

# وصال

فصلنامه داخلی شرکت سرمایه گذاری خوارزمی  
شماره ۹ - بهار ۱۴۰۰

## نگاهی به فراز و فرود بازارها در آستانه سال جدید بزنگاه سرمایه گذاری

### مهمه روزگار تو نور و زیاده

ای دگرگون کننده قلبها و چشمها  
ای گرداننده و تنظیم کننده روزها و شبها  
ای تغییر دهنده حال انسان و طبیعت  
حال ما را به بهترین حال دگرگون فرما



بررسی آثار اقتصادی و اجتماعی  
ویروسی که بومی می شود  
بشر با کرونا کنار می آید!

دکتر جواد فرشلاف ماهریان،  
رئیس هیئت مدیره شرکت سرمایه گذاری خوارزمی:  
خیز سوددهی با برنامه محوری و  
پایش مدیریت پروژهها

دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل  
شرکت سرمایه گذاری خوارزمی:  
پیش به سوی ثروت آفرینی پایدار؛  
گام های کوتاه، اما استوار



# ثبت نام غیر حضوری

برای استفاده از خدمات کارگزاری آینده نگر خوارزمی می‌توانید تمامی مراحل ثبت نام را به صورت غیر حضوری طی کرده و به صورت کاملاً الکترونیکی کد بورسی و کد معاملاتی خود را دریافت کنید. برای دریافت کد معاملاتی کافی است به سایت کارگزاری به آدرس زیر مراجعه کنید:

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

✓ تخفیف ثبت نام در دوره های آموزشی

✓ تخفیف کارمزد معاملات

✓ خرید خودکار عرضه اولیه



# بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تازه‌های خوارزمی

صفحات ۲۴ - ۳



## اقتصاد ایران

صفحات ۴۸ - ۲۵



## اقتصاد جهان

صفحات ۶۰ - ۴۹



## مدیریت و کسب‌وکار

صفحات ۸۲ - ۶۱



## فرهنگ و جامعه

صفحات ۹۶ - ۸۳



### 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 پیوست‌های 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 عسکرآبادی

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 ۹، بهار ۱۴۰۰



«وخارزم» در پی انتشار ۵۰ شماره در قالب ماهنامه (از اسفندماه ۹۲ الی اسفندماه ۹۶) و در پی توقیف یک‌ساله، در قالب فصلنامه منتشر می‌شود. پیشاپیش از دریافت دیدگاه‌های‌تان درباره دوره جدید «وخارزم» سپاسگزار خواهیم بود.

## با امید و اراده، در راه

دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی



اکنون دیگر بدون هیچ شک و گمانی می‌توان گفت سالی که پشت سر گذاشتیم، در شمار استثنایی‌ترین سال‌های قرن از حیث بروز یک بیماری فراگیر و خطرناک (کرونا) بوده است، که نه فقط بر اقتصاد جهان و معیشت روزانه میلیاردها نیروی کار و خانواده‌های آنان اثر منفی گذاشت، بلکه جان و حیات میلیون‌ها انسان در گوشه و کنار گیتی را نشانه گرفت و نگرانی و اندوه عمومی و کم‌سابقه‌ای را بر جوامع مختلف بشری حاکم کرد.

اما برای کشور ما آثار خسارت‌بار این پدیده خطرناک بر سلامت و زندگی مردم، همراه بود با تشدید بی‌سابقه‌ترین تحریم‌های بین‌المللی. ناگفته پیداست که پافشاری طراحان، مجریان و همراهان این تحریم‌های ظالمانه تا چه اندازه موجودیت اقتصاد و دستاوردهای سال‌های اولیه پس‌برجام را نشانه گرفته و خسارت‌های فراوان بر سرمایه‌های ملی کشور وارد کرده است.

باین‌حال، واقعیت این است که هجمه این پدیده‌های تهاجمی بی‌سابقه نمی‌توانست و نمی‌تواند با سکوت و بی‌عملی، یا تسلیم و تن سپردن به قضا و قدر همراه باشد. هر چند مسیر مقاومت و مدیریت امور آسان نبوده و نیست.

نگاهی به تدابیر و کارکردهای گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی طی سالی که گذشت، نمونه‌ای است گویا از تلاش و تکیه‌ی هدفمند و برنامه‌محور، همراه با صبوری و بردباری و دوراندیشی برای گذر از گردنه‌های سخت در صیانت از سرمایه‌ها و دارایی‌های ده‌ها هزار سهام‌دار که چشم امید به سرنوشت امانت‌های خود نزد این گروه دوخته‌اند.

در سالی که گذشت، گروه خوارزمی ابتدا کوشید با نگاهی واقع‌بینانه به شرایط جدید حاکم بر اقتصاد که نماد اصلی آن تهدید به رکود بود، ارزیابی مجددی نسبت به برنامه هفت ساله راهبردی خود (۱۳۹۲ تا ۱۳۹۹) داشته باشد و در این چهارچوب در بازه‌ای شش ماهه اقدام به تدوین برنامه‌ای دو ساله کرد، به گونه‌ای که بتوان با تعریف اهدافی کمی، عملیاتی و قابل پایش برای شرکت‌های گروه و به‌ویژه در صنایع هدف که محورهای اصلی فعالیت گروه هستند، مسیری روشن و رو به جلو ترسیم کند. سیاستی که حسب شواهد متقن، آثار مثبت آن از هم‌اکنون پدیدار گشته است.

نمونه بارز نتایج مثبت برنامه عملیاتی یادشده، رویکرد شرکت توسعه معادن صدرجهان در پروژه بزرگ استخراج طلا از معدن شادان است. این شرکت در راستای برنامه بلندمدت پنج ساله برای استخراج پنج میلیون تن مواد اولیه و دست‌یابی به ظرفیت حداقل ۳۰۰ کیلو طلا در سال، اکنون بر اساس رویکردی تازه می‌باید با آماده‌سازی زیرساخت‌ها برای بارگذاری سالانه یک‌میلیون تن مواد اولیه، زمینه استحصال طلا و تحقق آثار ملموس این سرمایه‌گذاری راهبردی را فراهم کند.

برنامه‌ریزی برای تکمیل و به سرانجام رساندن پروژه‌های ناتمام و نیمه‌کاره، یا کنار گذاشتن پروژه‌هایی که در شرایط کنونی امکان پی‌گیری آن‌ها فراهم نیست، از ابعاد دیگر این رویکردها در برنامه عملیاتی دو ساله بوده است. ضمن آن‌که اصلاح ساختار مالی و عملیاتی شرکت‌های گروه و سودآور شدن مجدد معدود شرکت‌های زیان‌دیده از محل فعالیت‌های عملیاتی و توسعه‌ای، نویدبخش چشم‌اندازی روشن و پرفروغ برای دی‌نفعان گروه پرافتخار خوارزمی است.

بدیهی است، برنامه دو ساله هم‌چنان متعهد به اجرای موازین حاکمیت شرکتی و حرکت در مدار تخصیص بهینه منابع و مدیریت اصولی سبد سرمایه‌گذاری‌هاست. این‌ها اصولی است خلل‌ناپذیر که ضامن پیشبرد اهداف کلان شرکت، شفافیت و سلامت امور و حرکت حساب‌شده و رو به جلو، با گام‌های کوتاه اما استوار و مطمئن است.

در آستانه اولین سال قرن جدید و با امید به چشم‌انداز گشایش‌های تازه در عرصه مراودات بین‌المللی و بازگشت پویایی و تحول به پیکره اقتصاد جهانی، منطقه‌ای و ملی، باید به یاد داشته باشیم که استقبال گسترده از سهام و خارزم در بازار سرمایه و پیوستن بیش از ۱۹۰ هزار سهام‌دار جدید به گروه خوارزمی و تشکیل خانواده بزرگ با ۲۳۰ هزار عضو حقیقی در سال ۱۳۹۹، مسئولیت‌های سنگین‌تری را متوجه امانت‌داران دارایی‌های آنان کرده است.

ایفای این مسئولیت به شکل مطلوب و رضایت‌آمیز ممکن نبوده و نیست، مگر با امید به یاری پروردگار و تکیه بر عزم و اراده و تدبیر در راستای برنامه محوری و با تداوم مشارکت و همراهی یکایک همکاران صدیق، کارشناسان و مدیران سخت‌کوش گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در تمامی سطوح، حول شعار راهبردی «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها».

سال نو با آرزوی سلامت و موفقیت روزافزون بر همگان فرخنده باد.



در این بخش می‌خوانید

گفت‌وگو با دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی  
««« پیش به سوی ثروت‌آفرینی پایدار؛ گام‌های کوتاه، اما استوار

گفت‌وگو با دکتر جواد فرشباغ ماهریان، رئیس هیئت‌مدیره گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی  
««« خیز سوددهی با برنامه‌محوری و پایش مدیریت پروژه‌ها

گفت‌وگو با دکتر کریم افشار، مدیرعامل شرکت توسعه برق و انرژی سپهر  
««« برق سپهر؛ تمرکز بر کنترل هزینه‌ها و ایجاد منابع درآمدی جدید

گفت‌وگو با مهندس مسعود احمدزاده، مدیرعامل شرکت لابراتوارهای سینا دارو  
««« سینادارو؛ تولید همسو با استانداردهای جهانی

««« اخبار خوارزمی

# تازه‌های خوارزمی



گفت‌وگو با دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

## پیش به سوی ثروت آفرینی پایدار؛ گام‌های کوتاه، اما استوار

در این سال چه اتفاق‌هایی را از سر گذرانده و شرایط  
اخیر، چه تأثیری بر وضعیت شرکت داشته است؟

از همان ابتدای شیوع کرونا، کارشناسان اقتصادی هشدار می‌دادند که دنیای بعد از کرونا متفاوت از دنیای قبل از کرونا خواهد بود و احتمالاً شکل تمامی کسب‌وکارها عوض می‌شود. بعضی‌ها تعطیل می‌شوند، بعضی‌ها رونق پیدا می‌کنند و بعضی با آرایش جدید به کارشان ادامه می‌دهند. همین اتفاق هم افتاد و دنیا وارد فضایی رکودی شد و کشور ما هم شرایطی مشابه را تجربه کرد. اقتصاد ما به واسطه تحریم‌ها دوچندان از این رکود دنیا آسیب دیده است. اما با کشف واکسن و هم‌چنین برخی تحولات سیاسی مثبت در نتیجه‌ی انتخابات ریاست‌جمهوری آمریکا، آرامشی نسبی بر جوامع حاکم شد. اندکاندک با رشد تقاضای چین و تداوم رشد اقتصادی این کشور، در بازارهای جهانی هم رونقی نسبی اتفاق افتاد. بسیاری از حوزه‌ها که اثر زیادی هم بر اقتصاد دارند، به‌ویژه حوزه کامودیتی‌ها، محصولات فلزی و مواد اولیه پایه در صنایع اندکاندک دارند از رکود سال گذشته خارج می‌شوند. بعضی حوزه‌ها مثل مس حتی فراتر از قبل هم رشد داشته، چون پیش‌بینی می‌شود که رونق اقتصادی اتفاق بیفتد و استفاده از لوازم الکترونیکی به واسطه توسعه‌ی تی و کسب‌وکارهای الکترونیکی در دنیا بیشتر شود و

سکان‌داری مجموعه‌ای بزرگ با حوزه‌های فعالیت متنوع، آن هم در روزهای پرفرازونشیب بازار سرمایه و تأثیر انکارناپذیر بحران‌های ناشی از کرونا و سخت‌ترین تحریم‌های اقتصادی، مسئولیت سنگینی است که ایفای آن کار آسانی نبوده و نیست. دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، روایتی دست اول دارد از فرازونشیب‌های گذار از این شرایط در مجموعه‌ای که سال‌هاست شعار «ثروت آفرینی پایدار برای نسل‌ها» را سرلوحه تلاش‌های خود قرار داده است؛ شعاری که نشانه‌های تحقق نسبی آن در آمار و ارقام و دستاوردهای مجموعه در ماه‌های پرتلاطم اخیر مشهود است. در ادامه با ایشان به گفت‌وگو نشستیم تا برنامه‌ها و اقدامات اخیر مجموعه را مرور کنیم و به تماشای چشم‌انداز حرکت شرکت‌های زیرمجموعه گروه در سال آتی بنشینیم.

کپی

سال ۹۹ با تداوم و تشدید تحریم‌ها و بحران‌های ناشی از کرونا، برای همه، به‌ویژه برای بنگاه‌های اقتصادی، سال بسیار سختی بود. مجموعه خوارزمی

عمده مصرف مس هم در همین تجهیزات الکترونیکی است. از سوی دیگر، قیمت جهانی طلا به ثباتی نسبی رسید؛ هر چند بعضی پیش‌بینی‌ها می‌گویند که ممکن است روند صعودی هم داشته باشد، اما ناشی از التهاب نیست و بیشتر از جنس تقاضاست. در مجموع در بازار آرامشی نسبی حاکم شده و انتظار می‌رود رکود در بخش صنایع متوقف شود. این موضوع در شاخص‌های بورس‌های دنیا هم قابل مشاهده است. همه این‌ها می‌تواند امیدی را در فضای کسب‌وکار ایجاد کند. البته بسیاری از فعالیت‌ها در بستر الکترونیکی انجام می‌شود و این تجربه‌ای جدید است.

### این اوضاع در خوارزمی چگونه بازتاب داشته است؟

در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به تبعیت از کل اقتصاد کشور از کرونا تأثیر پذیرفتیم و این موضوع را در گزارشی مفصل در سامانه کدال، «سامانه اطلاع‌رسانی رسمی ناشران بورسی» منتشر کردیم. کرونا، به‌ویژه در مبادلات بازرگانی، بسیار اثر گذاشته و فعالیت‌های اقتصادی شرکت‌ها را کند کرده است. ما معتقدیم باید با ذی‌نفعان شفاف بود و همه اطلاعات را به آن‌ها منتقل کرد. در شرایط فعلی هم واقعیت این است که نمی‌شود انتظار داشت پیشبرد اهداف همانند سال‌های قبل اتفاق بیفتد. فرایندهای اداری کند شده و حال‌وهوای شرکت‌ها مثل سابق نیست. در عین حال، ما در مجموعه خوارزمی، چه در شرکت اصلی و چه در شرکت‌های گروه، در سطح مدیران و همکاران تلاش کرده‌ایم که تأثیر این شرایط را به حداقل برسانیم. نتیجه این همت همکاران، در وضعیت مالی شرکت کاملاً مشهود است و دستاوردهای شرکت‌ها در همین یک سال اخیر، حاصل همتی است که برای مقابله با این شرایط صورت گرفته است. اگر کرونا و تحریم‌ها نبود، مطمئناً عملکرد شرکت‌های بورسی از جمله خوارزمی بسیار بهتر از این رقم می‌خورد؛ همان‌طور که بعد از امضای برجام مقدمات این موضوع در حال فراهم شدن بود و متأسفانه با نقض برجام از سوی آمریکا برخی فرصت‌ها از دست رفت و نتوانستیم از ظرفیت‌های اقتصادی کشور به شکل بهینه استفاده کنیم. ما دانش، مواد اولیه، تکنولوژی، همت و اراده را داریم، اما زیرساخت‌های ارتباطی آن‌طور که باید، مهیا نمی‌شود، که البته بخشی از آن خارج از اراده و ید فعالان اقتصادی است و بعد سیاسی و بین‌المللی دارد. امیدوارم هر چه زودتر مجال برای رشد و توسعه شرکت‌ها ایجاد شود. باین‌حال، ما سعی کرده‌ایم بدون در نظر گرفتن برخی محدودیت‌ها فکر کنیم و شرایط را برای خودمان عادی‌سازی کنیم؛ در غیر این صورت، افسردگی اقتصادی که خواست تحریم‌کننده‌هاست، اتفاق می‌افتد.

**خوارزمی همیشه به برنامه‌محوری و تدوین سندهای چشم‌انداز چندساله تأکید داشته. با توجه به پیش‌بینی ناپذیر بودن شرایط اقتصادی و سیاسی فعلی، آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بلندمدت تا چه اندازه در سبک مدیریتی شما نقش دارد؟**

همیشه به برنامه‌محوری در خوارزمی اعتقاد داشته‌ام. در

خوارزمی از حدود سال ۸۵ و هم‌زمان با توسعه فعالیت‌های مجموعه، این رویکرد برنامه‌محوری حاکم بوده و این یکی از نقاط تمایز این شرکت است. یکی از دلایل رشد سریع خوارزمی در مقایسه با شرکت‌هایی با قدمت بیشتر هم همین بوده؛ چه در دوره اول توسعه فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و چه در دوره توسعه زیرساخت‌ها که در زمان مدیریت دکتر کرباسیان اتفاق افتاد و چه زمانی که برنامه هفت‌ساله برای سال‌های پایان قرن در زمان دکتر صیدی تدوین شد. برنامه هفت‌ساله، برنامه بلندپروازانه و هوشمندانه‌ای بود برای مواجهه با فضای برجام و توسعه اقتصادی کشور. اما وقتی این اتفاق رقم نخورد و من در شرایط رکودی ناشی از تحریم‌ها در جایگاه مدیریت شرکت قرار گرفتم، همراه با تیم مدیریتی جدید، بعد از یک ماه یک برنامه اجرایی و عملیاتی شش‌ماهه در ۱۶ محور تدوین کردیم تا امور کوتاه‌مدت جاری مجموعه را حل‌وفصل کنیم؛ اعم از مسائل مالی و حقوقی و نقدینگی. یکی از محورهای این برنامه شش‌ماهه، تدوین یک برنامه دوساله بود. برای تعیین دوره زمانی افق برنامه و رویکرد آن از متخصصان کمک گرفتیم. یکی از رویکردهای این برنامه این بود که سعی کردیم نگاهی واقع‌بینانه نسبت به شرایط موجود داشته باشیم. بر اساس چشم‌انداز دو سال آینده برای هر یک از صنایعی که در آن فعال هستیم، اعم از ساختمان، بازرگانی، دارو و... یک برنامه عملیاتی تدوین شد. این برنامه به اهداف کمی تفکیک شد و بیش از ۱۳۰ فعالیت را در سطح گروه هدف‌گذاری کردیم که از آن‌جا که کمی است و نه کیفی، کاملاً قابل پایش است. در شهریورماه ۹۹، در همایشی دوازده‌روزه با حضور تمام مدیران و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های گروه، این برنامه به تصویب کل مدیران رسید و همه مدیران برای اجرای این برنامه دوساله هم‌پیمان شدند. این شد نقشه راه ما برای آینده. بنابراین در سال ۹۹ ما نه‌تنها برنامه‌محوری را کنار نگذاشته‌ایم، بلکه آن را تقویت هم کرده‌ایم.

### در این چند ماهی که از تصویب برنامه دوساله می‌گذرد، چند درصد از برنامه‌های میان‌مدت پیش‌بینی شده محقق شده است؟

فعالیت‌های شرکت‌های گروه در این مدت در چارچوب برنامه دوساله بوده است. مزیت این برنامه این است که از بالا به پایین نیست و خود شرکت‌ها تصویب‌کننده آن بوده‌اند و با رفت و برگشت‌های منطقی‌ای که اتفاق افتاده، برای اجرا مصوب شده است. این روند باعث شده پی‌گیری برنامه در فاز اجرا برای ما راحت باشد و سرعت اجرای کار بیشتر شود. این برنامه در یک بستر واقعی تدوین شده است. باین‌حال، گاهی در اجرای آن با تنگناهایی مواجه شده‌ایم، اما سعی می‌کنیم خودمان را پایش کنیم و با واقعیت‌ها مواجه شویم. برنامه دوساله در قالب یک کتابچه هم تدوین شده و به‌عنوان نقشه راه در اختیار همه مدیران قرار گرفته. همه مدیران در تمام سطوح، از اعضای هیئت‌مدیره تا مدیران میانی و کارشناسان هم در این مسیر، مشارکت جدی و مؤثری داشته‌اند. بعضی از دستاوردها قابل مشاهده است و بعضی دیگر در دوره‌های زمانی مشخص تا یک سال و نیم آینده نمایان می‌شود.

ما سعی کرده‌ایم بدون در نظر گرفتن برخی محدودیت‌ها فکر کنیم و شرایط را برای خودمان عادی‌سازی کنیم؛ در غیر این صورت، افسردگی اقتصادی که خواست تحریم‌کننده‌هاست، اتفاق می‌افتد

هیئت‌مدیره و مدیران قبلی و جدید، تمرکز بیشتری برای تکمیل پروژه اتفاق افتاد. به این ترتیب، پروژه‌ای که داشت به روزمرگی می‌افتاد، دوباره فعال شد. تا پایان شهریور سال آینده این عملیات باید به سرانجام برسد. بعد از انتقال خطوط و بهبود فرایندها، خلق ارزش خوبی برای ذی‌نفعان سینا دارو رقم می‌خورد و در بلندمدت سودآوری خوبی برای خوارزمی خواهد داشت.

شرکت توسعه معادن صدرچهان از سال ۹۵ شش معدن را خریداری کرده بود که بعضاً با تکلیف مانده بودند و فعالیت عملیاتی در آن‌ها انجام نمی‌شد. با تغییرات مدیریتی، شکستن فرایندها و هماهنگی‌های بیشتر، انسجامی در فعالیت‌ها ایجاد شد و احداث کارخانه طلا با محوریت معدن شادان که یک معدن غنی طلاست، در ماه‌های اخیر شروع شد. با وجود همه مشکلات فنی، تلاش این است که با رویکرد فازبه‌فاز کار را پیش ببریم و برای کاهش ریسک، پروژه را به چند پروژه کوچک‌تر تقسیم کنیم. به این ترتیب، پروژه‌ها زودبازده می‌شوند و اعتمادبه‌نفس مجموعه بالاتر می‌رود. این یک رویکرد مدیریت پروژه بوده که با هوشمندی اجرا شده. با همین رویکرد ان‌شاءالله تا پایان سال آینده پروژه احداث کارخانه طلای صدرچهان در شادان تکمیل خواهد شد و در سال ۱۴۰۱ به بهره‌برداری خواهد رسید. سالانه یک‌میلیون تن ظرفیت بارگذاری مواد اولیه این معدن است که با یک زمان‌بندی چندساله باید حداقل به ظرفیت ۳۰۰ کیلو طلا در سال برسد. نگاه ما کوچک‌سازی نبوده و در واقع زیرساخت‌ها را برای پنج‌میلیون تن مواد اولیه برنامه‌ریزی کرده‌ایم. این می‌تواند برای مجموعه خوارزمی یک ثروت ماندگار باشد. البته در حوزه معدن باید صبر و حوصله داشته باشیم و باطمینان و گام‌های استوار و محکم و کوتاه، کار را جلو ببریم.

شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه هم چند سالی درگیر مشکلات عملیاتی و زیان‌ده بود، اما از سال گذشته از زیان خارج شده و به سوددهی رسیده است.

گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم شرکتهای است که در آن از سه سال قبل برای تشکیل یک هلدینگ خدمات بازار سرمایه هدف‌گذاری شد و مدیران با تلاش اجزای این پازل را کنار هم می‌چینند تا زنجیره‌ای از خدمات مرتبط با بازار سرمایه و سهام را به ذی‌نفعان مختلف، چه شرکت‌ها، چه نهادهای مالی و چه اشخاص حقیقی و خانوارها ارائه بدهند؛ اعم از مشاوره سرمایه‌گذاری، مدیریت سبد و سبدگردانی، عملیات کارگزاری، عرضه سهام، پذیرش، تأمین مالی و... این فعالیت‌ها هدف‌گذاری شد و شرکت مناسب آن تأسیس شد. در یک سال اخیر، فعالیت این مجموعه بسیار چشم‌گیر بوده و مشتریان زیادی به این شرکت اعتماد کرده‌اند. حجم زیادی از مشتریان، چه حقیقی و چه حقوقی، از خدمات این گروه بهره‌مند شده‌اند. این شرکت از مجموعه‌هایی است که در آینده می‌تواند برای خوارزمی خلق ثروت کند. ما هم تلاش کرده‌ایم نقش هلدینگ را ایفا کنیم و هم از این فعالیت‌ها پشتیبانی مالی داشته باشیم و هم به شکل غیرمالی و روزانه، مسائل مختلف اداری و حقوقی و مدیریتی این مجموعه را پی‌گیری کنیم.

در شرکت توسعه ساختمان خوارزمی که سال‌ها دچار رکود

## دوباره عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در سال ۹۹ بگوئید. با توجه به تنوع حوزه فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه، کدام‌یک از شرکت‌ها با چالش‌های بیشتری برای تطبیق با شرایط اقتصادی فعلی مواجه هستند؟

همه شرکت‌ها در کنار تلاش مضاعف و خوب فکر کرده‌اند و در راستای برنامه عملیاتی و برای تحقق اهداف، پیش رفته‌اند. روزانه مدیران با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که جنس آن‌ها با هم فرق می‌کند. شرکت‌هایی که با نیروی انسانی بیشتری کار می‌کنند و ارتباطات بین‌المللی بیشتری داشته‌اند، از تحریم‌ها و پاندمی کرونا بیشتر آسیب دیده‌اند. مثلاً شرکت‌های سینا دارو و برق و انرژی سپهر به واسطه حساسیت حوزه کاری‌شان و تعدد کارمندان‌شان طبیعتاً با چالش‌های بیشتری برای تطبیق با شرایط فعلی مواجه بوده‌اند. این شرکت‌ها سعی کرده‌اند راه‌کارهای جایگزینی را طراحی کنند و ضمن کنترل ریسک‌ها به تولید نیز ادامه دهند که از این بابت عملکردشان قابل تقدیر است.

## وضعیت شرکت تجارت‌گستران که به واسطه تحریم‌ها دچار زیان‌دهی شده بود، به چه شکل پیش می‌رود؟

شرکت تجارت‌گستران عملکرد خوبی داشته است. این شرکت با وجود کرونا و محدودیت ارتباطات بین‌المللی توانست چندین فعالیت موفق بازرگانی داشته باشد و بعد از چند سال زیان، خوش‌بختانه امسال به سود عملیاتی رسید. مدیران در بخش بازرگانی همت داشتند و ریسک‌های بزرگی را پذیرفتند تا در شرایط تحریم، فعالیت‌های خود را پی‌گیری کنند. با فعالیت‌های مضاعفی که داشتند، زیان انباشته‌ای که بیش از سرمایه شرکت شده بود، به حدود نصف کاهش پیدا کرد و امیدواریم در شش ماه آینده زیان انباشته شرکت کاملاً پوشش داده شود و به سوددهی برسد.

## از طرح‌های توسعه‌ای شرکت‌های زیرمجموعه بگوئید. پروژه‌های نیمه‌تمام شرکت‌ها در چه وضعیتی قرار دارند؟

یکی از اصلی‌ترین رویکردهای ما در برنامه دوساله این بود که پروژه‌های نیمه‌تمام را به سرانجام برسانیم؛ پروژه‌هایی که از مدت‌ها قبل برایشان برنامه‌ریزی شده بود ولی به دلیل تحریم و رکود با تکلیف مانده بود. این موضوع در بسیاری از شرکت‌های ما دیده می‌شد؛ توسعه ساختمان خوارزمی، توسعه معادن صدرچهان، لابراتوارهای سینا دارو، توسعه برق و انرژی سپهر و شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه. این شرکت‌ها بعد از خروج آمریکا از برجام در سال ۹۷ دچار مشکلات جدی شده بودند و به خاطر فرسایشی شدن روند، انگیزه کارکنان برای اجرای پروژه‌ها کم شده بود. در جریان تدوین برنامه، پروژه‌هایی را که مناسب نبودند، کنار گذاشتیم و بقیه را در اولویت قرار دادیم. فعالیت‌ها را به فعالیت‌های کوچک‌تر تقسیم کردیم و برای هر کدام کار گروه‌های تخصصی گذاشتیم و سعی کردیم مدیران پروژه را در شرکت‌ها تقویت کنیم.

در شرکت لابراتوارهای سینا دارو طرح توسعه و نوسازی خطوط تولید از سال ۹۴ شروع شده بود که در یک سال اخیر با همت

در همین یک سال اخیر، بالغ بر ۱۹۰ هزار سهام‌دار جدید به سهام‌داران خوارزمی اضافه شده. این مسئله مسئولیت ما را بالاتر برده و البته به ما انگیزه می‌دهد که برای خلق ارزش برای سهام‌داران انرژی بیشتری بگذاریم





زیرساخت‌های توسعه اقتصادی کشور است. ما منابع عظیمی برای تولید برق، در حوزه نیروگاه‌های بادی و خورشیدی و گازی، داریم که در خیلی از کشورها وجود ندارد. از این طریق می‌توانیم رابطه استراتژیک با کشورهای همسایه داشته باشیم و بازار ایجاد کنیم. اما این عدم توازن باعث بروز مشکلاتی در میان‌مدت برای ذی‌نفعان این صنعت از جمله شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی شده و نتوانستیم به عنوان یک سرمایه‌گذار، بهره‌برداری مناسب و متعارفی از این حوزه داشته باشیم. بالین حال، گروه خوارزمی، چه در حوزه نیروگاه‌های مقیاس کوچک مثل نیروپارسه و چه در حوزه نیروگاه‌های بزرگ، از طریق شرکت برق و انرژی سپهر در صنعت برق حاضر است. من معتقدم این شرایط نمی‌تواند در بلندمدت ادامه داشته باشد.

گذشته از این موارد، برق سپهر به واسطه عدم دریافت وجوه ناشی از فروش برق به دولت و کمبود نقدینگی، با مجموعه بانک صادرات اختلافات مالی داشت. دولت در صنعت برق دچار محدودیت‌های نقدینگی است و این به شرکت‌های تولیدکننده برق تسری پیدا کرده است. در همین راستا برق سپهر هم نمی‌توانست به تعهدات مالی‌اش به‌موقع عمل کند و دچار مشکلاتی در سیستم بانکی شده بود و در حوزه‌های مالی و مالیاتی مشکلات جدی داشت. خوش‌بختانه در این دو سال اخیر، توانستیم با تشکیل کارگروهی با اختیارات مشخص، مذاکراتی را که از قبل آغاز شده بود، با اراده‌ای جدی‌تر به سرانجام برسانیم و تعامل خوبی با بانک صادرات داشته باشیم. انصافاً بانک صادرات هم مثل همیشه در چارچوب قوانین، شرایط مناسبی را برای ما ایجاد کرد.

#### در کدام شرکت‌ها افزایش سرمایه داشته‌اید و این شرکت‌ها بر چه اساسی انتخاب شده‌اند؟

شرکت توسعه برق و انرژی سپهر، توسعه ساختمان خوارزمی، شرکت لایراتوار سینا دارو، گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم و صدرجهان. در تمام شرکت‌هایی که توسعه‌ای هستند، برنامه افزایش سرمایه را دنبال می‌کنیم تا پشتیبانی مالی مناسبی از برنامه‌های توسعه‌ای اتفاق بیفتد. این سرمایه‌گذاری مهم است، چون خلق ارزش اتفاق می‌افتد و سهام‌دار هم دل‌گرم می‌شود که منابعش را در اختیار این شرکت‌ها قرار دهد. وظیفه ما

فعالیت و زیان‌دهی بود و به واسطه مشکلات حقوقی و مالی جدی، سالانه رقمی نزدیک به سرمایه شرکت زیان می‌داد، با مجموعه تدابیری که اتخاذ شد، با رویکرد تعاملی در جهت حل مسئله و احیای اموال و دارایی‌های شرکت و حفظ منافع خوارزمی در این حوزه، اتفاق‌های خوبی رقم خورد و بخش زیادی از مشکلات مالی و حقوقی شرکت حل‌وفصل شد. در بهمن‌ماه، افزایش سرمایه شرکت اتفاق افتاد. سرمایه خوبی تزریق و ساختار مالی شرکت اصلاح شد و خروج از ماده ۱۴۱ رقم خورد. خوش‌بختانه روند زیان‌دهی شرکت متوقف شده و امسال به سوددهی نزدیک شدیم. هدف دوم ما در این شرکت، بازگشت توسعه ساختمان به اهداف عملیاتی و عملیات ساختمانی بوده که خوش‌بختانه بعد از حدود چهار سال تعطیلی، پروژه‌های شرکت از سر گرفته می‌شود. مدیران این شرکت در حال مذاکره برای شروع پروژه‌های خوبی هستند که نهایتاً تا اوایل سال ۱۴۰۰ این موضوع محقق می‌شود. به این ترتیب، تصویر قبلی این شرکت روزبه‌روز کم‌رنگ‌تر می‌شود و با یک حرکت آرام و حساب‌شده، به یک شرکت فعال ساختمانی با توانایی خلق ارزش برای سهام‌داران تبدیل خواهد شد.

#### در خصوص بهبود وضعیت شرکت توسعه برق و انرژی سپهر و مشکلاتی که در زمینه مطالبات آن و تعامل با نهادهای دولتی وجود داشت، چه دستاوردهایی حاصل شده؟

شرکت توسعه برق و انرژی سپهر دچار معضلات چندساله بود؛ شرکتی که مالک نیروگاهی است که خرید آن از بانک صادرات یک حرکت هوشمندانه بوده است. این نیروگاه با شرایط خوبی خریداری شد، اما متأسفانه مشکلات کلان صنعت برق در این شرکت اثر گذاشت. برق در اقتصاد ایران هم‌چنان یک کالای عمومی است و به دلایل مختلف اجتماعی، هنوز تبدیل به یک کالای قابل مبادله نشده است. دولت هم‌چنان سازوکارهای این بازار را خودش تعیین می‌کند و تناسبی بین نهادهای خروجی‌های صنعت وجود ندارد و این عدم تناسب باعث شده حجم سرمایه‌گذاری در این صنعت روزبه‌روز کمتر شود و از پتانسیل‌ها استفاده نشود. سرکوب کردن عواملی که به تولیدکننده انگیزه می‌دهد، به اعتقاد کارشناسان یک رویکرد اشتباه است و مانع توسعه می‌شود. توسعه صنعت برق یکی از

یکی از حوزه‌هایی که به آن اعتقاد جدی داریم، شفافیت است. این موضوع در گزارش‌های شفاف‌سازی و رتبه‌های شفافیت سازمان بورس قابل مشاهده است و خوارزمی همیشه رشد مشهودی در این زمینه داشته. در سیر گزارش‌های حسابرسان و بازرسان قانونی شرکت هم به اذعان افراد متخصص می‌توان شفافیت در وضعیت مالی کل گروه را مشاهده کرد



کمیته‌های مشورتی هیئت‌مدیره هستند، چه نقشی باید داشته باشند. حوزه‌های مالی در کمیته حسابرسی، مسائل راهبردی و کلان در کمیته نظارت بر امور راهبردی و مسائل انتصابات در گروه خوارزمی در کمیته انتصابات پی‌گیری می‌شود. این‌ها کمیته‌هایی هستند که ذیل اصول حاکمیت شرکتی ایجاد کرده‌ایم و اثراتش را هم شاهد هستیم. تمامی انتصابات ما در مسیر حرفه‌ای انجام می‌شود و در کمیته انتصابات، افراد مستقل بیرونی که می‌توانند ارزیابی مناسبی از داوطلبان داشته باشند، در خصوص عزل و نصب‌ها به هیئت‌مدیره مشورت می‌دهند. ما این اصول را تشریفاتی نگرفته‌ایم. در حوزه نظارت بر شرکت‌ها فعال کردن کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های گروه و فعال کردن کارکرد مدیریت حسابرسی داخلی را انجام دادیم که بتواند به مسائل کلیدی و راهبردی شرکت‌ها به صورت روزانه و در محل رسیدگی کند. منشوری برای انتصاب مدیران حسابرسی و کمیته‌های حسابرسی تدوین کردیم. به شرکت‌ها پیشنهاد کردیم که خودشان این را مصوب کنند و در قالب همین مصوبات، افراد را انتخاب کنند. معیارها هم همان معیارهای حرفه‌ای است که در دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد کمیته‌ها و مدیران حسابرسی هم به همین ترتیب تدوین شده و در شرف پیاده‌سازی است. نظام‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها و مدیران را هم تدوین کردیم تا طبق اصول حاکمیت شرکتی، معیارهای کمی مشخصی برای ارزیابی مدیران و شرکت‌ها داشته باشیم. در سطح هیئت‌مدیره سعی کرده‌ایم اقتناعی تصمیم‌گیری کنیم. جلسات مفصلی برگزار می‌شود و کارهای کارشناسی انجام می‌شود و در کمیته‌های تخصصی بحث و بعد تصمیم‌گیری می‌شود.

#### تغییر و تحولات مدیریتی اخیر مجموعه خوارزمی

##### هم در همین راستا بوده است؟

یکی از اصول دیگر ما در راستای پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی، جان‌شین‌پروری است. در تمام شرکت‌های پیشرفته

به عنوان یک نهاد مالی در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، تخصیص بهینه منابع است. بر اساس ارزیابی‌ای که از بازدهی و ریسک داریم، سید سرمایه‌گذاری‌ها و تقدم و تاخر آن‌ها را انجام می‌دهیم تا سرمایه‌گذارها در یک افق بلندمدت و میان‌مدت منتفع شوند.

#### در راستای پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی چه اقداماتی در مجموعه خوارزمی انجام شده است؟

در دنیا اصول حاکمیت شرکتی برای اداره شرکت‌ها مطرح است و ما هم باید بنگاه‌هایمان را بر اساس همان قوانین اداره کنیم. مثل آیین‌نامه رانندگی، بنگاه‌ها هم یک آیین‌نامه مدیریتی دارند که همان اصول حاکمیت شرکتی است. گاهی به دلایل مختلف که لزوماً کارشناسی هم نیست و رنگ‌بوی سیاسی هم دارد، می‌گوییم این اصول مناسب کشور ما نیست و همین بهانه‌ای می‌شود تا این قواعد را کنار بگذاریم. با افتخار می‌گوییم که تجربه موفق در پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی در خوارزمی رقم خورده است. ما این مسئله را از خودمان شروع کردیم و خوارزمی به عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در این زمینه مطرح شد و به اصولی که سازمان بورس به‌خوبی جمع‌آوری و به شرکت‌ها ابلاغ کرده، کاملاً پای‌بند بوده است. گام اول پیاده‌سازی این اصول، برنامه‌ریزی است. اتفاقاً هر چه شرایط پیچیده‌تر باشد، ضرورت برنامه‌ریزی بیشتر می‌شود و روح برنامه‌محوری باید تقویت شود. فضای کسب‌وکار در سایر کشورها هم لزوماً بهتر نیست و آن‌ها هم مشکلات رقابتی خاص خودشان را دارند. گام دوم، اداره مناسب در سطح هیئت‌مدیره است که بالاترین مقام سیاست‌گذاری و جهت‌دهی شرکت محسوب می‌شود. ما در خوارزمی همین رویکرد را پیاده کردیم. استقرار دبیرخانه مستقل از فضای اجرایی شرکت، تدوین منشور هیئت‌مدیره و تقسیم کار در قالب این منشور در همین راستا انجام شده است. مشخص شده که هر یک از اعضای هیئت‌مدیره در کمیته‌های تخصصی که

توسعه بازارهای مالی همیشه باید با توسعه ابزارها، نهادها و بازارها اتفاق بیفتد. متأسفانه در یک سال اخیر، به دلایل مختلف سیاسی و اقتصادی، توسعه متوازن نداشته‌ایم. این باعث شد که استقبال از بازار سهام، خوب میزبانی نشود و بخشی از سهام‌داران دچار دلخوری و دل‌سردی شوند و بازار را ترک کنند. در همه جای دنیا بازار سرمایه جای حضور مردم است، ولی با آداب خودش. متأسفانه در ایران ابزارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای ورود درست مردم به بازار سرمایه مهیا نشد

دنیا. کسی از خانواده خارج نمی‌شود، بلکه چیدمان تیم عوض می‌شود. افراد جوان‌تر با روحیه بیشتر جای مدیران قبلی را می‌گیرند. البته منظور از جوانی، لزوماً کم‌سن‌وسالی نیست، بلکه جوانی فکری مدنظر است. سعی کرده‌ایم از افرادی که علی‌رغم جوانی، بسیار پخته عمل می‌کنند، استفاده بهتری داشته باشیم و آن‌ها را ارتقا دهیم و فرصت رشد و یادگیری را برایشان فراهم کنیم. ضمن این‌که سعی کرده‌ایم با افراد باتجربه که گنجینه گروه خوارزمی هستند، به بهترین نحو تعامل داشته باشیم و آن‌ها را در کنار خودمان حفظ کنیم تا بتوانیم سیاست‌گذاری‌ها را با کمک این افراد انجام دهیم. تلاش کرده‌ایم با ارتقای نیروی انسانی و اضافه کردن افراد توانمند، مجموعه را از نظر نیروی انسانی و مدیریتی تقویت کنیم. در همه شرکت‌های گروه خوارزمی این ترکیب تجربه و جوانی دیده می‌شود تا مدیران نسل آینده را برای گروه خوارزمی و کل کشور تربیت کنیم.

### ارتباط شما به عنوان مدیرعامل با هیئت‌مدیره شرکت به چه شکل تعریف شده است؟

زحمت من برای هیئت‌مدیره زیاد بوده است. تصمیمات زیادی را با هیئت‌مدیره مطرح کرده‌ام و از آن‌ها راهنمایی گرفته‌ام. آن‌ها همیشه پشتیبان من بوده‌اند و سعی کرده‌ایم تصمیم‌های جمعی بگیریم. همین روحیه مشارکتی و انسجام ایجادشده، یکی از سرچشمه‌های موفقیت خوارزمی در ماه‌های اخیر بوده است. این انسجام مدیریتی به شرکت‌های گروه هم تسری پیدا کرده است.

### برای مدیریت انتظارات سهام‌داران خوارزمی در شرایط حساس فعلی بازار سرمایه چه تدابیری اندیشیده شده و چه برنامه‌هایی برای جلب رضایت آن‌ها در نظر گرفته شده است؟

در همین یک سال اخیر، بالغ بر ۱۹۰ هزار سهام‌دار جدید به سهام‌داران خوارزمی اضافه شده. این مسئله مسئولیت ما را بالاتر برده و البته به ما انگیزه می‌دهد که برای خلق ارزش برای سهام‌داران انرژی بیشتری بگذاریم. یکی از جهت‌گیری‌های راهبردی خوارزمی در سند دوساله، توسعه تعاملات با ذی‌نفعان بوده است. یکی از عمده‌ترین ذی‌نفعان ما سهام‌داران محترم شرکت هستند. باعث افتخار است که طیف وسیعی از سهام‌داران از اقشار مختلف و با دیدگاه‌های متفاوت ذی‌نفع خوارزمی شده‌اند. در حال حاضر ما بیش از ۲۳۰ هزار سهام‌دار داریم و طبیعتاً سازوکارهای اطلاع‌رسانی و اطمینان‌بخشی به سهام‌داران در دستور کار قرار دارد. یکی از حوزه‌هایی که به آن اعتقاد جدی داریم، شفافیت است. این موضوع در گزارش‌های شفاف‌سازی و رتبه‌های شفافیت سازمان بورس قابل مشاهده است و خوارزمی همیشه رشد مشهودی در این زمینه داشته است. در سیر گزارش‌های حسابرس و بازرسی قانونی شرکت هم به اذعان افراد متخصص می‌توان شفافیت در وضعیت مالی کل گروه را مشاهده کرد. ما در چارچوب اصول حاکمیت شرکتی به انضباط مالی پای‌بند بوده‌ایم. اقدامات خوبی را در راستای مدیریت پورتفوی انجام داده‌ایم و سعی کرده‌ایم سید سرمایه‌گذاری‌ها را به سمتی ببریم که در بلندمدت ارزش افزوده بیشتری برای سهام‌داران داشته باشد.

### تنش‌های اخیر بازار سرمایه را ناشی از چه مسائلی می‌دانید و فکر می‌کنید این تنش‌ها چه تأثیری ممکن است بر حوزه کاری شما داشته باشد؟

توسعه بازارهای مالی همیشه باید با توسعه ابزارها، نهادها و بازارها اتفاق بیفتد. متأسفانه در یک سال اخیر، به دلایل مختلف سیاسی و اقتصادی، توسعه متوازن نداشته‌ایم. این باعث شد که استقبال از بازار سهام، خوب میزبانی نشود و بخشی از سهام‌داران دچار دلخوری و دلسردی شوند و بازار را ترک کنند. در همه جای دنیا بازار سرمایه جای حضور مردم است، ولی با آداب خودش. متأسفانه در ایران ابزارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای ورود درست مردم به بازار سرمایه مهیا نشد و این موضوع باعث ریزش بورس شد. با این حال فکر می‌کنم در بلندمدت با توجه به ویژگی‌ها و پتانسیل‌های بازار سرمایه که این بازار را به یکی از حوزه‌های جذاب برای خانوار تبدیل کرده، شاهد رشد در این حوزه باشیم. در کشورهای پیشرفته، کودکان در مدرسه از همان اول با مفهوم سهام آشنا می‌شوند و با رقم کم پس‌اندازهایشان و تحت نظارت نهادهای تخصصی سهام‌داری می‌کنند. بازار سرمایه محل توسعه سرمایه‌گذاری است و باعث ایجاد اشتغال و رفاه برای جامعه می‌شود. گاهی به دلیل عدم آگاهی از جایگاه بازار سرمایه، سیاست‌گذاری‌های درستی در این بخش انجام نمی‌شود. در هیچ جای دنیا مردم بی‌منطق وارد بازار سهام نمی‌شوند و نهاد ذیصلاح اجازه نمی‌دهند کسی دار و ندارش را بفروشد تا وارد این بازار شود؛ مگر آن‌که قصد قمار کردن داشته باشد! باید با تدبیر مشخص به بازار ورود کرد تا مولد باشد و فرد در بلندمدت منتفع شود. آثار اجتماعی منفی‌ای این سرخوردگی برای کشور زیان‌بار خواهد بود. امیدوارم این رویکرد اصلاح شود تا با ورود مناسب سرمایه‌ها به بازار سرمایه، کل جامعه از این پتانسیل بهره‌مند شود.

### پیش‌بینی شما از وضعیت بازارها در سال آینده چیست؟ چه آینده‌ای را برای شرکت متصورید؟

به سال ۱۴۰۰ خوش‌بین هستیم؛ چه در بازار سهام و چه در کل کشور. خوش‌بینی من حسی نیست، بلکه کارشناسی و بر اساس مجموعه تحلیل‌های انجام‌شده از حوزه‌های اقتصادی و بعضاً سیاسی است. البته ممکن است تلاطم و فرازونشیب داشته باشیم، ولی مجموعه اتفاقات را در یک افق ۶ تا ۹ ماهه مثبت ارزیابی می‌کنم. در گروه خوارزمی در حال توسعه زیرساخت‌ها برای استفاده از فرصت‌های آینده هستیم. برای استفاده از فرصت‌های آینده هستیم و من باور دارم که آینده خوارزمی به مراتب روشن‌تر از چند سال اخیر خواهد بود؛ مسئله‌ای که حاصل زحمات همکاران و مدیران در سال‌های گذشته بوده است. امیدوارم شرایط روزبه‌روز برای مجموعه ذی‌نفعان خوارزمی و کل کشور بهتر رقم بخورد و هر چه زودتر از شرایط کرونا خارج شویم و بتوانیم مدیریت مناسبی داشته باشیم. از همه همکاران و مدیران گروه، اعضای هیئت‌مدیره، سهام‌داران، مجموعه بانک صادرات ایران و بانک مسکن و همه سهام‌داران عمده‌ای که به اشکال مختلف از سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های کلان و اجرایی شرکت پشتیبانی کرده‌اند، تشکر می‌کنم. خانواده خوارزمی دارد روزبه‌روز پرافتخارتر می‌شود و به سمت تحقق شعار ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها، با گام‌های کوتاه اما استوار پیش می‌رود.

به سال ۱۴۰۰ خوش‌بین هستیم؛ چه در بازار سهام و چه در کل کشور. خوش‌بینی من حسی نیست، بلکه کارشناسی و بر اساس مجموعه تحلیل‌های انجام‌شده از حوزه‌های اقتصادی و بعضاً سیاسی است. البته ممکن است تلاطم و فرازونشیب داشته باشیم، ولی مجموعه اتفاقات را در یک افق ۶ تا ۹ ماهه مثبت ارزیابی می‌کنم. در گروه خوارزمی در حال توسعه زیرساخت‌ها برای استفاده از فرصت‌های آینده هستیم



رئیس هیئت‌مدیره شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در گفت‌وگو با وخارزم

## خیز سوددهی با برنامه‌محوری و مدیریت پروژه‌ها

در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، چه اقداماتی صورت گرفته و چه افق‌هایی ترسیم شده است؟

پس از اجرای موفقیت‌آمیز برنامه شش ماهه در سال ۹۸، تدوین برنامه عملیاتی دو ساله (۱۴۰۰-۱۳۹۹) به عنوان برنامه‌ای میان‌مدت در دستور کار شرکت قرار گرفت. این برنامه با اهداف و ویژگی‌های خاصی تدوین شد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به گروه‌محوری و ایجاد و توسعه هم‌افزایی درون گروه، توسعه فرهنگ برنامه‌محوری و امکان کنترل و پایش برنامه‌ها و فعالیت‌ها در قالب مدیریت پروژه اشاره کرد. در چشم‌انداز این برنامه «شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی نماد سرآمدی و ثروت‌آفرینی پایدار در بازار سرمایه و اقتصاد ایران» مصور شده که مأموریت آن «خلق بالاترین ارزش ممکن برای سهام‌داران از طریق بهره‌گیری هوشمندانه از فرصت‌های سرمایه‌گذاری، با اتکا به توانمندی‌ها و قابلیت‌های انسانی و سازمانی گروه خوارزمی و سایر ذی‌نفعان» است. همچنین حداکثرسازی بازده حقوق صاحبان سهام، رشد واقعی خالص ارزش دارایی‌ها، افزایش بهره‌وری گروه و ارتقای جایگاه و رتبه شرکت در بازار سرمایه به عنوان چهار هدف کلان در این برنامه تعیین شده است.

اردیبهشت سال ۹۸ بود که به دنبال تغییرات مدیریتی در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر جواد فرشباف ماهریان به عنوان رئیس جدید هیئت‌مدیره شرکت معرفی شد. در زمستان ۹۸ گفت‌وگویی با محوریت برنامه عملیاتی شش ماهه با ایشان انجام دادیم که در آن با تأکید بر برنامه‌محوری و ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مالی و انسانی گروه، نوید روزهای بهتر و موفقیت‌های بیشتر برای گروه خوارزمی و سهام‌داران محترم را دادند. اکنون با گذشت ۲۰ ماه از حضور ایشان در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، فرصت را غنیمت شمردیم تا در نشست صمیمانه درباره سیاست‌های کلان، برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، طرح‌ها، پروژه‌ها و اقدامات انجام‌شده طی این مدت و دستاوردهای حاصل در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و شرکت‌های گروه به گفت‌وگو بنشینیم و در ترسیم چشم‌اندازی روشن و انعکاس آن به مخاطبان و خانواده خوارزمی نقش خود را ایفا کنیم.

کپی

## شرکت برای دستیابی به اهدافی که مطرح شد، چه استراتژی‌ها و اقداماتی تعریف کرده است؟

به طور کلی در این برنامه پنج استراتژی کلان در نظر گرفتیم که شامل مدیریت فعال دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، سیاست‌گذاری برای توسعه، مدیریت فعال جریان نقدی، توسعه سرمایه انسانی و توسعه ارتباطات و زیرساخت‌ها بوده است، و از آنجایی که این استراتژی‌های معطوف به چهار منظر مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) است، لذا حدود ۸۲ طرح/ اقدام و پروژه برای پیاده‌سازی این استراتژی‌ها در چهار منظر مالی، بازار و ذی‌نفعان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تعریف شد که ۳۷ مورد از آن مربوط به شرکت اصلی و ۴۶ مورد نیز مربوط به شرکت‌های فرعی است که در سه سطح اولویت مشخص شدند.

## آقای دکتر، همان‌گونه که استحضار دارید، متأسفانه بخش قابل توجهی از برنامه‌ها در سطح کشور در اجرا با مشکل مواجه شده و گاهی ناتمام رها می‌شوند. شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی چه تدبیری در این خصوص داشته است؟

نکته درستی را اشاره کردید. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک نیز اذعان می‌دارند اجرای برنامه از تدوین آن سخت‌تر است. از این‌رو از همان آغاز تدوین برنامه، مطابق نقشه راه و نظام‌نامه برنامه، بر تدوین و استقرار نظام پایش نیز تأکید و تمرکز داشتیم، که خوش‌بختانه اکنون سازوکارهای لازم و مناسب برای کنترل و پایش برنامه تهیه شده است، به نحوی که در آن دو سطح کنترل استراتژیک بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و سطح کنترل عملیاتی بر اساس شاخص‌های سنجش اهداف راهبردی و عملیاتی در کنار کنترل بودجه‌ای که از طریق معاونت شرکت‌ها و مجامع اعمال می‌شود، پیش‌بینی شده است. در این نظام پایش، دوره‌های ارزیابی سه ماهه در نظر گرفته شده و در پایان سال اول برنامه (۱۴۰۰/۳/۳۱) نیز فرصتی برای بازنگری برنامه در نظر گرفته شده است تا ویژگی انعطاف‌پذیری برنامه لحاظ شود و بتوانیم در صورت نیاز، متناسب با تغییرات و شرایط محیطی اصلاحات لازم در آن را اعمال کنیم. نکته حائز اهمیت در نظام پایش مکانیزه ساختن آن است که مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت اقدامات خوبی برای پایش الکترونیکی برنامه انجام داده است تا کنترل و پایش برنامه در بستر فناوری اطلاعات انجام گیرد.

## لطفاً در صورت امکان به چند مورد از پروژه‌ها یا اقداماتی که در برنامه دو ساله دارای اولویت (سطح یک) هستند، اشاره بفرمایید.

از ۸۳ پروژه و فعالیتی که عرض کردم، ۴۴ مورد آن دارای اولویت سطح یک هستند، که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به برنامه بازآرایی سبد دارایی‌ها، برنامه بهینه‌سازی و بهبود فرایندهای سازمانی، طراحی سازوکار و چارچوب مدون برای

مدیریت پروژه‌ها، برنامه توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری شرکت، عرضه گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم، عرضه شرکت توسعه برق و انرژی سپهر، افزایش سرمایه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، تکمیل پروژه معدن شادان و احداث کارخانه استحصال طلا در شرکت توسعه معادن صدرجهان، برنامه اصلاح و توسعه در شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، تکمیل پروژه توسعه و انتقال لابراتوارهای سینا دارو و ... اشاره کرد.

## از زمان حضور جنابعالی در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، یک برنامه کوتاه‌مدت شش ماهه در سال ۹۸ تدوین و اجرا شد و در سال ۹۹ نیز یک برنامه عملیاتی دو ساله میان‌مدت تدوین گردید که حدود ۹ ماه از اجرای آن می‌گذرد. چه دستاوردها و نتایجی از این برنامه‌ها حاصل شده است؟

به لطف خداوند متعال و همت و کوشش سرمایه‌های انسانی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، نتایج و دستاوردهای چشم‌گیری حاصل شده است که می‌خواهم این نتایج را در دو بعد کمی (نتایج و عملکرد مالی) و بعد کیفی (عملکرد غیرمالی) مطرح کنم.

از نظر بُعد اول یعنی نتایج و عملکرد مالی شرکت؛ در سال مالی ۹۸ در نتیجه برنامه‌ها و اقدامات انجام‌شده، به‌ویژه اجرای برنامه عملیاتی شش ماهه، شاهد رشد ۳۱۳ درصدی سود خالص، رشد ۳۰ درصدی حقوق صاحبان سهام و کاهش ۹ درصدی هزینه‌های مالی نسبت به سال مالی گذشته بودیم. درآمد عملیاتی شرکت در این دوره نسبت به دوره قبل، ۱۷۹ درصد و سود عملیاتی نیز ۱۹۰ درصد رشد داشته است. سود خالص شرکت اصلی از ۱,۳۸۴ میلیارد ریال به ۵,۷۰۶ میلیارد ریال و سود خالص تلفیقی نیز از ۱,۹۸۰ میلیارد ریال به ۵,۶۵۵ میلیارد ریال افزایش یافته که رشدی چشم‌گیر و قابل توجه بوده است. هم‌چنین با اجرایی شدن برنامه عملیاتی دو ساله گروه خوارزمی از تیرماه ۱۳۹۹ نیز رشد خوبی در سودآوری شرکت حاصل شده است، به‌طوری‌که طی شش ماهه منتهی به ۱۳۹۹/۰۹/۳۰ سود خالص شرکت اصلی به ۱۴,۹۰۴ میلیارد ریال و سود خالص تلفیقی به ۲۸,۹۱۹ میلیارد ریال رسیده است. پیش‌بینی می‌شود تا پایان سال مالی جاری (۱۴۰۰/۳/۳۱) سود خالص ۳۱,۳۶۳ میلیارد ریال محقق شود که حدود ۴۵۰ درصد رشد را نسبت به دوره گذشته نشان می‌دهد.

در بُعد دوم، یعنی نتایج و عملکرد غیرمالی نیز موفقیت‌های خوبی در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی حاصل شده است. برخلاف بسیاری از شرکت‌ها که صرفاً بر شاخص‌های مالی تمرکز می‌کنند، ما در کنار شاخص‌های مالی بر شاخص‌های غیرمالی نیز تأکید و تمرکز داریم، چراکه معتقدیم موفقیت و سودآوری بلندمدت شرکت در گرو برنامه‌ها و اقداماتی

در سال مالی ۹۸ در نتیجه برنامه‌ها و اقدامات انجام‌شده، به‌ویژه اجرای برنامه عملیاتی شش ماهه، شاهد رشد ۳۱۳ درصدی سود خالص، رشد ۳۰ درصدی حقوق صاحبان سهام و کاهش ۹ درصدی هزینه‌های مالی نسبت به سال مالی گذشته بودیم. درآمد عملیاتی شرکت در این دوره نسبت به دوره قبل، ۱۷۹ درصد و سود عملیاتی نیز ۱۹۰ درصد رشد داشته است. سود خالص شرکت اصلی از ۱,۳۸۴ میلیارد ریال به ۵,۷۰۶ میلیارد ریال و سود خالص تلفیقی نیز از ۱,۹۸۰ میلیارد ریال به ۵,۶۵۵ میلیارد ریال افزایش یافته است که رشدی چشم‌گیر و قابل توجه بوده است



به دنبال داشته است. همچنین بخشی از بدهی‌های شرکت اصلی به بانک‌ها در قالب تهاثر دارایی‌های گروه تسویه و مدیریت وثایق گروه و آزادسازی وثایق مازاد بالغ بر ۵۶,۴۰۱ میلیارد ریال انجام شد.

خروج شرکت‌های تجارت‌گستران خوارزمی، توسعه مدیریت سرمایه خوارزمی و تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه از زیان‌دهی، رفع بخشی از مشکلات حقوقی پرونده‌های شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، پیشرفت قابل توجه در پروژه احداث کارخانه فرآوری معدن طلای شادان و طرح توسعه و انتقال شرکت لابراتوارهای سینا دارو و همچنین پرداخت سود سهام سال‌های قبل سهام‌داران محترم از دیگر دستاوردهای مهم گروه طی این مدت بوده است.

در جهت اجرای اصول حاکمیت شرکتی نیز تلاش‌های خوبی صورت گرفت که نتیجه آن تصویب منشور هیئت‌مدیره، تصویب دستورالعمل مبارزه با پول‌شویی، سیاست‌گذاری در جهت رعایت دستورالعمل‌های افشای اطلاعات، سیاست‌گذاری و اتخاذ تدابیر لازم در جهت رعایت کامل حقوق صاحبان سهام در پرداخت سود سهام، توسعه کانال‌های ارتباطی با سهام‌داران، توسعه نظام‌های پایش و کنترل داخلی و تصویب دستورالعمل انتخاب و ارزیابی عملکرد کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های گروه و... بوده است.

در رابطه با نظام مدیریت منابع انسانی و تشکیلات و روش‌ها نیز اقدامات مهمی از قبیل تدوین و تصویب آیین‌نامه استخدامی و جبران خدمات و دستورالعمل‌های ذیل آن، آیین‌نامه معاملات سهام، آیین‌نامه مالی و معاملاتی، آیین‌نامه آموزش و... اصلاح، بهبود و مکانیزه کردن فرایندهای سازمانی در چارچوب برنامه عملیاتی دو ساله انجام گرفته است که بدون

است که با هدف بهبود و توسعه زیرساخت‌ها، فرایندها و سیستم‌های سازمانی اجرا می‌شوند و این موضوع نشان‌دهنده آینده‌نگری و تفکر راهبردی در هیئت‌مدیره و مدیران ارشد شرکت است که نهادینه‌سازی رویکرد برنامه‌محوری در گروه را در پی داشته است. اگر بخواهم در مورد این نوع از اقدامات صحبت کنم، باید اشاره کنم که تدوین برنامه عملیاتی دو ساله که با مشارکت حداکثری در سطح شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه صورت گرفت، علاوه بر متمرکز ساختن کوشش‌ها و اقدامات حول محور عملیات برنامه، موجب شد بیش از پیش تعاملات و ارتباطات بین شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه و همچنین ارتباطات فی‌مابین شرکت‌های گروه توسعه پیدا کند و هم‌افزایی درون گروه، نتیجه ارزشمندی است که از این طریق حاصل شده است.

به‌علاوه در چارچوب اجرای این برنامه‌ها، گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی توانست گام‌های بلندی در جهت حل‌وفصل مسائل حقوقی و مالی گروه بردارد و بستر و زمینه اجرای طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای را در کنار برنامه‌های جاری فراهم سازد.

طی ۲۰ ماه گذشته، تجدید ساختار پورتنفوی سرمایه‌گذاری‌های شرکت با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده از شرایط اقتصادی کشور و با هدف تنوع‌بخشی به پورتنفوی بوری شرکت انجام شد. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای آماده‌سازی شرکت‌های فرعی واجد شرایط عرضه در بورس / فرابورس صورت گرفت. به منظور نظارت اثربخش بر عملکرد شرکت‌ها و همچنین پایش پروژه‌ها سازوکارهای مناسبی طراحی گردید. در رابطه با مدیریت منابع مالی نیز طی این مدت، تسهیلات گران‌قیمت تسویه، یا با تسهیلات مناسب‌تر جایگزین شد، که کاهش حدود ۶۸۰ میلیارد ریال هزینه مالی در گروه را

تردید ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و به دنبال آن بهره‌وری سازمانی گروه را در پی خواهد داشت.

### در برنامه‌هایتان به افزایش سرمایه شرکت اشاره کردید. این افزایش از چه محلی و به چه میزان خواهد بود؟

بیش از چهار سال است که شرکت افزایش سرمایه نداشته است. تصمیم داریم سرمایه شرکت را از ۱۲,۵۰۰ میلیارد ریال به ۵۰,۰۰۰ میلیارد ریال از محل مطالبات حال شده سهام‌داران، آورده نقدی، سود انباشته و سایر اندوخته‌ها افزایش دهیم. این افزایش در دو مرحله و به منظور جبران مخارج صرف شده بابت سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، مشارکت در افزایش سرمایه در جریان شرکت‌های سرمایه‌پذیر و سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه با هدف افزایش سودآوری صورت می‌گیرد.

### پیش‌بینی شما از وضعیت گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در سال آینده چیست؟

به سال آینده بسیار امیدواریم، چراکه برخی از پروژه‌های مهم ما در سال آینده به بهره‌برداری می‌رسند. ان‌شاءالله شرایط اقتصادی کشور نیز بهبود پیدا کند تا زمینه مساعدتری برای رونق گرفتن تمامی کسب‌وکارها و به‌ویژه فعالیت‌های حوزه مأموریت شرکت فراهم شود. در هر صورت، در چهارچوب برنامه عملیاتی دو ساله پیش خواهیم رفت و تمامی تلاش و توانمان را چه در سطوح مدیریتی و چه در سطوح عملیاتی در جهت دستیابی به اهدافی که در برنامه پیش‌بینی شده

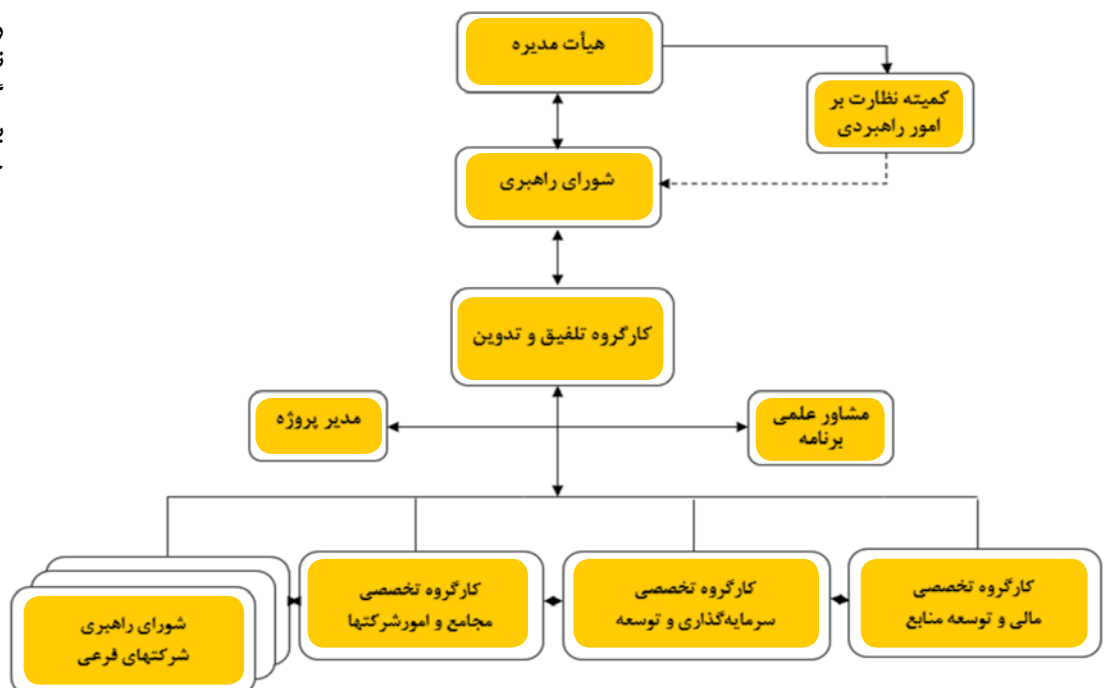
است، به کار خواهیم گرفت و نتیجه اقداماتمان را سهام‌داران مقطع به مقطع خواهند دید و فکر می‌کنم هم جایگاه شرکت در بازار سرمایه و هم سودآوری شرکت در سال آینده نیز روند صعودی خواهد داشت تا بتوانیم هم‌چنان در مسیر خلق بالاترین ارزش برای سهام‌دارانمان قدم برداریم.

### پیام بهاری شما به خانواده بزرگ خوارزمی چیست؟

بر خود لازم می‌دانم صمیمانه از اهتمام و زحمات بی‌دریغ اعضای محترم هیئت‌مدیره شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی که همواره با حضور ارزشمندشان و همراهی متعهدانه و مشارکت مجدانه خود در اتخاذ تصمیمات و انتخاب‌های استراتژیک مسیر رشد و پیشرفت و تحقق بنگاه‌داری حرفه‌ای را در گروه خوارزمی هموار کردند، تشکر و قدردانی کنم. هم‌چنین مراتب سپاس خود را از تمامی همکاران در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و مدیران، اعضای هیئت‌مدیره و سایر همکاران محترم در شرکت‌های گروه، که با توجه به محدودیت‌ها و سختی‌هایی که وجود داشت، همراه ما بودند و تعامل و همکاری خوبی داشتند، اعلام کرده و به خاطر داشتن چنین سرمایه‌های انسانی در خانواده خوارزمی افتخار می‌کنم.

در پایان، پیشاپیش سال نو و اعیاد شعبانیه را به تمامی اعضای خانواده بزرگ خوارزمی تبریک عرض می‌کنم و برای یکایک این عزیزان، از درگاه ایزدمنان، سلامتی، نیک‌بختی، عزت و سربلندی آرزو مندیم.

طی ۲۰ ماه گذشته، تجدید ساختار پور تفوی سرمایه‌گذاری‌های شرکت با توجه به تحلیل‌های انجام شده از شرایط اقتصادی کشور و با هدف تنوع‌بخشی به پور تفوی بورسی شرکت انجام شد. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای آماده‌سازی شرکت‌های فرعی واجد شرایط عرضه در بورس / فرا بورس صورت گرفت. به منظور نظارت اثربخش بر عملکرد شرکت‌ها و هم‌چنین پایش پروژه‌ها سازوکارهای مناسبی طراحی گردید. در رابطه با مدیریت منابع مالی نیز طی این مدت، تسهیلات گران‌قیمت تسویه، یا با تسهیلات مناسب‌تر جایگزین شد





گفت‌وگو با دکتر کریم افشار، مدیرعامل شرکت توسعه برق و انرژی سپهر

## برق سپهر؛ تمرکز بر کنترل هزینه‌ها و ایجاد منابع در آمدی جدید

سال ۹۴ معاون بازارهای برق این شرکت بودم و از آبان امسال، مسئولیت جدیدی را قبول کردم. هم‌چنین عضو هیئت‌علمی و دانشیار دانشگاه بین‌المللی امام خمینی هم هستم.

**کمی درباره فعالیت‌های اخیر برق و انرژی سپهر، داری‌های مجموعه و... توضیح دهید و این‌که شرکت را در چه وضعیتی تحویل گرفتید.**

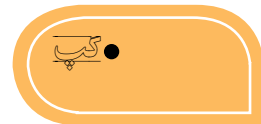
چون از ابتدا شرکت را بانک صادرات به مجموعه خوارزمی واگذار کرده و هم‌چنین چون مدل واگذاری در قالب رد دین بود، مسائلش به‌شدت متفاوت است با سایر نیروگاه‌هایی که شرکت‌ها از طریق سازمان خصوصی‌سازی گرفته‌اند. اصلی‌ترین فرقی هم در این است که چون نیروگاه‌های دیگری که از طریق سازمان خصوصی‌سازی واگذار شده‌اند، بخش عمده‌ای از پول آن‌ها به شکل اقساط بوده و چون مشکل نقدینگی جدی در کشور و وزارت نیرو وجود داشت و کسانی که نیروگاه‌ها را خریده بودند، نمی‌توانستند قسط‌ها را پرداخت کنند، اقساط با مطالبات فروش برق تهاتر می‌شد. نیروگاه ما چون در قالب رد دین به بانک صادرات و از بانک صادرات به خوارزمی و برق سپهر است، اصلاً بحث بدهکاری به سازمان خصوصی‌سازی وجود نداشته است. پس شاید جدی‌ترین مشکلی که این بود که مطالباتش مرتباً انباشته می‌شد، یعنی انگار خریدی نقدی صورت گرفته بود و از طرفی هم نمی‌توانست مطالباتش را دریافت کند. طبیعتاً حجم مطالباتش نسبت به نیروگاه‌هایی که از طریق سازمان خصوصی‌سازی خریداری شده بودند، بیشتر بود.

مشکلی که ما داریم و ممکن است باز هم با نیروگاه‌های دیگر متفاوت باشد، در این است که ما نیروگاهی هستیم که از سال ۱۳۵۰، بخش بخارمان و از سال ۱۳۷۲ هم بخش نیروگاه‌های سیکل ترکیبی‌مان فعالیت می‌کند. هم‌چنین نزدیکی به تهران

شرکت برق و انرژی سپهر، یکی از باارزش‌ترین دارایی‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، این روزها با ساکن‌داری مدیرعامل جدید، دست‌اندر کار بازیابی اهداف، تدوین برنامه استراتژیک، کاهش حجم مطالبات از وزارت نیرو و کنترل و مدیریت هزینه‌هاست. دکتر کریم افشار، مدیرعامل جدید مجموعه، در گفت‌وگویی با وخارزم از چالش‌ها، دستاوردها و برنامه‌های آتی شرکت برق و انرژی سپهر سخن گفته است.

**لطفاً معرفی کوتاهی از خودتان داشته باشید و این‌که چطور شد به مجموعه برق و انرژی سپهر پیوستید؟**

بنده فارغ‌التحصیل دکتری مهندسی برق دانشگاه صنعتی شریف، در سال ۸۶ هستم. از سال ۸۱ با معاونت برنامه‌ریزی وزارت نیرو همکاری داشتم و در این همکاری، بیشتر بحث‌های انجام اصلاحات در صنعت برق را دنبال می‌کردم. در سال ۸۲ چند ماه قبل از این‌که بازار برق ایران راه بیفتد، در بازه‌ای تا سال ۸۵ مسئول عملیات بازار برق بودم. در این مدت چون کار عملیاتی بود، تمامی اصلاحات، مقررات و موضوعاتی که در آن مقطع وجود نداشت، کارهایش را ما انجام می‌دادیم. از سال ۸۵ به دلیل آماده شدن برای دفاع دکتری بنده به عنوان مشاور با مجموعه شرکت مدیریت شبکه برق ایران تا سال ۹۰ همکاری کردم، در همین بازه با شرکت‌هایی که در حال واگذاری بودند، شرکت‌های برق منطقه‌ای، شرکت‌های توزیع، وزارت نیرو و مدیریت شبکه به صورت مشاوره‌ای و پروژه‌ای نیز همکاری داشتم. بعد از سال ۹۱ که بحث واگذاری‌ها جدی شد، و از ابتدای سال ۹۲ همکاری من با مجموعه شرکت توسعه برق و انرژی سپهر شروع شد. از





ضمن این که نقطه‌ای استراتژیک است و تأمین برق استان‌های البرز و تهران حسن است، اما عیب هم هست؛ چون ما نیروگاه بخارمان پایه‌اش مازوت‌سوز بوده، الان مردم مادرگیر مازوت‌سوزی شده‌اند، ولی متأسفانه مازوت نیروگاه ما به این دلیل که نزدیک پایتخت بودیم، از سال ۹۴ پلمب شده و فرصت تولید با مازوت از ما گرفته شده. علاوه بر این، چون نیروگاه قدیمی است و نزدیک تهران و داخل مجموعه شهری بوده، دارای پرسنل بالایی است، و در بحث‌های زیست‌محیطی دشواری‌هایی داریم. همه این مسائل باعث می‌شود هزینه‌های بهره‌برداری مان به نسبت بالا باشد. محدودیت نقدینگی به خاطر انباشت مطالبات هم مانع سرعت کار در رفع اشکالات بوده است.

ما سه تعمیر اساسی داشتیم و پول کافی هم نداشتیم، اما تمام تلاشمان را کردیم که نقدینگی لازم را برایش تأمین کنیم، که برای بخشی‌اش این اتفاق افتاده. علاوه بر این، برنامه‌ریزی تعمیرات بوده، که با حضور دوستان در مجموعه برق و انرژی سپهر و نیروگاه این اتفاق افتاده و دو واحد تعمیراتش شروع شده. با هم فکری دوستان خود تلاش می‌کنیم ساختار مطلوبی را که برای اداره نیروگاه وجود دارد، طراحی کنیم، اهدافمان را بازبینی کنیم و با توجه به تغییراتی که در این صنعت در سال‌های اخیر رخ داده است، به برنامه استراتژیک مان فکر کنیم. اما موضوع جدی این است که بتوانیم حجم مطالباتی را که از مجموعه وزارت نیرو داریم، کاهش دهیم. یعنی تا جایی که می‌شود، دریافتی بیشتری داشته باشیم و از واحدها خوب بهره‌برداری و نگهداری کنیم. هم‌چنین یکی از مواردی که باید به آن رسیدگی کنیم، کنترل و مدیریت هزینه‌هاست، چون متأسفانه ما خریدار انحصاری داریم و نرخ‌های خرید برق در این سال‌ها متناسب با تورم و باقی شاخص‌ها افزایش نداشته است، ولی هزینه‌ها افزایش جدی داشته‌اند و پیوسته فاصله بین درآمد و هزینه‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شود. پس اگر بتوانیم از طریق شرکت مدیریت تولیدمان به غیر از نیروگاه خودمان برای نیروگاه‌های دیگر خدمات فنی مهندسی از جنس بهره‌برداری و تعمیرات را ارائه دهیم، یعنی بتوانیم ضمن این که روی هزینه‌ها کنترل داشته باشیم، منابع درآمدی هم برای شرکت ایجاد کنیم، بخشی از هزینه‌هایمان پوشش داده می‌شود. این موارد ذکر شده از اصلی‌ترین مواردی است که رویش تمرکز کرده‌ایم. اصلی‌ترین و شاید تنها دارایی‌مان هم همین نیروگاه بخار و سیکل ترکیبی است با مجموع ظرفیت هزار و ۶۲۵ مگاوات که ظرفیت اسمی‌اش است، اما در واقع حدود ۱۴۰۰ مگاوات ظرفیت دارد.

### لطفاً معرفی کوتاهی از نیروهای انسانی فعال و ظرفیت‌های تخصصی مجموعه داشته باشید. در حال حاضر چند نفر در مجموعه در حال فعالیت هستند و چه برنامه‌هایی برای حفظ و جذب نیروهای کارآمد در نظر دارید؟

ما در نیروگاه حدود ۶۵۰ نفر پرسنل داریم. طبیعتاً با ساختار مطلوب فاصله داریم، اما بخشی برمی‌گردد به این که نیروگاه بخار ما یک نیروگاه قدیمی است. با این که بخشی از تجهیزات آن که الان در نیروگاه‌های جدید استفاده می‌شود، کاملاً مدرن و مکانیزه است، اما در آن جا دستی و بعضاً با دخالت انسان انجام می‌شود. همان‌طور که گفتیم، برنامه‌ای با خود نیروگاه داریم که برنامه زمان‌بری خواهد بود و آن اصلاح ساختار سازمانی است که تعداد نفرات با ساختاری که بهترین حالت اداره نیروگاه است، بایستی طراحی شود. نباید در این کار عجله کنیم، زیرا کار کاملاً تخصصی است و نیاز است از گروه مشورتی و از تجارب

دیگران استفاده کنیم. درباره نیروی کارآمد هم به دنبال این هستیم که منابع درآمدی برای شرکت داشته باشیم، چون در مواردی لازم است به شرکت‌های بیرونی سرویس دهیم که آن‌ها دیگر رودریابستی ندارند. مثلاً زمانی در شرکت‌های زیرمجموعه خودمان هستیم، ولی وقتی بحث شرکت بیرونی مطرح می‌شود، کاملاً روابط قراردادی و حرفه‌ای حاکم خواهد شد. از این منظر در خدماتی که برای نگهداری و تعمیرات تعریف کرده‌ایم، قاعدتاً به نیروهای کارآمدی نیاز است، یعنی افرادی که فوق‌العاده حرفه‌ای و متخصص باشند. با یکی دو نفر مذاکره کردیم و به مجموعه برق سپهر اضافه کردیم. تعدادی را هم به این دلیل که شرکت مدیریت تولید قرار است در سال‌های بعد کارهای تعمیرات و بهره‌برداری برای خارج از مجموعه خوارزمی انجام دهد، آن‌جا با آن‌ها رایزنی و مذاکره می‌کنیم. ولی تا قبل از این که ساختارمان هم آماده شود، صرف اضافه کردن پرسنل کمکی نمی‌کند، چون باید هدف‌گذاری‌هایمان و ساختار مطلوب را آماده کنیم، بعد افراد متناسب با آن ساختار مطلوب اضافه شوند. افرادی که توانمند هستند، در باکس‌های ما قرار می‌گیرند و تعدادی هم از بیرون به مجموعه ما اضافه خواهند شد.

### فشارهای اقتصادی دو سال اخیر، چه تأثیری بر روند کاری مجموعه داشته است؟

ما هم از باقی فعالان اقتصادی مستثنا نبوده‌ایم؛ حتی شرایط بریمان سخت‌تر بوده، چون نقدینگی مان محدود است. از طرفی هم ۶۵۰ نفر پرسنل داریم که بالاخره توری بهشان تحمیل شده و ما خودمان را جای خانواده‌هایشان قرار می‌دهیم. تمام تلاش مجموعه این است که بتواند کمک حالشان باشد، یا درکشان کند. اما واقعیت این است که گاهی وزارت نیرو همان حقوقی را که برای همکاران پرداخت می‌کند، با ۱۶، ۱۷ روز تأخیر و با حداقل‌ها در اختیار ما قرار می‌دهد، که ما سعی می‌کنیم این تأخیر را به همکاران منتقل نکنیم، اما حقیقتاً سخت می‌گذرد. امیدواریم میزان مطالباتی را که از وزارت نیرو داریم، کاهش دهیم تا هم برای نیروگاه برنامه‌های نگهداری و تعمیرات را به‌موقع انجام دهیم که نیروگاه را آماده و سرحال نگه داریم و از محلش درآمد کسب کنیم، از طرفی هم اگر منابع درآمدی خارج از مجموعه خودمان ایجاد کنیم، با ارائه خدمات به سایر حوزه‌ها بخشی از کاستی‌هایی را که از جانب وزارت نیرو مطرح است، جبران کنیم. البته من سه، چهار ماه است که آمدهام و سختی‌هایش را دوستان قبل ما تحمل کرده‌اند.

### آیا مشکلاتی که ذکر کردید، تنها برای دو سال اخیر بود؟

در کل در کسب‌وکار صنعت برق، مدیریت نیروگاه‌های بزرگ کار فوق‌العاده سختی است، چون همان‌طور که اشاره کردم، با شرایط انحصاری خرید مواجه هستیم. هیچ صنعتی در هفت، هشت سال گذشته در وضعیت ما نبوده است. از سال ۹۳ تا اواخر اردیبهشت ۹۹ نرخ فروش برق ما به وزارت نیرو افزایش پیدا نکرده، در صورتی که هزینه‌های تعمیرات بیش از پنج برابر شده و افزایش داشته است، هزینه‌های حقوق و پرسنل مان در این بازه چندین برابر شده بود. این صنعت، صنعت کاملاً خاصی است و نمی‌شود آن را با لبنیات، پالایشگاه و پتروشیمی مقایسه کرد، زیرا آن‌ها با صادراتی که دارند و تأثیری که درآمد آن‌ها از ارز می‌پذیرد، آن محصول را تولید می‌کنند. اما متأسفانه ما در تعمیرات، هزینه‌های ارزی داریم و درآمدهای ریالی که نرخش را دولت تنظیم می‌کند، و این باعث می‌شود مسائل ما و گرفتاری‌هایی که صنعت با آن روبه‌روست، بسیار متفاوت و



اگر بتوانیم از طریق شرکت مدیریت تولیدمان به غیر از نیروگاه خودمان برای نیروگاه‌های دیگر خدمات فنی مهندسی از جنس بهره‌برداری و تعمیرات را ارائه دهیم، یعنی بتوانیم ضمن این که روی هزینه‌ها کنترل داشته باشیم، منابع درآمدی هم برای شرکت ایجاد کنیم، بخشی از هزینه‌هایمان پوشش داده می‌شود. این از اصلی‌ترین مواردی است که رویش تمرکز کرده‌ایم



### و دستاوردهایی داشته است؟

بحث کلان ما این است که در حوزه انرژی و برق به هلدینگ تبدیل شویم. بحث افزایش سرمایه‌مان است که در حال انجام است. بحث اضافه شدن نیرو پارسه به زیرمجموعه برق و انرژی سپهر که در حوزه تولید پراکنده است، بحثی که در حوزه خدمات، تعمیرات، بهره‌برداری و نگهداری از نیروگاه‌هاست. بحث پنل‌های خورشیدی و انرژی‌های تجدیدپذیر است که نیرو پارسه آن را انجام می‌دهد و چون در سال آینده به فضای کسب‌وکاری ما اضافه خواهد شد، نمی‌خواهیم مداخله و موازی‌کاری داشته باشیم. در حوزه تجارت انرژی با تمرکز روی برق، چه صادرات، چه ارائه خدمات فروش برق، به سایر نیروگاه‌ها هم با توجه به پتانسیلی که در شرکت وجود دارد، جدی‌تر ورود خواهیم کرد. در بحث قراردادهای دوجانبه با صنایع بزرگی مثل فولاد، پتروشیمی و سیمان هم کارهایی در حال انجام است و احتمالاً مشتری‌هایی که با آن‌ها طرف حساب هستیم، متنوع‌تر خواهند شد.

### درباره اقدامات زیست‌محیطی و تحقق استانداردهای مربوط به انرژی‌های پاک در حوزه تولید برق توضیح دهید. برق و انرژی سپهر در این حوزه چه دستاوردهایی داشته است؟

همان زمانی هم که مازوت مان را پلمب کردند، ما شاخص‌های زیست‌محیطی را رعایت می‌کردیم. هم‌چنین به شکل کاملاً آن‌لاین اطلاعات زیست‌محیطی مان پایش می‌شود و قانون هوای پاک و استانداردهای زیست‌محیطی را رعایت می‌کنیم. از دیدگاه مسئولیت اجتماعی و آینده برق و انرژی خورشیدی قبلاً شرکت تصمیم گرفته دو نیروگاه ۱۰ مگاواتی در استان کرمان احداث کند. در این مسئله از نظر پایش لحظه‌ای اطلاعات زیست‌محیطی و بحثی که در نیروگاه‌های خورشیدی است، اقدامات مؤثری انجام شده و تمام استانداردهایی را که در کشور است، رعایت می‌کنیم؛ یعنی به این شکل نیست که مشمول اخطار و این بحث‌ها باشیم، چراکه تمام استانداردهایی را که محیط زیست دارد، رعایت می‌کنیم.

### از نظر شما رفع احتمالی تحریم‌های همه‌جانبه، چه تأثیری بر پیشبرد طرح‌های توسعه‌ای برق و انرژی سپهر در ماه‌های پیش رو خواهد داشت؟

احتمالاً بتواند در تأمین کالاهای استراتژیک ما کمک‌کننده باشد. شاید بتوان به یک همکار خارجی در بحث توسعه در نیروگاه‌های بزرگ فکر کرد و در برخی از هزینه‌ها هم صرفه‌جویی کرد. نکته‌ای که شاید برای کل صنعت اتفاق بیفتد، این است که وزارت نیرو پول‌هایی در عراق و پاکستان و مناطق دیگر به صورت ارزی دارد که به دلیل مشکلات ارزی و تحریم نمی‌تواند جابه‌جا کند، اگر این پول‌ها به مجموعه وزارت نیرو وارد شود، به کل مجموعه صنعت برق کمک خواهد کرد، چون شاید سالی بیش از یک میلیارد دلار صادرات برق صورت می‌گیرد، که عدم وصول مطالبات، مشکلات زیادی را در سطح کلان برای کل صنعت برق ایجاد کرده است. اگر این ارزها به وزارت نیرو برگردد، مطمئناً می‌تواند مشکلات نقدینگی بخش تولید را تا حد زیادی حل کند، یا اگر بحث صادرات برق هم فعال شود، همین اتفاق می‌افتد.

### در مجموع چشم‌انداز میان‌مدت شما برای مجموعه چیست؟

این‌که ساختار مطلوب اداره نیروگاه را طراحی کنیم، مقدمات ایجاد شرکت بهره‌برداری و نگهداری را هم فراهم کنیم و در سال آینده مجموعه نیروپارسه به ما اضافه شده باشد.

ابعادش بسیار بزرگ‌تر از صنعتی مثل فولاد یا مواد غذایی باشد. چون صنعت خریدارش و قانون‌گذارش وزارت نیرو است، ما دخل و تصرفی در درآمدها و بحث‌هایی که راجع به نرخ وجود دارد، نداریم و دامنه مشکلاتمان بزرگ‌تر از سایر صنایع و سخت‌تر است.

### مطالبات مجموعه از وزارت نیرو در حال حاضر چه وضعیتی دارد و چه تمهیدات تازه‌ای برای وصول آن‌ها اندیشیده شده؟

امسال دو پرونده داشتیم و امیدواریم با کمکی که مدیران قبلی زحمتش را کشیده بودند، به نتایج دلخواه برسیم. اگر دو، سه مشکل بنیادینی که داریم، حل شوند، سال خیلی خوبی برایمان خواهد بود. راجع به امهال با مجموعه بانک صادرات بحثی وجود داشت که خوارزمی کمک کرد اقساطی را که نتوانسته بودیم پرداخت کنیم، با بخشی از دارایی‌هایی که دادند، پرداخت شود و با بانک صادرات مفاهمه کنیم، و بحث امهال اقساطمان بود، که به نظر گام خیلی بزرگی بود. پرونده‌ها هم که اگر ان‌شاءالله نتیجه بدهند، به نظر من سالی بوده که شاید دو، سه مشکل بسیار بزرگ مجموعه برق و انرژی سپهر و در انتها خود خوارزمی امسال حل شده و این به ما کمک می‌کند که در آینده به صورت تخصصی بر فعالیت‌هایمان متمرکز شویم. در رتبه‌بندی اوضاعمان جواری نیست که بیشترین حجم مطالبات را داشته باشیم، بلکه نسبت به ظرفیت و وضعیتمان، در مقایسه وضعیت نامطلوبی نیست، اما بیش از ۵۰۰ میلیارد تومان مطالبات داریم. نیروگاه‌های جزو نیروگاه‌های بزرگ است و باید جزو پنج تا باشیم، اما الان جزو ۱۰ تا هستیم. اما بقیه موضوع استراتژی هیئت‌مدیره است که با یک‌سری تلاش‌هایی این حجم از مطالبات را کوچک‌تر کنیم. با توجه به زحمانی که هیئت‌مدیره و دوستان کشیدند، سال خوبی بوده و فکر می‌کنم تا آخر سال قدم‌های خوبی برداشته شود که مواردی هم تا الان انجام داده‌ایم.

### از طرح‌های توسعه‌ای مجموعه برای سال آتی بگویید. برق و انرژی سپهر در این حوزه چه برنامه‌ها

به شکل کاملاً آن‌لاین اطلاعات زیست‌محیطی مان پایش می‌شود و قانون هوای پاک و استانداردهای زیست‌محیطی را رعایت می‌کنیم. از دیدگاه مسئولیت اجتماعی و آینده برق و انرژی خورشیدی قبلاً شرکت تصمیم گرفته دو نیروگاه ۱۰ مگاواتی در استان کرمان احداث کند. در این مسئله از نظر پایش لحظه‌ای اطلاعات زیست‌محیطی و بحثی که در نیروگاه‌های خورشیدی است، اقدامات مؤثری انجام شده و تمام استانداردهایی را که در کشور است، رعایت می‌کنیم.



گفت‌وگو با مهندس مسعود احمدزاده، مدیرعامل شرکت لابراتوارهای سینا دارو

## سینا دارو؛ تولید همسو با استانداردهای جهانی



معاونت اجرایی، معاونت بازرگانی و هم‌چنین مدیرعاملی اشتغال داشته‌ام.

**آشنایی جناب‌عالی با سینا دارو و قبول مسئولیت اداره این شرکت چگونه اتفاق افتاد؟**

به دلیل این‌که در حوزه مدیریت پروژه و پروژه‌های صنعتی سابقه زیادی دارم، اواسط تابستان سال جاری از من درخواست شد پروژه‌ها و تولیداتی را که در شرکت سینا دارو وجود دارد، از نظر فنی و مهندسی بررسی کنم، که به دنبال آن گزارشی در این خصوص تهیه کردم و همین گزارش زمینه‌ساز آن شد که بتوانم برای به اتمام رساندن پروژه‌ها، بحث‌های توسعه بازار و تدوین برنامه در شرایط موجود بازار، در خدمت شرکت سینا دارو باشم.

**سال ۹۹ بر سینا دارو چگونه گذشت؟**

خوش‌بختانه در سال ۹۹ از نظر فروش و رشد آن وضعیت بهتری نسبت به سال ۹۸ داشته‌ایم، ولی کماکان با چالش قیمت‌گذاری مواجه هستیم. به دلیل این‌که متأسفانه قیمت‌گذاری در اختیار شرکت‌های داروسازی نیست و سازمان غذا و دارو این تأییدیه را می‌دهد و این در حالی است که قیمت تمام‌شده نیز به دلیل مواردی مانند تحریم و عدم تخصیص ارز افزایش خواهد داشت. اما همه تلاش کردند در سالی که از سوی رهبر انقلاب به نام سال جهش تولید نام‌گذاری شد، نقش خود را در این زمینه ایفا کنند و علی‌رغم تمام مشکلات موجود، گام‌های محکم‌تری در جهت ارتقای کمی و کیفی محصولات بردارند که الحمدلله با تمام سختی‌هایی که بوده، از نظر فروش شرایطی به‌مراتب بهتر

در هفدهم دی‌ماه سال جاری بود که مهندس مسعود احمدزاده از سوی اعضای هیئت‌مدیره شرکت لابراتوارهای سینا دارو به عنوان مدیرعامل جدید این مجموعه شناخته‌شده دارویی کشور معرفی شد. تداوم تلاش‌های گذشته، حرکت به سوی تحولات توسعه‌ای تازه و ارتقای موقعیت سینا دارو به جایگاهی فراتر از جایگاه فعلی، از اهداف اصلی پیش روی این مجموعه خوشنام در عرصه تولید دارو ارزیابی می‌شود.

مهندس احمدزاده در مصاحبه پیش رو به طور مفصل درباره برنامه‌ها، چالش‌ها و عزم و اراده‌ای که در تحقق اهداف سینا دارو وجود دارد، سخن گفته است.

**لطفاً معرفی کوتاهی از خودتان داشته باشید.**

من متولد ۲۶ شهریورماه سال ۱۳۴۶ هستم، که در سال ۱۳۶۹ تحصیلات خود را در رشته مهندسی مکانیک دانشگاه علم و صنعت به پایان رساندم و در سال ۱۳۷۴ در مقطع کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک گرایش طراحی کاربردی از دانشگاه تربیت مدرس تهران فارغ‌التحصیل شدم و در صنایع مختلفی همچون خودرو، اتوماسیون صنعتی، نفت و گاز اشتغال داشته و تجارب ذی‌قیمتی را در این حوزه‌ها به دست آورده‌ام، به‌طوری‌که بیش از ۱۴ سال در شرکت مهندسی تام ایران‌خودرو بوده‌ام و در حوزه نفت و انرژی در شرکت‌هایی همچون پالایش نفت جی، نفت سپاهان، ایرانول در مسئولیت‌های مختلفی همچون معاونت مهندسی،

چشمی، اسپری‌های تنفسی و بینی است و کیفیت این محصولات توانسته جایگاه مناسبی برای سینا دارو در بازار مصرف ایجاد کند. از سویی، بهره‌گیری از نیروهای متخصص و عملیاتی سخت‌کوش، همگی جزو پتانسیل‌های خوب سینا دارو است، و این عوامل باعث می‌شود محصولات سینا دارو از طریق شرکت‌های پخش دارو به داروخانه برای فروش تحویل می‌شود، به راحتی جذب شود. این برای ما مزیت بسیار حیاتی و مهمی است که با تکیه بر این مزیت بزرگ سینا دارو باید رقابتی داخلی و خارجی خود را همیشه تحت نظر و بررسی قرار دهد. باید بدانیم که قطعاً این فضا همیشه به این صورت باقی نخواهد ماند و امیدواریم بتوانیم جایگاه سینا دارو را که از نظر کیفیت محصولات جدید یکی از شرکت‌های پیش‌رو در این صنعت است، بیش از پیش ارتقا دهیم.

### در حال حاضر چه تعداد نیروی انسانی در شرکت سینا دارو اشتغال دارند و چه برنامه‌هایی برای افزایش مهارت‌های نیروهای شاغل در سینا دارو دارید؟

در سینا دارو حدود ۴۷۰ نفر پرسنل فعال داریم. ۱۵ نفر با مدرک دکتری و باقی در مقطع کارشناسی ارشد، کارشناسی و کاردانی هستند. هم‌چنین حدود ۲۳۵ نفر از پرسنل دیپلم و زیر دیپلم هستند که به عنوان کارگران تولیدی و خدماتی مشغول‌اند. سعی بر این است که حتی‌المقدور از نیروهای متخصص در راستای بهره‌وری بیشتر و کیفیت محصولات استفاده کنیم.

### در حال حاضر چه پروژه‌های مهمی در حال پی‌گیری است و در چند ماه اخیر، چه پیشرفت‌هایی داشته‌اید؟

از سال ۹۴ پروژه‌های برای پوشش استانداردهای GMP (good manufacturing practice) در مجموعه سینا دارو برنامه‌ریزی شده است که برای رسیدن به این استانداردها باید ساختار و کارخانه جدیدی ایجاد می‌شد. این پروژه به دلایل مختلفی تا به حال به پایان نرسیده و در حال حاضر، بخشی از تأسیسات و ساختمان آن تا بیش از ۹۰ درصد پیشرفت داشته و لازم است هر چه سریع‌تر به اتمام برسد. اما برای تکمیل و راه‌اندازی آن باید بر روی چگونگی وضعیت پروژه، زمان‌بندی و اختصاص نقدینگی تمرکز کرد. البته در این پنج سال باید مسائل مختلفی همچون مشکلات ارزی، تحریم و غیره را در نظر داشت، اما با همه مشکلات در نهایت هدف اصلی ما این است که پروژه را با انتقال بخشی از تجهیزات و راه‌اندازی تجهیزات جدید در فضایی مدرن‌تر به پایان برسانیم.

### محصولات سینا دارو از نظر سهم بازار در حال حاضر چه جایگاهی دارند؟

در سینا دارو داروهایی از قبیل شربت، قرص و انواع کپسول تولید نمی‌شود، بلکه محصولات خاصی مانند قطره‌های چشم و انواع اسپری‌های بینی و تنفسی، پمادهای چشمی و موضعی تولید می‌شود، که قطعاً بخش خیلی بزرگی از سبد دارویی نیست، اما از نظر اهمیت بسیار مهم است. به همین دلیل باید به کیفیت این محصولات بپردازیم تا سهمی که در سبد دارویی دارند، حفظ شود. هم‌چنین به دلیل کیفیت محصولات و ضرورتی که در درمان بیماری‌های چشمی دارند، پزشکان و متخصصان چشم در نسخه دارویی‌شان محصولات سینا دارو را می‌نویسند، که ممکن است در سال جاری به

از سال گذشته داشته‌ایم، ولی سال ۱۴۰۰ به این دلیل که باید پروژه توسعه سینا دارو را به اتمام برسانیم و در زمینه فروش و ارتقای کیفیت در کلاس جهانی رونق بیشتری هم به مجموعه دهیم، سال پرچالشی را پیش رو خواهیم داشت.

### شرایط اقتصادی اخیر و اپیدمی کرونا چه تأثیری بر روند کاری سینا دارو داشته؟

قطعاً فروش سینا دارو از نظر کمی کاهش داشته، ولی با پی‌گیری‌های زیاد توانستیم برای برخی از داروها مجوز افزایش قیمت بگیریم. البته واقعیت این است که به دلیل پاندمی بیماری کرونا، شرایط خاصی بر کشور و دنیا حاکم است. افراد تا قبل از شیوع همه‌گیری کرونا با هر مشکلی به پزشک مراجعه می‌کردند و داروهایی را که نیاز داشتند، با تجویز پزشک خریداری می‌کردند، اما در حال حاضر به دلیل شیوع کرونا فرایند درمان و مصرف دارو با وقفه‌هایی همراه است. به طور مثال، برخی از محصولات سینا دارو مختص بیماری‌های چشم است و به این دلیل که جراحی‌های چشم در زمان شیوع ویروس کرونا با ملاحظات انجام می‌شود، این داروها هم کمتر استفاده می‌شوند.

هم‌چنین در بحث کرونا یکی از محصولات ما آیروسول‌های تنفسی است که کم‌وبیش جزو محصولات پرفروش امسال بوده است و این درحالی است که در حوزه قطره‌های چشمی، پمادهای موضعی و اسپری‌های بینی به دلیل کم شدن مراجعه به پزشک، کاهش فروش در این تولیدات را داشته‌ایم، ضمن این‌که عموماً صنایع دارویی کشور با این بحران روبه‌رو شده‌اند.

علاوه بر موارد ذکرشده، شرکت‌های داروسازی و بعضاً در برخی صنایع دیگر در حوزه تجارت بین‌المللی هم با مشکلات عدیده روبه‌رو شده‌اند، به طوری که این خلل در تولیدات کارخانه‌ها اتفاق افتاد و از آنجایی که برخی مواد اولیه صنعت دارو را از خارج از کشور تهیه می‌کنیم، شیوع کرونا در تهیه و تأمین این مواد اولیه تأثیر داشته است.

### شرکت سینا دارو را با چه شرایطی تحویل گرفتید؟

به‌رحال، هر بنگاه اقتصادی شرایط مالی سختی در دوران‌هایی از حیات اقتصادی خود پیش رو خواهد داشت، اما در حال حاضر شرایط مالی و اقتصادی به دلیل افزایش قیمت مواد اولیه و ضرورت استفاده از ارز نیمايي در جهت تأمین بخشی از مواد اولیه و به دنبال آن نیاز به نقدینگی بیشتر به مراتب مشکل‌تر شده است، ضمن این‌که تا امسال برای تأمین همه مواد اولیه ارز دولتی داشتیم، اما از ابتدای امسال در جهت تأمین بخشی از مواد اولیه ارز دولتی تخصیص داده نشد و به جای آن باید از ارز نیمايي استفاده کنیم و در حال حاضر صرفاً برای تأمین بخشی از مواد اولیه ارز دولتی اختصاص داده می‌شود و در نتیجه زمانی که درخواست ارز بالاتر رود، قیمت تمام‌شده محصولات هم با افزایش قیمت دو یا بعضاً سه برابری به مشتری تحویل داده می‌شود، که امیدواریم سازمان غذا و دارو ما را پشتیبانی کند. اما چالش ارز نیمايي برای تأمین بخشی از مواد اولیه، قطعاً ما را دچار بحران می‌کند، که امیدواریم با مدیریت دولت این موضوع کنترل شود.

### سینا دارو از چه ظرفیت‌های تخصصی بهره‌مند است؟

سینا دارو یکی از نشان‌های تجاری معروف در تولید قطره‌های

در سینا دارو داروهایی از قبیل شربت، قرص و انواع کپسول تولید نمی‌شود، بلکه محصولات خاصی مانند قطره‌های چشم و انواع اسپری‌های بینی و تنفسی، پمادهای چشمی و موضعی تولید می‌شود، که قطعاً بخش خیلی بزرگی از سبد دارویی نیست، اما از نظر اهمیت بسیار مهم است. به همین دلیل باید به کیفیت این محصولات بپردازیم تا سهمی که در سبد دارویی دارند، حفظ شود



شرایط ارزی نسبت به گذشته متفاوت است و هم کنترل زمانی‌اش از دست خارج می‌شود. اما طرح‌های توسعه‌ای را به صورت مقطعی و تک‌به‌تک در برنامه خواهیم داشت که بتوانیم محصولات جدیدی را بر اساس نیاز بازار تولید کنیم. **آیا در حوزه تولید محصول جدید ورود خواهید کرد؟**

در بخش فرمولاسیون همکاران ما روی محصولات جدید کار می‌کنند و به دلیل بحث‌های رقابتی که وجود دارد، نمی‌توانم توضیح بیشتری در این زمینه بدهم. اما به تدریج محصولات جدید را هم به بازار ارائه می‌کنیم و این محصولات جدید منطبق با امکانات موجود تولید می‌شود. اما برنامه‌ریزی‌هایی داریم محصولاتی را تولید کنیم که به امکانات تولیدی جدیدی نیاز دارند، که البته ممکن است ارزش افزوده بیشتری هم داشته باشند.

#### **چه چالش‌ها و موانعی بر سر راه تحقق طرح‌های توسعه‌ای سینا دارو وجود دارد؟**

با چالش‌هایی همچون کمبود نقدینگی و کنترل و مدیریت آن روبه‌رو هستیم. از سوی دیگر، ارتباط با ارگان‌هایی که اجبار به گرفتن تأییدیه از آن‌ها داریم، وجود دارد. اما عمده چالش ما بحث نقدینگی است که در این خصوص باید مجموعه را به شرایط پایدار رسانده و هر چه زودتر پروژه را به پایان برسانیم. ضمن این‌که زمان‌بر بودن پروژه به دلیل وجود مشکلات تورمی که هر ساله وجود دارد، باعث می‌شود بهای تمام‌شده تولید افزایش پیدا کند.

#### **در خصوص تمهیدات زیست‌محیطی و رعایت استانداردهای کیفی تولیدات دارویی در مجموعه چه ملاحظاتی وجود دارد؟**

خود مفهوم GMP تمامی این استانداردها را در بر دارد. وقتی به سمت تطبیق بیشتر با GMP می‌رویم، در درجه اول بحث عاری از میکروب بودن محصولات دارویی مطرح می‌شود که با تکنیک‌هایی که استفاده می‌شود، این مورد در تولید محصولات در نظر گرفته خواهد شد. هم‌چنین بخشی از محصولات هم از نظر زیست‌محیطی قابل بازیافت خواهد بود.

#### **وضعیت بازارهای صادراتی محصولات سینا دارو در حال حاضر به چه شکل است؟**

بازار صادرات محصولات دارویی به کشورهای همسایه‌ای همچون عراق و افغانستان است. به این شکل که بازرگانان این کشورها بر اساس قیمت‌های ریالی از ما خرید می‌کنند.

دلیل مشکلاتی که در تولید این محصولات داشتیم، کمبود آن محصول باعث شود محصول دیگری را جایگزین کنند، که امیدواریم با برنامه‌ریزی‌هایی که در این زمینه داریم، این موضوع را کنترل کنیم و نگذاریم کمبودی در بازار ایجاد شود و این مسئله باعث نشود اگر در دوره‌ای محصول ما در بازار کم شد، رقبا داخلی و خارجی کمبود آن دارو را برای ما جبران کنند. این مهم باید در زنجیره تأمین و تولید کنترل شود، ضمن این‌که در حال حاضر از نظر کیفیت جزو رده‌های اول نسخه‌نویسی پزشکان هستیم.

#### **کمبود محصولات سینا دارو در بازار به چه دلایلی به وجود می‌آید؟**

در سینا دارو برای تولید یک دارو سه دسته مواد مورد نیاز است. دسته اول مواد مؤثره یا همان APIها هستند. دسته دوم مواد اولیه دیگری هستند که به عنوان مواد جانبی دارو استفاده می‌شود. دسته سوم هم اقلام بسته‌بندی هستند. سینا دارو با شرکتی که قرص و کپسول تولید می‌کند و تنها باید آن را در پلیستر بسته‌بندی کند و به فروش برساند، فرق دارد. به دلیل این‌که برای بسته‌بندی محصولات به ظروف پلاستیکی خاص نیاز داریم، مثل قطره‌ها که البته خط تولید پلاستیک در مجموعه داریم و خودمان تولید می‌کنیم، یا برای اسپری‌های بینی به پمپ اسپری بینی نیاز است که از خارج از کشور تأمین می‌شود و برای اسپری‌های تنفسی، کن و ولو اسپری که در ظروف استفاده می‌شود، یا گازی که برای اسپری‌های تنفسی باید به محصول اضافه شود، از خارج از کشور تأمین می‌شوند، طبعاً هزینه این کار نسبت به شرکت‌های دیگر بیشتر است. بخشی از آن شامل ارز دولتی نمی‌شود و اجبار هم بر استفاده از ارز نیمایی است که باعث می‌شود قیمت تمام‌شده افزایش یابد و امیدواریم برای سال آینده تأییدیه‌هایی بگیریم که بتوانیم قیمت‌ها را اصلاح کنیم. البته مدیریت تأمین این مواد و تحویل به‌موقع آن اهمیت زیادی دارد و در تلاشیم محصولت‌مان را سر وقت و بر اساس نیاز بازار عرضه کنیم.

#### **از طرح‌های توسعه‌ای سینا دارو بگویید. این توسعه قرار است در چه زمینه‌هایی اتفاق بیفتد؟**

علاوه بر مواردی که عرض کردم، ما زمانی که پروژه را به پایان برسانیم، برای خطوط موجودمان که تجهیزاتشان جایه‌جا می‌شود، برنامه‌ای برای اصلاح و استاندارد کردن بر اساس شرایط GMP داریم، اما به شکل قبل نخواهد بود که کل ساختمان را برای طرحی جدید خراب کنیم. چون هم

بهره‌گیری از نیروهای متخصص و عملیاتی سخت‌کوش، همگی جزو پتانسیل‌های خوب سینا دارو است، و این عوامل باعث می‌شود محصولاتی که از طریق شرکت‌های پخش دارو به داروخانه برای فروش تحویل می‌شود، به راحتی جذب شود. این برای ما مزیت بسیار حیاتی و مهمی است که با تکیه بر این مزیت بزرگ، سینا دارو باید رقبا داخلی و خارجی خود را همیشه تحت نظر و بررسی قرار دهد. باید بدانیم که قطعاً این فضا همیشه به این صورت باقی نخواهد ماند و امیدواریم بتوانیم جایگاه سینا دارو را که از نظر کیفیت محصولات جدید یکی از شرکت‌های پیش‌رو در این صنعت است، بیش از پیش ارتقا دهیم



ایجاد شود و روابط بهتری از نظر تجاری و انتقال پول داشته باشیم، شرایط کاملاً متفاوتی به وجود می‌آید که برای صنعت دارو هم رونق بیشتری به دنبال خواهد داشت.

### به نظر تان بازارهای ارز، سرمایه و... چه وضعیتی خواهند داشت و سینا دارو از کدام یک از تغییرات احتمالی، بیشترین تأثیر را می‌گیرد؟

بازار ارز و سرمایه کاملاً با یکدیگر مرتبط اند، اما در درجه اول من فکر می‌کنم بحث ارز تأثیرگذارتر است. اگر این روند افزایشی ادامه داشته باشد، مشکلاتمان قطعاً بیشتر خواهد شد، و اگر از سوی دولت محترم با تمهیداتی کنترل شود، به شرایط پایدارتری فکر خواهیم کرد و برنامه‌ریزی‌مان را بر همان اساس انجام خواهیم داد.

### برای غلبه بر موانع احتمالی پیش رو، چه سازوکارهایی طراحی شده است؟

برای تأمین مواد اولیه، مواد جانبی و اقلام بسته‌بندی، از منابع تأمین با قیمت‌های مناسب‌تر و متنوع‌تر برنامه‌ریزی می‌کنیم که با این کار شاهد کاهش قیمت تمام‌شده خواهیم بود. هم‌چنین تلاش می‌کنیم در جهت اصلاح قیمت‌ها، از سازمان غذا و دارو تأییدیه‌های مورد نیاز را بگیریم، که در صورت تحقق، به ساخت بخشی از اقلام مورد نیاز در داخل که ممکن است ما را در اقلام بسته‌بندی بی‌نیاز یا کم‌نیاز کند، بپردازیم. قطعاً تمامی این موارد در کنار هم شرایط بهتری را برای سینا دارو ایجاد خواهد کرد.

سینا دارو چه برنامه‌هایی برای سال ۱۴۰۰ دارد و قرار است چه پروژه‌هایی در سال آتی پی‌گیری شود؟  
در سال آینده دستگاه‌های BFS را در ساختمان جدید راه‌اندازی خواهیم کرد و از سوی دیگر، برای تحویل یک‌سری از داروهای جدید باید استانداردهای GMP رعایت شود، که به تبع آن محصولات باکیفیت‌تری به دست مصرف‌کننده خواهد رسید.

در کنار استانداردسازی، ساخت محصولات خطوط موجودمان را به بخش جدید انتقال خواهیم داد و در فضای جدید با سیستم‌های کنترل بهتر و سیستم‌های اسکادا، تولید محصول با اتوماسیون و کنترل بهتری انجام می‌شود و سطح کیفی تولید به سطح جهانی خواهد رسید.

پس از منظر اقتصادی صادرات محسوب نمی‌شود، چون همان‌طور که گفته شد، چون با ریال خرید می‌شود، بازار داخلی محسوب می‌شود.

اما در صادرات به کشورهای دیگر، حتماً باید رتبه‌های بین‌المللی، استانداردهای GMP و تأییدیه داشته باشیم، که فرایند پیچیده‌ای هم دارد و باید از وزارت بهداشت کشورهای هدف تأییدیه‌هایی را گرفت تا بتوان داروی مورد نظر را در آن کشور ثبت کرد. قطعاً این فرایند زمان‌بر خواهد بود. اما در حال حاضر روی بازارهای صادراتی کار می‌کنیم که برای این منظور کشورهای آسیای میانه و آفریقا در اولویت صادرات قرار دارند.

### موقعیت شرکت سینا دارو را از نظر تحقق برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت تدوین‌شده در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی سهم بزرگی از سهام شرکت سینا دارو را دارد. ما کاملاً بر اساس نیاز سهام‌دار عمل می‌کنیم و تکلیف ما این است که در حفظ و صیانت این صنعت و تحصیل سود متعارف تلاش کنیم. برای این منظور استراتژی‌هایی داریم که به سه دسته کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌شود. استراتژی کوتاه‌مدت کنترل نقدینگی و تولید محصولات و حفظ وضعیت تولید است و استراتژی میان‌مدت، تکمیل خطوط جدید، تسریع برای انتقال خطوط و راه‌اندازی تجهیزات جدید مدنظر است. اما در استراتژی بلندمدت این است که محصولات دیگری را با ارزش افزوده بیشتر به سید محصولاتمان اضافه کنیم و بخشی از محصولات را که در شرایط حال تولیدشان به دلیل وجود شرکت‌های دیگر با حجم تولیدی بیشتر توجیه ندارد، متوقف کنیم. اما آن‌چه، هم در گذشته و هم اکنون، حائز اهمیت است، این است که نیاز دارویی کشور را پوشش دهیم و در شرایط تحریم نگذاریم مردم دغدغه تأمین دارو داشته باشند.

### پیش‌بینی‌تان از وضعیت اقتصادی سال آینده چیست؟

در حال حاضر در تأمین و انتقال ارز و به دنبال آن تأمین مواد اولیه با مشکل روبه‌رو هستیم و اگر گشایشی در این حوزه

در سال ۹۹ از نظر فروش و رشد آن وضعیت بهتری نسبت به سال ۹۸ داشته‌ایم ولی کماکان با چالش قیمت‌گذاری مواجه هستیم. به دلیل این که متأسفانه قیمت‌گذاری در اختیار شرکت‌های داروسازی نیست و سازمان غذا و دارو این تأییدیه را می‌دهد و این در حالی است که قیمت تمام‌شده نیز به دلیل مواردی مانند تحریم و عدم تخصیص ارز افزایش خواهد داشت

مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی تأکید کرد:

## اهمیت انتخاب بانک‌های پربازده در سبد سرمایه‌گذاری

پول، سهم هزینه‌های اداری و عمومی در قیمت تمام‌شده پول، حاشیه سود و نسبت کفایت سرمایه از سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ مورد ارزیابی قرار گرفتند.

### رتبه‌داران جذب سپرده و اعطای تسهیلات

مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی گفت: مانده سپرده‌های ۱۳ بانک بورسی مورد بررسی در انتهای سال ۹۸ بالغ بر ۱۱ هزار و ۶۰۶ هزار میلیارد ریال بوده که این بانک‌ها از این مبلغ، هشت هزار و ۷۷۵ هزار میلیارد ریال تسهیلات اعطا کرده‌اند. در جذب سپرده، بانک‌های ملت، صادرات ایران و تجارت در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند و در شاخص اعطای تسهیلات نیز سه بانک ملت، صادرات ایران و پاسارگاد سه بانک برتر هستند.

### پیش‌نمزی در بازدهی

دکتر موسوی با اشاره به این‌که بیش از ۲۵۰ هزار نفر از هم‌وطنان عزیز به عنوان سهام‌دار شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی ذی‌نفع اصلی شرکت به شمار می‌روند، گفت: در چنین شرایطی مدیران و کارشناسان معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت با دقت و حساسیت نسبت به انتخاب سبد سرمایه‌گذاری شرکت اقدام می‌کنند. بخشی از سبد سرمایه‌گذاری شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به بانک‌های صادرات ایران و پاسارگاد اختصاص دارد که نتایج بررسی صورت‌گرفته حاکی از بازده و رشد مطلوب این بانک‌ها در میان ۱۳ بانک فعال در بورس و انتخاب صحیح سبد سرمایه‌گذاری شرکت خوارزمی در صنعت بانکداری است. به گفته او متوسط بازدهی سالانه بانک صادرات ایران از ابتدای ورود به بورس حدود ۱۳۹ درصد و بانک پاسارگاد حدود ۱۳۰ درصد بوده است.

### تداوم روند مطلوب

دکتر موسوی تأکید کرد: عملکرد شش ماهه شرکت نشان می‌دهد شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در سال جاری در وضعیت مطلوبی قرار دارد که با برنامه‌ریزی صورت‌گرفته، این روند هم‌چنان ادامه خواهد داشت. او هم‌چنین به توانمندی و پتانسیل شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در ارائه خدمت و مشاوره به فعالان و علاقه‌مندان حضور در بازار سرمایه اشاره کرد و گفت: از جمله این شرکت‌ها می‌توان به شرکت گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم اشاره کرد که با بهره‌مندی از مدیران و کارشناسان خبره و تحصیل‌کرده انواع خدمات مورد نیاز فعالان این بازار را تأمین می‌کنند.



## گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام)

سرمایه‌گذاری یکی از راه‌های مناسب در عین حال پیچیده برای حفظ ارزش دارایی و کسب درآمد به شمار می‌رود. در گذشته ریسک سرمایه‌گذاری زیاد نبود، چراکه فرصت‌های سرمایه‌گذاری محدود و بازده آن بالا بود، ولی در عصر حاضر و با گسترش فرصت‌های سرمایه‌گذاری این کار به تخصص، دانش و ارزیابی شرایط نیاز دارد.

به همین علت و با هدف اثربخشی بیشتر در سرمایه‌گذاری به مرور شرکت‌های تخصصی سرمایه‌گذاری تأسیس شدند تا آحاد مردم به راحتی و با اطمینان کامل بتوانند به دانش و تخصص این شرکت‌ها اعتماد کنند و ریسک سرمایه‌گذاری خود را کاهش دهند، که با توجه به تغییرات مداوم شرایط جامعه، این کار کاملاً به نفع سرمایه‌گذاران خرد و حقیقی است. در چنین شرایطی،

کار برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری بسیار دشوار است، چراکه این شرکت‌ها باید با انتخاب فرصت‌های سرمایه‌گذاری و سهام شرکت‌های پربازده ریسک سرمایه‌گذاری‌های خود را به حداقل برسانند.

### صنعت بانکداری الگویی مطلوب

به گزارش هفته‌نامه اطلاعات بورس، دکتر سیدرضا موسوی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، در این باره گفت: برخی کارشناسان بازار سرمایه معتقدند با انتخاب متنوعی از سهام شرکت‌های مختلف، ریسک سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد، درحالی‌که این موضوع به تنهایی کفایت نمی‌کند.

سرمایه‌گذاران در کنار تشکیل سبد سهام و متنوع‌سازی دارایی‌های خود، باید به صنعتی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند نیز توجه داشته باشند. در ضمن انتخاب شرکت‌های فعال در آن صنعت نیز بسیار مهم است. مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در ادامه توضیح داد: به عنوان مثال، صنعت بانکداری از جمله فرصت‌های سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه است که اغلب مورد توجه فعالان این بخش قرار دارد، ولی لازم است سرمایه‌گذاران با مطالعه و انتخاب بانک مناسب، سرمایه‌گذاری خود را تضمین کنند.

دکتر موسوی به مطالعه صورت‌گرفته در خصوص بانک‌های فعال در بازار بورس در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی اشاره کرد و گفت: در این مطالعه ۱۳ بانک بورسی در شاخص‌های مختلف از جمله مطالبات غیرجاری به کل مانده تسهیلات اعطایی، سهم بانک از درآمدهای مشاع به جمع درآمدهای مشاع، درآمد غیرمشاع به جمع درآمدهای مشاع و غیرمشاع (بدون درآمد تسعیر ارز)، قیمت تمام‌شده پول، تفاوت سود دریافتی به ازای هر واحد سپرده جذب‌شده و قیمت تمام‌شده

## بهبود جایگاه خوارزمی در میان ۵۰۰ شرکت برتر ایران

سال ۹۷ بیش از هشت هزار و ۳۲۰ میلیارد ریال رشد داشته است. در رتبه‌بندی ۵۰۰ شرکت برتر ایران در پایان سال ۱۳۹۸ شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی رتبه ۱۱۲ را کسب کرد که نسبت به سال قبل از آن چهار رتبه رشد داشته است. علاوه بر این، در گروه رتبه‌بندی ۱۰۰ شرکت دوم برتر ایران،



۵۰۰ شرکت برتر کشور طی مراسمی با حضور جمعی از مقامات و مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ کشور معرفی شدند.

به گزارش روابط عمومی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، به روال سنوات گذشته، سازمان مدیریت صنعتی نسبت به رتبه‌بندی و معرفی ۵۰۰ شرکت برتر ایران اقدام کرد که

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در پایان سال ۹۸ رتبه اول بالاترین ارزش افزوده را کسب کرد. ارزش افزوده شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در پایان سال مورد گزارش ۱۵ هزار و ۲۳۴ میلیارد ریال بوده است، در حالی که این شرکت در پایان سال ۹۷ در میان گروه رتبه‌بندی ۱۰۰ شرکت دوم برتر ایران از نظر شاخص ارزش افزوده در رتبه چهارم قرار داشت.

بر این اساس، میزان فروش شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در پایان سال ۱۳۹۸ نسبت به مدت مشابه سال قبل بیش از ۷۰ درصد رشد داشته است. گزارش ۵۰۰ شرکت برتر ایران که هم‌زمان با برگزاری بیست‌وسومین دوره همایش شرکت‌های برتر ایران منتشر شد، نشان می‌دهد که میزان فروش هلدینگ سرمایه‌گذاری خوارزمی در پایان اسفند ۹۸ از مرز ۲۰ هزار میلیارد ریال گذشت، که نسبت به ۲۹ اسفند

## انتصاب سرپرست معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه در گروه خوارزمی



ابلاغ حکم دکتر وحید زندیه

سرمایه‌گذاری خوارزمی مشغول به فعالیت بوده که با حفظ سمت به عنوان سرپرست معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه این شرکت منصوب شد. پیش از این مهندس سیاوش محمدی رودباری به عنوان معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی مشغول به فعالیت بود که بر اساس حکم دکتر موسوی، مدیرعامل این شرکت، به عنوان مشاور در امور مدیریت و کنترل پروژه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی معرفی شد.



تقدیر از مهندس سیاوش محمدی

طی مراسمی با حضور مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، سرپرست معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه این شرکت منصوب شد.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، در این مراسم که در جمع معاونان این شرکت برگزار شد، دکتر وحید زندیه به عنوان سرپرست معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه این شرکت معرفی شد. دکتر زندیه پیش از این به عنوان مدیر گروه سرمایه‌گذاری شرکت

## گرامی داشت مقام زن در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

ویروس کرونا گفت: با توجه به محدودیت‌های ایجاد شده نقش زنان به عنوان رکن اصلی خانواده بیش از پیش اهمیت یافته است. در چنین شرایطی دشواری‌ها برای زنان شاغل دوچندان است، لذا لازم می‌دانم به صورت ویژه از همه بانوان همکار گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی تشکر و قدردانی کنم.

هم‌زمان با سالروز میلاد باسعادت حضرت فاطمه (س) و گرامی‌داشت روز زن، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی ضمن آرزوی شادی و تندرستی برای خانواده همکاران، از تلاش بانوان همکار این شرکت قدردانی کرد. به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر سیدرضا موسوی با اشاره به وضعیت خاص این روزهای جامعه به دلیل همه‌گیری



## با حضور رئیس هیئت مدیره سرمایه‌گذاری خوارزمی محقق شد رونمایی از نخستین طلای تولیدی در مجتمع معدنی شادان



مهمی در توسعه پایدار و اشتغال‌زایی خواهند داشت و هم‌اکنون حدود ۱۵۰ نفر در این مجتمع معدنی و صنعتی مشغول به کار هستند.

داود رئیسی، مدیرعامل شرکت معادن و صنایع معدنی کارند صدرجهان، نیز طی سخنانی، رونمایی از استحصال نخستین شمش طلا در معدن شادان در سال جهش تولید و هم‌زمان با دهه مبارک فجر را نقطه عطفی ماندگار در روند تجهیز و راه‌اندازی معدن و کارخانه طلای شادان دانست.

او با اشاره به برنامه این شرکت مبنی بر ادامه عملیات اجرایی ساخت کارخانه استحصال طلای شادان با ظرفیت ۳۰۰ کیلوگرم طلا تا پایان سال ۱۴۰۰، گفت: معدن طلای شادان با ذخیره قطعی بیش از ۲۷ میلیون و ۸۰۰ هزار تن بزرگ‌ترین ذخیره اکتشاف‌شده طلا در استان خراسان جنوبی و از جمله ذخایر بزرگ طلای کشور به شمار می‌آید.

رئییسی چشم‌اندازهای این پروژه بزرگ معدنی و صنعتی را در استان امیدبخش دانست و گفت: با توجه به نتایج حاصل از تکمیل هم‌زمان اکتشافات بخش‌های مختلف کانسار طلای شادان، ظرفیت‌های جدیدی برای تعریف و اجرای طرح توسعه آبی کارخانه استحصال طلا در دستور کار قرار گرفته است.

مدیرعامل شرکت کارند صدرجهان به عنوان بهره‌بردار معدن طلای شادان خوسف ادامه داد: این مهم نیازمند حمایت و مساعدت بیشتر دستگاه‌های مربوط استانی، به‌ویژه در زمینه تأمین و تدارک به‌موقع و مکفی آب و برق صنعتی است.

شایان ذکر است که شرکت توسعه معادن صدرجهان به عنوان یکی از شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در زمینه معادن و صنایع معدنی به عنوان هلدینگ معدنی گروه خوارزمی با تمرکز بر معدن‌کاری، استحصال و بازرگانی طلا و مس فعالیت می‌کند و این شرکت سهام‌دار عمده شرکت کارند صدرجهان به عنوان شرکت تخصصی معدن‌کاری و استحصال طلای معدن شادان به شمار می‌رود.

هم‌زمان با دهه مبارک فجر و با حضور رئیس هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری، اعضای هیئت مدیره شرکت توسعه معادن صدرجهان و فرماندار شهرستان خوسف در استان خراسان جنوبی، از نخستین طلای تولیدی در مجتمع معدنی شادان به طور آزمایشی رونمایی شد.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر جواد فرشپاف ماهریان، رئیس هیئت مدیره گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، در این مراسم گفت: عملیات تأمین زیرساخت‌های فیزیکی، تکمیل اکتشاف و تجهیز کارخانه استحصال طلای معدن شادان از سال ۱۳۹۸ به صورت جدی آغاز شد و امروز پس از نصب دستگاه سنگ‌شکن یک میلیون تنی، نخستین طلای ۲۴ عیار استحصال‌شده به صورت آزمایشی رونمایی شد.

کارخانه استحصال طلای شادان با ظرفیت سالانه ۳۰۰ کیلوگرم و اشتغال مستقیم حداقل ۳۰۰ نفر در پایان سال ۱۴۰۰ به بهره‌برداری خواهد رسید. او با بیان این‌که به دنبال تبدیل معدن طلای شادان به هاب تخصصی و مجهز معادن طلای استان هستیم، افزود: معادنی که فاقد صرفه اقتصادی برای احداث کارخانه استحصال طلا در منطقه هستند، می‌توانند با استفاده از ظرفیت‌های صنعتی شادان از طریق تأمین کانسنگ در تولید طلا مشارکت کنند.

در این مراسم میرحمود یگانلی، مدیرعامل شرکت توسعه معادن صدرجهان، ضمن اشاره به همکاری خوب دستگاه‌های ذی‌ربط استانی از جمله استانداری، سازمان صنعت، معدن و تجارت، سازمان حفاظت محیط زیست، منابع طبیعی و آبخیزداری و شرکت آب و برق منطقه‌ای از ابتدای فعالیت مجتمع معدنی شادان از همراهی مردم منطقه نیز قدردانی کرد.

یگانلی در ادامه گفت: در صورت راه‌اندازی کامل آزمایشگاه معدن طلای شادان تا فروردین ۱۴۰۰، امکان ارائه خدمات به سایر معادن استان نیز فراهم خواهد شد. در ادامه آخوندی، فرماندار خوسف، گفت: شهرستان خوسف قطب معدنی استان، به‌ویژه در زمینه طلا بوده و معادن به عنوان پیشران توسعه صنعتی نقش



## برگزاری دوره اطفای حریق برای تعدادی از کارکنان



پروتکل‌های مربوط به کنترل ویروس کرونا به صورت تئوری و عملی برگزار شد. در بخش عملی این دوره آموزشی، شرکت‌کنندگان ضمن آشنایی با انواع کپسول‌های اطفای حریق با نحوه استفاده از این کپسول‌ها نیز آشنا شدند. این دوره به همت مدیریت اداری و پشتیبانی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و با همکاری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی تهران برگزار شد.

به منظور افزایش سطح ایمنی و سلامت کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دوره اطفای حریق و نحوه مواجهه با خطرات ناشی از آتش‌سوزی برای تعدادی از کارکنان این شرکت برگزار شد. به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، این دوره با همکاری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی تهران و با رعایت تمامی دستورالعمل‌ها و





در این بخش می‌خوانید

رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی وضعیت اقتصاد ایران را چطور ارزیابی می‌کنند؟  
**««« اقتصاد ایران در آینه نگاه دیگران**

نگاهی به فراز و فرود بازارها در آستانه سال جدید  
**««« بزنگاه سرمایه‌گذاری**

بازار مسکن در سالی که گذشت  
**گرانی، مهمان سمج در بازار مسکن!**

نگاهی به بازار سرمایه در سالی که گذشت  
**««« بورس، چشم‌انتظار روزهای باثبات**

درباره رونق بازار ارزهای دیجیتال  
**««« رازهای رمزارز**

بالا و پایین بازار طلا و سکه در سالی که گذشت  
**««« طلا، همچنان جذاب و سودآور**

# اقتصاد ایران



مسئولیت اجتماعی برندها در آگاهسازی و تبلیغات هدفمند

# بازیگری در بازارها؛ بدون مشاوره هرگز!



فعال حوزه بازاریابی و تبلیغات

در این میان بعد از گذشت زمانی چند ماهه، به واسطه عدم آگاهی کافی نسبت به بازارهای مالی برای معامله‌گری یا سرمایه‌گذاری، فرصت‌طلبی برخی سودجویان و هم‌چنین کشمکش‌های سیاسی در بازار بورس منجر شد به این‌که خیلی از سرمایه‌گذاران یا معامله‌گران جدید دچار نگرانی و سردرگمی شوند. به همین واسطه، بعد از گذشت چندین سال، کسب‌وکارهای مبتنی بر بازارهای مالی همچون صندوق‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های مشاوره و سبدگردان و کارگزاری‌های بورس به فکر استفاده از فرصت موجود افتادند و برای معرفی خود به بازار، راهی به جز تبلیغات در رسانه‌های مختلف را پیش رو نمی‌دیدند.

## رقابت برای جذب سرمایه‌های سرگردان

از ماه‌های ابتدایی سال ۱۳۹۹ تا امروز، شاهد تبلیغات شرکت‌های مختلف در این حوزه در رسانه‌های متنوع همچون رسانه‌های محیطی، صداوسیما و رسانه‌های دیجیتال هستیم. تبلیغاتی که به نیت جذب سرمایه‌گذاران سرگردان در بازارهای مالی و افزایش آگاهی از نام برند و گاهی هم معرفی خدمات انجام شده. اما در اکثر تبلیغات صورت‌گرفته، یک مورد نادیده گرفته شده است و آن هم مخاطبان و تقسیم‌بندی درست آن‌ها در شرایط فعلی و طراحی استراتژی پیام مبتنی بر آن‌هاست. یکی از گروه‌های

سالی که هم‌اکنون به انتهای آن نزدیک می‌شویم، علاوه بر فراگیری بیماری کرونا، شامل اتفاقات سیاسی و اقتصادی مختلفی بود. صحبت از دوران پساکرونا و متفاوت بودن آن با ایام پیش از شروع شیوع کرونا همواره در محافل مختلف بیان می‌شود. اما آن‌چه به صورت عینی دیده می‌شود، تفاوت محسوس سبک زندگی‌ها در ایام فعلی نسبت به گذشته است. قرنطینه‌های اجباری و منع رفت‌وآمدهای متعدد منجر شد تا عموم مردم بیش از پیش به ابزارهای دیجیتال و خدمت‌مبتهی بر اینترنت و فضای مجازی روی بیاورند و کسب‌وکارها نیز تا حد امکان سعی داشتند خود را با این موج تغییر رفتار جدید تطبیق دهند.

به واسطه مشکلات اقتصادی وابسته به فراگیری بیماری کرونا، تغییرات ناگهانی قیمت ارز در کشور و افزایش قیمت‌ها و به نوعی تورم و کاهش قدرت خرید عموم مردم، خیلی از افراد به فکر سرمایه‌گذاری‌های متنوع در بازارهای مالی یا بازارهای موازی با آن‌ها افتادند. در این میان، بازدهی مناسب و قابل قبول بورس در سال ۱۳۹۸ و رشد پرشتاب شاخص کل در ابتدای امسال، به همراه توصیه مقامات برای سرمایه‌گذاری در بورس منجر شد به این‌که موج جدیدی از نقدینگی‌های حقیقی و حتی حقوقی وارد این بازار شود.



**عدم آگاهی کافی نسبت به بازارهای مالی برای معامله‌گری یا سرمایه‌گذاری، فرصت‌طلبی برخی سودجویان و هم‌چنین کشمکش‌های سیاسی در بازار بورس منجر شد به این که خیلی از سرمایه‌گذاران یا معامله‌گران جدید دچار نگرانی و سردرگمی شوند. به همین واسطه، بعد از گذشت چندین سال، کسب‌وکارهای مبتنی بر بازارهای مالی همچون صندوق‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های مشاوره و سب‌گردان و کارگزاری‌های بورس فعال شده‌اند**

آنچه گروه هدف تعریف‌شده نیاز دارد، در درجه اول مشاوره و اعتماد به آن است؛ مشاوره‌ای که با رویکرد افزایش آگاهی و کاهش ریسک‌های ناشی از سرمایه‌گذاری باشد. پس در چنین شرایطی، صرفاً یک شعار کلی و نام برند نمی‌تواند به شکل مؤثری مخاطب را به سمت کسب اطلاعات بیشتر یا همان Action مورد نظر، جذب کند.

در شرایط فعلی اطلاعات و بازخورد مدون و مستدلی از تبلیغات برندها و شرکت‌های بیان‌شده در دسترس نیست، اما آنچه مشهود است، عدم تطابق استراتژی ارتباطی مناسب بر اساس طیف وسیعی از گروه‌های هدف است. البته شاید بخشی از این نوع رویکرد یکسان در تبلیغات این برندها، از قوانین و چهارچوب‌هایی ناشی می‌شود که سازمان‌های بالادستی آن‌ها را تدوین کرده‌اند، اما در کل آن‌چه می‌توان برداشت کرد، حضور شتاب‌زده این برندها در بازار تبلیغات است و هم‌چنین نگاه کوتاه‌مدت و بدون استمرار آن‌ها در رسانه.

امید است در چنین شرایط سختی که برای بسیاری از تازه‌واردهای بازارهای مالی پیش آمده، با کمک و مشاوره درست برندهای معتبر در حوزه بازارهای مالی، گشایشی مناسب را شاهد باشیم و برندهای این حوزه نیز در نظر داشته باشند که این موج و افزایش آگاهی آن‌ها، ابتدای کار است و تبلیغات این گروه از صاحبان کسب‌وکار بایستی با دید بلندمدت‌تر و با استراتژی‌های ارتباطی عمیق‌تر صورت گیرد تا باز هم شاهد افزایش تقاضا در خصوص بازارهای مالی و بازارهای موازی آن باشیم.

عمده و شناخته‌شده بازارهای مالی از ابتدای سال تا امروز، افرادی هستند که به قصد سرمایه‌گذاری و کسب سود وارد بازار بورس شده‌اند، اما هیچ شناختی از این بازار و بازارهای موازی آن ندارند. رویکرد اکثریت آن‌ها نسبت به معامله و سرمایه‌گذاری در بورس همچون سپرده‌گذاری در بانک‌ها و اخذ سود روزشمار است. اکثریت این گروه با مشاوره‌های بی پایه و اساس در فضای مجازی شروع به سرمایه‌گذاری کردند و حتی برخی از این افراد با انتظار کسب سودهای بالا، بخشی ارزشمند و کلیدی از اندوخته‌ها و دارایی‌های خود را بدون هیچ اطلاعات اولیه‌ای وارد بورس کردند و به نوعی درگیر نوسانات این بازار شدند.

قطعاً این گروه نیازمند آموزش هستند و حتی اطلاعات اولیه از بازارهای مالی را نیز در اختیار ندارند، بنابراین لحن و استراتژی ارتباطی با این افراد که بخش قابل توجهی از ورود پول‌های حقیقی را در بازار بورس تشکیل می‌دهند، باید بر پایه منافع و شفاف‌سازی باشد. در یک روند بسیار ساده، می‌توان برای تبلیغات این‌گونه در نظر گرفت که با ساده‌ترین لحن و منطبق بر آن، طراحی بصری جذاب و قابل فهم، باید به مخاطب وعده حل مشکلش را داد (که همان سرمایه‌گذاری در بازاری است که نسبت به ذات و خواص و ساختار آن هیچ آگاهی ندارد) و سپس در مرحله دوم ارتباط، توضیحات ساده اما تکمیلی به او ارائه داد تا مخاطبی که یک بار از بازارهای مالی لطمه دیده و نسبت به آن بدبین شده، اما چاره‌ای برای جبران خسارت‌های ناشی از ناآگاهی خود نمی‌بیند، بتواند به توضیحات و حتی وعده‌ها خوش‌بین شود و آن‌ها را واقعاً باور کند.

قطعاً توضیح بازارهای مالی و ساختارشان برای افرادی که هیچ آگاهی نسبت به آن ندارند، دشوار است و همه فعالان بازارهای مالی می‌دانند که برای به دست آوردن سود مناسب از سرمایه‌گذاری در بازارهای مالی، باید حتماً اطلاعات بالا و شناخت کافی داشت. البته در این حالت هم نمی‌توان نسخه‌های یکسان را برای همه افراد ارائه داد. بنابراین همان‌طور که پیش‌تر نیز به آن اشاره شد، تبلیغات در این حوزه و در این شرایط خاص، نیازمند استراتژی ارتباطی عمیق و حساب‌شده است. اما همان‌طور که اشاره شد، آن‌چه در اکثر محتوای ارائه‌شده در رسانه‌های محیطی و صداوسیما به چشم می‌خورد، توضیحات مختصر با

گرافیک‌های بسیار مینی‌مال است که نه تنها مخاطبان را برای رمزگشایی و دریافت‌های اولیه به خود جذب نمی‌کند، بلکه با ارائه کلمات کلیدی خاصی که در اکثر آن‌ها به کار رفته، پیچیدگی‌های ورود و فعالیت در بازار سرمایه را برای مخاطب سردرگم بیشتر می‌کند.

**وقتی اعتمادسازی حرف اول را می‌زند**



تصویری از زمان اوج گیری نرخ ارزها در بازار

رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی وضعیت اقتصاد ایران را چطور ارزیابی می‌کنند؟

# اقتصاد ایران در آینه نگاه دیگران



انجام می‌دهد و به عبارتی مدام آن‌ها را رصد می‌کند. اما نظر این مؤسسه مالی در مورد اقتصاد ایران چیست؟ بر اساس آخرین گزارش بانک جهانی در مورد ایران، اقتصاد این کشور در سال ۲۰۲۱ موفق می‌شود خودش را از دامنه منفی نجات دهد و به رشد اقتصادی ۱.۵ درصد برسد. بانک جهانی در گزارش چشم‌انداز اقتصاد جهانی در سال ۲۰۲۱ که اخیراً منتشر کرده، پیش‌بینی کرده است اقتصاد ایران در سال ۲۰۲۰ دست‌کم ۳.۷ درصد کوچک شده باشد. بانک جهانی انتظار دارد اقتصاد ایران در سال ۲۰۲۲ رشد ۱.۷ درصدی را تجربه کند. این گزارش ادعا می‌کند که اقتصاد ایران در سال ۲۰۱۹، منفی ۶.۸ درصد و در سال ۲۰۱۸ هم منفی ۶ درصد رشد داشته است. در واقع این کشور رشد منفی را تجربه کرده است.

در جدیدترین گزارش بانک جهانی گفته شده است: «بهبود در شرایط مصرف داخلی و گردشگری و همچنین آرام گرفتن شرایط کرونایی باعث می‌شود ایران دوباره بهبود در رشد اقتصادی را تجربه کند.» به این ترتیب، بانک جهانی، ۲۰۲۱ را سالی خوب برای اقتصاد ایران ارزیابی کرده و امیدوار است ایران دوباره در مسیر بهبود قرار بگیرد.

### صندوق بین‌المللی پول

سازمان‌های بین‌المللی بسیاری تلاش می‌کنند بر اقتصاد جهان نظارت کنند و یکی از آن‌ها صندوق بین‌المللی پول

مرکز آمار و بانک مرکزی جزو اصلی‌ترین منابع برای ارزیابی وضعیت اقتصاد ایران هستند، اما گاهی می‌توان اقتصاد ایران را خارج از نهادهای و رسانه‌های داخلی هم بررسی کرد. «وچارزم» به بهانه آغاز سال نو، پیش‌بینی‌ها و گزارش‌های چند نهاد معتبر مالی جهان مانند بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول و آنکتاد و همچنین چند رسانه اقتصادی مطرح جهان مثل هفته‌نامه اکونومیست را در مورد ایران زیر ذره‌بین قرار داده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد عموم نگاه‌ها به آینده اقتصاد ایران، خوش‌بینانه است. مواردی نظیر کم‌رنگ شدن اثرات کرونا و همچنین بهبود روابط سیاسی و پیش‌بینی برداشته شدن تحریم‌ها از جمله مواردی است که این سازمان و رسانه‌ها را نسبت به آینده اقتصاد ایران خوش‌بین و امیدوار کرده است. به نظر می‌رسد اقتصاد ایران در آینه رسانه‌های جهانی، آینده‌ای روشن و امیدوارکننده دارد.

### بانک جهانی

یکی از مهم‌ترین مؤسسه‌های مالی بین‌المللی در جهان، بانک جهانی است که برای پی‌گیری پروژه‌های سرمایه‌ای، به دولت‌های کشورهای کم‌درآمد و متوسط، وام اعطا می‌کند. به همین دلیل، این مؤسسه مالی پژوهش‌های عمیق و گسترده‌ای در مورد وضعیت اقتصادی کشورهای مختلف

است که بر اجرای سامانه پولی بین‌المللی نظارت دارد. این صندوق یکی از معتبرترین منابع ارزیابی و پیش‌بینی وضعیت اقتصاد جهانی محسوب می‌شود. آخرین گزارش صندوق بین‌المللی پول از وضعیت اقتصاد ایران نشان می‌دهد که ۲۰۲۱ سال خوبی برای این کشور خواهد بود. بر اساس جدیدترین گزارش چشم‌انداز اقتصادی، تولید ناخالص داخلی ایران در سال ۲۰۲۱ به ۳.۲ درصد خواهد رسید. این برآورد نشان می‌دهد اقتصاد ایران در این سال نسبت به سال گذشته، ۰.۱ درصد بهبود خواهد داشت.

بر اساس گزارش صندوق بین‌المللی پول، نرخ تورم در ایران به ۳۰ درصد خواهد رسید. این رقم نسبت به پیش‌بینی قبلی صندوق، کاهش سه درصدی را نشان می‌دهد و این یعنی اقتصاد ایران از نگاه این سازمان بین‌المللی در حال بهبود است. این سازمان، نرخ بی‌کاری را هم در ایران بررسی کرده است. طبق این بررسی نرخ بی‌کاری در ایران در سال ۲۰۲۰ برابر با ۱۲.۲ درصد بوده و در سال ۲۰۲۱ هم به ۱۲.۴ درصد خواهد رسید. این یعنی فرصت‌های شغلی در حال از دست رفتن هستند.

صندوق بین‌المللی پول برآورد کرده است که اقتصاد جهان سال ۲۰۲۱ را با رشد ۴.۴ درصدی به پایان خواهد رساند. این رقم نسبت به سال گذشته بهبود ۰.۸ درصدی را نشان می‌دهد. دلیل این بهبود هم بالا رفتن سطح امید در جهان و همچنین توسعه اقتصادی است. البته همه‌گیری کرونا شرایط را تا حدود زیادی پیچیده کرده است. اما کسب‌وکارها هنوز هم می‌توانند به آینده خود امیدوار باشند. در کل، این سازمان نسبت به آینده جهان و همچنین آینده ایران، خوش‌بین است.

### مؤسسه مالی بین‌المللی (IIF)

برخی از سازمان‌ها و مؤسسه‌های مالی به اندازه بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول شهرت ندارند و در میان مردم شناخته نشده‌اند، اما تحلیل‌های دقیق و عمیقی در رابطه با وضعیت اقتصادی کشورها انجام می‌دهند. مؤسسه مالی بین‌المللی (IIF) یکی از همان مؤسسه‌هاست که مدام وضعیت صنایع و همچنین حجم بدهی در جهان را ارزیابی می‌کند. این سازمان اقتصاد ایران را هم بررسی کرده و گفته است در صورت برداشته شدن تحریم‌های آمریکایی، اقتصاد این کشور در سال ۲۰۲۱ رشد ۴.۴ درصدی را تجربه خواهد کرد. البته این در حالی است که بحران کرونا و محدودیت‌های ناشی از آن، هنوز هم برقرار است.

پیروزی جو بایدن در انتخابات ریاست‌جمهوری آمریکا، معنا و مفهومی برای اقتصاد ایران داشت. این کشور در سال ۲۰۱۵ با آمریکا و دیگر قدرت‌های بزرگ اقتصادی در جهان، توافق کرده بود و بر اساس آن توافق، تحریم‌های ایران هم برداشته شده بود. اما دونالد ترامپ، رئیس‌جمهوری پیشین آمریکا در عرض یک شب، این تحریم‌ها را دوباره بازگرداند. همین امر باعث شد ارزش ارز ایران در مقابل دلار در سال ۲۰۲۰ سقوط ۵۰ درصدی را تجربه کند. اقتصاد ایران هم در این راستا، آسیب بسیاری را متحمل شد. البته همه‌گیری کرونا باعث شد شرایط در ایران بدتر هم بشود. اما قدرت گرفتن بایدن، باعث شد نهادهای مختلف به اقتصاد ایران

امیدوار شوند. مؤسسه مالی بین‌المللی هم یکی از همان نهادهاست که به اقتصاد ایران امید دارد.

بر اساس گزارش رویترز، ایران در حال حاضر بالاترین نرخ مرگ‌ومیر کرونایی را در منطقه خاورمیانه دارد. به همین دلیل است که شرایط سختی را پشت سر می‌گذارد. اما مؤسسه مالی بین‌المللی می‌گوید اگر بایدن تحریم‌های آمریکا را از روی دوش اقتصاد ایران بردارد، این کشور رشد ۴.۴ درصدی را در اقتصاد خود تجربه خواهد کرد. این در حالی است که طبق برآوردهای این سازمان، اقتصاد ایران در سال ۲۰۲۰ دست‌کم ۶.۱ درصد کوچک شده است.

بر اساس برآوردهای مؤسسه مالی بین‌المللی، اقتصاد ایران در سال ۲۰۲۲ رشد ۶.۹ درصدی و در سال ۲۰۲۳ هم رشد ۶ درصدی را تجربه خواهد کرد. اگر صادرات نفت ایران از سر گرفته شود، ذخایر خارجی این کشور تا پایان سال ۲۰۲۳ به حدود ۱۰۹.۴ میلیارد دلار خواهد رسید. به دنبال این اتفاقات، رویدادهای خوب دیگری هم در ایران رخ می‌دهد. مثلاً سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در این کشور افزایش پیدا می‌کند و از ۸۹۰ میلیون دلار در سال ۲۰۲۰ به بیش از ۶.۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۵ خواهد رسید. البته حتی اگر تحریم‌ها هم در سال ۲۰۲۱ برداشته شود، باز هم حجم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در این کشور در همین سال، زیر دو میلیارد دلار باقی خواهد ماند. اکثر این پول هم از چین روانه ایران خواهد شد. البته ناگفته نماند که همه‌گیری کرونا هم باعث محدود شدن بخشی از جریان سرمایه‌گذاری مستقیم در سال ۲۰۲۱ در ایران و سایر کشورهای جهان خواهد شد.

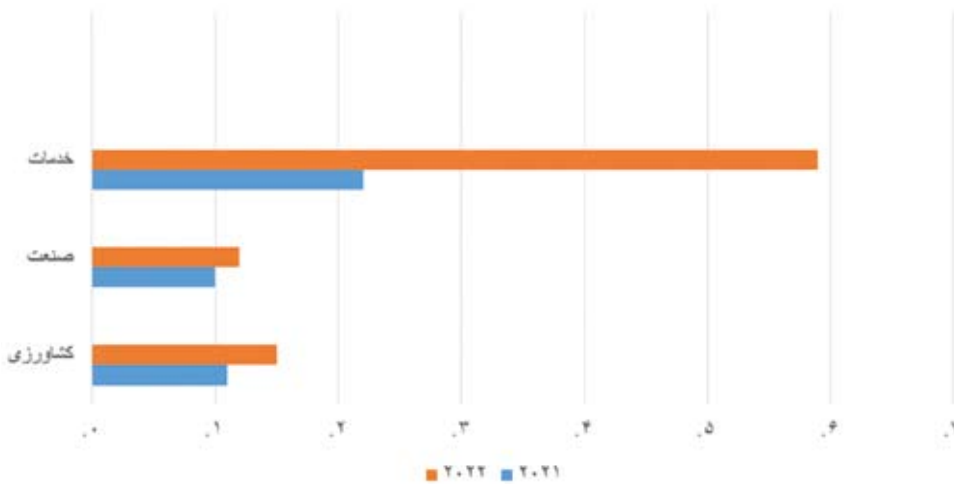
به‌رغم همه این پیش‌بینی‌های مثبتی که در زمینه اقتصاد ایران از طرف مؤسسه مالی بین‌المللی صورت گرفته، اقتصاد ایران همچنان وضعیت شکننده‌ای دارد. این یک سناریوی خوش‌بینانه است که این مؤسسه برای اقتصاد ایران در نظر گرفته است. در صورتی که وضعیت به صورت مطلوب و مطابق آن چه مطرح شد، پیش نرود، اقتصاد ایران می‌تواند روزهای دشوارتری را تجربه کند. اما به نظر می‌رسد خوش‌بینی‌ها در این زمینه بیشتر است. به‌رحال اکنون بیش از ۹۰ درصد از منابع مالی ایران به دلیل تحریم‌های آمریکایی در خارج از مرزهای این کشور، فریز شده است. برداشته شدن تحریم‌ها می‌تواند راهی برای بهبود اقتصاد ایران باشد.

### اکنونیست

هفته‌نامه اکنونیست یکی از معتبرترین نشریات جهان است که همیشه کشورها و اقتصادهای مختلف را به صورت منظم رصد می‌کند. این نشریه در گزارشی مربوط به نوامبر ۲۰۲۰، اظهار کرد سخت‌ترین کاری که جو بایدن به عنوان رئیس‌جمهوری آمریکا در پیش دارد، ایران است. طبق برآوردهای این نشریه، بایدن برای این‌که به توافق با ایران برسد، راه سختی را در پیش دارد، چراکه باید با جمهوریخواهان بجنگد. او در طول انتخابات بارها اعلام کرد که اگر این میل و خواست را در ایران ببیند، دوباره به توافق هسته‌ای با این کشور بازمی‌گردد و این یعنی بهبود وضعیت اقتصادی در ایران.

بایدن بارها تأکید کرده است که جهان با آمریکای دیگری

بر اساس گزارش صندوق بین‌المللی پول، نرخ تورم در ایران به ۳۰ درصد خواهد رسید. این رقم نسبت به پیش‌بینی قبلی صندوق، کاهش سه درصدی را نشان می‌دهد و این یعنی اقتصاد ایران از نگاه این سازمان بین‌المللی در حال بهبود است. این سازمان، نرخ بی‌کاری را هم در ایران بررسی کرده است. طبق این بررسی نرخ بی‌کاری در ایران در سال ۲۰۲۰ برابر با ۱۲.۲ درصد بوده و در سال ۲۰۲۱ هم به ۱۲.۴ درصد خواهد رسید. این یعنی فرصت‌های شغلی در حال از دست رفتن هستند



نمودار ۱: منشأ تولید ناخالص داخلی در ایران (منبع: اکونومیست)

با منفی ۸.۰۰ درصد بوده است. این سازمان معتقد است وضعیت صادرات کالا در ایران در سال ۲۰۱۹ چندان مطلوب نیست. البته بر اساس برآوردهای آنکتاد، ۶۰ درصد از صادرات ایران در سال ۲۰۱۹ مربوط به کالاهای تولیدی و ۲۴ درصد هم مربوط به سوخت بوده است. چین، هند، عراق و ترکیه هم جزو مهم‌ترین شرکای تجاری ایران محسوب می‌شوند. یکی از نکاتی که آنکتاد به آن اشاره دارد، این است که در سال ۲۰۱۹ ورود سرمایه‌های خارجی به درصد از تولید ناخالص داخلی ایران، صفر بوده است. طبق برآوردهای آنکتاد، ۸۰ درصد از نیروی کار در ایران را در سال ۲۰۱۹، مردان و ۲۰ درصد دیگر را زنان تشکیل داده‌اند. وضعیت تجارت هم با اندکی نوسان، به سمت بهبود پیش رفته است.

#### مرکز تحقیقات پیو

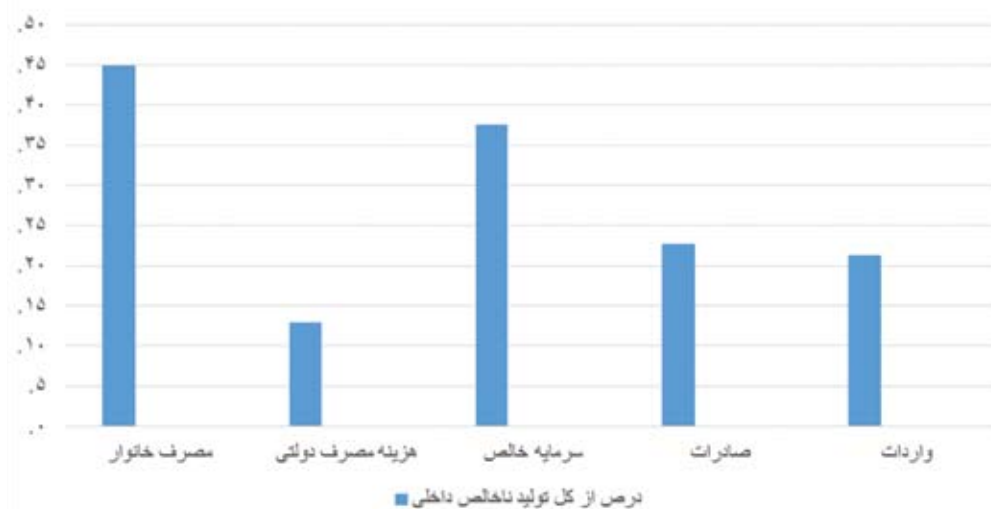
مؤسسه‌ها و اندیشکده‌هایی در جهان وجود دارند که درباره مسائل مختلف نظرسنجی می‌کنند و بر اساس همین نظرسنجی‌ها گزارش‌هایی تهیه می‌کنند. مرکز تحقیقات پیو یک اندیشکده آمریکایی مستقل در واشنگتن دی‌سی است که در مورد آمریکا و جهان مطالعاتی را انجام می‌دهد. عمده فعالیت این مؤسسه نظرسنجی است و گزارش‌هایی را منتشر

روبه‌روست. این آمریکای جدید می‌تواند به بهبود وضعیت اقتصادی در ایران کمک کند. در واقع او فشار حداکثری بر ایران را متوقف خواهد کرد. به این ترتیب، ۲۰۲۱ می‌تواند سالی متفاوت و البته خوب برای ایران باشد. اکونومیست مؤسسه‌ای تحقیقاتی دارد که در زمینه وضعیت اقتصادی کشورها مطالعه و تحقیق می‌کند. این مؤسسه مطالعاتی در مورد تولید ناخالص داخلی ایران داشته است.

#### آنکتاد

کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل که به اختصار به آن آنکتاد می‌گویند، از سال ۱۹۶۴ راه‌اندازی شده و در زمینه توسعه اقتصادی در جهان فعالیت دارد. آنکتاد در حقیقت یک رکن فرعی مجمع عمومی سازمان ملل متحد است و بر مبنای قطعنامه مجمع عمومی سازمان ملل متحد بنا شده است. این سازمان برای آزادی تجارت بین‌المللی فعالیت‌های گسترده‌ای داشته است. به این ترتیب، آنکتاد هم بررسی‌هایی در مورد وضعیت اقتصادی و تجاری در کشورهای مختلف جهان از جمله ایران دارد.

بر اساس بررسی‌های آنکتاد، ایران کشوری با ۸۲ میلیون نفر جمعیت است که رشد اقتصادی در آن در سال ۲۰۱۹ برابر



نمودار ۲: تولید ناخالص داخلی بر مبنای هزینه در ایران (منبع: آنکتاد)



می‌کند که در آن افکار عمومی در سرتاسر دنیا را هدف قرار داده است. این مؤسسه در مورد ایران هم مطالعاتی داشته است که برخی از آن‌ها جالب توجه هستند. بر اساس گزارش مرکز تحقیقات پیو، ایران همیشه در مرکز انتقادات ۱۴ اقتصاد توسعه‌یافته جهان بوده است. این کشور اکثر مواقع در کانون تنش‌های بین‌المللی قرار دارد. مرکز تحقیقات پیو ۱۰ اقتصاد جهان را بررسی کرده و دریافته که هفت مورد از این اقتصادها نگاهی بدبینانه به ایران دارند. بررسی‌ها نشان می‌دهد عموماً اقتصادهای اروپایی و همچنین آمریکا نسبت به ایران، نگرشی منفی دارند. این نگاه‌های منفی باید اصلاح شوند تا راه برای بهبود اقتصاد ایران هم باز شود. در واقع اصلاح نگرش‌های منفی می‌تواند به بهبود شرایط اقتصادی در ایران هم کمک کند.

### پرایس واترهاوس کوپرز

شرکت‌هایی که خدمات مالی ارائه می‌کنند، عموماً پژوهش‌های خوبی در مورد اقتصادهای مختلف انجام می‌دهند. شرکت پرایس واترس هوس کوپرز که با عنوان PWC هم شناخته می‌شود، یک شرکت چندملیتی خدمات حرفه‌ای بریتانیایی است که در زمینه ارائه خدمات مشاوره مدیریت، مشاوره مالی و سرمایه‌گذاری، مشاوره حقوقی و مالیاتی، خدمات حسابداری و حسابرسی فعالیت می‌کند و بعد از شرکت دیلویت، به عنوان دومین شرکت خدمات حرفه‌ای جهان محسوب می‌شود. این شرکت هم بررسی‌هایی در مورد اقتصادهای مختلف جهان از جمله ایران داشته است که جالب توجه است. نکته جالب توجه در مورد مطالعات اقتصادی این کشور، این است که آینده‌پژوهی دقیقی داشته و تا سال ۲۰۵۰ را پیش‌بینی کرده است.

### فارن افرز

نشریه فارن افرز که عموماً از زاویه‌ای سیاسی به بررسی

مسائل مختلف می‌پردازد، معتقد است ایران در سال ۲۰۲۱ باید رویکردی کاملاً نو در پیش بگیرد. این نشریه در گزارشی اعلام کرده است که ایران با بحران‌های اقتصادی و همچنین بحران سلامتی روبه‌روست و برای حل این بحران‌ها باید دست به کار شود و با رویکردی نو خودش را در جهان مطرح کند. به باور این نشریه، در نتیجه انتخابات بعدی فضای سیاسی و اقتصادی در ایران به کلی متحول خواهد شد. این تحول می‌تواند بهبودی نسبی و امیدوارکننده باشد.

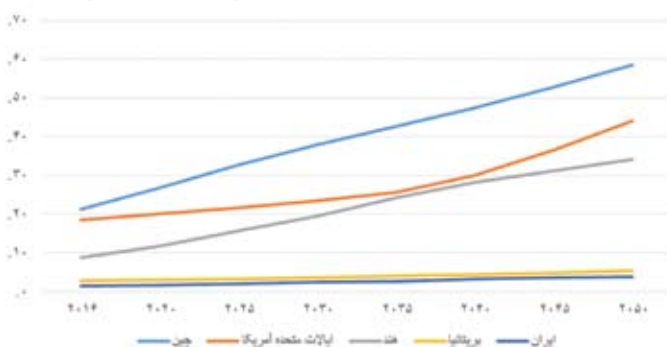
### بلومبرگ

نشریه بلومبرگ یکی از معتبرترین پایگاه‌های اطلاعاتی محسوب می‌شود که قوی‌ترین داده‌ها را در مورد اقتصادهای مختلف ارائه می‌کند. این نشریه چهار سال گذشته اقتصاد ایران با فشارهای ترامپ را بررسی کرده است. بر اساس این آمار، اقتصاد ایران آسیب‌های بسیاری از رفتارهای بین‌المللی ترامپ دیده است. اقتصادی که در سال ۲۰۱۵ به سمت بهبود پیش می‌رفت، ناگهان با آمدن دونالد ترامپ، اوضاعش آشفته شد. حالا البته با آمدن بایدن انتظار می‌رود شرایط بهبود پیدا کند. او تا همین حالا هم نشان داده است که با ایران وارد مذاکره خواهد شد.

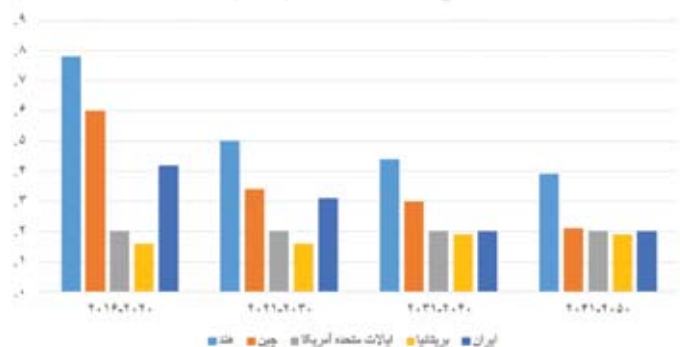
نکته این‌جاست که حضور ترامپ دست‌کم در فاصله سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ آسیب‌های بسیاری را به اقتصاد ایران وارد کرد. تولید ناخالص داخلی حقیقی در این کشور به‌شدت کاهش پیدا کرد. دلیل اصلی آن هم، تحریم‌های آمریکایی بود. بزرگ‌ترین شریک تجاری ایران، اتحادیه اروپا بوده است. ایران یکی از مهم‌ترین صادرکنندگان نفت به اتحادیه اروپاست. اما برقرار شدن تحریم‌ها باعث شد از سال ۲۰۱۸ ایران توانایی خود را برای صادر کردن نفت به این کشورها از دست بدهد. اکنون انتظار می‌رود شرایط دوباره بهبود پیدا کند.

بر اساس گزارش رویترز، ایران در حال حاضر بالاترین نرخ مرگ‌ومیر کرونایی را در منطقه خاورمیانه دارد. به همین دلیل است که شرایط سختی را پشت سر می‌گذارد. اما مؤسسه مالی بین‌المللی می‌گوید اگر بایدن تحریم‌های آمریکا را از روی دوش اقتصاد ایران بردارد، این کشور رشد ۴.۴ درصدی را در اقتصاد خود تجربه خواهد کرد. این در حالی است که طبق برآوردهای این سازمان، اقتصاد ایران در سال ۲۰۲۰ دست‌کم ۶.۱ درصد کوچک شده است

تولید ناخالص داخلی نسبت به برابری قدرت خرید (تریلیون دلار آمریکا)



نرخ رشد متوسط سالانه (درصد)



نمودار ۴: تولید ناخالص داخلی نسبت به برابری قدرت خرید (منبع: شرکت پرایس واتر هوس کوپرز)

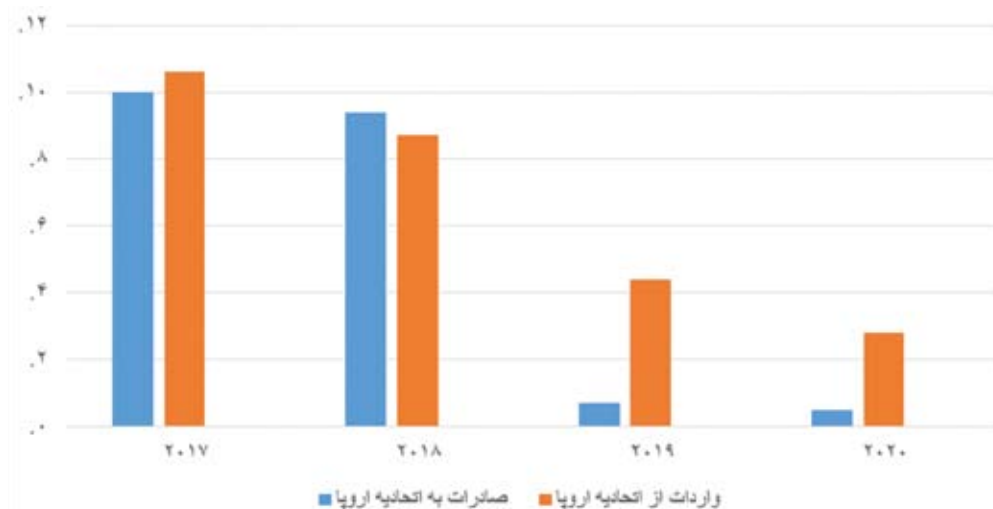
نمودار ۳: نرخ متولد رشد سالانه (منبع: شرکت پرایس واترس هوس کوپرز)



دسترسی به آمار داخلی ایران، این آمار را با آمار جهانی هم مطابقت می‌دهد و به این ترتیب آماری را ارائه می‌کند که کاملاً متعلق به خود این نهاد است. به همین خاطر است که آمار به‌دست‌آمده از این نهادها و رسانه‌ها اهمیتی ویژه دارد. بررسی‌های «وخارزم» از این آمار خارجی هم نشان می‌دهد که هر چند وضعیت اقتصادی ایران در حال حاضر مساعد نیست، اما در سال‌های پیش رو، می‌توان امید به بهبود اقتصادی در کشور داشت. این یعنی آینده روشن است.

#### جمع‌بندی

نهادها و رسانه‌های مختلف جهان عموماً بررسی‌های خود را از طریق آمار و اطلاعاتی انجام می‌دهند که از مراکز آمار داخل هر کشور به دست آمده است. این یعنی منبع اطلاعاتی اصلی نهادی مانند بانک جهانی یا صندوق بین‌المللی پول، همان بانک مرکزی ایران و مرکز آمار این کشور است. اما در عین حال، برآوردهایی جهانی هم وجود دارد که هر نهاد خارجی و رسانه‌ای، با اتکا به داده‌های خودش، منتشر می‌کند. برای مثال، بانک جهانی، علاوه بر



نمودار ۵: سقوط تجارت ایران با اتحادیه اروپا (منبع: بلومبرگ)



نگاهی به فراز و فرود بازارها در آستانه سال جدید

## بزنگاه سرمایه گذاری

پیر و فلاد

محمدحسین علی اکبری

و رمز ارزها یا ارزهای دیجیتال در این روزها به شدت مورد توجه سرمایه گذاران قرار گرفته است.

برخی کارشناسان بر این باورند که افزایش نقدینگی باعث افزایش قیمت کالاها و عدم کنترل تورم در کشور می شود، اما برخی دیگر می گویند علت وضعیت افسارگسیخته فعلی این است که ایران روی سیاست خارجی بیش از گذشته حساب باز کرده و نباید چشم انتظار پاسخ غربی ها برای اجرای برجام بماند. اما صحبت های برجای مسئولان داخلی و غربی بازار طلا و ارز را در زمستان گرم کرد. به طوری که در ابتدای دی ماه نرخ دلار بر پایه ۲۲ هزار تومان بود، اما در بهمن ماه به حدود ۲۶ هزار تومان رسید. دوباره در اسفندماه کاهش را تجربه کرد و در مدار ۲۴ هزار تومان قرار گرفت. نوسانات در بازار ارز علاوه بر عدم سرمایه گذاری در کشور، زبان هایی را به بخش تولید وارد می کند که این موضوع از نظر بسیاری از کارشناسان مغفول نمانده است.

از اردیبهشت سال ۹۷ که آمریکا از برجام خارج شد، ایران به دنبال راهی برای تأمین قطعات مورد نیاز خود، خصوصاً در بخش لوازم خانگی و خودروسازی بود؛ از لولای در گرفته تا قطعات ساده دیگری که همیشه در سبد واردات ایران قرار داشت. اما قطعه سازان کشور در این زمان نشان دادند توانایی بالایی در زمینه تولید قطعات دارند و با سرمایه گذاری زیادی که در این بخش انجام دادند، حدود ۷۰ درصد قطعات مورد نیاز وارداتی را تولید کردند. حال این نگرانی وجود دارد که در صورت بازگشت آمریکا به برجام و آزاد شدن واردات، سرمایه گذاری در این بخش ها چه سرنوشتی خواهد داشت، که البته مسئولان کشور این قول را دادند که از سرمایه گذاری صیانت کنند.

از سوی دیگر، با توجه به مواضع کشورهای غربی و در رأس آن آمریکا برای بازگشت به برجام، این امید وجود دارد که درآمدهای ارزی ایران افزایش یابد. با تمام این اوصاف، برخی کارشناسان بر این باورند نقدینگی در سال آینده رشد زیادی خواهد داشت و ممکن است تورم زیادی به کشور تحمیل شود و مسئولان باید مراقب این موارد باشند. در فراز و نشیب های بی سابقه بازارهای مالی و رکوردزنی های پیاپی بورس و طلا و ارز و مسکن و رمزارزها، «وخارزم» به تفکیک به بررسی وضعیت هر کدام از این حوزه ها پرداخته که مشروح آن را در پرونده پیش رو می خوانید.

می گویند سالی که نکوست، از بهارش پیداست. اوایل سال ۲۰۲۰ میلادی بود که ویروس کرونا در شهر ووهان چین گسترش یافت و علی رغم قرنطینه این شهر، ویروس در همه جهان شیوع پیدا کرد. طبق برآوردهای صورت گرفته، اغلب کشورهای جهان در این سال با کاهش تولید ناخالص داخلی مواجه شدند و اقتصادشان آسیب دید. با اعلام خبر کشف واکسن کرونا اقتصاد جهان جانی تازه گرفت و هنوز این واکسن به کشورهای مختلف نرسیده، تجارت از سر گرفته شد. هر چند احیای بازارهای از دست رفته در فضای بین الملل کاری سخت است، اما کشورها برای این که بتوانند دوباره در بازارهای پیشین حضور داشته باشند، شرایط خاصی را برای تجارت در نظر گرفتند.

اما به اقتصاد ایران که می رسیم، شرایط کمی متفاوت می شود. اگر در یک سال گذشته کسی قصد سرمایه گذاری در بخش تولید را داشت، به سختی می توانست حوزه های را با احتمال سودآوری بالا پیدا کند، اما در همان شرایط اگر وارد یک بازار شده بود، تاکنون حداقل ۲۰۰ درصد و حداکثر ۶۰۰ درصد سود کسب می کرد. بورس، مسکن، طلا، سکه، ارز و ارزهای دیجیتال در یک سال گذشته رشد و سوددهی زیادی داشتند و امسال که بحث ارزهای دیجیتال داغ شد، بسیاری از سرمایه گذاران و حتی مردم عادی ماینر (دستگاه استخراج رمزارز) خریدند تا بتوانند از رمز ارز خود استفاده کنند. ابتدا خاموشی های گسترده کشور به استفاده از ماینر و افزایش مصرف نسبت داده می شد و پس از آن نیز بحث دور زدن تحریم ها با استفاده از رمزارز مطرح شد. اما هر چه بود، به مردم دیر اطلاع رسانی شد و افزایش مصرف برق در این دوران، خاموشی برخی بزرگراه ها، خیابان ها و معابر در کلان شهرها و ناراضی تایی ساکنان آن مناطق را به دنبال داشت.

نقدینگی کشور طبق گزارش بانک مرکزی از دوهزار و ۸۹۵ هزار میلیارد تومان عبور کرده که به گفته کارشناسان این موضوع می تواند برای اقتصاد خطرناک باشد. با توجه به کاهش ارزش پول ملی، صاحبان سرمایه به دنبال بازاری برای حفظ ارزش پول و کسب سود هستند و از ابتدای سال تا کنون نرخ ارز بیش از سه برابر افزایش یافت، اما دوباره در مدار کاهش قرار گرفت و بر پایه ۲۵ هزار تومان ایستاد. برخی تحلیلگران معتقدند نرخ ۲۵ هزار تومانی ارز برای اقتصاد ایران بالاست و تولید با این قیمت گران تمام می شود، اما خریداران، قیمت های اخیر را قبول کرده اند و با همین نرخ در بازار معامله می کنند و مسکن، بورس، طلا، ارز



نگاهی به بازار سرمایه در سالی که گذشت

## بورس، چشم انتظار روزهای باثبات

این باورند که انتخابات تأثیر مهمی بر بازار سرمایه و بازارهای موازی دیگر خواهد گذاشت، اما نکته مهم این جاست که بورس صعود و فرود زیادی طی یک سال داشته است. تجربه سال‌های گذشته نشان می‌دهد هر زمان که نوسانات در بازار سرمایه زیاد بوده، حداقل تا ۱۸ ماه این بازار در وضعیت نرمال قرار گرفته است. از سوی دیگر، باید توجه داشت دولت در بودجه سال آینده درآمدهایی را در نظر گرفته است که از نظر برخی کارشناسان خوش‌بینانه و از نظر برخی دیگر واقعی است. اگر دولت به وعده‌هایش برای حجم تأمین مالی از طریق فروش سهام شرکت‌های دولتی عمل کند، احتمالاً سال آینده یک سال رویایی از نظر عرضه‌های اولیه در بورس خواهد بود، زیرا آن‌طور که در لایحه بودجه سال ۱۴۰۰ پیش‌بینی شده، ۹۵ هزار میلیارد تومان از سهام شرکت‌های دولتی در بورس فروخته می‌شود، که در نوع خود بی‌سابقه است. پیش از این، وزارت‌خانه‌های صنعت و اقتصاد هم تأکید کرده بودند سهام ۱۰۰ شرکت دولتی در صف عرضه در بورس هستند و حتی قرار بود سهام بخشی از این شرکت‌ها همین امسال عرضه شود. چنان‌چه برنامه‌ریزی دولت محقق و حتی نیمی از سهام این شرکت‌ها در بورس عرضه شود، این موضوع می‌تواند دوباره به تزریق نقدینگی تازه به بورس منجر شود.

### استقبال از بازار سرمایه با ابزار مالیات

هر بار که سخن از سرمایه‌گذاری در بازارهای مختلف می‌شود، نقدینگی به سمت بازاری هدایت خواهد شد که بیشترین بازدهی را داشته باشد. برخی معتقدند نقدینگی قابل هدایت نیست و به سمت بازاری حرکت می‌کند که سود بیشتری داشته باشد، اما نکته قابل توجه این جاست که اگر بر بازارهایی مانند خرید و فروش مسکن و خودرو مالیات وضع شود و افرادی که برای سرمایه‌گذاری وارد این بازار

کسی فکر نمی‌کرد بورس که در ابتدای سال ۹۹ کار خود را با شاخص ۵۰۸ هزار واحد آغاز کرد، در فاصله کمتر از شش ماه به بیش از دومیلیون واحد برسد. هر چند باید توجه داشت بازار ورود به بورس از اواخر سال گذشته داغ شد و افراد برای ورود به بازار سرمایه تبوتاب عجیبی داشتند. شهریور سال ۹۶ زمانی که نرخ سود بانکی کاهش یافت، برخی صاحبان سرمایه، تصمیم گرفتند در بازارهای دیگر سرمایه‌گذاری کنند. از شهریور ۹۶ تا شهریور ۹۸ خودرو، مسکن، طلا و ارز بین دو تا سه برابر گران‌تر شده بود. در سال ۹۹ نیز قیمت‌ها هم‌چنان در مدار صعود قرار داشت و از ابتدای امسال یک‌باره بازار سرمایه وارد فاز جدیدی شد و سهام‌داران تازه‌کار را به خود دید.

برخی کارشناسان معتقدند کاهش نرخ دلار در روزهای منتهی به پایان سال باعث می‌شود بورس نیز روند کاهشی داشته باشد. دلیل این موضوع هم صادرات‌محور بودن شرکت‌های بورسی است. اکنون علاوه بر صادرات غیرنفتی، اوضاع صادرات نفت و واردی هم که منجر به ارزآوری می‌شود، رو به بهبود است و به گمان برخی کارشناسان، مجمع تشخیص مصلحت نظام با FATF موافقت خواهد کرد، که این موضوع می‌تواند در کوتاه‌مدت روی بازار سرمایه اثرگذار باشد و سرمایه‌گذاری در این حوزه را افزایش دهد.

### سال رویایی از نظر عرضه‌های اولیه

سال آینده سال سیاسی ایران است و سیزدهمین دوره انتخابات ریاست‌جمهوری برگزار می‌شود. برخی کارشناسان بر

شدند، مشمول پرداخت مالیات شوند، سرمایه‌ها به سمت بازار بورس هدایت خواهد شد. به بیان بهتر، مالیات ابزاری برای هدایت نقدینگی به سمت بازارهای هدف به منظور توسعه تولید در کشور است. در سال جاری استقبال از بازار سرمایه بسیار عجیب بود. افرادی که در زمستان سال گذشته و بهار ۹۹ وارد بورس شده بودند، توانستند سود زیادی کسب کنند. موج ورود به بازار بورس آنقدر داغ شده بود که کسانی وارد این حوزه می‌شدند که از بازار سرمایه فقط نامش را شنیده بودند. همه به دنبال کد بورسی و ثبت‌نام در سامانه سجام شدند و همین موضوع هم باعث شد در مردادماه که بورس بیشترین سوددهی را داشت، افراد زیادی وارد این بازار شوند؛ غافل از این که شاخص به قله رسیده بود و در شهریورماه روند نزولی آغاز شد. افرادی که در مردادماه و در شاخص بیش از دویلمیون واحد اقدام به خرید سهام کردند، تا کنون شاید بیش از ۵۰ درصد از سرمایه خود را از دست دادند. هر چند این روزها مسئولان اقتصادی کشور می‌گویند هر بازاری برای سرمایه‌گذاری ریسک خود را دارد، اما تبلیغاتی مانند «همه چیز خود را به بورس بسپارید» باعث شد برخی مردم با وجود ناآگاهی، برای ورود به این بازار رغبت پیدا کنند.

#### نقش مجلس در ریزش شاخص بازار سرمایه

پس از آن که دولت به صورت تمام‌قد از حضور مردم در بازار سرمایه استقبال کرد، مجلس نیز مصوباتی داشت که خیلی به نفع مردم تمام نشد. از قیمت‌گذاری دستوری فولاد که در بورس شاخص‌ساز است تا موارد دیگر باعث شد با کوچک‌ترین التهاب بازار سرمایه افت زیادی داشته باشد. از ابتدای امسال تا امروز شاخص بازار سهام بیش از ۱۳۲ درصد بازدهی داشته است. باین‌حال، به دلیل نزولی بودن این شاخص از مردادماه تا کنون، اکنون سهام‌داران روزهای خوبی را پشت سر نمی‌گذارند. این بازدهی ۱۳۲ درصد در حالی است که از ابتدای امسال تا کنون قیمت سکه ۸۸ درصد، طلا ۸۴ درصد، دلار ۵۹ درصد و مسکن ۲۷ درصد بازدهی داشته است. نکته قابل توجه این است که کالاهای بادوام شامل خودرو و لوازم خانگی نیز طبق آخرین گزارش مرکز آمار ایران ۸۰ درصد افزایش قیمت را تجربه کرده است.

#### شرکت بازگردانی مخابرات تأسیس می‌شود

سهام مخابرات در بورس همیشه یکی از سهام سودده تلقی می‌شد، به طوری که صف خرید در اغلب ماه‌های سال وجود داشت، اما نگاهی به ترازنامه این شرکت در سایت کدال نشان می‌دهد امسال وضعیت مالی خوبی نداشتند و زیان زیادی را تجربه کردند. این در حالی است که در سال گذشته حدود دوهزار و ۹۰۰ میلیارد تومان سود کسب کردند که ۵۰ درصد آن بین سهام‌داران خرد توزیع شد و مابقی آن برای اقدامات توسعه‌ای به کار رفت، اما امسال وضعیت مخابرات خیلی قابل تعریف نبود.

مجید سلطانی، مدیرعامل مخابرات ایران، از تأسیس یک شرکت بازگردانی برای شرکت مخابرات خبر داد و به «وخارزم» توضیح داد: در ماه آذر که وارد شرکت مخابرات شدم، در همان روزهای ابتدایی به دنبال مجوز برای تأسیس شرکت بازگردانی بودیم و توانستیم مجوز را دریافت کنیم. او در ادامه گفت: برخی مشکلات شرکت مخابرات مانند طلب کارکنان و هم‌چنین ثابت ماندن تعرفه‌های تلفن ثابت

طی ۱۲ سال باعث شد در ۹ ماه امسال شرکت مخابرات در بورس زیان دهد و همین امر در نظر سهام‌داران تأثیر می‌گذارد. اما این نوید را می‌دهم که در سال آینده شاهد چنین مشکلاتی نباشیم.

سلطانی با بیان این که بخش زیادی از هزینه مخابرات از همراه اول پوشش داده می‌شود، گفت: شرکت همراه اول متعلق به شرکت مخابرات ایران است و سوددهی این شرکت باعث شده مشکلات مخابرات در طول سال‌های گذشته خود را نشان ندهد. اما باید توجه داشت اکنون در حال رفع مشکلات به صورت زیرساختی هستیم و قرار است طلب کارکنان را از محل فروش برخی املاک این شرکت پرداخت کنیم.

#### سرمایه‌گذاری زیرساخت انتخابات

فرهنگ حسینی، کارشناس بازار سرمایه، در این باره به «وخارزم» گفت: سال آینده انتخابات ایران برگزار می‌شود که به نظر می‌رسد این موضوع خیلی بر روند بازارها تأثیر نگذارد. اگر هم نوسانی رخ دهد، کوتاه‌مدت و هیجانی خواهد بود.

او در ادامه تأکید کرد: تجربه نشان داده یک ماه قبل از انتخابات و یک ماه بعد از انتخابات که دولت بعدی سر کار بیاید، سرمایه‌گذاری در بازارها کند می‌شود و تنها افراد آشنا به بازارهای مالی در این زمینه ورود می‌کنند. البته باید توجه داشت ورود سرمایه‌های خرد همیشه در بازارهای مختلف شاخص‌ساز بوده و به همین دلیل است که سرمایه‌گذاری گسترده در دوره انتخابات انجام نمی‌شود تا شرایط سیاسی کشور به ثبات برسد. همین موضوع باعث می‌شود صاحبان سرمایه در بورس هم‌چنان بمانند و افراد تازه‌وارد فعلاً تصمیم ورود نداشته باشند.

حسینی با تأکید بر این که بازار مانند بورس پذیرش نقدینگی موجود در کشور را ندارد، توضیح داد: اگر نقدینگی سرگردان موجود در کشور وارد بازاری غیر از بورس شود، قطعاً تورم و هم‌چنین تورم انتظاری افزایش خواهد یافت، اما به نظر می‌رسد وضعیت در سال آینده با ثبات‌تر از امسال باشد و صعود و فرود هیجانی اتفاق نیفتد.

#### ارتباط کسری بودجه و بورس

قاسم محسنی، کارشناس ارشد بازار سرمایه، به «وخارزم» گفت: دولت در بودجه سال آینده در نظر گرفته بخشی از درآمدش را از طریق فروش اوراق از طریق بازار سرمایه تأمین کند و اعداد و ارقامی که در این زمینه مشاهده می‌شود، این نگرانی را به دنبال دارد که اگر خریدار برای این سهام وجود نداشته باشد، دولت با مشکل درآمدی و کسری بودجه مواجه خواهد شد.

محسنی با اشاره به این که کسری بودجه امسال موجب نوسان بازار سرمایه بود، گفت: اگر کسری بودجه در سال آینده اتفاق بیفتد و دولت نتواند نفت را به میزانی که در بودجه در نظر گرفته، بفروشد، کسری بودجه متوجه کشور خواهد بود که نتیجه آن افزایش نقدینگی و افزایش تورم است. دولت در بودجه ۱۹۹ هزار میلیارد تومان از محل فروش نفت در نظر گرفته و اگر نتواند آن را محقق کند، کسری بودجه تورم را به دنبال دارد، که این موضوع باعث رشد شاخص بازار سرمایه خواهد شد. البته این رشد ناشی از سرمایه‌گذاری جدید نیست و اقتصاد ایران را بهبود نمی‌دهد.

قاسم محسنی، کارشناس ارشد بازار سرمایه: دولت در بودجه سال آینده در نظر گرفته بخشی از درآمدش را از طریق فروش اوراق از طریق بازار سرمایه تأمین کند و اعداد و ارقامی که در این زمینه مشاهده می‌شود، این نگرانی را به دنبال دارد که اگر خریدار برای این سهام وجود نداشته باشد، دولت با مشکل درآمدی و کسری بودجه مواجه خواهد شد



بازار مسکن در سالی که گذشت

## گرانی، مهمان سمج در بازار مسکن!

واقعی مسکن شناسایی شود.

از سوی دیگر، باید توجه داشت از زمان فعالیت دولت یازدهم و صدارت عباس آخوندی در وزارت راه و شهرسازی، بخش مسکن تقریباً فراموش شد و به باور بسیاری از کارشناسان، وزیر وقت این وزارتخانه میانه خوبی با بازار مسکن نداشت. با این که یکی از وعده‌های رأی اعتماد او تکمیل مسکن مهر بود، هنوز این پروژه تمام نشده. قرار بود پرونده مسکن مهر در سال ۹۵ بسته شود، اما اتمام این پروژه به وزیر بعدی، محمد اسلامی، در دولت دوازدهم رسید. با این که آخوندی در طول پنج سال وزارت خود در وزارت راه و شهرسازی سالی یک بار از مجلس رأی اعتماد گرفت و هر بار سایه استیضاح از سر او برداشته شد، اما تبعات اقدامات انجام‌نشده او در این وزارتخانه و کشور باقی ماند. یکی از مواردی که آخوندی بر آن تأکید داشت، این بود که به تعداد خانوارهای کشور بر اساس آمار مرکز آمار خانه در کشور وجود دارد و ساخت مسکن بیشتر موجب هدررفت منابع خواهد شد. اما از زمانی که محمد اسلامی به عنوان وزیر راه و شهرسازی وارد ساختمان این وزارتخانه شد، وضعیت فرق کرد. او علاوه بر توجه به صنعت ریل و جاده، به مسکن نیز توجه ویژه‌ای دارد. به طوری که طرح اقدام ملی از زمانی که اسلامی وارد این وزارتخانه شد، کلید خورد.

**پیش‌به‌سوی اتمام طرح اقدام ملی**

محمد اسلامی، وزیر راه و شهرسازی، در گفت‌وگو با «وخارزم»

متوسط قیمت مسکن طبق گزارش بانک مرکزی در فروردین امسال ۱۵ میلیون تومان بود که اکنون با افزایش ۱۳ میلیونی به ۲۸ میلیون تومان رسیده است. برخی کارشناسان بر این باورند که مسکن یک کالای مصرفی است که اکنون در دسته کالاهای سرمایه‌ای قرار گرفته است. این سیاست‌گذاری‌های صورت‌گرفته در حوزه مسکن است که باعث شده این کالا تبدیل به یک کالای سرمایه‌ای شود و افراد برای کسب سود این بازار را انتخاب کنند. افزایش قیمت مسکن سیاست‌گذاران بورس را بر آن داشت تا نسبت به وضعیت مسکن چاره‌ای بیندیشند و بورس کالا روشی را مطرح کرد که از طریق آن، پیش‌فروش متراژی برای یک پروژه ساختمانی انجام شود؛ طرحی که به نظر کارشناسان و کمیسیون عمران مجلس، زیرساخت لازم را نداشت و به مرحله اجرا نرسید. طبق نظر کارشناسان، کشور سالانه به یک میلیون واحد مسکونی نیاز دارد که به‌زحمت به نیمی از آن جامه عمل پوشانده می‌شود. طبق برآورد کارشناسان وزارت راه و شهرسازی نیاز کشور به مسکن سالانه ۷۰۰ هزار واحد مسکونی است، اما باز هم تعداد تقاضا در این بخش بیشتر از میزان واحدهای مسکونی ساخته‌شده است. سالانه حدود ۵۰۰ هزار ازدواج به ثبت می‌رسد که این رقم را به تقاضای اثبات‌شده قبلی باید اضافه کرد تا نیاز

مسکن

از سیاست‌های وزارت‌خانه متبوعش سخن گفت و تأیید کرد: طبق قانون ما باید شرایطی را فراهم کنیم که همه خانوارها دارای خانه و سکونتگاه باشند. از زمانی که وارد وزارت راه و شهرسازی شدیم، طرح اقدام ملی را پیشنهاد دادیم و اجرا کردیم.

اولویت ما در بحث طرح اقدام ملی کسب سود نیست، بلکه خانه‌دار کردن خانوارهایی هستند که تا کنون نتوانستند خانه بخرند و شرایط ویژه‌ای برای آن‌ها در نظر گرفتیم. اکنون ۴۵۰ هزار واحد مسکونی در حال ساخت است و امیدواریم از مرحله اول از افزایش قیمت جلوگیری کند و با افزایش عرضه قیمت این کالا کاهش یابد.

اسلامی در ادامه گفت: در طرح اقدام ملی ۴۰۰ هزار واحد مسکونی در مرحله ساخت قرار دارند و سعی من بر این است که تا پایان دولت دوازدهم این واحدها را تحویل دهم تا مسئولیت آن بر دوش دولت و وزیر بعدی نیفتد.

وزیر راه و شهرسازی با اشاره به شرایط واگذاری زمین در طرح اقدام ملی گفت: در طرح اقدام ملی پول زمین حذف شده و شرایط واگذاری به صورت ۹۹ ساله است و تنها هزینه ساخت از متقاضی دریافت می‌شود که برآورد ما این است که حدود ۳/۵ میلیون تومان به ازای هر متر مربع تمام شود.

او به برنامه‌های دولت برای افزایش وام مسکن اشاره کرد و افزود: به دنبال این هستیم که در شورای پول و اعتبار وام مسکن و مدت زمان بازپرداخت آن را افزایش دهیم که این موضوع باعث افزایش قدرت خرید مردم خواهد شد. البته نباید فراموش کرد طی یک سال گذشته تورم سنگینی به اقتصاد ایران تحمیل شد و ارزش پول ملی کاهش چشم‌گیری داشت که این موضوع دلیل سرمایه‌گذاران برای ورود به بازارهای مختلف را تقویت می‌کند.

وزیر راه و شهرسازی تأکید کرد: با توجه به طرح‌های مسکنی که دولت در دست اجرا دارد، سال آینده پرفرازونشیب نخواهد بود. البته فاکتورهایی مانند سیاست خارجی و مواردی از این قبیل در اقتصاد ما تأثیر زیادی دارد.

### عرضه ثابت، تقاضا در حال افزایش

محمود فاطمی عقدا، معاون اسبق وزارت راه و شهرسازی، در گفت‌وگو با «وخارزم» درباره بازار مسکن توضیح داد: مجلس یازدهم در زمینه تولید مسکن پی‌گیری فراوانی دارد. البته وزارت راه و شهرسازی هم در دو سال گذشته اقدامات زیادی را انجام داده، اما تقاضای موجود در بازار آن قدر زیاد است که عرضه را در خود غرق می‌کند و نیاز به یک حرکت جهادی و نهضت‌ساخت‌وساز در حوزه مسکن داریم که اجرای آن هم نیاز به پول زیادی دارد.

با این‌که برخی معتقدند در سال آینده به دلیل افزایش قیمت مسکن ساخت‌وساز کم خواهد شد و کسی به سمت خرید خانه نمی‌رود، معتقدم تقاضای موجود در بازار تا پنج سال آینده، اگر سالانه یک میلیون واحد هم ساخته شود، وجود خواهد داشت و زمانی می‌توانیم بگوییم تقاضا وجود ندارد که عرضه و تقاضا برابر باشند.

این کارشناس مسکن درباره پیش‌بینی قیمت مسکن گفت: اگر روند ساخت‌وساز در کشور افزایش یابد، قیمت کنترل خواهد شد، و اگر عرضه واحد مسکونی کاهش داشته باشد،

وضعیت بازار حادث می‌شود. امسال با توجه به افزایش نرخ ارز تقریباً همه بازارها رشد زیادی را تجربه کردند و ورود به هر بازاری از جمله مسکن سودآور بود. البته نباید فراموش کرد گرانی مسکن به دلیل نبود سیاست در این حوزه طی دولت یازدهم و اوایل دولت دوازدهم بود و هنوز طرح‌های این وزارت‌خانه در طول دو سال گذشته به ثمر ننشسته و در بازار تأثیر نگذاشته است.

### به بخش خصوصی اجازه حضور دهند

مجتبی بیگدلی، رئیس انجمن انبوه‌سازان ایران، در این باره به «وخارزم» گفت: حضور بخش خصوصی در حوزه مسکن می‌تواند مشکلات را حل کند. ما از دولت نمی‌خواهیم به صورت مستقیم در حوزه مسکن وارد شود، بلکه توقع داریم سیاست‌گذاری و راهبری این بخش را بر عهده بگیرد و زیرساخت‌ها برای تولید مسکن را فراهم کند. در سال جدید انتخابات ریاست‌جمهوری را در پیش داریم و به نظر می‌رسد تمرکز بیشتر در حوزه اجرایی باشد، اما مسکن کالایی نیست که در کوتاه‌مدت ساخته شود و بتواند به عنوان برنامه و یک اقدام مشخص معرفی شود.

بیگدلی معتقد است در سال پیش رو به دلیل تغییر نظام سیاسی کشور در حوزه اجرا، تغییراتی را شاهد خواهیم بود که البته در حوزه وزارت راه و شهرسازی افتتاح پروژه‌هایی است که قبلاً کلید خورده است. قیمت مسکن در سال آینده با توجه به تورمی که در کشور و بازارهای موازی وجود دارد، افزایشی خواهد بود.

به گفته او، کشور سالانه به یک میلیون واحد مسکونی نیاز دارد و اکنون ۴۰۰ هزار واحد مسکونی ساخته می‌شود. حتی اگر طرح اقدام ملی هم ساخته شود، باز هم نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیاز کشور باشد، و این بخش خصوصی است که می‌تواند در زمینه کاهش قیمت تأثیر بگذارد. بخش خصوصی و انجمن انبوه‌سازان کشور این آمادگی را دارد که با زیرساختی که دولت فراهم می‌کند، اقدام به ساخت پروژه‌های بزرگ مجتمع مسکونی کند. به این صورت که دولت زمین رایگان در اختیار بخش خصوصی قرار دهد و روند ساخت را نظارت کند تا استانداردهای لازم را داشته باشد.

رئیس انجمن انبوه‌سازان ایران می‌گوید: اقتصاد ایران بانک‌محور است، اما نظام بانکی کمترین همکاری را برای ساخت واحدهای مسکونی انجام می‌دهد. اکنون وامی که به سازندگان برای ساخت وامی که به خریداران برای خرید می‌پردازند، آن قدر کم است که ۱۰ تا ۲۰ درصد قیمت مسکن را شامل می‌شود. این در حالی است که زمانی که چرخ مسکن به راه بیفتد، بیش از هزار شغل و رشته را درگیر می‌کند و می‌تواند موتور محرک اقتصاد ایران باشد. در کشورهایی که اقتصادشان وابسته به مسکن است، پروژه‌های بزرگ مسکونی تعریف می‌کنند، اما متأسفانه در برخی ادوار در ایران سیاست انبوه‌سازی مسکن با موانع جدی روبه‌رو شد. با این حال، بخش خصوصی هیچ‌وقت در ساخت مسکن عقب نکشید و اگر اکنون دولت مساعدت کند، این آمادگی وجود دارد که در ساخت پروژه‌های بزرگ مسکن و شهرک‌سازی ورود کنیم.

محمد اسلامی، وزیر راه و شهرسازی: اولویت ما در بحث طرح اقدام ملی کسب سود نیست، بلکه خانه‌دار کردن خانوارهایی هستند که تا کنون نتوانستند خانه بخرند و شرایط ویژه‌ای برای آن‌ها در نظر گرفتیم. اکنون ۴۵۰ هزار واحد مسکونی در حال ساخت است و امیدواریم از مرحله اول از افزایش قیمت جلوگیری کند و با افزایش عرضه قیمت این کالا کاهش یابد



بالا و پایین بازار طلا و سکه در سالی که گذشت

## طلا، همچنان جذاب و سودآور

اما برخی معامله‌ها به صورت مستقیم بین مردم انجام می‌شود. به طور متوسط اجرت مزد ساخت در هر گرم پس از محاسبه اونس جهانی و نرخ دلار حدود ۱۰۰ هزار تومان است. به بیان بهتر، برای یک طلای ۴۰ گرمی علاوه بر محاسبه اونس و دلار مزد ساخت نیز برای هر گرم آن نیز باید افزوده شود.

### افزایش نرخ طلا در بازار

طلا در ابتدای امسال با گرمی حدود ۵۰۰ هزار تومان و سکه تمام بهار آزادی با پایه پنج‌میلیون تومان کار خود را کلید زدند و اکنون در آستانه سال جدید، قیمت هر گرم طلای ۱۸ عیار حدود یک میلیون و ۱۰۰ هزار تومان و قیمت هر سکه بهار آزادی بین ۱۰ میلیون و ۸۰۰ هزار تومان تا ۱۱ میلیون تومان قرار دارد. با این حساب، سرمایه‌گذاری در بازار طلا بیش از صددرصد سود داشته است، اما متأسفانه برخی خریداران با تصمیمات هیجانی اقدام به خرید طلا در سقف قیمتی کردند و زیان‌هایی را متحمل شدند. اواخر تابستان و اوایل پاییز امسال قیمت هر سکه بهار آزادی حدود ۱۶ میلیون تومان و هر گرم طلای ۱۸ عیار یک‌میلیون و ۵۰۰ هزار تومان بود و در این ایام افراد زیادی برای کسب سود وارد این بازار شدند، اما از آن زمان به بعد شرایط تغییر کرد و قیمت‌ها وارد مسیر کاهشی شد. هر بازاری که سود داشته باشد، نقدینگی وارد آن بازار خواهد شد. این یک اصل در اصول اقتصاد است و به واسطه سودآوری طلا طی دو سال گذشته میلادی، سرمایه‌داران زیادی در همه جای دنیا وارد این بازار شدند. فلز گران‌بهای زردرنگ در طول سال‌های گذشته سود زیادی را نصیب دارندگانش کرده است. در کشورهایی مانند ایران که تورم بالای دو رقمی دارند، سرمایه‌گذاری در هر بازاری می‌تواند سودآور باشد و بازار طلا نیز از این موضوع مستثنا نیست. در همین زمینه باید توجه داشت ایران سال‌هاست درگیر تحریم‌هاست و مشاغل

طلا از دیرباز وسیله‌ای برای تجارت بوده و اکنون تبدیل به یک بازار سرمایه‌گذاری شده است. بانک‌های مرکزی جهان نیز بخشی از دارایی‌شان را بر اساس ارز و بخشی دیگر را طلا در نظر می‌گیرند. از این‌رو قیمت طلا تا حدی بر دارایی کشورهای نیز تأثیر می‌گذارد، اما آن‌چه در ادامه می‌خوانید، مربوط به دارایی دولت‌ها یا مواردی از این قبیل نیست، بلکه در خصوص سهام‌داران خرد است که به منظور سرمایه‌گذاری و کسب سود وارد این بازار می‌شوند.

بازار طلا و سکه همواره یکی از بازارهای محبوب برای سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود؛ خصوصاً برای افرادی که با بورس آشنا نیستند، یا سرمایه کافی برای ورود به بازارهای مسکن و خودرو را در اختیار ندارند. اونس جهانی که امسال قیمت آن به بیش از دوهزار دلار رسید، اکنون بر پایه ۱۶۰۰ دلار قرار دارد. بازار طلا از معدود بازارهایی است که از گذشته‌های دور تا کنون توانسته جذابیت خود را حفظ کند. یک زمان دلار اهمیت بالایی در تجارت داشت و اکنون بیت‌کوین مهم شده، اما طلا همیشه مورد توجه بوده است. حتی بیت‌کوین هم که یک رمزارز است و ماهیت فیزیکی ندارد، با عنوان یک سکه طلا که روی آن حرف بی‌انگلیسی حک شده، معرفی می‌شود که این نشان از بالا بودن اهمیت طلاست.

### چگونگی محاسبه قیمت طلا

قیمت طلا در ایران متشکل از محاسبه اونس جهانی، قیمت دلار و هزینه ضرب سکه یا اجرت طلاهای تزئینی است. آن‌طور که اتحادیه طلا و جواهر اعلام کرده، فروش طلای دست‌دوم غیرقانونی است و طلا حتماً باید نو به دست مصرف‌کننده برسد،

پژوهنده



زیادی در طول این سالها از بین رفته است. هم‌چنین شیوع ویروس کرونا باعث شد بیش از یک‌میلیون نفر در کشورمان شغلشان را از دست بدهند، که این موارد باعث سرمایه‌گذاری در بازارهایی مانند طلا می‌شود که هر کسی با هر سرمایه‌ای می‌تواند به آن وارد شود.

طبق آمار مرکز آمار ایران حدود پنج‌میلیون نفر در ایران هستند که نامشان در لیست بیمه و شاغلان قرار ندارد، اما درآمد زیادی کسب می‌کنند. این افراد همان‌هایی هستند که از طریق تجارت در بازارهای مختلف سود کسب می‌کنند. به عنوان مثال، برای فعالیت در بازارهایی مانند طلا، آن هم به طور واسطه‌نیازی به ثبت‌نام نیست. برخی افرادی که این کالا را خریداری و پس از مدتی آن را می‌فروشند و سود کسب می‌کنند، جزو بی‌کاران دارای درآمد هستند. بررسی در این زمینه نشان می‌دهد افراد فاقد شغل یا بازنشسته بیشترین حضور را در این نوع بازارها دارند و برای این‌که بتوانند هزینه‌های خود را پوشش دهند، به منظور کسب سود وارد بازارهایی مانند طلا می‌شوند. کسب سود پس از سرمایه‌گذاری در یک بازار اصلاً پدیده بدی نیست، اما موضوع نگران‌کننده این‌جاست که مشاغل واسطه‌ای کمکی به بخش تولید کشور نمی‌کند و اگر این جریان گسترش یابد، نیروی کار متخصص تربیت نخواهد شد و رشد اقتصادی با آسیب مواجه می‌شود.

#### تأثیر سیاست خارجی بر بازار طلا

اکنون بانک‌های مرکزی چین و آمریکا در حال تبدیل بخشی از دارایی خود به طلا هستند و تجربه نشان داده هر بار که این کشورها دست به چنین اقدامی می‌زنند، قیمت طلا روند صعودی خواهد داشت. به‌طوری‌که برخی تحلیل‌گران بین‌المللی معتقدند در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۱ میلادی قیمت اونس جهانی دوباره به ۲۰۰۰ دلار می‌رسد. بر کسی پوشیده نیست انتخابات آمریکا برای هر کشور و بازاری مهم است و نگاهی به بازارهای جهانی نشان می‌دهد در زمان انتخابات این کشور نوسانات زیادی اتفاق می‌افتاد و در روزهای پایانی بازارها راکد می‌شد. این تأثیر در بازارهای ایران از جمله ارز، طلا و بورس وجود داشت و پس از مشخص شدن رئیس‌جمهور جدید و سیاست خارجی این کشور اکنون بازارها منتظر تغییرات سیاسی در داخل ایران هستند.

#### کرونا طلا را گران کرد؛ واکنش ارزان می‌کند

محمد کشتی‌آرای، نایب رئیس اتحادیه طلا و جواهر، به «وخارزم» گفت: سال ۲۰۲۰ به دلیل شیوع ویروس کرونا برخی بازارها مانند بازار طلا نوسانات زیادی را تجربه کرد و قیمت جهانی در سال گذشته میلادی بیش از ۲۵ درصد رشد داشت.

او با بیان این‌که در سال‌های گذشته قیمت طلای جهانی حداکثر ۱۸ درصد رشد داشت، افزود: زمانی که ویروس کرونا جهان را فراگرفت، کالاهایی ارزش یافت که انتقال آن

نیاز به سازوکار خاصی نباشد، و طلا از این‌رو رشد زیادی را تجربه کرد. طلا برخلاف کالاهای دیگر زمانی که تولید و رشد اقتصادی کاهش می‌یابد، افزایش قیمت را تجربه می‌کند و رشد قیمت جهانی آن در سال میلادی گذشته ناشی از کاهش رشد اقتصادی کشورها و کاهش تولید بود و اگر روال سابق اتفاق بیفتد، اونس جهانی دوباره کاهش را به خود خواهد دید.

نایب رئیس اتحادیه طلا و جواهر با بیان این‌که در ایران هنوز قیمت‌ها کمی حباب دارد، توضیح داد: پس از انتقال قدرت در آمریکا قیمت جهانی طلا تغییراتی داشت، اما نکته قابل توجه این‌جاست که اکنون واکنش کرونا تأثیر بیشتری از سیاست در بازارهایی مانند طلا دارد. هنوز واکنش به میزان کافی در جهان تولید نمی‌شود و اگر این اتفاق بیفتد، قیمت طلا روند نزولی را طی خواهد کرد.

#### آینده سیاسی ایران و بازار طلا

آیت محمد ولی، رئیس اتحادیه طلا و جواهر، به «وخارزم» می‌گوید: از آن‌جایی که استخراج طلا مشکل است و منابع آن محدودیت دارد، نوسانات قیمتی زیادی را در جهان تجربه کرد. هر کالایی هم که محدودیت تولید داشته باشد، قطعاً نوسانات قیمتی بیشتری خواهد داشت و قیمت‌های بالاتری را تجربه می‌کند.

کشورهای مختلفی اکنون در حال ذخیره طلا هستند و این موضوع بر نوسانات بازار اضافه می‌کند. هر چند با افزایش ارزش پول ملی می‌توان این نوسانات را کاهش داد.

رئیس اتحادیه طلا و جواهر با بیان این‌که متأسفانه در برخی مواقع شاهد سرکوب قیمتی دلار و هم‌چنین قیمت‌های دستوری هستیم، تأکید کرد: قیمت اقلامی مانند ارز باید در بازار تعیین شود و بانک مرکزی باید به دنبال این سیاست باشد که ارزش پول ملی را حفظ کند. قطعاً بازارهایی مانند طلا اگر با قیمت پایین عرضه شوند، مشتری بیشتری خواهند داشت و کسب سود می‌کنند، در نتیجه افزایش قیمت طلا به نفع فعالان این صنف نیست، بلکه باید طلا را گران بخرند و گران بفروشند.

محمد ولی تأکید کرد: سال آینده پس از انتخابات ریاست‌جمهوری سیاست‌های تورمی و برنامه‌های مربوط به اشتغال و تولید نیز رونمایی خواهد شد که این موارد می‌تواند بر قیمت بازارهایی مانند طلا تأثیرگذار باشد. البته باید توجه داشت در کشور ایران که تورم دو رقمی وجود دارد، سرمایه‌گذاری در هر بازاری می‌تواند حداقل به میزان تورم سود نصیب سرمایه‌دار کند. برخی هم برای این‌که قدرت ریسک ندارند، از سود بانکی بهره می‌برند.

او در ادامه گفت: اگر ایران و آمریکا بتوانند دوباره به برجام برگردند و برخی تحریم‌ها علیه ایران برداشته شود، قطعاً بازارهای ارز و طلا روند کاهشی خواهند داشت. این موضوع در کوتاه‌مدت موجب ورود سرمایه جدید نخواهد شد، اما در میان‌مدت قطعاً سرمایه‌های زیادی وارد بازار طلا می‌شود، که قطعاً این موارد رونق صنعت را به دنبال دارد.

اکنون بانک‌های مرکزی چین و آمریکا در حال تبدیل بخشی از دارایی خود به طلا هستند و تجربه نشان داده هر بار که این کشورها دست به چنین اقدامی می‌زنند، قیمت طلا روند صعودی خواهد داشت. به‌طوری‌که برخی تحلیل‌گران بین‌المللی معتقدند در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۱ میلادی قیمت اونس جهانی دوباره به ۲۰۰۰ دلار می‌رسد

# بازار ارز، بازیچه تورم!

## ارتباط تنگتنگ نرخ ارز و تورم

بر مبنای نظریاتی که متکی بر عوامل تعیین‌کننده نرخ ارز است، بیشتر کارشناسان معتقدند به دلایلی همچون وجود پیش‌فرض‌های سیاسی و اقتصادی نرخ تورم در درجه نخست عامل تعیین‌کننده نرخ ارز است، بنابراین تغییرات نسبی نرخ ارز معادل تفاضل نرخ تورم دو کشور است. به عنوان مثال، بر اساس این نظریه در صورت افزایش نرخ تورم ایران نسبت به کشورهای طرف معامله، ارزش پول ملی ایران تضعیف خواهد شد. از این سخنان و اظهارنظرها که عبور کنیم، مشخص می‌شود از زمانی که بایدن به عنوان رئیس‌جمهور آمریکا انتخاب شده، افزایش نرخ دلار به صورت هیجانی انجام نمی‌شود و حتی زمانی که اعلام کرد به‌راحتی پای میز مذاکره و بازگشت به برجام بر نمی‌گردد، نوسانات حداقلی بود. طی روزهای گذشته بانک مرکزی اعلام کرد در حال رایزنی با کشورهای آسیای شرقی برای آزادسازی منابع بلوکه‌شده ایران هستند. بر کسی پوشیده نیست هر چه ارتباطات بین‌المللی با ابهام همراه شود، نرخ ارز وارد نوسان خواهد شد. اکنون که آمریکا اعلام کرده آماده مذاکره با ایران است، به گفته کارشناسان قیمت دلار می‌تواند بر پایه ۲۰ هزار تومان قرار گیرد و باید دید اگر همه منابع بلوکه‌شده ایران هم آزاد شود، نرخ ارز از این هم پایین‌تر می‌آید؟

## چالش تعیین نرخ ارز در بودجه

کمیسیون تلفیق بودجه ۱۴۰۰ مجلس در جریان بررسی لایحه بودجه سال آینده در آذرماه ارز ۴۲۰۰ تومانی را حذف و مابه‌التفاوت آن را در بخش‌های مختلف به عنوان منابع در نظر گرفتند که این موضوع مخالفت دولت را همراه داشت.

بازار ارز طی چند ماه گذشته نوسانات زیادی را تجربه کرده است. اوایل سال ۹۹ دلار کار خود را بر پایه ۱۴ هزار تومان آغاز کرد و اکنون در ماه پایانی سال بین ۲۴ تا ۲۵ هزار تومان قرار دارد. این در حالی است که در مهرماه وارد کانال ۳۲ هزار تومان شد. به بیان بهتر، از ابتدای سال تا کنون دلار حدود ۶۱ درصد بازدهی داشته و بعد از بورس، سکه و طلا پرسودترین بازار سال جاری بوده است.

برخی خبر از مذاکرات ایران و آمریکا برای احیای برجام می‌دهند و برخی دیگر تحریم‌ها را ادامه‌دار می‌دانند. انتخابات آمریکا تأثیر زیادی بر نرخ ارز در ایران داشت و در هر ایالتی که دونالد ترامپ از جو بایدن پیشی می‌گرفت، نرخ دلار رو به افزایش بود و زمانی که جو بایدن رئیس‌جمهور آمریکا شد، نوسانات وارد مدار کاهشی شد. این در حالی است که محمدجواد ظریف، وزیر امور خارجه ایران، چندین بار اعلام کرد سیاست آمریکا نسبت به دوران ترامپ تغییری نکرده است. از سوی دیگر، حسن روحانی، رئیس‌جمهور، وعده داده نرخ دلار می‌تواند بر پایه ۱۵ هزار تومان قرار بگیرد که این تعیین نرخ سرمایه‌گذاری‌ها را در برزخ نگه می‌دارد. به طوری که محمد لاهوتی، رئیس کنفدراسیون صادرات، در این باره گفت: تعیین نرخ پایین‌تر از نرخ واقعی بازار صادرات کشور را با مشکل مواجه می‌کند و آن‌ها را بالاتر می‌گذارد. مسعود خوانساری، رئیس اتاق بازرگانی تهران، هم اعلام کرده که صادرکنندگان منتظر تثبیت قیمت ارز هستند تا بتوانند تجارت خود را انجام دهند.



شاید دلیل اصلی مخالفت دولت و مجلس ارز ترجیحی بود و در نهایت لایحه بودجه رد شد. چندی بعد، دوباره بودجه به مجلس رسید و همان ارز ترجیحی در آن از سوی دولت گنجانده شده بود و این بار مجلس از بودجه استقبال کرد و اصلاحات را پذیرفت. برخی بازارها هم به بهانه حذف ارز ترجیحی به هم ریخت، به طوری که برخی مقامات وزارت صمت اعلام کردند حذف ارز ترجیحی در بازار باعث شده مردم در مورد کالاهای اساسی نگران شوند و این کالاها را بیش از نیازشان خریداری کنند. همین امر دلیل گرانی کالاهای اساسی شده، اما اکنون که ارز ترجیحی باقی مانده و خبر آزادسازی منابع ایران از کشورهای دیگر هم مطرح شده، باز هم گرانی کالاهای اساسی اتفاق می‌افتد. تعیین نرخ ارز در بودجه از این جهت اهمیت دارد که می‌تواند میزان درآمد حاصل از فروش شرکت‌های دولتی را تغییر دهد و گاهی به نوسان بازار سرمایه منجر شود.

زمانی که ارز ۴۲۰۰ تومانی در سال ۹۷ به همه بخش‌ها داده شد، نرخ ارز در بازار حدود پنج هزار تومان بود و برخی از شرکت‌های توریستی تور رایگان به شهرهای مرزی می‌بردند تا بتوانند سهمیه مسافری آن‌ها را دریافت کنند. زمانی که عبدالناصر همتی سکان‌دار بانک مرکزی شد، برخی تخصیص‌های ارزی را کاهش داد و تنها پرداخت ارز را اولویت‌بندی کرد که کالاهای اساسی با نرخ ۴۲۰۰ تومان در صدر آن قرار داشت. هر چند مجلس قصد داشت نرخ ارز ترجیحی را در بودجه سال آینده حذف کند، اما ظاهراً به این توافق رسیدند که این نرخ ادامه داشته باشد. همچنین نرخ محاسباتی برای فروش نفت و مواردی از این قبیل در بودجه ۱۱ هزار و ۵۰۰ تومان در نظر گرفته شده است که درآمد دولت را از محل فروش نفت مشخص می‌کند. در بودجه سال آینده دولت متعهد شده تا شهریورماه فرایند و زیرساخت حذف ارز ترجیحی را فراهم کند و احتمالاً هر ماه یک قلم از لیست دریافت‌کنندگان ارز ۴۲۰۰ تومانی حذف می‌شود.

#### اقتصاد را به غرب گره نزنیم

محمدرضا جهان بیگلری، کارشناس اقتصادی، در گفت‌وگو با «وچارزم» به پیش‌بینی بازار ارز در سال آینده پرداخت و گفت: نوسانات بازار ارز ناشی از بازگشت آمریکا به برجام اتفاق افتاده، اما باید توجه داشت نباید اقتصاد کشور و آینده بازار ارز به این موارد گره زده شود. به این دلیل که اگر اتفاقی در زمینه دیپلماسی نیفتد، آسیبی که به کشور وارد می‌شود، به مراتب بدتر از گذشته خواهد بود.

او تأکید کرد: ایران توانسته پس از گذشت دو سال اقتصاد خود را با وجود تحریم به رشد اقتصادی مثبت برساند و اگر دوباره شرایط معیشت و سرمایه‌گذاری را به بازگشت غربی‌ها به برجام گره بزنیم، تبعات زیادی متوجه کشور خواهد شد.

این تحلیل‌گر بازار ارز در ادامه گفت: در سال آینده انتخابات ایران انجام می‌شود و این موضوع می‌تواند به صورت روانی بر بازار تأثیر بگذارد. هر چند همه این اتفاقات از جمله بازگشت آمریکا به برجام و رفع تحریم‌ها علیه ایران و همچنین انتخابات ریاست‌جمهوری تأثیر کوتاه‌مدت روی بازار می‌گذارند، اما آنچه مشخص است، سال آینده هم مانند امسال حداقل ۳۰ درصد نرخ تورم خواهیم داشت و انتظار می‌رود نرخ ارز هم در همین مقدار رشد قیمت

را تجربه کند.

جهان بیگلری با تأکید بر این‌که اغلب کارشناسان بر این باورند که نرخ ارز برای اقتصاد ایران باید کاهش یابد، گفت: برخی افراد در زمان افزایش نرخ ارز سود زیادی نصیبشان شد، اما باید در نظر داشت دیپلماسی اقتصادی ایران در طول سال‌های گذشته ضعف زیادی داشته است. تجارت ایران و ترکیه یک زمانی ۱۴ میلیارد دلار بود و اکنون به یک میلیارد دلار رسیده، و همه این موارد بر نرخ ارز در ایران تأثیرگذار است.

#### از فرصت‌هایمان استفاده کنیم

سیدکمال سیدعلی، معاون سابق ارزی بانک مرکزی، به «وچارزم» گفت: اگر تحریم علیه ایران برداشته شود و بتوانیم به بازارهای جهانی نفت صادر کنیم، دست دولت برای کنترل بازار ارز باز است. این مورد در بودجه گنجانده شده و اگر تحریم‌ها برداشته نشود و دولت نتواند درآمد مدنظر (۱۹۹ هزار میلیارد تومان) را از این بخش کسب کند، کسری بودجه زیادی به کشور تحمیل می‌شود که نتیجه آن کاهش ارزش پول ملی و افزایش قیمت دلار به واسطه رشد نقدینگی است.

این کارشناس اقتصاد تأکید کرد: درآمدهای نفتی در بودجه سال آینده افزایش چهار برابری دارد و تأمین این درآمد به نوعی راه رفتن روی لبه تیغ است.

او به شیوع کرونا در جهان و افزایش قیمت‌ها اشاره کرد و گفت: زمانی که ویروس کرونا در همه کشورها شیوع پیدا کرد و زمانی برای کنترل آن تعیین نشده بود، قیمت همه بازارها افزایش زیادی داشت. البته بازارهای سرمایه‌گذاری مانند طلا روند فزاینده‌ای را تجربه کردند و محصولاتی مانند نفت که منجر به تولید می‌شد، به زیر ۱۰ دلار رسید.

از زمان اعلام واکسن و تأیید سازمان بهداشت جهانی و همچنین شروع واکسیناسیون قیمت طلا در بازارهای جهانی کاهش و دوباره نفت افزایش پیدا کرد. از این رو نوسانات و التهابات در بازار طلا و ارز کاهش پیدا کرد و دولت در این زمینه معتقد است می‌تواند به درآمدهای در نظر گرفته‌شده در بودجه از محل فروش نفت دست پیدا کند. البته در کنار رفع تحریم‌ها باید به موضوع FATF توجه داشت و اگر تحریم‌ها برداشته شود و ما هم چنان در لیست سیاه این سازمان قرار داشته باشیم، امکان مبادله با کشورهای دیگر را نداریم. درحالی‌که کشورهای دیگر ریسک تجارت با ایران را بالا می‌دانند، از انجام این کار خودداری می‌کنند.

به گفته او، ایران باید از فرصتهایی که برایش پیش می‌آید، استفاده کند و اگر در این زمینه تعلل شود، مشکلاتی به کشور تحمیل خواهد شد. برجام فرصت مناسبی برای عمق‌بخشی به اقتصاد ایران بود، اما به دلیل این‌که ما FATF را نپذیرفته بودیم، نتوانستیم با بانک‌ها و بیمه‌های درجه یک کشورهای اروپایی همکاری کنیم.

سیدعلی در ادامه تأکید کرد: نرخ ارز در سال آینده بستگی به رفتار ایران در فضای دیپلماسی دارد، و اگر بتوانیم اقدامات مدنظرمان را پیش ببریم و با کشورهای غربی به تفاهم برسیم، نرخ دلار به ثبات خواهد رسید. اما اگر نتوانیم در این زمینه گام برداریم، مشکلاتی که با بازگشت تحریم‌ها در سال ۹۷ برای ایران پیش آمد، ممکن است دوباره تکرار شود.

برخی مقامات وزارت صمت اعلام کردند حذف ارز ترجیحی در بازار باعث شده مردم در مورد کالاهای اساسی نگران شوند و این کالاها را بیش از نیازشان خریداری کنند. همین امر دلیل گرانی کالاهای اساسی شده، اما اکنون که ارز ترجیحی باقی مانده و خبر آزادسازی منابع ایران از کشورهای دیگر هم مطرح شده، باز هم گرانی کالاهای اساسی اتفاق می‌افتد

## درباره رونق بازار ارزهای دیجیتال

# رازهای رمزارز

مایر داغ شده بود، واردات آن غیرقانونی اعلام شد، اما این دستگاهها از طریق قاچاق خود را به بازار مصرف می‌رسانند. این رویه تا جایی ادامه داشت که دولت مجوز واردات آن را اعلام کرد و در صنعت برق بخشی به نام رمزارز تشکیل شد تا قوانین مربوط به فعالیت ماینرها را تدوین کند. البته این موضوع به خوبی و خوشی تمام نشد و بعد از این که واردات ماینرها قانونی اعلام شد، محمود واعظی، رئیس دفتر رئیس‌جمهور، در جمع خبرنگاران اعلام کرد دولت برای واردات ماینر رضایت نداشت و تحت فشار قرار گرفت.

### از خاموشی معابر تا حساب پر پول

پاییز و زمستان امسال خاموشی‌های زیادی را تجربه کردیم و برخی تحلیل‌گران صنعت برق تأکید کردند این خاموشی‌ها به دلیل استخراج بیت‌کوین است. در طول چند سال گذشته هم بارها خبر استفاده غیرقانونی و کشف مزرعه‌های تولید بیت‌کوین شنیده شده، اما مصطفی رجبی مشهدی، سخنگوی صنعت برق، در این باره اعلام کرد استخراج رمزارز به صورت غیرقانونی باعث تخریب شبکه برق شده و اگر کسی فعالیت مزرعه‌های غیرقانونی را اطلاع دهد، تا مبلغ ۲۰ میلیون تومان از شرکت توانیر جایزه دریافت خواهد کرد.

مسیر تازه نقل و انتقال پول در جهان از ابتدای شکل‌گیری تجارت در جهان برخی کالاها نقش واسطه‌ای داشتند. نمک و طلا ارزش بالایی در معاملات داشتند و به نوعی معامله را تضمین می‌کردند. اکنون بیت‌کوین وارد تجارت جهانی شده، اما هنوز برخی افراد از این موضوع بهره نمی‌برند و معتقدند در صورت زبان جای مشخصی وجود ندارد که افراد بتوانند شکایت خود را پی‌گیری کنند. زمانی که قرار بود پول کاغذی جای کالاها و

شاید اگر یک دهه پیش صحبت از بانکداری الکترونیک می‌شد، بسیاری از افراد ذهنیتی از این موضوع نداشتند. زمانی که پول در حال خارج شدن از چرخه فیزیکی بود و کارت‌های بانکی جایگزین آن شد، کسی فکر نمی‌کرد در یک دهه آینده معاملات بر پایه اینترنت شکل بگیرد. در همان زمان که هنوز بانکداری الکترونیک در ایران در مراحل اولیه قرار داشت، شخص یا افرادی در سال ۲۰۰۹ بیت‌کوین یا سکه مجازی را طراحی کردند. بیت‌کوین یکی از زنجیره‌های بلاک چین است و مانند ارزهای دیگر می‌تواند برای معامله استفاده شود. بیت‌کوین یکی از شش هزار حلقه‌ای است که در زنجیره بلاک چین قرار گرفته و تنها این بخش قابلیت انتقال ارزش را دارد.

بیت‌کوین اولین پول دیجیتال در جهان است و هنوز مبدأ و مرکز آن مشخص نیست. به بیان بهتر، از واحدهای پول در جهان است که بدون دخالت بانک‌های مرکزی دنیا مشغول فعالیت است. به این صورت که افراد به صورت مستقیم امکان تجارت با یکدیگر را بدون واسطه دارند. رمزارزها توسط ماینر استخراج می‌شود و به دستگاه بزرگی که از طریق مشخصات کاربری متصل می‌شود، محاسبه برق تولیدی و میزان بیت‌کوین متعلق به کاربر را انجام می‌دهد. از آنجایی که ماینرها برای پایدار نگه داشتن شبکه برق زیادی مصرف می‌کنند، در کشورهایی که برق گران است، تولید برق مصرفی برای فعالیت ماینرها به‌صرفه نیست، اما در ایران که برق با یارانه به دست مردم می‌رسد، استفاده از ماینر و تولید بیت‌کوین برای مردم بسیار به‌صرفه است، زیرا از طریق برقی که تولید می‌شود، بیت‌کوین دریافت می‌کنند و امکان خریدهای بین‌المللی فراهم می‌شود. در طول سال‌های گذشته که بحث استفاده از دستگاه‌های

پژوهش



طلا را در تجارت جهانی بگیرد، گفته می‌شد هیچ‌وقت از یک پول کاغذی به عنوان ملاکی برای امور بازرگانی استقبال نخواهد شد، اما این روزها دلار پایه اصلی معاملات قرار گرفته است. با این‌که بسیاری از افراد بیت‌کوین را تحولی در صنعت تجارت می‌دانند، اما برخی معتقدند کشورهایایی که برق ارزان دارند، بیشتر از این موضوع منتفع خواهند شد و اگر برق آن‌ها بدون یارانه محاسبه شود، شاید از تولید رمزارز برای تجارت استفاده نکنند. علاوه بر نقش بیت‌کوین در تجارت باید به سرمایه‌پذیر بودن این بازار نیز اشاره کرد. حدود یک دهه پیش قیمت هر بیت‌کوین معادل یک دلار بوده و اکنون به حدود ۵۰ هزار دلار رسیده است. به بیان بهتر، اگر کسی در سال ۸۹ یک میلیون بیت‌کوین خریداری می‌کرد، اکنون سرمایه او ۵۰ هزار برابر شده بود. دلار در سال ۸۹ با قیمت حدود هزار تومان معامله می‌شد.

### پاداش بیت‌کوینی

در حالی‌که در اردیبهشت پاداش استخراج رمزارز حدود ۱۲ بیت‌کوین بود، اکنون به شش بیت‌کوین کاهش یافته است. این هم به دلیل محدود بودن آن در کل جهان است و طبق اعلام اولیه ۲۱ میلیون بیت‌کوین بیشتر در جهان تولید نخواهد شد، که تا کنون حدود ۱۹ میلیون آن تولید شده است. اوایل فعالیت بیت‌کوین که افراد با این موضوع آشنایی نداشتند، تولید هر بیت‌کوین برای کاربر ۵۰ دلار عایدی داشت. به بیان بهتر، در هر ۱۰ دقیقه صاحب ماینر ۵۰ دلار به دست می‌آورد، اما اکنون به ازای هر بلاکی که تشکیل می‌شود، حدود شش بیت‌کوین تعلق می‌گیرد. هر چه به رقم ۲۱ میلیون نزدیک شویم، این پاداش کاهش می‌یابد. اما افزایش ارزش آن این کاهش را پوشش می‌دهد. طبق برآوردهای انجام‌شده تولید ۲۱ میلیون بیت‌کوین تا سال ۲۱۴۰ به طول می‌انجامد.

### اولین ارز دیجیتال از کجا آمد؟

رمزارز یا ارز دیجیتال ملی ابتدا در کشور انگلیس رونمایی شد و کشورهای دیگر نیز به دنبال تشکیل ارز دیجیتال ملی افتادند تا این‌که بیت‌کوین وارد بازارهای جهانی شد. برخی سرمایه‌گذاران به دلیل این‌که تجارت مستقیم را بدون دخالت بانک مرکزی یک کشور خاص انجام می‌دادند، این بازار برایشان جذاب بود. هر چند این بازار شفافیت خاص خود را دارد، اما هنوز مشخص نیست این رمزارز در کدام کشور تأسیس و اداره می‌شود.

### استقبال سرمایه‌داران از رمزارز در ایران

این روزها که در ایران بازارهای مختلفی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد، برخی صاحبان سرمایه ترجیح می‌دهند به جای استفاده از سرمایه خود در داخل، وارد بازار رمزارزها شوند که بتوانند سود بیشتری کسب کنند. تبوتاب ورود به بازار رمزارزها همانند تابستان امسال است که افراد به بورس وارد شدند و برای کسب یک سود رویایی کد بورسی گرفتند. تقریباً همان افراد اکنون در صف خرید بیت‌کوین قرار دارند و به جای دریافت کد بورسی به دنبال تشکیل یک حساب کاربری و خرید ماینر برای تولید بیت‌کوین هستند. به بیان

بهرتر، اکنون افرادی وارد بازار رمزارزها شدند که اطلاعاتی از محاسبات جهانی آن ندارند و این موضوع ممکن است به زیان آن‌ها منتهی شود. از این‌رو کارشناسان پیشنهاد می‌کنند افرادی که در این موارد آگاهی ندارند، همه سرمایه خود را وارد این بازار نکنند.

بازار رمزارزها با وجود مزیت‌هایی که دارد، دارای معایبی هم هست. از سوی دیگر، باید توجه داشت برخی کارشناسان بر این باورند که بازار رمزارزها در مقابل بازار سرمایه قرار گرفته و سهام‌داران بورس به دنبال خروج از این بازار و ورود به بازار رمزارزها هستند. این موضوع خروج نقدینگی از بورس را به دنبال دارد و برخی افراد بدون اطلاع کافی از قوانین استخراج رمزارز در پی سودهای افسانه‌ای می‌گردند. از سوی دیگر، از زمان قانونی شدن رمزارزها در کشور در تیرماه سال گذشته، استقبال مردم برای خرید ارز دیجیتال افزایش یافته و به گفته برخی کارشناسان مخالفت دولت به دلیل ناشناخته بودن این ارز در جهان بود. در همین حال برخی تحلیل‌گران معتقدند توجه به این صنعت می‌تواند منجر به رشد اقتصادی کشور شود و این صنعت در مقایسه با صنایع دیگر از یک حامل انرژی استفاده می‌کند، اما صنایع دیگر چند انرژی را مورد استفاده قرار می‌دهند. طبق برآوردهای صورت‌گرفته برای هر یک مگاوات برق برای چهار تا پنج نفر اشتغال مستقیم ایجاد می‌شود و هر چه برق بیشتر تولید شود، هم اشتغال ایجاد خواهد شد و هم بیت‌کوین بیشتری در اختیار کشور قرار می‌گیرد. اما نکته قابل توجه این‌جاست که برخی مزارع بیت‌کوین به صورت غیرقانونی فعالیت می‌کنند و استفاده بیش از اندازه پایداری شبکه را به خطر انداخته است.

### صنعت در آمدزای بلاک چین

محمدرضا شرفی، رئیس کارگروه استخراج انجمن بلاک چین ایران، به «وخارزم» می‌گوید: رمزارز یکی از بسترهای زنجیره بلاک چین است و افراد از طریق پایداری شبکه با استفاده از دستگاه ماینر پاداشی را دریافت می‌کنند.

او با بیان این‌که افزایش تعداد ماینرها در جهان نشان می‌دهد این صنعت، صنعتی درآمدزاست، توضیح داد: هر کسی در هر جای جهان می‌تواند با استفاده از یک حساب کاربری و توکن دریافت و پرداخت بیت‌کوین خود را بر بستر اینترنت معامله کند. بیت‌کوین بر بستر اینترنت و برق قرار دارد و هر جا که این دو آیتم وجود داشته باشد، می‌تواند استخراج بیت‌کوین اتفاق بیفتد.

شرفی به نقل و انتقال پول برای خرید بیت‌کوین اشاره کرد و گفت: اکنون در ایران برخی صرافی‌ها اقدام به خرید و فروش بیت‌کوین می‌کنند و جهان تقریباً استفاده از این رمزارز را پذیرفته است. به طوری که برخی بانک‌های مرکزی جهان استفاده از بیت‌کوین را قانونی اعلام کردند.

به گفته او، برخلاف آن‌چه گفته می‌شود رمزارزها در حال زیان هستند، باید گفت هر بازاری در هر دوره‌ای نوسان را تجربه می‌کند و افزایش و کاهش در هیچ بازاری ماندگار نیست. به نظر می‌رسد همین نوسانات است که بازارهای سرمایه‌گذاری را جذاب می‌کند و افراد باید در این مواقع تصمیم درست بگیرند و هیجان‌زده به بازاری ورود نکنند.

برخی صاحبان سرمایه ترجیح می‌دهند به جای استفاده از سرمایه خود در داخل، وارد بازار رمزارزها شوند که بتوانند سود بیشتری کسب کنند. تبوتاب ورود به بازار رمزارزها همانند تابستان امسال است که افراد به بورس وارد شدند و برای کسب یک سود رویایی کد بورسی گرفتند. تقریباً همان افراد اکنون در صف خرید بیت‌کوین قرار دارند و به جای دریافت کد بورسی به دنبال تشکیل یک حساب کاربری و خرید ماینر برای تولید بیت‌کوین هستند.



چالش‌های فعالیت‌های استارت‌آپی در ایران

## مسیر ناهموار برای کسب‌وکارهای نو

بر حمایت‌های مالی، حمایت‌هایی از نوع تجهیزات و مواردی از این قبیل برای کسب‌وکارهای نوین در نظر گرفته است.

### استارت‌آپ‌های ناب

روش کسب‌وکارهای نو وارد مسیر جدیدی شده و اکنون بحث استارت‌آپ‌های ناب در جهان مطرح است؛ به‌طوری‌که در ۲۵ دانشگاه کشور این موضوع تدریس می‌شود. در نتیجه این شرایط، اقتصاد کارآفرینی جدیدی اتفاق می‌افتد. قبلاً روال تجارت بر این اساس بود که فروشنده و خریدار طی یک مذاکره و برخورد فیزیکی کار خود را نهایی می‌کردند. اکنون این رویه تغییر کرده و ملاقات‌های حضوری جای خود را به دریافت خدمات از کسب‌وکارهای نوین داده است. از سوی دیگر، باید توجه داشت استارت‌آپ‌ها پیش از این به واسطه سازمان‌ها و دستگاه‌ها ارائه خدمت می‌کردند، اما اکنون ارائه خدمات به شخص و یک تیم مختوم شده است. تقریباً همه استارت‌آپ‌ها از فضای وب، موبایل، اینترنت و تکنولوژی‌های جدید استفاده می‌کنند تا بتوانند خود را توسعه دهند و به تعداد کاربران خود بیفزایند. اگر بخواهیم در این زمینه تقسیم‌بندی انجام دهیم، دسته‌های کسب‌وکار نوپا مبتنی بر تکنولوژی‌های نوین، استارت‌آپ مبتنی بر فناوری اطلاعات، کسب‌وکار نوپای خانگی، کسب‌وکارهای نوپای آینده‌نگر و کسب‌وکارهای نوپای ایجادکننده تحول در بازار را می‌توان نام برد.

راه‌اندازی کسب‌وکار نو بر خلاف آن‌که کار با آن راحت است، آسان نیست و طبق برآوردهای انجام‌شده یک‌دهم کسب‌وکارهایی که در این زمینه راه‌اندازی می‌شوند، به موفقیت می‌رسند و حیاتشان ادامه می‌یابد. مابقی در همان بخش اولیه عمر خود را از دست می‌دهند. زمانی که پروژه تاکسی اینترنتی در کشور کلید خورد و با استقبال مسافران همراه شد، سرمایه زیادی برای راه‌اندازی آن در نظر گرفته شد. البته پیش از آن

فعالیتی که بر پایه فناوری بنا شده باشد، به شرکت نوپا یا استارت‌آپ معروف است. در روزهایی که کرونا بخشی از عرضه و تقاضا را به سمت روش‌های غیر حضوری و اینترنتی برده، کسب‌وکارها وارد مسیر جدیدی شده‌اند. قبلاً اگر کسی قصد فعالیت در یک حوزه را داشت،

کافی بود مکانی را برای خود در نظر بگیرد و مشغول به کار شود، اما رفته‌رفته وضعیت تغییر کرد. در نهایت کار به جایی رسید که صنف‌های هم‌تراز با هم اقدام به ایجاد یک تشکل کردند تا بتوانند خواسته‌های خود را از دولت و حاکمیت مطالبه کنند و این موضوع دلیلی شد تا تشکل‌های بخش خصوصی و اصناف تشکیل شود. از یک دهه گذشته هم برخی کسب‌وکارها بر پایه اینترنت تعریف شد و در سال ۹۵ اتحادیه کسب‌وکارهای اینترنتی راه‌اندازی شد تا فعالان این حوزه بتوانند در قالب یک تشکل خواسته‌های خود مطرح کنند.

اکنون کسب‌وکارهای نو و استارت‌آپ‌ها نقش مهمی در اقتصاد دارند و فضای جدیدی را به وجود آورده‌اند. به عنوان مثال، قبلاً عملیات بانکی به صورت حضوری انجام می‌شد، اما اکنون برای جذب مشتریان اپلیکیشن‌هایی طراحی کرده‌اند که از طریق آن‌ها نه تنها نقل و انتقال پول در بستر اینترنت و موبایل انجام می‌شود، بلکه استعلام چک‌های صادره نیز از این طریق امکان‌پذیر است. استارت‌آپ‌ها علی‌رغم اندازه کوچک و منحصر بودن به حوزه خاصی از تولیدات یا خدمات، به دلیل کثرت تعدادشان، در آینده بخش بزرگی از گردش مالی اقتصادی در دنیا را به خود اختصاص خواهند داد. از این روزها دولت‌های مختلف از جمله ایران حمایت‌های زیادی برای توسعه کسب‌وکارهای نوین انجام می‌دهند. به‌طوری‌که معاونت علمی و فناوری رئیس‌جمهور در طول دولت دوازدهم اقدامات گسترده‌ای داشته و علاوه

● پرونده

سهراب اکبری

بسیاری از افراد در این حوزه ورود کرده بودند، اما نتوانستند موفق شوند.

### چرا شوق استارت‌آپ‌ها در ایران بالاست؟

جمعیت بالای تحصیل کرده و متخصص در بین کشورهای منطقه و همچنین ضریب نفوذ بالای اینترنت در ایران باعث شده جوانان زیادی تصمیم بگیرند وارد این حوزه شوند. زمانی که انتشارات آگهی یک روزنامه کثیرالانتشار روزانه ۳۰۰ صفحه بود، برای درج آگهی باید حداقل سه روز زودتر ثبت سفارش انجام می‌شد، اما اکنون با چند کلیک ساده می‌توان آگهی را با درج عکس در فضای اینترنت منتشر کرد، که این ایده از فضای خلاقیت جوانان نشئت گرفته است. برخلاف گذشته ذهن‌های خلاق جوانان می‌توانند موجب ایجاد شغل شود و این‌گونه نیست که افراد باید برای فعالیت در یک شغل سیستم اوستا شاگردی را ایجاد کنند و پس از مدتی بتوانند به صورت مستقل به کار خود ادامه دهند. هر چند این روش نیز مزایایی داشت، اما جوانان خلاق راه را برای رسیدن به اهداف خود کوتاه کرده‌اند. بررسی‌های انجام‌شده در کشور حاکی از آن است که حدود ۴۰ میلیون گوشی هوشمند در کشور فعال است و این بهترین فرصت برای مردم است تا نیازهای خود را از این روش پاسخ دهند.

### کسب‌وکار نو یعنی کاهش هزینه

رضا الفت‌نسب، سخن‌گوی اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای اینترنتی، به «وخارزم» می‌گوید: کسب‌وکارهای نو حدود ۱۰ سالگی است که مشغول به فعالیت هستند و زمانی که دولت متوجه شد این مسیر در حال توسعه است، مجوز ثبت اتحادیه را صادر کرد و از سال ۹۵ کسب‌وکارهای اینترنتی زیر نظر اتحادیه مستقل خودشان کار خود را ادامه دادند. الفت‌نسب با بیان این‌که کسب‌وکارهای نو به معنای صرفه‌جویی در هزینه‌هاست، افزود: یک زمانی گفته می‌شد تردد خودروها و ایجاد ترافیک باعث آلودگی هوا می‌شود و اکنون بر بستر اینترنت این امکان فراهم شده تا خدماتی که حتماً باید به صورت حضوری انجام می‌شد، اکنون به صورت غیرحضوری انجام شود، و این موضوع موجب کاهش هزینه‌ها خواهد شد.

عضو هیئت‌مدیره اتحادیه کسب‌وکارهای نوین تأکید کرد: در طول سال گذشته شرکت‌های زیادی برای فعالیت در فضای مجازی وارد شدند، اما با شیوع ویروس کرونا مردم نیز از خدمات غیرحضوری استقبال کردند.

به گفته وی، قبل از تأسیس اتحادیه کشوری فعالان این صنف باید مجوزهای خود را از بیش از هشت‌هزار مرکز دریافت می‌کردند، از این‌رو برخی از آن‌ها اقدام به اخذ مجوز نمی‌کردند و تخلفات در این بخش زیاد بود. اما با

تأسیس اتحادیه از چهار سال پیش تا کنون هم حقوق خدمات‌دهنده رعایت می‌شود و هم حقوق خدمات‌گیرنده. الفت‌نسب با بیان این‌که اکنون در بخش کالاهای اساسی یک درصد نیاز مردم از طریق فضای مجازی مرتفع می‌شود، توضیح داد: در کشورهای دیگر سهم خدمات آن‌لاین در این حوزه حدود ۱۵ درصد است و در کلان‌شهرهای آن‌ها این سهم رشد بیشتری دارد. اما کسب‌وکارهای نو در زمینه عرضه کالاهای اساسی در ایران سهم یک درصدی را دارند، که البته با اقداماتی که در این بخش انجام شده، این سهم در حال افزایش است. اکنون مردم بیشتر به دنبال دریافت خدمات از فروشگاه‌هایی هستند که علاوه بر خدمات حضوری عرضه فیزیکی هم داشته باشد تا در صورت بروز مشکل بتوانند به آن محل مراجعه کنند.

او به درآمد اندک کسب‌وکارهای نو اشاره کرد و گفت: متأسفانه دستگاه‌هایی مانند سازمان امور مالیاتی در شرایط فعلی خود را به‌روز نکردند و مالیات را بیشتر از رقم واقعی در نظر می‌گیرند، درحالی‌که باید مالیات بر درآمد محاسبه شود، که این اتفاق در این بخش نمی‌افتد. از سوی دیگر، سازمان‌های بیمه نیز هنوز کسب‌وکارهای نوین را به رسمیت نمی‌شناسند، که این موارد مشکلاتی را برای فعالیت این حوزه ایجاد کرده است.

الفت‌نسب در ادامه تأکید کرد: هنوز بسیاری از کسب‌وکارهای نو به نقطه سر به سر درآمدی و هزینه‌ای نرسیده‌اند و برای رسیدن به این هدف بیش از پنج سال باید از فعالیتشان بگذرد، اما به دلیل ناآشنایی دستگاه‌هایی مانند شهرداری، بیمه و سازمان امور مالیاتی فعالیت این بخش با چالش‌هایی همراه شده است. نکته قابل توجه این‌جاست که برخی مدیران معتقدند اگر این کسب‌وکار سودی ندارد، بهتر است تعطیل شود، درحالی‌که شرکت‌های زیادی هستند که نیروها به صورت فیزیکی در آن فعالیت دارند و سالانه تراز مالی آن‌ها منفی است.

سخن‌گوی اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای نو با بیان این‌که به شرکت‌های نوپا برای نشان دادن خدماتشان باید زمان داد، گفت: توسعه کسب‌وکار نو به این معنا نیست که کسب‌وکار سنتی از بین برود، بلکه همکاری این دو بخش را با هم زیاد می‌کند.

او به کسانی که قصد ورود به کسب‌وکارهای نو را دارند، پیشنهاد داد: قبل از این‌که افراد قصد ورود به این بازار را داشته باشند، ابتدا باید تحقیقات خود را در این زمینه کامل کنند. بررسی در مورد ظرفیت بازارهای موجود در کشور و همچنین چگونگی رسیدن به هدف مورد نظر باید ترسیم شود. برای رسیدن به اهدافی که مدنظر فعالان این بازار است، نیاز به تشکیل یک تیم متخصص و خلاق دارد که پیش از آن باید به ظرفیت بازار و همچنین سرمایه‌گذاری توجه کرد.

رضا الفت‌نسب، سخن‌گوی اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای اینترنتی: هنوز بسیاری از کسب‌وکارهای نو به نقطه سر به سر درآمدی و هزینه‌ای نرسیده‌اند و برای رسیدن به این هدف بیش از پنج سال باید از فعالیتشان بگذرد، اما به دلیل ناآشنایی دستگاه‌هایی مانند شهرداری، بیمه و سازمان امور مالیاتی فعالیت این بخش با چالش‌هایی همراه شده است. نکته قابل توجه این‌جاست که برخی مدیران معتقدند اگر این کسب‌وکار سودی ندارد، بهتر است تعطیل شود، درحالی‌که شرکت‌های زیادی هستند که نیروها به صورت فیزیکی در آن فعالیت دارند و سالانه تراز مالی آن‌ها منفی است





### ردپای اقتصاد هوشمند در برنامه ششم توسعه

در اقتصاد هوشمند دانشگاه نقش اساسی ایفا می‌کند و تقریباً محور و ستون اصلی را تشکیل می‌دهد. دستیابی به این مهم هم با یک دستگاه و یک وزارتخانه و یک سازمان انجام و عملی نمی‌شود و باید سیاست‌گذاری و ریل‌گذاری در این زمینه صورت بگیرد. به گفته کارشناسان برخلاف آنچه گفته می‌شود، اقتصاد هوشمند باعث بی‌کاری نیروی انسانی خواهد شد. هوشمندسازی اقتصاد باعث تربیت نیروی انسانی متخصص می‌شود که راهبری اقتصاد را بر عهده دارد. کشورهایی که دارای این نوع اقتصاد باشند، از قیمت نفت، اونس جهانی و مواردی از این قبیل فاصله می‌گیرند و آن‌ها تعیین‌کننده قیمت خدمات در جهان هستند.

در قانون برنامه ششم توسعه که سال ۱۴۰۰ سال پایانی فعالیت این برنامه پنج ساله است، باید بستر دولت الکترونیک فراهم شود. بند پ ماده ۶۷ قانون برنامه ششم دستگاه‌های اجرایی را موظف می‌کند نسبت به الکترونیکی کردن تمامی فرایندها و خدمات با قابلیت الکترونیکی و تکمیل بانک‌های اطلاعاتی مربوط، تا پایان سال سوم اجرای قانون برنامه و با مشارکت بخش خصوصی اقدام کنند. بند ث همین ماده تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف می‌کند تا پایان سال دوم اجرای قانون برنامه، امکان تبادل الکترونیکی اطلاعات و پاسخ‌گویی الکترونیکی به استعلام‌های مورد نیاز سایر دستگاه‌های اجرایی را حسب شرح وظایف آن‌ها در چهارچوب قوانین خاص و موضوعی، به صورت رایگان فراهم کند. همچنین تبصره دو بند ث نیز وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات را مکلف می‌کند تا سال دوم اجرای قانون برنامه، تمام زیرساخت‌های لازم برای تعامل اطلاعاتی بین دستگاه‌های اجرایی بر بستر شبکه ملی اطلاعات، صرفاً از طریق مرکز ملی تبادلات اطلاعات و با استانداردهای فنی مصوب وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات را فراهم کند. توسعه محتوا و خدمات الکترونیک دستگاه‌های اجرایی، زمینه‌سازی جهت کاهش مراجعات حضوری به دستگاه‌ها، الکترونیکی کردن معاملات و تجارت کالا و خدمات، الکترونیکی کردن برخی فرایندهای مرتبط با بورس، بهره‌برداری از سامانه‌های مالیات الکترونیکی، معاملات دولتی الکترونیکی و سلامت الکترونیکی و افزایش خدمات و فعالیت دفاتر ارتباطات و فناوری اطلاعات روستایی از جمله مواردی است که در ماده ۶۸ قانون برنامه ششم به آن پرداخته شده است. اما اکنون که در سال پایانی اجرای برنامه ششم توسعه قرار داریم، برخی از این موارد اجرا شده و برخی دیگر وارد فاز اجرایی نشده است. یاسر جبراییلی، رئیس مرکز نظارت

راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام، در این باره اعلام کرد به طور متوسط برنامه‌های توسعه‌ای ۳۱ درصد اجرا شده و باید برای برنامه هفتم توسعه قوانین و بسترهایی فراهم شود که مشکلات را به طور کامل حل کند.

### حمایت دولت از اجرای دولت الکترونیک

حسن روحانی، رئیس‌جمهور، شیوع ویروس کرونا در کشور را فرصتی برای پیاده‌سازی اقتصاد هوشمند و دولت الکترونیک می‌داند و از زمستان سال گذشته دستورات زیادی در این زمینه صادر کرده است. مکلف کردن وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های مختلف برای عدم حضور اجباری مردم به ادارات دولتی باعث شده امسال بیشتر از سال‌های گذشته به اقتصاد هوشمند و دولت الکترونیک نزدیک شویم.

### زیرساخت‌های اقتصاد دیجیتال

ارائه‌کنندگان زیرساخت اقتصاد دیجیتال، اطلاعات خود را بر پایه یک فضای ابری ترسیم می‌کنند که از طریق یک بخش مرکزی مدیریت می‌شود. بخش دیگر مربوط به تولیدکنندگان اقتصاد دیجیتال است که این ارائه خدمت از سوی یک شرکت نرم‌افزاری و دیجیتال تولید می‌شود. این ارائه خدمت می‌تواند از طریق وبسایت یا اپلیکیشن‌های موبایلی باشد. قبلاً برای نقل و انتقال در شبکه بانکی فرد باید حضوری به یک شعبه از بانک مراجعه می‌کرد و کار مورد نظر را انجام می‌داد. به این دلیل که سیستم بانک‌ها نیز به صورت دستی طراحی شده بود، یک روز طول می‌کشید تا پول به حساب گیرنده واریز شود، اما اکنون این اقدام از طریق یک اپلیکیشن موبایلی انجام می‌شود و در همان لحظه از حساب گیرنده قابل برداشت است. در نتیجه می‌توان گفت در اقتصاد هوشمند، بانک‌ها نقش مؤثری در هموارسازی مسیر رشد و توسعه اقتصادی دارند. با توجه به تغییرات سریع فناوری‌های نوین، نقش بانک‌ها در بازتعریف و جایگزین کردن روش‌های سنتی و متعارف ارائه خدمات با روش‌های نوین با اتکا به فناوری‌های جدید، بسیار حایز اهمیت است. در اقتصاد هوشمند، نیازی به حضور بانک‌های بزرگی به لحاظ ابعاد فیزیکی نیست، اما ابعاد آن در فضای الکترونیکی افزایش می‌یابد و باید امنیت آن نیز تأمین شود.

### برای مقابله با تورم باید به اقتصاد هوشمند برسیم

فرهاد دژپسند، وزیر امور اقتصادی و دارایی، با بیان این‌که در اقتصاد دیجیتال نقش انسان مانند اکنون نیست و تغییراتی دارد، به «وخارزم» گفت: اقتصاد دیجیتال و

علی فیروزی، رئیس مرکز ملی مطالعات، پایش و بهبود محیط کسب و کار وزارت امور اقتصادی و دارایی: اکنون مجوز فعالیت‌هایی که مستقیماً با امنیت و محیط زیست در ارتباط نباشند، در کمتر از چند روز صادر می‌شود. به جای نظارت پیشینی، نظارت پسینی را اجرا خواهیم کرد که این موضوع می‌تواند نقش مهمی در اقتصاد و پیشبرد دولت الکترونیک داشته باشد. به این صورت که مجوزهای مورد نیاز مانند سلامت و مواردی از این قبیل را برای انجام فعالیت در سایت بارگذاری کردیم و پس از چند ماه ممکن است به صورت تصادفی از این واحد بازرسی کنیم



به اقتصاد هوشمند نداریم و قطعاً زمانی که این اتفاق بیفتد، هم مشکل بی‌کاری حل خواهد شد و هم معضلاتی مانند تورم گریبان اقتصاد را نمی‌گیرد. در اقتصادهای بزرگ نقدینگی هر سال رشد زیادی دارد، اما به دلیل این که در زمینه تولید سرمایه‌گذاری می‌کنند، مشکلی در اقتصاد کلان آن‌ها ایجاد نمی‌شود.

#### اجرای نظارت‌پسینی برای پیاده‌سازی دولت الکترونیک

وزارت اقتصاد برای اجرای اقتصاد هوشمند ۳۳ پروژه بزرگ را در دست اجرا دارد. از هوشمندسازی گمرک تا اعطای مجوز برای انجام فعالیت‌ها به صورت غیرحضوری بخشی از آن را تشکیل می‌دهد. علی فیروزی، رئیس مرکز ملی مطالعات، پایش و بهبود محیط کسب‌وکار وزارت امور اقتصادی و دارایی در این باره به خبرنگار «وخارزم» می‌گوید: اکنون مجوز فعالیت‌هایی که مستقیماً با امنیت و محیط زیست در ارتباط نباشند، در کمتر از چند روز صادر می‌شود. به جای نظارت پیشینی، نظارت پسینی را اجرا خواهیم کرد که این موضوع می‌تواند نقش مهمی در اقتصاد و پیشبرد دولت الکترونیک داشته باشد. به این صورت که مجوزهای مورد نیاز مانند سلامت و مواردی از این قبیل را برای انجام فعالیت در سایت بارگذاری کردیم و پس از چند ماه ممکن است به صورت تصادفی از این واحد بازرسی کنیم. اگر در آن زمان مجوزهای لازم را دریافت نکرده بود، با او برخورد می‌شود.

فیروزی تأکید کرد: این روش در کشورهای پیشرفته اجرا شده و ممکن است در ابتدای راه در برخی موارد از مسیر منحرف شود، اما ما به دنبال حذف امضاهای طلایی هستیم تا نقش افراد را در اعطای مجوز به صفر برسانیم.

اقتصاد هوشمند یکی از راه‌های مبارزه با فساد است و اگر بتوانیم در این بستر فعالیت را انجام دهیم، به هدف خود در این زمینه دست پیدا کرده‌ایم. در اقتصاد هوشمند ارتباط بین افراد به صورت مستقیم از بین می‌رود. همان‌طور که در گمرک ایران این اتفاق افتاده و ممیز و واردکننده بدون ارتباط نزدیک با هم درخواست صادر می‌کنند و بررسی‌ها انجام می‌شود، درحالی‌که در گذشته برخی افراد ممکن بود برای منافع شخصی خود دست به اقداماتی بزنند که برخورد با آن‌ها مشکل را حل نمی‌کرد. از این رو به سمت بهبود بستر فعالیت حرکت کردیم، اما تا دولت الکترونیک فاصله زیادی داریم.

وزیر اقتصاد رزمراز را همانند یک اتاق شیشه‌ای توصیف کرد و گفت: اکنون افرادی که فاقد مشخصات هویتی باشند، امکان استفاده از رزمرازها بر بستر بلاک چین را ندارند، اما شاهد هستیم که در سیستم بانکی تخلفاتی صورت می‌گیرد که منشأ آن به دلیل نبود مشخصات هویتی بود، که البته ورود کد شهاب و اجرای آن از سوی بانک مرکزی بخشی از این مشکلات را حل کرد. به گفته او، کد شهاب همان کد ملی برای افراد حقیقی و کد اقتصادی برای افراد حقوقی است و اگر صاحبان حساب فاقد این کد باشند، نمی‌توانند بر بستر ساتنا فعالیت کنند، که البته مقامات بانک مرکزی در این زمینه بهتر می‌توانند اظهار نظر کنند.

دژپسند در ادامه گفت‌وگو با «وخارزم» ایران را کشوری ثروتمند دانست و تأکید کرد: متأسفانه برنامه‌ریزی ما برای بلندمدت تعریف نمی‌شود و همین موضوع باعث شده با نیروی انسانی متخصص و منابعی که در اختیار داریم، همچنان مشکلاتی مانند تورم و مواردی از این قبیل را شاهد باشیم. برای مقابله با این موارد راهی جز دستیابی

فرهاد دژپسند، وزیر امور اقتصادی و دارایی: اقتصاد دیجیتال و هوشمند یکی از راه‌های مبارزه با فساد است و اگر بتوانیم در این بستر فعالیت را انجام دهیم، به هدف خود در این زمینه دست پیدا کرده‌ایم. در اقتصاد هوشمند ارتباط بین افراد به صورت مستقیم از بین می‌رود. همان‌طور که در گمرک ایران این اتفاق افتاده و ممیز و واردکننده بدون ارتباط نزدیک با هم درخواست صادر می‌کنند و بررسی‌ها انجام می‌شود، درحالی‌که در گذشته برخی افراد ممکن بود برای منافع شخصی خود دست به اقداماتی بزنند که برخورد با آن‌ها مشکل را حل نمی‌کرد



در این بخش می‌خوانید

نگاهی به غوغایی که در وال استریت برپا شد  
«**جدال با گرگ‌های وال استریت!**»

سایه کرونا بر تحولات بازار نفت  
«**نوسانات پایان‌ناپذیر**»

«وخارزم» بررسی کرد  
«**اقتصاد چین و عبور حیرت‌انگیز از کرونا**»

بررسی آثار اقتصادی و اجتماعی ویروسی که بومی می‌شود  
«**بشر با کرونا کنار می‌آید!**»

# اقتصاد جهان



نگاهی به غوغایی که در وال استریت برپا شد

## جدال با گرگ‌های وال استریت!

رشد ناگهانی سهام شرکت گیم استاپ، یکی از مهم‌ترین خبرهای جنجالی بورس جهانی در اوایل سال میلادی جدید بود. قیمت سهام این خرده‌فروش بازی‌های ویدیویی که سهام آن در شب سال نوی میلادی ۱/۳ میلیارد دلار ارزش داشت، از مرز ۲۱ میلیارد دلار گذشت؛ ماجرابی که درست در روزهایی اتفاق افتاد و حسابی خبرساز شد که گیم استاپ با شرایط دشوار اقتصادی دست‌وپنجه نرم می‌کرد و آن‌ها را تا مرز ورشکستگی پیش برده بود. در این گزارش به کم و کیف این ماجرا خواهیم پرداخت.

### افزایش ارزش سهام گیم استاپ

در روز ۲۲ ژانویه امسال، گیم استاپ رشد ارزش سهام ۶۹ درصدی را تجربه کرد و این رویه با پایان هفته به اتمام رسید. سپس در روز شنبه، ۲۵ ژانویه، مبادلات گیم استاپ در بازار بورس ۹ بار متوقف شد. سه هفته قبل سهام گیم استاپ حدود ۱۸ دلار ارزش داشت. اما تنها در عرض چهار روز، ارزش سهام این شرکت دو برابر شد. این روند صعودی هم‌چنان ادامه داشت تا این‌که روز سه‌شنبه، ۲۶ ژانویه، ارزش سهام این شرکت مجدداً دو برابر افزایش پیدا کرد.

اما ماجرا به همین موضوع ختم نشد و روز چهارشنبه، ۲۷ ژانویه، ارزش سهام گیم استاپ یک رشد دو برابری دیگر را نیز تجربه کرد و به ۳۴۷/۵۱ دلار رسید. اما درست یک هفته بعد، یعنی روز پنج‌شنبه، ۲۸ ژانویه، ارزش سهام آن با یک افت ۴۴ درصدی به ۱۹۳ دلار رسید. سپس، در روز جمعه، ۲۹ ژانویه، ارزش سهام این شرکت مجدداً به ۳۲۵ دلار افزایش یافت و در نهایت، روز دوشنبه، یکم فوریه، با یک افت ۳۰،۷۷ درصدی، به ۲۲۵ دلار کاهش پیدا کرد. با این حال، ارزش سهام

### آشنایی با شرکت گیم استاپ

گیم استاپ شرکتی آمریکایی است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای فروش بازی‌های ویدیویی دارد و بزرگ‌ترین خرده‌فروشی بازی در دنیا محسوب می‌شود. گیم استاپ یک شرکت خرده‌فروشی بازی‌های رایانه‌ای و نرم‌افزارهای سرگرمی آمریکایی است که شعبه اصلی آن در گریپواین، تگزاس قرار دارد. گیم استاپ ۶۵۰۰ مغازه خرده‌فروشی در سرتاسر ایالات متحده دارد. این شرکت مستقر در منطقه گریپواین (Grapevine) تگزاس، بازی‌های ویدیویی را در بیش از پنج‌هزار فروشگاه به فروش می‌رساند و این در حالی است که همه‌گیری ویروس کرونا باعث دوری مشتریان از فروشگاه‌های سنتی و روی آوردن به خرید اینترنتی بازی‌ها شده است. در سال ۲۰۱۰ به دلیل تمایل به خرید بازی‌ها از طریق اینترنت و سرمایه‌گذاری‌های ناموفق گیم استاپ، در خرده‌فروشی گوشی‌های هوشمند، قیمت سهام این شرکت کاهش یافت. با این حال، در سال ۲۰۲۱، قیمت سهام این شرکت به روش فروش استقراضی با روند سرسام‌آوری افزایش یافت که در ادامه در مورد آن بیشتر می‌خوانید.

اقتصاد جهانی  
نجوا ناجی

این شرکت در مقایسه با هفته‌های اول سال ۲۰۲۱ میلادی، هنوز هم به طور شگفت‌آوری بیشتر است.

افزایش سهام این شرکت به قدری گیج‌کننده و غیرمنطقی بود که باعث ایجاد نگرانی برای سرمایه‌گذاران حرفه‌ای وال استریت و حتی ناظران قانونی و مقامات کاخ سفید نیز شد. این نگرانی‌ها روز ۲۸ ژانویه به اوج خود رسید و کار به جایی رسید که حتی چندین پلتفرم معاملاتی هم محدودیت‌هایی از انجام معامله مشتریان خود با سهام این شرکت ایجاد کردند.

### ماجرای رشد سهام گیم استاپ چه بود؟

ماجرای رشد ۱۳۴ درصدی سهام گیم استاپ از یک نامه شروع شد. آن‌جا که سرمایه‌گذاری معروف به نام رایان کوهن که سال گذشته ۱۰ درصد از سهام گیم استاپ را خریده بود و به جمع تیم مدیریتی این فروشگاه اضافه شد، با یک نامه انگیزشی و البته انتقادی خطاب به سایر مدیران گیم استاپ باعث افزایش قابل توجه ارزش سهام گیم این فروشگاه زنجیره‌ای معروف شد. رایان کوهن پیش‌تر مدیر یک فروشگاه غذای حیوانات بود و با خرید گیم استاپ در سال ۲۰۲۰ به یک سهام‌دار فعال تبدیل شد. او در نامه خود از هیئت مدیره خواسته بود در بحث تجارت الکترونیک سرمایه‌گذاری کنند. این موضوع به مذاق هیئت مدیره خوش آمد و به او پیشنهاد صندلی هیئت مدیره را دادند. به این ترتیب، کوهن در ۱۱ ژانویه با حدود ۱۳ درصد سهم، روز اول کاری خود به عنوان عضوی از هیئت مدیره شروع کرد.

### ردپای ردیت

البته این موضوع یک طرف ماجرا بود و طرف دیگر به ردیت مربوط می‌شود. شبکه اجتماعی ردیت (Reddit) در تمامی اتفاقات پیش‌آمده برای گیم استاپ، سهمی انکارناپذیر داشت. با شیوع کرونا و قرنطینه و خانه‌نشینی بسیاری از مردم، تمایل به مشارکت در بازار سهام نیز افزایش یافته و انجمن‌های آن‌لاین بسیاری هم حول این موضوع شکل گرفته است. یکی از این انجمن‌ها گروهی به نام wallstreetbets بودند که نقش مهمی در شروع روند صعودی گیم استاپ داشتند. یک سال پیش، کاربری به نام Delanedi این بحث را پیش کشید که بازار، گیم استاپ را کمتر از قیمت واقعی‌اش ارزش‌گذاری کرده است. برای مدتی کوتاه، این که اعضای این گروه باید به نجات گیم استاپ بپردازند، چیزی بیشتر از یک شوخی نبود، اما بعد ماجرا شکلی جدی به خود گرفت.

هر چند برخی اعضای فوروم به دلایل بنیادی رشد این سهم مثل حضور آقای کوهن در هیئت مدیره اشاره می‌کردند، اما عمده افراد نسبت به این وضعیت تردید داشتند. همین وضعیت سبب شد تعداد موقعیت‌های فروش استقراری (short positions) برای گیم استاپ از کل سهام شرکت بیشتر شود. اعضای این گروه اخیراً یکدیگر را ترغیب کرده‌اند تا سهام گیم استاپ را آن‌قدر بخرند که قیمتش بی‌وقفه رشد کند. آن‌ها برای این کار مقداری سهام از دلانان قرض می‌گیرند، (در حالت ایده‌آل) آن‌ها را با قیمتی بالا می‌فروشند و سپس همان سهام را (در حالت ایده‌آل) با قیمت کمتر می‌خرند و به دلال پس می‌دهند. با این کار می‌توان به سود فراوان رسید، خصوصاً اگر کمپانی ورشکست شود و اصلاً نیازی نباشد سهام را پس بدهند.

### نقش رابین هود

سرمایه‌گذاران آماتوری که وارد این پروسه شدند، از اپلیکیشن‌هایی مانند رابین هود (Robinhood) استفاده کردند. این روند در رابین هود آسان‌تر و ارزان‌قیمت‌تر انجام می‌شود. رابین هود یک نرم‌افزار معاملاتی رایگان برای ترید است و لوگوی خود را از کلاه مشهور رابین هود برداشته است. افزون بر امکان خرید و فروش سهام در این اپلیکیشن، می‌توان به جای خرید خود سهام، برای سهام آپشن خرید. بعد اگر از سوددهی سهام اطمینان داشتید، می‌توانید یک Call Option بخرید که به شما اجازه می‌دهد سهام را با قیمتی مشخص و در تاریخی مشخص خریداری کنید. این اپلیکیشن با همکاری ردیت اخیراً به پاتوق معامله‌گران بازار سهام آمریکا تبدیل شده است. با این حال، این دو پلتفرم متهم هستند که سهام‌داران خرد را علیه گرگ‌های وال استریت شورانده‌اند.

آن‌ها در اقدامی هماهنگ به صورت انبوه و گروهی، و با کمک اپلیکیشن رابین هود که به سهام‌داران اجازه می‌دهد هر سهم را به صورت گروهی خریداری کنند، شروع به خرید سهام گیم استاپ کردند. سهام این شرکت رشد بی‌سابقه‌ای را تجربه کرد تا آن‌که دیسکورد، گروه مربوط به این مسئله را با بهانه گفتمان نفرت‌پرانی مسدود و اپلیکیشن رابین هود طی اقدامی غیرقانونی، اجازه خرید و فروش آزاد سهام این کمپانی را سلب کرد.

### سرمایه‌گذاران به دنبال بازارهای دیگر

جالب است بدانید سرمایه‌گذاران وال استریت بتز (WallStreetBets) تنها گیم استاپ را هدف قرار نگرفته‌اند. بلکه به سراغ کمپانی Nio نیز که در زمینه تولید اتومبیل‌های الکتریکی فعالیت می‌کند، رفته‌اند. گیم استاپ شروع این همکاری بوده، اما آن‌ها حتی بازارهای طلا و نقره را نیز هدف قرار گرفته‌اند و گفته می‌شود آن‌ها این بار در برابر بانک‌های بزرگ موضع گرفته‌اند که مخالف رشد قیمت فلزات اساسی هستند. از دیگر شرکت‌های مورد نظر سرمایه‌گذاران وال استریت بتز می‌توان به کمپانی OG، بلک‌بری و AMC نیز اشاره کرد.

### جنبش مردم آماتور در بورس

در روزگاری نه‌چندان دور مردم معمولی هیچ‌گاه وارد پیچ‌وخم دنیای بورس و وال استریت نمی‌شدند، اما اکنون با کمک اپلیکیشن‌هایی چون رابین هود و شبکه‌های اجتماعی مانند ردیت مبادلات را آسان‌تر و رایگان پی‌گیری می‌کنند. رابین هود می‌گوید مشتریان را اکثراً سرمایه‌گذاران «بخر و نگاه‌دار» تشکیل داده‌اند. تایلر گلاش، مدیر اتحادیه بازارهای سالم، در این مورد می‌گوید: «نه تنها حجم مبادلات بازار آماتور در حال افزایش است، بلکه احتمال سود به ازای هر مبادله نیز افزایش می‌یابد.»

این جنبشی که در آغاز سال ۲۰۲۱ در حال شکل‌گیری است، کمپانی‌های بزرگ را به ترس و وحشت انداخته است، چرا که افرادی که پشت این جنبش‌اند، مردمی ساده و عموماً گیمر هستند. هنوز مشخص نیست این جنبش به کجا می‌رسد، اما چون آغازکنندگان آن مردمی معمولی هستند، این اتفاق در جوامع مختلف با تفسیرهای مختلفی روبه‌رو شده است.

در روزگاری نه‌چندان دور مردم معمولی هیچ‌گاه وارد پیچ‌وخم دنیای بورس و وال استریت نمی‌شدند، اما اکنون با کمک اپلیکیشن‌هایی چون رابین هود و شبکه‌های اجتماعی مانند ردیت مبادلات را آسان‌تر و رایگان پی‌گیری می‌کنند. رابین هود می‌گوید مشتریان را اکثراً سرمایه‌گذاران «بخر و نگاه‌دار» تشکیل داده‌اند. تایلر گلاش، مدیر اتحادیه بازارهای سالم، در این مورد می‌گوید: «نه تنها حجم مبادلات بازار سرمایه‌گذاران آماتور در حال افزایش است، بلکه احتمال سود به ازای هر مبادله نیز افزایش می‌یابد.»

## سایه کرونا بر تحولات بازار نفت نوسانات پایان ناپذیر

### تداوم روند افزایش قیمت در هفته اول ۲۰۲۱

افزایش قیمت نفت در هفته اول ژانویه نیز ادامه داشت و به ۵۲ دلار و ۴۲ سنت و هفته دوم ژانویه به ۵۶ دلار در هر بشکه رسید. همان طور که انتظار می‌رفت، این افزایش قیمت نفت در پی انتظار اوپک و متحدانش از عدم تغییر سطح تولیدشان در فوریه اتفاق افتاد. بهای معاملات وست تگزاس اینترمدیت آمریکا برای تحویل در فوریه نیز معادل ۱۰۱ درصد افزایش یافت. قیمت نفت وست تگزاس به ۵۵ سنت و ۴۹ دلار و هفت سنت در هر بشکه رسید. محمد بارکیندو، دبیر کل اوپک، نیز از انتظارات برای بالا رفتن تقاضای جهانی خبر داد. او گفت انتظار می‌رود تقاضای جهانی در سال ۲۰۲۱ به ۹۵.۹ میلیون بشکه در روز برسد که ۵.۹ میلیون بشکه در روز بالاتر از سال ۲۰۲۰ خواهد بود. با این حال، او معتقد بود که اوپک ریسک‌های نزولی فراوانی را برای بازار نفت در نیمه اول ۲۰۲۱ انجام خواهد داد و همین طور نیز شد و به دلایلی که در ادامه شرح می‌دهیم، قیمت نفت کاهش یافته است.

### سقوط قیمت با بازگشت قرنطینه‌ها

کرونا مجدد در اروپا اوج گرفت و این بار نوع جهش یافته انگلیسی هم به ویروس کرونا قبل از اضافه شدن کشورهای مختلف قوانین سخت‌گیرانه را دوباره اعمال کردند و بسیاری از آن‌ها جلوی پروازها به انگلیس را گرفتند. نگرانی‌های جدید کرونایی موجب تأثیرگذاری بر بازار نفت شد و قیمت طلای سیاه که چند روز قبلش مرز ۵۶ دلار را رد کرده بود، به ۵۵ دلار و ۳۴ سنت رسید. استفن اینس، استراتژیست ارشد بازار در شرکت اکسی کورپ، دلیل این کاهش قیمت ۱.۲ درصدی را کانون‌های شیوع کرونا می‌داند. او گفت: «کانون‌های شیوع ویروس کرونا در آسیا دوباره ملتهب شده‌اند و ۱۱ میلیون نفر در استان هبئی چین قرنطینه شده‌اند. ابهامات درباره سیاست بانک مرکزی آمریکا هم باعث سودگیری در بازار نفت شده است.»

از دیگر مواردی که در طی هفته دوم ژانویه اتفاق افتاد، می‌توان به جز اعمال محدودیت‌های شدید در چین، افزایش قیمت فروش نفت به آسیا در ماه فوریه از سوی عراق را دخیل دانست. همچنین بن سلمان از طرحی عظیم در ساخت شهری بدون سوخت کربن رونمایی کرد. طرح جو بایدن در کمک نقدی مستقیم کرونایی به آمریکایی‌ها نیز در قیمت نفت بی‌تأثیر نبود.

### هفته سوم ژانویه و اقدامات محرک مالی

با افزایش موارد ابتلا به کرونا نفت هم‌چنان فاز نزولی خود را ادامه داد و به میزان یک درصد کاهش یافت. روند نزولی نفت تحت تأثیر افزایش ابتلا به کرونا و مبهم شدن دورنمای احیای تقاضا قرار گرفت. این در حالی بود که شمار دکل‌های نفت و گاز برای هشتمین هفته متوالی افزایش پیدا کرده بود. با این حال، این میزان دکل‌های حفاری شده کمتر از نصف میزان یک سال پیش است.

سرانجام اقدامات محرک مالی کار خود را کرد و تأثیر مثبت روی قیمت نفت گذاشت و در آخرین روز دی‌ماه آن را به ۵۴ دلار و

صنعت نفت و گاز به نوسانات و بالا و پایین شدن‌های پیاپی عادت دارد. با این حال رکود ناشی از کرونا در این بازار بی‌سابقه است و شبیه به هیچ رکود دیگری نیست. با کاهش طولانی مدت تقاضای نفت و در معرض خطر قرار گرفتن شرکت‌های مرتبط، دهه آینده برای نفت و گاز می‌تواند بسیار متفاوت به نظر برسد. در ادامه در مورد آخرین تغییر و تحولاتی که در بازار نفت از ابتدای سال ۲۰۲۱ پیش آمده، خواهیم خواند.

### نوسان قیمت نفت از انتهای ۲۰۲۰ تا ورود به ۲۰۲۱

نفت سال پرنوسانی را پشت سر گذاشت. قیمت نفت ابتدای سال با قیمت‌های بالای ۶۰ دلار آغاز شد و با شروع کرونا و قرنطینه سراسری کشورها تا اردیبهشت حتی تا رقم منفی نیز رسید. انتهای سال ۲۰۲۰ قیمت طلای سیاه مرز ۵۰ دلار را رد کرد و سال پرفرازونشیمی داشت. در آخرین هفته سال پرحاشیه ۲۰۲۰ نفت با امید به مواردی مانند شروع واکسیناسیون کرونا افزایش یافت.

در جریان معاملات هفته پایانی سال ۲۰۲۰، به دلیل افزایش واکسیناسیون و امید به رشد تقاضا در سال جدید میلادی با رشد قیمت نفت جهانی مواجه شدیم و به این ترتیب، قیمت نفت به بالای ۵۰ دلار رسید. قیمت نفت در واپسین روزهای سال ۲۰۲۰ میلادی، در حالی که بالای ۵۰ دلار در هر بشکه رسید که در این سال نفت حتی قیمت‌های منفی را نیز تجربه کرده بود. دلیل این امر بیشتر حول چالش کرونا و ماراتن تولید بین تولیدکنندگان نفت بود. به این ترتیب، نفت هفته پایانی سال را با رشد یک درصدی و قیمت ۵۱ دلار و ۸۰ سنت گذراند.

### اجرائی شدن تصمیمات اوپک پلاس

نفت سال جدید را افزایشی شروع کرد. از جمله دلایلی که می‌توان برای افزایش قیمت در ابتدای سال جدید میلادی نام برد، می‌توان به اجلاس اوپک پلاس و توافق حاصل از آن اشاره کرد که منجر به خروج ۱۰ میلیون بشکه نفت از بازار و رشد قیمت نفت از ۲۰ دلار به ۵۰ دلار شد. اولین روز سال جدید میلادی روز اجرائی شدن تصمیمات اوپک پلاس در صدوهشتادمین نشست این گروه بود. این اجلاس به دلیل کرونا به صورت ویدیو کنفرانس برگزار شد و ۲۳ کشور عضو و غیرعضو در آن حضور یافتند.

نتیجه این شد که وزیران نفت و انرژی ائتلاف اوپک پلاس، بر سر افزایش تولید روزانه ۵۰۰ هزار بشکه‌ای برای ژانویه سال ۲۰۲۱ به اجماع رسیدند. البته قرار بر این شد که پس از سنجش ماهانه بازار و شرایط بازارهای موازی جهانی، مقدار کاهش یا افزایش تولید را تعیین کنند. با این تصمیم رقم تولید از ۷۷۰۰ بشکه در روز به ۷۲۰۰ بشکه در ژانویه ۲۰۲۱ رسید. عربستان از کاهش داوطلبانه تولید به میزان یک میلیون بشکه خبر داد و این پشتیبانی به منظور ثابت نگه داشتن سطح تولید اوپک پلاس در بازه تعطیلی شرکت‌ها و قرنطینه‌های جدید بود.



۹۵ سنت رساند. مردم آمریکا آن روزها منتظر مراسم تحلیف بایدن و شنیدن خبرهای خوب در مورد اقدامات محرک مالی و جزئیات بسته کمک مالی کرونایی بودند که مبلغ آن ۱.۹ تریلیون دلار تعیین شده بود. در همین رابطه جفری هالی، تحلیل گر ارشد شرکت OANDA در این باره گفت: «نفت مانند سایر کالاها از دورنمای تدابیر محرک مالی آمریکا در آسیا پشتیبانی شده است.»

#### تحلیف بایدن و اوجگیری قیمت نفت

سرانجام بایدن به قدرت رسید و مراسم تحلیف او برگزار شد. به قدرت رسیدن او در کنار انتظار برای اقدامات محرک مالی برای تقویت اقتصادهای آسیب دیده و رونق تقاضای سوخت، بازار نفت را با قیمت‌های صعودی مواجه کرد و قیمت نفت به ۵۶ دلار و ۲۵ سنت در هر بشکه رسید. بایدن از قانون‌گذاران خواست که در زمینه کمک‌هزینه کرونایی حرکت بزرگی انجام دهند. این موضوع موجب تحرک بخشی به تقویت رشد اقتصادی است. در کنار قیمت نفت، قیمت طلا نیز به بیشترین میزان خود رسید.

#### تصمیمات بایدن و شوک به تولیدکنندگان نفت

با روی کار آمدن بایدن و توجه او به انرژی سبز و وعده‌های انتخاباتی‌اش، بسیاری انتظار اجرایی شدن تصمیمات او برای حفظ محیط زیست و تغییرات اقلیمی را داشتند. او این اقدامات را خیلی زود و به صورت ضربتی و از بازار نفت شروع کرد و امضایش روی صدور برخی مجوزها، تولیدکنندگان نفت را شوکه کرد. برای مثال، بایدن چند ساعت پس از به قدرت رسیدن مجوز خط لوله نفت کی استون ایکس ال را لغو کرد. در پی فرمان او، وزارت کشور ملزم شد که تنها سران سازمان بتوانند مجوزهای حفاری جدید طی دو ماه آینده را تأیید کنند.

هم‌چنین تعلیق فروش لیزینگ تولیدکنندگان نفت و گاز آمریکا در زمین‌های فدرال که آمریکا ۱۰ درصد از تولید خود را از آن‌ها دارد، یکی دیگر از تصمیمات شوکه‌کننده اوست. عملی شدن این تصمیمات موجب سقوط ارزش سهام تولیدکنندگان نفت شد. صنعت نفت دید خوبی نسبت به این اتفاقات نداشت و آن را

مقدمه‌ای برای اقدامات گسترده‌تر می‌داند.

باین‌حال، این اقدام به مذاق فعالان محیط زیست خوش آمده است و آن‌ها این حرکت را اقدامی مؤثر برای مقابله با انتشار گازهای گل‌خانه‌ای می‌دانند که عامل تغییرات اقلیمی است. جو بایدن در کمپین‌های انتخاباتی خود روی موضوع حذف سوخت‌های فسیلی بسیار متمرکز شده بود و با روی کار آمدن خود برنامه‌های مفیدی در این راستا دارد که یکی دیگر از آن‌ها الکتریکی کردن خودروهایی دولتی آمریکاست. هم‌چنین او خواهان بازگشت مجدد به توافق جوی پاریس است. انتشار گازهای گل‌خانه‌ای در دوران کرونا کاهش یافته و مقامات کشورهای مختلف به دنبال حفظ این رویکرد هستند.

#### روند افزایشی نفت در ماه دوم میلادی

با کاهش تعداد بیماران کرونایی و هم‌چنین مواردی چون خبر کاهش ذخایر نفت از سوی اداره اطلاعات انرژی آمریکا، قیمت نفت در مسیر افزایشی قرار گرفت. ماه فوریه ماه خوب نفت است و طلای سیاه هم‌چنان بر مدار رشد خود می‌تازد. این صعود تا آن‌جا پیش رفت که هفته دوم این ماه، قیمت نفت مرز ۶۰ دلار را نیز رد کرد. تقاضای نفت در دنیا بهبود یافته و عرضه آن کنترل شده است. یکی دیگر از دلایل این اتفاق افزایش تعداد واکسیناسیون کرونا و فازهای آغازین این فرایند در سراسر دنیاست. این امر موجب شده امیدواری به کنترل بیماری کرونا و بازگشت به زندگی عادی بیشتر شود.

این افزایش قیمت تا لحظه نگارش این گزارش هم‌چنان ادامه دارد و در نخستین روزهای اسفندماه، نفت در آستانه ۶۵ دلاری شدن است. زمزمه‌هایی از تمایل دولت جدید آمریکا به بازگشت برجام شنیده می‌شود و تحولات سیاسی چند هفته اخیر موجب تداوم روند صعودی قیمت نفت در بازارهای جهانی شده است. هم‌چنین افزایش امیدها به بهبود شرایط اقتصادی جهان و متوقف شدن تولید نفت در ایالت‌های آمریکا مانند فلوریدا و تگزاس نیز در این روند افزایشی بی‌تأثیر نیست. احتمال می‌رود با فرارسیدن فصل بهار و تداوم رشد قیمت‌ها، توافقات کاهش تولید دست‌خوش تغییراتی شود.

با روی کار آمدن بایدن و توجه او به انرژی سبز و وعده‌های انتخاباتی‌اش، بسیاری انتظار اجرایی شدن تصمیمات او برای حفظ محیط زیست و تغییرات اقلیمی را داشتند. او این اقدامات را خیلی زود و به صورت ضربتی و از بازار نفت شروع کرد و امضایش روی صدور برخی مجوزها، تولیدکنندگان نفت را شوکه کرد. برای مثال، بایدن چند ساعت پس از به قدرت رسیدن، مجوز خط لوله نفت کی استون ایکس ال را لغو کرد



«وخارزم» بررسی کرد

## اقتصاد چین و عبور حیرت‌انگیز از کرونا

نشریه دیپلمات معتقد است حتی این شرایط اقتصادی چین را نمی‌توان «بهبود» نامید، ما شاهد نوعی رونق و توسعه در اقتصاد چین هستیم که همه را حیرت‌زده کرده است. این در حالی است که انتظار می‌رفت کرونا در چین هم مانند سایر کشورها منجر به رکود اقتصادی شود.

جوامع به مرور تلاش می‌کنند به شرایط عادی بازگردند. آن‌ها از نوآوری‌های مختلف و فناوری‌های دیجیتال به عنوان ابزاری برای بازگشت به شرایط عادی بهره می‌گیرند. چین هم در این زمینه بسیار پیشرفته است. همین امر می‌تواند به چین کمک کند رشد اقتصادی خود را داشته باشد. بررسی‌های «وخارزم» از گزارش مجله دیپلمات نشان می‌دهد شوک حاصل از همه‌گیری کرونا باعث شده سرمایه‌گذاری در زمینه نوآوری و فناوری در چین تقویت شود. اثرات آن هم به تدریج در حال نمایان شدن است. نمونه‌اش همین اقتصادی است که می‌بینیم به سمت عادی شدن پیش می‌رود. به نظر می‌رسد چین در مسیر جدیدی برای پیشرفت اقتصاد و حل چالش‌های آینده قرار گرفته است.

بر اساس آماري که اداره آمار ملي چين منتشر کرده، این کشور رشد تولید ناخالص داخلی خود را در سومین فصل از سال ۲۰۲۰ نسبت به یک سال پیش از آن، ۴.۹ درصد اعلام کرده است. صادرات و واردات در چین هم در ماه سپتامبر ۲۰۲۰ به سرعت افزایش پیدا کرده است. واردات رشد ۱۳.۲ درصدی و صادرات هم خیزش ۹.۹ درصدی را نسبت به سال

«اقتصاد چین با سرعتی بیش از پیش و حتی نسبت به دوران پیش از کرونا، در حال رشد است.» این خبری است که این روزها همه رسانه‌های جهان آن را مخابره کرده‌اند؛ از رسانه‌های سیاسی مثل واشنگتن پست گرفته تا رسانه‌های اقتصادی مثل فایننشال تایمز، همگی گفته‌اند که چین رشد اقتصادی زیادی را تجربه کرده که حتی از دوره پیش از شیوع همه‌گیری هم بهتر است. اما چرا اقتصاد چین در حال رشد است؟ چین نخستین کشوری بود که ویروس کرونا در آن شیوع پیدا کرد. بعد از این کشور، کرونا با چند ماه تأخیر وارد دیگر کشورهای جهان و در نهایت هم عالم گیر شد. حالا پیشرفته‌ترین اقتصادهای جهان به دلیل تعطیلی‌های ناشی از شیوع کرونا با چالش‌هایی مواجه شده‌اند، اما اقتصاد چین ظاهراً سر حال و قیافه است و به رشد خود حتی بهتر از گذشته، ادامه می‌دهد. ماجرا از چه قرار است؟

بسیاری از اقتصادهای جهان در دوران همه‌گیری ویروس کرونا برای این که آسیب کمتری ببینند، به ناچار کسب‌وکارهای خود را تعطیل کرده‌اند. حتی پیشرفته‌ترین کشورها هنوز نتوانسته‌اند کرونا را مهار کنند و در برخی کشورها مانند آمریکا و انگلستان، وضعیت کاملاً وخیم است. اما در این بین یک مورد استثنایی وجود دارد؛ چین. این کشور نه تنها خودش را از کرونا نجات داده، بلکه در مسیر بهبود اقتصادی هم قرار گرفته است.

اقتصاد جهان  
صدیقه ثنایی



گذشته تجربه کرده است. همان‌طور که در تجارت بین‌الملل مشاهده می‌شود، این همه‌گیری منجر به صدمه به کشورهای توسعه‌یافته شده و در نهایت هم باعث شده آن‌ها دیگر کانون شبکه‌های تجارت در جهان نباشند. اما نکته این‌جاست که چین در این مرحله، هیچ آسیبی ندیده است. داده‌های به‌دست‌آمده از گزارش سازمان ملل هم نشان می‌دهد چین حتی در شاخص نوآوری جهانی مربوط به سال ۲۰۲۰ هم چنان رتبه چهاردهم خود را حفظ کرده است. گزارش‌های مربوط به شاخص نوآوری نشان می‌دهد به صورت کلی وضعیت در آسیا بهتر بوده و ظاهراً حتی گرایشی به سمت کشورهای آسیایی در زمینه فناوری ایجاد شده است.

### قصه موفقیت

شنزن برای بیش از ۴۰ سال به عنوان مهد اصلاحات در چین دیده می‌شد و حالا به مرکز نوآوری پیش‌رو در جهان تبدیل شده است. خیزش شنزن می‌تواند یک نمونه برای مطالعه موردی در رابطه با توسعه اقتصادی چین باشد. نخستین موردی که مدنظر قرار می‌گیرد، این است که اصلاحات شنزن کاملاً از حمایت‌های دولت مرکزی برخوردار است. در چهلمین سالگرد تأسیس منطقه ویژه اقتصادی شنزن، شی جین‌پینگ، رئیس‌جمهور چین، حمایت دولت از طرح پایلوت اصلاحات این شهر با نظارت کامل دولت را به صورت رسمی اعلام کرد. هم‌چنین تأکید کرد که اصلاحات به صورت عمیق باید در دستور کار قرار گیرند. سیستم نظارت هم به صورت مدرن خواهد بود.

دومین مورد این است که نیروی کار پویا و جوان در کانون تمرکز و توجه شنزن بوده است. آن‌ها می‌خواهند نسلی از نوآوران چینی را پرورش دهند. شنزن بالاترین سهم را در افزایش جمعیت در جهان دارد و یک موتور محرکه قوی محسوب می‌شود. سومین موضوع هم این است که روابط منطقه‌ای که در شنزن ساخته شده‌اند، قرار است در واقع نقطه مرکزی و کانونی تحولات و اصلاحات در چین باشند. به این ترتیب، شنزن ویتربینی است که قصه موفقیت چین را نشان می‌دهد و اکنون هم به مرکز اصلی نوآوری و فناوری در جهان تبدیل شده است. اتصالات دیجیتال در این شهر باعث شده به یک شهر هوشمند بدل شود که در آن نوآوری و کارآفرینی جزو مهم‌ترین مسائل هستند. همه این موارد هم در حقیقت در خدمت توسعه قرار دارند. بعد از شیوع همه‌گیری کرونا، دیجیتال شدن اهمیت بیشتری در شنزن پیدا کرد. این وضعیت نه‌تنها برای خودش مطلوب بود، بلکه بازار هم برایش ایجاد کرد. در واقع یک فرصت بزرگ برای این شهر بود.

### حمایت‌های دولتی

برای این‌که پیشرفت در زمینه فناوری صورت بگیرد، یا شاهد نوآوری باشیم، باید پژوهش‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایی در این زمینه انجام شود. یکی از مسائل مهم در چین همیشه این بوده که دولت از طرح‌ها حمایت کرده است. پشت همه پژوهش‌هایی که برای توسعه و نوآوری صورت گرفته، می‌توان دولت را دید. چین سال‌هاست که هزینه خود برای انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه را افزایش می‌دهد. این یعنی سال به سال، بیشتر از پروژه‌های مختلف تحقیق و توسعه‌ای حمایت می‌کند. مجموع هزینه‌ها برای علم و فناوری در بخش خصوصی و دولتی در سال ۲۰۱۹ رشد ۱۲.۵ درصدی نسبت به سال پیش از آن

داشته است. این میزان برابر است با ۲.۲۳ درصد از تولید ناخالص داخلی این کشور. برای این‌که این رقم قابل درک شود، کافی است بدانید آمریکا ۲.۸۳ درصد از تولید ناخالص داخلی خود را صرف حمایت از پروژه‌های تحقیق و توسعه کرده است. حالا چین قصد دارد به کمک برنامه‌های توسعه‌ای پنج ساله خود، اهداف جدیدی را در این زمینه تعیین کند. این یعنی روند توسعه هم‌چنان ادامه دارد. این برنامه‌ها به صورت درازمدت اجرایی خواهند شد.

یکی از دلایل مهم تکامل در چین، همین دخالت‌های دولتی بوده است. این مسئله در مورد دیگر کشورهای آسیای شرقی هم صدق می‌کند. شواهد نشان می‌دهد دولت در برخی موارد می‌تواند راهنمای بسیار خوبی برای حضور در بازار باشد. در نتیجه گاهی می‌توان نتیجه‌ای بهتر نسبت به بازار آزاد گرفت. رئیس‌جمهور چین همین حالا هم به صورت مستقیم در اقتصاد حضور دارد و تلاش می‌کند علم و فناوری را در این کشور توسعه دهد. حتی حالا که مسئله جان مردم در میان است، باز هم او توانسته وضعیتی مطلوب برای توسعه اقتصادی و رشد فراهم کند.

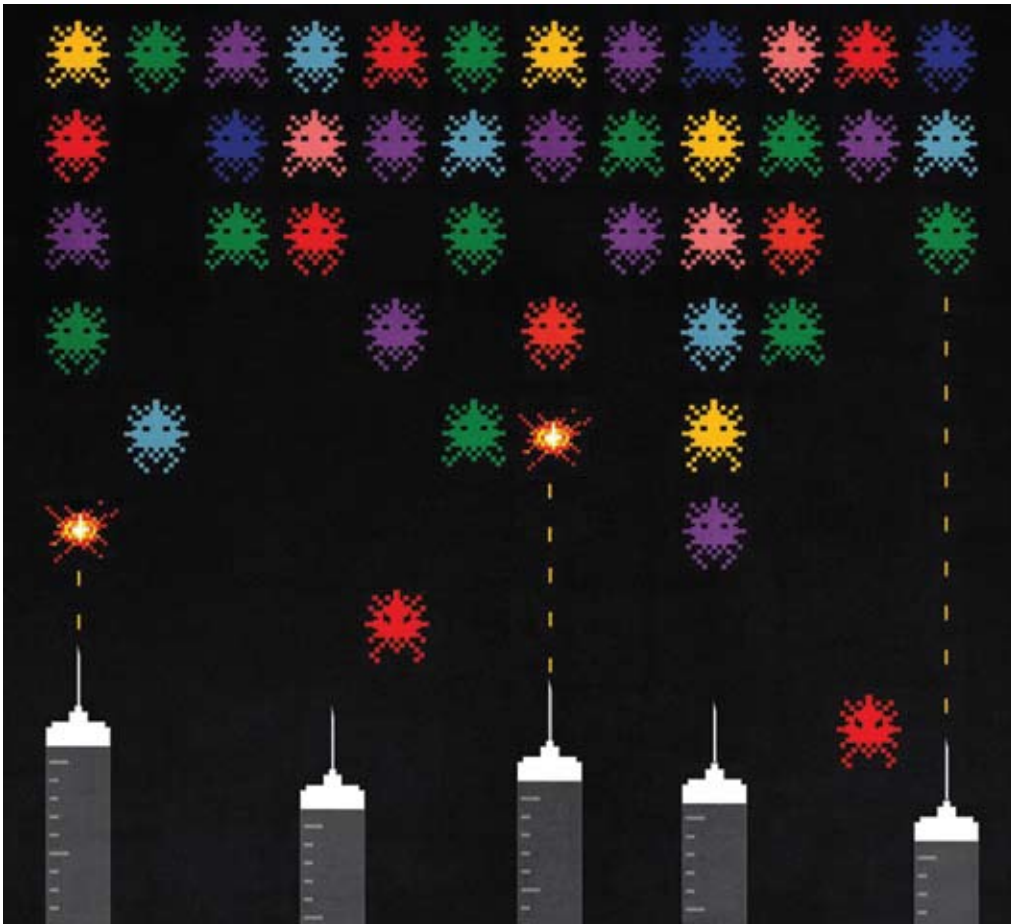
### موج توهم توطئه

رقابت در دنیای امروز حرف اول را می‌زند. بررسی‌های واشنگتن‌پست نشان می‌دهد در شرایطی که همه اقتصادهای پیشرفته جهان آسیب دیده‌اند، چین تنها اقتصاد بزرگ جهان بوده که رشد اقتصادی را در سال ۲۰۲۰ به ثبت رسانده است. در واقع همه اقتصادها وارد بحران و رکود شده‌اند، اما چین یک مورد استثنایی بوده است. این کشور رقیب اصلی آمریکا، اقتصادهای اروپایی، هند و ژاپن است. برخی از افراد پس از مشاهده وضعیت اقتصادی چین، دچار حیرت شدند و ادعا کردند توطئه‌ای در کار بوده است. به‌ویژه این‌که ویروس کرونا نخستین بار از همین کشور چین شایع شد.

واقعیت این است که چین در سال سخت ۲۰۲۰ نسبت به سال ۲۰۱۹، حتی رشد اقتصادی بیشتری را تجربه کرده است. این موردی است که برای همیشه در تاریخ جهان ثبت خواهد شد. نینگ جیزه، رئیس‌اداره آمار چین، می‌گوید اقتصاد کشور در حقیقت وارد سطح جدیدی از توسعه شده است. در این سطح، توان علمی و فناوری چین بسیار بالا رفته است. و حالا همین توان در شرایط کرونایی به کمک این کشور آمده است.

چین این روزها به یکی از مهم‌ترین قدرت‌های جهانی تبدیل شده است. شرایطی در این کشور ایجاد شده که همه مردم به کشور خودشان افتخار می‌کنند. درحالی‌که یک ویروس کوچک، جهان را از پا درآورده، چین طوری مقاومت می‌کند که گویی اصلاً با این ویروس درگیر نیست. بخشی از ماجرا به زیرساخت‌هایی بازمی‌گردد که این کشور پیش از شیوع کرونا برای خودش ایجاد کرده بود. همین موارد هم باعث شده اقتصاد چین هم‌چنان رشد کند. اکنون بسیاری از کارشناسان و تحلیل‌گران می‌گویند چین هم‌چنان قدرت خواهد گرفت و از میان غبارها به عنوان بزرگ‌ترین قدرت جهان ظاهر خواهد شد. این کشور موقعیت خود را تا کنون حفظ کرده و در شرایط سخت مثل شرایط کرونایی هم نشان داده که توان بهبود با سرعتی بالا دارد. سرمایه‌گذاری‌های کلان و زیرساخت‌های قوی در این کشور از یک سو و حمایت‌های دولتی از سوی دیگر، باعث می‌شود هم‌چنان به عنوان کشوری دیده شود که آینده‌ای درخشان دارد.

واقعیت این است که چین در سال سخت ۲۰۲۰ نسبت به سال ۲۰۱۹، حتی رشد اقتصادی بیشتری را تجربه کرده است. این موردی است که برای همیشه در تاریخ جهان ثبت خواهد شد. نینگ جیزه، رئیس‌اداره آمار چین، می‌گوید اقتصاد کشور در حقیقت وارد سطح جدیدی از توسعه شده است. در این سطح، توان علمی و فناوری چین بسیار بالا رفته است. و حالا همین توان در شرایط کرونایی به کمک این کشور آمده است



## بررسی آثار اقتصادی و اجتماعی ویروسی که بومی می شود بشر با کرونا کنار می آید!

منبع: سرمقاله هفته نامه اکونومیست - ۱۳ فوریه ۲۰۲۱

پیش می رود. در بسیاری از کشورها تا حدود ۴۰ درصد از افراد بالای ۶۰ سال واکسینه شده اند. البته واکسن ها نمی توانند به صورت صددرصدی جلوی ابتلا به ویروس کرونا را بگیرند و احتمال دارد باز هم برخی علائم این بیماری در فرد بروز کند. اما به نظر می رسد همین واکسن ها می توانند جان انسان ها را از خطر مرگ نجات دهند. به علاوه با واکسن می توان جلوی عفونت های شدیدی را هم که منجر به بستری شدن فرد در بیمارستان می شود، گرفت. این مسئله در حال حاضر اهمیت بسیار بالایی دارد. شواهد نشان می دهد واکسن توانسته جلوی شیوع ویروس را تا حد زیادی بگیرد. به این ترتیب، می توان امید داشت که روند شیوع این بیماری، کند شود. این وضعیت باعث می شود تعطیلی های کرونایی کمتر شوند، بدون این که خطری جان انسان ها را تهدید کند. البته داده های جدیدتری در ماه های آتی منتشر خواهد شد که می تواند سختی و آسانی وضعیت را به ما نشان دهد.

اما، به رغم همه خبرهای خوبی که شنیده ایم، ویروس کرونا هنوز دست از سر انسان ها برنداشته است. کووید ۱۹ در سطح گسترده ای گسترش پیدا خواهد کرد. حتی گفته می شود این ویروس جایش را در بدن انسان ها پیدا کرده است و برای همین به این راحتی دست بردار نیست. این صحبت ها معنای زیادی برای دولت ها دارد. آن ها بر اساس همین شواهد تصمیم می گیرند چه واکنشی نشان دهند.

حتی معجزه ها هم محدودیت های خودشان را دارند. واکسن های مختلف کرونا زودتر از موعدی که انتظارش را داشتیم، از راه رسیدند و بهتر از آن چه مردم امید داشتند، نتیجه داده است. بدون واکسن هایی که ساخته شده، همه گیری کرونا جان بیش از ۱۵۰ میلیون نفر را تهدید می کرد. با این حال، در شرایطی که جهانیان خودشان را آماده کرده اند تا کارهای دشوار را پیش ببرند، برای همه روشن شده است که انتظار ناپدید شدن کرونا به کمک واکسن، یک تصور واهی و اشتباه است. این بیماری قرار است سال ها بماند و در میان بشر بچرخد. حتی به نظر می رسد که قرار است به یک بیماری بومی تبدیل شود، یعنی در هر کشور و منطقه ای، نوع خاصی از آن شکل خواهد گرفت که همان شکل جهش یافته اش است. زمانی که برای نخستین بار ویروس کرونا در جهان شیوع پیدا کرد، دولت ها غافل گیر شدند. اکنون اما مشخص است که باید به فکر آینده باشند. دیگر برای غافل گیری زمان نداریم.

اگر واکسیناسیون را معجزه بنامیم، عراق نکرده ایم. کمتر از یک سال بعد از شناسایی ویروس کرونا، ۱۴۸ میلیون دوز از واکسن کرونا تزریق شده است. برخی از کشورها کاملاً در این زمینه پیش رفته اند و اکثریت افراد جامعه خود به ویژه آن ها را که در معرض خطر هستند، واکسینه کرده اند. البته فرایند به سختی

اقتصاد جهانی  
صدیقه ثنائی مترجم

یکی از دلایلی که گفته می‌شود ویروس کرونا هم‌چنان باقی خواهد ماند و ادامه پیدا خواهد کرد، این است که ساخت و توزیع واکسن کرونا برای محافظت از جان هفت‌میلیارد و ۸۰۰ میلیون نفر ساکن زمین، وظیفه‌ای سخت است که از عهده هر کول برمی‌آید. حتی بریتانیا که جمعیت خود را نسبت به سایر کشورهای بزرگ جهان، سریع‌تر واکسینه کرده است، زودتر از ماه می موفق به واکسینه کردن تمام افراد بالای ۵۰ سال نخواهد شد. تازه مشکل فقط این نیست، مشکلات دیگری هم وجود دارد. مثلاً امکان دارد اثر واکسنی که تزریق شده، از بین برود و در نتیجه نیاز است دوباره واکسن تزریق شود. خارج از دنیای ثروتمندان، ۸۵ درصد از کشورها هنوز برنامه واکسیناسیون خود را آغاز نکرده‌اند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که میلیاردها نفر ساکن این کشورها، پی به نیاز خود ببرند و این اتفاق زودتر از سال ۲۰۲۳ رخ نخواهد داد. به این ترتیب فعلاً این افراد سوخت کافی را برای ویروس فراهم می‌کنند و ویروس هم به حیات خود در میان بشریت ادامه خواهد داد.

یکی دیگر از دلایل ادامه حیات ویروس کرونا این است که واکسن‌های فعلی فقط توان مقابله با ویروس اصلی کرونا را دارند. اما شکل‌های جدید و جهش‌یافته‌ای از ویروس کرونا شایع شده که واکسن‌های پیشین را بی‌اثر می‌کند و در نتیجه واکسن هم نمی‌تواند از افراد در برابر این ویروس محافظت کند. گاهی نمونه‌های جهش‌یافته مرگ‌بارتر و بدتر هستند. برای مثال، نخستین نمونه آن در بریتانیا مشاهده شده است. این ویروس، سرعت انتقال بالاتری نسبت به شکل اولیه‌اش دارد. به این ترتیب، تمامی معادلاتی که در این زمینه داشتیم، به هم می‌ریزد. در نهایت هم تعداد مبتلایان و به دنبال آن تعداد مرگ‌ومیر به سرعت بیشتر می‌شود. شاید جدی‌تر گرفتن مسائلی مانند فاصله‌گذاری اجتماعی در این زمینه مؤثرتر از واکسن باشد.

همان‌طور که گفته شد، نمونه‌های جهش‌یافته کرونا نسبت به واکسن‌های پیشین مقاوم‌اند. نمونه‌هایی در برزیل و آفریقای جنوبی یافت شده که در برابر واکسن‌ها ایمن هستند. البته پزشکان امیدوارند که این ویروس‌های جدید، عفونت‌های خفیف‌تری را ایجاد کنند و مرگ‌باری آن‌ها کمتر باشد. حتی اگر این‌طور هم باشد، باز هم ویروس کرونا در میان مردم می‌چرخد، افرادی را که بدن ایمنی ندارند، پیدا می‌کند و منجر به بیماری و مرگ آن‌ها می‌شود. به این ترتیب، هر جامعه‌ای خودش باید راه مقابله با این ویروس را برای خودش پیدا کند، این‌طوری شاید مؤثرتر باشد.

سومین دلیل برای تداوم حیات ویروس کرونا این است که بسیاری از افراد از واکسن زدن امتناع می‌کنند و گویی تمایل دارند تراژدی‌های بزرگ را رقم بزنند. حدوداً ۱۰ میلیون نفر از مردم بریتانیا نسبت به این ویروس آسیب‌پذیرند، که دلیل آن هم سن‌وسال یا شرایط فیزیکی‌شان است. مدل‌هایی که برای واکسیناسیون مطرح شده، این‌طور نشان می‌دهد که اگر فقط ۱۰ درصد از آن‌ها واکسینه شوند و فاصله‌گذاری‌های اجتماعی هم ادامه پیدا کند، باز هم ویروس در سطح کلان می‌چرخد و می‌تواند منجر به مرگ‌های زیاد و عفونت‌های شدید شود.

در واقعیت، تعداد افرادی که در جمعیت کل واکسینه نخواهند شد، بسیار بالا خواهد بود. واکسن‌ها هنوز گواهی تزریق برای کودکان را دریافت نکرده‌اند. برخی گروه‌های اقلیت در بسیاری از کشورها با این‌که نسبت به این بیماری بسیار آسیب‌پذیر هستند، اعتماد به دولت و درمان‌های پزشکی ندارند. حتی نیمی از کسانی که کارشان مراقبت و نگه‌داری از بیماران است،

در برابر واکسینه شدن مقاومت دارند و از واکسن زدن امتناع می‌کنند. این در حالی است که آن‌ها هم میزان آسیب‌رسانی این ویروس را به چشم دیده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد ۸۰ درصد از جمعیت کل باید واکسینه شوند تا این ویروس از حالت همه‌گیری‌اش خارج شود. این یک راه دراز است که طی کردن آن بسیار سخت به نظر می‌رسد.

به دلیل همه این موارد، دولت‌ها باید برای ویروسی که بومی شده است، برنامه‌ریزی کنند. امروز این قضیه برای آن‌ها مسئله‌ای اضطرابی است و می‌دانند که باید آن را پشت سر بگذارند. برخی کشورها توانسته‌اند با روش‌ها و ترفندهای مختلف، ویروس را مهار کنند. نیوزیلند با بستن درهای خود به روی جهان، به کشوری بدون ویروس کرونا تبدیل شده است. در این کشور خبری از ویروس کرونا نیست. تنها ۲۵ نفر در این کشور جان خود را بابت کرونا از دست دادند. اما این سیاست‌گذاری‌های تدافعی کار ساده‌ای نیستند. نیوزیلند، کره‌شمالی نیست. به‌زودی این کشور تحت فشار قرار می‌گیرد و ناچار است مرزهای خود را باز کند. در آن شرایط باید مردمش را واکسینه کرده باشد و جلوی بیماری و مرگ‌ومیر را بگیرد. دولت‌ها در سرتاسر جهان باید به‌سختی کار کنند و سیاست‌ها و اقداماتی را برای مهار این ویروس در پیش بگیرند. این اقدامات باید به لحاظ اقتصادی و اجتماعی پایدار باشند. قطعاً ماجرا به لحاظ سیاسی سخت است. اما این کار باید انجام شود. حتی در چین که جمعیت زیادی دارد و فرایند واکسیناسیون در آن به کندی انجام می‌شود، باز هم کار پیش می‌رود.

#### وضیعت عادی کرونایی جدید

برای تطابق زندگی با کووید ۱۹ نیازمند علم پزشکی هستیم. تا کنون کارهای بسیاری برای دست‌کاری و ساخت واکسن صورت گرفته تا بتواند جلوی انواع مختلف ویروس کرونا را بگیرد. البته این اقدامات باید با نظارت‌های دقیق‌تری انجام شود. تأییدیه‌هایی نیاز است تا این کار به‌درستی و با روش‌های علمی انجام شود. درمان‌هایی هم نیاز است تا آن‌ها که به این ویروس مبتلا می‌شوند، از خطر مرگ و بیماری‌های جدی نجات پیدا کنند و بتوانند به زندگی‌شان ادامه دهند. بهترین نتیجه می‌تواند این باشد که واکسن‌ها با دست‌کاری‌های ساده روی همه ویروس‌ها جواب دهند و درمان‌هایی هم برای ویروس مطرح شود. اما هنوز چنین چیزی تضمین نشده است.

دارو به‌تنهایی نمی‌تواند جلوی ویروس کرونا بایستد. بار این بیماری بر دوش همه ما سنگینی می‌کند و ما با رفتارهای خودمان می‌توانیم تا حدود زیادی جلوی همه‌گیری را بگیریم. تعطیلی‌های ملی و سرتاسری و هم‌چنین تعطیلی‌های مدارس، با هزینه‌های زیادی همراه است. اما اگر هر یک از ما به عنوان یک انسان، احساس مسئولیت کنیم، می‌توان ویروس را شکست داد. عادت‌هایی مثل استفاده از پوشش ماسک باید به یکی از عادت‌های هر روزه زندگی ما انسان‌ها تبدیل شود. پاسپورت واکسن‌دار و محدودیت‌های تردد مسافران جزو موارد الزامی است. افراد آسیب‌پذیر بیشتر باید به فکر خودشان باشند. آن‌ها که از واکسن زدن امتناع می‌کنند، باید در انتظار بیماری باشند. حمایت کمتری از این افراد می‌شود. تاب آوردن در این شرایط بسیار دشوار است، اما چاره دیگری نیست.

ادامه حیات ویروس کرونا و ناپدید نشدن آن به‌رغم وجود واکسن به این معناست که شرایط سخت‌تر خواهد شد. اما حتی اگر کرونا کاملاً کنار نرود، شرایط باز هم نسبت به گذشته بهتر خواهد شد. بهبود شرایط را هم مدیون علم پزشکی خواهیم بود.

یکی از دلایل تداوم حیات ویروس کرونا این است که بسیاری از افراد از واکسن زدن امتناع می‌کنند و گویی تمایل دارند تراژدی‌های بزرگ را رقم بزنند. حدوداً ۱۰ میلیون نفر از مردم بریتانیا نسبت به این ویروس آسیب‌پذیرند، که دلیل آن هم سن‌وسال یا شرایط فیزیکی‌شان است. مدل‌هایی که برای واکسیناسیون مطرح شده، این‌طور نشان می‌دهد که اگر فقط ۱۰ درصد از آن‌ها واکسینه شوند و فاصله‌گذاری‌های اجتماعی هم ادامه پیدا کند، باز هم ویروس در سطح کلان می‌چرخد و می‌تواند منجر به مرگ‌های زیاد و عفونت‌های شدید شود



## فرصت‌ها و محدودیت‌ها در بازاریابی بین‌المللی

برای ورود به بازار یا بازارهای مدنظر کنند. با توجه به شرایط سیاسی و اقتصادی کشور ما، ایران، می‌توان گفت که عمده بازارهایی که شرکت‌های ایرانی تمایل و توان وارد شدن به آن‌ها را دارند، عبارت‌اند از بازار کشورهای عراق، امارات، ترکیه، سوریه، آذربایجان، روسیه، ارمنستان، عمان، لبنان، چین و برخی از کشورهای حوزه آسیای شرقی و جنوبی، و در صادرات محصولات خام و اولیه به برخی از کشورهای اروپایی و آمریکای جنوبی هم می‌توان اشاره کرد. با یک بررسی عمیق از نوع حرکت‌ها و نیز فعالیت‌های شرکت‌های ایرانی در این بازارها می‌توان فهمید که متأسفانه بیش از ۸۰ درصد شرکت‌های ایرانی به این قدم یا مرحله از بازاریابی بین‌المللی اصلاً اهمیت نمی‌دهند و به صورت ناشناخته وارد این بازارها می‌شوند. نتیجه این قضیه شده است تولید و صادرات کالاها و خدماتی که یا توان رقابت با کالاهای رقیب را ندارند، یا در بسیاری از مواقع مورد خواست مشتریان آن بازارها نیست.

در نتیجه چنین امری ما شاهد این هستیم که بازارهایی با پتانسیل‌های خیلی بالا به راحتی از دست شرکت‌های ایرانی خارج می‌شود که بخش بسیار مهمی از این موضوع به دلیل عدم کسب اطلاعات صحیح و در نتیجه عدم بررسی شرایط محیط این بازارهاست.

### تصمیم درباره ورود به بازار بین‌المللی

قدم و مرحله دیگری که در حوزه بازاریابی بین‌المللی وجود دارد، تصمیم شرکت یا شرکت‌ها برای ورود و فعالیت در یک بازار خارجی است. با توجه به بررسی‌ها و نیز تجربه‌هایی که وجود دارد، می‌توان گفت شرکت‌ها می‌توانند یا از طریق واسطه‌ها، یا خودشان به طور مستقیم در یک بازار جهانی حضور پیدا کنند. در این حوزه می‌توان گفت که شرکت‌های ایرانی در بازارهای ذکرشده به دلیل این‌که شناخت کافی ندارند، بنابراین نوع تصمیم و در نهایت برنامه‌ریزی

چهارچوب بنیادی بازاریابی بین‌المللی با بازاریابی داخلی تفاوت آن‌چنانی ندارد. بازاریابی بین‌المللی در ساده‌ترین وجه عبارت است از اجرای یک یا چند مورد از فعالیت‌های بازاریابی از یک سو به آن سوی مرزهای ملی یک کشور. در واقع می‌توان گفت که پیچیده‌ترین حالت بازاریابی بین‌المللی عبارت از برنامه‌ریزی و اجرای تمام فعالیت‌های بازاریابی در بسیاری از کشورها. اما امروزه بازاریابی در شکل پیچیده‌اش عبارت است از بازاریابی در قیاس جهانی. بازاریابی جهانی، حد نهایی تکامل بازاریابی بین‌المللی است. اولین بار واژه بازاریابی جهانی در مقاله‌ای به قلم تدلویت در سال ۱۹۸۳ مطرح شد و تا به امروز به صورت گسترده در سطح جهان از سوی شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

در این نوشتار هدف ما بررسی وضعیت شرکت‌های ایرانی، به خصوص شرکت‌های فعال در بخش خصوصی ایران در مجموعه فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی است. اما برای این منظور ابتدا سعی خواهیم کرد با برخی از ابعاد مهم و هم‌چنین برخی از تصمیمات اساسی که در حوزه بازاریابی بین‌المللی است، آشنا شویم و سپس با توجه به شرایط واقعی سیاسی و اقتصادی شرکت‌های ایرانی و هم‌چنین شرایط اقتصاد ایران اقدام به تحلیل و بررسی نوع فعالیت شرکت‌های ایرانی در این زمینه و همین‌طور ارائه برخی از پیشنهادها و راه‌کارها برای بهبود این شرایط را داشته باشیم.

### شش تصمیم عمده و مهم در حوزه بازاریابی بین‌المللی

#### بررسی محیط بازاریابی بین‌المللی

نقطه شروع فعالیت‌های یک شرکت برای انجام فعالیت‌های خود در خارج از مرزهای یک کشور، بررسی شرایط محیط بازاری است که قصد ورود به آن را دارد. برای این منظور، شرکت‌ها باید از طرق مختلف اقدام به کسب اطلاعات لازم

بازاریابی

فرشید مهربادی

پژوهشگر و فعال حوزه برندسازی  
و بازاریابی بین‌المللی



ایرانی حضور ناموفقی در بازارهای خارجی داشته باشند و آن‌هایی هم که حضور پیدا می‌کنند، بیشتر به صورت صادرات غیرمستقیم، یا صادرات محصولات خام و نیمه‌آماده است که ارزش افزوده آن چنان بالایی را نصیب فعال اقتصادی ایرانی نمی‌کند و در نتیجه شوق و اشتیاق حضور بلندمدت و سودآور در یک بازار جهانی از بین می‌برد.

#### ۴. تصمیم درباره نوع ورود به بازار بین‌المللی

یکی از موضوعات بسیار مهم در حوزه بازاریابی بین‌المللی مشخص کردن نوع ورود یک شرکت به آن بازار است که تعیین‌کننده نوع و کیفیت فعالیت‌های بازاریابی آن شرکت در بازار هدف خود خواهد بود. متأسفانه یکی از واقعیت‌های بسیار آشکار درباره تجارت خارجی شرکت‌های ایرانی عبارت است از عدم توجه آن‌ها به مقوله برندسازی و ساختن یک برند ممتاز که دارای ارزش ویژه در ذهن مشتریان و مصرف‌کنندگان آن برند باشد. در حال حاضر به غیر از بازار عراق که چند تا از شرکت‌های ایرانی تقریباً توانستند روی مقوله برندسازی حرکت‌های خوب و مثبتی داشته باشند، در بقیه بازارهای ذکرشده در اول این بررسی، شرکت‌های ایرانی متأسفانه نتوانستند در این حوزه خوب عمل کنند. شاید بتوان گفت دلیل اصلی این قضیه نوع ورود شرکت‌هاست که شاید به‌درستی صورت نگرفته است. به طور کلی در حوزه بازاریابی بین‌المللی شرکت‌ها به سه شیوه می‌توانند در یک بازار بین‌المللی حضور داشته باشند که عبارت‌اند از:

عمده بازاریابی که شرکت‌های ایرانی تمایل و توان وارد شدن به آن‌ها را دارند، عبارت‌اند از بازار کشورهای آسیای شرقی، عراق، امارات، ترکیه، سوریه، آذربایجان، روسیه، ارمنستان، عمان، لبنان، چین و برخی از کشورهای حوزه آسیای شرقی و جنوبی، و در صادرات محصولات خام و اولیه به برخی از کشورهای اروپایی و آمریکای جنوبی هم می‌توان اشاره کرد. با یک بررسی عمیق از نوع حرکت‌ها و نیز فعالیت‌های شرکت‌های ایرانی در این بازارها می‌توان فهمید که متأسفانه بیش از ۸۰ درصد شرکت‌های ایرانی بدون شناخت کافی وارد این بازارها می‌شوند

فعالیت‌های بازاریابی آن‌ها با مشکلات جدی روبه‌رو می‌شود، که بخش مهمی از آن‌ها ناشی از عدم ارتباط جهانی کشورها با اقتصاد ماست که باعث شده است فعالان ایران نگاه سختی به صادرات داشته باشند و آن را امری پیچیده جلوه دهند. هم‌چنین شرکت‌هایی هم که قصد ورود دارند، به دلیل عدم وجود شناخت کافی از محیط بازار دچار سردرگمی و گاهی اوقات سوخت هزینه‌ها می‌شوند، که می‌توان گفت باعث ترس خیلی از فعالانی هم که علاقه و شرایط حضور در بازار بین‌المللی دارند، می‌شود.

#### تصمیم درباره انتخاب بازار

یکی از موضوعات و مراحل بسیار سخت و مهم در حوزه بازاریابی بین‌المللی «انتخاب بازار هدف» است که نقش بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت یک شرکت در آن بازار هدف خواهد داشت. در فرایند علم مدیریت بازاریابی به طور سنتی شرکت‌ها از طریق چهارچوب چرخه (STP) که شامل بخش‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی است، اقدام به بررسی بازارها و در نهایت انتخاب و جایگاه‌یابی خودشان در آن بازار می‌کنند.

اگر بخواهیم شرایط و نوع حرکت شرکت‌های ایرانی در این مرحله را مورد بررسی قرار دهیم، این‌گونه می‌توان گفت که متأسفانه بیش از ۹۵ درصد شرکت‌های ایرانی این چرخه از فرایند مدیریت بازاریابی را درست اجرا نمی‌کنند. چند دلیل برای این قضیه وجود دارد.

۱. عدم آشنایی فعالان و مدیران شرکت‌ها با مقوله علم بازاریابی
  ۲. نگاه کوتاه‌مدت و سودجویانه به صادرات
  ۳. تکنیکال بودن اجرای چرخه STP
  ۴. عدم ارتباطات سیاسی و اقتصادی ایران با بسیاری از کشورهای جهان
  ۵. ضعف و کمبود افراد خبره در این حوزه
  ۶. عدم وجود حمایت‌ها و اطلاعات عمومی سازمان‌های دولتی مرتبط با این حوزه (مثل سازمان توسعه تجارت) و هم‌چنین بسیاری از موارد خاص دیگر
- در نهایت این امرها باعث شده است بسیاری از شرکت‌های

#### ۵. تصمیم درباره برنامه‌های بازاریابی بین‌المللی

در حوزه تنظیم و اجرای یک برنامه بازاریابی بین‌المللی می‌توان گفت بسیاری از شرکت‌های ایرانی یا فاقد برنامه هستند، یا اگر برنامه‌ای مهم دارند، آن برنامه متناسب با بازار هدف تنظیم شده است. به لحاظ علم مدیریت بازاریابی یک برنامه بازاریابی شامل مجموعه‌ای از اهداف، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختلف بازاریابی است که در قالب آن اجزای مختلف فعالیت‌های آمیخته بازاریابی که به طور سنتی شامل ۱. محصول، ۲. قیمت، ۳. توزیع، ۴. ترفیع است، به اجرا درخواهد آمد که در نتیجه آن شرکت‌ها به اهداف بازاریابی خودشان دست پیدا خواهند کرد.

در مورد شرکت‌های ایرانی متأسفانه به دلیل این که مراحل

نگرش ضعیف و غیر تخصصی شرکتها و مدیران به موضوع فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی است.

در دنیای حاضر خیلی از شرکتها از شیوه‌های ۲ و ۳ برای سازمان‌دهی فعالیت‌های بازاریابی خود استفاده می‌کنند که بی‌شک نقش بسیار مؤثری در اجرای اثربخش فعالیت‌های بازاریابی در عرصه بین‌المللی خواهد داشت. در مورد شرکت‌های ایرانی به دلیل موضوعاتی که در قسمت‌های قبلی گفته شد، به صادرات و حضور در بازارهای جهانی اصلاً نگاه متمایز از نگاه بازاریابی داخلی وجود ندارد.

### جمع‌بندی و ارائه راهکارها و ایده‌ها

با توجه به فرایندی که در حوزه بازاریابی بین‌الملل گفته شد و نیز با توجه به تجربه و نوع نگاه و فعالیت شرکت‌های ایرانی در بازارهای خارجی، در این قسمت برخی از راهکارها و ایده‌ها برای بهبود و افزایش حضور شرکت‌های ایرانی در بازارهای خارجی را مطرح می‌کنیم.

۱. افزایش روابط سیاسی و دیپلماتیک کشور ایران با دنیا
۲. رفع تحریم‌ها و تسهیل صادرات
۳. افزایش آگاهی و دانش مدیران در خصوص فعالیت‌های بازاریابی بین‌الملل
۴. هوشمندسازی فرایندهای کسب‌وکار در داخل شرکت‌ها به منظور افزایش اطلاعات مؤثر
۵. حضور و بازاریابی افراد موجود در قسمت‌های بازاریابی شرکت‌ها در بازارهای خارجی
۶. توجه و نگاه بلندمدت به صادرات
۷. آموزش و پرورش افراد خبره و دارای تخصص در حوزه بازاریابی در شرکت‌ها

در آخر می‌توان گفت موقعیت شرکت‌های ایرانی در حوزه صادرات و بازارهای خارجی در وضعیت سردرگمی است. اگر شرکت‌های ایرانی این دارایی مهم، یعنی حضور در بازارهای خارجی را نادیده بگیرند، می‌توان گفت که بخش مهم و اصلی از توسعه کسب‌وکار خودشان را نادیده گرفته‌اند.

قبلی که در قسمت‌های پیشین ذکر شده، دقیق رعایت نمی‌شود، بنابراین خیلی از شرکت‌ها نه می‌توانند برنامه‌های درست تنظیم کنند و نه می‌توانند درست اجرا کنند. به عنوان مثال، خیلی از شرکت‌های ایرانی در بازارهای عراق و افغانستان تجربه‌های بسیار بد و ناموفقی در حوزه اجرای کمپین‌های تبلیغاتی داشته‌اند، که علت اصلی این قضیه عدم وجود برنامه و اطلاعات صحیح و دقیق از نیازها - خواسته‌ها و رفتارهای مخاطبانشان در این بازارها بوده است. در بسیاری از مواقع خیلی از محصولات ایرانی متناسب با شرایط، خواسته‌ها و زیرساخت‌های بازارهای هدف طراحی نمی‌شوند، که این موضوع باعث می‌شود شرکت‌ها نتوانند در ذهن مشتریان‌شان جایگاه خوبی را دست‌وپا کنند، بنابراین با توجه به این مسائل شرکت‌ها به صورت کور در بازارهای خارجی فعالیت می‌کنند، که در نتیجه آن از چرخه رقابت در این بازارها خارج می‌شوند.

هم‌چنین در حوزه فعالیت‌های مربوط به توزیع هم شرکت‌های ایرانی دچار مشکلات فراوانی هستند که ناشی از عدم توجه تخصصی و دقیق آن‌ها به این فعالیت‌هاست.

### ۶. تصمیم درباره نوع سازمان‌دهی فعالیت‌های

#### بازاریابی بین‌المللی

اما تصمیم آخر و شاید بسیار مهم در اجرای تمام فعالیت‌های بازاریابی در مرحله بین‌الملل، تصمیم درباره نوع سازمان و سازمان‌دهی فعالیت‌های بازاریابی در حوزه فعالیت بین‌الملل است که مطمئناً نقش بسیار مهم و اساسی در موفقیت اجرای برنامه‌ها و اقدامات بازاریابی یک شرکت خواهد داشت.

به طور کلی، سه نوع یا شیوه برای سازمان‌دهی فعالیت‌های بازاریابی وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. ایجاد بخش صادراتی در داخل شرکت‌ها
  ۲. تأسیس یک سازمان یا شرکت بازاریابی بین‌المللی
  ۳. تأسیس شرکت چندملیتی
- در مورد شرکت‌های ایرانی می‌توان گفت که خیلی از شرکت‌ها اصلاً در داخل سازمان خودشان حتی قسمتی تحت عنوان واحد دایره صادرات ندارند. دلیل اصلی این قضیه



یکی از موضوعات و مراحل بسیار سخت و مهم در حوزه بازاریابی بین‌المللی «انتخاب بازار هدف» است که نقش بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت یک شرکت در آن بازار هدف خواهد داشت. در فرایند علم مدیریت بازاریابی به طور سنتی شرکت‌ها از طریق چهارچوب چرخه (STP) که شامل بخش‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی است، اقدام به بررسی بازارها و در نهایت انتخاب و جایگاه‌یابی خودشان در آن بازار می‌کنند



# INTERNATIONAL MARKETING



در این بخش می‌خوانید

درس‌های کسب‌وکار از مدیرعامل شرکت Lyft

«**رانندگی در جاده موفقیت**»

تعطیلات پراسترس را به دوره‌ای برای توسعه فردی تبدیل کنید

«**تنهایی پرهیاهو!**»

نگاهی به نقش داده‌کاوی در موفقیت سازمان‌های تجاری

«**اطلاعات مشتری، پادشاه است!**»

«و خارزم» مدل‌ها و محدودیت‌های مدیریت ریسک را بررسی می‌کند

«**مدیریت ریسک؛ آموزه‌هایی از بحران و نوآوری**»

# مدیریت و کسب‌وکار

# رانندگی در جاده موفقیت

ایلان ماسک چیزهای مختلفی را به فضا می‌فرستد و جف بزوس بر خرده‌فروشی‌های تمام دنیا مسلط است. مارک زاکربرگ با شبکه اجتماعی‌اش افراد زیادی را به هم متصل کرده و لوگان گرین، مدیر ۳۷ ساله لیفت، هم با جابه‌جا کردن مردم به مقصدشان اکنون ارزشی ۱۱.۵ میلیارد دلاری به شرکتش بخشیده است.

لوگان گرین و جان زیمر دو جوان متخصص فناوری بودند که در مسیری جدید و تجاری غیرمعمول در حوزه کرایه اتومبیل گام گذاشتند. افراد زیادی در آغاز به آن‌ها هشدار داده بودند که احتمال شکست در این کسب‌وکار از شانس موفقیت در آن بیشتر است. اما پس از تقریباً ۱۰ سال، این دو با حمایت هم نشان دادند که موفق شده‌اند و هر سال درآمد میلیاردری بیشتری نسبت به سال قبل کسب می‌کنند. در ادامه در مورد لوگان گرین، مدیرعامل این شرکت، بیشتر خواهید خواند و درس‌های کسب‌وکاری را که می‌توان از او گرفت، با هم مرور می‌کنیم.



تا فوریه ۲۰۰۸ مدیر پایداری در شرکت UCSB بود. پس از اتمام تحصیلات دانشگاهی، گرین سفری به زیمبابوه داشت و در آنجا با خیابان‌های شلوغ و بدون جای پارک آشنا شد. این ایده باعث شد با استفاده از API فیس‌بوک پلتفرمی به نام zimride بسازد و کاربران بتوانند با کمک آن جای پارک مناسب پیدا کنند. در همین حین او از طریق دوستان مشترک فیس‌بوکی به زیمر معرفی شد و آن‌ها بیشتر در مورد خلق Zimride صحبت کردند.

## تمرکز اولیه روی مخاطب خاص و محدود

به این ترتیب، لوگان در سال ۲۰۰۷ در کنار جان زیمر مؤسسه zimride را تأسیس کرد که یک پلتفرم مشترک برای رانندگانی بود که در پردیس‌های دانشگاهی مسافر جابه‌جا می‌کردند. ایده این کار از آنجایی به ذهن او رسید که او، نامزد لوگان، هر روز باید مسیر زیادی را تا دانشگاه لس‌آنجلس می‌رفت و از اژانس یا خودروی شخصی استفاده می‌کرد. او به این فکر کرد که دانشجویانی که به این ترتیب تا دانشگاه می‌روند، در فصل تعطیلات و بازگشت به خانه چگونه می‌توانند خالی بنگردند و صندلی‌های خودرویشان را با مسافر پر کنند.

لوگان با تمرکز روی مخاطبان هدف خاص که دانشجویان دانشگاه‌ها را تشکیل می‌دادند، این کسب‌وکار را بنیان نهاد. از این طرح در دانشگاه‌ها استقبال خوبی شد و ۲۰ درصد دانشجویان در آن ثبت‌نام کردند، اما هنوز تعداد آن‌ها کم بود. در همین حین او بر وارد بازار شده بود و خودروهای لوکس را به مردم کرایه می‌داد. اما ایده زیمر و لوگان با آن متفاوت بود. آن‌ها به سلیکون ولی رفتند تا روی رشد شرکتشان کار کنند و خانه‌ای به عنوان آفیس - آپارتمان نیز اجاره کردند. پس از پنج سال کار و تلاش شبانه‌روزی روی zimride، آن‌ها توانستند شرکت را به هزاران مشتری و بیش از ۵۰ دانشگاه معرفی کنند.

## معرفی مختصر شرکت Lyft

لیفت یکی از شرکت‌های معروف حمل‌ونقل و رقیب اصلی اوبر است. این دو شرکت مانند اسنپ و تپسی خودمان رقابت شدیدی با هم دارند و در برخی حوزه‌ها گوی سبقت را از هم ربوده‌اند. لیفت موفقیت خود را مدیون لوگان گرین هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل خود می‌داند. این شرکت برنامه‌های بزرگی در سر دارد که یکی از آن‌ها الکتریکی کردن ناوگان حمل‌ونقل خود تا سال ۲۰۳۰ است. لیفت روزانه بیش از یک میلیون مسافر جابه‌جا می‌کند و در بیش از ۳۰۰ شهر فعالیت دارد. گرین و زیمر دو بنیان‌گذار لیفت هستند که در سال ۲۰۰۹ در فهرست بهترین کارآفرینان جوان آمریکا و در سال ۲۰۱۴ به عنوان فینالیست بهترین مدیران در هفته کارآفرینی معرفی شدند.

## لوگان گرین کیست؟

لوگان گرین اهل کالیفرنیاست و از کودکی به ماشین‌سواری در کنار پدر و مادر خود علاقه‌مند بود. او پسری بود که از محافل اجتماعی فراتر رفت. هاکي روی یخ بازی می‌کرد، اما عاشق علم بود و کدنویسی یاد می‌گرفت. او بچه‌ای آرام بود، پسر بچه‌ای که از پدر و مادرش خواسته بود تلویزیون را به گاراژ خانه‌شان منتقل کنند، زیرا فکر می‌کرد تلویزیون خیلی حواس او را از فکر کردن پرت می‌کند! در حالی که بیشتر بچه‌ها از ترافیک شکایت و ناله می‌کنند، لوگان در ماشین مدام در ذهنش نقشه می‌کشید و همیشه می‌پرسید چه می‌شود اگر...؟

لوگان در دبیرستان new Roads در سانتا مونیکا تحصیلاتش را گذراند و لیسانس اقتصاد بازرگانی را از دانشگاه کالیفرنیا، سانتا باربارا دریافت کرد. در کالج، صندوق ابتکارات سبز را تأسیس کرد و جوان‌ترین مدیر بخش حمل‌ونقل سانتا باربارا بود. او یادگیرنده‌ای سریع، اهل مشارکت و کار تیمی و فردی خندان بود. از اوت ۲۰۰۷

تلاش و پیوستن

نجوا ناجی



### استفاده از تکنولوژی

نوع مبتکران نوآور، در مورد این مدیر می‌گوید: چالش‌گرین یافتن نوآوری بعدی است. او ذهن‌گرین را سرشار از نوآوری‌های سریالی برای رسیدن به موفقیت‌های سریالی می‌داند. شیلینگ می‌گوید: این کاری است که از لوگان‌گرین برمی‌آید. اما او قرار است نوآوری‌های دیگری هم داشته باشد؟ هنوز معلوم نیست، چون چیزی از ذهنش نمی‌دانیم. مثلاً یکی از نوآوری‌های او استفاده از وسایل نقلیه خودران در ناوگان حمل‌ونقل خود است.

### برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت

به نظر می‌رسد گرین از چالش متغیر بودن محیط بیرونی آگاه است. هر زمان که شرکتی برنامه‌ریزی‌ای برای آینده انجام می‌دهد، لوگان تنها برنامه‌ای سه‌ماهه برای شرکت خود ترتیب می‌دهد. این نوع برنامه‌ریزی سالانه نیست و همین این شرکت را متفاوت کرده است. تعداد عناصر داخل برنامه که هر سه ماه تغییر می‌کند، ذهن افراد را به سمت مسیرهای جدید حرکت می‌دهد.

### مشتری‌مداری

افرادی که از سرویس‌های لیفت استفاده کردند، همواره می‌توانند بازخورد خود را به شرکت ارائه دهند. شرکت لیفت نیز کاملاً پذیرای نقد و شکایات آن‌هاست. لیفت با ارائه تسهیلاتی برای مشتری در پی دادن خدمات آتی بهتر به آن‌هاست. این شرکت در راستای مشتری‌مداری از سرویس تمیزکاری خودرو، سوخت‌رسانی به‌موقع و همکاری با اپراتورهای مختلف مانند وریزون و AT&T برای پوشش اینترنت در خودروهایش استفاده می‌کند. به عنوان مثال، آن‌ها چنین برنامه‌هایی را در آینده‌های نزدیک برای مسافران خود دارند: مسافران داخل این سرویس می‌توانند از وای‌فای، لپ‌تاپ برای کانکت شدن به اینترنت و فضای آرام و ساکت بهره‌مند باشند. وسایل نقلیه‌ای با کاناپه چرمی و محلی برای نگهداری نوشیدنی‌ها برای تعطیلات آخر هفته سفارش دهند. همچنین از اتومبیل‌های دارای مانیتور و تلویزیون برای تماشای برنامه مورد علاقه خود استفاده کنند.

مأموریت اصلی آن‌ها تلاش برای جایگزینی مالکیت اتومبیل بود. در سال ۲۰۱۳ آن‌ها شرکت Zimride را به هلدینگ Enterprise فروختند و سپس تمرکز خود را روی Lyft گذاشتند؛ شرکت تازه تأسیسی که می‌توانست در مناطق محلی اتومبیل کرایه دهد. نکته بعدی که آن‌ها متوجه شدند، این بود که هم‌گام شدن با تکنولوژی و داشتن یک اپلیکیشن خاص برای گوشی‌های هوشمند می‌تواند شانس افزایش تعداد مسافران را دو برابر کند. کاربران امروزی همه گوشی هوشمند دارند و می‌توانند با چند بار ضربه زدن روی گوشی ماشین کرایه کنند. بنابراین آن‌ها مهندسی را استخدام کردند تا برنامه‌ای برای لیفت بنویسد و ظرف سه هفته برنامه آماده باشد. در سال ۲۰۱۷ گرین و زمیر ۴.۱ میلیارد دلار از لیفت به جیب زدند و ارزش این شرکت ۱۱.۵ میلیارد دلار ارزیابی شد.

### تلاش برای رسیدن به بهترین پاسخ

برخی از افرادی که با لوگان‌گرین ملاقات می‌کنند، اعتراف کرده‌اند که نمی‌دانند در فکر او چه می‌گذرد. حتی زمیر می‌گوید من هنوز کاملاً لوگان را درک نکرده‌ام. نمی‌دانم در پس ذهنش چه چیزی وجود دارد. لوگان یک فرد درون‌گراست و مدام در حال پردازش فکری برای رسیدن به بهترین و صریح‌ترین پاسخی است که می‌تواند ارائه دهد. این دقیقاً همان هدف اصلی لیفت و چیزی است که گرین از زمان تحصیل در کالج سعی در انجام آن در حوزه حمل‌ونقل داشت. او در یک مصاحبه گفته بود که وقتی به دانشگاه می‌رفتم، در مسیر خودروهای تک‌سرنشین زیادی را می‌دیدم و از حجم ترافیک بسیار ناراحت می‌شدم. لس‌آنجلس شهر شلوغی است و فضا برای این‌ها که هر شخص یک اتومبیل داشته باشد، وجود ندارد. چرخه‌ای که او ایجاد کرد، کمک کرد تا همه صاحب یک ماشین شوند و هم‌مسیر با راننده به مقصدشان برسند.

### یافتن نوآوری بعدی

میلیسا شیلینگ، استاد بازرگانی دانشگاه نیویورک و نویسنده کتاب

برخی از افرادی که با لوگان گرین ملاقات می‌کنند، اعتراف کرده‌اند که نمی‌دانند در فکر او چه می‌گذرد. لوگان یک فرد درون‌گراست و مدام در حال پردازش فکری برای رسیدن به بهترین و صریح‌ترین پاسخی است که می‌تواند ارائه دهد. این دقیقاً همان هدف اصلی لیفت و چیزی است که گرین از زمان تحصیل در کالج سعی در انجام آن در حوزه حمل‌ونقل داشت



تعطیلات پرسترس را به دوره‌ای برای توسعه فردی تبدیل کنید

## تنهایی پریاهو!

بالا بردن سطح کیفی زندگی و رسیدن به توانایی‌های بالقوه شماست. این رویکردها می‌توانند به بلوغ، موفقیت و رضایت شما کمک کنند. بسیاری از افراد مهارت‌های رشد فردی خود را در طول زندگی تقویت می‌کنند تا به اهداف خود برسند. آن‌ها می‌توانند این کار را از طریق آموزش، مشاوره از یک مربی، کمک به خود و موارد دیگر انجام دهند.

### کتاب‌بخوانید

یکی از رویکردهای مفید در این زمینه این است که با کتاب آشتی کنید و در تعطیلات بیشتر کتاب بخوانید. مکانی دنج و بدون حواس‌پرتی را برای این کار انتخاب کنید و در مورد موضوعاتی که دوست دارید، مطالعه داشته باشید. این باید عادت‌تی باشد که در طول زندگی خود حفظ می‌کنید. اگر فقط کتاب‌های علمی یا فانتزی می‌خوانید، خوب است ادبیات نویسندگان بزرگ دنیا را نیز به آن اضافه کنید تا به تقویت و رشد واژگان ذهنی شما کمک کند. حتی کتاب‌های روان‌شناسی و کتاب‌هایی در مورد بهینه کردن ایجاد ارتباط با دیگران نیز می‌توانند در راستای توسعه فردی شما مفید باشند. پس کتاب را دوست خوب خود در دوره تعطیلات و پس از آن بدانید.

### یک زبان یا مهارت جدید یاد بگیرید

خوب است در این بازه سعی کنید یک زبان جدید یاد بگیرید.

تعطیلاتی که در آن خبری از دید و بازدید و مسافرت نباشد، شاید برای عده‌ای از جمله شما که این مطلب را می‌خوانید، کسل‌کننده به نظر برسد. اما می‌توانید از روزهای پیش رو به عنوان اهرمی برای بالا بردن سطح مهارت و توسعه فردی خود استفاده کنید. روش‌های زیادی در راستای رشد فردی وجود دارند که می‌توانید تعطیلات خود را با آن‌ها سپری کنید. این روش‌ها می‌توانند برای زندگی شغلی، سلامت جسمی، اجتماعی یا روحی شما مفید و آرامش‌بخش باشند. در ادامه با تعدادی از آن‌ها آشنا خواهیم شد. اما پیش از آن نگاهی به مفهوم توسعه فردی و اهمیت آن خواهیم انداخت.

### توسعه فردی و اهمیت آن

مهارت‌های رشد و توسعه فردی، ویژگی‌ها و توانایی‌هایی است که به شما کمک می‌کند هم از نظر شخصی و هم از نظر شغلی رشد کنید. به عبارت دیگر، آن‌ها مهارت‌هایی هستند که به پرورش توسعه فردی و شخصی شما کمک می‌کنند. درک و بهبود این مهارت‌ها کمک می‌کند پتانسیل خود را به حداکثر برسانید. این روند به عنوان خودسازی یا رشد شخصی نیز شناخته می‌شود و چه زمانی بهتر از تعطیلات پیش رو برای پرورش این مهارت‌ها. رشد و توسعه فردی یک رویکرد عملی مداوم برای ارزیابی اهداف، ارزش‌های زندگی، ایجاد مهارت‌ها و

مجله پویا

آرین طاهری

در دوران کرونا این امر به کمک آموزش آنلاین ممکن شده است و حتی نیاز به مراجعه حضوری و شرکت در کلاس‌های حضوری نیست. اپلیکیشن‌هایی مانند دولینگو و سایت‌هایی مانند babble و bbc language نیز می‌توانند به شما کمک کنند. از این سایت‌ها بازدید کنید تا دریابید که چگونه می‌توان شروع به آموزش یک زبان جدید کرد. پس یک دوره آموزشی آنلاین را شروع کنید.

هم‌چنین اگر می‌خواهید در یک مهارت خاص بهتر شوید، خوب است یا در کلاس‌های مرتبط آن شرکت کنید، یا در مورد آن بیشتر بخوانید. اگر دنبال مدیتیشن هستید، از کمک مربی یا مقاله و کتاب‌هایی مرتبط با این موضوع استفاده کنید که جزئیات آن را توضیح داده باشند. آیا می‌خواهید بهره‌وری بیشتری داشته باشید، روی درون‌گرا/ برون‌گرا بودن کار کنید، عزت‌نفس‌تان را بالا ببرید، همه این موضوعات در کتاب‌های مختلف جمع‌آوری شده‌اند و با خواندن درباره‌شان، همیشه در ذهن شما باقی می‌مانند. از دیگر مهارت‌هایی که در تعطیلات می‌توانید آن‌ها را بیاموزید، می‌توان به صحبت در جمع، آشپزی، نقاشی، دفاع شخصی، مهارت مذاکره، مهارت گوش دادن، تفکر مثبت، مهارت‌های حوزه کاری مانند آموزش فتوشاپ و اکسل و... اشاره کرد.

#### ایده‌پردازی با پادکست

خلاقیت زمانی که حس آرامش و راحتی داریم، بهتر به ذهن ما خطور می‌کند و زمان تعطیلات که در حال استراحت هستیم، بازه خوبی است که ایده‌پردازی و طرح‌های خلاقانه خود را حداقل روی کاغذ پیاده کنیم. این کار موجب می‌شود که ذهن ما به سمت امتحان رویکردهای جدید برود. گوش دادن به پادکست‌های مرتبط نیز راهی ساده برای ایجاد علاقه به موضوعات مختلف و پرورش ایده‌های جدید در ذهن است. استفاده از پادکست‌ها راحت است و برخلاف فیلم و کتاب حتی هنگام دویدن و رانندگی نیز می‌توانید آن‌ها را گوش دهید. حتی حین رفتن به سوپرمارکت یا کنار استخر نیز می‌توانید پادکست‌های مختلفی در حوزه‌های مورد علاقه خود گوش کنید و از آن‌ها ایده بگیرید.

#### ترک عادت‌های قدیمی

سعی کنید که عادات قدیمی خود را ترک و ابزارهای جدید و بهتری را در زندگی به کار بگیرید. اکنون که وقت بیشتری دارید و در تعطیلات به سر می‌برید، روی این موضوع کار کنید. برای کمک به ترک عادات قدیمی از برقراری ارتباط مجدد یا اصلاح روابطی که پیش‌تر خراب شده بود، یا صحبت با اعضای خانواده و نزدیک شدن به آن‌ها شروع کنید. وقت خالی خود را برای بازدید و معاشرت با افرادی که دوست دارید و بزرگ‌ترهایی که می‌توانند به شما در این راه کمک کنند، استفاده کنید. ترک عادات قدیمی سخت است، اما هنگامی که انگیزه کافی برای تغییر داشته باشید و بدانید که خواهان به دست آوردن چه چیزهایی هستید، حتماً موفق خواهید شد. شما باید عادت‌های فکری نامناسب‌تان را نیز تغییر دهید تا بتوانید ذهن خود را اصلاح کنید و از هر اتفاقی که می‌افتد، لذت ببرید.

#### چند خطی بنویسید

در این بازه خوب است روی مهارت‌های نوشتاری خود نیز کار کنید و آن‌ها را بهبود بخشید. پس در کتاب خواندن کتاب و مجله، سعی کنید خودتان نیز دست به قلم شوید و برای دل خودتان هم که شده، چند دقیقه‌ای را اختصاص به نوشتن دهید. نوشتن می‌تواند به شما کمک کند ذهن خود را از جریان‌های منفی و انرژی‌های نامثبت خالی کنید. همان‌طور که برای تغذیه جسم خود وقت می‌گذارید، لازم است برای تغذیه معنوی و روحی خود نیز وقت بگذارید و ذهنتان را با اموری مانند نوشتن از دغدغه‌ها خالی کنید.

#### دیدار دوستان و سفر رفتن

این مورد یکی از موارد توسعه فردی است که شاید در دوران کرونا نتوان زیاد روی آن مانور داد. اما خوب است بدانید که دیدار دوستانی که مدت‌هاست آن‌ها را ندیده‌اید، می‌تواند در روحیه و رشد شما تأثیر بگذارد. حتی می‌توانید سفری با آن‌ها ترتیب دهید تا تجربیات جالبی را با آن‌ها به اشتراک بگذارید. در سفر است که با یک فرهنگ، زبان جدید یا مهارت‌هایی خاص همچون چادر زدن و... آشنا می‌شوید که در نوع خود برای شما جالب هستند. هرچه مهارت‌های بیشتری در زندگی داشته باشید، حس بهتری نسبت به خود خواهید داشت. این موضوع حتی در مزیت رقابتی بازار کار نیز نمود پیدا می‌کند.

#### شرکت در یک کار خیریه

اکنون که در دوران فراغت از کار هستید، شرکت در یک کار خیریه را امتحان کنید. شما می‌توانید در پاک‌سازی رودخانه‌ها و جنگل‌ها از زباله‌ها تا کمک به خانه سالمندان یا پناهگاه حیوانات یا تحویل وعده‌های غذایی به گرم‌خانه‌ها و مراکز بهزیستی وظایفی را به عهده بگیرید. این کار می‌تواند موجب شود که حس بهتری نسبت به خود داشته باشید و شرکت در امور خیریه را به عنوان بخشی از رشد و توسعه فردی خود ببینید. پس داوطلب امور خیر شوید. افرادی که برای خدمت‌رسانی در امور خیریه داوطلب می‌شوند، از انگیزه، علاقه، توانایی کافی و حس هم‌دلی زیادی برخوردار هستند و خوب است که شما نیز در کنار آن‌ها به مهارت‌های رشد فردی خود کمک کنید.

#### بهبود سلامت جسمی

اکنون زمان مناسبی برای آشتی با ورزش و بهبود وضعیت جسمانی‌تان است. می‌توانید از اپلیکیشن‌های مختلف ورزش در منزل برای این کار استفاده کنید. در کنار این کار خوابیدن و تغذیه سالم را فراموش نکنید. یک ذهن سالم از بدن سالم برمی‌آید و بهتر است روی عادات خوب جسمی و تغذیه‌ای خود کار کنید و عادات ناسالم را کنار بگذارید. ورزش یکی از روش‌های رشد و توسعه فردی است و خوب است در این راه با الگو گرفتن از قهرمانان ورزشی، سبک زندگی خود را متناسب با اهداف و در راستای پیش بردن عادات سالم و حذف عادات ناسالم تنظیم کنید.

گوش دادن به پادکست‌های مرتبط راهی ساده برای ایجاد علاقه به موضوعات مختلف و پرورش ایده‌های جدید در ذهن است. استفاده از پادکست‌ها راحت است و برخلاف فیلم و کتاب حتی هنگام دویدن و رانندگی نیز می‌توانید آن‌ها را گوش دهید. حتی حین رفتن به سوپرمارکت یا کنار استخر نیز می‌توانید پادکست‌های مختلفی در حوزه‌های مورد علاقه خود گوش کنید و از آن‌ها ایده بگیرید.

نگاهی به چگونگی ایجاد چرخه تعادل بین زندگی و کار

## دوری از تصمیم‌های یک‌بار مصرف

شود. متخصصان و صاحب‌نظران در این زمینه بر این باورند که روند دستیابی به تعادل بین کار و زندگی را باید به عنوان یک روند رو به بهبود در نظر گرفت، اما در بیشتر مواقع، افراد در مواجهه با این موضوع، تمرکز بر روی ایجاد این تعادل را به عنوان فعالیتی یک‌بار مصرف تعریف می‌کنند. این که در زندگی مدرن امروزی باید چه الزاماتی را در این راستا در نظر گرفت، بهانه‌ای شد تا در این مطلب نگاهی کوتاه به چگونگی ایجاد تعادل بین زندگی کاری و شخصی داشته باشیم.

### تغییر نگاه

بر اساس مطالعات انجام‌شده در این زمینه، مواجهه افراد در خصوص ایجاد تعادل در بین زندگی شخصی و کاری خود به صورت پروژه‌های و نه فرایندی است. به این معنا که هنگامی که با این چالش در زندگی خود مواجه می‌شوند، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند و فارغ از این که به نتایج مناسبی دست یابند، به راحتی آن را فراموش می‌کنند و مجدداً غرق در فعالیت‌های کاری و سپری کردن مدت زمان زیادی در محیط کار می‌شوند. این در حالی است که در صورت اتخاذ نگاه فرایندی به این

بر اساس تحقیقات و مطالعات انجام‌شده از سوی مجله کسب‌وکار هاروارد، کار کردن زیاد کارمندان و سپری کردن زمان زیادی در محیط کار، به نفع سازمان‌های تجاری نیست و اتفاقاً آثار زیان‌باری را برای کسب‌وکارهای تجاری می‌تواند به همراه داشته باشد. اما با این که بیشتر مدیران و حتی کارمندان بر این موضوع واقف هستند، در بیشتر سازمان‌های تجاری تعادل مناسبی بین کار و زندگی شخصی کارمندان ایجاد نمی‌شود و به نظر می‌رسد که این موضوع ناشی از عادات ناسالم کاری و عدم رسیدن افراد به نقطه تعادل در زندگی کاری و شخصی خود است.

مطالعات نشان می‌دهد با این که بیشتر مدیران سازمان‌های تجاری بر این باور هستند که عدم تعادل بین زندگی کاری و شخصی برای سازمان زیان‌بار است، اما در بیشتر مواقع این افراد نمی‌توانند در برابر فشار ناشی از این عادات ناسالم کاری مقاومت کنند. البته تغییر اولویت‌های کاری در زندگی کاری و شخصی و افزایش آگاهی در این زمینه می‌تواند به عنوان دو عامل مهم در خصوص ایجاد این تعادل در نظر گرفته

مدیریت

امیر کاکایی

کارشناس ارشد کسب‌وکار



موضوع، ایجاد تعادل بین زندگی کاری و شخصی را باید به عنوان یک چرخه در نظر گرفت که دائماً در حال بهبود است. چون در حقیقت احساسات و اولویت افراد با گذشت زمان در حال تغییر و تکامل است و به همین دلیل نیاز به ارزیابی مستمر در این موضوع به شدت وجود دارد تا از این طریق بتوان بر اساس شرایط جدید، تعادل در زندگی کاری و شخصی خود را به خوبی ایجاد کرد. در ادامه به چگونگی و ویژگی‌های این چرخه اشاره خواهد شد.

### مکث ذهنی

برای ایجاد چرخه‌های مناسب و رو به بهبود در راستای ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری، ابتدا باید یک قدم به عقب برگردید و از خودتان سؤال‌های زیر را بپرسید:

۱. در حاضر چه موضوعی باعث ایجاد استرس، عدم تعادل و ناراضی در من شده است؟
۲. این شرایط چگونه بر عملکرد من تأثیر می‌گذارد؟
۳. این موضوع چه تأثیری بر زندگی شخصی من دارد؟
۴. چه موضوعی را باید در اولویت خود قرار دهم؟
۵. با این اولویت‌بندی، چه موضوع‌های مختلفی را قربانی خواهم کرد؟

از طریق این سؤال‌ها می‌توانید به این موضوع واقف شوید که در حال حاضر چه وضعیتی دارید و هدف شما از ایجاد تغییر، چه موضوعی و اولویت‌های مختلفی است. در گاهی از مواقع دیده می‌شود که برخی از مدیران و کارمندان به اندازه‌ای دچار مشغله‌های کاری هستند که حتی فرصت فکر کردن به این موضوع و یک مکث ذهنی را ندارند. تجربه نشان داده است که زمان‌های خاص در زندگی هر فرد مانند روز تولد عزیزان ... می‌تواند افراد را با این چالش و مکث ذهنی همراه سازد. به عنوان نمونه، مادری که روز تولد فرزندش امکان حضور در محیط خانه را ندارد و این موضوع عذاب وجدان زیادی را برای او به همراه دارد. در چنین شرایطی، پرسیدن این سؤال‌ها از این مادر بسیار می‌تواند شرایط حال حاضر زندگی او را مشخص کند و در نهایت این موضوع منجر به اولویت‌بندی زندگی این مادر شود.

### به احساسات خود توجه کنید

هنگامی که آگاهی خود را نسبت به وضعیت فعلی شرایط کار و زندگی شخصی خود افزایش دادید، باید به احساسات خود نسبت به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشید. پرسیدن این سؤال بسیار می‌تواند متمر ثمر واقع شود: آیا من احساس می‌کنم پراثری و راضی هستم، یا احساس عصبانیت، ناراحتی، یا حتی کینه نسبت به این وضعیت دارم؟ به عنوان نمونه، عدم ایجاد تعادل بین کار و زندگی منجر به ناراحتی و عصبانیت افراد می‌شود و این سؤال در ذهنشان ایجاد می‌شود که چرا باید تا این اندازه کار کنند و در نهایت به چه چیزی می‌خواهند دست پیدا کنند؟ به همین دلیل اگرچه درک منطقی از تصمیم‌ها و اولویت‌های زندگی شما بسیار حائز اهمیت است، اما به همان اندازه احساسات و عواطف خود نسبت به موضوع نیز می‌تواند بسیار مهم تلقی شود و شناخت این احساسات در ایجاد تغییر در این چرخه بسیار حائز اهمیت است.

### اولویت‌بندی مجدد

افزایش آگاهی منطقی و احساسی نسبت به این موضوع منجر به پیش‌بینی امور و چگونگی تنظیم اولویت‌های نیازهای افراد

می‌شود. در همین راستا باید پرسیده شود که من چه چیزی را مایل هستم فدا کنم؟ و برای چه مدت؟ به عنوان نمونه، اگر اولویت کاری نسبت به زندگی شخصی بیشتر است، باید این موضوع سنجیده شود که چرا این اولویت برای من مهم است و در قبال دست‌یابی به این اولویت، چه چیزهایی را فدا کرده‌ام! و حتماً باید به این سؤال نیز پاسخ داده شود که آیا این اولویت‌بندی واقعاً لازم است و نمی‌توان از آن اجتناب کرد؟ در حال حاضر نسبت به چه موضوع‌های مختلفی در این راستا پیشیمان هستم و اگر به مسیر فعلی خود ادامه دهم، ممکن است در آینده نسبت به چه موضوع‌های دیگری پیشیمان شوم؟ نکته حائز اهمیت در این موضوع، تغییر سریع اولویت‌ها حتی نسبت به عادات روزانه است؛ به این معنا که بنا بر شرایط زندگی هر فردی، اولویت‌های افراد در حال تغییرات سریع است و این تغییرات حتی در برخی از مواقع سریع‌تر از تغییرات عادات افراد است. به همین دلیل اولویت‌بندی موضوع‌های هر فرد باید به عنوان یک فعالیت روتین انجام شود.

### اعمال تغییرات

در نهایت پس از شناخت اولویت‌ها، گزینه‌هایی که امکان پیشرفت در آن‌ها میسر است، باید مورد بررسی قرار گیرد و مواردی که امکان ایجاد تغییر در آن راحت‌تر است و در زمانی کمتر انجام خواهد شد، در دستور کار قرار گیرد. در این راستا توصیه می‌شود تغییرات به عنوان نقش جدیدی در افراد مدنظر قرار گیرد و همان‌طور که افراد هنگامی که نقش جدیدی را دریافت می‌کنند، باید متناسب با این نقش جدید اقدامات خاص آن را انجام دهند، در این شرایط نیز باید دست‌به‌کار شوند. یکی از موارد حائز اهمیت، تغییر الگوی کاری به صورت غیررسمی است. باید این تغییرات به صورت غیررسمی انجام شود تا با واکنش منفی مواجه نشود و به صورت روندی تدریجی مدنظر قرار گیرد.

نکته مهم دیگر این‌که هنگامی این چرخه می‌تواند اثربخش باشد که تغییرات و اقدامات انجام‌شده مستمر و پایدار باشد تا از این طریق افراد به نتایج قابل انتظار خود دست پیدا کنند. به عنوان نمونه، هنگامی که تصمیم بر عدم کار کردن در عصرها یا تعطیلات آخر هفته گرفته می‌شود، باید به این تصمیم مصمم و پای‌بند بود و در صورت استمرار، می‌توان از این تصمیم به نتایج دل‌خواه دست پیدا کرد. برای مثال هنگامی که در مسافرت هستید، نقش برخی از افراد ایجاب می‌کند که هماهنگی‌هایی با این فرد انجام شود. در بیشتر مواقع افراد ناچار به پاسخ‌گویی هستند، اما با برنامه‌ریزی قبلی و ایجاد هماهنگی مناسب و حتی در برخی از مواقع تفویض اختیار می‌توان از این نقش صرف نظر کرد و در دورانی که فرد در مسافرت به سر می‌برد، به دور از هیاهوی کاری به تفریح و زندگی شخصی خود بپردازد.

در پایان ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که اگر افراد در فرهنگ‌های سازمانی‌ای باشند که طولانی‌مدت کار کردن جزو فرهنگ آن سازمان به شمار رود، ایجاد چنین تغییراتی بسیار سخت است و شاید با واکنش‌های منفی از سوی همکاران مواجه شود. مطالعات در این زمینه نشان می‌دهد که برای مواجهه درست با چنین شرایطی باید افراد در چرخه تغییرات دائماً با مکث‌های ذهنی مناسبی همراه شوند و سؤالات مرتبط با این موضوع را از خود بپرسند تا از این طریق از مسیر دل‌خواه خود خارج نشوند. برای تحقق این موضوع برقراری و بروز احساسات و اولویت‌بندی مجدد بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

هنگامی که آگاهی خود را نسبت به وضعیت فعلی شرایط کار و زندگی شخصی خود افزایش دادید، باید به احساسات خود نسبت به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشید. پرسیدن این سؤال بسیار می‌تواند متمر ثمر واقع شود: آیا من احساس می‌کنم پراثری و راضی هستم، یا احساس عصبانیت، ناراحتی، یا حتی کینه نسبت به این وضعیت دارم؟ به عنوان نمونه، عدم ایجاد تعادل بین کار و زندگی منجر به ناراحتی و عصبانیت افراد می‌شود و این سؤال در ذهنشان ایجاد می‌شود که چرا باید تا این اندازه کار کنند



## نگاهی به نقش داده کاوی در موفقیت سازمان‌های تجاری اطلاعات مشتری، پادشاه است!

میان می‌آید، به این معنا نیست که در گذشته سازمان‌های تجاری در این راستا اقداماتی را انجام نمی‌دادند، بلکه در حال حاضر استفاده از ابزارهای جدید منجر به دسترسی به طیف وسیع‌تری از اطلاعات شده است که این موضوع فرصت‌های تجاری متعددی را پیش روی سازمان‌ها قرار داده است. به عنوان نمونه، در گذشته و حتی در حال حاضر در برخی از کسب‌وکارها جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات از طریق نظرسنجی‌های کمی، گروه‌های کانونی و... انجام می‌شود و از این طریق کسب‌وکارهای تجاری به تحلیل مناسبی از مشتریان دست پیدا می‌کنند، اما پیشرفت تکنولوژی و فضای دیجیتال منجر شده به این‌که کسب‌وکارهای تجاری با هزینه‌ای بسیار کمتر به طیف وسیع‌تری از اطلاعات بازار دست پیدا کنند.

### ارزش اطلاعات مشتریان

یکی از مهم‌ترین عامل‌های تأثیرگذار در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مشتریان، ارزش ذاتی اطلاعات مشتریان و تأثیر آن در سازمان‌های تجاری است که این موضوع نسبت به شرایط و نوع هر کسب‌وکاری تعیین می‌شود. به این معنا که ارزش ذاتی اطلاعات مشتریان در هر یک از این کسب‌وکارها با یکدیگر تفاوت دارد و منجر به دستاوردهای مختلف خواهد شد. به عنوان نمونه، این‌که تحلیل اطلاعات مشتریان منجر به ارائه محصول دارویی بهتر و قابل اعتمادتر در یک برند ارائه‌دهنده دارو شود، یا این‌که تحلیل اطلاعات مشتریان منجر به ارائه پیشنهادهای سرمایه‌گذاری سفارشی‌سازی‌شده در یک شرکت سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه شود، قطعاً متفاوت است و

این روزها سازمان‌های تجاری که با تعداد قابل توجهی از مشتریان مواجه‌اند، به دنبال جمع‌آوری اطلاعات و در همین راستا، تحلیل داده‌های آن‌ها هستند تا از این طریق بتوانند به تحلیل درست‌تری از مشتریان و بازار خود دست پیدا کنند و با ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، منافع خود را تأمین کنند. به نظر می‌رسد یکی از روندهای حائز اهمیت در کسب‌وکارهای تجاری در سال‌های آینده نیز سرمایه‌گذاری روی همین موضوع باشد. در دهه‌های آینده، بهبود محصولات سازمان‌های تجاری با تکیه بر اطلاعات مشتریان می‌تواند به یکی از روندهای اصلی در کسب‌وکارهای تجاری تبدیل شود. سازمان‌های تجاری در صورتی می‌توانند در این رقابت نفس‌گیر، به بقای خود ادامه دهند که روی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات سرمایه‌گذاری مناسبی انجام داده باشند. اما واقعیت موجود حال حاضر در سازمان‌های تجاری، جلوه دیگری را نیز نشان می‌دهد. به این معنا که صرفاً نمی‌توان با جمع‌آوری و تحلیل داده مشتریان به موفقیت‌های تجاری دست پیدا کرد. اجرای این استراتژی نیازمند الزاماتی است که در این مطلب در تلاش خواهیم بود به بخشی از آن به اختصار اشاره کنیم.

### استفاده از ابزارهای جدید

قبل از پرداختن به این موضوع، باید به این نکته اشاره شود که هنگامی که حرف از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به

● **داده‌پدیت**

امیر کاکایی

کارشناس ارشد کسب‌وکار

نتایج مختلفی را برای هر یک از این سازمان‌های تجاری به دنبال خواهد داشت. به همین دلیل، قبل از سرمایه‌گذاری روی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، ابتدا باید نوع و شرایط هر کسب‌وکاری مشخص شود و نتایج احتمالی ناشی از سرمایه‌گذاری روی این موضوع نیز باید مدنظر قرار گیرد.

### سرعت افت اعتبار ارزش اطلاعات مشتریان

هنگامی که یک سازمان تجاری با استفاده از جمع‌آوری و تحلیل مشتریان به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند، به عنوان نمونه محصول جدیدی را از طریق سرمایه‌گذاری روی این موضوع، به بازار عرضه می‌کند. سایر رقبا نیز که این سازمان تجاری را رصد می‌کنند، درصدد تولید این نوع از محصول جدید هستند تا از این طریق بتوانند سهم بازار خود را حفظ یا حتی افزایش دهند. در چنین شرایطی، رقبا امکان سرمایه‌گذاری روی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات دارند که این موضوع پایدار بودن مزیت رقابتی را می‌تواند زیر سؤال ببرد. اما مسئله این جاست که تولید و ارائه محصول جدید به بازار تا چه مدت زمان برای این سازمان مزیت رقابتی است و رقبا با صرف چه مدت زمان و سرمایه‌گذاری می‌توانند به این نوع از محصول جدید دست پیدا کنند. به عنوان نمونه، تولید این محصول جدید تا دو سال آینده می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند و بعد از دو سال، رقبا دیگر نیز با روش‌های مختلف می‌توانند چنین محصولی را به بازار عرضه کنند. این موضوع می‌تواند سرعت افت اعتبار ارزش اطلاعات این سازمان را نشان دهد و در صورتی که سازمان تجاری تمایل دارد به صورت مداوم از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات استفاده کند، باید به سرعت افت ارزش این اطلاعات آگاه باشد.

### اطلاعات اختصاصی مشتریان

یکی از موضوع‌های مهم در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مشتریان، منحصربه‌فرد و اختصاصی بودن اطلاعات مشتریان است؛ به این معنا که رقبا نتوانند این اطلاعات را به راحتی کپی یا جایگزین کنند. اگرچه در حال حاضر به واسطه پیشرفت تکنولوژی، امکان اختصاصی بودن اطلاعات کمتر از گذشته است، اما اگر هر سازمان تجاری تمایل داشته باشد از طریق جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به موفقیت مناسبی نائل شود، باید روی خاص و منحصربه‌فرد بودن اطلاعات سرمایه‌گذاری جدی انجام دهد تا از این طریق بتواند مزیت رقابتی مناسبی برای خود ایجاد کند. ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که در این راستا اگر رقبا نیز تمایل به سرمایه‌گذاری دارند، باید فرایند تقلید آن‌ها پیچیده و هزینه‌بر باشد تا به راحتی نتوانند به تحلیل مناسب دست پیدا کنند. به عنوان نمونه، هنگامی که کسب‌وکاری به واسطه تحلیل اطلاعات، به محصولات شخصی‌سازی‌شده‌ای برای مشتریان دست پیدا می‌کند، رقبا در بیشتر مواقع نمی‌توانند این محصولات و پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده را برای مشتریان طراحی کنند. از طرفی، اگر سرعت تغییر اطلاعات در سازمان تجاری بالا باشد، امکان

تقلید از آن پایین می‌آید. چون تا رقبا بتوانند به تحلیل درست و منسجمی دست پیدا کنند، شما با تغییر اطلاعات، می‌توانید مزیت‌های رقابتی جدیدی برای خود خلق کنید.

### بهبود در محصولات برای همه

در بیشتر مواقع دیده می‌شود که تحلیل اطلاعات گروهی از مشتریان منجر به تغییرات در محصولات می‌شود و این موضوع برای تمامی مشتریان منافعی به دنبال دارد. تجربه نشان می‌دهد که بهبود در محصولات بر اساس تحلیل اطلاعات، منجر می‌شود به وفاداری گروه مورد نظر که تحلیل اطلاعات روی آن‌ها انجام شده است، و اتفاقاً این بهبود می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان به شمار رود و تمامی مشتریان را ترغیب به خرید کند. از این موضوع به عنوان امکان شکل‌گیری اثرات شبکه‌ای نیز یاد می‌شود که می‌تواند سازمان‌های تجاری را با موفقیت نسبی بیشتری همراه سازد. به این معنا که نتایج حاصل از اطلاعات یک مشتری می‌تواند منجر به خلق تجربه بهتری برای سایر مشتریان شود.

### روندهای مدیریت اطلاعات

پس از این که به ویژگی‌های لازم در حوزه جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات اشاره کردیم، لازم است به دو روند حائز اهمیت در داده‌کاوی در سال ۲۰۲۱ اشاره شود. یکی از روندهای حائز اهمیت در این حوزه، استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی است. به نظر می‌رسد سازمان‌های تجاری در سال جاری در حوزه تحلیل اطلاعات موفق خواهند بود که ضمن رعایت نکات بالا، روی هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در این حوزه سرمایه‌گذاری کنند. به این معنا که بتوانند با پیاده‌سازی سیستمی دینامیک، به تحلیل اطلاعات مشتریان بپردازند و این سیستم با گذر زمان یادگیرنده باشد. از دیگر روندهای مهم در این حوزه، استفاده از فضای ابری یا cloud است. با توجه به این که رایانش ابری در ساده‌ترین مفهوم خود به معنی ذخیره‌سازی و دسترسی به داده‌ها و برنامه‌ها روی اینترنت به جای هارد درایو رایانه است، طبق پیش‌بینی‌های انجام‌شده در این حوزه، تا سال ۲۰۲۵، ۹۵ درصد از سازمان‌های تجاری استقرار فضای ابری در داخل سازمان خود را پذیرفته‌اند. سرمایه‌گذاری مناسب در این حوزه می‌تواند سازمان را با گامی اثربخش در خصوص جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات همراه سازد.

در پایان ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که قابلیت ارتقای محصولات با بهره‌گیری از داده‌های مشتریان، یکی از لازمه‌های رقابت است، اما برای برتری بلندمدت بر رقبا، به چیزهای بیشتری نیاز است و صرفاً نمی‌توان با تکیه بر این موضوع به موفقیت نائل شد. اما در صورتی که سازمان‌های تجاری بتوانند نحوه استفاده از اطلاعات را در داخل سازمان تقویت کنند، این موضوع می‌تواند در میان‌مدت نتایج قابل ملاحظه‌ای را برای سازمان به همراه داشته باشد.

یکی از موضوع‌های مهم در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مشتریان، منحصربه‌فرد و اختصاصی بودن اطلاعات مشتریان است؛ به این معنا که رقبا نتوانند این اطلاعات را به راحتی کپی یا جایگزین کنند. اگرچه در حال حاضر به واسطه پیشرفت تکنولوژی، امکان اختصاصی بودن اطلاعات کمتر از گذشته است، اما اگر هر سازمان تجاری تمایل داشته باشد از طریق جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به موفقیت مناسبی نائل شود، باید روی خاص و منحصربه‌فرد بودن اطلاعات سرمایه‌گذاری جدی انجام دهد تا از این طریق بتواند مزیت رقابتی مناسبی برای خود ایجاد کند



## شاخص‌های مذاکره اثر بخش

تنظیم تاکتیک مذاکره: پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه‌ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکرات انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکرات را محدود می‌سازند؟ اگر به بن‌بست رسیدید، چه باید بکنید؟ در این مرحله، طرف‌های مذاکره پیشنهادها را نخستین بار ارائه خواهند داد.

توضیح و توجیه: پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح دهید و آن را توجیه کنید. در این مرحله، الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرف‌های مذاکره به فرصتی دست می‌یابند تا با خواسته‌های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و دریابند که تقاضای آن‌ها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقایق درخواست و تقاضا ارائه کرد.

چانه زدن و حل مسئله: ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف‌های درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود.

تنظیم توافق‌نامه و اجرا: تنظیم توافق‌نامه، آخرین مرحله‌ای است که در فرایند مذاکره به اجرا درمی‌آید. در این توافق‌نامه باید راه‌ها و شیوه‌های اجرایی و جزئیاتی که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص شود.

### شاخص‌های مذاکره اثر بخش

اگر طرفین مذاکره نتوانند به مسائل مورد توافق دست یابند، ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند

مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به برآورد نیازها، علاقه‌ها و هدف‌ها می‌پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می‌آید، این ارزیابی‌ها و برآوردها در معرض تغییر و تحول‌اند. اطلاعات جدیدی که می‌رسند، باید ارزیابی و طبقه‌بندی شوند. این پویایی و ماهیت تغییرپذیر گفت‌وگوست که سبب پیچیدگی و دشواری می‌شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل‌شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره‌کننده می‌افزاید و مخاطره‌های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان‌سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می‌رساند. مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است:

تدارک و برنامه‌ریزی: پیش از شروع مذاکره باید این نکته‌ها را روشن کرد: ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟



کارشناس کارآفرینی و توسعه بازار  
عضو هیئت علمی دانشگاه



معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آن‌ها باشد. مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیم‌های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره‌کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد.

#### تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

ثمربخشی مذاکره به موقعیت و رفتارهای مذاکره‌کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارت‌اند از:

#### ۱. مکان

آسان‌تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می‌توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد. با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره‌کنندگان با قلمرو بی‌طرف موافقت می‌کنند.

#### ۲. شرایط فیزیکی

فاصله فیزیکی بین بخش‌ها و رسمیت شرایط فیزیکی می‌تواند روی تمایل بخش‌ها نسبت به یکدیگر و موضوع‌های مذاکره تأثیر گذارد. افرادی که رودرروی هم می‌نشینند، احتمال دارد تمایل برد-بخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروه‌های مذاکره به صورت عمدی شرکت‌کنندگان را دور یک میز جمع می‌کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

#### ۳. گذر زمان

زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه‌گذاری می‌کنند، تعهد قوی‌تر آن‌ها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می‌دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی‌تر برای توافق‌های تضمین‌نشده را ایجاد می‌کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد.

ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه‌ای که بخش‌ها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکره‌ها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره‌کنندگان به صورت سریع‌تر همراه با راه‌کارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده و تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

#### ۴. ویژگی‌های مخاطب

بیشتر مذاکره‌کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می‌کند. مذاکره‌کنندگان زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آن‌ها انجام می‌شود) مذاکره را نگاه می‌کنند، یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت‌هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می‌بیند، متفاوت عمل می‌کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم بر مذاکرات دارد، مذاکره‌کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می‌خواهند توافق کنند. این رفتارهای سخت‌گیرانه به مخاطب نشان می‌دهد که مذاکره‌کننده برای منافعش کار می‌کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره‌کنندگان هم‌چنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند.

درباره اهمیت برنامه‌ریزی مذاکره هر چه گفته شود، کم است. با بهره‌گیری از نظام برنامه‌ریزی این مقاله، مذاکره‌کننده به بهترین آمادگی ممکن نائل می‌شود. ولی توجه داشته باشید که برنامه داده‌شده سنگ‌نبشته‌ای نیست که قابل تغییر نباشد، بلکه منظور از آن یک راهنمایی مفید و انعطاف‌پذیر است. یکی از مهم‌ترین اسرار آن است که هدفی محکم و ابزاری نرم داشته باشید. مذاکره‌کننده باید آماده باشد تا راه‌های نو و پیش‌بینی‌نشده نیل به هدف‌ها را بیازماید و نیز باید آماده باشد تا روش‌های بی‌اثر و بی‌نتیجه را باز شناسد و به دور افکند. به کار گرفتن سخت‌گیرانه، ولی انعطاف‌پذیر برنامه به مذاکره‌کننده اجازه می‌دهد فرصت‌هایی را که معمولاً از دست می‌روند، دریابد. با این رویکرد، احتمال و شانس دستیابی به نتایج موفق افزوده می‌شود.

اگر طرفین مذاکره نتوانند به مسائل مورد توافق دست یابند، ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آن‌ها باشد. مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیم‌های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره‌کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد

چالش‌ها و فرصت‌های مدیران میانی در سازمان‌ها

# مدیران میانی؛ نقشی کارساز میان ریاست یا کارمندی

## رابطه پیچیده با قدرت

مدیران میانی رابطه پیچیده‌ای با قدرت دارند، زیرا قدرت در متن روابط بین فردی فعال و تجربه می‌شود. این مدیران هنگام تعامل با مافوق خود، طبیعتاً یک سبک رفتاری با کمال احترام و پاسخ‌گویی را اتخاذ می‌کنند. اما از طرف دیگر، هنگام تعامل با زیردستان یک سبک رفتاری با قدرت از بالا را در پیش می‌گیرند. این مدیران همانند رابطی هستند که در میانه سازمان قرار گرفته و بخش‌های مختلف آن را کنار هم نگه داشته‌اند. در واقع، سرپرستی کارکنان عملیاتی بر عهده مدیران میانی است. عدم انطباق با انتظارات مبتنی بر نقش می‌تواند منجر به درگیری و آشفتگی در روابط این گروه از مدیران شود. بنابراین لازم است این مدیران در یادگیری نحوه بازی در نقشی که از آن‌ها انتظار می‌رود، بسیار ماهر باشند.

## چالش‌های مدیران میانی

چالش‌های مدیران میانی به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- نیاز به کار کردن با رأس و کف هرم سلسله مراتب سازمان.
- مدیریت عالی استراتژی را تعیین می‌کند، اما تا زمانی که این استراتژی به‌وضوح ابلاغ نشود، دشوار است که پایین دست

ما اغلب نقش‌های داخل سازمانی را تحت عناوین رهبر یا کارمند تصور می‌کنیم. اما نقشی به نام مدیران میانی نیز این وسط وجود دارد که چالش‌ها و فشارهای خاص خود را دارد. به طور کلی، مدیران میانی به طور مداوم بین نقش «رئیس» و «کارمند» در حال جابه‌جایی هستند، که این خود می‌تواند دشوار باشد. آن‌ها موظف‌اند با موانع تاکتیکی روزمره و شکایت‌های خاص کارمندان برخورد کنند و در عین حال باید درک درستی از اهداف کلان مدیریت عالی داشته باشند. برای این سطح از مدیریت معمولاً منابع پشتیبانی و آموزش کمتری در دسترس است. اما نادیده گرفتن مدیران میانی که نقش اساسی در اجرای عملیات و تقویت روحیه و حفظ کارمندان هر سازمان دارند، اشتباه است. با درک بهتر نحوه عملکرد این نقش می‌توان روش‌هایی برای کاهش این فشار پیدا کرد. در این گزارش در مورد چالش‌هایی که این مدیران با آن مواجه‌اند، می‌خوانید و سپس پیشنهادهایی برای ارتقای جایگاه آن‌ها ارائه خواهد شد.

مدیریت

نجوا ناجی



سازمان بتواند هم‌زمان با بالادستی‌ها کار کند. علاوه بر برقراری ارتباط مؤثر استراتژی، باید دید که این شغل چگونه به دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها کمک می‌کند.

• همکاری در سراسر سازمان. شما به عنوان یک مدیر میانی برای ایجاد تعهد مشترک نسبت به ابتکارات سازمانی گسترده‌تر باید با سایر همکاران خود از سایر گروه‌های کاری هماهنگ و یک‌پارچه کار کنید. با این‌که برخی از کارهای شما مشترک است، اما مسئولیت‌های مستقلی نیز دارید. شما برای منابع رقابت می‌کنید و گروه‌هایی را مدیریت می‌کنید که برنامه‌های آن‌ها کاملاً متفاوت است. خواسته‌های زیادی از نقش‌های مختلف داخل سازمان دارید و اغلب بازخورد مثبت کمی به شما می‌رسد.

• داشتن نقش‌های خارج از محیط کار. شما نیز مانند هر فرد دیگری خارج از سازمان، دارای نقش‌های دیگری هستید. ممکن است بخواهید از کودک یا والدین مسن خود مراقبت کنید. ممکن است همسر و شریکی دارید که می‌خواهید وقت بیشتری با او بگذرانید. هم‌چنین برای فعالیت‌های داوطلبانه و شرکت‌ها در خیریه‌ها و امور دیگر مانند ورزش کردن و... دوست دارید وقت بگذارید تا زندگی سالم‌تر و کامل‌تری داشته باشید.

#### مزایای مدیران میانی

اما با وجود چالش‌ها، کار این مدیران جالب است و فرصت همکاری با مدیران و هم‌تایان باتجربه و در عین حال با کارمندان را دارند. در صورت مؤثر بودن آن‌ها می‌توانند تأثیر قابل توجهی در سازمان داشته باشند. تحقیقات CCL نشان می‌دهد مدیرانی که نقش‌های چندگانه دارند، معمولاً مدیران مؤثرتری نسبت به افرادی هستند که فکشان تنها روی یک کار متمرکز است. تجربیات آن‌ها از نقش‌های مختلف به آن‌ها کمک می‌کند که روابط خود را در خارج از سازمان بهبود ببخشند و به عنوان یک رهبر پیشرفت کنند.

#### کمک به رشد نقش مدیران میانی

در ادامه پیشنهادهایی برای رشد و ارتقای جایگاه این مدیران مطرح شده است.

• به مدیران میانی آموزش دهید  
اکثر سازمان‌ها بودجه آموزشی خود را معطوف به سطوح مدیریتی بالا می‌کنند. مقاله‌ها روایت این مسئله را بررسی کرده است که چرا آموزش مدیران میانی مهم است. این مدیران با آموزش می‌توانند تصویر کلان استراتژیک مدیریت عالی را بهتر پیاده کنند. افرادی که در سطوح مدیریتی بالاتر هستند، افرادی هستند که بودجه آموزشی را کنترل می‌کنند. شاید منطقی باشد که مدیران عالی‌رتبه و بالادست سازمان این هزینه را برای خودشان خرج کنند. با این حال، هزینه‌های آموزش بهتر است برای افرادی که نیاز به یادگیری در حوزه خود دارند، هزینه شود. داشتن فرصت شرکت در این نوع آموزش‌ها می‌تواند موجب شود مدیران میانی احساس دیده شدن و قدردانی پیدا کنند. هم‌چنین می‌تواند به آن‌ها ابزاری را بدهد که برای انجام وظایف خود به‌خوبی احساس آمادگی کنند.

• ساختار گزارش را ساده کنید  
برای کاهش تعاملات بالا و پایین نیاز است ساختار گزارش را

ساده کنید. این ممکن است شامل حذف جلسات غیرضروری که کارمندان را مجبور به تعامل با نقش‌های مختلف می‌کند، یا ساختاردهی جریان کار برای به حداقل رساندن تغییرات مکرر باشد. هم‌چنین روش‌ها و تکنیک‌های کاری گذشته خود را نقد کنید و بکوشید آن‌ها را بهبود ببخشید. همیشه از یک روش حتی اگر در گذشته مؤثر و مفید بوده، برای حل مشکلات مختلف استفاده نکنید، بلکه از سبدهای راه‌حل‌های متنوع و خلاقانه برای حل مسائل بهره ببرید.

• به مدیران میانی کمک کنید تا از طریق پردازش و آموزش مؤثر، هویت‌های مختلف مبتنی بر نقش خود را به صورت یک‌پارچه و جدا از تقسیم‌بندی‌های مرسوم ببینند. این می‌تواند با گره خوردن مستقیم مسئولیت‌های مدیران میانی با مأموریت سازمانی، بهتر اجرا شود. به این ترتیب این کار می‌تواند به مدیران میانی کمک کند تا هویت خود را از «گاهی سرپرست و گاهی تابع» به یک مدیر میانی تبدیل کند که برای شرکت مهم است. به یاد داشته باشید که برخی از مدیران میانی ذاتاً در تعامل بین نقش‌های مختلف قدرت زیادی دارند، درحالی‌که برخی دیگر برای مشاهده جنبه‌های ظاهراً ناسازگار شغلشان به عنوان بخشی از یک هویت منسجم به کمک احتیاج دارند.

• افرادی را که تحت رهبری‌تان هستند، راهنمایی کنید و این‌گونه فکر نکنید که آن‌ها کاملاً می‌دانند چه کنند و چه چیزی از آن‌ها خواسته شده است. خودتان شروع‌کننده بعضی کارها باشید و صرفاً منتظر صدور فرمان و دستور از طرف مقامات مافوق نباشید. مدیران میانی موفق کسانی هستند که باری از دوش مدیران مافوق بردارند. سعی نکنید کارهای جذاب و راحت را خودتان انجام دهید و کارهای سخت و خسته‌کننده را به افرادتان واگذار کنید، چراکه با این کار افرادتان را از آموختن چیزهای جدید از شما محروم ساخته‌اید. یک مدیر میانی خوب کسی است که با برعهده گرفتن وظایف و پروژه‌های سخت هم توانایی‌های خود را به افرادش ثابت می‌کند و هم فرصت‌های یادگیری ارزشمندی را در اختیار افرادش قرار می‌دهد.

• مدیران عالی نباید مدیران میانی خود را با جزئیات و سخت‌گیری زیاد مدیریت کنند. این موجب تغییر دیدگاه آن‌ها می‌شود. بهتر است ورودی استراتژیک خود را به مدیریت میانی ابلاغ کنید و سپس در اجرای آن‌ها آزادی عمل به مدیران میانی دهید. در مورد تشویق و پاداش‌دهی به مدیر میانی‌تان خسیس نباشید. تشویق و پاداش‌دهی به کارکنان کوشا و مؤثر فقط به مدیران ارشد اختصاص ندارد و شما به عنوان مدیر میانی نیز در حد خود می‌توانید و باید افرادتان را تشویق کنید، چون هر کارمندی دوست دارد به خاطر هر کار خوبی حتی اگر کوچک هم باشد، مورد تشویق قرار بگیرد.

• با مدیران دیگر ارتباط برقرار کنید. از ایجاد شبکه‌های ارتباطی با سایر مدیران میانی غفلت نکنید. اگر شما هم جزو آن دسته از مدیران میانی هستید که فکر می‌کنند نباید با مدیران هم‌سطح خود در سایر بخش‌ها و دوایر ارتباط داشته باشند و از آن‌ها نظر بخواهند، بدانید که سخت در اشتباهید، چراکه در بطن ارتباطات با سایر مدیران میانی، اطلاعات و ایده‌های ارزشمندی نهفته است که به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند برای شما بسیار مفید باشد.

مدیران میانی با آموزش می‌توانند تصویر کلان استراتژیک مدیریت عالی را بهتر پیاده کنند. هزینه‌های آموزش بهتر است برای افرادی که نیاز به یادگیری در حوزه خود دارند، هزینه شود. داشتن فرصت شرکت در این نوع آموزش‌ها می‌تواند موجب شود مدیران میانی احساس دیده شدن و قدردانی پیدا کنند



نشان داده است. در نتیجه، موقعیت قبلی برند در ذهن مصرف‌کنندگان ممکن است به واسطه تداعیات جدید که از طریق تبلیغات مطرح می‌شوند، تغییر کند.

جایگاه‌یابی برند در دو سطح رخ می‌دهد:

- سطح گسترده جایگاه‌یابی
- سطح محدود جایگاه‌یابی

برندهای لوکس به‌وضوح تمایل دارند موقعیتی را از آن خود کنند که مشخصه آن «محصولات لوکس، گران‌قیمت و خوش‌ساخت» در ذهن مصرف‌کننده است. این سطح از تعیین جایگاه ویژگی‌های مشترک همه برندهای لوکس را دارد و با مفهوم لوکس پشتیبانی می‌شود. آن جایگاه‌یابی بخش گسترده است و اغلب به‌آسانی و به‌طور مؤثر به واسطه اغلب برندهای لوکس به دست می‌آید. برای مثال، شکی نیست که ورساچه، فندی و هرمس در گروه برندهای لوکس قرار گرفته‌اند، زیرا همه آن‌ها دارای ویژگی‌های گسترده‌ای از لوکس و پرستیژ هستند.

جایگاه‌یابی سطح محدود شامل تعیین موقعیت ویژه برند است که به هر برند نسبت داده می‌شود. اگرچه برندهای لوکس ویژگی «لوکس بودن» را به عنوان ابزاری برای موقعیت‌یابی گسترده به اشتراک می‌گذارند، ولی هر برندی دارای موقعیت منحصر به فرد خود است که از هویت خود پشتیبانی می‌کند. این جایی است که نبرد برای ذهن مشتری شروع می‌شود و اغلب برای دست‌یابی به موقعیت‌یابی سطح گسترده چالش‌برانگیزتر است. جایگاه‌یابی در بین برندهای مختلف لوکس متفاوت است و در انتخاب مصرف‌کنندگان برای برندهای لوکس تأثیر زیادی می‌گذارد. به عنوان مثال، اگر شما لحظه‌ای را برای فکر کردن در مورد جان گالینو، اسکادا، روبرتو کوالی، چلو و جین پل گوتیر در نظر بگیرید، متوجه خواهید شد که اگرچه این برندها فاکتور «لوکس بودن» را به اشتراک می‌گذارند، ولی جایگاه یکسانی ندارند. آن‌ها هم‌چنین پیام‌های یکسانی را نیز ارسال نمی‌کنند، و هیچ‌کدام از آن‌ها با مخاطبان با یک سلیقه واحد برخورد نمی‌کنند. جایگاه‌یابی برند همان چیزی است که انتخاب‌های مشتری را از طریق مقایسه هدایت می‌کند. اگر مشتریان ارتباط و درک روشنی از برند داشته باشند، پس احتمالاً آن‌ها برند را در موقعیت درست در ذهنشان قرار داده‌اند و این بخشی از فرایند انتخاب آن‌ها را تشکیل می‌دهد. این مشارکت در فرایند انتخاب به این معنی است که نام برند بخشی از گروهی از برندهاست که در ذهن مصرف‌کننده مکانی دارند و مصرف‌کننده سهم برند در زندگی خود را تشخیص می‌دهد.

وظیفه تعیین موقعیت برند حتی برای شرکت‌های لوکس که برندهای متعددی از جمله LVMH و گروه ریچمونت دارند، دشوارتر می‌شود. در سطح گروهی، این شرکت‌ها برندهای شرکتی هستند که نیازهای سرمایه‌گذاران، کارمندان و سایر ذی‌نفعان را مورد بررسی قرار می‌دهند. این امر مستلزم توسعه استراتژی برند شرکت و موقعیت‌یابی است که ربطی به مصرف‌کنندگان ندارد. در سطح دیگر، برندهایی که این

شرکت‌ها کنترل می‌کنند، اهمیت زیادی برای مصرف‌کنندگان دارند و موقعیت‌یابی آن‌ها با مصرف‌کنندگان مرتبط است. به عنوان مثال، برندهایی که در مجموعه LVMH قرار دارند، شامل لویی‌ویتون، فندی، ژیوانشی و دیور هستند. درحالی‌که ریچمونت، برندهای کارتیبه و لانس را دارد و گروه گوچی، گوچی، الکساندر مک‌کویین و یوس سن لورنت را داراست. این برندها دارای نقاط جایگاهی متفاوتی در ذهن مشتریان هستند. آن‌ها هم‌چنین در سطح جایگاه‌یابی داخلی خود متفاوت‌اند و بر جایگاه‌یابی شرکت‌های مادر به عنوان برند زیرمجموعه شرکت تأثیر می‌گذارند. این‌ها نقاط مختلف موقعیت‌یابی برند هستند که چالشی را برای گروه‌های مختلف ایجاد می‌کنند. هم‌چنین خطر ایجاد هم‌پوشانی موقعیت برند وجود دارد که می‌تواند مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار دهد و گیج کند، به‌علاوه موجب ایجاد رقابت داخلی شود. برای غلبه بر چالش‌های مطرح‌شده از سوی این عوامل، هر برند باید کاملاً متمایز و اصیل باقی بماند، درحالی‌که کیفیت لوکس را حفظ می‌کند.

نکات زیر در ارزیابی جایگاه‌یابی یک برند لوکس مهم هستند:

- محصولات و خدمات باید مطابق با جایگاه‌یابی مورد نظر باشند.
- جایگاه‌یابی باید معتبر و واقع‌بینانه باشد، یعنی باید برند لیاقتش را داشته باشد.
- جایگاه‌یابی باید مشخص و متمایز از رقبای باشد و وجه اشتراکی با رقیب نداشته باشد.
- جایگاه‌یابی باید تداعیات لوکس بودن را تصدیق کند.
- جایگاه‌یابی باید برای دوره‌ای مناسب باشد، اما هم‌چنین ظرفیت لازم برای توسعه برحسب زمان را نیز داشته باشد.
- جایگاه‌یابی باید یک برنامه تعیین موقعیت اضطراری داشته باشد.



جایگاه‌یابی برند همان چیزی است که انتخاب‌های مشتری را از طریق مقایسه هدایت می‌کند. اگر مشتریان ارتباط و درک روشنی از برند داشته باشند، پس احتمالاً آن‌ها برند را در موقعیت درست در ذهنشان قرار داده‌اند و این بخشی از فرایند انتخاب آن‌ها را تشکیل می‌دهد. این مشارکت در فرایند انتخاب به این معنی است که نام برند بخشی از گروهی از برندهاست که در ذهن مصرف‌کننده مکانی دارند و مصرف‌کننده سهم برند در زندگی خود را تشخیص می‌دهد.

## نقش بازی نکنید!

### قابل اعتماد باشید

اگر نمی‌توان به شما اعتماد کرد تا به‌موقع در جلسات حاضر شوید، یا وقتی کسی از شما درخواست کمک می‌کند، او را یاری کنید، تلاش شما برای داشتن پرسونال برند به جایی نخواهد رسید. شما باید به قول خود عمل کنید و تعهدات خود را انجام دهید، وگرنه هیچ‌کس به شما اعتماد ندارد و شما را باور نمی‌کند. نشان دهید ابتدا می‌توانید به چیزهای ساده وابسته باشید، سپس وقتی چیزهای بزرگ را ارائه می‌دهید، مردم به شما اعتماد خواهند کرد. این اولین گام و یکی از اصول پایه ساخت و تقویت برند شخصی در محل کار است.

### لباس مناسب بپوشید

شما فرصت دیگری برای ایجاد اولین برداشت در فرد مقابل خود ندارید و ظاهر شما اولین برداشت شما را در دیگران ایجاد خواهد کرد. بنابراین به ظاهر خود اهمیت دهید. اطمینان حاصل کنید که ظاهر شما به تقویت برند شخصی که می‌خواهید به آن برسید، کمک خواهد کرد. شما نباید در یک محل کار حرفه‌ای به عنوان فردی که با لباس‌های چروک و کفش‌های کثیف راه می‌رود، شناخته شوید، مگر این که محیط کار شما به گونه‌ای باشد که این موضوع را بطلبد.

### در جلسات حضور داشته باشید

افراد زیادی در جلسات حاضر می‌شوند، تنها به این دلیل که در تقویمشان یادداشت کرده‌اند که امروز جلسه دارند! شما از این روش اجتناب کنید. بدانید که قبل از ورود به جلسه در مورد چه موضوعاتی بحث خواهد شد. تحقیقات خود را انجام دهید و سؤالات خود را آماده کنید. به همه افراد داخل جلسه - خصوصاً مدیران - نشان دهید که موضوع بحث برای شما مهم است و درگیر آن هستید. پشت لپ‌تاپ خود مخفی نشوید، ای‌میل‌تان را بررسی نکنید و سعی کنید فعالانه در بحث حضور داشته باشید. این کار نه تنها موجب شناخته‌تر شدن شما می‌شود، بلکه به ایجاد یک دانش برای رشد برند شخصی شما کمک می‌کند. در این حالت ممکن است یکی از مدیران متوجه علاقه شخصی شما به یک پروژه خاص شود و از شما بخواهد آن را هدایت کنید.

### ناهار را با دیگران بخورید

چه در کافه نزدیک محل کار و چه در داخل دفتر، وقت ناهار لحظاتی از پشت میز کار خود بلند شوید و زمانی را برای ناهار با دیگران بگذرانید. با این کار می‌توانید با افراد مختلف شرکت و حتی شرکت‌های دیگر که از فضای مشترک حیاط یا روف گاردن استفاده می‌کنند، صحبت کنید. این نوع شبکه‌سازی می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای شما ایجاد کند. برند شخصی فراتر از تیم و وظایف فعلی شماست. از این که در مورد علایق و آرزوهای شغلی خود با مردم صحبت کنید، نترسید. شما هرگز نمی‌دانید در این بحث‌ها چه چیزهایی ممکن است مطرح شود.

آیا تا کنون نام خود را گوگل کرده‌اید؟ بیشتر ما این کار را کرده‌ایم. تحقیقات اخیر گزارش بانک آمریکا نشان می‌دهد که شش درصد از مردم هر روز نام خودشان را گوگل می‌کنند. ۵۷ درصد از نسل جدید نیز به طور مکرر نام خود را در گوگل سرچ کردند. اگر متقاضی شغل هستید، باید بدانید که اشخاص دیگر نیز نام شما را در گوگل سرچ می‌کنند. ۷۷ درصد از کارفرمایان که در حال جست‌وجوی کارمند هستند، نام متقاضیان شغل مورد نظر خود را گوگل می‌کنند تا در مورد پرسونال برندش اطلاعاتی به دست آورند.

حتی پس از استخدام و در محیط کار شما دارای یک برند شخصی هستید. دوست دارید بدانید وقتی در دفتر نیستید، همکارانتان در مورد شما چه می‌گویند؟ آیا احساس خوبی به آن‌ها می‌دهید و برند شخصی خاص خود را در محل کار دارید؟ توسعه برند شخصی یا پرسونال برند شما برای پیشرفت در حرفه‌تان ضروری است؛ این که چه چیزی شما را خاص می‌کند و ارزش شما را برای یک سازمان بیشتر می‌کند. در ادامه چند نکته در مورد توسعه برند شخصی آورده شده است. ادامه مطلب را بخوانید تا دریابید که چگونه خود را در محل کار برند کنید.





مختلف برجسته می‌کند.

### تکامل شخصیت

درحالی‌که به تقویت برند شخصی خود فکر می‌کنید، باید به این فکر کنید که تکامل شخصیت نیز می‌تواند در این پروسه اتفاق بیفتد. طبیعی است که تغییر کنید، تنها مطمئن شوید که از یک موضوع تصادفی به موضوع تصادفی دیگر نمی‌روید، چراکه اگر این کار را کنید، روی پرسونال برند شما تأثیر بدی می‌گذارد و در محل کار جدی گرفته نمی‌شوید. تکامل برند شخصی شما باید در کنار تکامل اخلاقی و شخصیت شما به صورت سازگار و هماهنگ پیش رود. این به شما کمک می‌کند تا در عین وفادار ماندن به مخاطب، خود را نیز رشد دهید.

### به دنبال باز خورد باشید

دوست دارید دیگران چه تجربه‌ای از تعامل با شما داشته باشند؟ ممکن است بخواهید سه تا پنج مورد از احساساتی را که دیگران هنگام تعامل با شما تجربه می‌کنند، بنویسید و سپس از یک دوست نزدیک یا همکار معتمد بخواهید همین کار را انجام دهد. آیا پاسخ‌ها مشابه هستند؟ اگر چنین است، عالی است، اما اگر این‌گونه نیست، شما باید بیشتر روی برند شخصی خود کار کنید. مهم است که درک دیگران از خودتان را درک کنید. این امر موجب می‌شود بتوانید پیام‌های صحیحی را در ارتباط با همکاران به آن‌ها ارسال کنید و از آن‌ها بازخورد بخواهید. داشتن یک برند شخصی قطعاً یکی از نیازهای موقعیت رهبری است و شما را قادر می‌سازد تأثیرگذاری بیشتری ایجاد کنید.

### ثابت قدم باشید

هر کاری که در شبکه‌های اجتماعی خود انجام می‌دهید، یا پست‌هایی که ارسال می‌کنید، درنهایت به تقویت برند شخصی شما کمک می‌کند. پس برای بهبود این موضوع سعی کنید در کنار مطالبی که می‌نویسید، در خصوص زبان بدن و نحوه لباس پوشیدن و... در ویدیو و عکس‌هایی که منتشر می‌کنید، فکر کنید و هر مطلبی را در فضای مجازی به اشتراک نگذارید. لازم است قبل از مجازی شدن، واقعی باشید؛ خودتان را آن‌گونه که هستید، توصیف کنید. ویژگی‌های خود و بیانیه برند خود را تهیه کنید و آن‌ها را به آن‌چه در واقعیت هستید، نزدیک کنید.

### اصیل باشید

تنها به این دلیل که به دنبال تقویت برند شخصی خود در محل کار هستید، نباید حقیقت را کتمان کنید. خودتان باشید و نقش بازی نکنید. ادای کسی را درنیارید که از همه چیز آگاه است و هر کاری از دستش برمی‌آید. مخاطبان به راحتی فرق بین کسی که بلوف می‌زند و افراد اصیل را می‌شناسند. برند شخصی شما واقعی‌ترین بازتاب رفتار شماست. اگر انگیزه‌های مخفی در تلاش برای ساختن پرسونال برند داشته باشید، مردم آن‌ها را متوجه خواهند شد. در مورد چیزهایی که دوست دارید، عمیقاً مهارت کسب کنید؛ این‌که در چه چیزی می‌توانید بهتر شوید و به چه چیزی علاقه‌مند هستید. مهم است که روی برند شخصی خود متمرکز شوید تا با دنیای خارج نیز این انسجام را حفظ کنید. باید مطمئن شوید تمام کارهایی که انجام می‌دهید، بر تمام فعالیت‌های برند شما تأثیر مثبت خواهد داشت. هم‌چنین فراموش نکنید که تنها باید با برند شخصی خود کار کنید.

### رهبر افکار خود شوید

وقتی دریافتید که برای چه چیزی می‌خواهید شناخته شوید، وقت آن است که شروع به ساخت آن کنید. اول گوش کنید، سپس هر نوع تحقیقی را که می‌توانید، در مورد موضوع انجام دهید و نظر خود را نیز به آن اضافه کنید. سعی کنید اطلاعات خود را در مورد موضوع مورد علاقه‌تان به اشتراک بگذارید و نظر دیگران را نیز بشنوید. درنهایت محتوای خود را ایجاد کنید. از شبکه‌های اجتماعی استفاده کنید تا بتوانید پیامتان را در آن‌جا قرار دهید. اگر دوست دارید سلسله مطالب ادامه‌دار بنویسید، از وبلاگ استفاده کنید. در آن ویدیو بگذارید. به کامنت‌ها جواب دهید. هدف شما باید تبدیل شدن به یک مرجع و متخصص در یک موضوع خاص باشد، پس همه چیز را با آموزش شروع کنید و سعی کنید از این شاخه به آن شاخه نپرید.

### همکاری تیمی

اگر شرکت شما برای انجام پروژه به شما وقت داده است، سعی کنید طی همکاری با دیگران از فرصت استفاده کنید و تخصص خود را به دیگران نشان دهید و خود را آماده ورود به مرحله بزرگ‌تر کنید. به این فکر کنید که چگونه می‌توانید رهبری فکری خود را به شغل و مأموریت شرکت گره بزنید. این امر حضور شما را در محل کار تقویت کرده و شما را نزد همکاران

تنها به این دلیل که به دنبال تقویت برند شخصی خود در محل کار هستید، نباید حقیقت را کتمان کنید. خودتان باشید و نقش بازی نکنید. ادای کسی را درنیارید که از همه چیز آگاه است و هر کاری از دستش برمی‌آید. مخاطبان به راحتی فرق بین کسی که بلوف می‌زند و افراد اصیل را می‌شناسند. برند شخصی شما واقعی‌ترین بازتاب رفتار شماست. اگر انگیزه‌های مخفی در تلاش برای ساختن پرسونال برند داشته باشید، مردم آن‌ها را متوجه خواهند شد



## راه‌های پیشگیری از خطاهای امنیتی در فضای مجازی

به هک شدن این ابزارها و ورود غریبه‌ها به دنیای تکنولوژی خودتان آگاه باشید. در ذیل چند نمونه از اشتباهات فناورانه را که ممکن است کاربران از وجودشان بی‌خبر باشد و نحوه حفاظت از اطلاعات و داده‌های شخصی‌تان ذکر می‌شود.

### روشن گذاشتن وبکم

فرزندان در شهری دیگر یا خارج از کشور دانشجویان و دوست دارید مدام از طریق وبکم با او ارتباط داشته باشید. هیچ مشکلی وجود ندارد. می‌توانید با او چت کنید و چهره‌اش را ببینید و از حالش باخبر شوید. به لطف این دوربین‌های کوچک قادر خواهید بود مخاطبتان را جلوی خود حس کنید. تا این‌جا کار مشکلی وجود ندارد، اما سعی کنید پس از پایان چت، دوربین وبکم را غیرفعال کنید. روشن نگه داشتن همیشگی آن ممکن است راه نفوذ هکرها به آن و گرفتن تصاویر از منزل شما را باز کند. هیچ چیز بدتر از نفوذ غیرقانونی به محیط منزل و آنچه در اتاق شخصی‌تان بر شما می‌گذرد، نیست. راه مقابله با این هک دشوار نیست! تنها کافی است یک برچسب روی دوربین وبکم لپ‌تاپتان بچسبانید و تنها در مواقعی که می‌خواهید از آن استفاده کنید و با نرم‌افزارهایی

مطمئناً برای همه ما پیش آمده است که تا زمانی که ناچار به مراقبت و پیشگیری نشویم، به حرکات اشتباه خود ادامه می‌دهیم. تا زمانی که دچار اضافه وزن نشویم، به متخصص تغذیه مراجعه نمی‌کنیم، تا هنگامی که لاستیک خودرویمان پنجر نشود، به مکانیکی برای چکاپ خودرو نمی‌رویم و تا زمانی که مورد هک و حمله سایبری و دزدیده شدن پسورد و... واقع نشویم، به فکر امنیت کامپیوتر، لپ‌تاپ یا موبایل خود نمی‌افتیم. در این مقاله در مورد راه‌کارهای امنیتی برای پیشگیری از اشتباهات فناورانه، بیشتر خواهیم خواند.

### اشتباهات فناورانه

بیشتر کاربران در مورد آنتی‌ویروس و نحوه استفاده از آن آگاه‌اند. آن‌ها از ورود به سایت‌های مشکوک و لینک‌های فریبنده خودداری می‌کنند. اما گاهی چیزهایی وجود دارد که اطلاعات کافی در مورد آن ندارند. برای مثال، آیا می‌دانستید که وبکم لپ‌تاپ شما نیز می‌تواند راهی باشد که کسی به آن نفوذ کند و به آن دسترسی داشته باشد. با تکنولوژیک شدن هر چه بیشتر ابزار و لوازم خانگی نیز باید بیش از پیش نسبت

فضای مجازی  
هدی رضایی



چون اسکایپ و FaceTime کار دارید، این برچسب را بکنید. هم‌چنین نرم‌افزارهایی نیز وجود دارد که به وسیله آن‌ها می‌توانید با اعلان و نوتیفیکشن مطلع شوید که چه کسی به صورت از راه دور به وب‌کم شما دسترسی دارد.

#### در شبکه‌های اجتماعی Sign in ماندن

اگر دوستان زیادی در شبکه‌های اجتماعی دارید و به همین خاطر مجبورید هر روز به این شبکه‌ها رجوع کنید و از حال دوستانتان باخبر شوید، ممکن است از اکانت خود خارج نشوید و همیشه sign in باقی بمانید. هم‌چنین امکان دارد در دیگر شبکه‌ها مانند توئیتر، اینستاگرام، اسنپ‌چت، یوتیوب، گوگل پلاس و... نیز دارای اکانت‌هایی باشید که همیشه باز باشند و برای ورود به آن‌ها نیاز به Log in مجدد نداشته باشید. اشتباه بعدی شما همین‌جاست. باز ماندن این اکانت‌ها در معرض هک شدن آن را افزایش می‌دهد. بهتر است ابتدا مطمئن شوید که تنها شما به این اکانت‌ها دسترسی دارید و در مرحله دوم بعد از هر بار استفاده از این شبکه‌ها از آن‌ها خارج شوید و sign out شوید، خصوصاً اکانت‌هایی مانند ایمیل‌های رسمی و کاری‌تان که ممکن است با یک اشتباه، اطلاعات شخصی‌تان را در دست هکرها قرار دهید. برای این‌که مطمئن شوید تنها شما از این اکانت استفاده می‌کنید، به قسمت activity در اکانت‌هایتان بروید و تعداد دستگاه‌هایی را که به این اکانت متصل است، مشاهده کنید.

#### بی‌اطلاعی از شرایط و ضوابط استفاده از اپلیکیشن‌ها

همیشه هنگام نصب یک اپلیکیشن، شرایط استفاده و

دسترسی‌هایی را که از جانب شرکت توسعه‌دهنده به گوشی شما وجود دارد، اطلاع داده می‌شود. بدون اطلاع از این شرایط، نصب هیچ برنامه‌ای را تأیید نکنید. برخی از این برنامه‌ها به لوکیشن شما دسترسی دارند و می‌دانند که شما در حال حاضر در چه نقطه‌ای قرار دارید. برخی دیگر نیاز به دسترسی به گالری و تصاویر شما دارند. از همه پیش‌نیازها و الزامات نصب این اپلیکیشن‌ها آگاهی داشته باشید و اقدام به نصب برنامه‌های مشکوک نکنید تا خطر هک شدن گوشی تلفن همراهتان بالا نرود. برای این منظور سعی کنید تنها از فروشگاه‌های مجاز اپل و گوگل خرید کنید و برنامه‌های مورد نیاز خود را از استورهای معروف نصب کنید.

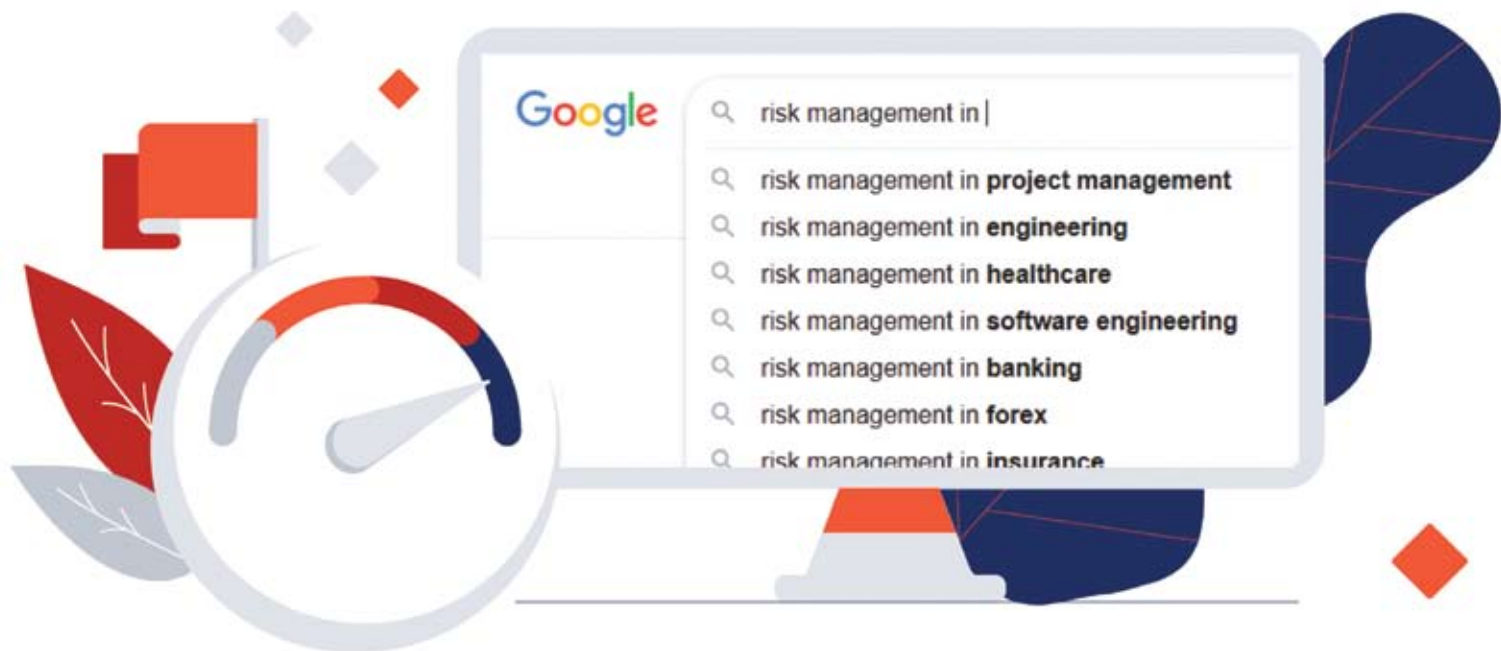
#### خاموش کردن اپدیت امنیتی و فایروال

مهم نیست تا چه اندازه از سیستم‌تان استفاده می‌کنید، بلکه همیشه باید یک نرم‌افزار امنیتی همیشه روشن روی آن وجود داشته باشد. این نرم‌افزار امنیتی چه آنتی‌ویروس باشد، چه فایروال، باید همیشه به‌روزرسانی شود تا بتواند به‌خوبی از سیستم شما محافظت کند. هکرها به سیستم‌هایی که فاقد اقدامات امنیتی هستند، یا به‌روز نشده‌اند، راحت‌تر نفوذ می‌کنند. با نصب این آنتی‌ویروس‌ها و برنامه‌های امنیتی برای کامپیوتر خود سپر بسازید. هم‌چنین سعی کنید ویندوز یا سیستم عامل خود را نیز همیشه به‌روز نگه دارید تا خطر آسیب رسیدن به اطلاعاتتان کاهش یابد. یادتان باشد هکرها همیشه در کمین نشسته‌اند و منتظر فرصتی طلایی برای دزدیدن اطلاعات و فایل‌های شخصی شما هستند. با انجام این اقدامات، دست آن‌ها را از رسیدن به مقاصد شومشان کوتاه کنید.

همیشه هنگام نصب یک اپلیکیشن، شرایط استفاده و دسترسی‌هایی را که از جانب شرکت توسعه‌دهنده به گوشی شما وجود دارد، اطلاع از این شرایط، نصب هیچ برنامه‌ای را تأیید نکنید.

برخی از این برنامه‌ها به لوکیشن شما دسترسی دارند و می‌دانند که شما در حال حاضر در چه نقطه‌ای قرار دارید. برخی دیگر نیاز به دسترسی به گالری و تصاویر شما دارند. از همه پیش‌نیازها و الزامات نصب این اپلیکیشن‌ها آگاهی داشته باشید





«وخارزم» مدل‌ها و محدودیت‌های مدیریت ریسک را بررسی می‌کند

## مدیریت ریسک؛ آموزه‌هایی از بحران و نوآوری

عنوان «تقویت کسب‌وکار در شرایط بحران اقتصادی» از سایت علمی بیزنس کوینزلند، به این مسئله پرداخته که مدیریت ریسک چه ابعدای دارد.

### درس‌هایی از شکست

رنه استالز، استاد دانشگاه اوهایو، به طور تخصصی در رابطه با بحث مدیریت ریسک مطالعه و پژوهش کرده است. او در خلال پژوهش‌هایش به این نتیجه رسیده که نظام مدیریت ریسک مالی از پنج طریق می‌تواند در معرض خطر جدی قرار بگیرد و در نهایت با شکست مواجه شود. اما با شناخت این موارد، می‌توان جلوی شکست مدیریت ریسک را گرفت. استالز در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت ریسک» در مجله هاروارد بیزنس ریویو به این موارد به صورت دقیق اشاره کرده است.

نخستین خطایی که امکان دارد در نظام مدیریت ریسک مالی، منجر به شکست شود، اندازه‌گیری غلط ریسک یا همان خطر است. در این خطا، سیستم مدیریتی رابطه میان خطرات مختلف را به درستی تشخیص نمی‌دهد، در نتیجه نمی‌تواند با دقت کافی در مورد آن‌ها قضاوت کند. اغلب اوقات دلیل این اتفاق، تکیه بر داده‌ها و اطلاعات قدیمی است. در واقع فرد به جای این‌که روی داده‌های جدید تمرکز کند، به داده‌های

مدیریت ریسک یعنی نگاه به آینده؛ این جمله را آمپارو مارین بارسنا می‌گوید، کسی که سال‌ها در رابطه با مدیریت ریسک، به‌ویژه در شرایط بحران اقتصادی، مطالعه و پژوهش کرده است. وضعیت اقتصاد جهان چندان مطلوب نیست، تنش‌های تجاری میان آمریکا و چین چند سالی است که بحران به پا کرده و حالا بیش از یک سال است که همه‌گیری کرونا و تعطیلات ناشی از آن، به بحرانی دیگر برای اقتصاد جهان تبدیل شده است. در این شرایط، مدیریت ریسک نقش مهمی را در ادامه حیات یک کسب‌وکار ایفا می‌کند.

بحران‌های اقتصادی، ظالمانه رخ می‌دهند و محدودیت‌هایی را برای کسب‌وکارهای مختلف ایجاد می‌کنند. برای مثال، کسب‌وکارهای بانکی در اغلب بحران‌های اقتصادی در معرض خطر جدی قرار دارند. در این شرایط، مدل‌های مدیریت ریسک به پیش‌گیری و حل بحران در آن کسب‌وکار کمک خواهد کرد. «وخارزم» ابتدا با مرور مقاله‌ای از مجله هاروارد بیزنس ریویو در رابطه با مدیریت ریسک از رنه استالز، استاد دانشگاه اوهایو، این مقوله را تحلیل و بررسی کرده است. سپس با مرور مقاله‌ای دیگر با

مدیریت

نسیم بنایی

قدیمی تکیه می‌کند. حتی بحران‌های اقتصادی قدیمی نمی‌تواند میزان خطرات در یک بحران جدید را به‌درستی نشان دهد. همیشه به داده‌های جدیدی نیاز است. برای مثال، اگر خطرات در بازار مسکن بررسی می‌شوند، باید داده‌های جدیدی از وضعیت بازار مسکن در دسترس باشد و همان داده‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار بگیرند.

خطای رایج دوم در مدیریت ریسک، نادیده گرفتن ریسک‌های شناخته‌شده است. شرکت‌ها معمولاً می‌توانند اصلی‌ترین ریسک را برای خود در شرایط بحرانی، شناسایی کنند. اما خطایی که مرتکب می‌شوند، این است که به جای جدی گرفتن آن ریسک، در مسیر دیگری گام برمی‌دارند و آن ریسک را دست‌کم می‌شمارند. مشابه این اتفاق، بارها و بارها رخ داده است. اما اگر کسب‌وکارها بتوانند هر خطری را جدی بگیرند، در مدیریت ریسک با شکست مواجه نخواهند شد.

خطای دیگری که می‌تواند جرقه شکست مدیریت ریسک را بزند، عدم شکل‌گیری ارتباط میان خطرات و تصمیم‌گیرندگان اصلی در شرکت است. در هر شرکتی، عده‌ای خاص اجازه مدیریت و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را دارند. این افراد باید خطراتی که کسب‌وکارشان را تهدید می‌کند، به‌درستی تشخیص دهند تا بتوانند تصمیمی درست بگیرند. اما همه این افراد، چنین کاری نمی‌کنند. کسانی که خطرات را شناسایی و مدیریت می‌کنند، باید بتوانند این خطرات را به تصمیم‌گیرندگان نهایی بشناسانند. این کار باید در قالب گزارش‌ها و پژوهش‌های دقیق صورت بگیرد. اگر گزارش پیچیده باشد، امکان دارد تصمیم‌گیرنده نهایی متوجه اهمیت موضوع نشود. به این ترتیب، چنین رابطه‌ای باید به‌درستی شکل بگیرد.

نکته‌ای که اغلب در مدیریت ریسک فراموش می‌شود، مقوله تغییر است. خطرات به صورت دائم و مستمر تغییر می‌کنند. حتی منشأ آن‌ها هم به‌سرعت عوض می‌شود. اتفاقی که در صبح می‌تواند یک کسب‌وکار را تهدید کند، در شب امکان دارد به مزیتی برای آن کسب‌وکار تبدیل شود. ماهیت خطرات به‌سرعت تغییر می‌کنند. در نتیجه باید مدام هم‌گام با بازار پیش رفت و خطرات را به صورت لحظه‌ای شناسایی کرد. شرکت‌ها و کسب‌وکارهایی که بتوانند خودشان را با این تغییرات آبی، هم‌سو و هم‌سرعت کنند، بعید است با شکست مواجه شوند. به این ترتیب، باید همه چیز شفاف و به صورت لحظه‌ای پیش برود.

گاهی هم خطرات پنهان می‌شوند. مثلاً امکان دارد فردی در کسب‌وکار یا شرکت، بحران‌سازی کند و خطرات را مخفی کند. این خطرات مخفی همیشه می‌توانند در دسرساز باشند و مدیریت ریسک را هم به شکست برسانند. برای مثال، به گفته استالز، در سال ۲۰۰۷ مشابه این اتفاق در یک بانک فرانسوی رخ داد و باعث شد این بانک به‌رغم تلاش‌هایش

برای مدیریت ریسک، با شکست مواجه شود. در همه مواردی که گفته شد، یک نکته واضح و مبرهن است؛ مدیری که ریسک را مدیریت می‌کند، باید رویکرد خود را عوض کند تا با شکست مواجه نشود. او امکان دارد وقت و انرژی زیادی را صرف کار مدیریت ریسک کند، اما باز هم شکست بخورد. اما اگر مدل‌های مختلف مدیریت ریسک را بشناسد و قابلیت انعطاف و تغییر داشته باشد، بدون تردید می‌تواند خودش را در برابر خطرات بیمه کند و همه چیز را به صورت مدیریت‌شده پیش ببرد. البته او باید بداند که چطور می‌توان در شرایط پرخطر و بحران اقتصادی، مدیریت ریسک را انجام داد.

### کسب‌وکار قدرتمند

خطرات همیشه می‌توانند در دنیای اقتصادی و مالی حضور داشته باشند و پایدارترین شرایط را تهدید کنند. اما کسب‌وکارهایی که قدرتمند هستند، کمتر در معرض خطر و ریسک‌های مالی قرار می‌گیرند. حتی وقتی خطری رخ می‌دهد، آن‌ها می‌توانند به راحتی آن خطر را شناسایی کنند. در واقع، کسب‌وکارهای قدرتمند، عموم خطرات را پیش از وقوع، پیش‌بینی و شناسایی می‌کنند. اگر هم خطری نامنتظره رخ داد، می‌دانند که چطور باید آن خطر را مدیریت کنند. اما استراتژی‌های آن‌ها برای خطرات نامنتظره چیست؟

همیشه مشتری در اولویت است. کسب‌وکارهای قوی نگاه خودشان را بسط می‌دهند و در شرایط بحرانی، به جای این‌که خودشان را محدود به مدیریت مالی کنند، موارد دیگری را هم مدیریت می‌کنند. یکی از آن‌ها، مشتری است. به‌رحال همه کسب‌وکارها خدماتی به مشتریان خود ارائه می‌کنند. در نتیجه همیشه باید به فکر حفظ این مشتریان باشند. این یعنی باید در هر شرایط بحرانی، ابتدا به مشتری خود فکر کنند و در بحران اقتصادی، مشتری را در اولویت بگذارند. این مسئله به وفاداری مشتری هم کمک می‌کند. به‌علاوه، نیازهای او هم برطرف می‌شود. بهترین مدیریت ریسک در شرایط بحران اقتصادی، مدلی است که در آن مشتری در اولویت قرار گرفته است.

در شرایط بحرانی، استراتژی‌های بازاریابی باید مورد تجدیدنظر قرار بگیرند. در این شرایط به ایده‌ها و راه‌کارهای جدیدی برای فروش نیاز است تا بازاریابی بهتر انجام شود. کسب‌وکارهای موفق در این شرایط تمرکز خود را روی مزایای رقابتی‌شان می‌گذارند. در واقع هر بار که بحرانی آن‌ها را دچار مشکل کرد، به این فکر می‌کنند که چه مزایایی در بازار رقابتی دارند و به کمک آن مزایا چطور می‌توانند بازار را دوباره در اختیار بگیرند، یا حتی در اختیار خودشان حفظ کنند. گاهی یک کسب‌وکار روشی واحد برای خودش دارد. پس بهتر است روی آن روش تمرکز کند. در

یکی از خطاهایی که امکان دارد در نظام مدیریت ریسک مالی، منجر به شکست شود، اندازه‌گیری غلط ریسک یا همان خطر است. در این خطا، سیستم مدیریتی رابطه میان خطرات مختلف را به‌درستی تشخیص نمی‌دهد، در نتیجه نمی‌تواند با دقت کافی در مورد آن‌ها قضاوت کند. اغلب اوقات دلیل این اتفاق، تکیه بر داده‌ها و اطلاعات قدیمی است. در واقع فرد به جای این‌که روی داده‌های جدید تمرکز کند، به داده‌های قدیمی تکیه می‌کند. حتی بحران‌های اقتصادی قدیمی نمی‌تواند میزان خطرات در یک بحران جدید را به‌درستی نشان دهد



در بر بگیرد. در این شرایط حتی می‌توان با دیگر کسب‌وکارها همراه شد و اتحادی را به کمک آن‌ها شکل داد که می‌تواند به شکست بحران اقتصادی و پشت سر گذاشتن روزهای سخت کمک کند.

بهره‌گیری از راه‌کارهای نوآورانه جزو مهم‌ترین مسائل در شرایط بحرانی است. در مدیریت ریسک، علاوه بر این‌که می‌توان از راه‌کارهای موجود بهره گرفت، باید راه‌کارهای جدید و نوآورانه‌ای هم ارائه کرد. این راه‌کارها باید به گونه‌ای باشد که بهره‌وری را به حداکثر برساند و هزینه‌ها را کاهش دهد. به این ترتیب، کسب‌وکار در مرحله‌ای رقابتی قرار می‌گیرد و از بحران نجات پیدا می‌کند.

گاهی هم می‌توان از مشاوران مالی برای مدیریت ریسک بهره گرفت. مشاوره‌های مختلفی برای مدیریت کسب‌وکار وجود دارد که برخی از آن‌ها می‌تواند به کسب‌وکار کمک کند که در شرایط بحران اقتصادی، خودش را نجات دهد. خدمات مشاوره‌ای متنوعی در این زمینه وجود دارد که شرکت‌ها باید با آن‌ها آشنا شوند و در صورت لزوم از آن‌ها بهره بگیرند.

روی هم‌رفته می‌توان گفت کسب‌وکارها همیشه در معرض خطر قرار دارند. گاهی باید از شکست‌ها و اشتباه‌های گذشته درس گرفت و آن‌ها را تکرار نکرد. گاهی هم باید راه‌کارهای جدید و نوآورانه را در دستور کار قرار داد. مدل‌های مختلفی برای مدیریت ریسک وجود دارد که می‌توان با بهره‌گیری از آن‌ها، آسیب‌های بحران اقتصادی را به حداقل رساند. بحران همیشه در کمین است، اما می‌توان با مدیریت ریسک، آسیب‌ها را به حداقل و حتی به صفر رساند.

این شرایط، کسب‌وکارها می‌توانند از ابزارهای ارزان قیمت‌تر مثل شبکه‌های اجتماعی هم بهره بگیرند. حتی تبلیغات از فردی به فرد دیگر می‌تواند مؤثر باشد.

اگر از مدیران شرکت‌ها بپرسید بزرگ‌ترین سرمایه‌ای که در اختیار دارند، چیست، اولین پاسخی که می‌دهند، «نیروی انسانی» است. به این ترتیب، مدیریت این سرمایه بزرگ در شرایط بحرانی، جزو الزامات است. کسب‌وکارهایی که دچار بحران اقتصادی شده‌اند، باید برنامه‌ای جزئی و دقیق برای منابع انسانی خود داشته باشند و آن‌ها را مرتب به‌روز کنند. به این ترتیب، می‌توانند محصولات و خدماتی به‌روز ارائه کنند. مدیران کسب‌وکارهای مختلف باید در شرایط بحرانی، توان ایجاد انگیزه برای نیروهای کاری خود را داشته باشند. در شرایط بحرانی، اغلب اوقات نیاز است که نظم موجود در کسب‌وکار به هم بریزد و نیروهای کاری به شکلی دیگر در کنار هم قرار بگیرند. گاهی لازم می‌شود ساعت‌های کاری کاهش پیدا کنند. اما به‌هرحال، مدیر موفق در شرایط بحرانی، کسی است که بتواند بیشترین انعطاف را به خرج بدهد و کسب‌وکار را به‌سرعت مدیریت کند. این اتفاق به گونه‌ای باید انجام شود که نیروهای کاری دچار آشوب و مشکل نشوند.

یکی از روش‌های مدیریت ریسک در شرایط بحران اقتصادی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی است. در شبکه‌های اجتماعی می‌توان با راه‌کارهای دیگر کسب‌وکارها برای مقابله با بحران آشنا شد و در عین حال فرصت‌های جدیدی را ایجاد کرد. این فرصت‌ها می‌تواند دایره وسیعی از مشتریان و کارکنان را

**بهره‌گیری از راه‌کارهای نوآورانه جزو مهم‌ترین مسائل در شرایط بحرانی است. در مدیریت ریسک، علاوه بر این‌که می‌توان از راه‌کارهای موجود بهره گرفت، باید راه‌کارهای جدید و نوآورانه‌ای هم ارائه کرد. این راه‌کارها باید به گونه‌ای باشد که بهره‌وری را به حداکثر برساند و هزینه‌ها را کاهش دهد. به این ترتیب، کسب‌وکار در مرحله‌ای رقابتی قرار می‌گیرد و از بحران نجات پیدا می‌کند**



در این بخش می‌خوانید

گفت‌وگو با دکتر امیر طباطبایی، مدرس زبان بدن  
« هر انسانی با چشم‌های خود هم می‌بیند، هم می‌شنود

نگاهی به بهترین تبلیغات خلاق دنیا در ماه‌های اخیر  
« سایه کرونا بر سر آگهی‌های تبلیغاتی

چه اتفاقی برای حساب‌های کاربری افراد پس از مرگشان می‌افتد؟  
« میراث دیجیتالی و سرنوشت آن

دنیای ورزش در سالی که گذشت  
« سال ۲۰۲۰ تویی که کرونا پنچرش کرد...

معرفی بهترین سریال‌هایی که هر مدیر و کارمندی می‌تواند ببیند  
« موفقیت شغلی در چند پرده

# فرهنگ و جامعه



گفت‌وگو با دکتر امیر طباطبایی، مدرس زبان بدن

## هر انسانی با چشم‌های خود هم می‌بیند، هم می‌شنود

خود نمی‌آموزند که وقتی می‌خواهند جواب منفی بدهند، شانه‌های خود را بالا ببرند. چنین حرکتی در نابینایان بیشتر است. این افراد بدون این‌که ببینند، بسیاری از حرکات را انجام می‌دهند. با توجه به این تعریف، هر حرکتی که از بدن انسان جاری می‌شود، معنی دارد. دانستن زبان بدن بسیار مهم است. زبان بدن معنی کلمه در جمله است، یعنی برای دانستن آن باید کل بدن را در نظر بگیرید و توجه به بخشی از آن درست نیست.

### ♦ دانستن زبان بدن تا چه حد برای افراد مختلف اهمیت دارد؟

دانستن زبان بدن آن قدر اهمیت دارد که در بزرگ‌ترین بخش فروش دنیا یعنی سیاست، تمام سیاستمداران باید دوره زبان بدن را بگذرانند. دانستن زبان بدن در بخش ارتباط غیرکلامی بسیار اهمیت دارد و اگر فردی آن را بلد نباشد، در برقراری ارتباط حتماً دچار مشکل خواهد شد. چنین افرادی در ارتباط تأثیرگذاری بسیار ضعیفی خواهند داشت. در واقع یادگیری زبان بدن مانند یادگیری زبان دوم است. همان‌طور که اگر فردی به کشوری سفر کند و زبان آن‌جا را بلد باشد، اقامت راحت‌تری خواهد داشت، دانستن زبان بدن نیز به آن فرد برای برقراری ارتباط بهتر با ساکنان دیگر کشورها کمک خواهد کرد. اگر فرد زبان بدن بداند، می‌تواند از آن استفاده‌های بهینه کند. همان‌طور که فردی که زبان انگلیسی می‌داند، نسبت به کسی که نمی‌داند، برتر است. فردی هم که زبان بدن می‌داند، نسبت به مابقی افراد برتر است. چون زبان بدن نقش ترجمه را برای فرد بازی می‌کند. برای مثال، اگر فرد حاضر در مذاکرات زبان بدن بداند، قبل از این‌که افراد مقابل حرف بزنند، متوجه خواهد شد که قصد آن‌ها چیست. چنین فردی با زبان بدن متوجه خواهد شد افراد حاضر در جلسه فقط وقت تلف می‌کنند، یا مشتاقانه در پی

دانستن تکنیک‌های زبان بدن باعث می‌شود افراد ارتباطات غیرکلامی خود را تقویت کنند؛ عنصری که بخش عمده‌ای از ارتباطات را تشکیل می‌دهد. افراد با استفاده بهینه از این تکنیک‌های زبان بدن می‌توانند در ارتباطات و مذاکرات خود بهتر عمل کنند. در ادامه با دکتر امیر طباطبایی، مدرس دانشگاه و «زبان بدن»، به گفت‌وگو نشستیم تا درباره اهمیت یادگیری زبان بدن بیشتر بدانیم.

### ♦ زبان بدن به چه معناست؟

زبان بدن را با عباراتی مانند Body language، تن گفتار، هم گفتار، بیان تن مترادف می‌دانند. در نظر داشته باشید که زبان بدن به‌هیچ‌وجه زبان اشاره نیست. زبان اشاره تکنیکی برای گفتار است که ناشنویان از آن برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند. در واقع زبان بدن را با این عبارت می‌توان تعریف کرد: «هر انسانی با چشم‌های خود هم می‌بیند، هم می‌شنود.»

انسان‌ها با به‌کارگیری زبان گفتار و زبان بدن می‌توانند پیامشان را به دیگران منتقل کنند. همان‌طور که اگر زبان گفتار دچار مشکل شود، انسان‌ها قادر به برقراری ارتباط و بیان خواسته‌هایشان نیستند، در صورت ایجاد مشکل در زبان بدن نیز افراد دچار مشکلاتی می‌شوند و برقراری ارتباط آن‌ها با دیگران دچار چالش خواهد شد. زبان گفتار و زبان بدن هر دو برای این‌که فرد تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد، باید همگون باشند. بر همین اساس، زبان بدن مکملی قوی برای زبان گفتار است و هر گونه حرکت بدن انسان دارای معناست. زبان بدن هر انسان اول به ذات و دوم به فرهنگی که در آن بزرگ شده، بازمی‌گردد. برخی از حرکات بدن در ذات افراد نهاده شده است. برای مثال، هیچ پدر و مادری به کودکان



نتیجه هستند. گاهی افراد با زبان گفتار، طرف مقابل خود را تأیید، اما با زبان بدن آن را رد می‌کنند. بر این اساس می‌توان متوجه دروغ طرف مقابل شد.

### ● آشنایی با زبان بدن برای مدیران ارشد سازمان‌ها چه اهمیتی دارد؟

مدیران ارشد سازمان‌ها نیز که دائماً در جلسات با کارمندان و مشتریان هستند، می‌توانند با دانستن زبان بدن ارتباط بهتری با دیگران برقرار کنند. برای مثال، مدیران با دانستن زبان بدن به راحتی می‌توانند پی به صحت صحبت‌های کارمندان خود ببرند. یا این‌که متوجه شوند کارمند از وضعیت خود در سازمان، سمت، کار و... راضی است؟ اگر راضی نیست، چرا در گفتار می‌گوید راضی است؟ زبان بدن به مدیر کمک می‌کند باطن افراد را تشخیص دهد. زبان بدن آن چیزی است که مردم به کلام نمی‌آورند. تمام افراد احساسات درون خود را از طریق زبان بدن نشان می‌دهند و مدیران به راحتی می‌توانند چنین احساساتی را درک کنند.

### ● افراد برای یادگیری زبان بدن باید چه نکاتی را یاد بگیرند؟ آیا دوره‌ها و کتاب‌های موجود در بازار مفیدند؟

برخی از کتاب‌های رایج در بازار ایران محتوای بسیار ضعیفی از زبان بدن را آموزش می‌دهند. برای مثال، کتاب «زبان بدن» نوشته آلن پیز که در بازار ایران نیز بسیار رایج شده، پر از اشتباه است. محتوای این کتاب علاوه بر اشتباهات فرهنگی، اشتباهات علمی دارد. در این کتاب آمده هر کسی دست روی بینی خود بکشد، دروغ‌گوست. چنین برداشتی اشتباه است و نمی‌توان چنین حرکتی را به همگان نسبت داد. در بخش دیگری از کتاب آمده اگر شخصی نگاه خود را بدزد، دروغ‌گوست، چنین حرکتی را نیز نمی‌توان به همه نسبت داد. شاید فرد اوتیسم خفیف دارد و این حرکت غیرارادی باشد. شاید با توجه به فرهنگ چنین کاری را انجام می‌دهد. وقتی چنین کتاب‌هایی منبع برخی از اساتید می‌شوند، یادگیری زبان بدن حتماً با مشکلاتی همراه خواهد بود. از طرفی، برای آموزش زبان بدن باید از اساتیدی کمک گرفت که سابقه اجرایی خوبی در کارنامه خود دارند. افرادی که خودشان از زبان بدن استفاده کرده و تأثیر مثبتی بر پرسنال برندشان داشته‌اند. هم‌چنین اطلاعات چنین اساتیدی علاوه بر به‌روز بودن، باید بومی هم شده باشد. بومی شدن علم بسیار مهم است. برای مثال، شاید دست به سینه بودن در فرهنگی یعنی گارد گرفتن، اما در فرهنگ دیگر یعنی مودب بودن. مثلاً در ایران از کودکی به افراد یاد می‌دهند در کلاس دست به سینه بنشینند، یا اگر به یاد داشته باشید، گول چراغ جادو برای فرمان‌بری همیشه دست به سینه می‌ایستاد. علاوه بر این موارد، اساتید حوزه زبان بدن باید از علوم روان‌شناسی و مدیریت نیز آگاه باشند.

### ● آیا دانستن زبان بدن در ارتباطات مجازی نیز کاربرد دارد؟

از سال ۲۰۱۴ سرفصل‌هایی برای آموزش تکنیک‌های زبان بدن برای فروش تلفنی در مدارس کسب‌وکار بین‌المللی تعریف شده است. چون افراد پشت تلفن علاوه بر شنیده شدن، دیده می‌شوند و می‌توان لحن و تن صدا را بررسی کرد. بارها پیش آمده از لحن صدای یک نفر متوجه ناراحتی، استرس و... شده‌اید. در دنیای امروز به بازاریابان تلفنی زبان

بدن را آموزش می‌دهند و به آن‌ها می‌گویند فرض کنید شخص مقابل شما قرار گرفته است. وقتی در مورد تلفن به این صورت است، طبیعتاً دانستن زبان بدن در تماس ویدیویی لازم و ارتباطات را راحت‌تر می‌کند. بنابراین افراد با فراگیری زبان بدن در ارتباطات مجازی نیز به راحتی می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند.

### ● آیا زبان بدن در انتقال بهتر پیام نیز تأثیرگذار است؟

زبان بدن در برقراری ارتباط مؤثر اثرگذار است. اگر افراد حین گفت‌وگو از زبان بدن خود استفاده نکنند، حداقل ۵۰ درصد ارتباط مؤثر را از خود گرفته‌اند. وقتی فردی فقط از زبان گفتار برای برقراری ارتباط استفاده کند، چیزی برای اقتناع طرح مقابل کم دارد. بارها پیش آمده حرفی را زده‌اید، اما طرف مقابل برداشت بدی کرده است. چنین اتفاقی بیشتر به خاطر حرکات بدن می‌افتد. زبان بدن مقصود شما را از کلمات تکمیل می‌کند. اگر میان زبان بدن و زبان گفتار ناهمگونی پیش بیاید، قطعاً زبان بدن اولویت دارد. گاهی زبان گفتار می‌گوید نه، اما زبان بدن می‌گوید بله. در این حالت باید بله را اولویت بدانید.

### ● پیشنهادتان برای مدیران ارشد برای به کارگیری دانش زبان بدن چیست؟

مدیران برای برقراری ارتباط بهتر با دیگران باید به چهار علم به‌علاوه یک مسلط باشند. به‌علاوه یک، دانش حوزه کاری مدیران است. چهار علم دیگر، تکنیک‌های مذاکره، فروش، فن بیان و زبان بدن است. این چهار علم مانند مربع قدرت هستند که باید چهار ضلع کنار هم باشند. نداشتن یک ضلع باعث می‌شود مدیران نتوانند تأثیر مثبت بر دیگران بگذارند. مدیران برای جلب اعتماد کارکنان خود نیاز به یادگیری زبان بدن دارند. مدیران شرکت‌های سرمایه‌گذاری نیز برای جلب اعتماد مشتریان نیاز به یادگیری زبان بدن دارند. آن‌ها با استفاده از عبارت دل‌نشین و صحبت‌های خوب به‌تنهایی نمی‌توانند نظر کسی را جلب کنند. از طرفی، اگر زبان بدن فردی نیز اغراق‌آمیز باشد، باز هم نمی‌توان به او اعتماد کرد.

### ● فرهنگ جامعه چه ارتباطی با یادگیری زبان بدن می‌تواند داشته باشد؟

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، زبان بدن علاوه بر ذات به فرهنگ نیز بستگی دارد. در مبحث فرهنگ بیشتر علائم اهمیت پیدا می‌کنند. البته این روزها با گسترش شبکه‌های اجتماعی فرهنگ‌های کشورها تا حدودی به هم نزدیک شده‌اند. شبکه‌های اجتماعی باعث شبیه شدن فرهنگ‌ها به هم شده است. باید در نظر بگیرید که زبان بدن افراد یک شهر هم با شهر دیگر متفاوت است. برای مثال، در شهری که مردم با تن صدای بالا با هم صحبت می‌کنند، حرکات بدنشان نیز متناسب با صدای بلند محکم است. اما در شهرهایی که مردم با صدای پایین صحبت می‌کنند، حرکات بدنشان نیز آرام‌تر است. هم‌چنین نحوه صحبت کردن افراد در شهرهای بزرگ با شهرهای کوچک به خاطر فاصله‌های فیزیکی متفاوت است.

در مجموع، مدیران باید به دو علت زبان بدن را فرا بگیرند؛ یک: اعتمادسازی میان کارکنان و مشتریان، دو: تأثیرگذاری بیشتر بر دیگران.

دانستن زبان بدن آن قدر اهمیت دارد که در بزرگ‌ترین بخش فروش دنیا یعنی سیاست، تمام سیاستمداران باید دوره زبان بدن را بگذرانند. دانستن زبان بدن در بخش ارتباط غیر کلامی بسیار اهمیت دارد و اگر فردی آن را بلد نباشد، در برقراری ارتباط حتماً دچار مشکل خواهد شد. چنین افرادی در ارتباط تأثیرگذاری بسیار ضعیفی خواهند داشت. در واقع یادگیری زبان بدن مانند یادگیری زبان دوم است. همان‌طور که اگر فردی به کشوری سفر کند و زبان آن‌جا را بلد باشد، اقامت راحت‌تری خواهد داشت، دانستن زبان بدن نیز به آن فرد برای برقراری ارتباط بهتر با ساکنان دیگر کشورها کمک خواهد کرد

نگاهی به بهترین تبلیغات خلاق دنیا در ماه‌های اخیر

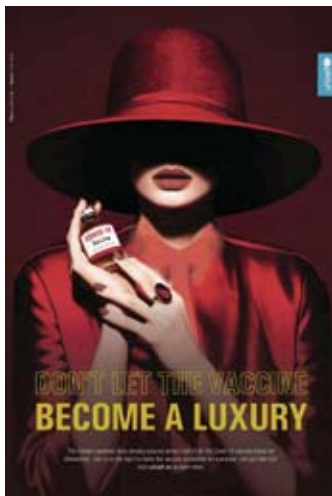
## سایه کرونا بر سر آگهی‌های تبلیغاتی

در روزهایی که دنیا درگیر اپیدمی کرونا و بحران واکسن و کسب‌وکارهای آسیب‌دیده از این ویروس منحوس بود، تبلیغات خلاق و جذابی در رسانه‌های چاپی و دیجیتال دنیا معرفی شد. در ادامه تعدادی از جذاب‌ترین و پرمحتواترین آن‌ها را دنبال خواهیم کرد.



## باندمی مرگ

انجمن سرطان فنلاند توجه همگان را به همه‌گیری‌ای جلب کرده که سالانه هشت‌میلیون نفر را به کام مرگ می‌کشد. همین جمله به عنوان شعار روی پوستر این آگهی درج شده است. سیگار کشیدن جان بیش از هشت‌میلیون نفر را در سال می‌گیرد و تعداد آن‌ها هر ساله رو به افزایش است. صرف نظر از خطرات شناخته‌شده در سطح جهانی، سیگار کشیدن یک بیماری همه‌گیر در دنیاست که کمتر از آن صحبت می‌شود و میزان کشندگی آن هم‌چنان در حال افزایش است. به همین دلیل انجمن سرطان فنلاند درصدد آگاه‌سازی بیشتر اذهان عمومی در مورد این موضوع است. تصاویر این کمپین ممکن است ناراحت‌کننده به نظر برسد، اما پیامی با این مضمون دارد که ترک سیگار اکنون بیشتر از هر زمان دیگری مهم است.



## واکسن کرونا کالای لوکس نیست

کرونا بیماری ناشناخته‌ای است که هنوز شورش از دنیا کم نشده. واکسن کرونا در برخی کشورهای دنیا ساخته شده، اما روند واکسیناسیون کند پیش می‌رود. کشورهای توسعه‌یافته دسترسی بهتری به این واکسن دارند و امید به بهبود و روی روال افتادن اوضاع درمانی آن بیشتر است. در عوض کشورهای در حال توسعه و هم‌چنین کشورهای جهان سوم هم‌چنان با آینده مبهم کرونایی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. یونیسف در جدیدترین آگهی تبلیغاتی خود درصدد نشان دادن این موضوع است که واکسن کرونا کالای لوکسی نیست که تنها به قشری خاص تعلق داشته باشد. در این پوستر واکسن کووید-۱۹ به منظور تأکید بر شکاف ناعادلانه توزیع به عنوان یک محصول لوکس به تصویر کشیده شده است، چراکه کشورهای ثروتمند در حال خالی کردن قفسه‌های این واکسن هستند. کشورهای ثروتمند تاکنون نیمی از دوز واکسن‌های کرونا را برای مردم کشورشان در اختیار دارند. این تبلیغات از سوی تانته رندی نروژی برای یونیسف طراحی شده است. این ارگان همه را به تلاش برای دسترس‌پذیری هر چه بیشتر آن برای همه مردم و نه فقط ثروتمندان تشویق کرده است. درنهایت نیز آدرس سایت خود را در پوستر قرار داده تا افرادی که می‌خواهند در این کمپین هم‌گام شوند، اطلاعات بیشتری کسب کنند.



### با هم گام برداریم



یکی دیگر از کمپین‌هایی که تبلیغات آن تحت تأثیر کرونا قرار گرفت، National Runaway Safeline بود که سعی کرد در این شرایط دشوار کنار جوانان آمریکایی باشد. این فرصت ایجاد ایده‌ای مبتنی بر عمل بود که برای تقویت انگیزه و توانمندسازی جوانان کم‌برخوردار کشور آمریکا و با توجه به شرایط زندگی و فضایی - مانند رسانه‌های اجتماعی - که آن‌ها در آن وقت صرف می‌کنند، طراحی شده است. آن‌ها از کفش‌های کتانی به عنوان وسیله‌ای برای پیام‌رسانی قدرتمند به روشی مبتکرانه استفاده کردند. در پوستر آگهی کتانی‌هایی را می‌بینیم که روی آن‌ها نوشته شده است: گام‌هایی که برمی‌داری، شخصیت تو را تعریف می‌کنند. قدم بعدی خواهی توانست. ما در هر گام کنار شما و آماده شنیدن حرف‌هایتان به صورت ۲۴ ساعته در هفت روز هفته هستیم.



### مک‌دونالد تا دیر وقت باز است

هوا تاریک و سرد است و شما خسته و گرسنه در شهر به دنبال غذا هستید. در چنین شرایطی هیچ‌کس برگو و سیب‌زمینی سرخ‌کرده را پس نمی‌زند، ولی رستورانی در ساعات انتهایی شب باز نیست. اما مک‌دونالد در شب‌های کریسمس تا دیر وقت باز است و آماده خدمت‌رسانی به مشتریان. این کمپین در فضای باز اجرا شد و در آن از بازتاب و انعکاس چراغ‌های داخل خیابان‌های شهر برای هدایت مردم به آن‌چه نیاز دارند، استفاده کرد.

### بومرنگی برای مشتریان

شرکت تجارت الکترونیک Mercado Libre آرژانتین نیز به دنبال استقبال بیشتر مردم از خرید اینترنتی در دوران کروناست. آگهی این شرکت هم بر همین مسئله تأکید می‌کند. سال ۲۰۲۱ فرا رسید و شیوع کرونا ما را نسبت به ارزش و اهمیت پول آگاه کرد. شرکت مرکادو در تلاش است ارتباط و اعتماد میان خود و مشتریان را تقویت کند و به آن‌ها نشان داد که مشتریان در اقتصاد کشور نقش مهمی دارند. آن‌ها این کمپین را راه‌اندازی کردند تا نشان دهند تغییر یا بازگشت هر کالای خریداری شده در این پلتفرم بدون انتظار دائمی است، دقیقاً مانند یک بومرنگ. روی پوستر نیز شعاری با این مضمون ذکر شده است: «اگر آن را دوست نداشتید، تنها کافی است مرجوعش کنید.»



شرکت مرکادو یک شرکت آرژانتینی است که در آمریکا واقع شده و بازارهای آن‌لاین اختصاص داده شده به تجارت الکترونیک و حراج‌های آن‌لاین از جمله Mercadolibre.com را اداره می‌کند. این سایت در سال ۲۰۱۶ تعداد ۱۷۴ میلیون کاربر در آمریکای لاتین داشت و از نظر تعداد بازدیدکنندگان می‌توان آن را محبوب‌ترین سایت تجارت الکترونیک منطقه دانست.



### فروشندگان داخل بیلبورد!

رانندگانی که در اتوبان و خیابان‌های شهر رانندگی می‌کنند، بیلبوردهای مختلفی را می‌بینند. اما بیلبورد جدید هنیکن مانند یک بیلبورد عادی نیست. به خصوص رانندگانی که نزدیک تالاب رودریگو در ریودوژانیرو برزیل رانندگی می‌کنند، تجربه دیدن این بیلبورد را از ۱۰ تا ۳۰ دسامبر داشتند. آن‌ها روی بیلبورد تصویر یک بار را دیدند، درحالی‌که با نزدیک شدن به آن متوجه حضور فروشندگان در بیلبورد می‌شوند که آن‌ها را تشویق به خوردن نوشیدنی‌های بدون الکل می‌کنند. هر ساله رانندگان زیادی به دلیل مصرف الکل و مستی تصادفات شدید می‌کنند. آگهی محیطی هنیکن در تلاش است مصرف‌کننده خود را پیش از رانندگی با یک نوشیدنی باکیفیت و با درصد الکل صفر سر حال کند. این آگهی از جانب شرکت publicis برزیل برای محصولات نوشیدنی‌های غیرالکلی هنیکن طراحی شده است.



← **kobebryant** ✓



422 Posts   20.9M Followers   377 Following

**Remembering Kobe Bryant**  
Writer. Producer. Investor @granity @bryantstibel @drinkbodyarmor @mambamambacitasports  
Followed by gabunion, justintimberlake and 27 others

## چه اتفاقی برای حساب‌های کاربری افراد پس از مرگشان می‌افتد؟ میراث دیجیتال و سر نوشت آن

کنند. هر یک از شبکه‌های اجتماعی به گونه‌ای متفاوت رفتار می‌کنند. برای مثال، جی‌میل و هات‌میل به بازماندگان کاربری که فوت شده اجازه می‌دهند به حساب کاربری او دسترسی پیدا کنند. اما در مقابل یاهو میل این امکان را در اختیار کاربران قرار نمی‌دهد. البته کاربران جی‌میل و هات‌میل نیز باید گواهی‌های مشخصی را ارائه کنند تا بتوانند به حساب کاربری متوفی دسترسی پیدا کنند. قصه‌ها و اتفاقات نادری نیز در این موارد رخ داده است. برای مثال، یکی از کاربران جی‌میل سال‌ها پیش بر اساس بیماری سرطان فوت کرده است. او در شب فوتش درد زیادی داشته، اما تنها بوده و تلاش کرده با سروصدای بسیار دیگران را از حال خودش باخبر کند. به همین خاطر هر چه در اطرافش داشته به این سو و آن سو پرتاب کرده. مثلاً لیوان آب کنار دستش را به دیوار می‌کوبیده، اما در نهایت کسی مطلع نشده و فوت کرده است. چندی بعد برادرش موفق می‌شود جی‌میل او را باز کند که با پیامی ناراحت‌کننده مواجه می‌شود. سرایدار منزل شکایت‌نامه‌ای در قالب ای‌میل برای او فرستاده به انضمام فیلم سروصدای همان شب. در واقع سرایدار تصور کرده متوفی بر اساس بی‌ملاحظگی سروصدا ایجاد کرده و از حال او خبر نداشته است. بسیاری از مواقع پیام‌هایی که بعداً از فرد متوفی یا در حساب کاربری او پیدا می‌شود، وضعیتی ناراحت‌کننده ایجاد می‌کنند و این تنها یکی از چندین نمونه‌ای است که رخ داده و باعث ناراحتی اطرافیان او شده است.

### صفحات یادبود

هر شبکه اجتماعی به گونه‌ای متفاوت در زمینه مسئله مرگ رفتار می‌کند. فیس‌بوک شیوه‌ای خاص را در پیش گرفته و به

پنج ماهه است، هنوز با انسان‌های اطراف خود به درستی ارتباط چشمی برقرار نمی‌کند، اما وقتی پای گوشی تلفن همراه به میان می‌آید، قصه عوض می‌شود؛ جوری به صفحه تلفن چشم می‌دوزد که گویی با آن در ارتباط است و آن را می‌فهمد. بچه‌های امروز اکثراً در گوشی‌های تلفن همراه هوشمند چشم باز می‌کنند. آن‌ها از بدو تولد، دوستی با این ابزار را یاد می‌گیرند. طولی نمی‌کشد که سر از شبکه‌های اجتماعی درمی‌آورند که در هر شبکه‌ای برای خود حساب شخصی و پروفایلی ایجاد می‌کنند. اما واقعیت قصه این‌جاست که آدم‌ها همان‌طور که به دنیا می‌آیند، یک روز نیز از دنیا می‌روند. در این شرایط وقتی از دنیا بروند، چه اتفاقی برای حساب‌ها کاربری اینترنتی‌شان می‌افتد؟ اینستاگرام و تلگرام و توییتر و فیس‌بوک‌شان چه می‌شود؟ این‌جاست که پدیده‌ای به نام «مرگ و اینترنت» در دنیای مجازی و البته واقعی خودش را نشان می‌دهد. بررسی‌ها نشان می‌دهد روزانه بیش از ۱۰ هزار نفر از کاربران فیس‌بوک در سرتاسر دنیا می‌میرند؛ البته طبیعی هم است، چراکه جمعیت زیادی از مردم جهان عضو این شبکه اجتماعی هستند، اما واقعاً چه اتفاقی برای حساب کاربری‌شان رخ می‌دهد؟

انسان‌های عصر مدرن حجم زیادی از پروفایل‌ها و حساب‌های شخصی اینترنتی راه‌اندازی کرده‌اند که بعد از مرگشان هم‌چنان باقی خواهد ماند. اتفاقات زیادی ممکن است برای این حساب‌ها رخ بدهد. برخی بازماندگان آن را به عنوان یادگاری نگه می‌دارند، برخی نیز آن را حذف می‌کنند، چراکه برایشان تداعی‌کننده خاطرات تلخ و سختی است که نمی‌توانند تحمل

فضای مجازی

افراد اجازه می‌دهد حساب کاربری فردی متوفی را به شکل «Memorial» یا یادبود و خاطره تبدیل کنند. در واقع افراد می‌توانند در صفحه رسمی این شخص که دیگر در بین آن‌ها وجود ندارد، خاطرات گذشته خود را به اشتراک بگذارند و به این ترتیب آن را مانند آلبوم خاطرات نگه دارند. البته این پروفایل دیگر در باکس پیشنهادها برای سایر افراد نمایش داده نمی‌شود و تنها کسانی می‌توانند به این صفحه دسترسی پیدا کنند که پیش از مرگ متوفی با او در دنیای مجازی فیس‌بوک دوست بوده‌اند. دلیلش نیز این است که فرد متوفی دیگر وجود ندارد تا پیشنهاد دوستان جدید را بپذیرد. در نتیجه آن صفحه تنها به جایی برای خاطره‌بازی دوستان قدیمی تبدیل می‌شود. وقتی حساب فیس‌بوکی به حساب خاطره تبدیل می‌شود، دیگر کسی نمی‌تواند با آن آنلاین شود و در نتیجه آن حساب واقعاً یک حساب مرده است که تنها برای حفظ یادبود آن شخص باقی خواهد ماند. البته افراد اگر از وجود این خاطرات آزار می‌بینند، می‌توانند درخواست حذف آن را برای فیس‌بوک ارسال کنند و عموماً تا ۹۰ روز این اتفاق می‌افتد و آن حساب رسمی حذف می‌شود. البته برای این کار به تصویر سنگ قبر و گواهی فوت نیاز است تا فیس‌بوک اجازه حذف آن حساب کاربری را بدهد و در نهایت آن را حذف کند.

اتفاقی که با اقدامات فیس‌بوک رخ داد، این بود که حالت ترسناک مرگ کمتر شد. در واقع بسیاری از افراد از پدیده مرگ وحشت دارند و وقتی در دنیای مجازی با مرگ عزیزی مواجه می‌شوند، دچار اندوه و وحشت فراوان می‌شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهد ایجاد صفحه یادبود تا حدود زیادی به این افراد کمک کرده که مرگ برای آن‌ها قابل هضم شود و بهتر بتوانند با این پدیده کنار بیایند.

### میراث دیجیتال

همه انسان‌ها دارایی‌هایی دارند که اغلب نیز برای پس از مرگ خود درباره آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند. برای مثال، آن‌ها وصیت‌نامه‌ای می‌نویسند که در همه جای دنیا مرسوم است و در آن وصیت‌نامه تکلیف بسیاری از دارایی‌های خود را تعیین می‌کنند تا اطرافیان بدانند پس از مرگ آن فرد باید با دارایی‌های فیزیکی چه کار کنند. اما در مورد دارایی‌های دیجیتال قضیه به چه شکل است؟ به‌رحال افراد در دنیای مجازی نیز دارایی‌هایی دارند که گاهی می‌تواند بیش از دنیای واقعی باشد. آن‌ها انبوهی از اطلاعات شخصی به اضافه فیلم و عکس و صدا دارند که همه آن‌ها در حساب‌های شخصی‌شان در شبکه‌های اجتماعی مختلف قرار دارد. همان‌طور که برای دارایی‌های فیزیکی خود در وصیت‌نامه‌ای تعیین تکلیف می‌کنند، باید برای دارایی‌های دیجیتال خود نیز تعیین تکلیف کنند. در واقع آن‌ها ارثیه‌ای دیجیتال بر جای می‌گذارند که یک یا چند نفر باید آن میراث را به ارث ببرند. روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد.

مثلاً فرد می‌تواند رمز عبور خود را برای بعد از مرگ در اختیار کسی قرار بدهد که می‌خواهد میراث‌بر او باشد. به این ترتیب، شاید کم‌کم لازم باشد علاوه بر وصیت‌نامه‌های واقعی، آدم‌ها وصیت‌نامه‌های دیجیتال نیز داشته باشد.

### ربات‌های زنده‌یاد

به‌رحال بخش زیادی از زندگی انسان عصر مدرن به شبکه‌های اجتماعی گره خورده است. بسیاری از افراد به دنبال ایده‌های خلاقانه‌ای هستند که بتوانند پدیده مرگ و اینترنت را تا حد ممکن از شکل دردناک و ناراحت‌کننده خود خارج کنند. یکی از نمونه‌های این پدیده که به‌تازگی رایج شده، استارت‌آپ‌هایی هستند که به افراد اجازه می‌دهند پس از مرگ فرد نیز با او در قالب‌های مختلفی چت کنند. در واقع آن‌ها ربات‌های چتی را ایجاد می‌کنند که مانند آن فرد صحبت می‌کند و حتی عادت‌های کلامی او را می‌داند. به این ترتیب، می‌تواند به جای او با اطرافیان صحبت کند. البته که راه‌اندازی چنین ربات‌های قدری دشوار و زمان‌بر است، اما نکته اصلی این است که اعضای خانواده یا دوستان هرگاه دل‌تنگ و بی‌قرار فرد متوفی شدند، می‌توانند از طریق این ربات‌ها با او چت کنند و به ارتباط او ادامه دهند.

### جاودانگی در دنیای مجازی

البته راه‌کارهای دیگری هم وجود دارد. برای مثال، کارشناس سی‌ان‌ان پیشنهاد می‌کند افراد در صورت تمایل به جاودانگی، از امکانات شبکه‌های اجتماعی استفاده کنند و از همین حالا برای چندین سال بعد نیز پست‌هایی را آماده ارسال کنند. این پست‌ها می‌تواند در روز و ساعت مشخصی به صورت اتوماتیک منتشر شود. در واقع فرد باید تنها از پیش آن‌ها را آماده کند و در نوبت بگذارد تا بعداً به صورت خودکار منتشر شود. حتی فردی به نام جیمز نوریس شبکه اجتماعی ددسوشیال DeadSocial را راه‌اندازی کرد که افراد می‌توانند در صورت تمایل در آن عضو شوند و برای سال‌های بعد خود نیز پست بگذارند و با آیندگان در ارتباط باشد. این شبکه حتی به افراد این امکان را می‌دهد که خداحافظی آخر را داشته باشند، بدون این‌که عملاً حاضر باشند. در واقع این شبکه اجتماعی نوعی جاودانگی را دست‌کم در دنیای مجازی به فرد می‌بخشد. هر چند این جاودانگی غیرواقعی است. پدیده مرگ و حیات در دنیای انسان‌ها امری طبیعی است. دنیای مجازی قدری این پدیده را دست‌خوش تغییر و تحول کرده است. افراد می‌میرند، اما پروفایل‌های آن‌ها زنده است و بازماندگان می‌توانند هنوز در دنیای مجازی با آن‌ها ارتباط داشته باشند، و این امری است که مدرنیته آن را رقم زده است. انسان‌های عصر مدرن به سمت جاودانگی قدم برمی‌دارند، هر چند این جاودانگی تنها در دنیای مجازی باشد.

بسیاری از افراد به دنبال ایده‌های خلاقانه‌ای هستند که بتوانند پدیده مرگ و اینترنت را تا حد ممکن از شکل دردناک و ناراحت‌کننده خود خارج کنند. یکی از نمونه‌های این پدیده که به‌تازگی رایج شده، استارت‌آپ‌هایی هستند که به افراد اجازه می‌دهند پس از مرگ فرد نیز با او در قالب‌های مختلفی چت کنند. در واقع آن‌ها ربات‌های چتی را ایجاد می‌کنند که مانند آن فرد صحبت می‌کند و حتی عادت‌های کلامی او را می‌داند



دنیای ورزش در سالی که گذشت

# سال ۲۰۲۰ تویی که کرونا متوقفش کرد...

توکیو نیز ۱۲ ماه به تأخیر افتاد؛ به این امید که سرانجام در سال ۲۰۲۱ با کاهش موارد ابتلای کرونا بتواند ادامه پیدا کند.

## فوتبال علیه تژادپرستی

کشته شدن جورج فلویید به دست پلیس آمریکا یکی از رویدادهایی بود که اعتراضات زیادی را در سراسر دنیا در پی داشت. در مستطیل سبز اما این اعتراض شکل دیگری داشت و بازیکنان با ادای احترام و زانو زدن به مدت یک دقیقه، انتقاد خود را علیه تژادپرستی، به خصوص در کشور آمریکا نشان دادند. حرکت نمادین تیم‌های لیگ‌های مختلف قاره اروپا نشان داد فوتبال با تژادپرستی مقابله می‌کند و خواهان برقراری عدالت است.

## جان سیاه‌پوستان مهم است

جنبش «جان سیاه‌پوستان مهم است» جنبشی اعتراضی در پی رفتار خشونت‌آمیز و تژادپرستانه نیروهای پلیس آمریکا با سیاه‌پوستان است که تاریخ آن به سال ۲۰۱۳ برمی‌گردد و در سال ۲۰۲۰ نیز پس از کشته شدن فردی سیاه‌پوست، این اعتراضات در سرخط خبرهای مهم دنیا قرار گرفت. هشتگ #blacklivesmatter نیز با همکاری فعالان اجتماعی بار دیگر ترند شد. این بار میداین ورزشی اعتراضات شدید خود را حتی با حک کردن این نوشته پشت پیراهن ورزشی بازیکنان NBA و دیگر لیگ‌ها مانند لیگ برتر فوتبال انگلیس نشان

سکوهای خالی، مسابقاتی که لغو شد و ایونت‌های بزرگی که به تعویق افتاد، تنها بخشی از تصویر دنیای ورزش در سال ۲۰۲۰ بود. کرونا مانند بمب جنگ جهانی بر سر دنیای ورزش آوار شد و مسابقاتی مانند المپیک که پیش از این تنها به دلیل جنگ‌های جهانی برگزار نشده بودند، این بار به دلیل یک ویروس همه‌گیر به تعویق افتاد. ۲۰۲۰ یک سال ورزشی عجیب و غریب همراه با لغو رویدادهای بزرگ ورزشی مانند یورو ۲۰۲۰ و المپیک در کنار استادیوم‌های خالی و پیام‌های ضدتژادپرستانه بود. صنعت ورزش نیز در کنار دیگر صنایع اقتصادی روزهای پراشوبی را گذراند. پس از تعطیلی لیگ‌ها و مسابقات مختلف، زنجیره‌ای از رویدادها آغاز شد که صنعت ورزش را در کما فرو برد. در ماه مارس تقریباً تمام لیگ‌های حرفه‌ای با وقفه مواجه شدند و این موضوع اثرات منفی زیادی نیز روی اقتصاد برجا گذاشت. در این گزارش نگاهی به آنچه در سال ۲۰۲۰ بر سر دنیای ورزش آمد، انداخته‌ایم.

## لغو مسابقات مهم

در سال ۲۰۲۰ رویدادهای ورزشی دومینووار لغو شدند و شیوع بیماری کرونا خسارات زیادی به تقویم ورزشی در سراسر دنیا وارد کرد. طرفداران تنیس و میمبلدون این مسابقات را از دست دادند و مسابقات قهرمانی آزاد گلف نیز لغو شد. رویدادهای دیگر مانند جام ملت‌های اروپا و بازی‌های المپیک و پارالمپیک

ورزش

هدی رضایی

دادند. در مسابقات NBA بازیکنان پیراهن‌هایی پوشیدند که روی آن‌ها شعارهایی مانند: «حالا عدالت»، «ما را ببینید»، «صدای ما را بشنوید»، «به ما احترام بگذارید»، «ما را دوست داشته باشید»، «نام ما را فریاد بزنید» و «نمی‌توانم نفس بکشم» دیده شد. بازیکنان هم‌چنین در تمام بازی‌ها قبل از شروع مسابقه زانو زدند تا مخالفت خود را با نژادپرستی نشان دهند.

### ورزش بدون هواداران هیچ است

تولیدکنندگان برنامه‌های تلویزیونی ورزشی تمام تلاش خود را برای جبران کمبود هواداران و جو خاص ناشی از حضور آن‌ها در استادیوم‌ها و زمین‌های ورزشی انجام دادند. حتی صدای آن‌ها را پخش کردند و تصاویرشان را با کمک فناوری‌های پیشرفته روی سکوها گذاشتند. منجسترسیتی یکی از تیم‌هایی بود که واکنش زنده هواداران خود را به صورت زنده روی یک صفحه نمایش به نمایش گذاشت. اما در سالی که ماسک‌ها جلوی صورت‌ها را گرفته بودند، حتی چنین حقه‌هایی نیز نتوانستند این واقعیت سرد را کتمان کنند که ورزش بدون طرفداران خود آن طراوت و روح همیشگی را ندارد.

### زندگی حبایی!

کرونا مشکلات زیادی برای برگزاری مسابقات ایجاد کرد و برای ادامه دادن آن نیاز بود بازیکنان همواره تست کرونا بدهند. آن‌ها برای این‌که درگیر این بیماری نشوند، در کمپ‌های مختلف قرنطینه شدند و به دور از تماس با افراد دیگر تمرینات و مسابقات خود را گذراندند. رسانه‌ها نام این روند را زندگی حبایی (با زندگی درون حباب) گذاشتند و ورزشکاران مختلف مانند بسکتبالیست‌های NBA دوران تمرین و مسابقه در قرنطینه را با هشتگ #bubblelife در شبکه‌های اجتماعی مختلف به اشتراک می‌گذاشتند.

ادی ویرن بوکسور تمام ماه اوت را در کمپ اختصاصی گذراند و حباب‌های ایمنی زندگی یکی از اصطلاحات ترند ورزشی در سال ۲۰۲۰ شدند. تیم‌های ورزشی در مکان‌هایی خاص اردو می‌زدند و تا پایان مسابقات در آن‌جا می‌ماندند تا خطر شیوع کرونا را به صفر برسانند. تیم‌های کریکت انگلیس نیز اردوی تابستانی خود را در اولدترافورد و ساوتهمپتون گذراندند؛ مکان‌هایی که امکانات فوق‌العاده برای ورزشکاران داشت و آن‌ها را از رفتن به شهر بی‌نیاز کرده بود.

### نقوذ همیلتون حد و مرز ندارد

ماه نوامبر سال جاری، لوییس همیلتون برای هفتمین بار قهرمان جهان شد و نشان داد چیزی به عنوان شکست برای او معنا ندارد. به این ترتیب، او رکورد مایکل شوماخر آلمانی را ربود. روز یک‌شنبه، ۱۵ نوامبر (۲۵ آبان)، مسابقه اتومبیل‌رانی فرمول یک در استانبول برگزار شد. لوییس همیلتون با پیروزی در این مسابقه، برای هفتمین بار بر سکوی قهرمانی جهان ایستاد. این راننده بریتانیایی اکنون با قهرمان اتومبیل‌رانی آلمانی، مایکل شوماخر، هم‌تراز است. او نیز یکی از افرادی است که در سال ۲۰۲۰ در خط مقدم مبارزه با نژادپرستی بود و پس از قهرمانی روی زمین به نشانه ادای احترام به حقوق سیاه‌پوستان زانو زد و از مقامات فرمول یک خواست در خصوص کشورهایی که وضعیت اجرای حقوق بشر در آن‌ها ضعیف است، چاره‌اندیشی کنند.

### کلوپ، پادشاه بی‌چون و چرای لیورپول

هواداران لیورپول ۳۰ سال صبر کردند تا سرانجام قهرمان انگلیس شوند و این امر جز با مدیریت کلوپ ممکن نبود. پس از این‌که مسابقات ورزشی در سراسر دنیا از سر گرفته شد، لیورپول به کسب امتیاز خود در لیگ ادامه داد تا درنهایت قهرمان لیگ انگلیس شد. اما وجود کرونا مانع از آن شد که طرفداران جشن قهرمانی در آنفیلد بگیرند. اکنون وضعیت کلوپ در سمت فرم‌مسی‌ساید امن است و قهرمانی لیگ برتر در کنار قهرمانی چمپیونزلیگ ۲۰۱۹ به اعتبار او افزوده است.

### سال درگذشت کوبی و قهرمانی لیکرز پس از ۱۰ سال

سال ۲۰۲۰ برای لیکرز سال خوبی بود و این تیم پس از ۱۰ سال قهرمانی را به هوادارانش هدیه کرد. آن‌ها در ششمین دیدار فینال NBA توانستند میامی را شکست دهند و به عنوان قهرمانی برسند. پیش از این فصل، لیکرز در شش فصل پیاپی نتوانسته بود به مسابقات پلی‌آف ان‌بی‌ای راه پیدا کند و این طولانی‌ترین دوران ناکامی در تاریخ این باشگاه بود. لیرون جیمز، ستاره لیکرز و باارزش‌ترین بازیکن مسابقات فینال، در این بازی با ۲۸ امتیاز، ۱۴ ریباند و ۱۰ پاس گل، «تریپل دبل» کرد و امسال برای چهارمین بار در طول دوران حرفه‌ای خود جایزه ارزشمندترین بازیکن مسابقات فینال (MVP) را از آن خود کرد.

این قهرمانی با یاد دیگر اسطوره تیم لس‌آنجلس، لیکرز، قهرمان پنج دوره لیگ NBA آمریکا، برگزار شد که ۲۶ ژانویه ۲۰۲۰ در سانحه هلی‌کوپتر کشته شد. آخرین قهرمانی لیکرز در مسابقات سال ۲۰۱۰ بود؛ زمانی که کوبی برایانت فقید برای این تیم بازی می‌کرد. هواداران این تیم که به دلیل شیوع ویروس کرونا از حضور در سالن محروم بودند، پس از قهرمانی در شهر لس‌آنجلس به خیابان‌ها ریختند و به شادی پرداختند. آن‌ها با در دست داشتن تصویر کوبی برایانت، اسطوره فقید این تیم، قهرمانی تیمشان را جشن گرفتند.

### وداع با دیگو

یکی از اتفاقاتی که هنوز هم بسیاری از هواداران آرژانتین و فوتبال در سراسر دنیا آن را هضم نکردند، مرگ دیگو مارادونا، اسطوره فقید فوتبال آرژانتین، است. او که چند هفته قبل‌تر یک عمل جراحی مغز را با موفقیت پشت سر گذاشته بود، به دلیل ایست قلبی از دنیا رفت. مارادونا در پنجم آذر ۹۹ در سن ۶۰ سالگی درگذشت تا نشان دهد دنیایی که در آن ساق‌های طلائی و اسطوره‌های جاودانی نیز می‌میرند، دنیای قشنگی نیست.

با خبر درگذشت او محافل ورزشی غرق غم شد. تشییع جنازه او در کاخ ریاست‌جمهوری آرژانتین با حضور پرشمار مردم برگزار شد و تمام فوتبالبالیست‌های دنیا پیش از برگزاری مسابقات به یاد او چند دقیقه سکوت و ادای احترام کردند. مارادونا بهترین بازیکن قرن ۲۰ در دنیا بود. او در رأی‌گیری اینترنتی فیفا در سال ۲۰۰۲ برای انتخاب بهترین بازیکن فوتبال قرن بیستم، رأی اول را به دست آورد و به عنوان بهترین بازیکن قرن بیستم از سوی طرفداران فوتبال جهان انتخاب شد.

همان‌طور که خواندید، سال ۲۰۲۰ پر از اتفاقات عجیب ورزشی بود و باید دید با واکنش‌های علیه بیماری کرونا و بازگشت هواداران به استادیوم‌ها و برگزاری مسابقات لغوشده در سال ۲۰۲۱، در سال پیش رو درها به روی تماشاگران باز و هیجان اصلی به زمین‌های چمن و دیگر زمین‌های ورزشی باز می‌شود و ورزش از خجالت هواداران در خواهد آمد؟

کرونا مشکلات زیادی برای برگزاری مسابقات ایجاد کرد و برای ادامه دادن آن نیاز بود بازیکنان همواره تست کرونا بدهند. آن‌ها برای این‌که درگیر این بیماری نشوند، در کمپ‌های مختلف قرنطینه شدند و به دور از تماس با افراد دیگر تمرینات و مسابقات خود را گذراندند. رسانه‌ها نام این روند را زندگی حبایی (یا زندگی درون حباب) گذاشتند و ورزشکاران مختلف مانند بسکتبالیست‌های NBA دوران تمرین و مسابقه در قرنطینه را با هشتگ #bubblelife در شبکه‌های اجتماعی مختلف به اشتراک می‌گذاشتند

معرفی بهترین سریال‌هایی که هر مدیر و کارمندی می‌تواند ببیند

## موفقیت شغلی در چند پرده

کاری و هیجان‌انگیزی که در محل کار می‌افتد، برایتان جذاب است، گزارش پیشنهاد فیلم امروز را از دست ندهید و این لیست را به لیست دانلود سریال‌های خود اضافه کنید. این سریال‌ها می‌توانند یک انگیزه برای کمک به شما در دیدن مسائل محیط کاری از زاویه دیگری باشند.

عید نوروز با آن روزهای کش‌دار بهاری جان می‌دهد برای این که پای لپ‌تاپ یا تلویزیون بنشینید و سریال ببینید؛ به خصوص که امسال کرونا هم چنان دید و بازدید و مسافرت‌ها را لغو کرده و مجبور به تکرار خانه‌نشینی و قرنطینه سال گذشته هستیم. اگر مدیر، کارآفرین یا کارمند خوره فیلم هستید و روابط



### Billions

است به خودروها، عمارت‌ها و کشتی‌های تفریحی بابتی طمع بورزید، به کشمکش‌هایی که بابتی اکسلرادی یکی از بزرگ‌ترین و بانفوذترین سرمایه‌داران مالی شرکت‌های وال استریت - با دادستانی زیرک و بلندپرواز به نام چاک دارد، توجه کنید. این کار به شما کمک می‌کند سبک زندگی متوسط خود را ارزیابی کنید و بدانید برای رسیدن به این جایگاه چه ریسک‌هایی را باید تاب بیاورید.

«میلیاردها» یک درام آمریکایی که تاکنون پنج فصل آن پخش شده است. داستان این سریال در مورد قدرت میان دو شخص بانفوذ از دو قطب قانون‌گذار و سرمایه‌گذاران در دنیای مالی است. در این سریال به بررسی مضامین اخلاقی، ذکاوت و ثروت پرداخته می‌شود و حقیقت را در پس عبارت «قدرت مطلق، فساد مطلق» نشان می‌دهد. **چرا باید این سریال را دید؟** اگر رویای این را دارید که یک میلیاردر خودساخته شوید، در عین حال که ممکن



### Silicon Valley

**چرا باید این سریال را دید؟** این کمدی نشان می‌دهد که تأثیرگذار بودن در فضای رقابتی سیلیکون ولی، علی‌رغم داشتن محصولی که بازار را تکان می‌دهد، برای کارآفرینان جدید تا چه حد چالش‌برانگیز است. اگر مدیر یا کارآفرین هستید، این سریال می‌تواند ساعت‌ها شما را بخنداند و با نکته‌های جرقه‌هایی در ذهن شما ایجاد کند.

سریال «سیلیکون ولی» که به کارگردانی مایک جاج ساخته شده است، سریالی در مورد گروهی از برنامه‌نویس‌های جوان و دولوپرهایی است که تلاش می‌کنند با شرکت نوپای خود در سیلیکون ولی موفق شوند. این سریال یک کمدی پرترفدار محصول شبکه HBO است که نگاهی پر از طنز و اغراق به ماجراهای چند جوان فعال استارت‌آپی دارد.



### Office

سرشار فاقد کوچک‌ترین روابط اجتماعی است. **چرا باید این سریال را دید؟** این سریال یک درس بزرگ در مورد رفتار انسان‌ها و روابط آن‌ها در محیط کار است. نمایش فرهنگ محیط کار و بن‌بست‌هایی که در آن وجود دارد، به مثابه یک تحقیق مفصل در مورد کارهایی است که نباید در محل کار انجام داد به ما دیدگاهی شفاف می‌دهد. در پشت همه این شوخی‌ها و طنزها مفهومی وجود دارد که سریال «آفیس» را به یک سریال پرمعنا برای مدیران و کارمندان تبدیل می‌کند.

«آفیس» یک سریال مستندگونه ۹ قسمتی سیتکام است که از فصل دوم به بعد روزبه‌روز به محبوبیت بیشتری رسید. نقش اول این سریال کارمندی‌های یک اداره فروش کاغذ به نام داندلر می‌فیلین هستند که هر کدام شخصیت‌های متفاوت و عجیبی دارند. مایکل اسکات مدیر این اداره است که همواره ایده‌های بکر و دور از ذهنی برای تزریق هیجان به زندگی کارمندان خود پیدا می‌کند. او تلاش می‌کند جو و روابط میان کارمندان در محل کار را دوستانه کند. دوایت شروت، معاون اول او، یکی از بازیابان موفق است که علی‌رغم هوش





## Better call saul



محیط کار به خصوص در فصل‌های اولیه سریال پررنگ است. فضای شرکت HHM که مدیر آن برادر جیمی است، لوکیشن بسیاری از قسمت‌های فصول ابتدایی این سریال است. جیمی در ذهنش آینده فوق‌العاده‌ای را رویاپردازی کرده بود؛ آینده‌ای که در آن برادران مک‌گیل می‌توانند همچون عقاب‌هایی بلندپرواز در کنار هم کار کنند، کمپانی‌های رقیب را سرنگون کنند و میلیون‌ها دلار پول به جیب بزنند، اما این یک فانتزی بیش نیست. مردی که با هزار سختی خود را در شغل وکالت بالا کشیده بود و پتانسیل تبدیل شدن به یک وکیل خبره را داشت، اکنون در حال پوست‌اندازی به شخصیت دیگری بود. برای این‌که داستان سریال اسپویل نشود، تماشا و قضاوت آن را به خودتان واگذار می‌کنیم. اما داستان ساول گودمن دروس مهمی برای مدیران دارد، از جمله این‌که یاد بگیرند چه زمانی در هنگام رشد بازار ریسک کنند و این ذهنیت را داشته باشند که «تا زمانی که موفق نشدی دست برندار». البته موفقیت‌های او تحت‌الشعاع راه‌های غیراخلاقی و جنجالی نیز قرار می‌گیرد که می‌توانیم از رفتارهای بی‌پروای او درس بگیریم.

اگر سریال محبوب «برکینگ بد» را تماشا کرده باشید، احتمالاً با شخصیت وکیل زیرک، سال گودمن، آشنایی دارید. «بهتره با ساول تماس بگیری.» پیش‌درآمدی بر سریال «برکینگ بد» و با محوریت شخصیت جیمی مک‌گیل (ساوول گودمن) ساخته شده است. خط زمانی این سریال به پیش از اتفاقات «برکینگ بد» برمی‌گردد و نحوه تغییر شکل هنرمندانه جیمی مک‌گیل، وکیل تمام‌وقت کاردرست، به ساوول گودمن آب زیرکاه و وکیل مدافع مجرمان را که خودش درگیر ماجراهایی جنایی شده، به ظرافت هر چه تمام شرح می‌دهد. باب اودنکرک، نقش اول فیلم، به خوبی روابط میان همکارانش در محل کار و اختلافاتش با برادر بزرگ را که او نیز وکیل است، به خوبی ایفا کرده و این سریال را به یک اسپین‌آف شایسته برای «برکینگ بد» تبدیل کرده است.

**چرا باید این سریال را دید؟** اگر در «برکینگ بد» بیشتر به ماجراهای یک معلم شیمی پرداخته می‌شود که ابتدا ناخواسته و سپس خودخواسته درگیر فعالیت‌های مجرمانه می‌شود، در این سریال روابط میان جیمی با دیگر وکلا و همکاران در



## House of lies



**چرا باید این سریال را دید؟** در طول قسمت‌های این سریال بارها و بارها بر این شعار تأکید می‌شود که «از هیچ کاری برای رسیدن به موفقیت شغلی دریغ نکن». این سریال درسی اخلاقی دارد و نشان می‌دهد که اگر شرکتی بخواهد در دنیای پیچیده اقتصادی دوام بیاورد، باید به جای خرید و فروش کالا و خدمات، به خرید و فروش آبرو و زندگی افراد جامعه و همکاران خود بپردازد، چراکه در غیر این صورت به هیچ عنوان امکان بقا در دنیای کسب‌وکار را نخواهد داشت.

سریال «خانه دروغ‌ها» (بر وزن سریال «خانه پوشالی») داستان افراد یک تیم سازمانی است که وظیفه دارند به دعوت شرکت‌های بزرگ آمریکایی به آن‌جا مراجعه کنند و با بررسی داده‌ها، اطلاعات و ارقام و اعداد حاصل از دادو ستدهای آن شرکت، راه‌کاری برای پیشرفت بیشتر یا بیرون آمدن از رکود اقتصادی به آن‌ها ارائه کنند، که البته همیشه هم حقیقت را به مشتریان خود ارائه نمی‌دهند. نقش اول این سریال را دان چیدل به عنوان رهبر این تیم ایفا می‌کند.



## Startup



**چرا باید این سریال را دید؟** دنیای رمزارزها برای مدیران سنتی دنیای بسیار پیچیده‌ای تصور می‌شود. اما واقعیت این است که سرمایه‌گذاران شرکت‌های اول دنیا نیز به سمت بیت‌کوین و دیگر رمزارزها در حال حرکت هستند. به همین دلیل بد نیست هر مدیر و کارآفرینی در مورد دنیای این ارزهای دیجیتال و بحث‌های پیرامون آن‌ها بیشتر بدانند.

در سریال «استارت‌آپ» یک هکر کوبایی به دنبال ایجاد یک ارز دیجیتال است که با یک بانکدار از بروکلین به عنوان سرمایه‌گذار شریک شده و بانکدار این پول را به طور مخفیانه در این ارز سرمایه‌گذاری می‌کند و در ادامه اتفاق‌های عجیبی برای این شخص می‌افتد، ولی در نهایت موفق به ایجاد استارت‌آپ خود می‌شود، اما در دسرهای بدی هم برایش رقم می‌خورد. به نوعی ژانر درام نیز در این سریال دیده می‌شود.



## Dirty money



که ممکن است آن‌ها را فراموش کرده باشید، یا تاکنون در مورد آن‌ها نشنیده‌اید. کلاهبرداری، حرص و طمع شرکت‌ها می‌تواند به ویرانی آن‌ها منجر شود و با هر قسمت این سریال به یکی از جنبه‌های طمع و فساد نگاه عمیقی خواهید انداخت؛ از وام‌های فلج‌کننده یا تولیدکنندگان متقلب خودرو تا پول‌شویی برای کارتل‌ها و... این سریال شما را به سفری جذاب در معاملات منفی و سوءاستفاده‌های شرکتی خواهد برد و دید جدیدی به شما در حوزه مدیریتی و کاری می‌دهد.

سریال «پول کثیف» محصول نت‌فلیکس، داستان کلاهبرداری و فساد شرکتی است. این مجموعه دارای قسمت‌های مختلفی است و هر قسمت روی یک نمونه از فساد شرکتی متمرکز است. برای مثال، اپیزود دوم فصل اول در مورد راننده آماتور اتومبیل‌رانی است که در تجارت آن‌لاین متقلبانه خود، وام‌های پرداختی با نرخ بهره بسیار بالا می‌دهد.

**چرا باید این سریال را دید؟** این سریال می‌تواند به شما نگاهی عمیق در مورد رسوایی‌های اتفاق افتاده در محیط اطرافتان دهد



## ملخک می جَست و سال نو می شد!

### طن ناقلی

من هیچ وقت حوصله مهمانی و دورهمی را نداشته‌ام. اساساً از آن نوع بشری هستم که محکوم به زندگی اجتماعی هست. اما نه در این حد! کرونا که آمد، به همه طن ناقلی زد و اگر ولم می‌کردند، روزانه توی دفتری می‌نوشتیم که چه کسی را دیدم و کجا رفتم تا اگر روزی کرونا گرفتم و مردم، بالاخره معلوم شود من را چه کسی کشت!

حالا ناهید خانم این‌ها، همسایه بالایی من، مهمانی عید گرفته‌اند. عصری ناهید خانم آمد و گفت خیلی معذب است و پرسید من سس مایونز دارم؟ بعد گفت خودش همه پروتکل‌ها را می‌داند، اما یک سال است فامیل خانهاش نیامده‌اند و برایش حرف در آورده‌اند و پرسید من کشک هم دارم؟ بعد گفت برای این که سروصدا اذیتم نکند، من هم بروم بالا مهمانی. ولی قیافه وحشت‌زده‌ام را که دید، خودش جمع‌و‌جورش کرد و گفت: «پس آن لاین باش، اسکاپی بی!»

### شب می‌شه!

انصافاً زاویه‌ای که گوش‌ی را گذاشته بودند، بسیار مساعد بود و همه را می‌دیدم. نمی‌دانستم چرا وسط یک مهمانی خانوادگی هستم، اما خب حوصله‌ام هم سر رفته بود و تفریح جالبی به نظرم می‌رسید. ناهید خانم ماسک را روی صورتش جاها کرد و عرق‌ریزان درحالی که داشت به‌سختی نفس می‌کشید، گفت: «تورو خدا تعارف نکنید، هر چی کم و کسر، به زیادی خودتون ببخشید دیگه.»

مهمان‌ها دور سفره نشسته بودند و با استراتژی‌های گوناگونی که تعریف کرده بودند، نفسی تازه کردند تا بر آورد موجودی سفره و بشقابشان را تخمین بزنند. خوش‌بختانه وضعیت مناسب بود و چیزی کم و کسر نبود. اکبر آقا، همسر ناهید خانم، پارچ دوغ را برداشت تا برای خودش و هر کس آن دوروبر طالب باشد، دوغ بریزد، اما یک‌دفعه برق رفت.

ناهید خانم گفت: «دیگه تعطیلات عید رو خدایی نباید بودجه‌بندی کنند.» «چیره‌بندی!» رامتین، پسر محمود آقا که باجناب اکبر آقا بود، این را که گفت، منتظر شد همه تشویقش کنند، اما همه دیسلایک نشان دادند و سعی کردند محل نگذارند و نشنیده بگیرند. اکبر آقا نمی‌دانست لیوان دوغ را چه کار کند. ناهید خانم گفت: «حرفه‌ای زودتر تصمیم بگیره.» اکبر آقا دوغ را سر کشید و لیوان را توی سفره کوبید. رامتین گفت: «آخ پام!» و به این ترتیب برق آمد و همه به هم لیخن زدند. اما چیزی نگذشت که دیدند از آن دیس پر از مرغ کیلو ۳۰ و اندی هزار تومانی، چیزی جز چند تکه استخوان نمانده.



### تو کروناي صد من هستي!

نوشين خانم، خواهر ناهيد خانم، پشت چشمي نازك كرد و گفت: «مرغ پَرشي گرفته بودين آبجي؟» محمود آقا سرفه كرد و همه ۴۰ سانتی متر از سفره عقب كشيدند. محمود آقا گفت: «نه! اون نيست. چيز پريد تو گلوم!»

بعد نگاهي به نوشين خانم انداخت و همه فهميدند يعنى: «هر چي مي كشم، از دست تونه!»

«شب سختي بود. ما مرغ هاي توي ديس رو از دست داديم.» همه برگشتند و به گوشي نگاه كردند كه تصوير من با نيش باز تويش بود. رامتين گفت: «به نظر من كار خود مامان نوشينه، چون ديس نزديك خودش بود.» نوشين خانم خواست ديس را توي سر رامتين خرد كند كه ناهيد خانم با يك كاسه آتش رسيد و آن را به جاي ديس خالي گذاشت و گفت: «بفرماييد تورو خدا.»

محمود آقا توي كاسه آتش هي نمك و فلفل مي ريخت و هي مي گفت آن كشك را دست به دست به او برسانند. همه مشكوك او را نگاه مي كردند و اكبر آقا گفت: «محمود آقا، بسه ديگه. آتش شور و تند نشد؟»

نوشين خانم دوباره پشت چشم آمد و فلفل را از همسرش گرفت و گفت: «ماشالا آبجي ناهيد منوي نمك فلفل رو سلف سرويس گذاشته، يه نوك قاشق مي ريختي حالا سر قابلمه.»

همه مشكوك به هم و به محمود آقا و نوشين خانم نگاه كردند و ۴۰ سانت از سر سفره عقب كشيدند. ناهيد خانم گفت: «محمود آقا و نوشين جان شما صددرصد کرونا هستيد.» بعد رو كرد به بقيه و گفت: «اين آتش نمك و فلفل نداره؟»

همه هاجوواج بين چشم غره ها و پشت چشم ها وا رفتند و ترجيح دادند آششان را بخورند كه يك دفعه برق رفت.

### مي ريم براي دفاع!

اكبر آقا گفت: «بابا اون يخچال و تلويزيون سوخت، كامی پاشو از برق بكشش.» رامتين گفت: «عه! كامی خونه اس؟ گفتيد رفته بيرون كه!» ناهيد خانم گفت: «نبود، الان اومد.» و به اين ترتيب همه فهميدند كامی حوصله شان را نداشته و الان بدبخت و گرسنه و دست شويي لازم به ديوار اتاقش چنگ مي زند.

كامی زير لب سلام داد و وسايل را از برق كشيد و همان موقع برق آمد. رامتين گفت: «من از مامان نوشين عذر مي خوام. نظرم عوض شد. قطع به يقين مرغ ها رو كامی برداشته.» محمود آقا لايك داد و يك قاشق كشك ديگر توي آتش ريخت. كامی شاكی شد و گفت: «بذار برسم، بعد شروع كن!»

من گفتم: «خب هر كسي يك جمله از خودش دفاع كنه، بريم براي رأی گيري.»

اكبر آقا گفت: «دوستان ما كه ميزبانيم، اصلاً شوخي ش هم زشته بخوايم از اين كارها بكنيم.»

محمود آقا گفت: «حالا اين كه قبول و حرف شما متين. ولی اتفاقاً چون ميزبانيد، هر كاري بخوايد، مي كنيد.»

نوشين خانم گفت: «والا ما هم به اصرار ناهيد اومديم، وگرنه من صد دفعه گفتم اصلاً شما بيايد خونه ما!»

رامتين گفت: «خاله دستت درد نكنه، خيلي خوش مزه بود.»

كامی گفت: «اون كشك رو مي دين؟» كهديد محمود

آقا تمش را در آورده و عنق يك كاسه

ماست توي آتش

خالی كرد. در نهايت هيچ كس رأی نياورد و همه كمك كردند تا سفره جمع شود.



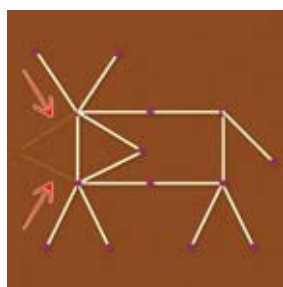
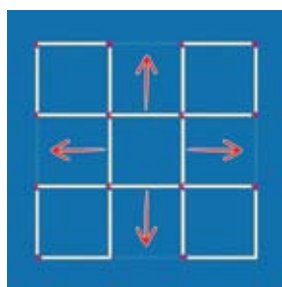
### يك موج جستي ملخكيا

خانواده مهمان كم كم جمع شده بودند و داشتند مي رفتند. رامتين دوشاخه يك جعبه را از برق كشيد و داشت سيم را دور آن مي پيچيد و براي كامی توضيح مي داد كه كار جديش جزو مشاغل سخت دنياست و اين معدن است و آن هم سكه است و اين معدن را بزنی به برق پول درست مي شود و هذيان هايي از اين دست.

خوش بختانه بعد از اين كه مهمان ها و به خصوص رامتين رفتند، ديگر برق نرفت. اكبر آقا و ناهيد خانم سر بي-مزه بودن آتش ناهيد خانم يا كروناي صددرصد اكبر آقا بسيار بحث كردند، كه آن هم نتيجه خاصي جز بي-خواب شدن من و بقيه همسايه ها نداشت. براي همين تصميم گرفتم تا صبح هر چقدر كه مي توانم چيزهاي بودار را بو كنم و مطمئن شوم كه اين بار هم از دست مهماني كرونا مثبت اكبر آقا و ناهيد خانم جان سالم به در برده ام. اتفاقاً مجري برنامه تلويزيون هم تا صبح گفت: «سال نو مبارك! سلامت و خوش باشيد.»

### گاز رو كم كن!

من بي خيال مهماني كسل كننده ناهيد خانم اين ها شده بودم و داشتم براي خودم نيمرو درست مي كردم. صدای زنگ در آمد. با تابه رفتم جلوی در و ديدم اكبر آقا متبسم به نيمرو نگاه مي كند. گفت: «آخ يادم رفت، يه كاسه آتش ناهيد گذاشته بود، بيارم برات. خوبي؟» خوب بودم. اكبر آقا گفت اين قطعي برق به خاطر گاز است و آمده خواهش كند كه گازم را كم كنم. من هم به درايتم احسنت گفتم و چون گازم از اين كمتر نمي شد، در را بستم. نفهميدم كي نصف نيمرو را از توي تابه برداشت. خواستم بروم پای گوشي و به همه بگويم آن قضيه مرغ هم كار خودش است كه بي خيال شدم. چون صحنه جالب تری برای تماشا در حال پخش بود.



پاسخ معماي صفحه ۹۶





گروه سرمایه‌گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)

# خوارزمی

## ثروت آفرین 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



شرکت سرمایه گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)



سهم پور روز  
مجموعه  
پتروشیمی  
آر اس