

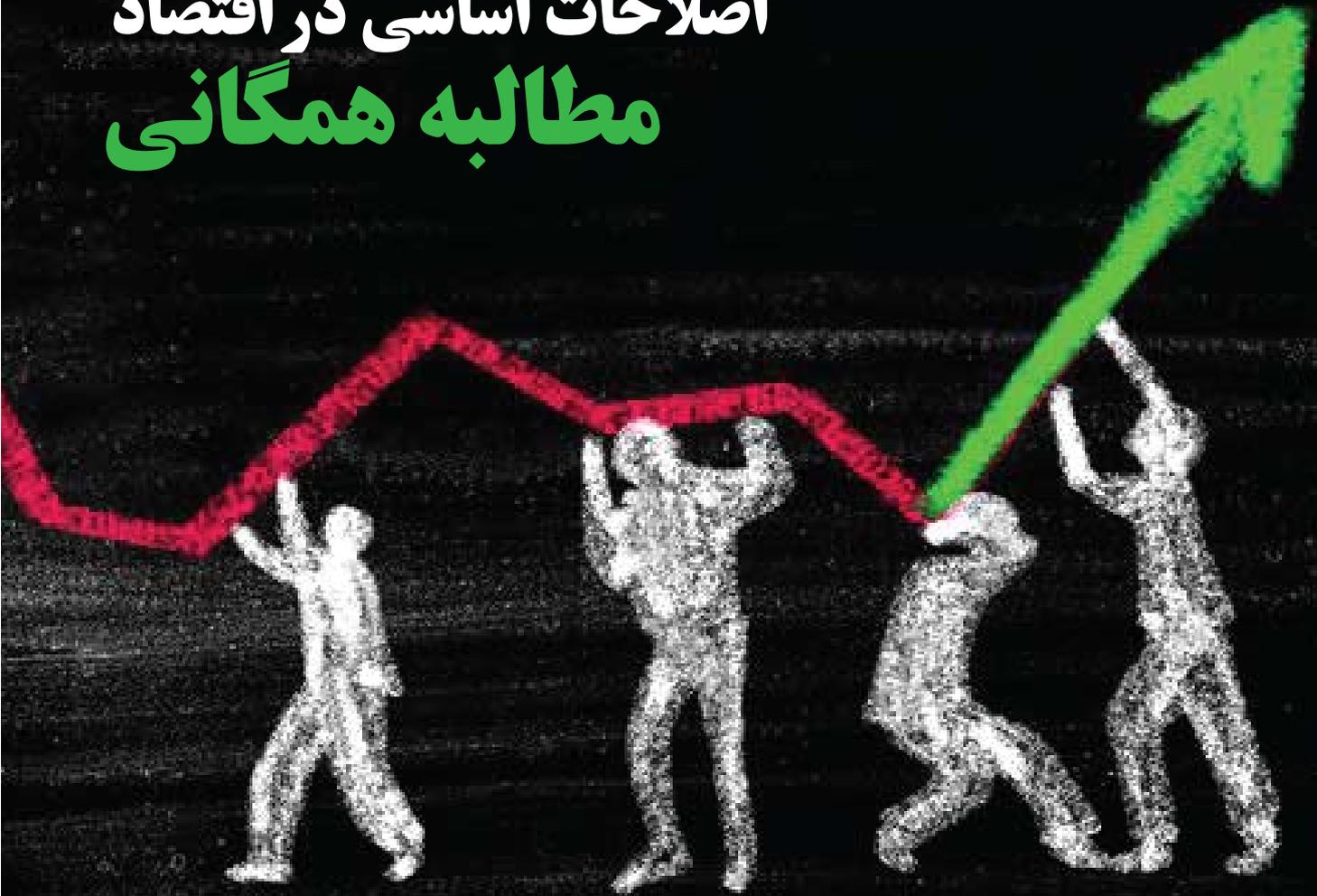
سخن نخست

بار دیگر امید و پویایی



فصلنامه داخلی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی  
شماره ۱۰ - تابستان ۱۴۰۰

# پرونده‌ای درباره انتظارات اقتصادی از دولت‌ها اصلاحات اساسی در اقتصاد مطالبه همگانی



بازار نفت و شکوه  
از دست رفته

رصد فرصت‌های جدید  
سرمایه‌گذاری با سود پایدار

عبور از گردنه‌های  
دشوار ساخت و ساز

گرامیداشت بیست و چهارمین سالروز  
تاسیس شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی



شرکت سرمایه گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)

بیست و چهارمین سالگرد تاسیس

شرکت سرمایه گذاری خوارزمی

گرامی باد / هفتم تیرماه سال ۱۴۰۰

ثروت آفرینے پایدار برای نسلها



# بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تازه‌های خوارزمی

صفحات ۲۶ - ۳



## اقتصاد ایران

صفحات ۴۴ - ۲۷



## اقتصاد جهان

صفحات ۶۰ - ۴۵



## مدیریت و کسب‌وکار

صفحات ۸۰ - ۶۱



## فرهنگ و جامعه

صفحات ۹۶ - ۸۱



### ضوابط درج مقالات در فصلنامه «وخارزم»

فصلنامه وخارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه‌های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به ویژه در زمینه‌های اقتصاد کلان، تحولات بازار سرمایه، فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی استقبال می‌کند. مقالات ارسالی باید شامل این موارد باشد:

عنوان مقاله، نام و مشخصات نویسنده یا مترجم (شامل عناوین اصلی علمی و شغلی، شماره تلفن تماس و نشانی الکترونیکی)، چکیده و متن کامل مقاله (مقدمه، متن، نتیجه) در قالب نرم‌افزار Word - فهرست منابع و پیوست های احتمالی. حجم مقالات ارسالی حداکثر تا ۱۰ صفحه A4 (معادل ۳۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جداول، نمودارها و تیتراژ، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود.

تحریریه فصلنامه وخارزم، در ویرایش محتوایی و شکلی مطالب واصله آزاد است و اصل مقاله نیز به ارسال کنندگان محترم مسترد نمی‌گردد. مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسندگان یا نویسندگان است و فصلنامه از انتشار مقالات منتشر شده در سایر نشریات و رسانه‌ها معذور است.

vakharazm@kharazmi.ir

### زیر نظر شورای سردبیری

دبیر تحریریه: مریم عربی

همکاران این شماره: نسترن موسوی محسنی،

نرگس فرجی، نسیم بنایی، امیر کاکایی، فرید دانش‌فر،

محمدحسین علی‌اکبری، صدیقه ثنایی، هدی رضایی،

المیرا اکرمی، مونا اشرف‌زاده، محمد عسکری‌آبادی

طراح جلد: مریم کمال‌کندری

گرافیک و صفحه‌آرایی: نادر قیله‌ای

ویراستار: شیدا محمدطاهر

امور دفتری: وحیده بهزادی

نشانی: میدان فرهنگ، بلوار فرهنگ، بین خیابان ۲۲

و ۲۴ شرقی، پلاک ۱۸

تلفن: ۸۸۵۶۹۲۸۳ - فاکس: ۸۸۵۶۹۲۷۹

تلفن امور سهام: ۶۶۹۷۱۰۳۰

نشانی الکترونیک: vakharazm@kharazmi.ir



فصلنامه داخلی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

شماره ۱۰، تابستان ۱۴۰۰



«وخارزم» در پی انتشار ۵۰ شماره در قالب ماهنامه (از اسفندماه ۹۳ الی اسفندماه ۹۶) و در پی توقیف یک‌ساله، در قالب فصلنامه منتشر می‌شود. پیشاپیش از دریافت دیدگاه‌های تان درباره دوره جدید «وخارزم» سپاسگزار خواهیم بود.

## بار دیگر امید و پویایی

دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی



نگاه بنیادین و بلندمدت در کنار بررسی تاریخی شرایط محیطی، در تحلیل وضعیت بازار سرمایه اهمیت خاصی دارد، چراکه نگاه‌های محدود به زمان معین و در دسترس می‌تواند منجر به نتایجی یک‌سویه و حتی اتخاذ تصمیماتی شتاب‌زده و نه‌چندان دقیق در ترسیم نقشه راه آینده هر مجموعه‌ای شود.

فعالان بازار سرمایه طی دو سال اخیر چنین شرایط چندوجهی و پیچیده‌ای را با تمام وجود لمس کرده و در تطبیق وضعیت خود با فرازونشیب‌ها و پیچ‌وخم‌های دشوار راه، ناگزیر به انتخاب‌های حساس و راهبردی بوده‌اند.

«تشدید تحریم‌های آمریکا علیه ایران» (و به تبع آن تحریم‌های همه‌جانبه و بی‌سابقه بین‌المللی) و فراگیری «بیماری کرونا» به عنوان دو واقعه تعیین‌کننده و تأثیرگذار بر بازار سرمایه و اقتصاد کلان ملی اثرات منفی سنگین و گران‌بارتی برای اقتصاد ایران به همراه داشت.

در چنین موقعیتی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز در شرایط سرشار

از ابهام باید با نگرشی تازه به برنامه راهبردی هفت‌ساله خود (که امیدوار به نتایج برجام شکل گرفته بود) طرحی نو درمی‌انداخت و با تجدید نظر خلاق و هوشمندانه در آن برنامه، سازوکارهایی متناسب با شرایط تازه برای صیانت از سرمایه‌های سهام‌داران خود فراهم می‌کرد. تدوین برنامه دوساله شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی از سال ۱۳۹۸ و تنظیم برنامه‌های عملیاتی و زمان‌بندی شده برای شرکت‌های گروه با مشارکت فعال خود آن‌ها، تمرکز بر سرمایه‌گذاری در حوزه‌های با ثبات منتهی به نگاه بلندمدت و معطوف به آینده‌ای پایدار و فراتر از افت‌وخیزها و تب‌وتاب‌های مقطعی در بازار سرمایه، از جمله مهم‌ترین تدابیر اتخاذشده در این راستا بود؛ تدابیری که باید ضامن تداوم اعتماد، همراهی و هم‌دلی ذی‌نفعان اصلی شرکت از سهام‌داران می‌بود.

اکنون که برای دوران سخت تحریم‌ها بار دیگر افق‌های پایانی پیداست و امید به گشایش بندها از دست و پای اقتصاد ملی بالا گرفته است و نیز چشم‌انداز غلبه بر پاندمی و بران‌گر کرونا از طریق واکسیناسیون عمومی امیدبخش جلوه می‌کند، زمان آن فرا رسیده است تا در همه عرصه‌های حیات اجتماعی و اقتصادی طرحی نو درانداخته شود و روزگار دیگری در سایه انسجام ملی، برنامه محوری و تلاش و تکاپوی همگانی تجربه شود.

اقدام اخیر گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در اجرای طرح افزایش سرمایه این شرکت از رقم ۱۲.۵۰۰ میلیارد ریال به رقم ۱۸.۷۰۰ میلیارد ریال در چنین شرایطی حائز توجه و اهمیت است.

چنین اقدامی که با درخواست اکثریت سهام‌داران و در چهارچوب برنامه‌های عملیاتی شرکت در حال اجراست، از یک سو مبتنی بر ادراک تغییرات پیش‌رو در اقتصاد کشور، و از سوی دیگر، جلوه‌ای درخشان از همراهی سهام‌داران با جهت‌گیری‌های راهبردی امانت‌داران خود است. نگاهی به مشارکت ۸۴ درصدی سهام‌داران حقیقی و حقوقی در پذیرهنویسی افزایش سرمایه خوارزمی در بهار امسال، آن هم شش سال بعد از آخرین افزایش سرمایه و با وجود شرایط خاص بازار سرمایه در ماه‌های اخیر (و با حضور ۶۷ درصد سهام‌داران حقیقی و ۹۸ درصد سهام‌داران حقوقی)، گویای ابعاد دیگری از این رخداد معنادار است؛ به‌ویژه آن‌که چنین اتفاق مبارکی برای خوارزمی در شرایطی رقم خورده که «خوارزم» نسبت به سایر گروه‌های سرمایه‌گذاری چند رشته‌ای صنعتی دارای بیشترین درصد سهام شناور آزاد (معادل ۵۱ درصد سهام) بوده است.

هم‌چنین مشارکت سهام‌داران در فرایند پذیرهنویسی به شکل غیرحضور و با استفاده از ابزارهای الکترونیکی (عمدتاً متأثر از شرایط کرونایی و در مسیر رعایت پروتکل‌های رسمی) را می‌توان از دیگر ویژگی‌های نوپدید در این دوره تلقی کرد که یقیناً زمینه‌ساز ارائه خدمات مناسب‌تر به سهام‌داران محترم در آینده نزدیک خواهد بود.

این موارد شاهدهی است بر این موضوع که گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی با اتکا به نیروی انسانی کارآمد و تجارب انباشته در بیست‌و‌چهارمین سالگرد تأسیس خود، به مرحله تازه‌ای از رشد و پویایی رسیده و هم‌چنان با اعتمادبه‌نفس و امیدوار در مسیر تحقق شعار راهبردی «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها» دل‌بسته به احیای اقتصادی شکوفا و توسعه‌محور به پیش گام برمی‌دارد.



در این بخش می‌خوانید

گفت‌وگو با کیانوش همتیان، معاون مالی و توسعه منابع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

«» موفق‌ترین دوره افزایش سرمایه و خارزم رقم خورد

گفت‌وگو با دکتر مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

«» رصد فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری با سود پایدار

گفت‌وگو با سعید احسانی، مدیرعامل شرکت توسعه ساختمان خوارزمی

«» عبور از گردنه‌های دشوار ساخت‌وساز

گفت‌وگو با سیدوحید مدنی، مدیرعامل شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه

«» نیروگاه‌های مقیاس کوچک؛ پشتوانه صنایع تولیدی

«» پیام تبریک دکتر موسوی به مناسبت بیست‌وچهارمین سالروز تأسیس

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

«» اخبار خوارزمی

# تازه‌های خوارزمی



گفت‌وگو با کیانوش همتیان، معاون مالی و توسعه منابع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

## موفق‌ترین دوره افزایش سرمایه و خارزم رقم خورد

● مشارکت بیش از ۸۴ درصدی سهام‌داران در افزایش سرمایه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

### انجام می‌شود؟

فرایند افزایش سرمایه در شرکت‌ها با تهیه طرح توجیهی افزایش سرمایه و تصویب آن در هیئت مدیره و ارائه آن به بازرس قانونی در جهت صدور گزارش بازرس به استناد ماده ۱۶۱ قانون تجارت آغاز می‌شود. پس از دریافت گزارش بازرس قانونی روی گزارش توجیهی افزایش سرمایه، می‌بایست بیانیه ثبت افزایش سرمایه تهیه شود و از سازمان بورس اوراق بهادار مجوز برگزاری مجمع عمومی فوق‌العاده اخذ گردد. سپس مجمع مزبور برگزار می‌شود و صاحبان سهام در مجمع در خصوص افزایش سرمایه، اتخاذ تصمیم می‌کنند. قدم بعدی کسب مجوز اطلاعیه پذیرهنویسی حق تقدم از سازمان بورس و گذراندن دوره پذیرهنویسی است. پس از پایان دوره پذیرهنویسی در صورتی که حق تقدم استفاده‌نشده توسط سهام‌داران وجود داشته باشد، می‌بایست مجوز اعلامیه پذیرهنویسی عمومی حق تقدم از سازمان بورس و هم‌چنین اداره ثبت شرکت‌ها اخذ شود. سپس حق تقدم استفاده‌نشده توسط کارگزاری منتخب عرضه و سرمایه‌گذاران بالقوه یا سهام‌داران عمده و درنهایت توسط متعهد پذیرهنویسی خریداری گردد و مرحله آخر ثبت افزایش سرمایه در اداره ثبت شرکت‌هاست.

معمولاً افزایش سرمایه در شرایطی که شرکت نیاز به تأمین منابع مالی از طریق سهام‌داران برای تأمین سرمایه ثابت و

پنج سال از آخرین افزایش سرمایه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی می‌گذشت که با توجه به نیاز شرکت به تأمین منابع مالی برای برخی از پروژه‌ها در شرکت‌های سرمایه‌پذیر، پروژه افزایش سرمایه جدید در چهار ماه پایانی سال ۱۳۹۹ شروع شد. مشارکت سهام‌داران در این افزایش سرمایه حتی از پیش‌بینی‌های مدیران ارشد شرکت هم جلو زد و مجموعه خوارزمی با موجی از خبرهای خوب حاصل از مشارکت گسترده سهام‌داران خرد و عمده، سال جدید را شروع کرد.

این مشارکت گسترده در افزایش سرمایه، به‌خصوص در شرایط کنونی بازار سرمایه، حاکی از تدابیر و اجرای برنامه‌های متنوع در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در چند سال اخیر بوده است. برای تشریح و آگاهی بیشتر از نوع مدیریت و برنامه‌های اجراشده و در دست اجرا با کیانوش همتیان، معاون مالی و توسعه منابع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، به گفت‌وگو نشستیم.

لطفاً کمی درباره روند افزایش سرمایه در شرکت‌ها توضیح دهید و این‌که چنین فرایندی عموماً با چه هدفی، در چه شرایطی و از طریق چه روش‌هایی

کپی

سرمایه در گردش، اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها و تقویت بنیه مالی شرکت داشته باشد، از طریق آورده نقدی سهام‌داران انجام می‌شود. در شرایطی که هدف اصلاح ساختار مالی باشد، افزایش سرمایه از محل مطالبات حال شده سهام‌داران و به جهت جلوگیری از خروج وجه نقد، انجام می‌شود و در شرایطی که هدف اصلاح ساختار سرمایه باشد، افزایش سرمایه از محل سود انباشته یا سایر اندوخته‌ها (به جز اندوخته قانونی) با انتشار سهام جایزه، که تأثیری در ورود و خروج وجه نقد در شرکت ندارد، انجام می‌شود. افزایش سرمایه هر شرکتی می‌تواند ترکیبی از آورده نقدی، مطالبات حال شده سهام‌داران، سود انباشته و سایر اندوخته‌ها باشد.

### مسئله افزایش سرمایه از چه زمانی در شرکت و با چه هدفی مطرح شد؟

افزایش سرمایه شرکت با هدف اصلی همگن‌سازی و ایجاد توازن میان میزان سرمایه شرکت با پرتفوی و خالص ارزش دارایی‌های شرکت، در برنامه دوسالانه شرکت پیش‌بینی شده بود. اما به دلیل برخی از مشکلات در گروه از جمله تعیین تکلیف امهال تسهیلات مالی شرکت برق و انرژی سپهر و همچنین مشکلات مالیاتی شرکت مزبور با سازمان امور مالیاتی، مدیریت تسهیلات مالی و هزینه مالی در گروه، تسویه بدهی‌های معوق شرکت‌های گروه به بانک‌ها، مدیریت وثائق گروه (سهام شرکت‌های سرمایه‌پذیر) نزد بانک‌ها و آزادسازی مازاد آن‌ها، زیان‌دهی برخی از شرکت‌های گروه و... اولویت به حل این مشکلات داده شد و پس از رفع بخش عمده‌ای از مشکلات مزبور، پروژه افزایش سرمایه شرکت برنامه‌ریزی شد و کلید خورد.

البته در مجامع عمومی عادی سالانه دو سال اخیر که بنده در خدمت سهام‌داران محترم بودم، همواره یکی از سؤالات آن‌ها از مدیریت ارشد این بود که چرا علی‌رغم گذشت بیش از چند سال از آخرین تغییرات سرمایه، شرکت افزایش سرمایه مشابه سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری نمی‌دهد.

هدف‌های شرکت به صورت جزئی‌تر شامل نیاز به تأمین مالی برخی از پروژه‌ها در شرکت‌های سرمایه‌پذیر بوده که بتوانیم آن شرکت‌ها را به مرحله تولید انبوه، سودآوری و افزایش حجم فعالیت برسانیم. هدف دیگر، انتقال سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در شرکت‌های سرمایه‌پذیر به سرمایه است؛ به طوری که در پنج سال گذشته، در شرکت‌های سرمایه‌پذیر زیادی سرمایه‌گذاری کرده بودیم، اما به دلیل این‌که از سال ۹۴ که آخرین افزایش سرمایه شرکت صورت پذیرفته بود، تا سال ۹۹، افزایش سرمایه نداشتیم، این سرمایه‌گذاری‌ها به حساب سرمایه شرکت منتقل نشده بود و همچنین سرمایه‌گذاری در بخش‌های سودآور بازار سرمایه و بازارگردانی شرکت‌های سرمایه‌پذیر، در راستای قانون صیانت از حقوق سهام‌داران بوده است.

منابع تأمین افزایش سرمایه، عمدتاً از محل اندوخته‌های سرمایه‌ای شرکت بوده که با توجه به شرایط دو سال اخیر

بازار سرمایه، ایجاد شده بود و بخشی از آن نیز از محل مطالبات حال شده سهام‌داران و بخشی نیز از محل آورده‌های نقدی، پیشنهاد و مصوب شده است.

پروژه افزایش سرمایه، تقریباً از آذر سال گذشته با کمک مشاور عرضه و گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم (شرکت فرعی) با تهیه گزارش توجیهی افزایش سرمایه، شروع شد و در نیمه دوم دی‌ماه همان سال به تصویب هیئت مدیره رسید و در روزهای آخر ماه مزبور گزارش بازرسی قانونی روی گزارش فوق‌الذکر اخذ گردید. زمانی که برای هیئت مدیره طرح توجیهی افزایش سرمایه آماده می‌کردیم، حجم دارایی‌هایی شرکت حدود ۲۵۰۰۰ میلیارد تومان و سرمایه ۱۰۲۵۰ میلیارد تومان بود که همان‌گونه که قبلاً عرض کردم، با یکدیگر تناسب نداشت.

در نیمه دوم اسفندماه سال ۱۳۹۹ مجوز برگزاری مجمع فوق‌العاده را از سازمان بورس اوراق بهادار گرفتیم و بلافاصله مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت برای افزایش سرمایه در تاریخ ۲۵ اسفند سال ۹۹ برگزار شد. در مجمع مزبور، افزایش سرمایه در چند مرحله توسط سهام‌داران محترم مصوب گردید. بدین صورت که در مرحله اول افزایش سرمایه از مبلغ ۱۰۲۵۰ میلیارد تومان به ۱۰۸۷۰ میلیارد تومان از محل اندوخته سرمایه‌ای، مطالبات حال شده و آورده نقدی، صورت پذیرد و همچنین به هیئت مدیره اختیار داد با کسب مجوز از بورس بتواند در چندین مرحله، سرمایه شرکت را تا پنج هزار میلیارد تومان افزایش دهد.

### تاریخ شروع و پایان روند افزایش سرمایه برای سهام‌داران چه زمانی بود؟

در تاریخ ۲۸ اسفندماه ۱۳۹۹ مهلت ۶۰ روزه پذیره‌نویسی افزایش سرمایه برای سهام‌داران محترم شروع شد که تاریخ اتمام آن نیز ۲۶ اردیبهشت ۱۴۰۰ پیش‌بینی شده بود. لکن با توجه به این‌که تعدادی از سهام‌داران حقیقی، برای تأمین وجوه مشارکت در افزایش سرمایه، مهلت خواسته بودند، هیئت مدیره شرکت تصمیم گرفت این مهلت را افزایش دهد، که در این خصوص با بورس مکاتبه و مجوز اخذ و مهلت پذیره‌نویسی تا تاریخ ۱۲ خرداد سال جاری تمدید شد. سهام‌داران بالقوه و بالفعل شرکت معاملات خود را روی حق تقدم افزایش سرمایه به انجام رسانند.

### امور مرتبط با افزایش سرمایه چه مراحل را طی کرده و در حال حاضر به چه شکل پیش می‌رود؟

در سال گذشته، گزارش توجیهی افزایش سرمایه تهیه و مصوب گردید و اظهار نظر بازرسی قانونی روی گزارش مزبور دریافت شد. متعاقباً مجوز برگزاری مجمع عمومی فوق‌العاده از سازمان بورس اوراق بهادار اخذ شد و خدراشکر توانستیم قبل از پایان سال ۱۳۹۹ مجمع فوق‌العاده مزبور را برگزار کنیم و دوره پذیره‌نویسی حق تقدم را نیز شروع کنیم. در دوره پذیره‌نویسی که عمدتاً در سال ۱۴۰۰ طی شد، سهام‌داران محترم می‌بایست تصمیم می‌گرفتند که در

معمولاً افزایش سرمایه در شرایطی که شرکت نیاز به تأمین منابع مالی از طریق سهام‌داران برای تأمین سرمایه ثابت و سرمایه در گردش، اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها و تقویت بنیه مالی شرکت داشته باشد، از طریق آورده نقدی سهام‌داران انجام می‌شود. در شرایطی که هدف اصلاح ساختار مالی باشد، افزایش سرمایه از محل مطالبات حال شده سهام‌داران و به جهت جلوگیری از خروج وجه نقد، انجام می‌شود و در شرایطی که هدف اصلاح ساختار سرمایه باشد، افزایش سرمایه از محل سود انباشته یا سایر اندوخته‌ها (به جز اندوخته قانونی) با انتشار سهام جایزه، که تأثیری در ورود و خروج وجه نقد در شرکت ندارد، انجام می‌شود

بررسی روند مشارکت در سه دوره افزایش سرمایه‌های گذشته شرکت، نشان می‌دهد که درصد مشارکت سهام‌داران به‌مراتب از افزایش سرمایه‌های قبلی بیشتر بوده است.

### پیش از به سرانجام رساندن بحث افزایش سرمایه، با توجه به شرایط بازار سرمایه، چه پیش‌بینی از میزان موفقیت در افزایش سرمایه داشتید؟

یکی از مواردی که قبل از دوره پذیره‌نویسی افزایش سرمایه دغدغه هیئت مدیره و مدیران شرکت بود، این بود که شرایط حاکم بر بازار سرمایه طوری نبود که ما از قبل موفقیت افزایش سرمایه را تضمین کنیم. گویی اغلب سهام‌داران خرد در بازار به نحوی با بازار سرمایه قهر کرده بودند و در افزایش سرمایه‌ها مشارکت نمی‌کردند. اشخاص حقوقی هم در افزایش سرمایه‌ها، مشارکت کم‌رنگی داشتند و از آن‌ها استقبال نمی‌کردند. این موارد، مقداری کار ما را سخت می‌کرد. زمانی که افزایش سرمایه در شرایط مساعد بازار باشد، اکثر سهام‌داران خرد و عمده در افزایش سرمایه مشارکت می‌کنند و ثروشان افزایش پیدا می‌کند، اما در زمانی که بازار روند نزولی دارد، میزان مشارکت پایین‌تر می‌آید.

شاید اگر شرایط بازار سرمایه مشابه سال‌های قبل بود، این درصد مشارکت ۸۴٫۷ درصدی افزایش پیدا می‌کرد. ما در بدترین شرایط بازار سرمایه، بیشترین مشارکت را در افزایش سرمایه داشتیم. موردی که خوارزمی را از باقی شرکت‌ها متمایز می‌کند، این است که ما در زمان برگزاری مجمع بیش از ۲۳۵ هزار سهام‌دار حقیقی با مالکیت حدوداً ۴۴ درصد سرمایه را داشتیم.

در گزارش‌های داخلی به مدیریت ارشد و هیئت مدیره پیش‌بینی ما با توجه به سوابق افزایش سرمایه‌های قبلی شرکت، مشارکت بین ۶۸ تا ۷۰ درصد بود. به همین دلیل عرض می‌کنم این افزایش سرمایه موفق‌ترین افزایش سرمایه در عمر شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی بوده است.

### برای تسهیل مشارکت سهام‌داران در افزایش سرمایه چه تمهیداتی اندیشیده شد؟

بحثی که از روز اول مطرح بود، این بود که برای پذیره‌نویسی حق تقدم از روش‌های نوین استفاده کنیم. هم‌چنین به دلیل مصادف شدن دوره مزبور با شرایط پاندمی کرونا در کشور، قرار شد تسهیلاتی ایجاد کنیم که در راستای رعایت پروتکل‌ها و حضور حداقلی سهام‌داران در بانک و شرکت باشد.

اقدامی که در این راستا انجام گرفت، این بود که با زحمات مدیریت محترم فناوری اطلاعات، توانستیم درگاه پرداخت اینترنتی از بانک صادرات بگیریم و از شرکت رایبور که نرم‌افزار امور سهام از ایشان خریداری شده است، خواستیم این امکان را ایجاد کند که سهام‌داران بتوانند از طریق پرتال، برگه حق تقدمشان را ببینند، موافقت خود با انتقال مطالباتشان را به سرمایه اعلام کنند و مبلغ قابل واریز در برگه حق تقدم خود را که باید پرداخت می‌کردند، در خانه‌هایشان پرداخت کنند.

کمکی که این اقدامات به ما می‌کرد، این بود که توانستیم

افزایش سرمایه مشارکت کنند یا خیر. در صورت تمایل به مشارکت لازم بود مبلغ اسمی هر سهم را به حساب شرکت واریز کنند. در مجموع با توجه به میزان آورده نقدی و مطالبات در این مرحله ۱۵۰ میلیارد تومان بود تعداد ۱٫۵ میلیارد حق تقدم برای سهام‌داران محترم صادر گردید.

اکنون با توجه به اتمام دوره پذیره‌نویسی، در حال جمع‌آوری اطلاعات به جهت ارائه گزارش حق تقدم‌های استفاده‌نشده به سازمان بورس و اوراق بهادار هستیم. هم‌چنین پی‌گیری اخذ مجوز اعلامیه عرضه عمومی از سازمان بورس و اداره ثبت شرکت‌ها نیز هستیم، که این پروسه را با ثبت افزایش سرمایه در اداره ثبت شرکت‌ها به اتمام برسانیم.

### میزان افزایش سرمایه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی چقدر است؟

میزان افزایش سرمایه در این دوره، ۶۲۰ میلیارد تومان است که مبلغ ۴۷۰ میلیارد تومان آن از محل اندوخته سرمایه‌ای تحت عنوان سهام جایزه است که به همه سهام‌داران محترم شرکت تعلق می‌گیرد و مبلغ ۱۵۰ میلیارد تومان دیگر آن از محل آورده نقدی و مطالبات حال شده سهام‌داران است که همان‌طور که قبلاً عرض کردم، تصمیم‌گیری در این خصوص توسط خود سهام‌داران محترم به یکی از طرق زیر صورت می‌پذیرد.

مشارکت کامل: یعنی واریز بخش نقدی به حساب افزایش سرمایه شرکت توسط سهام‌دار و اعلام موافقت با انتقال مطالبات خود به حساب سرمایه شرکت.

عدم مشارکت: سهام‌دار تمامی حق تقدم تعلق‌گرفته به خودش را در بازار سرمایه عرضه می‌کند و حق تقدم به شخص دیگری (سرمایه‌گذار بالقوه) منتقل می‌شود، یا برگه حق تقدم را برای شرکت ارسال نمی‌کند و هیچ اقدامی انجام نمی‌دهد، که در این صورت شرکت در دوره پذیره‌نویسی عمومی (حراج) آن حق تقدم استفاده‌نشده را می‌فروشد و وجه آن را پس از کسر هزینه‌های مربوطه به حساب سهام‌دار مزبور واریز می‌کند.

مشارکت به میزان مطالبات: سهام‌دار موافقت خود را با انتقال مطالبات به حساب سرمایه اعلام می‌کند، ولی از حق تقدم بخش نقدی خود استفاده نمی‌کند که می‌بایست اقدامات لازم مطابق توضیح بند عدم مشارکت توسط ایشان یا شرکت صورت پذیرد.

### این دوره از افزایش سرمایه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی را نسبت به دوره‌های قبل چگونه ارزیابی می‌کنید؟

به نظر من این دوره از افزایش سرمایه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، موفق‌ترین دوره افزایش سرمایه بوده، به این دلیل که ما بالغ بر ۸۴ درصد مشارکت در افزایش سرمایه داشتیم. سهام‌داران شرکت خوارزمی حدود ۴۴ درصد حقیقی‌اند و ۵۶ درصد هم حقوقی‌اند. از این ۵۶ درصد حقوقی، ۹۸ درصدشان در افزایش سرمایه شرکت کرده‌اند و از ۴۴ درصد حقیقی نیز بالغ بر ۶۷ درصد مشارکت داشته‌اند.

این دوره از افزایش سرمایه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، موفق‌ترین دوره افزایش سرمایه بوده، به این دلیل که ما بالغ بر ۸۴ درصد مشارکت در افزایش سرمایه داشتیم. سهام‌داران شرکت خوارزمی حدود ۴۴ درصد حقیقی‌اند و ۵۶ درصد هم حقوقی‌اند. از این ۵۶ درصد حقوقی، ۹۸ درصدشان در افزایش سرمایه شرکت کرده‌اند و از ۴۴ درصد حقیقی نیز بالغ بر ۶۷ درصد مشارکت داشته‌اند. بررسی روند مشارکت در سه دوره افزایش سرمایه‌های گذشته شرکت، نشان می‌دهد که درصد مشارکت سهام‌داران به‌مراتب از افزایش سرمایه‌های قبلی بیشتر بوده است

اطلاعات سهام‌داران مان را در سیستم تکمیل کنیم. چون وقتی سهام‌داران از طریق پرتال این اقدامات را انجام می‌دادند، مجبور بودند شماره تلفن همراهشان را هم در سیستم درج کنند، مشخصات هویتی‌شان را بررسی کنند و در صورت نیاز تکمیل و اصلاح کنند.

راه دیگری هم که برای مشارکت بیشتر سهام‌داران پیش‌بینی شده بود، استفاده از شعب گسترده بانک صادرات به دلیل دسترسی راحت‌تر سهام‌داران به بانک بود، زیرا بانک صادرات بیشترین شعبه را در اقصی نقاط کشور دارد.

برای افرادی هم که آدرسشان را داشتیم، حق تقدم را با پست برایشان ارسال کردیم. اما در مجموع هر کسی که در کل کشور سهام‌دار خوارزمی بود، می‌توانست به پرتال شرکت مراجعه کند و اطلاعات سهام‌داری خودش را مانند حق تقدمی که به او تعلق گرفته، تعداد سهم جایزه‌ای که به او تعلق گرفته و مبلغی را که باید واریز کند، ببیند، پرینت بگیرد و هم‌زمان واریز کند. راه دیگر هم این بود که به نزدیک‌ترین شعبه بانک صادرات مراجعه کند و این کار را انجام دهد.

یکی از مشکلاتی که بیشتر شرکت‌ها هنگام افزایش سرمایه با آن درگیر هستند، این است که برخی از واریزی‌هایی که به حسابی که برای افزایش سرمایه تخصیص داده شده، انجام می‌شود، به دلیل عدم تکمیل درست فیش‌های پرداخت، پیدا کردن وجوه واریزی و اختصاص آن به سهام‌داران، کار بسیار سخت و زمان‌بری می‌شود.

با اقدامات خوبی که همکاران واحدهای فناوری اطلاعات و مالی انجام دادند، ما برای هر سهام‌دار یک شناسه قبض و شناسه پرداخت ایجاد کردیم. این ضابطه را در حسابمان گذاشتیم که کسی بدون این دو آیتیم نتواند برای افزایش سرمایه به حساب شرکت پول واریز کند. یعنی هر زمانی، هر کسی مبلغی به این حساب واریز می‌کرد، بلافاصله ما متوجه می‌شدیم که این شخص کدام‌یک از سهام‌داران ماست.

این مورد کار جدید و سختی بوده که خود بانک هم با این سیستم آشنایی چندانی نداشته، اما با این حال، باز هم سهام‌داران می‌توانستند از طریق پرتال یا با مراجعه به یکی از شعب بانک صادرات ایران، این دو شناسه را دریافت کنند.

این هماهنگی نیز با بانک انجام شده بود که در دوره پذیرهنویسی، سهام‌داران جدیدی هم که به سهام‌داران قبلی شرکت اضافه می‌شدند، می‌توانستند با مراجعه به شعب بانک صادرات ایران، شناسه قبض و شناسه پرداخت را دریافت کنند.

### برای پاسخ‌گویی به سؤالات و تسریع در روند پشتیبانی سهام‌داران چه اقداماتی صورت گرفت؟

در این باره سعی کردیم هر طور که می‌توانیم، برای سهام‌دارانمان راحتی به وجود بیاوریم که بتوانند در افزایش سرمایه شرکت کنند. ما بیش از ۲۳۵ هزار سهام‌دار داشتیم که بخش عمده آن سهام‌دارانی بودند که در موج اخیر اقبال

به بازار سرمایه، سهام‌دار خوارزمی شده بودند و مقداری کم‌تجربه‌تر از بقیه بودند. ما علاوه بر راه‌حلهایی که در نظر گرفتیم، مثل پرتال سهام‌داران و بانک صادرات، برای دریافت برگه‌های حق تقدم دو خط واتس‌آپ در نظر گرفتیم و دو خط جداگانه دیگر برای پاسخ‌دهی به سؤالات سهام‌داران و راهنمایی‌شان که چگونه بتوانند در افزایش سرمایه شرکت کنند، راه انداختیم.

همکاران امور سهام، روزانه پاسخ‌گوی بیش از هزار و ۵۰۰ تلفن بودند و روزانه بیش از ۲۰۰ تا ۲۵۰ برگه حق تقدم به صورت حضوری یا پستی نیز تحویل امور سهام می‌شد، که همه این‌ها باید دسته‌بندی می‌شد و به صورت الکترونیکی درمی‌آمد. همکارانی که پیام‌های واتس‌آپی را پاسخ می‌دادند، در این بازه زمانی بیش از ۵۰ هزار پیام را پاسخ دادند، که لازمه آن، ایجاد یک تیم منسجم و بانگیزه بود.

تیم واتس‌آپ، ۲۴ ساعته در شیفت‌های مختلف، مشغول فعالیت بود. خدراشکر توانستیم در بازه قانونی یک هفته‌ای پایانی برگه‌های حق تقدم را دریافت کنیم، پاسخ تمامی سهام‌دارانمان را بدهیم و هیچ پیام ناخوانده‌ای روی هیچ‌کدام از شماره‌های واتس‌آپ باقی نگذاریم.

راه‌حل دیگری که در نظر گرفته بودیم، ای‌میل بود. از طریق ای‌میل در بازه زمانی مان بیش از دوهزار ای‌میل دریافت کردیم که تمام ای‌میل‌ها هم پاسخ داده شد و اطلاعات ارسالی سهام‌داران ذخیره شد تا بتوانیم از آن‌ها برای ارائه به مراجعی که درخواست می‌کنند برگه‌های حق تقدم تأییدی را داشته باشند، استفاده کنیم.

موضوعی که قابل تأکید است، این است که اگر تمامی این موارد برنامه‌ریزی نشده بود و این نظم و ترتیب وجود نداشت، با این تعداد سهام‌دار در این زمان کوتاه نمی‌شد پرونده حق تقدم‌های استفاده‌نشده و میزان مشارکتی را که سهام‌داران داشتند، به سرانجام برسانیم.

یکی از قابلیت‌هایی که واحد فناوری اطلاعات ما ایجاد کرده بود، این بود که ما در هر روز از دوره پذیرهنویسی، می‌توانستیم متوجه شویم که الان در چه وضعیتی هستیم، چه میزان مشارکت کردند، چه اشخاص حقیقی و حقوقی، چه میزان پول باید واریز می‌کردند و مطالباتشان برای مشارکت افزایش سرمایه کفاف می‌داد یا نه. همه این موارد ناشی از برنامه‌ریزی و دقت نظری بود که همکاران ما در واحد امور سهام، واحد فناوری اطلاعات، حسابداری و باقی واحدهای درگیر این موضوع داشتند.

در این مدت مدیریت محترم روابط عمومی شرکت، زحمت کشیدند و سعی کردند اطلاع‌رسانی‌های به‌موقعی به سهام‌داران داشته باشند. برای سؤالات متداول سهام‌داران پاسخ کامل و جامعی تهیه و در سایت بارگذاری کردیم تا سهام‌داران بخوانند و به پروسه افزایش سرمایه خوارزمی و اطلاعاتی که مورد نیازشان است، دسترسی داشته باشند. آموزش‌های مختلفی هم آماده شده بود که باز هم از طریق روابط عمومی، سایت و حتی راه‌های دیگر در اختیار



**گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در حال رشد است و روزهای بهتری را در آینده تجربه خواهد کرد. با توجه به برنامه‌ریزی‌هایی که انجام شده و سرمایه‌گذاری‌هایی که در حال انجام است، امیدوارم که بتوانیم در سال مالی بعد که ۳۱ خرداد ۱۴۰۱ است، مرحله بعدی افزایش سرمایه را هم به مرحله عمل برسانیم و گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی با توان بیشتری روی پروژه‌هایی که سودآور هستند، سرمایه‌گذاری کند**

سهامداران قرار گرفت که بتوانند از امکاناتی که در اختیارشان قرار گرفته، استفاده کنند.

### میزان وجه پرداختی بابت هر حق تقدم سهام چقدر است؟

بر اساس قانون، هر سهامدار برای تبدیل حق تقدمش به سهم باید مبلغ اسمی سهم را که ۱۰۰ تومان است، به حسابی که برای افزایش سرمایه اختصاص داده شده، واریز کند. مرحله اول افزایش سرمایه شرکت خوارزمی، ۴۹/۶ درصد بود که از این میزان، ۳۷/۶ درصدش سهم جایزه بود که سهامداران کار خاصی نباید انجام می‌دادند، یعنی از محل اندوخته سرمایه‌ای ۳۷/۶ درصد به تعداد سهامشان اضافه می‌شد. در این افزایش سرمایه، محل تأمین ۱۲ درصد از این ۴۹/۶ درصد، از محل آورده نقدی و مطالبات حال شده سهامداران بود. به عبارت ساده‌تر، هر سهامدار که دارای ۱۰۰۰ سهم بود، تعداد ۳۷۶ حق تقدم جایزه و تعداد ۱۲۰ حق تقدم سهام به ایشان تعلق گرفته است و می‌بایست مبلغ ۱۲۰،۰۰۰ تومان نقداً یا از محل مطالبات خود به شرکت بپردازد. یعنی به ازای هر حق تقدم سهم، ۱۰۰ تومان و به ازای تعداد سهم در تاریخ مجمع فوق‌العاده، مبلغ ۱۲ تومان (  $12 = 1000 \div 83.33$  ) سهم  $12,000 \div 1000$  باید پرداخت کند.

بخش عمده‌ای از سهامداران شرکت در تاریخ برگزاری مجمع عمومی عادی سالانه در مهرسال ۱۳۹۹، کماکان در زمان برگزاری مجمع فوق‌العاده یعنی اسفندماه همان سال، سهامدار بودند و اگر تصمیم داشتند در افزایش سرمایه شرکت کامل داشته باشند، به این دلیل که به ازای هر سهم از بابت تقسیم سود مجمع عمومی عادی سالانه برای دوره مالی منتهی به ۳۱ خرداد ۱۳۹۹ مبلغ پنج تومان طلب داشتند، می‌توانستند این پنج تومان را به سرمایه‌شان منتقل کنند و مبلغ کمتری بابت مشارکت کامل در افزایش سرمایه پرداخت کنند.

بخشی از سهامدارانی که در تاریخ مجمع عمومی عادی سالانه سهامدار نبودند، لکن در تاریخ مجمع عمومی فوق‌العاده سهامدار شدند، یا در دوره پذیرهنویسی اقدام به خرید حق تقدم کردند، می‌بایست به ازای هر حق تقدم سهم، ۱۰۰ تومان و به ازای تعداد سهم در تاریخ مجمع فوق‌العاده مبلغ ۱۲ تومان پرداخت کنند.

سهامدارانی که در تاریخ مجمع عمومی عادی سالانه فوق‌العاده در سال ۱۳۹۹ سهامدار شرکت نبودند، ولی در دوره پذیرهنویسی اقدام به خرید حق تقدم کردند، می‌بایست به ازای هر حق تقدمی که خرید کردند، مبلغ ۱۰۰ تومان به حساب شرکت واریز می‌کردند.

### برای خرید حق تقدم اضافی چه شرایطی در نظر گرفته شده است؟

سهامداران فعلی یا سهامداران بالقوه که اقدام به خرید حق تقدم از بازار سرمایه می‌کنند، می‌بایست در مهلت پذیرهنویسی ارزش اسمی حق تقدم را به حساب شرکت واریز کنند، در غیر این صورت حق تقدم به آنان تعلق نخواهد گرفت.

**پیش‌بینی می‌کنید که افزایش سرمایه خوارزمی**

### چه تأثیری بر ادامه فعالیت‌های شرکت خواهد داشت؟

این افزایش سرمایه به ما کمک خواهد کرد که تمرکز بیشتری روی شرکت‌های فرعی که ظرفیت سودآوری بالا دارند، داشته باشیم و بتوانیم در حل مشکلات نقدینگی آن‌ها، از ظرفیت‌هایشان استفاده کنیم و شاهد سودآوری بیشترشان در سنوات آتی باشیم. سرعت به سرانجام رساندن پروژه‌های شرکت‌های زیرمجموعه را بیشتر کنیم، یا ساختار مالی شرکت‌های فرعی را اصلاح کنیم و از تمام ظرفیت شرکت‌های فرعی استفاده کنیم.

درواقع این افزایش سرمایه به نوعی تسهیل‌کننده و تقویت‌کننده روند رو به رشد گروه خوارزمی در سال‌های آتی خواهد بود.

### افزایش سرمایه خوارزمی چه تأثیری بر قیمت سهام خواهد داشت؟

زمانی که شرکت افزایش سرمایه از محل سود انباشته یا سایر اندوخته‌ها می‌دهد، ثروت سهامداران افزایش نمی‌یابد. تعداد سهم بالاتر می‌رود، اما ارزش سهم کاهش پیدا می‌کند و ثروت یکسان می‌ماند. مگر این‌که این افزایش سرمایه همراه با ورود جریان‌های نقدی به شرکت باشد. یعنی درواقع باز هم ثروت سهامداران تغییری نمی‌کند، چون همانی که قبلاً بوده، الان هم هست. مجبور شده‌اند یکی از دارایی‌هایشان را بفروشند و پولش را به حساب شرکت بریزند، یعنی دارایی‌شان را از حالت دیگری مثل وجه نقد به سرمایه‌گذاری تبدیل کرده‌اند.

یکی از سؤالاتی هم که همیشه پرسیده می‌شود، این است که چرا قیمت سهم پس از افزایش سرمایه کاهش پیدا می‌کند؟ یعنی اگر یک سهم داشتیم و قیمت آن ۸۰۰ تومان بوده، الان وقتی یک و نیم سهم داریم، دیگر قیمت سهام من ۸۰۰ تومان نخواهد بود. قیمت پایه با نظارت ناظر بازار بر اساس یک‌سری فرمول‌هایی تعیین می‌شود و پس از آن قیمت از طریق عرضه و تقاضا برای آن سهم در بازار سرمایه تعیین می‌شود.

اما ارزش سهم شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، با توجه به NAV که دارد، هم در سرمایه‌گذاری‌های بورسی و هم غیربورسی، در شرایط نرمال بازار سرمایه بایستی به‌مراتب بیشتر از قیمت فعلی سهم باشد.

### معاونت مالی و توسعه منابع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی علاوه بر بحث افزایش سرمایه، چه برنامه‌های دیگری را در ماه‌های آتی پی‌گیری خواهد کرد؟

برنامه معاونت مالی و توسعه منابع به‌جز پی‌گیری امور مرتبط به افزایش سرمایه، تهیه مقدمات لازم برای برگزاری مجمع عادی سالانه سال مالی منتهی به ۳۱ خرداد سال ۱۴۰۰ است.

برنامه دیگر این معاونت، ارتقای حد اعتباری اخذشده از بانک‌هاست که در شرایط تورمی بتوانیم در هنگام لزوم از تسهیلات مالی بیشتر استفاده کنیم. خوش‌بختانه اخیراً در راستای تقویت بازار سرمایه، محدودیتی که در گذشته، برای

یکی از قابلیت‌هایی که واحد فناوری اطلاعات ما ایجاد کرده بود، این بود که ما در هر روز از دوره پذیرهنویسی، می‌توانستیم متوجه شویم که الان در چه وضعیتی هستیم، چه میزان مشارکت کردند، چه اشخاص حقیقی و حقوقی، چه میزان پول باید واریز می‌کردند و مطالباتشان برای مشارکت افزایش سرمایه کفاف می‌داد یا نه. همه این موارد ناشی از برنامه‌ریزی و دقت نظری بود که همکاران ما در واحد امور سهام، واحد فناوری اطلاعات، حسابداری و باقی واحدهای درگیر این موضوع داشتند

شرکت‌های سرمایه‌گذاری برای گرفتن تسهیلات مالی از بانک‌ها بود، برداشته شد. ما به دنبال گرفتن مصوب حد اعتباری جدید از بانک‌های دیگر هستیم که در صورت اعلام نیاز معاونت‌های سرمایه‌گذاری و توسعه و امور شرکت‌ها و مجامع شرکت بتوانیم منابع مالی را برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف در اختیار آنان قرار دهیم.

گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در حال رشد است و روزهای بهتری را در آینده تجربه خواهد کرد. با توجه به برنامه‌ریزی‌هایی که انجام شده و سرمایه‌گذاری‌هایی که در حال انجام است، امیدوارم که بتوانیم در سال مالی بعد که ۳۱ خرداد ۱۴۰۱ است، مرحله بعدی افزایش سرمایه را هم به مرحله عمل برسانیم و گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی با توان بیشتری روی پروژه‌هایی که سودآور هستند، سرمایه‌گذاری کند.

### کمی هم درباره مراحل بعدی افزایش سرمایه و تعیین تکلیف مطالبات باقی سهام‌داران توضیح دهید.

امیدوارم بتوانیم در مراحل بعدی افزایش سرمایه مجوز اعلامیه پذیره‌نویسی عمومی را هرچه سریع‌تر از سازمان بورس و اداره ثبت شرکت‌ها بگیریم و دوره پذیره‌نویسی عمومی را برگزار کنیم و بتوانیم قبل از برگزاری مجمع عادی سالانه افزایش سرمایه را به ثبت برسانیم، تا در مجمع عادی سالانه شرکت در سال جاری سهام‌دارانی که با شرکت خوارزمی در مجمع فوق‌العاده همراهی کرده و در افزایش سرمایه نیز مشارکت داشتند، بتوانند سود تقسیمی در مجمع عادی را نسبت به تعداد سهام جایزه و همین‌طور حق تقدم را دریافت کنند.

بعد از پایان دوره پذیره‌نویسی، بلافاصله میزان مطالبات سهام‌داران شرکت را تعیین و تکلیف خواهیم کرد. طبق موعد قانونی در روز ۲۹ خردادماه سود سهام‌دارانی که در افزایش سرمایه مشارکت نکردند و سهام‌دارانی را که علاوه بر مشارکت کماکان طلب دارند، به طور کامل پرداخت شد.

### پیش‌بینی خود شما از میزان مشارکت چطور بوده و در مجموع، شرایط بازار و سهام‌داران تا چه حد روی میزان مشارکت تأثیر داشته است؟

میزان مشارکت در این افزایش سرمایه، علی‌رغم روند کاهشی شاخص، به نظر فوق‌العاده بوده و این موفقیت بزرگی برای شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی است که سهام‌دارانش به مدیرانش اعتماد می‌کنند و در افزایش سرمایه مشارکت می‌کنند و می‌دانند که مدیران شرکت، امانت‌دارشان هستند و از دارایی‌هایشان به نحو احسن حمایت می‌کنند و روزبه‌روز سعی می‌کنند این دارایی‌ها را توسعه و ثروت سهام‌داران را افزایش دهند.

در صورتی که شرایط بازار سرمایه در حالت نرمال بود و روزبه‌روز شاخص کم نمی‌شد، قطعاً مشارکت در افزایش سرمایه بیشتر می‌گردید.

### در خصوص فرایند ثبت سهام جدید برای سهام‌داران هم توضیح دهید و این‌که فرایند

### ثبت افزایش سرمایه برای سهام‌داران چه زمانی برایشان قابل دسترس خواهد بود و این ثبت سهام تا چه زمانی برای سهام‌داران منظور خواهد شد؟

در حال حاضر تعداد ۲۲۹ میلیون حق تقدم استفاده‌نشده داریم که باید اقدامات لازم برای عرضه عمومی و حراجش را برگزار کنیم. بعد از این‌که این حق تقدم‌ها را فروختیم، پروسه ثبت افزایش سرمایه در اداره ثبت شرکت‌ها و سپرده کردن این سهام‌ها در شرکت سپرده‌گذاری و ادغامشان با سهام قبلی اگر داشته باشند، باید انجام شود. این حق تقدم‌ها به سهم تبدیل می‌شود و قابل خرید و فروش خواهند بود و به ازای هر سهم هم سودشان را خواهند گرفت.

### اگر از لحاظ زمانی طبق روال پیش برود، چه زمانی به مرحله نهایی می‌رسیم؟

پیش‌بینی ما این است که قبل از برگزاری مجمع سال مالی منتهی به ۳۱ خرداد ۱۴۰۰ این افزایش سرمایه در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت برسد. البته به شرایط پاندمی بیماری کرونا نیز بستگی دارد. در مجموع یک‌سری از کارهایی که باید انجام دهیم، تحت کنترل ما نیست و سازمان‌های دیگر باید انجام دهند، مثل اداره ثبت شرکت‌ها یا بورس. ولی با پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی که کردیم، امیدوارم بتوانیم این افزایش سرمایه را تا آخر شهریورماه به سرانجام برسانیم.

در آخر از اعتمادی که سهام‌داران به شرکت کردند، تشکر می‌کنم و امیدوارم بتوانیم پاسخ این لطف و اعتمادی را که به مدیران داشتند، در عملکرد گروه خوارزمی خدمت سهام‌داران محترم ارائه کنیم.

هم‌چنین از مدیرعامل محترم شرکت، جناب آقای دکتر موسوی، به خاطر حمایت‌های بی‌دریغشان و راهنمایی‌های ارزشمندشان، و همه همکاران خودم در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و گروه خدمات مالی بازار سرمایه الگوریتم خوارزمی و تمام کسانی که در طول شش ماه گذشته انرژی گذاشتند و تلاش کردند، تشکر می‌کنم. واقعاً در این شش ماه، همکاران شرکت برای این موضوع زحمت زیادی کشیدند؛ بیشتر از حدی که انتظار داشتیم.

هم‌چنین از اعتمادی که مدیرعامل محترم و اعضای محترم هیئت مدیره شرکت به تیم اجرایی پروژه افزایش سرمایه دارند نیز قدردانی می‌کنم.

در کل پروسه افزایش سرمایه، پروسه سختی است و شعار شرکت هم این بود که به سهام‌داران پاسخ‌گویی مناسب داشته باشیم. همه این‌ها باعث شد که فشار زیادی به همکاران بیاید، اما آن‌ها این فشار را تحمل کردند و به خوبی کارشان را انجام دادند. از این‌که در خدمتشان هستیم، واقعاً افتخار می‌کنم که این‌قدر مسئولیت‌پذیر و دلسوزانه در این مدت همکاری کردند و بدون هیچ چشم‌داشتی به بهترین نحو کارها را انجام دادند. اگر موفقیتی هم تا این مرحله به دست آمده، حاصل کار تمامی عزیزان بوده و امیدوارم بتوانیم در ادامه راه این پروژه نیز موفق عمل کنیم.

افزایش سرمایه به ما کمک خواهد کرد که تمرکز بیشتری روی شرکت‌های فرعی که ظرفیت سودآوری بالا دارند، داشته باشیم و بتوانیم در حل مشکلات نقدینگی آن‌ها، از ظرفیت‌هایشان استفاده کنیم و شاهد سودآوری بیشترشان در سنوات آتی باشیم. سرعت به سرانجام رساندن پروژه‌های شرکت‌های زیرمجموعه را بیشتر کنیم، یا ساختار مالی شرکت‌های فرعی را اصلاح کنیم و از تمام ظرفیت شرکت‌های فرعی استفاده کنیم. در واقع این افزایش سرمایه به نوعی تسهیل‌کننده و تقویت‌کننده روند رو به رشد گروه خوارزمی در سال‌های آتی خواهد بود



گفت‌وگو با دکتر مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

## رصد فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری با سود پایدار

کپی

بازارگردانی نماد و خارزم، دسینا و سرمد، بررسی افزایش سرمایه شرکت‌های گروه، افزایش سرمایه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و تماس با سهام‌داران حقوقی در جهت مشارکت در افزایش سرمایه و انجام اقدامات اولیه در خصوص انتشار اوراق اجاره سهام. در این مدت مشغول سامان‌دهی و برنامه‌ریزی در خصوص انجام فرایند بازارگردانی در نمادهای و خارزم، دسینا و سرمد بوده‌ایم.

**در حال حاضر چه طرح‌های توسعه‌ای در شرکت‌های زیرمجموعه تعریف شده و در حال اجراست؟**

از جمله پروژه‌های فعال در گروه می‌توان به پروژه نوسازی خطوط تولید شرکت لابراتوارهای سینادارو اشاره کرد که از سال ۹۴ شروع شده و تا پایان سال ۱۳۹۹ حدود ۹۵ درصد پیشرفت فیزیکی داشته است و پیش‌بینی می‌شود پروژه مذکور تا پایان سال ۱۴۰۰ به بهره‌برداری برسد.

**معیارهای اصلی گروه برای ارزیابی نتایج طرح‌های توسعه در دست اجرا چیست و چه روشی در این زمینه دنبال خواهد شد؟**

در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه، به منظور بهره‌گیری از تمامی پتانسیل‌ها، فرصت‌های سرمایه‌گذاری از درگاه‌های درون و برون سازمانی به طور مستمر مورد رصد و ارزیابی قرار می‌گیرد. هم‌چنین برای حصول اطمینان از کفایت بررسی و تناسب طرح‌های سرمایه‌گذاری ارائه‌شده با اهداف

در روزهای پایانی اسفند ۹۹، طی مراسمی با حضور مدیرعامل و مدیران ارشد شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، سکان‌دار جدید معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه این شرکت معرفی شد. مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، فارغ‌التحصیل دکترای تخصصی مدیریت مالی است و پیش از این در سمت‌های مختلفی از جمله مدیر سرمایه‌گذاری و ارزیابی ریسک صندوق ذخیره فرهنگیان، مدیرعامل شرکت مشاور سرمایه‌گذاری هدف حافظ، عضو هیأت مدیره موظف و معاونت سرمایه‌گذاری کارگزاری بانک کارآفرین مشغول به فعالیت بوده است. عضویت در هیئت علمی دانشگاه از دیگر سوابق ایشان محسوب می‌شود. در ادامه با ایشان به گفت‌وگو نشستیم تا برنامه‌هایشان را برای ماه‌های پیش رو جویا شویم.

**معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه را با چه اولویت‌های کاری تحویل گرفتید و در مدت کوتاهی که از حضورتان در مجموعه خوارزمی می‌گذرد، چه فعالیت‌هایی را سامان‌دهی کرده‌اید؟**

اولویت‌های کاری ما در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه شامل این موارد بوده است: بازآرایی پرتفوی در راستای برنامه دو ساله و هم‌چنین تحقق بودجه سال مالی ۱۴۰۰، نظارت بر

راهبردی و انتخاب طرح‌های سرمایه‌گذاری بهینه و متناسب با بازده مورد انتظار صاحبان سهام شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، «آیین‌نامه ارزیابی طرح‌های سرمایه‌گذاری» در حال تهیه و در مراحل پایانی است. آیین‌نامه مذکور موجب یک‌پارچه‌سازی فرایند بررسی اقتصادی تمامی طرح‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری مجموعه می‌گردد و پس از تصویب هیئت مدیره محترم، به شرکت‌های زیرمجموعه نیز ابلاغ خواهد شد. معیارهای اصلی گروه در این خصوص، توجه‌پذیری اقتصادی متناسب با نرخ بازده مورد انتظار و ارزیابی‌های فنی و اقتصادی در کمیته‌های تخصصی ریسک و سرمایه‌گذاری است و هدف از انجام این فرایند تصمیم‌سازی بهینه برای مدیران ارشد گروه است. از جمله شاخص‌های کلیدی مورد بررسی در این حوزه نرخ بازده داخلی طرح و سهام‌داران، دوره بازگشت سرمایه، ارزش فعلی جریان نقد آتی و تحلیل حساسیت متغیرهای اساسی طرح است.

**با توجه به امکان تحولات پیش رو، به‌ویژه از منظر کاهش یا محدودیت دامنه تحریم‌های همه‌جانبه، ورود به کدام حوزه‌ها می‌تواند برای مجموعه خوارزمی سودآورتر باشد و برای سهام‌داران ارزش آفرینی بیشتری در پی داشته باشد؟**

هرچند کاهش تحریم‌ها و آزادسازی منابع بلوکه‌شده کشور می‌تواند موجب کاهش نرخ دلار شود، ولی با توجه به کسری بودجه احتمالی سال ۱۴۰۰، افزایش ادامه‌دار نقدینگی در کشور و وجود تقاضای انباشته در جهت واردات کالاها، بعید به نظر می‌رسد قیمت دلار تحت تأثیر این موضوع، افت چندانی را تجربه کند. ضمن این‌که احیای برجام از دو جنبه بر اقتصاد ایران و شرکت‌ها اثر مثبت خواهد گذاشت؛ نخست کاهش ریسک اعتباری و بین‌المللی است که می‌تواند بر اقتصاد ایران و به تبع شرکت‌های صادرکننده اثر مثبت بگذارد. نکته دوم در خصوص شرکت‌هایی است که عمده فروش آنها صادراتی است و در دوره تحریم‌ها مجبور به صادرات با تخفیف‌های بالا شده‌اند که در صورت احیای برجام تخفیف‌ها حذف و هزینه حمل محصولات این شرکت‌ها نیز کاهش خواهد یافت. هم‌چنین بانک‌ها نیز پس از حل مشکل نقل و انتقالات بین‌المللی، تغییرات مثبتی را در پیش خواهند داشت. در مجموع، افزایش بازدهی با تأکید بر سهام بنیادی، شرکت‌های صادرات‌محور و شرکت‌هایی که برای تولیدات آن‌ها در داخل ایران مزیت نسبی وجود دارد، مدنظر قرار می‌گیرد.

**جایگاه خارزم را در قیاس با سایر هلدینگ‌های داخلی چطور ارزیابی می‌کنید و به نظرتان این مجموعه تا چه اندازه توانسته در پاسخ‌گویی و**

### **مدیریت انتظارات سهام‌داران طی فراز و فرودهای اخیر بازار سرمایه موفق عمل کند؟**

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در مقایسه با ۲۳ شرکت سرمایه‌گذاری، رتبه هفتم را از نظر ارزش بازار در اختیار دارد. در مقایسه با سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری در هر جایگاهی که باشیم، باید تلاش کنیم جایگاه خود را ارتقا دهیم.

با توجه به جو حاکم بر بازار و شروع روند نزولی شاخص از مردادماه ۱۳۹۹، ارزش سهام شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز کاهش یافته است. با عنایت به بالا بودن میزان سهام شناور آزاد شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (۵۱ درصد)، هیچ‌نات سهام‌داران خرد روی سهم تأثیر بیشتری گذاشته است. ولی سهام‌داران با افزایش افق سرمایه‌گذاری به دوره بلندمدت و هم‌چنین بالفعل شدن پتانسیل دارایی‌های غیربورسی شرکت، بازدهی مناسبی کسب خواهند کرد.

**کمی هم درباره اهمیت استقرار استانداردهای حاکمیت شرکتی در گروه خوارزمی توضیح دهید.**

در گذشته موضوع جداسازی مالکیت از مدیریت در شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی مهم نبود. اما با توسعه بیشتر فرهنگ سهام‌داری و ورود شرکت‌های بزرگ به بازار، لزوم اجرای اصول حاکمیت شرکتی مورد توجه قرار گرفت. از سوی دیگر، این‌که مدیریت و مالکیت یک بنگاه اقتصادی بزرگ در اختیار یک فرد باشد، کاملاً با منافع سهام‌داران خرد تضاد دارد. از همین رو، اجرای حاکمیت شرکتی برای حفظ منافع سرمایه‌گذاران خرد بازار بسیار با اهمیت است. به طور قطع اجرای موازین حاکمیت شرکتی موجب رعایت انصاف بیشتر، شفافیت بهتر، اعتماد سرمایه‌گذاران و درنهایت رشد و توسعه اقتصادی خواهد شد. بر این اساس، حاکمیت شرکتی یکی از موضوعات روز در حوزه مالی است که در سال‌های اخیر روند اجرایی‌تری به خود گرفته است. در همین راستا کمیته حسابرسی، کمیته انتصابات، کمیته مبارزه با پول‌شویی و کمیته نظارت بر امور راهبردی، همگی بر اساس قواعد حاکمیت شرکتی در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی فعال هستند و به صورت مداوم جلسات خود را برگزار می‌کنند.

**نظرتان درباره خطوط کلی برنامه‌های آینده در حوزه توسعه سرمایه‌گذاری‌ها چیست؟**

با توجه به برنامه بازاریابی سید سهام، کسب بازدهی بالاتر پرتفوی را دنبال می‌کنیم و سعی می‌کنیم فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری را در تعامل با سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری رصد کنیم تا بتوانیم از آن استفاده کنیم.

در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه، به منظور بهره‌گیری از تمامی پتانسیل‌ها، فرصت‌های سرمایه‌گذاری از درگاه‌های درون و برون سازمانی به طور مستمر مورد رصد و ارزیابی قرار می‌گیرد. هم‌چنین برای حصول اطمینان از کفایت بررسی و تناسب طرح‌های سرمایه‌گذاری ارائه‌شده با اهداف راهبردی و انتخاب طرح‌های سرمایه‌گذاری بهینه و متناسب با بازده مورد انتظار صاحبان سهام شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، «آیین‌نامه ارزیابی طرح‌های سرمایه‌گذاری» در حال تهیه و در مراحل پایانی است. آیین‌نامه مذکور موجب یک‌پارچه‌سازی فرایند بررسی اقتصادی تمامی طرح‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری مجموعه می‌گردد



گفت‌وگو با سعید احسانی، مدیرعامل شرکت توسعه ساختمان خوارزمی

## عبور از گردنه‌های دشوار ساخت‌وساز

چگونه از ضرر ۱۴۸ میلیارد تومانی در سال ۹۶ به سود ۱۶ میلیارد تومانی در سال ۹۹ رسیدیم؟

گذشته و چشم‌اندازی که از آینده داریم، اثرات تصمیمات و اقداماتی که صورت می‌گیرد، در بلندمدت معلوم می‌شود. گرچه به طور خاص در شرکت توسعه ساختمان به دلیل وجود برخی مسائل، مشکلات فنی و حقوقی این روند بلندمدت‌تر هم می‌شود.

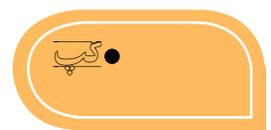
در این دو سه سال اخیر که در این مجموعه حضور داشتیم، یعنی از آذر ۹۷، از همان زمان شرکت دچار بحران‌های جدی بود که در جهت اصلاح ساختار و شاخص‌های اقتصادی شرکت برنامه تقریباً مصوب‌شده‌ای را پیاده‌سازی کردیم. در این راستا چند حوزه را هدف‌گذاری کردیم، که شامل کاهش هزینه‌ها، مولدسازی دارایی‌ها و تعریف پروژه‌های توسعه‌ای جدید بوده است.

در بحث مولدسازی، بحث جدی ما، پروژه‌های درگیر موضوعات حقوقی است که بخشی از آن، مربوط به اشخاص بود. دو پرونده در این زمینه داشتیم که یک مورد آن بسیار با اهمیت بود، زیرا ۳۷۵ میلیارد تومان از دارایی‌های شرکت درگیر این پرونده بود که خوش‌بختانه، سال ۹۸ به سرانجام رسید و حقوق شرکت به طور کامل استیفا گردید. پرونده کوچک‌تری نسبت به آن نیز داریم که در دستگاه

شرکت توسعه ساختمان خوارزمی به دلیل ظرفیتی که در شرایط امروزی بازار مسکن دارد و دارایی‌های ارزشمندی که داراست، یکی از مهم‌ترین شرکت‌های زیرمجموعه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به حساب می‌آید. این شرکت در سال‌های گذشته به علل مختلف دچار مشکلات حقوقی و مالی پیچیده شده بود. با تغییرات در ترکیب مدیریتی این شرکت طی دو سال و نیم گذشته، روند غلبه بر دشواری‌ها و عبور از چالش‌ها به تدریج شکل گرفت. برای آگاهی از چگونگی روند حل این مشکلات و رسیدن به جایگاه فعلی، با سعید احسانی، مدیرعامل شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، گفت‌وگویی را ترتیب دادیم.

**شرکت توسعه ساختمان خوارزمی در ماه‌های اخیر چه وضعیتی را تجربه کرده و در حال حاضر طرح‌های مجموعه در چه شرایطی است؟**

وضعیت شرکت‌های ساختمانی را در بازه زمانی کوتاه نمی‌توان رصد کرد و نیاز به گذشت زمان دارد. نسبت به



قضایی در حال رسیدگی است. دو مورد از پرونده‌های ما متکی به ملک است. آن‌ها را هم به موازاتی که در دستگاه قضایی در حال رسیدگی هستند و پروسه طولانی را طی می‌کنند، از مسیر روش‌های مذاکره‌ای صلح و سازش، سعی می‌کنیم به سمتی ببریم که ان‌شاءالله بتوانیم هرچه زودتر به نتیجه برسانیم و مولدشان کنیم. پس آن، از محل این پروژه‌ها، پروژه‌های جدید تعریف کنیم و سرمایه‌گذاری‌هایی با توجیه اقتصادی مناسب داشته باشیم.

شاخه بعدی مولدسازی دارایی‌ها، پروژه‌هایی بوده که به دلیل کاربری و نوع مشارکتی که داشته، فاقد توجیه اقتصادی بوده، حداقل در زمانی که امروز در آن به سر می‌بریم.

چند پروژه هم از جمله کالج، المپیک، سپهر الهیه و سپهر البرز را هدف‌گذاری کرده بودیم که خوش‌بختانه اکنون تمام این اهداف محقق شده و ما از هر چهار پروژه‌مان، به نحو مطلوب خارج شدیم و عملاً برای شرکت فرصت ایجاد کردیم که بتواند از محل این مولدسازی‌ها، یا دیون شرکت تسویه شود، یا سرمایه‌گذاری‌های جدید محقق گردد.

شاخه دیگری از مولدسازی‌ها، دارایی‌های ارزنده‌ای هستند که به لحاظ شرایط زمانی، پتانسیل سرمایه‌گذاری را داشته‌اند، اما از پیش‌بینی اقتصادی که در ابتدا درباره‌شان داشتیم، خارج شده‌اند. شاخص‌ترین آن‌ها پروژه هماس که کاربری تجاری، اداری و فرهنگی داشته. هرچند پروژه بسیار ارزنده‌ای است، اما امروز نوع کاربری‌اش توجیه اقتصادی ندارد. گرچه در سیاست‌گذاری‌هایمان، برنامه تغییر کاربری‌اش را داریم و امیدواریم بتوانیم تغییر کاربری‌اش را انجام دهیم.

در حوزه کاهش هزینه‌ها، عمده‌ترین هزینه‌ای که داشتیم، تعهدات مالی بوده است. شرکت بدهی‌های معوق تسهیلاتی به بانک‌ها داشته که هزینه مالی سنگینی را به شرکت تحمیل می‌کرد. در این باره هم روند بسیار خوبی را طی کردیم. در سال ۹۷ حدود ۸۰ میلیارد تومان هزینه مالی در سال بابت تسهیلات داشتیم که در سال ۹۸ این مبلغ به ۶۲ میلیارد تومان کاهش پیدا کرد و در سال ۹۹، به ۱۴ میلیارد و ۷۰۰ میلیون تومان که با مساعدت صاحبان سهام، در تأمین منابع لازم، روند بسیار مناسبی را طی کرده است.

سومین راه‌کاری که در بحث اصلاح ساختار داشتیم، تعریف پروژه‌های توسعه‌ای بوده است. ما تقریباً بعد از سال اول که مسایل حقوقی را تقریباً جمع‌وجور کردیم، شروع به شناسایی و بررسی پروژه‌هایی با توجیه اقتصادی مناسب برای سرمایه‌گذاری کردیم. از بین ده‌ها پروژه‌ای که رصد و بررسی شد و در سطح مجامع و شرکت خوارزمی گزارش شد، چند پروژه مناسب تشخیص داده شده که یکی از آن‌ها عملیاتی شده و به نتیجه رسیده است.

حجم سرمایه‌گذاری پروژه‌ای که عرض کردم، حدود ۳۰۰ میلیارد تومان برآورد می‌شود. پروژه دیگری هم در حال

انجام است که اگر آن هم نهایی شود، برآوردش حدود ۱۵۰ میلیارد تومان می‌شود. درنهایت، در کنار پروژه هم، شرکت به اندازه کافی پروژه فعال مؤثر و سودده خواهد داشت.

### رشد بی‌رویه قیمت مسکن و به دنبال آن شکل‌گیری رکود در ماه‌های اخیر، چه تأثیری بر روند کاری شما داشته است؟

با سابقه‌ای که از فعالیت‌های شرکت عرض کردم، بخش عرضه ما، بخش خیلی فعالی نبوده، در نتیجه می‌توانیم بگوییم رکود، تأثیر آن‌چنانی در شرایط فعلی شرکت ما نداشته است. آن مقدار تأثیر محدود نیز با اعمال تغییراتی در روش عرضه، توانستیم از آن عبور کنیم. مثلاً ما روش فروش نقدی را به روش فروش اقساطی تبدیل کردیم و با این مدل، تأثیر رکود را کاهش دادیم.

اما افزایش قیمت‌ها در آینده شرکت تأثیر مثبتی خواهد داشت، زیرا ما دارایی‌هایی داریم که در حساب‌های شرکت مسکوت مانده و با افزایش قیمت‌ها ارزش این دارایی‌ها افزایش پیدا می‌کند و در زمان شروع فعالیت مجدد یا حتی واگذاری‌شان اثرات مثبتی برای مجموعه خواهند داشت.

### سرمایه‌گذاری در حوزه ساختمان در شرایط اقتصادی فعلی، چه مزیت‌ها و چالش‌هایی می‌تواند داشته باشد؟

واقعیت این است که شرایط اقتصادی فعلی ما با شرایط اقتصادی ۴۰ سال گذشته‌مان تفاوت چندانی ندارد، یعنی دقت کنید، در هر بازه‌ای روندهای افزایشی نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، افزایش تحریم‌ها، رکود و... همواره با نوساناتی وجود داشته است. تنها سیاست‌گذاری‌های داخلی یا خارجی هر کدام از این فاکتورها را مقداری کم‌تأثیرتر یا پرتأثیرتر کرده است، وگرنه خیلی شرایط اقتصادی ویژه‌ای نبوده که بگوییم به‌تازگی داشته‌ایم، اما مثلاً چهار سال قبل داشتیم. ما باید همواره به دنبال شناسایی و شکار فرصت‌ها در هر شرایطی باشیم.

چالش شرایط فعلی در حوزه ساختمان در دو بخش نمود مهم‌تری دارد؛ عدم تمایل نسبی متقاضیان خرید، و عدم تمایل نسبی متقاضیان سرمایه‌گذاری.

در مواجهه با این دو چالش راه‌کار مشخص برای بخش اول، حمایت از متقاضی خرید از طریق تأمین مالی مناسب است. اما در بحث سرمایه‌گذاری قضیه مقداری متفاوت است، زیرا حوزه ساختمان متأسفانه حوزه‌ای است که سرمایه‌گذاری‌های غیرحرفه‌ای در آن زیاد انجام می‌شود. یعنی در زمان‌های رونق، مثلاً پزشکان، صاحبان صنعت و حتی فعالان حوزه بازار سرمایه و بورس در این حوزه وارد می‌شوند. عملاً چیزی که به مرور اتفاق افتاده، این است که حدود ۶۰ درصد تقاضا در بخش سرمایه‌گذاری ساختمان، از این حوزه خارج شده که سهم بزرگی از آن متعلق به

در حوزه کاهش هزینه‌ها، عمده‌ترین هزینه‌ای که داشتیم، تعهدات مالی بوده است. شرکت بدهی‌های معوق تسهیلاتی به بانک‌ها داشته که هزینه مالی سنگینی را به شرکت تحمیل می‌کرد. در این باره هم روند بسیار خوبی را طی کردیم. در سال ۹۷ حدود ۸۰ میلیارد تومان هزینه مالی در سال بابت تسهیلات داشتیم که در سال ۹۸ این مبلغ به ۶۲ میلیارد تومان کاهش پیدا کرد و در سال ۹۹، به ۱۴ میلیارد و ۷۰۰ میلیون تومان که با مساعدت صاحبان سهام، در تأمین منابع لازم، روند بسیار مناسبی را طی کرده است



**حوزه ساختمان متأسفانه حوزه‌ای است که سرمایه‌گذاری‌های غیرحرفه‌ای در آن زیاد انجام می‌شود. یعنی در زمان‌های رونق، مثلاً پزیشکان، صاحبان صنعت و حتی فعالان حوزه بازار سرمایه و بورس در این حوزه وارد می‌شوند. عملاً چیزی که به مرور اتفاق افتاده، این است که حدود ۶۰ درصد تقاضا در بخش سرمایه‌گذاری ساختمان، از این حوزه خارج شده که سهم بزرگی از آن متعلق به سرمایه‌گذاران غیر تخصصی این حوزه بوده است. البته باید اضافه کنم بخشی هم ساختمانی و نیمه حرفه‌ای هستند، ولی توان مالی لازم را برای تداوم مستمر سرمایه‌گذاری ندارند**

سرمایه‌گذاران غیرتخصصی این حوزه بوده است. البته باید اضافه کنم بخشی هم ساختمانی و نیمه حرفه‌ای هستند، ولی توان مالی لازم را برای تداوم مستمر سرمایه‌گذاری ندارند، مثلاً سرمایه‌شان درگیر پروژه شده و تقاضایی وجود ندارد که تبدیل به نقدینگی کنند و ایجاد پروژه جدید کنند. اما ما (منظور شرکت‌های ساختمانی) تخصص و کارمان این است، اگر این کار را نکنیم، چه کنیم؟ در نتیجه ما از این حوزه خارج نمی‌شویم، اما بخشی که عرض کردم، خارج می‌شود. خارج شدن این بخش از حوزه ساختمان، برای ما مزیت است، زیرا برای مایی که سازنده واقعی و سرمایه‌گذار واقعی در حوزه ساختمان هستیم، یک فرصت است. رقیب‌هایی که غیرتخصصی وارد شده بودند، بعضاً بازار را ملتهب می‌کردند. آن‌ها برای سرمایه‌گذاری پیشنهاد تقاضاهای عجیبی می‌کردند که پایه‌های علمی، اقتصادی و ارزش واقعی نداشت. در مقطعی چشم‌انداز در کوتاه‌مدت روشن و با رونق نسبی همراه بوده است، در نتیجه این افراد وارد شدند و به هر قیمتی که خواستند، پروژه را گرفتند و بعد، هم خودشان و هم بازار را دچار مشکل کردند. حالا آن دست‌ها خارج می‌شود و تخصصی‌ها اقتصاد حوزه ساختمان را می‌شناسند و در نتیجه این‌ها برای ما فرصت است. در همین فرصت‌ها ما پروژه‌هایی را که عرض کردم، شناسایی کردیم؛ پروژه‌هایی که افراد غیرتخصصی شروع کرده‌اند و وسط کار درمانده شده‌اند. وضعیت امروز برای ما که کار تخصصی‌مان سرمایه‌گذاری ساختمانی است، فرصت‌هایی را ایجاد می‌کند که به این قبیل پروژه‌ها ورود کرده و کار را جمع کنیم. در واقع در وضعیتی که تقاضاهای روتین کمتر می‌شود، عرضه‌کننده‌ها مجبورند با شرایط رقابتی کنار بیایند که برای ما مزیت است.

### ارزیابی‌تان از شرایط صنعت ساختمان و به‌ویژه بازار مسکن در ماه‌های آتی چیست؟

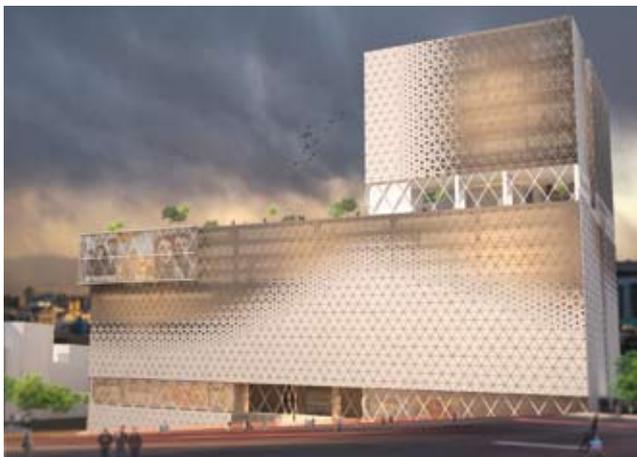
با توجه به تغییرات مدیریتی احتمالی ناشی از انتخابات اخیر پیش‌بینی می‌کنم که حداقل تا شش ماه دیگر تصمیم‌گیری‌های کلانی که بتواند تأثیری در حوزه ساختمان داشته باشد، محقق نمی‌شود. مگر این‌که خیلی عجولانه تصمیمات غیرمترقبه یا احساسی که بیشتر جنبه نمایشی داشته باشد، اتفاق بیفتد، که تأثیرات خوبی نخواهد داشت.

پس از آن بسته به نوع تصمیم‌گیری و میزان دخالت، بازار عکس‌العمل خودش را نشان می‌دهد. متأسفانه وقتی صحبت از تصمیم‌گیری می‌شود، سیاست‌گذارها وارد بحث تصدی‌گری می‌شوند. تجربه سنوات گذشته نشان داده که تصدی‌گری دولت در حوزه ساختمان نتیجه قابل دفاعی نداشته است. هر جایی این اتفاق افتاده، حتی اگر در وهله اول جوی را حاکم کرده که رضایت‌بخش بوده، اما اثرات مخربی در آینده گذاشته است.

اما اگر حمایت‌های دولت در هر دو حوزه عرضه و تقاضا، منطقی اتفاق بیفتد و فقط جنبه حمایتی داشته باشد، نه جنبه مداخله‌گرایانه، بخش عرضه و تقاضا می‌تواند با یکدیگر بالانس شوند و هر کدام کارشان را پیش ببرند. در بخش تقاضا نیز عرض کردم که مشکل تأمین منابع وجود دارد. تأمین منابع از ید بخش خصوصی خارج است. مثلاً وقتی من می‌گویم با فروش اقساطی توانستیم تا حدی از این رکود گذر کنیم، توان ما در حد تسهیلات دو سه ساله یا نهایت در حد پنج ساله است. نه تنها ما، بلکه هر سرمایه‌گذار دیگری نمی‌تواند طولانی‌مدت درگیر اقساط شود.

این تسهیلاتی که به بخش تقاضا باید تزریق شود، تسهیلات بلندمدت است. به نظر من نرخ تسهیلات اهمیت چندانی ندارد، تسهیلات چهار درصدی یا اصلاً بگوییم تسهیلات بدون بهره. فرض کنید که قیمت یک آپارتمان معمولی یک میلیارد تومان است. این یک میلیارد تومان ۸۰ درصدش هم شامل تسهیلات شود، می‌شود ۸۰۰ میلیون تومان؛ ۸۰۰ میلیون بدون بهره با دوره بازپرداخت دو ساله یعنی اقساط وام ماهانه بیش از ۳۳ میلیون تومان، با بازپرداخت سه ساله یعنی اقساط ماهانه بیش از ۲۲ میلیون تومان که عملاً از توان اکثریت متقاضیان خارج است. اصل، بلندمدت بودن تسهیلات است که توان بازپرداخت اقساط را ایجاد می‌کند.

در نتیجه، جنبه حمایتی دولت شامل این بخش است. در جنبه حمایتی عرضه‌کننده ما دو موضوع بیشتر نداریم؛ زمین و منابع مالی. بحث زمین دقیق‌تر است، زیرا وقتی از زمین صحبت می‌کنیم، برخی زمین مجانی دور از شهرها در بیابان و وسط دشت و دمن و... را تصور می‌کنند، که من اصلاً با این موضوع موافق نیستم و نتیجه‌اش هم نتیجه



خوبی نبوده. حتی در آینده معضلاتش بیشتر بروز خواهد کرد. ما عملاً به اسم ساخت مسکن و ساخت شهر جدید، خوابگاه‌هایی ساختیم که هیچ چیزی از امکانات شهری، فرهنگی، بهداشتی، آموزشی، تفریحی و... ندارد. برای خرید عادی، تفریح، امکانات پزشکی حتی تدفین متوفی‌ها باید به شهر مجاور رفت و آمد کرد. منظور ما این زمین‌ها نیست، زمین‌های مناسب است.

### تغییرات احتمالی سیاست‌های دولت چه تأثیری بر فعالیت‌های این حوزه خواهد داشت؟

همان‌طور که عرض کردم، اگر مداخله دولت‌ها جنبه حمایتی داشته باشد، عرضه و تقاضا خود باعث تعادل بخشی به حوزه ساختمان و مسکن خواهد شد. اما اگر مداخله به شکل تصدی‌گری باشد، که قطعاً نتیجه خوبی نخواهد داشت. بنابراین اگر این سیاست‌ها به سمت حمایتی برود که به نظر من قطعاً موفق می‌شود، اما اگر وارد حوزه مداخله و تصدی‌گری شود، به نتایج خوبی منجر نخواهد شد.

### چه راه‌کارهایی را برای رونق فعالیت در صنعت ساختمان و اجتناب از رکود فرسایشی ساخت‌وسازها پیشنهاد می‌کنید؟

رونق نیاز به محرک دارد. این محرک‌ها همان‌طور که عرض کردم، باید هر دو بخش عرضه و تقاضا را شامل شود. آمارها می‌گویند برای حدود ۹۰۰ تا یک میلیون واحد مسکونی در سال تقاضای جدید داریم. با توجه به تقاضای انباشته‌ای که از سال‌های گذشته بوده، امروز آمار می‌دهند، به سه‌ونیم میلیون کسری مسکن می‌رسد. یعنی این پتانسیل تقاضای مسکن وجود دارد. بخشی از آن‌ها خانه اولی‌ها هستند، زوج‌های جوانی که تشکیل خانواده داده‌اند و بخشی از آن‌ها نیز خانوارهای تک نفره هستند. بخشی نیز مستأجرهایی هستند که می‌خواهند صاحب‌خانه شوند. همه تقاضایی هستند که پشت در منتظرند تا وارد این فضا شوند و تقاضایشان را مطرح کنند، که نیاز به حمایتی دارد که عرض کردم. محرکش هم این است که به روش‌هایی تسهیلات بلندمدت تعریف کنند که این پتانسیل بالقوه را به بالفعل تبدیل کند. در بخش مقابل آن، بخش عرضه، ما باید هدف‌گذاری‌مان بر

اساس تقاضا باشد. آمارهایی را که در مورد تهران وجود دارد، می‌توانیم به سطح کشور تعمیم دهیم. بحث این است که عرضه‌کننده چه چیزی عرضه کند که بازار برایش جذابیت داشته باشد و رونق و چرخش ایجاد شود. آمارها نشان می‌دهد که در ماه‌های اخیر بیشترین معاملات برای مناطق به ترتیب پنج، ده و چهار تهران است، پس مناطق متوسط یا رو به پایین بالاترین معاملات را دارد.

از باب قیمت، دامنه قیمتی بیشترین معاملات در هر مترمربع بین ۱۵ تا ۲۰ میلیون تومان بوده که ۱۷ درصد معاملات در این رنج قیمتی بوده، ۱۵ درصد معاملات در رنج قیمتی ۲۰ تا ۲۵ میلیون تومان بوده و ۱۲ درصد معاملات بین ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان بوده. مجموع این‌ها می‌گوید که حدود ۶۰ درصد از معاملات انجام‌شده در تهران، زیر قیمت متوسط هر متر مربع مسکن در تهران بوده که امروز این متوسط را ۲۸ میلیون و ۸۰۰ هزار تومان اعلام کرده‌اند. هم‌چنین فراوانی معاملات از نظر ارزش هر واحد مسکونی موید آن است که حدود ۲۲ درصد معاملات مربوط به واحدهای ۵۰۰ میلیون تا یک میلیارد تومانی است، حدود ۱۷ درصد بین ۱ تا ۱/۵ میلیارد تومان و حدود ۱۲ درصد بین ۱/۵ تا ۲ میلیارد تومان بوده و در مجموع بیش از ۵۳ درصد معاملات به ارزش کمتر از دو میلیارد تومان بوده است.

از زاویه‌ای دیگر به مساحت اگر نگاه کنیم، آمار اشاره می‌کند که حدود ۱۵ درصد معاملات بین واحدهای ۵۰ تا ۶۰ متری بوده، هم‌چنین ۱۵ درصد معاملات بین ۶۰ تا ۷۰ متر بوده، و جمعاً حدود ۵۵ درصد معاملات زیر ۸۰ متر مربع بوده، که بخش دیگری از تقاضا را نشان می‌دهد.

این موارد بخش عرضه را به این سمت هدایت می‌کند که تقاضایی که وجود دارد، بر اساس مساحت‌های کوچک و زیر قیمت متوسط آن شهر است.

در بحث زمین، همان‌طور که اشاره کردم، زمین مناسب، یعنی زمینی که ساخت‌وساز در آن در بازار مسکن شهر مربوط مؤثر باشد، زمینی که نهایتاً به توسعه پایدار منجر شود، نه ناپایداری جدیدی ایجاد کند که نیاز به زیرساخت‌های جدی و سرمایه‌گذاری‌های بزرگ دارد. یعنی ما هیچ چیزی در آن‌جا نداریم و باید همه این‌ها را به آن‌جا ببریم تا کسی که

در سال ۹۹ سودآوری ما شروع شد و در این سال بیش از ۱۶ میلیارد تومان سود داشتیم. هنوز پروژه‌های توسعه‌ای ما شروع نشده. ما از محل همین مولدسازی‌ها و کاهش هزینه‌ها روند سوددهی شرکت را شروع کردیم و از ضرر ۱۴۸ میلیارد تومانی به سود ۱۶ میلیارد تومانی رسیدیم. امیدواریم این روند به همین صورت ادامه پیدا کند





### از طرح‌های توسعه‌ای مجموعه بگویند و این‌که برای ماه‌های آتی و عبور از تنگناها، چه برنامه‌هایی را در نظر دارید؟

راه‌کارهایی که ما را از شرایط و مشکلاتی که شرکت داشت، خارج کرد، کاهش هزینه‌ها، مولدسازی و پروژه‌های توسعه‌ای بود.

حسب سوابق شرکت برخی از پروژه‌های ما توجیه اقتصادی مناسب نداشت، یا بعضاً مشکلات حقوقی داشت، بنابراین در تعریف پروژه‌های توسعه‌ای پیش‌فرض ما این شده که همواره با احتیاط مضاعفی نسبت به موضوع نگاه کنیم.

آنچه امروز در برنامه پروژه‌های توسعه‌ای مدنظر داریم، دو پروژه در تهران و یکی از شهرهای استان مازندران در بخش مسکونی است؛ پروژه‌هایی با حجم ۱۵۰ و ۳۰۰ میلیارد تومان.

پروژه بعدی در راستای مولدسازی دارایی‌هاست، اما عملاً چون حجم سرمایه‌گذاری و اثربخشی‌اش برای شرکت بسیار بزرگ است، می‌شود در ردیف کارهای آتی لحاظ کرد که آن هم پروژه هم‌است. برآورد ارزش این پروژه حدود ۱۷۰۰ میلیارد تومان است که بخشی محقق شده و بخش دیگر به تغییراتی که در شاخه مدیریت شهری قرار است اعمال شود، موکول شده تا بتوانیم تغییر کاربری را انجام دهیم.

پیش‌بینی ما این است که ان‌شاءالله قبل از پایان امسال با هدف‌گذاری جدیدی که داریم، این پروژه را شروع کنیم که تأثیرات بسیار خوبی در حوزه سودآوری شرکت خواهد داشت.

در پروژه‌های توسعه‌ای پیش‌بینی می‌کنیم از محل همین پروژه‌ها سود بسیار خوبی در ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ داشته باشیم. متأسفانه در سنوات گذشته تا سال ۹۸ در زیان بودیم. خوش‌بختانه با اقدامات انجام‌شده روند رو به رشدی داشتیم.

در آن‌جا ساکن می‌شود، از این خدمات استفاده کند. در مجموع زمین مناسب، از نظر من اراضی بافت فرسوده داخل شهرهاست. بافت فرسوده اگر با سیاست‌گذاری‌هایی که الان شاهدش هستیم، بخواهد اصلاح شود، هیچ اتفاقی برایش نمی‌افتد، نه به ارتقای کیفی شهر کمک می‌کند، نه بحث تأمین مسکن را حل می‌کند. دو سه خانه تجمیع می‌کنند و ساختمانی می‌سازند و می‌گویند این ساختمان نوساز شد. این خانه‌ای که در انتهای کوچه‌ای باریک به طول مثلاً ۲۰۰ متر قرار دارد، اگر اتفاقی برایش بیفتد، خدمات آتش‌نشانی و آمبولانس چگونه باید به این خانه برسد؟ چه معضلی از ترافیک شهری را برطرف کرد؟ چقدر به سرانه‌های فضای سبز، معابر و... اضافه کرد؟

به هر حال آن‌چه مدنظر من در موضوع احیای بافت فرسوده است، مبتنی بر محله‌محوری است. اگر ما به بحث بافت فرسوده، محله‌محور نگاه کنیم و بتوانیم در این اراضی محله‌ای شایسته و مبتنی بر استانداردهای شهری ایجاد کنیم، می‌تواند هسته شروع نوسازی شهر در راستای شهری هوشمند، سبز و پایدار باشد. محله‌ای که ایجاد می‌شود، محله‌ای است که فضای سبز مناسب، معابر مناسب، فضای آموزشی و فرهنگی مناسب دارد. فرصت ایجاد این محله‌ها در اراضی آزادشده شهری مثل پادگان‌ها، زندان‌ها و... وجود دارد، که البته نیاز به بحث‌های کارشناسی مفصلی است. در گذشته نیز خانه‌ها حول بازار، مسجد و مدرسه ایجاد می‌شدند. یعنی در ابتدا کسب‌وکار بوده و بعداً مسکن آمده. اما ما الان مسکن را وسط بیابان می‌بریم که مسکن شما این‌جاست، اما بازار کار شما دوباره در همان شهر است. این جواب نمی‌دهد. اما این محله‌محور بودن که من می‌گویم، داخل خود شهر است. زیرساخت‌ها وجود دارد، آب و برق و گاز و راه‌ها وجود دارد.

متأسفانه وقتی صحبت از تصمیم‌گیری می‌شود، سیاست‌گذارها وارد بحث تصدی‌گری می‌شوند. تجربه سنوات گذشته نشان داده که تصدی‌گری دولت در حوزه ساختمان نتیجه قابل دفاعی نداشته است. هر جایی این اتفاق افتاده، حتی اگر در وهله اول جوی را حاکم کرده که رضایت‌بخش بوده، اما اثرات مخربی در آینده گذاشته است. اما اگر حمایت‌های دولت در هر دو حوزه عرضه و تقاضا، منطقی اتفاق بیفتد و فقط جنبه حمایتی داشته باشد، نه جنبه مداخله‌گرآیانه، بخش عرضه و تقاضا می‌توانند با یکدیگر بالانس شوند و هر کدام کارشان را پیش ببرند

به نحوی که شرکت در سال ۹۶ با ۱۴۸ میلیارد تومان و سال ۹۷، ۸۲ میلیارد تومان زیان مواجه بوده است. اما این زیان در سال ۹۸ به هشت و نیم میلیارد تومان رسید و خوشبختانه در نهایت در سال ۹۹ سودآوری ما شروع شد و در این سال بیش از ۱۶ میلیارد تومان سود داشتیم. هنوز پروژه‌های توسعه‌ای ما شروع نشده. ما از محل همین مولدسازی‌ها و کاهش هزینه‌ها روند سوددهی شرکت را شروع کردیم و از ضرر ۱۴۸ میلیارد تومانی به سود ۱۶ میلیارد تومانی رسیدیم. امیدواریم این روند به همین صورت ادامه پیدا کند.

### در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین برنامه بلندمدت و میان‌مدت برای مجموعه چه اقداماتی صورت گرفته و چه افق‌هایی ترسیم شده است؟

تمام اتفاقاتی که در شرکت رخ داده، برنامه‌محور بوده. البته در راستای سیاست‌های شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی برنامه میان‌مدت دو ساله را ارائه دادیم که عملاً همان برنامه عملیاتی شرکت بوده که اجرا کردیم. فعلاً همان برنامه در حال اجراست و هم‌چنان سیاستمان کاهش هزینه‌هاست، و این‌که مولدسازی دارایی‌هایمان امسال به طور جدی در دو هدفی که داشتیم، اجرا شود.

امید داریم که از محل مولدسازی پرونده‌هایی که داریم، حدود ۶۰۰ میلیارد تومان تأمین منابع انجام شود که یا پروژه جدید تعریف کنیم، یا برای پروژه‌ها یا پروژه‌های توسعه‌ای تأمین منابع داشته باشیم. چشم‌انداز را برای شرکت خیلی خوب می‌بینم. امیدوارم بازار هم با ما همراهی کند و بحث سیاست‌گذاری‌ها و نوع حمایت‌هایی که به‌هرحال در حوزه ساختمان و مسکن وارد می‌شود، بتواند کمک کند که گردش سرمایه دچار مشکل نشود.

### چه مقدار از این برنامه را خوش‌بینانه و بر اساس واقعیت‌ها ارزیابی می‌کنید و درصد تحققش را چقدر می‌دانید؟

برنامه ما دو بخش دارد؛ در یکی ما می‌توانیم اثرگذار باشیم، تصمیم‌گیری کنیم و اختیار انجام کار دست خودمان است. اما بخشی در ید ما نیست و ما فقط جدیت، پی‌گیری و تلاش برای محقق شدن را می‌توانیم انجام دهیم. در مجموع به عوامل خارجی (تصمیمات قضایی، قوانین و بروکراسی شهرداری‌ها و...) بستگی دارد.

در حوزه مولدسازی در بخش حقوقی، بخشی را در حال مذاکره هستیم تا از طریق مذاکره، صلح و سازش موضوع را حل کنیم. مثل پرونده ۳۷۵ میلیاردی که موضوع حل شد، اگر این پرونده نیز هم‌چنان در روند قضایی بود، هنوز در نوبت رسیدگی‌اش بودیم. ولی سال ۹۸ عملیاتی شد و دارایی‌های شرکت مسترد شد. موارد دیگر را هم به همین صورت پی‌گیری می‌کنیم، اما

روند قضایی‌اش اصلاً دست ما نیست.

اما در بحث مولدسازی پروژه‌ها هم پیش‌بینی می‌کردیم که سال گذشته عملیاتی شود، اما متأسفانه این پروژه در منطقه دو قرار دارد و این منطقه دست‌خوش تغییرات مستمر مدیریتی شده. سال گذشته دو بار شهردار منطقه عوض شده و حالا هم سرپرست دارد که نمی‌توانیم از طریق سرپرست موضوع را در کمیسیون ماده پنج جلو ببریم، پس باید منتظر شویم تا شهردار تعیین شود که به‌هرحال دست ما نیست. اما برنامه ما کاملاً واقع‌بینانه است. برنامه را بر اساس آن‌چه در توان مجموعه بوده، چیدیم. بلندپروازانه نیست و قابل تحقق است.

### آیا علاوه بر پروژه‌هایی که اشاره کردید، پروژه جدیدی را در دستور کار خود دارید، یا تعیین تکلیف پروژه‌های گذشته در دستور کار است؟

بدون برنامه شش پروژه کوچک‌مقیاس با سرمایه‌گذاری حدود ۶۰۰ میلیارد تومان و با بازدهی سریع و مستمر را تعریف کردیم. اما جلوتر که رفتیم، با توجه به مشکلاتی که در بازار سرمایه اتفاق افتاد که برای گروه خوارزمی هم پیش آمد و تأمین منابع ما دچار مشکل شد، ما برنامه را عوض کردیم. این دو پروژه‌ای که عرض کردم، توسعه‌ای و جدید هستند؛ یک پروژه با حجم ۳۰۰ میلیارد تومان و یک پروژه با حجم ۱۵۰ میلیارد تومان. بر اساس برنامه اولیه بود شش پروژه ۱۰۰ میلیاردی را در بازه دو ساله شروع کنیم، که عملاً با تعریف دو پروژه‌ای که عرض کردم، ما در سال اول از برنامه جلوتریم، یعنی ما ۴۵۰ میلیارد پروژه جدید تعریف کردیم. به‌هرحال مقدار زیادی از منابع ما همان‌طور که توضیح دادم، بلوکه است. در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی همواره این تمایل برای سرمایه‌گذاری وجود داشته که محدودیت‌هایی برایش بوده که امیدواریم بخش سید ساختمان کمی آزاد شود، که بیشتر به این موضوع ورود شود.

هم‌چنین فکر می‌کنم بر اساس تجربیات و اتفاقات گذشته در شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، لازم است چند اتفاق خوب در این حوزه بیفتد تا اعتماد سهام‌داران شرکت مجدداً جلب شود، که در این صورت می‌توانیم پروژه‌های بیشتری را تعریف کنیم.

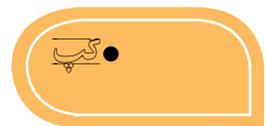
برنامه ما این بوده که متناسب با تعریف پروژه‌هایمان، نیروی تخصصی مناسب را به مجموعه اضافه کنیم. شرکت را دارای این پتانسیل می‌بینیم که جزو شرکت‌های مطرح و اثرگذار در حوزه ساختمان باشد. بسیار امیدوارم که با لطف خدا و حمایت مجموعه سهام‌داران و تلاش صادقانه و مستمر همکارانم در شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، آینده بسیار خوبی را برای شرکت رقم بزنیم.

برنامه ما این بوده که متناسب با تعریف پروژه‌هایمان، نیروی تخصصی مناسب را به مجموعه اضافه کنیم. شرکت را دارای این پتانسیل می‌بینیم که جزو شرکت‌های مطرح و اثرگذار در حوزه ساختمان باشد. بسیار امیدوارم که با لطف خدا و حمایت مجموعه سهام‌داران و تلاش صادقانه و مستمر همکارانم در شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، آینده بسیار خوبی را برای شرکت رقم بزنیم.



گفت‌وگو با سیدوحید مدنی، مدیرعامل شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه

## نیروگاه‌های مقیاس کوچک؛ پشتوانه صنایع تولیدی



برای خدمت‌رسانی به دولت و شرکت برق بوده که الحمدالله این مورد هم به‌خوبی به سرانجام رسیده است. بازسازی‌های لازم و قطعات یدکی مورد نیاز تأمین شد، موتورها آماده‌سازی شدند و الان در فصل گرم سال دارای فعالیت و در مدار بوده و نسبت به تولید برق ظرفیت کامل اشتغال دارند و به شرکت برق خدمات ارائه می‌گردد و با ظرفیت کامل در مدار است.

### به طور کلی فعالیت در حوزه نیروگاه‌های مقیاس کوچک چه چالش‌ها و مزیت‌هایی دارد؟

نیروگاه‌های مقیاس کوچک در کشور ما علی‌رغم این‌که چندین سال است شروع به کار کرده است، اما قوانین و رویه‌های هم‌چنان در بسیاری از بخش‌ها نیاز به اصلاح دارد. با توجه به این‌که ایران از لحاظ جغرافیایی در منطقه کم‌آب قرار گرفته است و نیروگاه‌های مقیاس کوچک، مصرف آب بسیار کمی دارند، دارای مزیت در این بخش هستند. هم‌چنین با توجه به این‌که در کنار مراکز مصرف ایجاد می‌شوند، بازدهی بالایی دارند، از انواع سوخت‌ها و نیروهای دیگر نیز راندمان بالاتری دارند و به دلیل نزدیکی به محل مصرف، کمترین افت را در خط انتقال دارند. چالش‌هایی هم که با آن‌ها روبه‌رو هستیم، این است که حمایت ویژه و مناسبی از طرف دولت برای تأمین قطعات یا ادامه فعالیت دیده نمی‌شود.

به عنوان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این قضایه هنوز خلأهای قانونی و حمایتی وجود دارد. نکته دیگری که فعلاً نیروگاه‌ها با آن درگیر هستند، تأمین نقدینگی است. علی‌رغم این‌که در قراردادهای عنوان می‌شود باید ظرف مدت معین تسویه حسابها اتفاق بیفتد، اما الان متأسفانه صورت‌حساب مربوط به ۱۰ ماه پیش در حال تسویه است و به طول انجامیده و باعث به

وجود شرکت‌های مختلف با حوزه‌های فعالیت متنوع در زیرمجموعه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی یکی از نقاط مثبت این مجموعه تلقی می‌شود که همواره توجه سهام‌داران را به خود جلب کرده است. یکی از این شرکت‌ها نیروگاه مقیاس کوچک نیروپارسه است که دارای ظرفیت‌های بسیاری در حوزه تولید برق در شرایط و صنایع مختلف است. نیروگاه‌های مقیاس کوچک از جمله نیروپارسه جزو صنایع جدید در کشور ما به حساب می‌آیند و دارای مشکلات و چالش‌های مخصوص به خود هستند. در این زمینه با سیدوحید مدنی، مدیرعامل شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه، گفت‌وگویی را ترتیب دادیم.

### شرکت نیروپارسه در ماه‌های اخیر چه وضعیتی را تجربه کرده است؟

در شرکت نیروپارسه چند بحث در ماه‌های اخیر دنبال شده است؛ یکی رونق در رابطه با شرکت هیوندای به عنوان شریک تجاری خارجی است که به دلیل تحریم‌ها چندان موفقیت‌آمیز نبوده و دیگری ارتباط نزدیک‌تر با شرکای تجاری داخلی بوده است. با برخی از کارفرمایان و همکارانمان در جهت بررسی موانع و مشکلات گذشته ارتباط لازم برقرار شد و سوءبرداشتهای مختلف پی‌گیری و درنهایت سعی بر مرتفع کردن موانع شد که درنهایت روابط به سمت برد برد و همکاری مشترک پیش رفت که غیر از یک مورد، باقی موارد موفقیت‌آمیز بوده و به سرانجام رسیده است.

بحث دیگری که دنبال شد، آماده‌سازی شرکت و نیروگاه شرکت

وجود آمدن مشکلات نقدینگی در شرکت‌ها شده است. از طرفی دیگر، بحث‌های مربوط به تحریم‌ها و گمرک از مواردی است که به نظر می‌رسد همچنان نیاز به بازنگری دارد.

شرکت‌هایی از نیروگاه‌های مقیاس کوچک درگیر صندوق ارز هم هستند. برای خرید، وام ارزی گرفته‌اند و اکنون در زمان تسویه افزایش نرخ اتفاق افتاده و عملاً بازدهی اقتصادی را بسیار دچار چالش کرده است.

به نظر نیاز است که متصدیان امر راجع به نیروگاه‌های مقیاس کوچک به شکل مناسب‌تری نگاه کنند تا بتوانند بخشی از مشکلات کمبود برق در کشور را به عنوان صنعتی پایه مرتفع کنند. ضمن این‌که امیدواریم دولت بتواند بحث صادرات در ماه‌های کم‌مصرف را پی‌گیری کند که از ظرفیت این نیروگاه‌ها می‌توان برای این موضوع نیز استفاده کرد.

### وضعیت اقتصادی فعلی و تشدید تحریم‌ها، چه تأثیری بر روند کار نیروگاه‌های مقیاس کوچک و حوزه کاری شما داشته است؟

توضیح مختصری درباره وضعیت اقتصادی عرض شد. یکی از مشکلات در این زمینه این است که تمامی قطعات نیروگاه‌ها خارجی هستند و افزایش نرخ ارز باعث شده این قطعات نیز بسیار گران شوند و به دلیل بحث تحریم‌ها، قابلیت تأمین به طور مستقیم از تأمین‌کننده وجود ندارد. باید خرید از منابع دست دوم یا دست سوم را جایگزین کرد؛ بنابراین در این بخش افزایش نرخ اتفاق افتاده است.

افزایش نرخ پرداخت به عنوان بهای پرداخت را هم که ارزی است، داریم. مجموع این عوامل باعث شده تعمیرات نیروگاه‌ها برای نیروگاه‌داران گران تمام شود. از طرفی دیگر، به دلیل مسائل کمبود نقدینگی پرداخت به نیروگاه‌ها در سر وقت صورت نمی‌پذیرد که این هم در قیمت تمام‌شده قطعات و تولید تأثیر بالایی دارد.

نکته دیگری که در تحریم‌ها اثرگذار است، این است که سرمایه‌گذاری جدید در تحریم دچار مشکل است و به همین دلیل است که نیروگاه‌های جدید در چند وقت اخیر دایر نشده‌اند و عمده نیروگاه‌هایی که جدیداً راه‌اندازی شده‌اند، نیروگاه‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری‌شان از گذشته انجام شده بودند، یا هزینه سرمایه‌گذاری‌شان به دلیل تأمین اقلام خارجی به صورت دست‌چندم بالاست، که فاقد توجیه اقتصادی است.

در مجموع تمامی این موارد موجب شده است که نیروگاه‌ها از حالت اقتصادی و به‌صرفه بودن خارج شوند و به حالت زیان‌ده برسند و مانع سرمایه‌گذاری جدید در بحث نیروگاهی شود که این وضعیت برای صنعت تولید کشور مناسب نیست.

شاید اگر دولت و وزارت نیرو این موضوع را برنامه‌ریزی کنند، برخی از صنایع پرمصرف ما مجبور شوند نیروگاه‌ها را در کنار خود داشته باشند. یا به صورت سالانه تأمین برقرشان را پی‌گیری کنند که فشار تولید برق در نیروگاه‌های بزرگ کاهش پیدا کند و در چهار، پنج ماه گرم سال تنش کمتری را شاهد باشیم.

### مناسبات بین‌المللی شما در شرایط تشدید تحریم‌ها به چه شکل بوده است؟

اصولاً کشور کره و طرف‌های کره‌ای، در ارتباط با بحث‌های تحت پوشش آمریکا با احتیاط زیادی عمل می‌کنند. بلافاصله بعد از این‌که تحریم‌ها آغاز شد، کره از هر گونه همکاری رسمی از طریق شرکت اصلی با ایران عذرخواهی کرد و عملاً تمامی فعالیتها را موقوف به بعد از برطرف شدن تحریم‌های علیه ایران

کرد. هم در صنایع مختلف و هم صنعت ما که مستثنا نبوده. همکاری ما و هیوندای فعلاً به صورت رسمی به طور کامل متوقف شده است.

این موضوع به پروژه‌هایی که قابلیت اجرا در ایران را داشت، لطمه بزرگی زده و شرکت نیرو پارسه عملاً در حوزه پروژه‌ها نتوانست فعالیت مناسبی داشته باشد. از طرفی دیگر، قطعات یدکی به صورت مستقیم قابل تأمین نیست و به صورت غیرمستقیم در حال تأمین است که قیمت تمام‌شده به‌شدت افزایش پیدا می‌کند و باعث شده مسیر حرکت هم، مسیر نامطمئنی باشد. بنابراین ریسک شرکت را در تأمین قطعات یدکی بالا برده است.

### با این شرایط، پیش‌بینی می‌کنید وضعیت همکاری با شرکت صنایع سنگین هیوندای به چه صورت قرار است ادامه پیدا کند؟

با شرکت هیوندای از قبل هم یک قرارداد همکاری داشتیم که منوط شده به این‌که رفع تحریم‌ها اتفاق بیفتد تا بتوانیم مابقی بحث‌های همکاری مجدد با این شرکت را پی‌گیری کنیم. تا امروز هم چندین مرتبه تماس انجام شده، ولی در همه موارد به رفع تحریم‌ها موکول شده است.

### تغییر احتمالی سیاست‌های اقتصادی دولت چه تأثیری بر صنعت برق خواهد داشت و دولت چه نقشی می‌تواند در بهبود وضعیت فعالان این حوزه ایفا کند؟

تجربه نشان داده که معمولاً بحث تغییر دولت و ریاست جمهوری بر سیاست‌های مربوط به حوزه برق تأثیر بسیار بزرگی نمی‌گذارد. چیزی که در این یکی دو سال اخیر اتفاق افتاده است، مصرف قابل توجه برق طی ماه‌های گرم سال بوده است. به نظر می‌رسد دولت مجبور است برای این مدت فکر اساسی کند و پیش‌بینی می‌شود با توجه به این‌که حجم سرمایه‌گذاری در نیروگاه‌های خیلی بزرگ بسیار زیاد است و دولت فعلاً از پس آن برنمی‌آید، یا نیاز دارد بودجه آن را در جایی دیگر هزینه کند، بنابراین بایستی در سیاست‌های دولت در ارتباط با صنایع نیروگاه‌های مقیاس کوچک تغییراتی ایجاد کند که این تغییرات باعث رونق در این صنعت باشد.

این تغییرات و اصلاحات باید اصولاً در مورد اصلاح قراردادهای موجود یا برای این‌که نیروگاه‌ها در سال فعالیت بهتر و بیشتری را انجام دهند، نرخ را مناسب‌تر کند و هم‌چنین نوع پرداخت‌ها را به شکل دیگری تنظیم کند که نیروگاه‌ها سریع‌تر بتوانند گردش عملیات مالی داشته باشند و نیروگاه‌ها از عهده وام‌های اخذشده و هزینه‌های جاری نیروگاه برآیند.

هم‌چنین می‌تواند سیاست‌های پولی را در جهت ارائه وام با بهره مناسب به کسانی که می‌خواهند در این صنعت فعالیت کنند، تنظیم کند که باعث تشویق بیشتر سرمایه‌گذاران در این صنعت شود و عملاً ظرفیت تولید برق را در این حوزه بالا ببرد.

نکته دیگری که راجع به صنعت مقیاس کوچک قابل طرح است، این است که همان‌طور که می‌دانید، صنعت مقیاس کوچک شامل دو گونه قرارداد است؛ یکی قرارداد مربوط به دوره پنج ساله اول نیروگاه که به آن قرارداد تضمینی گفته می‌شود، در دوره قرارداد تضمینی شرکت برق تضمین می‌دهد که برای پنج سال به طور مداوم برق را با نرخ تأییدشده‌های خریداری کند، اما بعد از پنج سال معمولاً این نرخ در ماه‌های عادی سال، به‌شدت کاهش پیدا می‌کند و در ماه‌های گرم سال، این نرخ مقداری افزایشی خواهد بود، که در سال‌های گذشته چهار ماه در سال

در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه، به منظور بهره‌گیری از تمامی پتانسیل‌ها، فرصت‌های سرمایه‌گذاری از درگاه‌های درون و برون سازمانی به طور مستمر مورد رصد و ارزیابی قرار می‌گیرد. هم‌چنین برای حصول اطمینان از کفایت بررسی و تناسب طرح‌های سرمایه‌گذاری ارائه‌شده با اهداف راهبردی و انتخاب طرح‌های سرمایه‌گذاری بهینه و متناسب با بازده مورد انتظار صاحبان سهام شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، «آیین‌نامه ارزیابی طرح‌های سرمایه‌گذاری» در حال تهیه و در مراحل پایانی است. آیین‌نامه مذکور موجب یک‌پارچه‌سازی فرایند بررسی اقتصادی تمامی طرح‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری مجموعه می‌گردد

آن‌هایی که ارتباط برقرار کردند، مستقیم خرید کردیم و آن‌هایی که ارتباط برقرار نکردند، از طریق واسطه ازشان خرید کردیم. عملاً بخش عمده قطعات مورد نیازمان را توانستیم از کشورهای دیگر تأمین کنیم و به مجموعه قطعات یدکی تأمین شده اضافه کنیم. در نتیجه تحریم برای ما این حسن را داشت که منابع اصلی قطعات در دنیا را شناسایی کردیم.

### ارزیابی تان از وضعیت صنعت برق و نقش بخش خصوصی نیروگاههای کوچک در تأمین بخشی از نیازهای برق مصرفی کشور در آینده چیست؟

با توجه به این که کشور ما از مزیت گاز، انرژی خورشیدی و باد برخوردار است، روش‌های تولید در نیروگاه‌های مقیاس کوچک در کشور ما ظرفیت بسیار بالایی دارد که ما بخش کوچکی از آن را در نیروگاه‌ها استفاده می‌کنیم. دولت به این نقش پی برده و مایل است که آن را ادامه دهد.

از طرفی دیگر، جامعه جهانی در استفاده از سایر سوخت‌های فسیلی، یا روش‌های دیگر تولید برق به این جمع‌بندی رسیده‌اند که هم از نظر اقتصادی و هم از نظر نوع انرژی مصرفی و زیانی که به محیط زیست می‌زند، مناسب نیست. به همین دلیل تمام انرژی‌های سبز و مسائل مربوط به انرژی‌های فسیلی که کمتر آلاینده‌ی ایجاد کند، مورد تأیید حمایت کل دنیا هستند.

در ایران هم باید در جهت سیاست‌های تأمین برق کل دنیا با توجه به وجود مزیت‌های کشورمان حرکت کنیم. و با توجه به سیاست‌های تنبیهی پیش‌بینی شده در سطح بین‌المللی، به نظر می‌رسد حرکت در این زمینه الزامی است.

بسیاری از منابع و مسائل مربوط به آن در کشور ما به شکلی است که این نیروگاه‌های کوچک، گازی، خورشیدی یا بادی می‌توانند در محل مصرف دایر شوند و هزینه و توزیع کاهش پیدا می‌کند. همان‌طور که قبل‌تر هم بیان شد، برق یکی از بنیادی‌ترین لوازم مورد نیاز برای پیشرفت کشور است. بنابراین این نوع نگاه‌ها در این زمینه‌ها خیلی خوب می‌تواند در ارتقای وضعیت اقتصادی کشور مؤثر واقع شود.

بوده. اما امسال با توجه به این که گرما زودتر شروع شده، به پنج ماه تبدیل شده که شامل دو ماه فصل بهار و سه ماه فصل تابستان است.

انتظار می‌رود سیاست‌ها برای ماه‌های دیگر هم تغییر کند و تجدیدنظری انجام شود و این نرخ طوری باشد که برای نیروگاه‌ها دارای صرفه باشد که در تمام سال کار کنند. یا این که به نیروگاه‌ها اجازه داده شود برای تأمین برق صنایع یا تأمین منابع لازم برای رمزارز یا مسائلی که به نوعی تولید برق را برای بخش خصوصی اقتصادی می‌کند، اتفاق بیفتد.

### درباره برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت شرکت برای عبور از دوره تشدید تحریم‌ها توضیح دهید.

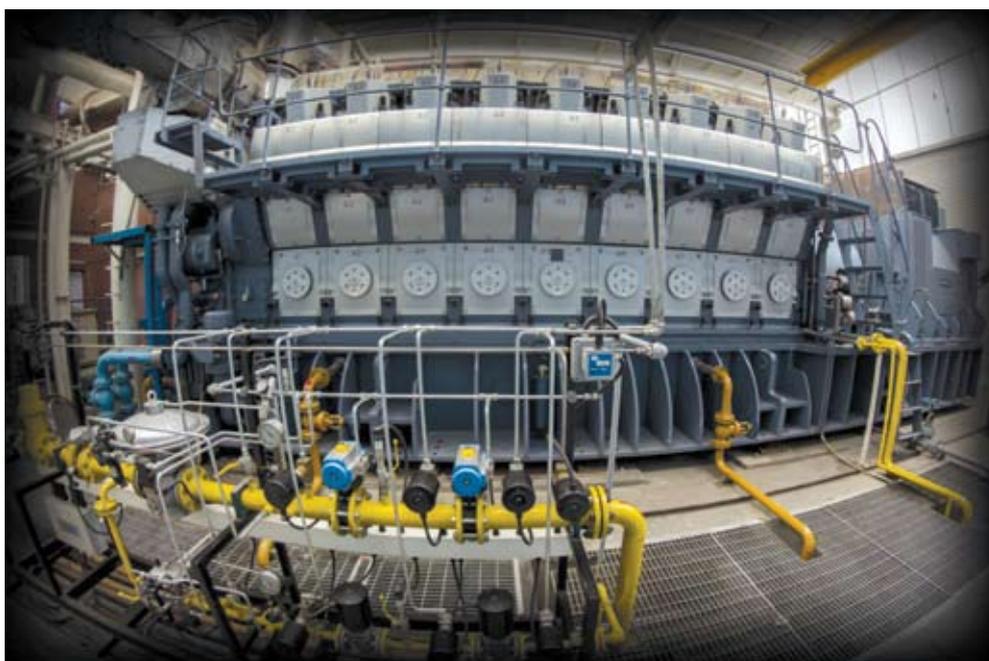
چون ما فقط با شرکت هیوندای کار می‌کنیم، بنابراین برای تأمین موتور و ژنراتور در این حوزه علی‌رغم این که راه کار خرید یا حمل از طریق کشور یا شرکت دیگری با هیوندای مطرح شد و منجر به نتیجه نشد، عملاً کار ما در این زمینه متوقف شد، ولی در حوزه دیگر که مربوط به تأمین قطعات یدکی است، در آن حوزه با استفاده از ظرفیت‌هایی که در داخل و خارج از کشور داریم، مهندسی معکوس شد و در داخل کشور شروع به تولید، ساخت و استفاده از قطعات کردیم که الحمدالله هم از نظر قیمتی و هم از نظر زمانی و تکنیکی مناسب بود. با توجه به این که در چندین و چند سال گذشته تحریم‌های ظالمانه علیه ما وجود داشته، ولی خوش‌بختانه صنایع ایران در بسیاری از جهات پیشرفت‌های خوبی داشتند.

ما از این پیشرفت‌ها استفاده کردیم و با دعوت از متخصصان داخلی و با همکاری و مشارکت آن‌ها بخشی از نیازهایمان را برطرف کردیم. حتی بعد از برداشته شدن تحریم‌ها نیز، نیازی به تأمین این موارد از خارج نداریم.

در ادامه، بخشی را هم با واسطه از مقصد اصلی تأمین کردیم، یعنی قطعاتی بوده که تولید شرکت‌هایی در اروپا و اقصی نقاط دنیا بوده‌اند و ما با یک بسیج عمومی در شرکت این منابع را شناسایی کردیم و سعی کردیم با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم. از



وضعیتی که در این یکی دو سال اخیر اتفاق افتاده است، مصرف قابل توجه برق طی ماه‌های گرم سال بوده است. به نظر می‌رسد دولت مجبور است برای این مدت فکر اساسی کند و پیش‌بینی می‌شود با توجه به این که حجم سرمایه‌گذاری در نیروگاه‌های خیلی بزرگ بسیار زیاد است و دولت فعلاً از پس آن بر نمی‌آید، یا نیاز دارد بودجه آن را در جایی دیگر هزینه کند، بنابراین بایستی در سیاست‌های دولت در ارتباط با صنایع نیروگاه‌های مقیاس کوچک تغییراتی ایجاد کند که این تغییرات باعث رونق در این صنعت باشد



## پیام تبریک دکتر موسوی به مناسبت بیست و چهارمین سالروز تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی با صدور پیامی سالروز تأسیس این شرکت را تبریک گفت.

مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی با صدور پیامی سالروز تأسیس این شرکت را تبریک گفت. به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر سیدرضا موسوی در این پیام تأکید کرد: «هم‌زمان با بیست و چهارمین سالروز تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، خدای بزرگ را شاکریم که در سایه لطف و عنایت او توفیق خدمت به ذی‌نفعان و توسعه و اعتلای شرکت را داشته‌ایم.»

برای نسل‌ها» به عنوان چشم‌انداز راهبردی شرکت، با همه وجود تلاش می‌کنند.»  
دکتر موسوی در ادامه پیام تبریک خود ضمن اشاره به کسب موفقیت‌های ارزشمند این شرکت در سال گذشته از جمله افزایش سرمایه شرکت، تأکید کرد: «با امید به فردهای بهتر و با همراهی و هم‌دلی سهام‌داران محترم این روند رو به رشد شرکت که به‌رغم همه دشواری‌ها آغاز شده، در سال جاری نیز ادامه خواهد داشت.»  
شایان ذکر است که شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در تیرماه ۱۳۷۶ تأسیس شد.

در ادامه این پیام آمده است: «مفتخریم به داشتن همکارانی صادق و کارآمد که با همه وجود برای تحقق شعار «ثروت‌آفرینی پایدار»

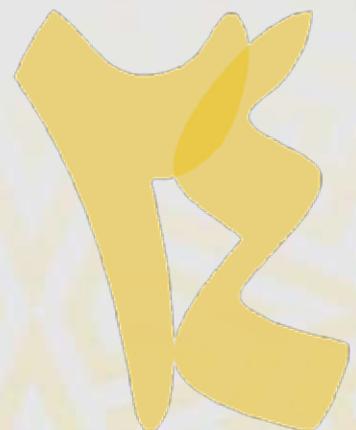


بیست و چهارمین سالگرد تأسیس

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

گرامی باد / هفته تیرماه سال ۱۴۰۰

# ثروت‌آفرینے پایدار برای نسل‌ها





بیست و چهارمین سالگرد تاسیس

شرکت سرمایه گذاری **خوارزمی**

گرامی باد / هفته تیرماه سال ۱۴۰۰

# ثروت آفرینے پایدار برای نسل ها





بیست و چهارمین سالگرد تاسیس

شرکت سرمایه گذاری خوارزمی

گرامی باد / هفتم تیرماه سال ۱۴۰۰

ثروت آفرینے پایدار برای نسل ها





بیست و چهارمین سالگرد تاسیس  
شرکت سرمایه گذاری **خوارزمی**  
گرامی باد / هفتم تیرماه سال ۱۴۰۰

ثروت آفرینے پایدار برای نسل ها



## قدردانی مدیرعامل گروه سرمایه گذاری خوارزمی از مشارکت بیش از ۸۲ درصدی سهامداران در افزایش سرمایه

تأثیر بگذارد، ولی مشارکت سهامداران چشم‌گیر بود. مشارکت بیش از ۸۲ درصد سهامداران اعم از حقیقی و حقوقی نشان‌دهنده اعتماد این عزیزان و توانمندی و ظرفیت‌های بالقوه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در بازار سرمایه است، که همه ما قدردان و امانت‌دار این اعتماد خواهیم بود.

به عبارت دیگر ۹۸ درصد سهامداران حقوقی در کنار بیش از ۶۱ درصد سهامداران حقیقی در افزایش سرمایه «خوارزم» مشارکت داشتند.

دکتر موسوی با اشاره به بسیج همه ارکان شرکت برای تسهیل شرایط مشارکت سهامداران در افزایش سرمایه، گفت: خوش‌بختانه با همراهی سهامداران و تلاش مضاعف همه همکاران شرکت، سهامداران محترم توانستند بدون مراجعه حضوری به شرکت و با استفاده از ابزارهای الکترونیکی فرایند افزایش سرمایه را پشت سر بگذارند.

جزئیات عرضه حق تقدم‌های استفاده‌نشده متعاقباً اعلام خواهد شد.



مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی گفت: استقبال سهامداران از افزایش سرمایه «خوارزم» با وجود برخی نگرانی‌های مشهود در بازار سهام ستودنی بود.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر سیدرضا موسوی، ضمن قدردانی از استقبال سهامداران این شرکت در پذیره‌نویسی افزایش سرمایه گفت: شش سال پس از آخرین افزایش سرمایه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، درخواست‌های متعددی از گروه‌های سهام‌داری شرکت برای افزایش سرمایه ارائه شد که خوش‌بختانه با همراهی سهامداران این مهم محقق شد.

او با اشاره به این‌که «خوارزم» نسبت به سرمایه سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری و چندرشته‌ای صنعتی بیشترین درصد سهام شناور آزاد (معادل ۵۱ درصد) را دارد، گفت: در چنین وضعیتی پیش‌بینی می‌شد برخی نگرانی‌های موجود در بازار سهام بر مشارکت سهامداران

## آغاز پرداخت سود سهام «خوارزم» در شعب بانک صادرات ایران در سراسر کشور

می‌توانند ضمن همراه داشتن کارت ملی، با مراجعه به شعب بانک صادرات ایران در سراسر کشور نسبت به دریافت سود سهام خود اقدام کنند. هم‌چنین سهامداران حقوقی و صندوق‌ها و سیدگردان‌ها که در افزایش سرمایه مشارکت نکرده یا میزان مطالباتشان بیشتر از مبلغ قابل واریز بوده باشد نیز در صورتی که شماره شبای حساب خود را اعلام کرده باشند، تا پایان ساعت اداری روز شنبه، ۲۹ خرداد ۱۴۰۰ سود سهام به حسابشان واریز شده است.

پرداخت سود سهام سال مالی منتهی به ۳۱ خرداد ۱۳۹۹ «خوارزم» در شعب بانک صادرات ایران در سراسر کشور آغاز شد.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، علی‌رغم در جریان بودن فرایند افزایش سرمایه شرکت، با برنامه‌ریزی انجام‌گرفته، پرداخت سود آن دسته از سهامداران حقیقی که در افزایش سرمایه مشارکت نکرده‌اند، یا در صورت مشارکت، میزان مطالباتشان بیش از مبلغ قابل واریز بوده، از صبح روز شنبه، ۲۹ خرداد ۱۴۰۰ آغاز شده و بر این اساس سهامداران محترم

## گام‌های بلند در مسیر تجهیز معدن و احداث کارخانه شادان خراسان جنوبی



شرکت توسعه معادن صدرجهان به عنوان مالک معدن طلای شادان در خراسان جنوبی، از شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به شمار می‌رود.

بر اساس اعلام مدیرعامل شرکت توسعه معادن صدرجهان سال ۱۴۰۰ نقطه آغازی در تاریخ معدن طلای شادان در خراسان جنوبی خواهد بود.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، مهندس میرحمود یگانی تأکید کرد: اقدامات مهم و بزرگی که در سال‌های گذشته در شرکت معادن و صنایع معدنی کارند صدرجهان به عنوان مجری طرح تجهیز معدن و احداث کارخانه استحصال طلا از بزرگ‌ترین ذخیره قطعی طلای استان خراسان جنوبی صورت گرفته بود، در سال «تولید، پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها» به ثمر خواهد نشست. با تکمیل عملیات نصب و راه‌اندازی واحد سنگ‌شکنی یک‌میلیون تنی و اتمام عملیات خط انتقال آب صنعتی به طول ۱۱ کیلومتر در کنار تجهیز و راه‌اندازی آزمایشگاه شناسایی و آنالیز مواد معدنی به‌زودی استحصال صنعتی طلا در معدن شادان آغاز می‌شود.

به گفته او آغاز عملیات آماده‌سازی محل هیپ یک‌میلیون تنی و عملیات اجرایی خط انتقال برق به ظرفیت سه مگاوات از دیگر اقدامات و گام‌های بلند و پرشتاب در مسیر تکمیل و شروع تولید صنعتی طلا در این معدن است.

## واحد گازی نیروگاه منتظر قائم به شبکه سراسری تأمین برق کشور متصل شد



صاحبی در ادامه گفت: با توجه به گستردگی عملیات RI واحد مذکور سرویس تجهیزات کوبه اکسسوری، تصفیه روغن و تمیزکاری تانک روغن، بازدید و تعویض تجهیزات محفظه احتراق، شامل لاینر، ترانزیشن پیس، کراس فایرتیوپ، تعویض پره‌های کمپرسور، تعویض نازل مرحله اول، بازدید و تعویض شروود سگمنت‌های ردیف اول، دوم و سوم، بازدید نازل‌های ردیف دوم و سوم، رفع عیوب مسیر گاز داغ در آگزوز و خروجی توربین، شست‌وشوی کمپرسور با محلول‌های خاص و راه‌اندازی واحد، رفع عیب از اجزای مختلف بویلر و متعلقات آن شامل فید پمپ‌ها و هیدرولیک دایورتر دمپر و بازسازی درام‌ها و تانک آب تغذیه، بازدید و سرویس ولوهای بویلر، رفع نشتی از لوله‌های فیدواتر هیتربویلر، بازدید و سرویس بریکرها، بازدید و سرویس ژنراتور، استاتور، روتور و سیستم تحریک، سرویس بریکر ژنراتور و بازدید کمپرسور آکچوئیتور آن، بازدید و سرویس همه تجهیزات کنترلی واحد (سوییچ‌ها و ترانس میترها)، بازدید و سرویس سیستم سوخت گاز و گازوییل و سرویس سنسورهای ویبریشن توربین و ژنراتور از دیگر اقدامات صورت گرفته است.

نیروگاه منتظر قائم از جمله شرکت‌های زیرمجموعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی است که ۲۰ درصد برق استان‌های تهران و البرز و سه درصد برق کشور را تأمین می‌کند.

معاون مهندسی و برنامه‌ریزی سیکل ترکیبی نیروگاه منتظر قائم فردیس در استان البرز اعلام کرد که واحد ۶ گازی این نیروگاه پس از تعمیرات اساسی به شبکه سراسری برق کشور متصل شد.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، جمشید صاحبی گفت: این واحد که از ۲۸ اسفندماه سال گذشته با هدف انجام تعمیرات RI (Rotor Integration)، از مدار خارج شده بود، نوزدهم خردادماه جاری پس از اتمام تعمیرات به شبکه سراسری تأمین برق کشور متصل شد. عملیات لازم تعمیر این واحد گازی نیروگاهی مطابق با دستورالعمل شرکت سازنده و شاخص‌های استاندارد از سوی متخصصان داخلی با موفقیت انجام شد و زیر بار تولید رفت. در جریان تعمیر این‌گونه واحدها ضمن نوسازی قطعات کمپرسور، تمامی پره‌ها تعویض و تمام قسمت‌های آن بررسی فنی می‌شود.

معاون مهندسی و برنامه‌ریزی سیکل ترکیبی نیروگاه منتظر قائم هم‌چنین اشاره کرد که در این دوره از تعمیرات، عملیات در بخش‌های مختلف مکانیک، الکتریک و اینستومننت واحد انجام شد که اهم آن تعویض پره‌های ثابت و متحرک کمپرسور واحد و پره‌های IGV، تعویض پره‌های متحرک سه‌گانه توربین به اضافه نازل مرحله اول و سگمنت‌های مرحله دوم و سه توربین واحد، تعویض تای روده‌های کمپرسور و پیچ کویلینگ C-T-LOAD و GEN این واحد نیروگاهی بوده است.



در این بخش می‌خوانید

پرونده‌ای درباره انتظارات اقتصادی از دولت‌ها  
**اصلاحات اساسی در اقتصاد، مطالبه همگانی**

پیش‌بینی بازار سرمایه و پیشنهادهایی برای جلب اعتماد سهام‌داران و رونق بازار  
**صعود با شیب ملایم**

گزارش «و خارزم» از ریشه‌یابی عوامل رشد نقدینگی، پیامدها و راه‌کارهای کنترل آن  
**کنترل تورم، انتظاری فراگیر**

گزارش «و خارزم» از تأثیر ثبت اطلاعات املاک بر نرخ مسکن  
**سامانه‌ای شفاف اما نیمه‌کاره**

**هفت‌خان تولید انرژی برق**

گزارش «و خارزم» از ظرفیت تولید، توزیع و صادرات برق در کشور  
**سرمایه‌گذاری؛ نیاز جدی صنعت برق**

اقتصاد ایران

پرونده‌ای درباره انتظارات اقتصادی از دولت‌ها

# اصلاحات اساسی در اقتصاد؛ مطالبه همگانی

پژوهنده

محمدحسین علی اکبری

در روزهای پرتبوتاب قبل از انتخابات، عمده وعده‌های نامزدهای انتخاباتی ریاست‌جمهوری بر پایه اقتصاد بود. از افزایش یارانه نقدی گرفته تا تسهیلات چندصد میلیونی؛ مواردی که نشان‌دهنده کاهش قدرت خرید مردم و ارزش پول ملی است. اقتصاد ایران طی سال‌های گذشته نوسانات زیادی را تجربه کرده و بیشترین تغییرات در دهه ۹۰ رخ داده است. در ابتدای دهه ۹۰ ایران در لیست تحریم شورای امنیت قرار گرفت و در سال ۹۴ از این لیست خارج شد که خروجی آن برجام بود. در طول سال‌های ۹۴ تا ۹۶ سرمایه‌گذاری خارجی در ایران افزایش یافت و کشورهای غربی به دنبال حضور در بخشی از این اقتصاد بودند تا این که رئیس‌جمهور دموکرات ایالات متحده آمریکا (باراک اوباما) به پایان دوره هشت ساله خود رسید و دونالد ترامپ جمهوری خواه وارد کاخ سفید شد. از زمانی که ترامپ رئیس‌جمهور آمریکا شد، برجام را غیرکارشناسی خواند و برنامه‌ریزی می‌کرد تا از این توافق بین‌المللی خارج شود. در نهایت در اردیبهشت سال ۹۷ ترامپ رسماً اعلام کرد از برجام خارج شده و بر اساس این خروج همه تحریم‌هایی که از طریق برجام لغو یا تعلیق شده بود، بازگشت و تحریم‌های حداکثری در دستور کار او قرار گرفت. از این رو شرکت‌های خارجی که در ایران سرمایه‌گذاری کرده بودند، چمدان خود را بستند و به کشورشان بازگشتند.



## اهمیت شناسایی بحران‌ها

### وحید شقاقی شهری، عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی

آمارها نشان‌دهنده وضعیت اقتصادی ایران در یک دهه گذشته است. در دهه ۹۰ اقتصاد ایران درجا زده، به این معنا که رشد اقتصادی متوسط صفر درصد داشته که این رویه در دهه پیش رو باید تغییر کند. طبق برنامه ششم توسعه رشد اقتصادی سالانه هشت درصد باید در اقتصاد اتفاق می‌افتاد، اما شواهد نشان می‌دهد طی چند سال گذشته نوسان زیاد بوده و متوسط رشد اقتصادی یک دهه تعریفی نداشته است. آمارها بیان‌گر این است که متوسط رشد تشکیل سرمایه ثابت ناخالص منفی ۵/۲ درصد و میانگین تورم در دولت دوازدهم حدود ۲۲ درصد بوده است. این موارد نشان‌دهنده افزایش هزینه‌های استهلاک و کاهش سرمایه‌گذاری در کشور است که ادامه این روند منجر به این خواهد شد که زیرساخت‌های کشور در حال فرسوده شدن باشد.

دهه ۹۰ فرصت خوبی برای اقتصاد ایران بود که از دست رفت. شاید زمانی که قانون هدفمندی یارانه‌ها اجرا شد، تا حدی تورم را به کشور تحمیل کرد و اگر این قانون به طور کامل اجرا می‌شد، اکنون تا حدی از حجم افزایش تورم کاسته می‌شد، ضمن این‌که علاوه بر کاهش یارانه پنهان، درآمد دولت نیز افزایش می‌یافت. البته نباید تحریم‌هایی را که در دهه ۹۰ به اقتصاد ایران تحمیل شد و آسیب زیادی به بخش‌های مختلف کشور وارد کرد، از یاد برد. به نظر می‌رسد دهه پیش رو حیاتی‌ترین و مهم‌ترین دهه در طول ۵۰ سال گذشته است و باید رویکرد خود را در بخش‌های مختلف مشخص کنیم. به این دلیل که سیاست‌های زیادی در حوزه اقتصاد انباشت شده و برخی از آن‌ها به مرحله بحرانی نیز رسیده‌اند. بحران آب که یکی از موضوعات چند دهه کشور است، باید با یک برنامه‌ریزی دقیق به سامان برسد. به‌طوری‌که در بخش کشاورزی که آب زیادی مصرف می‌شود، مدیریت کنیم تا بتوانیم با این حجم آب محصولات بیشتری را به مرحله تولید برسانیم. در کنار افزایش تولید محصولات کشاورزی باید به بخش خصوصی اختیاراتی را واگذار کنیم تا بتوانند بازارهای صادراتی را بیابند و بخشی از درآمدهای ارزی کشور را پوشش دهند.

بحران جمعیت نیز مورد دیگری است که می‌توان به آن اشاره کرد. به این دلیل که آمارها نشان‌دهنده کاهش جمعیت جوان در کشور است و اگر جمعیت کشور پیر شود، قطعاً مشکلاتی برای کشور به وجود می‌آید؛ مشکلی که اکنون در کشورهایی مانند آسیای شرقی (چین و ژاپن) مشاهده شده و برای افزایش جمعیت خودشان مشوق‌هایی را در نظر گرفته‌اند. بر اساس اطلاعات موجود سال ۲۱۰۰ رشد جمعیت جهان صفر می‌شود، اما با روندی که ایران طی کرده، ظاهراً نیم قرن جلوتر از جهان رشد جمعیتش به صفر خواهد رسید که رویکرد فرزندآوری در کشور باید تغییر کند. یکی از دلایلی که خانوارها اقدام به فرزندآوری نمی‌کنند، مشکلات درآمدی و معیشتی است که دولت باید در این زمینه چترهای حمایتی خود را گسترش دهد.

بحران صندوق‌های بازنشستگی موضوع دیگری است که از اهمیت زیادی برخوردار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد تا چند سال آینده شاغلان امروز در دریافت حقوق بازنشستگی با مشکل مواجه خواهند شد و دولت قطعاً باید به این موضوع ورود کند و برنامه‌ریزی و رویکرد این بخش را تغییر دهد. هم‌چنین دهه اول قرن ۱۴۰۰ را می‌توان متفاوت‌تر از سال‌های دیگر تلقی کرد. به این دلیل که در دهه اول قطعاً نفت دیگر جایگاه سابق خود را ندارد و ایران باید از درآمدهای این بخش چشم‌پندد و درآمدهای دیگر را جایگزین کند. چالش نظام بانکی، بی‌کاری، فضای نامناسب کسب‌وکار و ناترازی در بودجه از جمله مواردی است که اگر امسال کلید بزنی، چند سال دیگر نتیجه مطلوب آن مشاهده خواهد شد و رئیس دولت سیزدهم باید شجاعانه در این زمینه ورود کند.

رشد نقدینگی طی سال‌های گذشته یکی از دلایل تورم در کشور بوده که دولت سیزدهم باید با یک بودجه عملیاتی برای سال آینده به موضوع کسری بودجه پایان دهد. بهترین راه مقابله با کسری بودجه مدیریت هزینه است. به این دلیل که در ایران ابتدا هزینه‌ها نوشته می‌شود و برای آن هزینه‌ها به سراغ درآمد می‌رود، درحالی‌که طبق اصول باید بر اساس درآمد موجود هزینه‌ها تعریف شود. البته این بدان معنا نیست که دولت برای افزایش درآمد تلاش نکند، اما باید سید صادرات خود را متنوع کند و از وابستگی درآمدهای نفتی هر سال بکاهد تا با مشکل مواجه نشود. این موضوع باعث شده است برخی مشکلات نظیر رشد نقدینگی و در نتیجه بی‌انضباطی را در نظام پولی شاهد باشیم. چالش اصلی این است که طی این مدت به صورت واقعی شاهد بودجه‌ریزی عملیاتی نبوده‌ایم، بلکه نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر چانه‌زنی بوده است.

### سرکوب ارز و تلاطم اقتصاد

برخی از کارشناسان بر این باورند اگر دولت‌ها در چهار سال ابتدایی فعالیت خود نرخ ارز را سرکوب نکنند و ارز به میزان تورم رشد داشته باشد، در زمان‌های حساسی مانند از بین رفتن فرصتی به نام برجام، اقتصاد ایران دچار تلاطمات کمتری می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد رشد نقدینگی در طول سال‌های گذشته آسیب زیادی به اقتصاد وارد کرده است. البته بررسی اقتصاد آلمان که جزو کشورهای پیشرفته اروپایی محسوب می‌شود، نشان می‌دهد طی هشت سال گذشته نقدینگی این کشور هم رشد بسیار زیادی داشته، اما در عین حال رشد تولید اتفاق افتاده است. این موارد بیان‌گر هدایت نقدینگی به سمت تولید است و این رشد نقدینگی از مواردی مانند رشد تورم جلوگیری می‌کند و به‌اصطلاح پول پر قدرت نیست. اما در ایران وضعیت به گونه دیگری است.

### از تمرکز بر مالیات تا احیای دیپلماسی اقتصادی

از دهه ۷۰ قانون نانوشته‌ای وجود دارد که دولت معادل پنج درصد کل مبلغ بودجه را در ابتدای سال از بانک مرکزی دریافت می‌کند و شواهد نشان می‌دهد در طول سال‌های گذشته این مبالغ بازگشتی نداشته است. این موارد در نهایت منجر به رشد تورم می‌شود که دولت سیزدهم باید این موارد را شفاف کند. اقتصاد ایران که بر پایه نفت خود را نگه داشته، قطعاً باید بتواند از طریق مالیات خود را اداره کند. طبق گزارش‌های موجود حدود ۱۵۰ تا ۱۸۰ هزار میلیارد تومان فرار مالیاتی و معافیت در کشور وجود دارد که بازنگری در این بخش نیازمند یک تصمیم شجاعانه است. از سوی دیگر، احیای دیپلماسی اقتصادی از دیگر مواردی است که دولت سیزدهم باید در برنامه کاری خود قرار دهد. نگاهی به فعالیت سفرهای کشورهای دیگر نشان می‌دهد آن‌ها با بررسی جزئیات بازارهای مختلف مقامات و تجار خود را از وضعیت موجود آگاه می‌کنند تا آن‌ها بتوانند با اطلاعات بیشتری برای تجارت با آن کشور وارد مذاکره شوند؛ اقدامی که در طول سال‌های گذشته به دلیل تحریم‌ها ایران کمتر از آن بهره برده است.

### بازنگری قوانین تجارت

تجارت کشورهای همسایه ایران حدود ۱۱۰۰ میلیارد دلار است که سهم ایران از آن تنها ۲۰ میلیارد دلار است. طبق نظریه‌های مطرح‌شده از سوی کارشناسان این امکان وجود دارد که ایران تا پنج برابر صادرات خود را به کشورهای همسایه افزایش دهد که اگر این اتفاق بیفتد، اتفاقات خوبی در انتظار اقتصاد ایران خواهد بود. هم‌چنین بازنگری در قوانین تجارتی ایران خواسته دیگر فعالان اقتصادی است. زمانی که صادرکننده برای صادرات یک کالا در مناقصه کشور دیگر برنده می‌شود، متعهد خواهد شد که نیاز آن‌ها را طبق قرارداد تأمین کند، اما یک‌باره در داخل قوانینی مبنی بر ممنوعیت صادرات اعمال می‌شود که منجر به پرداخت جریمه از سوی بخش خصوصی به شرکت طرف قرارداد خارجی و قرار گرفتن در لیست سیاه آن کشور و در نهایت از دست رفتن بازار صادراتی خواهد شد. مهار تورم، کنترل نقدینگی، سودآور کردن تولید، اجرای اصولی هدفمندی یارانه‌ها، توجه به ظرفیت‌های داخلی، عدم تغییر قوانین صادراتی، برقراری ارتباط دانشگاه و صنعت، کاهش تصدی دولت، اصلاح ساختار صندوق‌های بازنشستگی کشور، اصلاح صدور مجوز و حذف بروکراسی، رونق تولید مسکن و تأمین کالاهای اساسی و ثبات قیمت در این بخش از جمله انتظارات رئیس دولت سیزدهم است.

## کنترل تورم نیازی فوری است

### مرتضی افقه، کارشناس اقتصادی

در طول سال‌های گذشته که نرخ ارز افزایش زیادی داشت، بسیاری از خانوارها قدرت خرید خود را از دست دادند، به همین دلیل دولت منتخب مردم باید در راستای افزایش قدرت خرید مردم و ثبات نرخ ارز اقدام کند. طبق آمارهای موجود در کشور حدود ۶۱ درصد نیروی کار کشور زیر خط فقر قرار دارند و به بیان بهتر، شاغل فقیر محسوب می‌شوند. در نتیجه شعارهایی مانند اشتغال به منظور فقرزدایی نمی‌تواند راه‌گشای همه مشکلات کشور باشد. افزایش نرخ ارز به میزان تورم هر سال می‌تواند از جمع شدن فنر قیمتی بکاهد تا موجب افزایش یک‌باره نرخ نشود. این موضوع باعث خواهد داشت قدرت خرید مردم در وضعیت قابل قبولی قرار بگیرد، به این دلیل که تجربه دولت‌های قبلی نشان داده در چهار سال اول فعالیتشان برای رأی‌آوری اقدام به ثابت کردن نرخ دلار می‌کنند، اما در چهار سال دوم این فنر قیمتی رها می‌شود، که نتیجه آن کاهش قدرت خرید مردم در کوتاه‌مدت و گسترش فقر است.

از سوی دیگر، دولت باید در زمینه کنترل نرخ تورم اقداماتی را انجام دهد و نقدینگی را به سمتی هدایت کند که هم تولیدکننده سود ببرد و هم منجر به تورم انتظاری نشود که بهترین راه آن سودآور کردن تولید است. در این راستا باید به بخش تولید اهمیت ویژه‌ای شود، اما این به آن معنا نیست که درهای واردات باید بسته شود تا کالای داخلی با هر کیفیتی به دست مردم برسد، بلکه برای خرید کالای ایرانی باید شرایط ویژه‌ای در نظر گرفته شود. در سال‌های گذشته شرایطی پیش آمده که تا صحبت از حمایت تولید داخلی به میان می‌آید، عامه مردم خودروسازی در ذهنشان نقش می‌بندد و تصور می‌کنند بقیه اقتصاد کشور نیز قرار است با همین وضعیت اداره شود، درحالی‌که صحبت این‌جاست که کالاهایی که کیفیت آن با

کیفیت نمونه‌های خارجی برابری می‌کند، باید حمایت شوند. اگر کالایی در ایران با کیفیت مطلوب ۱۰۰ تومان قیمت دارد و کالای خارجی مشابه با همان کیفیت ۲۰۰ تومان، مطلوب است از تولید داخل حمایت شود. البته سیاست خارجی در این زمینه نقش مؤثر و مهمی ایفا می‌کند.

تقریباً اقتصاد همه کشورها به سیاست وابستگی دارد و برخلاف این‌که گفته می‌شود تنها اقتصاد ایران سیاست‌زده است، این‌طور نیست. از این‌رو باید نظام سیاست خارجی ایران حتماً تغییراتی داشته باشد و برای تجارت بیشتر نیازمند تصویب FATF هستیم تا در شرایط رفع تحریم بتوانیم از این فرصت بهره ببریم. برجام بخشی از ساختار اقتصادی کشور است و مهم نیست کدام طیف آن را به نام خود تمام کرده، بلکه مهم این‌جاست که رفع محدودیت‌ها مزایایی را برای اقتصاد ایران به دنبال خواهد داشت که می‌تواند موجبات رشد اقتصادی را فراهم کند. هم‌چنین رابطه مجلس با دولت باید تغییراتی داشته باشد و قوانینی که منجر به هم‌پوشانی می‌شود، حذف شود. این موضوع می‌تواند کمک زیادی به فضای کسب‌وکار کند.

دولت سیزدهم باید در زمینه ارز که ریشه سیاسی دارد، نگاه و عملکرد ویژه‌ای داشته باشد. ایجاد اشتغال از جمله اصلی‌ترین مواردی است که در شعارهای انتخاباتی نامزدهای انتخابات دولت سیزدهم آمده بود و باید توجه داشت اقتصاد ایران علاوه بر ایجاد اشتغال، به واقعی شدن دستمزدها برای کاهش فقر نیز نیاز دارد. اکنون بسیاری از خانوارها هستند که دارای شغل و مسکن‌اند، اما زندگی مطلوبی ندارند. خانه‌دار شدن افراد اکنون به یک رویا تبدیل شده و بررسی‌ها نشان می‌دهد در تهران حدود ۴۷ درصد سبد هزینه خانوار را مسکن تشکیل می‌دهد. هم‌چنین اقلام اساسی دیگر نیز رشد زیادی در سبد هزینه داشته که این موارد کیفیت زندگی را تا حد زیادی کاهش داده است. شاید عجیب نباشد که تأکید کنم اغلب این موارد بستگی به سیاست خارجی دارد و باید برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی در کشور اقدامات لازم را انجام دهیم.

در زمان رفع تحریم‌ها بهترین اقدامی که می‌توان انجام داد، توسعه زیرساخت برای ایجاد اقتصادی بزرگ‌تر و با تاب‌آوری بیشتر است که تحریم دوباره نتواند آن را درهم بشکند. بررسی کشورهای با تورم بالا مانند ونزوئلا نشان می‌دهد تاب‌آوری اقتصاد ایران نسبت به کشورهای دیگر بسیار بالاست و اگر این شرایط برای کشورهای همسایه ایران پیش آمده بود، وضعیت به این آرامی نبود. از این‌رو باید شرایطی که به نفع آینده ایران است، اجرا شود تا بتوانیم در دهه اول قرن جدید رشد اقتصادی مناسب را تجربه کنیم.

### مرتضی افقه: دولت باید

در زمینه کنترل نرخ تورم اقداماتی را انجام دهد و نقدینگی را به سمتی هدایت کند که هم تولیدکننده سود ببرد و هم منجر به تورم انتظاری نشود که بهترین راه آن سودآور کردن تولید است. در این راستا باید به بخش تولید اهمیت ویژه‌ای داده شود، اما این به آن معنا نیست که درهای واردات باید بسته شود تا کالای داخلی با هر کیفیتی به دست مردم برسد، بلکه برای خرید کالای ایرانی باید شرایط ویژه‌ای در نظر گرفته شود



### موسی شهبازی، معاون دفتر مطالعات اقتصادی مرکز پژوهش‌های مجلس

دولت سیزدهم در حالی سکان کشور را به دست می‌گیرد که انباشتی از چالش‌ها در حوزه اقتصاد وجود دارد و باید بر اساس اولویت، حداقل در دو سال اول به نتیجه برسد. به نظر می‌رسد مهم‌ترین مسئله فعلی مربوط به معیشت است که تولید ناخالص ملی نقش مهمی در آن دارد و قطعاً باید برنامه‌ریزی برای افزایش تولید داخل تهیه و تدوین شود. موضوع دیگری که اهمیت زیادی دارد، اقتصاد قابل پیش‌بینی از سوی فعالان بخش تولید است. به این صورت که اگر فعالان اقتصادی

مقابله با پول‌شویی و شفاف‌سازی حساب‌هاست. سرکشی به حساب‌های بانکی، برای افرادی که حقوق ثابت می‌گیرند، یا درآمدهای پایداری دارند، مشکلی ایجاد نمی‌کند، بلکه برای افرادی خطر دارد که اقدام به پول‌شویی کرده و درآمدهایی دارند که منشأ آن مشخص نیست. فقط افرادی باید از این کار هراس داشته باشند که فعالیت غیرقانونی می‌کنند و عامه مردم با این کار مخالف نیستند و دولت فعلاً قطعاً باید در این زمینه ورود کند.

موضوع بسیار مهم دیگر، بحث منافع کوتاه‌مدت است. تجربه دولت‌های قبلی نشان داده دولت‌ها به دنبال اقداماتی بودند که در کوتاه‌مدت قابل استناد باشد و از اقدامات بلندمدت اساسی پرهیز کردند. آن‌ها بر این باورند که هزینه اقدامات دیربازده باید در این دولت پرداخت شود، درحالی‌که سود آن به دولت‌های بعدی می‌رسد و در نتیجه اغلب از چنین اقداماتی صرف‌نظر می‌کنند. امیدواریم دولت سیزدهم با این نگاه سر کار نیاید و سیاست‌هایی را دنبال کند که علاوه بر منافع بلندمدت کشور، آینده کشور را نیز در نظر داشته باشد.

ارز ۴۲۰۰ تومان که به ارز ترجیحی معروف است، قطعاً باید طی سال جاری آرام آرام حذف شود. به این دلیل که رانتی که این ارز ایجاد می‌کند، از منافع آن بیشتر است و طی یک فرایند تدریجی باید از چرخه پرداختی بانک مرکزی خارج شود. در بررسی لایحه بودجه سال جاری مجلس پیشنهاد داد این نرخ حذف شود، اما اصرار دولت باعث شد هم‌چنان ارز ۴۲۰۰ تومانی باقی بماند. اما بررسی قیمت کالاهای اساسی در بهار نشان می‌دهد باز هم همانند ادوار قبلی به هدف نخورده و سود این ارز نصیب عده‌ای محدود شده و همه جمعیت کشور آن را پرداخت کرده‌اند. دلیل مخالفت با ارز ترجیحی بحث تعارض منافع بود و امیدواریم دولت سیزدهم با نگاهی واقع‌بینانه به اقتصاد، رانت‌هایی را که مربوط به عده‌ای خاص در کشور می‌شود، حذف کند و اگر قرار است یارانه‌ای پرداخت شود، به پایان زنجیره برسد.



نتوانند برای خرید مواد اولیه نرخ ارز را پیش‌بینی کنند، قطعاً در یک دوره تقاضای ارزی به دلیل خرید عمده مواد اولیه بالا می‌رود، که این موضوع می‌تواند کشور را به چالش بکشاند. هم‌چنین در دهه پیش رو دانش‌بنیان‌ها در اقتصاد پیش‌رو هستند و باید به این بخش توجه ویژه‌ای شود. بخش عرضه ایران اکنون با مشکلات زیادی روبه‌روست و آمارها نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری منفی در کشور است. برای دستیابی به مسئله تولید که پیش‌تر به آن اشاره شد، باید مواردی مانند نظام بانکی، تجارت، مبارزه با قاچاق، کنترل تورم و ثبات ارزی، چه در بخش نرخ و چه در بخش تأمین، اتفاق بیفتد، که در این صورت در ابتدای راهی قرار می‌گیریم که نتیجه آن رشد اقتصادی است.

مشکلی که سال‌هاست در کشور وجود دارد، نبود حکمرانی مناسب در بخش‌های مختلف است. به عنوان مثال، افراد در زمینه‌ای که ماهرند، مشغول به کار نیستند و این در حالی است که کشورهای بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که نیروی کار برای افزایش انگیزه باید در جایی مشغول به کار شود که علاقه و مهارت لازم را دارد. مبارزه با فساد از دیگر اولویت‌های اقتصادی دولت سیزدهم است. یکی از موضوعاتی که عامیانه به آن پرداخته می‌شود، مقابله با فرارهای مالیاتی و افزایش درآمد دولت از این بخش است، درحالی‌که یک بار به این موضوع اشاره نشده که آیا برای دریافت مالیات از بخش‌های مختلف آمار و اطلاعات لازم را در اختیار داریم، یا خیر. برخی بر این باورند که سرکشی به حساب‌های بانکی کار درستی نیست، اما اقتصادهای پیشرفته اقتصادهایی هستند که همه تراکنش‌ها را رصد می‌کنند و برای این زمینه قانون ویژه هم ندارند و هر حسابی که مشکوک باشد، مورد رصد قرار می‌گیرد. سرکشی به حساب‌های مردم به معنای یکی از راه‌های

**موسی شهبازی: مشکلی که سال‌هاست در کشور وجود دارد، نبود حکمرانی مناسب در بخش‌های مختلف است. به عنوان مثال، افراد در زمینه‌ای که ماهرند، مشغول به کار نیستند و این در حالی است که کشورهای بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که نیروی کار برای افزایش انگیزه باید در جایی مشغول به کار شود که علاقه و مهارت لازم را دارد. مبارزه با فساد از دیگر اولویت‌های اقتصادی دولت سیزدهم است**



پیش‌بینی بازار سرمایه و پیشنهادهایی برای جلب اعتماد سهام‌داران و رونق بازار

## صعود باشیب ملایم

شد، اما نکته این‌جاست که در سال گذشته افرادی وارد بورس شدند که از نحوه خرید و فروش سهام اطلاع کافی نداشتند، که همین موضوع به پاشنه آشیل بازار سرمایه تبدیل شد. بازار سرمایه امسال برخلاف سال گذشته یک شروع منفی داشت و در اولین روز کاری با افت بیش از ۳۳۰۰ واحد در ارتفاع یک میلیون و ۳۰۴ هزار واحد قرار گرفت. این در حالی است که در سال گذشته در اولین روز معاملاتی که شاخص کار خود را با ۵۰۸ هزار واحد آغاز کرد، در اردیبهشت‌ماه وارد مدار ۷۰۰ هزار واحد شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد اقبال صاحبان سرمایه از نیمه دوم سال ۹۸ به بورس زیاد شد و کسانی که در همان زمان یا فروردین ماه سال ۹۹ وارد این بازار شده بودند، به سود مناسبی دست پیدا کردند. در آن زمان کارشناسان تحلیل می‌کردند بر اساس پارامترهای اقتصادی بورس اکنون نباید تا این حد رشد کند، اما دعوت برخی مسئولان باعث شد به تعداد سهام‌داران افزوده شود. این دعوت به معنای تضمین یک بازار پرریسک بود که نتیجه آن نیز مشخص شد.

### همان‌ناخوانده

سودآوری بورس در سال گذشته و رسیدن به قله دومیلیون و ۱۰۰ هزار واحد طولی نکشید که در مسیر سرازیری قرار گرفت و این سهام‌داران بودند که زبان را تجربه می‌کردند. سهام‌دارانی که در اردیبهشت‌ماه سال گذشته به دنبال خرید سهم بودند و در صف خرید قرار می‌گرفتند، در پایان تابستان خریداری برای سهم‌هایشان وجود نداشت. در آن زمان کارشناسان هشدار دادند که بازار سرمایه آماده پذیرش این تعداد سهام‌دار را ندارد، اما مردم برای ورود به بورس اشتیاق زیادی داشتند و در صف دریافت کد بورسی بودند. سال

طبیعی است که هر بازاری که سود داشته باشد، پول و سرمایه به آن سمت سرازیر می‌شود و سال گذشته تقریباً همه بازارها در مدار سود قرار داشتند. اگر کسی در ابتدای سال گذشته در بازار طلا، سکه، ارز، بورس، خودرو، مسکن و هر بازار دیگری سرمایه‌گذاری کرده بود، به سود می‌رسید و مسئله فقط این بود که کدام بازار بیشترین سود را نصیب سهام‌داران خود کرده است. بازار سرمایه هم در همین مسیر قرار دارد، اما با این تفاوت که این بازار طی سال‌های گذشته از نگاه سرمایه‌داران دور مانده بود و یک‌باره مورد توجه سهام‌داران خرد و مردم عادی قرار گرفت.

### پاشنه آشیل بازار سرمایه

پتروشیمی، پالایشگاه، بانک، فولاد، مس، سنگ آهن و بیمه و مخبرات تازه‌واردهای بورس نیستند و همه آن‌ها سال‌های دور در این بخش فعالیت داشتند، اما چه اتفاقی افتاد که یک‌باره اقبال سرمایه‌داران به بورس زیاد شد؟ بررسی‌ها نشان می‌دهد در اوایل دهه ۹۰ توجه به بازار سرمایه زیاد شده، اما از همان سال به بعد بر همان نرخ ماند. به طوری که ارزش یک نمایشگاه اتومبیل یا یک خانه مسکونی مجلل در مناطق بالای شهر تهران با ارزش کل بازار سرمایه ایران برابری می‌کرد. به گفته کارشناسان اقتصادی در آن زمان اشکالی در بازار وجود داشت و به اصطلاح بازار ارزان بود. در سال ۹۷ که جهش ارزی دوباره رخ داد و قیمت ارز از پایه حدود پنج‌هزار تومان به حدود ۱۷ هزار تومان رسید، ارزش پول ملی کاهش چشم‌گیری داشت و مردم به دنبال بازاری برای حفظ ارزش سرمایه خود بودند. این اتفاق در شرایطی افتاد که تقریباً همه بازارها در حال گران شدن بودند و بازار سرمایه انتخاب برخی از سهام‌داران

پژوهشی

غزال بابایی

گذشته بارها سرور کارگزاری‌ها به دلیل انجام معاملات فراوان و هم‌چنین کاربران زیاد ساعاتی از دسترس خارج می‌شد.

### ورود به بورس منجر به تولید می‌شود؟

بورس آینه تمام‌نمای اقتصاد یک کشور است و همه کشورها سعی می‌کنند بازار سرمایه آن‌ها در بهترین وضعیت قرار داشته باشد. ایران نیز پس از سال‌ها سهام‌داران چند ده میلیونی در بازار سرمایه خود دید، اما واقعاً وضعیت اقتصاد ایران با آن‌چه در سال گذشته اتفاق افتاد، مطابقت داشت. اگر بخش اول را در نظر بگیریم که بورس در مدار رشد قرار داشت، باید گفت خیر، اما اگر نوسان را مدنظر قرار دهیم، پاسخ آری است. اقتصاد ایران نشان داد هیچ بازاری قابل پیش‌بینی نیست و ممکن است نوسان گاهی صعودی باشد و گاهی نزولی. برخی تحلیل‌گران بر این باورند که ورود پول به بازار سرمایه منجر به رشد تولید می‌شود، درحالی‌که معامله در بازار ثانویه ارتباطی با تولید ندارد. بازار ثانویه مکانیسمی کاربردی را به وجود می‌آورد تا بعد از این‌که در مرحله پذیره‌نویسی، اوراق بهادار در بازار اولیه به فروش رسیدند، سرمایه‌گذاران بتوانند آن‌ها را دوباره خرید و فروش کنند. برخی با این باور که سرمایه‌هایشان منجر به جهش تولید در کشور خواهد شد، وارد بازار سرمایه شدند، اما یک‌باره کاخ آرزوها روی سرشان فرو ریخت و بازار شروع به ریزش کرد. حالا کارشناسان بازار سرمایه برخلاف برخی نامزدهای انتخاباتی که وعده داده بودند سه روزه بازار بورس مدیریت می‌شود، معتقدند بورس امسال وضعیت ثبات‌تری نسبت به سال گذشته دارد.

### پیش‌بینی بورس در دولت سیزدهم

حمید میرمعینی، کارشناس بازار سرمایه، درباره پیش‌بینی بازار سرمایه در سال جاری و در دولت جدید می‌گوید: نیمه دوم سال گذشته عوامل اقتصادی در بورس تأثیری نداشت و سهام‌داران به دنبال خروج از بازار بودند. همین بی‌اعتمادی باعث شد هر اقدامی که از سوی دولت انجام شد، بی‌نتیجه بماند. از تزریق پول صندوق توسعه ملی گرفته، تا اقدامات دیگری که نتوانست کام سهام‌داران را شیرین کند. به نظر می‌رسد در سال جاری وضعیت بهتری را نسبت به سال گذشته شاهد باشیم، اما نباید توقع رشدهای یک‌باره مانند سال گذشته را داشته باشیم و احتمالاً با شیبی ملایم روند صعودی را طی خواهد کرد.

میرمعینی با بیان این‌که سرمایه‌گذاری در بورس باید بلندمدت باشد، گفت: برخی سهام‌داران در سال گذشته هر روز سهام‌های خود را بررسی می‌کردند که چه میزان سود کسب کردند، یا زیان دیده‌اند. درحالی‌که تحلیل بازار سرمایه می‌گوید بورس یک بازار بلندمدت است و با خرید سبد سهام باید حداقل یک سال برای آن زمان گذاشت و پس از سپری شدن این زمان باید اقدام به بررسی کرد. اکنون برخی سهام‌ها در بازار هستند که با باز شدن صف فروش قطعاً سرمایه خود را از بازار خارج می‌کنند، که این موضوع در ابتدا می‌تواند شوک‌هایی را ایجاد کند، اما یک روال طبیعی را طی می‌کند و پس از صرف مدت زمان کوتاهی دوباره بازار به حالت قبل

بازمی‌گردد.

این کارشناس بازار سرمایه با اشاره به بحث سیاست خارجی گفت: با تغییر رئیس‌جمهور آمریکا نرخ ارز در کشور کاهش یافت. انتظارات تورمی نیز پایین آمد و این در حالی است که تورم در کشور وجود داشته، اما این تورم در بازار سرمایه تأثیر خود را نگذاشته، که به نظر می‌رسد اکنون بازار آماده پذیرش سرمایه جدید باشد. البته این به معنای کاهش قیمت دلار نیست و به احتمال زیاد دلار به میزان تورم نیز افزایش قیمت را تجربه می‌کند، که می‌تواند بر بازار سرمایه نیز تأثیر بگذارد.

به گفته او، اقدامی که دولت برای حمایت از بازار سرمایه باید انجام دهد، این است که از انجام دخالت مستقیم خودداری کند و اجازه دهد بازار تعیین‌کننده قیمت سهام باشد. در گذشته شاهد بودیم یک سهام چندین برابر بالاتر از قیمت واقعی معامله می‌شد و اکنون با قیمت واقعی خودش نیز خریدار ندارد.

### بورس خود را احیا می‌کند

عباس آرگون، نایب رئیس کمیسیون پول و سرمایه اتاق بازرگانی تهران، در این باره گفت: به نظر می‌رسد بورس در سال جاری دوباره جایگاه خود را پیدا می‌کند، اما نباید منتظر مسیر سال گذشته بود. با توجه به افزایش صادرات غیرنفتی ایران که اغلب در سبد پتروشیمی قرار دارد، به نظر می‌رسد این شرکت‌ها امسال تعیین‌کننده اصلی بازار باشند.

پس از تحریم ایران نمی‌تواند مانند گذشته نفت صادر کند و باید همانند شرایط تحریمی روی صادرات غیرنفتی خود که اغلب در حوزه فولاد و پتروشیمی است، حساب باز کند. مشکل اصلی شرکت‌های بورسی این است که مدیریت اغلب آن‌ها از سوی دولت انجام می‌شود و مدیریت دولتی نمی‌تواند خیلی کارآمد باشد.

آرگون معتقد است گروه‌هایی که تعیین‌کننده شاخص هستند و با افت شاخص سهام آن‌ها نیز افت می‌کند، می‌توانند منتظر رشد قیمت سهام خود در یک مدار منطقی باشند. ضمن این‌که تصمیمات سران قوا طی چند ماه گذشته می‌تواند تا حد زیادی آرامش را به بازار بازگرداند. البته این در شرایطی است که سهام‌داران مانند گذشته تصمیمات هیجانی نگیرند. اولین اقدامی که برای بازگشت اعتماد سهام‌داران باید انجام شود، جبران زیان‌های صندوق دارا یکم و دارا دوم است. هم‌چنین از قیمت‌گذاری دستوری باید جلوگیری شود و سهام در بورس کشف قیمت شود.

به گفته او، بازاری که ۵۰ میلیون نفر در آن سهام دارند، نباید زیرمجموعه یک وزارت‌خانه باشد و اگر قصد بر هم زدن شاکله این موضوع نیست، حداقل رئیس سازمان بورس در هیئت وزیران حضور پیدا کند تا از تصمیمات باخبر شود و برنامه‌های خود را در آن‌جا ارائه کند. هم‌چنین دولت سیزدهم باید برنامه عرضه بیشتر در بورس را در برنامه کاری خود بگذارد و می‌تواند اغلب پروژه‌های کشور را از این طریق تأمین مالی کند که بهترین روش است و تورمی به دنبال نخواهد داشت.

**حمید میرمعینی: نیمه دوم سال گذشته عوامل اقتصادی در بورس تأثیری نداشت و سهام‌داران به دنبال خروج از بازار بودند. همین بی‌اعتمادی باعث شد هر اقدامی که از سوی دولت انجام شد، بی‌نتیجه بماند. از تزریق پول صندوق توسعه ملی گرفته، تا اقدامات دیگری که نتوانست کام سهام‌داران را شیرین کند. به نظر می‌رسد در سال جاری وضعیت بهتری را نسبت به سال گذشته شاهد باشیم، اما نباید توقع رشدهای یک‌باره مانند سال گذشته را داشته باشیم و احتمالاً با شیبی ملایم روند صعودی را طی خواهد کرد**



گزارش «وخارزم» از ریشه‌یابی عوامل رشد نقدینگی، پیامدها و راه‌کارهای کنترل آن

اقتصاد ایران

سهراب اکبری

## کنترل تورم انتظاری فراگیر

ارز در کشور پایین باشد، ارزش پول ملی بالاست و اگر افزایش یابد، ارزش آن از دست می‌رود. این موضوع در کشورهایی که صادرات محور نیستند، یک بحران تلقی می‌شود. اما در کشورهایی مانند چین که اقتصادشان از طریق صادرات چرخش بالایی دارد، عامدانه ارزش پول خود را در برابر دلار آمریکا پایین نگه می‌دارند تا صادرات برایشان به صرفه باشد. این اقدام چندین بار صدای رؤسای جمهوری آمریکا را درآورده که چین نباید دست به چنین اقدامی بزند، اما چشم‌بادامی‌ها با همین روش توانستند با توسعه صادرات خودشان در رتبه دوم اقتصاد جهان قرار گیرند.

### معضل پول بدون پشتوانه

کارشناسان معتقدند زمانی که ارزش پول ملی در ایران کاهش می‌یابد، هزینه‌های تولید بالا می‌رود و از آنجایی که مواد اولیه و فناوری از طریق واردات باید انجام شود، ممکن است ظرفیت اشتغال کشور کاهش یابد. ریشه رشد نقدینگی ظاهراً در کسری بودجه دولت‌هاست. در نظر داشته باشید یک سرپرست خانوار ماهانه هزار ریال درآمد دارد و هزینه‌هایش هر ماه دوهزار ریال باشد. ماهانه هزار ریال از طریق فروش اموال و قرض از دیگران تأمین خواهد کرد. بدهی این سرپرست خانوار هر ماه اضافه

طبق آمارهای موجود از دو سال گذشته تاکنون حجم نقدینگی کشور دو برابر شده و به ۳/۴ هزار هزار میلیارد تومان رسیده است که برخی کارشناسان دلیل اصلی تورم را رشد پول و سرعت گردش آن می‌دانند. در سالیان دور تجارت با طلا و نقره انجام می‌شد و کشورهایی که میزان اندکی اندوخته طلا و نقره داشتند، به مبادله پایاپای رو می‌آوردند. به این صورت که ایران و هند در زمان باستان این‌گونه تجارت می‌کردند که ایران به هند میوه صادر می‌کرد و در ازای آن ادویه و اقلام مورد نیاز دیگر را می‌گرفت. جالب است بدانید تاریخچه پول کاغذی به قرن دهم میلادی برمی‌گردد و اولین بار در کشور چین رواج پیدا کرد. پس از آن همه کشورها یک پول ملی برای خود تعریف کردند و مبادلات را بر اساس آن انجام می‌دادند. کشورها به منظور مدیریت درست از اسکناس‌های کشورشان بانک مرکزی راه‌اندازی کردند تا حجم موجود و میزان نقدینگی را بررسی کنند.

در ایران نیز مانند سایر کشورها بانک مرکزی تأسیس شد و انجام این کار را بر عهده گرفت. پول اکنون یک نقش واسطه‌ای برای خرید کالا دارد، اما ارزش آن به ارزشهای دیگر وابسته شده است. به طوری که اگر نرخ

می‌شود و هر سال به فکر فروش بیشتر ثروت و اموال خود است. اگر دولت را سرپرست یک خانوار در نظر بگیریم و درآمد ماهانه و سالانه را بودجه کشور در نظر داشته باشیم و منظورمان از فروش ثروت نفت باشد، همه چیز سر جای خودش قرار گرفته است. دولت در شرایطی که نتواند درآمدهای پیش‌بینی شده در بودجه را به دست آورد، از بانک مرکزی می‌خواهد معادل کسری خود پول چاپ کند و در اختیارش قرار دهد تا بتواند هزینه‌های جاری خود را بپوشاند. به این پدیده افزایش پایه پولی می‌گویند، یا چاپ پول بدون پشتوانه می‌گویند. حالا اگر دولت نفت بفروشد، بانک مرکزی موظف است به ازای دلارهایی که دریافت می‌کند، پول در اختیار دولت قرار دهد که این موضوع از بحث بدون پشتوانه خارج می‌شود. مهم‌ترین و بزرگ‌ترین تأثیر رشد نقدینگی، خصوصاً در بخش بدون پشتوانه، افزایش تورم است. تورم به معنای افزایش سطح عمومی قیمت کالاها و خدمات است که البته مردم ایران سال‌هاست با آن آشنا هستند و در زندگی‌شان لمس می‌کنند. به نظر می‌رسد دولت سیزدهم بهترین اقدامی که می‌تواند انجام دهد، تدوین یک بودجه عملیاتی با مدیریت هزینه است. البته تدوین این نوع بودجه و نظام‌مند کردن بودجه‌ریزی در کشور نیازمند اجرای اصلاح ساختار بودجه است که در طول سال‌های گذشته نسبت به آن کوتاهی‌های زیادی شده است.

#### راهکارهای احتمالی

یکی از راه‌های مدیریت نقدینگی در کشور سودآور کردن تولید کشور است. به طوری که با ابزار مالیاتی بازارهای سوداگرانه مشمول پرداخت مالیات شوند و تنها بازارهایی معاف از مالیات باشند که برای دولت آورده اقتصادی داشته باشند. از دیگر اقداماتی که دولت سیزدهم می‌تواند اجرا کند تا از کسری بودجه رها شود، سپردن اقتصاد به دست بخش خصوصی است. دولت باید در نهاد ناظر عمل کند، اما در اقتصاد ایران دولت هم نقش بازیکن دارد و هم داور. علاوه بر این موارد، سیاست‌گذاری هم می‌کند، که از نظر اقتصاددانان بزرگ‌ترین مشکل اقتصاد کشور همین موضوع است. در طول سال‌های گذشته شاهد بودیم نقدینگی در بخش‌هایی قفل شده بود که اتفاقاً تورم در همان سال‌ها تکریمی شد، اما این شرایط برای اقتصاد ایران مانند آرامش قبل از توفان است و مشاهده شد که یک‌باره تا چه حد تورم افزایش یافت.

#### ضرورت منع برداشت از صندوق توسعه ملی

دکتر کامران ندری، اقتصاددان، در این باره به «خارزم» می‌گوید: دولت‌ها عادت کرده‌اند با تکیه بر درآمدهای نفتی و صندوق توسعه ملی بودجه‌نویسی کنند و اگر مشکلی در بخش صادرات نفت ایجاد شود، به بانک مرکزی رو می‌آورند، که از این طریق نقدینگی افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد باید قوانینی تنظیم شود که دولت نتواند از منابعی مانند صندوق توسعه ملی برای هزینه‌های جاری برداشت داشته باشد. به این دلیل که سهم صندوق توسعه ملی از فروش نفت متعلق به بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های کشور است. از سوی دیگر، نرخ بهره بانکی تعیین‌کننده افزایش نقدینگی در هر سال است، به طوری که اگر نرخ سود بانکی ۲۰ درصد اعلام شود، باید انتظار داشته باشیم در پایان سال حداقل ۲۰ درصد به میزان نقدینگی کشور افزوده شود، که این موارد جدا از کسری بودجه است. برخی دولت‌ها به منظور قدرت تسهیلات‌دهی بانک‌ها اقدام به کاهش ذخیره قانونی بانک‌ها نزد بانک مرکزی می‌کنند، که این موارد برای کنترل نقدینگی باید کنار گذاشته شود. این اقتصاددان معتقد است اگر کسری بودجه برای هزینه

جاری باشد، قطعاً به افزایش تورم منجر می‌شود، اما اگر کسری بودجه برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مولد اقتصادی باشد، در درازمدت می‌توان آن را به بخش‌های دیگر هدایت کرد، ضمن این‌که در این میان اشتغال نیز ایجاد شده که موجب افزایش تولید ناخالص داخلی خواهد شد. همچنین تأمین مالی دولت از بازار سرمایه به صورت شفاف می‌تواند جلوی چاپ پول در کشور را بگیرد، اما متأسفانه دولت‌ها به دنبال راحت‌ترین کار هستند و در زمان کسری بودجه از بانک مرکزی تقاضا می‌کنند در کوتاه‌ترین زمان به درخواست آن‌ها پاسخ داده شود. ندری با بیان این‌که مدیریت واردات در زمان کاهش صادرات نقش مؤثری در کنترل نقدینگی کشور دارد، گفت: زمانی که تراز تجاری بر هم می‌خورد و بر اساس پیش‌بینی‌ها صادرات انجام نمی‌شود، باید مدیریت واردات را در نظر گرفت. به این دلیل که ثابت ماندن تقاضای واردات در مقابل کاهش صادرات ممکن است دولت را به استقراض از بانک مرکزی، یا بانک جهانی وادار کند که تبعات این موضوع در اقتصاد مشهود است و نهایتاً منجر به تورم و کاهش ارزش پول ملی خواهد شد.

#### نقدینگی و بودجه‌ریزی دولت‌ها

خلق پول به دلیل کسری بودجه عامل اصلی رشد نقدینگی در کشور است که برای کنترل آن، راه‌کارهای متعددی از جمله افزایش درآمدهای مالیاتی دولت وجود دارد. این جمله از جعفر قادری، اقتصاددان و عضو کمیسیون اقتصادی مجلس، است که می‌گوید: اصل رشد نقدینگی مربوط به بودجه‌ریزی دولت‌هاست و اگر دولت‌ها برنامه درستی برای درآمدهای خود تعیین کنند، خلق پول اتفاق نمی‌افتد. دولت باید سراغ راه‌کارهایی برود که نیازمند سیاست خارجی نباشد و فروش نفت یکی عواملی است که به سیاست خارجی وابسته است. سال ۹۷ که ایران برای چندمین بار از سوی آمریکا تحریم شد، فروش نفت پایینی داشت که به کمتر از یک میلیون بشکه می‌رسید و در سال پس از بازگشت تحریم‌ها (۹۸) صادرات نفت به پایین‌ترین حد خود رسید و درآمدهای دولت را با چالش جدی مواجه کرد. پس از خارج شدن ایران از جمع صادرکنندگان اصلی نفت در جهان کشورهای دیگر جای ایران را گرفتند و ما باید قبول کنیم که دیگر نباید پا به این عرصه بگذاریم، بلکه باید شرایطی را در نظر بگیریم که کشور بتواند بدون نفت خود را اداره کند.

عضو کمیسیون اقتصادی مجلس با بیان این‌که درآمدهای مالیاتی می‌تواند جایگزین درآمدهای نفتی شود، توضیح داد: اقتصاد ایران از معافیت‌های زیادی برخوردار است که در این زمینه باید تجدید نظر شود. مناطق آزاد و مواردی از این قبیل از معافیت‌های بالایی برخوردارند که این موضوع سبب شده بخشی از اقتصاد ایران شفاف نباشد، درحالی‌که باید شرکت‌هایی معافیت داشته باشند که از این مسیر صادرات دارند نه این‌که لزوماً در آن مناطق ثبت شوند.

قادری معتقد است نظام مالیات‌ستانی باید تغییر کند، اما بعضاً شاهد هستیم برای افزایش درآمدهای خود سراغ مودیانی می‌رود که یک بار مالیاتشان را پرداخت کرده‌اند و به روش‌های مختلف دوباره طلب مالیات می‌کنند. درحالی‌که کارشناسان اقتصادی می‌گویند باید پایه‌های مالیاتی افزایش یابد و دولت از این طریق درآمدهای خود را به فعالیت‌های داخلی گره بزند. اگر دولت قادر به اصلاح ساختار مالیاتی کشور شود، آن‌گونه که سیاست مالیات‌ستانی قادر به انجام وظایف خود باشد، می‌توان آن را به عنوان یکی از روش‌های مناسب برای افزایش درآمدهای دولت، تقلیل کسری بودجه و در نتیجه مهار تورم در شرایط موجود به شمار آورد.

**دکتر کامران ندری: دولت‌ها عادت کرده‌اند با تکیه بر درآمدهای نفتی و صندوق توسعه ملی بودجه‌نویسی کنند و اگر مشکلی در بخش صادرات نفت ایجاد شود، به بانک مرکزی رو می‌آورند، که از این طریق نقدینگی افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد باید قوانینی تنظیم شود که دولت نتواند از منابعی مانند صندوق توسعه ملی برای هزینه‌های جاری برداشت داشته باشد. به این دلیل که سهم صندوق توسعه ملی از فروش نفت متعلق به بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های کشور است**



## گزارش «وخارزم» از تأثیر ثبت اطلاعات املاک بر نرخ مسکن سامانه‌ای شفاف اما نیمه کاره

عدالت‌محور حمایت شود.

### سامانه‌ای برای شفافیت

ابوالفضل نوروزی، کارشناس اقتصاد مسکن، در این باره به «وخارزم» می‌گوید: این سامانه طبق ماده ۱۶۹ مکرر قانون مالیات‌های مستقیم در سال ۹۵ اصلاح شد و از سوی رئیس جمهور ابلاغ شد. در آنجا قید شده بود که وزارت راه و شهرسازی موظف است ظرف مدت شش ماه سامانه‌ای را بالا بیاورد که این سامانه برای شفافیت در حوزه ملک در کشور به عنوان مبنای لحاظ شود.

هدف قانون‌گذار و سیاست‌گذار این بوده که به صورت کلی وضعیت سکونتی و مالکیتی خانوار در کشور مشخص شود. به عبارت دیگر، مشخص شود که کدام کد ملی در کدام کد پستی سکونت دارد. این اتصال کد پستی و کد ملی برای کشور فواید بسیار زیادی خواهد داشت، به طوری که در حوزه‌های مختلف اقتصادی از جمله مسکن و حوزه‌های امنیتی و قضایی مثر و ثمر واقع خواهد شد.

نوروزی با تأکید بر این که سامانه ملی املاک و اسکان یک ابزار سیاست‌گذاری شفاف و برخط در حوزه مسکن است، افزود: اکثر کشورهای توسعه‌یافته جهان از این سامانه استفاده می‌کنند و حتی می‌تواند مبنایی برای سرشماری آن‌لاین نفوس و مسکن قرار گیرد. به طوری که خیلی از این کشورها سرشماری‌ای مثل سرشماری فعلی ایران را ندارند و به صورت برخط این کار انجام می‌دهند و سامانه ملی املاک و اسکان می‌تواند شروعی برای سرشماری برخط در کشور باشد.

به گفته او، متأسفانه برنامه‌ریزی مپتنی بر دیتا در کشور امکان‌پذیر نیست، به این دلیل که بعضاً داده‌ها هم قدیمی و هم دچار اختلالات جدی هستند و قابل استفاده برای برنامه‌ریزان،

در برنامه اقتصادی همه نامزدهای انتخاباتی ساخت مسکن برای جوانان و کم‌درآمدها مطرح شده؛ کالایی که این روزها از بخش مصرفی خارج شده و به آن نگاه سرمایه‌ای می‌شود. خیلی دور نیست زمانی که با ۱۰۰ میلیون تومان می‌شد یک خانه خریداری کرد، اما خانه‌ای که پنج سال پیش با این قیمت معامله می‌شد، اکنون رهن ۱۰۰ میلیون تومانی دارد. با این که همه دولت‌ها به مسکن نگاه ویژه‌ای دارند، اما دولت یازدهم خیلی در این بخش ورود نکرد تا این که حسن روحانی در دوره فعالیت دولت دوازدهم به وزارت راه و شهرسازی انتقاد کرد که برنامه مسکن دولت از آن چه وعده داده شده، عقب است. محمد اسلامی، وزیر راه و شهرسازی در دولت دوازدهم، نیز طرح اقدام ملی را آغاز کرد که در اواخر دولت انتقاداتی نسبت به آن مطرح شد. به این دلیل که طرح اقدام ملی قرار بود در مجموع با قیمت نهایتاً ۵۰۰ میلیون تومان به دست متقاضیان برسد، اما آمار و ارقام نشان می‌دهد حداقل قیمت واحدهای طرح اقدام ملی ۵۰۰ میلیون تومان بود و برخی واحدها تا بیش از ۸۰۰ میلیون تومان نیز قیمت خوردند. یکی از طرح‌هایی که مجلس شورای اسلامی برای سامان‌دهی بازار مسکن اجرا کرد، دریافت مالیات از خانه‌های خالی و لزوم ثبت هر واحد مسکونی در سامانه املاک و اسکان بود. طبق آمارهای اعلام‌شده پس از ثبت مسکن در سامانه املاک و اسکان برای شناسایی و دریافت مالیات از خانه‌های خالی حدود دو درصد قیمت کاهش یافت، اما برخی کارشناسان نسبت به نحوه اجرای آن انتقاد دارند و برخی دیگر معتقدند این سامانه در ابتدای راه قرار دارد و باید از این طرح

محمدحسین علی‌اکبری

سیاست‌گذاران و مسئولان کشور نیستند. بنابراین این سامانه می‌تواند به این امر کمک کند که سیاست‌گذاری بر اساس چشمان باز صورت گیرد و حکمرانی داده شود. یکی دیگر از فواید این سامانه این است که با شفاف شدن حوزه سکونتی و مالکیتی کشور می‌توان افرادی را که با انگیزه سرمایه‌ای به این بازار مسکن ورود می‌کنند، شناسایی کرد تا از آنان مالیات ستانده شود. این کارشناس اقتصاد مسکن با بیان این‌که طبق آخرین آمارها حدود ۷۲ درصد تقاضای بازار مسکن، تقاضای سرمایه‌ای و غیرمصرفی است، توضیح داد: افراد، نهادها، هلدینگ‌های ساختمانی، بانک‌ها، شرکت‌های حقوقی و بنگاه‌های اقتصادی با انگیزه‌ای غیر از تأمین نیاز مصرفی خانوار وارد بخش مسکن می‌شوند و صرفاً به دلیل کسب سود است. به عنوان مثال، در سرشماری نفوس مسکن از سال ۹۰ تا ۹۵ حدود ۳/۸ میلیون مسکن به موجودی مسکن کشور افزوده شد، ولی فقط یک میلیون مالک جدید به مالکان قبلی اضافه شد، که این نشان‌دهنده این است که ۲/۸ میلیون واحد مسکونی دیگر خانه دوم، سوم و... مالکان دیگر شده‌اند.

نوروزی تأکید کرد: در کشورهای دیگر با اتخاذ مالیات‌های دیگر (مالیات بر خانه‌های خالی، مالیات بر عایدی سرمایه، مالیات بر معاملات مکرر، مالیات بر ارزش زمین) جلوی این مسئله گرفته می‌شود، که سامانه ملی املاک و اسکان می‌تواند مکانیسم شفاف‌ی باشد برای شناسایی و اقدام در جهت مالیات‌ستانی از واحدهای سرمایه‌ای. در سال ۹۵ حدود ۲/۵ میلیون خانه خالی در کشور وجود داشته که این میزان احتکار و در بازار عرضه نشده است. هم‌چنین در همان سال این سامانه باید شش ماهه از سوی وزیر وقت تحویل داده می‌شد، ولی طی مدت شش سال وزارت آقای آخوندی در وزارت راه و شهرسازی از این سامانه رونمایی نشد. با روی کار آمدن آقای اسلامی، وزیر وقت دولت دوازدهم، از این سامانه رونمایی و زیرساخت فنی سامانه آماده شد، اما مشکلی که پیش آمد، این بود که دستگاه‌های اجرایی و قضایی کشور اطلاعات مورد نیاز برای عملیاتی شدن سامانه را در اختیار وزارت راه قرار ندادند.

به گفته او، در سال ۹۹ مجلس جدید این طرح را به عنوان یکی از اولویت‌های پی‌گیری خود قرار داد. به همین دلیل قانون مالیات‌های مستقیم ماده ۵۴ و ماده ۱۶۴ از سوی مجلس شورای اسلامی اصلاح و این امکان فراهم شد که داده‌های این سامانه تکمیل و عملیاتی شود. به عبارت دیگر، به لحاظ قانونی امکانی فراهم شد که داده‌های این سامانه در فرایندی هوشمند از سوی دستگاه‌های اجرایی و قضایی و مردم با مکانیسم خوداظهاری تکمیل شود.

#### زیرساخت سامانه املاک و اسکان با هدفش فاصله دارد

حسین میرزایی، کارشناس ارشد حوزه فناوری اطلاعات در این‌باره به «وخارزم» می‌گوید: سامانه املاک و اسکان قطعاً در وضعیت بازار مسکن تأثیر دارد و قانونی است که می‌تواند عدالت را بهتر اجرا کند، اما متأسفانه عدم همکاری دستگاه‌های مختلف باعث می‌شود این سامانه‌ها در کشور کارایی لازم را

نداشته باشند.

حدود دو دهه پیش تصمیم گرفته شد به همه افراد کد ملی داده شود و هر واحد مسکونی، تجاری یا اداری از کد پستی برخوردار شود. اگر در آن زمان سامانه‌ای تعریف می‌شد که افراد دارای کد ملی و کد پستی خلاف اظهاری کرده باشند، یا دو دستگاه مذکور با هم اطلاعاتشان را به‌روز می‌کردند، اکنون سامانه املاک و اسکان با قدرت بهتری می‌توانست تأثیرگذار باشد.

به گفته او، برای دریافت مالیات از خانه‌های خالی نیازمند اطلاعات سکونتی افراد هستیم، اما نکته این‌جاست که برخی اسناد قدیمی هستند و هنوز از سیستم یک‌پارچه برخوردار نیستند. ضمن این‌که خانه‌های سازمانی و تعاونی که ساخته شده و هم‌چنین مسکن مهرهایی که تحویل شده، هنوز شناسه رسمی ندارند و جالب این‌جاست که اغلب سوداگران در این بخش‌ها قرار دارند. درست در جایی که شناسه‌ای در دست نیست و آن‌ها سود کلانی نصیبشان می‌شود.

به گفته او، باید مواردی را به اطلاع خانوارها رساند که اگر اطلاعات فرزندشان را به عنوان ساکن ثبت کنند، از همه خدمات دولتی و حمایتی مانند بیمه و غیره حذف خواهند شد. به این صورت که اگر یک سرپرست خانوار دارای دو واحد مسکونی است و در یکی از آن‌ها سکونت دارد و برای واحد خالی اطلاعات فرزند را تکمیل می‌کند، باید در نظر گرفته شود که فرزند او از پوشش بیمه‌ای او خارج شود. هم‌چنین برای ارسال دسته چک نباید از متقاضی آدرس پرسیده شود، بلکه این اطلاعات باید در اختیار دستگاه‌هایی مانند نظام بانکی باشد و اگر آدرس اشتباه باشد، دریافت‌کننده خدمات با مشکل مواجه خواهد شد. اما نکته این‌جاست که تبادل اطلاعات بین دو دستگاه وزارت راه و شهرسازی و سازمان ثبت‌احوال کشور انجام نمی‌شود.

میرزایی معتقد است اگر سامانه املاک و اسکان به صورت کامل راه‌اندازی شود، نه‌تنها می‌تواند به سامان‌دهی بازار ملک و برچیده شدن قولنامه‌های صوری کمک کند، بلکه می‌تواند شرایط پرداخت بارانه ویژه به اقسار کم‌درآمد را به دنبال داشته باشد.

این کارشناس فناوری اطلاعات می‌گوید: اکنون سامانه‌های شهرداری‌ها و دهیاری‌ها به سامانه املاک اسکان متصل نیست و این موضوع می‌تواند این سامانه را از هدف اصلی خود دور کند. هم‌چنین برای خانه‌های وراثتی موضوعی پیش‌بینی نشده و اگر یک فرد اطلاعات ملکی را در اختیار داشته باشد، می‌تواند ادعای مالکیت داشته باشد. از این‌رو انتظار می‌رود ابتدا دستگاه‌های دولتی پای کار بیایند و بعد از آن‌ها مردم اطلاعاتشان را ثبت کنند. هم‌چنین بانک‌ها و دستگاه‌های دیگر که دارای واحدهای مسکونی زیادتری هستند، باید اطلاعات را ثبت و اطلاع‌رسانی کنند و اگر خالی بود، سازمان امور مالیاتی بدون در نظر گرفتن تبعیض اقدام به دریافت مالیات و در سال‌های بعد در صورت خالی بودن، مالیات‌های تصاعدی در نظر بگیرد تا مردم با آرامش بیشتری اقدام به این کار کنند.

**ابوالفضل نوروزی: سامانه ملی املاک و اسکان یک ابزار سیاست‌گذاری شفاف و برخط در حوزه مسکن است. اکثر کشورهای توسعه‌یافته جهان از این سامانه استفاده می‌کنند و حتی می‌تواند مبنایی برای سرشماری آن‌لاین نفوس و مسکن قرار گیرد. متأسفانه برنامه‌ریزی مبتنی بر دیتا در کشور امکان‌پذیر نیست، به این دلیل که بعضاً داده‌ها هم قدیمی و هم دچار اختلالات جدی هستند و قابل استفاده برای برنامه‌ریزان، سیاست‌گذاران و مسئولان کشور نیستند. بنابراین این سامانه می‌تواند به این امر کمک کند که سیاست‌گذاری بر اساس چشمان باز صورت گیرد**

# هفت خوان تولید انرژی برق

سینتیت برق

قطع و وصل برق مصرفی، همه و همه این عوامل می‌تواند به تجهیزات و لوازم برقی آسیب برساند.

حسین مهران در بخش پایانی سخن خود می‌گوید: مذاقه در این گزارش مبین این امر است که مراکز تولید برق، علی‌رغم محدودیت‌های ناشی از تنگناهای اقتصادی، تحریم‌ها، مشکلات سوخت و آب در مناطق، گرم شدن زود هنگام هوا و مستهلک بودن تجهیزات، بالاخص اجرای برنامه‌های تنظیم‌شده ابلاغی و کنترل مستمر شرکت مدیریت شبکه برق ایران، قادر بوده‌اند میزان تولید برق قابل قبولی داشته باشند. اما در سوی دیگر (مدیریت مصرف یا عرضه برق)، با توجه به مصرف برق ارزان، استفاده از لوازم و تجهیزات غیرمعمول و غیراستاندارد، متأسفانه شاهد «خاموشی‌های پراکنده» در فصل بهار سال جاری در کشورمان باشیم. امید آن‌که مسئولان، صاحب‌نظران، سیاستمداران در دولت و مجلس شورای اسلامی، همگی دست به دست هم دهند تا ضمن بررسی و حل مشکلات مبتلابه این صنعت عظیم و سوق‌الجیشی با حل مسائل تولیدکنندگان دولتی و خصوصی این صنعت و دفاع از منافع مشترک، به حق قانونی فعالان این حوزه توجه شود.

## حای خالی برنامه جامع و مؤثر در صنعت برق!

عدم سرمایه‌گذاری کافی در بخش تولید، خشک‌سالی، آماده نبودن واحدهای حرارتی، عدم توسعه نیروگاه‌های برقی، عدم استفاده از انرژی تجدیدپذیر، اسباب خاموشی!

مقرر بود در برنامه ششم توسعه، ۵۰۰۰ مگاوات افزایش سالانه ظرفیت تولید برق کشور باشیم، این رقم به‌طور متوسط در هشت سال گذشته ۲۵۰۰ مگاوات در سال بود و در برخی سال‌ها این رقم به زیر ۲۰۰۰ مگاوات رسید.

بر اساس این گزارش، عدم سرمایه‌گذاری کافی در بخش تولید برق کشور ناشی از دلایل مختلفی همچون خوش‌بینی بیش از حد به آثار برجام و انتظار جذب سرمایه خارجی از مسیر فاینانس و تسهیلات بانکی از یک سو و تشدید تحریم‌ها از سوی دولت ترامپ و محقق نشدن مذاکرات انجام‌شده در بخش جذب سرمایه‌ها، افزایش نرخ دلار و عدم تدبیر در رفع این مانع در تخصیص سرمایه از صندوق توسعه ملی، عدم توجه به جذب سرمایه‌های مردمی با تشکیل صندوق‌های پروژه و... بوده است که عدم تدبیر در رفع موانع توسعه تجدیدپذیرها، عدم توسعه ظرفیت نیروگاه‌های برق آبی، عدم توسعه نیروگاه‌های کوچک مقیاس و... را هم به این دلایل

ما ز یاران چشم یاری داشتیم

خود غلط بود، آن چه می‌پنداشتیم

خاموشی در روز نخست خردادماه سبب شد تا نگاهی به میزان تولید برق داشته باشیم و هم‌چنین مقایسه‌ای با زمان مشابه در سال ۱۳۹۹. سخنان دبیر انجمن صنفی نیروگاه‌های ایران، مهندس حسین مهران، در جهت تبیین وضعیت صنعت برق در بخش‌های تولید، انتقال، توزیع و مصرف در این مقاله منعکس شده تا با اعتلای درک صحیح از مسائل و رفع مشکلات و چالش‌های هر کدام از بخش‌های مذکور، تفکر، هم‌افزایی و عمل بر مبنای شناخت و درک درست و بهبود شرایط زندگی آحاد ملت را در زیر سایه برق مطمئن و پایدار شاهد باشیم.

مهندس حسین مهران درباره این موضوع توضیح می‌دهد: آمار را از قول متولی پرتلاش این امر که شرکت مدیریت شبکه برق کشور است، نقل کرده‌ایم. این مجموعه با هدف راهبری و پایش بهره‌برداری از شبکه تولید و انتقال برق کشور به منظور حفظ پایایی و امنیت شبکه و تأمین مطمئن برق کشور، فراهم ساختن امکان دسترسی به شبکه برق کشور برای متقاضیان اعم از دولتی و غیردولتی به منظور خرید، فروش و جابه‌جایی (ترانزیت) برق، برقراری شرایط برای خرید و فروش رقابتی برق و ایجاد، اداره و توسعه بازار و بورس برق و اتخاذ تدابیر و انجام اقدامات لازم در راستای حصول اطمینان از تأمین برق، گسترش مشارکت بخش غیردولتی و توسعه رقابت در تولید و توزیع برق در چهارچوب سیاست‌های وزارت نیرو، در حال فعالیت است.

گزارش شرکت مدیریت شبکه برق کشور از میزان تولید و مصرف برق در روز نخست خردادماه نشان می‌دهد که بیش از ۵۹,۱۱۵ مگاوات برق در نیروگاه‌های کشور تولید شده است و این در حالی است که برق مصرفی در همین زمان، بالغ بر ۵۴,۴۴۸ مگاوات بوده است.

بر مبنای گزارش همین مرجع، میزان برق تولیدی در مدت مشابه سال گذشته ۵۳,۶۱۲ مگاوات و برق مصرف‌شده در این زمان ۴۴,۵۳۸ مگاوات بوده است. اما شاهد بودیم که مدیران در گفت‌وگوهای مختلف رسانه‌ای تنها به محدودیت تولید برق اشاره کردند.

برق دریافتی از نیروگاه فرکانس ۵۰ Hz که برای استفاده در بخش مصرف مناسب است و بر اساس گزارش مدیریت شبکه، فرکانس برق توزیع و مصرف‌شده در شبکه ۴۹/۸۳ Hz بوده است (بدون اطلاع از میزان ولتاژ برق مشترکان) و هم‌چنین

عدم سرمایه‌گذاری کافی در بخش تولید برق کشور ناشی از دلایل مختلفی همچون خوش‌بینی بیش از حد به آثار برجام و انتظار جذب سرمایه خارجی از مسیر فاینانس و تسهیلات بانکی از یک سو و تشدید تحریم‌ها از سوی دولت ترامپ و محقق نشدن مذاکرات انجام‌شده در بخش جذب سرمایه‌ها، افزایش نرخ دلار و عدم تدبیر در رفع این مانع در تخصیص سرمایه از صندوق توسعه ملی، عدم توجه به جذب سرمایه‌های مردمی با تشکیل صندوق‌های پروژه و... بوده است

معاهده پاریس، روند توسعه نیروگاه‌های حرارتی ایران را تحت تأثیر قرار داده، افزود: به‌هیچ‌وجه در طول دوران فعالیت ما، کسی به ما نگفته که معاهده پاریسی وجود دارد و طبق آن تعهداتی داریم و باید طبق این تعهدات برنامه‌ها را به‌روزرسانی کنید و اقدامات را در این جهت، انجام دهید. چنین چیزی وجود نداشته و هر نوع ادعایی در این زمینه ادعایی نادرست است. این‌که نیروگاه‌های حرارتی به اندازه مورد تأکید در قانون برنامه ششم توسعه، افزایش ظرفیت نداشته، تنها به دلیل عدم جذب سرمایه کافی در این بخش است. البته از تأکید افزایش ۵۰۰۰ مگاواتی ظرفیت تولید برق در هر سال، ۳۷۰۰ مگاوات سهم نیروگاه‌های حرارتی بوده که این میزان افزایش ظرفیت به معنای سرمایه‌گذاری ۳.۵ میلیارد یورویی است.

#### موانع تبدیل واحد گازی به سیکل ترکیبی!



محسن طرزطلب در جریان بازدید هفته نخست خرداد اعضای کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی از نیروگاه بندرعباس، اعلام داشت:

در برخی از استان‌ها هم‌چنان با مشکل تبدیل نیروگاه‌های گازی به سیکل ترکیبی، مواجه هستیم؛ چراکه سرمایه‌گذاران نگران بازگشت سرمایه خود از محل احداث نیروگاه‌های سیکل ترکیبی هستند. بر اساس هماهنگی صورت‌گرفته مقرر شده بود تا از محل سوخت صرفه‌جویی‌شده نیروگاه‌های سیکل ترکیبی، منابع اختصاص‌یافته به سرمایه‌گذاران بازگشت داده شود، ولی با وجود پی‌گیری‌های فراوان هم‌چنان در مجموعه وزارت نفت و دولت این مسئله به‌خوبی اجرایی نشده است و سرمایه‌گذاران به همین دلیل تمایلی برای تبدیل واحدهای گازی به سیکل ترکیبی ندارند.

باید افزود.

به باورتدوین‌کننده این گزارش، خشک‌سالی، آماده نبودن واحدهای حرارتی و آماده نبودن نیروگاه اتمی بوشهر، موضوعاتی است که در بخش عدم مدیریت صحیح تولید و در نتیجه محدودیت میزان تولید، می‌توان برشمرد.

استفاده زود هنگام از تجهیزات برودتی، استفاده بخش کشاورزی از منابع آب زیرزمینی که بخش قابل توجهی از برق مصرفی را تشکیل می‌دهد، عدم اصلاح الگوی مصرف، افزایش میزان مصرف در صنایع، مصرف بالا و جدیدی به نام رمزارز و... مواردی است که بر اساس تقسیم‌بندی این گزارش، باید در بخش مدیریت مصرف، برای آن چاره‌جویی می‌شد.

#### اقدام بر اساس تکالیف برنامه ششم توسعه



مدیرعامل شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی در بخشی دیگر از سخنانش بیان داشت: ما تمامی اقدامات اجرایی خود را بر اساس تکالیف برنامه ششم توسعه و دستورالعمل‌هایی که از قبل وجود داشته، پی‌گیری و اجرا کرده‌ایم. در برنامه ششم توسعه و دیگر اسناد بالادستی موارد درستی به تصویب رسیده و ابلاغ شده؛ این‌که ما مصرف گاز را بهینه کنیم، مصرف سوخت را بهینه کنیم، راندمان نیروگاه‌ها را بر اساس این‌که مصرف سوخت بهینه شود، بالا ببریم، آلایندگی نیروگاه‌ها را کاهش دهیم، مصرف آب را کم کنیم، از نیروگاه‌های با راندمان بالا استفاده کنیم و... که این موارد هم‌گرایی با تصمیمات معاهده پاریس داشته باشد یا نه، یا در هر برنامه دیگری هم مورد طرح قرار گرفته باشد یا نه، مهم نیست؛ مهم این است که این اقدامات باید انجام گیرد و تماماً مورد تأکید اسناد بالادستی کشور خودمان است. وی با بیان این‌که مطلقاً چنین چیزی صحت ندارد که

### قضایوت با شما!



بالا تر رفتن ارتفاع از سطح دریا و افزایش درجه حرارت یعنی کاهش میزان تولید در نیروگاه‌های حرارتی

طرز طلب مدیرعامل شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی می‌گوید: دیسپچینگ ملی وقتی به من می‌گوید که وارد مدار شو و تعمیرات را عقب بینداز، برنامه را خودش جابه‌جا می‌کند. من از این که برنامه جابه‌جا نشود، استقبال می‌کنم، ولی وقتی دیسپچینگ می‌گوید سوخت مایع مصرف کن و اگر مصرف نکنید، کسری برق در زمستان داریم، خودش برنامه را عقب می‌اندازد و برنامه جدید دیگری به من می‌دهد و من باید طبق آن برنامه حرکت کنم. اگر ایشان تشخیص بدهد که من کوتاهی کردم و جایی مقصر بودم و وظیفه‌ام را خوب انجام ندادم، مشمول جریمه می‌شوم.

دستورات مدیریت شبکه که بر اساس نیاز تغییر می‌یابد، دشواری شرایط تعمیرات را به دنبال دارد. برنامه تعمیرات و باز توانی فشرده‌تر می‌گردد و ما فشار بیشتری تحمل می‌کنیم و همکاران مجبور می‌شوند به جای یک شیفت کاری، سه شیفت کاری، کار کنند تا کار تعمیر را به حالت اول خود بازگردانند.

مدیرعامل شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی، در بخش دیگری از سخنان خود می‌گوید: هر چقدر درجه حرارت از متوسط درجه حرارت ۱۵ درجه سانتی‌گراد بالاتر می‌رود و همچنین هر چقدر اختلاف ارتفاع از سطح دریا افزایش پیدا کند، توان عملی واحدهای حرارتی کاهش پیدا می‌کند و این در حالی است که از سوی دیگر، با توجه به افزایش دما و همچنین کاهش ریزش‌های جوی، سیستم‌های برودتی به میزان بیشتر و در زمانی بسیار زودتر وارد مدار شده و ضرورت استفاده از منابع آب زیرزمینی در بخش کشاورزی، بر مصرف برق افزوده است.

### استعداد هاب انرژی منطقه در خاموشی!!



ایران رتبه نخست صادرات خدمات فنی و مهندسی با داشتن موقعیت جغرافیایی ویژه می‌تواند به‌عنوان مرکز تبادل انرژی برق در منطقه باشد.

با این که گرمای زود هنگام و حتی استخراج رمزارزها به سهم خود بر افزایش مصرف برق تأثیرگذار هستند، اما مسئله کمبود عرضه و تولید برق، ریشه در کمبود منابع مالی و قیمت‌گذاری دستوری دارد که از مجلس هفتم تا کنون این صنعت را درگیر کرده است.

نایب رئیس هیئت مدیره سندیکای برق، ضمن بیان این مطلب افزود: قطعی برق و خاموشی‌های روزهای گذشته، صنعت برق کشور را در کانون توجه قرار داده است. در این روزها برق و عبارات‌های مرتبط با آن، بیشترین موارد جست‌وجو شده از سوی ایرانیان در موتورهای جست‌وجو بوده و این به معنای تأثیر مهم و عمیق برق در زندگی روزانه ماست.

او در ادامه سخنانش گفت: شاید تحمل چند ساعت گرما در فضای خانه چندان دشوار نباشد، اما آن چه کارشناسان این صنعت از آن با عنوان «ناترازی در عرضه و تقاضا» یاد می‌کنند، نه تنها مشترکان خانگی، بلکه مشترکان بخش کشاورزی و صنعت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و هزینه‌هایی را به آن‌ها تحمیل می‌کند که در نهایت پیامدهای منفی آن به کل اقتصاد کشور وارد می‌شود.

بنا به اظهارات پیام باقری، ساخت نیروگاه جدید با ظرفیت ۵۰۰۰ مگاوات نیاز به سرمایه‌گذاری چهار تا پنج میلیارد دلاری دارد که با توجه به وضعیت مالی دولت و به‌ویژه شرایط تحریم، به‌سختی قابل انجام است. با این حال، استفاده از ظرفیت‌های قانونی مانند ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید می‌تواند با صرفه‌جویی حدود ۱۰ هزار مگاواتی، پاسخ‌گوی بخشی از تقاضای برق بدون نیاز به احداث نیروگاه جدید باشد.

با این که گرمای زود هنگام و حتی استخراج رمزارزها به سهم خود بر افزایش مصرف برق تأثیرگذار هستند، اما مسئله کمبود عرضه و تولید برق، ریشه در کمبود منابع مالی و قیمت‌گذاری دستوری دارد که از مجلس هفتم تا کنون این صنعت را درگیر کرده است

نایب رئیس هیئت مدیره سندیکای برق در بخش دیگری از سخنانش گفت: ایران می‌تواند به عنوان مرکز تبادل برق منطقه، نیاز خود در فصول اوج مصرف را تأمین و در سایر فصل‌ها، از طریق صنعت برق که در رتبه نخست صادرات خدمات فنی و مهندسی ایستاده، ارزآوری کند.

### چا ماندن وزارت نیرو از برنامه توسعه!

واقعی نبودن بهای برق، مسائل نقدینگی، راندمان پایین نیروگاه‌ها، توجه نشدن به استانداردهای معماری ساخت در احداث بناها و ... دلایل قطعی برق در بهار سال جاری

آژانس خبری خانه ملت به نقل از فریدون عباسی، رئیس کمیسیون انرژی مجلس از عقب ماندن وزارت نیرو در برابر میزان تولید برق پیش‌بینی‌شده بر اساس سند برنامه و اهداف بالادستی و همچنین سیاست‌های کلان در تولید برق هسته‌ای، خبر داد.

بر اساس این گزارش، رئیس کمیسیون انرژی مجلس، از مواردی همچون واقعی نبودن بهای برق، راندمان پایین نیروگاه‌ها، توجه نشدن به استانداردهای معماری ساخت در احداث بناها، در مدار نبودن نیروگاه‌های آبی به دلیل افزایش چشم‌گیر دما، استفاده زود هنگام و به میزان زیاد برق در بخش کشاورزی جهت استحصال آب زیرزمینی به دلیل کاهش میزان آب‌های سطحی به دلیل افزایش زود هنگام و میزان بالای دما در سال جاری و همچنین استفاده ماینرینگ‌ها - اعم از مجاز و غیرمجاز - به میزان بسیار بالا را به عنوان دلایلی یاد کرد که در بهار سال جاری قطعی برق را به دنبال داشت.

عباسی ادامه داد: بر اساس برنامه و اهداف پیش‌بینی‌شده، به افزایش راندمان در تولید برق در نیروگاه سیکل ترکیبی نرسیده‌ایم، میزان تولید برق هسته‌ای محقق نشده است و لازم است توجه کافی و اقدام لازم در این دو بخش صورت پذیرد. منبع: برق نیوز

ساخت نیروگاه جدید با ظرفیت ۵۰۰۰ مگاوات نیاز به سرمایه‌گذاری چهار تا پنج میلیارد دلاری دارد که با توجه به وضعیت مالی دولت و به‌ویژه شرایط تحریم، به‌سختی قابل انجام است. با این حال، استفاده از ظرفیت‌های قانونی مانند ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید می‌تواند با صرفه‌جویی حدود ۱۰ هزار مگاواتی، پاسخ‌گوی بخشی از تقاضای برق بدون نیاز به احداث نیروگاه جدید باشد

### نیروگاه‌های حرارتی و تابستان ۱۴۰۰

نیروگاه‌های حرارتی برای جبران کسری تولید سایر نیروگاه‌ها و افزایش بار رخ داده، در مدار تولید قرار گرفته‌اند تا ضمن افزایش ۲۵ درصدی تولید برق موجب کاهش وقوع خاموشی در کشور شوند.



بدون شرح!!

گزارش «وخارزم» از ظرفیت تولید، توزیع و صادرات برق در کشور

## سرمایه گذاری؛ نیاز جدی صنعت برق

می‌شد. به طوری که از ظرفیت خالی شهرک‌های صنعتی سخن می‌گفتند و تصور بر این بود که با تکمیل این ظرفیت می‌توان سالانه به عددی که برای اشتغال اعلام کرده بودند، رسید. اما برای دستیابی به این هدف نیازمند یک انرژی پاک به نام برق هستند که طی سال‌های گذشته برای آن برنامه‌ریزی نشده است. از این رو یا باید روند قیمت و سرمایه‌گذاری برای سال‌های آینده تغییر کند، یا باید قید وعده‌های داده‌شده زده شود که کارشناسان پیشنهاد می‌کنند دولت سیزدهم باید شرایطی را فراهم کند که سرمایه‌گذاران وارد این بخش شوند. بر اساس علم اقتصاد هر بازاری که سود بیشتری داشته باشد، پول به آن بخش تزریق خواهد شد و سال‌هاست بخش برق جاذبه کافی برای سرمایه‌گذار ندارد. این در حالی است که بخش‌های دیگر مانند نفت می‌تواند سود زیادی نصیب سرمایه‌گذار کند. در نتیجه برای ورود سرمایه‌گذار جدید به حوزه برق باید قیمت‌ها اقتصادی شود و سید انرژی کشور تنوع داشته باشد. همچنین باید توجه داشت بدهی وزارت نیرو به پیمان‌کاران و عدم پرداخت به موقع پول آن‌ها انگیزه سرمایه‌گذاران را برای توسعه می‌گیرد که این موارد باید در برنامه جدید وزارت نیرو اصلاح شود.

### برق قابل ذخیره‌سازی نیست

دکتر مسعود سرپاک، کارشناس ارشد انرژی، درباره مضرات قطعی برق به «وخارزم» می‌گوید: زمانی که برق به دلیل افزایش مصرف از مدار خارج می‌شود، عمر تأسیسات و تجهیزات صنعت برق را آسیب می‌زند و در مدت زمان کوتاهی تری نسبت به حالت معمول نیاز به تعمیرات پیدا می‌کنند. همچنین درآمد دولت از این بخش کاهش می‌یابد و در مقابل هزینه‌های آن را افزایش می‌دهد؛ به این دلیل که هزینه بازسازی و نوسازی شبکه‌های الکتریکی افزایش می‌یابد.

او با بیان این‌که برق مهم‌ترین زیرساخت توسعه کشور است، تأکید کرد: برق در مقیاس زیاد قابل ذخیره‌سازی نیست و نمی‌توان مانند بنزین ذخیره استراتژیک داشت تا در زمان کمبود وارد مدار کرد. از این رو نیروگاه‌ها در زمان افت اقدام به صادرات برق به کشورهای همسایه می‌کنند. به بیان بهتر، برقی که از ایران به کشورهای همسایه صادر می‌شود، در ساعت غیرپیک است و ارتباطی به ساعت پیک مصرف داخل ندارد. به گفته این کارشناس انرژی، با صرفه‌جویی برق در بخش‌های

تا همین چند سال پیش اگر برق قطع می‌شد، شاید بزرگ‌ترین معضل خانواده‌ها این بود که فرصت مشاهده برنامه تلویزیونی مورد علاقه‌شان از دست رفته، اما این روزها همه اقتصاد به برق وابسته شده و افراد بسیاری کسب‌وکار خود را از طریق اینترنت انجام می‌دهند و اینترنت هم بدون برق کارایی ندارد. گذشته از این، برق اکنون برای همه کشورها یک موضوع امنیتی تلقی می‌شود و بخش پدافند غیرعامل شرایطی را فراهم می‌کند تا این انرژی برای همه پایدار باشد. تصور کنید یک سرپرست خانوار ماهانه درآمد مشخصی دارد و یک ماه هزینه خانواده بیشتر از درآمد است. مشخصاً سرپرست خانواده باید بخش‌های دیگر هزینه‌ای را مدیریت کند تا بتواند به نقطه سر به سر برسد. در حوزه برق هم وضعیت همین‌طور است و زمانی که مصرف بیش از تولید باشد، خاموشی اتفاق می‌افتد. خاموشی‌های اخیر هم که اتفاق افتاده، ناشی از افزایش مصرف برق در کشور بوده و شرکت‌ها توانی را مجبور کرده به مدت یک هفته در خردادماه برنامه قطع برق را اعلام کند، اما مشخص است اقداماتی که انجام شده، مسکن است، نه درمان. استخراج رمزارز افزایش مصرف صنعت و بخش خانگی و همچنین بخش کشاورزی در کنار افزایش دما مواردی است که باعث افزایش مصرف برق و ناترازی می‌شود؛ وضعیتی که دست دولت را برای صادرات برق می‌بندد و این در حالی است که کشوری که صادرات برق دارد، یک کشور موفق نامیده می‌شود.

### صنعت برق و نیازمند سرمایه‌گذاری

مدت‌هاست ایران به کشورهای همسایه مانند عراق برق صادر می‌کند و بخشی از اقتصاد این کشور به واسطه برق ایران تأمین می‌شود، اما با ناترازی در بخش تولید و مصرف ظاهراً این موضوع منتفی شده و کشور دریافت‌کننده برق هم منتظر دوباره در مدار قرار گرفتن نیروگاه‌های ایران نمی‌ماند و قطعاً از کشور دیگر نیاز خود را رفع می‌کند. کارشناسان معتقدند برق برای کشور یک نعمت است، اما از این موارد که بگذریم، اقتصاد و امنیت کشور به برق وابسته شده و ناترازی در این بخش می‌تواند مانع رشد اقتصاد در کشور شود. در برنامه همه نامزدهای انتخاباتی ریاست جمهوری افزایش اشتغال مطرح



پرمصرف که اغلب در بخش صنعت و خانگی هستند، می‌توان توزیع برق را مدیریت کرد.

#### صنعت برق نیازمند جراحی قیمت است

محمد عنایتی نجف‌آبادی، پژوهش‌گر صنعت برق، با بیان این‌که سبد انرژی کشور باید متنوع شود، گفت: گردش مالی صنعت برق در بقیه کشورهای تولیدکننده حدود ۱۲ میلیارد دلار است، اما در ایران تنها نیم میلیارد دلار گردش مالی داریم که این موضوع نشان‌دهنده لزوم یک برنامه جدی و عملیاتی در حوزه صنعت برق است. خشک‌سالی‌هایی که سراغ ایران می‌آید و بارش کمتری که داریم، باعث می‌شود نیروگاه‌های برق آبی نیز از مدار خارج شوند.

عنایتی نجف‌آبادی با تأکید بر این‌که اقتصاد برق در ایران باید احیا شود، توضیح داد: سوخت مایع که به نیروگاه‌ها می‌رسد، هزینه تقریباً صفر دارند، اما به دلیل این‌که وزارت نیرو پول پیمان‌کاران را به‌موقع پرداخت نمی‌کند، اقتصادی بودن این صنعت را به حاشیه برده است. هم‌چنین دولت سیزدهم باید نظام تعرفه‌گذاری را تغییر دهد. به این دلیل که اکنون پرمصرف‌ها بیشتر از کم‌مصرف‌ها از یارانه برق بهره‌مند می‌شوند.

این پژوهش‌گر صنعت برق معتقد است اگر صنعت برق به‌سرعت جراحی نشود، قطعاً سرمایه‌گذار جدیدی به میدان نمی‌آید و مصرف برق برای پرمصرف‌ها باید به گونه‌ای باشد که با افزایش مصرف یارانه آن حذف و سود برای تولیدکننده به دنبال داشته باشد.

#### ساخت یک نیروگاه چهار سال زمان نیاز دارد

دکتر حسین حیرانی، عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات سیاست

علمی کشور، به خبرنگار ما گفت: «سرمایه‌گذاری در حوزه انرژی زمان‌بر و سرمایه‌بر است و این موضوع جایی خودش را نشان می‌دهد. میوه امروز صنعت برق نتیجه سیاست‌ها و اقداماتی است که در طول پنج سال اخیر در وزارت نیرو اتفاق افتاده است.

حیرانی با بیان این‌که ساخت یک نیروگاه ۵۰۰ مگاواتی حدود چهار سال زمان و ۳۰۰ میلیون یورو سرمایه نیاز دارد، گفت: برای ساخت یک نیروگاه معمولی با این حجم، به شرط دارا بودن سرمایه مناسب و پیمان‌کار و داشتن فناوری، حدود چهار سال زمان نیاز است.

عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور با اشاره به مصرف برق در کشور توضیح داد: بخش خانگی و صنعتی حدود ۷۰ درصد مصرف برق را تشکیل می‌دهند که این موضوع نشان می‌دهد اقتصاد کشور تا چه حد به این موضوع وابسته است. در اغلب کشورها مسئله برق از حیث اقتصادی خارج شده و بیشتر یک موضوع امنیتی تلقی می‌شود. در ایران ۸۰ درصد برق به گاز وابسته است و ۵۰ درصد گاز کشور از پارس جنوبی به دست می‌آید که موضوع پدافند غیرعامل باید در این زمینه ورود می‌کرد و سبد تولید برق کشور را تنوع می‌بخشید. اگر یک روز اتفاقی برای پارس جنوبی بیفتد و نتواند گاز را استخراج کند، حدود ۴۰ درصد ظرفیت تولید برق کاهش می‌یابد.

او به موضوع قیمت اشاره کرد و افزود: بر اساس آمار وزارت نیرو، قیمت تمام‌شده هر کیلووات ساعت برق حدود ۱۴۰ تومان است که نیمی از آن از مصرف‌کننده و نیمی دیگر یارانه دولت است. از برنامه چهارم توسعه و اجرای قانون خصوصی‌سازی در کشور، تولید کشور به بخش خصوصی واگذار شد و دولت حق ورود به این حوزه را ندارد. دولت طبق قانون برنامه‌های توسعه موظف

**دکتر حسین حیرانی: بخش خصوصی وام را از صندوق توسعه ملی ارزی دریافت می‌کند و از وزارت نیرو ریال می‌گیرد و در عین حال دوباره باید ارزی پرداخت کند. در این میان اگر تأخیری در پرداختی‌های وزارت نیرو پیش بیاید و در موعد مقرر انجام نشود، باعث افزایش بدهی بیشتر بخش خصوصی به صندوق توسعه ملی خواهد شد. اکنون جهش‌های ارزی باعث ورشکستگی بخش خصوصی صنعت برق شده است**



سرمایه‌گذاری در صنعت برق ممنوع است. حیرانی با بیان تأثیر استخراج رمزارز در بی‌برقی‌های اخیر توضیح داد: اقبال برای استخراج رمزارز افزایش یافته و وزارت نیرو به عنوان متولی برق کشور باید پیش‌بینی این وضعیت را می‌کرد. ۸۰ هزار مگاوات ظرفیت اسمی صنعت برق کشور است و نیروگاه‌های بخش خصوصی از وزارت نیرو درخواست داشتند در زمان‌های غیرپیک که باید نیروگاه را خاموش کنند، به تولید رمزارز بپردازند. اما با این خواسته موافقت نشد. این در حالی است که وزارت نیرو مطالبات آن‌ها را در زمان مقرر پرداخت نمی‌کند.

او با بیان این‌که نیروگاه‌ها درآمد صادرات برق هم ندارند، گفت: اکنون صادرات برق ممنوع شده و مصرف داخلی هم با مشکل مواجه است. این در حالی است که طبق برنامه‌های توسعه‌ای حداقل ۱۱ درصد تولید کشور در بخش‌های مختلف افزایش خواهد یافت، که این رشد نیازمند افزایش برق است. یکی از چالش‌های اصلی کشور آینده‌نگری ضعیف در بخش‌های مختلف است و همین موضوع باعث شده با ناترازی گاز و برق روبه‌رو باشیم.

### لزوم تغییر سبب انرژی کشور

عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور از دولت سیزدهم خواست قطعاً سبب انرژی کشور باید متنوع شود و برنامه‌ریزی دولت باید در این زمینه جدی باشد. روسیه که مانند ایران از انرژی فسیلی استفاده می‌کند، ۲۰ درصد سبب انرژی خود را از انرژی خورشیدی تأمین می‌کند و این در حالی است که این کشور سردسیر است و آفتاب زیادی ندارد.

به گفته او، ظرفیت انرژی‌های تجدیدپذیر ایران حدود ۷۰ هزار مگاوات است، اما تاکنون به این بخش نگاه فانتزی داشتیم. هم‌چنین یارانه‌ها و تعرفه‌گذاری در دولت سیزدهم باید اصلاح شود و تعرفه‌گذاری به این صورت باشد که هر چه مصرف بیشتر می‌شود، رقم نیز به صورت تصاعدی افزایش یابد.

حیرانی با اشاره به غفلت دولت یازدهم و دوازدهم از سرمایه‌گذاری در بخش انرژی‌های تجدیدپذیر گفت: حدود پنج درصد سبب انرژی کشور بر اساس برنامه ششم توسعه باید از طریق انرژی‌های تجدیدپذیر انجام می‌شد، اما از چهار هزار وات که قرار بود تأمین شود، تنها هزار مگاوات به نتیجه رسید. ضمن این‌که دولت به عنوان بزرگ‌ترین بنگاهدار کشور ابتدا صرفه‌جویی را باید از خود شروع کند و بعد از مردم بخواهد که مصرف بهینه داشته باشند.

بوده در این راه تسهیل‌گر و تنظیم‌گر باشد و در طول پنج سال حداقل ۲۵ هزار مگاوات به ظرفیت برق کشور اضافه کند.

این استاد دانشگاه ادامه داد: زمانی که سطح فناوری ما بالا نبود، شرکت‌ها پس از ارزیابی وزارت نیرو به صندوق توسعه ملی مراجعه می‌کردند و وام ارزی بلندمدت می‌گرفتند. وزارت نیرو هم طی قراردادی با آن‌ها اعلام می‌کرد که پنج سال با فرمولی مشخص برق تولیدی آن‌ها را دریافت خواهد کرد. وزارت نیرو هر کیلو وات ساعت برق را از نیروگاه‌های بخش خصوصی به قیمت ۳۵۰ تومان می‌خرد، اما از مصرف‌کننده ۷۰ تومان دریافت می‌شود و این در حالی است که قیمت در نظر گرفته‌شده در بودجه حدود ۱۴۰ تومان است. طبق قانون سازمان برنامه و بودجه موظف است مابه‌التفاوت قیمت ۷۰ تومان مصرف‌کننده و ۳۵۰ تومان برق خریداری‌شده از نیروگاه‌های خصوصی را در لایحه بودجه به وزارت نیرو بپردازد، اما قیمت ۱۴۰ تومان در بودجه آورده می‌شود.

به گفته حیرانی، اگر وزارت نیرو را یک بنگاه اقتصادی در نظر بگیریم، به طور متوسط در پنج سال گذشته هر سال حدود هشت‌هزار میلیارد تومان کسری بودجه داشته است. از سوی دیگر، وزارت نیرو بدهی حدود ۴۰ هزار میلیارد تومانی به بخش خصوصی دارد.

حیرانی با بیان این‌که دریافت و بازپرداخت تسهیلات از صندوق توسعه ملی ارزی است، گفت: بخش خصوصی وام را از صندوق توسعه ملی ارزی دریافت می‌کند و از وزارت نیرو ریال می‌گیرد و در عین حال دوباره باید ارزی پرداخت کند. در این میان اگر تأخیری در پرداختی‌های وزارت نیرو پیش بیاید و در موعد مقرر انجام نشود، باعث افزایش بدهی بیشتر بخش خصوصی به صندوق توسعه ملی خواهد شد. اکنون جهش‌های ارزی باعث ورشکستگی بخش خصوصی صنعت برق شده است. در طول برنامه ششم توسعه، باید ۲۵ هزار مگاوات به صنعت برق کشور اضافه می‌شد، اما در طول چهار سال گذشته حتی یک قرارداد هم در این زمینه منعقد نشده است. ضمن این‌که باید توجه داشته باشیم در طول دولت دوازدهم ۱۳ هزار مگاوات به ظرفیت نیروگاهی کشور اضافه شده که قراردادهای آن مربوط به هشت سال پیش است. صنعت برق در مقایسه با بخش‌های دیگر مانند نفت جذابیت پایینی برای سرمایه‌گذاری دارد. برخی معاهده پاریس را عاملی برای بی‌برقی امروز می‌دانند، اما باید توجه داشت تحرکی برای جذب سرمایه‌گذاری در این صنعت انجام نشده است. ضمن این‌که دو سال است صندوق توسعه ملی به بانک‌های عامل بخش‌نامه داده که وام برای

**محمد عنایتی نجف‌آبادی:**  
گردش مالی صنعت برق در بقیه کشورهای تولیدکننده حدود ۱۲ میلیارد دلار است، اما در ایران تنها نیم میلیارد دلار گردش مالی داریم که این موضوع نشان‌دهنده لزوم یک برنامه جدی و عملیاتی در حوزه صنعت برق است. خشک‌سالی‌هایی که سراغ ایران می‌آید و بارش کمتری که داریم، باعث می‌شود نیروگاه‌های برقی آبی نیز از مدار خارج شوند



در این بخش می‌خوانید

آینده بازار نفت در دوران پساکروناپی در گزارش آژانس بین‌المللی انرژی  
بازارنفت و شکوه از دست‌رفته

مرور «وخارزم» بر ارزشهای دیجیتال که دنیای مالی را متحول کرده‌اند  
انقلاب ارزها

بررسی اقدامات بخش خصوصی برای اقتصاد کرونایی در جهان  
اقتصاد کرونایی در آن سوی مرزها

دلایل بی‌شمار برای واکسینه کردن جهان

روش‌های احیای کسب‌وکارها در دوران پساکرونا  
راهبردهای خروج از رکود

مرور «وخارزم» بر رابطه میان کم‌آبی و مهاجرت جمعیت  
بحرانی به رنگِ آبی قرمز!

# اقتصاد جهان



آینده بازار نفت در دوران پساکرونا بی در گزارش آژانس بین‌المللی انرژی

## بازار نفت و شکوه از دست رفته

به سویشان نشان نرود. به همین خاطر است که برخی تحلیل‌های آژانس بین‌المللی انرژی از کاهش میزان تقاضا برای نفت حکایت دارد. اما تحلیل‌هایی هم وجود دارند که روند میزان تقاضا را صعودی برآورد کرده‌اند.

شاید مهم‌تر از بحث گرمایش زمین و تغییرات اقلیمی، مسئله کرونا باشد. درحالی‌که دولت‌ها تلاش دارند از انرژی پاک در صنایع خود بهره بگیرند، هنوز هم نفت جایگاه ویژه‌ای برای توسعه صنایع دارد. مادامی‌که اقتصاد در گردش باشد، تقاضا برای نفت هم وجود خواهد داشت. اما نکته این‌جاست که همه‌گیری کرونا اقتصاد جهان را تا حدود زیادی مختل کرده است. به همین خاطر است که بر اساس گزارش سالانه آژانس بین‌المللی انرژی، مقصر اصلی در شرایط پرنوسان نفت، کروناست.

نکته جالب توجه در گزارش آژانس این است که به‌رغم تهدیداتی که در بازار نفت وجود دارد، همچنان تقاضا برای نفت رشد خواهد کرد. در واقع، میزان افزایش تقاضا، کاهش می‌یابد. دقیق‌ترش این است که تقاضا برای نفت همچنان افزایش پیدا می‌کند، اما میزان این افزایش یا رقم رشد، نسبت به گذشته، کاهش شدیدی را تجربه خواهد کرد. پس درحالی‌که ظاهراً نمودارها روندی صعودی را نشان می‌دهند، در باطن، به سمت کاهش تقاضا در بازار نفت پیش می‌رویم. بررسی‌ها نشان می‌دهد تقاضای روزانه برای نفت تا سال ۲۰۲۶ به ۱۰۴ میلیون بشکه خواهد رسید. این رقم نسبت به

سال ۲۰۱۹ رشد چهار درصدی را تجربه خواهد کرد. دکتر فاتح بیرومل، مدیر اجرایی آژانس بین‌المللی انرژی، می‌گوید: «بحران کووید ۱۹ منجر به کاهش تقاضای بی‌سابقه

کالاها در میانه شیوع همه‌گیری کرونا، بازاری پرنوسان داشتند. اما در بین همه آن‌ها، یکی بیش از بقیه اهمیت دارد؛ نفت. بازار جهانی نفت روزهای پرتلاطمی را سپری کرده است و حالا طبق گزارش آژانس بین‌المللی انرژی (IEA)، با توجه به سیاست‌های نفتی در جهان، تقاضا برای این کالا تا سال ۲۰۲۶ سالانه افزایشی نسبتاً قابل توجه را تجربه خواهد کرد. اما هنوز هم به سیاست و تغییرات ویژه‌ای نیاز است تا تقاضا برای نفت به اوج خود برسد. «وخارزم» در این گزارش سعی دارد با مروری بر گزارش یک مؤسسه معتبر بین‌المللی در حوزه انرژی، وضعیت بازار نفت در دوران پساکرونا بی را بررسی کند. شوکی که از طریق کرونا به بازار جهانی نفت وارد شد، کم‌سابقه بود. با شیوع این بیماری، ابهام و عدم قطعیت بازار را فرا گرفت. صنعت نفت طوری محک خورد که تا کنون تجربه‌اش را نداشت. حالا با توجه به ابهامی که فضای بازار نفت را در بر گرفته، پیش‌بینی آینده این صنعت در شرایط پساکرونا بی دشوار به نظر می‌آید. با این حال، عواملی وجود دارند که بر اساس آن‌ها می‌توان آینده بازار جهانی نفت را بررسی کرد.

### آغاز عصر انرژی پاک

این روزها دولت‌ها توجه ویژه‌ای به انرژی پاک دارند. آن‌ها تلاش می‌کنند سیاست‌های جدید خود را نفت‌زدایی کنند تا انگشت اتهام دوست‌داران محیط زیست بیش از این

صنعت نفت

صدیقه ثنایی

نفت در جهان شد. اما این کاهش الزاماً پایدار نخواهد بود. به‌رحال لازم است کشورها سیاست‌های نفتی خود را تغییر دهند تا به اهدافشان در راستای تغییرات اقلیمی دست پیدا کنند. اما دولت‌ها باید در این زمینه تلاش زیادی کنند تا این تغییرات و تحولات بزرگ به‌درستی رخ دهند. به‌رحال با توجه به شرایط فعلی، تقاضا برای نفت تا سال ۲۰۲۶ هم‌چنان افزایش خواهد یافت.»

یکی از نکاتی که بی‌رونی در صحبت‌هایش بر آن تأکید دارد، این است که بهره‌وری سوخت‌های فسیلی باید افزایش پیدا کند. برای مثال، استفاده از آن‌ها در وسایل نقلیه باید به گونه‌ای باشد که کمترین میزان آلودگی را تولید کند. این مورد جزو اقداماتی است که باید مورد توجه قرار بگیرد تا وضعیت بازار نفت هم بهبود پیدا کند.

### برای جهانی بهتر

این روزها اقداماتی مانند دورکاری و کاهش سفرهای کاری باعث شده تقاضا برای نفت کاهش پیدا کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد مصرف بنزین هم کاهش پیدا خواهد کرد. طبق گزارش آژانس بین‌المللی انرژی، مصرف بنزین تا سال ۲۰۲۶ روندی کاهشی خواهد داشت که بخش عمده آن ناشی‌گرفته از همه‌گیری کروناست.

آسیا هم‌چنان مهم‌ترین منبع تقاضا برای نفت جهانی است. حدود ۹۰ درصد از افزایش تقاضای نفت در جهان در فاصله سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۶ از جانب کشورهای آسیایی خواهد بود که مهم‌ترین آن‌ها، چین است. اما در کشورهای توسعه‌یافته که میزان مالکیت وسایل نقلیه هم بیشتر است، برخلاف تصور عموم، شاهد روندی کاهش خواهیم بود، به‌طوری‌که میزان تقاضا برای نفت در این کشورها، نسبت به دوران پیش از کرونا، به‌شدت کاهش می‌یابد.

### مروری بر بازار عرضه

بازار نفت فقط تحت تأثیر میزان تقاضا نیست. عرضه تا حد زیادی در این زمینه ایفای نقش می‌کند. برای مثال، افزایش عرضه نفت می‌تواند منجر به کاهش قیمت آن شود. بررسی‌های آژانس بین‌المللی انرژی نشان می‌دهد چشم‌انداز بازار نفت باعث شده تولیدکنندگان آن در موقعیتی دوگانه قرار بگیرند. در واقع آن‌ها نمی‌توانند به‌درستی آینده را پیش‌بینی کنند. تصمیم‌هایی هم که برای سرمایه‌گذاری در این عرصه گرفته می‌شوند، فعلاً قاطعانه نیست. بسیاری از سرمایه‌گذاران هنوز شرایط را برای سرمایه‌گذاری در بازار نفت مهیا نمی‌بینند. به این ترتیب انتظار می‌رود سرمایه‌گذاری در صنعت نفت، روند کاهشی خود را آغاز کند.

در گزارش آژانس بین‌المللی انرژی این‌طور گفته شده که تقاضا برای نفت تا سال ۲۰۲۶، رشد روزانه ۱۰ میلیون بشکه را تجربه خواهد کرد. اما وضعیت ناامیدکننده‌ای که بر بازار نفت حاکم شده، باعث می‌شود این عرضه، صرفاً ذخیره شود. در واقع خبری از تقاضا در حد بالا نیست تا بتواند افزایش عرضه نفت را پوشش دهد. به همین خاطر است که می‌توان پیش‌بینی کرد قیمت نفت در سال‌های آتی، در سراسرهای قرار می‌گیرد و کاهش می‌یابد.

در خاورمیانه، عربستان سعودی بیشترین تولید نفت را خواهد داشت. ایالات متحده آمریکا هم‌چنان به تولید نفت شیل خود ادامه خواهد داد. فعالیت‌ها برای حفاری و سرمایه‌گذاری در

میادین نفتی در این کشور به قوت خود ادامه خواهد داشت. رقابتی در جهان وجود دارد تا هر کس نفت موجود در کشور خود را بفروشد. در واقع همه دولتی‌ها و خصوصی‌ها می‌دانند که نفت را نباید نگه داشت، باید فروخت، چراکه احتمال دارد تا چند سال دیگر، استفاده از این سوخت مثل زغال‌سنگ، تقریباً منسوخ شود.

### خداحافظی غول‌های نفت و گاز

بازیگران و تولیدکنندگان نفت، در بازی نفتی، بزرگ‌ترین بازیگران هستند. شرکت‌ها و غول‌های بزرگی که نفت تولید می‌کنند، این روزها با جدیت تلاش دارند نفت موجود را تولید کنند و بفروشند. آن‌ها می‌دانند که با توجه به سیاست‌های زیست‌محیطی و پیمان‌نامه‌هایی که در مورد تغییرات اقلیمی به امضا می‌رسند، نمی‌توان چندان به آینده نفت دل بست. حرکت صنایع به سمت انرژی پاک، ضربه‌ای بزرگ به تولیدکنندگان نفت و گاز وارد خواهد کرد. آن‌ها تلاش دارند اثرات این ضربه را به حداقل برسانند. برای مثال، ورود به فناوری‌های پیشرفته از جانب چنین شرکت‌هایی، می‌تواند نوعی دوراندیشی قلمداد شود. شرکت‌های بزرگ تولیدکننده نفت و گاز تلاش دارند به کمک فناوری، جلوی انتشار گاز کربن را بگیرند و به این ترتیب، از ضرر مالی خودشان هم پیش‌گیری کنند. آن‌ها می‌گویند چنین مواردی را جزو تعهدات خود به زمین و ساکنانش می‌دانند.

بخش پالایشگاهی هم این روزها با مزاد عرضه نفت دست‌وپنجه نرم می‌کند. البته چین، هند و کشورهای خاورمیانه هنوز متقاضی سفت‌وسخت نفت هستند. هرچند چین هم در جهت سیاست‌های تغییرات اقلیمی، اهدافی را در نظر گرفته و تغییراتی را در نظام صنعتی خود ایجاد کرده است. فعلاً بار نفت را این کشورها به دوش می‌کشند. اما در عین حال، انتظار می‌رود پس از سال ۲۰۲۶، روزهای خوش نفتی به پایان برسند.

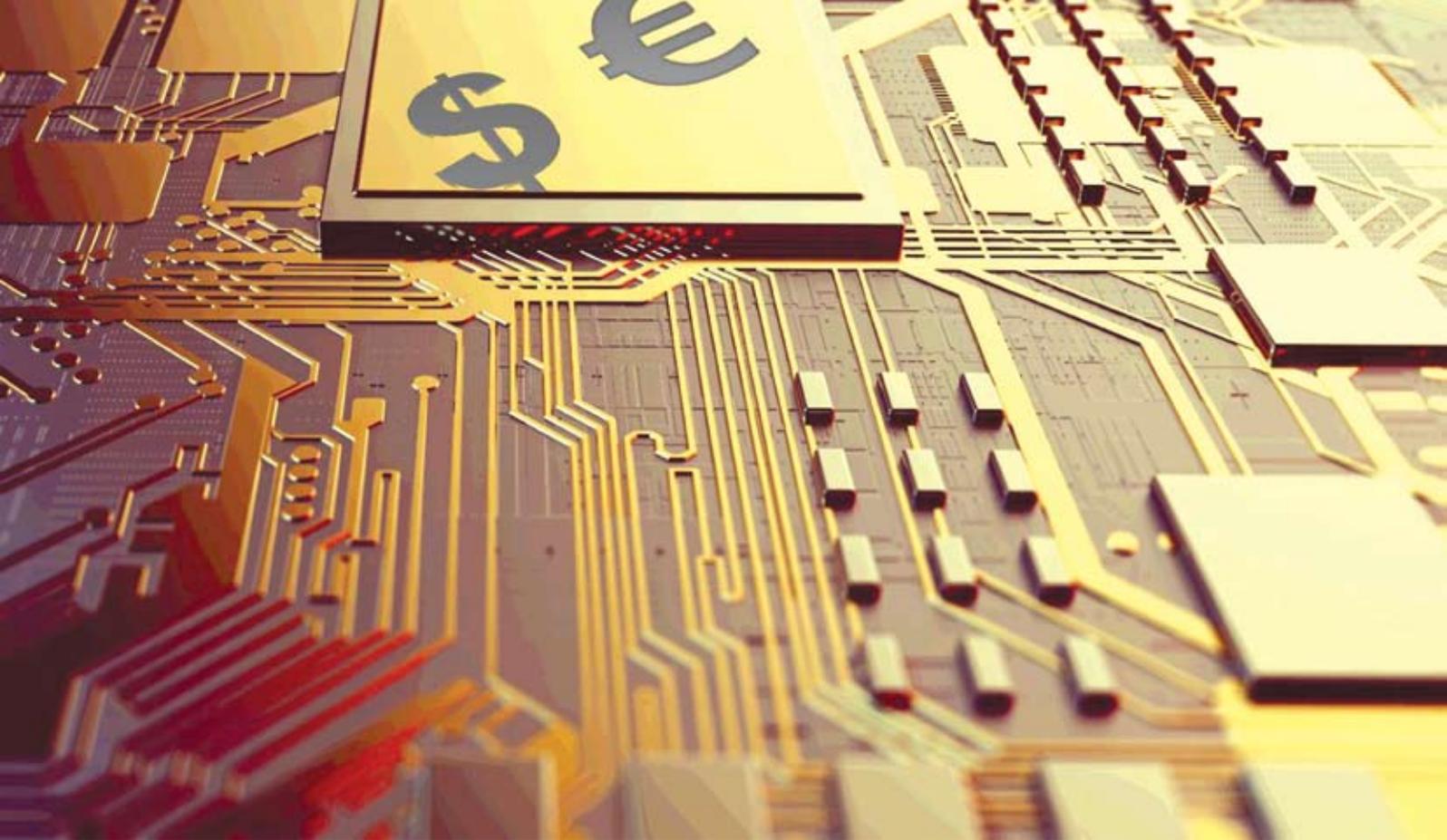
صنعت پتروشیمی تا سال ۲۰۲۶ هم می‌تواند به این وضعیت ادامه دهد. اما به‌زودی رشد تقاضا در کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور به اوج خود خواهد رسید. پس از آن، شاهد تغییرات و تحولاتی عظیم در بازار نفت خواهیم بود.

کرونا جهان را متحول کرد، و جهان نفت از این تحول در امان نماند. بر اساس گزارش آژانس بین‌المللی انرژی، تقاضا برای نفت تا سال ۲۰۲۶ افزایش خواهد یافت، اما پس از آن، روندی کاهشی آغاز خواهد شد. تغییرات در سیاست‌های کشورهای و حرکت آن‌ها به سمت انرژی‌های پاک به دلیل مسئله گرمایش زمین و تغییرات اقلیمی، اثراتی بلندمدت بر بازار نفت و گاز خواهد داشت. بازیگران و تولیدکنندگان بزرگ نفت و گاز در این زمینه بیشترین اثر را می‌پذیرند. در واقع آن‌ها بسیار آسیب‌پذیر هستند و به‌زودی دچار بحران‌های بزرگی خواهند شد. کرونا به صورت مستقیم و غیرمستقیم، اقتصاد جهان را مختل کرد و بازار نفت از این اختلال در امان نمانده است. واقعیت این است که صنعت نفت هم بیمار شده است و این بیماری، تقریباً درمان‌ناپذیر خواهد بود. روی‌هم‌رفته، باید تا سال ۲۰۲۶ شاهد افزایش عرضه نفت و در عین‌حال کاهش تقاضا برای این کالا در بازارهای جهانی باشیم و این یعنی شکوه نفت از دست رفته است.

**دکتر فاتح بیرونی، مدیر اجرایی آژانس بین‌المللی انرژی، می‌گوید: «بحران کووید ۱۹ منجر به کاهش تقاضای بی‌سابقه نفت در جهان شد. اما این کاهش الزاماً پایدار نخواهد بود. به‌رحال لازم است کشورها سیاست‌های نفتی خود را تغییر دهند تا به اهدافشان در راستای تغییرات اقلیمی دست پیدا کنند. اما دولت‌ها باید در این زمینه تلاش زیادی کنند تا این تغییرات و تحولات بزرگ به‌درستی رخ دهند. به‌رحال با توجه به شرایط فعلی، تقاضا برای نفت تا سال ۲۰۲۶ هم‌چنان افزایش خواهد یافت.»**

منبع:

آژانس بین‌المللی انرژی (IEA)



## انقلاب ارزها

مرور «وخارزم» بر ارزهای دیجیتال که دنیای مالی را متحول کرده‌اند

پیدا کرده‌اند؟ افزایش ارزش آن‌ها چقدر بوده است؟ و آیا می‌توان به آینده آن‌ها امید داشت؟ اصلاً پس از بحث مصرف زیاد برق این ارزها، آیا می‌توان باز هم به آینده آن‌ها امید داشت؟ این ارزها چه تأثیری بر نظام بانکی در جهان می‌گذارند؟ «وخارزم» در این گزارش تلاش کرده این موارد را بررسی کند.

### فقط بیت‌کوین نیست!

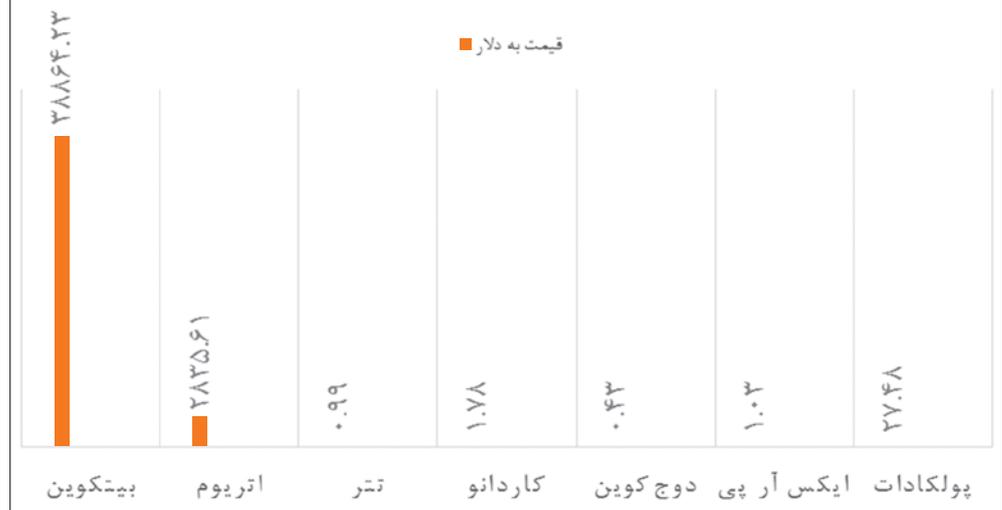
خیلی‌ها وقتی صحبت از ارزهای دیجیتال می‌شود، تصور می‌کنند منظور فقط بیت‌کوین است. اما بیت‌کوین فقط یکی از ارزهای مجازی است که این روزها رونق گرفته و بازارش داغ است. بستر رمزارزها و ارزهای دیجیتال بسیار گسترده شده است. هرچند بیت‌کوین به نوعی هنوز پادشاه ارزهای دیجیتال محسوب می‌شود، اما نمی‌توان از اهمیت ارزهایی دیجیتال دیگری که به تازگی قد برافراشته‌اند، غافل ماند. همه می‌دانند که وقتی از ارز دیجیتال سخن به میان می‌آید، به این معناست که باید با پول الکترونیکی و مجازی سروکار داشت. علاوه بر آن، باز هم همه می‌دانند که وقتی از رمزارز سخن به میان می‌آید، منظور رمزنگاری‌هایی است که در روند استخراج این ارزها به کار می‌رود. بر اساس گزارش اینوستوپدیا، ارزهای دیجیتال با این هدف راه‌اندازی شده‌اند که از سلطه و دست‌کاری‌های دولتی در امان بمانند. اما محبوبیت اخیر آن‌ها می‌تواند کاری کند که دیگر همین امنیت را هم نداشته باشند.

تحولات عمیق در حوزه فناوری مدتی است که پایش به دنیای مالی رسیده است. بیت‌کوین از یک ارز ناهنجار به دارایی طبقه میلیاردی تبدیل شده است. این روزها همه به دنبال این ارزهای دیجیتال هستند. در وال‌استریت ورود به دنیای ارزهای دیجیتال تقریباً به یک ضرورت بدل شده است. برنامه پی‌پل که در حقیقت متعلق به شرکت آمریکایی پی‌پل است و در زمینه تجارت الکترونیکی و سامانه انتقال وجه الکترونیکی فعالیت دارد، طبق گزارش اکونومیست بیش از ۳۹۲ میلیون کاربر در آمریکا دارد و به این ترتیب، به غولی مهم برای رقابت با غول‌های چینی بدل شده است. مهم‌ترین نکته‌ای که اکنون نباید از آن غافل شد، این است که به‌زودی دولت ارزهای دیجیتال شکل خواهد گرفت. در واقع انقلابی که به واسطه فناوری در دنیای مالی رخ داده، در نهایت به شکل‌گیری دولت ارزهای دیجیتال منتهی خواهد شد. دولت ارزهای دیجیتال ادعا می‌کند که عملکرد مالی‌اش بهتر است. تا همین چند وقت پیش همه تصور می‌کردند آخرین تحول در دنیای مالی، اختراع دستگاه‌های خودپرداز است که با نام ATM شناخته می‌شوند. اما حالا شاهد تحولی عظیم در ارزها هستیم. ارزهایی که شکل کاملاً مجازی به خود گرفته‌اند؛ ارزهای دیجیتال. اما چرا این روزها ارزهای دیجیتال تا این اندازه اهمیت

اقتصاد جهانی

نسیم بنایی

## ارزش مهم ترین ارزهای دیجیتال در ژوئن ۲۰۲۱



نمودار ۱: ارزش مهم ترین ارزهای دیجیتال، منبع: کریپتو کارنسی چارت

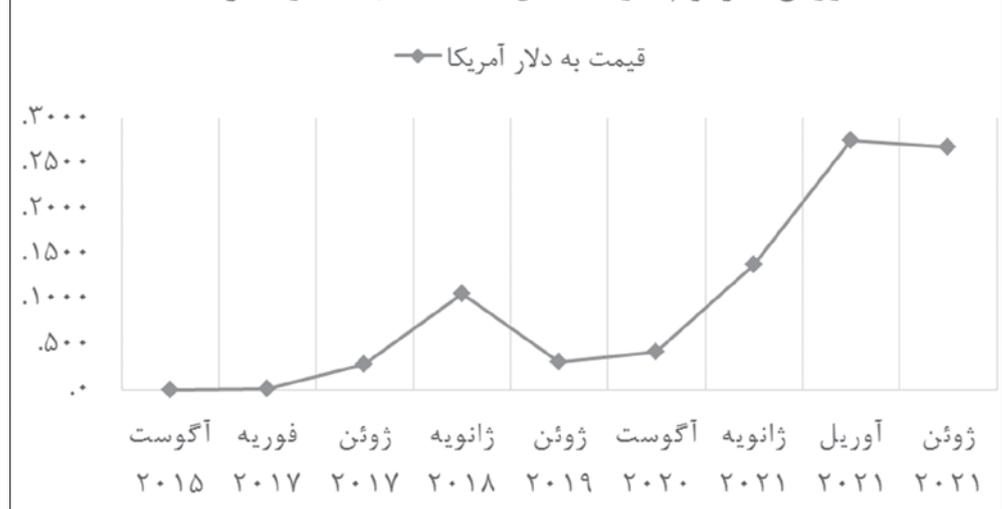
این ارز دیجیتال برای پرداخت‌های درون شبکه‌ای جهانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. طی سال‌های گذشته، استفاده از این ارز نوسانات زیادی داشته، اما حالا لیتکوین به یکی از مهم ترین ارزها در بازارهای دیجیتال بدل شده است. بر اساس گزارش کوین تلگراف، ارزش لیتکوین در اواخر بهار به ۴۰۰ دلار رسید که بالاترین میزان آن در تاریخ این ارز محسوب می‌شود. به این ترتیب، لیتکوین هم به ارز دیجیتال گرانی تبدیل شده که هر کسی نمی‌تواند آن را خریداری کند. تحلیلگران در سایت کوین تلگراف معتقدند ارز لیتکوین تا تابستان به ۵۰۰ دلار خواهد رسید. چنین ارزشی برای فعالان بازار ارزهای دیجیتال هم زیاد محسوب می‌شود.

نام همه ارزهای دیجیتال به کوین ختم نمی‌شود. یکی از رمزارزهای معروف که این روزها هم زیادی مورد استقبال واقع شده، کاردانو است. کاردانو نوعی رمزارز است که نخستین بار با پژوهش‌های مهندسان و ریاضی‌دان‌ها معرفی شد. یکی از

یکی از نخستین جایگزین‌های معروف بیت‌کوین، اتریوم است. عموماً در قراردادهای هوشمند از اتریوم بهره گرفته می‌شود. کشورهایی که از زیرساخت‌های مناسب مالی بهره نبرده‌اند، می‌توانند با آرامش بیشتری از اتریوم استفاده کنند. کسانی که اپلیکیشن‌ها و برنامه‌های مختلف موبایلی و اینترنتی را مدیریت می‌کنند هم می‌توانند برای توسعه کار خود از این ارز دیجیتال بهره‌مند شوند. بررسی‌های «وچارزم» از نمودارهای استاتیستا نشان می‌دهد اتریوم تا فوریه ۲۰۱۷ هم چندان مشتری نداشته، اما از اوت ۲۰۲۰ ناگهان با استقبال شدیدی مواجه شده است.

لیتکوین یکی دیگر از ارزهای دیجیتال است که طرفداران زیادی دارد. این ارز در سال ۲۰۱۱ راهاندازی شده و همیشه پایش را جای پای بیت‌کوین گذاشته است. برخی حتی می‌گویند بیت‌کوین طلاست و لیتکوین نقش نقره را برای بیت‌کوین ایفا می‌کند. یکی از مهندسان‌های گوگل برای نخستین بار لیتکوین را ابداع کرد.

## ارزش اتریوم در ۵ سال گذشته به دلار آمریکا



نمودار ۲: نوسان ارزش اتریوم طی ۵ سال گذشته، منبع: استاتیستا

سرمایه‌گذاران در دنیای  
امروزی همیشه به دنبال  
راهی برای افزایش ارزش  
پول و سرمایه خودشان  
هستند. این روزها فعلاً  
ارزهای دیجیتال و رمزارزها  
به ابزار خوبی برای  
سرمایه‌گذاری، چه در ایران  
و چه در سایر نقاط جهان،  
بدل شده‌اند. اما این که عمر  
آن‌ها چقدر باشد و تا چه  
زمانی دوام بیاورند، بستگی  
به بازیگران اصلی این بازار  
دارد، افرادی مانند ایلان  
ماسک، سلاطین این بازارها  
هستند و با یک پیام توییتری  
می‌توانند زلزله‌ای در این  
بازار ایجاد کنند

بود این شرکت نگران وخیم شدن وضعیت محیط زیست است. او تأکید کرد که ارزشهای دیجیتال در بسیاری از سطوح می‌توانند گزینه‌های خوبی باشند و آینده مطلوبی هم خواهند داشت، اما پیشرفت آن‌ها به قیمت از بین رفتن محیط زیست و انتشار حجم بالایی از گازهای گل‌خانه‌ای تمام می‌شود. در نتیجه تسلا تصمیم گرفت خرید بیت‌کوین را متوقف کند. به محض انتشار توییت ماسک، ارزش بیت‌کوین سقوط پنج درصدی را تجربه کرد. شرکتی مانند تسلا، نقش بازیگری کلیدی را در ماجرای این ارز ایفا می‌کند. اما قضیه محیط زیست و انتشار گازهای گل‌خانه‌ای چه بود؟ اصلاً ارزشهای دیجیتال مانند بیت‌کوین، چقدر انرژی مصرف می‌کنند تا تولید و استخراج شوند؟ آیا حرف‌های ماسک در این زمینه منطقی بود؟ «وخارزم» پژوهشی در این زمینه داشته که تا حدودی ماجرا را روشن می‌کند.

#### مصرف برق ارزشهای دیجیتال چقدر است؟

پاییز گذشته بود که ایرانی‌ها با قطعی گسترده برق مواجه شدند. عده‌ای از افراد، آن را به استخراج بیت‌کوین نسبت دادند. مشکل برای مدتی حل شد، اما دوباره در بهار امسال این قضیه تکرار شد و خیلی‌ها گفتند ماجرا به استخراج بیت‌کوین ارتباط دارد. اما اصل قضیه چیست؟ چه ارتباطی میان قطعی برق و استخراج ارزشهای دیجیتال وجود دارد؟ ماجرا به همان چیزی مربوط می‌شود که ایلان ماسک هم در توییت خود به آن اشاره کرده بود. تولید ارزشهای دیجیتال با مصرف شدید برق همراه است. بر اساس گزارش تک‌کراچ، میزان انرژی‌ای که برای استخراج بیت‌کوین مصرف می‌شود، کمتر از ۱۰ درصد از میزان انرژی‌ای است که در نظام بانک‌داری سنتی استفاده می‌شود. این سایت فناوری ادعا می‌کند که مصرف برق برای تولید ارزشهای دیجیتال، بیش از اندازه و طی بازی‌های سیاسی و اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است.

بر اساس گزارش مرکز تحقیقات مالی کمبریج، بیت‌کوین در حال حاضر سالانه حدود ۱۱۰ تراوات ساعت انرژی مصرف می‌کند. این میزان، معادل ۰.۵۵ درصد از کل برق تولیدی جهان است. یعنی تقریباً برابر با مصرف انرژی سالانه یک کشور کوچک مثل مالزی یا سوئد. این رقم به نظر خیلی کلان و زیاد می‌آید. اما در نظام پولی چقدر برق و انرژی مصرف می‌شود؟ برای این‌که ارزش این میزان از مصرف برق ارزشهای دیجیتال بهتر مورد ارزیابی قرار گیرد، بهتر است آن را با نظام پولی سنتی مقایسه کرد. خیلی‌ها می‌پرسند اگر بیت‌کوین، یک کشور بود، چقدر انرژی مصرف می‌کرد؟ دیجی‌اکانامیکس در نموداری این قضیه را نشان داده است. نیک کارتر، تحلیل‌گر هاروارد بیزنس ریویو، در گزارشی با عنوان «بیت‌کوین واقعاً چقدر انرژی مصرف می‌کند؟» می‌گوید پاسخ به این پرسش کاملاً بستگی به این دارد که

پنج نفری که این ارز را ابداع کرده، چارلز هوشینکسون است؛ کسی که ابتدا اتریوم را ابداع کرده بود، اما چون مسیر آن ارز مطابق میلش پیش نرفت، تصمیم گرفت سراغ ارز جدیدی برود و آن ارز جدید، کاردانو بود.

گروهی که در پشت‌صحنه کاردانو بودند، پژوهش عمیقی در این زمینه داشتند و بیش از ۹۰ مقاله درباره فناوری بلاکچین نوشته‌اند. هدف کاردانو این است که در دنیا جای اتریوم را بگیرد. ارزش این ارز در بازار سرمایه هم در ژانویه ۲۰۲۱ به بیش از ۹۸ میلیارد دلار رسید. هر کاردانو به قیمت ۰.۳۱ دلار معامله می‌شود. این می‌تواند شروعی خوب برای یک ارز باشد.

همه این ارزشهای دیجیتال، این روزها موفقیت پرشماری را کسب کرده‌اند. به همین خاطر است که بسیاری از مردم جهان به دنبال سرمایه‌گذاری در ارزشهای دیجیتال هستند. اما دنیای ارزشهای دیجیتال هم داستان‌های خودش را دارد. نمی‌توان بدون استراتژی وارد این بازار شد. یکی از دلایل اصلی هم این است که گول‌های اقتصادی و شرکتی نظیر تسلا وارد این میدان شده‌اند و نمی‌گذارند کسی به‌سادگی از آن‌ها بهره‌برد. اما ماجرای تسلا و ارزشهای دیجیتال چه بود؟

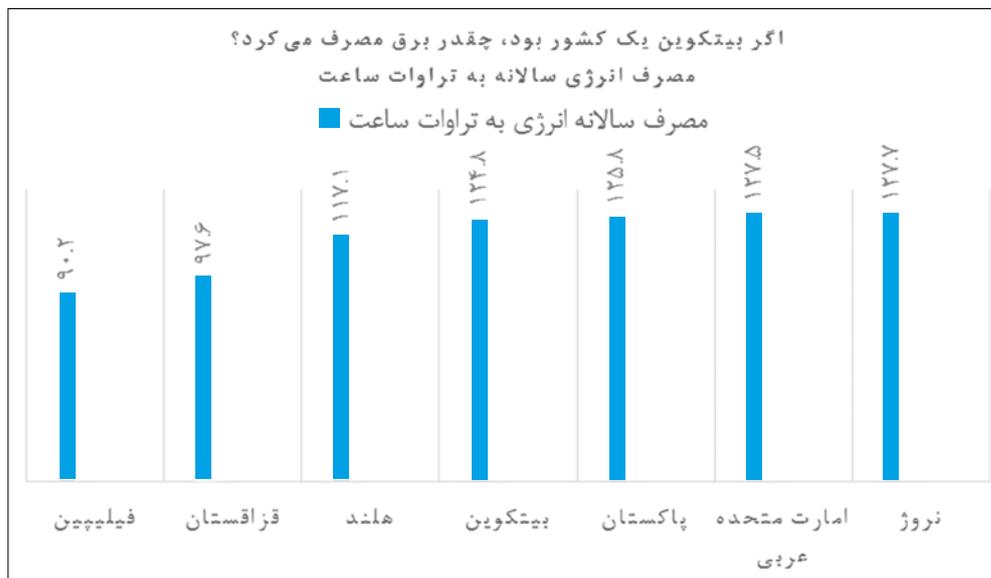
#### تسلا و ارزشهای دیجیتال

تسلا یا تسلا موتورز یکی از شرکت‌های خودروسازی آمریکایی است که خودروهای برقی و قطعات مورد نیاز قطارهای برقی را تولید می‌کند. این شرکت با نام ایلان ماسک، مدیر اجرایی‌اش شناخته می‌شود. اما چطور بحث ارزشهای دیجیتال به این شرکت مرتبط شد؟ فوریه ۲۰۲۱ بود که شرکت تسلا به عنوان غول خودروسازی در زمینه خودروهای برقی جهان اعلام کرد قصد دارد ۱.۵ میلیارد دلار بیت‌کوین خریداری کند. بر اساس گزارش سی‌ان‌بی‌سی، این شرکت برنامه داشت خرید خود را از قالب پذیرش پرداختی‌ها انجام دهد. یعنی خریداران خودرو در این شرکت می‌توانستند به جای پول، بیت‌کوین بپردازند.

اقدام شرکت تسلا برای پذیرش پرداخت‌های بیت‌کوینی، انفجاری در این بازار ایجاد کرد. طولی نکشید که ناگهان ارزش بیت‌کوین سر به فلک گذاشت. اما ایلان ماسک اجازه نداد نشاط سرمایه‌گذاران بیت‌کوینی، بیش از چهار تا پنج ماه ادامه پیدا کند. او ثابت کرد که بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاران و سرمایه‌داران می‌تواند بازیگران کلیدی در سرنوشت ارزشهای دیجیتال باشند. اما او چطور با سرنوشت بیت‌کوین بازی کرد؟

سیزدهم ماه می بود که ناگهان ایلان ماسک در توییت خود اعلام کرد این شرکت دیگر بیت‌کوین را برای پرداخت و خرید وسایل نقلیه‌اش نمی‌پذیرد. ظاهر قضیه این بود که استخراج ارزشهای دیجیتال مانند بیت‌کوین، با مصرف زیادی سوخت‌های فسیلی همراه است. ماسک در توییت خود نوشته

**جانانان تارود معتقد است به صورت کلی نظام بانک‌داری سنتی تهدید شده است. او می‌گوید ارزشهای دیجیتال و رمزارزها می‌توانند صنعت بانک‌داری را به صورت جدید تهدید کنند. بسیاری از کاربران بیت‌کوین می‌توانند بدون نیاز نظام پولی و بانکی، عمده نیازهای پرداختی روزانه خود را برطرف کنند. در واقع از این طریق، دیگر نیازی نیست هزینه‌های بانکی را هم بپردازند. اما از طرف دیگر، کسانی که در این عرصه به جای بانک‌ها فعالیت مالی خود را انجام می‌دهند، همیشه در معرض خطر برای از دست دادن سرمایه و دارایی‌شان هستند**



(نمودار ۳: مصرف برق بیتکوین در مقایسه با چند کشور، منبع: دیجی اکانامیکس)

اما حالا ارزهای دیجیتال می‌خواهند بازی را در دنیای مالی عوض کنند. در واقع تحولی بزرگ در کسب‌وکارها و نظام پولی ایجاد شده است. مردم ناگهان به ارزی اقبال نشان داده‌اند که کاملاً متفاوت با ارزی است که عموماً رایج بودند. جانانان تارود معتقد است به صورت کلی نظام بانکداری سنتی تهدید شده است. او می‌گوید ارزهای دیجیتال و رمزارزها می‌توانند صنعت بانکداری را به صورت جدید تهدید کنند. بسیاری از کاربران بیت‌کوین می‌توانند بدون نیاز نظام پولی و بانکی، عمده نیازهای پرداختی روزانه خود را برطرف کنند. در واقع از این طریق، دیگر نیازی نیست هزینه‌های بانکی را هم بپردازند. اما از طرف دیگر، کسانی که در این عرصه به جای بانک‌ها فعالیت مالی خود را انجام می‌دهند، همیشه در معرض خطر برای از دست دادن سرمایه و دارایی‌شان هستند.

مهم‌ترین راه‌کاری که بانکداری سنتی برای مقابله با تهدید ارزهای دیجیتال می‌تواند در پیش بگیرد، بانکداری دیجیتال است. در واقع بانک‌های بزرگ می‌توانند با راه‌اندازی نظام بانکداری دیجیتال، تا حد زیادی، مشکلات و موانع را برای مشتریان خود برطرف کنند و از این طریق بازار ارزهای دیجیتال را از رونق ببندازند.

به‌هرحال، سرمایه‌گذاران در دنیای امروزی همیشه به دنبال راهی برای افزایش ارزش پول و سرمایه خودشان هستند. این روزها فعلاً ارزهای دیجیتال و رمزارزها به ابزار خوبی برای سرمایه‌گذاری، چه در ایران و چه در سایر نقاط جهان، بدل شده‌اند. اما این‌که عمر آن‌ها چقدر باشد و تا چه زمانی دوام بیاورند، بستگی به بازیگران اصلی این بازار دارد. افرادی مانند ایلان ماسک، سلاطین این بازارها هستند و با یک پیام توییتری می‌توانند زلزله‌ای در این بازار ایجاد کنند. به همین خاطر، سرمایه‌گذاران در این بازار همیشه باید گوش به زنگ بازیگران اصلی باشند. در‌هرحال، این انقلاب بزرگ در دنیای مالی رخ داده و اکنون باید اثرات آن را به کنترل درآورد.

چه احساسی نسبت به بیت‌کوین دارید. برای مثال، اگر این ارز برای شما مهم است و روی آن سرمایه‌گذاری کرده‌اید، آن وقت حتماً سعی می‌کنید نسبت به مصرف برق آن هم خوش‌بین باشید. اما یکی از نکاتی که این تحلیل‌گر در یادداشت خود به آن اشاره دارد، این است که مصرف انرژی الزاماً برابر با انتشار کربن و گازهای گل‌خانه‌ای نیست. نظام‌های مختلف به صورت متفاوت انرژی مصرف می‌کنند، اما الزاماً به یک شکل و یک اندازه کربن منتشر نخواهند کرد. برای مثال، اگر انرژی آبی یا خورشیدی مصرف شود، میزان انتشار کربن آن بسیار کمتر از سوخت فسیلی خواهد بود. این‌ها مواردی است که اغلب در تحلیل‌ها مدنظر قرار نمی‌گیرد. نویسنده مقاله اچ‌بی‌آر درنهایت می‌گوید مصرف انرژی بیت‌کوین و آسیبی که به محیط زیست می‌زند، آن‌قدر زیاد نیست و حتی در برخی موارد قابل اغماض است. اما حالا که بحث از نظام پولی و بانکداری سنتی شد، بد نیست بدانید ارزهای دیجیتال چه اثری بر سرنوشت این نظام سنتی می‌گذارند.

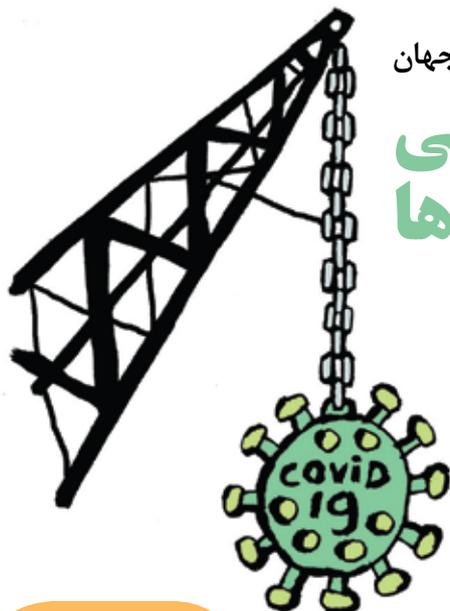
#### بانکداری و ارزهای دیجیتال

یکی از مهم‌ترین پرسش‌هایی که در مبحث ارزهای دیجیتال زیاد مطرح می‌شود، این است: «آیا با رمزارزها و ارزهای دیجیتال، حیات بانکداری سنتی تهدید خواهد شد؟» جانانان تارود، تحلیل‌گر اقتصادی، در یادداشتی که در سایت کومبی منتشر شده، تلاش کرده به این پرسش پاسخ دهد. همان‌طور که می‌دانید، این روزها بسیاری از کسب‌وکارها آن‌لاین شده‌اند. حتی بسیاری از کسب‌وکارهای سنتی هم به اینترنت روی آورده‌اند. برخی از این کسب‌وکارها به‌ویژه در کشورهای پیشرفته، پرداخت خود را از طریق بیت‌کوین و سایر ارزهای دیجیتال انجام می‌دهند.

در دنیای بانکداری سنتی، این فقط اسکناس‌ها، سکه‌ها و قالب‌های شمش طلا هستند که حرفی برای گفتن دارند.

● مهم‌ترین راه‌کاری که بانکداری سنتی برای مقابله با تهدید ارزهای دیجیتال می‌تواند در پیش بگیرد، بانکداری دیجیتال است. در واقع بانک‌های بزرگ می‌توانند با راه‌اندازی نظام بانکداری دیجیتال، تا حد زیادی، مشکلات و موانع را برای مشتریان خود برطرف کنند و از این طریق بازار ارزهای دیجیتال را از رونق ببندازند

# اقتصاد کرونایی در آن سوی مرزها



اقتصاد جهان  
نسیم بنایی

بخش خصوصی به راحتی پذیرفته‌اند که کارکنانشان در خانه به امور کاری رسیدگی کنند. این یکی از بزرگ‌ترین اقداماتی بود که بخش خصوصی در آن پیش قدم شد. در بسیاری از کارهای مربوط به شرکت‌های خصوصی، افراد تنها در صورتی که حضورشان ضروری باشد، به محل کار خود می‌روند. اما قضیه فقط دورکاری نیست. برگزاری وبینارها و ویدیوکنفرانس‌ها به یک امر رایج و پذیرفته شده در میان کارکنان شرکت‌های خصوصی تبدیل شده است. بررسی‌های «وچارزم» از گزارش صندوق بین‌المللی پول نشان می‌دهد میزان برگزاری همایش‌های غیرحضوری و وبینارها افزایش چشم‌گیری به‌ویژه در شرکت‌های خصوصی داشته است. برگزاری این همایش‌های مجازی صرفاً در واکنش به همه‌گیری کرونا بود.

بسیاری از شرکت‌های بخش خصوصی هم برنامه‌هایی را برای پیش‌گیری از ابتلای کارکنان شرکت در پیش گرفتند. برای مثال، در بسیاری از شرکت‌های خصوصی، هر چند وقت یک بار، از اعضای شرکت آزمایش گرفته می‌شد تا از آلوده نبودن اعضای شرکت به این ویروس اطمینان حاصل شود. تعطیلی‌های کرونایی که بسیاری از شرکت‌های بخش خصوصی در پیش گرفتند هم از جمله مهم‌ترین اقدامات بود که البته ضررهای سنگینی برای صاحبان کسب‌وکارها به همراه داشت. اقداماتی از این دست نشان می‌دهد که بخش خصوصی تلاش کرده در کنار دولت، به بهبود وضعیت کمک کند. البته شرایط در کسب‌وکارهای مختلف با همدیگر فرق دارد، در نتیجه اقداماتی که بخش خصوصی داشته هم متفاوت بوده است. اما برخی شرکت‌های بخش خصوصی در دنیا دست به کارهایی زده‌اند که نگاهی به آن‌ها خالی از لطف نیست.

## اقدامات بشردوستانه

یکی از ابزارهای حیاتی که در روزهای نخست همه‌گیری زیاد درباره آن سخن به میان می‌آمد، ونتیلاتور بود. آن زمان بسیاری از بیمارستان‌ها حتی در پیشرفته‌ترین کشورها با

پیش از یک سال از همه‌گیری کرونا می‌گذرد. در این مدت، برخی کشورها عملکرد بهتری برای مدیریت شرایط کرونایی داشتند و برخی با مشکلات عدیده مواجه بوده‌اند. هر دو دسته، به کمک‌های مختلفی نیاز دارند تا بتوانند شرایط را کنترل کنند و مهم‌ترین بخشی که می‌تواند در این شرایط تا حدودی از رنج کرونا بکاهد، بخش خصوصی است. البته نکته این‌جاست که بخش خصوصی خودش بیشترین آسیب را در این دوران دیده اما در عین حال تلاش‌هایی هم برای التیام زخم‌ها داشته است. برای مثال اتاق بازرگانی ایالات متحده آمریکا برنامه‌ای در سطح جهانی به راه انداخته تا جنبشی در میان فعالان بخش خصوصی به پا کند. اهالی کسب‌وکارهای بزرگ جهان هم بارها دور هم جمع شده‌اند و در مورد اثرات کرونا بر وضعیت کسب‌وکارهای مختلف گفت‌وگو کرده‌اند و گاهی راه‌کارهایی هم ارائه شده است. شرایطی را تصور کنید که در آن میلیون‌ها کارگر بی‌کار شده‌اند و تمامی سرمایه‌گذاری‌ها با شکست مواجه شده است. شرکت‌ها در بخش‌های خصوصی در چنین شرایطی که شبیه به شرایط جنگ یا بحران اقتصادی است، چه کاری می‌توانند انجام دهند؟ بخش خصوصی در این مدت در کشورهای مختلف چه اقداماتی داشته است؟ «وچارزم» تلاش کرده نقش بخشی خصوصی را در اقتصادی که به کرونا مبتلا شده، با مراجعه به منابع معتبر بررسی کند.

## از دورکاری تا وبینار

به یک سال و نیم پیش فکر کنید، زمانی که هنوز خبری از کرونا نبود. آیا امکان داشت یک شرکت خصوصی، از کارکنانش بخواهد در خانه کار کنند؟ خیلی بعید بود. اما حالا دورکاری به امری رایج تبدیل شده است. بررسی‌های سازمان بهداشت جهانی هم نشان می‌دهد این روزها بسیاری از کسب‌وکارها در

کمبود ونتیلاتور مواجه شدند، دستگاهی که به آن‌ها کمک می‌کرد به بیمارانی که مشکل شدید تنفسی پیدا کرده‌اند، اکسیژن برسانند.

بر اساس گزارش جوین اکسترا کرانچ، شرکت‌های فورد، جنرال موتورز و تسلا، هر سه از همان روزهای نخست وارد میدان شدند و گفتند تولید ونتیلاتور را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این شرکت‌ها در همان ابتدای شیوع کرونا که هنوز دونالد ترامپ در آمریکا ریاست‌جمهوری را بر عهده داشت، اعلام کردند که با دولت همراهی می‌کنند و ونتیلاتورها را می‌سازند، چراکه می‌دانند این دستگاه برای حفظ حیات بسیاری از بیماران کاملاً ضروری است. اما این فقط بخشی از ماجراست. اقدامات بشردوستانه بخش خصوصی بیش از این‌ها بوده است.

روزهای نخست شیوع کرونا، ولوله‌ای در جهان به پا شده بود. همه به دنبال ماسک و مواد ضدعفونی‌کننده بودند. دسترسی به این کالاها در آن روزها، آن‌قدر هم ساده نبود. تقاضا برای کالاهایی افزایش یافته بود که تا آن زمان چندان کاربرد عمومی نداشت. بسیاری از شرکت‌های بخش خصوصی در این زمینه دست به کار شدند. برای مثال شرکت آسترازنکا، یک شرکت داروسازی و زیست‌فناوری بریتانیایی-سوئدی چندملیتی است که در همان روزهای نخست اعلام کرد برای مراقبت از کادر درمان و کارمندان بخش سلامت بیش از ۹ میلیون ماسک به بیمارستان‌ها اهدا کرده است.

گروه تجاری زال که در زمینه خدمات تجاری فعالیت دارد هم بر اساس گزارش سایت جامپ‌استارت، در همان روزهای نخست خدمات پزشکی به ارزش بیش از ۱۱ میلیون و ۹۰۰ هزار دلار در آسیا ارائه کرد. مقامات این شرکت اعلام کردند که این خدمات پزشکی برای بخش‌های اورژانسی در بیمارستان‌ها ارائه شده است. این شرکت بخش خصوصی عمده کمک‌های خود را به بیمارستان‌هایی در ووهان که نخستین شهر و مرکز اشاعه کرونا بود، اهدا کرد. اما سایر کشورهای آسیایی هم از کمک‌های این شرکت بهره‌مند شدند.

سیسکو سیستمز هم شرکت آمریکایی چندملیتی و خوشه‌ای فناوری است که در کالیفرنیا فعالیت می‌کند. به گزارش فورچون، این شرکت هم در روزهای نخست، ۲۲۵ میلیون دلار برای مبارزه با کرونا اختصاص داد. این شرکت هدفش را از این کمک مالی، مبارزه با همه‌گیری کرونا اعلام کرد. کمک‌های این شرکت هشت میلیون دلار کمک نقدی بود و ۲۱۰ میلیون دلار هم کمک در قالب محصولات که در اختیار مردم آمریکا قرار گرفت. در آمریکا مؤسسه‌ای به صورت خیریه این کمک‌ها را دریافت می‌کند و به دست مردم می‌رساند.

سرمایه‌داران بزرگ هم اقدامات زیادی در این زمینه داشتند. آن‌ها طلایه‌داران بخش خصوصی هستند، اما کمک‌های خود را برای بهبود در شرایط کرونایی دریغ نکردند. بر اساس گزارش سی‌ان‌ان، جک ما، سرمایه‌دار بزرگ چینی و صاحب شرکت بزرگ علی‌بابا در همان روزهای نخست کمک‌های خود را روانه ۵۴ کشور آفریقایی کرد. اتیوپی و رواندا جزو مهم‌ترین کشورهایی بودند که کمک‌های جک ما را دریافت کردند. او عمده کمک‌هایش را در قالب ارسال کیت‌های آزمایش کرونا به رواندا فرستاد. گزارش‌ها نشان می‌دهد که این کمک‌ها در قالب ۱.۱ میلیون کیت آزمایش کرونا، شش میلیون ماسک و ۶۰ هزار محافظ صورت بوده است. این میلیاردر با کمک مؤسسه‌های داخلی و محلی در آفریقا، توانسته این کمک‌ها را

از طرف بخش خصوصی به دست مردم برساند. همه این کمک‌ها از جانب بخش خصوصی، تا حدود زیادی مشکلات ناشی از شیوع کرونا را تحت کنترل درآورده است. اما ماجرا در حقیقت بسیار پیچیده‌تر است. بحران کرونا به قدری اقتصادها را درگیر کرده که این کمک‌های بشردوستانه نمی‌تواند تمامی مشکلات را حل کند. جهان به نوعی مشارکت جمعی از جانب همه بخش‌ها نیاز دارد تا مشکل کرونا را اندکی تحت کنترل درآورد.

### دولت و بخش خصوصی در کنار هم

کرونا بحرانی جهانی است که همه اقتصادها به نوعی با آن درگیر شده‌اند. بر اساس کنفرانسی که اتاق بازرگانی آمریکا در روز هجدهم می ۲۰۲۱ برگزار کرده، بخش مشارکت و اقدامات جمعی می‌تواند اقتصاد را از اوج مشکل نجات دهد. به همین خاطر است که شرکت‌های کوچک و بزرگ در بخش خصوصی هم باید به نوعی بهبود اوضاع، مشارکت داشته باشند و با دولت‌ها همراهی کنند.

در شرایط فعلی، اولویت‌بندی در زمینه تخصیص منابع، جزو مهم‌ترین مسائل است. در شرایطی که هند به بدترین شکل ممکن دچار بحران شده، قطعاً اولویت‌بندی برای تخصیص منابع هم باید متفاوت باشد. کسب‌وکارهای مختلف باید در کنار دولت همراهی کنند تا این اولویت‌بندی به‌درستی انجام شود. تأثیری که کرونا بر شهروندان و مصرف‌کنندگان می‌گذارد، بسیار فاجعه‌بار است و همین امر به‌سادگی نشان می‌دهد که اولویت‌بندی امری ضروری است.

جمع‌آوری داده‌ها در رابطه با کرونا، جزو دیگر مواردی است که بخش خصوصی می‌تواند در آن نقشی مؤثر ایفا کند. بخش خصوصی تمامی داده‌های مربوط به وضعیت کسب‌وکارها را در اختیار دارد. برای بهبود وضعیت اقتصادی در شرایط کرونایی، بخش خصوصی باید داده‌ها را با دولت به اشتراک بگذارد تا براساس آن داده‌ها، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی در دستور کار قرار گیرند.

### برای بحرانی بی‌سابقه

بحرانی که این روزها جهان در حال تجربه آن است، در ۵۰ سال گذشته سابقه نداشته است. بر اساس گزارش آکسفام، تعداد مبتلایان به این ویروس در سرتاسر جهان هم‌چنان روندی نسبتاً صعودی دارد. نه‌تنها مناطق پرجمعیت جهان، بلکه مناطق کم‌جمعیت هم تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. در چنین بحرانی، اقتصاد بیش از هر بخشی دچار مشکل شده‌است. تعطیلی‌های پی‌درپی به دلیل کرونا، باعث شده کسب‌وکارهای مختلف به‌شدت آسیب ببینند. تعداد زیادی از کارگران در کشورهای مختلف جهان بی‌کار شده‌اند. در واقع می‌توان گفت کرونا تهدید بزرگی هم برای سلامت مردم جهان و هم برای اقتصاد جهانیان است. بخش خصوصی از ابعاد این تهدید آگاه است. این نهاد اقتصادی، بیشترین ارتباط را با اقتصاد در جوامع مختلف دارد. فعالان در بخش خصوصی درحالی‌که خودشان عموماً بیشترین آسیب را از شرایط کرونایی دیده‌اند، تلاش داشته‌اند وضعیت را بهبود ببخشند. آن‌ها از طرفی با کمک‌های بشردوستانه تا حدودی مسئولیت اجتماعی خود را در برابر این بحران نشان داده‌اند و از طرف دیگر، از طریق مشارکت و همراهی با دولت در کشورهای مختلف، تلاش کرده‌اند فضایی برای کنترل اوضاع و شرایط فراهم کنند.

منابع:

- صندوق بین‌المللی پول
- جوین اکسترا کرانچ
- فورچون
- سی‌ان‌ان

**کرونا تهدید بزرگی هم برای سلامت مردم جهان و هم برای اقتصاد جهانیان است. بخش خصوصی از ابعاد این تهدید آگاه است. این نهاد اقتصادی، بیشترین ارتباط را با اقتصاد در جوامع مختلف دارد. فعالان در بخش خصوصی درحالی‌که خودشان عموماً بیشترین آسیب را از شرایط کرونایی دیده‌اند، تلاش داشته‌اند وضعیت را بهبود ببخشند. آن‌ها از طرفی با کمک‌های بشردوستانه تا حدودی مسئولیت اجتماعی خود را در برابر این بحران نشان داده‌اند و از طرف دیگر، از طریق مشارکت و همراهی با دولت در کشورهای مختلف، تلاش کرده‌اند فضایی برای کنترل اوضاع و شرایط فراهم کنند**

# دلایل بی‌شمار برای واکسینه‌کردن جهان

مقاله

مترجم: صدیقه ثنایی

مدل اکونومیست نشان می‌دهد که همه‌گیری در واقعیت، نسبت به آمار رسمی، جان افراد بیشتری را گرفته و تنها راه، واکسیناسیون سراسری است

است که دولت اعلام می‌کند. اما در آمریکا این اختلاف میان آمار رسمی و غیررسمی، بسیار کمتر است. در هند روزانه بیش از ۲۰۰ هزار نفر جان خود را از دست می‌دهند. وضعیت در هند بسیار وخیم است. بررسی‌های ما نشان می‌دهد در پرو با نگاهی به میزان مرگ‌ومیر نسبت به جمعیت کل کشور، وضعیت بسیار بدتر است، به طوری که وضعیت پرو ۲.۵ مرتبه بدتر از وضعیت هند است. این بیماری در نیال و پاکستان هم در حال پیش‌روی است. گونه‌های عفونی جدید به سرعت در حال ایجاد شدن است. گورستان‌ها پر می‌شوند و دلایل هم این است که بیماری هنوز به مرحله کنترل درنیامده است.

اما در نهایت، راهی که برای متوقف کردن بیماری وجود دارد، واکسیناسیون است. برنامه‌هایی که برای واکسیناسیون کرونا در پیش گرفته شده، بسیار سخت است و به همکاری و مشارکت همگانی در جهان نیاز دارد. تقریباً کمی بیش از یک سال از کشف این ویروس در جهان می‌گذرد، اما عده زیادی از مردم با همکاری همدیگر توانسته‌اند تا به این‌جا، خودشان را از مرگ و بیماری‌های مختلف نجات دهند. میلیون‌ها نفر توانسته‌اند از پیشرفت‌ها بهره بگیرند.

البته در کوتاه‌مدت، واکسن خودش به سوختی برای ایجاد شکاف بیشتر میان فقرا و اغنیاء تبدیل خواهد شد. به زودی در کشورهای فقیر فقط کسانی جان خود را بابت ابتلا به کرونا از دست خواهند داد که یا بسیار بدبختی آورده‌اند، یا اصلاً برای واکسن زدن اقدام نکرده‌اند. اما در کشورهای فقیر، کسانی جان خود را از دست می‌دهند که عموماً حق انتخابی نداشته‌اند و صرفاً به واکسن دسترسی پیدا نکرده‌اند. آن‌ها ماه‌ها و شاید هم سال‌ها به واکسن دسترسی پیدا نکنند و در نتیجه بدنشان در امان نخواهد بود.

دنیا نباید صرفاً به این خاطر که عده‌ای نمی‌توانند به واکسن چهار دلاری به اندازه دو مرتبه دسترسی پیدا کنند، از بین برود. بهترین کاری که باید اکنون در جهان صورت بگیرد، واکسیناسیون است. به هر حال وقتی واکسیناسیون در سرتاسر جهان انجام شود، میزان گردش ویروس در جهان هم کمتر خواهد شد و در نتیجه احتمال ابتلای مردم به این ویروس هم کاهش پیدا می‌کند. پس تنها اقدامی که باید در دستور کار قرار گیرد، واکسیناسیون است.

در حال حاضر میزان تولید و عرضه واکسن در حال افزایش است. تا پایان آوریل، تولیدکنندگان واکسن حدود یک میلیارد و ۷۰۰ میلیون دوز واکسن تولید کرده بودند. تا پایان ماه مارس هم ۷۰۰ میلیون واکسن دیگر تولید شده است. در واقع تولید واکسن در ماه مارس نسبت به ماه ژانویه، ۱۰ برابر شده است. یعنی در عرض سه ماه، این همه پیشرفت حاصل شده است. تا پیش از همه‌گیری کرونا، ظرفیت سالانه تولید واکسن در سرتاسر جهان فقط سه میلیارد و ۵۰۰ میلیون

ما در این شماره از مجله اکونومیست، برآوردمان را از نرخ واقعی مرگ‌ومیر بر اثر کرونا منتشر می‌کنیم. این نرخ، حقیقت ماجرای همه‌گیری کرونا را تا حدود زیادی مشخص می‌کند. به علاوه، هشدارهایی را هم در بر دارد که توجه به آن‌ها ضروری است. تا زمانی که ذخایر واکسن به کشورهای فقیر دنیا نرسد، شاهد صحنه‌های غم‌باری نظیر آن‌چه در هند دیدیم، در دیگر کشورهای فقیر خواهیم بود. میلیون‌ها نفر دیگر از دنیا خواهند رفت.

ما با استفاده از ۱۲۱ متغیری که داده‌های آن‌ها را به دست آورده‌ایم و همه آن‌ها را از جمعیت‌شناسی موارد ثبت‌شده مرگ بر اثر کرونا به دست آورده‌ایم، نوعی الگو بر اساس هم‌بستگی به دست خواهیم آورد که به ما اجازه می‌دهد شکاف‌های میان اعداد را پر کنیم. مدلی که ما براساس آن وضعیت را بررسی کرده‌ایم، این‌طور نشان می‌دهد که تا کنون چیزی در حدود ۷.۱ میلیون تا ۱۲.۷ میلیون نفر بر اثر کرونا از دنیا رفته‌اند. برآورد ما به صورت میانگین هم نشان می‌دهد که تا کنون ۱۰ میلیون نفر جان خود را بر اثر ابتلا به کرونا از دست داده‌اند. این رقم تقریباً سه برابر آماری است که به صورت رسمی شمرده و در سرتاسر جهان اعلام شده است. چنین آماری می‌تواند برآوردها در زمینه میزان مرگ‌باری این بیماری را به کلی تغییر دهد.

مهم‌ترین یافته ما در این پژوهش این است که کووید ۱۹ در کشورهای فقیر ضربه‌های سختی وارد کرده است. میزان خسارت‌ها به کشورهای فقیر آن قدر بالاتر است که نمی‌توان به سادگی آن را تصور کرد. طبق آمار و ارقام رسمی، از امواج مختلف کرونا در کشورهای مختلف آگاه شده‌ایم و بر اساس همان آمار رسمی، ایالات متحده و اروپا سخت‌ترین ضربه را از کرونا خورده‌اند. آمریکای جنوبی وضعیت بسیار بدی دارد و دیگر کشورهای در حال توسعه هم آمار و ارقام درستی منتشر نکرده‌اند، اما وضعیتشان بحرانی است.

مدلی که ما در اکونومیست دنبال کرده‌ایم، داستانی متفاوت از کرونا را مطرح می‌کند. وقتی همه موارد را در سرتاسر جهان می‌شمارید، متوجه خواهید شد که همه‌گیری کرونا به صورت پراکنده در کشورهای فقیر و ثروتمند و حتی اماکن دورافتاده پخش شده است. به همین خاطر است که نرخ مرگ‌ومیر کرونایی به صورت پیوسته در جهان روندی افزایشی داشته است.

نرخ مرگ‌ومیر در برخی از کشورهای ثروتمند به شکلی باورنکردنی بالا بوده است، اما حدود شش میلیون و ۷۰۰ هزار نفر جان خود را در کشورهای فقیر و با درآمد متوسط از دست داده‌اند و هیچ‌گاه در آمار و شمارش‌های رسمی نیامده‌اند. در رومانی میزان تلفات دو برابر آن چیزی است که به صورت رسمی اعلام می‌شود. در مصر هم بررسی‌ها نشان می‌دهد که میزان ابتلا و مرگ‌ومیر ۱۳ برابر بیشتر از رقمی

اگر بایدها واقعاً به دنبال این باشد که وضعیت را تغییر دهد، بهتر است همین حالا اهدای واکسن از طرف آمریکا را در دستور کارش قرار دهد. کشورهای ثروتمند تاکنون بیش از حد مورد نیاز خودشان، واکسن سفارش داده‌اند. آن‌ها نمی‌دانستند کدام واکسن‌ها جواب می‌دهد، در نتیجه همه را سفارش داده‌اند. بریتانیا بیش از ۹ دوز واکسن و کانادا هم بیش از ۱۳ دوز واکسن برای هر بزرگسال سفارش داده است. این واکسن‌ها به صورت اضطراری در دیگر کشورهای جهان مورد نیاز هستند



نرخ مرگومیر در برخی از کشورهای ثروتمند به شکلی باورنکردنی بالا بوده است، اما حدود شش میلیون و ۷۰۰ هزار نفر جان خود را در کشورهای فقیر و با درآمد متوسط از دست داده‌اند و هیچ‌گاه در آمار و شمارش‌های رسمی نیامده‌اند. در رومانی میزان تلفات دو برابر آن چیزی است که به صورت رسمی اعلام می‌شود. در مصر هم بررسی‌ها نشان می‌دهد که میزان ابتلا و مرگومیر ۱۳ برابر بیشتر از رقمی است که دولت اعلام می‌کند. اما در آمریکا این اختلاف میان آمار رسمی و غیررسمی، بسیار کمتر است

منبع:

- سرمقاله اکونومیست، شماره ۱۵ می تا ۲۱ می سال ۲۰۲۱، عنوان مقاله: Vaccinating the world

این بازار پایدار نیست و در نتیجه به آن ورود نخواهند کرد.

### سوزنی به زمان

اگر بایدن واقعاً به دنبال این باشد که وضعیت را تغییر دهد، بهتر است همین حالا اهدای واکسن از طرف آمریکا را در دستور کارش قرار دهد. کشورهای ثروتمند تاکنون بیش از حد مورد نیاز خودشان، واکسن سفارش داده‌اند. آن‌ها نمی‌دانستند کدام واکسن‌ها جواب می‌دهد، در نتیجه همه را سفارش داده‌اند. بریتانیا بیش از ۹ دوز واکسن و کانادا هم بیش از ۱۳ دوز واکسن برای هر بزرگسال سفارش داده است. این واکسن‌ها به صورت اضطراری در دیگر کشورهای جهان مورد نیاز هستند. نیاز نوجوان‌ها را به این خاطر که نرخ مرگومیرشان خیلی پایین است، در عملیات واکسیناسیون تا این اندازه نادیده بگیریم. در کشورهای فقیر این افراد به‌کلی نادیده گرفته شده‌اند. کشورهای ثروتمند بیش از نیازشان این کالا را سفارش داده‌اند. آن‌ها فرصت را از کشورهای فقیر ربوده‌اند. اگر دست از این طمع خود بردارند، قطعاً میلیاردها دوز واکسن برای بقیه مردم جهان، آزاد خواهد شد.

کشورهای مختلف باید به زنجیره تأمین توجه داشته باشند. در برخی از کشورهای فقیر، فناوری‌هایی هم برای انتقال واکسن مورد نیاز است. برای مثال برخی از کشورهای فقیر، واکسن را دریافت کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند آن را به دست مردمشان برسانند. بهتر است اولویت‌بندی‌هایی در این زمینه صورت بگیرد.

مدل ما در اکونومیست نمی‌تواند چیزی را پیش‌بینی کند. اما نشان می‌دهد که جهان وضعیتی کاملاً آسیب‌پذیر دارد. جنوب شرق آسیا که میزبان بیش از ۶۵۰ میلیون نفر از مردم جهان است، تاکنون میزان بالایی از مرگومیر را تجربه کرده است. این وضعیت نباید تداوم داشته باشد. واکسن‌ها تولید شده‌اند و می‌توانند جان افراد زیادی را نجات دهند. کافی است یکی به‌درستی وضعیت جهان را مدیریت کند تا همه واکسینه شوند.

دوز بود. اما حالا این میزان به‌سرعت در حال افزایش است، به طوری که تا پایان سال ۲۰۲۱ دست‌کم ۱۱ میلیارد دوز واکسن تولید می‌شود. برخی حتی در این صنعت پیش‌بینی مازاد تولید و عرضه در سال ۲۰۲۲ را کرده‌اند.

با همه این پیشرفت‌ها، جهان هنوز تشنه دوزهای بیشتری از واکسن است. جو بایدن، رئیس‌جمهوری آمریکا، هم تصمیم گرفته ظرفیت‌های کارخانه‌ای برای تولید واکسن را افزایش دهد. به‌رحال از آن‌جا که افراد زیادی وارد بازار تولید واکسن شده‌اند، برخی کارشناسان می‌گویند به‌زودی با افزایش تولید و مازاد عرضه واکسن‌های کرونا مواجه خواهیم شد. اما باز هم افرادی هستند که به دلیل کمبود این واکسن در کشورهای فقیر، در صف بایستند و در نهایت هم به واکسن دسترسی پیدا نکنند.

اگر بایدن به خاطر این ماجرا، از حمایت برای تولید واکسن، چشم‌پوشی کند، به این معناست که نسبت به جهانیان بی‌تفاوت است. این می‌تواند برای دولت آمریکا بسیار مضر باشد. او بی‌تردید باید در این زمینه فعالیت داشته باشد و به کمک سازمان تجارت جهانی، فضایی را فراهم کند تا همگان در سرتاسر جهان به واکسن کرونا دسترسی پیدا کنند.

اما در مورد واکسن، پیشرفت‌هایی هم باید در زمینه فناوری ایجاد شود تا افراد بالاخره به واکسن دسترسی پیدا کنند. این فناوری هم دست‌کم شش ماه زمان می‌برد تا ایجاد شود. واکسن‌های فایزر و مدرنا برای حمل‌ونقل، مشکلاتی دارند. در حال حاضر هیچ شرکتی نمی‌تواند فناوری‌هایی را فراهم کند که این واکسن‌ها به‌سرعت و بدون خراب شدن و آسیب دیدن، در دسترس مشتریان قرار بگیرد.

البته تاکنون قراردادهای بسیاری برای توسعه فناوری‌های مرتبط با واکسن کرونا منعقد شده است، اما همه این‌ها پاسخ‌گوی نیاز میلیاردها انسان در زمین نیست. در ضمن، اگر قرار باشد در سال ۲۰۲۲ شاهد مازاد عرضه واکسن کرونا باشیم، بی‌تردید بسیاری از کارخانه‌ها برای راه‌اندازی فناوری‌های مورد نیاز، اقدام نخواهند کرد، چراکه می‌دانند



روش‌های احیای کسب‌وکارها در دوران پسا کرونا

## راهبردهای خروج از رکود

بدانیم پس از بازگشت به حالت عادی و ریشه‌کن شدن کرونا، شرایط احیای این کسب‌وکارها چگونه خواهد بود. داشتن یک استراتژی خروج برای دوران پسا کرونا می‌تواند به شما کمک کند آماده باشید تا دوباره وارد گود رقابت شوید و از نو همه چیز را بسازید. اگر مطمئن نیستید که برنامه خروج باید شامل چه مواردی باشد، این راهنما می‌تواند به شما کمک کند تا کسب‌وکار خود را دوباره به مرحله درست برسانید.

### خسارت مالی را ارزیابی کنید

اولین قدم در تهیه یک برنامه بازسازی برای پسا کرونا، تعیین میزان تأثیر عمیق این پاندمی بر کسب‌وکارتان است. اگر اخیراً صورت‌های مالی خود مانند صورت سود و زیان یا جریان‌ات نقدی را به‌روز نکرده‌اید، اکنون فرصت مناسبی برای انجام این کار است. سپس با مقایسه آن با آمار و ارقام سال گذشته می‌توانید متوجه شوید که چه میزان کسری سود یا افزایش زیان در کسب‌وکار شما به وجود آمده است. درحالی‌که تنها درصد کمی از مدیران کسب‌وکارها می‌گویند که کرونا به نفع کسب‌وکار آن‌ها بوده است، طبق گزارش NFIB تعداد سه درصد نیز بیان کرده‌اند که میزان خسارت آن قدری که فکر می‌کرده‌اند، نبوده است.

شیوع کرونا موجب خسارات مالی زیادی به کسب‌وکارها در سراسر دنیا شد و بسیاری از صاحبان مشاغل کوچک را با مشکل مواجه کرد. طبق گفته فدراسیون ملی تجارت مستقل (NFIB)، از ۳۰ مارس - در اوایل بحران - ۹۲ درصد از مشاغل کوچک اظهار داشتند که در نتیجه این بیماری همه‌گیر، اثرات منفی زیادی را روی کسب‌وکار خود متحمل شده‌اند. تنها پنج درصد صاحبان مشاغل کوچک گفتند که هیچ تأثیری را تجربه نکرده‌اند. شیوع کرونا در جهان و ایران روی تمام بخش‌های اقتصادی اثر منفی داشته است، اما با توجه به ماهیت این بخش‌های اصلی شامل خدمات، صنعت و کشاورزی، میزان خسارت در هر یک از آن‌ها تفاوت دارد. همان‌گونه که از ابتدا پیش‌بینی می‌شد، کرونا در ابتدا بخش خدمات را که بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد، هدف گرفت که این خسارت در تعداد شغل‌های ازدست‌رفته بیشتر مشهود است. پس از آن، بخش کشاورزی بیشترین تعداد شغل را از دست داده و در نهایت بخش صنعت قرار گرفته است. اگرچه چشم‌انداز کوتاه‌مدت برای مشاغل کوچک در هر صنعت بسیار متفاوت است، اما مهم است

اقتصاد جهانی

سینا قربانی

علاوه بر اعداد و ارقام مربوط به فروش، سود و گردش پول، آمار دیگری را نیز باید در نظر بگیرید. برای مثال، اگر مجبور شدید که تعدادی از کارمندان خود را اخراج کنید، باید این موارد را در برنامه بازسازی خود لحاظ کنید. اگر بودجه تبلیغات و بازاریابی خود را کاهش داده‌اید، یا برخی از مشتریان شما به سمت رقبا مهاجرت کرده‌اند، این‌ها مواردی است شما باید آن‌ها را در نظر بگیرید تا منابع مالی را برای کمک به بهبودی این موارد به کار بگیرید.

#### نگاهی دوباره به بیزینس پلن خود بیندازید

ممکن است بیزینس پلن شما پیش از کرونا خوب کار می‌کرد، اما با شروع پاندمی و عبور از این بحران نیاز به تغییراتی دارد. به طور خاص، ممکن است لازم باشد در نظر بگیرید که چگونه کسب‌وکار شما می‌تواند برای تطبیق با شرایط عادی جدید عمل کند. اگر قبلاً بیشتر استراتژی‌های سنتی داشتید، شاید لازم است نگاه دیجیتال‌تری به این مقوله داشته باشید. می‌توانید از مشاوران سازمانی برای بازسازی پلن کسب‌وکار خود کمک بخواهید. هم‌چنین وبینارهای زیادی نیز وجود دارد که می‌تواند به صورت رایگان در این مورد در دسترس شما قرار گیرد.

تجزیه و تحلیل این‌که صنعت شما چگونه تحت تأثیر همه‌گیری ویروس کرونا قرار گرفته نیز مفید است. وقتی به رقبا و کل صنعت خود نگاه می‌کنید، به ترندها توجه و بر یافتن فرصت‌ها تمرکز کنید. این‌که بتوانید شکاف یا نیازی را پیدا کنید که تاکنون مورد غفلت واقع شده است و کسب‌وکار شما بتواند آن را برآورده کند، می‌تواند برای بهبود و گسترش پایگاه مشتری شما بسیار حیاتی باشد.

وقتی از طرح تجاری و مدل تجاری خود استفاده می‌کنید، نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار خود را روشن کنید. سپس به آن‌چه قبلاً جواب می‌داده، نگاه کنید. ممکن است این استراتژی اکنون به کار نرود. سپس ببینید در کجا می‌توانید برای حفظ رقابت، تعدیل یا بهبود در آن اعمال کنید. سرانجام فراموش نکنید که با توجه به شرایط موجود، اهداف تجاری خود را دوباره مورد بررسی قرار دهید تا از واقعی بودن آن‌ها اطمینان حاصل کنید. به عنوان مثال، ممکن است شما یک هدف درآمدی تعیین کرده باشید که در بحران‌هایی مانند کرونا ممکن است فروش شما کاهش یابد.

#### بررسی کنید که آیا برای بازایی به بودجه نیاز دارید

پس از بحران بزرگی مانند کرونا و فائق آمدن بر مشکلات

جانبی آن، نیاز به مقداری سرمایه در گردش دارید. وقتی نوبت به تأمین مالی کسب‌وکارها در دوره بازسازی یا پسا کرونا می‌رسد، چندین گزینه وجود دارد که باید در نظر بگیرید. یک انتخاب آشکار استفاده از وام‌های تجاری است. هم‌چنین چند برنامه وجود دارد که می‌تواند به شما کمک کند. شرکت‌های سرمایه‌گذار زیادی نیز هستند که در صورت نیاز به سرمایه برای کارهایی غیر از نگهداری کارمندان، با شما همراهی خواهند کرد. وام‌های ناشی از آسیب اقتصادی نیز می‌تواند به شما در تأمین مالی کوتاه‌مدت کمک کند.

#### در نظر گرفتن هزینه‌های جدید

با اتمام دوره بیماری همه‌گیر کووید ۱۹، ممکن است مجبور شوید قبل از درآمدزایی، پول خرج کنید. به عنوان مثال، ممکن است لازم باشد برای استخدام و آموزش کارمندان جدید یا استخدام مجدد کارکنانی که مجبور به دورکاری یا اخراج آن‌ها بودید، هزینه کنید. ممکن است نیاز باشد موجودی کالا افزایش داده شود و شاید مجبور شوید بودجه تبلیغاتی خود را مجدداً افزایش دهید تا دوباره وارد کارزار رقابت شوید. به عنوان بخشی از استراتژی دوران پسا کرونا، شما باید ایده روشنی از آن‌چه برای بودجه دارید و این‌که چه هزینه‌هایی را می‌توانید برای به دست آوردن بیشترین درآمد کاهش دهید، در نظر بگیرید. هدف این است که هزینه‌های اضافی را از بین ببرید و بودجه عملیاتی را تا حد ممکن کم کنید تا وقتی فرصت سرمایه‌گذاری در رشد پیش آید و بتوانید آن از استفاده کنید.

یک قدم افراطی که ممکن است در این مرحله بردارید، به تعویق انداختن پرداخت حقوق مدیریتی خودتان یا کاهش حقوق است. این‌که آیا این حرکت منطقی است یا نه، به میزان توانایی شما در مدیریت تعهدات مالی شخصی خود بستگی دارد. این امر در کوتاه‌مدت می‌تواند به شما کمک کند تا شرکتتان سریع‌تر روی پای خود بایستد.

#### برای بحران احتمالی بعدی برنامه داشته باشید

اگرچه ممکن است بیماری‌هایی مانند کرونا یک بار در طول زندگی یک فرد همه‌گیر شود، اما واقعیت این است که این قبیل شرایط می‌تواند وضعیتی اضطراری ایجاد کند که در نهایت موجب مختل شدن کسب‌وکار کوچک شما شوند. با استفاده از آن‌چه در این دوران آموختید، می‌توانید آمادگی خود را در برابر بحران‌های بعدی حفظ کنید تا آینده کسب‌وکارتان را از شوک‌های بعدی در امان نگه دارید.

ممکن است نقشه‌راه کسب‌وکار شما پیش از کرونا خوب کار می‌کرد، اما با شروع پاندمی و عبور از این بحران نیاز به تغییراتی دارد. به طور خاص، ممکن است لازم باشد در نظر بگیرید که چگونه کسب‌وکار شما می‌تواند برای تطبیق با شرایط عادی جدید عمل کند. اگر قبلاً بیشتر استراتژی‌های سنتی داشتید، شاید لازم است نگاه دیجیتال‌تری به این مقوله داشته باشید. می‌توانید از مشاوران سازمانی برای بازسازی پلن کسب‌وکار خود کمک بخواهید



مرور «وخارزم» بر رابطه میان کم‌آبی و مهاجرت جمعیت

## بحرانی به رنگِ آبی قرمز!

را ترک کنند. شاید آن‌ها که زمینشان بر اثر قحطی خشک شده، بتوانند یک سال دیگر با پس‌اندازی که دارند، صبر کنند تا شاید سال بعد معجزه شود و باران بیارد. اما آن‌ها که خانه‌شان به زیر آب می‌رود، چاره‌ای جز جابه‌جایی ندارند. پدیده مهاجرت‌های ناشی از تغییرات اقلیمی، به بحرانی در اکثر کشورهای خاورمیانه بدل شده است.

برخی از کشورها به صورت جدی تری با پدیده مهاجرت ناشی از تغییرات اقلیمی مواجه هستند. طبق آمار سایت کانورسیشن، در کشور موزامبیک، بیش از ۴۰۰ هزار نفر به خاطر خشک‌سالی و وخامت وضعیت کشاورزی، تصمیم به جابه‌جایی گرفته‌اند. این مسئله ضربه بزرگی به زیرساخت‌های این کشور زده است. در واقع موزامبیک بخش زیادی از نیروهای انسانی‌اش را از دست داده است. به این ترتیب، این پدیده، جهان را با چالش‌های زیادی روبه‌رو کرده است؛ چالش‌هایی که برخی از آن‌ها تا کنون سابقه نداشته است.

۲۷۲ میلیون نفر از مردم جهان یعنی ۳.۵ درصد از کل جمعیت این کره خاکی، مهاجر هستند. اما همه این افراد به خاطر جنگ و بمباران، یا برای بهبود در کیفیت زندگی جابه‌جا نشده‌اند. عده‌ای مهاجرت کرده‌اند تا تشنه نمانند و تعداد آن‌ها هر روز در حال افزایش است. آن‌ها برای «آب» مهاجرت می‌کنند. طبق گزارش‌های سازمان ملل، تغییرات اقلیمی و آب، نقش مهمی در مهاجرت افراد ایفا می‌کند. «وخارزم» در این گزارش، رابطه میان کم‌آبی و مهاجرت را بررسی کرده است.

تصور کنید کشاورز هستید و زمین دارید، اما زمینتان بر اثر خشک‌سالی و قحطی، خشک و بی‌آب شده است. برای این که لقمه‌نانی به دست خانواده‌تان برسانید، باید چیزی در زمین بکارید، اما آیا بدون آب هم می‌شود؟ هرگز! پس راه‌کار چیست؟ باید جابه‌جا شوید. این روزها بسیاری از مردم جهان صرفاً به همین دلیل، تصمیم به مهاجرت می‌گیرند. البته همیشه بحث کم‌آبی نیست. برخی هم به خاطر سیل و افزایش سطح آب، ناچار می‌شوند خانه و کاشانه‌شان

## تهدیدهای مهاجرت آبی

تنش‌های آبی دیر یا زود، مردمی را که در مناطق آسیب‌پذیر زندگی می‌کنند، وادار به مهاجرت می‌کند. هرچه وضعیت اقلیمی و آبی بدتر می‌شود، تعداد مهاجران هم بیشتر خواهد شد. دریاچه آرال را در نظر بگیرید؛ جایی که در سال ۱۹۷۰ میلادی بیش از ۵۵ هزار و ۷۰۰ کیلومتر مربع بود، در سال ۲۰۱۷ به دلیل خشک‌سالی و تغییرات اقلیمی به ۹ هزار و ۸۳۰ کیلومتر مربع رسید. بیش از ۱۰۰ هزار نفر از کسانی که از محل این دریاچه مشغول کشاورزی، ماهی‌گیری و گردشگری بودند، ناچار به مهاجرت شدند. به‌علاوه شرایط وخیم آب‌وهوایی در این منطقه باعث شد بیماری‌هایی در این منطقه رواج پیدا کند.

کم‌آبی می‌تواند منجر به کاهش تولید مواد غذایی، کاهش درآمد و به خطر افتادن جان انسان‌ها شود. بر اساس گزارش سایت کانورسیشن، در این بین زنان و دخترانی که در روستاها زندگی می‌کنند، اغلب وضعیت بدتری دارند. آن‌ها باید بار حمل آب به خانه برای خانواده را به دوش بکشند. بسیاری از زنان در شرایط وخیم آبی، به کارگرانی بدل شده‌اند که شبانه‌روز باید حجم زیادی از آب را حمل کنند و به خانه‌هایشان ببرند. اما چالش‌های ناشی از کم‌آبی می‌تواند خیلی گسترده‌تر از این‌ها باشد.

مطالعاتی که در سازمان ملل صورت گرفته، نشان می‌دهد فقر و نابرابری جزو عواقب اصلی کم‌آبی هستند. به دنبال چنین بحران‌هایی، تنش‌های سیاسی هم رخ خواهد داد. ناپایداری سیاسی می‌تواند مهم‌ترین آسیب ناشی از کم‌آبی باشد که جرقه جابه‌جایی و مهاجرت را هم بزند. بررسی‌ها نشان می‌دهد دست‌کم ۳۳ کشور جهان تا سال ۲۰۳۰ وارد تنش آبی شدید خواهند شد، طوری که جنگ آب در آن‌ها شکل خواهد گرفت. اما جنگ آبی دقیقاً چیست؟

## جنگ آبی

یکی از اصطلاحاتی که در شرایط تغییرات اقلیمی زیاد به گوش می‌خورد، «جنگ آبی» است. خیلی‌ها تصور می‌کنند جنگ آبی صرفاً به نزاع بر سر آب اشاره دارد. اما حقیقت ماجرا این نیست. بر اساس گزارش دیپلمات، اگر جنگ آبی فقط بر سر آب بود، شاید مشکل تاکنون حل شده بود. اما جنگ آبی به هر چیزی مربوط می‌شود که به آب ارتباط دارد. یعنی از کشاورزی گرفته تا ماهی‌گیری، هر آنچه به نوعی با آب در ارتباط باشد و کم‌آبی روی آن اثر بگذارد، می‌تواند منجر به بروز جنگ آبی شود.

آب‌ها عموماً مسیری برای تجارت و محلی برای کسب‌وکار فراهم می‌کنند. از گذشته‌های دور هم همیشه جوامع در کنار آب شکل می‌گرفتند. طبیعی است که فقدان آب، منجر به بروز تنش و جنگ شود. از همین‌جاست که بحث کنترل و سلطه بر آب‌ها هم اهمیت پیدا می‌کند. به این ترتیب، تلاش برای سلطه بر آب‌ها به نقطه آغاز بحران تبدیل خواهد شد که آتش جنگ آبی را شعله‌ور می‌کند.

مناطق خاورمیانه و شمال آفریقا جزو مهم‌ترین مناطق در رابطه با بحران آبی هستند. بر اساس گزارش واشنگتن‌پست، این مناطق آمادگی بروز بحران‌های شدید مرتبط با آب را دارند. بررسی‌ها نشان می‌دهد ۶۰ درصد از مردمی که در حال حاضر با تنش آبی مواجه هستند، ادامه این وضعیت باعث شده ۸.۳ میلیون هکتار از زمین‌های کشاورزی تا سال ۲۰۲۰ در این مناطق از دست بروند. سالانه بخش زیادی از زمین‌های قابل کشت در این مناطق دچار خشک‌سالی و قحطی می‌شوند. برای مثال، در یمن وضعیت به قدری بحرانی است که سرانه سهم آب ۱۹۸ متر مکعب است. این یعنی بحرانی‌تر از حدی که می‌تواند جان یمنی‌ها را تهدید کند و چاره‌ای جز مهاجرت برایشان نگذارد.

شاخص‌های مرتبط با تنش آبی در منطقه خاورمیانه بسیار نگران‌کننده است. در عراق نرخ تنش آبی به ۳۰.۷٪ از ۵ رسیده است. یعنی بحران تنش آبی در این کشور به‌زودی به نقطه اوج خود خواهد رسید؛ نقطه‌ای که در آن، دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند به حیات خود در آن منطقه ادامه دهد و چاره‌ای جز جابه‌جایی نخواهد داشت. بحران در منطقه خاورمیانه به قدری حاد شده که نهادهای بین‌المللی هم برای تقلیل اثرات آن، وارد میدان شده‌اند.

البته آمار و ارقامی هم در رابطه با منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا وجود دارد که نشان می‌دهد بحران تا حد زیادی قابل کنترل است. برای مثال، آمار بانک جهانی نشان می‌دهد ۸۲ درصد از آبی که در این منطقه مصرف می‌شود، به صورت ناکارآمد مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر بهره‌وری را افزایش دهند، قطعاً وضعیت تنش آبی هم در این منطقه تغییر خواهد کرد. برای تغییر وضعیت موجود، باید هرچه سریع‌تر اقدام کرد. در لیبی، میزان ذخایر آب آشامیدنی به‌سرعت در حال کاهش است. کانال‌های توزیع آب در این کشور به‌شدت ضعیف هستند. بهبود عملکرد این کانال‌ها می‌تواند جلوی پیش‌روی این بحران را بگیرد. نکته این‌جاست که تنش آبی کاملاً با وضعیت سیاسی و اقتصادی مرتبط است.

## از مایه حیات تا تولید ناخالص داخلی

سازمان فائو به بررسی شاخص‌های مختلف اقتصادی در کشورهایی پرداخته که با تنش آبی مواجه هستند. بررسی‌های این سازمان نشان می‌دهد تا سال ۲۰۵۰ حدوداً ۶ تا ۱۴ درصد از تولید ناخالص داخلی کشورهایی که با تنش آبی درگیر هستند، تحت تأثیر این وضعیت قرار خواهد گرفت. یعنی این بخش از تولید ناخالص داخلی صرفاً به دلیل کم‌آبی از دست خواهد رفت.

ناظران بین‌المللی هم شاهد بحران‌های اقتصادی هستند که مرتبط با تغییرات اقلیمی و تنش‌های آبی است. وقتی کشوری به دلیل کم‌آبی، دچار بحران اقتصادی می‌شود و بخشی از تولید ناخالص داخلی خود را از دست می‌دهد، صرفاً خودش با بحران مواجه نشده، بلکه این تمام اقتصاد

مطالعاتی که در سازمان ملل صورت گرفته، نشان می‌دهد فقر و نابرابری جزو عواقب اصلی کم‌آبی هستند. به دنبال چنین بحران‌هایی، تنش‌های سیاسی هم رخ خواهد داد. ناپایداری سیاسی می‌تواند مهم‌ترین آسیب ناشی از کم‌آبی باشد که جرقه جابه‌جایی و مهاجرت را هم بزند. بررسی‌ها نشان می‌دهد دست‌کم ۳۳ کشور جهان تا سال ۲۰۳۰ وارد تنش آبی شدید خواهند شد، طوری که جنگ آب در آن‌ها شکل خواهد گرفت

**مردمی که در کشورهای با بحران تنش آبی مواجه شده‌اند، به تنهایی توان حل این بحران را نخواهند داشت. آن‌ها به این خاطر که دسترسی کافی به زیرساخت‌ها را نداشته‌اند، دچار این بحران شده‌اند. در نتیجه به کمک نیاز دارند. تغییرات اقلیمی هم پدیده‌ای است که کشورهای توسعه یافته بیشتر در آن نقش دارند. در واقع همان توسعه اقتصادی، به نوعی منجر به انتشار گازهای گلخانه‌ای و تغییرات اقلیمی شده است. به همین خاطر کشورهای توسعه یافته وظیفه دارند برای حل بحران آبی در کشورهای فقیر، دست به کار شوند**

جهان است که بخشی از تولید ناخالص داخلی‌اش را از دست داده و در نتیجه رشد اقتصاد جهان با اختلال مواجه خواهد شد. منطقه خاورمیانه به دلایل مختلفی با افراد مهاجر روبه‌رو است. بسیاری از ساکنان این منطقه به دلیل بمباران و جنگ، از ترس جان، خانه و کاشانه خود را رها می‌کنند و به کشورهای دیگر پناه می‌برند. اما تنش آبی، بحرانی است که می‌تواند تا این اندازه مردم را تحت فشار قرار ندهد. این مسئله‌ای است که کشورهای پیشرفته جهان در عرصه بین‌المللی باید به آن توجه داشته باشند. اما حقیقتاً چه باید کرد؟

**قدم‌های استراتژیک**

سازمان ملل سال‌هاست که بحث تنش‌های آبی را مدنظر دارد. افزایش تعداد مهاجرانی که به دلیل تنش‌های آبی، ترک خانه کرده‌اند، باعث شده اقدامات جدی‌تری در این زمینه صورت بگیرد. اهداف هزاره که سازمان ملل هم آن را در دستور کار خود قرار داده، استراتژی‌هایی دارد که به کمک آن‌ها می‌توان نسبت به بهبود این وضعیت امید داشت. برای مثال، در اهداف هزاره سازمان ملل، قرار شده شیوه اثرگذاری بحران‌های آبی بر مهاجرت مورد بررسی قرار گیرد. این که زمین مهم‌تر است، یا آب، یا انسان‌هایی که محیط را ترک می‌کنند، می‌تواند تا حد زیادی به حل این بحران نوظهور کمک کند. پدیده مهاجرت‌های اقلیمی، باید از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار بگیرد. اثرات تنش‌های آبی هم باید از جنبه‌های مختلف بررسی شود. تنش‌های آبی قطعاً در برخی از مناطق جهان مثل خاورمیانه

و شمال آفریقا، حادثه است. اما این بحرانی نیست که فقط مختص همین مناطق باشد. مجمع جهانی اقتصاد در همایش‌های مختلف تلاش کرده این نکته را به اثبات برساند که تنش‌های آبی، بحرانی جهانی است، در نتیجه باید در سطوح بین‌المللی و جهانی برای حل آن اقدام کرد. تا زمانی که دولت‌ها در کنار بخش خصوصی، به کمک راه‌کارهای مبتکرانه، اقدام به حل این بحران نکنند، پای همه به این چالش باز خواهد شد. برای مثال، شاید برخی کشورها اصلاً مشکل کم‌آبی نداشته باشند، اما مهاجرانی که این کشورها را به عنوان مقصد خود انتخاب می‌کنند و از بی‌آبی به آن‌ها پناه می‌برند، می‌توانند نقطه آغاز بحران برای همین کشورها باشند.

مردمی که در کشورهای با بحران تنش آبی مواجه شده‌اند، به تنهایی توان حل این بحران را نخواهند داشت. آن‌ها به این خاطر که دسترسی کافی به زیرساخت‌ها را نداشته‌اند، دچار این بحران شده‌اند. در نتیجه به کمک نیاز دارند. تغییرات اقلیمی هم پدیده‌ای است که کشورهای توسعه یافته بیشتر در آن نقش دارند. در واقع همان توسعه اقتصادی، به نوعی منجر به انتشار گازهای گلخانه‌ای و تغییرات اقلیمی شده است. به همین خاطر کشورهای توسعه یافته وظیفه دارند برای حل بحران آبی در کشورهای فقیر، دست به کار شوند. جهان هر روز گرم‌تر و ساکنان آن هم هر روز بیشتر می‌شود. برای این که همه بتوانند در کنار هم از این شرایط بهره ببرند، چاره‌ای نیست جز این که با هم برای حل بحرانی مثل تنش آبی، مشارکت کنند. کلید حل این بحران، در همراهی و مشارکت است.





در این بخش می‌خوانید

مدیریت مشتریان از دست‌رفته در سازمان‌های تجاری  
◀◀◀ **فراز و نشیب‌ها در حفظ مشتریان**

درس‌های کسب‌وکار از جک دورسی، مدیرعامل توییت  
◀◀◀ **داستان‌سرای قهار در فضای مجازی**

چگونه کارمندان خود را به‌روز نگه داریم؟  
◀◀◀ **نکته‌های باریک درباره توسعه حرفه‌ای**

چاره‌جویی برای دوگانگی و سکوت سازمانی  
◀◀◀ **هیس! این‌جا کسی حرف نمی‌زند**

◀◀◀ **مخاطب‌شناسی مهم‌ترین رکن تبلیغات**

◀◀◀ **برندهای مطرح صنعت غذا و FMCG دنیا چگونه اثرگذار و متفاوت شدند؟**

# مدیریت و کسب‌وکار

مدیریت مشتریان از دست رفته  
در سازمان‌های تجاری

## فراز و نشیب‌ها در حفظ مشتریان

مشتریان جلوگیری کنند. این مطالعات نشان می‌دهد که اگر کسب‌وکارهای تجاری استراتژی و برنامه مشخصی برای مدیریت مشتریان از دست رفته داشته باشند، به خوبی می‌توانند آن‌ها را به چرخه خرید سازمان برگردانند. در همین راستا، بر اساس مطالعات مؤسسه Small Biz Genius، افزایش فقط پنج درصد حفظ مشتریان باعث افزایش ۲۵ تا ۹۵ درصد سودآوری شرکت می‌شود. در همین راستا، مؤسسه Altfield نیز مطالعاتی انجام داده که نشان می‌دهد معمولاً احتمال فروش محصولات به مشتریان موجود ۶۰ تا ۷۰ درصد است. این در حالی است که این رقم برای مشتریان جدید به ۵ تا ۲۰ درصد کاهش پیدا می‌کند.

### چه باید کرد؟

به صورت کلی باید در خصوص مدیریت مشتریان از دست رفته دو استراتژی عملیاتی اتخاذ کرد. استراتژی اول، مدیریت بازخورد مشتریان است که اشاره به این موضوع دارد که برخی از مشتریان پس از مواجهه با اولین مشکل و شکایت از سازمان، با واحد ارتباط با مشتریان سازمان تماس می‌گیرند تا مشکلات خودشان را حل کنند. به همین دلیل باید برای این دسته از مشتریان فرایند مناسبی اتخاذ کرد، اما برخی از مشتریان هستند که بدون این‌که با سازمان ارتباط برقرار کنند، رابطه خود با سازمان را بدون اطلاع قطع می‌کنند، که برای پی‌گیری این دسته از مشتریان نیز باید استراتژی مناسب دیگری اتخاذ شود.

### مدیریت بازخورد مشتریان

در مدیریت بازخورد مشتریان، کسب‌وکارهای تجاری باید در دسترس مشتریان خود باشند. این در دسترس بودن می‌تواند از طریق نقاط تماس مختلف اعم از مرکز تماس، رسانه‌های اجتماعی، وب‌سایت و... باشد تا مشتریان بتوانند به راحتی بازخورد خودشان را به سازمان منتقل کنند. در گام بعدی سیاست‌های تعاملی سازمان باید در تمامی نقاط تماس

بر اساس مطالعات انجام شده، هزینه جذب مشتریان جدید به مراتب از هزینه نگهداری مشتریان بیشتر است، اما با این حال، برخی از کسب‌وکارهای تجاری اقدامات اثربخشی در راستای نگهداری مشتریان انجام نمی‌دهند و در نهایت با مشتریان از دست رفته بسیار زیادی مواجه می‌شوند. در صورتی که حفظ این مشتریان می‌تواند سازمان را با سودآوری مناسبی همراه سازد. این که برای مدیریت مشتریان از دست رفته باید چه استراتژی‌ها و برنامه‌های مختلفی اتخاذ کرد، قطعاً در هر صنعتی پرداختن به این موضوع متفاوت است و جزئیات زیادی دارد، اما به صورت کلی در این راستا می‌توان رویکرد کلی و مناسبی اتخاذ کرد تا از این طریق بتوان گامی اثربخش در حوزه مدیریت مشتریان از دست رفته برداشت. در ادامه به برخی از این بایدها و نبایدهای مدیریت مشتریان از دست رفته اشاره خواهیم کرد.

### آمارها چه می‌گویند؟

بر اساس مطالعات انجام شده در این زمینه، بیش از ۶۰ درصد از مدیران بازاریابی احساس می‌کنند جذب مشتریان جدید از طریق کمپین‌های تبلیغاتی مهم‌ترین اقداماتی است که باید در کسب‌وکارهای تجاری انجام داد و هم‌چنین ۷۱ درصد از مشتریان به دلیل دریافت خدمات نامطلوب به رابطه خود با کسب‌وکار پایان می‌دهند. طبق مطالعات انجام شده از سوی زندسک، این عدد در مشتریان B2B به ۶۶ درصد می‌رسد که حاکی از آن است که مشتریان سازمانی به دلیل دریافت نکردن خدمات مناسب بیشتر با کسب‌وکارهای تجاری قطع رابطه می‌کنند. البته بر اساس مطالعات CallMiner، ۳۷ درصد از مصرف‌کنندگان تمایل دارند شرکت‌ها وقتی خدمات مورد انتظار را برآورده نمی‌کنند، عذرخواهی کنند و در صورتی که کسب‌وکارهای تجاری در اولین تعامل با مشتریان بتوانند مشکل آن‌ها را حل کنند، می‌توانند از ۶۷ درصد از ریزش

مدیریت

امیر کاکایی

کارشناس ارشد کسب‌وکار



سازمان با مشتریان یکسان باشد و از این طریق تجربه ارتباطی یکسانی برای مشتریان رقم زند. این در حالی است که در برخی از کسب‌وکارهای ایرانی دیده می‌شود که تنها در برخی از نقاط تماس خود با مشتریان ارتباط مناسبی برقرار می‌کنند. به عنوان نمونه، مشتریان می‌توانند با مرکز تماس ارتباط برقرار کنند، اما هنگامی که انتقادی در رسانه‌های اجتماعی مطرح می‌شود، این شکایات و انتقادات مورد پی‌گیری قرار نمی‌گیرد. به عنوان نمونه‌ای دیگر، مشتریان به تیم فروش که با آن‌ها ارتباط تنگاتنگی دارند، انتقادی مطرح می‌کنند، اما این انتقاد به گوش سازمان و متولیان امر نمی‌رسد.

در این میان فرایند اتخاذ شده در جهت پی‌گیری بازخورد مشتریان باید به صورت سیستماتیک طراحی شود که مشکلات و شکایات مشتریان را در اسرع وقت به واحد مورد نظر برای پی‌گیری انتقال دهند و در نهایت مشکل مشتری حل و حس مناسبی به مشتریان از پی‌گیری این موضوع انتقال داده شود. بازه زمانی برای پی‌گیری این موضوع بسیار حائز اهمیت است و سازمان باید برای این موضوع برنامه‌ریزی لازم داشته باشد. به عنوان نمونه، اگر شکایاتی از سوی مشتریان مطرح می‌شود، پس از گذشت یک ماه پی‌گیری این شکایات دیگر برای مشتریان ارزشی ندارد و در این بازه زمانی احتمال این‌که مشتریان از رقبای خرید کنند، به شدت افزایش پیدا کرده است. تمرکز بر اقدامات اصلاحی نیز بسیار باید مورد توجه قرار گیرد؛ به این معنا که در صورتی که تعدادی از مشتریان از واحد خاص سازمانی با یکی از سیاست‌های سازمان شکایت دارند، اقدامات اصلاحی در این موضوع مورد نظر قرار گیرد تا از شکایت احتمالی در آینده جلوگیری شود. سرمایه‌گذاری روی این موضوع می‌تواند احتمال ریزش مشتریان در خصوص موضوع‌های خاص را کاهش دهد. البته این در صورتی رخ می‌دهد که اقدامات اصلاح در موضوع‌های خاص انجام شده باشد.

در پایان این موضوع مهم است که در فرایند مدیریت بازخورد مشتریان باید منجر به کسب رضایت مشتریان شاکی شود. به بیان دیگر، چرخه پی‌گیری شکایت مشتریان باید تا جایی ادامه پیدا کند که در نهایت رضایت مشتریان حاصل شود و این موضوع می‌تواند از طریق انجام نظرسنجی‌های مختلف پس از پی‌گیری شکایت مشتریان انجام شود.

### برقراری ارتباط با مشتریان

در بخش قبلی به استراتژی‌های عملیاتی اشاره شد که کسب‌وکارهای تجاری باید در مواجهه با مشتریان شاکی اتخاذ کنند. در این بخش مراد نگارنده بر این است که کسب‌وکارهای تجاری در تلاش باشند تا یک گام فراتر بردارند و با مشتریان ارتباط برقرار کنند. این ارتباط می‌تواند به صورت پیامک‌های مناسبی، ای‌میل، ارسال نامه‌ها، تماس تلفنی و... باشد. به عنوان نمونه، پس از خرید مشتری، پیامک تشکرآمیز ارسال شود و در صورتی که مدت زمان کوتاهی از سازمان خرید نمی‌کند، پیشنهادهای تخفیفی برای مشتری ارسال شود. در مناسبت‌های مختلف، به یاد مشتریان باشند و پیام‌های شخصی‌سازی‌شده‌ای برای آن‌ها ارسال کنند، یا بر اساس نظرسنجی‌های دوره‌ای، رضایت‌سنجی از مشتریان انجام شود تا از این طریق اگر مشتریان نسبت به سازمان انتقادی دارند

و تا به حال مطرح نکرده‌اند، این موضوع مورد پی‌گیری قرار گیرد.

### تمرکز بر مشتریان از دست رفته

پس از انجام دو بخش قبلی، در هر کسب‌وکاری پیش می‌آید که مشتریان به دلایل مختلفی حاضر به همکاری و تعامل با سازمان نیستند. این‌که به چه مشتریانی از دست رفته می‌شود، به مدت زمان خرید آن‌ها و نوع کسب‌وکار برمی‌گردد. به عنوان نمونه، سازمان تجاری که در حوزه محصولات تدمصرف فعالیت کند، اگر دو هفته مشتری از او خرید نکرده باشد، به عنوان مشتری از دست رفته تلقی می‌شود، اما در کسب‌وکارهای B2B این مدت زمان شاید به چند ماه نیز افزایش پیدا کند. اما در هر حال، بر اساس این دو معیاری که گفته شد، سازمان‌های تجاری باید دائماً در حال پایش اطلاعات خود باشند تا به صورت روتین، مشتریان از دست رفته خودشان را شناسایی کنند. پس از شناسایی مشتریان، باید در خصوص نوع مواجهه با این مشتریان تصمیم‌گیری انجام شود. به عنوان نمونه، برای برخی از مشتریان، تماس مجدد و ارائه پیشنهاد جذاب می‌تواند آن‌ها را به چرخه خرید بازگرداند و برای مشتریان دیگری این موضوع شاید متفاوت باشد و باید به صورت حضوری تیمی از سازمان به مشتری مراجعه کند و در تلاش باشد تا مشتریان را به چرخه خرید بازگرداند.

در پایان ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که برای جذب مشتری از دست رفته باید پیشنهادهای تکراری را کنار بگذارید. پیشنهادهای تکراری این حس را به مشتری القا می‌کند که چیز جدیدی برای ارائه ندارید. بنابراین معمولاً به استفاده از خدمات شما علاقه نشان نمی‌دهد. این‌که چگونه می‌توان از پیشنهادهای تکراری پرهیز کرد، بستگی به شرایط و نوع کسب‌وکار شما دارد، اما معمولاً می‌توان به صورت خلاقانه، پیشنهادهای جذابی به مشتریان عرضه کرد. هم‌چنین در برخی از موارد دیده می‌شود که فردی که این پیشنهاد را می‌دهد، مورد پسند و رضایت مشتری نیست و در چنین شرایطی معمولاً توصیه می‌شود که کارمند برقرارکننده ارتباط با مشتریان را تغییر داد تا از این طریق بتوان با رضایت بیشتری از مشتری همراه شد.

بیش از ۶۰ درصد از مدیران بازاریابی احساس می‌کنند جذب مشتریان جدید از طریق کمپین‌های تبلیغاتی مهم‌ترین اقداماتی است که باید در کسب‌وکارهای تجاری انجام داد و هم‌چنین ۷۱ درصد از مشتریان به دلیل دریافت خدمات نامطلوب به رابطه خود با کسب‌وکار پایان می‌دهند. طبق مطالعات انجام شده از سوی زنده‌سک، این عدد در مشتریان B2B به ۶۶ درصد می‌رسد که حاکی از آن است که مشتریان سازمانی به دلیل دریافت نکردن خدمات مناسب بیشتر با کسب‌وکارهای تجاری قطع رابطه می‌کنند

درس‌های کسب‌وکار از جک دورسی، مدیرعامل توییتر

## داستان سرای قهار در فضای مجازی

جک دورسی، بنیان‌گذار و مدیرعامل شبکه اجتماعی توییتر، یک میلیارد دلار خودساخته است که می‌تواند او را یکی از کارآفرین‌های برتر و تأثیرگذار حوزه تکنولوژی در کنار اسامی بزرگی چون استیو جابز و... قرار داد. او هم‌چنین شرکت Square را که یک شرکت پرداخت موبایلی است، اداره می‌کند و با مدیریت این دو به سرمایه‌ای حدود چهارمیلیارد دلار رسیده است. جالب است بدانید او ایده ساخت توییتر را از سال ۲۰۰۰ در سر داشت، تا این که در سال ۲۰۰۶ ایده خود را عملی کرد. این برنامه‌نویس و کارآفرین آمریکایی در سال ۲۰۱۲ جایزه بهترین نوآور دنیای تکنولوژی را دریافت کرد. در ادامه درس‌های کسب‌وکاری را که می‌تواند از او یاد گرفت، با هم مرور می‌کنیم.

### برنامه‌ریزی دقیق

جک دورسی می‌شود یکی از خصوصیات شخصی دورسی این است که خیلی کار می‌کند. او هشت ساعت از روز در توییتر مشغول است و بعد به خیابان مجاور می‌رود تا هشت ساعت دیگر در Square کار کند. هر دو شرکت دورسی به سرعت در حال تکامل‌اند و تعهد کامل او را می‌طلبند. چطور جک دورسی وقت و توان کافی برای مدیریت همه چیز را دارد؟ خود او جمله‌ای معروف در این زمینه دارد که «تنها راه ۱۶ ساعت کار کردن این است که بسیار منظم باشید و برای روز کاری‌تان برنامه‌ریزی کنید.» او هر روز برای دقیقه به دقیقه وقتش برنامه می‌ریزد. به این ترتیب که هر روز را به امری خاص اختصاص می‌دهد. برای مثال دوشنبه که اول هفته محسوب می‌شود، روز جلسات و اداره امور شرکت است و سه‌شنبه کار روی اجزای اصلی محصول را پیش می‌برد و چهارشنبه‌ها به امور مارکتینگ و پنج‌شنبه‌ها به امور توسعه‌دهندگان و شراکت‌ها می‌پردازد و آخر هفته‌ها روی استراحت و به قدم زدن و تفکر درباره راهبردها متمرکز می‌شود.

### مدیریت زمان

کسانی که فشار زیاد را متحمل می‌شوند تا به موفقیت برسند، می‌دانند که مدیریت زمان بسیار حائز اهمیت است. بنابراین سعی می‌کنند خود را از کمبود خواب و فرسودگی مغزی دور نگه دارند. جک دورسی این کار را به‌سادگی انجام می‌دهد و در یک هفته کاری ۸۰ ساعت به صورت دیوانه‌وار کار می‌کند. اما او چطور این کار را انجام می‌دهد؟ کار در بلوک‌های زمانی

مسیر موفقیت جک دورسی

جک دورسی که در ۱۹ نوامبر ۱۹۷۶ در سنت لوییس آمریکا به دنیا آمد، از همان کودکی عاشق دنیای ناشناخته رایانه‌ها بود و ساعت‌ها مطالعه صرف افزایش دانش خود در این زمینه می‌کرد. نخستین تجربه برنامه‌نویسی جک در سن ۱۴ سالگی رخ داد. او چند برنامه برای سرویس‌های ارسال تاکسی و آتش‌نشانی نوشت. در سال ۲۰۰۰، دورسی ایده اولیه خود برای توییتر را اجرا

توییتر

نجوا ناجی



مشخص.

مدیریت زمان و برنامه‌ریزی منظم برای جلوگیری از تلبانی شدن امور روی هم ضروری است و تقسیم وقت برای کار و استراحت راهی عالی برای فرار از بی‌نظمی است. شما نیاز دارید به ازای هر ۵۰ دقیقه کار، ۱۰ دقیقه از پشت میز بلند شوید، قدم بزنید، یا از اتاق کار خارج شوید. یک تایمر یا زنگ گوشی همراهمان می‌تواند این زمان را به شما یادآوری کند.

### استراحت و رسیدگی به خود

جک یک آدم با اموری روتین است. زود از خواب بیدار می‌شود، مدیتیشن می‌کند و سپس ۹۰ دقیقه پیاده‌روی می‌کند تا به دفتر کار خود برسد و در مسیر به یادگشت گوش می‌کند. هر زمانی که حین کار انرژی کم بیاورد، تنها چند دقیقه لازم دارد تا مدیتیشن کند. جک دورسی زمان پایان هفته خود را به پیاده‌روی و امور مورد علاقه‌اش می‌گذراند.

شما نیز برای خود وقت استراحت تعیین کنید. اگر می‌خواهید انرژی کافی برای بازگشت به کار خود داشته باشید، بهتر است فرصتی برای سرگرمی و بازی اختصاص دهید. می‌توانید ورزش کنید، ماساژ بروید، یا دستی به سر و رویتان بکشید و تلویزیون تماشا کنید. به موقع بخوابید و ورزش را فراموش نکنید تا خود را از استرس و بیماری‌های شغلی مانند بیماری‌های قلبی، مشکلات گوارشی، بی‌خوابی، مشکلات خودایمنی و... دور نگه دارید.

### رهبر باشید نه تصمیم‌گیرنده

از نظر دورسی، رهبر خوب کسی است که افراد سازمان خود را راهنمایی کند تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بزرگ را بگیرند، نه کسی که از بالا تصمیمات را تنها برای اجرا صادر می‌کند. او می‌گوید: «اگر مجبور به تصمیم‌گیری به این شکل باشم، به نظر می‌رسد از نظر سازمانی دچار نقص شده‌ایم.» با این نوع دیدگاه، سلامت یک سازمان نه به قدرت رهبر آن، بلکه به قدرت اعضای آن بستگی دارد.

### توانمند کردن کارمندان و مسئول دانستن آن‌ها

در سال ۲۰۱۴، دورسی ای‌میلی را که برای کارمندان خود در شرکت اسکوئر ارسال کرده بود، منتشر کرد و آن‌ها را به دلیل این‌که از نام او برای تأیید پروژه‌ها و ایده‌هایشان استفاده می‌کردند، سرزنش کرد. او به آن‌ها توصیه کرد: «اگر مجبور شوید از نام یا اقتدار شخص دیگری برای رسیدن به اهدافتان استفاده کنید، به معنای عدم لیاقت و باور نداشتن خودتان است. اگر به چیزی به‌درستی اعتقاد دارید، باید بر اثبات آن تمرکز کنید.» این رویکرد به کارمندان این قدرت را می‌دهد که هم در تفکر خود خلاق و نوآور باشند و هم مسئولیت کار باکیفیت را به دوش آن‌ها می‌اندازد که به دلیل اهمیت لازم است جدی گرفته شود.

### نقاط ضعف خود را بپذیرید و بر آن غلبه کنید

دورسی هنگامی که اسکوئر را راه‌اندازی کرد، نگران بود که مردم منتظرند این سرمایه‌گذاری شکست بخورد و به آن پشت کنند. بنابراین او شک و تردیدهای سرمایه‌گذاران را به صورت مستقیم برطرف کرد. او در اقدامی جسورانه لیستی از ۱۴۰ دلیل عدم موفقیت اسکوئر را همراه با رد مخالفت‌ها به سرمایه‌گذاران ارائه داد. دورسی با آن لیست اولیه ثابت کرد که صنعت را می‌شناسد، حوزه را می‌شناسد و از محدودیت‌ها و پتانسیل‌ها آگاه است. کارآفرینان چه درسی می‌توانند از این بگیرند؟ خلاق باشند، جسور باشند و همیشه به مردم نشان دهند که دقیقاً می‌دانند چگونه بر نقاط ضعف خود غلبه کنند.

### تقویت شفافیت

دورسی در توئیتر و اسکوئر دسترسی بی‌سابقه‌ای به کارمندان برای دانستن در خصوص استراتژی شرکت داد. او در توئیتر یادداشت‌های جلسات مهندسان خود را به اشتراک می‌گذارد. در اسکوئر کارمندان بعد از جلسات هیئت مدیره می‌توانند به اسناد دسترسی داشته باشند، سؤال‌های خود را مطرح کنند و بازخورد ارائه دهند. این نوع فراگیری و شفافیت موجب می‌شود افراد احساس کنند در حال تلاش برای دستیابی به اهداف مشترک هستند.

### بارها و بارها امتحان کردن

از نظر دورسی، کامل کردن محصول کلید موفقیت است و او روش‌های منحصربه‌فردی برای آزمایش آن ایجاد کرده است. دفاتر اسکوئر یک کافی‌شاپ دارند که محل اثبات و تست ساخت‌افزار و نرم‌افزارهای اسکوئر است. کارمندان اسکوئر در کافی‌شاپ‌ها به صورت شفافی جلسات بررسی می‌گذارند تا دریابند خدمات و محصولاتشان به‌درستی کار می‌کند یا خیر. این تمرکز بر کاربردی بودن و تست چندباره، نشان از رضایت مشتریان دورسی از این شرکت دارد و رضایت آن‌ها برابر با موفقیت اوست.

### داستان‌سرایی

برای بازاریابی محصول خود باید بتوانید محصول خود را از دید مشتری درک کنید و سپس داستانی در مورد آن بسازید. جک دورسی با شرکت اسکوئر خود داستان یک مشتری در شیکاگو را روایت می‌کند که قصد خرید یک قهوه را دارد... سپس او نشان می‌دهد که اسکوئر کجای این داستان قرار می‌گیرد و می‌تواند انجام معاملات او را به روشی ساده و آسان تبدیل کند. داستان‌سرایی برای همه قابل درک است. مشتریان برای این‌که به این نتیجه برسند که به این خدمت نیاز دارند، نیاز به داشتن اطلاعات تخصصی فنی و مالی ندارند. تنها کافی است داستان بشنوند. یکی از رموز موفقیت جک دورسی در بازاریابی، توانایی او به عنوان یک داستان‌نویس است.

یکی از خصوصیات شخصی دورسی این است که خیلی کار می‌کند. او هشت ساعت از روز در توئیتر مشغول است و بعد به خیابان مجاور می‌رود تا هشت ساعت دیگر در Square کار کند. هر دو شرکت دورسی به سرعت در حال تکامل‌اند و تعهد کامل او را می‌طلبند. او جمله‌ای معروف در این زمینه دارد که «تنها راه ۱۶ ساعت کار کردن این است که بسیار منظم باشید و برای روز کاری‌تان برنامه‌ریزی کنید.»



چگونه کارمندان خود را به روز نگه داریم؟

## نکته‌های باریک درباره توسعه حرفه‌ای

### فراهم کردن فرصت‌های متنوع آموزشی

افراد سبک یادگیری متفاوتی دارند، بنابراین ایجاد روش‌های متنوع آموزشی برای کارمندان مهم است. به عنوان مثال، برخی با اشکال و گرافیک‌های رنگارنگ پاورپوینت بهتر یاد می‌گیرند، اما برخی کارمندان که کلامی یا زبانی هستند، ممکن است با خواندن بروشور یا جزوه بهترین نتیجه را بگیرند. هم‌چنین باید زمینه‌ای را که می‌خواهید به کارمندان آموزش دهید، در نظر بگیرید. به عنوان مثال، در صنعت تولید، ارائه آموزش عملی در مورد کارکرد تجهیزات می‌تواند سودمند باشد. به دنبال تمرینات عملی، انجام همان کار این بار به دست کارمند می‌تواند ارزشمند باشد و به عنوان ارزیابی یادگیری او تلقی شود.

### دنبال کردن عملکرد کارمند

تکنیک بعدی کنترل عملکرد کارمندان برای سنجش سطح عملکرد و تمرکز روی نقاط کمبود اوست. اگر کارمندی عملکرد بهینه کافی دارد، ممکن است زمان آن رسیده باشد که اهداف عملکردی او را تغییر داده و جایگاه بالاتری به او دهیم. محیط کار چالش‌برانگیز، یادگیری مداوم را تشویق و تسهیل خواهد کرد. از طرف دیگر، در صورت مشاهده کمبود، می‌توان به او آموزش داد تا انتظارات فعلی شغل را برآورده کند.

### بازخورد مثبت دادن

می‌توانید با شناخت و ستایش پیشرفت کارمند در به روز نگه

به عنوان یک کارفرما و مدیر، حتماً از اهمیت توانایی کارمندان خود در رشد و یادگیری باخبرید. با این حال، خوب است از بهترین روش‌ها برای تقویت توانایی و به روز نگه داشتن اطلاعات و مهارت کارمندان خود آگاه شوید تا هم نیروی کار و هم شرکت از نتایج مثبت آن بهره‌مند شوند. افرادی که به طور مداوم مهارت‌های خود را ارتقا می‌دهند و خود را هم‌گام با نوآوری و تکنولوژی به روز نگه می‌دارند، بیشترین شانس را دارند که در حرفه خود بهترین باشند. در ادامه تکنیک‌هایی که به شما در بهبود توانایی یادگیری و به روز نگه داشتن آن‌ها کمک می‌کند، گردآوری شده است.

### قابلیت یادگیری کارمندان

کارمندی که یادگیری مداوم را در اولویت خود قرار می‌دهد، می‌تواند کارهای بزرگی برای یک سازمان انجام دهد. اما واقعیت این است که این نوع نیروی کار را نمی‌توان یک شبه ایجاد یا پیدا کرد. بخشی از این مسئله به مدیر برمی‌گردد. پیش از استخدام کارمندان و در هنگام مصاحبه، نقاط قوت و ضعف و هم‌چنین توانایی او در یادگیری را بررسی و فرصت‌های احتمالی یادگیری و آموزش این کارمند را یادداشت و پی‌گیری کنید. سطح مهارت و تمایل کارمندان به یادگیری و به روز نگه داشتن خود را می‌توانید با چند سؤال و آزمون به دست آورید.

مدیریت

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

داشتن خود، توانایی او را در یادگیری بهبود بخشید. شما باید فعالانه بر کارمندان خود نظارت کنید و توانایی‌های آن‌ها را ببینید و بازخورد مثبت دهید. اگر کارمندان شما بدانند شما به یادگیری و پیشرفت آن‌ها علاقه دارید، ممکن است پذیرای فرصت‌های بعدی آموزش باشند.

### تنظیم برنامه توسعه حرفه‌ای

هنگامی که مهارت‌های هدف خود را شناسایی کردید، برای ترسیم مسیر شغلی کارمندان خود یک برنامه توسعه حرفه‌ای تنظیم کنید و سپس بیشترین تقاضای مهارت را برای شغلشان در جهت تقویت یا کسب در اختیار آن‌ها بگذارید. انجمن‌های حرفه‌ای که در همایش‌های سالانه و منطقه‌ای برگزار می‌شوند، یا کارگاه‌های آموزشی می‌توانند در این زمینه مفید باشند. بسیاری از سازمان‌ها نیز خودشان آموزش‌های آن‌لاین یا کارگاه‌های آموزشی برگزار می‌کنند. همه این موارد در آپدیت کردن کارمندان و تنظیم یک برنامه حرفه‌ای برای توسعه شغلی و شخصی آن‌ها مؤثر است.

### شرکت در ورکشاپ‌ها

ورکشاپ یا کارگاه‌های آموزشی همان‌طور که پیش از این گفتیم، یکی از روش‌های یادگیری کارمندان و به‌روز کردن اطلاعات آن‌هاست. کارگاه‌های مرتبط با فناوری یا آموزش‌های آن‌لاین که اغلب از سوی گروه‌های شخص ثالث برگزار می‌شود، مانند کلاس‌های برنامه‌نویسی آن‌لاین می‌تواند یادگیری کارمندان را افزایش دهد. حوزه مورد علاقه کارمند یا حوزه‌ای را که در آن ضعف دارد، شناسایی کرده و به او ورکشاپ مرتبط با آن پیشنهاد کنید. برخی از مدیران نیز برای این که کارمندان بهتر و عمیق‌تر با رشته شغلی خود ارتباط برقرار کنند، به او فرصت شرکت در کلاس‌های کالج و دانشگاه‌ها را پیشنهاد می‌دهند تا بتواند خود را هم‌گام با دیگران بالا بکشد. امروزه با وجود کلاس‌های مجازی و آموزش از راه دور این امکان به کارمندان داده شده است که در کنار حضور در شغل خود بتوانند تحصیل خود را نیز ادامه دهند.

### خواندن مجلات تخصصی

مجلات حرفه‌ای و تخصصی یکی از بهترین منابع شما برای آگاهی از پیشرفت‌های حوزه و صنعت شماست و می‌تواند تغییرات چشم‌گیری در آگاهی و به‌روز بودن کارمند شما از اطلاعات صنعت ایجاد کند. سعی کنید مشترک این مجله‌ها شوید و آن‌ها را به صورت ماهانه، فصل‌نامه یا هفتگی دریافت کنید. با خواندن منظم این مجلات، هم شما و هم تیمتان می‌توانید دانش خود را ارتقا دهید و بهبود بخشید.

### شرکت در ایونت‌های تخصصی

شرکت‌های زیادی کارمندان خود را در ایونت‌های تخصصی ثبت‌نام می‌کنند. کنفرانس‌ها و ایونت‌ها یک روش عالی برای ایجاد آگاهی و دانستن جدیدترین تغییرات موجود در صنعت و حوزه فعالیت شما و کسب مهارت در زمینه شغلی است. این کار کمک می‌کند شما و تیمتان از دیگران عقب نمانید و از جدیدترین ترندهای حوزه مطلع شوید. در سمینارها و کنفرانس‌ها یا کارگاه‌هایی که در کنار آن‌ها برگزار می‌شود، به توسعه حرفه‌ای کارمندان پرداخته می‌شود و بنابراین فرصتی شگفت‌انگیز برای یادگیری سریع‌تر مهارت‌های شغلی و به‌روز نگه داشتن آن‌هاست.

### فعالیت‌های داوطلبانه

به کارمندان خود این فرصت را دهید که داوطلب شرکت در پروژه‌ها شوند، یا در سازمان‌هایی که می‌توانند مهارت‌های مورد نظر خود را توسعه دهند، به عنوان داوطلب به کار گماشته شوند. هدف نهایی شما از این کار باید این باشد که کارمند مهارت‌های اصلی خود را ارتقا دهد و به اطلاعاتش در آن زمینه افزوده شود. با این کار، افزایش حقوق او توجیه‌پذیر است. کار داوطلبانه دقیقاً می‌تواند مانند سابقه کار بیمه‌ای شما در رزومه‌تان برجسته دیده شود.

### توسعه مهارت‌های سخت و نرم

اگرچه بسیار مهم است که کارمندان در مهارت‌های سخت حرفه خود (مهارت‌های خاص شغلی یا دارا بودن گواهی‌نامه آموزشی یا مدرک تحصیلی دانشگاهی) شرایط شغلشان را داشته باشند، اما گاهی توانایی پیشرفت در مهارت‌های بین‌فردی (مهارت‌های نرم) نیز وجود دارد. با نگاهی دقیق به چگونگی برقراری با دیگران، نظم بخشیدن به فضای کار و مدیریت زمان می‌توان به آن‌ها درس‌های جدیدی را یاد داد. اگر حوزه‌هایی وجود دارد که کارمند شما هنوز خود را در آن بهبود نبخشیده، اکنون زمان آن است که با روش‌های بالا بر تقویت این مهارت‌های نرم متمرکز شود.

### برجسته‌سازی مهارت‌ها در آگهی‌های شغلی

هنگامی که آگهی شغلی مدنظرتان را می‌نویسید، خوب است کاملاً یادآوری کنید که به فردی با چنین شرایطی نیاز دارید و مرتبط‌ترین مهارت‌های مدنظر را ذکر کنید. مهم است مهارت‌های فردی که درخواست شغل می‌دهد، تا حدودی با این شغل مطابقت داشته باشد. هرچه میزان این مهارت بیشتر باشد، شانس بیشتری برای شغل پیدا می‌کند. افرادی که مهارت بالایی در کاری دارند و با ترندهای روز آشنا هستند، بی‌شک به دنبال یادگیری می‌روند و علاقه‌مند به به‌روز کردن اطلاعات خود در آن زمینه کاری هستند. پس خوب است دنبال چنین کارمندانی باشید و پس از استخدام از پرورش آن‌ها غافل نشوید.

### سخن پایانی

در نهایت باید گفت که بهتر است به‌روز نگه داشتن را از خودتان به عنوان مدیر شروع کنید. پروفایل مدیران برتر حوزه خود را در شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین دنبال کنید و سعی کنید تحصیلات خود را در زمینه کاری‌تان ادامه دهید. به عنوان یک مدیر خوب است از آخرین تغییرات صنعت خود آگاهی داشته و با فناوری روز آشنایی کامل داشته باشید. مهارت‌های شما باید هم‌گام با تغییرات محیط بیرونی ارتقا پیدا کند.

توسعه حرفه‌ای کلید موفقیت این مسیر است. اگر مدتی به صورت منظم درگیر توسعه حرفه‌ای خود باشید، بی‌شک می‌توانید اطلاعات و دانش خود را به‌روز نگه دارید و مهارت‌هایتان را ارتقا دهید. در این حالت با دانش گسترده‌ای که کسب می‌کنید، برنامه‌ریزی برای کار و پیشبرد امور و رسیدن به اهداف ساده‌تر خواهد بود. تنها در این حالت است که می‌توانید از کارمندان خود نیز انتظار داشته باشید خود را به‌روز نگه دارند. شما چه روش‌های دیگری به جز موارد بالا را برای آپدیت نگه داشتن کارمندان خود پیشنهاد می‌کنید؟

افراد سبک یادگیری متفاوتی دارند، بنابراین ایجاد روش‌های متنوع آموزشی برای کارمندان مهم است. به عنوان مثال، برخی با آشنکال و گرافیک‌های رنگارنگ و پاورپوینت بهتر یاد می‌گیرند، اما برخی کارمندان که کلامی یا زبانی هستند، ممکن است با خواندن بروشور یا جزوه بهترین نتیجه را بگیرند. همچنین باید زمینه‌ای را که می‌خواهید به کارمندان آموزش دهید، در نظر بگیرید. به عنوان مثال، در صنعت تولید، ارائه آموزش عملی در مورد کارکرد تجهیزات می‌تواند سودمند باشد



چاره‌جویی برای دوگانگی و سکوت سازمانی

## هیس! این جا کسی حرف نمی‌زند

پپردازیم و راه‌حل‌های کاربردی مواجهه درست با این موضوع را مورد بررسی قرار دهیم.

### پیامدهای سکوت سازمانی

یکی از ابتدایی‌ترین پیامدهای منفی سکوت و دورویی سازمانی، عدم موفقیت سازمان‌های تجاری در دستیابی به اهداف تعیین‌شده به دلیل خودداری کارمندان در بیان ایده‌ها، نظرات، اطلاعات درباره مشکلات سازمان و... است. به بیان دیگر، کارمندان سازمان مشارکت فعالانه‌ای در سازمان ندارند و این موضوع باعث می‌شود نسبت به بسیاری از مسائل سکوت اختیار کنند و در ظاهر برخورد دوگانه‌ای داشته باشند. در نهایت حس بی‌تفاوتی نسبت به مسائل کاری سازمان را با چالش جدی همراه می‌سازد. از طرفی، یکی از پیامدهای سکوت سازمانی، محدود شدن داده‌ها و اطلاعات سازمان است. به این معنا که کارمندان از ارائه اطلاعات به دیگران خودداری می‌کنند و این موضوع در فرایند تصمیم‌گیری تأثیر منفی می‌گذارد.

در بیشتر سازمان‌های تجاری سکوت و دوگانگی سازمانی وجود دارد؛ به این معنا که در ظاهر همه کارمندان از شرایط موجود راضی هستند، اما واقعیت شرایط به اندازه ظاهر آن چنگی به دل نمی‌زند و حتی گاهی نارضایتی در لایه‌های مختلف سازمانی موج می‌زند. با این حال، کارمندان آن سازمان حرفی از نارضایتی به میان نمی‌آورند و سکوت اختیار می‌کنند. اگرچه از نگاه بسیاری از مدیران ارشد سازمان، سکوت سازمانی در داخل سازمان آن‌ها وجود ندارد، اما در راستای شفاف‌سازی این موضوع، نیاز به انجام پژوهش‌های کمی و کیفی وجود دارد تا مشخص شود تا چه اندازه سکوت سازمانی وجود دارد و این موضوع تا چه اندازه ممکن است روی موفقیت سازمان تأثیرات منفی بگذارد. این که چه دلایلی منجر به سکوت سازمانی می‌شود و در چه شرایطی سازمان‌های تجاری با دوگانگی کارمندان مواجه می‌شوند، بهانه‌ای شد تا در این مطلب به اختصار به مقوله سکوت سازمانی

● مدیریت

آبتین ایزدی

کارشناس ارشد کسب‌وکار

## دلایل ایجاد سکوت سازمانی

در بیشتر سازمان‌های تجاری که کارمندان آن دچار سکوت سازمانی شده‌اند، فضای داخلی سازمان به اندازه‌ای غیرتعاملی و سنگین است که کارمندان از بیان نقد، ایده‌ها، نظرات و... خود هراس دارند و در صورت بیان این‌گونه موارد، امکان دارد که پیامدهای منفی گریبان‌گیر آن‌ها شود. به همین دلیل این کارمندان نسبت به تمامی مسائل نظرات مثبت می‌دهند و تمایلی به درگیر شدن با چالش‌ها ندارند. علاوه بر این، مطالعات انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد اتفاقاً مدیران بیشتر این سازمان‌های تجاری نیز از دریافت بازخورد منفی کارمندان ترس دارند و به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت خود، ترجیح می‌دهند فضای مناسبی را در داخل سازمان برای مشارکت و تعامل با کارمندان ایجاد نکنند. البته برای توجیه این رویکرد، مدیران سازمان بر این باورند که نظرات کارمندان مبتنی بر منافع فردی است و این‌گونه نظرات می‌تواند برای سازمان مضر باشد. از دیگر دلایل ایجاد سکوت سازمانی، می‌توان به موضوع ساختار سازمانی اشاره کرد. به بیان دیگر، هر چقدر هم فضای سازمان برای ارائه نظرات پرسنل مطلوب باشد و مدیران آن سازمان نیز پذیرای نظرات افراد باشند، ساختار سازمانی ممکن است منجر به ایجاد سکوت سازمانی سنگینی شود. معمولاً در ساختارهای سازمانی پیچیده این موضوع به شدت یافت می‌شود. هم‌چنین در سازمان‌های تجاری که دستورات و سیاست‌های کلی از بالا مشخص می‌شود و جریان اطلاعاتی سازمان از بالا به پایین است، کارمندان فضایی برای بیان نظرات خود ندارند.

## راه‌حل‌های از بین بردن سکوت سازمانی

### ۱. طراحی برنامه‌های مناسب در حوزه توسعه فردی و ارتباطی

یکی از اولین اقدامات اجرایی در زمینه کاهش سکوت سازمانی در سازمان‌های تجاری، سرمایه‌گذاری روی برنامه‌های مرتبط با توسعه فردی و مهارت‌های ارتباطی افراد است. به این معنا که کارمندان سازمان از طریق این برنامه‌های آموزشی، بتوانند در وهله اول مهارت‌های ارتباطی خود را در داخل سازمان افزایش دهند و در گام بعدی بتوانند در راستای توسعه فردی گامی اثربخش بردارند. در این میان ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که توسعه فردی افراد و بهبود مهارت‌های ارتباطی باید از طریق کارگاه‌های آموزشی با نگاه کاربردی انجام شود. به بیان دیگر، برگزاری کلاس‌های آموزشی مدل دانشگاهی در این زمینه پاسخ‌گو نخواهد بود و سازمان باید تلاش کند با برنامه‌های آموزشی مبتنی بر کارگاه و در ادامه حتی با استفاده از کوچینگ این موضوع را در داخل سازمان نهادینه کند.

### ۲. تمرکز بر کار تیمی و تصمیم‌گیری گروهی

یکی از اقدامات مهم در زمینه از بین بردن سکوت سازمانی، سرمایه‌گذاری روی کار تیمی است تا از این طریق تصمیم‌گیری‌های گروهی در سازمان صورت پذیرد. در جهت اجرایی کردن این موضوع، باید هر یک از گروه‌های کاری در قالبی از پیش طراحی‌شده جلسات گروهی را برگزار و

با تکیه بر خرد جمعی تصمیمات مهم و اساسی سازمان را اتخاذ کنند. اگرچه در نگاه اول، شاید این تصمیمات با سیاست‌های کلان سازمان هم‌راستا نباشد، اما با تعامل و برقراری ارتباطات اثربخش به واسطه نزدیک شدن دیدگاه افراد با یکدیگر می‌توان تصمیمات گروهی را بر مبنای منافع فردی اتخاذ کرد. نکته حائز اهمیت در این موضوع این است که تصمیمات گروهی باید منافع فردی مناسبی نیز برای تک‌تک اعضای گروه ایجاد کند تا آن‌ها تمایل داشته باشند در چنین تصمیماتی مشارکت داشته باشند.

### ۳. تمرکز بر مدیریت دانش و ایجاد سازمانی یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده از آن کلمات ترکیبی زیبا در ادبیات مدیریت است که بیشتر افرادی که در زمینه مدیریت مطالعه داشته‌اند، با آن آشنا هستند، اما در کمتر سازمان تجاری این موضوع جاری می‌شود. قبل از ایجاد فرهنگ یادگیرنده در سازمان‌های تجاری، باید فرایندهای مناسب در حوزه مدیریت دانش وجود داشته باشد و در صورتی که مقدمات مدیریت دانش در سازمان جاری شده باشد، می‌توان انتظار ایجاد فرهنگ یادگیرنده در سازمان تجاری را داشت. هنگامی که کارمندان سازمان فرهنگ یادگیرنده داشته باشند، مشارکت مناسبی در حوزه انتقال دانش و تجربیات خود دارند که این موضوع می‌تواند در کاهش سکوت سازمانی مؤثر ثمر واقع شود.

### ۴. تغییر ساختار سازمانی و ایجاد واحد ارتباطات داخلی

یکی از الزامات این حوزه، ایجاد واحدی تحت عنوان ارتباطات داخلی است که وظیفه مدیریت ارتباطات داخل سازمان را بر عهده دارد. یکی از وظایف مهم این واحد، طراحی و اجرای فرایندی برای دریافت و پی‌گیری شکایات، انتقادات و... کارمندان سازمان است، تا از این طریق بتوان تمامی دغدغه‌های کارمندان را به‌خوبی رسیدگی کرد. البته در صورتی که این فرایند به‌درستی اجرا نشود، دل‌زدگی بیشتری در بین کارمندان ایجاد خواهد شد. در این میان، این واحد می‌تواند فرایندی را در خصوص جمع‌آوری ایده‌ها نیز اتخاذ کند و با پیاده‌سازی نظام پاداش‌دهی مناسب به کارمندان، آن‌ها را ترغیب به مشارکت بیشتر در سازمان کند.

### ۵. طراحی و پیاده‌سازی آیین‌نامه

یکی دیگر از اقداماتی که در راستای حمایت کارمندان می‌توان اتخاذ کرد، تدوین آیین‌نامه‌ای مناسب است که در حوزه حمایت از کارمندانی که بازخورد منفی یا مثبت خود را بیان می‌کنند، به کار می‌رود. به بیان دیگر، این آیین‌نامه می‌تواند از کارمندان نسبت به بیان نظرات خود صیانت کند و کارمندان بدون ترس از عواقب نظراتشان، به راحتی به بیان نظرات خود می‌پردازند.

در پایان باید گفت اگر سازمانی تمایل دارد سکوت را در داخل سازمان بشکند، در ابتدا باید روی مدیران ارشد خود سرمایه‌گذاری کند و آموزش‌های لازم را در این خصوص به آن‌ها ارائه کند تا در ادامه بتوان این فرهنگ سازمانی را در داخل سازمان به‌خوبی پیاده‌سازی کرد.

یکی از ابتدایی‌ترین پیامدهای منفی سکوت و دورویی سازمانی، عدم موفقیت سازمان‌های تجاری در دست‌یابی به اهداف تعیین‌شده به دلیل خودداری کارمندان در بیان ایده‌ها، نظرات، اطلاعات در باره مشکلات سازمان و... است. به بیان دیگر، کارمندان سازمان مشارکت فعالانه‌ای در سازمان ندارند و این موضوع باعث می‌شود نسبت به بسیاری از مسائل سکوت اختیار کنند و در ظاهر برخورد دورویی داشته باشند. درنهایت این موضوع باعث نارضایتی پرسنل سازمان می‌شود و حس بی‌تفاوتی را نسبت به مسائل کاری در پرسنل ایجاد می‌کند



نگاهی به بایدها و نبایدهای فرایند تصمیم‌گیری برای مدیران ارشد

## دشواری انتخاب؛ خوب، بد، زشت!

### عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری

قبل از شرح موضوع نیاز است اشاره کنیم که تصمیم‌گیری فرایندی ذهنی و به‌شدت تأثیرگذار در زندگی فردی و اجتماعی انسان‌هاست که عوامل متعددی اعم از ادراک، اعتقادات و ارزش‌ها، نگرش‌ها، شخصیت، دانش و... می‌تواند بر روی این فرایند تأثیر بگذارد. به بیان دیگر، می‌توان این ادعا را مطرح کرد که فرایند تصمیم‌گیری شامل شناسایی و انتخاب از میان چندین راه‌حل موجود برای حل یک مسئله است تا از این طریق بتوان به بهترین نتایج دست یافت و به صورت کلی عوامل عقلایی، روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی می‌تواند تصمیمات اتخاذ شده را تحت تأثیر قرار دهد.

### چقدر اطلاعات جمع‌آوری کنیم؟

این موضوع کاملاً مبرهن است که دستیابی به اطلاعات و تحلیل درست می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات مناسب شود، اما در واقعیت مرز تشخیص اطلاعات درست کجاست؟ چه زمانی مدیران ارشد باید تشخیص دهند که در حال حاضر به اندازه کافی اطلاعات برای اتخاذ تصمیم در اختیار دارند؟ پاسخ به این سؤالات در برخی از شرایط به اندازه‌ای پیچیده است که نمی‌توان پاسخ مشخصی برای آن یافت؛ به این معنا که یکی از خطاهای شناختی در این خصوص باعث می‌شود برخی از مدیران بیش از حد معمول به جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن بپردازند. در برخی از موارد دیده می‌شود که چندین ماه تیمی متشکل از افراد مختلف سازمان مشغول جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات هستند. این فرایند به اندازه‌ای که به کندی پیش

به صورت کلی انسان‌ها دائماً در حال تصمیم‌گیری در باره موضوع‌های جزئی و کلان هستند. از انتخاب هر روزه رنگ کت‌وشلوار تا تصمیمات استراتژیک در یک سازمان تجاری می‌تواند به عنوان تصمیم‌گیری به شمار رود؛ تصمیماتی که مغز آدمی انرژی قابل توجهی برای آن صرف می‌کند. اما تصمیم‌گیری در سازمان‌های تجاری زمانی حیاتی می‌شود که افراد تصمیم‌گیرنده در جایگاه مدیریتی قرار گیرند و تصمیم آن‌ها منجر به تغییر شرایط سازمان شود. در چنین شرایطی، ریسک تصمیم‌گیری افزایش خواهد یافت و دیگر نمی‌توان آن تصمیم را کم‌اهمیت قلمداد کرد. این در حالی است که در لایه‌های مدیریتی بسیاری از سازمان‌های تجاری به‌وفور یافت می‌شود که تصمیمات اشتباه استراتژیک و تاکتیکی وضعیت سازمان را با چالش‌های جدی همراه می‌سازد. در یکی از رایج‌ترین مشاهده‌ها در سازمان‌های تجاری می‌توان به این موضوع واقف شد که بسیاری از مدیران ارشد این سازمان‌های تجاری به دلیل کثرت تصمیمات مهم و غیرمهم، زمان لازم را برای اختصاص دادن به یک تصمیم استراتژیک در اختیار ندارند و این موضوع باعث می‌شود فرایند تصمیم‌گیری این مدیران با خدشه‌ای مشهود همراه شود. این که در فرایند تصمیم‌گیری باید به چه مسائلی دقت داشت و بایدها و نبایدهای این فرایند چگونه است، بهانه‌ای شد تا در این مطلب به اختصار به تشریح این موضوع بپردازیم.

مدیریت

سینا قربانی

کارشناس ارشد کسب‌وکار



می‌رود که هر روزه تصمیم‌گیری را برای مدیران ارشد سخت‌تر می‌کند و آن‌ها در جهت اتخاذ تصمیم درست، به جمع‌آوری بیش از اندازه اطلاعات می‌پردازند. در این خصوص جف بزوس، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت آمازون، بر این باور است که نباید از یک فرایند ثابت برای اتخاذ تصمیمات مهم استفاده شود. او معتقد است که بیشتر تصمیمات با حجم اطلاعاتی حدود ۷۰ درصد باید گرفته شود و اگر مدیران ارشد بخواهند اطلاعات آن‌ها به ۹۰ درصد برسد، تصمیم‌گیری کند است و کندی و عدم چابکی سازمان در شرایط بحرانی چالش‌های جدی را پیش روی سازمان‌های تجاری قرار می‌دهد. از طرفی، مطالعات در این زمینه نشان می‌دهد که کمال‌طلبی منفی در برخی از مدیران ارشد باعث حساسیت بیش از حد آن‌ها در جمع‌آوری اطلاعات می‌شود و برای جلوگیری از این شرایط، نیاز است که مدیران ارشد کمال‌طلبی منفی خود را به‌خوبی بشناسند و پاسخ مناسبی برای آن داشته باشند.

### تصمیماتی با اهداف بی‌راهه

به صورت کلی همواره در ادبیات مدیریت گفته شده است که تصمیمات باید در جهت نیل به اهداف باشند؛ به این معنا که با اتخاذ تصمیمات گاهی در جهت دست یافتن به اهداف برداشت. اما در واقعیت بسیاری از تصمیمات در سازمان‌های تجاری گرفته می‌شود بی‌آن‌که در راستای اهداف سازمان باشد. به‌ظاهر شاید به نظر رسد که مدیران خودخواسته و بنا بر اطلاعات در دسترس این تصمیمات را اتخاذ کرده‌اند، اما واقعیت نشان می‌دهد که اتفاقاً مدیران ارشد سازمان‌های تجاری بدون آن‌که متوجه شوند که اتخاذ این تصمیم اصلاً در راستای اهداف سازمان نیست، تصمیم مورد نظر را گرفته‌اند. از همین رو، انتخاب شاخص برای اندازه‌گیری اهداف در این تصمیمات می‌تواند بسیار حائز اهمیت و کاربردی باشد. به این معنا که پس از اتخاذ تصمیم، شاخص مورد نظر آن در بازه‌های زمانی مشخص اندازه‌گیری شود تا نمایان شود که آیا واقعاً اتخاذ این تصمیم توانسته است اهداف سازمان را پیش ببرد یا خیر.

### میزی تصمیمات اتخاذ شده قبلی

اتخاذ تصمیمات مدیران ارشد همراه با کسب تجربه‌های جدید است و مدیران با هر تصمیمی می‌توانند از تکرار اشتباهات گذشته درس بگیرند. اما این جمله نیز مانند موارد بالا عبارتی کلی در ادبیات مدیریت است که بسیاری از مدیران ارشد به آن واقف هستند، اما در عمل اقدامی در جهت بررسی تصمیمات قبلی انجام نمی‌دهند. از همین رو شایان ذکر است که در سازمان‌های تجاری پیش‌رو با استفاده از مستندسازی تصمیمات قبلی، مدیران ارشد می‌توانند بخشی از تجربه تصمیمات اتخاذ شده خود را در تصمیمات جدید به کار گیرند. این موضوع در شرایطی کاربردی‌تر می‌شود که این مستندات در اختیار سایر مدیران ارشد یا حتی مدیران بعدی سازمان قرار گیرد تا از این طریق بتوانند ریسک تصمیمات آتی سازمان را به حداقل رسانند.

### تصمیمات تفویضی

اصطلاحی در برخی از سازمان‌های تجاری ایرانی وجود دارد که می‌گویند جلسه برای جلسه می‌گذارند؛ به این معنا که برای تشکیل جلسه بعدی، جلسه‌ای تشکیل می‌دهند. این رویکرد اگرچه ماهیتی طنز دارد، اما در واقعیت موجود بسیاری از سازمان‌های ایرانی وجود دارد؛ به این معنا که مدیران ارشد دائماً از این جلسه به جلسه بعدی می‌روند و در طول روز چندین ساعت از زمان خود

را در جلساتی بیهوده صرف می‌کنند، بی‌آن‌که این جلسات بازدهی مناسبی را برای سازمان به همراه داشته باشد. به نظر می‌رسد بخشی از ریشه این معضل سازمانی در عدم تفویض اختیار مدیران ارشد به مدیران میانی است. به این صورت که مدیران ارشد برای احاطه بر همه تصمیمات سازمانی تمایل دارند در تمامی جلسات حضور داشته باشند و تصمیمات سازمانی با نظارت خودشان اتخاذ شود، اما واقعیت این است که بسیاری از تصمیماتی که از ریسک کمی برخوردار هستند، نیاز به حضور مدیران ارشد ندارد و در یک کارگروه می‌توان اتفاقاً به تصمیمات مناسبی دست پیدا کرد. به همین دلیل توصیه می‌شود تفویض اختیار از سوی مدیران ارشد به مدیران میانی در حیطه‌های تصمیم‌گیری کم‌ریسک داده شود تا از این طریق بتوان علاوه بر مشارکت مدیران میانی در تصمیمات، از وقت و هزینه‌های جانبی جلوگیری کرد. از طرفی، عدم این تفویض اختیار باعث می‌شود به علت کثرت تصمیمات، مدیران ارشد نتوانند به‌خوبی روی تصمیمات استراتژیک سازمان تمرکز کنند.

### تله‌های تصمیم‌گیری

در فرایند تصمیم‌گیری، مدیران ارشد با تله‌های روان‌شناختی مختلفی مواجه می‌شوند. یکی از این تله‌ها، تله مهار است که مدیران ارشد را به سمت وزن دادن بیشتر به اطلاعاتی که زودتر به دست آورده‌اند، می‌کشاند. به عنوان نمونه، بر اساس اطلاعات اولیه‌ای مشخص می‌شود که سهم بازار شرکت طی یک سال گذشته افزایش یافته است. مبنای این اطلاعات نیز افزایش فروش سازمان طی یک سال گذشته است. بر اساس این اطلاعات مدیر ارشد تصمیمات مورد نظر را برای سال آینده اتخاذ می‌کند، اما پس از تحلیل‌های بیشتر روی این موضوع، مشخص می‌شود که چون بازار بزرگ‌تر شده است، فروش شرکت نیز افزایش یافته، اما در واقعیت سهم بازار شرکت افزایش نیافته و اتفاقاً رقبا در شرایطی که بازار بزرگ‌تر شده است، توانسته‌اند سهم بازار بیشتری را کسب کنند. در چنین شرایطی برخی از مدیران ارشد با تکیه بر تحلیل‌های اولیه تصمیمات استراتژیک خود را اتخاذ می‌کنند و این موضوع باعث می‌شود سازمان مسیر مناسبی را برای سال آینده طی نکنند. از دیگر تله‌های روان‌شناختی حائز اهمیت، تله وضعیت حال است که مدیران ارشد وضعیت فعلی را حتی در مواقعی که ال‌ترناتیوها یا گزینه‌های بهتری وجود دارد، ترجیح می‌دهند. معمولاً در بسیاری از سازمان‌های تجاری این موضوع نمایان است که مدیران ارشد از ایجاد تغییر هراسان هستند و به اصطلاح خودمانی، حوصله در دسر تازه ندارند. به همین دلیل حتی اگر پیشنهادی بهتری پیش روی سازمان وجود داشته باشد، اگر این تصمیمات منجر به تغییرات کلانی در سازمان شود، مدیران ارشد از اتخاذ آن صرف نظر می‌کنند. بر اساس مطالعات انجام شده، میزان شکست تخمین زده شده برای تصمیمات مدیران ارشد به رقم عجیب ۵۰ درصد رسیده است. بر مبنای همین مطالعات، پل نات، پژوهش‌گر و استاد دانشگاه ایالتی اوهایو، ۲۰ سال است که روند تصمیم‌گیری مدیریتی را مورد بررسی قرار داده و دریافته است که مدیران غالباً به طور مستقیم به مرحله نتیجه‌گیری می‌رسند و تازه آن موقع است که سعی می‌کنند راه‌حلی را که به آن رسیده‌اند، به هر شکل اجرایی کنند. همین سوگیری باعث می‌شود دامنه تحقیقات خود را محدود کنند، گزینه‌های جایگزین کمی را مدنظر قرار دهند و توجه ناچیزی به افرادی که احتمالاً تحت تأثیر این تصمیم قرار می‌گیرند، داشته باشند. ضمن این‌که غالباً درک نمی‌کنند که همین دلایل باعث شکست تصمیمات می‌شوند.

پل نات، پژوهش‌گر و استاد دانشگاه ایالتی اوهایو دریافته است که مدیران غالباً به طور مستقیم به مرحله نتیجه‌گیری می‌رسند و تازه آن موقع است که سعی می‌کنند راه‌حلی را که به آن رسیده‌اند، به هر شکل اجرایی کنند. همین سوگیری باعث می‌شود دامنه تحقیقات خود را محدود کنند، گزینه‌های جایگزین کمی را مدنظر قرار دهند و توجه ناچیزی به افرادی که احتمالاً تحت تأثیر این تصمیم قرار می‌گیرند، داشته باشند



## همه چیز درباره چرخه عمر سازمان

### اهمیت درک مراحل چرخه عمر سازمان

سازمان‌ها و تیم‌های نوپا و بنیان‌گذاران آن‌ها پیش از هر اقدامی لازم است بدانند که در هر مرحله از چرخه عمر سازمان خود چه اقداماتی باید انجام دهند. مدیران نوپا تصمیمات بسیار احساسی می‌گیرند، بسیاری از آن‌ها از وقت گذاشتن برای برنامه‌ریزی هراس دارند و دوست دارند زودتر به نتیجه برسند.

اما رهبران باتجربه یاد گرفته‌اند که چرخه عمر سازمان خود را به درستی تشخیص دهند. این رهبران انواع مشکلات پیش رو در هر چرخه را درک می‌کنند. این درک به آن‌ها کمک می‌کند که تصمیم بگیرند چگونه به تصمیمات و مشکلات محل کار و زندگی خود واکنش مناسبی نشان دهند. چنین دیدگاهی هم‌چنین می‌تواند به آن‌ها کمک کند برای تکامل در مرحله بعد چه اقداماتی بهتر است انجام دهند؛ سیستم‌ها را بهینه کنند، کارمندان بیشتری را برای رسیدن به اهداف استخدام کنند و... مدیران اغلب در فاصله عبور از این مراحل با رکود، کاهش، تعارض در نقش‌ها، افزایش ناامیدی و درگیری‌های داخلی و خارج سازمان مواجه خواهند شد و اگر درک درستی از چرخه عمر نداشته باشند، نمی‌توانند مشکلات مربوط به آن را حل کنند.

تشخیص یک مرحله خاص به سن سازمان بستگی ندارد که مثلاً بعد از فلان سال وارد مرحله رشد شده است، بلکه به

هر کسب‌وکاری چهار مرحله از یک چرخه زندگی را طی می‌کند که عبارت است از شروع، رشد، بلوغ و افول. البته این فقط مختص سازمان‌ها نیست، بلکه هر مدیری، هر محصولی یا هر موجود زنده‌ای به نوعی یک چرخه عمر را طی می‌کند. چرخه‌ای که از نوزادی و رشد آغاز شده و با بلوغ و افول به پایان می‌رسد. در خصوص سازمان‌ها، دانستن این که در کدام مرحله از این چرخه زندگی هستید، می‌تواند تفاوت زیادی در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیات کسب‌وکار شما ایجاد کند. مدیران زیادی هستند که فروش آن‌ها هر ساله با کاهش مواجه می‌شود، به این دلیل که مشتریان کوچک خود را از دست می‌دهند و تنها در محدوده مشتریان بزرگ رشد اندکی دارند. این‌ها همان افرادی هستند که برای یک مرحله جدید در سازمان خود سرمایه‌گذاری نمی‌کنند و نیروهای خود را آماده نمی‌کنند. هم‌چنین بسیاری از کسب‌وکارها در مرحله رشد منابع مناسبی برای تأمین رشد مداوم و از دست دادن سهم ارزشمند بازار اختصاص نمی‌دهند. همه سازمان‌ها روزی متولد شده و بزرگ می‌شوند و برخی نیز رشدی ندارند، اما در نهایت همه آن‌ها روزی پیری و فرسودگی یا افول را تجربه می‌کنند. اما چگونه می‌توانید تجارت خود را وارد مراحل جدید کنید و چگونه باید زمان انجام این کار را بدانید. در این مقاله علایمی در خصوص هر مرحله و چگونگی اطمینان از موفقیت در هر مرحله وجود دارد.

● مقاله پیاپی

بهار سلیمانی

ماهیت فعالیت‌های فعلی آن بستگی دارد. به عنوان مثال، اگر فعالیت‌ها همچنان به صورت برنامه‌ریزی نشده و منفعل باشد و تصمیمات و سیاست‌گذاری‌ها از سوی شخص اول شرکت گرفته می‌شود، آن سازمان همچنان در مراحل اولیه چرخه عمر خود است.

### آشنایی با مراحل چرخه عمر سازمان

همه سازمان‌ها روزی متولد شده و بزرگ می‌شوند و برخی نیز رشد کندی دارند، اما در نهایت همه آن‌ها روزی پیری و فرسودگی یا افول را تجربه می‌کنند. در ادامه در مورد این چهار مرحله و علایمی که دارند، به تفصیل سخن گفته‌ایم.

### مرحله شروع

در مرحله ایجاد یا شروع به کار سازمان، ایده‌های زیادی وجود دارند، اما اگر این ایده‌ها مورد آزمایش و ارزیابی قرار نگیرند و سازمان آمادگی روبرو شدن با واقعیت را پیدا نکند، ممکن است قبل از تولد بمیرد و حیات نیابد. در مرحله راه‌اندازی، شما وقت خود را صرف ملاقات با مردم و مشتریان بالقوه می‌کنید، راه‌های جدیدی را برای فروش محصولات یا خدمات خود ارائه می‌دهید و ایده‌های جدید را به طور مداوم اجرا می‌کنید. در این مرحله، ساختارهای رسمی به تدریج شکل می‌گیرند، اما فرایندهای زیادی نخواهید داشت و شاید لازم باشد چند بار مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهید تا به درک بازار و نحوه کسب سود برسید. کارمندان مختلفی را برای استخدام خواهید دید. در این مرحله منصب و عنوان شغلی کمی باید وجود داشته باشد، زیرا هنوز در حال ایجاد ساختار شرکتی خود هستید. این دوره مدیریت در بحران است که در این حالت خلاقیت و نوآوری منابع انسانی کم‌کم رنگ پیدا می‌کند.

این مرحله هیجان‌انگیز است، اما جایی است که اکثر کسب‌وکارها می‌توانند شکست بخورند. مطالبات نقدی در این مرحله معمولاً به این صورت است که شما می‌توانید برای مدتی تنها از پس هزینه‌های خود و کارمندانان برآید و آن‌ها را حفظ کنید تا از این مرحله عبور کنید. بنابراین سازمان نباید ریخت‌وپاش اضافی در این مرحله داشته باشد. از این مرحله برای کشف یک مدل تجاری استفاده کنید که امکان گردش پایدار پول نقد، رشد مداوم و توانایی استخدام افراد دیگر برای اجرای آن را فراهم می‌کند. شغلی که شاید در ابتدای راه‌اندازی آن نیاز باشد به عنوان «رئیس، کارمند و آبدارچی» کار کنید تا به مرحله رشد برسید!

### مرحله رشد

در مرحله رشد، مشتریان شما باید بتوانند مدل کسب‌وکار شما و سایر چشم‌اندازها را توضیح دهند. برای مشتریان جدید سطح افزایش قیمت خود را با افزایش متوسط حفظ کنید. روابط موجود با مشتری باید از مرز سه تا چهار سال تجربه گذشته باشد. گردش مالی باید کاهش یابد و دیگر نگران ایجاد حقوق و دستمزد و حفظ کارمندان نباشید. مرحله رشد جایی است که کسب‌وکار شما موضع و جای پای خود را در بازار محکم می‌کند. هنگام ساخت تیم و استخدام افراد سطح بالاتر برای اجرای عملیات، تمرکز خود را به سمت امور داخلی معطوف کنید.

در این مرحله وقت خود را صرف فعالیت‌هایی کنید که به رشد شرکت کمک می‌کند و مشخص می‌کند چه چالش‌هایی می‌تواند مانع رشد شما شود. برای تقویت روابط خود با مشتری

وقت بگذارید. روی کارمندان خود سرمایه‌گذاری کنید و آن‌ها را وادار کنید مالکیت بیشتری، هم در روندهای داخلی و هم در روابط مشتری، داشته باشند. مرحله رشد نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتری است. برای تأمین سرمایه یا باید به سود خود رجوع کنید، یا به سرمایه‌های خارج از سازمان مانند سرمایه‌گذاران جدید یا وام فکر کنید.

### بلوغ

کسب‌وکار شما باید سالانه حدود پنج درصد رشد کند و اولین کارمندان شما اکنون به تصدی هشت تا ۱۰ ساله پست خود رسیده باشند. اکنون بیش از هر زمان دیگری از شروع کسب‌وکار، باید احساس امنیت بیشتری داشته باشید. در این مرحله احتمالاً می‌توانید به طور منظم سود سهام شرکت را دریافت کنید. مدیریت باید به صورت حرفه‌ای کار روزمره را مدیریت کند. در حالی که در مرحله بلوغ برخی موارد اضطراری توجه خاص شما را می‌طلبد، اما همه چیز نسبتاً قابل پیش‌بینی است.

کسب‌وکارها در این مرحله قابل اعتماد و سازگارند. بسیاری از مشاغل بالغ دارای موقعیت نقدی قوی هستند و از طریق خرید یا خطوط تولید محصولات دیگر رشد می‌کنند. مشاغل بالغ می‌توانند از موقعیت بازار خود دفاع کنند و با استفاده از شناخت برند خود به مناطق جدیدی گسترش پیدا کنند. درآمد آن‌ها ثابت و قابل پیش‌بینی است. از این دوره لذت ببرید، اما مراقب علایمی باشید که نشان می‌دهد برای شروع دوره جدید و تغییر باید آماده شوید. در این مرحله، شما می‌توانید تصمیم بگیرید برای رشد و پایداری بیشتر، پول خود را بیرون بکشید و روی کسب‌وکار خود سرمایه‌گذاری مجدد کنید.

### افول

از پیری و مرگ گریزی نیست. بسیاری از مدیرانی که کسب‌وکارها آن‌ها رو به زوال است، ایده‌ای ندارند. آن‌ها احساس می‌کنند مشتریان برتر آن‌ها در حال رشد هستند و خدمات بیشتری از آن‌ها می‌خواهند. آن‌ها بازار را نسبتاً با ثبات می‌دانند. اگر درآمد شما برای سه دوره متوالی کاهش یافته است، احتمالاً چند سالی است که وارد مرحله افول شده‌اید و باید به دنبال راه‌های ابتکاری باشید. اگر مدیران تمایلی به سرمایه‌گذاری در فناوری جدید، افراد یا روش‌های بازاریابی نداشته باشند، باید منتظر سقوط خود باشند. این شما هستید که باید تصمیم بگیرید وام بگیرید، یا سرمایه‌گذاری مجدد انجام دهید. اکثر کسب‌وکارها تا به مرحله سقوط نرسند، به نوسازی یا سرمایه‌گذاری مجدد فکر نمی‌کنند. مدیران باتجربه باید تشخیص دهند که کسب‌وکار یا بازار آن‌ها در حال تغییر است و باید تصمیم بگیرند کارهای تجدید و احیا را زود آغاز کنند.

اگر تصمیم به سرمایه‌گذاری مجدد در کسب‌وکارتان دارید، با مدیران و مشاوران فروش و بازاریابی صحبت کنید تا دریابید چگونه می‌توانید برای تحقق تغییرات در بازار راه‌کاری ایجاد کنید. شاید لازم باشد خدمت فعلی خود را برای تأمین نیازهای مشتریان جدید یا نوآوری در یک کسب‌وکار کاملاً جدید اصلاح کنید. در هر صورت، به هزینه و زمان برای انجام این کار احتیاج خواهید داشت.

اکنون می‌توانید بررسی کنید که در حال حاضر کسب‌وکار شما در کدام یک از مراحل بالا قرار دارد و چه اقداماتی را می‌توانید برای پیشبرد هدف‌هایتان در آن مرحله انجام دهید.

در مرحله راه‌اندازی، شما وقت خود را صرف ملاقات با مردم و مشتریان بالقوه می‌کنید، راه‌های جدیدی را برای فروش محصولات یا خدمات خود ارائه می‌دهید و ایده‌های جدید را به طور مداوم اجرا می‌کنید. در این مرحله، ساختارهای رسمی به تدریج شکل می‌گیرند، اما فرایندهای زیادی نخواهید داشت و شاید لازم باشد چند بار مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهید تا به درک بازار و نحوه کسب سود برسید

# نگاهی به شرکت‌هایی که کارمندان‌شان را دور کار کردند

## افزایش بهره‌وری از راه دور

مدیریت

نجوا ناجی

دارند بیشتر کارمندان خود را حتی پس از کرونا نیز به صورت دائمی دور کار کنند. به این ترتیب، کار در خانه می‌تواند به رویکرد جدید برخی شرکت‌ها تبدیل شود. همچنین طبق آمار فوربس بیش از نیمی از آمریکایی‌ها نیز خواهان ادامه دورکاری خود هستند. این در حالی است که دوسوم شرکت‌ها نیز ممکن است سیاست‌های فعلی کار از خانه را دائمی کنند. به نظر می‌رسد دسترسی گسترده و سهولت استفاده از فناوری‌های برقرار ارتباط تیمی مانند zoom، Slake، Hangouts و... در کارمندان را قادر ساخته به راحتی به کار از خانه عادت کنند. در ادامه لیستی از این شرکت‌ها و استراتژی‌های پیش روی آن به عنوان یک استراتژی بلندمدت را خواهید دید. اما پیش از آن، خوب است بررسی کنیم شرکت‌ها چگونه می‌توانند بهره‌وری خود را با دورکاری کارمندان افزایش دهند؟

### افزایش بهره‌وری شرکت‌ها با دورکاری کارمندان

دنیا با شیوع کرونا غافلگیر شد. در این زمان شرکت‌های سراسر دنیا باید تصمیمات منحصر به فردی می‌گرفتند تا بتوانند رشد کسبوکار خود را ادامه دهند. برای کادر درمان نیز مهم بود که کمترین ابتلا در این بازه ثبت شود. تنها گزینه پیش رو برای سازمان‌هایی که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را پشتیبانی می‌کردند، تسهیل رفت‌وآمد نیروی کار با قابلیت کار از خانه بود. آن‌ها به سرعت این فرایند را اجرایی کردند. روند تغییر الگوی کار برای کارمندان به هماهنگی شدید و آماده‌سازی لحظه آخری نیاز داشت. سازمان‌ها توانستند برخی از استراتژی‌ها را برای درگیر ساختن کارمندان و آگاه‌سازی آن‌ها و تعامل مناسب حین دورکاری به کار گیرند.

### پیام‌رسانی به موقع

مهم است سازمان، تیم‌های دورکار را از تحولات درون سازمانی مطلع کند. سازمان‌ها می‌توانند یک ساختار مناسب برای حفظ جریان اطلاعات ایجاد کنند. در حال حاضر ابزارهای زیادی برای رفع این نیاز برای دورکاری در دسترس است. می‌توان از فیلم‌های ضبط‌شده، تماس‌های ویدیویی یا از کانال‌های مختلف دیگر برای ارتباط با نیروی دورکار استفاده کرد.

### ارتباط بیش از حد

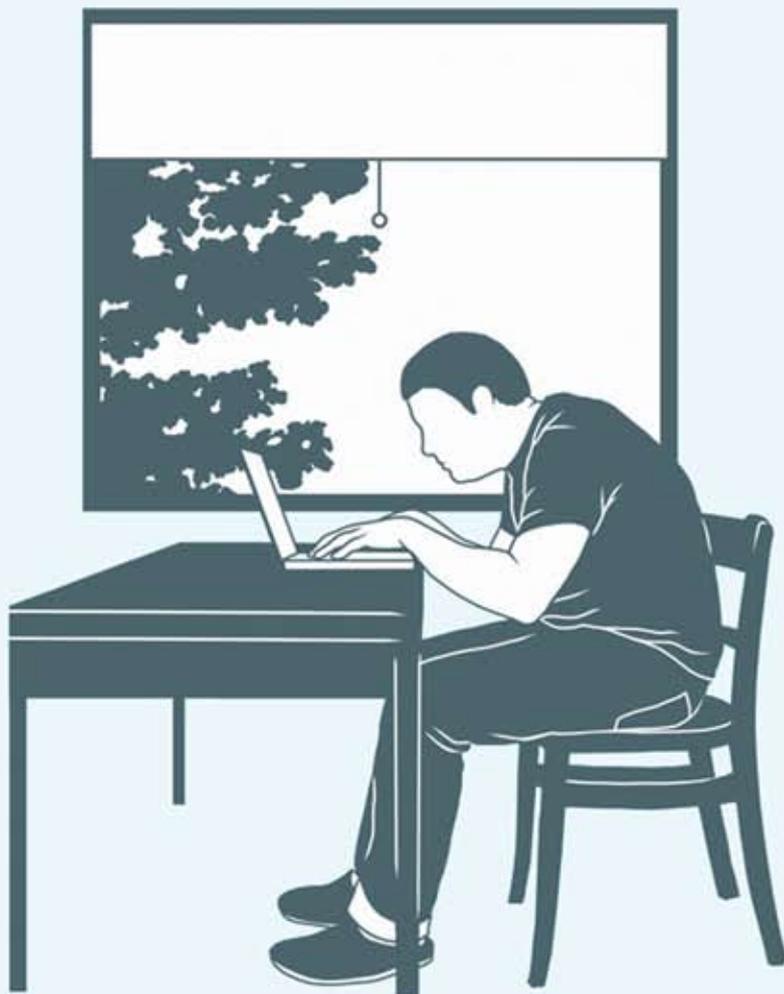
مهم‌ترین توصیه در این برهه از زمان، برقراری ارتباط بیش از حد است. کارها به صورت مجازی پیش می‌رود و این وضعیتی است که هیچ‌یک از ما قبلاً آن را تجربه نکرده‌ایم. ممکن است چالش‌هایی به وجود آید که تنها راه آن برقراری ارتباط بیش از حد است تا تمام چالش‌ها برطرف شود. باید توجه داشت ارتباطات در این حالت باید مرتبط، مختصر و معنادار باشند.

### ابتکار عمل برای یادگیری و توسعه

در این مدت که تیم‌ها از خانه کار می‌کنند، ممکن است زمان فراغت بیشتری داشته باشند و از این فرصت برای توسعه خود استفاده کنند. پس دورکاری زمان مناسبی برای توسعه و شروع برنامه‌های یادگیری است که می‌تواند از راه دور راه‌اندازی و نظارت شود. این ابتکارات می‌تواند آموزش‌های مرتبط با فرایندها، رشد رفتاری یا ارتقای سطح نیروی کار باشد.

حتما در خبرها خواندید که گوگل به دلیل کرونا، سیاست دورکاری کارمندان خود را تا ۲۷ ژوئیه به مدت یک سال تمدید کرد. به این ترتیب، این کارمندان تا اواسط تابستان سال ۲۰۲۱ مجبور به حضور در شرکت نیستند. اوپر نیز تعهد مشابهی را برای کارمندان خود اجرایی کرد. زیلو، توییتر، اسکوتر و مدیران شرکت‌های بزرگ دیگری نیز اعلام کردند که کارمندان آن‌ها می‌توانند به مدت نامحدود از خانه کار کنند. جک دورسی، مدیرعامل توییتر و اسکوتر، به کارمندان خود در هر دو شرکت اطلاع داد که می‌توانند «برای همیشه» از خانه کار کنند. مارک زاکربرگ، مدیرعامل فیس‌بوک، نیز اعلام کرد که کارمندان می‌توانند از خانه کار کنند. کیت لیستر، مدیر مؤسسه تحلیلی Global Workplace Analytics، می‌گوید: «۷۷ درصد از نیروی کار می‌گویند که حتی پس از کرونا می‌خواهند به کار در خانه ادامه دهند.» لیستر تخمین می‌زند: «۲۵ تا ۳۰ درصد از نیروی کار تا پایان سال ۲۰۲۱ چند روز در هفته را از خانه کار خواهند کرد.»

ویروس کرونا شرکت‌های زیادی را در سراسر دنیا مجبور به دورکار کردن کارمندان‌شان کرد. برای برخی شرکت‌ها این انتقال ممکن است دائمی باشد. شرکت‌های بزرگ زیادی قصد



## بسترهای ارتباطی و تعامل داخلی

محیط کار فیزیکی (و ذهنی) همه ما طی چند ماه گذشته تغییر کرده است. بنابراین نحوه آموزش کارمندان - برای شرایط فردی و متناسب با تیم‌ها - نیز باید تغییر کند. شرکت‌ها بدون نیاز به ساختار یک فضای کاری فیزیکی و آموزش‌های سنتی مبتنی بر مهارت باید آموزش‌هایی مانند انعطاف‌پذیری و مدیتیشن را ارائه دهند.

بسیاری از سازمان‌ها مشارکت معنادار نیروی کار خود را به خصوص هنگام کار از راه دور چالش‌برانگیز می‌دانند. اما یک سازمان می‌تواند بستری را فراهم کند که مشارکت بسیاری از فعالیت‌ها را برای پوشش حداکثری ارائه دهد. سازمان باید به کارمندان حس این را دهد که هنوز بخش بزرگی از سازمان هستند.

## آموزش تفکر مجدد

در ادامه روند دورکاری را در شرکت‌های بزرگ دنیا بررسی کرده‌ایم.

### گوگل

گوگل ابتدا تصمیم داشت کارمندان تابستان ۲۰۲۰ به محل کار برگردند، سپس این تاریخ را به سپتامبر موکول کرد. اما اکنون تصمیم گرفته است دورکاری کارمندان خود را اواسط تابستان ۲۰۲۱ تمدید کند. ساندار پیچای، مدیر گوگل، در این رابطه طی یادداشتی نوشت: «برای این که کارمندان بتوانند برای دورکاری خود برنامه‌ریزی کنند، ما گزینه کار از خانه داوطلبانه را تا تابستان ۲۰۲۱ برای نقش‌هایی که نیازی به حضور در دفتر ندارند، تمدید خواهیم داد. امیدواریم این کار انعطاف‌پذیری لازم برای تعادل میان کار و سلامت شما عزیزان طی ۱۲ ماه آینده را فراهم کند.» ساندار پس از گفت‌وگو با مدیران ارشد گوگل، شخصاً تصمیم گرفت سیاست کار از خانه را برای تمام ۲۰۰ هزار کارمند تمام‌وقت و پیمانی خود در سراسر مجموعه آلفابت اجرا کند. دفتر مرکزی گوگل در کالیفرنیا واقع شده است و پیش از این نیز در واکنش به کرونا امکان دورکاری به کارمندان را از خانه داده بود. اکنون نیز این امکان را حداقل برای یک سال دیگر تمدید کرده است.

### فیس‌بوک

با شروع کرونا نزدیک به ۵۰ هزار کارمند فیس‌بوک از خانه کار می‌کنند. ۱۰ هفته بعد مارک زاکربرگ پستی منتشر کرد و از نحوه سازگاری کارمندان با کار از راه دور گفت. او همچنین جزئیات مربوط به استراتژی، اهداف و چالش‌های طولانی‌مدت دورکاری را در یک سخنرانی یک ساعته فاش کرد. او توضیح داد که چگونه دورکاری کارمندان می‌تواند به عنوان رویکرد متفکرانه و سنجیده‌ای در دهه آینده از جانب شرکت‌های بیشتری پیش گرفته شود. او از بهره‌وری بیشتر کارمندان، تأثیر مثبت محیط، کیفیت بهتر زندگی کارمند، توانایی بهبود توسعه تکنولوژی و عدالت بیشتر به عنوان مزایای دورکاری برای کارمندان نام برد. مارک زاکربرگ گفت که حدود نیمی از کارمندان فیس‌بوک می‌توانند ظرف ۵ تا ۱۰ سال آینده از راه دور کار کنند. زاکربرگ این ایده را هم به عنوان رضایت و خواسته کارمندان و هم به عنوان تلاشی برای ایجاد «رفاه اقتصادی گسترده‌تر» مطرح کرد. تصمیم فیس‌بوک اولین تصمیم در میان شرکت‌های بزرگ فناوری است که تغییری فاحش در فرهنگ کسب‌وکار ورود و حضور در دفاتر فیزیکی ایجاد می‌کند. این شرکت در محل کار خود با استفاده‌های اتوبوس‌های وای فای‌دار، رستوران، سرویس‌های شخصی مانند خشک‌شویی و... در طول سال‌ها تلاش کرده بود کارمندان دلیل کمی برای رفتن به خانه خود داشته باشد. اما اکنون به کارمندان خود گفته است تا اواسط تابستان ۲۰۲۱ (نیمه مرداد ۱۴۰۰) دورکار خواهند بود و حتی به دورکاری تمام‌وقت آن‌ها فکر می‌کند.

### توییت

در پی اعلانیه فیس‌بوک، شرکت‌هایی مانند توییت نیز تصمیم به دورکاری تمام‌وقت کارمندان خود گرفتند. جک دورسی، مدیر توییت و اسکوئر، به‌تازگی اعلام کرده است کارمندان شرکت‌های او اجازه کار به مدت نامحدود را در خانه دارند. اوایل شیوع کرونا نیز توییت یکی از شرکت‌هایی بود که در واکنش به کرونا به دلیل سلامت کارمندان خود آن‌ها را دورکار کرد. آن‌ها پیش‌بینی نمی‌کنند به این زودی‌ها به دفتر بازگردند. توییت حتی هشتمی با محتوای «هر جا دوست دارید کار کنید» زد تا کارمندان را به دورکاری تشویق کند. مدیر این شرکت بیان کرد اولویت ما سلامت کارمندان است و همچنین وظیفه داریم از جامعه خود، افراد آسیب‌پذیر و کادر درمان که در خط مقدم این بیماری هستند، پشتیبانی کنیم. به همین دلیل همه کارمندان خود را دورکار کرده‌ایم.

### آمازون

کارمندان آمازون نیز می‌توانند تا ۳۰ ژوئن ۲۰۲۱ از خانه کار کنند. غول فناوری سیاتل کار از راه دور کارمندان خود را که پیش‌تر هشتم ژانویه ۲۰۲۱ بود، تمدید کرد. سخن‌گوی شرکت در بیانیه‌ای گفت: «ما همچنان سلامت کارمندان خود را اولویت قرار می‌دهیم و از مقررات دولتی پیروی خواهیم کرد. کارمندان می‌توانند دورکاری خود را ادامه دهند. ما بودجه و منابع قابل توجهی برای موارد ضدعفونی سرمایه‌گذاری کرده‌ایم تا افرادی که مجبور به حضور فیزیکی در دفتر هستند نیز ضمن رعایت فاصله اجتماعی، ماسک و ضدعفونی دست و... در اختیار داشته باشند.» آمازون در دوران کرونا به رکورد فروش بسیار خوبی رسید، به طوری که جف بزوس، مدیر آمازون، عنوان ثروتمندترین مرد دنیا در سال ۲۰۲۰ میلادی را از آن خود کرد. همچنین به دلیل کرونا و گسترش خرید اینترنتی، این غول تجارت الکترونیک مجبور به استخدام ۳۵۰۰ کارمند جدید شد و ۱.۴ میلیارد دلار برای افتتاح دفاتر جدید خود در پنج شهر سرمایه‌گذاری کرد.

در این مدت که تیم‌ها از خانه کار می‌کنند، ممکن است زمان فراغت بیشتری داشته باشند و از این فرصت برای توسعه خود استفاده کنند. پس دورکاری زمان مناسبی برای توسعه و شروع برنامه‌های یادگیری است که می‌تواند از راه دور راه‌اندازی و نظارت شود. این ابتکارات می‌تواند آموزش‌های مرتبط با فرایندها، رشد رفتاری یا ارتقای سطح نیروی کار باشد



## مخاطب‌شناسی مهم‌ترین رکن تبلیغات

می‌رود. در داستان سرآشپز، تا زمانی که خروجی نهایی، یعنی غذا برای مشتریان سرو نشده، ظاهراً همه چیز با کیفیت و در حد استاندارد یا شاید فراتر از آن است. اما آن چیزی که تمام زحمات و دقت‌ها و هزینه‌ها را در انتها به سرانجام و هدف، یعنی رضایت مشتریان، تکرار مراجعه‌شان و توصیه کردن این رستوران به دیگران و درنهایت وفاداری‌شان به رستوران، نمی‌رساند، فقط و فقط یک نکته کوچک است و آن هم در نظر نگرفتن مخاطب و ذائقه‌اش در تهیه منو رستوران است. البته که نظریاتی در بازاریابی وجود دارد که معتقد به «فروش یخچال به اسکیموها» یا ایجاد ذائقه جدید برای مردم ساکن شهر داستان رستوران ماست، اما در شرایط معمولی، کم‌ریسک‌تر آن است که مخاطب به طور قابل قبولی در راستای محصول یا خدمت شناخته شود و سپس بر اساس نیاز و شناخت او، قدم‌های بعدی برداشته شود.

خیلی وقت‌ها متخصصان در حوزه‌هایی که خروجی محصول یا خدمت آن‌ها با مردم ارتباط مستقیم دارد، به واسطه چالش‌های فنی و تخصصی زیاد، مردم را در چرخه فعالیت خود فراموش می‌کنند، یا آن‌طور که باید در نظر نمی‌گیرند. درست مثل سرآشپز زبده‌ای که در آشپزخانه خود به تمام جزئیات طعم و عطر و چیدمان غذا توجه بالایی دارد، اما فراموش کرده است مردمی که در محله یا شهر او هستند، به طور کل ذائقه‌شان با ادویه‌ها و طعم‌های او هم‌سویی ندارد. در این حالت مردم رستورانی را می‌شناسند که ظاهر خوبی دارد و غذاها خوش‌رنگ‌ولعابی در آن سرو می‌شود، اما اصلاً خوش‌طعم و باب میل آن‌ها نیست. برای همین هر اندازه سرآشپز حرفه‌ای باشد و غذاهایی که سرو می‌کند، عالی باشند، اما گردش مالی رستوران او به واسطه دور بودن طعم و مزه غذاهایش با ذائقه مردم شهر، خوب نخواهد بود و در چنین مواقعی، سرآشپز کم‌کم به سمت شکست پیش

تبلیغات

حامد ناصری

فعال حوزه بازاریابی و تبلیغات



**مردم در حال حاضر به دنبال سرمایه‌گذاری‌های سودده اما با تضمین و ریسک کم هستند. قطعاً در شرایط اقتصادی فعلی، ارائه راه‌کار برای چنین سرمایه‌گذاری کار دشواری است، اما طراحی محصولی که بتواند به عنوان ارزش‌های پیشنهادی، شاخص‌های بیان شده را به صورتی شفاف و مستقیم به مردم عرضه کند، می‌تواند مسیر درستی برای جذب سرمایه و افزایش تعامل کسب‌وکار با مخاطبان باشد. در خیلی از مواقع در صنایع مختلف و در مناطقی مختلف، در بازه‌های زمانی مشخص، محصولات طراحی شده بسیار کارآمد و باکیفیت هستند، اما برای مخاطبان به واسطه کارکردشان در زمان و مکان مشخص، مقبول نیستند.**

عموماً در ابتدای مسیر این مجموعه فرضی، بهترین روش برای جا باز کردن در بازار، ارتباط گرفتن با بازارهای واسط است. در این مثال بازارهای واسط می‌شود کارگاه‌ها یا مغازه‌های ارائه‌دهنده خدمات نصب یا تعویض در و پنجره. حال با این معلومات اگر تبلیغات این مجموعه با در نظر گرفتن مردم منطقه یا همان استان کار خود را آغاز کند، مسلماً پیشرفت کار کند خواهد بود، زیرا لحن و فضای ذهنی بازارهای واسط و نیازهای آن با مصرف‌کنندگان نهایی متفاوت است. بنابراین اگر تبلیغات باکیفیت و به‌درستی هم پیش برود، باز روند کلی کند خواهد بود و این اتفاق منجر می‌شود به هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات بالاتر از حد مورد نظر.

در مجموع یکی از روش‌های ارزیابی انتخاب لحن و استراتژی درست برای ارتباط با مخاطبان هدف، برگزاری جلسات گروه کانونی یا Focus Group است. در این جلسات خروجی‌های به‌دست‌آمده می‌تواند قبل از اکران از سوی گروه‌های کانونی مورد ارزیابی قرار گیرد تا بتوان تا حدی بازخورد مخاطبان را در مواجهه شدن با تبلیغ، لمس کرد. البته که باید در تحلیل داده‌ها و اطلاعات این جلسات کاملاً دقیق و بدون تعارف بود، زیرا جنگ اول مطمئناً کم‌هزینه‌تر و بهتر از صلح آخر است.

موارد مطرح‌شده گاهی اوقات در زمان طراحی محصول نیز کاملاً صادق است. به عنوان مثال، بررسی شرایط خاص اقتصادی حال حاضر کشور و دلایل بروز برخی بی‌اعتمادی‌ها به روند بازارهای مالی به واسطه اتفاقات اخیر در بورس و حتی بازارهای رمزارزها، می‌تواند خط درستی برای شناخت نیاز فعلی مردم و طراحی محصولات مالی برای جذب سرمایه‌های آن‌ها باشد. یعنی به عبارتی ساده‌تر مردم در حال حاضر به دنبال سرمایه‌گذاری‌های سودده اما با تضمین و ریسک کم هستند. قطعاً در شرایط اقتصادی فعلی، ارائه راه‌کار برای چنین سرمایه‌گذاری‌ای کار دشواری است، اما طراحی محصولی که بتواند به عنوان ارزش‌های پیشنهادی، شاخص‌های بیان‌شده را به صورتی شفاف و مستقیم به مردم عرضه کند، می‌تواند مسیر درستی برای جذب سرمایه و افزایش تعامل کسب‌وکار با مخاطبان باشد. در خیلی از مواقع در صنایع مختلف و در مناطقی مختلف و در بازه‌های زمانی مشخص، محصولات طراحی‌شده بسیار کارآمد و باکیفیت هستند، اما برای مخاطبان به واسطه کارکردشان در زمان و مکان مشخص، مقبول نیستند.

درنهایت می‌توان گفت که مخاطب در طراحی کمپین‌های تبلیغاتی، شاخص وزن و مهمی است که باید با شناخت کافی و واقع‌بینانه او را مدنظر قرار داد.

### مقصر را پیدا کنید

در دنیای تبلیغات نیز یکی از مهم‌ترین شاخص‌های یک تبلیغ اثربخش، شناخت کافی و در نظر گرفتن تمامی مؤلفه‌های شناسایی‌شده از مخاطب است. گاهی اوقات اگر برخی از تبلیغ‌ها را در فضایی خارج از ساختار جامعه بررسی کنیم و آن را نسبت به توضیحات سفارش صاحب آگهی یا بریف (Brief) بسنجیم، با یک کار استاندارد، خلاق و باکیفیت روبه‌رو هستیم، ولی زمانی که تبلیغ در معرض مردم یا بهتر است بگوییم مخاطبان قرار می‌گیرد، بازخورد مورد انتظار را ندارد و هدف یا اهداف مشخص‌شده را لمس نمی‌کند. در چنین مواقعی پیدا کردن مقصر سخت است. گاهی وقت‌ها شناخت درست از مخاطبان از سوی صاحبان آگهی نادیده گرفته می‌شود، یا سلیقه شخصی مدیران به شیوه‌ای دخیل می‌شود که پیام تبلیغ و فضای خلاق آن با لحن و حال و هوای مخاطبان هم‌سو نیست و گاهی اوقات هم خالقان تبلیغ در سمت آژانس‌های تبلیغاتی شناخت درستی از مخاطبان هدف پیدا نکرده‌اند، یا سلیقه خود را به اشتباه وارد پیام و ساختار خلاق تبلیغ می‌کنند. به‌هرحال وقتی هزینه و زمان زیادی صرف یک پروژه یا خروجی تبلیغاتی می‌شود، شاید دانستن مقصر در زمان شکست خروجی نهایی مهم نباشد و بهتر است قبل از شروع، مخاطب به‌درستی شناسایی شود و هم صاحب آگهی و هم آژانس تبلیغاتی آن را نقشه راه خود قرار دهند.

یکی از شایع‌ترین موارد زمانی است که صاحب آگهی یا آژانس تبلیغاتی، مخاطبان یک محصول یا خدمت را فقط جامعه اطراف خود در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، فرض کنید یک آشپز آلمانی تصور کند که غذای خوش‌مزه و خوب برای همه مردم جهان یا حتی شهرهای دیگر خلاصه می‌شود در گوشت گریل‌شده و پوره سیب‌زمینی. مسلماً اگر این آشپز در شهر یا محله خود همین غذا را با کیفیت بالا سرو کند، مشتریان محلی خوبی خواهد داشت، اما اگر قرار باشد غذای او برای کل اروپا سرو شود، یا حتی در شهرهای مختلف آلمان سرو شود، قطعاً در نقاط مختلف با مشکل روبه‌رو خواهد شد.

### اشتباه گرفتن بازارهای واسط

یکی دیگر از مواردی که در این خصوص شایع است، اشتباه گرفتن بازارهای واسط در یک کسب‌وکار با مصرف‌کنندگان نهایی است. به عنوان مثال، یک شرکت تولید در و پنجره پروفیل‌های UPVC را در نظر بگیرید که به‌تازگی در یک استان فعالیت خود را آغاز کرده و قصد دارد در گام اول محصولات خود را به مصرف‌کنندگان استان خود ارائه دهد.



## بررسی برندهای مطرح صنعت غذا و تندمصرفها

پژوهش

مجتبی پیرزاد

مشاور توسعه کسب و کار

برند مادر نام‌گذاری می‌شود. هرچند که توسعه برند در یک گروه جدید آسان جلوه می‌کند، اما واقعیت امر چنین نیست و تولیدکننده حتماً باید استراتژی‌های توسعه برند خود را مشخص کند. اگر برند تولیدشده در مقوله جدید نسبت به رقبای موجود مزیت رقابتی قابل توجهی نداشته باشد، احتمالاً شکست می‌خورد. در غیر این صورت، با شکست این استراتژی، به ارزش برند مادر لطمه وارد می‌شود. برای موفقیت در این استراتژی لازم است بین برندها ارتباط منطقی وجود داشته باشد. هر چه این ارتباط کمتر باشد، ریسک استراتژی توسعه برند افزایش می‌یابد.

به طور نمونه، استارباکس به عنوان یک برند جهانی و بسیار موفق قهوه، در فروش بستنی بر مبنای طعم‌های قهوه و در استراتژی تنوع برند بسیار موفق عمل کرده است.

در مقابل، ریسک بزرگ شرکت کوکاکولا در سال ۱۹۸۵ در پی تغییر طعم کوکاکولای کلاسیک پس از ۹۹ سال و معرفی محصول جدید به جای محصول قدیمی را همه به خاطر دارند. در واقع کوکاکولا دل‌بستگی عاطفی عمیق مصرف‌کنندگان نسبت به طعم کوکاکولای کلاسیک را نادیده

امروزه بسیاری از شرکت‌ها محصولات خود را با برندهای متنوع به بازار ارائه می‌کنند. به این ترتیب، با افزایش تنوع محصولات و برندهای خود، با گروه‌های مختلف مشتریان ارتباط می‌گیرند و با تعیین جایگاه متنوع برای این برندها، ریسک بهره‌برداری از یک برند منفرد را کاهش می‌دهند. بنابراین تنوع محصول یا توسعه برند به معنی استفاده از نام تجاری موجود برای دسته یا نوع دیگری از محصولات است.

استراتژی‌های توسعه برند و تنوع محصول مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه و تنوع محصولات و برندها را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم کرد.

- توسعه خطی: در واقع ایجاد تنوع از نوع طعم، افزودنی، شکل یا اندازه در یک گروه محصولی است. این استراتژی در صورت وجود یک برند موفق، ریسک پایینی دارد. اما باید توجه کرد که مشتریان به دلیل تنوع بیش از حد دچار ابهام در انتخاب محصول نشوند.

- توسعه گروه محصولی و تنوع برند: به عنوان مثال، برند نایک مختص کفش است، اما به محصولاتی نظیر عینک آفتابی، توپ فوتبال، توپ بسکتبال و لوازم گلف نیز توسعه داده شده است. برند اصلی در این مفهوم، معمولاً تحت عنوان



در یک تحقیق گسترده از برندهای مطرح غذایی (به طور کلی برندهای سوپرمارکتی) و طی پرسش از یکصد هزار مصرف کننده از سراسر جهان، یک قانون ساده بین برندهای موفق دیده شد؛ این برندها که در عین حال رهبر و لیدر دسته بندی بازار خود بودند، لزوماً بیشترین تناوب فروش یا تکرار فروش را نداشتند. بلکه دارای بیشترین نرخ نفوذ بین خانواده ها بوده و در بهترین حالت، سالانه یک درصد نفوذ خود را در بازار هدف افزایش داده بودند

نزد مشتریان خود برخوردار نبودند، بلکه آن‌ها به این علت برجسته و مطرح بودند که تعداد افراد یا خانواده‌های بیشتری آن را خریده بودند.

در این رابطه به طور مثال، سه برند Maybelline (رنگ مو)، Pampers (پوشک بچه) و Tsing Tao (ماءالشعیر) را مورد تحلیل قرار می‌دهیم. هر سه برند نرخ نفوذ به مراتب بالاتری نسبت به میانگین ۲۰ برند رقیب خود دارند؛ حداقل چهار برابر بیشتر. اگرچه این برندها «تناوب خرید» بیشتری هم نسبت به رقبای خود دارند، اما این «میزان نفوذ» آن‌هاست که تفاوت فاحشی با بقیه برندها دارد.

برندهای برجسته و پیشتاز لزوماً «تناوب خرید» یا «ترخ تکرار خرید» بیشتری نسبت به رقبای خود ندارند.

(Penetration rate) نرخ نفوذ: درصد خانوارهایی است که در یک سال مشخص برندی را خریداری کرده‌اند.

(Purchase frequency) تناوب خرید: تعداد خریده‌ها در طول یک سال تقسیم بر تعداد مشتریان در آن سال است. مثلاً یک محصول در طول سال ۳۰۰۰۰ فاکتور فروش داشته و تعداد کل مشتریان در سال مزبور ۵۰۰۰ نفر بوده است. بنابراین تناوب خرید عدد ۶ است.

(Repurchase rate) نرخ تکرار خرید: درصدی از خریداران که بیش از یک بار در سال از برند مزبور خریداری کرده‌اند.

شاخص‌های نرخ نفوذ (Penetration rate)، تناوب خرید (Purchase frequency) و نرخ تکرار خرید (Repurchase rate) در سال ۲۰۱۲ نسبت به میانگین ۲۰ برند رقیب در همان دسته بندی سنجیده شده است. به عنوان

گرفته بود. اما در نهایت، ۷۹ روز بعد از آن توفان، کوکاکولای کلاسیک دوباره به بازار برگشت و فروش آن نیز بیش از پیش افزایش یافت.

مدیرعامل شرکت در سال ۱۹۹۵ در جشن ۱۰ سالگی محصول جدید، از این ریسک کوکاکولا تقدیر کرد و آن را نشانه آمادگی سازمان در ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان و مالکان خود اعلام کرد.

چالش اصلی در رشد برندها؛ رشد نرخ نفوذ

در یک تحقیق گسترده از برندهای مطرح غذایی (به طور کلی برندهای سوپرمارکتی) و طی پرسش از یکصد هزار مصرف کننده از سراسر جهان، یک قانون ساده بین برندهای موفق دیده شد؛ این برندها که در عین حال رهبر و لیدر دسته بندی بازار خود بودند، لزوماً بیشترین تناوب فروش یا تکرار فروش را نداشتند. بلکه دارای بیشترین نرخ نفوذ بین خانواده ها بوده و در بهترین حالت، سالانه یک درصد نفوذ خود را در بازار هدف افزایش داده بودند. نفوذ (Penetration) در اصطلاح بازاریابی درصد خانوارهایی است که در یک سال مشخص برندی را خریداری کرده‌اند.

نکته جالب در این تحقیق این است که میزان وفاداری مصرف کنندگان (که با تکرار خرید سنجیده می‌شود) بین تمامی برندهای غذایی یا بهداشتی کاملاً یکسان و عموماً در مورد همه برندها در سطح پایینی قرار داشت. برخلاف وفاداری که در دسته بندی‌های مشخص تفاوت چندانی بین برندها نداشت، نرخ نفوذ اختلاف چشم گیری داشت. نتایج تحقیق نشان داد که در واقع هیچ یک از برندهای برجسته سوپرمارکتی نسبت به بقیه برندها از وفاداری چندان بیشتری



تقریباً تمام مدیران در سازمان‌ها به دنبال تنوع محصول و دسته‌بندی‌ها هستند. در صورتی که فرصت واقعی سازمان‌ها در متمرکز شدن برند است. تنوع محصول، مشتریان زیادی را به سمت شما می‌آورد، زیرا مشتریان دوست دارند از جایی خرید کنند که محصولات متنوعی داشته باشد. اما در عین حال، برخی مواقع مشتری بین انبوه محصولات متنوع گنج و سرگردان می‌شود و خرید خود را به تعویق می‌اندازد

مثال، شاخص نفوذ برای برند Nongfu در دسته آب معدنی برابر است با نرخ نفوذ برند Nongfu تقسیم بر میانگین نرخ نفوذ ۲۰ برند برتر آب معدنی که حاصل عدد ۵ است. این بدان معنی است که نرخ نفوذ برند Nongfu ۵ برابر میانگین نرخ نفوذ ۲۰ برند رقیب است. همین روش برای نشان دادن شاخص‌های تناوب خرید و تکرار خرید نیز به کار رفته است. اگرچه نرخ نفوذ مهم‌ترین متغیر در رشد برندهای سوپرمارکتی است و اگرچه مهم‌ترین ویژگی برندهای برجسته تفاوت چشم‌گیر نرخ نفوذشان نسبت به رقیب است، اما یک نکته نباید مورد غفلت واقع شود. در بازار محصولات سوپرمارکتی، بسیار متداول است که اغلب خریداران و خانواده‌ها امسال از یک برندی استقبال کنند و سال آینده برند دیگری را خریداری کنند. حتی برندهای برجسته نیز می‌توانند ریزش ۵۰ درصدی را تجربه کنند. نتیجه این الگو این است که تولیدکننده‌ها نیاز دارند دائماً و هر سال در تحصیل مشتریان جدید سرمایه‌گذاری کنند. آن‌ها باید بدانند که این تلاش باید یک فرایند پیوسته و دائمی باشد. برندگان مسابقه این مسئله را پذیرفتند و به همین علت است که در تبلیغات و بازاریابی، بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند تا سالانه تعداد مشتریان جدیدشان بیشتر از مشتریان از دست‌رفته باشد.

علی‌رغم اهمیت این قانون ساده، به طرز غیرقابل انتظاری تعداد زیادی برند دیده می‌شود که به طور مزمین نرخ نفوذ پایینی دارند. در دسته‌بندی‌های مختلف اکثریت برندها به طور معمول نرخ نفوذی کمتر از پنج درصد دارند. اگرچه بسیاری از تولیدکنندگان تنها با قرار دادن محصول خود در مارکت و فروشگاه‌ها قادر هستند به این نرخ دست یابند، اما تحقیقات نشان داده است که دستیابی به نرخ نفوذ ۱۰ تا ۱۵ درصدی، شرط لازم برای توجیه سرمایه‌گذاری بیشتر برای حمایت و رشد برند شماست. قابل توجه است که برندهای قوی نرخ نفوذ خود را در رنج ۲۵ تا ۳۰ درصد حفظ می‌کنند، و برندهای جاودانه مانند کوکاکولا به نرخ‌های ۵۰ درصد یا بیشتر دست یافته‌اند.

برندهای زیادی دچار این اشتباه می‌شوند که دنیای متصور برای برند خود را به زیرمجموعه کوچک مارکت محصول محدود می‌کنند. بسیاری از آن‌ها بر این باورند که بیش از این نمی‌توان رشد کرد، ولی می‌توانند، اگر تنها به نرخ نفوذ کلی جمعیت توجه کنند. این بدان معنی است که هنوز پتانسیل بکر و سقف بلندتری برای رشد و توسعه برند وجود دارد. نگاه کنید به موفقیت برندهایی مانند Red Bull و Blue Moon. اگر این دو برند خود را به مارکت «ماء‌الشعیرهای مرغوب بلژیکی» یا «نوشابه‌های انرژی‌زای اعلا» محدود می‌کردند، مطمئناً به دیوار می‌خوردند. بسیاری از مشتریان می‌توانند Blue Moon را با مارگاریتا و ردبول را با یک فنجان قهوه عوض کنند. اما این دو برند دریافتند که در فضای رقابتی بزرگ‌تری رقابت می‌کنند. با این باور آن‌ها نرخ نفوذ خود را بین مشتریان بزرگسال به بیش از ۱۴ درصد رساندند. (مقاله «چگونه ردبول Brand Buzz خلق می‌کند» مطالعه شود.)

برای رشد نرخ نفوذ و نهایتاً توسعه برند چه باید کرد؟ تقریباً تمام مدیران در سازمان‌ها به دنبال تنوع محصول و دسته‌بندی‌ها هستند. در صورتی که فرصت واقعی سازمان‌ها در متمرکز شدن برند است. تنوع محصول، مشتریان زیادی را به سمت شما می‌آورد، زیرا مشتریان دوست دارند از جایی خرید کنند که محصولات متنوعی داشته باشد. اما در عین حال، برخی مواقع مشتری بین انبوه محصولات متنوع گنج و سرگردان می‌شود و خرید خود را به تعویق می‌اندازد

حال، برخی مواقع مشتری بین انبوه محصولات متنوع گنج و سرگردان می‌شود و خرید خود را به تعویق می‌اندازد. برخی سازمان‌های ایرانی برندهای متعددی دارند و مصرف‌کننده را گیج می‌کنند. بهترین نمونه این استراتژی اشتباه مربوط به محصولات گروه صنعتی پاکشو با انواع و اقسام برندهای شوینده است که در بین آن‌ها گاهی برای سفیدکننده سرویس‌های بهداشتی و شامپو از یک نام برند استفاده شده است. در مقابل شرکت هنکل را در نظر بگیرید که با سادگی در دسته‌بندی‌ها بسیار مؤثر عمل کرده است. شرکت هنکل با بیش از یک قرن تجربه در زمینه تولید مواد بهداشتی شوینده، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان این صنعت در جهان است و با رموز استراتژی‌های تنوع محصول به‌خوبی آشناست. از جمله محصولات این شرکت می‌توان به پودرهای شوینده‌های پرسیل و پرل، محصولات آرایشی و بهداشتی شوارتسکف و Fa و چسب‌های لاکتایت و پریت اشاره کرد. شرکت هنکل از سال ۱۳۹۴ به عنوان تأمین‌کننده مواد شوینده و بهداشتی وارد سبد پخش عقاب شده است و تا امروز با این شرکت همکاری می‌کند.

به طور کلی سه عامل زیر برای افزایش نرخ نفوذ ضروری است.

- ساخت یک ساختار ذهنی در حافظه بلندمدت مصرف‌کنندگان
  - سرمایه‌گذاری صحیح در توزیع محصول و اطمینان از حضور همیشگی محصول در نقطه فروش (POS)
  - سادگی در پورتفولیو محصول
- برندهای موفق کاملاً به این نکته آگاه‌اند که پیچیدگی بیش از حد در دسته‌بندی محصول، در طول زمان به‌آرامی نرخ نفوذ را کاهش می‌دهد.

توسعه قدرت برند از طریق ساده‌سازی «در صنایع FMCG، ساده‌سازی گروه‌های محصول، هنگامی که درست انجام شود، به طور چشم‌گیری فروش محصولات را تغییر می‌دهد و برخلاف تصور اغلب مردم، فروش گروه‌های کوچک‌تر محصول، به فروش کلی بیشتر منجر می‌شود. (مثلاً به جای فروش ۱۰ مدل شوینده، سه مدل عرضه شود). نتایج تحقیق مزبور از برخی برندهای معروف در اروپا در شکل زیر نشان می‌دهد که چگونه با کاهش SKU فروش افزایش یافته است. هم‌چنین ساده شدن پورتفولیو و کاهش SKU به کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین و بهره‌وری سازمان نیز منجر می‌شود.

«در کتاب ۲۲ قانون تغییرناپذیر برندینگ نیز به این مطلب دقیقاً اشاره شده است. قانون دوم این کتاب می‌گوید: قیف تمرکزتان را باریک کنید. زمانی که تمرکزتان را محدود می‌کنید، برندگان قدرتمندتر می‌شود. سه شرکت زیر نمونه‌هایی از بهترین اجرای استراتژی تمرکز در برند هستند.

استارباکس: صبحانه، ناهار، ساندویچ، کیک، بستنی یا قهوه. استارباکس تمرکز خود را روی قهوه متمرکز کرده است.

گوگل: شما به گوگل می‌روید برای چه کاری؟ به یاهو برای چه کاری می‌روید؟ کاملاً روشن است که به گوگل می‌رویم تنها برای جست‌وجو. و این رمز برتری گوگل نسبت به یاهو است.

toys R us : با تجدید برند خود فروشگاه وسایل کودکان را به روشگاهی مختص اسباب‌بازی متمرکز کرد.



در این بخش می‌خوانید

بحران میان‌سالی و علایم آن

▶▶▶ میان‌سالی تجربه‌ای متفاوت در زندگی

آنها که روح خود را در زمین فوتبال جا گذاشتند

▶▶▶ ستاره‌هایی که ناگهان بی‌فروغ شدند...

۱۵ فیلم که مهارت‌های نرم را به ما می‌آموزند

▶▶▶ آموزه‌های سینما برای زندگی بهتر

نگاهی به جدیدترین تبلیغات خلاق دنیا

▶▶▶ عجیب و غریب و زیبا

# فرهنگ و جامعه



بحران میان‌سالی و علایم آن

## میان‌سالی تجربه‌ای متفاوت در زندگی

این بحران بیشتر گریبان افرادی را می‌گیرد که در دوران نوجوانی و جوانی کمتر به آرزوی خود رسیده‌اند و اهدافشان میسر شده است. افرادی که در جوانی راه خود را رفته‌اند، کمتر از سایرین به بحران میان‌سالی دچار می‌شوند و پذیرش میان‌سالی برایشان راحت‌تر است. اما دسته دیگر که اکثریت را تشکیل می‌دهند، ناگهان درمی‌یابند که سنشان بالا رفته، زمان گذشته و آن‌ها هنوز برای رویاها و آرزوهایشان کاری نکرده‌اند. آگاهی به این موضوع می‌تواند برای این گروه از مردان و زنان افسوس و پشیمانی زیادی به بار آورد و موجب بروز علایم و پیامدهای میان‌سالی به شکلی حاد شود.

### علایم بحران میان‌سالی

علایم بحران میان‌سالی از فردی به فرد دیگر بسیار متفاوت است. متداول‌ترین محدوده سنی بحران میان‌سالی با برخی تفاوت‌ها بین دو جنسیت ۳۵ تا ۵۵ سال است. بین بسیاری از علایم بحران میان‌سالی و افسردگی هم‌پوشانی وجود دارد. فهمیدن این‌که چه اتفاقی می‌افتد، می‌تواند یک چالش باشد، زیرا ممکن است هم‌زمان اختلالات مختلفی رخ دهد. علایم زیر را در مورد بحران میان‌سالی مشترک بین زنان و مردان در نظر بگیرید:

- احساس عدم رضایت در زندگی
- احساس شدید دل‌تنگی، حس نوستالژی شدید به گذشته

گذر عمر فرآیندی است غیرقابل توقف. این فرآیند در مرحله میان‌سالی ممکن است احساس ناخوشایندی برای فرد به همراه داشته باشد، چراکه با تجربه تغییرات عمیق و ناگهانی فیزیکی و روانی همراه است. بحران میان‌سالی به‌خودی‌خود یک اختلال روان‌شناختی نیست، اگرچه در زمان بحران‌های میان‌سالی تغییراتی وجود دارد، اما به‌رحال یک دوره انتقال ناخوشایند بین ۴۰ تا ۵۵ سال برای بسیاری از افراد تلقی می‌شود. زنان و مردان بحران میان‌سالی را تا حدودی متفاوت تجربه می‌کنند. در ادامه در مورد این بحران و علایم آن بیشتر خواهید خواند.

### در حسرت رویاها

تصور می‌شود نزدیک شدن به پیری منجر به احساس افسردگی، پشیمانی و اضطراب می‌شود. میان‌سالی مرحله‌ای است که افراد دوست دارند در آن دوباره احساس جوانی کنند، اما در عین حال برای کنار آمدن با این واقعیت که زندگی آن‌ها نیمه‌تمام است، تلاش می‌کنند. این دوره پر است از آشفتگی‌های عاطفی که برخی از افراد در دوران میان‌سالی تجربه می‌کنند و همیشه منجر به تغییراتی در سبک زندگی نمی‌شود. با این حال، بحران میان‌سالی می‌تواند به چیزی مثبت تبدیل شود.

● سبک زندگی

هدی رضایی

- احساس کسالت، پوچی و بی‌معنی بودن
- اقدامات ناگهانی و اغلب عجولانه
- تغییرات چشم‌گیر در رفتار و ظاهر
- خیانت زناشویی یا افکار مداوم در مورد خیانت
- مقایسه دائمی خود با دیگران که به نظر خوشحال‌تر می‌آیند، یا بیشتر به اهدافشان رسیده‌اند.
- احساس پشیمانی شدیدی

### تفاوت بحران میان‌سالگی و افسردگی

معمول است که افراد علائم بحران میان‌سالگی را با علائم افسردگی ترکیب می‌کنند. با این حال، متمایزکننده‌ترین عامل، فراوانی بروز این احساسات است. تفاوت بین افسردگی و بحران میان‌سالگی به این مسئله برمی‌گردد که آیا علائم به صورت روزانه وجود دارد یا خیر. فردی که دچار بحران میان‌سالگی می‌شود، ممکن است دوره‌هایی را تجربه کند که در آن احساس خوبی داشته باشد، درحالی‌که یک فرد افسرده احساس ضعف می‌کند و این علائم را به صورت روزانه تجربه می‌کند. افسردگی نوعی اختلال خلقی مزمن و بیولوژیکی است، درحالی‌که بحران میان‌سالگی این‌گونه نیست. بحران میان‌سالگی تعارضی است بین تصور فرد از خود و زندگی خود آن‌گونه که فکر می‌کند و آنچه می‌خواهد باشد. این ناشی از تمایل به تغییر هویت فرد است. یک فرد میان‌سال که به زندگی خود راضی است، می‌تواند افسردگی را تجربه کند، اما بحران میان‌سالگی را تجربه نخواهد کرد. بحران میان‌سالگی یک اختلال کاملاً روان‌شناختی است، اگرچه می‌تواند هم‌زمان با افسردگی اتفاق بیفتد.

### منحنی U

جانانان راج، نویسنده مقاله‌ای در سایت آتلانتیک، از تجربه‌اش با دوستی در سن ۴۷ سالگی می‌گوید. دوستش در تماس تلفنی به او می‌گوید که پس از سال‌ها تلاش برای پیدا کردن امنیت شغلی، اکنون مسئولیت متصدی را به دست آورده است. اما به جای احساس رضایت، احساس گرفتار شدن و خیال‌پردازی در مورد فرار از این موقعیت داشت. این واکنش برای او غافل‌گیرکننده و منطقی نبود. بهترین جوابی که در این لحظه می‌توان به این شخص داد، توضیح منحنی U بود. او می‌گوید: همه افراد از منحنی U عبور نمی‌کنند، اما خیلی‌ها این کار را می‌کنند. من در ۴۰ سالگی به طور عینی موفقیت‌های زیادی را تجربه کردم. در یک رابطه پایدار و شاد بودم. سالم بودم و از نظر اقتصادی و مالی پشتوانه داشتم به همراه شغل خوب و همکاران شگفت‌انگیز. من یک کتاب منتشر کردم، برای رسانه‌های برتر نوشتم، یک جایزه بزرگ روزنامه‌نگاری گرفتم. اگر چنین موقعیتی را برای یک غریبه تعریف می‌کردید، حتماً می‌گفت آره، این همان چیزی است که من می‌خواهم!

با این حال، هر روز صبح با احساس ناامیدی از خواب بیدار می‌شدم و صبح‌ها بدترین قسمت روز برای من بود. سرم پر از افکار وسواسی بود. با این حال، اجازه می‌دادم این افکار از سرم بگذرند. به نوعی تغییر یا فرار احتیاج داشتم. این حجم از ناراضی برای من غیرمنطقی بود، پس آن را نزد خود نگه داشتم تا بحران میان‌سالگی را رد کنم. شبیه به رسوخ قطره قطره ناامیدی در بدن بود. چیزی که بیشتر از همه من را آزار می‌داد، این بود که احساس ناسپاسی می‌کردم؛ آخرین چیزی که در جهان حقم بود. گاهی تعقل کمک می‌کرد، اما ناامیدی دوباره برمی‌گشت. هفته‌ها به ماه و سپس به سال تبدیل می‌شد و تصویر من از خودم تغییر می‌کرد. من همیشه خودم را یک فرد اساساً خوشحال می‌دانستم، اما اکنون به نظر می‌رسید با حجم عظیمی از ناراضی‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کردم.

دونالد ریچی که نویسنده‌ای بزرگ است، می‌گوید: بحران میان‌سالگی از حدود ۴۰ سالگی شروع می‌شود. وقتی به زندگی خود نگاه می‌کنید، می‌گویید: همه زندگی این بود؟ حدود ۵۰ سالگی بود که منحنی U را کشف و به تحقیق در مورد آن پرداختم. تحقیقات نشان می‌داد رضایت از زندگی با افزایش سن برای چند دهه اول بزرگ‌سالی کاهش می‌یابد؛ جایی که فرد در دهه ۴۰ یا اوایل دهه ۵۰ قرار دارد و سپس به تدریج با افزایش سن، میزان رضایت اغلب (البته نه همیشه) به یک سطح بالاتر از بزرگ‌سالی (جوانی) می‌رسد. این الگو به عنوان منحنی U شناخته شد.

### راهکارها و پذیرش

مواجهه با مرحله جدید در زندگی که هم تغییرات جسمی و فیزیولوژیکی و هم تغییرات روانی در آن اتفاق می‌افتد، مرحله مهمی است، و پذیرش آن مهم‌ترین رویکردی است که ما را در افتادن به بحران میان‌سالگی حفظ می‌کند. آگاهی یافتن از تغییرات خلقی و رفتاری این دوران به فرد کمک می‌کند تا به شناسایی بهتر خود دست یابد و بتواند خود را برای مواجهه با تغییرات پیش رو آماده کند.

میان‌سالان به روابط عاطفی نیاز دارند و می‌بایست روابط عاشقانه خود را با همسرشان دوباره پررنگ کنند و با طرح موضوع و اجرای برنامه‌ها و ایده‌های مناسب این مرحله را به تجدید میثاق عاطفی با همسر و زندگی زناشویی تبدیل کنند. دوری از استرس و اضطراب یکی دیگر از راهکارها در راستای مراقبه و ذهن آگاهی است. نزدیک شدن به سال‌های آخر عمر و فکر کردن به این موضوع می‌تواند به افراد استرس دهد. بهترین راهکار درنهایتان به ناامیدی و افسردگی ناشی از آگاهی به مرگ و استفاده مثبت از آن در پیش گرفتن مراقبه است به هر روش و با هر مسلکی که مورد علاقه فرد باشد. می‌توان با رعایت موارد بالا به سلامت از این بحران که می‌تواند تا ۵۵ سالگی نیز ادامه داشته باشد، عبور کرد.

معمول است که افراد علائم بحران میان‌سالگی را با علائم افسردگی ترکیب می‌کنند. با این حال، متمایزکننده‌ترین عامل، فراوانی بروز این احساسات است. تفاوت بین افسردگی و بحران میان‌سالگی به این مسئله برمی‌گردد که آیا علائم به صورت روزانه وجود دارد یا خیر. فردی که دچار بحران میان‌سالگی می‌شود، ممکن است دوره‌هایی را تجربه کند که در آن احساس خوبی داشته باشد، درحالی‌که یک فرد افسرده احساس ضعف می‌کند و این علائم را به صورت روزانه تجربه می‌کند

منابع:

www.healthline.com  
www.Erywellmind.com



آنها که روح خود را در زمین فوتبال جا گذاشتند

## ستاره‌هایی که ناگهان بی‌فروغ شدند...

علی‌رغم غربال‌گری، هنوز بیماری‌های قلبی دلیل اصلی مرگ فوتبالیست‌هاست. تعدادی از این مرگ‌ومیرها خصوصاً در فضای مجازی برجسته شد. از مرگ مارک ویوین فو ۲۸ ساله تا اوگو امیوگو که در سن ۴۴ سالگی درگذشت. اما چرا این اتفاق می‌افتد؟

ایست قلبی ناگهانی در ورزشکاران جوان بیشتر به دلیل تعدادی از عوامل ایجاد می‌شود، که شایع‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- کاردیومیوپاتی هیپرتروفیک - (HCM) یک بیماری ارثی که در آن دیواره‌های عضله قلب ضخیم می‌شود. عضله ضخیم‌شده می‌تواند بر سیستم الکتریکی قلب تأثیر بگذارد و منجر به ضربان‌های سریع یا نامنظم قلب (آریتمی) و در نهایت موجب مرگ ناگهانی شود.

- ناهنجاری‌های شریان کرونر - گاهی اوقات افراد با انسداد شرایین قلب متولد می‌شوند که به طور غیرطبیعی به هم متصل شده‌اند. این شریان‌ها سپس در حین ورزش فشرده می‌شوند و جریان خون مناسبی در عضله قلب ایجاد نمی‌شود و منجر به مرگ ناگهانی می‌شوند.

- بیماری مادرزادی قلبی شناسایی نشده

بررسی مطالعه غربال‌گری ۱۱۰۰۰ بازیکن اتحادیه فوتبال برای بررسی بیشتر مشکلات پیش روی سلامت فوتبالیست‌های جوان، دکتر آنیل مالهوترا، متخصص قلب، مطالعه‌ای را انجام داد که در آن بیش از ۱۱ هزار بازیکن ۱۶ ساله اتحادیه فوتبال را برای مرگ ناگهانی قلبی در طی ۲۰ سال بررسی کرد. از همه آن‌ها یک ECG یا تست نوار قلب و یک اکوی قلب

یکی از اتفاقات تلخ و شوک‌برانگیز مسابقات یورو ۲۰۲۰، ایست قلبی بازیکن تیم دانمارک بود. کریستین اریکسن، بازیکن معروف تاتنهام و ستاره تیم ملی دانمارک، در دیدار برابر فنلاند در یورو ۲۰۲۱ دچار حادثه و بی‌هوش شد. این اتفاق تمام بازیکنان و ورزشگاه و حتی تماشاگرانی را که از تلویزیون مسابقه را تماشا می‌کردند، به شوک فرو برد. او به بیمارستان منتقل و توانست به زندگی برگردد. خطر جدی و اولیه از سر کریستین اریکسن گذشت و این بازیکن دانمارکی در شرایط پایدار و مساعدی قرار دارد. با این حال، بازیکنانی نیز بودند که قبلاً حین بازی دچار عارضه قلبی شدند و شانس زندگی دوباره را از دست دادند و در همان مستطیل سبز روحشان را به فوتبال بخشیدند. به این بهانه نگاهی به تعدادی از بازیکنانی که در زمین دچار ایست قلبی شدند و تعدادی که به این علت فوت کردند، انداخته‌ایم و چرایی احتمال ایست قلبی در فوتبالیست‌ها را بررسی کرده‌ایم.

زمانی برای غربال‌گری

مطالعات نشان می‌دهد که فوتبالیست‌های زیادی از مشکلات قلبی رنج می‌برند. آیا زمان غربال‌گری بیشتر فرا رسیده است؟ هر هفته ۱۲ جوان بر اثر ایست ناگهانی قلبی می‌میرند. این موضوع در ورزشکاران برجسته است. مرگ ناگهانی در فوتبالیست‌ها شایع‌تر از آن است که پیش‌تر می‌دیدیم و

ورزش

هدی رضایی

(اکوکاردیوگرام) گرفته شد.

نتایج تکان دهنده بود.

۴۲ فرد مبتلا به بیماری‌های قلبی و مستعد ناراحتی قلبی بودند، زیرا قبل از آزمایش علایم سختی داشتند. ۳۰ نفر از ۴۲ بازیکن جراحی یا درمان دیگری برای ناراحتی قلب خود داشتند و توانستند دوباره فوتبال بازی کنند. اما ۱۲ بازیکن دیگر نمی‌توانستند دوباره فوتبال بازی کنند. هشت نفر در حین ورزش جان خود را از دست دادند. شش مورد به دلیل شرایط ناشناخته باقی مانده بود و دو نفر با HCM تشخیص داده شدند و به آن‌ها توصیه نمی‌شد از ورزش‌های رقابتی استفاده کنند.

چنین مطالعاتی بر اهمیت غربال‌گری‌های پزشکی برای فوتبالیست‌ها تأکید می‌کند. در ادامه لیستی از فوتبالیست‌هایی را که در زمین سکت قلبی کردند و جان خود را از دست دادند، مشاهده می‌کنید.

### فابریس موامبا

هافبک بولتون واندررز در یک بازی جام حذفی در سال ۲۰۱۲ به دلیل ایست قلبی در زمین بی‌هوش شد و ۷۸ دقیقه قبل از احیا از نظر فنی «مرده» بود. هافبک سابق زیر ۲۱ سال انگلیس به دلیل همان اتفاق مجبور شد خیلی زود در سن ۲۴ سالگی بازنشسته شود.

### باقتیمی گومیس

مهاجم فرانسوی چندین بار در زمین به دلیل مشکلات قلبی بی‌هوش شده و زمین خورده است. او در بازی‌های مختلفی در تیم‌های سوانزی سیتی، گالاتاسرای و الهلال به زمین افتاد. جالب است بدانید سال گذشته نیز تیم فوتبال الهلال در مرحله رفت یک‌هشتم نهایی لیگ قهرمانان آسیا با هت‌تریک گومیس با نتیجه چهار بر دو از سد شاگردان برانکو گذشت.

### مارک ویوین فو

هافبک کامرون در جریان یک مسابقه جام کنفدراسیون‌ها در سال ۲۰۰۳ دچار ایست قلبی شد. در دقیقه ۷۲ دیدار کامرون مقابل کلمبیا بود که ویوین فو ناگهان روی زمین افتاد و علی‌رغم تلاش پزشکان، دیگر هرگز بلند نشد. کادر پزشکی قبل از این که او را با برانکاراد بیرون بیاورند، سعی کردند این بازیکن ۲۸ ساله را در زمین احیا کنند. با این حال، آن‌ها در تلاش برای احیای قلب شکست خوردند و خبر فوت او اعلام شد. پس از مرگ او جایزه‌ای به افتخار مارک ویوین فو به بهترین بازیکن آفریقایی شاغل در لیگ ۱ به صورت سالانه اهدا می‌شود.

### آنتونیو پوئرتا

هافبک سویا در اولین بازی فصل ۲۰۰۷-۰۸ لالیگا مقابل ختافه، روی زمین افتاد. سویا در هفته نخست باید برابر ختافه‌ای قرار می‌گرفت که توانسته بود در فینال کوپا دل ری این تیم را شکست دهد. نیم ساعت از بازی گذشته بود که آنتونیو پوئرتا، مدافع چپ سویا، تعادل خود را از دست داد و به زمین افتاد. او از زمین بلند شد، اما دوباره زمین خورد و غش کرد. او در زمین بازی هنگام حمله به دروازه تیم مقابل دچار

حمله قلبی شد و پس از ۶۰ ساعت کما در سن ۲۲ سالگی درگذشت. مرگ ناگهانی پوئرتا هواداران سویا را به یاد پدر و بروئسو انداخت. او سال‌ها پیش در شرایط مشابهی جان خود را از دست داد.

### چیک تیوته

چهار ماه پس از جدایی از نیوکاسل یونایتد، چیک تیوته، بازیکن ساحل عاجی تیم Beijing Enterprises در لیگ دسته دوم چین، در تمرینات این تیم بی‌هوش شد و پس از انتقال به بیمارستان در سن ۳۰ سالگی از دنیا رفت. تیوته در سال ۲۰۱۵ هم در ترکیب تیم ساحل عاج، قهرمان جام ملت‌های آفریقا شد. فوتبالیست‌های آفریقایی زیادی به همین دلیل جان خود را از دست داده‌اند.

در روز ششم می سال ۲۰۱۶، پاتریک اکنگ، فوتبالیست بین‌المللی کامرونی در دقیقه ۷۰ یک مسابقه در لیگ فوتبال رومانی بر زمین افتاد. کادر پزشکی نتوانست او را نجات دهد. بعد از دو ساعت اکنگ جان خود را به دلیل نارسایی قلبی از دست داد. در ۱۳ ژوئن سال ۲۰۱۵، دیوید اونیای فوتبالیست نیجریه در یک مسابقه به زمین افتاد و کمتر از یک ساعت بعد درگذشت. در پنجم اوت ۲۰۱۲، هنری چینونسو ایهلور اهل نیجریه در ۲۱ سالگی در یک مسابقه دوستانه در رومانی به زمین افتاد. او به بیمارستان برده شد و هیچ‌وقت به هوش نیامد. بررسی‌هایی برای فهمیدن دلیل مرگ این بازیکن و دیگر بازیکنان آفریقایی در آن زمان آغاز شد.

### میکلوس فهر

میکلوس فهر، مهاجم مجارستانی بنفیکا، در دیدار مقابل ویتوریا گیماش در لیگ فوتبال پرتغال که از دقیقه ۶۰ وارد زمین شده بود، ناگهان نقش زمین شد. بازیکنان حیرت‌زده دو تیم و گروه‌های امداد خیلی سریع مانند هم‌تیمی‌های اریسکن دور او را گرفتند. آن‌ها دست به دعا برداشته بودند، یا گریه می‌کردند. پزشکان تیم او را سریع به بیمارستان انتقال دادند، اما او جان خود را از دست داد و مرگ ناگهانی او به خبر اول ورزش جهان تبدیل شد. بنفیکا پیراهن ۲۹ را به تالار افتخارات سپرد و وقتی در همان فصل بنفیکا در لیگ پرتغال به قهرمانی رسید، گروهی از سوی باشگاه به مجارستان رفتند و مدال قهرمانی را به والدین فهر تقدیم کردند.

### دنیل خارکه

اسپانیول در حال گذراندن اردوی پیش‌فصل خود در فلورانس ایتالیا بود که دنیل خارکه بازیکن خود را به علت حمله قلبی از دست داد. اما رسانه‌های اسپانیایی ادعا کردند او در حال صحبت کردن با همسرش از طریق تلفن بود که دچار حمله قلبی شد. نامزد خارکه هنوز نگفته چه صحبت‌هایی بین آن‌ها ردوبدل شده، اما پزشکان می‌گویند حمله قلبی او نتیجه حمله عصبی بوده است. از بین همه کسانی که بعد از مرگ خارکه به او ادای احترام کردند، حرکت آندرس اینیستا بیش از همه در یادها ماند. اینیستا بعد از گل‌زنی در فینال جام جهانی ۲۰۱۰، نوشته‌ای را که زیر پیراهن اصلی‌اش داشت، به نمایش گذاشت؛ «همیشه در قلب ما می‌مانی، دنیل خارکه».

مطالعات نشان می‌دهد که فوتبالیست‌های زیادی از مشکلات قلبی رنج می‌برند. آیا زمان غربال‌گری بیشتر فرا رسیده است؟ هر هفته ۱۲ جوان بر اثر ایست ناگهانی قلبی می‌میرند. این موضوع در ورزشکاران برجسته است. مرگ ناگهانی در فوتبالیست‌ها شایع‌تر از آن است که پیش‌تر می‌دیدیم و علی‌رغم غربال‌گری، هنوز بیماری‌های قلبی دلیل اصلی مرگ فوتبالیست‌هاست. تعدادی از این مرگ‌ومیرها خصوصاً در فضای مجازی برجسته شد. از مرگ مارک ویوین فو ۲۸ ساله تا اوگو اهیوگو که در سن ۴۴ سالگی درگذشت

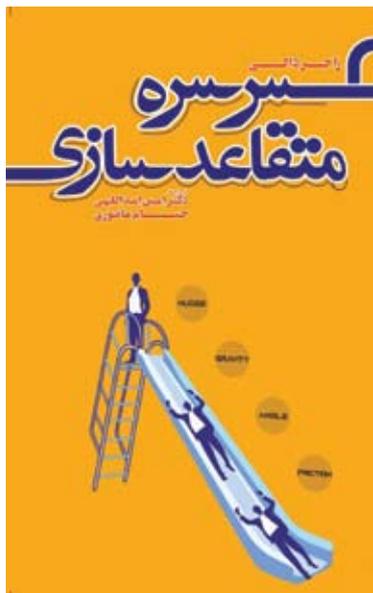
# چهار کتاب، چهار معرفی اوج بگیرید

معرفی کتاب

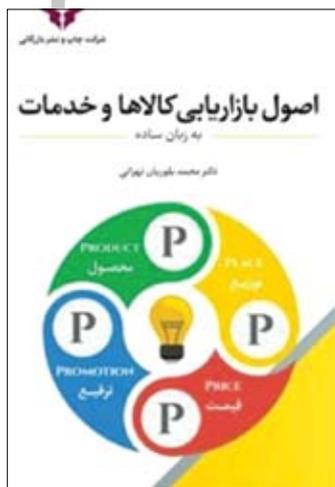
فرانس فرجی

مطالعه کتاب‌های تخصصی در حوزه بازاریابی فرصت خوبی است تا با آخرین روش‌های به‌کاررفته در جهان کسب‌وکار آشنا شویم؛ روش‌هایی که کسب‌وکارها را در رسیدن به اهداف و تدوین استراتژی‌های درست راهنمایی خواهد کرد. در ادامه با سه کتاب کاربردی در این حوزه آشنا می‌شویم.

## سرسره متقاعدسازی



مخاطبان با مطالعه کتاب «سرسره متقاعدسازی» یاد می‌گیرند چگونه می‌توان مشتریان را متقاعد به خرید از کسب‌وکارها کرد؟ متقاعدسازی فرایندی چندمرحله‌ای است. در کتاب «سرسره متقاعدسازی» به نویسندگی پروفیسور راجر دالی یک مدل نوین با رویکرد بازاریابی عصبی تحت عنوان سرسره متقاعدسازی یا مدل G-N-A-F مورد بررسی قرار گرفته است. در این مدل پس از طی چهار مرحله می‌توان مشتری بالقوه را به مشتری بالفعل تبدیل کرد. اولین مرحله از این سرسره جاذبه یا Gravity است، که تعریف آن انگیزه اولیه مشتری برای خرید از محصولات کسب‌وکارهاست. مرحله دوم سقلمه یا Nudge در واقع اهرمی برای هل دادن مشتری به سمت پایین سرسره است که مشابه تخفیف‌هایی است که در فروشگاه شما دیده می‌شود. مرحله سوم از مدل سرسره، شیب سرسره یا همان Angle است، که هر چقدر سرسره شیب‌دارتر یا زاویه‌دارتر طراحی شود، مشتری با لذت و سرعت بیشتری به پایین انتقال می‌یابد. در مرحله پایانی سرسره از اصطکاک و Friction یاد شده است که شامل دو بخش اصطکاک واقعی و اصطکاک درک شده است. کتاب «سرسره متقاعدسازی» را امین اسداللهی و حسام عاشوری ترجمه کرده‌اند و به همت انتشارات دانش ماندگار عصر از ابتدای زمستان ۹۹ در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته است.



مطرح شده است.

در بخش پنجم، اصول و اهداف و روش‌های هزینه‌یابی و انواع هزینه‌ها، شرایط رقابت، روش‌های تعیین قیمت، همچنین استراتژی‌های قیمت‌گذاری در شرایط مختلف بحث شده است. مطالعه این کتاب که با قلمی ساده و روان نگاشته شده است، می‌تواند برای دانشجویان، فعالان اقتصادی و همه عوامل و دست‌اندرکاران فروش، بازاریابی، تبلیغات و روابط عمومی نیز مفید باشد.

## اصول بازاریابی کالا و خدمات

بازاریابی و فروش دغدغه اصلی تمام بنگاه‌های اقتصادی است. پاسخ این دغدغه مطالعه و بررسی رفتارها و واکنش‌های مشتریان و مصرف‌کنندگان در قبال تصمیمات و کنش‌های تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان و فعالان بازار است. چهار تصمیم یا کنش اصلی و مهم در هر بنگاه اقتصادی مانند انتخاب یا طراحی محصول، روش توزیع و پخش، اطلاع‌رسانی و تبلیغات و بالاخره قیمت‌گذاری و هزینه‌یابی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

این چهار تصمیم در ادبیات بازاریابی به مدل 4Ps یا آمیزه بازاریابی معروف است. این مدل در شرایط بازارهای امروز از چهار پی عملاً به ۴۰ پی توسعه و ارتقا یافته و کماکان معتبر است. اگر تصمیمات بازاریابی مدیران ارشد و استراتژیست‌ها و صاحبان کسب‌وکارها، در چهار زمینه فوق و در زمینه‌های وابسته و مربوط دیگر مانند خدمات، بسته‌بندی، روابط عمومی، محیط فیزیکی، فرایندها و... در زمان و مکان و شرایط مناسب اتخاذ و اجرا شود، فروش بسیار ساده و موفق خواهد بود. به عبارت دیگر، فروش، هنر و توانایی و مهارت به کار بستن و تصمیمات درست در شرایط مناسب و به گونه‌ای صحیح است.

دکتر محمد بلوریان تهرانی، مؤلف کتاب «اصول بازاریابی کالاها و خدمات»، پس از ۴۰ سال تدریس و مشاوره، جوهره و مفهوم اصلی و بنیادی بازاریابی را با زبانی ساده و در خور استفاده تمام سطوح صنعتی، صنفی و دانشگاهی بیان کرده است. ساختار کتاب شامل بخش‌های زیر است:

در بخش اول، کلیات و مفاهیم اصلی بازاریابی در دو نگاه و مبحث کالاها و خدمات بیان شده است. همچنین مفاهیمی مانند مدیریت خدمات در شرایط زمانی قبل از فروش، هم‌زمان با فروش، بدون فروش و بعد از فروش به تفکیک ارائه شده است.

در بخش دوم، درباره انتخاب و تصمیم‌گیری برای تولید کالا بر اساس مزیت نسبی و توسعه آن با ایجاد مزیت رقابتی بحث شده و همچنین مفهوم توسعه محصول جدید و شرایط آن بررسی گردیده است.

در بخش سوم، روش‌های توزیع و پخش و نمایندگی، انتخاب و آموزش نیروهای فروش، کنترل توزیع و پخش و استراتژی‌های پخش در محصولات مختلف ارائه شده است.

در بخش چهارم، تبلیغات و اطلاع‌رسانی و روش‌های متفاوت برای مصرف‌کننده و طراحی کمپین‌های تجاری

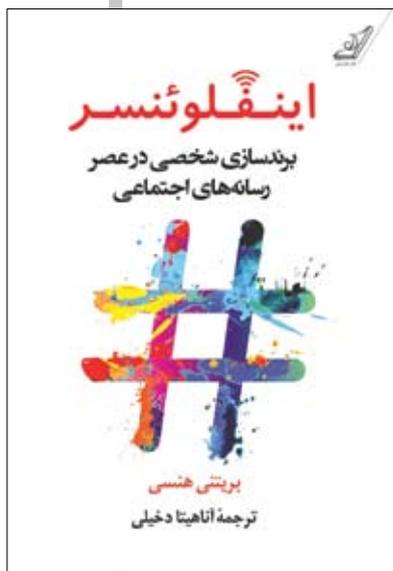
### اینفلوئنسر؛ برندسازی شخصی در

### رسانه‌های اجتماعی

اگر صفحه اینستاگرام خود را بالا و پایین می‌کنید و از خود می‌پرسید من هم لباس زیبا می‌پوشم، غذاهای هیجان‌انگیز می‌خورم و عاشق غروب آفتاب هستم. چرا کسی به من پول نمی‌دهد تا از زندگی‌ام لذت ببرم؟ یا اگر تعداد زیادی دنبال‌کننده دارید و حس می‌کنید در تولید محتوا حرفی برای گفتن دارید، اما برنامه بلندمدتی در سر ندارید، اگر به خاطر تعداد زیاد دنبال‌کننده‌هایتان،

یا زندگی قابل توجهی که دارید، برندها با شما وارد مذاکره شده‌اند، یا اگر از خود پرسیده‌اید چرا همه اینفلوئنسر نمی‌شوند؟ کتاب «اینفلوئنسر؛ برندسازی شخصی در رسانه‌های اجتماعی» برای شما نوشته شده است.

کتاب «اینفلوئنسر؛ برندسازی شخصی در عصر رسانه‌های اجتماعی» نوشته بریتنی هنسی و ترجمه آناهیتا دخیلی است. نکته‌ای که این کتاب را متمایز می‌کند، ویژگی‌های فوق‌العاده آن مثل توصیه یک متخصص است که در آن از زبان بهترین‌های صنعت دیجیتال می‌شنوید. «از نگاه یک اینفلوئنسر» در فصل‌های مختلف، کمک می‌کند نکاتی را با کلماتی منطقی از زبان محتواسازان محبوبتان بشنوید.

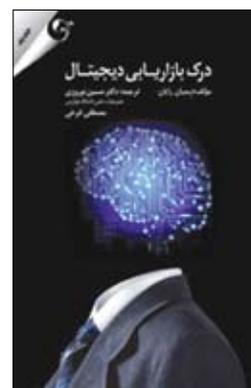


### درک بازاریابی دیجیتال

گسترش روزافزون دنیای دیجیتال باعث شده تمامی کسب‌وکارها و فعالان بازار نگاه ویژه‌ای به آن داشته باشند. کسب‌وکارها علاوه بر آشنایی باید راه‌کارهای فعالیت در دنیای دیجیتال را نیز بیاموزند. اگر کسب‌وکاری هنوز با دنیای دیجیتال به‌خوبی آشنا نیست، خواندن کتاب «درک بازاریابی دیجیتال» تألیف دیمیان رایان توصیه می‌شود. این کتاب را حسین نوروزی و مصطفی فرخی ترجمه کرده‌اند.

کتاب «درک بازاریابی دیجیتال» نشان می‌دهد فعالان بازار چگونه می‌توانند قدرت رو به رشد رسانه‌های دیجیتال را در جهت قرار دادن کسب‌وکار خود در قله‌های امواج بازاریابی دیجیتال، مهار کنند. همچنین در این کتاب تصویری کلی از بازار آن‌لاین، فرصت‌های ایجادشده و ارائه‌کنندگان خدمات دیجیتال و نحوه تعامل با آن‌ها به تصویر کشیده شده است.

در مجموع، کتاب «درک بازاریابی دیجیتال» به شما و کسب‌وکارتان کمک خواهد کرد تا تبلیغات آن‌لاین و کانال‌های تبلیغاتی‌ای انتخاب کنید که ایده‌ها، محصولات و خدمات را به یک بازار حجیم و همیشه در حال گسترش پیوند دهد. همچنین مرزهای رقابتی را نشان خواهد داد که مخاطب را همیشه در رأس قرار دهد. علاوه بر این، به مخاطبان کمک خواهد کرد تا برای درک ریشه‌های بازاریابی دیجیتال و روندهایی که آینده آن را شکل می‌دهد، آماده شوند.



۱۵ فیلم که مهارت‌های نرم را به ما می‌آموزند

## آموزه‌های سینما برای زندگی بهتر

سینما

شکیب شیخی

نرم‌افزار کامپیوتری کار کرد و چگونه فرجه نقاشی را روی دیوار کشید، اما مهارت‌های نرم قطعاً یکی از بهترین رسانه‌های آموزشی خود را در سینما پیدا می‌کنند. مهارت‌های نرم یعنی توان مدیریت افراد، قدرت برقراری ارتباط، اراده داشتن و تسلیم نشدن و شاید از همه مهم‌تر، سخت‌کوشی در دوران سخت. در ادامه با ۱۵ فیلم نسبتاً مطرح آشنا می‌شویم که هر یک از آن‌ها می‌توانند ما را با بعدی از گستره وسیع مهارت‌های نرم شغلی آشنا کنند. البته ترتیب این فیلم‌ها نشان از برتری یکی نسبت به دیگری نیست و شاید بعضی از آن‌ها به لحاظ سینمایی یک اثر برجسته هم نباشند.

سینما چیزهای زیادی به ما می‌آموزد. جدای از سرگرم شدن با فیلم‌های متنوع، می‌توانیم با تماشای فیلم‌های سینمایی با فرازونشیب‌های بشر در دوره‌ها و بحران‌های مختلفی تاریخی آشنا شویم و یک فرد را بهتر در دل جامعه و جمع ببینیم. بسیاری افراد از فیلم‌های سینمایی درس‌های شخصی می‌گیرند که بیشتر مربوط به ویژگی‌های قهرمانانه یا نکاتی ریزبینانه در مورد روابط عاطفی است. یکی دیگر از درس‌هایی که می‌توان از فیلم‌های سینمایی گرفت، نکاتی است که باعث می‌شوند ما در کار و حرفه خود موفقیت بیشتری داشته باشیم. گرچه شاید کسی با تماشای یک فیلم یاد نگیرد که چگونه می‌تواند رانندگی یا با فلان



### بالا در آسمان (۲۰۰۹)

از سازمان دارند، تأثیر زیادی در شغل آن‌ها دارد. برای مثال، در این فیلم بحثی جالب وجود دارد که آیا اخراج نیروهای کار را می‌توان از طریق ارتباط از راه دور انجام داد، یا حتماً باید به صورت چهره‌به‌چهره و حضوری انجام شود. این فیلم در زمان اکران خود هم در نظر منتقدان و هم در بخش جوایز عملکرد قابل قبولی داشت و منتقدانی چون اوون گلیبرمن آن را یک شاهکار و جواهر نامیدند.

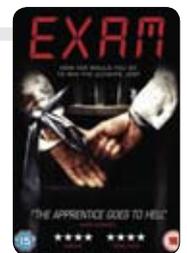
در این کمدی رمانتیک با بازی جورج کلونی با شخصیتی آشنا می‌شویم که تخصصی بسیار عجیب دارد؛ مسئول اصلی تعدیل نیرو برای شرکت‌های مختلف. این شخصیت در کل فیلم به نقاط مختلف کشور پرواز می‌کند و وظیفه‌ای ندارد مگر این‌که به کارکنان مختلف اعلام کند که اخراج شده‌اند. این فیلم درس‌هایی کلیدی برای آن دسته از افرادی دارد که در شغل خود با مشتری یا ارباب رجوع سروکار دارند و به نوعی برخوردی که با افراد خارج



### امتحان (۲۰۰۹)

برای رسیدن به موقعیت شغلی باید پیش از به پایان رسیدن امتحان سؤال را پاسخ دهند. افرادی که به دنبال کار می‌گردند، به احتمال زیاد درس‌های زیادی از این فیلم می‌گیرند که از جمله آن‌ها می‌توان به توجه به جزئیات اشاره کرد. زمانی که بحث بر سر حل مسئله و رسیدن به اهداف است، چشم‌پوشی از جزئیات می‌تواند نتایجی فاجعه‌بار داشته باشد.

فیلم «امتحان» یک تریلر روان‌شناختی درباره هشت کاندیداست که در شرف ورود به یک موقعیت کاری در یک شرکت هستند. این افراد وارد یک اتاق امتحان می‌شوند و باید تنها یک سؤال را جواب دهند. زمان امتحان ۸۰ دقیقه است و سه قانون باید رعایت شود؛ حق حرف زدن با هم ندارند، حق خراب کردن برگه‌ها و خروج از اتاق را هم ندارند. این کاندیداها



### مرد خانواده (۲۰۱۶)

دوره‌ای قرار گرفته و باید یکی از این دو مسیر را انتخاب کند. یکی از مضامین مورد واکاوی این فیلم، تعادل بین کار و شغل است. نیروهای کار حرفه‌ای می‌توانند درسی جدی‌تر هم از این فیلم بگیرند؛ چه چیزی واقعاً مهم است؟ گرچه مخاطبان از این فیلم نسبتاً استقبال کردند، چه به لحاظ فروش و چه از دید منتقدان، جایگاه این فیلم خیلی هم خوب نبود.

«مرد خانواده» داستانی دراماتیک از یک مرد با بازی جرارد باتلر را تعریف می‌کند که یک هدیه‌انتر بسیار باانگیزه است و تخصص پیدا کردن نیروی کار مناسب است. این شخصیت که دین نام دارد، یک رقیب در شرکت دارد که کشمکش بین آن‌ها بیشتر معطوف به در اختیار گرفتن قدرت در شرکت است. زمانی که زندگی شخصی او با زندگی حرفه‌ای‌اش تداخل پیدا می‌کند، دین بر سر یک



### فضای کار (۱۹۹۹)

رضایت‌بخش صحبت می‌کند. اگر در شغل خود شاد نباشید، به احتمال زیاد بتوانید حس نزدیکی فراوانی با شخصیت‌های این فیلم پیدا کنید. این فیلم حاوی درس‌هایی ارزشمند برای مدیران است؛ کارمندان نیازمند مدیران خوب هستند که فضای کاری مثبتی را برای کارکنان ایجاد کنند و منابعی را که برای پیشرفت کاری نیاز دارند، در اختیارشان قرار دهند.

قطعاً فیلم‌های کمدی می‌توانند نقشی بسیار پررنگ در پیش رفتن داستان‌های کاری داشته باشند. این فیلم هم یک کمدی جذاب راجع به سه کارمند بی‌انگیزه و ناراضی است که تصمیم می‌گیرند علیه شرکت کامپیوتری که برایش کار می‌کنند، شورش کنند. همان‌طور که از این توصیف کوتاه متوجه می‌شویم، فیلم «فضای کار» به‌وضوح از اهمیت داشتن کاری



۱۱

## بچه ناگهانی (۱۹۸۷)

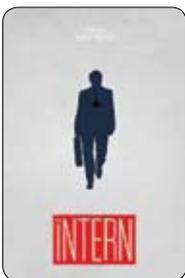


ما یادآور می‌شود که در زندگی حرفه‌ای خود باید تعادل و انعطاف‌پذیری داشته باشیم. شخصیت اصلی این داستان از تغییرات ناگهانی زندگی‌اش در نهایت به نفع خود بهره می‌برد و از آن دست افرادی نیست که در مقابل شرایط جدید بسیار متفاوت نتوانند زندگی را کنترل کنند. این فیلم مورد استقبال منتقدان قرار گرفت و دایان کیتون هم که نقش اول آن را بر عهده داشت، نامزد دریافت جوایز متعددی شد.

این داستان کمدی رمانتیک مربوط به زنی است که در شهر نیویورک زندگی می‌کند و قصد دارد با تمرکز کردن روی کارش مدارج ترقی را به سرعت طی کند. پس از درگذشت یکی از نزدیکان این زن، قیم بودن فرزندی که از این اتفاق باقی مانده، به عهده زن قهرمان داستان می‌افتد. همین مسئله باعث می‌شود او هم شغل خود را از دست دهد و هم در روابط شخصی‌اش دچار مشکل شود. این فیلم به‌خوبی به

۱۰

## کارآموز (۲۰۱۵)

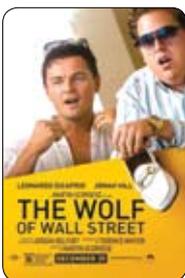


شغل به افراد می‌دهد که برجسته‌ترین آن‌ها حفظ تعادل بین کار و زندگی شخصی است. بسیاری از منتقدان این فیلم را اثری یک‌دست و جذاب می‌دانند که رفتارهای بعضی از شخصیت‌هایش در جاهایی انسان را عصبانی می‌کند، اما بعضی جاهای دیگر به‌خوبی حس رضایت هر بیننده‌ای را ارضا می‌کند. اگر به دنبال فیلمی راجع به کار هستید، قطعاً «کارآموز» جذابیت ویژه‌ای برای شما خواهد داشت.

«کارآموز» یک کمدی دراما با بازیگری رابرت دنیرو و آن هتاوی است. رابرت دنیرو در این فیلم نقش یک بازنشسته ۷۰ ساله را بازی می‌کند که حوصله‌اش از بازنشستگی سر رفته و به عنوان یک کارآموز در یک سایت فروش لباس آن‌لاین استخدام می‌شود. حالا سؤال اصلی این است که آیا او می‌تواند با جوانانی که در کار خود حرفه‌ای هستند، همراه شود؟ این فیلم مجموعه‌ای بسیار جالب از درس‌ها را درباره

۹

## گرگ وال استریت (۲۰۱۳)

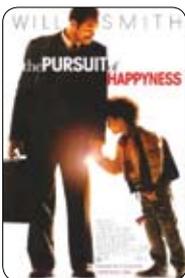


با افراد و انگیزه دادن به آن‌ها می‌شود. این شاهکار سینمایی که ساخته مارتین اسکورسیزی است، با بازی فوق‌العاده لئوناردو دی‌کاپریو، مارگو رابی و جونا هیل هم در بین منتقدان و هم تماشاچیان مورد استقبال فراوانی قرار گرفت. گرچه این فیلم برای تماشای خانوادگی مناسب نیست و غرق شدن در زرق و برق آن به‌هیچ‌وجه توصیه نمی‌شود، اما برای پیدا کردن ذهنیتی پیروز می‌تواند تأثیری مثبت داشته باشد. اما برای شناخت شخصیتی بلندپرواز و حریص، می‌تواند تأثیری مثبت داشته باشد.

این فیلم بر اساس زندگی واقعی جردن بلفورت ساخته شده است؛ یکی از فعالان عرصه کارگزاری بورس که با انواع تقلب‌ها و کارهای غیرقانونی راه خود به سوی ثروتمند شدن را باز می‌کند. اگر این واقعیت درست و اخلاقی را از فیلم حذف کنیم که شخصیت بلفورت در نهایت همه چیز را از دست داده و به زندان می‌رود، درباره مهارت‌هایی که در مسیر موفقیت او را همراهی کردند، چیزهایی می‌توانیم یاد بگیریم. این مهارت‌ها در برجسته‌ترین حالت خود شامل توانایی بالا در ارتباط گرفتن

۸

## در جست‌وجوی خوش‌بختی (۲۰۰۶)

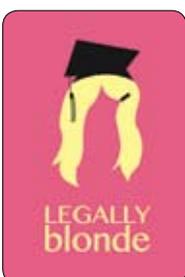


از خانه‌اش هم بیرون انداخته می‌شود. علی‌رغم تمام این مشکلات، قهرمان داستان شکست را نمی‌پذیرد و با تلاشی افسانه‌ای اهدافش را پی‌گیری می‌کند. این فیلم به‌خوبی روی اهمیت سخت‌کوشی، مصمم بودن و پشتکار داشتن هم در زندگی حرفه‌ای و هم در زندگی شخصی تأکید می‌کند. پند اخلاقی بسیار مفید این فیلم تسلیم نشدن در راه رسیدن به اهداف است که شامل اهداف شغلی فرد هم می‌شود.

قطعاً تصویری که در آن ویل اسمیت دست یک پسر بچه سیاه‌پوست موفرفری را گرفته و کیفی به دست دارد، برای بسیاری از علاقه‌مندان به سینما آشنا باشد. این تصویر مربوط به پوستر فیلم «در جست‌وجوی خوش‌بختی» است. در این فیلم قهرمان داستان وقتی همه چیز را از دست می‌دهد، یک شغل بدون حقوق در حد کارآموزی را تقبل می‌کند. در همین دوران زندگی او با انواع مشکلات روبه‌رو می‌شود. همسرش او را ترک کرده و بدون هیچ درآمدی

۷

## قانوناً بلوند (۲۰۰۱)



اهداف کاری چالش‌برانگیزی دارند. این فیلم به ما یادآور می‌شود که اگر اخلاق حرفه‌ای مستحکم داشته باشیم و روحیه خود را در شرایط دشوار حفظ کنیم، می‌توانیم به هر چه می‌خواهیم برسیم. این فیلم که با بازی ریس ویترسپون در اوج محبوبیت خود توانست بیش از هفت برابر هزینه خود در گیشه‌ها فروش داشته باشد، در نگاه منتقدان هم فیلم قابل قبولی بود که می‌شد آن را جدی گرفت.

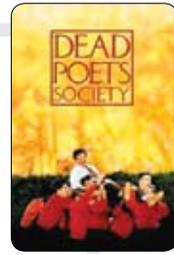
در این کمدی رمانتیک، شخصیت اصلی داستان که زنی جوان است، پس از به هم خوردن رابطه شخصی‌اش، در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد ثبت‌نام می‌کند. هدف او از این کار در وهله اولیه بازگرداندن شریک زندگی‌اش و به دست آوردن دل اوست. اما اندکی که از این فرایند طی می‌شود، قهرمان داستان می‌فهمد که می‌تواند چیزی فراتر از یک چهره زیبا داشته باشد. همه می‌توانند چیزی از «قانوناً بلوند» یاد بگیرند، مخصوصاً آن دسته افرادی که



### انجمن شاعران مرده (۱۹۸۹)

کنونی خود هستند، به خوبی می‌توانند از این فیلم درس رهبر شدن را بگیرند. در این فیلم به خوبی یاد می‌گیریم که چطور یک فرد می‌تواند زندگی افراد زیادی را تغییر دهد و این دقیقاً اصلی‌ترین عنصر سازنده یک رهبر است. فیلم «انجمن شاعران مرده» که بابت داستان پرکشش و دیالوگ‌های جذابش چند دهه در فرهنگ عمومی مردم جا باز کرده است، موفق شد در مراسم اسکار هم جایزه بهترین فیلمنامه را دریافت کند.

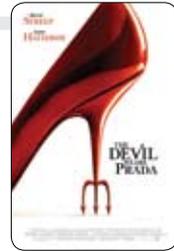
حتی اگر به دنبال فیلمی درباره شغل و کار هم نمی‌گردید، این فیلم را ببینید. «انجمن شاعران مرده» یک فیلم درام درباره یک معلم ادبیات، با بازی رایین ویلیامز، است که وارد یک مدرسه بسیار مشهور و سفت و سخت شده و قصد دارد علی‌رغم حالت «عصا قورت داده» این مدرسه، دانش‌آموزانش را تحت تأثیر خود قرار دهد و به آن‌ها بفهماند می‌توانند رویاهای خود را دنبال کنند. افرادی که دنبال پیدا کردن شغل مناسب یا ارتقا در شغل



### شیطان پرادا می‌پوشد (۲۰۰۶)

تحقیرآمیزی با زیردستان خود دارد. اندی با این چالش روبه‌رو می‌شود که آیا هرگز می‌تواند با این میزان تحقیر و سوءرفتار کنار بیاید یا نه. این فیلم کلاس درسی فوق‌العاده برای رؤسا و زیردستانشان است. بازیگری فوق‌العاده مریل استریپ میزان سرد بودن حسی یک رئیس را به اوجی می‌رساند که شاید در هیچ جای واقعیت مشابه آن را نبینیم و همین مسئله این فیلم را به جنبه‌های آموزشی می‌رساند.

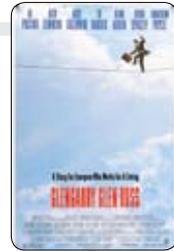
در این کمدی رمانتیک باز هم بازی آن هتاوی را می‌بینیم که علی‌رغم تمامی شایستگی‌هایش در سایه یکی از بهترین نقش‌آفرینی‌های مریل استریپ در دو دهه اخیر قرار گرفت. مریل استریپ در این فیلم نقش سردبیر یکی از بزرگ‌ترین مجله‌های نیویورک را بر عهده دارد و هتاوی روزنامه‌نگار پرانرژی و جوانی به نام اندی است که به عنوان دستیار او استخدام می‌شود. شخصیت مریل استریپ در این فیلم میراندا نام دارد که رفتار بسیار بد و



### گلن‌گری گلن راس (۱۹۹۲)

هر لیست فیلمی که مربوط به جنبه‌های خرد اقتصادی باشد، قطعاً این اثر مشهور را در دل خود جا داده است. در این فیلم با چهار فروشنده املاک همراه می‌شویم. داستان زمانی به اوج خود می‌رسد که کمپانی معاملات املاک اعلام می‌کند بین فروشنده‌ها مسابقه‌ای برگزار می‌کند و به غیر از دو نفر اول بقیه را تا پایان هفته اخراج می‌کند. از همین نقطه است که تمام کشمکش و بحران اصلی فیلم آغاز می‌شود. «گلن‌گری

هر لیست فیلمی که مربوط به جنبه‌های خرد اقتصادی باشد، قطعاً این اثر مشهور را در دل خود جا داده است. در این فیلم با چهار فروشنده املاک همراه می‌شویم. داستان زمانی به اوج خود می‌رسد که کمپانی معاملات املاک اعلام می‌کند بین فروشنده‌ها مسابقه‌ای برگزار می‌کند و به غیر از دو نفر اول بقیه را تا پایان هفته اخراج می‌کند. از همین نقطه است که تمام کشمکش و بحران اصلی فیلم آغاز می‌شود. «گلن‌گری



### استیو جابز (۲۰۱۵)

از این بنیان‌گذار مشهور بگیرند. در این فیلم به خوبی می‌بینیم که جابز چطور نسبت به مشکلات واکنش نشان می‌داد و از چه ویژگی‌هایی بهره می‌برد تا بتواند به موفقیت برسد. البته در کنار شخصیت استیو جابز با بازی مایکل فاسبندر، با بازی بی‌ظن کیت وینسلت روبه‌رو هستیم که در کنار کارگردانی و فیلمنامه‌های فوق‌العاده توانست جدای از دل تماشاچیان معمولی، در جوایز سینمایی و نظر منتقدان هم عملکرد فوقی داشته باشد.

از عنوان این فیلم مشخص است که دقیقاً داستانش مربوط به چیست؛ درامی زندگی‌نامه‌ای که زندگی استیو جابز، بنیان‌گذار مشهور شرکت اپل، را به تصویر می‌کشد. در این فیلم با وجوه کلیدی زندگی حرفه‌ای جابز روبه‌رو می‌شویم؛ از راه‌اندازی خطوط محصولات جدید گرفته تا رونمایی از آی‌مک. از آنجایی که جابز یکی از موفق‌ترین کارآفرینان دنیای معاصر بود، افرادی که به دنبال پیشرفت شغلی هستند، می‌توانند درس‌های زیادی



### وسواسی (۲۰۰۹)

را به خطر می‌اندازد. رفتار حرفه‌ای در محل کار و مراقبت از شأن شخصی افراد بزرگ‌ترین درسی است که می‌توان از این فیلم گرفت. ادیس آلبا در نقش درک و بیانسه در نقش همسر او باعث شدند این فیلم بتواند در نظر مخاطبان جالب باشد و فروش خوبی پیدا کند، علی‌رغم این‌که از دید منتقدان فیلم ضعیف ارزیابی شده بود و نتوانست نمرات خوبی را کسب کند.

این فیلم یک تریلر روان‌شناختی درباره یک مرد متأهل خوش‌بخت به نام درک است که کارش مدیریت دارایی‌های بورسی است. داستان از جایی پیچیده می‌شود که یکی از خانم‌های همکار با درک بدون این‌که خود این مرد توجهی را بخواهد، به او نزدیک می‌شود. این نزدیک شدن نهایتاً منجر به وسواسی می‌شود که آن زن نسبت به درک پیدا کرده و همه جا او را تعقیب می‌کند و در نهایت کل کار و زندگی درک



### شبکه اجتماعی (۲۰۱۰)

کنند. راجر ابرت، منتقد معروف آمریکایی، این فیلم را بهترین اثر سال ۲۰۱۰ معرفی کرد. به نظر او این اثر با کارگردانی فوق‌العاده دیوید فینچر «دارای کیفیتی خاص است که باعث می‌شود نه تنها به هوشمندی قهرمان نابغه خود باشد، بلکه به همان شکل نبوغ خود را خرج کند. این فیلم هیجان‌انگیز و جذاب می‌تواند دیدگاه‌های بسیار مفیدی را به افراد متنوعی آموزش دهد.» بنابراین دست‌کم اگر در کار خود به دنبال شراکت هستید، حتماً «شبکه اجتماعی» را تماشا کنید.

بعد از داستان استیو جابز و فراز و نشیب‌های شرکت اپل، این بار سراغ یکی دیگر از شرکت‌ها و کارآفرینان بسیار مشهور دوران معاصر می‌رویم؛ مارک زوکربرگ، بنیان‌گذار شرکت فیس‌بوک. داستان این فیلم پیرامون لحظاتی می‌چرخد که مسیر کسب‌وکار زوکربرگ با موفقیت پیش می‌رود، اما توأمان با همین اتفاقات بسیاری از روابط دوستانه او نابود می‌شوند. گرچه پایان داستان برای بسیاری از شما قابل حدس است، اما نکات کاری بسیار مفیدی را همه می‌توانند از آن استخراج



نگاهی به جدیدترین تبلیغات خلاق دنیا

## عجیب و غریب و زیبا

تبلیغات خلاق دنیا همواره با اشاره به مفاهیم خاص و طراحی‌های منحصر به فرد منتشر می‌شوند؛ المان‌هایی که در ذهن مخاطب می‌مانند و نام تبلیغ کننده را بر سر زبان‌ها می‌اندازند. در ادامه به تعدادی از این دست تبلیغات نگاهی خواهیم انداخت.

## Our website uses cookies!

We don't track cookies, we send them



Because we value our clients' confidence and privacy, you can now submit your quotation request directly on our website, click "accept cookies" and get real-life crunchy cookies delivered to your office for your team meetings. TCZ, bon appétit.

THE  
CREATIVE  
ZONE

thecreativezone-eg.com

## ارسال کوکی واقعی

آژانس تبلیغاتی Creative Zone برای جذاب‌تر و ساده‌تر کردن هر گونه تعامل با مشتریانش، ویژگی جدیدی را در وبسایت خود راه‌اندازی کرده که در آن مشتریان می‌توانند به راحتی درخواست قیمت‌گذاری آن‌لاین ارسال کنند و سپس با اولین امتیاز خود از یک بسته خوش‌مزه کوکی ترد واقعی لذت ببرند. آن‌ها این کار را به عنوان هدیه تشکر برای انتخاب خدمات از سمت مشتری و نیاز آن‌ها به حفظ حریم شخصی انجام می‌دهند.

این می‌تواند طعنه‌ای به استفاده از کوکی‌های اطلاعاتی کاربران و مشتریان در تحقیقات بازاریابی و تبلیغاتی و انتشار اطلاعات محرمانه آن‌ها از سوی این آژانس‌ها باشد. همان‌طور که در شعار روی این پوستر نیز ذکر شده، این آژانس یادآور شده است که: «ما کوکی‌های شما را ردیابی نمی‌کنیم، بلکه برایتان کوکی (کلوچه) ارسال می‌کنیم.»

در انتهای پوستر تبلیغاتی نیز آژانس این مسئله را متذکر شده است: «به دلیل این‌که ما به اعتماد و حریم شخصی ارزش می‌نهم، اکنون می‌توانید درخواست خود را به صورت مستقیم روی سایت ما بفرستید و روی «accept cookies» بزنید و کوکی‌های واقعی خود را در دفتر کارتان پیش از جلسه کاری تحویل بگیرید!»

## هارد دیسک‌های سامسونگ

یکی از دلایل اصلی کندی کامپیوترها و زمان بارگیری طولانی که می‌تواند روی اعصاب هر کسی رود، هارد دیسک‌ها هستند. سامسونگ در جدیدترین کمپین خود این ارتباط را با ترکیب آیکون بارگیری یا لود شدن به کمک هارد دیسک‌های خود نشان می‌دهد و تأکید می‌کند که با کمک زمان بارگیری سریع‌تر هاردهای سامسونگ، انتقال داده‌ها سریع‌تر از گذشته است. سامسونگ این موضوع را به صورت شعار روی تبلیغ خود آورده و با فونتی بولد بر بارگذاری سریع‌تر هاردهای مدل EVO 870 خود تأکید کرده است. این تبلیغات جذاب را استودیو Publicis سامسونگ در آلمان طراحی و منتشر کرده است.

SAMSUNG



Load faster.  
Samsung SSD 870 EVO.



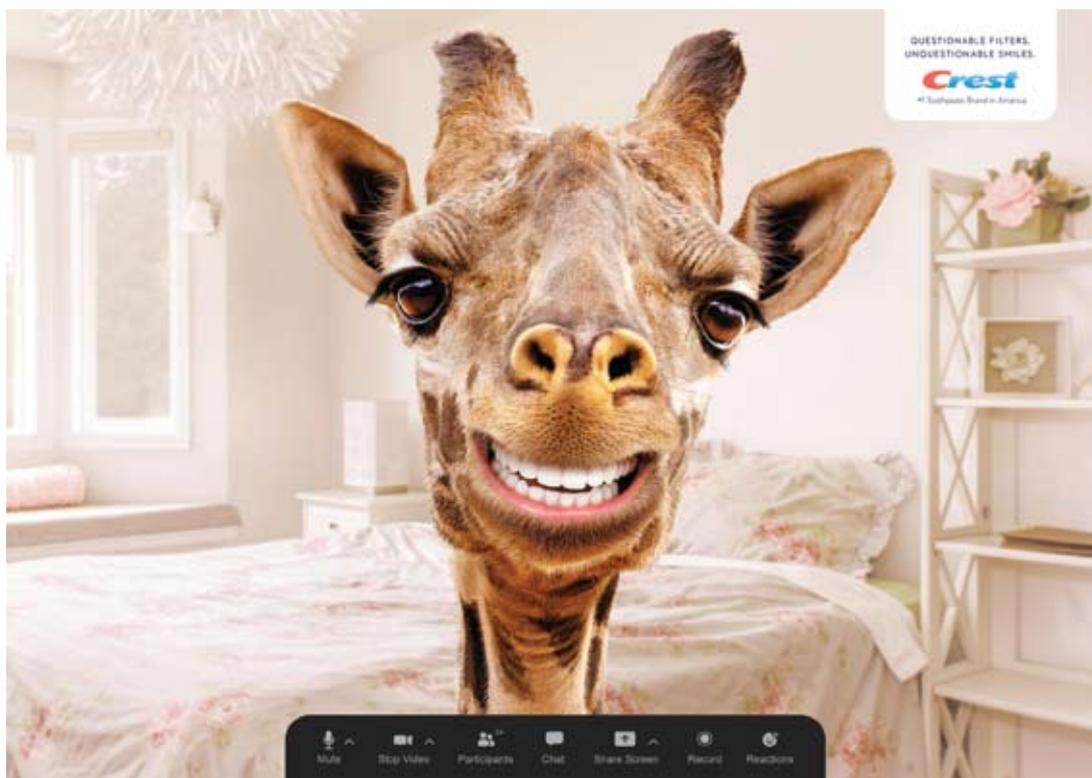


### پلی آف ریشی!

مسابقات پلی آف کاپ استنلی NHL قطعاً بدون ریش نخواهد گذشت! ریش گذاشتن بازیکنان هاکی روی یخ تا مسابقات پلی آف، رسمی خرافی است که در آن ورزشکاران مرد ریش خود را در حین مسابقات پلی آف کوتاه نمی‌کنند. اولین بار در مسابقات جام استنلی این رسم بنا نهاده شد، اما اکنون در بسیاری از لیگ‌های ورزشی دیگر نیز به یک رسم تبدیل شده است.

در همین راستا بسیاری از هواداران این تیم‌ها نیز در برای حمایت از بازیکنان و تیم محبوب خود ریش می‌گذارند و تا زمانی که تیم حذف نشود، یا قهرمان جام استنلی نشود، ریش خود را اصلاح نمی‌کنند. این رسم از دهه ۱۹۸۰ شروع شده و تقریباً در تمام لیگ‌های هاکی روی یخ انجام می‌شود.

مک‌دونالد با توجه به نزدیک شدن مسابقات پلی آف NHL از این رسم ایده گرفته و رستوران خود را به عنوان جایی معرفی کرده که هواداران بتوانند بازی‌های این لیگ را از نزدیک مشاهده کنند. آیتم‌های منوی این رستوران مانند یکی از همین بازیکنان یا هواداران دو آتشه ریش‌دار درآمده و به هر کدام از محصولات خود شخصیتی خاص بخشیده است. این تبلیغات به صورت محیطی و از سوی آژانس Cossette کانادا برای مک‌دونالد به اجرا درآمده است.



### فیلتر دندان‌دانی

پاندمی کرونا نحوه کار و معاشرت ما با دوستانمان را تغییر داده است. ما در عصر صفحه نمایش و موبایل زندگی می‌کنیم و با اپلیکیشن‌هایی مانند گوگل میت و زوم، Teams و... بیش از هر زمان دیگری از طریق ویدیو ارتباط برقرار می‌کنیم. این رفتار اجتماعی چیزهایی را برایمان به ارمغان آورده که می‌تواند خنده‌دار، عجیب و غریب و زیبا و حتی شرم‌آور باشد و آن استفاده از فیلترهاست. (کافی است آن فیلتر گربه روی صورت و کیل را در ویدیویی که ویروس می‌شد، به یاد آورید!) اما مهم نیست که چه فیلتری انتخاب می‌کنید، لبخند شما همیشه در همه فیلترها وجود دارد. برند کرسٹ از همین ایده استفاده کرده و فیلترهایی از حیوانات جذاب را خلق کرده که در آن‌ها دندان‌هایی سالم و مرتب دارند. این تبلیغات چاپی برای برند کرسٹ در آمریکا طراحی شده و روی پوستر آن نیز به اولین بودن برند کرسٹ در آمریکا اشاره شده است.



# موتور برق بخت و اقبال!

## جاروی بانک، حامی چک‌های بی‌بنا

صبح دل‌انگیز با پیامک‌های پشت سر هم بانک شروع شد که: «آقا پس ما این دوزاری رو که ته همه حساب‌هات بود، جارو کردیم تا چک‌ت برگشت نخوره. البته بازم کم داره و بعد از چایی به سر بیا بانک!»

من اصلاً یادم نبود کی دسته چک گرفتم و کی چک کشیدم و برای چه کشیدم. به‌رحال از مغز دم صبح می‌شود در حد آدرس دست‌شویی و کتری انتظار داشت. نه بیشتر.

اما بعد از چای هم هم‌چنان به نتیجه‌ای نرسیدم و با اطمینان از این‌که حساب مورچه‌ای من کله پاچه چنین چک‌هایی را ندارد، راهی بانک شدم.

ابولجولی می‌گریست، رمزش حل نمی‌شد!

جلوی بانک که رسیدم، دیدم نگهبان بانک به شکل عجیبی جلوی در لم داده و نگاه خیره‌ای به دوردست‌ها دارد. گفتم: «جناب امکانش هست ما رد شیم؟»

او نگاه خیره را از دوردست‌ها برداشت و گذاشت روی صورت من. بعد بدون هیچ حس اضافه‌ای گفت: «اول رمز من رو باید حل کنی، بعد می‌تونم رد بشی.»

من وارفته به او گفتم: «این چه مدلشه؟»

گفت: «جدیده!»

و من قانع شدم.

بعد نگاهم به همه مشتریانی افتاد که در راستای جوی آب نشسته بودند و کاغذ دستشان بود و داشتند رمز حل می‌کردند. به این ترتیب متوجه شدم نگهبان بانک رمزگذاری شده و باید دست به دست هم بدهیم تا این رمز را حل کنیم. آن وقت نگهبان مال ماست! همین موقع پیامک دیگری از بانک آمد که: «آقا پس ما این رو برگشت زدیم دیگه.»

من مثل خرمگس مشتاق نور معتابی، دوان دوان خودم را به شیشه بانک کوبیدم و داد زدم: «نزن! من این‌جام!»

اشتباه شده! چی رو برگشت می‌زنی؟ چه جوری چیزی رو که نیست، برگشت می‌زنی؟ چرا من؟ چرا این‌جا؟ این رو کی رمزگذاری کرده؟ و همان‌جا پخش زمین شدم و چند نفر آمدند جمع کردند.

تقریباً یک ربع مانده بود که ساعت کاری بانک تمام شود و من و همه مشتریان لب جوی بدبخت شویم. ناگهان یک وانت با سروصدای عجیبی جلوی در بانک ایستاد.



### چک خیلی نقد

پشت وانت دستگاه عجیب و غریبی با سروصدا و لرزش و دود و جرقه در حال فعالیت بود. چند لحظه بعد مردی از آن پیاده شد و عینک آفتابی‌اش را برداشت و به ما بدبخت‌ها لبخند مسلطی زد. مرد انگار بهتر از ما می‌دانست چه خبر است. برای همین اصلاً نپرسید چه شده و خودش یک‌راست رفت سر پیشنهادی بی‌شرمانه و البته نقد. گفت که بابت هر رمز مبلغی می‌دهد و آن را از ما می‌خرد. ما هم بی‌خیال نگهبان و بانک و حساب و بدبختی-هایمان شویم تا شنبه. ما هم گفتیم سر ظهری چیزی کاسب بشویم و قبول کردیم.

مرد همه رمزها را از ما گرفت و انداخت توی آن دستگاه عجیب و غریب پشت وانتش. بعد هم کیف پولش را درآورد و نفری چند تراول گذاشت کف دست ما و به شوخی نفری یک چک هم بهمان زد. ما که دیگر چیزی برای از دست دادن نداشتیم، تصمیم گرفتیم بایستیم و ببینیم این مرد که بود و چه کرد؟

### در روز روشن

چند لحظه بعد گوشی مرد صدا داد. مرد گوشی را مقابل نگهبان گرفت و نگهبان از روی زمین جمع شد و رفت کنار و گفت: «رمزم حل شد. بفرما!»  
مرد به همین ترتیب رمز دستگاه دریافت نوبت را حل کرد. رمز باجه شماره ۳ را حل کرد. رمز رئیس بانک و دریافت وام را حل کرد. رمز گاوصندوق را حل کرد و کلا بانک را حل کرد.

بعد وقتی دید ما مثل یک مشت لجن‌خوار شریف چسبیدیم به شیشه‌های بانک، یک چیزی از دستگاه کپی بیرون کشید و آورد چسباند روی شیشه: «بانک با مدیریت جدید، رسیدگی به مشکلات شما، از شنبه!»

### تمام پول‌ها یک طرف، تو یک طرف رمز ارز!

من کل جمعه را صرف مطالعه ویکی‌پدیا کردم و حالا تا حدودی متوجه شدم مدل جدید آن بانک چطوری است. تا حدودی هم روی پدیده رمزارز مسلط شدم. یک رمزی است که به برق وصل است و خیلی دیر حل می‌شود و ما باید در مصرف کولر صرفه‌جویی کنیم که برقمان نرود. به نظرم بار دیگر چرخ بخت و اقبال در سمت مساعد چرخید و برگشت خوردن آن چکی که کلا نکشیده بودم، افق‌های جدیدی در زندگی اقتصادی-ام باز کرد. با دو نفر از دوستان راستای جوی آب شماره ردوبدل کردیم و قرار است برویم در کار رمز. فقط می‌ماند سرمایه اولیه که برای تهیه یک عدد وانت و یکی از آن دستگاه‌ها باید جور کنیم. روی چک زدنمان هم باید تمرین کنیم. بعد می‌توانیم رمز نگهبان را حل کنیم و داخل بانک شویم و مشکلاتمان را حل کنیم.



پاسخ معمایی صفحه ۹۶

افقی:

۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
				★								★				۱
						★				★						۲
		★				★		★						★		۳
			★										★			۴
★				★				★				★			★	۵
					★					★						۶
	★				★					★					★	۷
		★			★		★		★					★		۸
				★								★				۹
		★			★		★		★				★			۱۰
	★				★					★					★	۱۱
					★					★						۱۲
★			★				★				★			★		۱۳
			★										★			۱۴
		★				★		★		★				★		۱۵
					★					★						۱۶
													★			۱۷

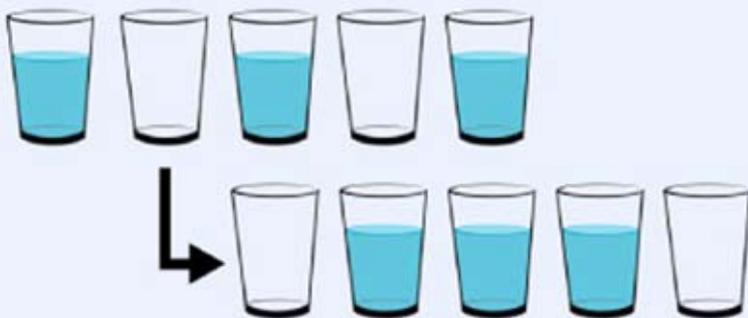
۱. بندری در استان هرمزگان - آبشاری مشهور در آمریکا - هجوم، حمله
۲. اتحادیه‌ای برای صنوف - حیا، آزر - پایتخت کشور تایلند
۳. پسوند شباهت - کشوری عربی - روستای کم جمعیت و بی رونق - عدد ورزشی
۴. نادرست بودن - کشف ادوارد جنر انگلیسی - فربه، چاق
۵. فرمان، دستور - نور دهنده - خانه - عقاید
۶. جزء ساعت - حیوان حيله گر - ديدار بزرگان
۷. نمر درخت - حرف شانزدهم - شمارک
۸. پس‌ندانی خسیس - لقبی در کلیسا - تندرس - خرس عرب
۹. نوعی پنجره مشبک - خرابکار - همدم
۱۰. پیشوای مذهبی زرتشتیان - طلب‌کننده - پادشاهان - الفبای موسیقی
۱۱. سخنگو - پایین - از وسایل گرمایشی در قدیم
۱۲. گوساله بالغ ماده - مولد برق - عنوانی ارتشی
۱۳. شتر بچه - حسد - پشیمانی - ماده‌ای بیهوش‌کننده
۱۴. طعم - اختراع رودلف دیزل آلمانی - همسر حوا
۱۵. بوی رطوبت - رشته‌ای در ورزش شمشیربازی - رده، رسته - گشاده
۱۶. اسیر محبس - شهری در فرانسه - پایدار در عهد
۱۷. سسککه - آویخته شده - از ظروف آشپزخانه

عمودی:

۱. والی باختر و یکی از سرداران داریوش سوم در جنگ با اسکندر مقدونی - اختراع آلفرد نوبل - پاک
۲. سوره هشتاد و چهارم قرآن کریم - بعضی اوقات یک پا دارد - زله
۳. آب بند - نام گلی است معطر - باجه - عدد روستا
۴. مرزبان - از شعرای مشهور قرن چهارم و اولین کسی که شاهنامه را به نظم در آورد - کیف سفری
۵. زورق - هواکش مطبخ - جزء سوره - اناث خانه
۶. کم خرد - غول - نوعی قرقره با سیم روکش دار با کاربرد الکترونیکی
۷. از فرشتگان پرشگر - میوه‌ای مقوی - بنت
۸. برای بعضی‌ها با یک وجب روغن پخته می‌شود - فرشته - نوعی گلیم - افشا
۹. پریها - حد وسط - رودی در اروپا
۱۰. عزیز همه - سهل - واحد ورزش بوکس - سست
۱۱. پینه بستن پوست - قلاب کمر بند - رئیس مدرسه
۱۲. از بیماری‌های کشنده - نازک - اجیر
۱۳. دست‌افزار نجار - پدر رستم دستان - از رودهای مرزی - پوست درخت خرما
۱۴. سال - خانه عاریتی - شهری در مراکش
۱۵. قورباغه درختی - سسکون، قرار - ایالتی در آمریکا - روز

معمای لیوان

با جابه‌جا کردن یک لیوان، تصویر پایینی را بسازید



گذشته

۱۶. شهر زیتون - کیش، آیین - از شاهان سلسله اشکانی
۱۷. واخواست سلفته و برات - فصل قرمز - نوعی زیتون خوراکی





گروه سرمایه‌گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)

# خوارزمی

## ثروت آفرینے پایدار برای نسل‌ها

### فعال در حوزه‌های:

- برق
- نفت، گاز و پتروشیمی
- بانکداری
- واسطه‌گری مالی
- فناوری اطلاعات و ارتباطات
- صنعت ساختمان
- صنایع دارویی
- بیمه
- معدن و صنایع معدنی
- بازرگانی
- و سایر بازارهای کسب‌وکار

تهران • سعادت‌آباد • بلوار فرهنگ • نبش خیابان ۲۴ شرقی • شماره ۱۸

[www.kharazmi.ir](http://www.kharazmi.ir)

- کدپستی: ۱۹۹۷۸۴۳۶۶۵
- تلفن: ۰۲۱ - ۸۸۵۶۹۲۸۳
- فاکس: ۰۲۱ - ۸۸۵۶۹۲۷۹