

مدیریت شریف

نشریه علمی - دانشجویی دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

دوره اول ■ شماره اول ■ بهار ۱۴۰۱

در این شماره بخوانید:

چشم انداز مدیریت سرمایه گذاری ۲۰۲۲

مصاحبه با سجاد رازانی، مدیر
بازاریابی شرکت همراه اول

انقلاب در برنامه ریزی های استراتژیک

هک های چابک

چگونه شیائومی معنی پلتفرم را
بازآفرینی کرد؟

داستان یک سقوط





نشریه علمی - دانشجویی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

دوره اول. شماره یکم. بهار ۱۴۰۱

صاحب امتیاز: انجمن علمی و دانشجویی مدیریت شریف

مدیرمسئول: آریا کلانی

سر دبیر: سپهر اسکندری

سرگروه مال: بی بی ملیحه مهدی زاده اعضای گروه: علیرضا اکبرزاده، سپهر اسکندری، زینب جعفری، پارسا احمدی

سرگروه استراتژی: فاطمه فاطمی اعضای گروه: علی کاغذگران، سید محمدحسین قاسمی

سرگروه بازاریابی: منصور شاه حسینی اعضای گروه: محمدمبین جوادی، محمدرضا طیبی، بیتا زیارتی، سولماز مجدم

سرگروه عملیات و زنجیره تامین: فضل الله بازاری اعضای گروه: علی سخا، مجتبی تقی پور

سرگروه فناوری: ندا تفرشی اعضای گروه: مهدی رکابدار، عاطفه حکیمی نسب، آرزو غریب شاهی

سرگروه منابع انسانی: آران محی الدین اعضای گروه: مریم عراقی، امیرحسین حتم خانی، سیدعلی میری

سرگروه سلامت: محمدرضا طیبی گروه ویراستاری: سید محمدحسین قاسمی، محمدعلی مقدسی، مهسا زمانی

صفحه آرایی: افشین فلاحی

طراح جلد: امیرحسین کاسهچی

فهرست مطالب

مالی

- ۷..... چشم‌انداز مدیریت سرمایه گذاری ۲۰۲۲
- ۱۲..... افته مباحثی پیرامون مدیریت سبد در نظام‌های مالی خاورمیانه
- ۱۶..... آشنایی با مالی شرکت‌های بیمه از زبان یک متخصص
- ۲۱..... استفاده از هوش مصنوعی در معاملات بازار سهام
- ۲۶..... NFT

استراتژی

- ۳۲..... انقلاب در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک
- ۳۸..... تحول دیجیتال چیست
- ۴۳..... ظهور موعود

بازاریابی

- ۴۹..... تجربه مخاطبان از تعامل با برند شخصی شما
- ۵۴..... مصاحبه (سجاد رازانی، مدیر بازاریابی شرکت همراه اول)
- ۶۳..... اینفلوئنسر مارکتینگ

عملیات و زنجیره تامین

- ۷۰..... هک‌های چابک
- ۷۵..... روابط میان محرک‌های مؤثر صنعت ۴,۰

فناوری

- ۹۰..... تفکر طراحی و نوآوری در توسعه محصولات
- ۹۵..... چگونه شیائومی معنی پلتفرم را بازآفرینی کرد؟
- ۱۰۰..... سم بنکمن - فروید بنیان‌گذار و موسس FTX
- ۱۰۴..... سیاست انتقال اجباری فناوری در چین

منابع انسانی

- ۱۱۰..... مهارت‌آموزی پویا، شرطی جدید برای بقای سازمان‌ها در زمانه‌ای پویا
- ۱۱۵..... تجربه‌یک بازخورد ایرانی
- ۱۱۹..... داستان یک سقوط





سپهر اسکندری

کارشناسی ارشد MBA گرایش مالی

Sepehre97@yahoo.com

سخن سردبیر

نشریه علمی- دانشجویی سندی است حاصل از کار گروهی دانشجویان یک دانشکده که نه تنها تمرینی جهت همکاری، هماهنگی و تبلور استعدادها و ظرفیت‌های پژوهشی دانشجویان است، بلکه از طریق تولید و انتشار دانش از مبدأ دانشگاه، پویاترین رکن جامعه، سبب رشد، پیشرفت و توسعه علمی کشور می‌شود. به همین دلیل، از ابتدای شکل‌گیری دوره جدید انجمن علمی- دانشجویی مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، اعضای شورای مرکزی همواره در جلسات اولیه ایده‌پردازی و برنامه‌ریزی بر ایجاد نشریه‌ای علمی در کنار سایر فعالیت‌های انجمن مانند برگزاری کارگاه‌ها، وبینارها و جلسات انتقال تجربه تأکید ویژه‌ای داشتند. از این‌رو، تصمیم گرفتیم تا با آقای کلانی، مدیر مسئول نشریه، طرح‌ریزی‌های اولیه جهت ایجاد ساختاری نظام‌مند و پویا را در دستور کار قرار دهیم.

نشریه مدیریت شریف؛ اهداف و چشم‌انداز

نشریه مدیریت شریف فصل‌نامه‌ای علمی- دانشجویی است که با صاحب‌امتیازی انجمن علمی- دانشجویی مدیریت شریف فعالیت خود را آغاز نموده است. هدف اصلی ما این بوده است تا با شکل‌گیری این نشریه بتوانیم از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی اساتید، دانشجویان و اندیشمندان این دانشکده بهره‌گیریم و زمینه‌ای مناسب برای تجلی استعدادها و برانگیختن خلاقیت و شکوفایی علمی دانشجویان ایجاد نماییم. هم اهداف این نشریه به قرار زیر است:

- نهادینه‌سازی ساختن فعالیت‌های فوق‌برنامه علمی و پژوهشی دانشجویان
 - شناخت توانایی‌ها و ظرفیت‌های علمی و پژوهشی دانشجویان توسط خودشان
 - شکل‌گیری سندی علمی حاصل کار اعضای دانشکده اعم از دانشجویان و اساتید
 - تمرین فعالیت‌های داوطلبانه دانشجویی و کارگروهی
 - استفاده از سابقه فعالیت در نشریه
 - آگاهی از موضوعات تازه دنیای مدیریت
 - ایجاد بستری جهت انتشار دستاوردهای علمی و پژوهشی دانشجویان، اساتید و فعالان صنعت
 - بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و متخصصان دنیای مدیریت
- این نشریه می‌کوشد تا با بهبود محتوای علمی و افزایش مشارکت دانشجویان، اندیشمندان و کارشناسان

حوزه‌های مختلف مدیریتی در هر شماره، به سندی مرجع در دنیای مدیریت کشور تبدیل شده و بتواند با الگوبرداری از نشریات با کیفیت دنیا مانند HBR غنای علمی خود را افزایش دهد.

ساختار

ساختار نشریه مدیریت شریف بازتابی از دانشکده است؛ چرا که اولاً سعی ما بر این بوده است که مشارکت دانشجویان دانشکده در این امر به حداکثر برسد، ثانیاً تمامی گرایش‌های رشته مدیریت کسب‌وکار دانشکده که با تقریب خوبی انعکاس دنیای مدیریت نیز هستند را دربرگیرد. لذا سازماندهی نشریه با تشکیل گروه‌های شش‌گانه متناظر با هر گرایش آغاز شد که شامل حوزه‌های مالی، بازاریابی، استراتژی، عملیات و زنجیره تأمین، فناوری و منابع انسانی است. سپس پروسه عضوگیری برای هر حوزه با ارسال فراخوان در دستور کار قرار گرفت و مرحله شناخت داوطلبان هیئت تحریریه این شماره به پایان رسید. هر فرد با توجه به پیشینه پژوهشی و علاقه فردی در گروه خود قرار گرفت و فعالیت نگارش متون آغاز شد. متن‌های نشریه مدیریت شریف از لحاظ محتوا در ۵ دسته‌بندی کلی قرار می‌گیرند: ۱. مقالات پژوهشی ۲. ترجمه متون ارزشمند ۳. مطالعه موردی ۴. نوشتار تحلیلی ۵. مصاحبه (اساتید و مدیران و ...)

سخن پایانی ...

نشریه پیش روی شما نخستین نشریه علمی-دانشجویی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف بوده که حاصل تلاش بیش از ۳۰ فرد مشتاق و بانگیزه است. بدون شک استمرار فعالیت‌های داوطلبانه علمی بدون مشارکت حداکثری محقق نخواهد شد و امید است با همت و مشارکت همه دانشجویان دانشکده، شاهد تداوم نشریه مدیریت شریف باشیم و بتوانیم این نشریه را به میراثی قابل استناد و ماندگار در این دانشکده پرافتخار تبدیل نماییم، انشالله.

بدیهی است هیچ فعالیت علمی بی‌عیب و نقص نبوده و نشریه مدیریت شریف نیز از این قاعده مستثنی نیست. لذا بزرگواران می‌توانند با نظرات، پیشنهادات و انتقادات سازنده خود از طریق راه‌های ارتباطی زیر، ما را در ارائه نشریه‌ای با کیفیت بیشتر یاری دهند.

Email: management-ssc@gsmc.sharif.edu

(سردبیر) ۰۹۳۸۲۱۰۴۸۶۷

(مدیر مسئول) ۰۹۱۹۵۶۶۵۶۷۶

بخش اول: مالے

چشم انداز مدیریت سرمایه گذاری ۲۰۲۲

بی بی ملیحه مہدی زادہ

افتمباحثے پیرامون مدیریت سبدر نظام های مالے خاورمیانه

علیرضا اکبرزادہ

آشنایے بامالے شرکت های بیمه از نظریکے متخصص

سپهر اسکندری

استفاده از هوش مصنوعے در معاملات بازار سهام

زینب جعفری

NFT

پارسا احمدی





بی بی ملیحه مهدیزاده
دانشگاه تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی

Bibimkk@gmail.com

چشم‌انداز مدیریت سرمایه‌گذاری ۲۰۲۲ موقعیت‌یابی برای تأثیر بیشتر

سال پیش رو

یافته‌ها در بررسی‌های انجام‌شده، چشم‌انداز جهانی ۲۰۲۲ را با نتایج و انتظارات متنوعی برای شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد. این چشم‌انداز ارتباط بین اقدامات انجام‌شده در شرکت، سلامت فرهنگی شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری و انتظارات رشد را برای سال ۲۰۲۲ مشخص می‌کند. یافته‌های نظرسنجی جالب است و باید به موارد زیادی توجه کرد. مثلاً پاسخ‌های رهبران صنعت مدیریت سرمایه‌گذاری نشان‌دهنده هم‌بستگی بین تقویت فرهنگ شرکت و انتظارات رشد درآمد است. استعداد افراد به اندازه فرهنگ سازمان اهمیت دارد. آزمون سخت همه‌گیری کرونا همچنان به آزمایش رهبری شرکت‌ها برای ارائه چشم‌اندازی برای آینده شرکت و گام‌های تاکتیکی معتبر برای دستیابی به اهداف می‌پردازد. در ابتدا بر رشد دارایی‌ها و عملکرد در چشم‌انداز مدیریت سرمایه‌گذاری متمرکز خواهیم بود. سپس به سایر عوامل موفقیت مانند مدل‌های استعداد، فناوری، تغییرات و چشم‌انداز نگاهی خواهیم انداخت.

نتایج متفاوتی که در سال ۲۰۲۲ انتظار داریم، ممکن است ناشی از توانایی برخی شرکت‌ها برای ایجاد یک چرخه با فضیلت^۱ از چشم‌انداز، دستاوردهای عملیاتی، هم‌سویی با انتظارات ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری کارکنان و تقویت فرهنگ باشد (دیویس، ۲۰۲۱، ص ۵).

فضای مدیریت سرمایه‌گذاری

در سال ۲۰۲۱، صنعت مدیریت سرمایه‌گذاری علی‌رغم نوسان‌های بازار ناشی از بیماری همه‌گیر، وضعیت خوبی داشت. در ایالات متحده در حالی که اکثر مدیران فعال سهام از ترکیب گسترده‌تر سهام ایالات متحده عقب بودند، مدیران بیشتری (۴۳ درصد) در سال ۲۰۲۰ به آلفای یک‌ساله^۲ بر اساس بازده مطلق دست یافتند. در مقایسه با دوره ده‌ساله طولانی‌تر که در آن ۸۳ درصد عملکرد ضعیفی داشتند (لیو و سینها، ۲۰۲۱، ص ۹).

۱. چرخه فضیلت‌دار یک چرخه تکرارشونده از رویدادها است. نتیجه هر کدام اثر مفید بعدی را افزایش می‌دهد؛ مثلاً در اقتصاد دستمزدهای بالاتر باعث افزایش مصرف می‌شود که منجر به افزایش قیمت‌ها و فربه شدن درآمد شرکت‌ها می‌شود، چرخه‌های فضیلت، بخش مهمی از تفکر سیستمی هستند.

۲. آلفا، در امور مالی به‌عنوان معیاری برای عملکرد استفاده می‌شود، که نشان می‌دهد زمانی که یک استراتژیست، معامله‌گر، یا مدیر پورتفولیو توانسته باشد بازدهی بازار را در طول مدتی شکست دهد. آلفا، که اغلب بازده فعال سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود، عملکرد یک سرمایه‌گذاری را بر اساس شاخص یا معیار بازار که نشان‌دهنده حرکت بازار به عنوان یک کل در نظر گرفته می‌شود، اندازه‌گیری می‌کند.

به طور متوسط عملکرد پرحجم و وزن دار یکسانی در صندوق‌های سهام فعال ایالات متحده وجود داشت که ۰,۶ درصد از معیار کلی بهتر عمل کردند و برای اولین بار از سال ۲۰۱۳ عملکرد بهتری داشتند (لیو و سینه‌ها، ۲۰۲۰، ص ۹).

هنگام در نظر گرفتن مقایسه همه وجوه، مدیران سهام فعال ایالات متحده ممکن است موقعیت خوبی برای شروع روند برای دومین سال متوالی داشته باشند، زیرا این صندوق‌ها عملکرد تقریباً ۵ درصدی برای دوره یک‌ساله منتهی به ۳۰ ژوئن ۲۰۲۱ داشتند (لیو و سینه‌ها، ۲۰۲۱، ص ۱۲). با این حال زمانی که بخش‌هایی با سبک‌های مختلف و بازده‌های تعدیل‌شده ریسک^۳ در نظر گرفته می‌شوند، مسیر احیای مجدد برای مدیران فعال در این حوزه پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی می‌شود (لیو و سینه‌ها، ۲۰۲۱، ص ۱۲).

موفقیت مدیران فعال بین مناطق جهانی به طور قابل توجهی متفاوت است. مدیران فعال سهام در منطقه یورو، بریتانیا و ژاپن نسبت به معیارهای منطقه‌ای خود در دوره یک‌ساله منتهی به ۲۰۲۰ عملکرد بهتری داشتند (به ترتیب ۴,۲ درصد، ۸,۰ درصد و ۲,۹ درصد) (کارینس و همکاران، ۲۰۲۰، ص ۷). با این حال مدیران پورتفولیو در استرالیا می‌توانند پیشرفت‌هایی داشته باشند زیرا میانگین صندوق‌های سهام از شاخص کل بازار استرالیا ۰,۲ درصد عقب افتاد (لوک و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۷). شاید نوسان‌ها و نااطمینانی در جهت‌های مختلف بازارهای مالی جهانی به تغییر روند عملکرد به نفع مدیران فعال این صنعت کمک کند. زمان نشان خواهد داد!

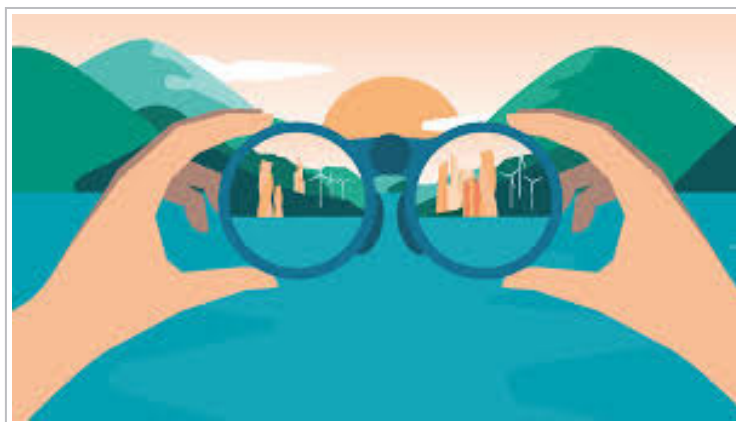
در فضای مدیریت سرمایه‌گذاری، جایگزین جهانی‌اش، سرمایه خصوصی (صندوق خصوصی، اعتبار خصوصی، زیرساخت و املاک) با عملکرد بهتر نسبت به صندوق‌های تأمین سرمایه به فعالیتش ادامه داد و در سال ۲۰۲۰ بازده ۱۵,۱۵ درصدی را در مقایسه با بازده ۱۱,۱۱ درصدی برای صندوق‌های تأمین سرمایه داشت. حتی زمانی که هر دو شاهد افزایش حدود ۲۰ درصدی AUM^۴ در طول دوره یک‌ساله بودند (کارینس و همکاران، ۲۰۲۰، ص ۱۰).



۳. محاسبه سود یا سود بالقوه یک سرمایه‌گذاری است که درجه ریسکی را که برای دستیابی به آن باید پذیرفته شود، در نظر می‌گیرد.
۴. دارایی‌های تحت مدیریت (AUM) کل ارزش بازار سرمایه‌گذاری‌هایی است که یک شخص یا واحد تجاری از طرف مشتریان مدیریت می‌کند.

رشد AUM در سرمایه خصوصی و صندوق‌های تأمین‌ی احتمالی تا سال ۲۰۲۲ ادامه خواهد داشت. سرمایه‌گذاران سطوح بالایی از رضایت را از عملکرد سرمایه خصوصی و صندوق‌های تأمین‌ی در نیمه اول سال ۲۰۲۱ نشان دادند (اچ‌اف‌ام و ایما، ۲۰۲۱، ص ۱۵).

برای صندوق‌های تأمین‌ی، ۵۷٫۸ میلیارد دلار سرمایه جدید از طریق این صندوق جریان می‌یابد که پنج ماه اول سال ۲۰۲۱ از احساسات مثبت کلی سرمایه‌گذاران نتیجه شده است (اچ‌اف‌ام و ایما، ۲۰۲۱، ص ۱۷). صندوق‌های سهام خصوصی نیز ممکن است شاهد افزایش ورودی باشند؛ زیرا تعداد سرمایه‌گذارانی که قصد دارند در نیمه دوم سال ۲۰۲۱ منابع خود را به سهام خصوصی افزایش دهند از ۳۴ درصد در نیمه اول سال ۲۰۲۱ به ۴۳ درصد افزایش یافت (اچ‌اف‌ام و ایما، ۲۰۲۱، ص ۶). به طور کلی تمایل سرمایه‌گذاران مثبت باقی می‌ماند و سرمایه‌گذاری‌های جایگزین ممکن است برای رشد در انواع دارایی‌ها مناسب باشد.



برای مدیران سرمایه‌گذاری سنتی فرصت‌های منطقه‌ای مختلفی برای رشد دارایی وجود دارد. صندوق‌های بازنشستگی در چین در حال برون‌سپاری دارایی‌ها به مدیران سرمایه‌گذاری خارجی هستند. بخش برون‌سپاری دارایی‌های بازنشستگی ممکن است تا شش تریلیون یوان (حدوداً یک تریلیون دلار آمریکا) طی چند سال آینده افزایش یابد (چان، ۲۰۲۱، ص ۱۵). با توجه به این موضوع، ما انتظار داریم شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری بیشتری فرصت‌ها را در چین کشف کنند.

ارزهای دیجیتال یکی دیگر از حوزه‌های بالقوه برای رشد شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری است. شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری این فرصت را دارند که با ترکیب این ارزش‌ها در صندوق‌هایی با ویژگی‌های ریسک و بازده متفاوت، محصولات جدیدی ایجاد کنند.

برخی از شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری قبلاً محصولاتی را عرضه کرده‌اند که مربوط به این دارایی‌های دیجیتال است. اروپا با حضور کمپانی Space Hosting پیش‌تاز شده است. صنعت مدیریت سرمایه‌گذاری علی‌رغم نوسانات بازار ناشی از بیماری همه‌گیر، عملکرد خوبی داشته است (ورستورن، ۲۰۲۱، ص ۱۱). محصولات دارایی دیجیتال منفعل و مدیریت‌شده بیشتری را می‌توان در سال ۲۰۲۲ در سطح جهانی عرضه کرد، زیرا هم تقاضای مشتری افزایش می‌یابد و هم وضوح نظارتی انتظار می‌رود. برای شرکت‌هایی که به آلفا دست می‌یابند، تحول دیجیتال راهی است که می‌تواند به ایجاد یک داستان معتبر در مورد تعهد برندشان برای تولید آلفا کمک کند، که ممکن است پیش‌نیاز رشد AUM باشد. با این حال، دستیابی به تحول دیجیتال می‌تواند دشوار باشد. شرکت‌های بیشتر و بیشتری مسیر ادغام و اکتساب (M&A) را

۵. (در امور مالی شرکت‌ها، ادغام و تملک معاملاتی هستند که در آن مالکیت شرکت‌ها، سایر سازمان‌های تجاری یا واحدهای عملیاتی آن‌ها با سایر واحدها منتقل یا ادغام می‌شوند)

انتخاب می‌کنند تا استراتژی‌های سرمایه‌گذاری خود را با عملیات دیجیتال پیشرفته، تراز کنند. در نتیجه، افزایش مستمر فعالیت‌های (M&A) در حوزه سرمایه‌گذاری را در فضای مدیریتی در سال ۲۰۲۲ انتظار داریم. از آنجایی که شرکت‌ها برای دستیابی به آلفا، موقعیت متفاوتی دارند، چشم‌انداز سال ۲۰۲۲ احتمالاً با تلاش برای پشتیبانی از استراتژی‌های سرمایه‌گذاری توسط قابلیت‌های دیجیتال بسیار پیشرفته هدایت می‌شود. شرکت‌ها می‌توانند رویکردهای بسیار متنوعی را برای دستیابی به این قابلیت‌ها اتخاذ کنند، اما معمولاً در درجه اول توسعه و حفظ یک مجموع استعداد^۶ است که می‌تواند استراتژی‌هایی را برای دستیابی به چشم‌انداز خود اجرا کند.

با نگاهی به آینده

اگرچه دو سال گذشته توانایی شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری را آزمایش کرده است، افراد و رهبری آن‌ها در اداره سازمان‌های مالی تفاوت ایجاد کرده‌اند. فرهنگ بسیاری از شرکت‌ها در طول این همه‌گیری تقویت شده است، با توجه به اینکه بین تقویت فرهنگ‌ها، چشم‌انداز درآمد و توانایی اجرا، ارتباط وجود دارد. فناوری‌های جدید مهم، برای پاسخ‌گویی به ترجیحات سرمایه‌گذاران در حال تحول هستند. نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که چرخه‌های وجود دارد که چشم‌انداز شرکت، اجرای استراتژی، خدمات مشتری و انعطاف‌پذیری کارکنان را به هم مرتبط می‌کند. این چرخه می‌تواند به بهبود مالی و دستاوردهای عملیاتی منجر شود. تعیین اینکه این چرخه با فضیلت کجا شروع می‌شود یا پایان می‌یابد، احتمالاً یک کار غیرممکن است. با این حال عناصری که این چرخه را تقویت می‌کنند، احتمالاً رهبری و انگیزه کارکنان است که منجر به رفتار فراتر از انتظارات مشتری می‌شود. رهبری، چشم‌انداز سازمان را ایجاد می‌کند و ارتباط بین اعضای سازمان را برقرار می‌کند. زمانی که رهبری به خوبی اجرا شود، در سراسر مناطق عملکردی برای اولویت‌های استراتژیک، از جمله تخصیص سرمایه، نیروی انسانی، توسعه و اجرا هم‌سویی وجود دارد. انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۲ شرکت‌هایی با رهبری قوی به موفقیت دست یابند. به دلیل سرعت تغییرات زیاد مورد انتظار در سال ۲۰۲۲، انتظار می‌رود که نتایج بهتری نسبت به سال‌های گذشته حاصل بشود.

بزرگترین پیشرفت در انتظارات ذی‌نفعان، برای شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری مربوط به شرکت‌های ESG^۷ و پردازش داده است. شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری در حال پردازش مجموعه‌داده‌های جدید با هوش مصنوعی هستند تا اولویت‌های ESG مشتری و انتظارات بازگشت سرمایه را برآورده کنند. این احتمال وجود دارد که این تلاش‌ها و حس موفقیت همراه با آن بتواند چرخه فضیلت‌آمیز را تقویت کند. به نظر می‌رسد که تقاضای مشتری در حال تغییر است و عملیات سرمایه‌گذاری و ارائه محصولات به سمت بهتر شدن است و این تغییر احتمالاً در سال ۲۰۲۲ ادامه خواهد داشت یا شاید تسریع شود. شرکت‌های مدیریت سرمایه‌گذاری با درجه بالایی از موفقیت احتمالاً به‌طور هم‌زمان فرهنگ خود را تقویت کرده و به نتایج بهتری دست می‌یابند.

A report from the Deloitte Center for Financial Services, 2022 investment management outlook

منابع

1. Andrew Cairns, Andrew Innes, and Alberto Allegrucci, 2021, "SPIVA® Europe Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence
2. Andrew Cairns, Andrew Innes, and Alberto Allegrucci, 2020, S&P Global Market Intelligence
3. Berlinda Liu and Gaurav Sinha, 2021, "SPIVA® US Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence

۶. یک مکان یا پایگاه داده‌ای که استخدام‌کنندگان و مدیران منابع انسانی همه نامزدهای شغلی برتر خود را در آن نگهداری می‌کنند.
۷. معیارهای زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG) مجموعه‌ای از استانداردها برای عملیات یک شرکت هستند که سرمایه‌گذاران آگاه اجتماعی از آن‌ها برای بررسی سرمایه‌گذاری‌های بالقوه استفاده می‌کنند. معیارهای زیست محیطی چگونگی عملکرد یک شرکت به عنوان مباشر طبیعت را در نظر می‌گیرند.

4. Fred Chan, 2021, "China's public pension fees to external managers jump 64%, pass Rmb1B," Ignites Asia
5. Gupta, March 2021, "SPIVA® Japan Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence
6. HFM and AIMA, 2021, Investor intentions
7. Liu and Sinha, 2020, "SPIVA® US Scorecard
8. Liu and Sinha, 2021, "SPIVA® US Scorecard Mid-Year"
9. Michael Wursthorn, 2021, "Funds overseas cash in on crypto boom," Wall Street Journal,
10. Priscilla Luk, Tim Wang, and Arpit Gupta, 2021, "SPIVA® Japan Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence



علیرضا اکبرزاده

دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشجوی کارشناسی ارشد MBA - گرایش مالی

Meisam.a97@gmail.com

افته مباحثی پیرامون مدیریت سبد در نظام‌های مالی خاورمیانه

مقدمه

پس از بحران‌های مالی جهانی و منطقه‌ای، اخیراً بازارهای مالی اسلامی به دلیل عملکرد و گسترش چشمگیرشان، مورد توجه ویژه قرار گرفته‌اند. این بخش نرخ رشد سالانه تقریباً ۱۵ درصدی را در دارایی‌های مالی طی دهه گذشته تجربه کرده‌است. رقمی که در سال ۲۰۰۳ حدود ۲۰۰ میلیارد دلار بوده و در سال ۲۰۱۷ به ۲/۲ تریلیون دلار رسیده است. همچنین پیش‌بینی می‌شود این دارایی‌ها تا سال ۲۰۲۲ از ۳/۸ تریلیون دلار عبور کند.

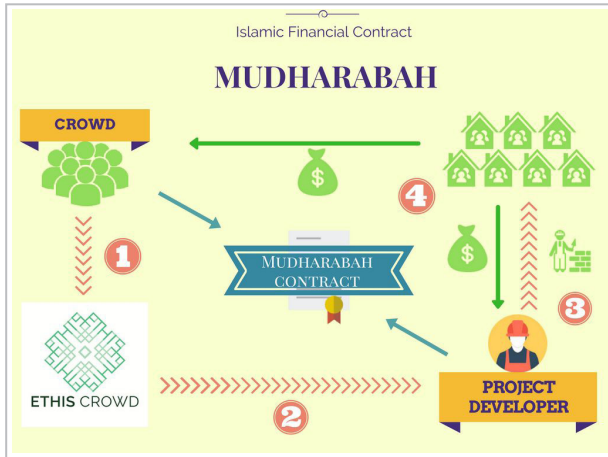
این «بازار متشکل»، تابع شرع است. چهارچوب فقهی حاکم بر آن‌ها، این اوراق را وادار به پیروی از دو سیاست تنظیم‌گری مجزا در سطح بازار می‌کند. این سیاست‌های دوگانه در سطوح تصمیم‌گیری، تابع قوانین ملی هر کشور و نیز تابع قوانین شریعت اسلام هستند. مسئله انطباق با شرع، مستلزم تحمیل محدودیت‌های بیشتر از جمله ممنوعیت انواع مشخصی از بهره، سفته‌بازی، ابهامات قراردادی و به‌کارگیری روش‌های معاملاتی است که دین اسلام آن‌ها را از نظر اجتماعی غیرمسئولانه یا غیراخلاقی می‌داند. الزامی است که همه معاملات اوراق و مشتقه مستقیماً با معامله اقتصادی پایه مرتبط باشند.

این ناهمگونی تئوریک بین مفاهیم مالی جهانی و اسلامی می‌تواند تفاوت‌هایی در ثبات اوراق و واکنش آن‌ها به شوک‌های اقتصادی ایجاد کند. به عنوان مثال، برخی از مطالعات حاکی از این مسئله هستند که چگونه بخش بانکداری اسلامی در ابتدا شوک بحران مالی جهانی را بهتر از بخش مالی اصطلاحاً متعارف (بخش مالی در سطح جهانی که مستقل از مفاهیم مذهبی توسعه پیدا کرده‌است) به دلیل اصول متفاوت خود جذب می‌کند. علت را می‌توان پارامترهایی مانند سخت‌گیری بیشتر در نسبت‌های اهرمی و ممنوعیت سرمایه‌گذاری در بازارهای مشتقه دانست.

مطالعه پیش رو به دنبال تجزیه و تحلیل چند افته است که مباحث مهمی هستند. این بررسی تا حدودی نسبت به رفع فاصله زیاد الگوهای مالی اسلامی با الگوهای مالی جهانی اقدام کرده‌است. همچنین توضیحات مناسبی در مورد ابهامات مفاهیم مدیریت مالی در بازارهای اوراق و بانکداری اسلامی ارائه می‌کند.

اهمیت الگوهای مدل‌سازی مرتبه بالا در بحران‌های مالی

در حالی که اخیراً استدلال‌های حامی پرتفوی مبتنی بر چند کلاس دارایی، کشش و حمایت قابل توجهی را به خود جلب کرده‌اند، چان و همکاران (۲۰۱۱) استدلال می‌کنند که مزایای استفاده از



استراتژی‌های تنوع در این مقوله به شدت تابع الگوی سرمایه‌گذاری است. آن‌ها همچنین دریافتند که در زمان بروز الگوهای بحران، هم‌بستگی بین طبقات دارایی افزایش می‌یابد و پس از محاسبه هزینه‌های مبادله، بهره بسیار کمی ناشی از تنوع باقی خواهد ماند (چان و دیگران، ۲۰۱۱). در سایه این بحث و نیز قوانین تنظیم‌گری مالی فقهی، عمر شیخ (۲۰۲۰) بررسی کرد که آیا تنوع‌بخشیدن به طبقات دارایی موجود در سبد، با گنجاندن

کالاها و صکوک، می‌تواند عملکرد یک سبد از دارایی را که فقط سهام اسلامی دارد، بهبود بخشد یا خیر؟ مزایای تنوع در حین نوسانات و تغییرات ترند در بازار چیست؟ پویایی هم‌بستگی بین طبقات دارایی مذکور در طی الگوهای بحران چگونه و تا چه حد است؟

وی تصریح کرد که علی‌رغم گسترش قابل‌توجه بازارهای مالی اسلامی در آغاز، بخش مالی اسلامی به‌شدت در برابر شوک‌های شدید آسیب‌پذیر است. به بیان دقیق‌تر و از منظر تئوری، محدودیت‌های سخت‌گیرانه اعمال‌شده بر مدیران پرتفوی اسلامی، مانند ممنوعیت قراردادهای مشتقه، استراتژی‌های فروش استقراضی، قراردادهای مبتنی بر بهره و ممنوعیت پیاده‌سازی استراتژی تنوع در بازارهایی که از نظر فقهی غیراخلاقی تلقی می‌شوند، همه و همه در جهت افزایش ریسک پرتفوی‌های منطبق با اصول فقهی عمل می‌کنند. این مسئله تا حدی به دلیل ناتوانی این سبدها در پوشش مؤثر ریسک در برابر شوک‌های اقتصادی است؛ اما در سطوح عمیق‌تر، مسائلی مانند توسعه‌نیافتگی و ضعف بازارهای سرمایه ثانویه در کنار کمبود شدید عرضه و کمبود نقدینگی در بازارهای اوراق قرضه اسلامی، باعث تشدید آسیب‌پذیری در برابر رویدادهای بحرانی می‌شوند (شیخ، ۲۰۲۰).

محدودیت‌های نظارتی و تنظیم‌گری سخت‌گیرانه اصول فقهی، تحقیقات تجربی گسترده‌ای را در مورد مزایای ایجاد تنوع سبد در بخش مالی اسلامی تحریک کرده‌اند؛ زیرا این مسائل به مدیران سبد، شکل نسبتاً ساده و غیرتهاجمی از مدیریت ریسک ارائه می‌دهند. با این حال، به‌رغم آسیب‌پذیری آشکار این بازارها نسبت به بحران‌های مالی دنباله‌دار، تحقیقات بسیار محدودی وجود دارد که نقش الگوهای آماری مرتبه بالاتر را هنگام بررسی مزایای تنوع سبد در بازارهای مالی اسلامی در نظر می‌گیرد (شیخ، ۲۰۲۰). وی همچنین خاطر‌نشان کرد که نادیده‌گرفتن داده‌های آماری مرتبه بالاتر (Higher Statistical Moments) می‌تواند منجر به استنباط‌های گمراه‌کننده در مورد عملکرد و مزایای استراتژی‌های تنوعی در سبد شود؛ مثلاً شیخ در همین مطالعه ثابت کرده است که نادیده‌گرفتن این داده‌ها می‌تواند منجر به دست‌کم‌گرفتن آثار ریسک پرتفوی در نقاط اکسترمم و بحرانی بازار شود.

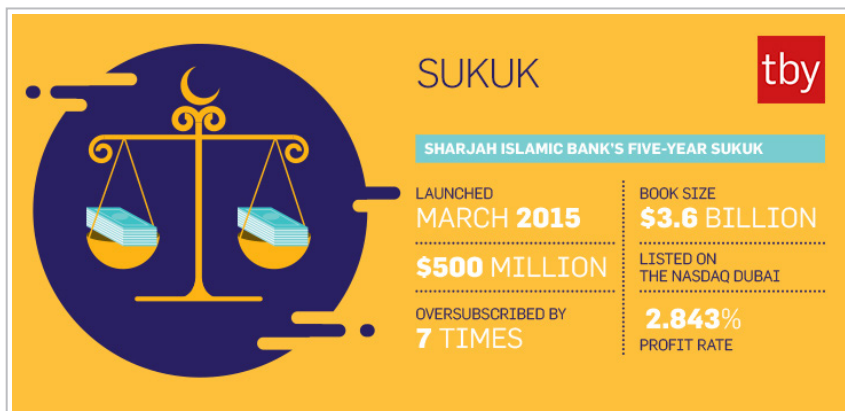
مقایسه عملکرد عمومی اوراق اسلامی در مقایسه با سهام عادی در بحران

دههٔ میلادی گذشته، دنیا با دو بحران شدید همراه بود: بحران مالی جهانی ۲۰۰۸-۲۰۰۹ (GFC) و بحران بدهی دولتی اروپا ۲۰۱۰-۲۰۱۲.

این دوره‌های متلاطم، هم‌بستگی بین بازارهای مالی را افزایش داد و باعث بروز پدیدهٔ سرایت مالی و

افزایش ریسک سبدهای سهام شد. در هر دو دوره، بازارهای سهام اسلامی رشد چشمگیری را به ثبت رساندند. اهمیت تنوع پرتفوی در دوره‌های آشفتگی مالی و اقتصادی برای سرمایه‌گذاران افزایش می‌یابد. با این حال، بازده بهینه از طریق استراتژی تنوع موثر، نیازمند درک کاملی از ریسک و ویژگی‌های بازده اوراق بهادار مختلف در یک سبد و همچنین همبستگی‌های موجود بین آن‌ها است (احمد و سایرین، ۲۰۱۸).

در چنین شرایطی، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری متداول، مانند مالی‌سازی اوراق بهادار، سرمایه‌گذاری‌های جایگزین و تجدید ساختار بازارهای مالی، تعدادی از کاربردی‌ترین راهبردها هستند. وقتی صحبت از استراتژی‌های مالی ثانویه می‌شود، بازارهای مالی اسلامی به‌عنوان یک حوزه کلیدی در حال توسعه مطرح هستند که توسط محققان، فراوان مورد بحث قرار گرفته‌اند؛ همچنین توسط سرمایه‌گذاران در سراسر بازارهای مالی جهانی مورد استفاده قرار می‌گیرند.



همان‌طور که گفته شد اصول مالی اسلامی مبتنی بر قوانین و مقررات اسلامی (به نام شریعت یا فقه) هستند که با سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی مسئولیت‌پذیر، سیستم‌های تجارت اخلاقی، الگوهای بانکداری ثابت شناخته می‌شوند که مبتنی بر سرمایه‌گذاری دارایی‌محور با رعایت قوانین اسلامی است. از نظر بازده نیز این بازارها سرمایه‌گذاری‌های کم‌ریسک با بازدهی متوسط را فراهم می‌کنند (احمد و سایرین، ۲۰۱۸).

مطالعات نظری و تجربی نشان می‌دهند که بحران مالی جهانی در سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۹ باعث تغییرات عمده‌ای در فلسفه سرمایه‌گذاری، استراتژی‌های تنوع‌سازی و تعادل‌سازی مجدد پرتفوی‌های سهام در جامعه سرمایه‌گذاری جهانی شد. در سایه همین مسئله، دهه میلادی اخیر شاهد رشد سریعی در تأمین مالی با سهام اسلامی بوده است. دارایی‌های مالی اسلامی تحت مدیریت در سال ۲۰۱۲ به ارزش ۱٫۶ تریلیون دلار رسیدند که پس از آن نیز به با نرخ تصاعدی افزایش یافته و به حدود ۶٫۵ تریلیون دلار در سال ۲۰۲۰ رسیده است (احمد و سایرین، ۲۰۱۸).

ترکیب کلی این دارایی‌های اسلامی تقریباً ۴۶/۹ درصد در سهام، ۲۲/۲ درصد در ابزارهای بازار پول، ۹ درصد در املاک و ۱/۸ درصد در دارایی‌های مختلط است. منطق پشت این اعداد روبه‌رشد، دیدگاه جامعه سرمایه‌گذاری است که دارایی‌های اسلامی را جایگزینی برای بازارهای سهام متعارف و مبتنی بر فلسفه سرمایه‌گذاری اسلامی می‌داند. به عنوان یک دیدگاه تطبیقی، سرمایه‌گذاری اسلامی با سرمایه‌گذاری‌های متعارف متفاوت است؛ چراکه تحت قوانین شرعی خاصی عمل می‌کند. عمدتاً دریافت و پرداخت سود سرمایه‌گذاری سوداگرانه را در تجارت و معامله (در کالاها و خدماتی که توسط اسلام ممنوع شده است، مثلاً کالاهایی مانند گوشت خوک و نوشیدنی‌های الکلی)، ممنوع می‌داند. در میان

سایر ابزارهای تأمین مالی اسلامی، بیشتر سرمایه‌گذاری‌ها در صندوق‌های سهام اسلامی انجام می‌شود که به عنوان جایگزینی برای بازارهای مالی متعارف و صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک عمل می‌کنند (الیحیی، ۲۰۲۰).

از آغاز دوره آشفستگی مالی یعنی از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۲ تا به امروز، سرمایه‌گذاران در بازارهای مالی اسلامی استراتژی‌های پوشش ریسک متنوعی را برای محافظت از موقعیت خود در برابر حرکات شدید بازار سهام اتخاذ کرده‌اند. سرمایه‌گذاری در سهام اسلامی، نه تنها سرمایه‌گذاران مسلمان بلکه غیر مسلمانان را نیز جذب کرده‌است. مهم‌تر از آن، سهام اسلامی ممکن است جایگزینی برای سرمایه‌گذارانی باشد که می‌خواهند پرتفوی خود را متنوع کنند و ریسک خود را به طور مؤثر مدیریت کنند (الیحیی، ۲۰۲۰).

تجزیه و تحلیل‌های هم‌بستگی و Co-Movement (حرکت مشترک) زمانی اتفاق می‌افتد که سرمایه‌گذاران، اوراق بهادار مختلف را در یک طبقه دارایی طبقه‌بندی می‌کنند و منابع را به روش‌های هم‌بسته به داخل و خارج از این طبقه منتقل می‌کنند. بررسی شواهدی را مبنی بر حرکت مشترک قابل توجه برای نرخ بازگشت‌ها در طی زمان و در طول افق‌های زمانی (یا فرکانس‌ها) با شاخص‌های بازار مواد اولیه اسلامی و بازار مالی متعارف در یک بازه زمانی کوتاه (۴ تا ۸ روز) از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ ارائه می‌کند. همچنین برای بخش‌های فناوری، مخابرات، مواد اولیه و کالاهای مصرفی نیز Co-Movement مشاهده می‌شود. هر دو Co-Movement کوتاه‌مدت و بلندمدت نیز برای بخش‌های انرژی، تأسیسات و صنایع مشاهده شده‌اند. ترکیب بازارهای سهام اسلامی و متعارف در پرتفوی‌های بخش صنایع و تأسیسات، بیشترین کاهش ریسک را از نظر ارزش در معرض خطر (Var^1) سبب ارائه می‌دهد. در مقابل، پرتفوی‌های متشکل از سهام اسلامی و متعارف در مواد اولیه، خدمات مصرفی، فناوری‌ها، کالاهای مصرفی، بهداشت و درمان و مخابرات کمترین مزیت حاصل از استراتژی تنوعی را، از نظر تفاوت در ارزش در معرض خطر، نشان می‌دهند (الیحیی، ۲۰۲۰).

این نتایج چندین پیامد مهم برای سرمایه‌گذاران پرتفوی‌هایی دارد که هم با سهام اسلامی و هم با سهام بازارهای متعارف سروکار دارند. عملکرد بالای بازده سهام اسلامی در مقایسه با سهام متعارف در دوره‌های بحران می‌تواند سرمایه‌گذاران را به افزایش سرمایه‌گذاری در ابزارهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی اسلامی ترغیب کند (الیحیی، ۲۰۲۰).

طبق گفته الیحیی و سایرین (۲۰۲۰)، یک راه بالقوه برای تحقیقات آینده، گنجاندن فلزات گرانبها به عنوان یک سپر محکم در کنار سهام متعارف اسلامی است که ابتدا رفتارهایشان را در پرتفولیو در طول دوره‌های عادی و سپس در شرایط بحران‌های اقتصادی و مالی بررسی می‌کند.

منابع

1. Ahmed, H. and El-Sayed, A.H (2018), "Are Islamic and conventional Capital markets decoupled? Evidence from stock and bonds/Sukuk markets in Malaysia", *Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 1
2. Chan, K.F., Treepongkaruna, S., Brooks, R. and Gray, S. (2011), "Asset market linkages: evidence from financial, commodity and real-estate assets", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 35 No. 6, pp. 1415-1426.
3. Khamis Hamed Al-Yahyaee, Walid Mensi, Mobeen Ur Rehman, Xuan Vinh Vo, Sang Hoon Kang (2020), "Do Islamic stocks outperform conventional stock sectors during normal and crisis periods? Extreme co-movements and portfolio management analysis", *Pacific-Basin Finance Journal*, S0927-538(20)30071-8,
4. Omar Shaikh (2020), "On the relevance of higher-moments for portfolio-management within Islamic finance", School of Economics, University of Kent, UK, Emerald Insight,

۱. معیار مالی است که ریسک یک سرمایه‌گذاری را تخمین می‌زند. به طور خاص، این یک تکنیک آماری است که برای اندازه‌گیری میزان زیان احتمالی که می‌تواند در یک سبد سرمایه‌گذاری در یک دوره زمانی مشخص اتفاق بیفتد استفاده می‌شود.



سپهر اسکندری
کارشناسی ارشد MBA - گرایش مالی

Sepehre97@yahoo.com

آشنایی با مالی شرکت‌های بیمه از زبان يك متخصص

لطفا خودتان را معرفی کنید.

بنام خدا

بنده بهروز قزلباش معاون مالی و اقتصادی شرکت بیمه دی هستم

از تحصیلات و سوابق کاری تان برایمان بگویید.

تحصیلات و سوابق کاری‌ام در حوزه مالی و بیشتر در حوزه مالی بیمه می‌باشد. دوره متوسطه را در هنرستان فنی و حرفه‌ای در رشته حسابداری گذراندم و پس از ورود به دانشگاه و اخذ لیسانس حسابداری، دوره کارشناسی ارشد را در حوزه مدیریت بازرگانی با گرایش مالی دنبال کردم. بنده ۲۵ سال سابقه کار دارم که از این مدت ۲۳ سال را در صنعت بیمه و در مشاغل مختلف کارشناسی، سرپرستی و مدیریتی بیمه مرکزی، صندوق تأمین خسارت‌های بدنی و شرکت بیمه دی فعالیت داشته‌ام. از جمله سوابق کاری خود می‌توانم به فعالیت در بخش بودجه، سرمایه‌گذاری، نظارت مالی بیمه مرکزی و همچنین مدیر مالی و ذی حساب صندوق تأمین خسارت بیمه بدنی و معاونت مالی و اقتصادی شرکت بیمه دی اشاره کنم. البته قبل از حضور در صنعت بیمه، به مدت ۲ سال به عنوان حسابرس مستقل و بازرس قانونی با یک مؤسسه حسابرسی همکاری داشتیم.

چه چیزی شما را به انتخاب حوزه مالی سوق داد؟ چه شد که حوزه مالی در شرکت‌های بیمه را ادامه دادید؟

خوب ابتدا علاقه و اهل حساب و کتاب بودن در وجودم شکل گرفت و پس از تحصیل در رشته حسابداری و فعالیت در حوزه سرمایه‌گذاری علاقه‌مندی من را بیشتر کرد. وقتی هم از طریق آزمون به استخدام بیمه مرکزی درآمدم، با مطالعه و عمیق شدن در مباحث مالی بیمه احساس کردم می‌توانم نقش موثری در حوزه مالی شرکت‌های بیمه داشته باشم.

در نظر کارشناسان مالی، حوزه مالی در صنعت بیمه یکی از سخت‌ترین حوزه‌هاست (نسبت به شرکت‌های تولیدی و سایر بنگاه‌های اقتصادی). با این نظر موافقت می‌کنید؟ چرا؟

بله، در حوزه مالی هرچه عدم قطعیت‌ها بیشتر باشد کار را برای حسابداران، مدیران مالی و تحلیل‌گران مشکل‌تر می‌کند. در صنعت بیمه نیز این عدم قطعیت‌ها همان برآورد ذخایر فنی حق‌بیمه‌ها و ذخایر



خسارات معوق هست که بخش بزرگ و مهمی از حساب‌ها و اقلام تشکیل‌دهنده صورت‌های مالی را شامل می‌شود. البته با تکنیک‌ها و روش‌های اکچوئری و آماری می‌توان خطر انحراف این عدم قطعیت‌ها (ذخایر) را کاهش داد ولی به هر حال ممکن است همچنان درصدی از خطا باقی بماند، لذا این موضوعات کار را برای تهیه‌کنندگان و استفاده‌کنندگان اطلاعات مالی دشوار می‌سازد.

از نظر ساختاری در شرکت‌های بیمه بخش مالی به چند حوزه و دپارتمان تقسیم می‌شود و هر یک چه وظایفی دارند؟

از نظر کلی ساختار شرکت‌های بیمه عمدتاً به دو بخش اصلی بیمه‌گری و سرمایه‌گذاری تقسیم می‌شود و این دو حوزه در تمام دنیا مکمل یکدیگر محسوب می‌شوند. بخاطر همین است که بخش سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه به عنوان بخش عملیاتی شرکت‌ها محسوب می‌شود.

در اغلب شرکت‌های بیمه، بخش مالی شامل مدیریت مالی، مدیریت سرمایه‌گذاری و مدیریت تحلیل‌های اقتصادی و بودجه است. در بخش مدیریت مالی اغلب ورود و خروج منابع نقدی سازماندهی می‌شود و وظیفه تهیه صورت‌های مالی بر اساس استانداردهای حسابداری و آیین‌نامه‌های مربوط شورای عالی بیمه و پاسخگویی به حساب‌برسان بر عهده این مدیریت است. در مدیریت سرمایه، منابع مالی مازاد بر نیاز جاری در حوزه‌های مختلف سرمایه‌گذاری می‌شود تا بتوانیم به واسطه سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، تعهدات آتی را پوشش دهیم؛ البته در این راستا نهاد ناظر (بیمه مرکزی) آیین‌نامه‌ای برای کنترل ریسک نقدینگی و کسب بازدهی تدوین و به تصویب شورای عالی بیمه رسانده است. مدیریت تحلیل‌های اقتصادی و بودجه‌بندی نیز وظیفه بررسی تحقق اهداف (مالی و غیرمالی) و برنامه‌ها را بر عهده دارد. البته ممکن است متناسب با اندازه شرکت برخی وظایف در یک دپارتمان دیده شود. آنچه مسلم است، ضروری است تمامی این کارکردها و وظایف مالی در ساختار شرکت بیمه دیده شود.

وضعیت بخش مالی و حسابداری را در شرکت‌های بیمه چگونه ارزیابی می‌کنید؟ در حال حاضر چه چالش‌هایی در این بخش وجود دارد؟

به نظر بنده مهم‌ترین موضوع و چالش شرکت‌های بیمه که ممکن است بخش مالی شرکت را نیز تحت تاثیر قرار دهد، بحث حاکمیت شرکتی است. اگر دستورالعمل حاکمیت شرکتی در شرکت‌های بیمه به درستی

پیاده سازی و اجرا نشود و کمیته‌هایی از جمله کمیته ریسک، حسابرسی و کنترل‌های داخلی و کمیته تطبیق مقررات و جبران خدمات که توسط اعضای مستقل اداره و زیر نظر هیات مدیره رهبری می‌شوند، تشکیل نشود و یا به درستی وظایف خود را انجام ندهد، ممکن است بین مدیران اجرایی و اعضای هیات مدیره تعارض منافع وجود آمده و در برآوردهای اقلام تشکیل‌دهنده صورت‌های مالی و اطلاعات مالی مشکل ایجاد شود و شفافیت صورت‌های مالی را خدشه دار کند. این موضوع می‌تواند حیات و ادامه فعالیت شرکت‌های بیمه را در آینده با ابهام مواجه سازد.

نظر شما در رابطه با کفایت ذخایر شرکت‌های بیمه چیست؟

همان‌طور که عرض کردم مهم‌ترین بخش در تهیه صورت‌های مالی شرکت‌های بیمه برآورد درست و منطقی ذخایر فنی حق بیمه‌ها و ذخایر خسارات معوق است. البته بیمه مرکزی ج.ا.ایران در سال‌های اخیر برای برآورد ذخیره خسارت معوق، روش و الگویی را تحت عنوان " الگوی توسعه خسارت یا روش مثلثی " پیاده کرده که از داده‌های دوره‌های قبل الگو می‌گیرد. البته ممکن است در مقاطعی داده‌هایی که در محاسبات می‌نشیند، تحت تاثیر عواملی همچون بیماری کرونا، تغییرات شدید نرخ دیات، تغییرات مدیریتی و ... باعث شود الگوها به هم ریخته و ذخیره مناسبی گرفته نشود. به هر حال موضوع آزمون کفایت ذخایر که قانون‌گذار بر اساس ماده ۵۸ قانون بیمه شخص ثالث سال ۱۳۹۵ بر عهده بیمه مرکزی گذاشته، نقطه عطفی در حوزه مالی شرکت‌های بیمه محسوب می‌شود که سالیان زیادی مغفول مانده بود و ممکن بود همواره صورت‌های مالی را از قابلیت اتکاء ساقط کند.

در شرایط کنونی به نظر شما بهترین استراتژی سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های بیمه چیست؟

در خصوص شرایط حاکم بر بازار بورس چند اتفاق مهم در اقتصاد کشورمان افتاده که شاید رشد هیجانی بورس در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ نیز ناشی از این اتفاقات مهم باشد. یکی بحث سیاست‌های کلی اقتصادی دولت بود، که دولت قصد داشت بخش عمده‌ای از منابع مردم را جذب بورس کرده و به نوعی از طریق بازار بورس تامین مالی کند. پس این اراده‌ای که توسط حاکمیت وجود داشت، قطعاً به رشد بازار کمک کرد. بحث دوم که خیلی مهم و تاثیرگذار است سیاست‌های پولی بانک مرکزی در رابطه با کاهش نرخ بهره (سود سپرده‌های بانکی) در سال ۹۹ بود که قطعاً باعث شد بخش عمده‌ای از منابع مردم که در بانک‌ها وجود دارد، خارج و به سمت بورس سوق پیدا کند. در گذشته و به صورت سنتی زمانی که می‌خواستیم بازار بورس را به صورت کلی تحلیل کنیم دو پارامتر مهم را مدنظر قرار می‌دادیم:

یکی میانگین نسبت قیمت به سود هر سهم (P/E) بازار، به طوری که وقتی این نسبت به بالای ۵ می‌رسید، می‌بایست قدری احتیاط می‌کردیم و حتی اگر منابعی در سهام داشتیم را به تدریج تبدیل به نقد می‌کردیم. و دوم میانگین نسبت قیمت به فروش (P/S) شرکت‌ها، به طوری که اگر P/S نزدیک ۲ می‌شد، باید از آن بازار خارج شویم و به سمت بازارهای دیگری حرکت می‌کردیم. ولی در آن شرایط دیدیم که P/E بازار بالای ۲۸ و P/S بازار بالای ۵/۵ رسید ولی همچنان هیجان برای خرید و فروش در بازار بورس وجود داشت.

هر چند شرکت‌های بیمه بخش عمده‌ای از منابع‌شان را در سهام شرکت‌ها سرمایه‌گذاری کرده بودند و سودهای سرمایه مناسبی نیز شناسایی کردند که از نظر بنده بهترین فرصت برای اصلاح ساختاری مالی و شناسایی کسری ذخایر برای شرکت‌های بیمه بود.

بخشی از منابع شرکت‌های بیمه متعلق به سهامداران شرکت و بخش دیگر متعلق به بیمه‌گذاران است لذا هر چند بایستی احتیاطات لازم را بکنند ولی به نظر می‌رسد شرایط حاکم بر بورس، شرایطی است که

همچنان صعودی و رو به رشد است.

همانطور که عرض کردم فعالیت سرمایه‌گذاری اصولاً در صنعت بیمه فعالیت عملیاتی شرکت بیمه محسوب می‌شود چون ماهیت شرکت‌های بیمه پذیرش ریسک است. در واقع شرکت‌های بیمه منابع حاصل از خود حق بیمه‌ها را که به عنوان ذخایر می‌گیرند، طبق آیین‌نامه سرمایه‌گذاری مصوب شورای عالی بیمه باید در بخش‌های مختلف سرمایه‌گذاری کنند. آیین‌نامه سرمایه‌گذاری ریسک‌های نقدشوندگی و ریسک‌های کسب حداقل بازدهی را مدیریت می‌کند. به همین خاطر در خود آیین‌نامه حداقل‌ها و حداکثرهایی (حدنصاب‌هایی) برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف در نظر گرفته شده است. اگر بخواهیم به همین آیین‌نامه و شرایط حاکم بر بازار سرمایه نگاه کنیم می‌بینیم که آیین‌نامه سرمایه‌گذاری موسسات بیمه می‌تواند به خوبی ضمن مدیریت کردن ریسک‌ها، بازدهی مناسبی را برای شرکت‌های بیمه فراهم سازد. به نظر می‌رسد آیین‌نامه سرمایه‌گذاری موسسات بیمه (آیین‌نامه شماره ۹۷) در اجرا برای شرکت‌های بیمه مشکلی در رابطه با سرمایه‌گذاری ایجاد نمی‌کند به عبارتی دیگر خیلی دست و پای شرکت‌های بیمه را نبسته است، حتی ابزارهای نوین و مالی جدید هم پیش‌بینی شده که می‌توانند درصدی از منابع‌شان را سرمایه‌گذاری کنند.

البته که شرکت‌های بیمه می‌بایست استراتژی سرمایه‌گذاری خود را به گونه‌ای تدوین کنند که با در نظر گرفتن بازدهی مناسب برای پوشش حداقل نرخ بهره فنی بیمه‌های عمر (هرچند که دیگر سودهای سرمایه‌گذاری سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ در سال ۱۴۰۰ تکرار نخواهد شد)، همواره بتوانند نسبت به ایفای تعهدات خود به ویژه در زمینه بیمه‌گری توانمند باشند.

صنعت بیمه و سهام شرکت‌های بیمه در بازار سرمایه را چگونه می‌بینید؟ شرکت‌های بیمه جهت جذاب شدن سهام‌شان چه اقداماتی را باید انجام دهند؟

اصولاً در دنیا صنعت بیمه و شرکت‌های بیمه‌ای به عنوان یک حلقه از زنجیره ارزش محسوب می‌شوند. به طوری که ضمن بیمه کردن اموال و مسئولیت‌های مجموعه شرکت‌های گروه، مانع از خروج منابع شده و در کنار آن با فروش بیمه به سایر بیمه‌گذاران، منابع لازم را برای سرمایه‌گذاری فراهم می‌آورند. به همین دلیل است که بیمه‌ها عموماً مبادرت به تاسیس بانک می‌کنند تا به عموم تسهیلات دهند. در دنیا و در کشور خودمان شرکت‌های بیمه از حاشیه سود پایینی برخوردارند و ممکن است به دلیل شرایط خاص به یکباره سود آنچنانی پیدا کنند (مانند سال ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹) که بیشتر ناشی از شرایط کرونایی و وضعیت بازار بورس بوده و خیلی به ندرت اتفاق می‌افتد.

در مجموع شرکت‌های بیمه‌ای که به سمت خرده‌فروشی رفته‌اند و پرتفوی آن‌ها عموماً بر مبنای بیمه‌نامه‌های خرد (از جمله بیمه‌نامه‌های زندگی) شکل گرفته است، از پایداری و ثبات بیشتری در عملیات مالی و سرمایه‌گذاری برخوردارند و به نظر می‌رسد که برای سرمایه‌گذاری سهام‌شان جذاب‌تر است. در همین راستا شرکت‌ها می‌بایست به متنوع‌سازی پرتفوی بیمه‌ای، عدم وابستگی به قراردادهای خاص، چابک بودن شرکت، داشتن بستر شبکه فروش قوی، بهبود نسبت‌های مالی، تقویت منابع و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری روی آورند.

تاثیر کرونا بر شرکت‌های بیمه از منظر مالی چگونه بوده است؟

در حال حاضر حدود ۷۵ درصد از حق‌بیمه‌های صادره بازار بیمه در رشته‌های شخص ثالث و درمان متمرکز شده، که از ریسک بیمه‌گری بالایی برخوردار هستند. هرچند ریسک این دو رشته در دوران کرونا از ابتدای اسفند ماه ۱۳۹۸ تا اواسط سال ۱۴۰۰ به دلیل کاهش سفرها و مراجعات اندک به بیمارستان‌ها حتی در صورت بیماری به شدت کاهش پیدا کرده و حتی شاخص‌های شرکت‌های بیمه در بخش خسارت خوب و مطلوب شد، ولی با این حال این دوره موقتی بود و با بهبود وضعیت مبتلایان به این بیماری و

عادی‌انگاری مردم، ضرایب خسارات این دو رشته در مدت بسیار کوتاهی شدت رشد داشت و آثار آن قطعاً در صورت‌های مالی سال ۱۴۰۰ شرکت‌های بیمه به شکل زیان خواهد بود.

نظر شما در رابطه با توانگری مالی شرکت‌های بیمه چیست؟ چه پارامترهای مالی‌ای در بهبود توانگری مالی و پاسخگویی به تعهدات شرکت‌های بیمه تاثیر گذارند؟

علاوه بر حداقل سرمایه مورد نیاز برای تاسیس شرکت و فعالیت بیمه‌گری در رشته‌های مختلف، مهم‌ترین پارامترهایی که توانگری شرکت‌های بیمه را استوار نگه می‌دارد، ارزیابی درست ریسک‌های بیمه‌گری، سرمایه‌گذاری، اعتباری، نقدینگی و حتی ریسک‌های عملیاتی است. همچنین یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که می‌تواند توانگری شرکت‌های بیمه را تقویت کند، نگهداری ریسک متناسب با ظرفیت شرکت است. لذا ضرورت دارد نسبت به واگذاری ریسک از طریق عملیات اتکایی اجباری و اختیاری عمل کنند.

توصیه شما به افرادی که قصد دارند به عنوان شغل آینده خود در بخش مالی شرکت‌های بیمه فعالیت نمایند چیست؟ چه مهارت‌هایی را باید کسب نمایند؟

بر اساس مشاهدات، اکثر افرادی که شرکت‌های بیمه را برای اشتغال انتخاب می‌کنند و می‌خواهند در بخش مالی این شرکت‌ها مشغول بکار شوند، متأسفانه دانش لازم و کافی را از صنعت بیمه و حسابداری شرکت‌های بیمه ندارند. لذا چنانچه کسانی که تمایل دارند در بخش مالی شرکت‌های بیمه مشغول بکار شوند حتماً دوره‌های آموزشی مربوط به حسابداری شرکت‌های بیمه که بعضاً توسط پژوهشکده بیمه برگزار می‌شود را بگذرانند و همچنین مطالعاتی هم در رابطه با مقررات بیمه‌ای بخصوص مقررات مربوط به حوزه مالی بیمه و استاندارد شماره ۲۸ سازمان حسابرسی را داشته باشند.

سخن پایانی؟

اگر به ترازنامه شرکت‌های بیمه یک نگاه اجمالی بیندازیم، در سمت راست ترازنامه عمدتاً موجودی نقد، سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار و ابزارهای مالی، مطالبات، سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات و دارایی‌های ثابت را می‌بینیم. و در آن طرف ترازنامه بدهی‌ها، خسارت‌های پرداختنی و ذخایر فنی و خسارات معوق و حقوق صاحبان سهام به چشم می‌خورد. بنابراین مدیریت کردن منابع مالی در شرکت‌های بیمه همیشه بایستی بر مبنای مدل‌های (ALM) صورت گیرد به طوری که همواره ضمن بهره‌وری و ایجاد حداکثر بازدهی دارایی‌ها برای سهامداران و سایر ذینفعان (از جمله بیمه‌گذاران عمر) توانایی ایفای تعهدات را در هر لحظه داشته باشیم.

سپاس فراوان



زینب جعفری

دانشجوی MBA، دانشگاه علامه طباطبائی

استفاده از هوش مصنوعی در معاملات بازار سهام

چکیده

استفاده از هوش مصنوعی (AI) در سرمایه‌گذاری مالی، یک حوزه تحقیقاتی است که از دهه ۱۹۹۰ هم‌زمان با رشد تکنولوژی توجه محققان بسیاری را به خود جلب کرده است. از آن زمان تاکنون، رویکردهای بی‌شماری برای مقابله با مشکل پیش‌بینی قیمت در بازار سهام ارائه شده است. این مقاله مروری بر تحقیقات هوش مصنوعی به‌کاررفته در سرمایه‌گذاری در بازار سهام بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۹ ارائه می‌کند. این مقالات به چهار دسته تقسیم شدند: بهینه‌سازی سبد سهام، پیش‌بینی بازار سهام با استفاده از هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل مالی و ترکیبات آن، شامل دو یا چند رویکرد.

مقدمه

با شروع دهه ۱۹۹۰ با معرفی روش‌های محاسباتی در امور مالی، تحقیقات زیادی بر روی استفاده از هوش مصنوعی برای سرمایه‌گذاری‌های مالی در بازار سهام انجام شده است. مزایای اصلی استفاده از روش‌های محاسباتی در خودکارسازی فرآیند سرمایه‌گذاری مالی است که شامل حذف تصمیم‌های غیرمنطقی لحظه‌ای و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر احساسات است. همچنین این روش توانایی تشخیص و کشف الگوهایی که انسان‌ها به آن توجه می‌کنند و قابلیت استفاده سریع اطلاعات را دارد. این حوزه از دانش به عنوان مالی محاسباتی شناخته شده است. اخیراً در امور مالی محاسباتی، استفاده و تحقیق در مورد تکنیک‌های هوش مصنوعی به‌کاررفته در سرمایه‌گذاری‌های مالی افزایش یافته است (چنگ، ۲۰۱۸).

به طور کلی، هوش مصنوعی در تامین مالی در سه حوزه مختلف استفاده می‌شود: بهینه‌سازی پرتفوی‌های مالی، پیش‌بینی قیمت‌ها یا روندهای پیشرو در دارایی‌های مالی و تحلیل احساسات اخبار یا نظرات رسانه‌های اجتماعی در مورد دارایی‌ها یا شرکت‌ها. برخی از مطالعات دیگر در حوزه مالی محاسباتی شامل کنترل سیستم‌ها در بازار مالی، تجزیه و تحلیل رفتاری سرمایه‌گذار، تجزیه و تحلیل شبکه و دسته‌بندی دارایی‌های مالی است (بالون و کرنر ۱۹۹۷).

کار ارائه‌شده، توسعه هر یک از این حوزه‌ها را از آغاز تا موقعیت‌های پیشرفته آن تحلیل می‌کند. ساختار این مقاله به شرح زیر است: بخش اول توسعه حوزه بهینه‌سازی پورتفولیو و برنامه‌های کاربردی پیشرفته را مورد بحث قرار می‌دهد. بخش دوم پیش‌بینی قیمت دارایی‌ها و روندها را شرح می‌دهد. بخش سوم به بررسی کلی آثار در حوزه تحلیل احساسات اعمال‌شده برای اخبار یا نظرات

در رسانه‌های اجتماعی دربارهٔ این دارایی‌ها می‌پردازد. در حالی که بخش چهارم آثاری را که حداقل دو مورد از سه حوزهٔ اصلی ذکر شده را ترکیب می‌کنند، مورد بحث قرار می‌دهد (فرنדרو، ۲۰۲۱).

بهینه‌سازی پورتفولیو

بهینه‌سازی پورتفولیو یا انتخاب پرتفولیوی، مسئله‌ای است که شامل تعیین مجموعه‌ای از دارایی‌های مالی است که به بهترین وجه، مناسب یک سرمایه‌گذاری خاص است و معمولاً هدف آن حداکثرکردن سود است. نظریهٔ پورتفولیوی مدرن (MPT) که توسط مارکوویتز ایجاد شد، اولین مشارکت در مدل‌های بهینه‌سازی پورتفولیو بود. مارکوویتز دو معیار را برای ارزیابی عملکرد پرتفوی معرفی کرد: بازده مورد انتظار و ریسک. بازده مورد انتظار بیانگر این ایده است که دارایی‌ای که در گذشته عملکرد خوبی داشته است، تمایل دارد چنین عملکردی را در آینده حفظ کند. ریسک، معیاری برای نبود قطعیت بازده در مدل‌سازی است (مارکوویتز، ۱۹۵۲).

علت این که سهام یک شرکت به عنوان یک دارایی ریسکی مطرح می‌شود، ثابت‌نبودن (تصادفی بودن) نرخ بازدهی کل (هفتگی، ماهیانه، سالانه) آن است. چون این نرخ‌ها با توجه به زمان تغییر می‌کنند، لذا می‌توان برای آن‌ها تابع توزیع احتمال تشکیل داد و معیارهای مورد نیاز مدل مارکوویتز نظیر میانگین، انحراف معیار، کواریانس و... را از آن به دست آورد.

مدل مارکوویتز بر مبنای مفروضات زیر بیان شده است: سرمایه‌گذاران ریسک‌گریزند و دارای مطلوبیت مورد انتظار افزایشی می‌باشند، سرمایه‌گذاران سبد سرمایه خود را بر مبنای میانگین و واریانس مورد انتظار بازدهی انتخاب می‌کنند.

بنابراین منحنی‌های بی‌تفاوتی آن‌ها تابعی از نرخ بازده و واریانس مورد انتظار می‌باشد. هر گزینه سرمایه‌گذاری، تا بی‌نهایت مرتبه، قابل تقسیم است. سرمایه‌گذاران در یک سطح مشخصی از ریسک، بازده بالاتری را ترجیح می‌دهند و بالعکس و همچنین در انتخاب خود به دو عامل توجه می‌کنند:

الف: «بازده مورد انتظار بالا» که عامل مطلوب است.

ب: «نااطمینانی بازده» که عامل نامطلوب است. (بیات واسدی، ۲۰۱۷، ص ۶۶).

علاوه بر این، یک مدل بهینه‌سازی پرتفوی (MAD) با هدف به حداقل رساندن انحراف مطلق (معیار ریسک) ارائه شده است. بازده مورد انتظار، بازده میانگین یک سری تاریخی است و حد پایین آن را حداقل محدودیت بازده تعیین می‌کند. این مدل همچنین تعداد دارایی‌های پورتفولیو را به عنوان حد بالا در نظر می‌گیرد.



در این مدل هدف به حداقل رساندن انحراف نیمه مطلق به عنوان معیار ریسک و میانگین بازده به یک مقدار با کران پایین تر محدود می‌شود. این مدل همچنین محدودیت تعداد زیاد معامله را در نظر گرفته و ثابت می‌کند که این محدودیت باعث مدل NP-Complete می‌شود.

پیش‌بینی بازار سهام با استفاده از هوش مصنوعی

پیش‌بینی بازار سهام با استفاده از سری‌های زمانی تاریخی به تکنیکی تبدیل شده است که به طور گسترده توسط محققان و سرمایه‌گذاران برای کسب سود مالی در معاملات سهام استفاده می‌شود. این پیش‌بینی‌ها که در ابتدا با روش‌های آماری انجام می‌شد، به طور فزاینده‌ای توسط الگوریتم‌های هوش مصنوعی انجام شده است.

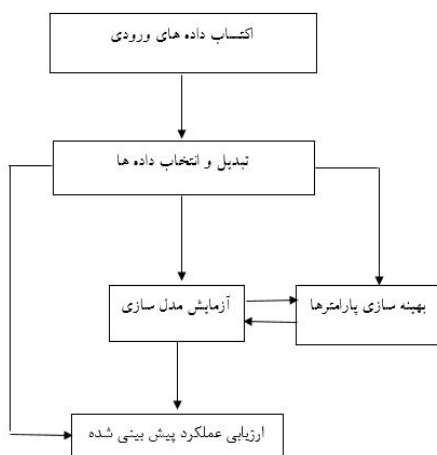
از سال ۱۹۶۵، بسیاری از محققین از فرضیه بازار کارآمد دفاع کرده‌اند که بیان می‌کند: «بازار تمام اطلاعاتی را که همه فعالان بازار دارند و نیز انتظاراتشان را در بر می‌گیرد، به طوری که تغییرات قیمت، کاملاً تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی است» (لو، ۲۰۰۷).

برخلاف فرضیه بازار کارا، سایر محققین معتقدند که قیمت‌های بازار را روند نوسان تعیین می‌کند. با توجه به این فرضیه، دو مکتب تحلیل بازار مطرح می‌شود:

۱. تحلیل تکنیکال: از روند حرکت قیمت سهام دفاع می‌کند و سعی می‌کند آن‌ها را از طریق روند تاریخی قیمت دارایی‌ها پیش‌بینی کند.

۲. تحلیل بنیادی: استدلال می‌کند که زمینه اجتماعی-اقتصادی یک شرکت با قیمت سهام آتی آن هم‌بستگی دارد و بنابراین، اطلاعاتی را ارائه می‌دهد که می‌تواند برای پیش‌بینی قیمت دارایی‌های آتی مورد استفاده قرار گیرد (مورفی ۱۹۹۹).

چهارچوب کلی برای یک مدل پیش‌بینی هوش مصنوعی که برای پیش‌بینی مالی اعمال می‌شود در شکل یک ارائه شده است. اولین گام، کسب تمام داده‌های لازم برای آموزش و آزمایش مدل پیش‌بینی است. این داده‌ها را می‌توان برای حذف اطلاعات بی‌ارزش و برجسته کردن اطلاعات مهم، پردازش، تغییر یا کاهش داد. سپس، پیش‌بینی‌کننده از داده‌های اصلاح‌شده برای مدل خود استفاده می‌کند که در آن پارامترها را می‌توان در یک مرحله اعتبارسنجی بهینه کرد. در نهایت، عملکرد مدل در مرحله آزمایشی ارزیابی شود.



شکل ۱- چارت برای پیش‌بینی مالی با مدل‌سازی هوش مصنوعی

تجزیه و تحلیل احساسات مالی

تحلیل احساسات، یک حوزه مطالعاتی است که احساسات و خلق و خوی افراد را نسبت به یک موجود تجزیه و تحلیل می‌کند؛ مثلاً برای ارزیابی منفی یا مثبت بودن نظرها و میزان منفی یا مثبت بودن آن‌ها تجزیه و تحلیل احساسات انجام می‌گیرد. ابتدا لازم است تعداد زیادی متون، مانند متون استخراج شده از رسانه‌های اجتماعی یا وب سایت‌های خبری که نوشته شده‌اند، جمع‌آوری شود. بنابراین استفاده از روش‌های پردازش زبان طبیعی نیز ضروری است. در امور مالی، محققان متعددی بر اساس این ایده که اخبار و نظرها سرمایه‌گذاران را هدایت می‌کنند، روند قیمت‌های بازار را ایجاد می‌کنند و در نتیجه، فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند؛ تأثیر اخبار و نظرات را بر قیمت‌های آتی دارایی‌ها آزمایش می‌کنند و فرضیه بازار کارآمد را بررسی می‌کنند (لویی، ۲۰۱۲).



کاربردی از هوش مصنوعی در تحلیل بازار سهام

توییت‌ها یک بستر گفت‌وگو و رسانه اجتماعی است که به کاربران اجازه می‌دهد از طریق پیام‌های کوتاه ۲۸۰ کاراکتری، که توییت نام دارند، با هم ارتباط برقرار کنند (نارندا و منیش، ۲۰۱۹). میلیون‌ها کاربر قادر هستند تا نظرات خود را روزانه درباره موضوعات مختلف از بررسی محصولات و خدمات گرفته تا دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی بیان کنند و این توییت‌ها به ابزاری قدرتمند برای سنجش احساسات عمومی تبدیل می‌کند (الکساندر و پتریک، ۲۰۱۰). بنابراین، آشکارا نتیجه‌گیری می‌شود که داده‌های توییت‌ها می‌تواند به عنوان یک مجموعه در نظر گرفته و مبنایی را تشکیل می‌دهد که می‌تواند بر اساس آن پیش‌بینی کرد. محققان در واقع از این واقعیت برای جست‌وجوی روندها با انجام تحلیل‌های متعدد و متنوع بهره‌برداری کرده‌اند. یکی از ویژگی‌های شاخص بازار سهام، نوسان است و هیچ معادله کلی برای توصیف پیش‌بینی قیمت سهام، که تابع پیچیده‌ای از طیفی از عوامل مختلف است، وجود ندارد. همان‌طور که گفتیم روش‌های پیش‌بینی بازار سهام را می‌توان به طور کلی به تحلیل تکنیکال و تحلیل بنیادی طبقه‌بندی کرد (کومار و ماهاپترا، ۲۰۱۵). مورد دوم شامل در نظر گرفتن عوامل کلان اقتصادی و همچنین اخبار و رویدادهای خاص صنعت برای هدایت استراتژی‌های سرمایه‌گذاری است. تجزیه و تحلیل احساسات عمومی از طریق توییت‌های انجام شده در این پروژه را می‌توان به عنوان جنبه‌ای از تحلیل بنیادی در نظر گرفت. اگرچه پیش‌بینی قیمت سهام بسیار متفاوت است، اما فرضیه بازار کارآمد (EMH)، که توسط یوجین فارما در دهه ۱۹۶۰

ارائه شد، رابطه‌ای بین افکار عمومی و قیمت سهام پیشنهاد کرد. شکل نیمه‌قوی EMH نشان می‌دهد که رویدادهای جاری و اطلاعات عمومی جدید تأثیر قابل توجهی بر روند بازار دارند. مطالعات متعددی در آشکارسازی و اثبات وجود رابطه درک‌شده بین خلق و خوی عمومی جمع‌آوری شده از رسانه‌های اجتماعی و روندهای بازار سهام، موفق بوده‌اند. اکثر تکنیک‌های یادگیری ماشین در همین زمینه استفاده می‌شود. از پردازش زبان طبیعی برای کمی کردن اطلاعات و احساسات بیان شده استفاده می‌شود. سپس بر اساس اطلاعات یافته‌شده، رابطه هم‌بستگی بین قیمت سهام و تحلیل احساسات به دست می‌آید و به کمک آن می‌توان تفسیر مورد نیاز را به دست آورد. (پاگولو و ردی، ۲۰۱۶).

منابع

1. Kavyashree Ranawat, 2021, *ARTIFICIAL INTELLIGENCE PREDICTION OF STOCK PRICES USING SOCIAL MEDIA*
2. FERNANDO G. D. C. FERREIRA, AMIR H. GANDOMI, RODRIGO T. N. CARDOSO ,2021, *Artificial Intelligence Applied to Stock Market Trading: A Review*

علی بیات، لیندا اسدی، ۱۳۹۶، بهینه‌سازی پرتفوی سهام: سودمندی الگوریتم پرنندگان و مدل مارکوویتز، مجله مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، شماره ۳۳



پارسا احمدی
دانشجوی MBA - گرایش مالی
دانشگاه صنعتی شریف

parsa.amd@gmail.com

NFT

مقدمه

شما هم به احتمال زیاد خبرهایی همانند درآمد ۶۰ میلیون دلاری یک هنرمند از فروش اثر در NFT یا به فروش رفتن اولین توییت جک دروسی به قیمت ۲/۹ میلیون دلار را شنیده باشید. در گذشته گذر از کنار اسم NFT کار آسانی بود و انگیزه‌ای برای یادگیری این موضوع وجود نداشت. اما با گذر زمان و تغییر در روندهای مالی و آمارها، انگیزه‌های ما هم دستخوش تغییر شده است و چاره‌ای جز همراه شدن با این جریان برای ما باقی نمی‌گذارد. در فصل سوم از سال ۲۰۲۱ مجموعاً مبلغی حدود ۱۰ میلیارد دلار در NFT ها معامله شده است (Evans, 2021).

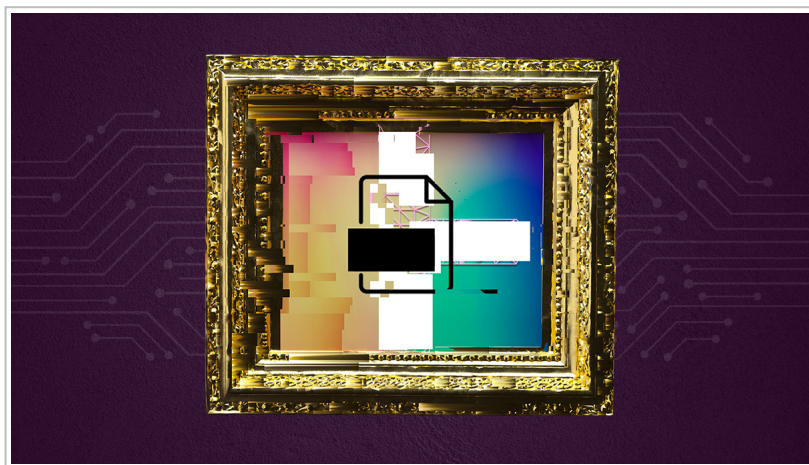
اکثر پلتفرم‌های دیجیتالی یک فلسفه مشابه دارند: نشر محتوا به صورت نامحدود و درآمدزایی از شیوه‌های گوناگون مثل حق عضویت، تبلیغات و ...؛ اما NFT ها یک ایده متفاوت دارند. همانند دنیای فیزیکی، محتوای دیجیتالی هم می‌تواند کمیاب و منحصر به فرد باشد. پس این ایده منجر به ایجاد بازاری به اسم NFT ها شده است. این بازار بر بستر رمزارزها ساخته شده است. در اصل NFT یک گواهی مالکیت دیجیتالی است که در یک شبکه بلاک‌چین مثل اتریوم منتشر می‌شود.

این توکن‌ها پتانسیل این را دارند که یکی از اجزای اقتصاد دیجیتال بلاک‌چین باشند و در حوزه‌های مختلفی همانند هنرهای زیبا، کلسیون‌ها، بازی‌های ویدیویی، اعطای مجوز و ... کاربرد دارند. بسیاری از انسان‌ها تمایل به داشتن محصولات کمیاب دارند؛ این بازار برای افرادی با این ویژگی اخلاقی هم بسیار جذاب است.

قابل معاوضه و غیر قابل معاوضه

دارایی‌ها را می‌توان به دو دسته قابل معاوضه و غیر قابل معاوضه تقسیم کرد. مفهوم قابل معاوضه بودن یعنی این که بتوان یک دارایی را با دارایی مشابهش، بدون هیچ افت قیمت و تغییری، معاوضه کرد؛ مثلاً یک اسکناس ۱۰ هزار تومنی، یک دارایی قابل معاوضه است؛ زیرا می‌توان آن را با یک اسکناس ۱۰ هزار تومنی دیگر معاوضه کرد؛ زیرا هر دو اسکناس ارزش و ماهیت یکسانی دارند. رمزارزها هم به همین صورت هستند و اگر شما یک بیت‌کوین دارید، می‌توانید آن را با یک بیت‌کوین دیگر تعویض کنید و تغییری در ارزش مالی آن رخ ندهد. پس بیت‌کوین یک دارایی قابل معاوضه است. دارایی‌های غیر قابل معاوضه دارایی‌هایی هستند که حتی اگر ارزش یکسانی هم داشته باشند، ماهیت آن‌ها منحصر به فرد است. مثلاً هر خانه با خانه دیگر متفاوت است و هر خانه ممکن است ویژگی‌های

منحصربه‌فردی داشته‌باشد که این ویژگی‌ها، آن را از سایر خانه‌ها متمایز می‌کند. ارزش این دارایی ماهیت آن را مشخص نمی‌کند؛ مثلاً اگر شما یک بلیت سینما از فیلم «قهرمان» داشته باشید و دوستان بلیت فیلم «گشت ارشاد ۳»، اگرچه قیمت هر دو بلیت یکسان است، اما ماهیت این دو بلیت متفاوت است. بلیت شما ویژگی‌هایی همچون اسم فیلم، ساعت پخش، سالن و شماره صندلی یکتایی دارد که باعث می‌شود بلیت شما منحصربه‌فرد شود و پس از تعویض بلیت‌ها نمی‌توان گفت تغییری رخ نداده‌است، چون شما به تماشای فیلم دیگری می‌روید!



شکل ۱ https://hbr.org/resources/images/article_assets/2021/11/Nov21_18_630505378-1.jpg

یکی از تفاوت‌هایی که بین توکن‌های قابل معاوضه و غیرقابل معاوضه وجود دارد این است که دارایی قابل معاوضه ممکن است به واحدهای کوچکتر تقسیم شود و از لحاظ ارزش مشکلی پیش نیاید؛ مثلاً یک اسکناس ده‌هزار تومانی را می‌توان به ده اسکناس هزار تومانی تبدیل کرد و دارایی ما تغییری نکند. همچنین در رمزارزها امکان خرید نیم بیت کوین وجود دارد، اما توکن‌های غیرقابل معاوضه، قابل تقسیم به واحدهای کوچک‌تر نیستند؛ کوچک‌ترین واحد توکن‌های غیرقابل معاوضه، یک توکن است.

ویژگی‌ها و مزایای توکن‌های غیرقابل معاوضه

کمیاب: ارزش توکن‌های غیرقابل معاوضه از کمیاب بودن آن‌ها ناشی می‌شود. با توجه به کمیاب بودن آن‌ها و درخواست‌های بالا برای خریدشان، ارزش این توکن‌ها بیشتر می‌شود. تقسیم‌نشده: اغلب توکن‌های غیرقابل معاوضه به واحدهای کوچکتر تقسیم نمی‌شوند؛ از این رو مالکیت آن‌ها انحصاری است و این امر باعث بالاتر رفتن ارزش آن‌ها می‌شود و به بیانی دیگر، شما یا یک اثر هنری دیجیتال را به صورت کامل خریداری می‌کنید یا اصلاً آن را نمی‌خرید. قابل انتقال: شما این توکن‌ها را می‌توانید در بازارهای خاص معامله کنید و از این معامله سود ببرید. همچنین اگر خودتان یک توکن عرضه کنید، در هر مرحله از تراکنش‌ها و معاملات، درصدی از این تراکنش به شما تعلق می‌گیرد. حق مالکیت: پس از خریداری و مالکیت یک توکن غیرقابل معاوضه، مالکیت اثر برای خریدار حفظ شده و پس از ثبت هیچ داده‌ای قابل تغییر نخواهد بود.

نحوه خرید NFT

برخلاف رمزارزها، توکن‌های NFT در صرافی‌های ارز دیجیتال عرضه نمی‌شوند. برای خرید و فروش NFT ها چند بازار اصلی وجود دارد که واحد ارزش در اغلب آن‌ها اتریوم است. این چند بازار عبارت‌اند از:

- اوپن‌سی (OpenSea)
 - رریبل (Rarible)
 - سوپرریر (SuperRare)
 - نیفتی گیت‌وی (Nifti Gateway)
 - فاندیشن (Foundation)
 - بیکری سواپ (BakerySwap)
- البته بازارهای خاص دیگری هم وجود دارد که آثار خاص و منحصر به فرد زمینه کاری خودشان را به فروش می‌رسانند.



شکل ۲- [https://media-cldnry.s-nbcnews.com/image/upload/t_fit-760w,f_auto,q_auto:best/rock-cms/2021-03/210325-decentraland-mb-1633%20\(5\)-d6c9be.jpg](https://media-cldnry.s-nbcnews.com/image/upload/t_fit-760w,f_auto,q_auto:best/rock-cms/2021-03/210325-decentraland-mb-1633%20(5)-d6c9be.jpg)

موارد استفاده از توکن‌های غیرقابل معاوضه

هنرهای دیجیتالی: هنرهای دیجیتالی از اولین و مهم‌ترین کاربردهای NFTهاست. این سیستم به دلیل فراهم کردن زمینه امضای یکتا و مالکیت یکتا، بسیار مورد پسند کاربران قرار گرفت. در وب سایت www.foundation.app می‌توانید این آثار را مشاهده و در صورت پسندیدنشان، خریداری کنید.

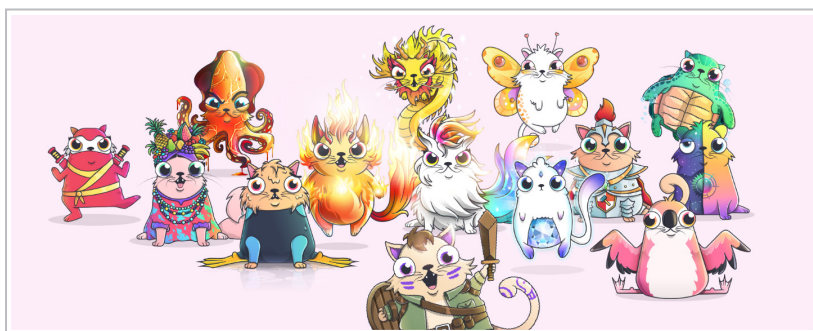
بازی‌های ویدیویی: یکی از کاربردهای عمده این توکن‌ها در صنعت گیمینگ است. این صنعت فراگیری و تنوع زیادی دارد. انواع بازی‌های ویدیویی با ویژگی‌هایی دارد که امکان جذب مخاطب برای خرید و فروش ویژگی‌هایی مثل لباس، شمشیر، تفنگ و... را دارد. توکن‌های غیرقابل معاوضه امکان خرید و فروش و انتقال این امکانات خاص و محدود را برای مخاطبان فراهم می‌کند (Miron, 2021).

موسیقی: این سیستم به موسیقی‌دان‌ها و تولیدکننده‌های موسیقی این امکان را می‌دهد که آثار خودشان را به صورت محدود به مشتریان محدود بفروشند. به‌طور مثال، گروه راک Kings of Leon برای اولین بار آلبوم موسیقی خود را به نام *When You See Yourself* با فرم NFT منتشر کردند و این آلبوم دو میلیارد دلار فروخته شد (Wikipedia, 2021).

فیلم: در صنعت فیلم‌سازی هم شاهد استفاده از این سیستم بودیم. در سال ۲۰۱۸ کمپانی 20th Century Fox تعدادی از پوسترهای فیلم *Deadpool 2* را به صورت محدود در بازار NFT عرضه کرد. همچنین در سال ۲۰۲۱ مستند *Claude Lanzmann: Spectres of the Shoah* به صورت NFT در بازار عرضه شد (Wikipedia, 2021).

دنیای مجازی: با پیشرفت تکنولوژی انسان‌ها دنیاهایی مجازی ساختند که بسیار به یک بازی ویدیویی شباهت دارد، با این تفاوت که گردش بازی، اشیای بازی، ظاهر بازی و... به دست بازی‌کنندگان است و همانند یک شهر، هر شخصی در اداره و گردش این شهر مسئولیتی دارد. در این فضا امکان خرید و فروش با پول واقعی وجود دارد. یکی از راه‌های انتقال پول استفاده از رمزارزهاست. برای انتقال مالکیت و سندکردن این مالکیت نیاز به یک قرارداد تجاری است؛ در این دنیا از NFTها به‌عنوان قراردادهای تجاری برای انتقال مالکیت و... استفاده می‌شود؛ یکی از طرفدارترین‌شان، **Decentraland** نام دارد (Marquez, 2021).

دنیای واقعی: بعضی از محصولات و موارد دنیای واقعی هم با این بازار سازگار هستند؛ مثلاً می‌توان بلیت‌های یک همایش، بازدید، کنسرت، فیلم و همچنین حق عضویت در یک انجمن را به صورت توکن عرضه کرد. افراد با خریداری این توکن‌ها مجوز حضور را دریافت می‌کنند. امضا و اسناد را هم می‌توان به صورت توکن عرضه کرد تا افراد با داشتن آن توکن، امتیاز بهره‌وری از یک فعالیت را داشته‌باشند. مالکیت یک وسیله مانند خودرو را هم می‌توان با تعریف یک توکن مالکیت با این سیستم، به رسمیت شناخت (EthereumWebsite, 2021).



شکل ۳ https://www.cryptokitties.co/images/guide/CK_GitbookGraphics_KittyTypes1.png

پروژه‌های برتر NFT

: CryptoKitties

کریپتوکیتیز یک بازی مجازی بر بستر بلاک‌چین است که امکان خرید، فروش، بزرگ کردن و معامله کردن گربه‌های مجازی را به بازیکنان می‌دهد. همچنین شرکت‌کنندگان می‌توانند با ترکیب نسل‌ها، گربه‌هایی تولید کنند که از لحاظ کلکسیونی دارای ارزش باشند. این بازی حدوداً ۱/۵ میلیون کاربر و حدود ۴۰ میلیون دلار تراکنش دارد. بعضی از این گربه‌ها بیش از ۳۰۰ هزار دلار به فروش رفته‌اند و متوسط قیمت این گربه‌های مجازی، ۶۵/۷۶ دلار است (Sharma, 2019).

سؤال‌های متداول

چگونه می‌توان این توکن‌ها را خریداری کرد؟

با توجه به این‌که اکثر NFTها با ارز دیجیتال اتریوم (با نماد ETH) معامله می‌شوند، بهتر است در ابتدا

این ارز را به مقدار لازم تهیه کرده و در کیف پول نگهداری کنید؛ سپس به وبسایت‌های موردنظر مراجعه کرده و محصول خود را انتخاب نمایید. پس از این که در مزایده شرکت کردید، منتظر تمام شدن وقت مزایده باشید و پس از اتمام مزایده، اگر شما بالاترین قیمت را پیشنهاد داده باشید، امکان خریداری اثر برای شما فراهم می‌شود.

چگونه این توکن‌ها را حفظ و نگهداری کنیم؟

برای نگهداری این توکن‌ها، نیاز به کیف پول دیجیتالی دارید؛ کیف پول‌های مختلفی می‌توانید انتخاب کنید، اما مهم این است که اکثر کیف پول‌ها امن نیستند؛ پس بهتر است از کیف پول‌های معروف و امن استفاده کنید. لیست چند کیف پول معتبر در زیر آمده است:

1. Metamask
2. Coinbase Wallet
3. AlphaWallet
4. Enjin
5. Trust Wallet

چگونه می‌توان توکن‌ها را فروخت؟

در بسیاری از سایت‌های NFT، امکان فروش توکن‌ها وجود دارد. همچنین شما می‌توانید توکن مخصوص خود را تولید کرده و آن را به فروش برسانید. کافی است به سایتی که در زمینه اثر شما کار می‌کند مراجعه کنید و طبق دستورالعمل آن عمل نمایید.

نتیجه‌گیری

با توجه به شایع شدن ارزهای دیجیتال و رشد شدید این بازار در چند سال اخیر، احتمال زیادی وجود دارد که این ارزها باز هم فراگیرتر شوند و کاربرد آن‌ها در زندگی روزمره هم زیادتر گردد. همان‌طور که در این مقاله توضیح داده شد، NFTها با توجه به ویژگی‌هایی که دارند، بسیار به کاربردی‌تر شدن و فراگیرتر شدن این سیستم کمک می‌کنند و به‌زودی عضوی جدایی‌ناپذیر از اقتصاد دیجیتال می‌شوند.

منابع

- (n.d.). Retrieved from <https://www.investopedia.com/news/cryptokitties-are-still-thing-heres-why/>
- (n.d.). Retrieved from <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/welcome-decentraland-nfts-meet-virtual-world-rcna553>
- EthereumWebsite. (2021, December 23). *Non-fungible tokens (NFT)*. Retrieved from Ethereum: <https://ethereum.org/en/nft/>
- Evans, P. K. (2021, November 18). *Making Sense of the NFT Marketplace*. Retrieved from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2021/11/making-sense-of-the-nft-marketplace>
- Marquez, A. (2021, April 5). *Welcome to Decentraland, where NFTs meet a virtual world*. Retrieved from NBC News: <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/welcome-decentraland-nfts-meet-virtual-world-rcna553>.
- Miron, A. (2021, November 25). *CNBC tv*. Retrieved from Blockchain and NFTs are the future of video games: <https://www.cnbc.com/2021/11/25/cryptocurrency/view-blockchain-and-nfts-are-the-future-of-video-games-11590652.htm>
- Sharma, R. (2019, June 25). *Cryptokitties Are Still a Thing. Here's Why*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/news/cryptokitties-are-still-thing-heres-why/>
- Wikipedia. (2021). *Non-fungible token*. Retrieved from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Non-fungible_token

بخش دوم: استراتژی

انقلاب در برنامه‌ریزی های استراتژیک

فاطمه فاطمی

تحول دیجیتال

علی کاغذگران

ظهور و عود

سید محمد حسین قاسمی





فاطمه سادات فاطمی اردکانی
دانشجوی MBA - گرایش استراتژی
دانشگاه صنعتی شریف

Fs.fatemi@sharif.edu

انقلاب در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک

چگونه با تحلیل داده‌ها می‌توان برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را مؤثرتر کرد؟

استفاده از شهود در تصمیم‌گیری‌ها

امروزه مفهوم «شهود»^۱ - که صرفاً درست یا غلط را مشخص می‌کند - با مقدار زیادی پرستیژ، اهمیت و نفوذ تلفیق شده‌است. براساس برخی مطالعات، بیش از نیمی از آمریکایی‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه چیزی را باور کنند، حتی زمانی که شواهد زیادی وجود دارد که خلاف آن را نشان می‌دهد، به «شهود» خود متکی هستند.

مفهوم شهود در زندگی مدرن آن‌قدر خیالی شده‌است که امروزه مردم آن را با نبوغ بسیار نزدیک می‌دانند؛ مثلاً در علم، اغلب از آلبرت انیشتین نقل می‌شود که می‌گوید: «ذهن شهودی یک هدیه مقدس است»^۲ و در تجارت از استیو جابز نقل می‌شود که می‌گوید: «شجاعت پیروی از قلب و شهود خود را داشته‌باشید؛ آن‌ها به نوعی «آنچه را می‌خواهید بشوید» از قبل می‌دانند»^۳.

اگرچه شهود می‌تواند ابزار مفیدی برای ما باشد، اما این اشتباه است که همه تصمیمات را براساس احساس درونی بگیریم.

شهود می‌تواند یک حس یا جرقه‌ای ایجاد کند که شما را وادار می‌کند در یک مسیر خاص شروع به حرکت کنید، ولی از طریق داده‌هاست که شما می‌توانید اتفاقات را درک و تصمیمات را تأیید کنید. براساس یک نظرسنجی از بیش از هزار مدیر ارشد که توسط PwC انجام شد، سازمان‌هایی که به‌شدت داده‌محور هستند، سه برابر بیشتر از سازمان‌هایی که کمتر به داده‌ها متکی هستند، پیشرفت‌های قابل توجهی را در تصمیم‌گیری‌هایشان گزارش می‌کنند.

در طول دهه گذشته، پیشرفت‌ها در تحلیل داده‌ها شیوه فعالیت کسب‌وکارها را متحول کرده‌است. از بازاریابی و قیمت‌گذاری تا خدمات مشتری و تولید، همگی از تحلیل داده برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.

با این حال هنوز استفاده از تحلیل داده در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک مرسوم نیست؛ درحالی‌که توسعه استراتژی نیازمند مدیران خلاق و متفکر است تا برای سازمان تصمیمات جسورانه‌ای بگیرند و تحلیل داده‌ها می‌تواند به آن‌ها دیدی کلی و تصویری از آینده تصمیمات را بدهد.

تحلیل داده‌ها چه تأثیری در برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد؟

1. Intuition

2. «The intuitive mind is a sacred gift», Albert Einstein

3. «Have the courage to follow your heart and intuition; they somehow already know what you want to become. », Steve Jobs

تحلیل داده‌ها چه تأثیری در برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد؟ کاهش تعصب در تصمیم‌گیری‌ها

دانیل کانمن و آموس تورسکی^۴ مشاهده کردند که حتی برنامه‌ریزان باتجربه تمایل دارند هزینه‌ها و زمان مورد نیاز برای تکمیل پروژه‌ها را دست کم بگیرند؛ آن‌ها این پدیده را «برنامه‌ریزی اشتباه^۵» نام گذاشتند. آن‌ها این گرایش را ناشی از پیش‌بینی‌هایی دانستند که مدیران بر اساس تجربه و شهود شخصی خود دارند (که معمولاً به‌عنوان «دیدگاه درونی^۶» نامیده می‌شود)؛ بدون توجه به نتایج موارد مشابهی که وجود دارد («دیدگاه بیرونی^۷»). در نتیجه بسیاری از پیش‌بینی‌ها بیش‌ازحد خوش‌بینانه هستند. این دو، یک روش اصلاحی به نام «پیش‌بینی کلاس مرجع^۸» را پیشنهاد دادند که دیدگاه درونی در آن با داده‌ها در مورد نتایج دنیای واقعی تکمیل می‌شود.

در کتاب *Strategy Beyond the Hockey Stick* (February 2018, Wiley) ایده استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اضافه کردن دیدگاه بیرونی به استراتژی معرفی شده است. با در نظر گرفتن دیدگاه بیرونی، شما می‌توانید قبل از تخصیص منابع به استراتژی، شانس موفقیت استراتژی خود را برآورد کنید؛ مثلاً اگر هدف شما این است که سود خود را به صدمیلیون دلار در سال در دهه آینده افزایش دهید، این که بدانید که تنها ۳۵ درصد از شرکت‌های بزرگ در طی یک دهه اخیر توانستند به این هدف برسند، به شما کمک نخواهد کرد؟ اگر به شما گفته شود که شرکت‌هایی که استراتژی‌های **M&A**^۹ را اجرا کرده‌اند و بهره‌وری خود را افزایش داده‌اند، ۱/۵ برابر بیشتر احتمال دارد که به این هدف برسند، آیا شما نمی‌توانید برای کسب‌وکار خود نموداری مانند نمودار زیر بکشید و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از آن استفاده کنید؟



تصویر ۱ - مثالی از اضافه کردن دیدگاه بیرونی به استراتژی

4. Daniel Kahneman and Amos Tversky
5. Planning Fallacy
6. The inside view
7. The outside view

اصطلاحات «دیدگاه درونی» و «دیدگاه بیرونی» توسط دانیل کانمن و دن لویالو در «Timid choices and bold»^۴، پیشنهاد شده‌اند. forecasts: A cognitive perspective on risk taking

8. Reference class forecasting
9. Mergers and Acquisitions

عبارت M&A به‌طور کلی به فرآیند تلفیق شرکت و دارایی‌ها از طریق انواع مختلف معاملات مالی اشاره دارد.

همچنین این روش برای تنظیم استراتژی‌ها و اهداف تعیین‌شده عملکرد، روی داده‌هایی که از هزاران شرکت جمع شده‌است، اعمال می‌شود. از این رویکرد می‌توان هم برای تحریک مدیران جهت طراحی حرکت‌های استراتژیک جسورانه‌تر استفاده کرد و هم در بعضی موارد می‌توان به مدیران نشان داد جاه‌طلبی بسیار زیادی در تصمیماتشان است، که بدون اقدام‌های انقلابی قابل‌دستیابی نیستند؛ مثلاً هنگامی که این رویکرد در یک شرکت انرژی به کار برده شد و متخصصان نتایج مربوطه را به مدیران نشان دادند، آن‌ها متوجه شدند که تنها در ده درصد موارد به استراتژی‌های مالی برنامه‌ریزی‌شده دست یافته‌اند. این یافته برای شرکت خیلی ترسناک بود و طرح را بازنگری کرد. طرح جدید شامل حرکت‌های استراتژیک بزرگتر و برجسته‌تری بود که احتمال دستیابی به دستاوردهای موردنظر را بهبود می‌بخشید. در مثالی دیگر، یک شرکت مواد شیمیایی، یک استراتژی را تعیین کرد که تنها ۵ درصد از شرکت‌ها در یک پایگاه داده، موفق به انجام موفقیت‌آمیز آن بودند. برجسته کردن این جاه‌طلبی نشان‌دهنده اهمیت ایجاد یک زیرساخت مدیریت اجرایی دقیق برای کاهش خطر در یک سرمایه‌گذاری هشت میلیارد دلاری است.

کشف فرصت‌های رشد جدید

تحلیل داده‌ها می‌تواند با کشف فرصت‌های رشد، که در حالت عادی به‌سختی پیدا می‌شود، برنامه‌ریزی استراتژیک را بهبود بخشد. این فرصت‌ها می‌تواند در صنعت، در محصولات و یا در خدمات جدید باشد. مؤثرترین این الگوریتم‌ها از تجزیه و تحلیل شبکه پیچیده^{۱۰} و پردازش زبان طبیعی^{۱۱} برای تجزیه و یافتن ارتباط بین صدها منبع داده متنی متفاوت مانند توضیحات شرکت، پرونده‌های ثبت اختراع، داده‌های A&M و مقالات دانشگاهی استفاده می‌کنند؛ مثلاً شرکتی که تخصصش تولید ترکیبات برم‌دار است (این محصولات در تولید مواد شوینده استفاده می‌شود)، تمام اطلاعات عمومی موجود در مورد این ترکیبات را اسکن کرد تا کاربردهای جدیدی را برای محصولاتش پیدا کند. این سازمان، سی برنامه کاربردی با حاشیه سودی بالاتر را اولویت‌بندی کرد؛ مانند دستگاه‌های پزشکی خاص، که در نهایت باعث رشد ۰۵ میلیون دلاری درآمد شرکت شد.

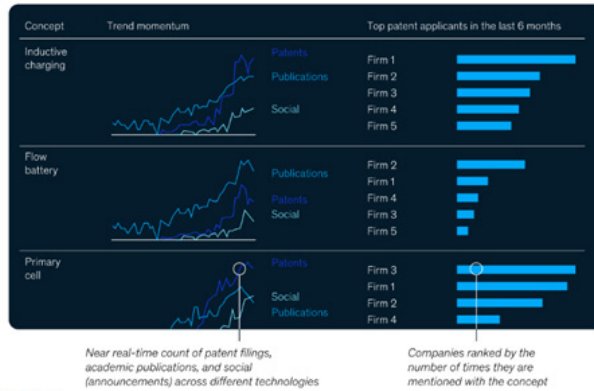
شناسایی روندهای اولیه

پیشرفته‌ترین موتورهای هوش مصنوعی می‌توانند میلیاردها صفحه وب، سندهای ثبت اختراع، منابع خبری، گزارش‌های کارآزمایی بالینی و... را در مدت‌زمان کوتاهی تجزیه و تحلیل کنند. هوش مصنوعی جهت شناسایی روندهای نوظهور با یافتن الگوهای متفاوت در این داده‌ها، به مدیران کمک می‌کند. مثالی از یک شرکت تولیدی در نظر بگیرید: این شرکت باید تصمیم بگیرد که از بین فناوری‌های موجود و فناوری‌های جدید، روی کدام یک می‌خواهد سرمایه‌گذاری کند. این تصمیم اهمیت بسیار بالایی برای شرکت دارد. هزینه سرمایه به‌تنهایی میلیاردها دلار خواهد بود و احتمالاً تولیدکننده را برای سال‌های زیادی درگیر یک فناوری خاص می‌کند. مدیران این شرکت با دانستن چگونگی تحول روندهای مرتبط و شناسایی فناوری‌ای که مزیتی بر سایر فناوری‌ها دارد، می‌توانند سود خود را چندین برابر کنند. آن‌ها می‌توانند این اطلاعات را از طریق دنبال کردن همزمان ثبت اختراع و مقالات دانشگاهی، اطلاعیه‌ها و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مختلف به دست آورند. آن‌ها همچنین می‌توانند تغییرات قانونی و نظارتی مربوطه را ردیابی کنند. مثلاً قانون عوارض آلاینده‌گی که تقاضا را برای وسایل نقلیه الکتریکی تحریک می‌کند.

10. sophisticated network analysis

11. natural-language processing

Companies can gain insight by tracking emerging trends.
Illustrative tracking dashboard



تصویر ۲ - مثالی از پیش‌بینی روندها در یک شرکت

برخی از این ابزارهای هم‌زمان می‌توانند «تحلیل احساسات» را نیز انجام دهند. این فناوری از الگوریتم‌های آموزش‌دیده برای طبقه‌بندی اخبار و محتوای رسانه‌های اجتماعی بر اساس رویداد یا موضوع، شرکت‌های درگیر و احساسات مثبت یا منفی مرتبط با هر شرکت استفاده می‌کند. سرمایه‌گذارانی که به دنبال ناکارآمدی کوتاه‌مدت بازار هستند، از این نوع داده‌ها برای اطلاع‌رسانی معاملات خود استفاده می‌کنند. به طور مشابه، شرکت‌هایی که توسعه‌دهنده استراتژی هستند، می‌توانند از این تحلیل‌ها برای آگاهی از احساسات مشتری یا ریسک شهرت، در زمان‌های مناسب استفاده کنند.

در دنیای امروزی که نااطمینانی روزبه‌روز بیشتر می‌شود، شرکت‌ها باید در نحوه تنظیم و مدیریت برنامه‌های استراتژیک خود پویا باشند. برای این کار باید حرکات بدون پیش‌بینی^{۱۲} (که برای هر شرایطی مناسب هستند و می‌توانند فوراً جایگزین شوند) را با تصمیم‌گیری‌های بزرگتر و جسورانه‌تر، که تیم اجرایی در آن‌ها اختیار عمل بیشتری دارد، ترکیب کرد. با استفاده از تحلیل داده‌ها برای ردیابی روندهای در حال ظهور، می‌توانید این حرکت‌های احتمالی را قبل از رقبا خود آغاز کنید.

پیش‌بینی دینامیک بازار پیچیده

با مدل‌سازی و شبیه‌سازی ریاضی مبادلات مهم و مفروضات مرتبط با انتخابات استراتژیک می‌توان تقاضای بازار را در سناریوهای مختلف پیش‌بینی کرد و همچنین به مدیران، در درک و پیش‌بینی پاسخ‌های رقابتی یا رفتارهای مشتری، کمک کرد.

در حال حاضر، روش‌های مدل‌سازی موجود شامل دینامیک سیستم^{۱۳}، شبیه‌سازی مبتنی بر عامل^{۱۴}، تحلیل‌های مونت‌کارلو^{۱۵} و طیف وسیعی از رویکردهای یادگیری ماشینی^{۱۶} است. در ارزیابی موقعیت‌های پیچیده بازار و رقابتی که در آن شهود مدیریتی برای توضیح کامل پیامدهای بسیاری از اقدامات طرف‌های وابسته به یکدیگر کافی نیست، مدل‌ها مفید هستند.

- 12. no-regret moves
- 13. System dynamics
- 14. Agent-based simulations
- 15. Monte Carlo analyses
- 16. Machine-learning

یک اپراتور شبکه برق را در نظر بگیرید که برای ترکیب انرژی آینده (بادی، خورشیدی، هسته‌ای) از یک مدل دقیق جریان نیرو جهت ایجاد یک استراتژی هزینه-سرمایه براساس سناریوهای مختلف استفاده می‌کند. این مدل بیش از ده‌هزار متغیر را در نظر می‌گیرد که شامل تمام دارایی‌های شبکه، ظرفیت‌های تولید فعلی و آینده و مشخصات آن‌ها، توزیع بار مورد انتظار و پروفایل‌های آن‌ها و ظرفیت‌های واردات و صادرات می‌شود. پس از انجام محاسبات بهینه‌سازی (با ۴۰ میلیون بار تکرار)، این شرکت می‌تواند تعیین کند چگونه میلیاردها دلار سرمایه را به گونه‌ای به کار گیرد که زمان خرابی و هزینه را به حداقل برساند و در عین حال از ظرفیت قابل اعتماد در شبکه اطمینان حاصل کند. سود حاصل از این تغییرات و محاسبات، پانصد میلیون دلار تخمین زده شده است.

در حالی که معمولاً برای مدل‌سازی رفتار اجتماعی پویا از اپیدمی‌ها و سیستم‌های طبیعی استفاده می‌شود، مدل‌سازی مبتنی بر عامل هنوز به طور گسترده در استراتژی استفاده نشده است. با این حال، شرکت‌هایی که در بازارهایی که با مشتریان، رقبا یا تأمین‌کنندگان زیادی مانند تجارت الکترونیک و اکوسیستم‌های دیجیتال فعالیت می‌کنند، می‌توانند چنین مدل‌هایی را ارزشمند بدانند؛ مثلاً یک شرکت کالاهای مصرفی برای مشخص کردن رفتارهای مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبای خود از این رویکرد برای توسعه یک مدل بازار یکپارچه استفاده کرد. سپس برای درک تأثیری که راه‌اندازی محصول جدید و استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقبا بر تقاضا برای محصولاتش خواهد داشت از این مدل استفاده کرد.

مثال‌هایی از برنامه‌ریزی مبتنی بر داده

۱) توسعه رهبری در گوگل

گوگل تمرکز زیادی روی آنچه از آن به‌عنوان «تحلیل افراد»^{۱۷} یاد می‌کند، دارد. به‌عنوان بخشی از یکی از ابتکارات شناخته‌شده تجزیه و تحلیل افراد، پروژه اکسیژن^{۱۸} گوگل داده‌های بیش از ده‌هزار بررسی عملکرد را استخراج و داده‌ها را با نرخ حفظ کارمندان مقایسه کرد. گوگل از این اطلاعات برای شناسایی رفتارهای رایج مدیران با عملکرد بالا استفاده کرد و برنامه‌های آموزشی برای توسعه این شایستگی‌ها ایجاد کرد. این تلاش‌ها میانگین امتیازات مطلوب مدیران را از ۸۳ درصد به ۸۸ درصد افزایش داد.

۲) تصمیمات املاک و مستغلات در استارباکس

پس از بسته‌شدن صدها مکان استارباکس در سال ۲۰۰۸، هاوارد شولتز، مدیرعامل آن زمان، قول داد که این شرکت رویکرد تحلیلی تری برای شناسایی مکان‌های فروشگاه‌های آینده در پیش خواهد گرفت.

استارباکس اکنون با یک شرکت تجزیه و تحلیل موقعیت مکانی شریک شده است تا مکان‌های ایدئال برای فروشگاه را با استفاده از داده‌هایی مانند جمعیت‌شناسی و الگوهای ترافیک مشخص کند. این سازمان همچنین نظرات تیم‌های منطقه‌ای خود را قبل از تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرد. استارباکس از این داده‌ها برای تعیین احتمال موفقیت برای یک مکان خاص قبل از سرمایه‌گذاری جدید استفاده می‌کند.

17. people analytics

18. Project Oxygen

Mulligan, C. (2021). The Strategy-Alytics Revolution. www.mckinsey.com.

Stobierski, T. (2019). The Advantages of Data-Driven Decision-Making. Harvard Business School Online.



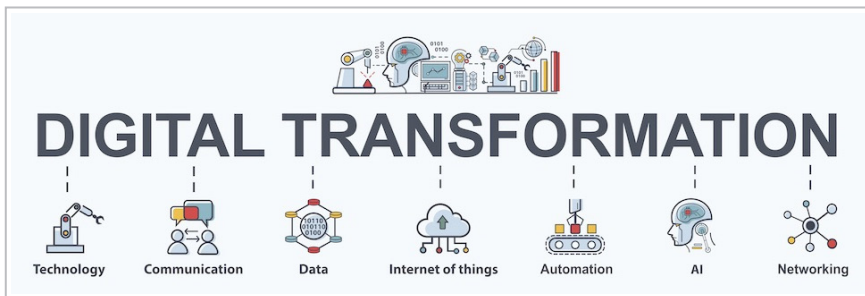
علی کاغذگران
دانشجوی MBA - گرایش استراتژی
دانشگاه صنعتی شریف

ali.kaghazgaran.97@gmail.com

تحول دیجیتال چیست؟

اینکه بتوان دقیقاً مشخص کرد که مفهوم تحول دیجیتال از چه زمانی در دنیا مورد توجه قرار گرفت، کار دشواری است؛ با این حال، این مفهوم حداقل از سال ۲۰۱۲ میلادی مطرح بوده است. پیش از این مفهوم هم مفهوم دیجیتالی شدن^۲ و حرکت به سمت فناوری‌ها بر پایه رایانه‌ها، از سال ۱۹۶۰ میلادی آغاز شده بود.

تحول دیجیتال، ادغام تکنولوژی‌های دیجیتال در تمامی ابعاد کسب و کار است، به گونه‌ای که نحوه عملکرد و ارائه ارزش به مشتری را کاملاً تغییر می‌دهد. مسئله مهم دیگر در تحول دیجیتال، تغییر فرهنگی^۳ است که شرکت‌ها را ملزم می‌کند همواره وضعیت موجود را به چالش بکشند، آزمایش کنند و آمادگی شکست را داشته باشند.

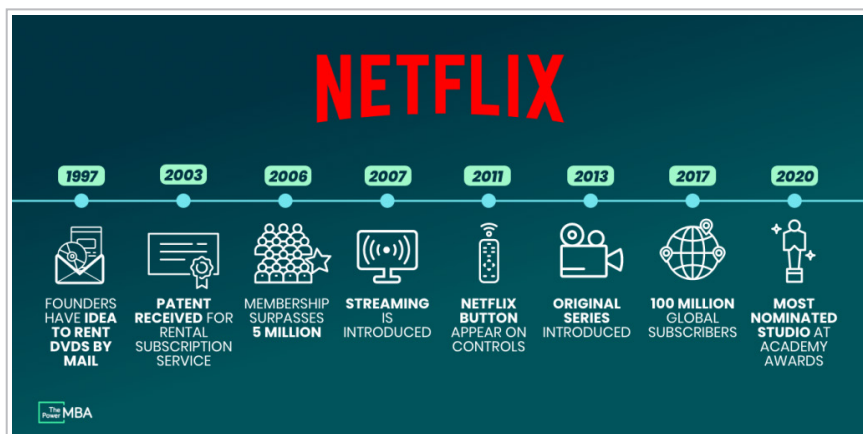


تصویر ۱: تحول دیجیتال

تعریفی که بالاتر به آن اشاره شد، یکی از تعاریفی است که برای تحول دیجیتال بیان می‌شود. در حقیقت، بسته به این که از چه کسی مفهوم تحول دیجیتال پرسیده شود، پاسخ متفاوتی نیز وجود خواهد داشت؛ مثلاً شرکت Salesforce که فروشنده نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری^۴ است، تحول دیجیتال را این گونه تعریف می‌کند: «تحول دیجیتال با مشتری آغاز می‌شود و با آن به پایان می‌رسد». تحول دیجیتال، در جست‌وجوی راه‌هایی جدید برای یافتن بازار و تجارت است؛ به دنبال روش‌هایی جدید و متفاوت برای ارتباط با مشتری‌ها. این کار به کمک تکنولوژی‌های نوظهور انجام می‌شود که قابلیت

1. Digital Transformation
2. Digitization
3. Cultural Change
4. Customer Relationship Management Software

انجام کارهایی را به ما می‌دهد که پیش از این وجود نداشته‌است. معمولاً نتیجهٔ این کار جریان‌های درآمدی جدید، رقابت‌پذیری بهتر و همچنین دستیابی به سایر اهداف تجاری است. اگرچه این کار ریسک زیادی را با خود به همراه می‌آورد، اما فرصت‌های قابل توجهی را نیز خلق می‌کند.



تصویر ۲: تحول دیجیتال در شرکت Netflix

یکی از مثال‌های موفق در حوزهٔ تحول دیجیتال، شرکت Netflix است. در ابتدا، سرویس سفارش پستی را پیشنهاد کرد و کسب‌وکارهای اجارهٔ ویدیو را تحت تأثیر قرار داد. سپس به دلیل نوآوری‌های حوزهٔ دیجیتال، امکان پخش ویدیو در مقیاس وسیع را فراهم نمود. دیجیتالی‌شدن این امکان را برای Netflix فراهم کرد که نه تنها محتوای ویدیویی را مستقیماً برای مخاطبان پخش کند، بلکه به بینش عمیقی در مورد عادات مشاهده‌ای و ترجیحات مخاطبان خود دست یابد. این شرکت از این داده‌ها برای بهبود همه‌چیز، از طراحی تجربهٔ کاربری تا توسعهٔ فیلم‌ها و نمایش‌ها، استفاده می‌کند. امروزه نتفلیکس توانسته با ارائهٔ شبکهٔ در حال رشدی از اطلاعات در دسترس، بار رسانهٔ سنتی، شبکه‌های تلویزیونی و استودیوهای تولید فیلم را با هزینه‌های بسیار پایین و رقابتی به عهده بگیرد.^۵

امروزه اصطلاح «تحول دیجیتال» به عبارتی رایج در میان شرکت‌ها و مدیران ارشد فناوری اطلاعات^۶ تبدیل شده‌است، به گونه‌ای که کمتر شرکتی را می‌توان یافت که حداقل یک پروژهٔ تحول دیجیتال را شروع نکرده‌باشد. در نظرسنجی گارتن^۷، تنها سه درصد از مدیران تجزیه و تحلیل مورد بررسی اعلام کردند که در هیچ پروژهٔ تحول دیجیتالی شرکت نکرده‌اند.^۸

تحقیقات زیادی انجام شده‌است که نشان می‌دهد ارتباط نزدیکی میان تحول دیجیتال و بهبود نتایج کسب‌وکار وجود دارد. به عنوان مثال، مطالعهٔ دیلویت^۹ نشان می‌دهد که «بلوغ دیجیتالی بیشتر با عملکرد مالی بهتر همراه است»^{۱۰}.

5. Netflix's annual revenue from 2002 to 2020: <https://www.statista.com/statistics/272545/annual-revenue-of-netflix/>

6. Chief Information Officers (CIOs)

7. Gartner: Connecticut-based technology research and consulting company

8. For more information, refer to the “<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-05-gartner-finds-72-percent-of-data-and-analytics-leaders-are-leading-or-heavily-involved-in-digital-transformation-initiatives>”

9. Deloitte: A multinational professional services network

10. For more information, refer to the “<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digi->

این مطالعه نشان می‌دهد شرکت‌هایی با بلوغ دیجیتالی بیشتر، تا سه برابر رشد درآمد خالص و حاشیه سود خالص را تجربه کرده‌اند.

پاندمی کرونا، چه تأثیری بر تحول دیجیتال دارد؟

دلایل مختلفی برای حرکت کسب‌وکارها به سمت تحول دیجیتال وجود دارد، ولی اجبار، محتمل‌ترین دلیل است! در حقیقت این کار یک مسئله حیاتی برای بقای کسب‌وکارها در دنیای دیجیتال است. در مجموعه رویدادهای اخیر مدیران ارشد فناوری اطلاعات MIT^{۱۱}، مدیران بر این موضوع توافق کردند که رفتار مشتری‌ها، از زمان شروع پاندمی کرونا، در جنبه‌های مختلف تغییرات سریعی کرده‌است. در حال حاضر کمی زود است که حدس بزنیم کدام‌یک از تغییرات درازمدت رفتار مشتریان باقی خواهد ماند؛ با وجود این، رادنی زمل^{۱۲} از شرکت مکنزی^{۱۳} بیان می‌کند که از سمت مصرف‌کننده، «دیجیتال در تمامی دسته‌بندی‌ها شتاب گرفته‌است».

مطالعه بخش دیجیتال شرکت BDO^{۱۴} در سال ۲۰۲۱ نشان می‌دهد که ۴۳ درصد از شرکت‌های مورد بررسی، به پروژه‌های دیجیتال خود در پاسخ‌گویی به پاندمی کرونا شتاب داده‌اند و ۵۱ درصد هم، پروژه‌های جدید دیجیتال به شرکت خود اضافه کرده‌اند^{۱۵}.

در همین راستا، در نظرسنجی شرکت BCG^{۱۶} از پنج‌هزار مدیر و کارمند در رابطه با تأثیر پاندمی کرونا بر کسب‌وکار، بیش از ۸۰ درصد اعلام کردند که تلاش‌های حوزه تحول دیجیتال به آن‌ها کمک کرده‌است که با رکود اقتصادی مقابله کنند^{۱۷}.

انواع روش‌های تحول دیجیتال

روش‌های مختلفی برای رسیدن به تحول دیجیتال وجود دارد. از آنجایی که هر شرکت منحصر به فرد است، شیوه مخصوص به خود را جهت دستیابی به این هدف دارد. با وجود این، موارد زیر محبوب‌ترین پروژه‌های تحول دیجیتال هستند:

- جایگزین کردن فروش سنتی با تجارت الکترونیک^{۱۸}
- جایگزین کردن مراکز داده داخلی^{۱۹} با سیستم‌های محاسبات ابری^{۲۰}
- استفاده از تحلیل داده برای بهبود و بهینه‌کردن فرآیندهای کسب‌وکار
- به‌کارگیری هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای کشف جنبه‌های جدید کسب‌وکار
- طراحی نرم‌افزارهای موبایل برای ارتباط مشتریان با شرکت از طریق تلفن‌های همراه
- به‌کارگیری و ادغام تکنولوژی‌های جدید مانند اینترنت اشیا^{۲۱}، بلاک‌چین^{۲۲} و... در محصولات

tal-transformation/digital-transformation-survey.html”

11. MIT Sloan CIO Symposium series

12. Rodney Zimmel

13. McKinsey & Company

14. BDO: An international network of public accounting, tax, consulting and business advisory firms

15. For more information, refer to the “<https://www.bdo.com/digital/resources/2021-digital-transformation-survey>”

16. Boston Consulting Group: An American global management consulting

17. For more information, refer to “<https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>”

18. Ecommerce

19. On-Premise Data Centers

20. Cloud Computing

21. Internet Of Things (IOT)

22. Blockchain

- رهاکردن روش‌های تبلیغات قدیمی نظیر ایمیل، تلویزیون و روزنامه و جایگزینی با شبکه‌های اجتماعی و روش‌های بازاریابی دیجیتال^{۲۳}
- بهبود شرایط دورکاری کارمندان و بهبود تجربه کاربری آن‌ها
- استفاده از واقعیت مجازی^{۲۴} و واقعیت افزوده^{۲۵} برای بهبود طراحی محصولات و فرآیندهای خدماتی

چگونه برای تحول دیجیتال، استراتژی طراحی کنیم؟

برای آنکه در فرآیند تحول دیجیتال موفق عمل کنیم، لازم است که استراتژی‌های از قبل برنامه‌ریزی شده و قابل اجرا داشته باشیم. موارد زیر، نکاتی برای طراحی یک برنامه موفق می‌باشند:

۱. **اهداف کسب‌وکار خود را مشخص کنید:** مهم‌ترین مسئله برای تحول دیجیتال، این است که هدف خود از این کار را بدانیم؛ به عبارتی لازم است بر وضعیت کنونی اشراف داشته باشیم و بدانیم که می‌خواهیم به چه هدفی در آینده برسیم. معمولاً مؤثرترین اهداف تحول دیجیتال، همراه با شاخص‌های کلیدی عملکرد^{۲۶} است. این معیارها به شما کمک می‌کند تا پیشرفت خود به سمت هدف را دنبال کنید.

۲. **متخصصان را استخدام کنید:** برای آن‌که به اهداف دیجیتال خود برسید، به متخصصان در این حوزه نیاز دارید. روش‌های مختلفی برای دستیابی به این هدف وجود دارد، از جمله: استخدام یک نیروی تمام‌وقت باتجربه در حوزه تحول دیجیتال یا همکاری با شرکت‌های مشاوره.

۳. **روی نقاط قوت خود تکیه کنید:** این تفکر که باید همه چیز را رها کرد و از ابتدا شروع کرد، تفکر اشتباهی است! پروژه‌های تحول دیجیتال معمولاً گسترش تلاش‌های قبلی شرکت در حوزه دیجیتال است.

۴. **خود را در جایگاه مشتری تصور کنید:** یکی از مهم‌ترین مسائل در تحول دیجیتال، بهبود تجربه مشتریان است. هدف چهارچوب‌های متداول در این حوزه هم تأکید روی همین مسئله است. در حقیقت تحول دیجیتال باعث می‌شود که نحوه ارتباط مشتری با شرکت شما تغییر یابد؛ به همین دلیل لازم است مطمئن شوید که تجربه جدید برای مشتری خوشایند بوده است و برند شما را برای مشتری تقویت می‌کند.

۵. **برنامه‌های خود را مدام تکرار کنید:** تغییر کل یک سیستم به فضای دیجیتال، کار غیرممکنی است؛ به جای آن، تغییرات کوچک اعمال کنید و آن‌ها را مورد بررسی قرار دهید و در صورت نیاز اصلاح کنید. در صورتی که استراتژی خود را به صورت چابک^{۲۷} طراحی کنید، می‌توانید در زمان مورد نیاز، تغییرات کوچک اعمال کنید و در زمانی معقول، به تغییرات واکنش نشان دهید.

۶. **چهارچوب‌های اثبات‌شده برای تحول دیجیتال را در نظر بگیرید:** شرکت‌های مشاوره و متخصصان متعددی وجود دارند که شما را در این مسیر یاری می‌کنند. اگرچه استراتژی هر شرکت، منحصر به فرد برای آن شرکت است، با این حال استفاده از چهارچوب‌های توصیه‌شده باعث می‌شود که از اشتباهات متداول دوری کنید و اشتباهات سایر شرکت‌ها را تکرار نکنید.

23. Digital Marketing

24. Virtual Reality

25. Augmented Reality

26. Key Performance Indicators (KPIs)

27. Agile

نرخ بازگشت سرمایه^{۲۸} برای پروژه‌های تحول دیجیتال چگونه محاسبه می‌شود؟

مدیران برای آنکه از پیشرفت پروژه‌های تحول دیجیتال اطمینان حاصل کنند، لازم است که نرخ بازگشت سرمایه را برای آن محاسبه کنند. برای این کار، پنج مرحله زیر توصیه می‌شود:

۱. جهت تعیین نرخ بازگشت سرمایه، هدف مشخصی برای پروژه مشخص کنید: هر پروژه‌ای به دنبال هدفی است و این هدف باید آثار مثبتی بر کل سازمان داشته باشد. تعیین کردن یک هدف مشخص باعث می‌شود که استراتژی متناسب با آن انتخاب گردد و از منابع درست و متناسب با آن استفاده شود.

۲. ساختار هزینه کسب و کار خود را بازبینی کنید: با توجه به اینکه قرار است برای پروژه هزینه صرف شود، لازم است که مدیران ساختار هزینه‌ها را بررسی نمایند و به درستی برای پروژه جدید هزینه کنند.

۳. از معیارهای مختلف برای محاسبه نرخ بازگشت سرمایه استفاده کنید: متناسب با نوع هدف، معیار متفاوتی هم برای آن وجود دارد.

۴. برای اندازه‌گیری ROI، بازه زمانی مشخص کنید: برای آن که نرخ بازگشت سرمایه به درستی اندازه‌گیری شود، لازم است که بازه‌های زمانی مشخص تعریف شود. هر معیار، بازه زمانی مختص به خود را داراست.

۵. به طور مداوم نرخ بازگشت سرمایه را اندازه‌گیری کنید تا استراتژی را متناسب با آن، تنظیم کنید: پروژه‌های تحول دیجیتال، پروژه‌های زمان‌بری هستند و نمی‌توان انتظار داشت که در بازه زمانی کوتاه، به نتایج دلخواه برسند. به همین علت لازم است به طور مداوم نرخ بازگشت سرمایه اندازه‌گیری شود تا شرکت‌ها متوجه شوند که آیا در رسیدن به اهداف خود مسیر درست را می‌پیمایند یا نیاز به تغییر برنامه و استراتژی دارند.

مراجع

Harvey, C. (2021, September 10). *Digital Transformation Guide: Definition, Types & Strategy*. Retrieved from eweek.com: <https://www.eweek.com/it-management/what-is-digital-transformation/>

Phoung, L. (2021, Jun 14). *How to Calculate ROI for Digital Transformation*. Retrieved from abivin.com: <https://www.abivin.com/post/how-to-calculate-roi-for-digital-transformation>

What Is Digital Transformation? (n.d.). Retrieved from salesforce.com: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>

What is digital transformation? (2016). Retrieved from enterpriseproject.com: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#q5>



سید محمد حسین قاسمی
دانشجوی MBA - گرایش استراتژی
دانشگاه صنعتی شریف

Mhgh1998@gmail.com

ظهور موعود

آیا مدل موعود، يك مدل پدیدار شونده است؟

مقدمه

استراتژی را می‌توان یک برنامه همه‌جانبه دانست که نقاط قوت سازمان را با تغییرات محیطی سازگار می‌سازد و باعث می‌شود سازمان به اهداف مورد نظر خود برسد. اما این تعریف کلی، خود نیازمند تفصیل و توضیح بیشتر است. هنری مینتزبرگ، استاد مطالعات مدیریت دانشگاه مک‌گیل، استراتژی‌ها را به صورت کلی به دو بخش استراتژی‌های اندیشیده شده (پیش‌تدبیرانه) و استراتژی‌های نوظهور (پدیدار شونده) تقسیم می‌کند. هرچه سازمان جلوتر می‌رود و به رشد خود ادامه می‌دهد، با موقعیت‌های مختلفی روبه‌رو می‌شود؛ طبیعتاً بخشی از این موقعیت‌ها توسط مدیران ارشد آن سازمان پیش‌بینی شده‌اند و چندان با نبود قطعیت مواجه نیستیم. تمایز میان دو استراتژی یادشده زمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که شرایطی فراتر از پیش‌بینی‌ها و تصورات اتفاق بیفتد و نیاز به اتخاذ و اجرای استراتژی‌(های) جدید و متفاوت حس گردد. پس هرگاه آینده کاملاً معلوم باشد، از استراتژی‌های اندیشیده شده (پیش‌تدبیرانه) و هرگاه با نبود قطعیت مواجه بودیم، از استراتژی‌های نوظهور (پدیدار شونده) استفاده می‌کنیم. در این مطلب سعی داریم پلی میان اندیشه‌های مینتزبرگ در باب استراتژی و هم‌چنین مدل موعود - که در ادامه شرح آن خواهد رفت - بزنیم.

برخی بحث انتخاب استراتژی را محدود به به‌کارگیری چند ابزار متداول و معتبر می‌نمایند. مثلاً فرض می‌شود با استفاده از ماتریس GE/McKinsey، ماتریس BCG، ماتریس SWOT و یا موارد مشابه، می‌توان به استراتژی‌های قطعی و مطمئن رسید.

تفکرات غالب در مورد استراتژی

دو نگاه غلط و عمده درباره مدیریت استراتژیک وجود دارد؛ از یک سو، برخی بحث انتخاب استراتژی را محدود به به‌کارگیری چند ابزار متداول و معتبر می‌نمایند. مثلاً فرض می‌شود با استفاده از ماتریس GE/McKinsey، ماتریس BCG، ماتریس SWOT و یا موارد مشابه، می‌توان به استراتژی‌های قطعی و مطمئن رسید. برای مثال، شاید جالب باشد بدانید که گوگل، نه تنها از این ابزارها بهره نبرده‌است، بلکه حتی جلساتی تحت عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک نیز ندارد! از دیگر سو، هنگامی که پای صحبت بسیاری از مدیران و فعالان کسب‌وکار می‌نشینیم، متوجه می‌شویم خود را به طور حتم مجهز به

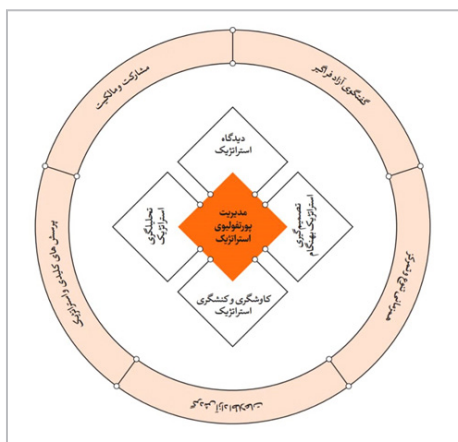
تفکر استراتژیک می‌داند و بی‌نیاز از هرگونه مشاور یا استراتژیست! یعنی این مقوله مهم را صرفاً یک اسم با کلاس دانسته و معتقدند به دور از هرگونه دانش آکادمیک و صرفاً با بهره‌گیری از تجارب، خط‌مشی‌ها و راهبردها را می‌توان مشخص نمود؛ در حالی که مدیریت استراتژیک امری تشریفاتی نیست و کاملاً کاربردی و عملیاتی تلقی می‌شود.

مدل موعود، برگرفته از حرف ابتدایی واژگان «منعطف»، «واکنش سریع»، «عمل‌گرا»، «واقعیت‌گرا» و «دوراندیش» است و به‌جای آن که یک مسیر گام‌به‌گام را برای همه‌ی سازمان‌ها تجویز کند، چهار چشمه دیدگاه استراتژیک، «تحلیل‌گری استراتژیک»، «کاوشگری و کنشگری استراتژیک» و «تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام» را معرفی می‌نماید، که در نهایت به رودخانه «مدیریت استراتژیک» می‌ریزند.

مدل موعود چیست؟

حال که فضای ذهنی‌مان از تفکرات غالب (و همان‌طور که دیدیم، نادرست) پیرامون استراتژی فاصله گرفته، می‌بایست یک معیار مناسب جهت تشخیص مدیریت یا برنامه‌ریزی استراتژیک داشته‌باشیم؛ به‌طور خلاصه، اگر از مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای دانش مدیریت استراتژیک استفاده کنیم اما تأثیری بر فرد، سازمان یا کشور نداشته‌باشیم، نمی‌توانیم کار خود را مدیریت یا برنامه‌ریزی استراتژیک بدانیم. در کتاب «مدیریت استراتژیک پیشرفته؛ هنر رقصیدن با استراتژی»، نوشته‌ی دکتر «مجتبی لشکر بلوکی»، مدلی معرفی می‌گردد که برآمده از یک تحقیق کنش‌گرانه ده‌ساله است: مدل موعود.

مدل موعود برگرفته از حرف ابتدایی واژگان «منعطف»، «واکنش سریع»، «عمل‌گرا»، «واقعیت‌گرا» و «دوراندیش» است و به‌جای آن که یک مسیر گام‌به‌گام را برای همه‌ی سازمان‌ها تجویز کند، چهار چشمه دیدگاه استراتژیک، «تحلیل‌گری استراتژیک»، «کاوشگری و کنشگری استراتژیک» و «تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام» را معرفی می‌نماید، که در نهایت به رودخانه «مدیریت استراتژیک» می‌ریزند. البته هر چشمه‌ای از سرچشمه‌ای می‌جوشد و اگر بستر مناسب جهت تولید چشمه‌های یادشده نباشد، سخنان ما بی‌معنی خواهد بود؛ مدل موعود، «گردش آزاد اطلاعات»، «هم‌زمانی تنوع و تمرکز»، «گفت‌وگوی آزاد و فراگیر»، «مشارکت و مالکیت» و «پرسش‌های کلیدی و استراتژیک» را مبنای چشمه‌های جوشان می‌داند. بنابراین اگر می‌خواهیم مدیریت استراتژیک را به صورتی مؤثر و کارا، چه در زندگی شخصی، چه در سازمان و چه حتی کشور پیاده کنیم، لازم است روی مبنای چشمه‌ها کار کنیم.



تصویر ۱- مدل موعود

ویژگی‌های مدل موعود

این مدل در برابر مدیریت استراتژیک کلاسیک می‌ایستد و می‌بایست دارای ویژگی‌های موردنظر برای اثبات خودش به‌عنوان نظریه‌ای جدید باشد. در ادامه چند ویژگی این نظریه را -که آن را از نظریات کلاسیک مشابه متمایز می‌کند- آورده‌ایم.

الف) استراتژی بیش از آن که با تحلیل‌های کمی و استفاده از انواع ماتریس‌ها و محاسبات این‌چنینی سروکار داشته‌باشد، حاصل گفت‌وگو، تجربه‌ورزی و شهود مدیریتی است. پس شرایط اندیشه‌ورزی استراتژیک باید به‌گونه‌ای باشد که فضای کمی غلبه نداشته‌باشد. در تعریف مدل موعود، این موضوع دقیقاً ذکر شده است؛ آن‌جا که تصریح می‌کند که این مدل، مسیر گام‌به‌گامی را جهت اتخاذ استراتژی ارائه نمی‌کند. گرچه استفاده از تحلیل‌های کمی می‌تواند منجر به یادگیری گردد، اما با توجه به این‌که یکی از چشمه‌های مدل موعود، تصمیم‌گیری استراتژیک به‌هنگام است و نبود قطعیت را به فرآیند ما وارد می‌سازد، پس قطعاً استفاده شدید از این ابزارها و روش‌ها را جایز نمی‌داند.

ب) مدیریت استراتژیک باید یک فرآیند یادگیری جمعی و سازمانی باشد. در حالی که بسیاری از جلسات تحلیل استراتژیک به چشم جلساتی دیده می‌شوند که صرفاً مواردی از سوی مدیران بالادست، به‌صورت یک‌طرفه تحمیل می‌شوند، ویژگی یادشده به‌خوبی در مدل موعود پیاده شده‌است و گفت‌وگو و تعامل دوجانبه، از لازمه‌های اجرای صحیح این مدل به‌شمار می‌رود. فارغ از این موضوع، همان‌طور که بحث آن رفت، از مباحث چشمه‌های جوشان مدیریت استراتژیک، گفت‌وگوی آزاد و فراگیر، مشارکت و مالکیت و گردش آزاد اطلاعات، هستند. البته هنگامی می‌توانیم گفت‌وگو و تعامل دوجانبه را تأثیرگذار بدانیم که افراد در بستر مناسب، تفکرات یکدیگر را به چالش بکشانند، به‌بوته نقد بگذارند و ذهنیت هم را تقویت کنند؛ این‌جاست که همان یادگیری جمعی و سازمانی رخ خواهد داد.

در عین این‌که ما تصمیماتی را از رأس سازمان اتخاذ می‌کنیم (نگاه بالا به پایین) و میان نگاه‌ها انسجام (تمرکز) ایجاد می‌نماییم، تصمیمات دیگری نیز از بدنه سازمان خارج می‌شوند (نگاه پایین به بالا) و دگرگونی ایده‌ها (تنوع) را سبب می‌شوند

ج) تصمیمات استراتژیک یک سازمان، بنا به این‌که از رأس سازمان گرفته شوند و یا از بدنه آن، به‌ترتیب به دو قسمت تقسیم می‌شوند: «بالا به پایین» و «پایین به بالا». علاوه بر مباحث مالکیت و مشارکت و همین‌طور گفت‌وگوی آزاد فراگیر -که بالاتر تأثیر آن نمایان شد-، مبنای هم‌زمانی تنوع و تمرکز نیز به ما نشان می‌دهد که در مدل موعود، هر دو نگاه یادشده وجود دارد؛ یعنی در عین این‌که ما تصمیماتی را از رأس سازمان اتخاذ می‌کنیم (نگاه بالا به پایین) و میان نگاه‌ها انسجام (تمرکز) ایجاد می‌نماییم، تصمیمات دیگری نیز از بدنه سازمان خارج می‌شوند (نگاه پایین به بالا) و دگرگونی ایده‌ها (تنوع) را سبب می‌شوند.

د) فضای مناسب جهت ارائه ایده‌ها و تحلیل‌ها، از ملزومات یک مدیریت استراتژیک صحیح به حساب می‌آید. در نتیجه مباحث یادشده مدل موعود، ما مشاهده می‌کنیم که افراد می‌توانند به‌صورت آزاد گفت‌وگو کنند و هر آنچه در ذهن‌شان می‌گذرد بیان نمایند تا تصمیم‌گیری، اثربخش‌تر و سالم‌تر شود. در این مدل، دیالوگ واقعی صورت می‌گیرد و از جلساتی که صرفاً زینتی هستند و مدیر در آن متکلم‌وحده است، خبری نیست. همچنین بهبود فرهنگ سازمانی نیز این‌جا بسیار حیاتی است؛ زیرا

اگر افراد احساس کنند که در صورت ارائه ایده‌ها و نظرات‌شان، احترام لازم را دریافت نمی‌کنند، دیگر تمایلی به این موضوع نخواهند داشت.

ه) ایجاد دموکراسی سازمانی از دیگر مزیت‌های مدل موعود به شمار می‌رود؛ در این مدل هر جزء از سازمان حق دارد نظر خود را ابراز کند و در آینده سازمان ایفای نقش کند.

و) بدیهی است حتی درخشان‌ترین استراتژی‌ها، اگر همراه با وفاق، همدلی و تفاهم اعضا نباشد، با شکستی بزرگ مواجه خواهد شد. مدل موعود این امکان را می‌دهد که تصمیم‌گیران واقعی سازمان، در یک درک و بینش یکپارچه و منسجم از سازمان، کسب‌وکار، استراتژی و فرضیات اساسی آن‌ها، توافق داشته‌باشند. این مدل ارتباطات و گفت‌وگوهای واقعی مدیران مختلف سازمان را افزایش می‌دهد و موجب ایجاد «ادبیات مشترک» بین آن‌ها می‌گردد.

ز) انعطاف‌پذیری یک مدل تحت شرایط مختلف (و به طور خاص سازمان‌های مختلف)، اهمیت بالایی دارد؛ زیرا باعث جامعیت آن مدل خواهد بود و کاربردهای محدود نخواهد داشت. با توجه به پیش‌بینی شدن تغییرات محیطی - که در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است - در این مدل، موعود را می‌توان در موقعیت‌های گوناگون به کار گرفت. جامعیت این مدل، از اصل پرسش‌های کلیدی و استراتژیک نیز قابل حصول است: «تنها یک راه وجود دارد که برای تمامی کسب‌وکارها به کار می‌آید و این راه، پرسیدن پرسش‌های درست است».

هر کدام از ارکان مدل موعود، نماینده بخشی از تصمیمات استراتژیک هستند، که هم استراتژی‌های پدیدار شونده و هم پیش‌تدبیرانه را تحت پوشش قرار می‌دهند.

ح) جایی که تفکر خلاق و نقاد نباشد، کار عمیق و استراتژی صحیح، محلی از اعراب نخواهد داشت. مدل موعود بر آن است که استراتژی‌های بنیان‌شکنانه خلق و تفکرات منسوخ به چالش کشیده شوند. بنیان وضع موجود قاعدتاً نمی‌تواند تغییر دهنده وضع فعلی باشند و در نتیجه، اتخاذ استراتژی‌های کلیدی از انحصار مدیران قدیمی در خواهد آمد. جالب است بدانیم که در اصل مشارکت و مالکیت، به‌صراحت قید شده که باید تغییر را با استفاده از افرادی که دارای ایده‌های نوآورانه هستند شروع کرد، وگرنه بدون هماهنگی و تطابق با روند کلی سازمان، این کار را انجام خواهند داد. بحث تفکر خلاق و نقاد، درهم‌تنیده با بحث نوشوندگی سازمان است و مدل موعود، با میدان دادن به صداهای جدید، گفت‌وگوهای جدید، انگیزش‌های جدید، دورنماهای جدید و آزمون‌های جدید، سبب‌ساز این نوشوندگی خواهد بود.

ت) پیش از آنکه وارد نتیجه‌گیری مطلب خود شویم، خوب است از ویژگی مهم دیگری از مدل موعود پرده برداریم: تعادل بین انعطاف و انضباط. گرچه انعطاف‌پذیری، مزیتی بی‌بدیل برای این مدل به شمار می‌رود، اما این موضوع بدان معنا نیست که نظم را به حاشیه براند؛ موعود تلاش می‌کند تا در عین دوری از صلبیت فرآیند، از هرج‌ومرج بپرهیزد. طبق اصل هم‌زمانی تمرکز و تنوع، تمرکز بیش از حد موجب کوری شده و تنوع بیش از اندازه نیز سبب نبود توجه کافی می‌شود. سازمان‌ها برای نوآوری باید عادت کنند که عادت نکنند، اما از سویی دیگر، جهت پاسخ‌دادن به مسائلی با ماهیت یکسان، می‌بایست به برخی روش‌ها عادت داشته‌باشند.

نتیجه‌گیری

آنچه تاکنون خواندیم، تلاشی برای واکاوی مدل موعود از دریچه‌های مختلف بود تا بتوانیم با توجه به تعریفی که از پیش‌تدبیرانه یا پدیدارشنونده بودن انواع استراتژی‌ها داشتیم، برچسب لازم را به مدل موعود بزنیم. در نگاه اول و حتی نگاه دوم، موعود یک مدل پدیدارشنونده است؛ زیرا یکی از چشمه‌های آن، تصمیم‌گیری استراتژیک به‌هنگام است و نشان‌دهنده آمادگی این مدل برای مواجهه با نبود قطعیت و شرایط نوظهور است.

اگر به ویژگی‌های یادشده مدل موعود نگاه کنیم، متوجه نکته مهمی می‌شویم؛ هم چشمه‌ها و هم مبناهایشان، مکمل یکدیگر به شمار می‌روند؛ یعنی اگر مثلاً دو مورد متضاد در سازمان‌ها نیاز به بررسی داشته‌باشد، دو چشمه یکی از آن‌ها و دو چشمه دیگر، یکی دیگر را پوشش می‌دهند و جمع نقیضین را به هم‌آرایی نیروهای به‌ظاهر متضاد بدل می‌سازند. هنگامی که ما چشمه‌های دیدگاه استراتژیک و تحلیل‌گری استراتژیک را مورد مذاقه قرار می‌دهیم، متوجه می‌شویم که استراتژی‌های انتخابی در این موارد، به احتمال زیاد اندیشیده‌شده و پیش‌تدبیرانه هستند، اما مثلاً بحث ارزیابی و بهینه‌سازی استراتژی، نوظهور (پدیدارشنونده) تلقی می‌شود. پس هرکدام از ارکان مدل موعود نماینده بخشی از تصمیمات استراتژیک هستند که هم استراتژی‌های پدیدارشنونده و هم پیش‌تدبیرانه را تحت پوشش قرار می‌دهند.

مراجع

لشکرلوکی، م. (۱۳۹۷). هنر رقصیدن با استراتژی. تهران: آریانا قلم.

Cailluet, M. K. (2010). Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in

MARKETING



بخش سوم: بازاریابی

تجربه مخاطبان از تعامل با برند شخصی شما
سولماز مجدم

مصاحبه
محمد امین جوادی
محمد رضا طیبی

اینفلوئنسر مارکتینگ
بیٹا یارتی



سولماز مجدم مفرد

ورودی سال ۹۸، کارشناسی دانشکده مهندسی مکانیک شریف

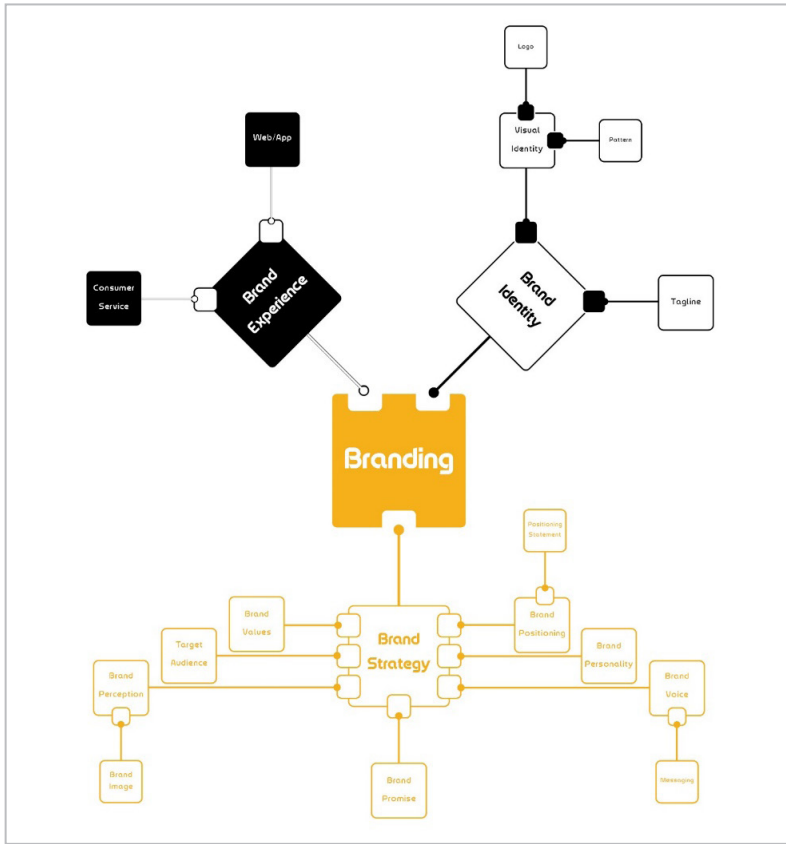
تجربه مخاطبان از تعامل با برند شخصی شما

«پرسونال برندینگ» در حوزه بازاریابی متولد شده، پرورش یافته، به علم مدیریت ورود پیدا کرده و در سال‌های اخیر به یک مفهوم مهم در حوزه مدیریت تبدیل شده است. با این وجود، تعاریف متنوعی از این مفهوم مشاهده می‌شود و تحقیقات پراکنده‌ای در این زمینه صورت می‌گیرد. اگرچه برند شخصی از بازاریابی سرچشمه گرفت، اما در حال حاضر بیش از صد مقاله منتشر شده در مورد این موضوع در طیف وسیعی از رشته‌ها وجود دارد (Gorbatov, 2018). در پرسونال برندینگ یا برندسازی شخصی به مخاطبان خود می‌گویید که چه کسی هستید، چه نوع ارزش‌هایی را در خود گنجانده‌اید، چه ویژگی‌هایی شما را منحصر به فرد می‌کند و چه تفاوت‌هایی با بقیه دارید (Bhasin, 2020). برخلاف شرکت‌ها یا محصولات، افراد دارای برندسازی شخصی ذاتی هستند که حاصل ویژگی‌های شخصیتی، تجربه گذشته، پیشرفت‌ها و ارتباط با دیگران است (Strategic Personal Branding - And How It Pays Off, 2017). بنابراین بخشی از فرایند برندسازی شخصی ناخودآگاه از محیطی که در آن بودید، افرادی که با آن‌ها تعامل داشتید و حتی برخی از ویژگی‌های ذاتی تأثیر می‌پذیرد. بخشی دیگر از این فرایند نیز متعلق به زمانی است که خودآگاه تصمیم می‌گیرید که چه اقداماتی را انجام دهید تا در ذهن مخاطبان خود، همان‌طور که تمایل دارید، نقش ببندید.

با پیشرفت تکنولوژی، که باعث سهولت ارتباطات در سراسر اینترنت و شبکه‌های اجتماعی متعدد شده است، کسب‌وکارها نیز تغییر مسیر داده‌اند و مشاهده می‌شود فعالیت افراد به صورت فریلنسری افزایش یافته است. از این رو کسب‌وکارها نیز به برندهای شخصی تبدیل شده‌اند و باید در عصر مجازی مدیریت شوند. علاوه بر آن می‌توان به تأثیر برندسازی شخصی کارکنان یک سازمان در رشد فزاینده آن سازمان نیز اشاره کرد.

برندسازی شخصی

برندسازی شخصی فرایندی استراتژیک برای ایجاد، قرارداد و حفظ یک تصور مثبت از خود بر اساس ویژگی‌های منحصر به فرد است و با تعامل و تصویرسازی متمایز به مخاطب هدف پیام می‌دهد. برند شخصی نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌های یک فرد (ویژگی‌ها، ارزش‌ها، باورها و...) است که با هدف ایجاد مزیت رقابتی در ذهن مخاطبان، با روایت و تصاویر متمایز ارائه می‌شود (Castrillon, 2021).



پرسونال برندینگ به عنوان بخشی از برندینگ

اگر بخواهیم به طور کلی تعریفی از برندسازی داشته باشیم، می‌توانیم بگوییم برندسازی فرآیند ایجاد یک نام، نماد یا طرحی است که به یک برند، کسب‌وکار، شرکت، شخص، محصول یا خدمات در ذهن مخاطب هدف معنا می‌بخشد. برندسازی، ادراکی شخصی برای یک برند ایجاد می‌کند؛ به گونه‌ای که مردم به سرعت آن را شناسایی می‌کنند و نسبت به سایر گزینه‌های موجود در بازار ترجیح می‌دهند. در این راستا، استراتژی برندسازی برای جذب و حفظ مشتریان وفادار و سایر ذی‌نفعان هم‌سو با وعده‌های برند استفاده می‌شود. برندسازی می‌تواند اولین خریدار را به مصرف‌کننده مادام‌العمر تبدیل کند (Bhasin, 2020). بخشی از حاصل تمام تلاش‌های یک برند در فرایند برندسازی، همان حس و تصویری است که مخاطب پس از شنیدن نام تجاری یا دیدن لوگوی یک برند در ذهنش نقش می‌بندد.

حال اگر بخواهیم به پرسونال برندینگ به عنوان بخشی از برندینگ بپردازیم، می‌توانیم از تعاریف بالا کمک بگیریم و تأکید کنیم برندسازی شخصی از تمام مفاهیم کلی در حوزه برندسازی پیروی می‌کند و این تمایز را قائل شویم که در این بخش، برندسازی مستقیماً مربوط به اشخاص می‌شود و به طور غیرمستقیم می‌تواند در برندسازی کسب‌وکار یا محصول تأثیر بگذارد. در تطابق با برندسازی، نام شخصی افراد را می‌توان معادل با نام تجاری و تصویر اشخاص را هم‌ارز با لوگو، که بخش مهمی از هویت بصری یک برند را تشکیل می‌دهد، در نظر گرفت. در این صورت بخشی از تمام تلاش برای

ساخت یک برند شخصی، می‌شود همان حس و تصویری که مخاطب پس از شنیدن نام شخص یا دیدن تصویر آن فرد در ذهنش نقش می‌بندد.

اهمیت برندسازی شخصی

ممکن است شما یک سلبریتی، کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار باشید؛ در هر جایگاهی باید دسترسی، نفوذ و هویت خود را به یک برند تبدیل کنید تا بتوانید حضوری پایدار، طولانی‌مدت، جذاب و سودآور داشته باشید. برند شخصی شما در تمام حوزه‌هایی که در آن فعال هستید، مثلاً کسب‌وکارتان، تأثیرگذار خواهد بود. پس اگر برندسازی شخصی درست صورت پذیرد، می‌توان از آن به عنوان تبلیغات مؤثر نیز استفاده کرد (Bhasin, 2021). از مزایای برندسازی شخصی میتوان موارد زیر را نام برد:

۱. امکان تمایز از سایر افراد را فراهم میکند.

مصرف‌کنندگان از همه برندها استفاده نمی‌کنند و برخی برندها را ترجیح می‌دهند. در بازار رقابتی امروز شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا به درک درستی از خواسته‌های مخاطبان هدف برسند و با برندسازی اصولی بین محصول خود و رقبا ایجاد تمایز کنند. به‌طور مشابه برندسازی شخصی نیز به افراد کمک می‌کند تا بتوانند ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود را نمایان کنند و خاص و متفاوت باشند. همچنین امکان رقابت را فراهم و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.

۲. به شناخته‌شدن شما کمک می‌کند.

۳. سبب ارتباطات پایدار با مخاطبان می‌شود (Bhasin, 2021).

چطور یک برند شخصی قوی بسازیم؟

خودآگاهی، درون‌نگری و مهارت‌های انتقادی برای کشف درون خود، که در نهایت منجر به شناخت هویت، ارزش‌ها و باورهای شخصی خود می‌شود، اولین گام برندسازی شخصی است (Castrillon, 2021).

اگر به دنبال شغل بهتر یا فروش بیشتر برای شرکت خود باشید، برندسازی شخصی مهم‌تر از همیشه است. حضور مداوم و واقعی در شبکه‌های اجتماعی و دنیای دیجیتال به برندسازی شخصی شما کمک می‌کند. صداقت، شفافیت و اصالت، شما را در درازمدت متمایز می‌کند. هرگز شانس دومی برای ایجاد یک برداشت اولیه ندارید؛ بنابراین آن را طوری بسازید که شما را متمایز کند، اعتماد ایجاد کند و منعکس‌کننده شخصیت شما باشد (Castrillon, 2021). به‌طور کلی برای ساخت برند شخصی قوی، باید به نکات زیر توجه کرد (Bhasin, 2021):

۱. تمرکز در حوزه‌های مشخص

۲. مؤثر و واقعی بودن

۳. داستان‌سرایی

۴. مشخص کردن نقاط ضعف و قوت

۵. شناسایی مخاطبان هدف

۶. آمادگی برای شکست

۷. ایجاد نکردن تأثیر منفی

۸. حضور آنلاین پایدار و مؤثر

چند پرسش که به ساخت برند شخصی کمک می کند

۱. شما چه کسی هستید؟

به نظر یک پرسش ساده است، اما پرسشی است که می تواند چالش برانگیز باشد. به این فکر کنید که اگر این پرسش را از دوستان، خانواده و همکارانتان بپرسید چگونه شما را توصیف می کنند. در صورتی که بین پاسخ آن ها و آنچه شما می خواهید تفاوت وجود دارد، می توان نتیجه گرفت برندسازی شخصی شما آن طور که باید صورت نگرفته است. به راههایی فکر کنید که می توانید این شکاف را برطرف کنید. یک برند شخصی قوی تنها با گفتار شکل نمی گیرد، بلکه توسط اعمال شما نیز ایجاد می شود.

۲. چه کسی را آنلاین دنبال می کنید؟

وقتی کسی را دنبال می کنید، به طور خودآگاه یا ناخودآگاه او را تحسین می کنید؛ که این می تواند نشان از پذیرش و علاقه نسبت به برخی از ویژگی های این فرد باشد. به ویژگی هایی که باعث شده او را دنبال کنید فکر کنید. مثلاً ممکن است به این دلیل باشد که محتوای مناسبی را به اشتراک می گذارد یا ممکن است آن را دنبال کنید زیرا آن چه را انتظار دارید در آن فرد پیدا کرده اید. در نهایت بررسی کنید که می خواهید کدام یک از ویژگی های آن فرد را در وجود خود داشته باشید.

۳. هدف شما چیست؟

اهداف شما می توانند مشخص کنند که شما چه می خواهید، چه مسیری را می خواهید طی کنید و برنامه تان برای رسیدن به این اهداف چیست. این موضوع شما را وادار به اندیشیدن و آکاوی درونی می کند و این بخشی از همان چیزی است که در فرایند برندسازی شخصی به آن نیاز دارید. بنابراین اهداف خود را مشخص کنید، به روش هایی برای سنجش میزان پیشرفت خود فکر کنید و آن ها را به کار بگیرید (Gorbatov, 2018).

آورده های برندسازی شخصی

در حالی که برخی از محققین برندسازی شخصی را به عنوان یک استراتژی برای موفقیت در کسب و کار معرفی می کنند، آورده های برندسازی شخصی شامل وجوه دیگری نیز می شود. برندسازی شخصی می تواند در روابط اجتماعی یا صرفاً در ابراز وجود مؤثر باشد. به طور کلی پیامدهای آن را می توان به دسته های درونی فردی، بیرونی فردی و سازمانی تقسیم کرد. برندسازی شخصی مؤثر نیاز به خودآگاهی و آکاوی درونی دارد. از این رو می توان نتیجه گرفت که به آگاهی بیشتر افراد نسبت به خود، عزت نفس و مهارت های خودارتقایی کمک می کند. این موارد در دسته پیامدهای درونی فردی قرار می گیرند. از پیامدهای بیرونی فردی می توان به پیشرفت حرفه ای کسب و کار و ایجاد نوعی سرمایه اجتماعی اشاره کرد. رشد حرفه ای سازمان، در نتیجه برندسازی شخصی کارکنان آن، و ترویج ایدئولوژی شرکت نیز از پیامدهای سازمانی برندسازی شخصی است (Castrillon, 2021).

علاقه آکادمیک به مفهوم برندسازی شخصی و درک بهتر از نحوه ایجاد و مدیریت یک برند شخصی در بازارهای کار مدرن، در حال رشد است. برندسازی شخصی زیرمجموعه برندسازی است اما باید آگاه بود که برندسازی شخصی حوزه ای متمایز است که رشته های مختلفی را در بر می گیرد. همچنین می توان این حوزه را فرصتی برای ادغام نزدیک تر تلاش های شغلی سنتی فردمحور و شیوه های منابع انسانی سازمان محور دانست تا کمکی برای کارکنان در جهت ایجاد برندهای شخصی مؤثری باشد که رشد هر دو طرف را به همراه دارد (Castrillon, 2021).

برندسازی شخصی نوعی پروژه مادام‌العمر است که در طول سال دائماً در حال تغییر و تحول است. ساختن یک برند شخصی و حفظ آن در سطح برجسته بسیار دشوار است. بنابراین همواره باید در تلاش برای ساخت برند شخصی باشید و سعی کنید آورده‌های خود را حفظ کنید و ارتقا ببخشید.

منابع:

- Bhasin, H. (2020, March 11). *Personal Branding – 10 Ways to Build a Personal Brand*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/personal-branding/>
- Bhasin, H. (2021, June 29). *What is Branding and How to Use It for your Business?* Marketing91. <https://www.marketing91.com/what-is-branding/>
- Castrillon, C. (2021, December 10). *Why Personal Branding Is More Important Than Ever*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/02/12/why-personal-branding-is-more-important-than-ever/?sh=582997a52408>
- Gorbatov, S. (2018). *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*. Frontiers. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02238/full>
- Hatch, A. (2019, September 6). *Five questions that will help describe your personal brand*. Deloitte United States. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/five-questions-describe-your-personal-brand.html>
- Strategic Personal Branding - And How it Pays Off*^ BH842. (2017). HBR Store. https://store.hbr.org/product/strategic-personal-branding-and-how-it-pays-off/BH842?fromSkuRelated=H00DUH&ab=store_idp_relatedpanel_-_strategic_personal_branding_and_how_it_pays_off_bh842



محمد امین جوادی
دانشجوی MBA - گرایش بازاریابی
دانشگاه صنعتی شریف



محمد رضا طیبی
دانشجوی MBA
دانشگاه صنعتی شریف

مصاحبه

(سجاد رازانی، مدیر بازاریابی شرکت همراه اول)

لطفاً توضیحات مختصری دربارهٔ شرکت همراه اول بفرمایید.

درآمد سالانهٔ شرکت همراه اول حدود ۲۵ تا ۳۰ هزار میلیارد تومان است که حدود ۴ تا ۵ هزار میلیارد تومان سود سالانه‌اش است. طبق آخرین آمار رگولاتوری، تعداد مشترکین فعال سه‌ماههٔ همراه اول حدود ۷۰ میلیون و یک‌ماههٔ آن حدود ۶۰ تا ۶۵ میلیون نفر است. همراه اول بیش از ۶۴ هزار سایت (BTS) فعال دارد و سهم بازار تعدادی آن حدود ۵۳.۵۴ درصد است. دلیل آوردن آمار سهم بازار نشان دادن رقابت شدید بین همراه اول و ایرانسل است. در این حوزه دعوا بین صدم درصد است و سهم بازار هر روز در حال تغییر است. در حقیقت اینجا یک اقیانوس فوق قرمز و زرشکی داریم که دو بازیگر اصلی بیشتر ندارد اما رقابت خیلی شدید است. یک سازمان رگولاتوری هم هست که جلوی انحصار را می‌گیرد و رقابت را تشدید می‌کند. سرعت و پویایی و نااطمینانی و تمام پارامترهای جذاب و غیرجذاب حوزهٔ مارکتینگ و مدیریت در همهٔ جوانب این صنعت قابل مشاهده و تجربه و لمس است. همراه اول یکی از بخش‌های شرکت مخابرات در کشور بود. به مرور و با جدی شدن بحث ارتباطات سیار بزرگ و بزرگ‌تر شد؛ تبدیل به اداره کل و سپس شرکتی مستقل شد و سپس تبدیل به شرکتی سهامی شد و در طول یک دههٔ اخیر تبدیل به شرکت سهامی عام شد و تنها اپراتوری است که سهامی عام است و اطلاعاتش در سامانه‌های سازمان بورس به صورت شفاف وجود دارد. در حال حاضر هم بزرگ‌ترین اپراتور کشور (و احتمالاً خاورمیانه) است.

بازاریابی محصولات اوانو و ذره‌بین هم زیر نظر شماست؟

هم بله و هم خیر. این دو پروژه صاحب شرکت و تیمی جداگانه هستند. البته بده‌بستان‌هایی وجود دارد و از ظرفیت‌های همراه اول برای بازاریابی استفاده می‌کنند.

حوزه‌های زیرمجموعهٔ بازاریابی در همراه اول چیست؟

در کنار معاونت‌های مختلف در همراه اول، معاونت بازاریابی وجود دارد که متولی بحث بازاریابی است. چهار اداره کل اصلی در این معاونت وجود دارد؛ بازاریابی، توسعهٔ محصول و خدمات، فروش، B2B. نقش بازاریابی پیدا کردن و توسعهٔ بازار برای محصولات و خدمات و بسته‌هایی است که در همراه اول تعریف می‌شود. از سیم‌کارت تا بسته‌های مکالمه و اینترنت و پیامک و ترکیبی تا سرویس‌های جدیدتر



و ارزش افزوده مثل آهنگ پیشواز. در ادبیات مارکتینگ این بخش را «Pull» می‌نامیم. از طرف دیگر در بخش فروش، تعداد زیادی دفتر و کانال فروش حضوری و آنلاین و سازمانی در سطح کشور داریم که در ادبیات مارکتینگ به آن «Push» می‌گوییم. همواره دعوایی بین Push و Pull در این سال‌ها در سازمان‌های مختلف بوده است؛ که آیا مخاطب با کشش به سمت محصول می‌آید یا باید محصول را جلوی چشمش گذاشت تا جذبش شود. جواب این است که ترکیبی از هر دو.

وظیفه بخش توسعه محصول و خدمات، تبیین تا قیمت‌گذاری خدمات است. از خدماتی ساده مثل بسته‌های اینترنتی تا بسته‌های پیچیده‌تری مثل Package Sponsor Data و Shared Data. این اداره کل حلقه واسط میان بخش فنی و شبکه با بازاریابی و فروش است و نقشی کلیدی دارد و نیازمند توانمندی‌های بسیاری است و عملاً یک اداره کل «دوسوتوان»^۲ است.

اداره کل B2B هم متولی بازاریابی و فروش سازمانی ماست که خیلی جای کار دارد و یکی از بال‌های پرواز آینده اپراتورهاست. در سال‌های اخیر کمتر به این حوزه پرداخته شده است اما در سال‌های اخیر، هم همراه اول و هم ایرانسل، به شدت در حال توسعه ظرفیت‌هایشان در این حوزه هستند.

حوزه‌های زیرمجموعه اداره کل بازاریابی در همراه اول چیست؟

چهار حوزه اصلی وجود دارد؛ عملیات بازاریابی (CVM)^۳، ارتباطات بازاریابی، مطالعات و تحقیقات بازار، بازاریابی مناطق.

در حوزه عملیات بازاریابی، کاربران فعلی را رصد و مراقبت می‌کنیم و به آن‌ها پیشنهادات متفاوت می‌دهیم. همین‌طور برای کاربران جدید هم پیشنهادات و کمپین‌های جدید و متفاوت و مختلفی طراحی می‌شود و به مرور پیشنهادات را شخصی‌سازی می‌کنیم. مثلاً طرح ۵+۵۵ ماه رمضان، عیدی عید، کمپین‌های مناسبی مثل روز دانشجو و عید قربان تا غدیر، یا کمپین‌های زمان‌دارتر مثل مکالمه همراهی و مدار فیروزه‌ای. هدف این بخش نگهداری و جذب و بازفعال‌سازی کاربران و جلوگیری از ریزش به هدف افزایش درآمد است. وظیفه بخش ارتباطات بازاریابی^۴ تقریباً همان P تبلیغات یا Promotion است. مدیریت پیام و مدیریت رسانه‌های تبلیغاتی (تلویزیونی، دیجیتال، محیطی) تحت نظر این بخش است. بعد شهودی‌تر و هنری بازاریابی در این بخش قرار دارد. ارتباط با پیمانکاران و آژانس‌های تبلیغاتی هم در این حوزه می‌گنجد. بخش مطالعات و تحقیقات بازار وظایف گوناگونی دارد. مثلاً حوزه بازاریابی جغرافیایی^۵، توسعه و

2. Ambidextrous
3. Customer Value Management
4. Marketing Communication
5. Geomarketing

بهینه‌سازی شبکه، کمپین‌های تبلیغاتی ترویجی، پایش BTS ها و مشخص کردن میزان استفاده‌شان، مشخص کردن ARPU⁶، تحلیل داده‌های کمپین‌ها و کاربران، نظرسنجی و افکارسنجی و برگزاری Focus Group در این بخش انجام می‌شود.

وظیفه بخش بازاریابی مناطق، بازاریابی در استان هاست. به دلیل اینکه همراه اول دفتری در استان‌هایی جز تهران و البرز ندارد، پیمانکاران استانی مسئول این بازاریابی هستند و به بخش بازاریابی مناطق پاسخگو هستند. البته بخش‌های دیگر اداره کل بازاریابی هم در بازاریابی استان‌ها وظایف و نقشی دارند.

همان‌طور که توضیح داده شد، می‌بینیم که تقریباً تمام حوزه‌های قابل تصور در مارکتینگ در همراه اول وجود دارد و پوشش داده می‌شود. بررسی و به‌کارگیری جریان‌های جدید دیجیتال این حوزه هم بر عهده این بخش است و نباید از آن عقب بیفتیم. زیرا در یک بازار حدوداً یک میلیون میلیارد تومانی قرار داریم که کمتر از پنج درصدش را در حال حاضر در همراه اول داریم.

چالش‌ها و پروژه‌های مهم در دستتان چیست؟ لطفاً با جزئیات بیشتری درباره‌اش بگویید که شهودی از آن‌ها داشته باشیم.

در حال حاضر آن‌قدر حضور ذهن ندارم که مهم‌ترین‌ها یا موفق‌ترین‌ها را فیلتر کنم. سعی می‌کنم کمپین‌هایی با جنس‌های مختلفی که باز هست را توضیح دهم. مثلاً محصولی به نام سیم‌کارت دانشجویی داشتیم که برای سال تحصیلی جدید لانچ شد و هر چهار اداره کل معاونت بازاریابی را درگیر کرد. در اداره کل توسعه محصول و خدمات برای تعریف این محصول پیچیدگی خاصی وجود داشت. یعنی بحث صرفاً یک بسته‌بندی متفاوت نبود. عملکردهای متفاوتی بر روی این سیم‌کارت‌ها تعریف شده بود؛ از بسته‌های خوش‌آمد فلان‌قدر اینترنت و مکالمه، تا قیمت و پیشنهادهای مثل آخر هفته‌های رویایی باید پیاده‌سازی می‌شد و در CRM ما طراحی و ثبت می‌شد. از سمتی نیاز به مذاکرات B2B با دانشگاه‌ها و نهادهای مختلف دانشجویی وجود داشت. بعد از طراحی و اتمام بحث فنی برای فروش در کانال‌های فروش حضوری و غیرحضوری قرار گرفت و این بخش را نیز درگیر کرد. برای اطلاع افراد از این محصول اداره کل بازاریابی درگیر بود. از جمله تخفیفات، اطلاع‌رسانی پیامکی، Push Notification در اپلیکیشن همراه من، تبلیغات تلویزیونی و محیطی و... . اداره بازاریابی مناطق هم برای درگیر کردن دانشگاه‌های استان‌ها درگیر بود. قبل این‌ها برای قیمت‌گذاری و نوع استفاده، نظرسنجی و تحقیقات بازار هم داشتیم. بعد این‌ها هم تحلیل میزان موفقیت کمپین را داشتیم. این نمونه‌ای از یک کمپین نمونه بود. فکر می‌کنم همین یک نمونه آن شهود لازم را داده باشد.

به طور کلی چه KPI⁷هایی برای اداره کل بازاریابی در همراه اول وجود دارد؟

احتمالاً شما با مدل BSC⁸ آشنا باشید. نمی‌دانم شما به آن ارادت دارید یا خیر، خودم شخصاً به این مدل ارادت ندارم. این مدل هم‌اکنون در همراه اول جاری و ساری است و سالانه BSC هر معاونت ابلاغ می‌شود و جزئیات زیادی دارد؛ از جمله در معاونت بازاریابی. همچنین تمام اهداف درآمدی همراه اول متوجه معاونت بازاریابی است. از جمله درآمد، سود، EP، ARPU⁹، UPTA¹⁰. همچنین تعداد

6. Average Revenue Per User

7. Key Performance Indicator

8. Balanced Scorecard

9. Effective Price

10. Average Traffic Per User

کاربران فعال یک ماهه و سه ماهه، مشترکین روشن (VLR)، Voice User، Data User، تعداد کاربران محصولات خاص و... البته شاخص‌ها خیلی زیادند و آن‌هایی که به یادم بود این‌ها بودند.

از آن جایی که همراه اول محدودیت بودجه ندارد، اثربخشی اقدامات بازاریابی چگونه انجام می‌شود؟ به عبارتی چه اقداماتی برای Performance Marketing انجام می‌گیرد که مطمئن شوید این بودجه بهینه مصرف می‌شود؟

اینکه محدودیت بودجه‌ای نداریم، جمله درستی نیست. محدودیت حتماً داریم. در گذشته نه‌چندان دور خیلی حواسمان به بهینه مصرف کردن نبوده است؛ زیرا درآمد و سودآوری خوبی داشتیم و خیلی به اینکه این قدر میلیارد تومان کمتر یا بیشتر خرج شده است، توجه نمی‌شده است. اخیراً این موضوع مهم‌تر شده است. چراکه تقریباً تنها خدمت و محصولی در داخل کشور هستیم که طی سالیان گذشته افزایش قیمتی نداشته‌ایم که هیچ، کاهش هم داشته‌ایم. در حال حاضر قیمت هر گیگابایت اینترنت سیار به اندازه یک آب معدنی هم نیست. الان قیمت آب معدنی دویست میلی‌لیتری روی میز من ۴۵۰۰ تومان است، در حالی که EP ما زیر ۳ هزار تومان است. از این جهت ما در دنیا آخر یا یکی مانده به آخریم. در حال حاضر با دقت زیادی سعی می‌کنیم که هم هزینه جذب (CAS^۱) و هم هزینه نگهداشت (CRS^۱) را محاسبه کنیم. روند بازاریابی در همراه اول زمانی Mass Marketing بود و با پرکردن باکس‌های تبلیغاتی تلویزیون و بیلبوردهای شهر به دنبال Awareness بودیم، اما اکنون به سمت Segmented Marketing یا Targeted Marketing پیش رفته‌ایم. ما اخیراً بازار را به پنج بخش تقسیم کرده‌ایم؛ کسانی مصرف کمی در تماس و اینترنت دارند، کسانی که مصرف متوسطی در تماس و اینترنت دارند، کسانی که مصرف متوسطی در تماس و اینترنت دارند، کسانی که مصرف کمی در تماس و اینترنت دارند، کسانی که مصرف زیادی در تماس و اینترنت دارند، کسانی که مصرف کمی در تماس و اینترنت دارند. با توجه به هر بخش کمپین‌های متفاوت هدفمندی اجرا می‌کنیم. برنامه داریم که به سمت Microsegmentation حرکت کنیم و پیشنهادهای کاملاً شخصی‌سازی شده ارائه دهیم؛ چیزی حدود ۳۰ تا ۴۰ بخش مختلف. با این کار دیگر لازم نیست برای هر کمپین و پیشنهادی بیلبرد شهری بگیریم و یا در تلویزیون تبلیغ انجام دهیم. با این کار صرفاً برای برخی کمپین‌های Branding و یا Awareness این نوع تبلیغ‌ها را انجام خواهیم داد. همچنین می‌توان برای بخش‌های مختلف قیمت‌های مختلفی را برای خدمات و محصولات ارائه کرد. با همه این موارد هزینه جذب و نگهداشت به طور مؤثری پایین خواهد آمد. به طور کلی بازاریابی در همراه اول به سمت Data-Driven Marketing در حرکت است. توصیه می‌کنم که دانشجویان مهارت‌های کار با داده و هوش مصنوعی را در خود تقویت کنند.

اگر اطلاعات محرمانه نیست، بازاریابی چه سهمی از درآمد یا بودجه همراه اول را در اختیار دارد؟

این عدد را در حال حاضر به خاطر ندارم و اگر هم در خاطر بود، احتمالاً نمی‌توانستم بگویم. اما در ابتدای سال به صورت درصدی از فروش و رشدی نسبت به سال گذشته تعیین می‌شود. طبیعتاً اگر ما جذب خارج از روندی داشته باشیم یا امثالهم، یا مأموریت جدیدی داشته باشیم، مثلاً بحث‌های دیجیتال، باعث افزایش بودجه بازاریابی می‌شود. جالب است که بدانید عمده بودجه بازاریابی ما خرج تبلیغات تلویزیونی می‌شود.

11. Visited Location Register
12. Subscriber Acquisition Cost
13. Subscriber Retention Cost

همراه اول بخش برندینگ دارد؟ اگر بله، تا به حال چه اقداماتی انجام داده است؟

قبل‌ها این موضوع در بخش ارتباطات بازاریابی وجود داشته است. اما چالشی که در شرکت‌های داخلی وجود دارد و در جاهای دیگر دنیا خیلی کمتر مشاهده می‌شود این است که واحد روابط عمومی و بازاریابی جدا هستند. دلیلش هم این است که شاید اقداماتی در واحد روابط عمومی انجام می‌شود که نیاز است مدیرش بسیار به مدیر ارشد شرکت نزدیک باشد. این موضوع باعث اختلافات و دعوایی درون شرکت‌ها می‌شود و حوزه برندینگ را دچار مشکل می‌کند. در همراه اول وظیفه برندینگ برعهده اداره کل روابط عمومی است اما خارج از فرآیند مدون، همکاری مشترکی میان بخش بازاریابی و روابط عمومی انجام می‌شود. در همراه اول ما اداره برند هم داریم که عمده کارش توسعه Brand Book یا Brand Guideline است که باید هر چند سال یکبار بازطراحی و ویرایش شود.

شاید یکی از دلایل این اتفاق ماهیت برندینگ باشد که بخش‌های مختلف سازمان را درگیر می‌کند و شاید گنجانده شدن در بازاریابی محدودکننده باشد. البته دلایل و توجیحات مختلفی وجود دارد.

در بحث Data-Driven Marketing چه کارهایی در همراه اول انجام شده است؟

این موضوع کانسپت وسیعی است و هر نوع بازاریابی به کمک استفاده از دیتا را در بر می‌گیرد. از داده‌های ساده دم‌دستی تا کارهای پیچیده و Machine Learning و هوش مصنوعی. ما اکنون در شروع این روند هستیم. در حال حاضر اکثر کمپین‌ها و محصولات که طراحی می‌شوند Data-Driven هستند. ما ریز اطلاعات کاربران و بخش‌های مختلف را روزانه و حتی ساعتی استخراج می‌کنیم. از جمله پارامتر جغرافیایی، سن، اعتبار دائمی، ARPU، عادت خرید و... از این اطلاعات در توسعه محصول، طراحی کمپین و حتی فروش استفاده می‌شود. در حال حاضر سیستم GIS برای Geomarketing راه‌اندازی کرده‌ایم که دفاتر ما به صورت کاملاً هوشمند انتخاب می‌شوند؛ یعنی بر اساس رده‌های مختلف و فواصل طوری طراحی می‌شوند که کاربر با فاصله کمتر از ۵۰۰ متر بتواند به آن مراجعه کند و در دسترسش باشد و بیش از یک تعدادی در یک منطقه نباشند. همچنین دفاتر بر اساس رفتارشان سطح‌بندی می‌شوند و اهداف خاص خودشان را دریافت می‌کنند. این‌ها یعنی ما حتی در فیزیکی ترین بخش کارمان، که فروش باشد، هم به‌شدت از دیتا بهره می‌گیریم. دنبال این هستیم که Machine Learning را به کار بگیریم ولی در حال حاضر از یادگیری‌های بدون ماشین استفاده می‌کنیم. تقریباً در تمام بخش‌هایمان از تحلیل داده استفاده می‌شود.

توانمندی‌ها و شایستگی‌های لازم در مسیر بازاریابی چیست؟ مدیران بزرگ حوزه بازاریابی به دنیا می‌آیند یا ساخته می‌شوند؟

در ابتدا ذکر کنم که توصیه‌های عمومی برای طی این مسیر وجود ندارد. برای هر فرد با توجه به شرایطش، چه محیطی و چه روحیات و توانمندی‌های شخصی و امکاناتش، راه برای رسیدن به اهداف مختلف وجود دارد. حتی لزوماً نمی‌توان برای خیلی از افراد تجویز کرد که مسیر تو رسیدن به مدیریت یا مدیریت ارشد در حوزه ارشد بازاریابی است. برای عده‌ای ممکن است متخصص شدن بهتر از جنرال بودن یا مدیر بودن باشد. ارتقای عمودی یا افقی می‌تواند مسیرهای متفاوتی برای افراد مختلف باشد.

نکته بعدی که حاصل تجربه چندساله در مسیر شغلی حرفه‌ای و غیرحرفه‌ایم است این است که لازم نیست افراد در طول مسیر، اصالتشان را با چیزی عوض کنند که کتاب‌ها می‌گویند، دیگران می‌خواهند یا محیط اجبار می‌کند. هر کسی اگر همانی که خودش هست باشد می‌تواند مسیرش را پیدا کند. نکته بعدی این است که بر نقاط قوتتان بیش از نقاط ضعف تمرکز کنید. جست‌وجو برای نقاط ضعف به

حسرت و سرکوفت منجر می‌شود. حتی اگر این جست‌وجو و تمرکز به به رفع آن ضعف‌ها منجر شود، باز هم هزینه و انرژی زیادی از ما گرفته می‌شود.

موضوع دیگری که مطرح می‌شود این است که چه نوع شخصیت‌هایی به درد این حوزه می‌خورند؟ فردی با تفکر خلاق یا تحلیلی؟ درون‌گرا یا برون‌گرا؟ منطقی یا شهودی؟ کلی‌نگر یا جزئی‌نگر؟ پاسخ این است که در سطوح مختلف و وظایف شغلی متفاوت، پاسخ متفاوت است. وظایفی داریم که به تفکر خلاق بسیار نیاز دارند؛ مثل اداره ارتباطات بازاریابی که خلاقیت خیلی مورد انتظار است و مزیت رقابتی است. وظایفی هم که به تحلیل داده مربوط می‌شوند مثل مدیریت کانال‌های توزیع و فروش به تفکر تحلیلی نیاز دارند. در اداره کل ما بیش از ۵۰ درصد رؤسای ادارات درون‌گرا هستند. در وظایفی که با داده سروکار دارند، افراد درون‌گرا و جزئی‌نگر بسیار نیاز است. افراد برون‌گرا در این بخش امتیازی ندارند. اما در بخش‌های فروش، مذاکره، B2B، تبلیغات و ارتباطات افراد برون‌گرا به شدت مورد توجه هستند. در برخی بخش‌ها به افراد هنری و باسلیقه و افرادی نیاز داریم که خیلی منطقی تصمیم نمی‌گیرند و در خیلی از قالب‌ها نمی‌گنجند؛ مثلاً در مدل‌های جدید تجاری و بازاریابی از جمله بازاریابی چریکی. در بعضی جاها هم کاملاً به دید منطقی نیاز داریم. یک سوپرمنی وجود ندارد که تمام این ویژگی‌ها را داشته باشد. اگر در هر گروه جای بگیریم می‌توانیم در بازاریابی موفق باشیم. این به علاقه شما و حوزه‌ای که انتخاب می‌کنید ربط دارد.

مهارت‌های نرم موضوع مهم دیگری است که باید در کار به آن برسید و صرفاً به بازاریابی ربط ندارد. یک سری مهارت نرم برای مدیریت و یک سری برای بحث کارشناسی و تخصص نیاز است. لازم نیست همه مدیر باشند و مدیریت برای خیلی‌ها جذاب نیست و اذیت‌کننده است. هیچ موقعیتی به دیگری ارجحیت ندارد. نگران آینده هم نباشید. بچه‌های شریف را روی دست می‌برند. این چیزی است که من در بازار کار می‌بینم. علتش آن است که عرض از مبدأ بچه‌های شریف تفاوت قابل توجهی با دیگر فارغ‌التحصیل‌ها دارد. تلاش کنید مهارت‌های نرمی به خودتان اضافه کنید که هم بازار کار برای شما جذاب باشد و هم شما برای بازار کار جذاب باشید. تحصیلات دانشگاهی‌تان را با تمرکز بر ارتباطات دانشگاهی، و نه دانشی که در دانشگاه اضافه می‌شود، پیش ببرید. به‌خصوص در رشته مدیریت. چون درست است که مدیریت دانش است، اما بیشتر یک مهارت و هنر است که بخش بزرگی از آن اکتسابی است و بخشی ممکن است اکتسابی نباشد. ارتباطات دانشگاهی، به‌خصوص در دانشگاه شریف و دانشکده مدیریت، چیزی است که جای دیگر خیلی سخت پیدا می‌شود. اگر دنبال بازار کار هستید هیچ‌وقت ارتباطاتی را که می‌توانید به دست بیاورید فدای پژوهش و کتاب‌درسی خواندن نکنید. برای خواندن همیشه فرصت است و از طرفی یک کفی دارد که کفایت می‌کند. مسیر آکادمیک و مشاور شدن طبیعتاً متفاوت است. قدم بعدی این است که حتماً در کنار تحصیلات دانشگاهی‌تان بحث کار و کارآموزی را در دستور کار قرار دهید. تحصیل دانشگاهی در شریف خیلی خوب است و خیلی چیزها به شما اضافه می‌کند و خیلی جذاب است، اما فضای کار خیلی متفاوت است. خیلی چیزهایی که می‌خوانید در عمل قابلیت اجرا ندارند و خیلی چیزهایی که در بازار کار نیاز پیدا می‌کنید در کتاب‌های آکادمیک وجود ندارد. حتماً کار و کارآموزی را، حتی پاره‌وقت، با دید کسب تجربه و استمزاج (مزمزه کردن) شروع کنید. به هیچ عنوان دنبال این نباشید که یک کاری باشد که پنج سال، ده سال آنجا باشید؛ نه، بروید و تجربه کنید تا علایق‌تان را پیدا کنید. یکی از کارآموزان ما در همراه اول در گرایش دیگری درس می‌خواند اما به بازاریابی علاقه‌مند شده است و ممکن است با دیدن حوزه‌های دیگر هم علایقش تغییر کند. این مزمزه کردن خیلی مهم است. انتخاب‌هایتان را بر اساس علایق و توانمندی‌هایتان انجام دهید. تا سی‌سالگی فرصت تجربه کردن دارید و شما هم روی زمین نمی‌مانید و نگران چیزی نباشید. دقت کنید که این تجارب باید منجر به یادگیری شود و گرنه آن اتفاقی که باید رخ دهد، انجام نمی‌شود و هزینه فرصتتان حاصلی نخواهد داشت. برای توسعه‌های بعدی بگذارید زمان بگذرد. چه دوره‌های شرکت کنیم؟ بگذارید برای بعدا که خودتان،

علاقیتان و بازار کار را شناختید. البته یک توصیه مهم این است که خودتان را به علوم داده مجهز کنید. این‌ها حاصل تجارب اندکم هست و از سر خیرخواهی و احساس نزدیکی‌ای که به شما دارم در میان می‌گذارم.

شما در جایگاهی هستید که خیلی از ماها تلاش می‌کنیم در این مسیر به آن برسیم. در این جایگاه تعریف شما از رشد چیست؟ از این به بعد چه چیزی را رشد می‌بینید؟

همان طور که عرض کردم، رشد برای هر آدمی متفاوت تعریف می‌شود. برای یک آدمی سم است که بگوید هدف من مدیریت بازاریابی است. من با ادبیات چشم‌اندازی همراه نیستم. هم چشم‌انداز گذاشتن برابم سخت است و هم عقیده‌ام این نیست که رشد و چشم‌انداز را یک موقعیت شغلی یا پول یا خانه و ماشین تعریف کرد. چیزهایی که امروزه در ادبیات موفقیت مرسوم است و می‌گویند برای خودتان ترسیم کنید در پنج سال آینده کجا هستید و سطح و درآمدتان چیست. نگاه من به ظرفیت درون آدمی است. رشد متناسب با ظرفیت و امکانات و موقعیت زمانی و مکانی و امثالهم است. مأموریتی که فرد برای خودش تعریف می‌کند. من خودم برای مدیر کلی بازاریابی این‌جا نه برنامه‌ای ریختم و نه تصمیمی گرفتم و اقدام خاصی انجام دادم. در چشم‌اندازم هم نبود و کاملاً خواست خدا بوده است. من مدیر پروژه‌ای در همراه اول بودم و کاری را جلو می‌بردیم. معاون بازاریابی کار ما را دید و خوشش آمد و پیشنهاد داد. حتی حوزه تخصصی‌ای که قبلاً انتخاب کرده بودم هم بازاریابی نبود. به هر حال این اتفاق افتاد و راضی هستم و خدا را شکر می‌کنم. البته خیلی هم مسیری را که طی کردم توصیه نمی‌کنم.

مسیری که طی کردید به چه صورت بود؟

مسیرم مقداری با توصیه‌ای که می‌کنم می‌خواند و مقداری نه. من کار کردن در نهاد دولتی و حاکمیتی مثل صداوسیما را در بخش مدیریتی تجربه کرده‌ام. کار مدیریت در حوزه دانشجویی شریف را تجربه کرده‌ام. کار پژوهشی را در نهاد حاکمیتی غیردولتی در مرکز مطالعات راهبردی فضای مجازی تجربه کرده‌ام. کار در شرکت خصوصی کوچک را تجربه کرده‌ام. کار مشاوره‌ای را در شرکت کوچک و بزرگ تجربه کرده‌ام. کار آفرینی و شکست در آن را تجربه کرده‌ام. مدیریت پروژه راهبری در همراه اول را تجربه کردم. مدیر کلی در همراه اول هم تجربه کردم. حوزه‌های مالی و استراتژی و بازاریابی را تجربه کرده‌ام. زمانی CEO مکتب‌خانه هم بودم. حوزه‌های مختلف را ناخنک زده‌ام. در برخی موفق بودم و در برخی کمتر. «تو پای به راه در نه و هیچ مپرس، خود راه بگویدت که چون باید رفت»^{۱۴}. این مسیر، مسیری است که به مأموریت و شناخت و خودآگاهی و توانمندی‌تان بستگی دارد. بدانید برخی از انتخاب‌هایتان هم در حیطة انتخاب شما نیست که بعداً حسرتش را بخورید. در آن واحد با توجه به اصولتان تصمیم درست را بگیرید.

پاسخ خیلی خوبی دادید. اگر بخواهم بحث را جمع‌بندی کنم، تعریفتان از رشد این بود که چه قدر از ظرفیت‌هایی که دارید برای تحقق مأموریتی که برای خودمان متصوریم استفاده می‌کنیم. به عبارتی بخواهم یک مثال بزنم، اگر خودمان را درخت سیب ببینیم، چه قدر داریم از میوه‌مان استفاده می‌کنیم به جای اینکه فقط از سایه‌مان استفاده کنیم. احسنت. مثال خوبی هم بود. یک چیزی هم من به آن اضافه کنم؛ بدانید درخت سیب هستید و توقع گلابی از خودتان نداشته باشید. توقع قد بلند سرو را از خودتان نداشته باشید. بدانید و انتخاب کنید که درخت سیب هستید و باید سیب دهید.

پاسخ خیلی پخته‌ای بود. اگر خیلی شخصی نیست بفرمایید مأموریت خودتان چیست در زندگی؟ شاید برای بعضی‌ها روشن‌کننده ذهن باشد.

برای اینکه برای بچه‌ها کمک‌کننده باشد باید ادبیاتش را درست کنم و جمع‌بندی شده بگویم. بحث محرمانگی شخصی نیست. اگر از قبل می‌گفتید یک چیزی که به درد بچه‌ها هم بخورد سعی می‌کردم آماده کنم.

ولی فکر کنم نکته کلی‌ای که بچه‌ها باید دریافت می‌کردند همین بود که شاید هدف مشخص کمک‌کننده نباشد و از ظرفیت‌ها و نقاط قوت استفاده کنند.

درست است. فرض کنید شما می‌گویید می‌خواهم پنج سال دیگر مدیرعامل فلان‌جا باشم یا در هراروارد باشم یا چیزهای دیگر؛ خب وقتی نشود یا در آن مسیر نباشید، ممکن است اتفاقات دیگری بیفتد که حتی برایتان بهتر از آن باشد. شما با شناختی که از خودتان دارید هرچه جلوتر می‌روید ممکن است توانمندی‌هایتان را بیشتر بشناسید. از الآن چرا خودتان را ببندید و محدود کنید و چشم و گوش‌تان را، بلانسیست مثل اسب‌های چشم‌بسته جلوی درشکه، ببندید؟ یا مثلاً به جایگاهی که متصورید نرسید و آثار جانبی مثل حسرت و ناامیدی و نارضایتی از خود به وجود بیاید.

چه مسیرهای پیش روی شما بود و آگاهانه به آن‌ها نه گفتید و چرا؟

باید خیلی فکر کنم. خیلی مهم است؟

نه، خب یه سؤال ریزتر می‌پرسم؛ شما تجربه مدیرعاملی و هم‌بنیان‌گذاری در استارت‌آپ داشته‌اید اما به سمت CMO^{۱۵} بودن در شرکت پیش رفتید.

البته که من CMO نیستم و یک مرحله پایین‌تر هستم. دوم اینکه با مشاوره و مدیریت پروژه شروع شده. از سویی یک‌بار هم از آن طرف قضیه برایم اتفاق افتاده. یعنی از یک شرکت خصوصی که در آن درآمد خوبی هم داشتیم بیرون آمدم و به سمت کارآفرینی حرکت کردم. یکی دوتا نه این‌جاها گفتم.

آن موقع‌ها به چه چیزی فکر می‌کردید و چرا این‌ها را گفتید؟ شاید یادگیری داشته باشد.

برخی‌شان دلایل حرفه‌ای ندارد؛ مثلاً در یک شراکت مدل کارکردنمان به هم نمی‌خورد. این همان در لحظه تصمیم‌گرفتن است. بعضی مواقع ارزش‌های شخصی مهم می‌شوند؛ با یک عده کارنکردن، با عده‌ای کارکردن.

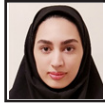
دقیقاً. بخش دوم گفت‌وگو برای خود من حداقل خیلی یادگیری داشت و پاسخ‌های خوبی از شما گرفتم. سؤال دیگری که دارم این است که چه چیز بازاریابی را دوست دارید؟

مثلاً منابع انسانی را در نظر بگیرید که با بازار هیچ ارتباطی ندارد. مالی با آدم‌ها ارتباط ندارد. فناوری کمتر با آدم‌ها در ارتباط است. عملیات همین‌طور. بازاریابی جایی است که همه این‌ها در آن هست و با بحث روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، فنی، مالی و علوم و مهارت‌ها، رویکردها و افراد مختلف در ارتباط است و این خیلی جذاب است. برای منی که علاقه کمتری به بحث فنی دارم، این موضوع مضاعف هم می‌شود چون نقشش در بازاریابی از حوزه‌های دیگر کم‌رنگ‌تر است و صرفاً به عنوان ابزار است. جامعیت بازاریابی موضوعی است که باعث می‌شود هرکسی با هر ویژگی جایگاه خودش را در آن پیدا کند.

شما در مصاحبه‌های جذب در حوزهٔ مارکتینگ که شرکت می‌کنید، اگر بخواهید یک سؤال از آدم‌های علاقه‌مند این حوزه بپرسید، آن چیست؟

برای ارتباطات بازاریابی می‌پرسم اگر این‌جا را بخواهی تکان دهی، چگونه تکان می‌دهی؟ چه چیزی اضافه می‌کنی؟ وضعیت بازار و ارتباطات ما چه چیزی کم دارد و چه چیزی اضافه می‌کنی؟ در حوزه‌های تحلیلی‌تر می‌پرسم برای هر Segmentation چه پیشنهادی می‌شود داد؟ در حوزهٔ تحقیقات بازار همین جور متفاوت. در حوزهٔ مناطق، شناختش نسبت به مناطق و ارتباطی که می‌تواند بگیرد. این‌ها چیزهایی است که متفاوت هست و در هر اداره با توجه به شغلش کاملاً این را متفاوت می‌کند. من بیشتر سؤالات عمومی‌تر می‌پرسم؛ مثل اینکه برنامه‌ات برای آینده چیست؟ مأموریت خودت چیست؟ و این چیزهاست که برایم مهم هست. معتقدم اتفاقاً در فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌هایی مثل شریف و تهران، این شور جوانی و انگیزه است که مهم است. بقیهٔ چیزها قابل اضافه‌شدن است و یاد می‌گیرند.

امیدواریم که در فرصت‌های دیگر باز هم در خدمت شما باشیم.
هر کمکی از دستم بر بیاید در خدمتم. هم جلسات و ارتباطات بعدی و هم کار و کارآموزی.



بینا زبارتی
دانشجوی MBA - گرایش بازاریابی
دانشگاه صنعتی شریف

اینفلوئنسرمارکتینگ

مقدمه

در چند سال اخیر کلمه «اینفلوئنسر» به کلمه‌اشنایی برای همگان تبدیل شده است. به گونه‌ای که یک سرچ ساده عبارت «social media influencers» در گوگل، حدود یک میلیارد و هشتصد میلیون نتیجه در بر خواهد داشت. در ادامه، جهت معرفی این حوزه از مارکتینگ و بررسی رشد آن به مقاله‌ای از AMA^۱، گزارش‌های سالانه شرکت Linqia، پادکستی از شرکت مکنزی و همچنین ادبیات این حوزه مراجعه می‌کنیم. برای پوشش ادبیات مربوطه نیز به مقاله‌ای از مجله International Journal of Advertising و به مقاله‌ای دیگر از مجله Journal of Advertising رجوع می‌شود.

اینفلوئنسرمارکتینگ وارد عرصه جدیدی می‌شود

در پاسخ به این سؤال که «چرا اینفلوئنسرمارکتینگ شایان توجه است؟» به آمار رشد این حوزه نگاهی خواهیم انداخت. AMA با استناد به گزارش سالانه ۲۰۲۰ شرکت Linqia، تغییرات اینفلوئنسرمارکتینگ را بررسی می‌کند. در نگاه اول تغییرات عمده‌ای که جلب توجه می‌کند بدین ترتیب است که بودجه اختصاص یافته شرکت‌ها به اینفلوئنسرمارکتینگ رو به افزایش است و سهم بیشتری از بودجه بازاریابی دیجیتال به آن اختصاص می‌یابد. از طرفی خود اینفلوئنسرها و پلتفرم‌های مورد استفاده آنان نیز روزبه‌روز متنوع‌تر می‌شوند. در ادامه با جزئیات بیشتر گزارش‌های سالانه، این شرکت مطرح را در حوزه اینفلوئنسرمارکتینگ تشریح می‌کنیم اما لازم به ذکر است که در کنار گزارش سالانه ۲۰۲۰، اطلاعات حاصل از گزارش سالانه ۲۰۲۱ را نیز اضافه می‌نماییم تا امکان مقایسه فراهم شود.

طبق گزارش ۲۰۲۰، نظرسنجی‌های این شرکت از ۱۹۲ بازاریاب و متخصصان آژانس‌های حرفه‌ای بازاریابی در صنایعی نظیر کالاهای مصرفی^۲، غذا و نوشیدنی، رسانه و خرده‌فروشی، حاکی از آن است که ۵۷ درصد از آنان قصد افزایش بودجه اینفلوئنسرمارکتینگ خود در سال ۲۰۲۰ داشته‌اند.

برای تهیه گزارش سالانه ۲۰۲۱ نیز نظرسنجی مشابهی میان ۱۶۳ بازاریاب و متخصص در صنایع مشابه و شرکت‌های معروف^۳ انجام شد. نتایج حاصل نشان داد که از میان بازاریابانی که بودجه سالانه خود را

1. American Marketing Association
2. CPG

۳. شرکت‌های Allstate، Best Buy، Clorox، L'Oreal، Mindshare، PespiCo، Publicis Sapient، Starbucks و T-Mobile در این نظرسنجی شرکت کردند.

تعیین نموده بودند، ۷۱ درصد قصد افزایش بودجه اینفلوئنسرمارکتینگ خود را در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال گذشته داشتند. این رقم نسبت به رقم ۵۷ درصد سال گذشته افزایش قابل توجهی داشته است. به خصوص اینکه تعداد کمپین‌ها تقریباً مشابه است. به علاوه، سال ۲۰۲۰ سال دشواری برای بازاریابان بوده و منجر به کاهش بودجه بسیاری از کانال‌های تبلیغاتی شده است اما اینفلوئنسرمارکتینگ توانست نتایج درخشانی به همراه آورد و آن قدر خوب عمل کند که بازاریابان به دنبال سرمایه‌گذاری بیشتر در این زمینه باشند.

مطابق گزارش ۲۰۲۰ از نظر سهم اینفلوئنسرمارکتینگ از بودجه‌ای که برای بازاریابی دیجیتال در نظر گرفته شده، ۱۱ تا ۲۵ درصد بازاریابان قصد داشتند تا بیش از ۴۰ درصد از بودجه بازاریابی دیجیتال خود را به اینفلوئنسرمارکتینگ اختصاص دهند. حدود ۲۰ درصد اعلام کردند که ۲۶ تا ۵۰ درصد از بودجه بازاریابی دیجیتال خود را به آن اختصاص می‌دهند. با در نظر گرفتن این که این استراتژی هنوز جدید است، این ارقام نیز قابل توجه هستند. در گزارش سالانه ۲۰۲۱، ارقام مربوط به سهم اینفلوئنسرمارکتینگ درج نشده است و مقایسه این دو سال در این زمینه امکان‌پذیر نیست. اما به طور کلی با روند افزایشی بودجه می‌توان مشاهده کرد که همان‌طور که در گزارش سالانه ۲۰۲۱ نیز ذکر شده است، اینفلوئنسرمارکتینگ دیگر به چشم یک استراتژی دیده می‌شود و نه به چشم تاکتیکی که به صورت محدود مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین از نظر اهمیت این حوزه، هر دو مقاله مرور ادبیاتی که در نوشتن این متن استفاده شده، ذکر می‌کنند که محتوای تولیدشده توسط اینفلوئنسرها می‌تواند به اندازه و یا حتی بیش از تبلیغات خود برندها یا تبلیغات سلبریتی‌ها مؤثر باشد. نتایج تحقیقات و صنعت هر دو به وضوح نشان می‌دهند که اینفلوئنسرها می‌توانند شیوه تبلیغات مؤثری باشند. بی‌گمان تبلیغات و بازاریابی اینفلوئنسرها، به صنعتی بزرگ تبدیل شده است و همان‌طور که در دهه گذشته رشد فوق‌العاده‌ای نموده، به رشد خود ادامه می‌دهد و همچنان پابرجا خواهد ماند. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که ارزش بازار اینفلوئنسر تا سال ۲۰۲۲ به ۱۵ میلیارد دلار خواهد رسید.



Esber, D., & Wong, J. (2020, April 15). Discussions in digital: Influencer marketing is ready for its close-up (Podcast). McKinsey & Company.

اینفلوئنسرمارکتینگ چیست؟

حال به این می‌پردازیم که اینفلوئنسرمارکتینگ چطور شکل گرفته است و تعریف آن از دید افراد حرفه‌ای و همین‌طور از دید ادبیات و مقالات چیست. اینفلوئنسرمارکتینگ زمانی پدید آمد که اثربخشی اشکال سنتی ارتباطات و تبلیغات کاهش یافت. امروزه مصرف‌کنندگان زمان بیشتری را آنلاین می‌گذرانند، در نتیجه احتمال بیشتری نیز وجود دارد که در معرض محتوای تولیدشده توسط اینفلوئنسرها قرار گیرند. از طرفی دیگر آگاهی به این موضوع افزایش یافته است که محتوای تولیدشده توسط کاربران آنلاین در شکل‌گیری ترجیحات نسبت به برند و تحریک تغییرات رفتاری مؤثرتر است. در دهه گذشته بسیاری از کاربران شبکه‌های اجتماعی با ساختن پروفایل‌های جذاب و گیرا در فضای

آنلاین، توانستند شهرت آنلاین و تعداد قابل توجهی دنبال کننده و فالور به دست آورند. آن‌ها ابتدا علایق و نظرات خود را در وبلاگ‌های شخصی به اشتراک می‌گذاشتند اما با ظهور شبکه‌های اجتماعی به سرعت به این‌گونه شبکه‌ها روی آوردند و با روی کار آمدن شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، اینستاگرام، یوتیوب و اخیراً تیک‌تاک، یک هویت آنلاین قوی برای خود ایجاد کردند. این کاربران محبوب در شبکه‌های اجتماعی، که تحت عنوان اینفلوئنسرها، ستاره‌های شبکه‌های اجتماعی، یا میکروسلبی‌تی‌ها نیز شناخته می‌شوند تأثیر زیادی بر تصمیم‌گیری فالورها و دنبال کنندگان خود دارند. به همین دلیل تبلیغ کنندگان مرتباً به آن‌ها مراجعه می‌کنند تا محصولات، برندها، سازمان‌ها یا ایده‌ها را در پروفایل خود در شبکه‌های اجتماعی قرار دهند و به تعبیری تأیید نمایند. این شیوه بازاریابی، به عنوان اینفلوئنسرمارکتینگ شناخته می‌شود. به کارگیری استراتژیک اینفلوئنسرها، اینفلوئنسرمارکتینگ نامیده می‌شود و امروزه یک استراتژی رایج است.

از دید افراد حرفه‌ای در این حوزه هم اگر بخواهیم بررسی نماییم، در پادکست مکنزی از نظر کیتی فرایبرگ^۴، رئیس بازاریابی رشد در *ThirdLove*، اینفلوئنسرمارکتینگ امروزه بر شبکه‌های اجتماعی متمرکز شده است و شامل هر کسی می‌شود که مجموعه‌ای از فالورها را داشته باشد چه سلبریتی باشد و چه فردی عادی. البته باید کمی گسترده‌تر از شبکه‌های اجتماعی نیز نگاه کنیم، مثلاً ستارگان یوتیوب هم اینفلوئنسر هستند. الساندراسیلز^۵، معاون رشد در *Ipsy*، نیز اضافه می‌کند که مفهوم اینفلوئنسرمارکتینگ برای مدت طولانی وجود داشته است. ما به سلبریتی‌ها در تبلیغات تلویزیونی یا کمپین‌های بازاریابی سنتی عادت کرده‌ایم. در طول زمان این مفهوم تکامل یافته است و اکنون اینفلوئنسرها بازاریابی را از طریق محتوا هدایت می‌کنند. این امر معمولاً در کانال‌های دیجیتال مانند شبکه‌های اجتماعی از جمله یوتیوب یا اینستاگرام انجام می‌شود.

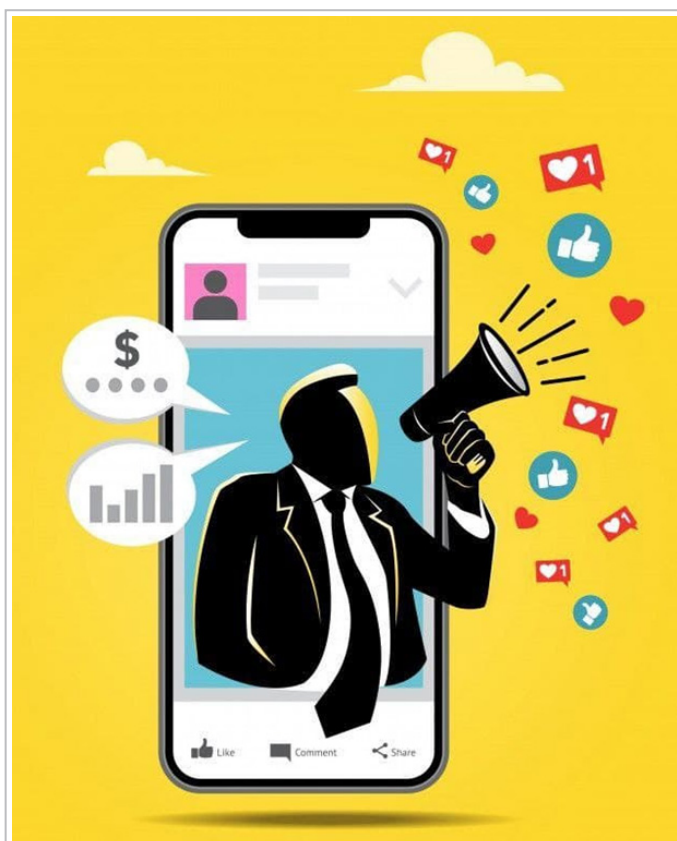
انواع اینفلوئنسرها

امروزه انواع اینفلوئنسرها نیز افزایش یافته است. هر چند که منابع مختلف تعداد فالور متفاوتی برای دسته‌بندی انواع اینفلوئنسرها ذکر می‌کنند و دسته‌بندی‌های سه تا پنج تایی مشاهده می‌شود. اگر مبنا را پادکست مکنزی قرار دهیم، سه دسته میکرو (کمتر از ۵ هزار فالور)، متوسط (۵ هزار تا ۱۰۰ هزار فالور) و ماکرو (بیش از ۵۰۰ هزار فالور) خواهیم داشت. با مرور ادبیات و تحقیقات این حوزه دسته‌بندی‌های متعددی مشاهده می‌کنیم؛ مثلاً برخی نانواینفلوئنسرها را کاربرانی دارای کمتر از هزار فالور و برخی کمتر از ده هزار فالور تعریف می‌نمایند. در مورد میکرواینفلوئنسرها نیز اعدادی از قبیل بین هزار تا ده هزار فالور و همچنین ده هزار تا صد هزار فالور نیز مشاهده می‌کنیم. اما با توجه به آنکه در ادامه به بررسی موفقیت و تمایل کار کردن شرکت‌ها با انواع اینفلوئنسرها براساس آمار ارائه شده در گزارش ۲۰۲۱ شرکت *Linqia* خواهیم پرداخت، پس معیار دسته‌بندی را نیز بر مبنای این گزارش قرار می‌دهیم؛ دسته‌بندی پنج تایی شامل نانواینفلوئنسرها، میکرواینفلوئنسرها، ماکرواینفلوئنسرها، مگااینفلوئنسرها و اینفلوئنسرهای مشهور (سلبریتی).

۹۰ درصد از افراد مورد بررسی علاقه خود را به کار با میکرواینفلوئنسرها ابراز کردند (۵ هزار تا ۱۰۰ هزار فالور)، در حالی که ۷۲ درصد مایل به کار با ماکرواینفلوئنسرها (۱۰۰ هزار تا ۵۰۰ هزار فالور) بودند. گروه آخر هم نانواینفلوئنسرها (کمتر از ۵ هزار فالور) هستند که نکته جالبی که در مورد این گروه وجود دارد این هست که شرکت‌ها تمایل بیشتری به کار با نانواینفلوئنسرها نشان دادند تا کار با سلبریتی‌ها (بیش از ۵ میلیون فالور) به گونه‌ای که ۳۴ درصد نانواینفلوئنسرها را انتخاب نمودند در حالی که تنها ۱۴ درصد سلبریتی‌ها را انتخاب کردند.

4.Katie Freiberg
5.Alessandra Sales

میکرواینفلوئنسرها همیشه در نظرسنجی سالانه شرکت *Linqia* اولین انتخاب بازاریابان بوده‌اند اما امسال حتی تقاضای بیش‌تری برای این گروه قدرتمند وجود داشت. در نظرسنجی امسال، ۹۰ درصد از بازاریابان انتخاب کردند که می‌خواهند با میکرواینفلوئنسرها کار کنند که این رقم در سال ۲۰۲۰، ۸۰ درصد بود. بزرگ‌ترین تغییر تمایل به کار با اینفلوئنسرهای مشهور بود. در گزارش ۲۰۲۰، ۲۲ درصد مایل به همکاری با افراد مشهور بودند، در حالی که امسال این تعداد به ۱۴ درصد کاهش یافته است. در ادامه این موضوع را مورد بررسی قرار خواهیم داد که چرا شرکت‌ها تمایل به کار کردن با اینفلوئنسرهایی دارند که فالوور کمتری دارند. اما ابتدا لازم است تا خصیصه‌های اینفلوئنسرها و دلایل جذابیت آن‌ها را شرح دهیم.



ویژگی‌های اینفلوئنسرها

برای این‌که افراد، اینفلوئنسر تلقی شوند باید دو ویژگی اصلی داشته باشند؛ دسترسی به مخاطبان و تأثیرگذاری بر آنان. خود عامل تأثیرگذاری مؤلفه‌هایی دارد تا فرد را به اینفلوئنسری موفق تبدیل نماید که شامل تخصص، اصالت و صمیمیت است. این ویژگی‌ها هم بر تأثیرگذاری و هم بر تعداد فالوورهای اینفلوئنسر تأثیر می‌گذارند. اینفلوئنسرهایی که به عنوان متخصص تلقی می‌شوند و اطلاعات صمیمانه و اصیل را با فالوورهای خود به اشتراک می‌گذارند، می‌توانند فالوور بیشتری را جذب کنند و تأثیر بیشتری بر تصمیم‌گیری آن فالوورها داشته باشند.

در مورد دسترسی، بدین معنا است که اینفلوئنسر باید پایگاه بزرگی از فالوورها داشته باشد. اما این امر با نانو و میکرواینفلوئنسرها که تعداد فالوور کمتر دارند، در تضاد نیست. زیرا دسترسی لزوماً به صورت مستقیم نیست بلکه ممکن است اینفلوئنسرها در مرکز شبکه‌ای قرار گیرند که به طور غیرمستقیم بر دیگران نیز تأثیر گذاشته و در واقع دسترسی ثانویه به تعداد بالایی داشته باشند و بر تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیر بگذارند. همان‌طور که موفقیت نانو و میکرواینفلوئنسرها نیز گویای این مسئله است.

در مورد تأثیرگذاری، منظور نفوذی است که اینفلوئنسر می‌تواند بر تصمیم‌گیران داشته باشد. در واقع در این‌جا به مفهوم «رهبری نظرات» اشاره می‌شود که از نظر عده‌ای، فرد اینفلوئنسر در حوزه خاصی متخصص تلقی شده و نظر وی برایشان مهم است. اینفلوئنسرها اغلب برای خود در زمینه مشخص و خاصی پروفایل ساخته و بر دسته خاصی از محصولات و یا گروه و گوشه مشخصی از بازار^۷ تمرکز می‌کنند. مانند مد، غذا، تناسب اندام و سلامت و بازی^۸.

اینفلوئنسر در حوزه تخصص خود، رهبر و مؤثر بر نظرات خواهد بود اما این مورد لزوماً در سایر حوزه‌ها صدق نمی‌کند. نکته دیگر این است که ایجاد هویتی اصیل در تعریف یک اینفلوئنسر نقشی کلیدی ایفا می‌کند. از لحاظ تئوری و نظری، مفهوم «برندسازی شخصی»^۹ این‌جا بیان می‌شود. در برندسازی شخصی، تصویر عمومی متمایزی از خود ایجاد می‌شود تا منفعت تجاری و یا سرمایه فرهنگی به دست آید. یعنی اینفلوئنسرها باید نقطه فروش^{۱۰} منحصر به فردی داشته باشند که آن‌ها را از دیگران متمایز کند و آن‌ها را هم برای مخاطبان عمومی و هم برای بازاریابان جالب و مرتبط کند. استفاده از روش داستان‌سرایی در شبکه‌های اجتماعی خود به اینفلوئنسرها در ایجاد این برند شخصی کمک می‌کند. هر چند که باید این را هم در نظر گرفت که این شیوه استراتژیک تبلیغ «خود» در صورتی که بیش از حد علنی و آشکارا شود، اصیل در نظر گرفته نمی‌شود.

جنبه سومی که در مطالعات مختلف در مورد اینفلوئنسر مارکتینگ مهم تلقی می‌شود، ایجاد ارتباط و پیوند صمیمانه با فالوورهاست. در شبکه‌های اجتماعی، اینفلوئنسرها این امکان را دارند تا به تعامل با فالوورها بپردازند و ارتباط و پیوند نزدیکی با آن‌ها ایجاد کنند. در مقایسه با سلبریتی‌ها که دور و غیرصمیمی به نظر می‌رسند، به اینفلوئنسرها به چشم هم‌تا نگریسته می‌شود. شاخص‌هایی که به اینفلوئنسرها جذابیت می‌بخشد شامل ایجاد حس شبیه‌بودن، آشنایی و دوست‌داشتنی‌بودن است.

دلایل روآوردن شرکت‌ها و برندها به میکرواینفلوئنسرها

در این قسمت سعی می‌نماییم به این سؤال پاسخ دهیم که شرکت‌ها چطور اینفلوئنسر مناسب خود را انتخاب می‌نمایند. فالوور بیشتر همیشه بهترین نتایج را در بر ندارد. برای شرکت‌ها مهم است تا بتوانند اینفلوئنسرهای قدرتمند را در شبکه‌های اجتماعی برای همکاری شناسایی نمایند. در بخش قبلی خصوصیات تعیین‌کننده (دسترسی، تأثیر، تخصص، اصالت و صمیمیت) در این زمینه را مشخص نمودیم. اما نکته مهم این است که به هنگام انتخاب اینفلوئنسر اهمیت هر یک از این مؤلفه‌ها، به هدف استراتژیک مورد نظر شرکت بستگی دارد؛ مثلاً هنگام جذب اینفلوئنسرها برای ترویج محتوای اسپانسر شده، ممکن است یک پیوند صمیمانه قوی با فالوورها مهم‌تر از دسترسی به تعداد مخاطب بالا باشد. برای اسپانسرها و حامیان مالی فقط تعداد فالوورها مهم نیست، بلکه عامل صمیمیت در تعامل می‌تواند ارزش ایجاد کند. این نشان می‌دهد که دسترسی و تعداد فالوور نباید عامل تعیین‌کننده در شناسایی اینفلوئنسرهای مربوطه

- 6.Opinion leadership
- 7.Niche
- 8.Gaming
- 9.Personal branding
- 10.Selling point

باشد.

میکرواینفلوئنسرها از نظر محدوده جغرافیایی به دامنه محدودتری دسترسی دارند و همچنین مشارکت کمتری با برندها دارند. با این حال، آن‌ها در مقایسه با ماکرواینفلوئنسرها اصالت و صمیمیت بیشتری دارند که تأثیرگذاری آن‌ها را در متقاعد کردن مخاطبان افزایش می‌دهد. حال اگر به پادکست برگردیم، الساندراسیلزدر بخشی دیگر اشاره می‌کند که در ابتدا شرکت‌ها به دنبال تعداد فالوور بالا بودند و بنابراین بیشتر با ماکرواینفلوئنسرها سروکار داشتند که باعث دیده شدن برند می‌شوند. اما ممکن است این روش اغلب نتیجه مورد نظر را نداشته باشد، زیرا ممکن است آن قدر باعث تعامل و تعلق خاطر مخاطبان نشوند و مخاطبان با آن‌ها ارتباط برقرار نکنند. بنابراین شرکت‌ها شروع به ارجحیت دادن کیفیت بر کمیت کردند. همچنین نکته دیگری که باید در انتخاب اینفلوئنسر به آن توجه شود و کیتی فرایبرگ هم در پادکست به آن اشاره می‌کند این است که باید فردی انتخاب شود که خود پیام مشابهی با برند منتشر می‌کند. به عبارتی پیام او منعکس کننده پیام برند باشد.

علاوه بر پادکست، ادبیات هم اهمیت تناسب بین اینفلوئنسر و برند را تأیید می‌کند. این عامل منجر به آثار مثبت تبلیغاتی بیشتری می‌شود و مؤلفه تخصص، یک مشخصه تعیین کننده مهم در انتخاب اینفلوئنسر مناسب است. هنگام انتخاب اینفلوئنسر، یک ارزیابی عمیق از پایگاه فالوورهای اینفلوئنسر می‌تواند به اطمینان از دسترسی به بازار هدف موردنظر کمک کند. در آخر پادکست، الساندراسیلز آینده اینفلوئنسرمارکتینگ را این گونه پیش‌بینی می‌کند که همان طور که از ماکرواینفلوئنسرها به میکرواینفلوئنسرهای روی آوردیم، در نهایت به سمت وسویی می‌رویم که اینفلوئنسرهای سازندگان واقعاً افراد نزدیک ما خواهند بود، مانند خانواده، جامعه و دوستان.

سخن آخر

در این جاسعی شد تا چکیده‌ای از مطالب کلی پوشش داده شود اما برای مطالعه و آشنایی کامل با فرصت‌های پژوهشی در این زمینه توصیه می‌شود به منابع ذیل مراجعه شود.

منابع

- Zeng, J. (2020, February 25). Influencer Marketing Budgets Grow Up in 2020. American Marketing Association.
- Esber, D., & Wong, J. (2020, April 15). Discussions in digital: Influencer marketing is ready for its close-up (Podcast). McKinsey & Company.
- Linqia. (2020). The State of Influencer Marketing 2020. Linqia, Inc.
- Linqia. (2021). The State of Influencer Marketing 2021. Linqia, Inc.
- Rosengren, S., & Campbell, C. (2021). Navigating the Future of Influencer Advertising: Consolidating What Is Known and Identifying New Research Directions.
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The commercialization of social media stars: a literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327-375.

بخش چهارم: عملیات و زنجیره تامین

هکته‌های چابک
علی سخا

روابط میان محرک‌های صنعت ۴.۰
مجتبی تقی‌پور





علی سخا

دانشجوی کارشناسی ارشد MBA

گرایش عملیات و زنجیره تأمین، دانشگاه تهران

alisakha@aut.ac.ir

هک‌های چابک

مقدمه:

طی بیست سال اخیر، سیستم مدیریت چابک^۱ برای بهبود محصولات، خدمات و سایر فرایندهای عملیاتی وارد دنیای کسب‌وکار شده است. در این سیستم، سازمان‌ها به دنبال ایجاد تیم‌های کوچک و قدرتمند هستند و قصد دارند مشکلات و چالش‌های مختلف را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنند. هدف از این کار، توسعه راه‌حل‌ها در مقیاس خرد برای دستیابی به بازخورد سریع و سازگاری بالاست. گرچه فلسفه سیستم‌های چابک از توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری نشئت گرفت ولی به سرعت به سیستم‌های مدیریتی و اجرایی بسط داده شد و توانست بسیاری از شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های جدید را مثل C-suite به خود جذب کند.

اگر چه سیستم چابک می‌تواند برای کسب‌وکارهای مشتری‌محور^۲ و آن دسته از مدیرانی که به دنبال کشف بازارهای جدید برای محصولات خود هستند مفید باشد، اما برای کسب‌وکارهایی که نیازمند عملیات‌های اجرایی باثبات و کارا هستند، می‌تواند ضعفی بزرگ محسوب شود؛ مثلاً ورود به سیستم چابک برای صنایع بالغ که سال‌هاست در بازار مشغول فعالیت هستند، محصولات خود را در حجم بالا تولید می‌کنند و پردازش حساب‌ها، دستمزدها و بودجه‌بندی آن‌ها طبق یک روند جاری و مشخص در حال انجام است، می‌تواند بسیار پرهزینه و حتی خطرناک باشد.

این سبک از سیستم‌های عملیاتی که ما بیشتر در صنایع قدیمی و باپشتوانه شاهد آن هستیم اگر خوب طراحی شوند می‌توانند بسیار کاربردی، قابل‌اعتماد و پایدار باشند. اما مشکلی که وجود دارد این است که این مدل کسب‌وکارها نمی‌توانند خودشان را با تغییرات بازار تطبیق دهند و برخی اوقات مجبورند تا پروژه‌هایی که نیاز به انعطاف‌پذیری، آزمون و خطا و تغییر رویکرد دارد را کنار بزنند؛ مثلاً با شیوع ویروس کرونا بسیاری از کسب‌وکارها مجبور به راه‌اندازی سیستم تحقیق و توسعه^۳ برای ایجاد نوآوری‌های جدید در محصولات یا خدمات خود شدند تا بتوانند نیاز مشتریان خود را، که به شکل قابل توجهی تغییر یافته بود، برطرف کنند.

در این شرایط سازمان‌های بزرگ چطور می‌توانند رویکرد خود را تغییر دهند تا بتوانند به شکل مؤثر با شرایط جدید وفق پیدا کنند؟ به نظر شما چند درصد از کسب‌وکارها در این مهم موفق بودند؟

1. Agile approach
2. Business to customer
3. R&D

طبق تحقیقاتی که حول شرکت‌های بزرگی همچون Sony، Pepsico، Novartis و GE انجام شده است، این شرکت‌ها از تیم‌های موقت برای پروژه‌های استراتژیک و عملیاتی خود، که زمان بندی فشرده‌ای داشت، استفاده کرده‌اند.

آنچه روشن است این است که این کسب‌وکارها از سیستم چابک و ترفندهای موسوم به هک چابک بهره برده‌اند. این ترفندها مانند آنچه که ما در تعاریف هک رشد شنیده‌ایم، مجموعه‌ای از میان‌برها و روش‌های جدیدی است که نرخ بهره‌وری را بهبود بخشیده و سرعت انجام یک فرایند را به شکل قابل توجهی افزایش می‌دهد. در واقع هک چابک، راه‌حلی سریع و مؤثر برای حل مشکلی خاص است. تفکر هک چابک زمانی ایجاد شد که مدیران استراتژی و عملیات دریافتند که باید تهدیدهای پیش روی خود را به فرصت تبدیل کنند؛ چراکه ممکن است کسب‌وکار خود را از دست بدهند یا متحمل ضررهای جبران ناپذیری شوند. به همین منظور، روش‌های غیرمتعارف و خارج از چهارچوب عملیاتی موسوم به هک چابک به شاکله‌ی سازمان‌ها راه یافت تا نیل به اهداف استراتژیک به شکل مؤثر انجام شود. اگرچه پروژه‌ها از نظر مقیاس، مدت زمان اجرا و... با یکدیگر تفاوت داشتند اما ما توانستیم با مطالعه‌ی موردی، به برخی از بارزترین ویژگی‌های تیم‌های مختلف در هدف، اختیارات و اجرا پی ببریم. به طور حتم این موضوع می‌تواند برای سازمان‌هایی که قصد استفاده از هک چابک دارند، بسیار مفید باشد.

هدف

تمام پروژه‌هایی که مطالعه و بررسی شدند، با هدفی شفاف و البته الهام‌بخش شروع شده بودند؛ مثلاً برنده شدن در یک مناقصه، بازیابی یک موقعیت کلیدی یا تولید یک محصول یا خدمت جدید. در تمامی این موارد، اعضای تیم پروژه از واحدهای استراتژیک تا عملیاتی، معتقد بودند که هدف شفاف یک موضوع بسیار مهم است.

آنچه در جنرال الکتریک^۴ در سال ۲۰۱۲ رخ داد را در نظر بگیرید. راه‌آهن هند، دومین شبکه ریلی بزرگ در جهان، برنامه‌ای ۲.۵ میلیارد دلاری برای نوسازی کل ناوگان لوکوموتیوهای دیزلی خود اعلام کرد و خواستار برگزاری جلسه مناقصه در عرض شش ماه شد. با توجه به طول عمر طولانی یک لوکوموتیو، این مسئله یک فرصت بسیار درخشان برای سازمان بود. اما نالین جین^۵، یکی از مدیران جوان نمایندگی جنرال الکتریک هند، متوجه شد که عوامل متعددی وجود دارد که مانع از ارائه پیشنهاد به‌موقع شرکت خواهد شد. سیستم اجرایی سنتی شرکت، محل دوردست دفتر مرکزی ترابری جنرال الکتریک در پنسیلوانیا، شرایط غیرشفاف راه‌آهن هند، ریسک بالای معامله (پیشنهاد مالی بالا موجب از بین رفتن معامله می‌شود و پیشنهاد خیلی کم منجر به ضرر مالی هنگفت خواهد شد) و همچنین احتمال بروز تغییرات در طول فرایند مناقصه، از مهم‌ترین موانعی بودند که وی به آن اشاره داشت.

تنها راه پیش روی جین اتخاذ یک رویکرد چابک برای پیروزی در مناقصه بود. به همین منظور، او شروع به جمع‌آوری یک تیم مشتمل بر متخصصان تولید، تأمین منابع و امور مالی کرد تا بتواند فرایند مناقصه دولتی در کشور هند را مدیریت کند. جین با برجسته کردن این فرصت طلایی و ادعا در مورد آنکه برنده شدن در مناقصه می‌تواند برای شرکت بسیار سودآور باشد، حمایت مدیران اجرایی و گروه‌های مختلف در جنرال الکتریک را به دست آورد و از تخصص و اختیارات آن‌ها برای پیشبرد پروژه استفاده نمود.

نمونه دیگر شرکت Pepsico UK است که در سال ۲۰۱۶ در آستانه سومین سال رکورد درآمدی بود. ایان الینگتون^۶، مدیر کل وقت شرکت، می‌دانست که باید اقدامی مؤثر انجام دهد؛ اما مشکل، سیستم

4. General Electric
5. Nalin Jain
6. Ian Ellington

و قوانین ریشه‌دار PepsiCo بود که مانع از واکنش سریع او به این بحران می‌شدند. الینگتون می‌دانست که اصلاح ساختار کلی سازمان از درون بسیار طولانی خواهد بود و به احتمال زیاد مقاومت قابل توجهی را از طرف بخش‌های مختلف در پی خواهد داشت. راه‌حل او تشکیل یک تیم SLAM^۷ بود که وظیفه هدایت این کشتی را بر عهده بگیرد. در طی هشت هفته، اعضای تیم با سهامداران کلیدی و خرده‌فروشان مهم تماس گرفتند تا بفهمند چه اشتباهی رخ داده و چه ایده‌هایی برای احیای برند و بهبود اوضاع مالی شرکت وجود دارد؛ مثلاً برخی از کارشناسان برندسازی گرچه ایده‌هایی برای بهبود فروش آنلاین داشتند اما هرگز ایده آن‌ها اجرایی نشد. هدف تیم SLAM کاملاً روشن بود؛ جمع‌آوری ایده‌ها. این تیم هیچ راه‌حلی را به مدیران دیکته نکرد بلکه فقط ایده‌ها را جمع‌آوری کرد و به دیگران قدرت داد تا مسیری مناسب برای خروج از رکود ایجاد کنند. این رویکرد چابک در نهایت منجر به افزایش ۲۳ درصدی درآمد بریتانیا در سال اول و ۲ درصدی آن در سال دوم شد.

اختیار

گرچه هدف، انگیزش لازم برای شروع یک فرایند اجرایی را فراهم می‌کند. اما هک چابک در صورتی که از مسیر مرسوم اجرای خود منحرف شود با شکست روبه‌رو خواهد شد. در تمام موارد مورد مطالعه، این نکته دریافت شد که تیم‌های چابک اختیارات قابل توجهی را از طرف مدیران ارشد دریافت کرده بودند تا بتوانند راه‌حل‌های خود را بدون عبور از بروکراسی‌های رایج در سیستم و تأییدیه‌های معمول، مورد سنجش قرار دهند. اما به جرئت هیچ‌یک از موارد مورد مطالعه ما مثل Skunkworks نبودند. تیمی مستقل و کاملاً خارج از عملیات‌های ثابت سازمان، اما با اختیارات و حمایت‌های همه‌جانبه.

به هند بازگردیم. تیم مناقصه جنرال الکتریک در جریان جذب فرصت عقد قرارداد، از تمام لایه‌های سازمانی رایج خارج شد و گزارش خود را به طور مستقیم به مدیران عامل جنرال الکتریک هند و حمل‌ونقل این سازمان ارائه کرد و آن‌ها را به‌طور مستقیم در جریان پیشرفت پروژه و موانع موجود قرار داد.

با توجه به هزینه‌های سنگین و مقررات خاص موجود، سودآوری این مناقصه برای جنرال الکتریک به هیچ عنوان مشخص نبود و راه‌آهن هند نیز عقبه روشنی در مناقصه‌های قبلی خود نداشت. به این دلایل در سطح سازمان نیز، موانع زیادی برای پیگیری این معامله وجود داشت و نظر کارکنان جنرال الکتریک به صورت کلی نسبت به عقد این قرارداد مثبت نبود.

با وجود این، جنرال الکتریک با حمایت بی‌چشم‌داشت دو تن از مدیرعاملان خود و تفویض اختیار به تیم چابک برای جذب کارشناسان خبره از درون سازمان، تقسیم هزینه‌ها در بخش‌های مختلف، تعاملات گسترده با راه‌آهن هند، مثلث‌بندی اطلاعات از منابع مختلف برای بالابردن دقت در برآورد هزینه‌ها و... توانست بر مشکلات موجود غلبه کند.

در سال ۲۰۱۳ مدیرعامل وقت شرکت سونی، کاز هیرای^۸، یک تیم چابک برای ورود هرچه سریع‌تر محصولات نوآورانه به بازار تشکیل داد. بخش مهمی از تلاش‌های وی برای تحول سازمان، تغییر روند روبه‌افول سازمان در دو دهه اخیر بود. هیرای تشخیص داد که بروکراسی ریسک‌گریز^۹ مانع از ورود تکنولوژی‌های نو به بازار شده است. چرا که این روند، با اصول تجاری سونی در آن سال‌ها هم‌خوانی نداشت.

راه‌حل او چه بود؟ یک هک چابک فوق‌العاده که امکان پیگیری ایده‌ها را خارج از دسته‌بندی محصولات

7. self-organizing, lean, autonomous, and multidisciplinary

8. Kaz Hirai

9. risk-averse bureaucracy

رایج فراهم کرد و در نهایت تعدادی از این تکنولوژی‌ها را به موفقیت رساند. او برای این مهم، یک تیم جدید تشکیل داد و به آن‌ها اجازه داد تا فرایند بودجه‌بندی و تصمیم‌گیری رایج در سازمان را دور بزنند و از منابع مالی و فناوری‌های مورد نیاز خود استفاده کنند.

این تفویض اختیارات در کنار هدف روشنی که برای این تیم تبیین شده بود، موجب ایده‌پردازی‌های کم‌نظیر در سطح سازمان شد. از جمله فناوری‌هایی که در آن سال‌ها از این تیم به‌دست آمد، پروژکتور خانگی محبوب K4 بود که تصاویر را با وضوح و کیفیت بی‌نظیر بر روی پرده، نمایش می‌داد.

در شرکت‌های داروسازی، تحقیق و توسعه محصول یک فرایند کاملاً بالا به پایین است. مدیران ارشد بخش عمده‌ای از بودجه شرکت را به دانشمندان خود که در حوزه‌هایی همچون درمان بیماری‌های قلبی-عروقی و سرطان فعالیت می‌کردند، اختصاص می‌دهند. عواملی چون روش‌های علمی و اجرایی خاص، ضوابط پیچیده و همچنین ریسک‌ناپذیری بالای این شرکت‌ها موجب شده بود تا اغلب تحقیقات نوآورانه به حاشیه رانده شود.

پس از فارغ‌التحصیلی جی برادر^{۱۰} از رشته علوم در سال ۲۰۱۶ و منصوب شدن وی به ریاست بخش تحقیق و توسعه ابر شرکت داروسازی Novartis، تغییرات چشم‌گیری در سازمان به وقوع پیوست. او تعدادی از دانشمندان برجسته را که دارای ایده‌های درخشانی بودند و به دلایل فوق نتوانسته بودند آن را در سازمان پیاده‌سازی کنند مجدداً روی کار آورد و به آن‌ها اختیارات کافی برای تسریع ایده‌های رادیکال و خارج از چارچوب را داد. خروجی این تیم چابک، پروژه پیدایش^{۱۱} بود.

پروژه پیدایش، یک مسابقه نوآوری و خلاقیت درون‌سازمانی بود که تیم‌های مختلف را برای ارائه طرح‌های پیشنهادی، فارغ از تمام روندهای رایج در شرکت تشویق می‌کرد. این طرح‌ها به‌طور مستقیم به تیم چابک و خود برادر ارسال می‌شد. از بین نود پیشنهادی که در طی این رقابت به تیم بررسی ارسال شد، پنج گروه برتر بودجه، زمان و اختیارات کافی را برای اجرای ایده خود دریافت کردند. هر تیم قادر بود در کوتاه‌ترین زمان تجهیزات لازم خودش را درخواست کند. پس از هجده ماه هر یک از پروژه‌ها می‌بایست موفق می‌شدند تا در سیستم تحقیق و توسعه محصول Novartis جایگاه خود را پیدا کنند یا آنکه به فعالیت خودشان پایان دهند.

پس از استقبال بی‌نظیر از پروژه پیدایش، در سال ۲۰۱۸ دومین دور این رقابت در سازمان برگزار شد که ماحصل آن بیش از ۱۵۰ ایده ارسال بود. در نهایت نیز تیم چابک، شش ایده را برای تخصیص منابع مالی و تجهیزات لازم انتخاب کرد. گرچه خروجی این تیم‌ها هنوز مشخص نیست اما همواره از پروژه پیدایش که فرصتی عالی برای کشف ایده‌های جدید بود، تقدیر می‌شود.

برادر در این خصوص می‌گوید: «پروژه پیدایش، گران و مختل‌کننده روند جاری در شرکت نبود. این تیم صرفاً عملی‌شدن ایده‌های ناب را تسهیل کرد و تعاملات بین متخصصان در زمینه‌های مختلف را ممکن ساخت تا ما بتوانیم فناوری‌های پیشگیری و درمان را بهبود بخشیم و محصولات جدید وارد بازار کنیم».

فرایند

یکی دیگر از ویژگی‌های تیم‌های مورد بررسی، نظم آن‌ها بود. تیم‌های چابک این سازمان‌ها کاملاً منظم بودند و هیچ آشفتگی یا سردرگمی در روند اجرایی خود نداشتند. هر کدام از آن‌ها فرایند آزمون و خطا را به صورت خودکار طی کردند تا به هدف خود که تولید نتایج مطلوب در یک چهارچوب زمانی محدود بود، دست یابند.

تمامی تیم‌ها هدفی آشکار و شفاف داشتند و اجازه ندادند تا کمال‌گرایی در عملیات، در سرعت پیشرفت

10. Jay Bradner

11. Project Genesis

پروژه اختلال ایجاد کند و با وجود ریسک‌های اجرایی، از طریق ضوابط مشخص نیز کنترل می‌شدند. آن‌ها آنچه که ما به عنوان اجرا و یادگیری از آن یاد می‌کنیم را به شکل یک رویکرد ساختار یافته در فرایند عملیاتی پروژه‌ها اجرا کردند و با تقسیم پروژه به بخش‌های کوچک و اصلاح پیوسته آن برای رسیدن به هدف در تلاش بودند.

تمام تیم‌هایی که مورد بررسی قرار گرفته است به دقت روی یک مأموریت مشخص کار کرده‌اند و از رویکرد چابک که شامل تشکیل منشور تیمی پیرامون مشکل یا یک فرصت خاص بود استفاده کرده‌اند. در این بین، شناسایی رهبر تیم، مشاور، ذی‌نفعان و محدود کردن وظایف و مسئولیت‌های اجرایی به بلوک‌هایی با بازه زمانی محدود از مهم‌ترین بخش‌های اجرایی بود. طراحی آزمون‌های متوالی و اتخاذ رویکردهایی که فعالیت‌های مشترک را به شکل شفاف، سازمان‌دهی می‌کند، از دیگر بخش‌های مشترک در بین تمام تیم‌ها بود. پس از انجام‌دادن پروژه و حصول نتیجه نیز، اعضای تیم چابک به موقعیت‌های قبلی خودشان در سازمان بازگشتند.

جمع‌بندی

مسئله‌های چابک، راه‌حل‌های کوتاه‌مدتی هستند که به مشکلات به صورت ریشه‌ای نگاه نمی‌کنند اما می‌توانند با کارایی بالا، به‌طور مؤثر و در زمان بسیار کم یک چالش را از پیش رو بردارند و آن را به فرصت تبدیل کنند و راه را برای موفقیت باز کنند.

منبع

Ranjay Gulati & Amy C. Edmondson, 2021, Agility Hacks, Harvard Business Review magazine, November- December, pp 46-49



مجیدی تقی پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

گرایش زنجیره تامین، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

روابط میان محرك‌های موثر صنعت ۴،۰ بر اقتصاد دایره‌ای با رویکرد دیمتلفازی

چکیده :

جهان امروز با مسائلی چون گرم شدن زمین، انواع آلودگی‌ها، افزایش انتشار گازهای گلخانه‌ای و... مواجه است که این مسائل به‌طور بالقوه می‌تواند منجر به انقراض نوع بشر شود؛ بنابراین حفظ محیط زیست و استراتژی‌های مربوط به آن خیلی زود در اولویت برنامه‌ها، به‌عنوان یک نوآوری مهم سازمانی قرار گرفت و برنامه‌های اقتصادی سازمان‌ها و جوامع را برای بهبود اوضاع حاکم از مدل خطی به مدل دایره‌ای تغییر داد. همچنین محیط‌های کسب و کار امروزی با موج جدیدی از تحولات گسترده در حوزه فناوری‌های نوظهور رو به رو شده‌اند که به ناچار جهت بقای خود باید در ساختار، عملکرد و مدل‌های مدیریتی تجدید نظر کنند یکی از این تحولات موج چهارم صنعت است که به انقلاب صنعتی ۴،۰ شهرت یافته است. در این تحقیق با معرفی اجمالی صنعت ۴،۰ و اقتصاد دایره‌ای و مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات صورت گرفته شده ۱۶ عامل به‌عنوان محرك‌های صنعت ۴،۰ در اقتصاد دایره‌ای شناسایی و پس از بکارگیری تکنیک دلفی فازی نظرات خبرگان ۱۳ عامل به‌عنوان عوامل اصلی عنوان شد. به‌منظور تحلیل داده‌های این تحقیق از رویکرد دیمتلفازی بهره گرفته شد تا اثرات عوامل مشخص گردد. نتایج حاصل از تحلیل دیمتلفازی بیانگر این مطلب است که عامل بهبود سیستم‌های اشتراک‌گذاری، دقت داده‌ها، بهبود کیفیت و بهینه‌سازی منابع و فرآیندها از تاثیرگذارترین عوامل در پیاده‌سازی صنعت ۴،۰ در اقتصاد دایره‌ای می‌باشند.

کلید واژه‌ها: اقتصاد دایره‌ای، صنعت ۴،۰، دیمتلفازی

۱: مقدمه

۱-۱: صنعت ۴،۰

پارادایم‌های مختلف انقلاب صنعتی را می‌توان از نظر فناوری و همچنین جنبه‌های اجتماعی و سیاسی دسته‌بندی کرد. اولین انقلاب صنعتی در دهه ۱۷۰۰ رخ داد، زمانی که سیستم‌های تولیدی شروع به استفاده از ماشین‌هایی کردند که با بخار و آب کار می‌کردند. انقلاب صنعتی دوم در طول دهه ۱۸۰۰ رخ داد و با استفاده از برق و خط مونتاژ برای تولید انبوه مشخص می‌شود (Vinodh, S et al, 2020). در دهه ۱۹۰۰، کامپیوترها و الکترونیک انقلاب صنعتی سوم را به وجود آوردند که مشخصه آن اتوماسیون است (Lasi, H et al, 2014). اصطلاح "صنعت ۴،۰" برای اولین بار در نمایشگاه هانوفر در سال ۲۰۱۱ مطرح شد. متعاقباً، در سال ۲۰۱۳، دولت آلمان آن را به‌عنوان یک ابتکار استراتژیک

برای متحول کردن صنعت تولید پذیرفت (Xu, L et al, 2018). با این حال، تحقیقات آکادمیک در مورد صنعت ۴,۰ هنوز در مرحله نوپایی است.

صنعت ۴,۰ را می توان به عنوان همگرایی چندین مفهوم نوظهور و فناوری‌های جدید مانند شناسایی فرکانس رادیویی (RFID)، داده‌های بزرگ، محاسبات ابری، حسگرهای هوشمند، یادگیری ماشین (ML)، رباتیک، ساخت افزودنی (AM)، هوش مصنوعی (AI)، واقعیت افزوده و اینترنت اشیا عنوان کرد (Li, L, 2017). با توجه به پیشرفت تکنولوژی در عصر دیجیتال، به دلیل به هم پیوستگی ماشین‌ها، سیستم‌ها و گره‌ها در یک شبکه تولیدی، داده‌های بیشتری نسبت به قبل تولید می‌شود. داده‌ها توسط تمام گره‌های سیستم تولید جمع‌آوری و به اشتراک گذاشته می‌شود و برای تولید دانش تجزیه و تحلیل می‌شود. ماشین‌ها به‌جای اینکه به‌صورت انفرادی کار کنند، به‌طور مستقل با هم ارتباط برقرار می‌کنند و با هم همکاری می‌کنند (Manesh, M et al, 2020). استفاده از ظرفیت و کاهش هزینه‌ها در نتیجه پایداری شرکت را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، شفافیت داده‌ها می‌تواند تحویل‌های اشتباه و جریان‌های مواد غیرضروری را کاهش دهد و آسیب‌ها را در کل زنجیره ارزش از بین ببرد، در نتیجه اتلاف‌ها از بین رفته و عملکرد محیطی افزایش می‌یابد (Qiu, X et al, 2015). پیش از این، بسیاری از مطالعات در مورد مفهوم نظری صنعت ۴,۰ انجام شده است. این مطالعات پیشنهاد کرده‌اند که فناوری‌های این نسل، کارایی را بهبود می‌بخشند و اتلاف انرژی ناشی از فرآیند تولید را کاهش می‌دهند (Nascimento et al, 2018). دنیای فیزیکی و دنیای مجازی از طریق صنعت ۴,۰ به هم متصل می‌شوند و در نتیجه تعامل انسان و ماشین صورت می‌گیرد. این فناوری، قطعات و کارخانه هوشمند را قادر می‌سازد تا یک شبکه ارتباطی را به منظور سازگاری و مدیریت خود بر این اساس تشکیل دهند (Jabbour et al., 2018). بنابراین، فناوری‌های صنعت ۴,۰ نه تنها ارتباطات بین دنیای فیزیکی و مجازی را امکان‌پذیر می‌سازد، بلکه فرصت‌هایی را برای شرکت‌های تولیدی برای بهبود کارایی و افزایش ظرفیت تولید نیز فراهم می‌کند (Büchi, G et al, 2020). طبق بیان گیلکریست تمرکز اصلی صنعت چهارم این است که یک شبکه تولید هوشمند مبتنی بر دیجیتال سازی و اتوماسیون ایجاد کند که در آن ماشین‌ها و محصولات بدون دخالت انسانی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. (Gilchrist, 2016)

۲-۱: اقتصاد دایره‌ای (CE)

مفهوم اقتصاد دایره‌ای با رشد اقتصادی تجربه شده توسط چین در دهه ۱۹۹۰ و منابع طبیعی محدود موجود، برای تولید کالاها و خدمات رایج شد. مطالعاتی که در آن زمان در CE انجام شد به این نتیجه رسید که سیستم‌های تولیدی فاقد جنبه‌های اجتماعی و پایداری هستند. در حال حاضر عدم شفافیت در توجیه اینکه چگونه CE ممکن است سه ستون پایداری را از منظر اجتماعی برآورده کند، وجود دارد. (Rajput, S.; Singh, S.P, 2019) مفهوم اقتصاد دایره‌ای به عنوان یک روش جدید پایداری تکامل یافته است و در کمبود منابع، گردش مواد و تسهیل استفاده مجدد و پارادایم بازیافت محبوبیت پیدا کرده است. در نتیجه، به دلیل سبک زندگی مصرف‌کننده، رشد پویا در صنایع تولیدی، انتشار کربن و تولید زباله به طور فزاینده‌ای شدید شده است (Michaeland Amir, 2016). اقتصاد دایره‌ای دیدگاه متفاوتی از تولید و مصرف در بازگرداندن ارزش محصولات دور ریخته شده دارد، مطالعات قبلی در مورد اقتصاد دایره‌ای درک آینده نگر و کاربردهای آن را در طراحی مجدد سیستم‌های تولیدی ارائه می‌دهد و ایده‌های زنجیره تامین حلقه بسته را به اشتراک می‌گذارد (Geissdoerfer, M et al, 2017). تعریف خوبی از اقتصاد دایره‌ای توسط بنیاد الن مک آرتور ارائه شده است، که اقتصاد دایره‌ای را به عنوان یک "سیستم ترمیمی و احیا کننده با طراحی" تعریف می‌کند که هدف آن حفظ محصولات، اجزا و مواد در حداکثر سودمندی و ارزش آنها است (Bressanelli,

(G et al, 2018). راجپوت و سینگ ۲۰۱۹، بیان کردند که CE به عنوان یک زنجیره تامین بسته پیکربندی شده که به دنبال استفاده ترمیمی و احیاکنندگی می باشد، به این معنی که سیستم در "پایان عمر" یا "طول عمر" محصولات، مفهوم سازی شده است و خدمات در سطح صنعتی، در نتیجه حذف مواد سمی، و استفاده مجدد و حذف زباله از طریق اجرای صریح مدل های طراحی انجام می پذیرد. از نظر زنجیره تامین، هدف اقتصاد دایره ای این است که منابع را کارآمدتر کند و نتایج زیست محیطی را بهینه کند. انتقال مدل های اقتصادی از یک مدل اقتصادی خطی کلاسیک به یک مدل دایره ای بسته، با تمرکز بر ارائه مثبت و متعادل سازی اثرات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی صورت می گیرد (Rosa, P.; Sassanelli, C, 2019). چرخه عمر کالاها یا خدمات، که توسط مراحل تولید و بازاریابی، از استخراج مواد خام تا دفع نهایی زباله، نشان داده می شود، معمولاً توسط تعبیر «گهواره تا گور» که در آن گهواره محیطی است که منابع طبیعی از آن استخراج می شود و گور نیز محیط زیست است و نقش مقصد نهایی زباله ها را دارد (Ghisellini, P, 2016). برخی از مفاهیم دیگر توسط آکادمی ها برای تغییر درک زباله و تغییر آن به عنوان منبع پیشنهاد شد. یک مفهوم اقتصاد دایره ای که تعریف توسعه پایدار را از کمیسیون جهانی محیط زیست در نظر می گیرد، بیان می کند: «اقتصادی است که از سیستم های تولید-مصرف اجتماعی ساخته شده است که خدمات تولید شده از جریان خطی طبیعت، جامعه و جریان انرژی را به حداکثر می رساند. اقتصاد دایره ای جریان تولید را به سطحی محدود خواهد کرد که طبیعت آن را تحمل می کند و از چرخه های اکوسیستم در چرخه های اقتصادی با رعایت نرخ طبیعی بازتولید آن ها استفاده می کند (Korhonen, J et al, 2018). اساس اقتصاد دایره ای طراحی محصول با تاکید بر اصطلاح "طراحی برای بازیافت" است زیرا در این مرحله تصمیمات در مورد میزان استفاده از مواد قابل بازیافت گرفته می شود. هدف اصلی طراحی برای بازیافت دستیابی به حداکثر کاهش در تولید مواد خام، استفاده از مواد بازیافتی و دستیابی به بالاترین سطح بازیافت پس از پایان چرخه عمر محصول است.

جدول شماره ۲: تعاریف کلیدی اقتصاد دایره ای از دیدگاه محققان

مفهوم کلیدی	تعریف	محققان
کاهش مصرف مواد	اقتصاد دایره ای رسالت خود را حل مشکلات از منظر کاهش هدر رفت مواد و متعادل کردن جریان مواد بین اکوسیستم و سیستم اجتماعی- اقتصادی تعریف می کند.	et al, 2009, Liu, Q
بهره وری زیست محیطی و بهره وری منابع	اقتصاد دایره ای (CE) بر بهره وری منابع و بهبود بهره وری زیست محیطی به روشی جامع، به ویژه بر بهینه سازی ساختار صنعتی و کاربرد فناوری جدید، نوسازی تجهیزات و نوسازی مدیریت تمرکز دارد.	Hu, J. et al, 2011
ترمیم کننده (احیا کننده) به وسیله طراحی	اقتصاد دایره ای اقتصادی است که از نظر طراحی ترمیم کننده است و هدف آن حفظ محصولات، اجزا و مواد در بالاترین ارزش و کاربردشان در همه زمان ها است.	Webster, K. 2020
تبدیل زباله به منبع	اقتصاد دایره ای به معنای استفاده مجدد، تعمیر، نوسازی و بازیافت مواد و محصولات موجود است. آنچه قبلاً به عنوان زباله در نظر گرفته می شد به یک منبع تبدیل می شود.	Jurgilevich, A. 2016

Bocken, N, et al 2016	طبق گفته بنیاد الن مک آرتور و کمیسیون اروپا، اقتصاد دایره ای (CE) به عنوان یک رویکرد امیدوارکننده برای کمک به کاهش فشارهای پایداری جهانی ما در نظر گرفته می شود.	ترویج پایداری
Awan, U, 2020	اقتصاد دایره ای، مجموعه ای از فرآیندها برای کاهش مواد مورد استفاده در تولید و مصرف، ارتقای انعطاف پذیری مواد، حلقه بسته شدن و ارائه پایداری مبادله به گونه ای که سیستم اکولوژیکی را به حداکثر برساند.	کاهش بار زیست محیطی با رویکرد تئوری سیستم اکولوژیکی

۴-۱: صنعت ۴,۰ و اقتصاد دایره‌ای

اجرای اقتصاد دایره ای (CE) نیازمند تغییراتی در مدل های کسب و کار و جامعه است. علاوه بر این، به نظر می رسد ایجاد راه حل های فناورانه جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، تسهیل کننده ای برای معرفی اقتصاد دایره ای به حوزه تجارت باشد. صنعت ۴,۰ یک تغییر پارادایم است که مدل کسب و کار سنتی شرکت های تولیدی را با ادغام شیوه های اقتصاد دایره ای تغییر می دهد (Rosa, P, 2020). این فناوری های تحول آفرین، کارایی تولید، انعطاف پذیری تولید و بهره‌وری کلی عوامل سبز را از طریق چندین فناوری اطلاعات، ارتباطات و هوش مصنوعی تسهیل می کنند (Durach؛ Büchiet al., 2020). (et al., 2021; Kohizadeh et al., 2021). اجزای صنعت ۴,۰ راه را برای اصول اقتصاد دایره ای هموار می کند که می تواند به ردیابی مواد خام، ایجاد اطلاعات بلادرنگ در خطوط تولید، قطعات، ماشین آلات و پس از مصرف محصولات کمک کند. این اطلاعات را می توان به منظور تصمیم گیری آگاهانه، نظارت بر عملکرد و ردیابی چرخه عمر محصولات محصور کرد. صنعت ۴,۰ پشتیبانی فوق العاده ای را برای تسهیل اقتصاد دایره‌ای ارائه می دهد که در آن فرآیند تولید بر اصول پایداری مانند خرید سبز، استفاده مجدد، بازیافت و تولید سبز استوار می باشد (Razzaq, A et al, 2021). تحت عنوان صنعت ۴,۰ اقتصاد دایره‌ای با انواع نوآوری های تکنولوژیکی مرتبط است که عمدتاً شامل بلاک چین، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی، ابر، شبیه سازی صنعتی، اینترنت اشیا، و تولید مواد افزودنی و غیره است (Rüßmann et al, 2015؛ Dalenogare et al., 2018). این فناوری ها ساختار صنعتی غالب را از طریق فرآیندهای مبتنی بر نوآوری با تضمین نظارت مالی و محیطی بهبود می بخشد (Huynh et al., 2020). صنعت ۴,۰ و اقتصاد دایره‌ای در حال ظهور در مرحله ی سازمانی هستند و روندهای تکنولوژیکی که بهره وری و تولید پایدار شرکت را بهبود می بخشد. (Dalenogare et al., 2018) رویکرد CE حجم عظیمی از داده‌ها را با توجه به ضایعات، محصولات جانبی، مواد خام و غیره تولید می کند و برای نظارت و دسترسی به اطلاعات بلادرنگ نیاز به دیجیتالی شدن در زنجیره تامین دارد. در این راستا، صنعت ۴,۰ نوآوری های کلیدی در عملیات پایدار را ارائه می دهد و زنجیره را پویاتر و کارآمدتر می کند. به همین منظور، بسیاری از نویسندگان مطالعات خود را در ارزیابی و تعیین عوامل موفقیت، توانمندسازی ها، ویژگی ها و الزامات صنعت ۴,۰ برای پیاده سازی مؤثر انجام داده اند: آرورا و همکاران، (۲۰۰۶)؛ میوراندی و همکاران (۲۰۱۲)؛ آتریا و تاگ (۲۰۱۳)؛ مونوستوری (۲۰۱۴)؛ پوزا و همکاران (۲۰۱۵)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۱۶)؛ راجپوت و سینگ (۲۰۱۸) توانمندسازی های اساسی مانند انعطاف پذیری، قابلیت اطمینان، مقیاس پذیری، کلان داده، تعمیر و نگهداری پیش بینی کننده، بازیابی خدمات، کیفیت خدمات، خودبهبودسازی، یکپارچه سازی، قابلیت همکاری، قابلیت های رابط و شبکه و غیره در یک زنجیره تامین حلقه بسته را تعیین کرده اند. در دنیایی از اطلاعات کامل، می توان حتی کارآمدتر از اتوماسیونی که قبلاً فعال شده بود، تولید کرد.

۲: ادبیات تحقیق

صنعت تولید در حال تجربه یک انقلاب از مدل اقتصادی خطی به یک مدل دایره ای است (Frank, A.G.; Dalenogare, L.S., 2019) خود بهینه سازی و خود پیگیرندی نقش مهمی در پویاتر و کارآمدتر کردن سیستم دارد (Sajjad, A.; Eweje, G., 2015). به عقیده پینیرو و همکاران ۲۰۱۹، ویژگی های حیاتی شناسایی شده برای ۱۴۰ شامل مقیاس پذیری، رابط، امنیت، کیفیت خدمات (QoS)، قابلیت اطمینان، مدولار بودن، قابلیت های شبکه، یکپارچه سازی و قابلیت همکاری است.

جدول شماره ۳: مرور ادبیات تحقیق

محققان	عنوان مقاله	نتایج
Van Fan et al. (2019)	رویکردهای انضباطی به سمت اقتصاد دایره ای هوشمند، تاب آور و پایدار	ایجاد اجماع بین ذینفعان، شناسایی موانع مشترک مشارکت ذینفعان
Rajput and Singh (2019b)	چالش های پیاده سازی صنعت ۴،۰ در یک اقتصاد دایره ای	این مطالعه استانداردها و مشخصات سیستم های فیزیکی- سایبری را شناسایی می کند، فناوری حسگر تأثیرگذارترین موانع صنعت ۴،۰ برای دستیابی به اقتصاد دایره ای است.
Lopes de Sousa Jabbour et al. (2019)	”صنعت ۴،۰ و اقتصاد دایره ای: دستور کار تحقیقاتی پیشنهادی و نقشه راه اصلی برای عملیات پایدار“	محققان آینده باید اتصال سیستم های فیزیکی- سایبری به اینترنت اشیا را برای حمایت از تولید مجدد هوشمند بررسی کنند.
Zheng et al. (2019)	”بررسی محصول- خدمات هوشمند: جنبه های کلیدی، چالش ها و چشم اندازهای آینده“	جنبه های کلیدی در دستیابی به اقتصاد دایره ای: پیگیرندی مجدد هوشمند، تعمیر و نگهداری پیش بینی، محصولات تعبیه شده با حسگرها یا پیش بینی پایان عمر، چشم انداز ارزش مشترک،
Nascimento et al. (2019)	”کاوش در فناوری های صنعت ۴،۰ برای فعال کردن شیوه های اقتصاد دایره ای در زمینه تولید“	محققان آینده باید بررسی کنند که چگونه فناوری های رو به رشد صنعت ۴،۰ می توانند با شیوه های اقتصاد دایره ای ادغام شوند.
Daú et al. (2019)	”زنجیره تامین پایدار مراقبت های بهداشتی ۴،۰: چارچوب مفهومی گذار اقتصاد دایره ای با آینده مسئولیت اجتماعی شرکت“	انقلاب صنعتی چهارم، روند چرخشی را به ارمغان می آورد و به اهداف توسعه پایدار کمک می کند.
Zhong et al. (2017)	بررسی تولید هوشمند در زمینه صنعت ۴،۰	این مطالعه نشان می دهد که تولید هوشمند از نظر اقتصادی نقش مهمی در سفارشی سازی انبوه، کیفیت بهتر و بهبود بهره وری دارد.

با توجه به مرور ادبیات پیشینه پژوهش جدول شماره ۴ عوامل شناسایی شده از به کارگیری صنعت ۴،۰ بر اقتصاد دایره ای را معرفی می کند.

جدول شماره ۴: متغیرهای استخراج شده از ادبیات تحقیق

عامل	تعریف
حداکثر سازی سود	این محرک، منفعت مالی کلی مرتبط با استفاده از فناوری های صنعت ۴,۰ در مدیریت پسماندها و بازیافت محصولات برای بهبود پایداری عملیات زنجیره تامین است.
صرفه جویی در هزینه	فناوری های صنعت ۴,۰ می توانند در هزینه های سازمان ها در مدیریت پسماند صرفه جویی کنند. به عنوان مثال، حسگرهای اینترنت اشیا را می توان برای ارائه اطلاعات مکانی در مورد پر بودن سطل های زباله، اطلاع رسانی استفاده کارآمد از وسایل نقلیه جمع آوری زباله استفاده کرد (Gutierrez et al., 2015).
بازیابی ارزش از پسماندها	فناوری های صنعت ۴,۰ باعث افزایش ارزش در بازیابی پسماندها و محصولات بازیافتی خواهد شد به طور مثال سطل های زباله هوشمند مجهز به حسگرها که قادر به تشخیص و تفکیک انواع زباله ها هستند می توانند پسماندهای بیشتری را به چرخه اقتصاد برگردانند.
بهبود رفع موانع در مدیریت پسماند	برخی از چالش ها در عملیات زنجیره تامین مدیریت زباله غیرقابل حل هستند تا زمانی که فناوری جدید صنعت ۴,۰ بکار گرفته شود. به عنوان مثال، جداسازی از منبع بهترین روش در مدیریت پایدار زباله های خانگی است. با این حال، به دلیل انواع موانع زیرساختی، فرهنگی و رفتاری، در بسیاری از کشورهای در حال توسعه گسترده نشده است. (Xu, R., 2017)
بهبود سرعت عملیات در مدیریت پسماند	بسیاری از فعالیت های مدیریت پسماند کار فشرده و زمان بر هستند. برخی از فناوری های صنعت ۴,۰ می توانند از طریق اتوماسیون سرعت عملیات را افزایش دهند. برای مثال، شرکت اپل از ربات ها برای جدا کردن آیفون های آخر عمر برای بازیابی مواد فنی استفاده می کند. این بسیار سریعتر و مقرون به صرفه تر از عملیات دستی است.
تقاضای بازار	مشتریان و مصرف کنندگان سهامداران مهم هر سازمانی هستند. همانطور که در دهه گذشته مردم نسبت به محیط زیست آگاه تر شده اند، تقاضای فزاینده ای برای محصولاتی که ارگانیک بوده و پسماند آنها به چرخه تولید مجدد باز می گردد و حافظ محیط زیست هستند به وجود آمده است (Mangan & Lalwani, 2016).
استفاده بهینه از مواد و فرآیندها	با فعال سازی IoT و CPS، امکان مشاهده فرآیندها در زمان واقعی وجود دارد. ارتباط متقابل ماشین ها، محصولات و انسان ها و اطلاعات همه جانبه در مورد همه چیز، واکنش بسیار سریع، کارآمد و کاملاً خودکار به هر شرایطی را در طول تولید ممکن می سازد. بنابراین می تواند دقیقاً میزان منابع مورد نیاز برای هر مرحله تولید را ارزیابی کند. (Song, Z., Moon, Y., 2016).
استفاده بهینه از دارایی ها	در اکثر کارخانه ها تجهیزات تولیدی یک کالای سرمایه ای با فاز استفاده طولانی تا ۲۰ سال یا بیشتر است. از طریق استفاده از فناوری های صنعت ۴,۰ می توان دانش مربوط به مکان، وضعیت و در دسترس بودن دارایی ها را جمع آوری کرد. علاوه بر آن، تسهیل کننده مهمی برای به اشتراک گذاری مدل هایی است که به استفاده پایدار از منابع کمک می کند. به طور مثال تعمیر و نگهداری پیش بینی کننده و جایگزینی اجزای معیوب می تواند زمان های خرابی را به حداقل برساند (Stock, T., Seliger, G., 2016).

بهره‌وری نیروی کار	در صنعت ۴،۰٪، انسان‌ها همچنان سازمان‌دهندگان خلق ارزش خواهند بود با این وجود، نیاز به مهارت‌ها تغییر خواهد کرد و شایستگی‌های مختلف مهم خواهند بود. مشاغل معمولی وجود ندارند و از طریق دیجیتالی شدن سریع، عملکردهای جدید پیچیده تر شده و حوزه‌های شغلی جدیدی پدید می‌آیند (McKinsey Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2016). برای مقابله با چالش اجتماعی صنعت ۴،۰٪ به روشی پایدار، کارایی آموزش کارگران را می‌توان با ترکیب فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات (ICT) بهبود بخشید.
مدیریت موجودی‌ها	مدیریت موجودی‌ها از طریق داده‌های زمان واقعی در مورد سطوح موجودی، می‌توان زمان انتظار، هزینه‌های موجودی و فضای ذخیره‌سازی را کاهش داد (Song, Z., Moon, Y., 2016). موجودی بیش از حد نه تنها منجر به هزینه‌های سرمایه‌ای زیاد، بلکه به منابع استفاده نشده و مازاد می‌شود.
بهبود کیفیت	بهبود کیفیت محصولات و فرآیندها با استفاده از حل مسئله بلادرنگ، کنترل فرآیند پیشرفته یا زمان واقعی اصلاحات خطا افزایش می‌یابد. کیفیت محصول منجر به دوباره کاری کمتر می‌شود و ضایعات کمتری در طول فرآیند تولید. این همچنین باعث کاهش ضایعات می‌شود.
کاهش زمان عرضه به بازار	فناوری‌های صنعت ۴،۰٪ فرآیندهای تحقیق و توسعه را ارزان‌تر و سریع‌تر می‌کند این امر از طریق روش‌هایی مانند مهندسی هم‌زمان یا نمونه‌سازی سریع، که به آن تولید افزودنی نیز می‌گویند، با استفاده از چاپ سه بعدی امکان پذیر خواهد بود. تولید افزودنی پتانسیل ایجاد قطعات هندسی پیچیده‌ای را دارد که به درجه بالایی از سفارشی‌سازی، مواد بدون استفاده و تولید زباله کمتر نیاز دارند.
فشارهای مقرراتی	فشار مقرراتی یکی از محرک‌های کلیدی سبز کردن عملیات زنجیره تامین است (Mangan, J.; Lalwani, C., 2016) شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر هنجارهای نظارتی قرار می‌گیرند تا فناوری‌های صنعتی ۴،۰٪ را برای کاهش ضایعات مضر و برآورده کردن الزامات زیست محیطی اتخاذ کنند.
بهینه‌سازی مسیرهای حمل و نقل	با استفاده از فناوری‌های صنعت ۴،۰٪ می‌توان از داده‌های ماهواره‌ای استفاده و تغییرات آب و هوایی را پیش‌بینی کرد یا به عنوان مثال با استفاده از اینترنت اشیا داده‌های ترافیکی بررسی و با کاهش ترافیک به کاهش دی‌اکسید کربن و انتشار آن کمک کرد
دقت داده‌ها	صنعت ۴،۰٪ داده‌های واقعی (حذف داده‌های پرت) در زمان مناسب، برای تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد از اینرو تصمیم‌گیران دید واضح‌تری و کامل‌تری نسبت به سرتاسر زنجیره ارزش خواهد داشت این داده‌ها می‌تواند محل دقیق کامیون‌ها، داده‌های آب و هوایی، پیش‌بینی مسیر بهینه و... باشد
بهبود سیستم اشتراک‌گذاری	فناوری‌هایی مانند رایانش ابری، اینترنت اشیا و... ما را در امر به اشتراک‌گذاری هر چه بهتر منابع و برنامه‌ریزی و کنترل عملکردها یاری می‌رساند.

۴: روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی می‌باشد. در این راستا برای شناسایی متغیرها و روابط موجود بر اساس مبانی نظری و نظریات خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی فازی، متغیرهای تحقیق شناسایی شده است. و در ادامه اثر متغیرها با تکنیک دیمتل فازی مورد بررسی قرار گرفت. به منظور شناسایی عوامل و ارزیابی اثرات هر یک از عوامل بر یکدیگر، از نظر ۵ نفر

از خبرگان استفاده شده است که خبرگان در این پژوهش سه نفر از فعالان صنعت و دو نفر از اساتید دانشگاهی که آشنایی کافی در مورد مسائل اقتصادی و صنعت ۴,۰ را دارا می باشند.

جدول شماره ۷: نتایج دلفی فازی

کد عامل	نتایج	میانگین نظرات خبرگان			معیارها
		فازی زدایی			
C1	پذیرش	۰,۷۷	۰,۹۵	۰,۸	حداکثر سازی سود
C2	پذیرش	۰,۷۲	۰,۹	۰,۷۵	تقاضای بازار
C3	پذیرش	۰,۸۲	۱	۰,۸۵	بهبود کیفیت
C4	پذیرش	۰,۷۲	۰,۹	۰,۷۵	بهبود سیستم اشتراک گذاری
C5	پذیرش	۰,۷۳	۰,۹۵	۰,۷۵	بهینه سازی مسیر حمل و نقل
C6	پذیرش	۰,۷۲	۰,۹	۰,۷۵	صرفه جویی در هزینه
C7	پذیرش	۰,۷۳	۰,۹۵	۰,۷۵	بهبود رفع موانع در مدیریت پسماند
—	رد	۰,۴۲	۰,۶۵	۰,۴	استفاده بهینه از داراییها
—	رد	۰,۶۸	۰,۹	۰,۷	بهره وری نیروی کار
C8	پذیرش	۰,۷۳	۰,۹۵	۰,۷۵	بهبود سرعت عملیات در مدیریت پسماند
C9	پذیرش	۰,۷۲	۰,۹	۰,۷۵	مدیریت موجودی
C10	پذیرش	۰,۷۳	۰,۹۵	۰,۷۵	بازیابی ارزش از پسماندها
—	رد	۰,۴۲	۰,۶۵	۰,۴	فشارهای مقرراتی
C11	پذیرش	۰,۷۵	۱	۰,۷۵	استفاده بهینه از مواد و فرآیندها
C12	پذیرش	۰,۸۸	۱	۰,۹۵	کاهش زمان عرضه به بازار
C13	پذیرش	۰,۷۳	۰,۹۵	۰,۷۵	دقت دادهها

جدول شماره ۱۴: خروجی نهایی دیمتیل فازی

عوامل	D	R	D+R	D-R
حداکثر سازی سود	2.502	2.23	4.732	0.271
تقاضای بازار	2.395	2.627	5.022	-0.232
بهبود کیفیت	2.677	2.439	5.116	0.238
بهبود سیستم اشتراک گذاری	2.648	2.574	5.222	0.075
بهینه سازی مسیر حمل و نقل	2.28	2.8	5.08	-0.52
صرفه جویی در هزینه	2.534	2.02	4.554	0.514

بهبود رفع موانع در مدیریت پسماند	2.198	2.689	4.886	-0.491
بهبود سرعت عملیات در مدیریت پسماند	2.099	2.288	4.387	-0.188
مدیریت موجودی	2.602	2.23	4.832	0.372
بازیابی ارزش از پسماندها	2.1	2.487	4.587	-0.387
استفاده بهینه از مواد و فرآیندها	2.674	2.443	5.117	0.231
کاهش زمان عرضه به بازار	2.346	2.282	4.628	0.064
دقت داده‌ها	2.624	2.571	5.195	0.054



شکل شماره ۴: نمودار موقعیت عوامل

۵: نتایج

در این پژوهش سعی شده است محرک های اصلی صنعت ۴,۰ بر اقتصاد دایره ای مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس، تعداد ۱۶ متغیر اصلی به عنوان محرک های اصلی از ادبیات پژوهش استخراج گردید. به منظور بررسی متغیر های استخراج شده در این پژوهش از تکنیک دلفی فازی تک مرحله ای استفاده شد که سه عامل بهره وری نیروی کار، فشار مقرراتی و استفاده بهینه از دارایی به دلیل آنکه مقدار قطعی نظرات خبرگان آنها، کمتر از ۰,۷ حد آستانه بدست آمده است از سایر عوامل اصلی پژوهش خارج گردید. ۱۳ عامل باقی مانده با رویکرد دیمتل فازی مورد بررسی قرار گرفتند که مطابق با نتایج نمودار شکل شماره ۴، می توان بدین گونه نتیجه گرفت که متغیرهای مدیریت موجودی (C9)، صرفه جویی در هزینه (C6)، حداکثر سازی سود (C1)، کاهش زمان عرضه به بازار (C12)، دقت داده ها (C13)، استفاده بهینه از منابع (C11)، بهبود سیستم اشتراک گذاری منابع (C4) و بهبود کیفیت (C3) با توجه به مقدار مثبت بدست آمده برای (D-R) جز محرک های تاثیرگذار یا علت، شناسایی و دسته بندی گردیده اند. همچنین متغیرهای بهبود سرعت عملیات در مدیریت پسماند (C8)، تقاضای بازار (C2)، رفع موانع در مدیریت پسماند (C7)، بازیابی ارزش پسماند (C10)، بهینه سازی مسیر های حمل و نقل (C5)، با

توجه به مقدار منفی بدست آمده برای (D-R) جز محرک های تاثیرپذیر یا معیارهای وابسته، شناسایی و دسته بندی گردیده اند. همچنین جمع عناصر هر سطر (D) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل های سیستم است که متغییر بهبود کیفیت و استفاده بهینه از منابع، دارای بیشترین تاثیرپذیری در بین سایر متغییر های می باشد و همچنین جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است که عامل بهینه سازی مسیرهای حمل و نقل، تاثیرپذیرترین عامل بیان شده است. در ضمن بردار افقی (D + R) میزان تاثیر و تائثر عامل مورد نظر در سیستم را نشان می دهد. به عبارت دیگر هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. دراین تحقیق عامل بهبود سیستم اشتراک گذاری در درجه اول و متغییر های C13، C11، C3، C5، C2، C7، C9، C1، C12، C10، C6، و C8 در درجات بعدی تاثیرگذاری جای دارند.

۶: بحث و نتیجه گیری

حرکت از اقتصاد خطی به سمت اقتصاد دایره ای، نیازمند درک حضور در مرحله جدیدی از انقلاب صنعتی می باشد. انقلابی که تمامی جنبه های فعالیت سازمان ها و تعاملات را تحت تاثیر خود قرار داده است. در انقلاب صنعتی ۴،۰ با ظهور فناوری های جدید و پیوند تکنولوژی و فناوری اطلاعات رو به روهستیم در این موقعیت زمانی سازمان ها باید روی موج این انقلاب سوار شده و از مزایای آن بهرمنند شوند در غیر اینصورت قطعاً دچار زوال خواهند شد. در این پژوهش پس از بررسی ادبیات موضوعی انقلاب صنعتی و توانمندی های آن بر اقتصاد دایره ای، ۱۳ محرک اصلی و تاثیرگذار شناسایی شد که با روش دیمتال فازی روابط حاکم میان این محرک ها و شدت اثر آنها مورد بررسی قرار گرفت محرک هایی سیستم های اشتراک گذاری، دقت داده ها و بهینه سازی منابع موجود و فرآیندها که جز عوامل کلیدی و تاثیرگذار در اقتصاد دایره ای می باشند به لطف توانمند سازان صنعت ۴،۰ بیش از پیش کارآمد تر شده و می تواند سازمان و اقتصاد حاکم بر جوامع را بهبود بخشد. بنابراین دولت ها و مدیران سازمان هایی که دغدغه های زیست محیطی و اجتماعی علاوه بر سود بنگاه خود را دارند باید با پذیرش توانمندی های صنعت ۴،۰ و ایجاد زیر ساخت های ممکن فضای مناسب را برای انتقال این فناوری ها به بخش صنعت و حتی تمام بخش های جامعه را تسهیل نمایند به طور مثال دولت با گسترش زیر ساخت های فناوری و ارتباطاتی و اینترنت می تواند زمینه های لازم جهت بکارگیری اینترنت اشیا را توسط شرکت ها هموار سازد. مدل های تجاری نوآورانه و به روز رسانی ساختارها و فرآیندها به کمک فناوری های صنعت ۴،۰ و الزام بکارگیری این فناوری ها در بخش تولید سبز، مرجوعی ها، بازیافت و ... کمک شایانی به هدر رفت منابع کرده است، همچنین دقت داده ها امروز به حدی زیاد است که زبان عصر حاضر را زبان تحلیل داده ها می نامند. سازمان ها امروز با انبوهی از داده های کمی و کیفی رو به رو هستند که تحلیل آنها به طور صحیح باعث افزایش توان سازمان در تصمیمات می شود بطور مثال تجزیه و تحلیل داده های هواشناسی، تحلیل داده های ترافیکی، تحلیل رفتار های اجتماعی مصرف کنندگان و ... که باعث کاهش آثار مخرب زیست محیطی و افزایش قدرت سازمان ها خواهد شد.

منابع:

- Agrawal, V.; Atasu, A.; Ülkü, S. Leasing, Modularity, and the Circular Economy. *Manag. Sci.* 2021.
- AkzoNobel, 2015. AkzoNobel Report 2015 - The Circular Economy. , p. 216. Available at: http://report.akzonobel.com/2015/ar/servicepages/downloads/files/akzonobel_report15_entire.pdf.
- Awan, U.; Kanwal, N.; Bhutta, M.K.S. 2020. A Literature Analysis of Definitions for a Cir-

- cular Economy. In *Logistics Operations and Management for Recycling and Reuse*; Golinska-Dawson, P., Ed.; Springer, Heidelberg: Berlin/Heidelberg, Germany, 2018.
- Batista, L., Bourlakis, M., Liu, Y., Smart, P., & Sohal, A. (2018). Supply chain operations for a circular economy. *Production Planning & Control*, 29(6), 419–424.
- Bocken, N.M.P.; de Pauw, I.; Bakker, C.; van der Grinten, B. Product design and business model strategies for a circular economy. *J. Ind. Prod. Eng.* 2016, 33, 308–320.
- Bressanelli, G.; Adrodegari, F.; Perona, M.; Sacconi, N. Exploring How Usage-Focused Business Models Enable Circular Economy through Digital Technologies. *Sustainability* 2018, 10, 639.
- Büchi, G., Cugno, M., & Castagnoli, R. (2020). Smart factory performance and Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119790.
- Chowdhury, B., & Chowdhury, M. U. (2007). RFID-based real-time smart waste management system. In *2007 Australasian Telecommunication Networks and Applications Conference* (pp. 175–180). Christchurch, New Zealand: IEEE.
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394.
- Durach, C. F., Blesik, T., von Düring, M., & Bick, M. (2021). Blockchain applications in supply chain transactions. *Journal of Business Logistics*, 42(1), 7–24.
- Farooque, M., Zhang, A., Thurer, M., Qu, T., Huisingh, D., 2019. Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *Journal of Cleaner Production*, 228, 882-900.
- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2018). A critical investigation of industry 4.0 in manufacturing: theoretical operationalisation framework. *Production Planning & Control*
- Frank, A.G.; Dalenogare, L.S.; Ayala, N.F. Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *Int. J. Prod. Econ.* 2019, 210, 15–26.
- Gabriel, M. & Pessl, E., 2016. Industry 4.0 and Sustainability Impacts: Critical Discussion of Sustainability Aspects with a Special Focus on Future of Work and Ecological Consequences. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, pp.131–136.
- Gangi, F.; Daniele, L.M.; Varrone, N. How do corporate environmental policy and corporate reputation affect risk-adjusted financial performance? *Bus. Strat. Environ.* 2020, 29, 1975–1991.
- Garcia-Muina, F., Gonzalez-Sanchez, R., Ferrari, A. M., & Settembre-Blundo, D. (2018). The paradigms of industry4.0 and circular economy as enabling drivers for the competitiveness of businesses and territories: The case of an Italian ceramic tiles manufacturing company. *Social Sciences*, 7(12).
- Geissbauer, R., Vedsø, J. & Schrauf, S., 2016. Industry 4.0: Building the Digital Enterprise. , pp.6, 8–9, 12, 27.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., and Hultink, E. J. (2017), “The circular economy: A new sustainability paradigm?”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, pp. 757–768.
- Geng, Y.; Sarkis, J.; Ulgiati, S.; Zhang, P. Measuring China’s circular economy. *Science* 2013, 339, 1526–1527.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32.
- Govindan, K., & Hasanagic, M. (2018). A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 56(1–2), 278–311.
- Gutierrez, J. M. Jensenb, M., Heniusa, M. and Riarcz, T. (2015). Smart waste collection system based on location intelligence. *Procedia Computer Science*, 61, 120-127.
- Hu, J.; Xiao, Z.; Zhou, R.; Deng, W.; Wang, M.; Ma, S. Ecological utilization of leather tan-

- nery waste with circular economy model. *J. Clean. Prod.* 2011, 19, 221–228.
- Huynh, T. L. D., Hille, E., & Nasir, M. A. (2020). Diversification in the age of the 4th industrial revolution: The role of artificial intelligence, green bonds and cryptocurrencies. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120188.
- Jabbour, C.J.C.; Fiorini, P.D.C.; Wong, C.W.; Jugend, D.; Jabbour, A.B.L.D.S.; Seles, B.M.R.P.; Pinheiro, M.A.P.; da Silva, H.M.R. First-mover firms in the transition towards the sharing economy in metallic natural resource-intensive industries: Implications for the circular economy and emerging industry4.0 technologies. *Resour. Policy* 2020, 66, 101596.
- Jabbour A. B. L. d. S, Jabbour C. J. C., Filho M. G., and Roubaud D. (2018), “industry4.0 and the circular economy: a proposed research agenda and original roadmap for sustainable operations.” *Annals of Operations Research*.
- J. Nagy, J. Oláh, E. Erdei, D. Máté, and J. Popp, “The Role and Impact of industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain—The Case of Hungary,” *Sustainability*, vol. 10, no. 10, pp. 1–25, 2018.
- Jurgilevich, A.; Birge, T.; Kentala-Lehtonen, J.; Korhonen-Kurki, K.; Pietikäinen, J.; Saikku, L.; Schösler, H. Transition towards circular economy in the food system. *Sustainability* 2016, 8, 69.
- Keeney, S., Hasson, F. & McKenna, H.P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Study*, 38(2), 195-200.
- Korhonen, J.; Nuur, C.; Feldmann, A.; Birkie, S.E. Circular economy as an essentially contested concept. *J. Clean. Prod.* 2018, 175, 544–552.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. -, Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242
- Li, A.Q.; Found, P. Towards sustainability: PSS, digital technology and value co-creation. In *Proceedings of the 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on PSS*, Copenhagen, Denmark, 19–21 June 2017; pp. 79–84.
- Li, L. (2017). China’s manufacturing locus in 2025: With a comparison of “Made-in-China 2025” and “Industry 4.0”. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Lin, K., & Lin, C. (2008). Cognition map of experiential marketing strategy for hot spring hotels in Taiwan using the DEMATEL method. In *Fourth International Conference on Natural Computation*. IEEE
- Liu, Q.; Li, H.-M.; Zuo, X.-L.; Zhang, F.-F.; Wang, L. A survey and analysis on public awareness and performance for promoting circular economy in China: A case study from Tianjin. *J. Clean. Prod.* 2009, 17, 265–270.
- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300
- M. A. K. Bahrin, M. F. Othman, N. H. N. Azli, and M. F. Talib, “INDUSTRY 4.0: A REVIEW ON INDUSTRIAL AUTOMATION AND ROOTIC,” *Jurnal Teknologi*, vol. 78, no. 6–13, Jun. 2016
- McKinsey, 2015. *Industry 4.0 - How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector*. , pp.22–29, 35–37, 50.
- McKinsey Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2016.
- Michael, L. and Amir, R. (2016), “Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 115, pp. 36-51
- Monostori, L., 2014. Cyber-Physical Production Systems: Roots, Expectations and R&D Challenges. *Procedia CIRP*, 17, pp.9–13.
- Nascimento, D.L.M., Alencastro, V., Quelhas, O. L. G., Caiado, R. G. G., Garza-Reyes, J. A.,

- Lona, L.R. and Tortorella, G. (2018), "Exploring industry 4.0 technologies to enable circular economy practices in a manufacturing context: A business model proposal", *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Orenga-Roglá, S.; Chalmers, R. 2018. Framework for implementing a big data ecosystem in organizations. *Commun. ACM* 2018, 62, 58–65.
- Pinheiro, M.A.P.; Seles, B.M.R.P.; Fiorini, P.D.C.; Jugend, D.; Jabbour, A.B.L.D.S.; Da Silva, H.M.R.; Latan, H. The role of new product development in underpinning the circular economy. A systematic review and integrative framework. *Manag. Decis.* 2019, 57, 840–862.
- Qiu, X., Luo, H., Xu, G., Zhong, R., Huang, G.Q., 2015. Physical assets and service sharing for IoT-enabled Supply Hub in Industrial Park (SHIP). *Int. J. Prod. Econ.* 159, 4–15
- Rajput, S.; Singh, S.P. 2019, Connecting circular economy and industry 4.0. *Int. J. Inf. Manag.* 49, 98–113.
- Razzaq, A., Sharif, A., Najmi, A., Tseng, M. L., & Lim, M. K. (2021). Dynamic and causality interrelationships from municipal solid waste recycling to economic growth, carbon emissions and energy efficiency using a novel bootstrapping autoregressive distributed lag. *Resources, Conservation and Recycling*, 166, 105372.
- Rocca, R.; Rosa, P.; Sassanelli, C.; Fumagalli, L.; Terzi, S. Integrating Virtual Reality and Digital Twin in Circular Economy Practices: A Laboratory Application Case. *Sustainability* 2020, 12, 2286,
- Rosa, P., Sassanelli, C., Urbinati, A., Chiaroni, D., & Terzi, S. (2020). Assessing relations between circular economy and Industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1662–1687.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54–89.
- Sajjad, A.; Eweje, G.; Tappin, D. Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Bus. Strateg. Environ.* 2015, 24, 643–655.
- Shrivastava, M.; Tamvada, J.P. Which green matters for whom? Greening and firm performance across age and size distribution of firms. *Small Bus. Econ.* 2017, 52, 951–968.
- Song, Z. & Moon, Y., 2016. Assessing Sustainability Benefits of Cybermanufacturing Systems. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, pp.1–18.
- Stock, T. & Seliger, G., 2016. Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 40, pp.536–541.
- Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215–227.
- Thrasher, J., 2014. A Primer On The Internet of Things & RFID. *RFIDinsider*. <http://blog.atlasrfidstore.com/internet-of-things>
- Tseng, M. L., Tan, R. R., Chiu, A. S. F., Chien, C. F., & Kuo, T. C. (2018). Circular economy meets industry 4.0: Can big data drive industrial symbiosis? *Resources, Conservation and Recycling*, 131, 146–147.
- Vinodh, S., Antony, J., Agrawal, R., & Douglas, J. A. (2020). Integration of continuous improvement strategies with Industry 4.0: a systematic review and agenda for further research. *The TQM Journal*.
- Wu, W. -W. 2008. Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications* 35 (3): 828-835.
- Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: state of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 29412962
- Xu, R., 2017. Technologies enable rubbish source separation in a residential community for beautiful homes and environment, *Mandarin Pages*. Mandarin Pages, Auckland.
- Yadav, G., Luthra, S., Jakhar, S. K., Mangla, S. K., & Rai, D. P. (2020). A framework to overcome sustainable supply chain challenges through solution measures of industry 4.0 and

circular economy: An automotive case. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120112.
Yang, S., Raghavendra, M. R. A., Kaminski, J., & Pepin, H. (2018). Opportunities for industry 4.0 to support remanufacturing. *Applied Sciences*, 8(7).
Yong, R. (2007). The circular economy in China. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 9(2), 121–129.

بخش پنجم: فناوری

تفکر طراحی و نوآوری در توسعه محصولات

ندا تفرشی

چگونه شیائومی معنی پلتفرم را بازآفرینی کرد؟

مهدی رکابدار

سهم‌بنکمن - فروید بنیان‌گذار و مؤسس FTX

عاطفه حکیمی نسب

سیاست انتقال اجباری فناوری در چین

آرزو غریب‌شاهی



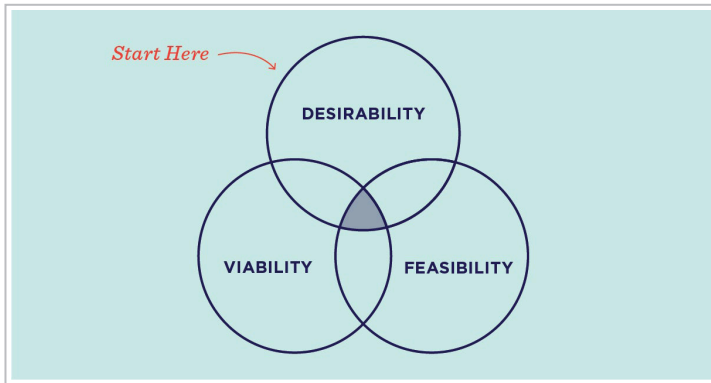
ندا مشهدی تفرشی
ورودی ۱۴۰۰ رشته MBA - گرایش فناوری
دانشگاه صنعتی شریف

Neda.m.tafreshi@gmail.com

تفکر طراحی و نوآوری در توسعه محصولات

تفکر طراحی فرایندی خلاقانه برای حل مسئله است. این شیوه روشی انسان‌محور است و سازمان‌ها را به تمرکز بر افرادی که برایشان ارزش ایجاد می‌کنند تشویق می‌کند و در نهایت منجر به بهبود محصولات، خدمات و فرایندهای داخلی می‌شود. زمانی که برای مشکلی در کسب‌وکار خود می‌خواهید یک راه‌حل پیدا کنید، اولین سوال این است: نیاز کاربر چیست؟

هنگامی که روش تفکر طراحی را در کسب‌وکار خود اجرا می‌کنید، سه مسئله را با هم همگام می‌سازید: آنچه از دیدگاه انسان مطلوب، از نظر فناوری امکان‌پذیر و از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه است. همچنین تفکر طراحی به کسانی که طراح نیستند این امکان را می‌دهد تا از ابزارهای خلاقانه برای حل چالش‌های خود استفاده کنند. این فرایند با فهم صحیح مسئله آغاز می‌شود و آن را از دیدگاهی جدید بررسی می‌کند.

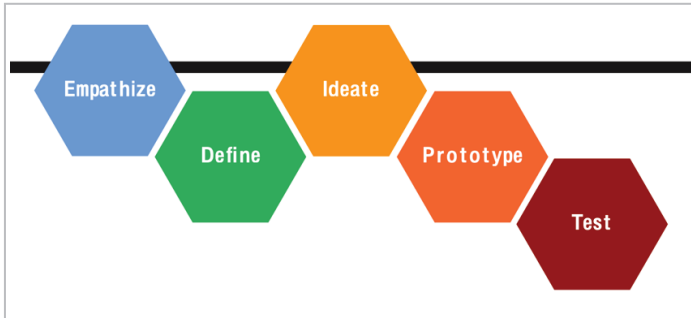


تصویر ۱-۱، سه عنصر اصلی در تفکر طراحی، منبع: IDEO

تفکر طراحی به سازمان و تیم کمک می‌کند تا نیازهای برآورده‌نشدهٔ جامعهٔ هدفشان را بهتر درک کنند. همچنین ریسک‌های مرتبط با محصولات، ایده‌ها و خدمات جدید را کاهش می‌دهد. این روش برای هر صنعت و شغلی اجرashدنی است و منجر می‌شود تا راه‌حل‌های نوآورانه و متناسب با نیاز مشتریان را پیدا کنید. مطالعات موردی زیادی کاربرد تفکر طراحی را در صنایع مختلف نشان می‌دهد.

مراحل تفکر طراحی

مراحل تفکر طراحی به صورت خطی آموزش داده می‌شود اما در عمل این فرایند همیشه خطی نیست و بعضی از مراحل آن ممکن است چندین مرتبه اتفاق بیفتد و حتی ممکن است ترتیب آن‌ها رعایت نشود و مراحل آن متناسب با پروژه جابه‌جا شود. مراحل روش تفکر طراحی به شرح زیر است:



تصویر شماره ۱-۲، مراحل تفکر طراحی، منبع: Shanks Michael

۱. همدلی^۱

همدلی محور اصلی این فرایند انسان‌محور است. در واقع برای درک افراد و چالش‌ها باید خود را به جای آن‌ها قرار داد. این کار چیزی فراتر از درک کردن است زیرا در این مرحله باید فهمید که مخاطبان چرا و چگونه کارها را انجام می‌دهند، نیازهای فیزیکی و عاطفی‌شان چیست، دیدگاهشان به جهان چگونه است و چه چیزی برایشان ارزشمند است. همدلی کردن از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا بیشتر مشکلاتی که در تلاش برای حل‌کردنشان هستید، به ندرت متعلق به خودتان نیز هستند. در واقع این مشکلات مربوط به گروه خاصی از افراد است. برای فهم موارد بالا می‌توان با مشاهده رفتار مردم و نحوه تعامل آن‌ها به سرخ‌هایی دست یافت. فهمید چگونه فکر می‌کنند، چه احساسی دارند و متوجه شد که به چه چیزی نیاز دارند. مشاهده این امکان را می‌دهد تا به درک و بینش عمیق‌تری از ریشه اعمال افراد رسید. اما نکته اینجاست که تشخیص این اعمال از چیزی که فکر می‌شود سخت‌تر است؛ زیرا ذهن بسیاری از اطلاعات را ناخودآگاهانه فیلتر می‌کند. در نتیجه باید یاد گرفت تا با چشمانی باز و نگاهی تازه مشاهده کرد. همدلی همان چیزی است که با این نگاه جدید دیده می‌شود. ارتباط مستقیم با مردم اطلاعات زیادی درباره نحوه تفکرشان می‌دهد؛ زیرا اشخاص ارزش‌هایی دارند که ممکن است به صورت آشکار آن‌ها را نشان ندهند اما با یک گفت‌وگو و حتی مشاهده‌ای بدون مداخله می‌توان به آن‌ها پی برد. داستان‌هایی که مردم تعریف می‌کنند، حتی اگر با عملی که انجام می‌دهند متفاوت باشد، باز هم ارزشمند است؛ زیرا اطلاعاتی درباره باورهای عمیق آن‌ها می‌دهد. حال پرسش این است که: «چگونه همدلی کنیم؟». همان‌طور که گفته شد، مشاهده رفتار مردم درک مناسبی از جهان‌بینی آن‌ها می‌دهد. مصاحبه هم از دیگر راه‌هایی است که مکمل روش قبلی است اما باید در نظر داشت این مصاحبه باید بیشتر شبیه به مکالمه باشد. در واقع تعامل و گوش کردن در این مرحله باید با هم ترکیب شود. از کاربر خواسته شود تا نشان دهد چگونه و چرا کار مدنظر را انجام می‌دهد، مراحلش را تبیین کند و آنچه را که در حین انجام یک کار با تعامل با یک محصول در ذهنش می‌گذرد به زبان بیاورد. پس از جمع‌آوری نتایج مرحله همدلی باید تمام موارد شنیده‌شده و دیده‌شده را جمع‌بندی و پردازش کرد تا تصویری کلان پدید آید. برای این کار باید همه اطلاعات جمع‌آوری‌شده و اطلاعات درون ذهن را به صورت بصری با دیگر اعضا

به اشتراک گذاشت؛ مثلاً آن‌ها را به صورت ساده بر روی کاغذ آورد و به همراه تصاویر ثبت‌شده، بر روی دیوار چسباند. این کار آغاز فرایند سنتز است که به مرحله تعریف مسئله منتهی می‌گردد.

۲. تعریف مسئله^۲

در این مرحله بر اساس چیزی که از کاربر فهمیده شده و با توجه به درک اطلاعات گسترده جمع‌آوری شده باید مسئله را شفاف‌سازی و تعریف کرد. هدف این مرحله فهم صحیح و دقیق مشکل واقعی است، نه آن مشکلی که فکر می‌شد وجود دارد. گاهی حتی خود کاربر هم از نیاز واقعی‌اش اطلاع ندارد. مرحله تعریف مسئله یکی از مراحل مهم و حیاتی این روش است؛ زیرا باعث شکل‌گیری دیدگاه و فهم صحیح مسئله می‌شود. در این مرحله باید یافته‌های پراکنده را با هم ترکیب کرد تا به یک بینش یکدست و قدرتمند دست پیدا کرد. این مرحله نتیجه همدلی است و می‌توان از اکتشافات این مرحله برای مقابله با چالش‌ها استفاده کرد. باید در نظر داشت که فقط فهم صحیح مشکل است که منجر به راه‌حل صحیح می‌شود. موقع تعریف مسئله باید در نظر گرفت که هنگام مشاهده و مصاحبه با افراد چه چیزی جلب نظر کرده است و زمانی که به تصویر کلان نگاه می‌شود چه الگویی دیده می‌شود. سپس باید مجموعه‌ای از نیازهایی که گمان می‌شود برآورده‌کردنشان مهم است، انتخاب کرد. گاهی ممکن است فقط یک نیاز برجسته در نظر گرفته شود. در نهایت با ترکیب سه عنصر کاربر، نیاز و فهم صحیح، مسئله اصلی بیان شود. در مرحله تعیین مسئله باید مشکلی خاص تبیین شود و در مرحله ایده‌پردازی راه‌حلهایی جهت رسیدگی به آن پیدا کرد. در این مرحله برای بررسی همه‌جانبه مشکل و تولید ایده‌های منطقی می‌توان از تکنیک طوفان فکری^۳ استفاده کرد.

۳. ایده‌پردازی^۴

در مرحله ایده‌پردازی فقط بر روی تولید ایده‌های مختلف به صورت وسیع تمرکز می‌شود. ایده‌پردازی منبع اصلی مرحله بعد (مرحله ساخت نمونه اولیه) است. در ایده‌ها ترکیب کردن درک شخصی از مشکلات با خلاقیت و تخیل، بسیار مهم است. این کار باعث ایجاد راه‌حل‌های متنوع می‌شود. مهم است که تعداد زیادی ایده تولید شود تا در مرحله بعدی با بازخورد گرفتن، بهترین ایده تعیین شود. در ایده‌پردازی سعی می‌شود فراتر از ایده‌های واضح فکر شود و خلاقیت را سرلوحه قرار داد و تیم را به سمت فراتر از آن برد. باید با افزایش گستردگی و تنوع ایده‌ها به ایده‌های غیرمنتظره و نو رسید. هدف این مرحله صرفاً پیدا کردن ایده صحیح نیست، بلکه هدفش ایجاد تعداد زیادی ایده با تنوع بالاست. ایده‌پردازی با ترکیب ذهن خودآگاه و ناخودآگاه و ترکیب افکار منطقی با تخیل انجام می‌شود. مثلاً در جلسات طوفان فکری با هم‌فکری ایده‌های جدید تولید می‌شود. با قرار گرفتن در معرض مطالب مرتبط با موضوع و افزودن قید می‌توان در ایده‌پردازی به فراتر از مشکل فکر کرد. یکی دیگر از تکنیک‌های ایده‌پردازی، «ساخت» است. نمونه‌سازی می‌تواند یک تکنیک ایده‌پردازی باشد؛ زیرا زمان ساخت یک ایده به صورت فیزیکی، موقعیت‌هایی پیش می‌آید ممکن است قبلاً بررسی نشده باشد و باید درباره‌شان تصمیم‌گیری شود. این کار باعث تولید ایده‌های جدید می‌شود. تکنیک‌های ایده‌پردازی دیگری نیز وجود دارد؛ مانند نقشه ذهنی^۵ و طراحی سریع^۶. اما یک نکته مهم درباره همه این روش‌های ایده‌پردازی وجود دارد؛ قضاوت نکردن. یعنی موضوع تولید ایده از ارزیابی آن‌ها جدا شود؛ زیرا قضاوت کردن در این جلسات باعث کاهش تخیل

2. Define
3. Brain storming
4. Ideate
5. Mind map
6. Sketching

و خلاقیت می‌شود. در واقع مطلوب است هر ایده‌ای بیان شود و بعدتر غربال شوند. جهت جلوگیری از سوگیری بر روی یک ایده، باید چندین ایده به انتخاب اعضای تیم وارد مرحله نمونه‌سازی شود و سه معیار برای انتخابشان در نظر گرفته شود؛ مثلاً جذابیت ایده برای اعضای تیم، منطقی‌ترین آن‌ها و خلاقانه و جدید بودن ایده می‌تواند این سه معیار باشد. بر این اساس در ادامه دو یا سه ایده‌ای که دارای بیشترین رأی باشند، نمونه‌سازی می‌شود.

۴. نمونه‌سازی^۷

شعار این مرحله این است: «بسیار تا فکر کنی و امتحان کن تا یاد بگیری». در این مرحله، همان‌طور که اشاره شد، با ساخت ایده‌های برتر به پرسش‌هایی پاسخ داده می‌شود که باعث نزدیک شدن به راه‌حل نهایی می‌شود. در مراحل اولیه باید بدون توجه به کیفیت، نمونه‌های اولیه سریع و ارزانی ساخت که بازخورد مفیدی از کاربران دریافت کند. نمونه اولیه می‌تواند هر چیزی باشد که کاربر بتواند با آن تعامل داشته باشد؛ مثلاً یک یادداشت دیواری، استوری‌برد یا ساخت نمونه با روزنامه. نمونه اولیه در واقع فرصتی برای تعامل و گفت‌وگوی مستقیم با کاربر درباره محصول است. از طرفی دیگر این نمونه‌های اولیه، ساده و ارزان هستند و باعث صرفه‌جویی در پول و زمان قبل از سرمایه‌گذاری اصلی می‌شوند. همچنین از این طریق می‌توان مشکلات بزرگ‌تر را به قطعات کوچک‌تر و قابل آزمایش تقسیم کرد. در این مرحله باید شروع به ساخت کرد. حتی اگر اطمینانی وجود نداشته باشد که دقیقاً چه کاری در حال انجام است. در واقع نباید از ساختن یک نمونه ساده و اولیه ترسید. برخی مواد دم‌دستی مانند کاغذ و چسب راه خوبی برای شروع هستند. باید در نظر داشت که نباید زمان خیلی زیادی صرف ساخت یک نمونه اولیه شود. اگر احساس شود زمان زیادی دارد روی یک نمونه اولیه صرف می‌شود و به لحاظ احساسی روی آن حساسیت به وجود آمده، باید آن را رها کرد. همچنین متغیرهای مختلف باید شناسایی شود. در واقع مشخص شود هر نمونه اولیه در پی پاسخ به چه پرسشی ساخته شده است. در حین ساخت باید کاربر را در نظر گرفت و به این فکر کرد که قرار است چه چیزی برایش نمایش داده شود؟ توقع چه نوع رفتاری از او وجود دارد؟ این نوع پرسش‌ها به تمرکز بر روی نمونه‌سازی کمک می‌کند و باعث بازخورد گرفتن معنادار در مرحله آزمایش می‌شود. مرحله نمونه‌سازی و آزمایش، دو مرحله‌ای هستند که باید به صورت غیرخطی به آن‌ها نگاه شود و به صورت رفت‌وبرگشتی اتفاق بیفتند؛ زیرا آنچه که قرار است آزمایش شود و نحوه آزمایش بسیار مهم است. بررسی این دو حالت مرتبط می‌تواند لایه‌های مختلف آزمایش یک نمونه اولیه را نشان دهد. اگرچه نمونه‌سازی و آزمایش آن گاهی کاملاً درهم‌تنیده می‌شوند، اما باید در نظر داشت که برنامه‌ریزی برای اجرای یک سناریوی آزمایشی موفق، نیازمند یک گام اضافی مهم پس از ایجاد نمونه اولیه است. نباید تصور شود که می‌توان یک نمونه اولیه را به سادگی برای آزمایش مقابل کاربر قرار داد. اغلب بهترین نتایج آزمایش نمونه اولیه زمانی حاصل می‌شود که تفکری دقیق درباره نحوه و چگونگی انجام آزمایش صورت گرفته باشد. این کار باعث دریافت صادقانه‌ترین و طبیعی‌ترین بازخورد می‌شود.

۵. آزمایش^۸

آزمایش فرصتی است برای یادگیری درباره کاربر و راه‌حل‌های موجود. در این مرحله از کاربران درباره نمونه‌های اولیه ساخته‌شده بازخورد گرفته می‌شود و فرصتی است برای همدلی با کاربران اما برخلاف همدلی اولیه اکنون درک بهتری از مشکل وجود دارد. نباید آزمایش را صرفاً به پرسش درباره نمونه اولیه محدود کرد. به جای پرسیدن «آیا» پرسیده شود «چرا». به این ترتیب در مورد کاربر و مشکل و راه‌حل‌های بالقوه نکاتی آموخته می‌شود. در حالت ایدئال می‌توان آزمایش را در شرایط واقعی انجام داد؛

7. Prototype

8. Test

مثلاً از کاربر خواسته شود تا برای تست محصول آن را با خود ببرند و در روایی عادی استفاده کنند، یا مثلاً در مکان خاصی سناریویی ایجاد شود که یک موقعیت واقعی را به تصویر بکشد. در صورتی که آزمایش نمونه اولیه در محل امکان پذیر نیست، یک سناریو طراحی شود و از طریق ایفای نقش، خواهان ارتباط کاربر با محصول شویم. یک قانون تجربی^۹ وجود دارد: همیشه طوری نمونه سازی شود که انگار حق با شماست و راه حل شما درست است و به نحوی آزمایش انجام شود که گویی اشتباه کرده اید؛ زیرا آزمایش فرصتی است برای اصلاح و بهبود راه حل ها و نباید به خاطر تعصب روی ایده از ایرادات چشم پوشی کرد. در مرحله آزمایش باید نمونه های اولیه را اصلاح کرد، راه حل ها را بهبود بخشید و ساخت نمونه را نیز تکرار کرد. همچنین در این مرحله فرصت دوباره ای برای همدلی با کاربر از طریق مشاهده و مشارکت وجود دارد که اغلب نتایج غیرمنتظره ای را به همراه دارد. در برخی مواقع در مرحله آزمایش می توان متوجه بینش نادرست درباره مشکل و شکست درک صحیح مشکل شد. در این مرحله به جای صحبت درباره راه حل باید آن راه حل را به صورت عملی نشان داد. یعنی نمونه اولیه را به کاربر داد و تجربه او را مشاهده کرد. برای جلوگیری از سوگیری ذهنی کاربر نباید توضیح و راهنمایی داده شود؛ زیرا هدف این مرحله، مشاهده نحوه استفاده کاربر و تعاملش با محصول است. در ادامه باید به آنچه درباره محصول می گویند و پرسش هایی که دارند گوش داد و در آزمایش ها سعی در ایجاد تجربه ای برای مشاهده واکنش کاربر کرد. می توان از کاربر خواست تا چند نمونه مختلف را با هم مقایسه کند. این مقایسه می تواند نیازهای پنهان را آشکار سازد.

باید در نظر داشت که تکرار^{۱۰} یکی از اصول اولیه طراحی محصول است. با گردش میان مراحل مختلف تفکر طراحی و تکرار کردن آن ها و همچنین ساخت چند نمونه اولیه یا امتحان روش های مختلف ایده پردازی با گروه های متعدد می توان این روند را بهبود بخشید. می توان از روش دو الماس^{۱۱} برای دیدن کلیات و جزئیات مسئله استفاده کرد. برای فهم اولیه و آسان تر، روش تفکر طراحی ابتدا به صورت یک روند خطی بیان شده اما با توجه به چالش های پروژه می توان ترتیب متفاوتی برای آن در نظر گرفت. در نهایت این فرایند را باید متناسب با کار، متعلق به خود کرد و با سبک کاری خود تطبیق داد.

منابع:

Institute of design at Stanford (2010, 01 Jan). *An introduction to design thinking: Process guide*. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
Kelley, Tom & Kelley, David (2013). *Reclaim your creative confidence*. BC: Crown business

9. Rule of thumb
10. Iteration
11. Double diamond



مهدی رکابدار
دانشجوی MBA-گرایش فناوری
دانشگاه صنعتی امیرکبیر

m.rkbd@aut.ac.ir

چگونه شیائومی معنی پلتفرم را بازآفرینی کرد؟

خلاصه

کسب و کارهای پلتفرمی سنتی عموماً در یکی از این دو دسته قرار می‌گیرند:

۱. اکوسیستم‌ها: مانند اپ‌استور اپل، که منابع مالی محدودی را به مجموعه وسیعی از شرکت‌های مستقل ارائه می‌کند.
۲. سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر شرکتی (CVC): مانند اینتل کپیتال، که به منظور کسب اهداف استراتژیک یا بهره‌وری مالی، سرمایه‌گذاری هنگفتی روی تعداد محدودی کسب و کار یا محصولات انجام می‌دهند.

با این حال، تحقیقات جدید در مورد استراتژی رشد شیائومی نشان می‌دهد که این غول پکنی، به منظور ارزش‌آفرینی، رویکردی ترکیبی از دو راهبرد یادشده پیش گرفته‌است. بر اساس مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها با مدیران شیائومی و شرکت‌های زیرمجموعه، محققان چند عامل کلیدی را در موفقیت این مدل جدید شناسایی می‌کنند. شیائومی به منظور ایجاد انگیزه برای نوآوری و ایجاد اعتماد، به مدل سرمایه‌گذاری خود ساختاری جدید می‌دهد و در عین هم‌سویی در سراسر سازمان، رویکردی سنجیده برای گسترش دامنه اکوسیستم خود اتخاذ می‌کند.

از اپل تا آمازون، گوگل تا وی‌چت، همگی در دهه گذشته، اکوسیستم کسب و کار خود را مبتنی بر مدل‌های پلتفرمی تغییر داده‌اند. در حالی که به نظر می‌رسد همه این شرکت‌ها از مدل مشابهی پیروی می‌کنند، اما در واقع تفاوت‌های عمده‌ای بین انواع مختلف کسب و کارهای پلتفرمی وجود دارد. همان‌طور که در تحقیقات اخیر مشخص شد، شرکت‌های پیشرو عموماً از سه استراتژی مختلف پیروی می‌کنند: سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی (CVC)، مدل اکوسیستمی و یک رویکرد ترکیبی جدید، که عناصر هر دو اکوسیستم را با هم ترکیب می‌کند.

رویکرد CVC

شاید سنتی‌ترین رویکرد برای توسعه پلتفرم‌ها، استفاده از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر شرکتی باشد؛ یک منبع مالی متمرکز که منابع مالی را مستقیماً در استارت‌آپ‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که پتانسیل بازگشت مالی یا ایجاد مزیت استراتژیک داشته‌باشد.

دسته اول شرکت‌هایی هستند که با انگیزه کسب مزیت استراتژیک، موقعیت‌های سرمایه‌گذاری خود را

انتخاب می‌کنند. در این رویکرد، شرکت سرمایه‌گذار اغلب مایل است از بازده مالی سرمایه‌گذاری خود چشم‌پوشی کند و در عوض در کسب‌وکار اصلی خود سود قابل توجهی کسب کند؛ مثلاً اینتل کپیتال، بازوی سرمایه‌گذاری اینتل، در استارت‌آپ‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که محصولات و خدمات آن‌ها مکمل کسب‌وکار اصلی اینتل است.

از سوی دیگر، شرکت‌هایی که مدل CVC را برای کسب بازده مالی استفاده می‌کنند، کمتر به همسویی استراتژیک اهمیت می‌دهند و بیشتر بر سرمایه‌گذاری‌هایی متمرکز هستند که سودآوری مالی خوبی داشته باشند؛ مثلاً اوراکل سرمایه‌گذاری‌هایی را در اولویت قرار می‌دهد که معتقد است می‌تواند ارزش بیشتری نسبت به یک VC مستقل به استارت‌آپ اضافه کند و بنابراین انتظار دارد بازده بیشتری داشته باشد.

رویکرد اکوسیستم

برعکس رویکرد CVC، در استراتژی اکوسیستم، شرکت بزرگ‌تر در سهام استارت‌آپ شریک نمی‌شود؛ در عوض، رهبر اکوسیستم از فناوری و منابع خود برای ایجاد شبکه‌ای از کاربران و شرکت‌های کوچک‌تر و مکمل استفاده می‌کند که محصولات خود را در قالب معماری پلتفرم رهبر اکوسیستم ایجاد و ارائه می‌کنند. این راهبرد را اپاستور به بهترین شکل نشان می‌دهد؛ اپل، رهبر اکوسیستم، به منظور توسعه و فروش اپلیکیشن‌ها در اپاستور ابزارهایی را برای کمک به توسعه‌دهندگان اپلیکیشن ارائه می‌کند. این کسب‌وکارها متعلق به اپل نیستند و استقلال عملیاتی کامل دارند. در یک مدل اکوسیستمی، کسب‌وکارهای مکمل تا حد زیادی مستقل باقی می‌مانند و در کمک به توسعه رهبر بازار به جای واگذاری سهام، خلق ارزش می‌کنند.

مدل تجاری ترکیبی شیائومی

امروزه اکثر کسب‌وکارهای پلتفرمی در یکی از دو دسته فوق قرار می‌گیرند، اما موفقیت شرکت‌های جدیدی مانند شیائومی نشان می‌دهد که یک رویکرد ترکیبی نیز وجود دارد که تاکنون کمتر مورد توجه بوده است. شرکت شیائومی که یازده سال پیش به‌عنوان تولیدکننده گوشی‌های هوشمند تأسیس شد، اکنون بیش از ۳۰۰ میلیون دستگاه متصل به اینترنت اشیا را در سراسر جهان پشتیبانی می‌کند، که بیش از ۲۰۰۰ دستگاه از ۴۰۰ شرکت همکار را شامل می‌شود.

شیائومی از یک طرف راهبرد اکوسیستمی را در پیش گرفته و با صدها شرکت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری همکاری می‌کند و باعث می‌گردد کسب‌وکار اصلی شرکت، یعنی فروش گوشی‌های هوشمند، با کالاها و خدمات مکمل تقویت شوند و از طرف دیگر نمی‌توان انکار کرد که شیائومی از مدل CVC نیز استفاده می‌کند؛ چراکه این شرکت در بسیاری از استارت‌آپ‌های مرتبط سرمایه‌گذاری می‌کند و به آن‌ها امکان دسترسی به منابع گسترده شیائومی مانند منابع مالی، طراحان محصول، بازار یابان، زنجیره تأمین، حق توسعه مشترک، برندسازی و فروش محصولات را در ازای واگذاری سهام می‌دهد.

نه یک CVC سنتی ...

مشابه سرمایه‌گذاران سنتی CVC، شیائومی مقدار کمی از سهام استارت‌آپ را تصاحب می‌کند، که نشان‌دهنده تعهد خود به حمایت از همکار جدیدش است و در عین حال آن‌ها را برای نوآوری و ایجاد ارزش، هم برای خود و هم برای اکوسیستم، تشویق می‌کند. با این حال، درحالی که مشاغل سنتی CVC عموماً بر اهداف استراتژیک یا بازده مالی متمرکز دارند، مدل ترکیبی شیائومی به آن امکان می‌دهد تا بر هر دو هدف به‌طور هم‌زمان تمرکز کند. تحقق این امر بدین دلیل ممکن است که مدل شیائومی یک رویکرد مکمل واقعی دوطرفه را برای طرفین ارائه می‌دهد؛ مشارکت آن‌ها هم به نفع سرمایه‌گذار و هم سرمایه‌پذیر است؛ به این معنی که شیائومی مجبور نیست بین سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی که

کسب‌وکار اصلی خود را تقویت می‌کنند و شرکت‌هایی که بازده مالی خوبی دارند، یکی را انتخاب کند، بلکه این رویکرد ترکیبی از هر دو هدف را هم‌زمان محقق می‌کند. پیاده‌سازی این استراتژی تفاوت‌های زیادی را نسبت به روش‌های قبلی ایجاد می‌کند؛ از یک سو درحالی که صندوق‌های سرمایه‌گذاری CVC معمولاً مشارکت محدودی در عملیات شرکت سرمایه‌پذیر دارند، شیائومی فعالانه در بسیاری از عناصر کسب‌وکار مانند توسعه فناوری، طراحی محصول، زنجیره تامین، تولید، بازاریابی و فروش دخالت می‌کند. از سوی دیگر، درحالی که یک صندوق استراتژیک CVC معمولاً سرمایه‌گذاری‌های خود را فقط در چند پوزیشن که ارتباط نزدیکی با کسب‌وکار اصلی شرکت دارند متمرکز می‌کند، شیائومی در چند صد شرکت سرمایه‌گذاری کرده و با آن‌ها همکاری می‌کند.

و نه یک اکوسیستم معمولی...

درحالی که شیائومی از هر دو رویکرد سنتی CVC و اکوسیستم استفاده می‌کند، اما استراتژی آن با هر دوی این مدل‌ها متفاوت است. اولاً برخلاف مدل‌های اکوسیستم معمولی، شیائومی رویکردی فعال و عملی برای حمایت از پارتنرهای خود دارد؛ این در حالی است که شرکت‌هایی مانند اپل یا گوگل، سیستم‌عامل‌های خود را در دسترس عموم قرار داده و مجموعه‌ای از ابزارها را برای کمک به توسعه‌دهندگان اپلیکیشن به اشتراک می‌گذارند، ولی شیائومی به طور فعال استانداردهای برندسازی و کیفیت را در کل مجموعه محصولات خود اعمال می‌کند. مطابق توضیح یکی از مدیران شیائومی: «محصولات ارائه‌شده توسط استارت‌آپ‌ها در اکوسیستم ما همگی دارای سبک طراحی ثابتی هستند. ما در شیائومی تیمی از طراحان صنعتی حرفه‌ای را گرد هم آورده‌ایم که با استارت‌آپ‌هایی که روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌ایم کار می‌کنند و به آن‌ها کمک می‌کنیم محصولاتی هم‌تراز برند شیائومی و مطابق با استانداردهای شیائومی ایجاد کنند».

این رویکرد، مکمل بودن محصولات را به حداکثر می‌رساند و به نفع کل اکوسیستم است. اما از آنجایی که کسب‌وکارهای مکمل، پیوندی عمیق و علنی با برند شیائومی دارند، ریسک بیش‌تری برای برند اصلی شیائومی وجود خواهد داشت؛ چرا که هر مشکلی که توسط این شرکت‌ها ایجاد بشود (مانند کیفیت پایین محصول...) می‌تواند به برند شیائومی و نهایتاً کل اکوسیستم آسیب برساند. در نتیجه، درحالی که اکوسیستم‌های معمولی به آسانی به پارتنرهای خود اجازه می‌دهند تا به آن بپیوندند، شیائومی باید رویکرد بسیار سنجیده‌تری را برای بررسی استارت‌آپ‌ها جهت گنجاندن در پلتفرم خود اتخاذ نموده و اطمینان حاصل کند که انگیزه‌های آن استارت‌آپ‌ها با راهبرد خودش هم‌سو است (جایی که رویکرد سرمایه‌گذاری CVC وارد بازی می‌شود).

لازمه‌های پیاده‌سازی مدل ترکیبی شیائومی

برای اجرای این رویکرد ترکیبی چه چیزی لازم است؟ درحالی که هر شرکتی برای استفاده از مدل‌های جدید کسب‌وکار چالش‌های منحصر به فرد خودش را دارد، مدل جدید شیائومی نیز از این مسئله مستثنی نیست. این تحقیقات نشان می‌دهد که سه فاکتور کلیدی، لازمه بهره‌گیری از مدل ترکیبی شیائومی است:

۱. ساختار: باز آفرینی الگوی سرمایه‌گذاری برای نوآوری و ایجاد اعتماد

کسب‌وکارهای اکوسیستمی مانند اپل یا گوگل، برای جلوگیری از سرکوب نوآوری، معمولاً از گرفتن سهام از شرکت‌های همکار در پلتفرم خود، خودداری می‌کنند. اما با توجه به سطح مشارکت بالای شیائومی در سرمایه‌گذاری‌ها، برای اطمینان از هم‌سویی راهبردها، تصاحب سهام امری ضروری است. به‌منظور حفظ اعتماد شرکا، شیائومی روش‌های ویژه‌ای جهت خلق نوآوری و هم‌سویی با کسب‌وکار اصلی شیائومی در نظر گرفته است.

اولاً مشابه یک CVC معمولی، شیائومی معمولاً تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد از سهام را در اختیار می‌گیرد و یک صندلی هیئت‌مدیره را برای اطمینان از هم‌سویی اهداف استراتژیک می‌گیرد، اما به طور مشابه از ساختاری که در آن کنترل کامل شرکت به شیائومی منتقل می‌شود، اجتناب می‌کند. علاوه بر این، به‌منظور ایجاد اعتماد و نشان‌دادن حمایت از شرکای خود، شیائومی فقط از یک سرمایه‌گذاری در هر دسته محصول حمایت می‌کند. بنابراین شرکت حاضر در یک دسته خاص محصول، به دسترسی انحصاری به طیف کاملی از پشتیبانی شیائومی، از جمله دانش فنی، شبکه ارتباطات و قابلیت‌های سازمانی شیائومی دست پیدا می‌کند و نگران قرارگرفتن مقابل رقیب نخواهد بود. مدیران شیائومی همچنین سخت تلاش می‌کنند تا ارتباطات شخصی با تیم‌های مدیریت سرمایه‌گذاری را توسعه دهند و نگرانی‌های احتمالی در مورد سلب مالکیت شیائومی از نوآوری‌های آن‌ها را کاهش دهند.

۲. فرآیند: پرورش ذهنیت اکوسیستمی در سراسر سازمان

در حالی که معمولاً کسب‌وکارهای سنتی اکوسیستم یا CVC، یک دپارتمان مجزا برای امور مرتبط با سرمایه‌گذاری‌ها اختصاص می‌دهند، ذهنیت اکوسیستمی شیائومی هم در کسب‌وکار اصلی و هم در سرمایه‌گذاری‌ها تعبیه شده‌است. لیو دی، مدیر اکوسیستم شرکت، یکی از بنیان‌گذاران است که مستقیماً با مدیرعامل کار می‌کند و تیم او مسئول حمایت و همکاری با شرکتهای سرمایه‌پذیر است. این تیم وظیفه کمک‌های جامعی را به سرمایه‌پذیر برعهده دارد؛ از دسته‌بندی محصول گرفته تا سرمایه‌گذاری و انواع حمایت‌های فردی. این تیم بین‌رشته‌ای، متشکل از بیش از دویست متخصص توسعه محصول، طراحی رابط کاربری، مدیریت زنجیره تأمین، تولید، تضمین کیفیت، بازاریابی، فروش و موارد دیگر، وظیفه شناسایی کسب‌وکارهای هم‌سو با استراتژی شیائومی را دارد و پس از پیوستن به شیائومی از آن مشاغل حمایت می‌کند. همان‌طور که یکی از مدیران می‌گوید: «ما در ساخت اکوسیستم تیمی متشکل از مدیران محصول باتجربه‌ای که اکثر آن‌ها مهندس هستند ایجاد کرده‌ایم تا تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری را انجام دهند. آن‌ها هنگام ارزیابی پتانسیل سرمایه‌گذاری، به‌جای پیش‌بینی‌های مالی، روی محصولات و روندهای فناوری تمرکز می‌کنند».

۳. دامنه: برنامه‌ریزی برای گسترش دامنه اکوسیستم

هر کسب‌وکار پلتفرمی دوست دارد گسترش یابد و شرکای بیشتری داشته‌باشد؛ اما موفقیت شیائومی به توانایی آن در تصمیم‌گیری محتاطانه در مورد زمان و نحوه رشد دامنه اکوسیستم خود بستگی دارد. هیچ شرکتی منابع نامحدود ندارد و رویکرد ترکیبی اکوسیستم-CVC برای مؤثر بودن نیاز به پشتیبانی قابل توجه مدیریتی دارد. به این ترتیب برای شیائومی بسیار مهم است که رویکردی سنجیده و گام‌به‌گام جهت گسترش مجموعه محصولات خود داشته‌باشد. همان‌گونه که یکی از مدیران ارشد توضیح می‌دهد: «ما در مدیریت دامنه اکوسیستم و ترسیم مسیر گسترش خود، بسیار منضبط بوده‌ایم. ما برای رشد نیاز به ورود و سرمایه‌گذاری در دسته‌بندی محصولات جدید داریم. با این حال سرمایه‌گذاری در دسته‌های بسیار زیاد، منابع ما را محدود می‌کند؛ این به‌معنای نه‌گفتن به بسیاری از فرصت‌های به‌ظاهر جذاب است که با مدل کسب‌وکار ما سازگاری ندارند».

شیائومی برای اولین بار وارد بازارهایی از جمله پاوربانک، هدفون، ساعت هوشمند، ردیاب تناسب اندام و... شد که در حاشیه کسب‌وکار اصلی است. پس از آنکه شیائومی اولین سطح از محصولات تکمیلی را ایجاد کرد، شرکت شروع به اتصال سایر وسایل الکترونیکی مصرفی به اینترنت اشیا کرد؛ وسایلی مانند اسکوتر، پلویز، تصفیه‌کننده هوا و جاروبرقی رباتیک. اما شیائومی در چند سال اخیر شروع به گسترش بیشتر محصولاتی از قبیل کوله‌پشتی، کالاهای خانگی، کفش و... کرده‌است که به‌طور غیرمستقیم با محصولات حاشیه‌ای مرتبط هستند! اگرچه ممکن است این محصولات از هسته اصلی کسب‌وکار شیائومی دور

باشند، اما در واقع با استراتژی این شرکت سازگارند؛ استراتژی‌ای برای ایجاد مکملی دو طرفه بین کسب‌وکارهای اصلی و شرکا و افزایش تقاضای محصولات در سراسر اکوسیستم. شیائومی تنها پلتفرمی نیست که این نوع مدل تجاری ترکیبی را استفاده می‌کند. آمازون هم استراتژی مشابهی را از طریق صندوق الکسا دنبال می‌کند. صندوقی که روی استارت‌آپ‌های نوآورانه صدا و هوش مصنوعی ساخته شده روی پلتفرم الکسا سرمایه‌گذاری می‌نماید. سایر شرکت‌های چینی مانند هواوی، اوپو و ویوو نیز استراتژی‌هایی را دنبال می‌کنند که از رویکرد ترکیبی شیائومی الگوبرداری شده‌اند. همان‌طور که لیو، مدیر اکوسیستم توضیح داد، «ما درمی‌یابیم که جهان در روند ساخت اکوسیستم ما، همیشه در حال تغییر است. فرصت‌هایی که زمانی بسیار امیدوارکننده بودند، می‌توانند به سرعت با تغییر ذائقه مصرف‌کننده محو شوند و ما باید استراتژی خود را سریعاً تطبیق دهیم». در واقع شیائومی با هدف قراردادن بازارهای محدودتر و همچنین مشارکت با شرکت‌های بزرگ‌تر، در حال تکامل استراتژی خود است و این ممکن است به معنای تجدیدنظر در عناصر فلسفه سرمایه‌گذاری CVC و همچنین طرز فکر گسترده اکوسیستم آن باشد. در حالی که مدل ترکیبی اکوسیستم-CVC تاکنون برای شیائومی به خوبی کار کرده‌است، تنها زمان نشان خواهد داد که چگونه این شرکت و سایر کسب‌وکارهای پلتفرم پیشرو، به سازگاری با آینده مبهم آن ادامه خواهند داد.

منابع:

Tony W. Tong, Yanting Guo, and Liang Chen (2021, September 09). *How Xiaomi Redefined What It Means to Be a Platform*, <https://hbr.org/2021/09/how-xiaomi-redefined-what-it-means-to-be-a-platform>



عاطفه حکیمی نسب
دانشجوی MBA-گرایش فناوری
دانشگاه صنعتی امیرکبیر

Hakiminasab.atefeh@gmail.com

سم بنکمن- فرید^۱ بنیان گذار و مؤسس FTX

این روزها و با انتشار لیست ثروتمندترین افراد آمریکا در سال ۲۰۲۱، بار دیگر نام سم بنکمن بر سر زبان‌ها افتاده است.

عکس جوانی ۲۹ ساله بر روی جلد مجله فوربز ۲۴۰۰ که با سرعتی باورنکردنی به ثروت ۲۲٫۵ میلیارد دلاری رسیده است.

به جز مارک زاکربگ در طول تاریخ هیچ کس در چنین سنی این قدر ثروتمند نبوده است. اما سم بنکمن-فرید کیست و چگونه با تأسیس صرافی‌های ارز دیجیتال به این ثروت افسانه‌ای رسیده است؟

نکته جالب توجه در مورد سم بنکمن این است که برخلاف بقیه ثروتمندان در حوزه ارزهای دیجیتال او خیلی دیر وارد این صنعت شد و تا چهار سال پیش حتی یک بیت‌کوین هم خریداری نکرده بود و اکنون، پنج ماه مانده به تولد سی‌سالگی‌اش، در فهرست فوربس ۴۰۰ در رتبه ۳۲ قرار دارد. او می‌گوید: «من بدون اینکه بدانم کریپتو چیست، درگیر کریپتو شدم. فقط به نظر می‌رسید که معاملات خوبی برای انجام دادن وجود دارد».

سم بنکمن- فرید، پسر دو استاد حقوق دانشگاه استنفورد، با خواندن هری پاتر، تماشای گول‌های سانفرانسیسکو و گوش دادن به صحبت‌های والدینش درباره سیاست با دانشگاهیان ساحل غربی بزرگ شد. پس از فارغ‌التحصیلی از دبیرستانی خصوصی، در رشته فیزیک دانشگاه MIT ثبت نام کرد. او می‌گوید: «اگر در آن زمان شادتر بودم و علم را کمتر دوست داشتم واقعاً عالی می‌شد».

او به جای مطالعه، زمان بیشتری را صرف بازی‌های ویدئویی Starcraft و League of Legends می‌کرد. در آن زمان بنکمن با خود می‌اندیشید که شاید در آینده یک استاد فیزیک شود.

او توجه چندانی به روزهای ابتدایی کریپتو نداشت؛ مثلاً زمانی که FBI در سال ۲۰۱۳ بازار آنلاین غیرقانونی جاده ابریشم را به دلیل فروش انواع کالاهای قاچاق در ازای بیت‌کوین تعطیل کرد، یا زمانی که Mt.Gox، یکی از بزرگ‌ترین صرافی‌های کریپتو در جهان، در سال ۲۰۱۴ پس از از دست دادن ۸۵۰ هزار بیت‌کوین، به ارزش حدود ۴۶۰ میلیون دلار سقوط کرد.

اما در اواخر سال ۲۰۱۷، زمانی که بیت‌کوین در اولین روند صعودی جریان اصلی خود شارژ می‌شد و در مدت تنها شش ماه از ۲۵۰۰ دلار به تقریباً ۲۰ هزار دلار در هر سکه جهش داشت، او از فرصتی استفاده کرد.

1. Sam Bankman-Fried
2. Forbes 400

او متوجه شد که بازار نوپا کارآمد نیست: او می‌توانست بیت‌کوین را در ایالات متحده بخرد و آن را تا ۳۰ درصد بیشتر در ژاپن بفروشد.

در اواخر سال ۲۰۱۷ او کار خود را رها و شرکت Alameda Research را با حدود یک میلیون دلار پس‌انداز و با کمک دوستان و خانواده راه‌اندازی کرد. او با تعدادی از فارغ‌التحصیلان اخیر کالج در برکلی کالیفرنیا، فروشگاهی راه‌اندازی و به صورت جدی شروع به کار در تجارت آربیتراژ^۳ نمود. گاهی اوقات تمام کارکنان او مجبور می‌شدند کار خود را متوقف و همگی به وبسایت‌های ارز خارجی هجوم بیاورند، چون خودشان نمی‌توانستند به سرعت این ژاپن را به دلار تبدیل کنند. او می‌گوید در روزهای اوج کار در ژانویه ۲۰۱۸، هر روز تا ۲۵ میلیون دلار بیت‌کوین جابه‌جا می‌کرده است. اما پس از مدت کوتاهی از کیفیت صرافی‌های اصلی ارزهای دیجیتال ناامید شده‌است. در آن زمان صرافی‌های موجود به دنبال آسان کردن خرید و فروش تعداد اندکی بیت‌کوین برای افراد بودند، اما به‌هیچ‌وجه برای انجام تراکنش‌های معامله‌گران حرفه‌ای که مبالغ هنگفتی را با سرعت بالا مبادله می‌کردند مناسب نبودند. اینجا بود که بنکمن تصمیم گرفت کار مبادله در صرافی خود را شروع کند. در سال ۲۰۱۹، او بخشی از سود آلامدا و ۸ میلیون دلار را از چند شرکت مانند VC گرفت و FTX را راه‌اندازی کرد. او به سرعت بخشی از آن را به بایننس، بزرگ‌ترین صرافی ارزهای دیجیتال جهان، به قیمت حدود ۷۰ میلیون دلار فروخت.

در ابتدا پیشرفت کار کند بود. ده‌ها کارمند WeWork در دفاتر هنگ‌کنگ به سختی کار می‌کردند و سعی کردند معامله‌گران را به صرافی جدید خود جذب کنند. بکمن با فراست خود متوجه نیاز طیف دیگری از سرمایه‌گذاران شد. سرمایه‌گذارانی که به دنبال تجارت مشتقات هستند - چیزهایی مانند گزینه‌های بیت‌کوین یا معاملات آتیوم^۴.

بسیاری از معامله‌گران مشتقات، اعتقادات ایدئولوژیکی کمی در مورد کریپتو دارند. آن‌ها فقط می‌خواهند به سادگی پول در بیاورند. در نتیجه آن‌ها تمایل دارند تا معاملات بیشتری را نسبت به میانگین سرمایه‌گذاران خرده‌فروشی انجام دهند. این کار منجر به کارمزدهای بیشتر برای FTX شد و از هر تراکنش بین ۰.۰۰۵٪ تا ۰.۰۰۷٪ آن را کم می‌کرد.

همچنین FTX یکی از معدود صرافی‌هایی است که نسخه‌های توکن‌شده سهام سنتی را ارائه می‌کند. به عنوان مثال، یک توکن رمزنگاری که نشان‌دهنده سهام اپل است. این کار حاشیه سود ۵۰ درصدی را برای FTX به ارمغان آورده است چون این کسب‌وکار تقریباً سرباری ندارد.

کوین اولری، ستاره برنامه تلویزیونی سرمایه‌گذاری Shark Tank که اخیراً در FTX سرمایه‌گذاری کرده، می‌گوید: «سم بنکمن یک پدیده است. او تا به حال دستاوردهای زیادی داشته است و برای بسیاری از سرمایه‌گذاران احترام قائل است - من یکی از آن‌ها هستم - اما کار او تازه شروع شده است.»

از آنجایی که سم بنکمن مجوزهای مناسب برای فعالیت در بازارهای مشتقات، تحت نظارت آمریکا را نداشت، کسب‌وکار خود را در هنگ‌کنگ تأسیس کرد. هرچند در ابتدا این کار به او کمک کرد تا مشتریان خود را در آسیا، که کانون تجارت ارزهای دیجیتال است، جلب کند اما او می‌بایست از دو چیز جان سالم به در ببرد. توجه روزافزون دولت‌ها و ارتش رقبا که برای بیزینس ۲۰۰ میلیون تاجر با هم رقابت می‌کنند.

۳. آربیتراژ (Arbitrage) یکی از مفاهیم مهم در علم اقتصاد و به معنی کسب سود از تفاوت قیمت هم‌زمان یک دارایی بین دو یا چند بازار است. وقوع این شرایط، نتیجه وجود عدم تعادل قیمتی میان بازارهای مختلف است. به عبارت دیگر، زمانی که ارزش‌گذاری یک دارایی پایه نظیر کالا، ارز یا سهام در بازارهای مختلف یکسان نباشد؛ آربیتراژگران با خرید دارایی در حداقل قیمت (بازاری که قیمت آن نسبت به سایرین کمتر است) و فروش سریع آن در سطوح قیمتی بالاتر (بازار موازی که دارایی مذکور قیمت بیشتری دارد)، از وجود این تفاوت قیمتی سود کسب می‌کنند.

4. Bitcoin options or Ethereum futures

در اواخر ماه سپتامبر، او از طریق توئیتر اعلام کرد که قصد دارد دفتر مرکزی خود را به باهاما منتقل کند تا از مقررات شفاف‌تر ارزهای دیجیتال و محدودیت‌های کمتر سخت‌گیرانه سفر در دوران کرونا استفاده کند. البته صرافی کوچک‌تر آمریکایی او هنوز در شیکاگو مستقر است.

پس از گذشت دو سال FTX بسیار بزرگ شده است. حجم معاملات روزانه مشتقات FTX به صورت میانگین ۱۱٫۵ میلیارد دلار است و پس از (۱۲٫۵) Bybit میلیارد دلار، (OKEx ۱۵٫۵ میلیارد دلار)، و پیشرو این صنعت یعنی Binance (۶۱٫۵ میلیارد دلار)، به چهارمین بورس اوراق بهادار بزرگ تبدیل شده است. در صورتی که یک سال پیش، هر روز فقط یک میلیارد دلار معامله بین ۲۰۰ هزار کاربر انجام می‌داد. حال با افزایش کاربران FTX به دو میلیون نفر بنکمن تلاش کرده تا تعداد سرورهای خود را افزایش داده و خدمات مشتری شرکت را بهبود بخشد.

آناتولی یا کوونکو، بنیانگذار Solana می‌گوید: «او می‌تواند از طریق نیروی شخصیت خود، جدول‌های زمانی مهندسی را در زمان‌های باورنکردنی بالا ببرد». زیرک بودن و سرعت اجرای بانکمن-فرید توجه سرمایه‌گذاران زیادی را به خود جلب کرده است. با سرمایه‌گذاری شرکت‌های مخاطره‌آمیز بر روی FTX بانکمن توانسته است از شرکتش هیولایی با ارزش ۱۸ میلیارد دلار بسازد.

با وجود تمام موفقیت‌ها و کسب ثروت، سم بانکمن در میان ۵۰ نفر از ثروتمندترین افراد آمریکا به طرز چشمگیری از نظر نقدینگی فقیر است. حساب‌های بانکی سوئیس یا مجموعه‌ای از سهام و اوراق قرضه را فراموش کنید. تقریباً تمام ثروت او به مالکیت حدود نیمی از FTX و بیش از ۱۱ میلیارد دلار توکن‌های FTT عمومی FTX وابسته است که می‌توانند برای پرداخت‌ها یا برای معاملات تخفیف در صرافی FTX، مشابه کارت هدیه یا فروشگاه‌های اعتباری استفاده شوند. او همچنین مالک چند میلیارد دلار از دیگر ارزهای دیجیتال است.

دیدگاهی که بانکمن در مورد کسب ثروت دارد هم عجیب و خاص است. استیو جابز به محصولات شیک و ساده خود وسواس داشت. ایلان ماسک مدعی است که برای نجات بشریت در تجارت است. اما بانکمن-فرید به فلسفه «درآمد برای اهدا کردن» معتقد است. او می‌گوید: «هدف من تأثیرگذاری است».

سم بانکمن در جوانی به جای فیزیک اساساً بیشتر به اخلاقیات علاقه داشت. بانکمن-فرید که یک گیاه‌خوار است، می‌گوید: «در مزرعه‌ای و کارخانه‌ای یک مرغ به مدت پنج هفته شکنجه شده است، و شما نیم ساعت را صرف خوردن آن می‌کنید. توجیه آن برای من سخت بود». او عمیقاً در فلسفه سودمندگرایی مطالعه کرده و جذب نوع‌دوستی شده است.

یک چرخش در سلیکون‌ولی در مورد بشردوستی وجود دارد که در ابتدا فیلسوف دانشگاه پرینستون، پیتر سینگر، آن را حمایت می‌کرد و سپس مورد علاقه افرادی مانند داستین موسکوویتز، بنیان‌گذار فیس‌بوک، هم قرار گرفت. ایده اصلی: «از سرمایه‌ها استفاده کنید و بخشی از حقوق شش‌رقمی خود را به اهداف بشردوستانه اختصاص دهید».

هر چند ۲۵ میلیون دلار کمک‌های مادام‌العمر او که به دلایل مختلف از جمله ثبت‌نام رأی‌دهندگان، کاهش فقر جهانی و ایمنی هوش مصنوعی انجام شده است، تقریباً معادل این است که یک آمریکایی ۲۹ ساله معمولی پانزده دلار را در سطل کمک به ارتش بیندازد، اما او اذعان می‌کند: «کارهای زیادی برای انجام دادن وجود دارد» و اینکه: «بخشش در مقیاس بزرگ، هدفی کوتاه‌مدت نیست. این یک هدف بلندمدت است».

FTX و کارمندان با احتساب تعهد یک درصد از کارمزد خالص خود، تاکنون ۱۳ میلیون دلار را برای امور خیریه اختصاص داده‌اند.

معاوضه بین درآمد اکنون و بخشش بعداً، میلیاردرها را برای قرن‌ها عذاب داده است. باید دید آیا در آینده سم بانکمن-فرید می‌تواند به رؤیایش یعنی «به‌دست آوردن برای بخشیدن» تحقق بخشد یا خیر!

منابع:

Ehrlich, Steven, 2021, Meet The World's Richest 29-Year-Old: How Sam Bankman-Fried Made A Record Fortune In The Crypto Frenzy <https://www.forbes.com/sites/stevenehrlich/2021/10/06/the-richest-under-30-in-the-world-all-thanks-to-crypto/?sh=46756ef93f4d>



آرزو غریب‌شاهی
دانشجوی MBA-گرایش فناوری
دانشگاه صنعتی شریف

Arezoogharibshahi@yahoo.com

سیاست انتقال اجباری فناوری در چین

۱. مفهوم سیاست انتقال اجباری فناوری

امروزه چین یکی از کشورهای قدرتمند در حوزه فناوری‌های نو و از رقبای تجاری و اقتصادی آمریکا محسوب می‌شود. مسئله‌ای در این مورد مطرح می‌شود که چین چگونه در بازه زمانی پنجاه‌ساله، به کشوری توسعه‌یافته و ابرقدرت تبدیل شده است؟ پاسخ را می‌توان در سیاست انتقال اجباری فناوری جست‌وجو کرد. انتقال اجباری فناوری^۱ سیاستی است که شرکت‌های خارجی را در ازای گرفتن بازار کشور هدف، مجبور به انتقال دانش و فناوری‌های خود به شرکت‌های بومی می‌کند. این اطلاعات شامل کدهای نرم‌افزاری، فرمول‌ها، برنامه‌های توسعه‌ی محصول، نقشه‌های مهندسی و به طور کلی روند تحقیق و توسعه‌ی محصولات است. چین یکی از کشورهایی است که به علت داشتن این رویه در سیاست صنعتی و تولیدی کشورش مشهور است. قوانین سرمایه‌گذاری چین در یک جمله خلاصه می‌شود «سهام بازار به ازای اشتراک‌گذاری فناوری».



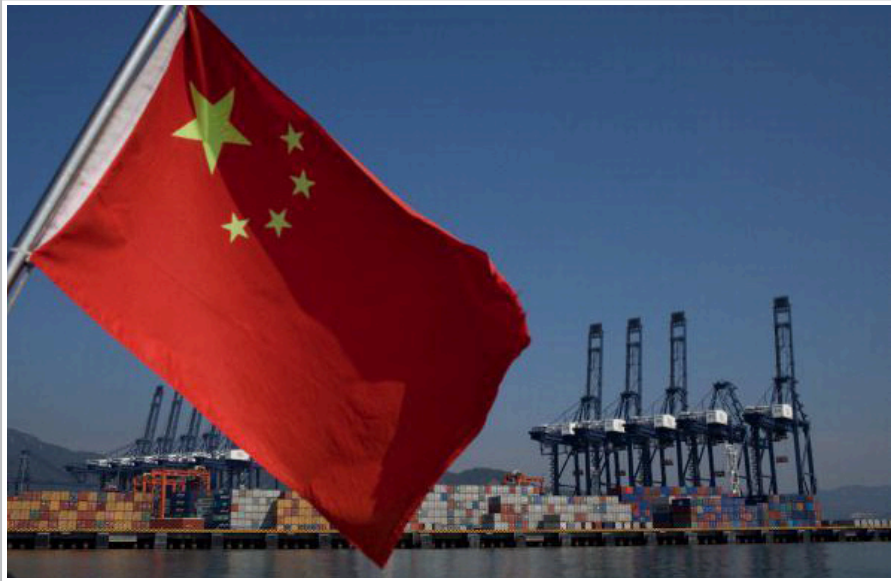
۲. این رشته سری دراز دارد

رویه « مبادله فناوری به ازای دسترسی بازار» در دهه ۱۹۷۰ در کشورهای در حال توسعه بسیار رایج بود. هدف از اجرای طرح این بود که کشورهای در حال توسعه بتوانند با اتخاذ فناوری‌های جدید از کشورهای توسعه‌یافته، دانش کشور خود را به‌روز کنند و در این راستا به رشد اقتصادی نیز کمک شود. با وجود توسعه چشمگیر فناوری و اقتصادی در چین، همچنان این رویه ادامه دارد که به عامل اصلی تنش میان این کشور و آمریکا تبدیل شده است. در پی ناملایمات تجاری میان این دو کشور، از سال ۲۰۱۸، آمریکا تحریم‌ها و مالیات‌های ۲۵ درصدی بر روی کالاهای وارداتی چینی اعمال کرده است. ایالات متحد معتقد است که رویه انتقال اجباری فناوری در چین و گرفتن ناعادلانه مالکیت معنوی از شرکت‌های خارجی، قدرت چانه‌زنی را از سرمایه‌گذاران خارجی به شرکت‌های بومی انتقال می‌دهد و چین به بهانه دادن سهمی از بازار بزرگ خود به این شرکت‌ها، با گرفتن اطلاعات محرمانه فنی از آنها، کسب و کارهای چینی را به رقیبی سرسخت در بازار جهانی تبدیل می‌کند. چین با وجود فشارهای خارجی و انجام دادن اصلاحاتی در قوانین مربوطه به خاطر مخالفت‌های کشورهای غربی، سعی بر ادامه این رویه دارد. از این رو اجرای انتقال اجباری فناوری بدون نوشتن قرارداد رسمی و دولتی صورت می‌گیرد تا اثبات و اعتراض به این موضوع برای کشورهای پیشرفته از جمله آمریکا دشوار باشد.

۳. برنامه‌های بلندپروازانه چین

چین چشم‌اندازی بلندپروازانه تا سال ۲۰۴۹ برای خود تعریف کرده است که پیشگام در تکنولوژی‌های پیشرفته در جهان باشد. در راستای این هدف، در سال ۲۰۱۵ دولت چین یک برنامه ده ساله ترتیب داد تا در ده زمینه تولیدی بتواند به فناوری‌های پیشرفته دست پیدا کند که این حوزه‌ها عبارتند از تجهیزات برقی، کشاورزی، پزشکی، حمل‌ونقل ریلی و دریایی، مخابرات، ربات‌های صنعتی و خودروهایی که با انرژی نو کار کنند. قصد دیگر این کشور از برنامه ده ساله، تبدیل صنعت چین از مونتاژکاری به طراحی و توسعه محصول است و با شعار «ساخته شده در چین ۲۰۲۵» سعی در رسیدن به این هدف دارد. مقصود اصلی چین از طراحی و اجرای چنین برنامه‌هایی، گرفتن بازار غرب و پیشی گرفتن از کشورهای غربی در فناوری‌های پیشرفته است. براساس گزارش‌هایی از روند پیشرفت این برنامه‌ها، می‌توان پیش‌بینی کرد که تا سال ۲۰۲۵، این کشور در پیشرفت فناوری ربات‌های صنعتی و خودروها با انرژی نو، پیشرو در جهان می‌شود. کلید اصلی تحقق این اهداف، اجرای سیاست انتقال اجباری فناوری و گرفتن مالکیت معنوی است.

نگرانی‌ها برای برنامه ۲۰۲۵ چین از این جهت وجود دارد که طرح مذکور سبب تولید مازاد بر ظرفیت جهانی محصولات می‌شود و این امر به ناکارآمدی بازار آزاد منجر می‌شود. علاوه بر این از سوی آمریکا نگرانی تقویت قدرت نظامی کشور چین وجود دارد و در پاسخ به این رویه، دولت آمریکا علاوه بر اینکه از سال ۲۰۱۸ تعرفه‌های سنگینی برای کالاهای ساخته‌شده در چین اعمال کرد، اقداماتی مانند اجرای قوانین ضدسرقتی برای فناوری‌های آمریکا و بررسی‌های سخت‌گیرانه در مبادله اطلاعات علمی نیز انجام داد.



۴. چگونگی اجرای سیاست انتقال اجباری فناوری در چین

حال پرسشی که پیش می‌آید این است چین با چه روشی سرمایه‌گذاران خارجی را به انجام چنین اقداماتی مجبور می‌کند؟ سیاست انتقال اجباری فناوری در این کشور به دو طریق انجام می‌شود. مورد اول انتقال فناوری از طریق سرمایه‌گذاری مشترک^۳ اجباری و روش دوم، افزایش اسرار تجارت در فرآیند تأییدیهٔ اداری است.

سرمایه‌گذاری مشارکتی یعنی شرکت خارجی که قصد کار و سرمایه‌گذاری در چین را دارد، با یک شرکت داخلی و بومی همکاری می‌کند و فناوری و دانش خود را با آن شرکت به اشتراک می‌گذارد. کسب و کارهای بزرگ و جهانی تنها در صورتی می‌توانند در صنعت چین سهیم باشند که سرمایه‌گذاری مشارکتی با شرکت‌های کوچک محلی انجام دهند. هدف از این کار، محدود کردن شرکت‌های خارجی در گرفتن سهم بیشتر بازار بزرگ چین و کنترل بر روی روند توسعهٔ محصولات خارجی است. طرح سرمایه‌گذاری مشارکتی علاوه بر انتقال فناوری، به عنوان راهکاری برای اشتغال‌زایی و استفاده از قابلیت‌های فناوری بومی محسوب می‌شود و تأثیرات مثبتی بر کشور مقصد دارد. چین از قوانین سرمایه‌گذاری خود به نحوی استفاده می‌کند تا بتواند با محدود کردن مالکیت شرکت‌های خارجی، فناوری‌هایشان را به شرکای چینی انتقال دهد که به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا به فناوری‌ها و اطلاعات محرمانهٔ شرکای خارجی دسترسی داشته باشند. با وجود اینکه شرکت‌های خارجی تمایل به سرمایه‌گذاری در چین به نحوی دارند که مالکیت کل شرکت خود را در این کشور داشته باشند، چین در دفترچهٔ راهنمای سرمایه‌گذاری برای خارجیان، با ذکر سرمایه‌گذاری در زمینه‌های صنعتی مشخص مثل قطارهای تندرو و خودروهایی که انرژی نو کار می‌کنند، خواستار این است که شرکت‌ها از طریق سرمایه‌گذاری مشارکتی وارد معامله با شرکای چینی خود شوند. برای ذکر مثالی از محدودیت مالکیت سرمایه‌گذاران خارجی می‌توان به این مورد اشاره کرد که شریک چینی در سرمایه‌گذاری صنعت اتومبیل‌سازی باید بیشتر از ۵۰ درصد سهم را داشته باشد در حالی که سرمایه‌گذاری شرکای خارجی در صنعت نباید از ۵۰ درصد سهم تجاوز کند.

از طرفی برای شرکت‌های خارجی این سرمایه‌گذاری مشترک و انتقال فناوری یک تهدید محسوب می‌شود زیرا همان شرکت بومی و کوچک در آینده به عنوان رقیبی جدی در بازار آزاد به حساب می‌آید. تحقیقات نشان داده است که سرمایه‌گذاری مشارکتی توانسته فناوری چین را به استاندارد جهانی در حوزه‌هایی مانند خودروسازی، هوافضا و قطار تندرو برساند. چین با پررنگ‌تر کردن مزایای سرمایه‌گذاری، انگیزه سوددهی خوب حاصل از گرفتن سهم عظیم بازار چین و امنیت سرمایه‌گذاری در این بازار، مدیران کسب و کارهای بزرگ را تشویق به سرمایه‌گذاری مشارکتی می‌کند. ذکر این نکته هم ضروری است که در صورت نشان دادن بی‌میلی به سرمایه‌گذاری مشارکتی توسط شرکت‌های خارجی، دولت چین ممکن است وارد عمل شود و آن‌هایی که اعتراض به انتقال مالکیت معنوی فناوری به شرکت‌های بومی را دارند، تهدید به ناامنی سرمایه‌گذاری کند.

یک شکل دیگر از رویه انتقال اجباری فناوری، افشای رازهای تجاری در فرآیند تأییدیه دولت است. شرکت‌های خارجی ملزم به گرفتن چندین تأییدیه در سطوح مختلف اداری هستند. دولت چین نیز از مجموعه‌ای از عبارات‌های دوپهلوی و غیرشفاف در روند اداری و صدور مجوز استفاده می‌کند تا شرکت‌های خارجی را مجبور به افشای اطلاعات محرمانه تخصصی خود کند در حالی که این اطلاعات برای این نوع از کارهای دولتی و اداری غیرضروری است. سرمایه‌گذار خارجی، دانش تخصصی خود از جمله فرآیند تولید، طراحی‌ها و حتی کدهای منبع نرم‌افزارها را باید در اختیار مقامات رسمی دولت قرار دهد تا اجازه ورود به یا ماندن در بازار چین را کسب کند. در واقع دولت به بهانه انجام این نوع فرآیندها، قصد گرفتن اطلاعات فنی شرکت‌های خارجی را دارد.

۵. اجباری یا اختیاری: مسئله این است!

پرسشی مطرح می‌شود که آیا شرکت‌های خارجی داوطلبانه تمایل به انتقال فناوری به شرکت‌های چینی را دارند یا این کار از روی اجبار صورت می‌گیرد؟ مرز میان انتقال فناوری اجباری و اختیاری مشخص نیست. دولت چین اظهار می‌کند که شرکت‌های خارجی داوطلبانه و براساس انگیزه کسب سود بالا از بازار چین و استفاده از منابع انسانی و محیطی آن، فرآیند انتقال فناوری را پذیرفتند. در اصل، این شرکت‌ها، خود تصمیم می‌گیرند که در چین سرمایه‌گذاری کرده و از قوانین دولتی مربوط به انتقال فناوری پیروی کنند. آن‌ها ارزیابی‌های لازم را انجام می‌دهند تا سود و ضررهای سرمایه‌گذاری و نتایج حاصل از انتقال اجباری فناوری را بررسی کنند. از طرفی برخی شرکت‌های بزرگ مانند بی‌ام‌و با دورزدن این قوانین، سعی بر حفظ سهم خود در بازار چین دارند. به عنوان مثال این شرکت سعی می‌کند تا فناوری‌های بسیار پیشرفته خود را از چین دور نگه دارد یا انتقال فناوری به چین را با تأخیر انجام دهد.

۶. سخن پایانی

چین نمونه بارزی از پیاده‌سازی رویه انتقال اجباری فناوری است که تأثیرات آن در نوآوری، فناوری و رشد اقتصادی در توسعه چین آشکار است. امروزه این کشور به رقیب جدی اقتصادی و فناوری برای کشورهای غربی و آمریکا تبدیل شده است و زمانی این رویه، آمریکا را بیشتر نگران می‌کند که چین بخش اعظم بازار جهانی را تصاحب کند و آمریکا توان حل این مشکل را به تنهایی نداشته باشد. همچنین پیشرفت تکنولوژی چین در زمینه‌های مشخص، عامل تهدیدی برای منافع ملی آمریکا به حساب می‌آید. کشورهای در حال توسعه دیگر نیز سعی در اعمال این سیاست برای سرمایه‌گذاران خارجی دارند اما مانند چین تهدیدی به شمار نمی‌آیند. پیشرفت سریع و عظیم اقتصاد و فناوری در چین باعث ایجاد مخالفت و تنش در شرکای تجاری‌اش از جمله آمریکا شده است و با توجه به فشارها و تحریم‌های خارجی مجبور به اصلاح قوانین و محدود کردن انتقال اجباری فناوری شده است. از جمله این اصلاحات و توافق‌نامه‌ها

می‌توان به برداشتن محدودیت‌های مالکیت برای شرکت‌های خارجی، تصویب قانون سرمایه‌گذاری خارجی، اصلاح قانون پروانه اداری و امضای توافق‌نامه تجاری فاز یک با آمریکا اشاره کرد. با وجود اینکه کشورهای غربی و آمریکا از طریق این‌گونه توافقات، سعی در ایجاد موانع پیشرفت و رشد چین داشتند و این موقعیت، شاید تأثیر منفی کوتاه مدتی داشته باشد، اما فرصتی فراهم می‌آورد که کشور با اتکا به نوآوری‌های خویش، در بازار جهانی رقابت کند. این اصلاحات، می‌تواند موجب رشد فناوری‌های بومی و شکوفایی ظرفیت‌های نوآوری کشور توسط خود مردم چین شود.

مراجع:

1. FRANKENFIELD, J. (2020, May 03). Forced Technology Transfer (FTT). Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/forced-technology-transfer-fft-4687680>
2. LEE, J.-A. (2020). FORCED TECHNOLOGY TRANSFER IN THE CASE OF. SSRN, 29.



بخش نهم: منابع انسانی

مهارت آموزی پویا، شرطه جدید برای بقای سازمان هادر زمانه ای پویا

امیر حسین حتم خانی

تجربه یک باز خورد ایرانی!

مریم عراقی

داستان یک سقوط

سید علی میری



امیر حسین حتم‌خانی

دانشجوی مهندسی پزشکی، دانشگاه صنعتی سهند

مهارت آموزی پویا، شرطی جدید برای بقای سازمان‌ها در زمانه‌ای پویا

در زمانه‌ای که کارمندان و سازمان‌ها با فناوری‌های نوظهور و اختلالات عمومی کسب‌وکارهای سنتی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت در محیط کار امروزی به سرعت در حال تغییرند. بر اساس تجزیه و تحلیل گارتنر در میان بیش از ۷.۵ میلیون آگهی شغلی در سال ۲۰۱۸، آگهی‌های شغلی ایالات متحده در زمینه‌های فناوری اطلاعات، امور مالی و فروش به طور متوسط به ۱۷ مهارت نیاز داشتند. این در حالی است که همین موقعیت‌های شغلی در حال حاضر به طور متوسط به ۲۱ مهارت نیاز دارند؛ از جمله حداقل هشت مهارت که قبلاً مورد نیاز نبودند. از سوی دیگر به طور متوسط ۲۹ درصد از مهارت‌های یک آگهی شغلی در سال ۲۰۱۸ ممکن است در سال آینده مورد نیاز نباشد. این یک چالش بزرگ برای سازمان‌هاست؛ به‌ویژه در جنگ امروزی برای استعدادیابی. سازمان‌ها در تلاشند تا راهی پیدا کنند تا با مهارت‌های در حال تغییر همگام شوند، اما نمی‌توانند برای برآورده کردن نیازهای خود فقط به استراتژی‌های استخدام تکیه کنند. در عوض سازمان‌ها باید مهارت‌های مورد نیازشان را در نیروی کار موجود خود بیابند و یا توسعه دهند.

رویکردهای رایج مهارت‌آموزی و طرح یک پیشنهاد

برای درک بهتر اینکه سازمان‌ها چگونه نیازهای مهارتی خود را مدیریت می‌کنند، در طی یک نظرسنجی در سال ۲۰۲۰، ۶۵۰۰ کارمند و همچنین ۷۵ رهبر منابع انسانی را مورد بررسی قرار دادیم. تجزیه و تحلیل ما نشان داد که بیشتر سازمان‌ها برای اطمینان از اینکه کارمندان مهارت‌های مورد نیاز را در زمانی که کسب‌وکار به آن‌ها نیازمند است دارا خواهند بود، از یکی از دو رویکرد زیر استفاده می‌کنند:

۱. رویکرد واکنشی

متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها رویکردی واکنشی در پیش گرفته‌اند و صرفاً در صورت بروز نیاز برای ایجاد مهارت‌های جدید تلاش می‌کنند. یکی از رهبران منابع انسانی سازمان تولیدی بزرگی در مورد چالش پاسخ‌گویی به درخواست‌های کسب‌وکار برای توسعه مهارت‌های جدید بیان کرده است: «زمانی که ما به یک راه‌حل مناسب برای یادگیری مهارت‌های مورد نیاز می‌رسیم کسب‌وکار دیگر به آن مهارت‌ها نیازی ندارد.» در سازمان‌هایی با رویکرد واکنشی، کارکنان فقط ۵۴ درصد از مهارت‌های جدیدی را که پس از دوازده ماه فرا گرفته‌اند، به کار می‌گیرند. این سازمان‌ها برای رساندن مهارت‌ها به کارکنان، در زمان‌هایی که بیشتر به آن‌ها نیاز دارند، بسیار کند هستند.

۲. پیش‌بینی‌کننده

از سوی دیگر بیش از ۵۰ درصد از رهبران منابع انسانی گمان می‌کنند که راه‌حل این است که با پیش‌بینی نیازهای مهارتی آینده کسب‌وکار و شروع فرایند آموزش، به موقع به نیازهای کسب‌وکار پاسخ دهند. این در حالیست که به تجربه ثابت شده است که بدون داشتن گوی بلورین، تلاش برای پیش‌بینی مهارت‌های آینده به احتمال زیاد منجر به سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های بی‌فایده و یا منسوخ می‌شود. به عبارت دقیق‌تر تحقیقات ما نشان می‌دهد که کارمندان در شرکت‌هایی که از رویکرد پیش‌بینی برای آموزش استفاده می‌کنند تنها ۳۷ درصد از مهارت‌های آموخته‌شان را به کار می‌برند که به طور قابل توجهی حتی کمتر از رویکرد واکنشی است.

طرح یک پیشنهاد

به جای سرمایه‌گذاری بزرگ در رویکردهای پیش‌بینی‌کننده که ممکن است کارساز نباشند یا توسل به رویکرد واکنشی، تحقیقات ما گزینه سومی را نمایان می‌کند: رویکرد پویا. این استراتژی مدیریت مهارت‌ها را به عنوان تمرینی پویا معرفی می‌کند که ابهام را با آغوشی باز می‌پذیرد، با کاستی آشتی می‌کند و به این ترتیب واحد منابع انسانی، مدیران و کارکنان را آزاد می‌گذارد تا در پاسخ‌گویی به چیزهایی که می‌دانند و می‌توانند پیش‌بینی کنند، سریع‌تر حرکت کنند. در فضای کاری امروز دنیا زمانی که کارکنان دائماً به دنبال افزایش شفافیت، شخصی‌سازی و آزادی عمل هستند، رویکرد پویا با افزایش دانش کارمندان به آن‌ها قدرت می‌دهد تا بتوانند با انتخاب درست مهارت‌های مورد نیازشان، در موقعیت شغلی مورد نظرشان به‌روز و کارآمد بمانند. کارکنان سازمان‌هایی که از این رویکرد استفاده می‌کنند، ۷۵ درصد از مهارت‌های جدیدی را که می‌آموزند به کار می‌گیرند. این یعنی دو برابر چیزی که در رویکرد پیش‌بینی محقق می‌شود.

مهارت‌آموزی پویا در عمل

نیازهای مهارتی در حال تغییر را شناسایی کنید

امروزه اکثر سازمان‌ها برای شناسایی نیازهای مهارتی خود به رهبران و برای پیاده‌سازی راه‌حل‌های آموزشی مربوطه به مدیران منابع انسانی خود متکی هستند. زمانی که رهبران تشخیص می‌دهند که کارکنان به مهارت‌های جدیدی نیاز دارند، تصور کلی این است که واحد منابع انسانی می‌تواند به آن‌ها کمک کند این مهارت‌ها را توسعه دهند. به عبارت دقیق‌تر بیش از ۷۵ درصد از رهبران منابع انسانی گزارش می‌دهند که رهبران در بخش یادگیری و توسعه در درجه اول مسئول مهارت‌های سازمان خود هستند. اما رهبران خارج از واحد منابع انسانی لزوماً درک درستی از نیازمندی‌های مهارتی مربوط به اهداف تجاری سازمان ندارند. این موضوع می‌تواند منجر به شناسایی شکاف مهارتی اشتباه یا نادیده گرفتن نیازهای مهم شود.

برای شناسایی و پر کردن شکاف مهارتی، به محض به‌وجود آمدن‌شان، به طور منظم نظرات کارکنان، رهبران و مشتریان را گرد هم بیاورید. بدین منظور شبکه‌ای از ذی‌نفعان تشکیل دهید که می‌توانند در مورد نیازهای مهارتی در حوزه خود گزارش دهند. اعضای چنین شبکه‌ای می‌توانند در کنار هم بر مهارت‌های مورد نیاز سازمان که مرتب در حال تغییرند نظارت و از آمادگی کارکنان اطمینان حاصل کنند.

به توسعه مهارت‌ها شتاب دهید

بسیاری از سازمان‌ها با ارائه آموزش‌های رسمی‌تر، به نیازهای مهارتی در حال تکامل امروزی پاسخ می‌دهند. بر اساس نظرسنجی گارتنر در سال ۲۰۱۸ از بیش از هفت‌هزار کارمند در سراسر جهان، متأسفانه هیچ رابطه معناداری بین زمانی که کارکنان در آموزش رسمی آنلاین یا حضوری صرف

می‌کنند و درصد مهارت‌هایی که به کار می‌برند وجود ندارد. اگرچه آموزش رسمی اگر فکر شده باشد جایگاه خود را دارد، اما برای بسیاری از مهارت‌های مورد تقاضا بسیار کند است. اغلب اوقات تا زمانی که سیستم آموزشی طراحی و اجرا شود، نیازی که می‌خواستیم با این آموزش به آن رسیدگی کنیم دیگر وجود ندارد.

این نیازهای مهارتی که به سرعت در حال تکاملند، به راه‌حل‌های جدید و سریع‌تری نیاز دارند. چیزی که گارتنر آن را «شتاب‌دهنده‌های مهارت» می‌نامد. شتاب‌دهنده‌های مهارت از منابع و تخصص موجود در سازمان استفاده می‌کنند تا شرایط مناسب را برای ارتقای مهارت‌هایی فراهم کنند که «به‌اندازه کافی مفید» باشند تا نیازهای مهارتی را به‌موقع برآورده کنند. ارائه یک راه‌حل مناسب ولی به‌موقع، بهتر از اجرای یک راه‌حل آموزشی کامل و بسیار دیر است. سازوکار این روش در عمل به شرح زیر است:

شناسایی مجاورت‌های مهارتی

ایجاد میان‌بر برای مهارت‌های مورد تقاضا با شناسایی مهارت‌های مرتبط و پایه‌ای از بین مهارت‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارد.

آموزش «اشاعه دهندگان مهارت‌ها» برای مربیگری هم‌تایان

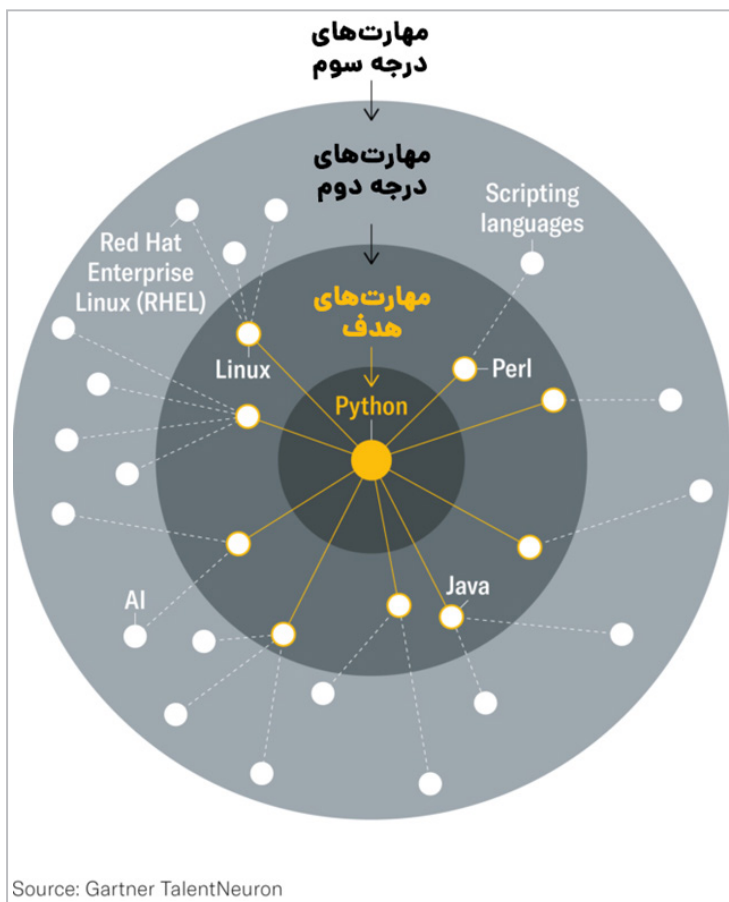
ارتقای مهارت‌های گروه منتخبی از کارکنان با انگیزه و تأثیرگذار و سپس استفاده از آن‌ها برای آموزش مهارت‌های مورد نیاز در سازمان به هم‌تایانشان.

ارائه یادگیری به کارکنان در زمانی که بیشتر به آن نیاز دارند

استفاده از داده‌های کسب‌وکار برای شناسایی زمان‌هایی که مهارت‌ها بیشتر مورد نیاز هستند و آموزش دادن مهارت‌ها درست در همان زمان.

شناسایی مجاورت‌های مهارتی می‌تواند به رهبران کسب‌وکار کمک کند تا از مجموعه گسترده‌تر و متنوع‌تری از کارمندان استفاده کنند که می‌توانند به سرعت مهارت‌های مورد نیاز را کسب کنند. به عنوان مثال سازمان شما ممکن است به یک کارمند ماهر در پایتون نیاز داشته باشد. به جای محدود کردن استخدام یا جست‌وجوهای داخلی به کارمندی که دانش پایتون دارند، یک مدیر استخدام می‌تواند متقاضیانی با مهارت‌های نزدیک مانند لینوکس، جاوا یا پرل را در نظر بگیرد. داشتن یکی از این مهارت‌های مجاور، ارتقای مهارت را برای کارمند آسان‌تر می‌کند. به طوری که حتی ممکن است کارمند بدون کمک فرد دیگری بتواند خودش مهارت مورد نیاز را به سرعت کسب کند.

شکل زیر مجاورت‌های مهارتی زبان پایتون را نشان می‌دهد. مهارت‌های مرتبط نزدیک مانند جاوا بخشی از یک شبکه کلی از مهارت‌های مکمل هستند که افراد با مهارت پایتون معمولاً آن مهارت را نیز دارند یا می‌توانند به سرعت توسعه دهند. مهارت‌های درجه سوم، مانند سایر زبان‌های اسکریپت‌نویسی، با پایتون مرتبط هستند اما یک مرحله دیگر حذف شده است.



در طی مصاحبه با یک واحد تولیدی بزرگ متوجه شدیم که آن‌ها از این راه استفاده کرده‌اند و برای استخدام تعدادی متخصص در علوم داده به جای رقابت کردن در جذب متخصصین با تجربه، روی آموزش کارمندانی از شرکت خودشان که پیش‌زمینه‌هایی در حوزه ریاضیات، آمار، و تحلیل کسب‌وکار داشتند سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

انتقال دانش درست در زمانی که قرار است آن دانش مورد نیاز کسب‌وکار باشد یکی دیگر از راه‌های شتاب‌بخشیدن به توسعه مهارت‌هاست. یکی از مشتری‌های گارتنر با کشف اینکه زمان یادگیری و استفاده مهارت‌ها ارتباط مشخصی با هم ندارند تمرکز خود را روی هماهنگ کردن این دو اتفاق گذاشت. رهبران منابع انسانی آن شرکت متوجه شدند برای فهمیدن اینکه کسب‌وکار دقیقاً در چه زمانی به چه دانشی بیشترین نیاز را دارد، نظرات مدیران ارشد سازمان لزوماً به اندازه کافی به موقع و دقیق نیست. آن‌ها برای تشخیص زمان بهینه ارائه آموزش به مسائل مختلفی توجه می‌کنند.

- زمان‌هایی که در آن کارکنان نیاز به استفاده از مهارت‌های جدید دارند و می‌توانند بیشترین بهره را از یادگیری ببرند (مانند زمان‌های ترفیع یا تمدید قرارداد).
- فرصت‌هایی برای ایجاد مهارت‌هایی برای حمایت از کسب‌وکار در لحظات پرتقاضا (مانند فصل آنفولانزا برای یک داروخانه).

● گزارش عملکردهای حین کار که منابع انسانی مستقیماً از سیستم‌های مختلف کسب و کار به آن‌ها دسترسی دارد تا آموزش مهارت‌های مجدد یا ارتقای مهارت را به طور منظم برگزار کند.

افزایش شفافیت بین کارکنان و سازمان

هم‌سوسدن سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها، کلید توسعه مهارت‌ها به صورت پویا است. بسیاری از رهبران و مدیران سعی می‌کنند با پرورش ذهنیت یادگیری، کارکنان را برای مشارکت در یادگیری مستمر ترغیب کنند. این در حالیست که بیشتر کارمندان خودشان انگیزه دارند. در واقع ۷۹ درصد از کارمندان گزارش می‌دهند که اگر موقعیت فراهم باشد، مهارت جدیدی را یاد خواهند گرفت. با این حال تنها ۹۳ درصد باور دارند که سازمانشان توانسته است به آن‌ها کمک کند که بفهمند چطور اطلاعاتی را که در مورد نیازهای مهارتی سازمان به آن‌ها داده می‌شود به حوزه کاری خود نسبت دهند.

برای کمک به کارمندان برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد توسعه خود، رهبران باید نیازهای مهارتی در حال تکامل و این را که چگونه این تغییرات می‌تواند روی شغل‌های مختلف تأثیرگذار باشد، به اشتراک بگذارند. حتی زمانی که برنامه‌ها نامشخص هستند. از سوی دیگر کارکنان نیز باید مهارت‌ها و اهداف شغلی خود را با سازمان به اشتراک بگذارند. تبادل این اطلاعات این امکان را برای کارکنان و رهبران ایجاد می‌کند که بتوانند فرصت‌های ارتقای مهارت منعطفی را ایجاد و دنبال کنند که برای هر دو سودرسان باشد.

مدیران رابط (کسانی که می‌توانند کارمندان را به افراد و منابع مناسب در زمان مناسب متصل کنند) به طور ویژه‌ای در تشخیص نقاط قوت، زمینه‌های توسعه، انگیزه‌ها و اهداف شغلی کارکنان خود مؤثرند. آن‌ها همچنین با کارکنانشان در مورد نیازها و فرصت‌های ارتقای مهارت شفاف‌تر هستند.

در مصاحبه‌هایمان با رهبران منابع انسانی درباره رویکردشان برای به اشتراک گذاری شفاف‌تر اطلاعات مهارت‌ها بین رهبران و کارمندان، متوجه شدیم که چند سازمان پیشرو شروع به درخواست از کارمندان کرده‌اند تا مهارت‌هایشان را به عنوان بخشی از سابقه کاری و پرونده‌شان در طول فعالیتشان در سازمان مستند کنند. در این سازمان‌ها کارکنان از یک سامانه که به دست واحد منابع انسانی طراحی شده است برای مستندسازی مهارت‌ها، دانش و تجربیات فعلیشان در کنار اهداف شغلی و آرزوهای توسعه‌شان استفاده می‌کنند. رهبران همچنین می‌توانند به این اطلاعات دسترسی داشته باشند تا نقش‌های حیاتی را پر کنند و کارکنان را بر اساس پرونده‌هایشان به سمت فرصت‌های توسعه هدایت کنند. کمک به کارکنان برای درک ارتباط بین مستندسازی اطلاعات مهارت‌هایشان و کسب فرصت‌های شغلی آینده باعث می‌شود آن‌ها نسبت به به‌روزرنگ‌داشتن پرونده‌شان متعهد بمانند.

در زمانه‌ای که صنایع، سازمان‌ها، نیازهای کاربران و هنجارهای کاری روزبه‌روز تغییر می‌کنند، نیاز به مهارت‌آموزی سریع، بیشتر و بیشتر حس می‌شود. این چالش‌ها سازمان‌ها را ملزم می‌کند که در مورد راه‌حل‌های فعلیشان برای پرکردن شکاف‌های مهارتی تجدیدنظر کنند. به جای تلاش برای خواندن یک گوی بلورین برای شناسایی مهارت‌های آینده یا انتظار برای درخواست‌های رهبران کسب و کار برای مهارت‌های جدید، اتخاذ رویکرد مهارت‌آموزی پویا منجر به بالاترین شاخص استفاده کارکنان از مهارت‌هایی که می‌آموزند در نقش‌های فعلی‌شان می‌شود.

ترجمه مقاله زیر:

<https://hbr.org/2021/11/organizations-need-a-dynamic-approach-to-teaching-people-new-skills?registration=success>



مریم عراقی

دانشجوی کارشناسی ارشد منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی
تیم منابع انسانی، کونرا

تجربه يك بازخورد ایرانی!

وجود تعارف و شفاف صحبت نکردن، که به آن «رودربایستی» می‌گوییم، در فرهنگ ایرانی انکارناپذیر است. یافته‌های علمی و تجربی هم این‌طور نیستند که بازخورد دادن را در هر شکلی تأیید کنند بلکه اصول و قواعدی برای آن تعیین می‌کنند تا مؤثر واقع شود. در این نوشته به اهمیت بازخورد و شیوه درست آن به همراه بیان تجربه‌ای از تقویت فرهنگ بازخورد در یک شرکت استارت‌آپی ایرانی می‌پردازیم.

گره‌خوردگی با پیشرفت

در یک ویدیو از مجموعه ویدیوهای «آن‌طور که کار می‌کنیم»^۱ از TED، لی‌آن رنینجر^۲ روان‌شناس شناختی و مؤسس شرکت لایفلابز^۳، که کار آن آموزش مدیران و تیم‌هاست، می‌گوید: «در دوره کنونی و با نوع کاری که اکثر ما مشغول به آن هستیم، ابزاری که بیش از همه به آن احتیاج داریم در واقع مرتبط با انتقال و دریافت خوب بازخورد است.» (رنینجر، ۲۰۲۰).

شاید نام مدل «بازخورد صریحانه» در شرکت نتفلیکس به گوش‌تان خورده باشد. اما چرا نتفلیکس از بازخورد رک و بی‌پرده حمایت می‌کند؟ رید هستینگز^۴، مدیر عامل این شرکت، در کتاب قانون بی‌قانونی^۵ به همراه دیگر نویسنده این کتاب می‌نویسد: «بازخورد صریح مداوم، سرعت و بازدهی تیم شما را به صورت نمایی بالا می‌برد.»

همچنین یک نظرسنجی در مؤسسه گالوپ نشان می‌دهد کارمندانی که در رابطه با نقاط قوتشان بازخورد دریافت می‌کنند ۱۴.۹ درصد نرخ خروج از سازمان کمتری نسبت به کارمندانی دارند که هیچ بازخوردی دریافت نمی‌کنند (گالوپ، ۲۰۱۱).

وقتی پای عملش برسد

برگردیم به موضوع بازخورد در سازمان‌های ایرانی؛ حتی اگر بتوانیم پیش‌زمینه‌های فرهنگی را به سادگی کنار بگذاریم باز هم بازخورد دادن مفید و مؤثر کار آسانی نیست. در نظرسنجی اخیر مؤسسه

1. The Way We Work
2. LeeAnn Renninger
3. LifeLabs
4. Reed Hastings
5. No Rules Rules

گالوپ فقط ۲۶ درصد از کارمندان ابراز کرده‌اند که دریافت بازخورد در پیشرفت کارشان مؤثر است (ویگرت و دوراک، ۲۰۱۹). دلیل این واقعیت نحوه مواجهه ذهن ما با بازخورد است. در واقع بازخورد برای اینکه در ذهن شنونده‌اش بنشیند و اثر کند لوازم و روش‌هایی دارد. ما معمولاً در یکی از دو انتهای طیف قرار می‌گیریم: یا بازخوردمان آن قدر نرم و غیرمستقیم است که ذهن مخاطب اصلاً بازخوردی را احساس نمی‌کند، یا اینکه آن قدر مستقیم و تیز است که به صورت ناخودآگاه مخاطب را به حالت دفاع از خود می‌برد و وی با آن بازخورد مقابله می‌کند.

لنینجر و تیمش در سال‌های گذشته به هدف یافتن راه‌وچاه انتقال خوب بازخورد، به شرکت‌های متعددی رفته‌اند و در هر کدام افرادی را پیدا کرده‌اند که به گفته کارکنان آن شرکت بازخورددهنده‌ای عالی بوده‌اند. تیم لنینجر با بررسی شیوه عمل کردن این افراد به چهار قدم اساسی برای انتقال یک بازخورد (یا هر حرف دیگری که گفتن آن سخت باشد) رسیده‌اند:

۱. پرسش بله کوچک: مثلاً بپرسیم «دو دقیقه زمان دارید؟». با این کار ذهن مخاطب آماده می‌شود برای بازخوردی که در حال آمدن است.
 ۲. نقاط داده: مواردی را که دیدیم یا شنیدیم دقیقاً نام ببریم و از بیان هرگونه کلماتی که قابلیت برداشت متفاوت دارند بپرهیزیم. مثلاً بگوییم: «ایمیلی را که گفته بودی تا ساعت ۱۰ به من می‌رسانی هنوز دریافت نکردم.»
 ۳. نشان دادن تأثیر: در این مرحله باید نشان بدهیم نقاط داده در مرحله قبل منجر به چه اتفاقی شده است؛ مثلاً بگوییم: «به خاطر نرسیدن ایمیل، متوقف شدم و نتوانستم کار را پیش ببرم.»
 ۴. پرسش پایانی: نظر یا فکر طرف مقابل را بپرسیم تا این بازخورد از یک صحبت یک‌طرفه به یک فرایند حل مسئله دوطرفه تبدیل شود؛ مثلاً بگوییم: «این از دید من بود، نظر خودت چیست؟».
- اما لنینجر در پایان بازخوردی را که فعالانه به دنبالش برویم، بهترین نوع بازخورد معرفی می‌کند.

شروع داستان ما

چیزی که ما به دفعات مشاهده می‌کردیم این بود:

وقتی فرد اول از دست فرد دومی ناراحت می‌شود و کارش تحت تأثیر قرار می‌گیرد، به خود آن فرد نمی‌گوید و به جای آن به فرد سومی می‌گوید. یعنی گاهی شفافیت کافی را نداشتیم. از طرف دیگر، افرادی را داشتیم که به تیزترین شکل ممکن بازخوردهایشان را روانه فرد مورد نظر می‌کردند؛ مثلاً در گروه‌های مشترک و با لحنی صریح ایراد کار فرد مورد نظر را می‌گفتند. ناراحتی‌های ایجادشده از این اتفاقات، در هر دو سمت آن، در برخی موارد روی هم جمع شده و منجر به تصوراتی از این قبیل شده بود: «من کلاً نمی‌توانم با فلانی کار کنم!».

با توضیحات بالا، برای مدیران ارشد کاملاً واضح بود که در موضوع بازخورد به تغییراتی نیاز داریم. وقتی این موضوع به تیم منابع انسانی منتقل شد ما هم‌زمان به انواع روش‌های جمع‌آوری داده از تیم‌ها و افراد با هدف بهبود عملکرد فکر می‌کردیم. دیدن نمونه‌هایی در شرکت‌های به‌نام، مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه نطفلیکس و ارزیابی همتایان^۶ در گوگل، ما را به این ایده رسانده بود که احتمالاً اجرای چنین مدلی از ارزیابی شروع خوبی برای ما باشد.

چالش‌هایی برای اجرای ارزیابی همتا داشتیم؛ مثلاً نمی‌خواستیم بچه‌ها گمان کنند نظری که می‌نویسند در ارزیابی عملکرد افراد و ارتقا و حقوق و... تأثیرگذار است. تصور تبعات این اتفاق و تأثیری که می‌توانست بر جو موجود و روابط بین اعضای گروه بگذارد ترسناک به نظر می‌آمد. اما این

سخن از لازلو باک^۷ در مورد گوگل ما را به سمت راه حل خوبی راهنمایی کرد: «عملکرد را با تکیه بر رشد شخصی بهبود دهیم؛ نه به وسیلهٔ رتبه‌بندی‌ها و تشویق‌ها.» (باک، ۲۰۱۵).

درآوردن کار

پس از خواندن چندین مقاله و مشاهدهٔ رویه‌های شرکت‌های معروف در ارزیابی هم‌تایان، با تمام تیم‌لیدرها و مدیران ارشد شرکت گفت‌وگو کردیم تا دغدغه‌های آن‌ها را دریافت کنیم. با توجه به موارد حاصل شده، هدف ارزیابی و چارچوب آن را تعیین کردیم. قرار بر این شد که نتایج ارزیابی هر فرد یا در واقع نظرانی که از دیگران دریافت کرده است فقط به اطلاع خودش برسد و هدف از این کار را تقویت فرهنگ بازخورد برای رشد و پیشرفت در سازمان قرار دادیم و نام آن را «هم‌نگری» گذاشتیم. این گذار فرهنگی را هم به آهستگی انجام دادیم؛ مثلا بنا را بر ناشناس‌نظر دادن گذاشتیم تا کم‌کم در طی همین ماجرا، روحیهٔ بازخورد دادن مستقیم نیز تقویت شود. بستر نظر دادن فرم ساده‌ای در قالب فرم‌های کوئرا بود؛ چراکه می‌خواستیم در اولین دورهٔ برگزاری این ارزیابی از پیچیدگی‌های اضافی دوری کنیم.

انتقال دانش

با توجه به تجربهٔ موفق کارگاه بازخوردی که حدود هفت ماه قبل در شرکت برگزار شده بود، تصمیم گرفتیم کارگاه جدیدی برگزار کنیم و با این کار، علاوه بر فراهم کردن مهارت لازم برای شرکت‌کردن بچه‌ها در هم‌نگری، آن‌ها را از نظر ذهنی برای این رخداد آماده کنیم. کارگاه قبلی را مشاور منابع انسانی شرکت از سمت خارج شرکت برگزار کرده بود اما این بار خودمان سرفصل‌های کارگاه را چیدیم و محتوای آن را گردآوری کردیم. کارگاه بخش‌های مختلفی داشت؛ از جمله توضیح مراحل برنامهٔ هم‌نگری و راه‌وچاه بازخورد دادن. اما تمرکز اصلی آن بر ایجاد نگرش درست به بازخورد به عنوان ابزاری برای رشد و پیشرفت بود. با این نگرش می‌توان لزوم بازخورد را درک کرد. البته نه هر بازخوردی؛ بلکه به دنبال بازخوردی هستیم که منجر به رشد شود.

اجرای هم‌نگری

آخر هفته‌ای که در دو نوبت کارگاه‌های بازخورد در آن برگزار شد، فرم هم‌نگری را برای همه ارسال کردیم. کاری که باید انجام می‌دادند ساده بود. ابتدا باید مشخص می‌کردند که دارند برای چه کسی هم‌نگری می‌نویسند، بعد نظراتشان را به ترتیب در دو دستهٔ بازخوردهای مثبت و بازخوردهای سازنده می‌نوشتند. خود بازخوردهای مثبت دو دسته داشتند؛ «مهارت‌های نرم و کار تیمی» و «کار تخصصی».

موقع ارسال فرم برای تک‌تک بچه‌ها، به هر کس لیستی از هم‌تیمی‌ها و کسانی که به طور مستقیم با آن‌ها در ارتباط بوده‌است دادیم تا حتما برای این افراد فرم را پر کند؛ اگر می‌خواستند فراتر از این افراد بروند نیز مانعی نداشت و به دلخواه هر کس بود. هم‌چنین بچه‌ها را تشویق کردیم اگر از فردی حتما می‌خواهند بازخورد بگیرند می‌توانند به او پیام بدهند تا برایشان فرم را پر کند و یا در حالت بهتر، با هم صحبت داشته باشند. از حواشی جالب در این حین تلاش بچه‌ها برای این بود که حدس بزنند هر بازخورد را چه کسی به آن‌ها داده است.

پس از پایان

در پایان مهلت پرکردن فرم‌ها حدود ۲۰۰ ارزیابی دریافت کرده بودیم؛ یعنی به طور میانگین هر نفر چهار گزارش دریافت کرده بود. نتایج هر نفر را برایش ارسال کردیم و دوباره بچه‌ها را به صحبت رودررو تشویق کردیم. سپس تصمیم گرفتیم موفقیت این پروژه را بسنجیم. برای این کار سؤالاتی طرح کردیم تا با چند نفر از بچه‌های شرکت گفت‌وگو کنیم و از حسشان نسبت به این اتفاق پرسیم. با هفت نفر از بچه‌ها، با رعایت گوناگونی از نظر تیم و نقش در تیم (مسئول یا عضو آن) و جنسیت، مصاحبه کردیم.

- از بین افرادی که با آن‌ها مصاحبه کردیم بیش از ۸۰ درصدشان گفتند که جریان هم‌نگری در حال‌وهوای خودشان و تیم‌شان تغییر مثبتی ایجاد کرده است.
- همهٔ افراد با حداقل یک بازخورد جدید مواجه شده بودند که برایشان منشأ تغییر یا لاقابل توجه بوده است.
- دو نفر (حدود ۳۰ درصد) به این اشاره کرده بودند که ناشناس‌نوشتن کارشان را بسیار راحت‌تر می‌کرد.

شنیدن نظراتی از این قبیل نیز بسیار مسرت‌بخش بود: «به خودم آمدم»، «خوش حال بودم که تلاش‌هایم دیده شد!» یا «در جلسهٔ روزانهٔ تیم در موردش می‌خواهیم صحبت کنیم». به کمک نظرهایی که دریافت کردیم، نقشهٔ راه هم‌نگری بعدی را ترسیم کردیم؛ با سؤال‌هایی جزئی‌تر و دقیق‌تر با امکان داشتن داده‌های عددی در انتهای کار. همچنین توسعهٔ پلتفرمی داخلی در تسک‌های یکی از تیم‌ها قرار گرفت؛ پلتفرمی که بتوان با آن دائماً بازخوردهای ناشناس را به هم‌تیمی موردنظرمان برسانیم. قرار شد به فاصلهٔ یک فصل، دور بعدی را برگزار کنیم.

جمع‌بندی

حتی اگر بازخورد دادن در محیط کار به نتایجی چشمگیر در موفقیت کسب‌وکار منجر نشود، قطعاً می‌تواند در روابط کاری افراد نقش بسیار مثبتی ایفا کند و باعث شود راحت‌تر بتوانیم در کنار یکدیگر کار کنیم. تجربهٔ بیان‌شده نشان داد افراد گاهی برای بازخورد دادن آماده هستند و تنها به یک تلنگر نیاز دارند. شاید تلنگری از جنس برگزاری ارزیابی همتایان. همچنین با تسهیل‌گری‌های ساده مانند یادآوری شیوهٔ بازخورد درست، طوری که بتوانیم حرفمان را بدون ایجاد دل‌خوری و ناراحتی بزنیم، یا با ایجاد بستر نظردهی ناشناس می‌توان کاری کرد که بازخورد درست در زمان درست به شخص درست برسد و این می‌تواند همان نقطهٔ عطف یک کسب‌وکار باشد.

منابع:

1. https://www.ted.com/talks/leann_renninger_the_secret_to_giving_great_feedback
2. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention, Erin Meyer and Reed Hastings, Sep 2020
3. <https://www.gallup.com/workplace/257582/feedback-not-enough.aspx>
4. <https://news.gallup.com/businessjournal/147383/secret-higher-performance.aspx>



سید علی میری

فارغ التحصیل رشته اقتصاد نظری، دانشگاه علامه طباطبائی

داستان يك سقوط

در سال ۱۹۸۵ شرکتی تاسیس شد که حدود ۱۵ سال بعد به هفتمین شرکت بزرگ دنیا تبدیل شد و کمی بعد در ۲۴ روز، ورشکست شد تا داستان‌هایی خواندنی به جای بگذارد! شکستی که بی‌شک یکی از عوامل موثر در آن، الگوی مدیریت منابع انسانی بوده است و البته در نهایت هم منجر به بیکاری بیش از ۶۰ هزار نفر شد!

رویای بی‌مقررات!

موسس انرون، کن لای، در سال ۱۹۸۵ این شرکت را تاسیس کرد. لای مشابه اکثر داستان‌های موفقیت در دنیا از خانواده‌ای فقیر آمده بود. او در ۱۹۹۰ فروش برق را در انرون آغاز کرد و به کمک روابط نزدیک با بوش پدر و پسر، در تصویب قوانین مقررات زدایی تاثیر به‌سزایی داشت. در واقع لای به عنوان سفیر مقررات زدایی از طرف بوش پدر انتخاب شده بود. قوانین مقررات زدایی در پی کاهش مقررات مرتبط با حوزه انرژی و آزادسازی قیمت آن بود. و در نهایت این قوانین به لای و شرکتش انرون کمک می‌کرد تا بتواند در قیمت‌گذاری انرژی، نقش جدی ایفا کند.

انرون!

پیش از آن که به سراغ مدل منابع انسانی این شرکت برویم، باید اطلاعاتی کلی از انرون برای شناخت بهتر این شرکت داشته باشیم. انرون در سال ۲۰۰۰ بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار درآمد کسب کرد. این در حالی است که درآمد اپل به عنوان غول تکنولوژی، ۱۹ سال بعد در سال ۲۰۱۹، ۶۵ میلیارد دلار بوده است! این شرکت به عنوان نوآورترین شرکت آمریکایی توسط مجله فورچون انتخاب شد.

جفری اسکلینگ و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

اما آغاز ماجرای مورد نظر ما از زمان ورود جفری اسکلینگ و نشستن او بر صندلی مدیریت انرون رقم خواهد خورد.

اسکلینگ شخصیتی کاریزماتیک، بلند پرواز و الهام بخش بود که با حضور خود روحی تازه به انرون بخشید. اقداماتی مانند ایجاد بورس گاز طبیعی توسط اسکلینگ این فرصت را به انرون داد تا ظاهری

فریبنده بسازد و در عوض به کمک حساب‌سازی‌ها، رشدی غیر واقعی را تجربه نماید! اما آنچه مورد نظر ماست، مدل منابع انسانی مورد استفاده جفری اسکیلینگ است! اسکیلینگ به فلسفه انتخاب طبیعی معتقد بود! این که قوی‌تر همیشه ضعیف‌تر را حذف خواهد کرد و همین فلسفه پایه‌ای شد برای ایجاد مدل منابع انسانی شرکت انرون. در این مدل، سالانه ۱۰ درصد از کارمندانی که پایین‌ترین رتبه عملکرد در بین دیگر کارمندان را کسب کرده بودند، اخراج میشدند. این الگو موجب موجی از رقابت در بین کارمندان انرون شده بود. پول‌سازی برای شرکت تبدیل به آرمانی مقدس شد و هرکس در این مسیر عملکرد بهتری ارائه می‌کرد ماندگار میشد و هرکس ضعیف‌تر بود، ناگزیر به خروج از دنیای انرون! اخلاقیات نیز جایی در دنیای انرونی‌ها نداشت!

در نگاه اول استفاده از این الگو، می‌تواند مفید و اثرگذار باشد اما نکته مهم آن که انرون با چاقویی دو لبه مواجه شده بود که می‌توانست هر لحظه شاهرگ حیات شرکت را قطع نماید. بیاید به چند نمونه از اثرات چنین سیاست‌هایی نگاهی گذار داشته باشیم!

رسوایی والهالا

در یکی از رسوایی‌های مربوط به شرکت انرون که به رسوایی والهالا معروف است، دو تن از کارمندان به کمک مدیرعامل شرکت، دست به انجام ریسک‌های فراتر از حد مرسوم در معاملات زدند و بیش از ۳ میلیون دلار از این معاملات کسب کردند! بعد از مدتی، گزارشات عملکرد این کارمندان و مدیرعامل، به موسس شرکت کن لای که در آن دوران وظیفه ریاست هیات مدیره را به عهده داشت ارجاع داده شد. اما نتیجه جالب توجه بود! لای ضمن نادیده گرفتن تخلف، در نامه‌ای به مدیرعامل نوشت: برامون بیشتر پول دربیارید!

کالیفرنیا در آتش

در نمونه‌ای دیگر زمانی که شرکت با کمبود درآمد مواجه شده بود، در میانه‌های زمستان، کارمندان انرون با هماهنگی مدیران بالادستی، قطع یکپارچه برق ایالت کالیفرنیا را کلید زدند! قطعی برق به صورت متعدد آن هم در وسط زمستان که معمولاً مشکلی از لحاظ تامین برق وجود نداشته و سابقه مشابه نیز ندارد، همه را متعجب کرده بود! اما بهانه انرون تعمیرات بود و بس! کار به جایی کشید که نارضایتی مردمی در کالیفرنیا بالاگرفت، اعتراضات شروع شد و در نهایت همین موج موجب تغییر فرماندار کالیفرنیا شد و ارنولد شوارتزنگر بر صندلی فرمانداری نشست! داستان قطعی برق تا تابستان ادامه یافت و به بحرانی ملی در آمریکا تبدیل شد! نقطه اوج داستان زمانی رخ می‌دهد که مکالمه بین کارمندان انرون منتشر میشود که با تماشای سوختن کالیفرنیا در آتش در فصل تابستان با لذت فریاد می‌زنند: بسوز عزیزم! بسوز! و در نهایت انرون به هدف مورد نظر خود یعنی افزایش بهای برق به دلیل کمیابی و جبران کسری بودجه از این طریق رسید اما بعدها رسوایی این ماجرا نیز بر کارنامه شرکت انرون ثبت شد!

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی یا چاقوی دو لبه؟

اسکیلینگ به عنوان مدیرعامل انرون، تاثیر به‌سزایی در نیروی انسانی این شرکت داشته است، در حدی که گفته می‌شود وقتی عمل لیزر چشم انجام می‌دهد، بخش قابل توجهی از کارمندان انرون نیز به تبعیت از رهبر الهام بخش انرون دست به عمل لیزر چشم زدند! اما استفاده اسکیلینگ از سیاست‌هایی که بدون هیچ بازدارندگی کارمندان شرکت را به پول‌سازی دعوت می‌کرد و مشوق‌هایی قابل توجه برای آنان در نظر می‌گرفت در نهایت گریبان‌گیر خود شرکت نیز شد!

مشاهده مصاحبه کارمندان انرون به شما نشان خواهد داد که ایشان خود را عضوی از یک سازمان بزرگ با فرهنگی منسجم می‌دیدند و همین مورد باعث می‌شد در صورت مشاهده تخلفات یا حساب‌سازی‌ها و... چشم پوشی تنها راه ممکن باشد!

و البته همه این‌ها باعث شده بود انرون در صنعتی با میانگین رشد سالانه ۲ الی ۳ درصد در سال، گاهی تا ۸۰ درصد رشد را نیز تجربه نماید. سهام شرکت انرون در ۸ سال، ۳۱۱ درصد رشد را تجربه کرد. همین جریان باعث شد تا حدود ۲۰ هزار نفر از کارمندان انرون تمامی حقوق بازنشستگی خود را به سهام انرون تبدیل کنند.

اما داستان انرون نیز مانند هر رشد حبابی دیگر، سرانجام با انفجار مواجه شد! بتانی مک کلین گزارشگر مجله فورچون مقاله‌ای با عنوان آیا سهام انرون زیادی گران است؟ منتشر کرد و این نقطه آغازی بود برای تمرکز تحلیلگران بر انرون! در همین بین جفری اسکیلینگ، با فروش ۲۰۰ میلیون از سهام خود، استعفا کرد و کن لای موسس شرکت نیز ۳۰۰ میلیون دلار از سهام خود را فروخت! حالا انگار پایه‌های انرون به لرزه افتاده بود و کارمندان انرون بهتر از هرکس دیگری این را می‌دانستند و حالا آموزه‌های اسکیلینگ گریبان خود شرکت را گرفته بود! هر روز اخباری از اختلاس از بخش‌های مختلف شرکت به گوش می‌رسید و انرون از درون هم مشغول به نابود کردن خود شده بود! در نهایت در سال ۲۰۰۱ ظرف مدت ۲۴ روز سهام انرون از ۹۰ دلار به ازای هر سهم به ۱ دلار سقوط کرد و با اعلام ورشکستگی شرکت، بیش از ۶۰ هزار نفر از کار بیکار شدند!

جمع بندی

این روزها و در دوران کرونا، انگیزش نیروی انسانی از مهم‌ترین دغدغه‌های شرکت‌هاست و به طور کل انگیزه بخشی به نیروی انسانی به کمک ایجاد فضای رقابتی از گذشته نیز مورد استفاده بوده است، از مدارس گرفته تا شرکت‌ها سعی می‌کنند با ایجاد رقابت، انگیزه نیروی انسانی را بالا ببرند تا نتیجتاً عملکردی بهره‌ورتر و موثرتر دریافت شود.

اما نکته مهمی که در داستان انرون می‌توان به وضوح مشاهده کرد، هدف گذاری درست در فضای رقابت است. صرف هدف گذاری جهت کسب درآمد یا مواردی مشابه بدون در نظر گرفتن ارزش‌های سازمان، در بلند مدت نه تنها می‌تواند به ارزش‌های سازمان ضربه اساسی وارد کند، بلکه خطر نابودی سازمان را نیز به همراه دارد.

نشریه مدیریت شریف، نگاهی به دنیای مدیریت

بامادرارتباط باشید!

Telegram: sharif_business_review

Linkedin: linkedin.com/company/management-ssc

Email: management-ssc@gsme.sharif.edu

