

کارنامه بازارها

مدیران کسب و کارهای ایرانی چگونه
از دل بحران‌های سال ۱۴۰۴ گذر کردند؟



انتشارات بذر



کاما پرس

FASTOS
GROUP



همسفر همیشه



ایران - خلیج فارس - پارسین



NIKRUN.COM

Benelli

KEEWAY



MORBIDELLI



دفتر مرکزی: تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از خیابان مولوی، خیابان مدرس، کوچه رضایی، پلاک ۱۴

تلفن: ۰۲۱-۵۶۸۰۴۱۵۳ | فکس: ۰۲۱-۵۶۸۰۴۱۷۴ | Email: info@nikrunmotor.com

طلاسی

پلتفرم خرید و فروش طلا



طلاسی؛ پلتفرم خرید و فروش طلای دیجیتال
با طلاسی به راحتی سرمایه گذاری کنید

RASSAN



RASSAN NEW PRODUCT 2025



PRECISELY
ENGINEERED



NEBULA



MINIMAL IN FORM



TRUE LUXURY



The Nebula New Collection With
A Shared Identity And Diverse
Applications.



Add: 9th Floor, Unique Tower,
Alvand St Argentina Sq, Tehran-Iran.
Info@rassan.ir www.rassan.ir
+982143000006



بهار فرصتی دوباره برای همگام شدن با ریتم و سرعت زندگی ست.
خودرو ۴۵ امیدوار است سال ۱۴۰۵، سالی پر از حرکتهای هماهنگ
با ضربآهنگ زندگی باشد.

KHODRO 45

کی پلاس



کناف ایران تا کی پلاس، داستان ما ادامه دارد...



Scan for more information
www.kplus.ir



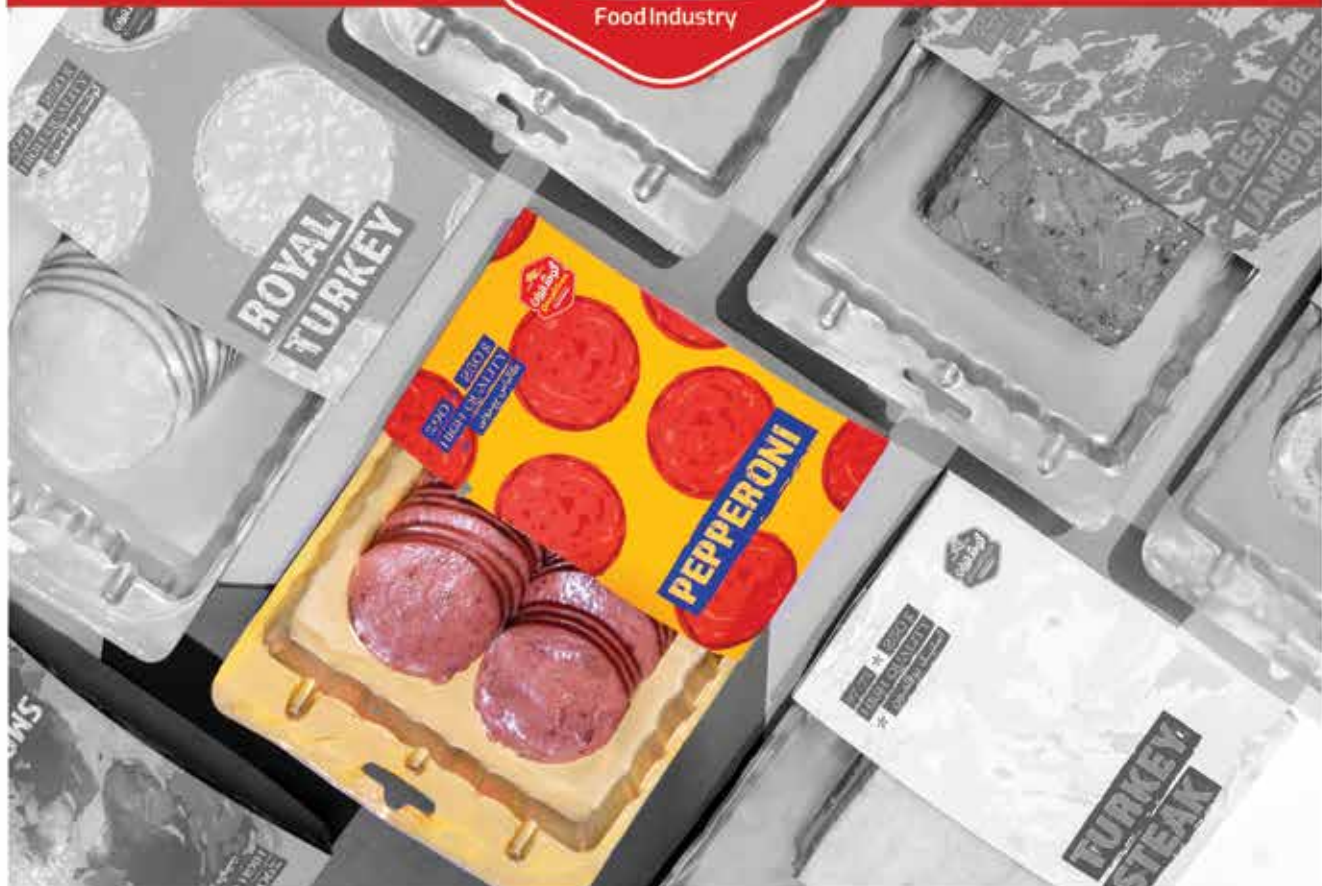
☎ 66780834

📱 gooshtiran.co

🌐 www.gooshtiran.com



یک قرن خوشمزمگی
دارفرش های گوشتیران



دوام سرمایه گذاری اینجاست



۴۰٪ سود موثر سالانه



نقد شوندگی بالا



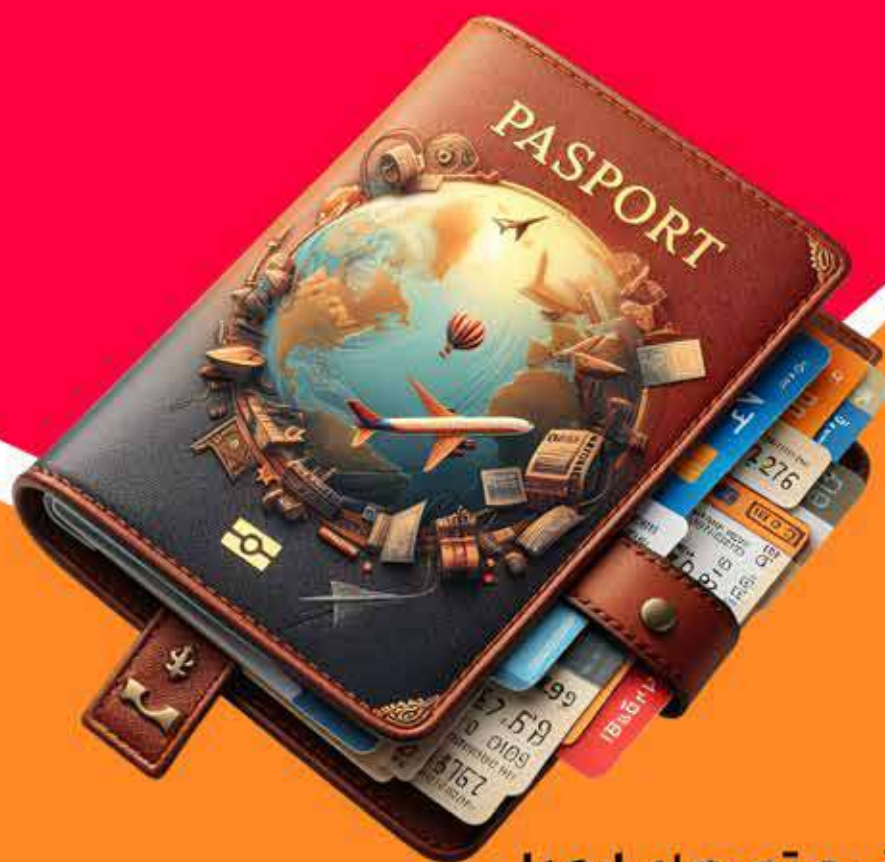
بدون کارمزد خرید در کارگزاری دانا یان





ژیوار نامی آشنا در صنعت گردشگری

کجا میری مهمه باکی میری مهم تر!



مجری مستقیم تورهای اروپا
آفریقای جنوبی، برزیل، ژاپن، کره جنوبی و...

کاریابی بین المللی و اعزام نیروی کار به اروپا
و کشورهای اسکاندیناوی ...

ثبت شرکت در امارات

☎ ۰۲۱-۵۴۷۹۵۰۰۰

📷 ZHIVARTOURS

☎ ۰۲۱-۲۲۶۶۱۲۶۶

🌐 WWW.ZHIVAR.COM



شرکت امن افزار گستر شریف در سال ۱۳۸۱ تاسیس گردیده و رسالت خویش را تحقیق، پژوهش و تولید محصولات امنیتی و ارائه خدمات امنیت سایبری به منظور صیانت از سرمایه های اطلاعاتی کشور قرار داده است. وجود کارشناسان کارآمد و متخصص در ICT در حوزه شرکت و همچنین حفظ ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی کشور توانسته است شرکت را به مجموعه های تخصصی در حوزه افتا تبدیل نموده و زمینه اعتماد سازمان های کشور به فعالیت های شرکت را فراهم نماید. افزایش بهره روری و توانمندسازی نیروی انسانی و ارتقاء سطح کیفیت ارائه خدمات و محصولات، رویکرد اصلی شرکت بوده و تمامی تلاش مدیران و کارشناسان شرکت، شناسایی و تامین نیازهای مشتریان و کسب رضایت آنان می باشد.

شرکت امن افزار گستر شریف، با بهره گیری از تیم های تخصصی در حوزه های امنیت شبکه و زیرساخت، امنیت صنعتی و مخابراتی، ارزیابی و آزمون نفوذ، مرکز عملیات امنیت (SOC)، پاسخگویی به رخداد (CERT)، استقرار ISMS و آگاهی رسانی امنیتی، مجموعه کاملی از خدمات مشاوره، اجرا، پایش و پشتیبانی امنیتی را ارائه می دهد. در کنار این خدمات، شرکت با تکیه بر دانش فنی داخلی و تجربه عملیاتی، به تولید محصولات بومی امنیتی شامل سامانه های مدیریت رخداد و اطلاعات (SIEM)، سامانه های کنترل دسترسی ویژه (PAM)، دیوارهای آتش (Firewall)، راهکارهای جلوگیری از نشت اطلاعات (DLP)، محصولات مقابله با تهدیدات پیشرفته و سایر ابزارهای بومی سازی شده امنیتی نیز پرداخته است که نقش مهمی در تحقق استقلال و پایداری امنیت سازمان ها ایفا می کنند.



همچنین این شرکت با بهره گیری از توان فنی و تجربیات بدست آمده توانسته مجوزهای لازم از سازمان های بالادستی مانند سازمان پدافند غیرعامل و افتا را در حوزه های تخصصی خود اخذ نماید.

این شرکت دانش بنیان انتقال تجارب و دستاوردهای به دست آمده طی بیش از دو دهه فعالیت خود به مشتریان و علاقه مندان را جزء اهداف خود شمرده و با اجرای موفقیت آمیز مشاوره و اجرای پروژه های تخصصی در این حوزه برای سازمان ها و ارگان های دولتی و خصوصی مختلف توانسته است در جهت رعایت اصل مشتری مداری و کسب رضایت از مشتری به عنوان یک هدف اصلی قدم بردارد.

وقتی یک شرکت با تمرکز بر نوآوری و پیشرفت وارد بازار امنیت سایبری می شود، نگاهش فقط به مقابله با تهدیدات امروز نیست بلکه به ساختن چارچوبی پایدار و قابل اعتماد برای ارائه خدمات مربوط سازمان های هدف خود و افزایش تاب آوری آن ها در مقابله با هر گونه تهدید سایبری می اندیشد. طبیعتاً شرکت امن افزار گستر شریف نیز از این قاعده مستثنی نبوده و اهداف بلندمدتی در چند محور کلیدی را در برنامه خود دارد:

- یکپارچه سازی امنیت با کسب و کار: حرکت به سمت مدلی که امنیت سایبری نه یک هزینه اضافی، بلکه بخشی از مزیت رقابتی سازمان باشد و منتج به افزایش تاب آوری سازمان نیز گردد.
- گسترش بازار بیش از گذشته در شهرستان ها: حضور فعال تر از گذشته در استان های کشور در راستای کمک به ارتقای سازمان های محلی مستقر در استان ها و در نتیجه آن ارتقا سطح بلوغ امنیتی سازمان ها در این مراکز
- پایداری و مقیاس پذیری راهکار ها: طراحی راهکارهایی که بتوانند همراه با رشد سازمان و تغییرات فناوری، همچنان کارآمد باقی بمانند.
- توسعه فناوری هوش مصنوعی در راستای بکارگیری در حوزه امنیت سایبری و محصولات بومی شرکت
- حرکت در مسیر توسعه فرهنگ امنیت اطلاعات در سازمان ها و تشکیل تیم تخصصی آگاهی بخشی امنیتی و همچنین طراحی، مدیریت تحریریه و تکثیر ماهنامه خبری تحلیلی امنیت اطلاعات با عنوان «سایرا».
- حضور در شبکه های اجتماعی در سکوه های بومی و خارجی و ایجاد کانال اطلاع رسانی سایبری با عنوان «مجله امنیت اطلاعات سایرا» در آدرس: https://rubika.ir/cyra_security_mag و https://ble.ir/cyra_security_mag

این مجموعه تقدیم می شود به

چشمان کودکان مظلوم میناب

و همه کودکانی که در سال ۱۴۰۴

فرصت دیدن آینده را از دست دادند.

بازار

	۱۸	تملیل احمد پورفلاح از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ پرواز کور	
	۲۲	تملیل علیرضا کلاهی‌صمدی از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ گروگان‌گیری اقتصادی	
	۲۸	ارزیابی سیدممد مسینی از عملکرد اقتصادی دولت چهاردهم در سال ۱۴۰۴ ضرورت اصلاح حکمرانی اقتصادی	
	۳۱	تملیل دبیرکل اسبق اتاق تهران از مسیر رشد اقتصاد ایران فصولتی‌ها بدتر از دولتی‌ها	
	۳۴	تملیل ناکارآمدی قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار، در گفتگو با ممدود اولیایی لایه‌های پنهان و آشکار محیط کسب‌وکار	
	۳۶	تملیل افشین کلاهی از وضعیت کسب‌وکارهای آنلاین و شرکت‌های دانش‌بنیان بسته‌های حمایتی؛ فقط روی کاغذ	
	۳۷	تملیل بابک افقهی از وضعیت اقتصاد ایران و جهان در سال ۱۴۰۴ هنوز ورشکست نشده‌ایم	
	۴۰	تملیل فرشید شکرمدایی از وضعیت سرمایه‌گذاری در اقتصاد ایران در سال ۱۴۰۴ پروژه‌های کاغذی هم اجرا نشدند	
	۴۲	تملیل ممدود تولایی از رویکردهای جدید مالیاتی دولت آب شدن بنگاه‌ها؛ مثل برف زیر آفتاب	
	۴۴	تملیل مرتضی افقه از ریشه‌های مشکلات امروز اقتصاد ایران رفع تمریم‌ها؛ لازم اما ناکافی	
	۴۶	تملیل رضا کیمیایی از راهکارهای پیش روی اقتصاد ایران عقلانیت به جای شعار	
	۴۸	روایت ممسن حاجی‌بابا از جدی‌ترین چالش‌های کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۴ هر وزارتخانه، دولتی در دولت است	
	۵۱	شراره کامرانی؛ دبیرکل انجمن تولیدکنندگان سیستم‌های تهویه مطبوع ایران صنعت تهویه مطبوع سال ۱۴۰۴ را چگونه گذراند؟	

	معدن	انرژی	تحلیل بهرام شکوری از وضعیت بخش معدن در سال ۱۴۰۴ ناکامی در رشد دورقمی	۵۶	
	خودرو	بازرگانی	ریشه‌یابی ناترازی انرژی در سال ۱۴۰۴ توسط ممیدرضا صالحی جیب مردم؛ جایگزین درآمدهای نفت	۵۷	
	بازرگانی	فن‌آوری	پطور دولت‌ها به عامل ناترازی انرژی تبدیل شدند؟ بهینه‌سازی؛ بدون متولی	۶۰	
	بازرگانی	فن‌آوری	روزشمار صنعت خودرو در سال ۱۴۰۴ روایت محمد لاهوتی از چالش‌های صادرات در سال ۱۴۰۴ ضربه اینترنتی به صادرات	۶۲	
	فن‌آوری	فن‌آوری	تحلیل کیومرث کرمانشاهی از وضعیت بازرگانی ایران در سال ۱۴۰۴ تمریم‌های دافلی تقویت‌کننده تمریم‌های خارجی	۷۶	
	خرده‌فروشی	سلامت	تحلیل امیرمیثم گیاهی از وضعیت بازار کالاهای دیجیتال در سال ۱۴۰۴ فقط اسمش جنگ دوازده‌روزه بود...	۸۰	
	خرده‌فروشی	سلامت	روزشمار برندهای فن‌آوری اطلاعات در سال ۱۴۰۴ تحلیل رضا شیرازی از میزان تاب‌آوری کسب‌وکارهای اینترنتی در ایران فقط ۲۰ روز دوام می‌آورند	۸۲	
	سلامت	سلامت	روزشمار بازار خرده‌فروشی در سال ۱۴۰۴ تحلیل رضا الفت‌نسب از وضعیت کسب‌وکارهای مجازی در سال ۱۴۰۴ عدم آمادگی مسئولان برای اینترنت بدون فیلتر	۹۶	
	سلامت	سلامت	روزشمار دیجی‌کالا در سال ۱۴۰۴ تحلیل نیما فاضلی از وضعیت سلامت دیجیتال در سال ۱۴۰۴ نظام سلامت در صف انتظار دیجیتالی شدن	۱۰۲	
	سلامت	سلامت	تحلیل نیما فاضلی از وضعیت سلامت دیجیتال در سال ۱۴۰۴ نظام سلامت در صف انتظار دیجیتالی شدن	۱۰۸	

صنایع غذایی

	۱۱۰	تملیل امیررضا ثابت‌پی از وضعیت صنایع غذایی در سال ۱۴۰۴	مفردها و شکاف‌ها در اقتصاد فرسوده	
	۱۲۰	تملیل ممسن اصفهانیان از وضعیت صنعت پوشاک در سال ۱۴۰۴	پوشاک	
	۱۲۲	روایت بابک مصری از شرایط برندهای پوشاک ایران در سال ۱۴۰۴	رقابت نابرابر در بازار پوشاک	
	۱۲۶	چالش‌های فعالان صنعت پوشاک در گفتگو با شهرام صالمی، مدیرعامل تولید	ابهام؛ بزرگترین چالش کارآفرینان	
	۱۲۸	روزشمار برندهای پوشاک در سال ۱۴۰۴	لجستیک	
	۱۳۶	روایت مهرداد فافر از وضعیت صنعت لجستیک در سال ۱۴۰۴	مرکت در مه	
	۱۳۸	نگرانی‌های بابک عقیلی‌نسب از آینده صنعت لجستیک ایران	اشتغال	
	۱۴۴	آسیه ماتمی: کارفرمایان هستند که امید را در این کشور زنده نگه داشته‌اند	فنی‌ومهندسی	
	۱۴۶	تملیل علی نقوی از وضعیت خدمات فنی و مهندسی در سال ۱۴۰۴	بانک‌ویمه	
	۱۴۸	روزشمار برندهای پولی و مالی در سال ۱۴۰۴	طلا	
	۱۶۶	تملیل مهدی فدایی از وضعیت فروشگاه‌های اینترنتی طلا در سال ۱۴۰۴	رقابت طلا و نقره	
	۱۷۰	روایت عبدالرضا عسگرفانی از وضعیت پلتفرم‌های فرید و فروش طلا در سال ۱۴۰۴	هیجان در بازار طلا	

	روزشمار بازار طلا و کریپتو در سال ۱۴۰۴	۱۷۴	
	ارزدیجیتال		
	تملیل سهند ممزهای از وضعیت اقتصاد دیجیتال در سال ۱۴۰۴	۱۸۰	
	سال فشار و فرصت		
	تملیل سهیل نیکزاد از وضعیت بلاکچین در سال ۱۴۰۴	۱۸۲	
	گردشگری		
	تملیل امیرپویان رفیعی‌شاد از چالش‌های گردشگری در سال ۱۴۰۴	۱۸۸	
	زنجیره بمران‌ها در صنعت گردشگری ایران		
	روایت سیدمصطفی موسوی از چالش‌های صنعت گردشگری در سال ۱۴۰۴	۱۹۰	
	افت ۹۰ درصدی بازار گردشگری		
	تملیل سهند عقدایی از وضعیت گردشگری ایران در سال ۱۴۰۴	۱۹۲	
	سرنوشت گردشگری در دوره بمران		
	تملیل صمد سلیمانی از صنعت حمل و نقل هوایی در سال ۱۴۰۴	۱۹۴	
	بازاریابی		
	مذف سفرهای هوایی از سبد خانوار		
	تملیل بابک کاظمی‌بمستانی از وضعیت کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۵	۲۰۰	
	فرهنگ		
	روایت کاوه کیاییان از آنچه طی سال ۱۴۰۴ بر صنعت نشر گذشت	۲۰۶	
	رویدادهای تجاری		
	مردم با موجی از سوال بازگشتند		
	معرفی کلیدی‌ترین دروازه تجارت با چین توسط ممد امین	۲۱۳	
	همه چین؛ زیر یک سقف		
	تملیل علی معین‌مهرمی از وضعیت صنعت نمایشگاهی ایران در سال ۱۴۰۴	۲۱۶	
	گیر افتادن در نمی‌دانم‌آباد		
	روایت مهدی اسدی از چالش‌های صنعت نمایشگاهی ایران در سال ۱۴۰۴	۲۲۰	
	ویدترین فاموش		



تحلیل احمد پورفلاح از فضای کسب و کار در سال ۱۴۰۴

پرواز کور

احمد پورفلاح بیش از ۵۰ سال است که به عنوان صنعتگر و کنشگر اقتصادی فعالیت می‌کند. او در این نیم‌قرن فعالیت، سرد و گرم بازار را به خوبی تجربه کرده و با نگاهی عمیق، تحولات فضای کسب و کار ایران را تحلیل می‌کند. در آخرین روزهای سال ۱۴۰۴ پای صحبت مردی نشستیم که سال‌هاست در کنار فعالیت تولیدی، نقشی پررنگ در تشکلهای بخش خصوصی دارد. او نیز مانند بسیاری از هم‌قطارانش نسبت به آینده ایران حساس و نگران است.

■ بگذارید گفتگو را از این‌جا شروع کنیم که مهندس پورفلاح، کار صنعتگری خود را از کجا آغاز کرد؟

از سال ۵۳ کارم را با مدیریت یک کارخانه بزرگ رادیاتور فولادی‌ساز آغاز کردم و تا سال ۶۱ آن‌جا حضور داشتم. از سال ۶۱ مسئولیت کارخانه سکوایران که یک برند بین‌المللی و با قدمت صدساله است را برعهده گرفتم. ما کار خود را در رابطه با ساخت انواع پروفیل و سازه‌های سبک ساختمانی با پروژه اکباتان، سپس برج‌های مهستان شهرک غرب آغاز کردیم و تا امروز در اغلب پروژه‌های بزرگ و استراتژیک کشور به نحوی نقش داشتیم. از ایستگاه‌های مترو تا واحدهای صنعتی مثل فولاد مبارکه، ذوب‌آهن، مس سرچشمه، تمام بیمارستان‌های تهران که بعد از انقلاب ساخته شدند و همچنین پروژه‌های شهرک‌های ساحلی و مسکونی همگی از محصولات سکوایران استفاده کرده‌اند. سکوایران،

برای اولین بار در ایران، درو پنجره‌هایی تولید کرد که از تبادل آلودگی صوتی، سرما و گرما جلوگیری می‌کردند؛ تولید این محصولات در ادامه به تدریج گسترش پیدا کرد و خوشبختانه امروز واحدهای دیگری نیز در این زمینه فعال هستند. ما واحد چندان بزرگی نبوده و نیستیم و مالکیت این مجموعه متشکل از چند خانواده بخش خصوصی است، اما همواره سعی کردیم به سهم خودمان بر کیفیت سازه‌های سبک ساختمانی تأثیر بگذاریم. سکوایران کاملاً مستقل و غیروابسته است و با افتخار در سایز کوچک باقی مانده و به یک واحد صنعتی بزرگ تبدیل نشده است. دفتر مرکزی ما یک ساختمان چهار طبقه است اما خوشحالیم که تاکنون حداقل ۲ هزار کارگر، تکنسین و مهندس در این مجموعه رفت و آمد داشته‌اند. بسیاری از کسانی که از سکوایران خارج شدند، با استفاده از دانش و مهارتی که این‌جا کسب کردند، کسب و کار خودشان را راه‌اندازی کردند و حتی بعضی از آن‌ها

از خود ما جلوتر زدند که باعث خوشحالی و خوشنودی من است. یک زمانی از اشو پرسیدند چرا بسیاری از شاگردانی که داشتی اکنون از شما بیشتر می‌دانند؟ گفت افتخار من این است، چرا که اگر غیر از این بود، همه در حد من متوقف می‌شدند. در کنار فعالیت‌های صنعتی، بی‌توجه به کارهای تشکیلی نبودم. از همان سال‌های اولیه فعالیت در اتاق‌های بازرگانی نقش داشتم؛ چند دوره رئیس کمیسیون صنایع اتاق ایران و چند دوره رئیس کمیسیون فضای کسب و کار و کارآفرینی اتاق تهران بودم. زمانی که از هیأت نمایندگان اتاق تهران و به تبع آن از اتاق ایران فاصله گرفتم، بعد از حدود هفت، هشت دوره مشاور عالی روسای وقت اتاق ایران شدم. باید بگویم از حدود ۳۵ سال قبل هم در اتاق ایران و ایتالیا فعال بودم و اکنون رئیس هیئت‌مدیره این اتاق هستم. اتاق واقعا یکی از جاهایی است که بسیار به آن علاقمندم، زیرا معتقدم اداره کردن

۱۴۰۴ سخت‌ترین و بدترین سال بود، که مطلقاً امکان برنامه‌ریزی وجود نداشت. در این مدت مواد اولیه و سوخت با مشکل بسیاری روبه‌رو شد. از یک سو بازار متشنج شد و از سوی دیگر خریداران نمی‌توانستند به تعهدات‌شان عمل کنند و ما نیز متقابلاً در قبال تعهدات‌مان به کارگران دچار مشکل می‌شدیم. روزهای سختی بر مدیران واحدهای صنعتی گذشت. شهرک‌های صنعتی از آن شور و حال همیشگی فاصله گرفتند و متأسفانه چراغ بسیاری از واحدها خاموش شد. برای من به عنوان مدیر صنعت، بسیار سخت بود وقتی می‌شنیدم که دوستان‌مان کرکره‌ها را پایین کشیده و قید تولید را زده‌اند. به طور کلی سال پرتنش بود، از یک سو محدودیت‌ها و از سوی دیگر جنگ و بمباران، منجر به این شد که بسیاری از فعالان حوزه ساختمان، از چرخه خارج شوند چراکه نمی‌دانستند به عنوان مثال این ساختمانی که می‌سازند فردا سالم می‌ماند یا نه. احتمالاً سوال بعدی شما این است که سال آینده را چگونه پیش‌بینی می‌کنید که باید بگویم اگر در بر همین پاشنه بچرخد و یک فکر اساسی برای این شرایط نکنیم، سال آینده از امسال نیز به مراتب سخت‌تر خواهد بود.

■ **از صحبت‌های شما این برداشت را می‌کنم که قدرت پیش‌بینی آینده و توان برنامه‌ریزی، برای هر کسب‌وکار همانند شاه‌کلید است. به نظر می‌رسد هرچه جلوتر می‌رویم، فعالان صنعتی و کارآفرین‌های ما توانایی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی خود را به دلیل شرایط موجود از دست می‌دهند.**

کاملاً درست است، چرا که ما داریم پرواز کور می‌کنیم! ما که بدنه تولید کشور را تشکیل می‌دهیم، نمی‌دانیم فردا قرار است چه اتفاقی رخ دهد که خودمان را برای آن آماده کنیم. متأسفانه در سال‌های اخیر، برخلاف گذشته کمتر نظر و مشورت بخش خصوصی را می‌خواهند. در گذشته وزرای صنعت، مشاورانی را از بخش خصوصی و اتاق‌های بازرگانی می‌گرفتند. مسائل و مشکلات از سوی دو طرف مطرح می‌شد و به نحوی یک همدلی شکل می‌گرفت. به طور مثال اگر می‌دانستیم در سال آینده قیمت سوخت تغییر می‌کند یا شرایط سهمیه ارزی متفاوت می‌شود، حداقل خودمان را آماده می‌کردیم تا زبان بیشتری به ناوگان تولید و اشتغال کشور وارد نشود. این گلابه از دولت فعلی وجود دارد که از بخش خصوصی مشورت نمی‌گیرد. خواستار این هستیم که بخش خصوصی متخصص و متعهد را از خودشان بدانند تا ما نیز علاوه بر اعلام نظرهای‌مان بتوانیم خود را برای شرایطی که در آینده ایجاد می‌شود آماده کنیم.

■ **همان‌طور که اشاره کردید، سال ۱۴۰۴ کلکسیونی از مشکلات و چالش‌ها برای کسب‌وکارهای بخش خصوصی بود. فکر می‌کنم**

فعالیت، گاهی هفت صبح تا ۱۰ شب در محل کارم بودم. روزهایی بود که آخرشب با پنج کارتابل به خانه می‌رفتم و مجدد دم صبح به کارخانه برمی‌گشتم. برخی مواقع تصمیم می‌گرفتم که نیمه‌شب به کارخانه سر بزنم و اوضاع را رصد کنم؛ چراکه ما حدود بیست‌وپنج سال در سه شیفت فعال بودیم. کار سخت بود اما لذت می‌بردیم؛ چراکه پیشرفت داشتیم. ما از ساخت در و پنجره‌های ساده با یک پروفیل گالوانیزه کار را شروع کردیم و به تولید بیش از ۱۵۰ نوع پروفیل در بخش‌های گالوانیزه، پی‌وی‌سی و آلومینیوم رسیدیم. با همه سختی‌ها تلاش می‌کردیم تا در زمینه‌های فنی و مهارتی خودمان را به‌روز نگه داریم اما هرچه جلوتر آمدیم شرایط سخت‌تر شد. در سال‌های اخیر موانع مدام در حال بیشتر شدن هستند. به عنوان مثال می‌گویند در و پنجره‌های رنگی که سکوابران تولید می‌کند، کالای لوکس است؛ پس نباید سهمیه ارزی داشته باشد؛ یا اینکه ایراد می‌گیرند که چرا ورق گالوانیزه از خارج وارد می‌کنید. بارها توضیح دادیم که گالوانیزه حتی از آلومینیوم ارزان‌تر است اما در نهایت سهمیه ارزی ما را قطع و فشارهای متعددی به ما وارد کردند. در سال‌های اخیر حتی امکان برنامه‌ریزی برای روز بعد را هم از دست دادیم. در سال ۱۴۰۴ اعلام کردند در هر هفته، یک روز برق شما قطع می‌شود اما گاهی مواقع سه روز در هفته قطع می‌کردند. ما مشکلات عمده‌ای برای سوخت و گاز داشتیم. از بودجه خودمان گازوئیل خریده بودیم تا ژنراتور کارخانه را در مواقعی که گاز قطع است، روشن کنیم اما امسال که مشکل برق پیش آمد، با آن گازوئیل ژنراتور را روشن کردیم که یکبار به سراغ‌مان آمدند که چرا از این گازوئیلی که به شما دادیم برای تولید برق استفاده می‌کنید! هر چه فکر می‌کنم متوجه نمی‌شوم چرا بابت نحوه استفاده از گازوئیلی که با پول خودمان خریده بودیم باید پاسخگو باشیم؟ چه ایرادی دارد که با آن گازوئیل، کارخانه را روشن نگه داریم؟ به نظر من سخت‌ترین و بدترین سال برای صنایع به خصوص صنایع کوچک و متوسط مستقل، سال ۱۴۰۴ بود. در این بیش از ۵۰ سال که فعالیت صنعتی داشتم،

یک اتاق مشترک می‌تواند بر دیدگاه مردمان آن کشور خارجی تأثیر بگذارد و به بهبود روابط فرهنگی و تجاری میان دو کشور کمک کند.

■ **شما علاوه بر این فعالیت‌های صنعتی و تشکیلی، در امور خیریه هم حضور پررنگی دارید.**

اگر بخواهم درباره زیباترین بخش زندگی‌ام بگویم، شاید زمانی بود که تصمیم گرفتیم موسسه محک را ایجاد کنیم. با برخی از دوستان‌مان در حدود ۳۵ سال قبل، تصمیم گرفتیم به کودکان سرطانی کمک کنیم؛ چراکه بسیاری از بچه‌های سرطانی به دلیل اینکه باید زمان طولانی صبر می‌کردند تا به مرحله درمان برسند، از بین می‌رفتند. از همین رو موسسه محک را به ثبت رساندیم و امروز ۲۲ هزار کودک سرطانی را تحت پوشش داریم. ما در این موسسه نه تنها بچه‌ها را در بهترین بیمارستان‌ها بستری می‌کنیم، بلکه برای خانواده‌های آن‌ها هم امکاناتی ایجاد می‌کنیم که این بیماری و مشکلات ناشی از آن موجب از هم پاشیدگی خانواده‌ها نشود. همان‌طور که می‌دانید محک هیچ‌گونه کمک دولتی دریافت نمی‌کند و فقط با اتکا به نوع دوستی مردم خوب ایران، اداره می‌شود. هزینه موسسه و بیمارستان‌هایی که داریم فوق‌العاده سنگین است، اما خوشبختانه مردمی داریم که شاید خودشان گرفتار باشند اما همواره به گرفتارتر از خودشان نیز کمک می‌کنند.

■ **شما در صحبت‌های‌تان به کوچک بودن سکوابران اشاره کردید. این جمله، توابع شما را نشان می‌دهد. شما فرد تأثیرگذاری هستید که بسیاری از بزرگان بازار بر نقش سازنده شما هم در صنعت، هم در تشکیلات، هم در رابطه بین دولت و بخش خصوصی و هم در حوزه مسئولیت اجتماعی در نیم‌قرن گذشته صحنه می‌گذارند. جناب پورفلاح شما در این ۵۱ سال فعالیت حرفه‌ای‌تان، هم انقلاب ۱۳۵۷ را دیدید، هم جنگ هشت‌ساله را تجربه کردید، هم دولت‌ها و وزرای صنایع مختلف با رویکردهای متنوع را دیدید. سوال من این است که در این چند دهه، سخت‌ترین سالی که تجربه کردید، چه سالی بود؟**

به یاد دارم در اولین سال‌های

سال پرتنش بود، از یک سو محدودیت‌ها و از سوی دیگر جنگ و بمباران، منجر به این شد که بسیاری از فعالان حوزه ساختمان، از چرخه خارج شوند چراکه نمی‌دانستند به عنوان مثال این ساختمانی که می‌سازند فردا سالم می‌ماند یا نه

این حجم از مشکلات اگر در هر کشور دیگری پیش آمده بود، کمر اقتصاد آن می شکست اما فعالان اقتصادی بخش خصوصی در ایران با همه سختی‌ها هنوز چراغ‌ها را روشن نگه داشته‌اند.

به نکته خوبی اشاره کردید. در سال‌های اول پس از انقلاب نگاه خاصی به طیف ما داشتند و القای مانند مرفهین بی‌درد به ما می‌دادند. آن سال‌ها را تاب آوردیم و کار را ادامه دادیم. در جنگ هشت‌ساله که شرایط برای مردم بسیار سخت بود و مثلاً برای خرید یک بطری شیر باید ساعت‌های اول صبح جلوی در مغازه‌ها صف می‌بستند، باز بخش خصوصی متعهدانه کار کرد تا بتواند این کمبودها را برطرف کند. حتی سال گذشته که فشار مضاعفی از نظراقلام استراتژیک روی ما بود باز هم مشکلی از نظر کمبود نداشتیم و فقط قیمت‌ها بالا رفت و در پی آن به دلیل تورم لجام گسیخته، قدرت خرید مردم کاسته شد. وگرنه بخش خصوصی متعهدانه پای کار ماند و نیازها را تأمین کرد. معتقدم اگر به مقوله تحریم‌ها نمی‌رسیدیم، امروز بسیاری از بازارهای خارجی را در اختیار می‌گرفتیم. بسیاری از واحدها اساساً برای صادرات ایجاد شدند. به عنوان مثال در صنایعی مانند کاشی و سرامیک و مواد سلولزی با نگاه به بازارهای صادراتی، ظرفیت تولید بسیار بالایی ایجاد شده است اما به دلیل نگرش متفاوتی که وجود داشت، عملاً با دنیا وارد یک درگیری شدیم و درها به روی‌مان بسته شد. در یک دوره‌ای درآمد ارزی ما به شدت در حال افزایش بود و نیازهای‌مان کاملاً تأمین می‌شد اما وجود دیدگاه‌های متفاوت که نمی‌دانم تا چه اندازه درست بود، به ناوگان تولید، صنعت و سرمایه‌گذاری کشور صدمه زد. امروز دولت با

حداقل درآمد ارزی به سختی امور را اداره می‌کند که نتیجه آن هم می‌شود این رکود و تورم لجام گسیخته. کشور باید بتواند از همه کانال‌ها سرمایه و منابع جذب کند. می‌گویند یک کشور هر چقدر هم که ثروت داشته باشد، باز هم نیازمند سرمایه‌گذاری خارجی است؛ چرا که سرمایه‌گذاری خارجی صرفاً با خودش پول نمی‌آورد، بلکه سرمایه‌گذار با خودش علم، تکنولوژی و مدیریت جدید و به‌روز را وارد کشور می‌کند. متأسفانه با عدم مدیریت، ما اکنون به این‌جا رسیده‌ایم و از دنیا عقب هستیم. من به عنوان یک ایرانی که شاید سال‌های آخر عمر خود را می‌گذرانم، متأسفم که علیرغم این همه تلاش و زحمت، امروز به جایی رسیدیم که ۴۰ تا ۵۰ درصد از شهروندان‌مان زیر خط فقر هستند و افراد مسن، شب‌ها در سطل‌های زباله به دنبال غذا می‌گردند. خلاصه بگویم که بخش خصوصی دین خود را به خوبی ادا کرد ولی در مقابل آن‌طور که باید و شاید حمایت نشد.

■ **به امید خدا که سال‌های سال سلامت باشید. در مورد سرمایه‌گذاری و ضرورت جذب سرمایه صحبت کردید؛ کشوری همچون قطر آنقدر ثروت دارد که واقعاً به پول بیشتری نیاز ندارد اما جالب است برای پروژه‌های بزرگ در حوزه صنعت یا انرژی،**

خودش پیش‌قدم می‌شود تا از کشورهای اروپایی و آمریکایی جذب سرمایه کند. استراتژیست‌ها می‌گویند زمانی که شما کشورهای دیگر را به سرمایه‌گذاری‌های کلان در کشور خودتان دعوت می‌کنید، آن‌ها را در امنیت کشورتان نیز شریک می‌کنید؛ چرا که سرمایه‌گذار جایی می‌رود که امنیت سرمایه‌اش تضمین شده باشد. در نتیجه امروز، امنیت کشور قطر برای بسیاری از کشورهای ثروتمند جهان، اهمیت دارد.

کاملاً درست است. واقعاً متاثر می‌شوم زمانی که می‌بینم کشورهای مجاور با توجه به توانمندی و امکاناتی که دارند، می‌توانند مقادیر زیادی از منابع خدادادی ما را که در سفره‌های مشترک وجود دارد، جذب کنند. این من را به عنوان یک ایرانی بسیار ناراحت می‌کند، اصلاً به گذشته کشورهای مجاور اشاره‌ای نمی‌کنم چرا که پیشرفتی که تجربه کرده‌اند حق‌شان است و بسیار خوب کار می‌کنند، تعصب ندارند و با مدیریت عالی و زبان صلح و آشتی با دنیا ارتباط گرفته‌اند؛ اکنون هم در سطح بسیار بالایی از رفاه و آرامش هستند. کشورهای بزرگ دنیا هم با امنیت بالا در آن‌جا سرمایه‌گذاری می‌کنند. اصلاً نباید آن‌ها را سرزنش یا تحقیر کرد، مهم زمان حال است که ما کجاییم و آن‌ها کجا هستند.

■ **در صحبت‌های‌تان نسبت به آینده، هشدار دادید که ممکن است وضعیت بدتر هم شود. من به بیان دیگری می‌خواهم یک سوال درباره آینده بپرسم؛ اگر امروز یکی از دوستان‌تان با توجه به تجربه و کسوتی که دارید، پیش شما بیاید و بخواهد که برای برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در سال آینده به او پیشنهادی کنید، چه می‌گویید؟**

بسیار متأسف می‌شوم زمانی که می‌شنوم بسیاری از فعالان ناوگان تولید کرکره‌ها را پایین کشیده‌اند یا به کشورهای مجاور مثل پاکستان، بنگلادش و ترکیه رفته‌اند. به جز بخش مواد غذایی و دارویی که فعلاً مقداری از تحریم مصون مانده‌اند، به دوستان توصیه می‌کنم تا مشخص شدن یک افق روشن، فعلاً در هیچ زمینه دیگری سرمایه‌گذاری انجام ندهند. متأسفانه فعلاً شرایط برای

امسال که مشکل برق پیش آمد، با آن گازوئیل ژنراتور را روشن کردیم که یکباره به سراغ‌مان آمدند که چرا از این گازوئیلی که به شما دادیم برای تولید برق استفاده می‌کنید



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید



ارز فی نفسه فساد و رانت ایجاد می‌کند و افراد و سازمان‌هایی که به نحوی به این منابع دسترسی دارند ممکن است به فساد کشیده شوند. اما امروز که در حقیقت ذخیره ارزی کشور ناکافی و بسیار کم است، زمان بسیار بدی برای قطع آن بود چراکه مطمئناً به افزایش تورم دامن می‌زند و عملاً طبقه ضعیف و حقوق‌بگیر جامعه را ناتوان‌تر می‌کند. البته می‌گویند ملاحظاتی داریم که کالاهای افزایش قیمت زیادی نداشته باشند. ولی عملاً می‌بینیم که حذف ارز ترجیحی، تاثیر خود را بر نیازمندی‌های ما گذاشته است. قیمت امروز یک بطری شیر یا یک ظرف ماست را با شش ماه قبل مقایسه کنید؛ یا حتی قیمت نان که برای دولت بسیار استراتژیک است. گران شدن این کالاهای اساسی ممکن است پیامدهای اجتماعی متعددی به همراه داشته باشد. زمانی که می‌بینم افراد مسن در اتوبان برای ۱۰ هزار تومان یا یک نصفه ساندویچ ایستاده‌اند و جان خود را به خطر انداخته‌اند احساس شرم دارم. فکر می‌کنم من به عنوان یک مدیر حتماً خوب عمل نکردم که کار به این‌جا کشیده است. منابع محدودی در کشور وجود دارد که باید برای ۹۰ میلیون نفر مصرف شود که اصلاً متعادل نیست. سرمایه خارجی هم فعلاً وارد کشور نمی‌شود. به نظرم بهتر است حداقل درباره کالاهای اساسی و قوت لایموت مردم تجدیدنظر جدی صورت بگیرد. در بخش دارو هم مشکلات عمده‌ای برای قیمت داریم؛ در همین بیمارستان محک اگر مردم کمک نکنند، اصلاً قادر نیستیم با این نرخ‌های جدید، دارو در اختیار کودکان سرطانی بگذاریم. اگر از ما در اتاق بازرگانی می‌پرسیدند، حداقل به آن‌ها می‌گفتیم اکنون زمان مناسبی برای این تصمیم نیست.

در ایران فعال بود. ما این‌جا در کشور خودمان زیرساخت داریم اما می‌بینیم بچه‌هایمان به خارج از کشور می‌روند و بسیار هم موفق هستند. در همین حوزه صنعت اکنون در هر شرکت سیلیکون‌ولی حداقل ۱۰ ایرانی بسیار موفق و توانمند کار می‌کنند. بسیار حیف است؛ ما می‌توانیم شرایطی را فراهم کنیم تا همه این جوانان به کشور برگردند و برای کشورمان تاثیرگذار باشند. به نظرم یکی از مشکلات امروز کشور این است که مدیر مسلط به دانش روز و کاردان کم داریم یا به دلایل مختلف او را بازی نمی‌دهیم. اگر درست فکر کنیم، می‌بینیم که کشور ما سرمایه و ثروت بسیاری دارد و باید کار را به افرادی که خوب فکر می‌کنند و قدرت تجزیه و تحلیل دارند بسپاریم. باید شرایطی فراهم شود تا ایرانی‌های خارج از کشور هر زمان که خواستند بدون محدودیت وارد کشور شوند و به کارشان ادامه دهند. به هرصورت جذب سرمایه چه انسانی چه مادی، از آن دست مواردی است که باید به آن بها دهیم. این باید در دستور کار مدیران ارشد کشور قرار بگیرد که از علم و مدیریت جدید بهره‌برداری کنند. البته شرایط بخش خصوصی نسبت به دولتی کمی به‌روزتر است اما باید بتوانیم بدون تعصب مدیر توانمند و کارا پرورش دهیم تا فرصت‌هایی که از دست داده‌ایم را مجدد به دست بیاوریم.

■ **یکی از پرسر و صداترین تصمیم‌های اقتصادی دولت در سال ۱۴۰۴ حذف ارز ترجیحی بود. تمایل داریم نظر شما را به عنوان فردی که هم در کسب و کار خودتان و هم در اتاق بازرگانی، از نزدیک با این مسأله دست و پنجه نرم کرده‌اید، بدانم.**

سوال کلیدی و به‌روزی است. تفاوت نرخ

سرمایه‌گذاری اصلاً مناسب نیست مگر اینکه اتفاق جدیدی رخ دهد. ممکن است سوال کنید که چه اتفاق جدیدی رخ دهد خوب است! من اولین پارامتری که بارها و بارها مطرح کردم، آشتی با دنیا است. معتقدم ما بدبینانه پیش رفتیم و برای خودمان دشمن‌تراشی کردیم. اصلاً نمی‌گویم عزت ایرانی را زیر سوال ببرید یا وابسته کشورهای دیگر شوید؛ نه! مطمئن باشید هنوز هم آنقدر انسان متفکر و تحصیل‌کرده در کشور داریم که اگر به کار گرفته شوند بدون تعصب می‌توانند به شکلی ما را به سمت بازی برد-برد ببرند تا از امکاناتی که در جهان وجود دارد، منتفع شویم. زمان زندگی در جزیره مستقل گذشته است. اینکه بگوییم یک کشور خودکفاست اصلاً معنا ندارد. هر کشوری در حوزه‌های مختلف سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، به کشورهای دیگر وابسته است. بنابراین آشتی با دنیا بر اساس بازی برد-برد و حفظ عزت ایرانی باید در دستور کار قرار بگیرد. بدون تعصب باید بدانیم زمان اینکه بگوییم ما می‌خواهیم در فلان حوزه رهبر جهان یا منطقه باشیم، گذشته است و چیزی جز فشار و تنش عاید کشور نمی‌کند. نکته بعدی بحث مدیریت و به‌کارگیری مدیران است که متأسفانه به توانمندی و کارایی آن‌ها توجه کمتری داریم. امروزه بحث مدیریت آنقدر پیچیده است که اگر هر جای دنیا مدیر توانمندی دیدیم باید بدون تعصب او را به کشور بیاوریم. همان‌طور که برای پیشرفت تیم‌های فوتبال داخلی، بازیکنان خوب خارجی را جذب می‌کنیم. حالا نمی‌گویم بروید از انگلیس مدیر بیاورید که ممکن است بحث برانگیز باشد اما چرا از هنگ کنگ یا کره جنوبی مدیر نمی‌آورید؟ یک زمانی در کشور مدارس مدیریتی باکیفیت و سطح بالایی داشتیم و حتی شعبه هاروارد هم





تحلیل علیرضا کلاهی صمدی از فضای کسب و کار در سال ۱۴۰۴

گروگان گیری اقتصادی

در زمین پرچالش صنعت ایران، جایی که تحریم‌ها، محدودیت‌های بانکی و نوسانات نرخ ارز، موانع همیشگی پیش روی تولیدکنندگان هستند، شناسایی و اجرای راهکارهای عملی و استراتژیک برای عبور از این چالش‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. علیرضا کلاهی صمدی، عضو هیات نمایندگان اتاق ایران و مدیرعامل و رئیس هیات مدیره شرکت سیم و کابل ابهر، در این گفتگو با نگاهی به آنچه در سال ۱۴۰۴ بر صنعت گذشت، به پیش‌بینی سال جدید می‌پردازد و راهکارهایی برای برون‌رفت از بحران‌های فعلی ارائه می‌کند.

به جای پرداخت یارانه در قالب نرخ‌های غیرواقعی ارز، باید اعتبار خرید مستقیم به هر شهروند ایرانی بدون در نظر گرفتن دهک‌بندی اختصاص دهیم؛ چون دهک‌بندی مانند پوست خربزه‌ای است که اجرای آن با بروکراسی ناکارآمد ما دشوار یا حتی غیرممکن است و همیشه هم نارضایتی به همراه دارد. واقعا خط را کجا می‌خواهیم بکشیم؟ چند درصد جامعه ایران در رفاه هستند که نباید چیزی دریافت کنند؟ حتی اگر فرض کنیم ۱۰ درصد، باز هم حذف آن‌ها تفاوت بزرگی ایجاد نمی‌کند. مثلاً اگر قرار باشد برای کالای اساسی سالانه ۱۰۰ دلار سرانه پرداخت شود، با حذف آن ۱۰ درصد، سهم بقیه می‌شود ۱۱۰ دلار؛ بدین جهت بهتر است همان ۱۰۰ دلار را به همه بدهیم. تعریف نرخ دلار چهار هزار و ۲۰۰ تومانی در زمان آقای روحانی اشتباه

سرانه، مشخص بود که این وضعیت یک حباب است. در چنین شرایطی باید تقاضای داخلی و خارجی را تحریک کرد؛ البته تقاضای خارجی به علت درآمدزا بودن و تورم‌زا نبودن ارجحیت دارد. اما سیاست‌های ارزی ما یکی از مهم‌ترین کارهایی که کرد، نابودی صادرات بود. این سیاست‌ها از زمان خروج ترامپ از برجام و آغاز بحران اقتصادی، بیشتر تحت تاثیر ملاحظات سیاسی و اجتماعی بوده‌اند تا ملاحظات اقتصادی. البته ما در شرایط جنگ اقتصادی هستیم و باید برای مردم تور حمایتی پهن شود، اما مسأله این است که این حمایت باید به انتهای زنجیره منتقل شود، نه ابتدای آن.

■ **منظور شما از انتقال حمایت به انتهای زنجیره چیست؟**

■ **شما از دیرباز منتقد ارز ترجیحی بودید؛ نظرتان درباره حذف این ارز توسط دولت در سال ۱۴۰۴ چیست؟**

واقعا شجاعت می‌خواست و شاهکار بود! سالی که گذشت، به‌وضوح سال بسیار بدی بود. شرکت‌های بی-توسی عملاً بازارشان را به دلیل نابودی قدرت خرید مصرف‌کننده از دست دادند و شرکت‌های بی-تویی نیز به علت نبود سرمایه‌گذاری در کشور آسیب جدی دیدند؛ نه دولت سرمایه‌گذاری زیرساختی می‌کند و نه بخش خصوصی انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری دارد. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد حباب مسکن در ایران، به‌ویژه در مناطق یک تا سه تهران، بالاخره ترکیده است. قیمت واقعی مسکن کاهشی شده و این طبیعی بود؛ با هر معیاری از تولید ناخالص داخلی گرفته تا درآمد

یعنی با وجود ارز ترجیحی، در عمل مردم با نرخ آزادتر و حتی بالاتر هزینه را پرداخت می‌کنند. حتی درباره برنج پاکستانی، یکی از مسئولان دولتی به من گفت قاچاقچی‌های سیستان و بلوچستان برنج را از پاکستان ارزان‌تر از کسانی می‌آوردند که ارز ۲۸ هزار و ۵۰۰ تومانی گرفته بودند؛ این یعنی سیاست کاملاً از هدف خود منحرف شده است.

■ ارز نیمایی هم همین آسیب را داشت؟

ارز نیمایی برای خودرو و لوازم خانگی با هدف جلوگیری از تورم داده شد، اما خروجی چه شد؟ همان سوال معروف که مردم می‌پرسند: چطور یک خودروی ۱۰ هزار دلاری چینی در ایران تبدیل به خودروی چهار یا پنج میلیارد تومانی می‌شود؟ پاسخ روشن است. شرکتی که ارز ترجیحی می‌گیرد، زیر قیمت‌گذاری دستوری می‌رود و سازمان حمایت هم می‌گوید مثلاً فقط ۱۵ درصد سود مجاز است. در نتیجه، تمام انگیزه شرکت این می‌شود که قیمت تمام‌شده را به صورت مصنوعی بالا ببرد. زنجیره تامین دست خودش است، تحریم هم هستیم و خرید مستقیم از تامین‌کننده اصلی ممکن نیست؛ شرکت‌های واسطه وارد می‌شوند و هر کدام درصدی برمی‌دارند. قیمت تمام شده ۱۰۰ واحدی تبدیل به ۱۳۰ یا ۱۵۰ واحد می‌شود. بخشی از ارز هم در کشور ثالث رسوب می‌کند و در نهایت، این ارزیابی‌ها تبدیل می‌شود به لامبورگینی گذر موقت در خیابان‌های تهران. اصابت این سیاست به مردم همین است؛ نه رفاه عمومی ایجاد می‌شود و نه کنترل قیمت‌ها. فقط نمایش رانت در کف خیابان‌ها صورت می‌گیرد.

■ شما بارها گفته‌اید دولت‌های ایران نگاه

شدت بیشتری رها می‌شود و ثبات را برهم می‌ریزد. یک نرخ واقعی انتخاب کنید؛ سنگرتان را جایی بگذارید که قابل دفاع باشد. در جنگ هم سنگر را جایی می‌گذارند که بشود از آن دفاع کرد، نه جایی که از ابتدا محکوم به شکست است. بدین جهت برای اینکه فشارهای سیاسی و اجتماعی هم از روی تصمیمات اقتصادی برداشته شود، باید کمک را به انتهای زنجیره برد.

■ درباره ارز ۲۸ هزار و ۵۰۰ تومانی هم همین نگاه را داشتید؟

بله؛ چراکه کمک‌های دولتی معمولاً به دست مردم نمی‌رسد. برای نمونه، حتی در حوزه دارو که یکی از کنترل‌شده‌ترین بخش‌هاست، باز هم مواد اولیه و داروهای وارداتی با قیمت‌گذاری بیش از حد انجام می‌شود و در نهایت داروی ارزان‌قیمت از کشور خارج و قاچاق معکوس می‌شود. در مورد کالاهای اساسی هم وضع مشابهی وجود دارد. وقتی نرخ ارز ۲۸ هزار و ۵۰۰ تومانی تعیین شد، قیمت هر کیلو مرغ ۳۰ هزار تومان بود، اما تا چند هفته پیش -زمانی که هنوز همین ارز به آن اختصاص داشت- قیمت مرغ به ۱۶۰ هزار تومان رسید. آقای محمد صادق حسینی، اقتصاددان، محاسبه‌ای داشت که نشان می‌داد نرخ موثر فروش ذرت در ایران معادل دلار ۱۶۰ هزار تومانی است؛

بود. متأسفانه این تصمیم اتخاذ شد و موج جدیدی از فساد و رانت را ایجاد کرد که حتی از موج‌های قبلی بزرگ‌تر و اثرگذارتر بود. این سیاست هم باعث شکل‌گیری یک گروه الیگارش‌ی شد که بسیاری از تصمیمات اقتصادی بعدی را گروگان گرفت و اجازه اصلاح نداد؛ منابع کشور را نابود کرد و یکی از اصلی‌ترین موتورهای جهش نرخ ارز و تورم شد؛ چراکه این سیاست‌ها تقاضا را بالا می‌برند و عرضه را کاهش می‌دهند. این دیگر دو دو تا چهار تا است؛ چیزی که حتی برای یک دانش‌آموز هم قابل فهم است.

■ در دولت آقای رئیسی هم همین نقد را مطرح کردید؟

بله. مشخصاً در جلسه ۱۵ فروردین ۱۴۰۲ در دفتر معاون اول، آقای مخبر، این موضوع را مطرح کردم. آقای فرزین هم تازه رئیس‌کل بانک مرکزی شده بود. آن زمان دلار شروع به جهش کرده بود و به محدوده ۴۵ تا ۵۰ هزار تومان رسیده بود و همه نگران بودند. از من خواستند بحث را شروع کنم و من همان‌جا گفتم اولین کاری که باید انجام دهید، بازگرداندن اطمینان به جامعه و به‌ویژه فعالان اقتصادی است. این بازگشت اطمینان نیاز به ثبات دارد و ثبات با تثبیت دستوری در تضاد است. هر زمان تثبیت دستوری انجام می‌دهید، درواقع فزنی را فشرده می‌کنید که بعداً با

به جای پرداخت
یارانه در قالب
نرخ‌های غیرواقعی
ارز، باید اعتبار
خرید مستقیم
به هر شهروند
ایرانی بدون در نظر
گرفتن دهک‌بندی
اختصاص دهیم؛
چون دهک‌بندی
مانند پوست
خربزه‌ای است
که اجرای آن با
بروکراسی ناکارآمد
ما دشوار یا حتی
غیرممکن است
و همیشه هم
نارضایتی به همراه
دارد



صادرات محور ندارند؛ در حالی که کشورهایی مانند ترکیه، صادرات را به بخشی از دیپلماسی اقتصادی تبدیل کرده‌اند. کارنامه دولت ایران را در این حوزه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

دولت فعلی، از همان آغاز ریاست جمهوری آقای پزشکیان، با ترور اسماعیل هنیه در تهران وارد بحران‌های سیاسی و امنیتی شد. در ادامه با بروز جنگ دوازده‌روزه، اوضاع پیچیده‌تر شد. در چنین شرایطی، طبیعی است که بسیاری از تصمیم‌های اقتصادی تحت‌الشعاع قرار بگیرد. ضمن اینکه ما با یک مشکل ساختاری در حکمرانی کشور مواجه هستیم. گفته می‌شود در هشت سال گذشته، روزانه سه بخشنامه، قانون یا آیین‌نامه لازم‌الاجرا صادر شده است؛ یعنی بیش از ۱۱ هزار مصوبه. از این تعداد، حدود سه هزار مورد مربوط به هیأت دولت، پنج هزار مورد شوراهای عالی و نهادهای موازی و سایر



موارد مرتبط با مجلس بوده است. من اگر یک شرکت ۶۰۰ نفره را این‌طور مدیریت می‌کردم، سنگ روی سنگ بند نمی‌شد. هر کسی از هر جا بخواهد دستور بدهد، نتیجه همین می‌شود. به همین دلیل شخص رئیس‌جمهور در بسیاری از موارد نمی‌تواند به‌تنهایی تصمیم بگیرد؛ مجلس، شوراهای عالی و نهادهای متعددی در تصمیم‌گیری‌ها دخیل هستند. حتی در موضوعی مثل فیلترینگ اینترنت، گره اصلی در شورای عالی فضای مجازی است. غالباً این تصمیم‌ها ناشی از ترس، نگاه‌های اشتباه یا الیگارش‌های شکل گرفته در بخش‌های مختلف کشور است؛ همان مافیای فیلتر شکن و ذی‌نفعانی که کشور را گروگان می‌گیرند.

■ نقد اصلی شما به رویکرد صادراتی دولت چیست؟

این نقد به صورت کلان همچنان وارد است. به عنوان مثال این نگرانی همواره وجود داشته است که اگر دولت برای اجرای پروژه‌های همچون صنعت برق در عراق، شرکت کابل ابهر را معرفی کند، این کار فساد تلقی شود. در حالی که کابل ابهر پرچمدار این صنعت در ایران است و دولت باید همین کار را انجام دهد. ما باید در توسعه صنعتی، مشوق‌های صادراتی و حمایت‌های اقتصادی، برندهای مان را انتخاب کنیم؛ باید قهرمانان ملی را شناسایی کنیم و آن‌ها را به میدان‌های بین‌المللی ببریم. مگر وقتی به المپیک می‌رویم، کشتی‌گیر محله را با خودمان می‌بریم؟ نه؛ بهترین فرد کشوری را می‌فرستیم. ترکیه هم همین کار را می‌کند؛ آن هواپیمایی که همراه اردوغان به سفرهای خارجی می‌رود، پراز قهرمان‌های ملی اقتصادی آن کشور است. کره جنوبی هم اساس سیاست صنعتی خود را بر همین مدل بنا کرد. برخی می‌گویند این نوع حمایت، خودش نوعی رانت ایجاد می‌کند. بله، خواه‌ناخواه رانتی هم در آن ایجاد می‌شود؛ من این را انکار نمی‌کنم؛ اما تفاوت مهم این‌جاست که این رانتی است که در نهایت چیزی برای کشور باقی می‌گذارد. وقتی امتیاز را به شاگرد اول‌ها بدهید، خروجی می‌گیرید. اما اگر همه چیز را پخش کنید و یک «تنیل‌خانه عباسی» درست کنید، چیزی عاید کشور نمی‌شود. بحث اصلی این است که مکانیزم انتخاب این «شاگرداول‌ها» چه باشد و چطور مشوق بدهیم. این کار یکی از سخت‌ترین تصمیمات توسعه صنعتی کشور است.

■ معیار انتخاب «شاگرداول‌ها» باید چه باشد؟

اصلی‌ترین معیار باید صادرات باشد چراکه امضای طلایی ندارد و یک چوب‌خط کاملاً روشن است. شرکتی که با همه مشکلات ایران مانند تحریم، هزینه‌های بالای مبادلاتی، بهره‌وری پایین، محدودیت‌های بانکی و حمل‌ونقل توانسته با رقبای ترک، اماراتی، عربستانی در منطقه رقابت کند، حتماً کاردرست است؛ محصول خوب یا مدیریت درستی دارد و قیمت رقابتی ارائه می‌دهد. مدیون انحصار، ممنوعیت واردات، رانت و رابطه نیز نبوده است. پس طبیعی است که اصلی‌ترین معیار باید صادرات باشد.

■ شما توسعه صنعتی را هم با همین نگاه به صادرات گره می‌زنید؟

یکی از دلایل اصلی ساختار نامتوازن توسعه صنعتی ایران این است که مسیر توسعه بدون توجه به رویکرد صادراتی طی شده است. این موضوع را در هر بخش از اقتصاد می‌توان مشاهده کرد. در کشوری مانند آمریکا با اقتصاد ۲۵ تریلیون دلاری وقتی وارد سوپرمارکت می‌شوید معمولاً سه برند لبنیات

و چهار برند آبمیوه وجود دارد اما در ایران با ده‌ها برند در همین حوزه‌ها روبه‌رو هستیم. در صنعت برق نیز همین وضعیت حاکم است؛ در کشور حدود ۴۰۰ تابلوساز و ۲۰۰ کابل‌ساز فعالیت می‌کنند در حالی که کل اتحادیه اروپا شاید چنین ظرفیتی نداشته باشد. ظرفیت تولید کنتور در ایران آن‌قدر بالاست که اگر تمام کارخانه‌ها با حداکثر توان کار کنند، می‌توانند هر سال تمام کنتورهای کشور را تعویض کنند. این شرایط نتیجه چیست؟ مشوق‌های بی‌هدف و بدون حساب‌وکتاب از جمله ارز، وام و زمین ارزان. برخی با فاکتورسازی می‌توانند کارخانه‌ای را تقریباً بدون هزینه واقعی راه‌اندازی کنند. البته من با اصل ارائه مشوق مخالف نیستم؛ بلکه معتقدم مشوق باید مبتنی بر نتیجه باشد. اگر من امتیازی می‌دهم، باید در برابر آن تعهد بگیرم. اگر وام، خط اعتباری صادراتی، زمین یا کارخانه دولتی واگذار می‌شود، باید در مقابل آن اشتغال، ارزش افزوده و درآمد ارزی مطالبه شود. این‌گونه باید رابطه میان دولت و بنگاه‌ها تعریف شود، نه صرفاً از طریق توزیع منابع.

■ در صنعت خودروسازی هم همین نگاه را دارید؟

در دوره پس از برجام، شاهد یکی از بهترین رویکردهای طراحی صنعتی در سازمان گسترش صنایع بودیم. به خودروسازان بزرگ جهانی اعلام کردیم که بازار ۸۰ میلیونی ایران را بدون سرمایه‌گذاری در اختیارشان نخواهیم گذاشت. در این رویکرد جدید، قرار نبود صرفاً قطعات وارداتی مونتاژ شوند، بلکه شرکت‌های خارجی ملزم به مشارکت در سهام، حضور در هیئت‌مدیره و مهم‌تر از همه، داشتن «بیلان ارزی صفر» بودند. بدان معنا که در قبال ورود به بازار ایران، باید به همان میزان درآمد ارزی برای کشور ایجاد می‌کردند. در حال حاضر، سالانه حدود هشت میلیارد دلار صرف واردات قطعات خودرو می‌شود. «بیلان ارزی صفر» یعنی باید قطعات یا خودروی کامل از کشور صادر شود. در آن دوره برای اجرای این مدل، سه گروه عمده خودروساز شامل رنو-نیسان، گروه فولکس‌واگن و استلانتیس انتخاب شده بودند.

■ اما امروز نتیجه متفاوتی می‌بینیم.

امروز با بازاری آشفته و بی‌قاعده از مونتاژکاری چینی روبه‌رو هستیم. البته برخی خودروسازان به صورت اصولی فعالیت می‌کنند اما بخش بزرگی از روند موجود چنین نیست. سیاست‌های ارزی نیز انگیزه تولید داخلی را از بین برده است. زمانی که برای واردات قطعه، ۷۰ هزار تومانی اختصاص داده می‌شود، چه دلیلی وجود دارد که تولیدکننده همان قطعه را در داخل با دلار ۱۰۰ هزار تومانی تهیه کند؟ حتی

آن برق تولید شود، معادل مصرف برق کل کشور بلژیک انرژی تولید خواهد شد. سال‌هاست هر کسی می‌رود و می‌گوید این گاز را بدهید من برق تولید کنم، آن قدر قیمت‌گذاری و بروکراسی پیچیده می‌شود که افراد منصرف می‌شوند و گاز همچنان می‌سوزد. مسأله نبود راه‌حل نیست، قدرت تصمیم‌گیری موثر نداریم.

■ این ناکارآمدی به مدیریت دولتی برمی‌گردد؟

یکی از دلایل اصلی این مشکلات، کوتاه بودن دوره‌های مدیریتی در کشور است. یک زمانی مدیر دولتی افق خود را چهار ساله می‌دید؛ امروز این افق به یک یا دو سال رسیده است. هیچ مدیری در چنین بازه‌ای نمی‌تواند اثر واقعی بگذارد. من در همین شرکت خانوادگی، با اینکه همه سهامداران دوست، آشنا و فامیل بودند، ۱۰ سال زمان صرف کردم تا شرکت را



اصلاح کنم و به نقطه‌ای برسیم که صادرکننده نمونه ملی شود. چطور انتظار داریم یک مدیر دولتی با صدها تعارض منافع، در یک یا دو سال یک سازمان عظیم را اصلاح کند؟

■ نتیجه این بی‌ثباتی مدیریتی چیست؟

نتیجه این است که مدیر ترجیح می‌دهد هیچ تصمیمی نگیرد؛ چراکه در ساختار مدیریتی کشور، کار نکردن هیچ هزینه‌ای ندارد اما کسی که تصمیم می‌گیرد و کار می‌کند، باید به ۱۰۰ نهاد پاسخ‌گو باشد. طبیعی است که مدیر به سمت بی‌عملی برود. اگر من تصمیم‌گیر بوم، قرارداد مدیران ارشد دولتی را با بازبینی سالانه، ده‌ساله می‌بستم. یعنی برای مدیر، شاخص کلیدی عملکرد تعریف می‌کردم؛ اگر این شاخص‌ها محقق می‌شد، قرارداد به صورت خودکار تمدید می‌شد و حتی پاداش هم داشت. اما امروز همه

■ یعنی راه‌حل مشخصی برای این بحران وجود ندارد؟

اتفاقاً راه‌حل وجود دارد؛ مسأله این است که برنامه، ثبات و اراده تصمیم‌گیری وجود ندارد. به عنوان مثال، طرح تحول انرژی که تیم اسماعیل سقاب، رئیس سازمان سیاست‌گذاری و مدیریت راهبردی انرژی، روی آن کار کرده‌اند، می‌تواند بخش بزرگی از مصارف‌ها را حذف کند؛ چراکه واقعا افرادی با تراز جهانی در این تیم حضور دارند. در حوزه آلودگی هوا و مصرف گاز هم بخش زیادی از راه‌حل‌ها مشترک است. مثلاً آقای تاجیک، رئیس کمیسیون انرژی اتاق تهران، داده‌ای ارائه کرد که اگر فقط موتورخانه‌های کلان‌شهرها را مشمول معیار فنی اجباری و برچسب استاندارد کنیم، حدود ۲۰ درصد مصرف گاز کشور کاهش پیدا می‌کند و بخش قابل‌توجهی از آلودگی هوا هم کنترل می‌شود. این عدد کوچکی نیست. به عنوان نمونه‌ای دیگر، بخش زیادی از علمک‌های گاز در سطح شهر نشتی گاز دارند. بخشی از آلودگی هوا دقیقاً از همین‌جا می‌آید. هیدروکربن‌های نسوخته در سطح جو، با اشعه فرابنفش و اکسیدهای نیتروژن و گوگردی که از آگروز خودروها خارج می‌شود ترکیب می‌شوند و بخش مهمی از مه‌دود شهری را شکل می‌دهند؛ این آلودگی بسیار هم سمی است. بخش مهمی از آلودگی هوا نیز ناشی از پالایشگاه‌های غیراستاندارد است. وقتی پالایشگاه، گازوئیل بی‌کیفیت تولید می‌کند، این سوخت وارد اتوبوس‌ها و کامیون‌ها می‌شود، موتور را فرسوده می‌کند، مصرف را بالا می‌برد و در نهایت همین آلودگی شدید را تولید می‌کند. یعنی در بسیاری از موارد، مسأله مصرف انرژی، آلودگی هوا و بهره‌وری، یک ریشه مشترک دارند. اما وقتی می‌خواهید برای بهینه‌سازی مانند گوگردزایی گازوئیل یا مازوت طرح تعریف کنید؛ باید ببینید سهمیه اجرای آن به شما داده می‌شود یا خیر. وزارت نفت، سهمیه نمی‌دهد و می‌گوید پالایشگاه‌های مان برنامه نوسازی و بهینه‌سازی دارند؛ اما این برنامه ۱۰ سال است که ادامه دارد. اگر فقط گازهای فلر جمع‌آوری و از

برخی شرکت‌ها آن قدر کوچک‌اند که هیچ رابطه مستقیمی با شرکت مادر ندارند. در بخشی از همین پروژه‌های نیمه‌مونتاز، خودرو ابتدا به شارجه با رأس‌الخیمه منتقل می‌شود. سپس قطعاتی که به سادگی قابل جدا شدن هستند باز می‌شود، قطعات در کانترینر بارگیری و وارد کشور می‌شود و این روند «تولید» نام می‌گیرد. در نتیجه، مردم عملاً گروگان این ساختار شده‌اند، در حالی که ارزش افزوده واقعی نیز ایجاد نمی‌شود. این سیاست‌ها باید اصلاح شود. لازم است نقشه توسعه صنعتی کشور دوباره بازنگری شود؛ مشخص کنیم کدام بخش‌های زنجیره ارزش باید تقویت شوند، مشوق‌ها را دقیقاً همان‌جا متمرکز کنیم و شرط اصلی نیز صادرات باشد.

■ اگر از سطح اقتصاد کلان کمی فاصله بگیریم. امسال با مجموعه‌ای از بحران‌ها مواجه بودیم؛ ناترازی انرژی، آلودگی هوا، جنگ خردادماه، قطعی گسترده برق، اختلال اینترنت، اعتراضات اجتماعی و فضای ممتد بلاتکلیفی. هر کدام از این‌ها به‌تنهایی برای ضربه زدن به فضای کسب‌وکار کافی است. از کف بازار بگویید؛ فعالان اقتصادی این سال را چگونه پشت سر گذاشتند؟

اوضاع واقعا بحرانی است. من نگرانی جدی از یک سونامی بیکاری دارم. در همین مدت، تقریباً با هر فعال اقتصادی که صحبت می‌کنید، با بحران جدی بازار مواجه است. درباره صادرات که پیش‌تر توضیح دادم؛ سیاست‌های ارزی ما چه بلایی بر سر آن آورده است. در کنار آن، مسأله ناترازی انرژی به‌ویژه معضل برق قرار دارد. باید واقع‌بین بود؛ اصلاح آن دو چیز می‌خواهد؛ زمان و پول. نیروگاه‌سازی، توسعه پست و خط انتقال، حتی اگر بسیار خوب و سریع انجام شود، حداقل دو سال و واقع‌بینانه‌تر سه سال زمان احتیاج دارد. آن هم به شرطی که منابع مالی آن فراهم باشد. مشکل ما این است که امروز حتی گاز کافی برای نیروگاه‌های موجود هم نداریم. همه‌چیز را هم نمی‌توان صرفاً با انرژی خورشیدی حل کرد. یعنی معادلات انرژی در ایران به‌شدت چندمجهولی شده است.

چون یعنی تکرار یک رفتار و انتظار نتیجه‌ای متفاوت. ما سال‌هاست همان سیاست‌ها را تکرار می‌کنیم و نتیجه آن هم روشن است؛ انواع ناترازی‌ها، کوچک شدن اقتصاد، کاهش کیفیت زندگی مردم و فرسایش اعتماد عمومی. وقتی نتیجه مطلوب نیست، باید رفتار را تغییر داد



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

مدیران ما سیاسی شده‌اند؛ اتوبوسی می‌آیند و می‌روند. در چنین ساختاری طبیعی است که کار جدی شکل نمی‌گیرد. به یکی از دوستانم که قرار بود مدیرعامل ایران خودرو شود، صریح گفتم: نرو. پرسید چرا؟ گفتم تو که اهل بخوریخوری نیستی، نهایتاً دو یا سه سال قرار است آن‌جا باشی؛ مگر می‌توانی در این زمان آن سازمان را اصلاح کنی؟ همان‌طور که گفتم، من در یک شرکت ۶۰۰ نفره، ۱۰ سال زمان گذاشتم و هنوز هم مشکلاتی وجود دارد. برخی مسئولان شوخی‌هایی با این کشور ۹۰ میلیونی می‌کنند که من حاضر نیستم با یک شرکت ۶۰۰ نفره انجام دهم.

به عنوان نمونه دیگر، اسنپ را در نظر بگیرید؛ امروز اسنپ به یک آپرنام‌ه با حدود ۵۰ تا ۶۰ میلیون کاربر فعال تبدیل شده است. چنین کسب‌وکاری در هر جای دیگر دنیا، به راحتی می‌توانست ارزشی در حدود پنج میلیارد دلار داشته باشد. اما امروزه، اگر اسنپ در ایران حتی با بهترین قیمت‌گذاری ممکن هم ارزش‌گذاری شود، شاید نهایتاً ۵۰۰ میلیون دلار ارزش پیدا کند. این اختلاف فاحش، صرفاً اختلاف در ارزش‌گذاری نیست؛ بلکه نشان‌دهنده اختلاف در نگاه و رویکرد حکمرانی است.

اقتصاد هر کشوری است. آن یک یا دو درصد ثروتمند جامعه، اقتصاد را نمی‌گردانند؛ مصرف اصلی را طبقه متوسط انجام می‌دهد. وقتی قدرت خرید طبقه متوسط از بین می‌رود و مردم به لایه‌های پایین‌تر هرم مازلو سقوط می‌کنند، طبیعتاً همه کسب‌وکارها از جمله اقتصاد دیجیتال آسیب می‌بینند. در کنار این، قطعی‌های اینترنت، محدودیت‌های بی‌دلیل و برخوردهای ناگهانی هم اضافه می‌شود. مثلاً یک روز مدیرعامل دیوار را به‌خاطر یک آگهی بازداشت می‌کنند؛ این چه پیامی به اکوسیستم می‌دهد؟

■ در این میان، قطعی اینترنت را تا چه اندازه مخرب می‌دانید؟

شما نمی‌توانید از یک کسب‌وکار اینترنتی انتظار رشد داشته باشید، وقتی هر لحظه احتمال قطع اینترنت، محدودسازی پلتفرم یا تغییر ناگهانی قواعد بازی وجود دارد. اقتصاد دیجیتال بر پایه اعتماد، پیش‌بینی‌پذیری و ثبات بنا می‌شود؛ نه با شوک و بی‌ثباتی. وقتی اینترنت برای یک کشور زیرساخت حیاتی اقتصادی است، نمی‌توان با آن مثل یک ابزار موقت امنیتی برخورد کرد. این فقط آسیب به چند استارت‌آپ نیست؛ آسیب به آینده اقتصاد کشور است. یکی از روشن‌ترین نمونه‌ها، رابطه صداوسیما با پلتفرم‌های آنلاین است. صداوسیما با بودجه‌ای که از جیب همه مردم ایران دریافت می‌کند، چه ارزش افزوده‌ای ایجاد می‌کند؟ در عین حال، ورزش کشور را گروگان گرفته و پلتفرم‌های تلویزیونی اینترنتی و وی‌اچ‌دی‌ها را تحت فشار قرار داده است. این انحصار، تداخل و تضاد منافع‌ها باید جمع شود. وقتی نهادی همزمان تنظیم‌گر، بازیگر اقتصادی و رقیب بخش خصوصی باشد، نتیجه چیزی جز تخریب بازار نیست. دیگر آن منابع گذشته را نداریم که بتوانیم این حجم از سوءمدیریت، تداخل منافع و تصمیم‌های بی‌هدف را با پول بیوشانیم. منابع کشور محدود شده و دیگر جایی برای این میزان خطا باقی نمانده است.

■ چشم‌انداز شما از سال ۱۴۰۵ چیست؟ اقتصاد ایران در سال پیش‌رو به کدام سمت خواهد رفت؟

اصلی‌ترین نگرانی من، سایه جنگ است. واقعا متأسف می‌شوم وقتی می‌بینم بعضی از هم‌وطنان آرزوی جنگ می‌کنند. بخشی از این نگاه ناشی از ناآگاهی و بخشی هم حاصل استیصال است. کافی است به کشورهای همسایه نگاه کنیم؛ عراق، لیبی، سوریه، افغانستان. کدام کشور با جنگ وضعیت بهتری پیدا کرده که ما بخواهیم نمونه بعدی آن باشیم؟ وقتی سایه جنگ وجود دارد، همه تصمیم‌های اقتصادی در حاشیه قرار می‌گیرد. سرمایه‌گذار تصمیم

■ اقتصاد دیجیتال می‌توانست بخشی از بحران فرار مغزها را هم حل کند.

یکی از نتایج تمرکز بیش از حد ما بر صنایع منبع‌محور و کامودیتی‌ها که مبتنی بر خرید، فروش و تجارت انواع مواد خام یا کالاهای اولیه است، فرار مغزها بود. در تولید کامودیتی، آن هم از نوعی که ارزش افزوده پایین و فن‌آوری محدودی دارد، فرصت شغلی باکیفیت برای نخبه ایرانی ایجاد نمی‌شود. مثلاً در شرکتی که آمونیاک یا متانول تولید می‌کند، عمده فعالیت‌ها به تعمیر و نگهداری صرف محدود می‌شود و مهارت‌های مهندسی، مارکتینگ و خلق فن‌آوری کم‌اهمیت هستند. در مقابل شرکت‌های اقتصاد دیجیتال توانستند نخبگان ایرانی را حتی به کشور بازگردانند. به عنوان نمونه دیجی‌کالا باعث شد فردی با مدرک دکترا از سوربن فرانسه به ایران بازگردد؛ این یعنی حتی مهاجرت معکوس هم ممکن بود.

■ پس چه شد که این مسیر متوقف شد؟

بخشی از آن به تنگ‌نظری‌ها و فراری دادن سرمایه‌گذار، بخشی به دخالت‌های بی‌جای دولت و بخشی هم به نابودی طبقه متوسط برمی‌گردد. طبقه متوسط موتور محرک

■ شما پیش‌تر جمله‌ای داشتید که بسیار مورد توجه قرار گرفت؛ اینکه ارزش بزرگ‌ترین کسب‌وکار اینترنتی ایران، هم‌سطح ۴ برج در شمال تهران است. در شرایطی که اقتصاد دیجیتال در جهان پیش‌رشد شده، وضعیت این حوزه در ایران را چگونه می‌بینید؟ رویکرد نظام حکمرانی به این بخش از اقتصاد چیست؟ اجازه بدهید از یک اتفاق ساده شروع کنم. هفته گذشته یک میم دیدم که نوشته بود: «احتمال اختلالات روانی در مالکان کسب‌وکارهای اینترنتی؛ ۹۹ درصد!» واقعیت هم همین است. زمانی که تیم ما وارد دیجی‌کالا شد و سرمایه‌گذاری خارجی قابل‌توجهی را به مبلغ ۲۰۰ تا ۲۵۰ میلیون یورو وارد کردیم، اهمیت ماجرا فقط این عدد نبود. مهم‌تر این بود که این سرمایه‌گذاری در معدن، پالایشگاه یا چاه نفت نبود؛ این سرمایه‌گذاری روی مغز بچه‌های ایران انجام می‌شد. آن زمان به خوبی یادم هست که چه چشم‌اندازهایی برای آینده این زیست‌بوم داشتیم. تقریباً یک سال بعد، شرکت آمازون، سودقات‌کام امارات را به ارزش یک میلیارد دلار خرید. در همان دوره، سودقات‌کام در مقایسه با دیجی‌کالا، بسیار کوچک‌تر بود. یا



پایدار دید، نه صرفاً انتقال بخشی از فرایند تولید به خارج از کشور.

■ به عنوان آخرین سوال، توصیه شما به سیاست‌گذاران چیست؟

همان جمله معروف اینشتین را همیشه باید به یاد داشت: «جنون یعنی تکرار یک رفتار و انتظار نتیجه‌ای متفاوت». ما سال‌هاست همان سیاست‌ها را تکرار می‌کنیم و نتیجه آن هم روشن است: انواع ناترازی‌ها، کوچک شدن اقتصاد، کاهش کیفیت زندگی مردم و فرسایش اعتماد عمومی. وقتی نتیجه مطلوب نیست، باید رفتار را تغییر داد. باید به تخصص بها داد، تداخل و تضاد منافع را تا حد امکان کاهش داد، مدیریت‌ها را از فضای صرفاً سیاسی خارج کرد و آن‌ها را بر مبنای عملکرد سنجید. کشور را می‌شود با برنامه اصلاح کرد؛ واقعا می‌شود. آلودگی هوا فقط یک مسأله محیط‌زیستی نیست؛ برای مردم نشانه‌ای از سوءمدیریت است. مردم هم از خود آلودگی رنج می‌برند و هم از این احساس که پشت آن، یک ناکارآمدی مزمن وجود دارد. در چنین شرایطی، طبیعی است که نارضایتی عمومی افزایش پیدا کند. در حالی که نمونه‌های موفق در دنیا وجود دارد. چین را به یاد بیاورید؛ حدود ۱۰ سال پیش، شرایط آلودگی در پکن به قدری بحرانی بود که حتی بحث لغو المپیک هم مطرح شد. امروز کیفیت هوای پکن را ببینید، پس می‌شود. واقعا می‌شود، اگر بخواهیم. خواستن، توانستن است؛ البته نه در حد شعار، بلکه در سطح تصمیم‌گیری واقعی. باید باور کنیم که می‌شود و از بخشی از سیاسی‌کاری‌ها، جناح‌بازی‌ها و رقابت‌های فرسایشی عبور کنیم. این کشتی اگر حواسمان نباشد، غرق می‌شود. دیگر وقت آن رسیده که دعوا بر سر سکان کشتی را کنار بگذاریم و اصل مسأله را ببینیم؛ اینکه خود کشتی باید سالم بماند.

تصمیم‌گیری منطقی که حیفومیل را به حداقل برساند، دیگر یک انتخاب نیست؛ یک الزام است. واقعاً دیگر چاره دیگری نداریم.

■ اگر بخواهید هم‌زمان به نظام حکمرانی و فعالان اقتصادی توصیه‌ای داشته باشید، مهم‌ترین نکته چیست؟

برای فعال اقتصادی، مهم‌ترین توصیه من تمرکز بر خلق ارزش واقعی و صادرات محور بودن است. من هنوز هم، هرچند کمتر از گذشته، در حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر فعالیت می‌کنم. امروز شرکتی که نگاه صادراتی نداشته باشد را اساساً بررسی نمی‌کنم. واقعیت این است که تولید ناخالص داخلی اسمی ایران - نه بر مبنای برابری قدرت خرید، بلکه بر اساس ارزش واقعی دلاری - حدود ۲۰۰ میلیارد دلار است. این عدد تقریباً یک‌چهارم یا یک‌پنجم بسیاری از کشورهای بزرگ همسایه است و حتی از امارات هم کوچک‌تر شده است. بنابراین بازار داخلی ایران، برخلاف تصور رایج، بازار بزرگی نیست. در دنیا امروز، حتی یک شرکت فعال در حوزه هوش مصنوعی هم نمی‌تواند خودش را در چنین بازار کوچکی محدود کند. نگاه صادراتی دیگر یک مزیت نیست؛ یک ضرورت برای بقاست.

■ حتی در شرایط تحریم هم این نگاه صادراتی امکان‌پذیر است؟

در شرایط تحریم هم می‌توان از طریق پایگاه‌های برون‌مرزی این مسیر را پیش برد. مثلاً می‌توان ۹۰ درصد فرایند تولید را در ایران انجام داد و چهار پیچ آخر را در ترکیه بست. این اتفاق به معنای خروج شغل از کشور نیست؛ بلکه تضمین حفظ همان شغل در داخل ایران است. اگر این کار انجام نشود، کل آن کسب‌وکار از بین می‌رود و همان فرصت شغلی داخلی هم نابود می‌شود. باید این موضوع را از زاویه حفظ اشتغال و توسعه

نمی‌گیرد، تولیدکننده برنامه‌ریزی نمی‌کند و مصرف‌کننده آینده را نمی‌بیند. همه چیز در وضعیت تعلیق قرار می‌گیرد. یکی از دوستانم جمله‌ای داشت که می‌گفت: «باید آن قدر خراب شود که دیگر چاره‌ای جز درست شدن نداشته باشیم». فکر می‌کنم به آن نقطه رسیده‌ایم. همه چیز به اندازه کافی خراب شده است. دیگر آن منابع بی‌حساب و کتاب را نداریم؛ دیگر سالی ۱۰۰ میلیارد دلار درآمد نفتی نداریم که مشکلات را با پول بپوشانیم. اکنون دیگر مجبوریم درست تصمیم بگیریم.

■ از نظر اقتصادی، چه روندهای جهانی می‌تواند وضعیت ایران را دشوارتر کند؟

ترندهای اقتصاد جهانی در کوتاه‌مدت کار را برای ما سخت‌تر می‌کند، هرچند در بلندمدت ممکن است در برخی حوزه‌ها فرصت‌هایی هم ایجاد شود. به نظر می‌رسد آقای ترامپ برای مدیریت بدهی ۳۸ تریلیون دلاری آمریکا، در حال اجرای نوعی «نیکسون نسخه دوم» است؛ یعنی کاهش ارزش دلار. این جهش‌هایی که در قیمت طلا، نقره، مس و حتی برخی کامودیتی‌های غذایی دیده‌ایم، لزوماً به معنای گران شدن این کالاها نیست؛ بیشتر به معنای کاهش ارزش دلار است. همان‌طور که دلار در برابر فرانک سوئیس و یورو هم بخشی از ارزش خود را از دست داده است. کامودیتی که زیاد رشد نکرده، نفت است. دلیلش هم به نظر من به معادلات بنیادی بازار انرژی جهان برمی‌گردد. کشورهایی مثل چین و هند سرمایه‌گذاری عظیمی در انرژی‌های تجدیدپذیر انجام داده‌اند. این یعنی در آینده، قدرت خرید نفت به صورت طبیعی کاهشی خواهد بود. برای کشوری مثل ایران که همچنان بخش بزرگی از دخل و خرجش به نفت وابسته است، این یک هشدار جدی است. ممکن است دوباره تراز درآمد و هزینه کشور به هم بریزد و این یعنی باید مدیریت بسیار دقیق‌تر، منضبط‌تر و عقلانی‌تری داشته باشیم.

■ با این شرایط، همچنان به بهبود اقتصاد امیدوار هستید؟

بله، اما به یک شرط؛ اینکه تصمیم‌های درست گرفته شود. من عمیقاً معتقدم شرایط امروز کشور، حدود ۷۰ درصد ناشی از سوءمدیریت، فساد و حیفومیل منابع است و فقط ۳۰ درصد آن به تحریم برمی‌گردد. حتی معتقدم اگر ما در دهه ۸۰، آن درآمد افسانه‌ای نفت را به این شکل هدر نمی‌دادیم و تصمیمات غلط اقتصادی نمی‌گرفتیم، شاید امروز حتی تحریم هم نمی‌شدیم، چراکه تاب‌آوری اقتصادی کشور بالاتر بود. آن فرصت طلایی از دست رفت، اما این دلیل نمی‌شود که همچنان همان مسیر اشتباه را ادامه دهیم. به‌ویژه در شرایط تنگنای اقتصادی،



ارزیابی سید حمید حسینی از عملکرد اقتصادی دولت چهاردهم در سال ۱۴۰۴

ضرورت اصلاح حکمرانی اقتصادی

بازار مثل همیشه گوش به زنگ تحولات سیاسی داخلی و خارجی است. تنش‌های گسترده میان ایران و آمریکا طی سال ۱۴۰۴، حساسیت فعالان بازار را دوچندان کرده است. این سال در حالی به آخرین روزهای خود می‌رسد که سایه جنگ سنگین‌تر از همیشه احساس می‌شود. این وضعیت در حالی تداوم دارد که دولت مسعود پزشکیان هنوز به نیمه‌راه نرسیده و کابینه او در تکاپوست تا به اوضاع اقتصادی سر و سامان بدهد. سید حمید حسینی، فعال اقتصادی و از بنیانگذاران اتحادیه صادرکنندگان فرآورده‌های نفتی، گاز و پتروشیمی ایران در این گفتگو به تحلیل اقدامات دولت در سال گذشته و بررسی چشم‌اندازهای پیش‌روی فعالان اقتصادی در سال ۱۴۰۵ می‌پردازد.

■ فعالان اقتصادی سال ۱۴۰۴ را چطور پشت سر گذاشتند؟

واقعیت این است که همگی سال بسیار دشواری را پشت سر گذاشتیم. ۱۴۰۴ سالی سخت و پرنوسان برای فعالان اقتصادی بود که با سیاست‌گذاری‌های مقطعی دولت همراه شد. کشور نیز در وضعیت مساعدی قرار نداشت. عملاً در شرایط جنگ هستیم. حتی در ماه‌های پایانی نیز با نارضایتی‌های داخلی مواجه شدیم که کار را پیچیده‌تر کرد. متأسفانه سالی را پشت سر گذاشتیم که به هیچ‌یک از اهداف برنامه هفتم توسعه دست پیدا نکردیم. رشد اقتصادی کشور منفی یا نزدیک به صفر شد و تورم در بالاترین سطح خود قرار گرفت. افزایش قیمت دلار نیز فشار شدیدی بر بنگاه‌های اقتصادی وارد کرد. در نتیجه، توصیه اصلی به فعالان اقتصادی این بود که پروژه جدیدی را آغاز نکنند و صرفاً برای بقا

تلاش کنند. البته این شرایط همچنان ادامه دارد و بنگاه‌های اقتصادی در حال حاضر نیز نمی‌توانند به معنای واقعی به توسعه بیاورند. در حوزه‌های مختلف از جمله نفت، گاز و پتروشیمی و همچنین صنعت نساجی که من اطلاعات کافی در اختیار دارم، روند قیمت‌ها عمدتاً کاهشی بود. به طوری که تا انتهای دی‌ماه حدود ۴۵ میلیارد دلار به ارزش حدود ۱۳۰ میلیون تن کالا صادرات داشتیم. اگرچه از نظر وزنی حدود یک درصد افزایش صادرات داشتیم اما از نظر ارزشی حدود شش تا هفت میلیارد دلار کاهش نسبت به سال گذشته، مشاهده می‌شود. ما در سال ۱۴۰۳ در مجموع حدود ۵۸ تا ۶۰ میلیارد دلار صادرات داشتیم. با روند فعلی که ماهانه حدود چهار و نیم میلیارد دلار کالا صادر شده، حتی اگر به دو ماه پایانی سال خوش‌بین باشیم و ۹ میلیارد دلار دیگر به آمار صادرات اضافه شود، در نهایت به حدود

۵۴ میلیارد دلار خواهیم رسید. این به معنی کاهش ۱۰ درصدی نسبت به سال ۱۴۰۳ است. در حالی که برای خروج از رکود تورمی و کسادی بازار داخلی مجبوریم به سمت توسعه صادرات حرکت کنیم. حتی بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی که پیش‌تر نیازی به فعالیت در این زمینه احساس نمی‌کردند، هم‌اکنون ناچار به صادر کردن کالا شده‌اند تا بتوانند بقا داشته باشند.

■ وضعیت صنعت در سال ۱۴۰۴ چطور بود؟

میانگین ظرفیت فعالیت صنعتی کشور در این سال، حدود ۳۸ درصد بود. در نتیجه بیشتر از ۶۰ درصد ظرفیت واحدهای صنعتی خالی ماند. این موضوع نشان‌دهنده حاکم شدن رکود تورمی بر اقتصاد ایران است. اگرچه اقتصاد جهانی در سال ۲۰۲۵ وارد رکود فراگیر نشد اما کشورهای پیشرفته رشد قابل توجهی نداشتند. رشد آمریکا



و جهاد کشاورزی باید از نظر مدیریتی اصلاح شوند.

■ همکاری دولت و مجلس در حوزه اقتصادی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

واقعیت این است که در سال‌های اخیر نقش رؤسای قوا پررنگ‌تر شده و در برخی تصمیم‌گیری‌های کلان هماهنگی بیشتری مشاهده می‌شود. به دنبال همین موضوع، نقش مجلس نیز در تصمیم‌های بالادستی بیشتر شده است. با این حال همچنان مسأله دوگانگی میان شرکت‌های وابسته به حاکمیت و بخش خصوصی وجود دارد. گزارش‌هایی منتشر شده که نشان می‌دهد برخی شرکت‌های وابسته، ارز صادراتی خود را برنمی‌گردانند. این موضوع به‌شدت نگران‌کننده است و باید توسط قوه قضاییه، دیوان محاسبات و سازمان بازرسی مورد پیگرد قرار گیرد تا چنین وضعیت دوگانه‌ای تعیین تکلیف شود. دولت هم باید تکلیف خود را با این شرکت‌ها مشخص کند. همان‌طور که اکنون در بحث انرژی‌های تجدیدپذیر دولت این فضا را ایجاد کرده است. امروزه شرکت‌های فعال در صنعت فولاد و پتروشیمی قادر به سرمایه‌گذاری برای تامین گاز و انرژی مورد نیاز خود هستند. شاید سهامداران این شرکت‌ها راضی به کاهش سود خود نباشند اما سرمایه‌گذاری در زمینه تامین انرژی توسط شرکت‌های فولاد و پتروشیمی کمک بزرگی به اقتصاد کشور خواهد کرد. در این روزها افزایش ظرفیت تولید انرژی‌های تجدیدپذیر از حدود ۱۲۰۰ مگاوات به ۵۰۰۰ مگاوات رسیده است. در ادامه نیز دولت هدف‌گذاری خوبی برای تولید ۷۰۰۰ مگاوات برق دارد که می‌تواند دستاورد مهمی برای دولت باشد. در عین حال، واقعیت این است که در سال‌های اخیر امکانات و توان دولت کاهش پیدا کرده است.

■ کلیدی‌ترین نقطه تعامل مجلس و دولت را باید در تصویب بودجه کشور دانست. نظر شما درباره بودجه سال ۱۴۰۵ چیست؟

من بودجه سال ۱۴۰۵ را مطالعه کرده‌ام و از بسیاری جهات نظر مثبتی نسبت به آن دارم. این بودجه بیشتر از هفت درصد رشد نداشته و رقمی حدود ۱۵۵ هزار میلیارد تومان را شامل می‌شود. بودجه سال آینده با افزایش محدود سقف و تلاش برای کنترل کسری بودجه و مهار تورم تدوین شده و هدف آن تقویت پرداخت یارانه به اقشار ضعیف جامعه است. این رویکرد از منظر انضباط مالی قابل دفاع است اما در عین حال افزایش ۵۰ درصدی نرخ مالیات و افزایش ۲ درصدی مالیات بر ارزش افزوده فشار مضاعفی بر بنگاه‌های اقتصادی وارد خواهد کرد. از سوی دیگر، مشاهده کردیم که مجلس نیز مجدداً مصوب کرد تا به جای ۲۵ هزار میلیارد تومان، ۵۰ هزار میلیارد تومان نفت به صورت رایگان دریافت و قیر تهاتری توزیع شود. اگرچه همچنان با بودجه‌هایی برای برخی نهادهای ناکارآمد مواجه هستیم که عملکرد ملموسی در اقتصاد کشور ندارند.

حداقل تعرفه، بدون پرداخت مالیات، عوارض و ارزش افزوده وارد کشور شده و تنها با برگ سبز گمرکی به فروش می‌رسید. این سیاست‌ها هم به بازار ارز فشار وارد کرد و هم صنایع داخلی را با مشکل مواجه ساخت. هرچند حرکت اجباری دولت به سمت حذف ارز ترجیحی و یکسان‌سازی نرخ از جمله اقدامات مثبت دولت بود اما در شرایط بی‌ثباتی، تحریم، تورم و نارضایتی‌های داخلی، کمتر دولتی حاضر به انجام چنین اصلاحی می‌شود. به نظر می‌رسد شرایط به‌گونه‌ای بود که دولت چاره‌ای جز این تصمیم نداشت. به‌ویژه با توجه به عدم بازگشت حدود ۲۰ میلیارد دلار ارز نفتی که بنا بر آمار، ۱۱ میلیارد دلار آن توسط برخی شرکت‌های وابسته و ۹ میلیارد دلار توسط تریدرهای نفتی به کشور بازگشت. در چنین شرایطی، دولت عملاً امکان تامین کالاهای اساسی را نداشت و ناچار شد ارز صادراتی را تا حدی آزاد کند. این اقدام به خودی خود می‌تواند بخشی از رانت‌ها و فساد ناشی از سیاست‌های ارز چندنرخه را کاهش دهد. ضمن اینکه واگذاری بخشی از اختیارات به استانداران نیز اقدام مثبتی بود. اگرچه در برخی موارد استانداران در فهرست کالاهای مجاز برای واردات دست بردند و دامنه آن را گسترش دادند؛ به‌گونه‌ای که واردات برخی از کالاهایی که در داخل تولید می‌شد، به تولیدکنندگان داخلی آسیب زد. به طور کلی، هرچه دولت از سیاست‌های مقطعی فاصله بگیرد و به سمت سیاست‌های بلندمدت حرکت کند، فضای اقتصادی بهتر خواهد شد. حکمرانی اقتصادی دولت باید اصلاح شود. در ادامه نیز باید بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شود و روابط بین‌الملل گسترش پیدا کند. اقداماتی نظیر توسعه روابط با همسایگان، توافق با کشورهای اوراسیا برای کاهش تعرفه‌ها و همکاری‌های اقتصادی با پاکستان، بسیار ارزشمند بودند. با این حال، دولت در حوزه سیاست‌های ارزی و کنترل بازار، عملکرد چندان موفق نداشت. هر چند دولت در مهار تورم هم موفق نبود اما راه‌اندازی سیستم کالابرج اقدام مناسبی به شمار می‌رود. توصیه من به دولت می‌تواند اصلاح و تقویت برخی از وزارتخانه‌ها باشد. وزارت صمت، نیرو

حرکت اجباری دولت به سمت حذف ارز ترجیحی و یکسان‌سازی نرخ ارز از جمله اقدامات مثبت دولت بود اما در شرایط بی‌ثباتی، تحریم، تورم و نارضایتی‌های داخلی، کمتر دولتی حاضر به انجام چنین اصلاحی می‌شود

و اروپا حداکثر حدود ۱/۴ تا ۱/۶ درصد بود. ژاپن و کره نیز وضعیت مشابهی داشتند. عمده بار رشد اقتصادی جهان بر دوش هند با حدود ۶ درصد رشد و چین با حدود ۴/۵ تا ۴/۸ درصد بود. اقتصادهای نوظهور نیز رشدی حدود ۳/۵ درصد را در سال ۲۰۲۵ تجربه کردند. در کنار این موارد، جنگ تعرفه‌ای ترامپ، گرایش‌های ملی‌گرایانه، تحولات ژئوپلیتیک، درگیری‌های ایران، اسرائیل و آمریکا، جنگ روسیه و اوکراین، مشکلات مرزی هند و پاکستان، همچنین ناآرامی‌ها در سودان، سومالی و سایر مناطق جهان، شرایط سختی را برای فعالیت اقتصادی در سطح جهانی ایجاد کرد.

■ عمده‌ترین واکنش فعالان اقتصادی به چالش‌های سال ۱۴۰۴ چه بود؟

واکنش اکثر فعالان اقتصادی در برابر این شرایط پرتنش و پرنوسان، تلاش برای بقا بود. شاید بتوان مشکل اصلی سال ۱۴۰۴ را کمبود شدید نقدینگی دانست. همچنین افزایش نرخ ارز و بی‌ثباتی در سیاست‌های ارزی نیز فشار مضاعفی را به بنگاه‌های اقتصادی وارد کرد. در سال ۱۴۰۴ اغلب فعالان اقتصادی تلاش کردند تا وضعیت موجود را حفظ کنند و کمتر کسی به سمت توسعه رفت؛ به‌جز آن دسته از بنگاه‌هایی که کوشیدند با ورود به بازارهای صادراتی کسب‌وکار خود را نجات دهند. افزایش وزنی صادرات نیز مؤید همین موضوع است. با این حال، حدود ۶۰۰ هزار شغل در سال جاری از دست رفت که نشان‌دهنده تعدیل نیرو در کسب‌وکارها نیز است.

■ با این تفاسیر، چه توصیه‌ای می‌توانید به مسئولان دولتی به منظور بهبود وضعیت موجود داشته باشید؟

به جای توصیه برای انجام کاری از طرف دولت، بیشتر باید توصیه برای انجام ندادن برخی اقدامات داشته باشم! واقعیت این است که ما از میزان توان و امکانات واقعی دولت آگاهی نداریم. سال گذشته حدود شش میلیارد دلار ارز کشور به برخی کالاهای تخصیص داده شد که آثار منفی آن در بازار لوازم خانگی و نساجی به‌وضوح قابل مشاهده بود. این واردات گسترده حتی تعادل بازاریایی مانند بوشهر و بندرعباس را برهم زد. برخی کالاهای



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

مجلس هم بر برخی ردیف‌های بودجه‌ای که نادرست به نظر می‌رسد، اصرار دارد. برای مثال، به منظور گازرسانی روستایی حدود ۳ هزار میلیارد تومان در نظر گرفته شده است؛ در حالی که بسیاری معتقدند سیاست توسعه هم‌زمان برق و گاز در همه روستاها سیاست درستی نبوده و بسیاری از کشورهای دنیا در مسیرهای متفاوتی حرکت می‌کنند. امیدوارم شورای نگهبان و مجمع تشخیص مصلحت نظام در بررسی بودجه، اشکالات موجود را مدنظر قرار داده و اصلاحات لازم را انجام دهند. در مجموع، همکاری دولت و مجلس را می‌توان قابل قبول ارزیابی کرد. دولت تلاش کرده تا به صورت رادیکال عمل نکند. اگرچه ادعا داشت که بودجه برخی نهادهای ناکارآمد را کاهش خواهد داد اما در عمل برای جلب رأی نمایندگانی که برخی از آن‌ها با دولت زاویه دارند، ناچار به رفتار واقع‌بینانه‌تری شد. در واقع تا حدی کوتاه آمد تا بتواند اهداف و سیاست‌های کلی خود را پیش ببرد. افزایش حدود ۴۰ درصدی حقوق‌ها و استمرار پرداخت یارانه‌ها که احتمالاً سال آینده بیشتر خواهد شد نیز از جمله اقدامات دولت است. دولت با این روند می‌تواند افزایش قیمت‌های ناشی از حذف ارز ترجیحی را کنترل کرده و سال ۱۴۰۵ را به سالی بهتر از نظر ثبات اقتصادی تبدیل کند. البته این در صورتی ممکن است که جنگی روی ندهد و شوک اقتصادی دیگری به کشور وارد نشود. به‌ویژه اینکه گفته می‌شود آمریکایی‌ها پذیرفته‌اند تا مذاکرات صرفاً در موضوع هسته‌ای باشد و ایران نیز در این زمینه انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان داده است؛ چراکه در حال حاضر سوخت نیروگاه بوشهر توسط روسیه تامین می‌شود و برای راکتور تهران نیز ذخایر کافی وجود دارد. نیروگاه‌های جدید نیز سال‌ها زمان می‌برد تا به سوخت نیاز پیدا کنند. بدون شک در صورت کاهش تنش با آمریکا، سال آینده می‌تواند سال خوبی برای اقتصاد کشور باشد.

■ بسیاری از فعالان اقتصادی، از جمله فعالان حوزه گردشگری با رکود شدید مواجه هستند و صرفاً برای روشن نگه داشتن چراغ کسب‌وکارشان تلاش می‌کنند؛ در حالی که سخت‌گیری‌های مالیاتی فشار مضاعفی به بنگاه‌های اقتصادی وارد می‌کند. به نظر شما افزایش درآمدهای مالیاتی دولت باعث مشکلات بیشتر برای کسب‌وکارها نمی‌شود؟

باید توجه داشت که به‌جز مالیات بر ارزش افزوده، سایر مالیات‌ها بر مبنای درآمد اخذ می‌شود. یعنی اگر بنگاهی درآمد نداشته باشد، اصولاً نباید مالیات بر درآمد پرداخت کند. بر همین اساس، افزایش ۵۰ درصدی وصول مالیات به این معنا نیست که الزاماً ۵۰ درصد فشار بیشتری بر بنگاه‌ها وارد می‌شود. بخشی از افزایش ناشی از رشد اسمی گردش مالی به دلیل تورم و افزایش نرخ ارز است. البته رکود اقتصادی وجود دارد و دولت برای تامین بودجه خود ناگزیر به اتکا بر مالیات است. با این حال، دولت اعلام کرده که قصد فشار مضاعف ندارد و حتی در برخی موارد

بدهی‌های مالیاتی تا سقف مشخصی را بخشیده است. در اعتراضات اخیر بازار نیز دولت در خصوص صورت‌حساب‌های الکترونیکی تا حدی مدارا کرد. امیدوارم کسب‌وکارهای کوچک که در قالب کارگاه یا مغازه فعالیت می‌کنند، بیشتر مورد حمایت قرار گیرند. اگر همه چیز شفاف و دقیق باشد، نباید نگرانی بابت افزایش مالیات داشته باشیم. به‌خصوص اینکه سقف معافیت مالیاتی برای کارمندان و حقوق‌گیران نیز افزایش یافته و به این قشر نیز فشار مالیاتی وارد نخواهد شد.

■ توصیه شما برای فعالان اقتصادی در سال ۱۴۰۵ چیست؟

به نظر من در سال ۱۴۰۵ باید دو سناریو را در نظر گرفت. اگر مذاکرات به نتیجه نرسد و روابط پرتنش ادامه یابد، شرایط سال آینده مشابه یا حتی دشوارتر از امسال خواهد بود. در این صورت، اولویت اصلی بنگاه‌ها باید حفظ بقا، مدیریت نقدینگی، استفاده از خرید و فروش اعتباری، تقویت روابط با تامین‌کنندگان و مشتریان و پرهیز از توسعه‌های پرریسک باشد. همچنین ورود به بازارهای صادراتی و ایجاد شبکه‌های همکاری میان بنگاه‌ها می‌تواند راهکار مناسبی باشد. اما در سناریوی دوم، اگر تنش نظامی با آمریکا برطرف و فضای مثبتی حاکم شود، حتی بدون رفع کامل تحریم‌ها هم اقتصاد کشور می‌تواند وضعیت متفاوتی پیدا کند. تجربه سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۵ نشان داد که حتی کاهش تنش و توقف افزایش تحریم‌ها می‌تواند رشد اقتصادی مناسبی ایجاد کند. چنان‌که در سال ۱۳۹۵ رشد اقتصادی دو رقمی و حدود ۱۲ درصدی را تجربه کردیم. واقعیت این است که کاهش ریسک جنگ، بهبود انتظارات، جلوگیری از موج جدید مهاجرت و امکان پیش‌بینی آینده برای فعالان اقتصادی حیاتی است. عموم مردم بر اساس پیش‌بینی از آینده در مورد زندگی و کسب‌وکار خود تصمیم می‌گیرند. اگر احساس کنند آینده مبهم است، سرمایه‌گذاری و مصرف خود را به تعویق می‌اندازند یا دارایی‌های خود



را به طلا و ارز تبدیل می‌کنند. امروزه با افزایش تورم در ترکیه و بالاتر رفتن قیمت اجناس در این کشور، تجار عراقی علاقمند هستند تا بازار ایران را جایگزین بازار ترکیه برای واردات کالا کنند. این کار مزایای زیادی برای آن‌ها به همراه دارد. هم‌اکنون نیز میزان صادرات ایران به کشور عراق حدود ۹/۵ میلیارد دلار است. اگر توافقی صورت گیرد و محدودیت کنونی تحریم‌ها رفع شود، کشورهای همسایه نیز جسارت بیشتری برای واردات از ایران خواهند داشت.

■ شما احتمال می‌دهید که یک توافق دائمی و جامع بین ایران و آمریکا صورت بگیرد؟ اگر چنین توافقی حاصل شود، شاهد چه تغییراتی در اقتصاد ایران خواهیم بود؟

در صورت توافق جامع، ظرفیت استفاده از فرصت‌ها در اقتصاد ایران وجود دارد. تیم مذاکره‌کننده تلاش کرده با ارائه پیشنهادهایی از جمله توسعه تبادلات تجاری تا سقف‌های بالا، خرید کالاهای اساسی، هواپیما، دارو و حتی همکاری در حوزه نفت و گاز، طرف آمریکایی را ترغیب به توافق کند. براساس شنیده‌ها، میزان تبادلات تجاری با آمریکا می‌تواند تا ۲۵ میلیارد دلار نیز بالا برود. اگرچه آمریکایی‌ها خاورمیانه را اولویت چهارم خود برای سرمایه‌گذاری در حوزه نفت و گاز می‌دانند و به سمت کشورهای دیگر از جمله کشورهای آسیای میانه و ونزوئلا متمایل شده‌اند اما نوع رفتار آن‌ها در کشور عراق مشخص می‌کند که آمریکایی‌ها قصد بازگشت به حوزه نفت این کشور را دارند. این نکته را هم باید در نظر داشت که اقتصاد ونزوئلا فرسوده است و سرمایه‌گذاری روی نفت این کشور ممکن است بعد از ۵ تا ۶ سال بازدهی لازم را داشته باشد اما زیرساخت‌های ایران برای افزایش تولید نفت، ایده‌آل به نظر می‌رسد. ما قبلاً تا ۴ میلیون و ۳۰۰ هزار بشکه نفت تولید می‌کردیم و هم‌اکنون نیز قابلیت افزایش تولید تا آن میزان را داریم. برای رسیدن به این رقم تولید، نیازی به سرمایه‌گذاری جدید برای حفاری و لوله‌گذاری هم نداریم. اگر سرمایه‌گذاری خارجی در حوزه نفت و گاز با شرایط جذاب جدید که نرخ بازدهی تا ۲۴ درصد را پیش‌بینی کرده محقق شود، می‌توان به ورود منابع قابل توجهی به کشور امیدوار بود. حتی افزایش صادرات نفت از حدود ۱/۵ میلیون بشکه به بیش از ۲ میلیون بشکه در روز، ظرفیت درآمدی بالایی ایجاد می‌کند و می‌تواند زمینه فعال شدن ظرفیت‌های خالی اقتصاد را فراهم سازد. بنابراین در صورت توافق یا حتی کاهش تنش، اقتصاد ایران می‌تواند مانند سال‌های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ از رکود کنونی خارج شود. به این ترتیب بی‌ثباتی ارزی کم و ظرفیت‌های تولیدی فعال می‌شود. امیدوارم حداقل این سناریوی خوش‌بینانه محقق شود تا در سال آینده با شرایط دشوار فعلی مواجه نباشیم و اقتصاد کشور بتواند مسیر رشد و ثبات را به سرعت از سر بگیرد.

تحلیل دبیرکل اسبق اتاق تهران از مسیر رشد اقتصاد ایران

خصولتی‌ها بدتر از دولتی‌ها

فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ چنان پرتنش بود که بسیاری از بنگاه‌ها تا مرز تعطیلی رفتند؛ عده‌ای از این مرز گذر کردند و کرکره‌ها را پایین کشیدند و عده‌ای دیگر به سختی در حال مقاومت هستند. نگرانی‌ها برای احیای کسب‌وکارها تا آن جایی زیاد شده که کهنه‌کارهای باتجربه در گوشه‌وکنار یا به عرصه گذاشته‌اند تا مانع تعطیلی بنگاه‌های اقتصادی شوند. محمدمهدی راسخ، دبیرکل اسبق اتاق بازرگانی، صنایع و معادن تهران از آن دست فعالان اقتصادی است که به ماندن و ساختن اعتقاد دارد. راسخ پس از سال‌ها فعالیت در بخش دولتی و خصوصی، حالا با کوله‌باری از تجربه، عزم خود را جزم کرده تا با ارائه مشاوره به جوانان، نقشی در توانمندسازی نسل بعد کارآفرینان کشور داشته باشد. هرچند نقدهایی به وضعیت موجود دارد، اما معتقد است هنوز می‌توان ادامه داد.

■ بهترین مشاوره‌ای که به جوان‌ترها می‌دهید چیست؟

جوانانی که من در دانشگاه و فضای کاری با آن‌ها مواجه هستم غالباً نخبه هستند. اولین سوال این گروه از من این است که بمانم یا بروم؟ من خودم آمریکا زندگی می‌کردم. دانشجوی ویژه‌ای بودم و در دانشگاه خوبی درس می‌خواندم. شرایط خوبی هم داشتم اما خرداد ۱۳۵۸ درس را رها کردم و به ایران بازگشتم. چون همه فکر و ذهن من مملکت بود. از این بابت هم پشیمان نیستم. من اعتقاد دارم که این مملکت مال ماست؛ ما ریشه در این خاک داریم و باید به هر شکلی مملکت را بسازیم. موانع و گرفتاری زیاد است. از یک سو حاکمیت هزار و یک مشکل دارد و از طرف دیگر جوان‌ها صبر و حوصله ندارند و می‌خواهند پیشرفت کنند؛ عده زیادی از آن‌ها پیشرفت کردن را در مهاجرت به غرب می‌بینند. مملکت ما بی‌نظیر است و جزو چند کشور برتر دنیا از هر لحاظ است.

■ همه ما معتقدیم که کشور ما می‌تواند جزو بهترین کشورهای دنیا باشد ولی به هر دلیلی اینطور نیست. مهم‌ترین دلیل هم تا

به امروز، عدم مدیریت مناسب و عدم استفاده بهینه از منابع ارزیابی شده است. در این همه سال چطور نتوانستیم برای حل این مشکل راهکار مناسبی ارائه دهیم؟

این خودش یک بحث مفصل است و اگر بخواهم بررسی کنم چرا و به چه دلیلی در سال‌های بعد از انقلاب نتوانستیم موفق باشیم، خودش به اندازه چندین جلد کتاب طول می‌کشد. در سال‌های قبل از انقلاب هم سختی‌ها و مشکلات زیادی وجود داشت؛ ولی به هر حال انقلاب با این هدف رخ داد که مملکت از لحاظ سیاسی، اقتصادی و اجتماعی روی پای خودش بایستد و آن چیزی که می‌خواستیم و فکر می‌کردیم نشد. مهم‌ترین هنر مدیران هم استفاده بهینه از منابع است. همین مسأله را اگر بخواهیم ریشه‌یابی کنیم باید ساعت‌ها روی آن صحبت کرد و به بررسی چالش‌های سیاسی و اقتصادی و

اجتماعی پرداخت. از سال ۱۳۵۲ تفکر چپ در میان روشنفکران ما اوج گرفت و همان هم متأسفانه در سال‌های بعد از انقلاب حاکم شد. من همیشه می‌گویم در اثر اتفاقاتی که افتاد هم اسلام مظلوم واقع شد، هم ایران.

■ سال ۱۴۰۴ از جهات مختلف برای کسب‌وکارها سال پرچالشی بود. از جنگ دوازده‌روزه تا ناترازی‌های انرژی و ناآرامی‌های داخلی و ... موجب شد فضای التهاب بر اقتصاد کشور بیش از پیش حاکم باشد. در این شرایط، فضای کسب‌وکار را چطور می‌بینید؟

هیچ وقت نمی‌توان یک سال را از گذشته خودش منفک کرد. چه شرایط سیاسی از بُعد بین‌الملل و از بُعد داخلی، چه شرایط اقتصادی و چه شرایط اجتماعی نتیجه فرآیندهایی بودند که طی سالیان گذشته اتفاق افتاد و سال به سال خودش را بیشتر نشان می‌داد تا اینکه در سال ۱۴۰۴ در برخی موارد به اوج خودش رسید. مثلاً در بخش روابط بین‌الملل و سیاست خارجی نوع نگاهی که از سال ۱۳۵۸ به مسائل بین‌الملل و نوع روابط کشور با دنیا وجود داشت، به گونه‌ای بود که سال به سال شرایط سخت‌تر شد و طوری پیش رفت که در سال ۱۴۰۴ به اوج خودش رسید و نتیجه آن هم جنگ دوازده‌روزه و شرایط پس از آن شد. در مسائل اقتصادی، ناترازی‌ها چیزی نبود که امسال به وجود بیاید. این‌ها مشکلاتی بود که سالیان سال وجود داشت. ما در حوزه آب، برق و انرژی

متأسفانه بنگاه‌های بزرگ خصولتی با تصمیم‌های نادرست به وجود آمدند و با بهره‌مندی از رانت‌های مختلف، شرایط بدی را برای اقتصاد کشور ایجاد کردند. اجرای قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار یک سری الزامات دارد



خودشان کار کردند و وضعیت خوبی هم از لحاظ کیفیت، رقابت و وضعیت تولید دارند. طبیعتاً تا این اتفاق‌ها به طور جامع نیفتد، با نوشتن یک قانون، کشور بر روی ریل توسعه قرار نمی‌گیرد.

■ فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ را چطور ارزیابی می‌کنید؟

اخیراً دولت یک حرکت خوب در رابطه با ارز ترجیحی انجام داد. اقدام کوچکی بود اما وقتی در اقتصاد بخواهیم یک حرکت جدی داشته باشیم، اول باید آزادسازی‌ها را در سطح کلان انجام دهیم. هرچند در حال حاضر ارز ترجیحی را تقریباً برداشته‌اند، از آن طرف هنوز قیمت‌گذاری وجود دارد مبنی بر اینکه ذرت یا روغن را چند باید بخری، چطور باید وارد کشور کنی، تصفیه کنی یا تبدیل به خوراک دام شود. و مرغ و روغن را باید به چه قیمتی عرضه کنی. یعنی هنوز سیاست‌های دولتی گذشته و اقتصاد دستوری حاکم است. امید من بر این است که فشارهای سیاسی که بر کشور در قالب موضوع تحریم‌ها وارد می‌شود، حداقل باعث شود که دولت تصمیم‌های جدی‌تری بگیرد که یک سری اصلاحات اقتصادی انجام دهد؛ اما اصلاحات باید جامع و کامل باشد. اگر همین روند فعلی باشد، به نظر من هیچ اتفاق مثبتی نمی‌افتد؛ وضعیت همچنان برای کارآفرینان و بنگاه‌های اقتصادی سخت باقی خواهد ماند. مگر اینکه حاکمیت بپذیرد که یک سری تغییرات جدی هم در سیاست‌های کلان اقتصادی و هم در ساختارهای اقتصادی موجود ایجاد شود. نمی‌شود از یک طرف بخش خصوصی فعالیت کند و از طرف دیگر نهادهایی مانند شستا و بنیادها با امکانات، توانمندی‌ها، ارتباطات و رانت‌هایی که دارند به رقابت با بخش خصوصی بپردازد. لازم است که هم در نیازمندی‌ها و هم در ساختارهای اقتصادی تغییرات جدی داشته باشیم و دولت از تصدی‌گری‌ها به طور کامل دست بردارد. نیروهای نظامی هم باید به وظایف اصلی خودشان که اطلاعات و امنیت و حفظ مرزهای کشور و آرامش و امنیت جامعه است بپردازند و بخش اقتصادی را واگذار کنند. در این صورت بخش خصوصی می‌تواند در یک شرایط کاملاً رقابتی به فعالیت خود ادامه دهد. اگر این تغییرات در سطح کلان اتفاق بیفتد، می‌توان امید داشت که شرایط بهتر شود، وگرنه شرایط به همین شکلی خواهد بود که سال ۱۴۰۴ را گذرانیم، مثل ۱۴۰۳، مثل ۱۴۰۲ و مانند همه سال‌های قبل از آن.

■ به جز این توصیه آیا توصیه دیگری هم به نهادهای حاکمیتی دارید؟

به نظرم مهم‌ترین مسأله در حال حاضر این است که فعلاً هیچ نهادی کمک نکند. همه از جمله دولت و نهادهای حاکمیتی دست از دخالت بردارند. مرحله دوم این است که



یک سری الزامات دارد؛ از جمله اینکه اقتصاد باید کاملاً شفاف و رقابتی باشد، در اقتصاد رانت و فساد وجود نداشته باشد، رسانه‌ها باید آزاد باشند، گردش اطلاعات در کشور خیلی خوب باشد و مواردی از این دست. طبیعتاً کسانی که دنبال رانت هستند با بهبود فضای کسب‌وکار مخالفت می‌کنند. حاکمیت هم متأسفانه از حضور در فضای کسب‌وکار دست نمی‌کشد. برای شما یک مثال می‌زنم؛ هندی‌ها دیدند فضای کسب‌کارشان درگیر تعداد زیادی مجوز است که نمی‌تواند تک‌به‌تک آن‌ها را لغو کنند. در نهایت مصوبه‌ای دادند که بر این اساس تمام مجوزها لغو شود به جز مجوزهای محیط‌زیستی. مجوزهای زیست‌محیطی را همه دنیا قبول دارد و در این رابطه به هیچ وجه نباید کوتاهی شود. وقتی عزم وجود دارد، راهکار آن هم پیدا می‌شود. نتیجه را هم می‌بینید که هندوستان چه رشدی دارد. یا کارهایی که چینی‌ها در کشورشان در رابطه با بهبود فضای کسب‌وکار انجام دادند؛ به امنیت سرمایه‌گذاری اهمیت دادند و سرمایه‌گذاری خارجی جذب کردند. می‌بینید چین با همین عزم ملی به جایی رسیده که مهم‌ترین دغدغه آمریکا این است که مبدا چین جای آمریکا را بگیرد و به اقتصاد برتر دنیا تبدیل شود. این مثال‌ها برای این است که در کشور ما آن عزم لازم از سوی حاکمیت وجود ندارد. ما هنوز سازمان حمایت داریم. من بیست، سی سال پیش پیشنهاد دادم سازمان حمایت و همچنین سازمان تعزیرات را تعطیل کنید. همچنین ۴۵ سال است که قیمت‌گذاری می‌کنیم و به هیچ جا هم نمی‌رسیم. در همین مدت از برخی صنایع حمایت‌های نابجایی شده است. مثال بازار آن هم صنعت خودرو است. بالاترین حمایت‌ها در سال‌های بعد از انقلاب از صنعت خودرو انجام شد و الان بی‌کیفیت‌ترین، پرمصرف‌ترین، گران‌ترین، نایب‌ترین و عقب‌مانده‌ترین خودروهای دنیا از نظر تکنولوژی را ما تولید می‌کنیم. در همین کشور صناعی هم داشتیم که دولت خیلی با آن‌ها کاری نداشت،

مشکلاتی داشتیم که کمابیش به چشم می‌آمد، کارشناسان گوشزد می‌کردند ولی چون دولت‌ها فقط می‌خواستند از دوران خودشان گذر کنند، روی این مسائل حساسیت به خرج نمی‌دادند و به مردم اعلام خطر نمی‌کردند؛ نتیجه شد چیزی که امروز با آن روبه‌رو هستیم. در بخش مسائل اجتماعی و سیاست داخلی باز همین‌طور بود. بالاخره سیاست‌گذاری‌ها طوری پیش رفت که در چند سال گذشته در چند نوبت خودش را نشان داده است. در تمام این سال‌ها هیچ مسأله اقتصادی فی‌البداهه‌ای اتفاق نیفتاد. این‌ها نتیجه یک روند طولانی سیاست‌گذاری‌های غلط اقتصادی است که موجب شده شرایط اقتصادی به بدترین شکل خودش برسد و نتیجه چیزی است که برای کارآفرینان و واحدهای اقتصادی روی داده و آن‌ها را در شرایط سختی قرار داده است. دقیقاً یادم هست وقتی قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار مطرح بود، همان موقع من گفتم بهبود فضای کسب‌وکار الزاماً قانون نمی‌خواهد، عزم ملی و اراده جدی برای اجرای آن لازم است. دیدیم قانون نوشته شد، خیلی مفصل هم نوشته شد ولی نه قانون عملی شد و نه فضای کسب‌وکار ما بهتر شد. به دلیل اینکه عزمی برای اجرای آن وجود نداشت و روزبه‌روز هم شاهد سخت‌تر شدن شرایط هستیم و سخت‌گیری‌ها، فشارها، بروکراسی اداری، دخالت‌های دولت و ... بیشتر می‌شود.

■ اینکه می‌گویید عزمی برای اجرای قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار وجود نداشت، منظورتان عزم از سوی حاکمیت است یا کسبه؟

حاکمیت بزرگترین عامل بود. بنگاه‌های بزرگ خصوصاً از بنگاه‌های دولتی بدتر هستند. متأسفانه بنگاه‌های بزرگ خصوصاً با تصمیم‌های نادرست به وجود آمدند و با بهره‌مندی از رانت‌های مختلف، شرایط بدی را برای اقتصاد کشور ایجاد کردند. اجرای قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار و اقتصاد مطلوب

توسعه می‌دادیم، آیا وضعیت بهتری نداشتیم؟ درست است که از لحاظ کلی این‌ها وظایف حاکمیت است که انرژی را به واحدهای تولیدی برساند ولی می‌دانیم که این کار را به درستی انجام نمی‌دهد. بنابراین کارفرما باید تصمیم بگیرد که آیا واحد اقتصادی را تعطیل کند یا تامین انرژی را هم به عنوان بخشی از کار خود ببیند؟ چاره‌ای غیر از این نیست. حیف است که واحدهای تجاری از بین بروند چون وقتی یک واحد زمین می‌خورد، راه‌اندازی دوباره آن به این راحتی‌ها نیست.

■ شما بیشتر به ماندن و ساختن اعتقاد دارید.

بله ما باید بسازیم. اگر اختلافات دولت و بخش خصوصی حل شود، بخش خصوصی نیروگاه می‌سازد، شرایط استفاده از انرژی خورشیدی را فراهم می‌کند و از گازهای فلر بهره‌برداری می‌کند. این اتفاق‌ها هم برای دولت منافع دارد و هم چالش‌های بزرگی از اقتصاد را حل می‌کند. هر چند سهم واحدهای کوچک در تولید ناخالص ملی از واحدهای بزرگ بسیار کمتر است اما این‌ها از لحاظ پراکندگی جغرافیایی، مسائل سیاسی و اجتماعی و اشتغال خیلی تاثیرگذارترند و خیلی مهم هستند. نباید واحدهای کوچک و متوسط را دست کم گرفت. الان سیاست اصلی کشور آلمان که از نظر صنعتی حرف برای گفتن دارد، توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. هرچند واحد بزرگ صنعتی فراوانی در کشور فعال هستند اما تعداد واحدهای کوچک و متوسط بسیار بیشتر است و این واحدها در حقیقت باید باشند تا اقتصاد مملکت بچرخد. این روزها که شرایط معیشت مردم با مشکل جدی مواجه است، این بنگاه‌های کوچک هستند که به حفظ اشتغال کمک می‌کنند.

بهینه شود. این‌ها منابع ارزشمند کشور است. با اینکه در حال حاضر خودروهای بی‌کیفیتی تولید می‌شود که مصرف سوخت آن‌ها نسبت به دنیا بسیار بالاست. ما کامیون‌هایی داریم که در ۱۰۰ کیلومتر ۱۰۰ لیتر گازوئیل مصرف می‌کنند. متأسفانه این موضوع‌ها با توجه به سیاست‌های غلط اتفاق می‌افتند اما در رابطه با چالش کمبود برق، بسیاری از بنگاه‌ها مشکل را با ایجاد نیروگاه، استفاده از ژنراتورهای کوچک یا استفاده از پنل‌های خورشیدی یا انرژی‌های تجدیدپذیر دیگر حل کردند. بنگاه‌های اقتصادی باید بر حسب اندازه‌ای که دارند، شرایط اقتصادی و موقعیت جغرافیای‌شان برای خودشان راه‌حلی پیدا کنند که کار به ورشکستگی و گرفتاری شدید نکشد. بالاخره ورشکستگی فقط این نیست که یک واحد یا یک فرد سرمایه‌گذار زمین بخورد. وقتی یک واحد اقتصادی زمین می‌خورد، صدها شغل مستقیم و هزاران شغل غیرمستقیم که در کنارش کار می‌کنند، آسیب خواهند دید. این اتفاق می‌تواند منجر به کمبود کالا، وابستگی بیشتر به واردات شود که در مجموع اتفاق خوبی نیست. بنابراین بخش خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی هم باید به دنبال این باشند که مشکل‌شان را به نحوی حل کنند.

■ این راهکارهایی که اشاره کردید، درباره بنگاه‌های بزرگ است. آیا واقعاً کسب‌وکارهای کوچک و متوسط هم می‌توانند خودشان برای حل مشکلات دست به کار شوند؟

من بسیاری از واحدهای کوچک و متوسط را سراغ دارم که خودشان برای تولید برق اقدام کرده‌اند. در بسیاری از کشورها، برای ساختمان‌های مسکونی هر واحد پنل و سیستم انرژی خورشیدی گذاشته و استفاده می‌کنند. اگر ما هم در طول سالیان سال این مسأله را

ببینیم هر کدام از این نهادها چه کمک‌هایی می‌توانند بکنند. فرض کنید وزارت امور خارجه می‌تواند در توسعه روابط بین‌الملل و توسعه روابط تجاری کمک کند. داشتن دفاتر تجاری و رایزن‌های بازرگانی در خارج از کشور می‌تواند کمک‌کننده و تعیین‌کننده باشد اما شرایط فعلی ما خیلی سخت‌تر از آن است که وزارت امور خارجه بتواند کمکی به ما بکند. تا زمانی که در سیاست‌گذاری‌ها و ساختارها اصلاحات جدی صورت نگیرد، دیگران خیلی نمی‌توانند کاری انجام دهند. الان وزارت امور خارجه باید تلاش کند تحریم‌ها برداشته شود، بعد از برداشته شدن تحریم‌ها و عادی شدن شرایط و حل مسائل سیاسی و روابط بین‌الملل، توسعه روابط تجاری معنا پیدا می‌کند. تا زمانی که تحریم‌ها به شدت اعمال می‌شود و سخت‌گیرانه هم هست، بخش خصوصی بهتر می‌تواند مسائل و مشکلات خودش را حل کند. تجربه نشان داده دستگاه‌های دولتی آن توانمندی لازم را ندارند.

■ اگر فعالان اقتصادی به شما مراجعه کنند، چه پیشنهادها و راهکارهایی برای دوام آن‌ها دارید؟

کم کردن هزینه‌ها، استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی، استفاده از نیروهای متخصص و مشاور باصلاحیت، بالا بردن کیفیت و کاهش قیمت مواردی است که می‌تواند کمک کند بنگاه‌ها با توجه به مشکلاتی که دارند سرپا بمانند.

■ این که گفته می‌شود با توجه به ناترازی‌های انرژی سال ۱۴۰۴، در سال آینده با ورشکستگی‌ها و تعطیلی بنگاه‌های اقتصادی زیادی مواجه خواهیم بود، چقدر از نظر شما تعبیر درستی است؟ آیا این اتفاق می‌افتد یا قابل پیشگیری است؟

یک بخشی از آن قابل پیشگیری است. فرض کنید الان خیلی از بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند مشکل برق خودشان را حل کنند، شرایط فعلی مملکت طوری نیست که همه منتظر باشند وزارت نیرو برق را تامین کند. متأسفانه این اتفاق نمی‌افتد و وزارت نیرو این میزان برق مورد نیاز بنگاه‌ها را تامین نمی‌کند. وقتی ما در اتاق بازرگانی بودیم به دولت پیشنهاد دادیم که جلوگیری از اتلاف شبکه توزیع برق را به بخش خصوصی بسپارید که این مسأله را حل کند، در مقابل منافع آن هم برای بخش خصوصی باشد اما دولت قبول نکرد که بدون حتی یک ریال هزینه، بخش خصوصی این چالش را حل کند. یا وزیر نفت اعلام کرده چندین میلیارد مترمکعب گاز فلر سوخته می‌شود. سالیان سال است که این اتفاق رخ می‌دهد و بارها بخش خصوصی پیشنهاد داده این‌ها را به ما بسپارید و دولت‌های مختلف نپذیرفته‌اند. جا داشت با قواعد مشخصی این اتفاق خیلی سال پیش بیفتد که این گازها نسوزد و از آن‌ها استفاده



تحلیل ناکارآمدی قانون بهبود مستمر فضای کسب و کار، در گفتگو با محمود اولیایی

لایه‌های پنهان و آشکار محیط کسب و کار

قرار بود با اجرایی شدن قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، بسیاری از مشکلات فعالان اقتصادی برطرف شود. این قانون پس از چکش‌کاری‌های فراوان از سوی بخش خصوصی و تصویب در مجلس نه تنها اجرایی نشد، بلکه در برخی موارد به دست‌اندازی پیش روی کسب و کارها تبدیل شد. محمود اولیایی، رئیس هیأت مدیره فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران و رئیس کمیسیون مسئولیت‌های اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران در این گفتگو از ابعاد مختلف این قانون گفته و فضای کسب و کار کشور را در ۴ لایه تحلیل کرده است. اولیایی علاوه بر مسئولیت‌هایی که در تشکلهای بخش خصوصی دارد، یکی از مشاوران پیشکسوت و دارای صلاحیت بین‌المللی است. او مدیرعاملی تنها شرکت بین‌المللی کسب و کار ایران (کاین) را برعهده دارد.

■ تحلیل شما از فضای کسب و کار و چالش‌هایی که بنگاه‌های اقتصادی در سال ۱۴۰۴ پشت سر گذاشتند، چیست؟

از قبل هم قابل پیش‌بینی بود که به دلایل مختلف، محیط کسب و کار ایران در سال ۱۴۰۴ دچار چالش‌ها و ریسک‌های عمیق‌تری نسبت به سال‌های گذشته باشد. از دیدگاه من محیط کسب و کار ایران دارای چهار لایه متصل و متعامل است که ترکیب اثرات این چهار لایه با هم، یک محیط منحصر به فرد و استثنایی را ایجاد کرده است. لایه اول ابرروندهاست که تاثیر آن برای همه دنیا در یک کسب و کار به جدیت مشهود است که نمونه آن به طور واضح تحول دیجیتال، گرمایش زمین و تغییرات دموگرافیکی جمعیت است. سرعت اثر هر کدام از این موارد در کسب و کارها به قدری زیاد است که سازمان ملل سال ۲۰۱۹ به کشورها توصیه کرد که اگر این موارد را رصد و اثرات آن‌ها را بررسی نکنید، ممکن است تا چند سال آینده با بحران در محیط‌های کسب و کار مواجه شوید. بخواهیم یا نخواهیم اثرات لایه اول به کشور ما هم می‌رسد. لایه دوم تحولات ژئوپلیتیک و اثرات آن است؛ مانند جنگ اوکراین که تاثیر آن بر برخی حوزه‌ها از جمله صنعت غذا و صنایع نظامی مشهود است. این مسائل ژئوپلیتیک که اخیراً هم در منطقه خاورمیانه خیلی جدی شده، اثر انکارناپذیری بر کسب و کارهای کل دنیا دارد. بر هزینه‌های حمل و نقل دریایی و هوایی اثر جدی می‌گذارد و بر زنجیره‌های تامین به شدت تاثیر داشته است. اگر گزارش‌های مجامع و محافل اقتصادی دنیا مانند بانک جهانی و اکونومیست را بررسی کنید، تصویر غیرقابل انکاری از اثر ریسک‌های ناشی از مسائل ژئوپلیتیک بر صنایع داده‌اند. لایه سوم و چهارم به طور مشخص به خود ایران مربوط است. لایه سوم به تحریم‌های ایران برمی‌گردد. مشخص بود امسال با حضور رئیس جمهور جدید آمریکا، تحریم‌ها سخت‌گیرانه‌تر می‌شود. می‌دانستیم که دسترسی به منابع فروش نفت، تامین ماشین‌آلات، مواد اولیه و انتقال دانش فنی سخت‌تر می‌شود. همین اتفاق هم افتاد

و بنگاه‌های ما با چالش‌های جدی در این حوزه‌ها روبه‌رو شدند. لایه چهارم جایی است که می‌توانستیم آن را بهبود بدهیم اما متأسفانه اقدامات تقریباً همه در جهت عکس انجام شد. این لایه شامل قوانین داخلی و مقررات دست‌وپاگیری است که به صورت انتزاعی و جزیره‌جیزه بدون توجه به شرایط خاص کشور توسط سیاست‌گذاران وضع شده‌اند. این قوانین شامل قوانین گمرک، بیمه، مالیات، بازگشت ارز، رفع تعهدات ارزی و موضوعات عیدیه‌ای است که به عنوان لایه چهارم در محیط کسب و کار ایران اثرگذار هستند. این لایه را می‌توان خودتخریمی نامید. خیلی از این موارد به دلایلی که ریشه در سیاست‌های غلط اجتماعی در سال‌های گذشته داشته، با موضوعات اقتصادی ترکیب و از آن طرف قدرت خرید مردم هم کمتر شد. بنابراین بنگاه‌ها بیش از قبل بازارشان را از دست دادند. آن‌ها از یک طرف در زنجیره تامین مسأله دارند، از یک طرف قوانین و مقررات دست و پای آن‌ها را می‌بندد و از طرف دیگر هم حجم بازار کوچکتر شده و قدرت خرید مردم کاهش یافته است. این مسأله برای بنگاه‌ها به صورت جدی ایجاد مشکل کرده و در حال تشدید هم هست. گزارش‌هایی که مرکز پژوهش‌های اتاق به نام شامخ منتشر می‌کند و گزارش‌های دیگری که درگوشه و کنار از سوی مراکز دیگر آماده می‌شود، همه نشان می‌دهند که بازار کوچک شده، موجودی کالاها در انبارها تقریباً در ۳۰ ماه گذشته به صورت متوسط کمتر شده و چالش‌های منابع انسانی و عدم جذب منابع انسانی

تشدید شده و این دلایل همدیگر را تقویت می‌کنند؛ یعنی وقتی کار نباشد و شغل تولید نشود، طبیعتاً جامعه درآمد ندارد و مجدد قدرت خرید کاهش پیدا می‌کند. این اثرات به صورت ترکیبی و دینامیک بر هم اثر می‌گذارند و یک محیط اقتصادی بسیار بسیار سخت و پرچالش را برای بنگاه‌های اقتصادی ایجاد می‌کنند.

■ در چه حوزه‌هایی شاهد اتفاق‌های جدی‌تری هستیم؟

در حوزه‌های خاص و به‌ویژه حوزه خدمات این موضوع خیلی جدی‌تر شده است. با توجه به اینکه تقریباً نصف تولید ناخالص داخلی کشور از حوزه خدمات تامین می‌شود، این چالش ابعاد ملی پیدا کرده است. بعضی حوزه‌های خدماتی مانند گردشگری با موج عظیم تعطیلی مواجه شدند و اگر به داد آن‌ها رسیده نشود، به احتمال زیاد آسیب‌های جبران‌ناپذیر خواهند دید. بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه خدمات فنی‌مهندسی هم به دلیل کوچک شدن بازار، نیروهای متخصص خود را تعدیل کرده‌اند. این شرکت‌ها وقتی می‌توانند خوب فعالیت کنند که روی پروژه‌های عمرانی و صنعتی سرمایه‌گذاری صورت گیرد. اگر این پروژه‌ها را کد شوند، بخش خدمات فنی‌مهندسی هم به رکود کشیده می‌شود. در حوزه خدمات بر پایه اینترنت و شبکه‌های اجتماعی و فن‌آوری‌های نوین علاوه بر همه این چالش‌ها، چالش قطع اینترنت هم وجود داشت و کسب و کارهای این حوزه ضربه‌های زیربنایی و جدی خوردند. اگر یک بازار فیزیکی باشد و ما به صورت دستوری، بازار

وقتی کار نباشد و شغل تولید نشود، طبیعتاً جامعه درآمد ندارد و مجدد قدرت خرید کاهش پیدا می‌کند. این اثرات به صورت ترکیبی و دینامیک بر هم اثر می‌گذارند و یک محیط اقتصادی بسیار بسیار سخت و پرچالش را برای بنگاه‌های اقتصادی ایجاد می‌کنند



را تعطیل کنیم بازاریان ساکت نمی‌نشینند اما چون بازار کسب‌وکارهای اینترنتی مجازی است، به راحتی این بازار تعطیل می‌شود و اصلاحی به فکر ضرر و زیان آن‌ها نیست. این شرایط سخت برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بخش خصوصی در حالی است که شرکت‌های وابسته به دولت و حاکمیت از پشتیبانی قوی و تاب‌آوری بیشتری برخوردارند. این فشارها به کوچک شدن و ورشکستگی بنگاه‌های خصوصی و همچنین از دست رفتن فرصت‌های شغلی منجر می‌شود. این در حالی است که بیش از ۷۰ درصد اشتغال جامعه را بنگاه‌های کوچک و متوسط به دوش می‌کشند و تعطیلی این بنگاه‌ها به معنای از دست رفتن تعداد بسیار زیادی فرصت‌های شغلی است. این موج بیکاری، یعنی آسیب‌های اجتماعی بیشتر. اگر اصلاحات فوری و جدی برای این ساختار حکمرانی اندیشیده نشود، اوایل سال آینده با موجی از بیکاری و آسیب‌های اجتماعی روبه‌رو خواهیم بود.

■ ابتدای صحبت‌تان اشاره کردید که بحران‌های سال ۱۴۰۴ قابل پیش‌بینی بوده است. چه نشانه‌هایی شما را به این پیش‌بینی می‌رساند؟

از بعد داخلی، سیاست‌های دولت در روابط خارجه تغییری نکرده بود. از بعد خارجی هم غرب تصمیم گرفته بود ایران را بیش از گذشته تحت فشار اقتصادی قرار دهد. در نتیجه دسترسی به بازارهای خارجی و منابع ارزی محدود می‌شد. بنابراین قابل پیش‌بینی بود که زنجیره تامین مختل شود و برگشت بخش مهمی از ارز حاصل از فروش نفت و محصولات پتروشیمی دچار مشکل شود. یک سیستم معیوب حتما محصول معیوب بیرون می‌دهد.

■ اگر با همین شرایط جلو برویم سال ۱۴۰۵ را برای کسب‌وکارها به چه شکل می‌بینید؟

از یک جایی به بعد سرعت اثر عوامل در محیط کسب‌وکار به صورت خطی نیست و به صورت لگاریتمی است. تاکید می‌کنم که این عوامل به صورت هم‌افزا روی هم اثر می‌گذارند و سرعت اثر آن‌ها بر روی کسب‌وکارها به شدت بالا می‌رود. همین الان تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط به شدت از بین رفته است. برخی از فعالان بازار با تعطیل کردن کسب‌وکار از کشور خارج می‌شوند؛ همچنان که حجم زیادی سرمایه در همین مدت از کشور خارج شده است اما آن‌ها که مانده‌اند با تمام قدرت در حال جنگ با قوانین و مقررات داخلی، کمبود نقدینگی و مشکلات تامین مواد اولیه و سایر چالش‌ها هستند. سال آینده نه تنها دسترسی به منابع پولی هم با چالش همراه خواهد بود. قطعا حجم بازار کوچکتر خواهد شد و این شرکت‌ها مجبورند دست به تعدیل نیرو و کوچک‌سازی بزنند و برخی هم به سمت تعطیلی بروند. این اتفاق در حوزه خدمات بیش از سایر حوزه‌ها در حال روی دادن است و مهندسان

مشاور و شرکت‌های خدماتی، گردشگری و شرکت‌های مبتنی بر فن‌آوری‌های اینترنتی در خط اول این جبهه در سال آینده قرار دارند.

■ چه راه‌کارهایی برای دارندگان کسب‌وکار برای بقای بنگاه‌های اقتصادی دارید؟

در این شرایط نمی‌توان یک توصیه عمومی به همه ارائه کرد؛ اما دوستان فقط و فقط باید استراتژی‌های مبتنی بر سناریو داشته باشند. چون سرعت رخ دادن اتفاقات در کشور ما در حال بالا رفتن است، شرکت‌ها نمی‌توانند تاب‌آوری کنند. بنابراین بهتر است بنگاه‌ها برای سال آینده سناریو نویسی کنند و برنامه پشت سر آن را هم پیش‌بینی کنند. پادمان باشد که بقای یک کسب‌وکار در نهایت از بقای افراد و نیروی انسانی بالاتر است. یعنی اگر به جایی برسیم که صورت‌های مالی و تجزیه و تحلیل‌های روی کسب‌وکار نشان می‌دهد باید اقدامی مانند تعدیل نیرو انجام داد، آن موقع چاره‌ای جز این نیست. اگر یک کسب‌وکار حفظ شود در نهایت می‌تواند دوباره بزرگ شود و همان نیروهای تعدیل‌شده را جذب کند. در شرایط فعلی باید بنگاه‌ها را به شدت چابک کرد. انضباط مالی بسیار جدی است. منابع مالی سازمان باید خیلی با دقت هزینه شود. البته با فرمول‌های مدیریتی متداول حفظ همه کسب‌وکارها در این شرایط شدنی نیست. هرچند که برخی کسب‌وکارها می‌توانند در همین شرایط زنده بمانند و نفس بکشند اما باید استراتژی‌های متناسبی داشته باشند. تاکید جدی من این است که مدل‌های علمی را که برای بحران پیش‌بینی شده جدی بگیرند و به آن‌ها توجه کنند. تا قبل از این شرکت‌های ما کمتر به علوم نوین بنگاهداری توجه می‌کردند اما در حال حاضر استفاده از این علوم یکی از راهکارهایی است که می‌تواند کمک کند و بهره‌وری را با استفاده حداکثری از منابع، بالا ببرد. از طرف دیگر حفظ مشتریان در این شرایط مهم‌ترین کار است. سعی کنند مشتریان

را در قالب پروژه‌های ارتباط با مشتری حفظ کنند.

■ قرار بود قانون بهبود مستمر محیط کسب‌وکار به بنگاه‌های اقتصادی کمک کند. به‌رغم همه کارشناسی‌های انجام شده در فرایند تهیه این قانون، چرا در اجرا ناکام شد و چندان اثربخش نبود؟

پیشنهاد اصلی تدوین این قانون از سوی اتاق ایران و فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب‌وکار ایران مطرح شد که بعد چکش‌کاری شد و به صحن مجلس رفت و رای آورد. بخش‌های مهمی از آن قانون اصلا اجرا نشد و مورد توجه قرار نگرفت. قانونی که به صورت یکپارچه برای بهبود نوشته می‌شود، وقتی چند درصد آن اجرا می‌شود و وچند درصد آن اجرا نمی‌شود طبیعی است که نتیجه نمی‌دهد. این یک کل بوده و نمی‌شود که با اجرای بخش‌هایی از آن، فضای کسب‌وکار بهبود پیدا کند. اتفاقا چون اتاق متولی پایش همین قانون بود، بارها و بارها گزارش‌هایی از عدم اجرای قانون در بخش‌های مختلف به دولت و مجلس داد ولی خیلی توجهی نشد.

■ به مهم‌ترین بخش‌هایی که اجرایی نشد اشاره می‌کنید؟

تقریبا می‌توان گفت بخش‌های اصلی این قانون به صورت نیمه‌کاره اجرا شد یا اصلا اجرا نشد؛ به خصوص سرفصل‌های مرتبط با حمایت از کسب‌وکارها. همین مسأله هم باعث شد که اثر خود را از دست بدهد. برای اجرا و تفسیر قانون هم آئین‌نامه و دستورالعمل‌هایی در دولت تصویب می‌شد که خیلی وقت‌ها خلاف چارچوب‌های آن قانون بود یا تفسیری که می‌شد تفسیر درستی نبود و دقت کافی و لازم به اصل قانون نمی‌شد. لذا به نظر می‌رسد این قانون به‌رغم آمیدی که به آن بود نتوانست آن طور که باید و شاید بر فضای کسب‌وکار اثرگذار باشد.

تحلیل افشین کلاهی از وضعیت کسب و کارهای آنلاین و شرکت های دانش بنیان

بسته های حمایتی؛ فقط روی کاغذ

در دسته بندی جدید، تمامی فعالان حوزه اقتصاد دیجیتال در دسته کسب و کارهای نوین و دانش بنیان قرار می گیرند. کسب و کارهایی که معمولاً بر پایه استفاده از اینترنت و فضای مجازی شکل گرفته اند و در دنیا هم جایگاه ویژه ای دارند چرا که بخش قابل توجهی از تولید ناخالص ملی کشورها را به خود اختصاص داده اند. متوسط جهانی سهم این کسب و کارها در جی دی پی حدود ۱۵ درصد است. این عدد در ایران براساس آمار موجود بین ۷ تا ۷/۵ درصد است و جای رشد بسیار زیادی دارد. افشین کلاهی، رئیس کمیسیون کسب و کارهای نوین و دانش بنیان اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران معتقد است متأسفانه کسب و کارهای نوین در سال ۱۴۰۴ با افت زیادی مواجه بوده اند تا جایی که سهم آن ها در تولید ناخالص ملی هم کاهش پیدا کرده است.

■ این روزها، احوال کسب و کارهای نوین و دانش بنیان چطور است؟

برای این کسب و کارها، ۱۴۰۴ سال بسیار بدی بود. جنگ خردادماه، اعتراضات مردمی و قطعی اینترنت که در دوره دوم طولانی تر هم بود، موجب شد دچار خسارت شوند. شرکت هایی را دیدم که به جز ضرر و زیان فراوان، بعضاً تا یک سوم نیروهای شان را تعدیل کردند. تقریباً تنها ابزار بازاریابی و فروش بنگاه های کوچک و متوسط، اینترنت و شبکه های مجازی است که آن هم برای مدت طولانی قطع بود. مشکل عمده بنگاه های بزرگ هم این است که امکان جذب سرمایه ندارند و نمی توانند برای آینده برنامه ریزی داشته باشند. جو ناامیدی و بی اعتمادی در بین شرکت ها وجود دارد که نمی دانند چه اتفاقی قرار است بیفتد؛ آیا ادامه دهند، تعطیل کنند، توسعه دهند یا تعدیل کنند؟ دفعه بعد قرار است چه اتفاقی برای اینترنت بیفتد؟ چه چیزی قرار است فیلتر شود؟ این حس ناامنی موجب شده که نتوانند به روزهای بعد فکر کنند.

■ در جلسات همفکری که با این کسب و کارها دارید، به چه راهکارهایی می رسید؟

پیش از جنگ، یک سری برنامه های آموزشی و کارگاه های مربوط به موضوع تاب آوری را شروع کرده بودیم که هنوز هم در حال ادامه هستند. اخیراً اتاق تهران دفترچه های راهنمایی برای بنگاه های کوچک و متوسط آماده کرد که در چنین شرایطی چگونه تاب آوری داشته باشند. از سوی دیگر تلاش ما این بود که با مسئولان این حوزه صحبت کنیم، وضعیت و شرایط را به آن ها منتقل کنیم و بخواهیم که این اتفاق ها دیگر نیفتد اما چنین تصمیماتی در سطح مدیران میانی و حتی مدیران بالاتر هم نیست. این ها تصمیماتی است که در رده های دیگری اتخاذ می شود و روی آن ها نمی توان تاثیرگذار بود. از طرف دیگر فضا طوری است که پیش بینی تقریباً ناممکن است. همه منتظر هستند ببینند چه اتفاقی می افتد.

■ به نظر می رسد جلساتی که با مسئولان داشتید نتیجه ای در پی نداشته...

بله. در واقع نتیجه ای نگرفتیم. فقط اعلام کردند که یک سری بسته حمایتی قرار است تعریف شود و درباره آن تصمیم گیری شود که معمولاً این بسته های حمایتی روی کاغذ است و به مرحله عملی شدن نمی رسد و اگر هم برسد معمولاً خیلی کمک کننده نیست. سیاست های کلی اقتصادی است که روی کسب و کارها تاثیرگذار است، نه حمایت های کوتاه مدت. تا زمانی که برای اصلاح سیاست های کلی اقتصاد تغییری رخ ندهد، فکر نمی کنم کمکی به شرکت ها و بنگاه های اقتصادی صورت گیرد.

■ منظور شما از سیاست های کلی اقتصادی دقیقاً چیست و چه مواردی را در برمی گیرد؟

این مهم است که شیوه حکمرانی در حوزه اقتصادی باید تغییر کند. به نظر می رسد در برنامه های بالادستی کشور، توسعه در اولویت نیست. شعار اقتصاد هم داده می شود، حرف اقتصاد هم هست اما در عمل خیلی به آن بها داده نمی شود. به عنوان نمونه، حق مالکیت خیلی در کشور ما به رسمیت شناخته نمی شود و خیلی موارد دیگر که قابل توضیح نیستند. فقط

می توان گفت باید یک تغییر پارادایم در این حوزه اتفاق بیفتد.

■ با توجه به شرایط موجود، پیش بینی شما برای کسب و کارها در سال ۱۴۰۵ چیست؟

اصلاً قابل پیش بینی نیست. در کشور ما یک ساعت دیگر را هم نمی توان پیش بینی کرد، این که جای خود دارد. چون سناریوهای مختلفی وجود دارد و پشت سر هر کدام از این ها اتفاق های متفاوتی ممکن است روی دهد. برای خود من سال ۱۴۰۵ غیرقابل پیش بینی ترین سال کاری است.

■ در سال ۱۴۰۴ بیشترین آسیب در حوزه کسب و کار در چه حوزه یا صنفی اتفاق افتاد؟

به طور کلی همه حوزه ها به دلایل مختلف مثل تحریم و نرخ ارز یا چالش هایی مواجه هستند؛ اما اعتراضات که موجب تعطیلی کسب و کارها شد، به دو بخش خیلی آسیب وارد شد. اول پلتفرم های آنلاین که کامل متوقف شدند و قطع اینترنت به آن ها آسیب جدی وارد کرد. گروه دوم هم کسب و کارهای کوچک و متوسط که تمام فعالیت بازاریابی و تبلیغات آن ها از طریق فضای مجازی برای یک دوره طولانی مدت متوقف شد.



تحلیل بابک افقهی از وضعیت اقتصاد ایران و جهان در سال ۱۴۰۴

هنوز ورشکست نشده ایم

در کارنامه شغلی بابک افقهی علاوه بر ریاست سازمان توسعه تجارت ایران، مدیریت بنگاه‌های اقتصادی بخش خصوصی و عضویت در هیأت نمایندگان آدوار مختلف اتاق بازرگانی تهران و ایران، معاونت سازمان برنامه و بودجه کشور نیز به چشم می‌خورد. وی مدیرعامل سابق بزرگترین هلدینگ چندرشته‌ای کشور یعنی شرکت نفت، گاز و پتروشیمی تامین، تاپیکو نیز بوده است. او در این گفتگو به بررسی فضای کسب‌وکار کشور در سالی که گذشت می‌پردازد و عدم موفقیت قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار را از ابعاد مختلف تحلیل می‌کند.

■ سال ۱۴۰۴ برای کسب‌وکارها سال پرنوسانی بود؛ ارزیابی شما از این سال چیست؟

سالی که گذشت سالی بسیار غم‌بار برای مردم شریف ایران بود. سالی که تعدادی از خانواده‌های ایرانی داغدار عزیزان خود شدند. قطعا فضای بی‌ثبات و عدم اطمینان خاطر در حوزه اقتصادی بسیار زیان‌بار بود و طبعاً این گونه اتفاقات اثرات منفی بر کسب‌وکارهای مردم گذاشت. اما اگر بخواهیم واقع‌بین هم باشیم، باید سال ۱۴۰۴ را در بستر اقتصاد جهانی نیز ببینیم. نه فقط در چارچوب ملی. اقتصاد دنیا هنوز با اختلال در زنجیره‌های تامین و نوسان قیمت انرژی روبه‌رو است. طبق آمار آی‌ام‌اف، رشد جهانی برای سال ۲۰۲۵ حدود ۳/۳ درصد و تورم جهانی حدود ۴/۲ درصد پیش‌بینی شده است. این یعنی فشار بر کسب‌وکارها محدود به ایران نیست. با این حال، برخی شرکت‌ها توانستند عملکرد موفق‌تری داشته باشند. مثلاً برخی شرکت‌های داخلی نظیر شرکت پتروشیمی مارون با مدیریت عالی و انسجام گروهی، با تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت منابع و مدیریت دقیق خوراک و تنوع بخشی به تولید محصول و ایجاد زنجیره ارزش و نیز برخی از شرکت‌های صنایع پتروشیمی هلدینگ خلیج فارس با تنوع بازارهای صادراتی، نشان دادند که حتی در شرایط پرریسک، رشد محدود و مدیریت موفق امکان‌پذیر است. می‌توان گفت ۱۴۰۴، سال تاب‌آوری پرهزینه اما آموزنده‌ای بود؛ سالی که بقا به خودی خود یک دستاورد محسوب شد، اما فرصت رشد برای بنگاه‌های حرفه‌ای همچنان وجود داشت.

■ مثال‌های شما عمدتاً درباره بنگاه‌های بزرگ و در زنجیره نفت بود. بنگاه‌های کوچک و کسب‌وکارهای خانگی چطور؟ آیا برای آن‌ها هم اتفاق‌های خوبی افتاد؟

پاسخ به این سوال نیازمند یک تفکیک مهم است. وقتی درباره موفقیت‌های اقتصادی صحبت می‌کنیم، طبیعی است که نگاه‌ها ابتدا

بزرگ هم اثر سرریز مهمی داشته است. برای مثال، موفقیت شرکت‌هایی مانند پتروشیمی مارون فقط به معنای افزایش سود یک شرکت نیست؛ این نوع بنگاه‌ها با ایجاد زنجیره تامین، فرصت‌های پیمانکاری، حمل‌ونقل، خدمات فنی و حتی مشاغل خانگی را نیز تقویت می‌کنند. به بیان دیگر، هرچه یک صنعت مادر قوی‌تر باشد، اکوسیستم پیرامونی آن نیز فعال‌تر می‌شود. در مجموع، اگرچه کسب‌وکارهای کوچک شاید «قهرمانان خاموش» اقتصاد باشند، اما شواهد نشان می‌دهد که در دوره آشفتهی اقتصاد جهانی، همین بازیگران کوچک نقش ضربه‌گیر را ایفا کرده‌اند. آینده این بخش بیش از هر چیز به سیاست‌های تسهیل‌گر، کاهش بروکراسی و دسترسی هوشمند به اعتبار وابسته است. جایی که اگر اصلاحات درست انجام شود، می‌توان انتظار یک موج کارآفرینی گسترده‌تر را داشت.

■ به نظر شما، در سال ۱۴۰۴ کدام بخش‌ها بیشترین آسیب را دیدند؟

تجربه جهانی نشان می‌دهد اولین قربانیان بی‌ثباتی اقتصادی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط هستند. در ایران هم واحدهایی که وابستگی بالایی به انرژی و اینترنت داشتند و

به سمت بنگاه‌های بزرگ بروند؛ زیرا اثر آن‌ها بر تولید ناخالص داخلی، صادرات و اشتغال مستقیم بیشتر قابل اندازه‌گیری است. اما واقعیت این است که در بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه، موتور تاب‌آوری اقتصاد نه در شرکت‌های عظیم، بلکه در بنگاه‌های کوچک و کسب‌وکارهای خانوادگی قرار دارد. بر اساس گزارش‌های صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی، بیش از ۹۰ درصد بنگاه‌های جهان را کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند و حدود نیمی از اشتغال جهانی را ایجاد می‌کنند. در سال‌های اخیر نیز، همزمان با بی‌ثباتی اقتصاد جهانی، همین بخش به دلیل چابکی بیشتر توانسته سریع‌تر خود را با شوک‌های قیمتی، اختلالات زنجیره تامین و تغییر الگوهای مصرف تطبیق دهد. البته نباید تصویر را بیش از حد رمانتیک کرد. بنگاه‌های کوچک معمولاً با سه چالش ساختاری مواجه‌اند: دسترسی محدود به تامین مالی، آسیب‌پذیری در برابر تورم و هزینه بالای فن‌آوری. اما نکته امیدوارکننده این است که روند دیجیتالی شدن بازارها تا حدی این نابرابری را کاهش داده و امکان حضور مستقیم تولیدکنندگان خرد را در بازار فراهم کرده است. تجربه بنگاه‌های



رشد وجود دارد. برخی بنگاه‌های داخلی نشان دادند که تمرکز بر بهره‌وری و نوآوری، حتی بدون افزایش شدید سرمایه، می‌تواند عملکرد را بهبود دهد.

■ گزارش‌های جهانی درباره شاخص سهولت کسب‌وکار حاکی از این است که ایران جایگاه خوبی از این نظر ندارد. برای بهتر شدن این شرایط چه باید کرد؟ پیش‌بینی بسیاری از کارشناسان این است که سال آینده باید منتظر ورشکستگی بسیاری از بنگاه‌های کسب‌وکار باشیم. چون بیش از این توان تاب‌آوری و بقا ندارند. چقدر با این گروه از کارشناسان هم‌نظر هستید؟

برای پاسخ به این سوال، بهتر است از دو دام افراطی فاصله بگیریم: نه «انکار ریسک»، و نه «قطعیت دادن به سناریوی فروپاشی». شواهد نشان می‌دهد اقتصاد با فشار جدی روبه‌روست، اما تبدیل آن به موج فراگیر ورشکستگی، یک نتیجه قطعی نیست. اول، باید ببینیم که نگرانی کارشناسان بی‌پایه نیست. اختلال در تامین انرژی به‌تنهایی خسارت‌های بسیار بزرگی ایجاد کرده است؛ گزارش‌ها نشان می‌دهد کمبود برق و گاز می‌تواند تولید صنعتی را ۳۰ تا ۵۰ درصد کاهش دهد و ده‌ها میلیارد دلار زیان به اقتصاد وارد کند. علاوه بر این، از تابستان ۲۰۲۴ اختلالات انرژی باعث شده ۳۰ تا ۴۰ درصد ظرفیت صنعتی تعطیل شود و حتی پیش‌بینی شده کمبود انرژی در سال مالی بعدی بدتر شود. در سطح بنگاه‌های کوچک نیز اثر مستقیم دیده می‌شود؛ قطع برق در یک دوره تابستانی حدود ۴۳ تریلیون تومان از سود صنایع کوچک را از بین برده و بخشی از ظرفیت نیروگاهی کشور هم به دلیل کمبود سوخت از مدار خارج شده است. حتی بخش خدمات که حدود ۳۹ درصد اقتصاد را تشکیل می‌دهد به‌دلیل تعطیلی‌های اجباری بین ۱۷ تا ۲۲ میلیارد دلار زیان دیده است. آیا این اعداد به معنای موج قطعی ورشکستگی است؟ نه الزماً. چند نکته بازدارنده وجود دارد: اول اینکه اقتصادها معمولاً قبل از فروپاشی، وارد فاز «تطبیق اجباری» می‌شوند. کسب‌وکارها ساعات کاری را تغییر می‌دهند، به سمت خودتامینی انرژی می‌روند یا مدل عملیاتی خود را سبک‌تر می‌کنند. دوم اینکه ورشکستگی یک فرآیند تدریجی است، نه یک شوک ناگهانی. تحلیل‌ها تأکید می‌کند فروپاشی اقتصادی معمولاً پروسه‌ای زمان‌بر است و در طول زمان شکل می‌گیرد، نه در یک سال خاص. سوم اینکه هنوز ظرفیت‌های بالقوه‌ای وجود دارد. کارشناسان می‌گویند بهبود زیرساخت برق و گاز می‌تواند اثر مثبت بزرگی بر اقتصاد بگذارد، زیرا کمبود مزمن برق اکنون کسب‌وکارها را محدود کرده است. من با هشدار کارشناسان موافقم، اما با پیش‌بینی‌های قطعی، نه. آنچه امروز می‌بینیم بیشتر شبیه ورود اقتصاد به یک منطقه پرریسک است، نه عبور قطعی از نقطه شکست. اگر امنیت

دارد که قابل پیش‌بینی باشد. در عین حال، این وضعیت یک پیام سیاستی روشن هم دارد: اقتصادهایی که زیرساخت انرژی را جلوتر از رشد صنعتی توسعه نمی‌دهند، ناخواسته رشد خود را سقف‌گذاری می‌کنند. نکته امیدوارکننده این است که تجربه کشورهای صنعتی نشان می‌دهد این نوع گلوگاه‌ها معمولاً با یک موج سرمایه‌گذاری زیرساختی برطرف می‌شود. گزارش‌های آژانس بین‌المللی انرژی تأکید می‌کند کشورهایی که به سمت تنوع‌بخشی به سبد انرژی، بهینه‌سازی مصرف و توسعه نیروگاه‌های جدید رفته‌اند، توانسته‌اند شوک‌های مشابه را در چند سال مهار کنند. بنابراین پاسخ کوتاه این است که بله، این شرایط زیان‌آور است، اما اگر به عنوان یک «هشدار راهبردی» دیده شود، می‌تواند محرک اصلاحات بزرگ‌تری باشد. بسیاری از اقتصادهای موفق دقیقاً پس از مواجهه با چنین تنگناهایی، جهش زیرساختی را تجربه کرده‌اند. در نهایت، مزیت رقابتی آینده صنایع نه فقط به مواد اولیه یا نیروی انسانی، بلکه به «امنیت انرژی» گره خورده است؛ عاملی که به تدریج در حال تبدیل شدن به یکی از مهم‌ترین شاخص‌های جذابیت سرمایه‌گذاری در جهان است.

■ پیش‌بینی شما از سال آینده چیست؟

چشم‌انداز سال آینده «محطاط اما امیدوارکننده» است. اقتصاد جهانی همچنان با نوسانات انرژی و بدهی بالا روبه‌رو است اما تورم جهانی به حدود ۳/۵ درصد در ۲۰۲۶ کاهش خواهد یافت. این شرایط بنگاه‌ها را حرفه‌ای‌تر و ریسک‌گریزتر کرده است. در داخل کشور، اگر ثبات نسبی در فضای اجتماعی و نیز تداوم ثبات انرژی، مقررات‌زدایی و تنوع در راهکارهای تامین مالی ایجاد شود، ظرفیت



نقدینگی‌شان محدود بود، بیشتر تحت فشار قرار گرفتند. در این بین، برخی از شرکت‌های بزرگ، به‌ویژه در حوزه صنایع معدنی و پتروشیمی و برخی شرکت‌های صنایع غذایی توانستند فشار را مدیریت کنند. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد کیفیت مدیریت و برنامه‌ریزی بلندمدت، حتی در شرایط نامساعد، می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند.

■ با اتفاق‌هایی که در سال ۱۴۰۴ شاهد آن‌ها بودیم، عملاً چه میزان از اقتصاد از کار افتاد؟

من خیلی با به‌کارگیری عبارت از کار افتادن موافق نیستم. شاید اصطلاح دقیق‌تر «شکاف تولید» است؛ یعنی فاصله میان ظرفیت بالقوه و تولید واقعی. این پدیده نه فقط در ایران، بلکه در بسیاری از کشورها هم مشاهده شد. در صنعت پتروشیمی، شرکت‌ها با مدیریت منابع و تنوع‌بخشی توانستند افت تولید را محدود کنند. این یعنی اقتصاد کامل متوقف نشد، اما بهره‌وری کاهش یافت.

■ تمام کسب‌وکارها که پتروشیمی‌ها نیستند. بسیاری از صنایع به دلیل عدم تخصیص برق در تابستان و گاز در زمستان به سمت تعطیلی رفتند. اعلام شده متوسط کارکرد مفید بنگاه‌ها در سال ۱۴۰۴ تنها ۱۰۰ روز در سال بوده است. آیا به نظر شما این زیان نیست؟

اگر بخواهیم صادقانه و در چارچوب تحلیل اقتصادی پاسخ دهیم، بله. کاهش متوسط کارکرد مفید بنگاه‌ها به حدود ۱۰۰ روز در سال، بدون تردید یک «زیان اقتصادی» محسوب می‌شود؛ آن هم نه فقط برای بنگاه‌ها، بلکه برای کل اقتصاد. زیرا ظرفیت بلااستفاده مستقیماً به معنای کاهش تولید، افت بهره‌وری سرمایه و افزایش هزینه تمام‌شده است. اما برای درک دقیق‌تر موضوع باید آن را در یک بستر جهانی هم ببینیم. طبق ارزیابی‌های بانک جهانی، محدودیت انرژی در سال‌های اخیر به یکی از ریسک‌های اصلی تولید صنعتی در بسیاری از کشورها تبدیل شده است. حتی در اروپا، بحران انرژی پس از جنگ تهاجم روسیه به اوکراین باعث شد برخی صنایع فولاد و شیمیایی به طور موقت خطوط تولید خود را متوقف کنند. بنابراین اصل مسأله، صرفاً یک چالش داخلی نیست؛ بلکه بخشی از یک نااطمینانی بزرگ‌تر در بازار جهانی انرژی است. با این حال، تفاوت مهم در «تداوم» این محدودیت‌هاست. وقتی یک بنگاه نتواند برنامه تولید سالانه داشته باشد، سه پیامد جدی رخ می‌دهد؛ اول فرسایش سرمایه است. تجهیزات صنعتی برای کار مداوم طراحی شده‌اند و توقف‌های مکرر، هزینه استهلاک را بالا می‌برد. دوم بی‌ثباتی بازار کار؛ اشتغال پایدار جای خود را به قراردادهای کوتاه‌مدت می‌دهد. در نهایت هم کاهش قدرت رقابت صادراتی؛ مشتری خارجی به تامین‌کننده‌ای نیاز

عقب می‌نشینند. فعال اقتصادی بیش از هر چیز به «قابلیت پیش‌بینی» نیاز دارد؛ حتی یک سیاست‌نہ‌چندان ایده‌آل، اگر پایدار باشد، معمولاً از سیاست‌های متغیر بهتر عمل می‌کند. سومین نکته این‌که مسأله فقط قانون نیست؛ بلکه کیفیت حکمرانی اقتصادی است. باز هم تجربه جهانی نشان می‌دهد کشورهایی که جهش در سرمایه‌گذاری را تجربه کرده‌اند، الزاماً قوانین بیشتری نداشته‌اند؛ بلکه اجرای منسجم‌تری داشته‌اند. تفاوت اصلی اغلب در سه متغیر دیده می‌شود: ثبات مقررات، پاسخگویی نهادی و هماهنگی میان سیاست‌های مالی، پولی و صنعتی. نکته بعدی هم این بود که مدیران گمان می‌کردند که اصلاح با قانون جدید انجام می‌شود. گاهی در اقتصادها این تصور شکل می‌گیرد که هر مشکل با یک قانون تازه حل می‌شود. در حالی که انباشت قوانین اجرا نشده خود به پیچیدگی محیط کسب‌وکار می‌افزاید. از یک نقطه به بعد، «سادگی مقررات» از «تعداد مقررات» مهم‌تر می‌شود. اگر بخواهم صریح بگویم، چالش اصلی اقتصاد نه کمبود قانون، بلکه کمبود اجرای قابل‌انکاست. قانون بهبود فضای کسب‌وکار بیش از آنکه یک پروژه حقوقی باشد، یک پروژه نهادی است؛ یعنی موفقیت آن به تغییر رفتار سیاست‌گذاری وابسته است، نه صرفاً وجود متن قانون. اقتصاد زمانی نفس راحت می‌کشد که فعالان بازار مطمئن باشند قواعد بازی ناگهان تغییر نمی‌کند. سرمایه از ابهام‌گریزان است؛ حتی بیش از آنکه از ریسک‌بترسد. به نظر من مهم‌ترین نشانه بلوغ سیاست‌گذاری آن لحظه‌ای است که تمرکز از «قانون‌نویسی» به «قانون‌مداری» تغییر کند؛ چراکه رشد پایدار، بیش از هر چیز، محصول اعتماد به اجرای قواعد است.

■ توصیه شما به فعالان اقتصادی چیست؟

دوره‌های نوسان، فرصت بازاریابی استراتژیک نیز هستند. بنابراین توصیه می‌شود تنوع‌بخشی به بازارها، حفظ نقدینگی، افزایش بهره‌وری، حرکت به سمت محصولات با ارزش‌افزوده بالاتر در دستور کار جدی بنگاه‌های اقتصادی قرار گیرد.

■ به سیاست‌گذاران برای بهبود فضای کسب‌وکار چه پیشنهادهایی دارید؟

اقتصاد به سیگنال اعتماد نیاز دارد. به نظرم چهار محور برای حاکمیت اولویت دارد: ثبات سیاست‌گذاری و پرهیز از تغییرات ناگهانی، توسعه زیرساخت‌های حیاتی در حوزه‌های انرژی و آب، تقویت گفتگو با بخش خصوصی و ایجاد راهکارهای موثر مداخله جدی آن‌ها در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و در نهایت، تمرکز بر بهره‌وری به عنوان موتور اصلی رشد. اگر این اقدامات انجام شود، تاب‌آوری امروز می‌تواند به رشد پایدار فردا تبدیل شود.

رسیده بود که قرار بود به کسب‌وکارها کمک کند. نظر شما درباره روند اجرای این قانون چیست؟

اگر بخواهم ریشه‌ای به این پرسش پاسخ دهم، شاید مهم‌ترین خطای تحلیلی این باشد که تصور کنیم مسأله اقتصاد، «کمبود قانون» است. واقعیت این است که در بسیاری از حوزه‌ها، چارچوب‌های حقوقی نسبتاً کافی وجود دارد؛ آنچه اقتصاد را دچار اصطکاک کرده، بیشتر به کیفیت اجرا بازمی‌گردد تا فقدان مقررات. قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار، از نظر طراحی با استانداردهای بین‌المللی فاصله زیادی ندارد. فلسفه آن روشن است؛ کاهش نااطمینانی، الزام دولت به مشورت با بخش خصوصی، شفاف‌سازی تصمیمات اقتصادی و قابل پیش‌بینی کردن محیط فعالیت بنگاه‌ها. این‌ها دقیقاً همان مؤلفه‌هایی است که نهادهایی مانند بانک جهانی در ارزیابی کیفیت محیط کسب‌وکار بر آن تأکید می‌کنند.

■ پس چرا اثر آن محدود بوده است؟

چون شکاف کلاسیک میان تصویب و اجرا وجود داشت. در بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه، قانون‌گذاری سریع‌تر از ظرفیت اجرایی حرکت می‌کند. نتیجه آن است که قانون روی کاغذ متریقی به نظر می‌رسد، اما در سطح اداری با مقاومت نهادی، بوروکراسی یا تداخل وظایف دستگاه‌ها مواجه می‌شود. به بیان ساده، اقتصاد نه از نبود قاعده، بلکه از «ناهماهنگی در اجرای قاعده» آسیب می‌بیند. نکته بعدی غلبه تصمیم‌های کوتاه‌مدت بر قواعد بلندمدت است. یکی از اهداف این قانون، جلوگیری از تصمیم‌های ناگهانی بود؛ اما هر زمان سیاست‌گذاری به سمت مدیریت بحران‌های کوتاه‌مدت می‌رود، قواعد پایدار



انرژی، دسترسی به سرمایه و ثبات سیاسی، به عنوان سه متغیر کلیدی اصلاح نشوند، احتمال افزایش خروج بنگاه‌های ضعیف از بازار بالا خواهد رفت. اما در مقابل، همین شرایط معمولاً به یک پالایش طبیعی هم منجر می‌شود؛ بنگاه‌های ناکارآمد حذف می‌شوند و بنگاه‌های چابک‌تر باقی می‌مانند. به بیان ساده‌تر خطر واقعی است، اما سرنوشت از پیش نوشته نشده است. شاید مهم‌ترین نکته این باشد که بازارها معمولاً بسیار مقاوم‌تر از پیش‌بینی‌های بدبینانه عمل می‌کنند، به‌ویژه در اقتصادهایی که فعالان آن سال‌ها به «مدیریت در شرایط عدم قطعیت» عادت کرده‌اند.

■ برای متفاوت شدن سال ۱۴۰۵ چه الزاماتی وجود دارد؟

مهم‌ترین عامل، کاهش نااطمینانی و افزایش قابلیت پیش‌بینی است. دولت باید به جد تحریم‌های داخلی را از سر راه تولید بردارد. کمیته‌ای در عالی‌ترین سطح دولت تشکیل شود تا با احصای قواعد و رفتارهای زاید تحریم‌گونه بستر اصلاح مقررات ضدتولید را فراهم کرده و حاکمیت با تمام قوا این خودتحریمی‌های داخلی را از سر راه تولیدکنندگان بردارد. این مایه تأسف است که در اغلب نهادها و دستگاه‌ها با دید منفی و ایجاد مضائقه برای بنگاه‌های اقتصادی مبادرت به وضع مقرراتی می‌کنند که فعال اقتصادی بگوید صد رحمت به تحریم‌های خارجی! دولت باید بداند که سرمایه از ابهام فرار می‌کند. پس باید سه اقدام کلیدی را در دستور کار خود قرار دهد: اول رفع مقررات و قواعد خودتحریمی داخلی و ثبات در مقررات و سیاست‌گذاری، دوم توسعه سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های انرژی و آب و سرعت بخشیدن به پروژه‌های این حوزه‌ها و سوم تسهیل سرمایه‌گذاری و توسعه و تنوع‌بخشی به ابزارهای مالی. برای بنگاه‌های اقتصادی نیز تجربه نشان داده که برنامه‌ریزی بلندمدت در تامین مواد اولیه، بازار و فن‌آوری، نوسان تولید را به حداقل می‌رساند و می‌تواند الگویی برای سایر بنگاه‌ها باشد.

■ آیا باید نگران بحران‌های بزرگ‌تر باشیم؟

ریسک همیشه هست، حتی در سطح جهانی؛ وقتی رشد دنیا تنها ۳ درصد است، یعنی اقتصاد جهان روی مرز رکود و رونق حرکت می‌کند. اما مسأله اصلی «غافلگیری سیاستی» است. بنگاه‌هایی که آینده را پیش‌بینی کنند، می‌توانند خود را تطبیق دهند و نوسانات را مدیریت کنند. در سطح کلان نیز همگان باید به این تجربه رسیده باشند که هرگونه عدم ثبات اجتماعی و به‌هم‌ریختگی نهایتاً باعث رکود اقتصادی و تشدید مشکلات می‌شود.

■ قانونی در سال‌های گذشته تحت عنوان قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار به تصویب

تحلیل فرشید شکر خدایی از وضعیت سرمایه گذاری در اقتصاد ایران در سال ۱۴۰۴

پروژه های کاغذی هم اجرا نشدند

در سال گذشته ۳۰ تا ۴۰ درصد از ظرفیت تولید واقعی اقتصاد ایران از دست رفت. این به معنای از بین رفتن ارزش افزوده ای است که می توانست به رشد اقتصادی منجر شود. فرشید شکر خدایی، رئیس کمیسیون سرمایه گذاری و تامین مالی اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران به سال ۱۴۰۵ خوش بین است اما به شرط آنکه تغییراتی در فضای کسب و کار ایجاد شود؛ حاکمیت، برای کاهش تحریم ها و تنش ها دیپلماسی جدی در پیش بگیرد؛ سرمایه گذاری فوری برای تولید ۱۰ هزار مگاوات انرژی تجدید پذیر انجام شود، برنامه اضطراری برای افزایش بهره وری آب در کشاورزی به میزان حداقل ۳۰ درصد صورت گیرد؛ همه دستورالعمل های خلق الساعه در حوزه ارز و تجارت کنار گذاشته شوند؛ زیرساخت هایی برای اقتصاد دیجیتال ایجاد شود که در شرایط بحرانی غیرفعال نشود. البته از نظر شکر خدایی از همه این اقدام ها مهم تر و موثرتر، گفتگوی واقعی و مداوم با بخش خصوصی است، نه جلسه های تشریفاتی.

■ با توجه به این همه اتفاق که در سال ۱۴۰۴ افتاد، فضای کسب و کار را چطور ارزیابی می کنید؟

سال ۱۴۰۴ را باید یکی از طوفانی ترین سال های دهه اخیر برای اقتصاد ایران دانست. انگار همه بحران ها روی هم جمع شد؛ جنگ دوازده روزه خرداد که ناگهان زنجیره تامین را پاره کرد و شوک ارزی سنگینی به همه زد؛ قطعی های مکرر اینترنت که گاهی روزهای متوالی کسب و کارهای دیجیتال را به صورت کامل فلج کرد؛ ناترازی انرژی که تابستان کارخانه ها را بی برق گذاشت و زمستان هم گاز را قطع کرد؛ بحران آب که سدهای کشور را به کمتر از ۳۵ درصد رساند و کشاورزی و صنایع آبر را به مرز خفگی کشاند؛ ناآرامی های اجتماعی دی ماه که از اعتصاب کسبه شروع شد و تقاضای داخلی را بیشتر خشک کرد. در چنین فضایی، محیط کسب و کار بیشتر در حالت بقا قرار گرفت تا حالت رشد. شاخص مدیران خرید اتاق ایران (شامخ) برای ماه های طولانی زیر ۵۰ ماند و گاهی به ۴۳ هم رسید؛ یعنی تولید کم، سفارش ها خشک، موجودی انبار ته کشیده و حتی امید مدیران به ماه بعد در پایین ترین سطح تاریخی. تورم بالای ۴۸ درصد و رشد اقتصادی منفی هم که از پیش بینی های بانک جهانی و آمارهای داخلی می آید، کار را سخت تر کرد. با همه این ها، بخش خصوصی ایران باز هم تاب آورد. خیلی ها با چرخاندن بازار صادراتی به سمت کشورهای همسایه و البته چین و روسیه، همچنین با مدیریت هوشمند موجودی و حتی استفاده از فن آوری های بومی برای دور زدن قطعی اینترنت، نه تنها سقوط نکردند، بلکه ایستادند. پس ارزیابی من این است؛ سالی بسیار سخت که در عین حال توانا تاب آوری ایرانی را به همه نشان داد.

■ آیا هنوز جایی برای رشد و توسعه

کسب و کارها و صنایع وجود دارد؟ یا بنگاه ها صرفاً باید به بقا فکر کنند؟

امکان رشد و توسعه هنوز وجود دارد ولی نه برای همه و نه به راحتی. سال گذشته اولویت واقعی ۹۰ درصد بنگاه ها بقا بود؛ حفظ نقدینگی، جلوگیری از تعدیل نیرو، پاس کردن چک ها و زنده ماندن تا سال بعد. با این حال برای کسانی که توانستند ریسک را هوشمندانه مدیریت کنند، هنوز پنجره هایی باز است. صنایع دانش بنیان، انرژی های تجدید پذیر، صادرات هدفمند به بازارهای جدید و حتی برخی شاخه های صنایع غذایی که توانستند بحران آب را با فن آوری مدیریت کنند، پتانسیل رشد ۱۰ تا ۲۰ درصدی داشتند و تعدادی هم واقعاً رشد کردند. پس بقا کار بزرگی بود؛ کاری بسیار بزرگ اما اگر فقط به بقا اکتفا کنیم، سال های بعد حتی بقا هم سخت تر می شود. رشد هنوز ممکن است، به شرطی که امنیت سرمایه گذاری برگردد و سیاست گذاری ثبات پیدا کند.

■ چه کسب و کارهایی بیشترین آسیب ها را دیدند؟

بیشترین آسیب را آن هایی خوردند که یا وابسته به زیرساخت های ناپایدار بودند یا کاملاً متکی به تقاضای داخلی. کسب و کارهای دیجیتال، اولین و سنگین ترین ضربه را خوردند؛ قطعی اینترنت فروش آن ها را گاهی تا ۷۰ الی ۸۰ درصد کاهش داد و

تعداد زیادی از استارت آپ های کوچک و متوسط را به مرز تعطیلی رساند. صنایع انرژی بر مثل فولاد، سیمان، پتروشیمی و آلومینیوم با قطعی های برق و گاز تولیدشان ۲۰ تا ۴۰ درصد افت کرد. کشاورزی و صنایع وابسته به آب هم با بحران بی سابقه آب، محصول شان کم شد و هزینه ها به شدت بالا رفت؛ به خصوص در استان هایی که سدها تقریباً خشک شدند. گردشگری، حمل و نقل، خدمات و حتی برخی شاخه های بازرگانی هم از جنگ و ناآرامی ها ضربه محکمی خوردند؛ مردم سفر نکردند، زنجیره تامین مختل شد و هزینه های لجستیکی و امنیتی سر به فلک کشید. در نهایت کسب و کارهای کوچک و متوسط بیش از همه آسیب دیدند چون ذخیره نقدینگی و دسترسی به تسهیلات کمتری داشتند و تاب آوری شان کمتر بود.

■ سرمایه گذاران همیشه دنبال محیطی امن و آرام هستند. فضای متشنجی که سال گذشته تجربه کردیم، چه تاثیری بر میزان سرمایه گذاری داشت؟

اگر صدور مجوزهای کاغذی را در نظر بگیریم، سرمایه گذاری واقعی، به شدت کم شد. به رغم اینکه بیش از ۶۰۰ درخواست سرمایه گذاری خارجی به ارزش حدود ۱۷ میلیارد دلار تصویب شد، جذب واقعی خیلی کمتر بود. بخش عمده آنچه رخ داد هم تمديد سرمایه گذاری های قبلی با پروژه های کوچک بود. فضای

کسب و کارهای دیجیتال، اولین و سنگین ترین ضربه را خوردند؛ قطعی اینترنت فروش آن ها را گاهی تا ۷۰ الی ۸۰ درصد کاهش داد و تعداد زیادی از استارت آپ های کوچک و متوسط را به مرز تعطیلی رساند

■ توصیه شما به فعالان اقتصادی چیست که در این آشفتگی دوام بیاورند؟

در این آشفتگی، هوشمندی و انعطاف‌پذیری کلید بقا و حتی رشد است. فعالان اقتصادی باید بازارهای صادراتی‌شان را تنوع بخشند، نقدینگی ذخیره کنند، از ابزارهای مالی مثل فوروارد ارزی و بیمه استفاده کنند، دیجیتال‌سازی را با تمرکز روی پلتفرم‌های بومی و قابلیت آفلاین پیش ببرند، با دیگر بنگاه‌ها کنسرسیوم و همکاری تشکیل دهند و روی بهره‌وری، کاهش هزینه و فن‌آوری سبز سرمایه‌گذاری کنند. خیلی از فعالان اقتصادی در ماه‌های اخیر همین کارها را کردند و نه تنها زنده ماندند، بلکه موقعیت‌های جدید هم پیدا کردند. به تنهایی فعالیت کردن در این شرایط سخت است؛ شبکه‌سازی و هوشمندی، می‌تواند شانس ماندگاری و موفقیت را افزایش دهد.

■ چه پیشنهادهایی برای مسئولان دارید؟

به مسئولان پیشنهاد می‌کنم امنیت سرمایه‌گذاری را به عنوان اولویت اول قرار دهند. قانون جامع تضمین سرمایه با مکانیزم دאوری مستقل تصویب شود، بازار سرمایه واقعی و عمیق توسعه پیدا کند، برنامه پنج‌ساله جدی برای انرژی و آب نوشته شود، بوروکراسی به حداقل برسد و مهم‌تر از همه، بخش خصوصی را شریک واقعی تصمیم‌گیری‌های ملی بدانند، نه فقط شنونده. اتاق ایران با تمام ظرفیت کارشناسی، گزارش‌های میدانی و پیشنهادهای عملی آماده همکاری کامل است. بخش خصوصی ایران ثابت کرده حتی در سخت‌ترین شرایط هم موتور محرک اقتصاد است؛ حالا فقط نیاز داریم محیطی بسازیم که این موتور بتواند نه فقط بقا داشته باشد، بلکه پرواز کند.

■ دولت برای بهبود وضعیت اقتصاد در سال آینده باید چه اولویت‌هایی داشته باشد؟

اولویت باید ثبات باشد. مسئولان باید تمرکز دستگاه دیپلماسی را بر کاهش تحریم‌ها و تنش‌ها بگذارند. در بخش انرژی به سرمایه‌گذاری فوری به خصوص ۱۰ هزار مگاوات انرژی تجدیدپذیر نیاز داریم. در بخش کشاورزی باید یک برنامه‌ریزی اضطراری صورت گیرد تا بتوان بهره‌وری آب را حداقل تا ۳۰ درصد افزایش داد. دستورالعمل‌های خلق‌الساعه که حوزه ارز و تجارت را سردرگم می‌کنند، باید کنار گذاشته شوند. در بخش اقتصاد دیجیتال باید زیرساخت‌های قوی ایجاد شود تا در شرایط بحران دچار قطعی نشود. مهم‌تر از همه، گفتگوی واقعی و مداوم با بخش خصوصی است؛ نه جلسات تشریفاتی. اگر این کارها انجام شود، فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ به جای اینکه درگیر تکرار بحران باشد، به بازسازی رو می‌آورد.

■ ادامه سیاست‌های فعلی چه سرنوشتی برای کسب‌وکارها در سال آینده رقم می‌زند؟

در بازار همیشه ریسک وجود دارد و نباید آن را انکار کرد. با این حال، سیاست‌گذاری‌ها می‌تواند میزان ریسک موجود در بازار را کاهش یا افزایش دهد. ادامه سیاست‌های سال ۱۴۰۴ می‌تواند به خروج بیشتر سرمایه، اعتراضات گسترده‌تر و رکود مزمن منجر شود. البته می‌توان از بروز این چالش‌ها جلوگیری کرد. سال ۱۴۰۴ درس‌های خیلی روشنی به ما داد؛ بدون اصلاح ساختاری و بدون تاب‌آوری واقعی، چرخه تکرار می‌شود. من هنوز امید دارم؛ اگر عبرت بگیریم و مسیر را تغییر دهیم، می‌توانیم از این وضعیت خارج شویم و حتی قوی‌تر بیرون بیاییم.

متشنج کشور مثل یک ترمز محکم عمل کرد. سرمایه‌گذار، چه داخلی و چه خارجی، اول امنیت می‌خواهد، نه وعده. بعد از جنگ، بعد از قطعی‌های اینترنت، بعد از ناآرامی‌ها و نوسانات ارزی، خیلی‌ها ترسیدند و پول‌شان را به سمت ارز، طلا و دارایی‌های نقد بردند. حتی شاهد خروج برخی مدیران میانی و سرمایه‌های کوچک بودیم. نرخ تشکیل سرمایه ثابت به پایین‌ترین سطح دهه اخیر رسید. وقتی نااطمینانی ژئوپلیتیک و سیاست‌گذاری‌های خلق‌الساعه این‌قدر بالا باشد، حتی جذاب‌ترین پروژه‌ها روی کاغذ هم اجرا نمی‌شوند. سرمایه‌گذاری نیاز به اطمینان دارد و متأسفانه امسال اطمینان به شدت کم بود.

■ چه سهمی از اقتصاد به همین دلایل از کار افتاد یا آن‌طور که باید فعالیت نکرد؟

برآورد دقیق همیشه سخت است اما تصویر کلی نشان می‌دهد بخش‌های زیادی از اقتصاد نیمه‌فعال یا موقتاً از کار افتاده بودند. در دوره‌های قطعی اینترنت، فعالیت دیجیتال گاهی تا ۶۰ درصد افت کرد. تولید صنعتی به طور میانگین ۲۰ تا ۳۰ درصد کم شد. کشاورزی در مناطق بحرانی تا ۲۰ درصد محصول از دست داد. در ماه‌های بحرانی مثل خرداد که جنگ شد و دی و بهمن که اعتراضات صورت گرفت، خیلی از بنگاه‌ها هفته‌ها در حالت نیمه‌تعطیل بودند و با کمتر از ۵۰ درصد ظرفیت کار می‌کردند. کلیت اقتصاد حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد از پتانسیل واقعی‌اش را از دست داد و این یعنی میلیاردها دلار ارزش افزوده که سوخت، خیلی از کارخانه‌ها، مغازه‌ها و شرکت‌ها روی کاغذ، فعال بودند اما در عمل نمی‌توانستند آن‌طور که باید کار کنند.

■ پیش‌بینی شما از وضعیت سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های اقتصادی طی سال آینده چیست؟

پیش‌بینی‌ام واقع‌بینانه اما مشروط است. اگر تنش‌های خارجی کم شود، دیپلماسی اقتصادی جان تازه‌ای بگیرد، دولت روی ثبات ارزی، انرژی تجدیدپذیر و مدیریت واقعی آب تمرکز کند، می‌توانیم رشد اقتصادی صفر تا مثبت ۱ تا ۲ درصدی داشته باشیم و سرمایه‌گذاران آرام‌آرام برگردند. اما اگر وضعیت فعلی ادامه پیدا کند، رکود عمیق‌تر می‌شود و تا منفی دو، سه درصد می‌رسد. نرخ تورم هم به احتمال زیاد بالای ۵۰ درصد خواهد بود. در این شرایط سرمایه‌گذاری به صورت محدود، هدفمند و هوشمندانه انجام خواهد شد، نه به طور گسترده و عمومی. هنوز حوزه‌های انرژی سبز، فن‌آوری‌های بومی، صادرات به بازارهای امن همسایه و برخی پروژه‌های دانش‌بنیان برای سرمایه‌گذاران جذاب هستند. اتاق ایران هم آماده ارائه بسته‌های تشویقی مثل صندوق‌های تضمین سرمایه‌گذاری است تا این روند را سرعت بخشد.



تحلیل محمود تولایی از رویکردهای جدید مالیاتی دولت

آب شدن بنگاه‌ها؛ مثل برف زیر آفتاب

بودجه سال ۱۴۰۵ نشان می‌دهد که دولت نگاهی جدی به درآمدهای مالیاتی دارد و به نظر می‌رسد قرار است کمبود درآمدهای نفتی با مالیات جبران شود. هرچند نظام مالیاتی کشور می‌تواند نقش موثری در توسعه اقتصاد داشته باشد اما بنا به تاکید کارشناسان سخت‌گیری مالیاتی می‌تواند آسیب‌های عمیقی به چرخ‌های تولید وارد کند. محمود تولایی، رئیس کمیسیون مالیات، کار و تامین اجتماعی اتاق بازرگانی ایران که از فعالان اقتصادی در حوزه‌های فرش و کشاورزی است، عقیده دارد نابرابری مالیات‌ستانی در میان بنگاه‌ها به شدت دیده می‌شود و باید هرچه زودتر برای آن چاره‌اندیشی کرد. در این گفتگو وی به ابعاد مختلف موضوع مالیات و تامین اجتماعی اشاره می‌کند.

■ به نظر شما به عنوان یک فعال اقتصادی در بخش خصوصی، سال ۱۴۰۴ برای کسب‌وکارها چگونه گذشت؟

سال ۱۴۰۴ یک سال کاملا متفاوت با سال‌های دیگر بود که با یک رکود سنگین آغاز شد. بعد با جنگی مواجه شدیم که در تاریخ تجربه نکرده بودیم. تلاطم‌های اقتصادی بنگاه‌ها را به بحران‌های جدی کشاند. هنوز جنگ تمام نشده بود که موضوع قطع برق به صورت گسترده اتفاق افتاد که موجب شد بنگاه‌های اقتصادی ظرفیت‌های تولیدی خودشان را از دست بدهند. حتی آن‌هایی که بازارهایی در داخل و خارج داشتند، نتوانستند راندمان مطلوب را حفظ کنند. در نیمه دوم سال هم وضعیت نه جنگ- نه صلح ادامه داشت و با فشارهایی که از طریق سیستم‌های دولتی وارد شد، همه چیز برای کسب‌وکارها به حد اعلای رسید. به طور ویژه می‌توان به نظام تامین اجتماعی اشاره کرد که به دلیل کسر موازنه دریافت، نتوانست پرداخت‌های خود را انجام دهد؛ بنابراین مجبور شد به مواردی که اصلا متعارف و بعضا قانونی نبود ورود کند و هزینه‌های خود را به شکلی به بنگاه‌های اقتصادی تحمیل کند.

■ می‌توانید به برخی از این اقدام‌های تامین اجتماعی که معتقدید متعارف نبود اشاره کنید؟

امسال در تامین اجتماعی افزایش عناوین شغلی شدت بیشتری گرفت، در صورتی که خود سازمان و وزارت کار یقین دارند که این موضوع به شکل گسترده صحیح نیست و در جلسات متعدد شخص وزیر و رئیس سازمان اعلام کردند که این عناوین شغلی مشکل دارد و هزینه‌ساز است. به عنوان مثال، ۵۳ درصد از جامعه بازنشسته ما قطعا مشاغل سخت و زیان‌آور ندارند. این پهنای است که به مباحث سخت و زیان‌آور ورود و هزینه‌هایی را به کارفرمایان تحمیل کنند. این‌ها چالش‌های زیادی را برای

مجموعه کارفرمایی ایجاد کرد. در جنگ هم بخشودگی اعمال نشد. خیلی از پرونده‌های مالیاتی را از نظام سیستمی خارج کردند و به عناوین دیگری مثل ارزش منصفانه و موارد دیگر علی‌الرأس را در برخی اداره‌های مالیاتی برای برخی بنگاه‌ها رقم زدند. عمدتا هم برای بنگاه‌های کوچک و متوسط این اتفاق می‌افتاد. چون معمولا بنگاه‌های بزرگ بورسی رانت خودشان را دارند و ما باور داریم مالیات واقعی را هم پرداخت نمی‌کنند. بنابراین فشار مالیاتی بر بنگاه‌های کوچک و متوسط است.

■ همیشه گفته می‌شد اگر دولت از یک بودجه نفتی به سمت یک بودجه مالیاتی حرکت کند، اتفاق خوبی برای اقتصاد کشور می‌افتد. اما بر اساس گفته‌های شما، به نظر می‌رسد فشار مضاعفی بر کسب‌وکارهای کوچک وارد شده است. آیا راهکاری در این زمینه اندیشیده شده یا پیشنهادهایی از سمت کمیسیون مالیات، کار و تامین اجتماعی اتاق مطرح شده است؟

ما نشست‌های متعددی با وزارت اقتصاد، سازمان برنامه و بودجه، کمیسیون بودجه و کمیسیون تلفیق مجلس داشتیم و در واقع این موضوع از امسال و پارسال شروع نشده است. وقتی قرار است کشوری با مالیات اداره شود، باید یک اقتصاددانش با هزینه‌های جاری تطبیق داشته باشد. نمی‌شود از یک طرف درآمدهای ما سال به سال از کشورهای کوچک دنیا کمتر شود، نرخ سرمایه‌گذاری در کشور منفی شود، نرخ استهلاک سرمایه بر سرمایه‌گذاری پیشی بگیرد، بعد از آن طرف حجم هزینه‌های جاری دولت افزایش پیدا کند. دولت ما جز پرهزینه‌ترین دولت‌های دنیا از نظر هزینه نیروی انسانی است. سازمان‌های موازی که عملا کارکردی ندارند و می‌توانند در هم ادغام شوند، در دولت فراوان هستند. با این روش نمی‌توان همه هزینه‌ها را بر دوش مردم گذاشت. ضمن اینکه در حال حاضر وصول نیمی از مالیات‌ها

از طریق مالیات بر ارزش افزوده و به صورت مستقیم از هزینه‌های خانوار تامین می‌شود. خود این هم به طور مستقیم تورم‌زاست. بنگاه‌ها هم دائم کوچک‌تر می‌شوند اما حجم مالیات بزرگ می‌شود. یکی از مشکلات جدی که بنگاه‌های ایران دارند و تقریبا در هیچ جای دنیا وجود ندارد، عدم رعایت مالیات تورمی است. فرض کنید شما یک بنگاه تولیدی دارید که سال قبل با یک میلیارد تومان برای تولید ۱۰۰ واحد کالا، مواد اولیه خریداری کرده‌اید. با توجه به تورم موجود در کشور، شما امسال با ۲ میلیارد تومان صرفا می‌توانید برای تولید ۸۰ واحد کالا مواد اولیه خریداری کنید. بنابراین علیرغم اینکه یک سال کار کرده‌اید اما قدرت شما در تامین مواد اولیه و تولید برای سال دوم کاهش پیدا کرده است. به همین دلیل بنگاه شما مثل برف زیر آفتاب، آب می‌شود. این موضوع در نظام مالیات‌ستانی و حسابداری تورمی اصلا در نظر گرفته نمی‌شود. آن‌ها تشخیص می‌دهند که شما در سال اول سود کرده‌اید و باید ۲۵ درصد آن را مالیات بدهید. کاری به این ندارد که تورم باعث شده شما از سال قبل هم ضعیف‌تر شوید. عملکرد مالیات در این‌جا از بین بردن بنگاه است و در یک کلام می‌توان گفت استهلاک سرمایه به واسطه تورم و مالیات. این روند که سال‌هاست در کشور ما جریان دارد، دلیلی است بر اینکه بنگاه‌ها کوچک می‌شوند. نکته بعدی نابرابری مالیات‌ستانی به دلایل مختلف است. ما در یک دوره برخی مناطق کشور را به عنوان منطقه محروم شناسایی کردیم. در حال حاضر نمی‌توان گفت این‌ها محروم هستند ولی بنگاه‌هایی که رانت داشتند یا وابستگی به نهادها و سازمان‌های بزرگ داشتند، معافیت ۲۰ ساله از مالیات دارند. حجم زیادی از درآمد ناخالص ملی از همین بنگاه‌ها تولید می‌شود اما مالیات‌پرداز نیستند. عجیب‌تر این است که این بنگاه‌ها به ارزش افزوده کشور کمک هم نمی‌کنند. این بنگاه‌ها عمدتا موارد پتروشیمیایی را با یک حلقه به عنوان مواد خام صادر می‌کنند یا از سنگ آهن،

درصد متولیان بورس کالا دولتمردان هستند، لذا هیچ وقت این تذکر به جایی نمی‌رسد. نهایتاً تایید می‌کنند این مسأله وجود دارد اما پشت پرده این است که ناکارآمدی بنگاه‌های خصوصی را از همین محل پوشش می‌دهند. وقتی در ساز و کار بازار اختلال ایجاد شد، هر اتفاق پیش‌بینی‌نشده‌ای امکان دارد بیفتد. برای پایان این مشکلات باید مداخلات دولت در قیمت‌گذاری قطع شود.

■ قطعی‌های برق چه آسیبی به صنایع وارد کرد؟

تنها چیزی که در این کشور یک مقدار ارزان بود برق بود که آن هم با قطعی‌های گسترده همه ۱۰ برابر تاوان آن را پرداخت کردند.

■ با این وضعیت و نکاتی که اشاره کردید سال ۱۴۰۵ را چطور می‌بینید؟

سعی من بر این است که به آینده خوش‌بین باشم. با همین نگاه هم تا به امروز در کسب‌وکارم دوام آورده‌ام. اگر خوشبین نباشیم نباید هیچ کاری کرد و باید تماشاجی بود. امیدوارم در سال ۱۴۰۵ یک اتفاق بزرگ در کشور رخ دهد و نظام تصمیم‌گیری اصلاح شود. باید ببیزیریم که در حوزه‌های تکنیکال دخالت غیرتکنیکال انجام نشود. اجازه بدهیم شایسته‌ترین افراد در موقعیت‌های تخصصی قرار بگیرند. این طور نباشد که وزیر نفت امروز، وزیر نیرو فردا باشد و بعد از آن هم سمت دیگری بگیرد که در آن تخصصی ندارد. نظام حکمرانی فقط نیاز به بازنگری دارد و حاکمیت نباید اجازه دهد که افراد غیرمتخصص در جاهای تخصصی قرار بگیرند.

تحریم است، کالاهای مواد اولیه را به خارج از کشور با قیمتی کمتر از بازارهای جهانی می‌فروشد اما به تولیدکننده داخلی تا ۲۰۵ برابر گران‌تر از قیمت‌های جهانی تحمیل می‌کنند. این بنگاه، امکان صادرات هم ندارد؛ چراکه رقیب خارجی‌اش مواد اولیه را به قیمت‌های جهانی می‌خرد. در ایران انتفاع بورس در این است که گران‌فروشی کند و همین مسأله رقابت‌پذیری جهانی را از تولیدکننده داخلی می‌گیرد. این بنگاه‌ها محکوم به کوچک شدن و گاهی حتی ورشکستگی هستند. به دلیل رانت‌هایی که در بالادست وجود دارد، سازوکاری ایجاد کردیم که از ابتدا تا انتهای زنجیره همه را نابود می‌کند. من اسم آن‌ها را فاجعه‌های سیستمی می‌گذارم. سیستم را جوری چیدیم که این تضادها در آن اتفاق بیفتد و بنگاه‌های کوچک و متوسط محکوم به فنا شوند.

■ این موضوع را به وزرای مربوطه هم متذکر شده‌اید؟

هر کدام از وزرا خودشان ناخواسته متولی بنگاه‌های بزرگی هستند. وزرا در این شرکت‌ها ایفای نقش می‌کنند و به نوعی تضاد منافع وجود دارد. هیأت مدیره یک بنگاه توسط وزیر مشخص شده و آن بنگاه زیرمجموعه وزارت‌خانه است؛ بنابراین نمی‌تواند اقدامی کند. ۷۰

تنها چیزی که در این کشور یک مقدار ارزان بود برق بود که آن هم با قطعی‌های گسترده همه ۱۰ برابر تاوان آن را پرداخت کردند

گندله تولید و صادر می‌کنند. سود هر کالایی در زنجیره‌های پایانی تولید محقق می‌شود. متأسفانه این اتفاق در کشور ما نمی‌افتد. این بنگاه‌ها تا سال گذشته برق ارزان و مواد اولیه ارزان هم دریافت می‌کردند. وقتی نرخ مالیات به درآمد ناخالص ملی از سوی وزارت اقتصاد اعلام می‌شود، رقمی حدود هفت، هشت درصد است. در حالی که بنگاه‌های کوچک ۳۰ درصد مالیات پرداخت می‌کنند. وقتی بنگاهی که حجم بزرگی از درآمد ناخالص ملی را دارد و مالیات پرداخت نمی‌کند، بنگاه‌های کوچک باید هزینه آن بنگاه بزرگ را پرداخت کنند. این نابرابری‌ها به طور وحشتناکی به بنگاه‌ها فشار وارد می‌کند؛ در حالی که همه می‌دانیم بخش اعظم اشتغال و سرمایه‌گذاری و تامین نیازهای واقعی کشور توسط بنگاه‌های کوچک و متوسط انجام می‌شود. به همین دلیل سیاست‌گذاری همه کشورهای دنیا بر محور حمایت از این بنگاه‌هاست. به همان شکلی که در جامعه شاهد روزه‌روز فقیرتر شدن قشر فقیر هستیم، بنگاه‌های کوچک نیز در حال فقیر شدن و کوچک شدن هستند. هرگز بنگاه‌های کوچک و متوسط نمی‌توانند با بنگاه‌هایی که به هر جهت اتصال اطلاعاتی و رانتی دارند رقابت کنند.

■ اشاره کردید به اینکه با توجه به اتفاق‌های پیش‌آمده بیشترین آسیب را بنگاه‌های کوچک و متوسط دیدند. چه صنفی به نظر شما بیشترین آسیب را دیده است؟

این بحث محدود به یک صنف نیست، این‌ها یک زنجیره هستند. وقتی درآمد سرانه یک کشور از حد مشخصی کمتر شد، آن جامعه صرفاً بر نیازهای اضطراری و معیشتی خود مانند خوراک و دارو متمرکز می‌شود. در حال حاضر با درآمدهای رایج در کشور امکان تهیه کالاهای غیرمعیشتی وجود ندارد. بنابراین چون خریداری وجود ندارد، آن واحد تولیدی که این کالاها را تولید می‌کرده، با رکود مواجه می‌شود. مواد اولیه این محصولات هم توسط یک رانت بزرگ قانونی به نام بورس کالا تهیه می‌شود. بورس کالا مواد اولیه را به این واحدها به قیمت‌های جهانی نمی‌دهد. کشوری که در



تحلیل مرتضی افقه از ریشه‌های مشکلات امروز اقتصاد ایران

رفع تحریم‌ها؛ لازم اما ناکافی

اقتصاددان‌ها معمولاً مشکلات اقتصادی را به صورت کلان بررسی می‌کنند و رفع مشکلات اقتصاد خرد را در گروی برطرف شدن مسائل حوزه کلان می‌دانند. مرتضی افقه، استاد اقتصاد دانشگاه شهید چمران اهواز نیز از آن دست اقتصاددان‌هایی است که رفع مشکلاتی چون تحریم، مدیریت نادرست، اتکا به درآمدهای نفتی و ... را ضرورتی برای حل مشکلات کسب‌وکارها به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌داند. او معتقد است رفع تحریم‌ها فضایی برای حاکمیت ایجاد می‌کند که با پذیرش سوءمدیریت‌ها به‌سوی بهبود شرایط گام بردارد.

■ سال ۱۴۰۴ سال بسیار سختی برای کسب‌وکارها بود. دیدگاه شما در این رابطه چیست؟

مشکلات امروز ریشه در بسترهایی دارند که از زمان پایان جنگ ایران و عراق ایجاد شده‌اند. این بسترها هم به ساختارهای حاکم بر روند تصمیم‌گیری کشور برمی‌گردند. در تمام این سال‌ها، درآمدهای نفتی بسیاری از این مشکلات را پوشش می‌دادند و کمتر به چشم می‌آمدند. برخلاف چیزی که اوایل انقلاب مبنی بر اتکا نکردن به درآمدهای نفتی مطرح شد، هیچ تلاشی در این زمینه صورت نگرفت؛ یا اینکه حاکمان این کار را بلد نبودند. در هر صورت این اتکا به درآمدهای نفتی موجب شد تا از سال ۱۳۹۷ با بازگشت مجدد تحریم‌ها علیه ایران و حذف درآمدهای نفتی از بودجه دولت‌ها، مشکلات روزبه‌روز بیشتر شود. به عبارت دیگر

سال ۱۴۰۴ محصول سه دهه بی‌تدبیری و بی‌کفایتی در حکمرانی اقتصادی و غیراقتصادی کشور است که بروز پیدا کرده است. منتها چیزی که باعث شدت یافتن این مشکلات شد، در درجه اول خالی شدن خزانه دولت بود؛ چون از سال ۹۷ به بعد درآمد نفتی وجود نداشت. بازگشت ترامپ و سخت‌گیری بیشتر در اعمال تحریم‌ها و از آن مهم‌تر حمله اسرائیل در خردادماه و تداوم احتمال حمله مجدد به کشور، همچنین فعال شدن مکانیسم ماشه و حضور نیروهای نظامی آمریکا در منطقه هم در عمیق‌تر شدن مشکلات نقش داشتند. مجموعه این دلایل، علاوه بر تأثیرهای اقتصادی، تأثیرات روانی هم به دنبال داشتند. اطمینان کسب‌وکارها نسبت به آینده از دست رفت و سرمایه‌گذاری جدیدی انجام ندادند. به این صورت، مجموعه مشکلات متراکم‌شده سه دهه گذشته در این یک دهه اخیر و به خصوص در سال ۱۴۰۴ نمود و بروز برجسته پیدا کرد.

■ وضعیت کسب‌وکارها را در سال ۱۴۰۵ چطور ارزیابی می‌کنید؟

با توجه به مسائلی که به آن‌ها اشاره کردم، اگر مشکلات تحریم حل نشود، تنش‌های منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای و همچنین نگرانی از حضور آمریکا در منطقه برطرف نشود، شرایط از آنچه که در سال گذشته تجربه کردیم، بدتر خواهد شد. رکود بیشتری وجود خواهد داشت و کسب‌وکارهای بیشتری دچار تعطیلی می‌شوند؛ به خصوص با بودجه‌ای که برای سال ۱۴۰۵ پیش‌بینی شده که



هر لطمه‌ای که به کسب‌وکارهای کوچک وارد شود، نه تنها بر تولید و رشد اقتصادی اثر مخربی دارد، بلکه موجب افزایش بیکاری می‌شود. افزایش بیکاری هم تبعات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی دارد

کاملاً رکودی است. بودجه در قسمت درآمدهای نفتی واقع‌بینانه‌تر بوده اما سهم مالیات‌ها را به شدت افزایش داده که با توجه به شرایط، بعید به نظر می‌رسد که محقق شوند.

■ به نظر شما در سال ۱۴۰۴ چه کسب‌وکارهایی بیشترین آسیب را دیدند؟

همه کسب‌وکارها آسیب دیدند. بنگاه‌های کوچک که عمدتاً در مرز نقطه سر به سر بودند، آسیب بیشتری دیدند. بخش خدمات بیش از دو بخش صنعت و کشاورزی به اینترنت وابسته بود و بعد از جنگ خردادماه و اعتراضات دی‌ماه، قطعی اینترنت تأثیر زیادی در این بخش داشت. در مجموع می‌توان گفت استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای وابسته به اینترنت آسیب‌ها و لطمه‌های جدی دیدند.

■ می‌دانیم کسب‌وکارهای کوچک سهم بسزایی در تولید ناخالص داخلی دارند و بخش زیادی از بار اقتصاد را به دوش می‌کشند. با توجه به اینکه شما نیز تأکید دارید که این کسب‌وکارها بیشترین آسیب را در یک‌سال گذشته دیده‌اند، چه تصویری در سال ۱۴۰۵ برای آن‌ها متصور هستید؟ به جز تأثیر در تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی، آنچه بیشتر اهمیت دارد سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در اشتغال است. بنابراین هر لطمه‌ای که به این کسب‌وکارها وارد شود، نه تنها بر تولید و رشد اقتصادی اثر مخربی دارد، بلکه موجب افزایش بیکاری می‌شود که خود افزایش بیکاری هم تبعات

شرکت‌های بزرگ که توان مالی بالایی دارند، خیلی با مشکل جدی مواجه نیستند؛ ولی اغلب بنگاه‌های کوچک و متوسط که سال‌هاست در مرز بین سود و زیان قرار دارند، در حال حاضر وارد منطقه زیان شده‌اند و باید سیاست‌هایی اعمال کنند که هزینه‌های‌شان به حداقل برسد تا زیان آن‌ها کم شود و بتوانند ادامه دهند.

■ **در سال‌های گذشته قانونی تحت عنوان قانون بهبود مستمر فضای کسب‌وکار تنظیم شد تا به کسب‌وکارها کمک کند اما متأسفانه این قانون اجرایی نشد و مورد توجه قرار نگرفت. اگر به این قانون اهمیت داده شود، چقدر می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند؟**

ساختارهای حاکم اعم از اداری، مدیریتی، اجرایی و حقوقی، ضدتولید و ضدتوسعه هستند. به عبارت دیگر، دست ناکارآمدی‌ها بر گلوئ اقتصاد است. آن دست باید برداشته شود تا اقتصاد و حاکمیت فرصت نفس کشیدن پیدا کند. تازه بعد از آن باید پذیرفته شود که اولویت‌های معیشت و رفاه مردم است، نه اولویت‌های ایدئولوژیک سیاسی. همان سالی هم که این قانون تصویب شد مشخص بود که اجرا نخواهد شد و در ساختارهای فعلی قابلیت اجرایی ندارد. اکنون می‌توان گفت خود دولت‌ها موانع اصلی برای توسعه کسب‌وکارها هستند. مگر چشم‌انداز ۲۵ ساله به اهدافش نزدیک شد؟ مگر شش برنامه توسعه توانستند بیشتر از ۲۰ تا ۳۰ درصد به اهداف‌شان نزدیک شوند؟ مگر ده‌ها سند بالادستی دیگری که نوشته شده به نتیجه نزدیک شدند؟ این قانون هم مثل بقیه خواهد بود.

در ساختارهای اداری، اجزایی، مدیریتی و قانونی ایجاد شود که اصل مشکلات ما ریشه در آن دارد. اینکه ما در مقابل تحریم‌ها تا این اندازه آسیب‌پذیر هستیم به دلیل ناکارآمدی‌های داخلی است که از همان سال پس از جنگ ایران و عراق شروع شده است. به عنوان مثال، نظام انتخاب و انتصاب در کشور ما بر اساس شایسته‌سالاری نیست. نظام ارزشی بر اساس حل مشکلات اقتصادی و افزایش رفاه و پیشرفت نیست. با این حال اکنون در شرایطی هستیم که اگر تحریم‌ها رفع شود، فرصتی برای حاکمیت ایجاد می‌شود که تجدیدنظر اساسی در نوع حکمرانی کند. در غیر این صورت حتی اگر تحریم‌ها هم برداشته شود، مشکلات موقتی حل می‌شوند اما اصل مشکل همواره پابرجا خواهد بود.

■ **چه توصیه‌ای برای فعالان بازار برای بقا یا رشد احتمالی دارید؟**

ما معمولاً می‌گوییم بنگاه‌های اقتصادی اگر در منطقه سود باشند، تلاش می‌کنند به حداکثر سود برسند. اگر به دلایلی در منطقه زیان قرار دارند و می‌دانند که در آینده شرایط بهتر خواهد شد، در این صورت علم اقتصاد توصیه می‌کند هزینه‌ها را به حداقل برسانند یا زیان را کم کنند. به نظر من در حال حاضر

اجتماعی، سیاسی و فرهنگی دارد. یکی از ریشه‌های اعتراضات گاه‌وبیگاه همین بحران بیکاری است. با همان فرض که اگر مشکل تحریم حل نشود و سایه جنگ برطرف نشود، اگر تهدیدات فعلی رفع نشود، بسترهای اعتراضات از بین نرود، کسب‌وکارهای کوچک همچنان در معرض تعطیلی، ورشکستگی و تعدیل نیروی انسانی قرار خواهند داشت. بدتر از همه این موارد خارج کردن سرمایه از کشور با هدف ادامه فعالیت در سایر کشورها است که از چند سال پیش برای شرکت‌های دانش‌بنیان اتفاق افتاده است. سال آینده هم ممکن است نیروهای متخصص که آمادگی بیشتری برای مهاجرت دارند، به صورت شرکتی مهاجرت کنند.

■ **در شرایط فعلی آیا راهکاری برای بهبود فضای کسب‌وکار وجود دارد که به نظام حکمرانی پیشنهاد داده شود؟**

متأسفانه راهکارهایی در سال‌های پیش وجود داشت اما فرصت‌ها را از دست دادیم. به نظر می‌رسد در حال حاضر راهکار دیگری وجود ندارد یا من نمی‌شناسم به جز اینکه تحریم‌ها رفع شود. این در حالی‌ست که رفع تحریم‌ها و تهدیدها شرط لازم است اما کافی نیست. بعد از رفع تحریم‌ها باید یک سری اصلاحات ساختاری عمیق



تحلیل رضا کیمیایی از راهکارهای پیش روی اقتصاد ایران

عقلانیت به جای شعار

اقتصاد ایران سال‌هاست که فاکتور پیش‌بینی‌پذیری را از دست داده است. همین فاکتور موجب شده تا کسب‌وکارها با چالش‌های گوناگونی مواجه شوند. رضا کیمیایی، پژوهشگر و استاد حوزه رسانه در این گفتگو به ابعاد مختلف مشکلات اقتصادی بنگاه‌ها می‌پردازد. او که دغدغه ایران را دارد، ریشه بسیاری از مشکلات را نادیده گرفتن اصول علم اقتصاد و همچنین بی‌توجهی به تجربه‌های سایر کشورها در عبور از بحران‌ها می‌داند.

■ ارزیابی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ چیست؟

در سطح کلان اقتصاد موانع متعددی پیش روی کسب‌وکارها وجود داشت که می‌توان به استیضاح وزیر اقتصاد و تغییر رئیس کل بانک مرکزی، نوسان بی‌سابقه نرخ ارز و وابستگی شدید آن به تصمیمات سیاسی و برخورد حاکمیت با کسب‌وکارهای کوچک مانند کافه‌ها اشاره کرد؛ مواردی که به عنوان موانع سال جاری پیش‌روی اقتصاد و کسب‌وکارها وجود داشت. اولین و مهم‌ترین عامل برای موفقیت هر کسب‌وکاری امکان پیش‌بینی منابع و بازار عرضه و تقاضاست. متأسفانه اقتصاد ما سال‌هاست که فاکتور مهم پیش‌بینی‌پذیری را از دست داده است. فعال اقتصادی یا فعال صنفی نمی‌تواند هیچ برنامه‌ریزی در کسب‌وکار و پیشه خود داشته باشد. نمی‌داند آنچه امروز انجام می‌دهد برای سه تا شش ماه آینده چگونه خواهد بود. در شرایط اضطراری سال جاری که دست‌خوش تغییرات و هیجانات سیاسی و اجتماعی شده، قدرت پیش‌بینی‌ناپذیری گاهی به هفته، روز و ساعت هم می‌رسد. دامنه تغییرات آنقدر بالاست که امکان هرگونه مدیریت فضا از فعالان اقتصادی گرفته می‌شود. عامل مهم دیگر برای فعالان اقتصادی تامین مواد اولیه است که از دو جهت می‌توان به آن نگاه کرد؛ اول، از بعد وجودی و دوم از بعد توان مالی تامین کالا. از بعد وجودی، فعال اقتصادی گاهی پیش آمده که تحت هیچ شرایطی نمی‌تواند ماده مورد نیاز خود را در داخل کشور داشته باشد. از دلایل آن می‌توان به تحریم و برخی حساسیت‌های نظامی اشاره کرد. چون برخی مواد شیمیایی مورد نیاز صنعت ممکن است کارکرد نظامی خاص هم داشته باشند، لذا در شرایط فعلی کشور تهیه آن در واقع غیرممکن است. بعد دوم توان مالی تامین مواد اولیه است؛ چرا که نوسان قیمت‌ها به حدی بالاست که فعال اقتصادی یا صنفی نمی‌داند چه کند و گاهی حتی نمی‌تواند مواد اولیه مورد نیاز را تهیه کند. عامل سوم در ارزیابی فضای کسب‌وکار در سال جاری مشکل تامین مالی بنگاه‌هاست. بنگاه‌ها معمولاً از طریق استقراض، سهام و تسهیلات بانکی تامین مالی می‌کنند. وقتی شرایط سیاسی و اقتصادی

متزلزل و غیرقابل پیش‌بینی باشد تقریباً همه راه‌های تامین مالی مسدود شده یا به کندی پیش می‌رود. ابزارهای نوین تامین مالی بنگاه‌ها عمدتاً در اقتصاد سنتی ایران هنوز جا نیفتاده است و حتی اگر در برخی موارد پذیرفته شده باشد هم بازدهی لازم را ندارد. انتشار اوراق قرضه یا سهام در شرایطی که اقتصاد از نااطمینانی رنج می‌برد تقریباً غیرممکن است. عامل چهارم شاید عادی‌ترین موضوع در کشور باشد و آن چیزی نیست جز بی‌ثباتی قوانین و مقررات که به شکل‌های مختلف نظیر تفسیرهای خاص از قوانین، تغییر قوانین با توجه به منافع گروه‌های خاص سیاسی و اقتصادی و در برخی موارد بی‌قانونی یا برخوردهای سلیقه‌ای یا بخش خصوصی بروز و ظهور پیدا می‌کند.

■ آیا در سال ۱۴۰۴ فرصتی برای رشد و توسعه کسب‌وکارها وجود داشت؟ یا بنگاه‌ها فقط به بقا فکر می‌کردند؟

به دنبال اتفاقی‌هایی که در سال ۱۴۰۴ رخ داد بخش زیادی از کسب‌وکارهای کوچک در حوزه‌هایی مانند صنایع وابسته به آب، صنایع مرتبط به استخراج معدن، صنایع وابسته به ساختمان و املاک و مستغلات از بین رفتند و حتی فرصت جنگیدن برای بقا را هم پیدا نکردند. برای احیای مجدد آن‌ها باید منتظر معجزه یا ظهور یک منجی اقتصادی بود. از طرفی برخی کسب‌وکارها مثل فروشگاه‌های زنجیره‌ای خردفروشی و صنایع وابسته به سفره خانواده مانند کارخانه‌های تولید روغن خوراکی به‌رغم سختی‌هایی که برای تامین ماده خام اولیه داشتند و افزایش نرخ ارز و تغییرات قیمتی توانستند رشد قابل توجهی داشته باشند. البته صنایع دلاری



تغییرات قیمت در مواد غذایی مثل گلوله برف است و هرچه جلوتر می‌رود بزرگ‌تر می‌شود؛ به طوری که ممکن است بخشی از جامعه یک ماده غذایی خاص را از سفره خود حذف کند

و صادرات‌محور هم به واسطه افزایش نرخ دلار توانستند سودهای خوبی شناسایی کنند.

■ چه کسب‌وکارهایی بیشترین آسیب‌ها را دیدند؟

کسب‌وکارهای کوچک و بدون پشتوانه اقتصادی معمولاً در بحران‌های بزرگ له می‌شوند. بسیاری از صنوف نظیر رستوران و کافه در سال ۱۴۰۴ روزهای سختی را گذراندند؛ آن‌ها که کوچک‌تر بودند تعطیل شدند و آن‌ها که بزد بودند و پشتوانه داشتند ماندند و ادامه دادند. تغییرات قیمت در مواد غذایی مثل گلوله برف است و هرچه جلوتر می‌رود بزرگ‌تر می‌شود؛ به طوری که ممکن است بخشی از جامعه یک ماده غذایی خاص را از سفره خود حذف کند. وقتی قیمت مرغ، گوشت، حبوبات، روغن و سایر مواد غذایی بالا می‌رود، عملاً قیمت یک پرس غذای رستورانی چند برابر می‌شود. در نتیجه کسب‌وکارهای مرتبط با غذا به لبه تعطیلی کشیده می‌شوند.

■ منظور شما از منجی اقتصادی شخص است یا بهبود شرایط؟

قطعا منظور از منجی، بهبود شرایط است. چرا که هیچ فردی در شرایط ساختار نامناسب نمی‌تواند معجزه کند. در شرایط و بستر مناسب است که مفاهیم اقتصادی معنا پیدا می‌کنند. در ساختار مناسب اقتصادی دو دوتا، چهارتا می‌شود. کسانی که از دو دوتا انتظار بیش از چهار دارند در توهمات ایدئولوژیک سیر می‌کنند. بستر و شرایط اقتصادی در واقعیت رخ می‌دهد نه در شعار و واژه‌سازی و خرافات. بهترین شرایط برای اقتصاد ایران اقتصاد آزاد با شرایط برابر رقابتی است. شرایط رقابتی

■ چه پیشنهادهایی برای مسئولان و دست‌اندرکاران اقتصادی برای خروج از این وضعیت دارید؟

اولا، در سیاست خارجی قلدربازی را کنار بگذارند. با همسایه‌ها دوست باشند. با جهان دوست باشند. دشمن‌سازی نکنند. ایران نیاز به دشمن ندارد. سیاست‌شان دوستی و همکاری حداکثری باشد. اگر کشوری دنبال سنگ‌اندازی است از او فرسخ‌ها فاصله بگیرند. هدفشان افزایش ارتباطات بین‌المللی در سطح جهان باشد. ثانيا، در سیاست داخلی سمت مردم باشند؛ نه در شعار یا در مواقع نیاز، بلکه در عمل سمت مردم باشند. سمت درست تاریخ بایستند. مردم ایران را از جنس خودشان بدانند. با آن‌ها گفتگو کنند و با آن‌ها هم‌داستان باشند. ثالثا، در اقتصاد همه چیز را به مردم و بخش خصوصی بسپارند. لزومی ندارد دولت، شرکت‌های دولتی، شبه‌دولتی و حتی نظامی در اقتصاد نقش آفرینی کنند. اقتصاد را به مردم بسپارند. دولت نقش نظارتی و سیاستگذاری داشته باشد. دولت بنگاه‌دار نیست. هرگونه رانت را حذف کنند. چه رانت ارزی باشد و چه رانت حمایتی از برخی صنایع ناکارآمد مانند خودروسازی. سیاست‌های وارداتی را بر اساس رقابت تعیین کنند چرا که در شرایط فعلی تولیدکننده داخلی به واسطه وجود برخی رانت‌ها و حمایت‌ها، انگیزه‌ای برای ارتقای کیفیت ندارد. رابعا، به جای تمرکز بر تسلیحات تمرکز بر صنعتی‌شدن و صنعتی‌سازی و پیشرفت و توسعه صورت گیرد. اقتصاد قوی و ارتباطات موثر بین‌المللی بازدارندگی بیشتری نسبت به سلاح‌های قوی ایجاد می‌کنند. خامسا، در بعد اجتماعی آزادی‌های لازم به مردم داده شود تا مردم برای تجربه آنچه که حششان است ارزش کشور را به کشورهای همسایه نبرند. چرا باید پول نفت ما در خیابان‌ها و پاساژهای ترکیه و کشورهای حاشیه خلیج فارس خرج شود؟ حرف آخر اینکه ایران زیبای ما نیاز به هیچ بیگانه و منجی ندارد. همه تغییرات و اصلاحات می‌تواند از درون صورت گیرد.

زیرین ما باید حرکت کنند. حرف اول منطقه را خواهیم زد. اگر و اگر و اگر شرایط سیاسی کشور به نحوی پوست‌اندازی کند که این سرمایه‌ها برگردند. این سرمایه‌ها می‌توانند هم از جنس اعتبار باشند هم از جنس سرمایه‌های انسانی. باید عقلانیت را به جای شعار برگزید و در مسیر توسعه گام برداشت.

■ اگر سیاست‌های فعلی ادامه پیدا کند باید منتظر چه سرنوشتی برای کسب‌وکارها در انتهای سال آینده باشیم؟

همه چیز بستگی به تصمیمات کلان کشور توسط حاکمیت دارد. واقعیت این است که اقتصاد و کمر مردم شکسته است و دیگران توان و تحمل بیش از این را ندارند. اینکه در سال آینده اتفاق ناگواری رخ دهد یا ندهد خود ما تعیین می‌کنیم. اگر مسیر گذشته را ادامه دهیم مطمئن باشید شرایط از آنچه امروز است بدتر خواهد شد و در کوتاه‌مدت چیزی به اسم اقتصاد وجود نخواهد داشت. اما اگر مسیر درست و ارتباط با دنیا و دوستی با سایر ملت‌ها و همچنین اصلاحات داخلی را در نظر بگیریم سال آینده و سال‌های بعد از آن بهتر و بهتر خواهد شد. پس اینکه فردای ما چگونه خواهد بود را خود ما تعیین می‌کنیم. خوشبختی هر ملتی را همان ملت و حاکمان و تصمیم‌گیران تعیین می‌کنند.

■ توصیه شما به فعالان اقتصادی برای دوام آوردن در این آشفتگی چیست؟

توصیه من این است که بمانند و بسازند. سرمایه‌ها را از کشور خارج نکنند. سرمایه‌های خارج شده را به کشور برگردانند. در ساختن دوباره ایران عزیز سهیم باشند. این خاک مال ماست. ما صاحبخانه هستیم. صاحبخانه هیچ وقت نمی‌رود. هیچ صاحبخانه‌ای خانه خود را ترک نمی‌کند. فعالان اقتصادی و بخش خصوصی از جنس مردم هستند. پس برای مردم باید بمانند و بسازند.

زمانی رخ می‌دهد که هرگونه رانت و حمایت از بین برود. اقتصاد آزاد هم زمانی رخ می‌دهد که درها باز باشد، تحریم بین‌المللی و خودتحریمی داخلی وجود نداشته باشد.

■ چقدر از اقتصاد به همین دلایل از کار افتاده شد یا آن طور که باید فعالیت نکرد؟

واقعیت این است که اقتصاد مثل ریاضیات و فیزیک، یک علم است و قواعد خاص خود را دارد. در دنیا کشورهایی توسعه یافته‌اند که با استفاده از قواعد علم اقتصاد، مشکلات را حل کرده‌اند. اقتصاد ایدئولوژی ندارد. اقتصاد، چارچوب و ساختار دارد. این چارچوب و ساختار هم منعطف نیست بلکه قاطع و محکم است. اگر اصول اقتصادی زیر پا گذاشته شود و سعی در اجرای شیوه‌های من‌درآوردی شود قطعا نتیجه‌ای بهتر از وضع فعلی کشور ما وجود نخواهد داشت. تورم رسمی در کشور در حدود ۵۰ درصد و تورم احساسی و ملموس بالای ۸۰ درصد است. رکود در بخش‌های حیاتی اقتصاد به بالاترین مقدار خود رسیده است. در کشوری که به مدت ۲۰ روز اینترنت به طور کامل قطع شده باشد، تقریباً باید فاتحه کسب‌وکارهای آنلاین را خواند. این‌ها بدیهیاتی است که مورد توجه قرار نمی‌گیرد. آن کسی که اینترنت را برای امنیت قطع می‌کند مشکلات بزرگ‌تری به وجود می‌آورد که همان امنیت را نشانه گرفته است. همه آنچه در کشور ما در بخش‌های مختلف اقتصادی رخ داده، قبلاً توسط کشورهای دیگر هم تجربه شده است. اما مدیران کشور ما به دنبال اختراع دوباره چرخ هستند.

■ پیش‌بینی شما از سال آینده چیست؟

وضعیت سال آینده و سال‌های بعد از آن قطعا به تصمیم‌های کلان کشور در بخش‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، نظامی و حاکمیتی بستگی دارد. حتماً کارشناسان زیادی درباره بودن یا نبودن توافق با غرب گفته‌اند و شنیده‌اید. احتمالا سناریوهای مختلفی برای این توافق طراحی و ترسیم شده است. اما مهم‌ترین سناریو برای کشور ما حرکت در مسیر توسعه و آبادانی با کمترین آسیب و تلفات است. اگر کشور در این مسیر حرکت کند ممکن است در آینده کم‌کم نور و روشنایی را به خود ببیند. ممکن است در ابتدای راه و در انجام تغییر مسیرهای مهم دشواری‌هایی هم وجود داشته باشد اما اگر راه درست باشد، آینده ایران خوب و درخشان خواهد بود.

■ دست‌اندرکاران چه بکنند که سال آینده مثل امسال نباشد؟

عقل باشند. شعار و شعارزدگی راه کنار بگذارند. عقلانیت را محور تصمیم‌گیری قرار دهند. هدفشان آبادی و توسعه ایران باشد. اجازه بدهند سرمایه‌های ایرانیان خارج از کشور برگردد. مطمئن باشید اگر این سرمایه‌ها برگردد و در مسیر درست سرمایه‌گذاری شود در کمتر از ۱۰ سال با ایرانی مواجه خواهیم شد که کشورهای منطقه در لایه‌های



روایت محسن حاجی بابا از جدی‌ترین چالش‌های کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۴ هر وزارتخانه، دولتی در دولت است

بسیاری از فعالان بخش خصوصی عقیده دارند حضور پررنگ دولت در بازار، شرایط را هم برای تولیدکنندگان و هم برای مصرف‌کنندگان سخت می‌کند. آن‌ها تاکید می‌کنند که دولت باید صرفاً نقش نهاد ناظر را برعهده بگیرد و از رقابت با بخش خصوصی خودداری کند. محسن حاجی بابا که سابقه طولانی در عرصه تولید دارد در این گفتگو علاوه بر تحلیل مشکلات کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۴، به نقد عملکرد اقتصادی دولت نیز می‌پردازد. او پرچمدار خانواده‌ای است که نقشی پررنگ در صنعت فولاد ایران دارد.

■ این ناترازی‌ها چه صدمه‌هایی به واحدها زده است؟

نخستین پیامد این مشکلات، تعدیل گسترده نیروی کار است. واحدی که به مدت ۵ ماه تنها با ۱۰ درصد ظرفیت تولید، فعالیت می‌کند، چگونه می‌تواند نیروی انسانی خود را حفظ کند؟ نتیجه طبیعی این وضعیت، بیکاری گسترده کارگران در سراسر کشور است. این مسأله از شهرک‌های صنعتی و واحدهای کوچک ۲۰ تا ۴۰ نفره گرفته تا واحدهای بزرگ ۲۰۰ یا ۵۰۰ نفره و حتی واحدهای بسیار بزرگ، همه را شامل می‌شود. امسال برخی واحدها ناگزیر به تعدیل‌های چندصد نفره شده‌اند. نمی‌توان بر آن‌ها خرده گرفت؛ مگر تا چه مدت می‌توان

گاز و سپس برق با مشکلات بسیار زیادی روبه‌رو هستیم. در سال ۱۴۰۴ اغلب واحدهای تولیدی، حداقل بین هشت تا ۹ ماه با کمبود برق مواجه شدند؛ به‌ویژه صنایع سنگین نظیر فولاد، فولاد، فروآلیاژ، سیمان و صنایع تولید شیشه که ظرفیت مصرف آن‌ها بیش از ۱۰ مگاوات است. از حدود اواخر فروردین‌ماه تا ابتدای مهرماه، تنها حدود ۱۰ درصد برق مورد نیاز به این واحدها تخصیص یافت. البته در مهرماه و حدود سه ماه بعد از آن امکان بهره‌مندی از برق کامل فراهم شد اما از ابتدای دی‌ماه باز هم حدود ۴۰ درصد از توان انرژی کاسته شد. تازه در اواخر دی‌ماه با بهبود نسبی شرایط جوی، این ظرفیت اندکی افزایش یافت.

■ ارزیابی شما از فضای کسب‌وکار در حوزه تخصصی فعالیت خودتان در سال ۱۴۰۴ چگونه است؟

در یک کلمه، وحشتناک!

همین قدر قاطع؟

واقعیت این است که مشکلات اقتصادی انباشته‌شده از زمان پایان جنگ تحمیلی تاکنون، هر ساله با تبعات سنگین‌تر و نگران‌کننده‌تری دوباره خود را نشان می‌دهند. یکی از مهم‌ترین مسائل، سرمایه‌گذاری ناکافی برای زیرساخت‌های کشور طی سال‌های گذشته است. اساسی‌ترین زیرساخت‌های ما نیز در بخش انرژی قرار دارد که در حوزه‌های



می‌شوند. به عنوان مثال، در جنگ دوازده‌روزه درخواست تعویق اقساط، بیمه و بدهی‌ها برای شش‌ماه از دولت به عمل آمد اما ترتیب اثری به این خواسته صنایع داده نشد. این در حالی است که تصمیم‌های اقتصادی باید در جهت تقویت تولید باشد، نه در جهت تضعیف آن.

■ در مورد حذف ارز ترجیحی نظراتان چیست؟

اصل اقدام را صحیح می‌دانم و از ابتدا نیز با تخصیص آن مخالف بودم. زیرا عملاً شاهد بودیم که کالای اساسی با قیمت مناسب به مصرف‌کننده نهایی نمی‌رسید اما اجرای این سیاست نیازمند برنامه‌ریزی دقیق است. تولیدکنندگان خوراک دام و طیور که پیش‌تر با ارز ۲۸ هزار تومانی مواد اولیه تهیه می‌کردند، با جهش نرخ ارز مواجه شده‌اند و سرمایه در گردش کافی ندارند. لازم است که ابتدا میزان نیاز هر بخش به صورت دقیق محاسبه و فکری به حال آن شود. واقعیت این است که هر صنعت دارای تشکل و انجمن تخصصی است و دولت باید از آمار و اطلاعات این تشکل‌ها استفاده کند. برای مثال، انجمن تولیدکنندگان تخم‌مرغ، مرغ، لبنیات و سایر بخش‌ها آمار دقیق نیاز سرمایه در گردش واحدهای تولیدی را در اختیار دارند. به بیان بهتر، تصمیم‌گیری در اتاق‌های بسته، بدون استفاده از داده‌های بخش خصوصی، منجر به تخصیص نادرست منابع خواهد شد. در مورد واحدهایی که برق آن‌ها قطع شده، می‌توان مهلت پرداخت قبوض را بدون بهره و جریمه برای یک یا دو سال تمدید کرد. در حالی که هم‌اکنون علاوه بر جریمه، از طریق سازوکارهایی با اختیارات قضایی، حساب‌های بانکی واحدهای تولید به سرعت مسدود می‌شود. این رویه عملاً به زیان سرمایه‌گذار، کارگر و تولید ملی است. تولید ستون بقای اقتصاد کشور است اما سیاست‌های کنونی باعث تعطیلی تولید در سال ۱۴۰۵ خواهد شد. تجارت مهم است اما یک دفتر بازرگانی با پنج تا ۱۰ نفر اشتغال مستقیم قابل مقایسه با یک واحد تولیدی نیست که باعث اشتغال صدها یا هزاران نفر می‌شود. امنیت اقتصادی و اجتماعی کشور به اشتغال و تولید وابسته است. اگر در زمان قطع برق، به واحد تولیدی فرصت کافی داده شود، آن‌ها هم ضرورتی برای تعدیل نیرو نخواهد داشت. من در خصوص سایر حوزه‌ها، از جمله مسائل مرتبط با اینترنت و آسیب‌های وارد شده به استارت‌آپ‌ها و بخش فن‌آوری اطلاعات اصلاً ورود نمی‌کنم و صرفاً بر ابعاد اقتصادی و تولیدی تأکید دارم. تمرکز من بر این است که در شرایط فعلی، سیاست‌گذاری اقتصادی باید به گونه‌ای باشد که تولید تقویت شود، نه آن‌که تحت فشارهای متعدد، بیش از پیش تضعیف شود. برای رسیدن به این مقصود، دولت و وزارتخانه‌ها باید با یکدیگر هماهنگ باشند و هر دستگاهی مسیر مستقل و جداگانه خود را دنبال نکند.

اعلام شود که شبکه برق کشور در سال‌های گذشته چه میزان توسعه یافته و چه میزان سرمایه‌گذاری جدید در آن انجام گرفته است. برق با کامیون حمل نمی‌شود که برای آن حق ترانزیت مستقل مطالبه شود. حتی در سال‌های گذشته، با وجود کاهش توان برق تخصیصی به واحدها، هزینه ترانزیت بر مبنای توان قراردادی اولیه و کامل اخذ می‌شد.

■ وضعیت گاز چطور است؟

وضعیت گاز هم مشابه برق است. ما در زمستان با کمبود گاز مواجه می‌شویم و با سرد شدن هوا، برق و گاز به صورت توأمان کم می‌شود. این نوسانات مداوم به شدت کیفیت تولید را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این در حالی است که فرایندهای صنعتی، به‌ویژه در صنایع کوره‌ای مانند سیمان، فولاد، ریخته‌گری و شیشه نیازمند دمای پایدار است. کاهش و افزایش ناگهانی انرژی علاوه بر افت کیفیت محصول، به ماشین‌آلات و کوره‌ها آسیب جدی وارد می‌کند. اگرچه مشخص نیست که چه کسی این خسارت‌ها را در گزارش‌ها منعکس می‌کند و چه نهادی آن را جبران خواهد کرد؟ در بخش خصوصی، واحدها ناچار هستند زیان وارد شده را خودشان به شکلی تحمل کنند؛ در حالی که در بخش دولتی زیان‌ها به گونه‌ای دیگر توسط دولت جبران می‌شود. در قبوض برق صنایع، ردیف‌های متعددی افزوده شده که بعضاً مبنای روشنی ندارند و با صدور بخشنامه‌های متعدد و خلق‌الساعه اعمال می‌شوند. حتی گاه در اسفندماه اعلام می‌شود که از ابتدای سال باید مبلغی اضافی پرداخت می‌شد که روی قبض اعمال نشده است. این اقدام از منظر حقوقی و شرعی اشکال دارد. تولیدکننده ناچار است برای پیگیری حقوق خود به دیوان عدالت اداری مراجعه کند و هزینه وکیل بپردازد. چه کسی گفته که کمبود بودجه باید از طریق فشار بر تولیدکنندگان جبران شود؟ در سطح کلان، هماهنگی میان وزارتخانه‌های نیرو، صمت، کار و اقتصاد وجود ندارد. در واقع هر کدام از این وزارتخانه‌ها دولت مستقلی در دل دولت محسوب

بدون تولید و درآمد حقوق پرداخت کرد؟ علاوه بر پیامدهای اجتماعی، آثار اقتصادی این مشکلات نیز بسیار گسترده است. هر واحد تولیدی به طور مستقیم تعداد خاصی اشتغال ایجاد می‌کند اما به طور غیرمستقیم حداقل دو تا سه برابر این اشتغال، خدمات جانبی را فعال می‌سازد. به عنوان مثال، یک واحد فروآلیاژ که سالانه باید ۵۰ تا ۱۰۰ هزار تن مواد اولیه از معادن دریافت و ۲۰ تا ۳۰ هزار تن محصول تولید کند، زنجیره‌ای از فعالیت‌ها شامل کارگران معدن، رانندگان حمل‌ونقل، تعمیرکاران، رستوران‌ها، خوابگاه‌ها و خدمات مسیر را درگیر می‌کند. با کاهش ظرفیت تولید، این میزان از اشتغال نیز عملاً محقق نمی‌شود. در چنین شرایطی، دستگاه‌های اجرایی کشور هم فاقد هماهنگی لازم هستند. سازمان امور مالیاتی مسیر خود را می‌رود، تأمین اجتماعی یک نوع رفتار می‌کند و وزارت کار تصمیمات خودش را می‌گیرد. در این میان، وزارت نیرو نیز رویه اشتباه خود را دنبال می‌کند. برای نمونه، بسیاری از واحدهای تولیدی به دلیل نبود تولید و نقدینگی، قادر به پرداخت قبوض برق نیستند. با این حال، وزارت نیرو علاوه بر مطالبه بدهی، جریمه‌ای با نرخ ۴۲ درصد و به صورت مرکب اعمال می‌کند. آیا این اقدام حمایت از تولید است یا باعث نابودی آن می‌شود؟ ساخته شدن نیروگاه‌ها با سرمایه مردم نکته مهمی است که متأسفانه هم در بخش خصوصی و هم در دولت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. امروزه در بورس انرژی، هر مگاوات ظرفیت برق حدود ۷۰۵ تا ۸ میلیارد تومان معامله می‌شود. این ظرفیت از محل پرداخت‌هایی نظیر حق انشعاب توسط واحدهای تولیدی و خانوارها تأمین شده است. یک نیروگاه هزار مگاواتی حدود ۷ تا ۸ هزار میلیارد تومان هزینه ساخت دارد که عملاً از محل همین منابع تأمین می‌شود، نه از بودجه عمومی دولت. با این وجود، علاوه بر کمبود برق، همچنان برای واحدهای جدید تولیدی مجوز هم صادر می‌شود. این اتفاق در حالی روی می‌دهد که زیرساخت کافی برای فعالیت واحدهای جدید موجود نیست. همچنین مفهومی تحت عنوان حق ترانزیت برق نیز در کشور مطرح شده است. به نظر من، باید

رشد و توسعه در سال ۱۴۰۵ بیشتر به یک شوخی شبیه است. واحدهای تولیدی باید اولویت خود را بر تأمین مالی، مدیریت نقدینگی و برنامه‌ریزی واقع‌بینانه برای حفظ ظرفیت تولید بگذارند

■ پیش‌بینی شما برای سال ۱۴۰۵ چیست؟

به نظر من سال ۱۴۰۵ به مراتب بدتر از سال ۱۴۰۴ خواهد بود. دلیل این ارزیابی نیز روشن است. هم‌اکنون بیشتر نیروگاه‌های کشور فرسوده‌اند. از یک سو با افت تولید در حوزه برق و گاز مواجه هستیم و از سوی دیگر، تقاضا به صورت مستمر در حال افزایش است. برای نمونه، ساخت‌وساز در کشور متوقف نشده و عملاً نمی‌توان صدور پروانه ساختمانی را متوقف کرد. هر واحد مسکونی جدید به دو زیرساخت اساسی گاز و برق نیاز دارد. هر میزان ساخت‌وساز، حتی به طور سالانه ۱۰ تا ۱۰۰ مگاوات به تقاضای انرژی در کشور خواهد افزود. این در حالی رخ می‌دهد که ما در تامین تقاضای موجود هم با مشکل مواجه هستیم. علاوه بر این، به دلیل فرسودگی شبکه و نیروگاه‌ها، حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد تلفات در شبکه برق وجود دارد. افزایش تقاضا و افت عرضه مؤثر طبیعتاً در سال ۱۴۰۵ نیز کمبود انرژی را تشدید خواهد کرد. اگر ادعا می‌شود که در سال ۱۴۰۵ کمبود برق نخواهیم داشت، باید این ادعای دولت با آمار و ارقام دقیق ثابت شود. در اقتصاد نمی‌توان کلی‌گویی کرد. باید اعلام شود که مصرف کشور چقدر است و با تولید مثلاً چه میزان مگاوات انرژی، کمبود نخواهیم داشت. همچنین باید مشخص شود که چه میزان ظرفیت جدید، در کدام نیروگاه‌ها و با چه توانی وارد مدار شده است. اگر گزارش‌های شفاف و مستند ارائه شود، مشخص می‌شود هر دستگاه دولتی چه عملکردی داشته است. به عنوان مثال، وزارت کار باید اعلام کند که قطع برق چه میزان تعطیلی یا کاهش ظرفیت در صنایع ایجاد کرده و نرخ تعدیل نیرو در صنایع کوچک، متوسط و بزرگ چقدر بوده است. باید مشخص شود که افت تولید ناشی از قطع برق و گاز چه میزان بوده است. به بیان دقیق‌تر، بدون آمار مستدل نمی‌توان برنامه‌ریزی درستی داشت. با این شرایط، چشم‌انداز مثبتی برای تولید در سال آینده دیده نمی‌شود؛ یعنی اصلاً تغییر مشخصی در رفتارها و اقدام‌های مسئولان رخ نداده که نشان‌دهنده وضعیت بهتر در آینده باشد. در حال حاضر هدف بسیاری از مدیران صنعتی صرفاً حفظ بقا است و به کسب سود فکر هم نمی‌کنند. چندی پیش کارخانه تولی‌پرس با ۶۰ سال سابقه فعالیت تعطیل شد. کارخانه‌ای که در اوج فعالیت خود برای حدود ۱۵۰۰ نفر فرصت شغلی داشت و در سال اخیر تولید خود را تنها با ۱۰۰ نفر ادامه می‌داد. این یعنی از دست رفتن اشتغال گسترده در کشور که به زودی تبعات آن مشاهده خواهد شد. اگر برای تولید چاره‌ای اندیشیده نشود و حداقل در شرایط کمبود، فشار روی واحدها کاهش نیابد، این روند تعطیلی ادامه هم خواهد یافت. در شرایطی که یک واحد صنعتی عملاً قادر به تولید نیست، نباید هم‌زمان با

جریمه و فشار مضاعف مواجه شود. باید به این واحدها فرصت داده شود.

■ پیشنهاد شما به دولت برای بهبود وضعیت کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۵ چیست؟

همان‌طور که عرض کردم، ارائه آمار دقیق و استفاده از ظرفیت تشکلهای تخصصی برای رسیدن به وضعیت مطلوب‌تر، ضروری است. از سوی دیگر، سیاست‌های بانک مرکزی نیازمند بازنگری جدی است. در شرایطی که تورم کشور در آمارهای رسمی ۴۰ تا ۴۵ درصد اعلام می‌شود، محدود کردن تسهیلات سرمایه در گردش تولیدکنندگان به سقف ۹۰ درصد فروش سال گذشته، عملاً به معنای کاهش واقعی تامین مالی است. اگر واحدهی در سال ۱۴۰۰، حدود ۱۰۰ میلیارد تومان فروش داشته، برای حفظ همان سطح تولید در سال بعد حداقل به اندازه نرخ تورم نیاز به افزایش سرمایه در گردش دارد. وقتی سقف تسهیلات ۹۰ درصد فروش سال گذشته تعیین می‌شود، عملاً با تورم ۴۵ درصدی، قدرت تامین مالی کم می‌شود و این به معنای تضعیف تولید است. علاوه بر این، تورم داخلی در بسیاری از مواد اولیه سنگین‌تر از تورم خارجی است. می‌توان با بررسی ۱۵ تا ۲۰ قلم ماده اولیه در چند صنعت بزرگ، شاخص قیمت‌ها را استخراج و روند افزایش آن‌ها را مستند کرد. بنده شخصاً با جداول آماری به بانک مرکزی مراجعه و این موارد را به مدیران و کارشناسان این مرکز ارائه داده‌ام. محدودیت ۹۰ درصدی تسهیلات با تورم بالای حال حاضر، عملاً فشار جدی بر تولید وارد می‌کند. در چنین شرایطی، وزارت صمت و اتاق بازرگانی به عنوان متولیان تولید باید در قبال این سیاست‌ها موضع فعال داشته باشند.

■ توصیه شما به فعالان اقتصادی برای تاب‌آوری و رشد در سال ۱۴۰۵ چیست؟

رشد و توسعه در سال ۱۴۰۵ بیشتر به



یک شوخی شبیه است. به نظر من، واحدهای تولیدی باید اولویت خود را بر تامین مالی، مدیریت نقدینگی و برنامه‌ریزی واقع‌بینانه برای حفظ ظرفیت تولید بگذارند. باید برآورد کنند که در سال آینده چه میزان انرژی در اختیار خواهند داشت و متناسب با آن تصمیم بگیرند. آن‌ها در برخی موارد، ناگزیر به تعدیل نیرو خواهند بود. هرچند تعدیل نیرو امری تلخ و دشوار است اما حفظ هسته اصلی بنگاه اقتصادی حتی با کاهش مقیاس فعالیت، منطقی‌تر از تعطیلی کامل است. اولویت‌گذاری میان حفظ کل واحد و حفظ تمام اشتغال در شرایط بحرانی نیازمند تصمیم‌گیری واقع‌بینانه است. اگر مسائل کلان کشور حل شود، مشکلات بیشتر واحدهای تولیدی به خودی خود رفع خواهد شد. اگر نظام تصمیم‌سازی در دولت اصلاح شود، هر دستگاه به وظایف خود عمل کند و هماهنگی میان آن‌ها برقرار باشد، بخش مهمی از مشکلات کاهش خواهد یافت. دولت نمی‌تواند به سرعت برق بیشتری تولید کند اما می‌تواند برنامه‌ریزی و حمایت بیشتری داشته باشد تا تولید به سمت تعطیلی نرود.

■ چه چالش‌های دیگری پیش پای واحدهای تولیدی در کشور وجود دارد؟

نکته مهمی که باید به آن اشاره کنم، وضعیت شبکه بانکی است. تکالیف متعددی بر دوش بانک‌ها گذاشته می‌شود اما منابع تامین این تکالیف مشخص نمی‌شود. به عنوان مثال، پرداخت مابه‌التفاوت نرخ ارز یا انواع وام‌های تکلیفی مانند وام ازدواج و فرزندآوری بسیار مطلوب است اما باید منبع آن نیز مشخص باشد. بانک منابع محدودی شامل سپرده‌های مردمی و سرمایه خود را در اختیار دارد. اگر حجم تعهدات از منابع بانک فراتر برود، ناترازی بانکی ایجاد می‌شود. بخش مهمی از ناترازی شبکه بانکی ناشی از همین تکالیف تحمیلی است؛ نه صرفاً خلق پول. طبیعی است که اگر سپرده‌ها ۱۰۰ واحد باشد و تعهدات ۱۳۰ واحد، این کسری باید از جایی جبران شود. سازمان برنامه و بودجه باید برای هر تکلیف، یک تامین مشخصی را ارائه کند. از سوی دیگر، یک اصل اساسی نیز باید در نظام مالی کشور پذیرفته شود. تزریق هدفمند منابع مالی برای حفظ ظرفیت تولید، تورم‌زا نیست. اگر تولید از ۱۰۰ واحد به ۸۰ واحد کاهش یابد، قیمت تمام‌شده بالا می‌رود و مصرف‌کننده متضرر می‌شود. اما اگر منابع لازم برای حفظ سطح تولید تامین شود، عرضه در سطح قبلی باقی می‌ماند و حتی می‌تواند مانع افزایش قیمت کالا شود. اگر قرار است که سیاست انقباضی اجرا شود، باید این انقباض در هزینه‌های مصرفی دولت باشد، نه در تامین مالی بخش تولید. واقعیت این است که محدود کردن بی‌ضابطه اعتبارات تولید طی سال‌های اخیر، آسیب جدی به بنگاه‌ها وارد کرده است.

شراره کامرانی؛ دبیرکل انجمن تولیدکنندگان سیستم‌های تهویه مطبوع ایران

صنعت تهویه مطبوع سال ۱۴۰۴ را چگونه گذراند؟



شراره کامرانی

سال پرچالش، سال سکوت!

سال ۱۴۰۴ را می‌توان برای صنعت تهویه مطبوع به عنوان دوره‌ای از تشدید هم‌زمان فشارهای ساختاری و ریسک‌های محیطی تلقی کرد. در این دوره، آسیب‌پذیری صنایع زیرساختی در برابر نااطمینانی‌های کلان اقتصادی و سیاسی بیش از پیش آشکار شد. کارکرد این صنعت فراتر از تولید تجهیزات و در امتداد زیست‌پذیری فضاهای شهری، سلامت عمومی، بهره‌وری انرژی و پایداری سیستم‌های ساختمانی تعریف می‌شود. اما صنعت تهویه مطبوع، سال ۱۴۰۴ را در بستری پشت سرگذشت که ثبات اقتصادی و قابلیت پیش‌بینی، به متغیرهایی کمیاب تبدیل شده بودند.

در این چارچوب، ریسک‌های سیاسی تحمیل‌شده بر اقتصاد، نقش محوری در تضعیف عملکرد این صنعت ایفا کردند. استمرار تنش‌های سیاسی، محدودیت‌های پایدار در تعاملات بین‌المللی و فقدان افق روشن در سیاست خارجی، به افزایش هزینه مبادله و تعمیق نااطمینانی در فضای کسب‌وکار منجر شد. پیامد مستقیم این وضعیت، تشدید نوسانات ارزی و بی‌ثباتی در زنجیره تامین بود؛ امری که صنعت تهویه مطبوع، به دلیل وابستگی نسبی به مواد اولیه، تجهیزات کنترلی و فن‌آوری‌های وارداتی، به طور نامتناسبی از آن تأثیر پذیرفت و کارخانجات و واحدهای تولیدی را در مضیقه شدید قرار داد. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی بلندمدت عملاً با ریسک‌های غیرقابل محاسبه مواجه می‌شوند و بنگاه‌ها ناگزیر، رویکردهای محافظه‌کارانه و کوتاه‌مدت را جایگزین راهبردهای توسعه‌محور می‌کنند و ما گزارش‌هایی را از دشواری ادامه فعالیت برای واحدهای کوچک‌تر صنعتی در حوزه تهویه مطبوع داریم که به طور قطع لطمه و صدمه جبران‌ناپذیری برای این صنعت خواهد بود؛ زیرا همین بنگاه‌های خرد، نقش بی‌بدیلی در اشتغال‌زایی و تولید دارند و به عنوان سرمایه‌های ملی باید محافظت شوند.

از سوی دیگر، شرایط نامطلوب اقتصاد کلان و تداوم تورم مزمن، تقاضای مؤثر در بازار داخلی را به طور محسوسی تضعیف کرد؛ صنعت تهویه مطبوع که پیوندی ساختاری با بخش ساختمان، پروژه‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری‌های مولد دارد، به واسطه رکود در این بخش‌ها، با کاهش حجم پروژه‌ها و کوچک‌شدن مقیاس تقاضا و حتی توقف پروژه‌ها مواجه شد.

این وضعیت، در کنار محدودیت‌های تقدینگی و فشارهای مالیاتی، توان

بنگاه‌ها را برای تداوم فعالیت به شدت محدود می‌سازد و بدیهی است موجب نزول سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و نوسازی فن‌آوری خواهد شد.

با این حال، بنیادی‌ترین مسأله در سال ۱۴۰۴ را، همچنان باید در تداوم نحوه ادراک سیاست‌گذاران از ماهیت صنعت تهویه مطبوع جست‌وجو کرد؛ با آنکه انجمن تولیدکنندگان سیستم‌های تهویه مطبوع ایران در جهت اصلاح نگاه سیاست‌گذار و جامعه به این صنعت، ابتکار درج «روز ملی صنعت تهویه مطبوع» در تقویم مشاغل و حرف کشور را به خرج داد، رویداد بزرگی را در جهت جلب نظر مسئولان و رسانه‌ها به این صنعت برگزار کرد. به‌رغم مکاتبات و اطلاع‌رسانی‌های پی‌درپی از وضعیت این صنعت به دستگاه‌های متولی، هنوز برنامه روشنی برای بهبود وضعیت این صنعت ارائه نشده و در واقع علی‌رغم نقش کلیدی صنعت تهویه مطبوع در زیرساخت‌های شهری، صنعتی و خدماتی، این صنعت همچنان در بسیاری از سطوح تصمیم‌سازی، در زمره صنایع مصرفی یا غیرراهبردی تلقی می‌شود و این در حالی است که تهویه مطبوع مستقیماً با موضوعاتی چون امنیت انرژی، سلامت نیروی کار، تاب‌آوری ساختمان‌ها در برابر تغییرات اقلیمی و کیفیت زندگی در فضاهای عمومی و خصوصی پیوند دارد. فقدان این نگاه زیرساختی، به غیبت سیاست‌های منسجم حمایتی، ضعف مشوق‌های هدفمند برای ارتقای بهره‌وری انرژی و کندی فرآیند بومی‌سازی فن‌آوری‌های پیشرفته منجر شده است.

از این منظر، تناقض سیاستی سال ۱۴۰۴ در اوج بحران انرژی، بیش از هر زمان دیگری نمایان شد؛ از یک‌سو، صنعت تهویه مطبوع به عنوان یکی از مصرف‌کنندگان عمده انرژی مورد انتقاد قرار گرفت و از سوی دیگر، ابزارهای نهادی و اقتصادی لازم برای گذار این صنعت به سمت فن‌آوری‌های کم‌مصرف، هوشمند و سازگار با اقلیم، به طور مؤثر فراهم نشد. قطعی‌های مکرر برق و گاز، اختلال در فرآیند تولید و افزایش هزینه‌های عملیاتی نیز نشانه‌ای از گسست میان سیاست‌های انرژی و واقعیت‌های صنعتی بود. این گسست ریشه در فقدان نگاه سیستمی و بلندمدت به صنایع زیرساختی دارد.

در پایان می‌توان گفت، سال ۱۴۰۴ برای صنعت تهویه مطبوع، سال تثبیت محدودیت‌ها و تعمیق چالش‌ها بود. اما این تداوم بیش از آنکه حاصل سیاست‌گذاری کارآمد باشد، نتیجه سازگاری اجباری و جانفرسای صنعتگران سرافراز این صنعت با محیطی پرریسک و نامطمئن بود. بی‌شک و متأسفانه تداوم این وضعیت، بدون بازتعریف جایگاه زیرساختی صنعت تهویه مطبوع، کاهش ریسک‌های سیاسی تحمیل‌شده بر اقتصاد و طراحی سیاست‌های پایدار حمایتی، در میان‌مدت و بلندمدت، هزینه‌هایی فراتر از مرزهای این صنعت بر اقتصاد، محیط زیست و کیفیت زندگی تحمیل خواهد کرد.



کارخانه ایران گچ

شرکت ایران گچ تولیدکننده انواع گچ های ساختمانی صنعتی، بلوک های گچی و به عنوان تأمین کننده گچ (ماده اولیه اصلی شرکت کی پلاس) جهت تولید پنل های گچی فعالیت خود را از حدود ۵۰ سال پیش آغاز نموده است.

کارخانه کانبار گچ نوین

شرکت کانبار گچ نوین حدود ۲۰ سال پیش فعالیت خود را طبق استانداردهای روز دنیا آغاز کرد و هم اکنون در زمینه تولید انواع گچ های ساختمانی دستی، ماشینی و همچنین مصالح ساختمانی که بر پایه سیمان ساخته می شود، فعالیت می کند.

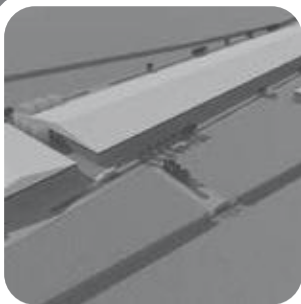


کارخانه کی پلاس پارس

شرکت کی پلاس پارس با بیش از ۴۰ میلیون متر مربع ظرفیت تولید انواع صفحات روکش دار گچی در سال، یکی از بزرگترین شرکت های صنایع ساختمانی و پیشرو در تولید محصولات ساخت و ساز خشک و پودری در ایران می باشد. این شرکت با تکیه بر تکنولوژی های نوین آلمان، با ارائه محصولات با کیفیت و مطابق با بالاترین استانداردها، دریچه ای مطمئن برای سازندگان و معماران از گذشته تا به امروز است.

کارخانه صفحات مسلح سیمانی آکوپلاس

به زودی...



کارخانه دوم کی پلاس پارس در شیراز

به زودی...



Scan for more information

www.kplus.ir



محصولات:

سنگ گچ



پنل های گچی



پروفیل های گالوانیزه



تایل های گچی



محصولات پودری



پیچ



ابزار آلات



گروه شرکت های کی پلاس پارس

به عنوان اولین و بزرگترین تولیدکننده سیستم های ساخت و ساز خشک در ایران شناخته می شود. کی پلاس با تجربه سی سال فعالیت در حوزه مصالح ساختمانی و با بهره گیری بیش از ۶۰۰ سرمایه انسانی متخصص و تولید محصولات با کیفیت مطابق با استاندارد و تکنولوژی آلمان توانسته است نقش موثری در توسعه صنعت ساختمان ایران و منطقه ایفا نماید.

آروا؛ پرچمدار بومی‌سازی و تعالی در صنعت ابزار ایران

*** آکادمی آروا:** یکی از گام‌های تحول‌آفرین این برند، راه‌اندازی «آکادمی آروا» است. این آکادمی با هدف ارتقای دانش فنی متخصصان و تکنسین‌ها، خلاء میان تئوری و عمل را پر کرده است. تعامل مستمر با فضای آکادمیک و دانشگاه‌های برتر کشور، باعث شده تا آروا به پل ارتباطی میان نخبگان و صنعت تبدیل شود و نوآوری‌های علمی را در قلب خطوط تولید خود تزریق کند. این پیوند دانش و صنعت، زیربنای تولید محصولاتی شده که امروز استاندارد ملی را جابه‌جا کرده‌اند.

*** استاندارد ملی:** آروا نخستین برند ایرانی است که توانست برای چهار گروه محصولی شامل اینورترهای جوشکاری، دریل‌های برقی، فرزهای برقی و اتولوله، نشان استاندارد ملی دریافت کند. شایان ذکر است این شرکت اولین تولیدکننده‌ای است که در صنعت ابزار، نشان استاندارد اجباری را برای «اتولوله» کسب کرده که نشان از دقت مهندسی در جزئیات دارد.

*** ۷۰ ماه گارانتی:** تولید در آروا با حمایت همه‌جانبه از مصرف‌کننده معنا می‌یابد. ارائه محصولات باکیفیت همراه با گارانتی‌های بلندمدت، امضای این برند در بازار است. اختصاص ۷۰ ماه گارانتی برای اینورترهای جوشکاری، فراتر از یک تعهد تجاری، گواهی بر دوام محصولات و اطمینان از کیفیت تولید ملی است.

شرکت دانش‌بنیان «آروا» به عنوان پیشگام صنعت ابزار، با تمرکز بر بومی‌سازی تکنولوژی، توانسته است تصویر جدیدی از توانمندی‌های یک تولیدکننده واقعی ارائه دهد.

*** تعالی سازمانی:** مسیر آروا در سال ۱۴۰۴ با تکیه بر مدل تعالی سازمانی (EFQM) ترسیم شد. کسب تقدیرنامه سه ستاره تعالی، نشانه تعهد تیم، آینده‌نگری مدیریت و حرکت استوار به سوی قله‌های موفقیت است. آروا در فاز دوم گسترش خود، با نگاهی استراتژیک به «عمق تولید» نگرسته است. این شرکت تنها به مونتاژ بسنده نکرده، بلکه با بومی‌سازی قطعات و فرایندهای پیچیده فنی، به استقلال صنعتی دست یافته است.

*** آزمایشگاه مرجع:** در همین راستا، آروا به عنوان آزمایشگاه همکار سازمان استاندارد ملی ایران، بستری فراهم کرده تا سایر تولیدکنندگان نیز بتوانند تست‌های کیفی را در این آزمایشگاه مرجع انجام دهند و مسیر تولید باکیفیت هموارتر شود.





ALMASGROUP

ALMAS GROUP

THE POWER OF GLOBAL DEVELOPMENT

OIL & GAS • ENERGY • CONSTRUCTION • MINING • TECHNOLOGY • AI



OIL & GAS



SMART CITIES



ENERGY



CONSTRUCTION



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



INDUSTRY &
MINING

80+

GLOBAL PARTNERSHIPS

35+

COUNTRY PRESENCE

CEO Contact Number: 09120366427

تحلیل بهرام شکوری از وضعیت بخش معدن در سال ۱۴۰۴

ناکامی در رشد دورقمی

با وجودی که ایران هفت درصد از ذخایر معدنی کره زمین را در اختیار دارد، سهم بخش معدن و صنایع معدنی در تولید ناخالص داخلی تنها ۲ درصد عنوان شده است. از نظر بهرام شکوری، رئیس کمیسیون معدن و صنایع معدنی اتاق بازرگانی ایران، جای خالی معدن در اقتصاد کشور به دلیل ضعف زیرساخت‌ها است.

■ سال ۱۴۰۴ برای بخش معدن پربار بود؟

سال ۱۴۰۴ برای اقتصاد و کسب‌وکارهای ایران سالی مملو از شوک‌های هم‌زمان بود؛ از جنگ خردادماه و نااطمینانی‌های سیاسی گرفته تا قطعی‌های مکرر اینترنت، ناترازی انرژی در تابستان و زمستان، بحران آب و فشارهای اجتماعی. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری اقتصادی از برنامه‌ریزی بلندمدت به مدیریت بقا تقلیل یافت و بسیاری از بنگاه‌ها صرفاً تلاش کردند فعالیت خود را متوقف نکنند. با این حال، محدود شدن رشد صرفاً به این دلیل محدود نبود. مجموعه‌ای از سیاست‌گذاری‌های کلان اقتصادی نیز در سال ۱۴۰۴ فشار مضاعفی بر فعالان اقتصادی وارد کرد و هزینه مبادله و نااطمینانی را افزایش داد.

■ این سیاست‌گذاری‌هایی که به آن اشاره کردید شامل چه مواردی می‌شود؟

چندین مورد از آن را می‌توان به صورت بازگشت ارز صادراتی و پیمان‌سازی ارزی به صورت دستوری، یکی از مهم‌ترین موانع فعالیت سالم اقتصادی است. اختلاف میان نرخ‌های رسمی، نیمایی و بازار، زمینه‌ساز رانت و فساد شده و عملاً صادرکننده را با زبان یا تعهد غیرواقعی مواجه می‌کند. در مواردی، ارزش پایه گمرکی صادرات بالاتر از قیمت واقعی فروش در بازار مقصد است و صادرکننده مجبور می‌شود ارز را بر مبنای ارزش

گمرکی بازگرداند؛ به بیان دیگر، فعال اقتصادی باید بیشتر از ارزی که در واقعیت دریافت کرده، متعهد شود. این وضعیت انگیزه صادرات را تضعیف و شفافیت را مخدوش می‌کند. مسأله دوم محدودیت‌های واردات بدون انتقال ارز و رویه‌های پیچیده گمرکی، به‌ویژه در حوزه ارزش‌گذاری و ترخیص است که فشار هزینه‌ای و زمانی سنگینی بر تولیدکنندگان وارد کرده است. در شرایطی که بنگاه‌ها برای حفظ تولید به مواد اولیه، قطعات و ماشین‌آلات نیاز دارند، این موانع عملاً سرمایه در گردش را قفل و چرخه تولید را کند می‌کند.

■ در این میان آیا نهادهای نظارتی نقش کمک‌کننده داشتند یا باری بر دوش فعال اقتصادی افزوده‌اند؟

سومین مسأله، دقیقاً ورود نهادهای نظارتی به پرونده‌های رفع تعهد ارزی و اختلافات ناشی از ارزش‌گذاری صادرات است که فضای نااطمینانی حقوقی را افزایش داده است. فعال اقتصادی در حالی باید پاسخگوی تعهدات ارزی باشد که مبنای ارزش‌گذاری، قیمت واقعی معامله نیست بلکه عددی اداری و گاه غیرواقعی است. نتیجه چنین وضعیتی، افزایش ریسک فعالیت رسمی و سوق یافتن برخی مبادلات به مسیرهای غیرشفاف است. در کنار این سیاست‌های ارزی و تجاری، ناترازی مزمن انرژی نیز همچنان به عنوان محدودکننده تولید

صنعتی عمل کرده است. صنایع انرژی‌بر، از جمله زنجیره‌های معدنی و فلزی، با قطع یا محدودیت برق و گاز مواجه شدند که به کاهش تولید، افزایش هزینه و از دست رفتن بازارهای صادراتی منجر شد. در مجموع می‌توان گفت در سال ۱۴۰۴ بخش قابل توجهی از اقتصاد کشور کمتر از ظرفیت خود فعالیت کرده است. رشد منفی بخش صنعت و معدن در آمارهای رسمی نیز مؤید همین واقعیت است؛ در حالی که در اسناد برنامه‌ای، برای بخش معدن رشد دورقمی هدف‌گذاری شده بود.

■ ارزیابی شما برای سال ۱۴۰۵ چیست؟ چه باید کرد که این چالش‌ها در سال جدید تکرار نشود؟

برای سال ۱۴۰۵، تداوم همین سیاست‌ها به معنای ادامه فشار بر کسب‌وکارها و فرسایش تدریجی سرمایه تولیدی کشور خواهد بود. بهبود شرایط نیازمند اصلاح سیاست ارزی، حذف تدریجی چندین مورد از ارز و واقعی‌سازی تعهدات ارزی صادرات بر مبنای قیمت معامله است. مسأله بعدی تسهیل واردات مواد اولیه و تجهیزات تولید، به‌ویژه از مسیر واردات بدون انتقال ارز و اصلاح رویه‌های ارزش‌گذاری گمرکی است؛ چون بسیاری از کسب‌وکارها به مواد اولیه نیاز دارند. ایجاد ثبات مقرراتی و پرهیز از مداخلات سلیقه‌ای در فعالیت‌های تجاری و صنعتی، حل ریشه‌ای ناترازی انرژی از طریق سرمایه‌گذاری و اصلاح اقتصاد انرژی، کاهش رانت و کاهش هزینه‌های مبادله نیز از جمله اقدام‌های بسیار ضروری هستند. کاهش نااطمینانی نهادی و حقوقی برای فعالان اقتصادی و پرهیز از برخوردهای تنبیهی با خطاهای ناشی از سیاست‌های ناکارآمد هم باید در دستور کار قرار گیرد. اقتصاد ایران همچنان ظرفیت رشد دارد؛ اما تحقق آن مستلزم بازگشت به شرایط امن و باثباتی است که قابل پیش‌بینی باشد. در چنین شرایطی است که فضای امن برای سرمایه‌گذاری و تولید مهیا می‌شود. اگر چنین اصلاحاتی انجام نشود، بنگاه‌ها همچنان در وضعیت بقا باقی خواهند ماند؛ وضعیتی که نه برای بخش خصوصی پایدار و نه برای اقتصاد ملی قابل قبول است.



ریشه‌یابی ناترازی انرژی در سال ۱۴۰۴ توسط حمیدرضا صالحی

جیب مردم؛ جایگزین درآمدهای نفت

آسیب و خسارتی که صنایع در سال ۱۴۰۴ از خاموشی‌های گسترده و ناترازی انرژی دیدند بالغ بر ۳۰۰ همت ارزیابی شده است. این در حالی است که عدم‌النفع ناشی از یک کیلووات خاموشی برای صنایع مختلف به طور متوسط یک یورو ارزیابی شده که رقم هنگفتی را در شرایط تحریم به کشور تحمیل کرده است. خاموشی‌های چندساعته تابستان و ناترازی گاز طبیعی در روزهای سرد سال، باعث نارضایتی بخش خانگی و تعطیلی اجباری کسب‌وکارهای کوچک شد. حمیدرضا صالحی، عضو هیأت نمایندگان اتاق ایران، رئیس فدراسیون صادرات انرژی و عضو هیأت مدیره سندیکای صنعت برق در این گفتگو به تحلیل علل و پیامدهای بحران برق می‌پردازد؛ از عدم مدیریت صحیح دولت گرفته تا خارج شدن از مسیر برنامه توسعه و عدم توجه به موقعیت‌های استثنایی ایران در استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر.

■ صنعت برق در سال ۱۴۰۴ چه وضعیتی داشت؟

در سال‌های اخیر بحران کمبود برق گرفتاری‌هایی برای هر دو بخش صنعت و خانگی ایجاد کرده است. این بحران به دلیل عملکرد چند دهه گذشته دولت‌ها و سرمایه‌گذاری نکردن در تولید و بهینه‌سازی مصرف، ایجاد شده است. دلیل عمده این مسأله دولت است که در مرکز این موضوع قرار گرفته و خود به عنوان متصدی، بازیگر اصلی است. از طرف دیگر دولت امکان سرمایه‌گذاری نداشته و سیاست‌های قبلی‌اش نیز در جهت سرمایه‌گذاری مولد از سوی بخش خصوصی نبوده است. به همین دلیل در سال‌های اخیر، گرفتار بحران ناترازی انرژی به‌ویژه برق و گاز بودیم که باعث افزایش فاصله میان تولید و مصرف شد. در سال ۱۴۰۴ این شتاب افزایشی قدری کند شد. نیروگاه‌های سیکل ترکیبی برای بالا بردن راندمان به مدار اضافه شدند و قدری هم نیروگاه‌های خورشیدی به میان آمدند اما این کاهش رشد مصرف، دلایل دیگری از جمله جنگ دوازده‌روزه و پیامدهای آن، رشد اقتصادی پایین و کند شدن رشد صنعتی نیز داشت.



ما کشوری هستیم که بیشترین یارانه انرژی را پرداخت می‌کنیم. با پرداخت ۱۰۸ میلیارد دلار رتبه اول را در پرداخت یارانه انرژی داریم. این هنر نیست و از جیب مردم می‌رود

را در رشد اقتصادی و صنعتی کشور نیز گذاشته است.

■ آیا رقمی وجود دارد که نشان دهد با قطعی برق چه میزان آسیب به صنایع وارد شده است؟

هر بخشی برای خودش رقمی اعلام کرده؛ فولادی‌ها، پتروشیمی‌ها و صنایع دیگر رقم‌های مختلفی اعلام کردند. مراجع معتبر کشور آمار جامعی اعلام نکردند. لطمه‌ای که به تولید ناخالص ملی وارد شد چیزی در حدود پنج تا شش میلیارد دلار بود. فولادی‌ها گاهی اعداد بزرگی اعلام می‌کردند و صحبت از سه، چهار میلیارد دلار بود. بعضی از پتروشیمی‌ها خسارت را بیش از دو، سه میلیارد دلار اعلام می‌کردند اما تا زمانی که از یک مرجع رسمی رقمی اعلام نشود، نمی‌توان بر این ارقام صحت گذاشت. تاثیر این خسارت‌ها بر رشد ناخالص ملی کشور مشهود است. کمبود انرژی یکی از دلایل کاهش رشد اقتصادی است.

■ در تشکلهای خصوصی حوزه انرژی هم این ارقام احصا نشده است؟

فدراسیون انرژی عدم‌النفع ناشی از هر کیلووات خاموشی را به طور متوسط حدود یک یورو ارزیابی کرده است. به بیان دیگر هر کیلووات خاموشی، یک میلیارد تومان را یک یورو کوچک‌تر می‌کند.

■ و می‌توان گفت به همان میزان هم رشد اقتصادی محقق نشده است...

بله، صد در صد با این حرف شما موافقم. در صنایع یک عدم‌النفع و یک ضرر بزرگ اتفاق افتاد؛ آن هم مقطعی نیست و درازمدت است. از دست دادن بازارها در آینده چطور قابل توجیه است؟ اشتغال کشور از این بحران آسیب دید. صنایع پایین‌دست هم متضرر شدند. دولت بسته‌های حمایتی هم تعریف کرد اما این حمایت‌ها پاسخگوی این حجم از زیان نیست. چرا باید یخچال مردم از کار بیفتد و مایحتاجی که به سختی تامین شده از بین برود؟ این‌ها همه آسیب است. امیدوارم اگر در جایگاهی قرار می‌گیریم و مسئولیتی بر عهده ماست و کوتاهی اتفاق افتاده بپذیریم و عذرخواهی کنیم.

■ برای توسعه صنعت برق، درخواست بخش خصوصی از دولت چیست؟ راهکارهایی که برای خروج از این مشکل به دولت پیشنهاد دادید چیست؟

پیشنهاد مشخص ما این است که دولت به ما اجازه دهد بخشی از صنعت برق را در دست بگیریم؛ تامین انرژی کنیم و از محل همین ماموریت، کمبود برق موجود در کشور را که همین حالا حدود ۲۴ هزار مگاوات است برطرف کنیم. بالاخره حدود ۶۵ درصد نیروگاه‌ها در تشکلهای مختلف از اعضای ما هستند. ما این پیشنهاد را دادیم و حتی گفتیم به ازای این تغییر ماموریت از دولت به بخش خصوصی حاضریم سالانه ۳۰ همت هم به دولت کمک مستقیم کنیم.

■ این راه‌حل که برد-برد است. پس چرا تا به امروز این طرح پذیرفته نشده است؟

دولتمردان، برداشت اشتباهی از مفهوم قدرت و مدیریت دارند. اعتقاد ما این است که اگر دولت در جایگاه درست خودش بنشیند و رگولاتور باشد، مسائل یکی‌یکی حل می‌شوند؛ ولی اگر بازیگر باشد، وضعیت فعلی ادامه خواهد داشت. دولت اکنون خودش معامله‌گر برق است؛ از نیروگاه‌ها می‌خرد و به صنایع می‌فروشد. شاید فکر می‌کند

■ چند تا از این نیروگاه‌ها داریم؟

زیاد نیست اما هنوز وجود دارند. چرا همین را هم نتوانستیم درست کنیم؟ باز برمی‌گردیم به همان موضوع اقتصاد انرژی. می‌توانستیم از خارج نیروگاه‌های خوب با راندمان بالا وارد کنیم اما به دلیل وجود انحصار این اتفاق نیفتاد. بر اساس آماری که سازمان جهانی انرژی اعلام کرده، ما کشوری هستیم که بیشترین یارانه انرژی را پرداخت می‌کنیم. با پرداخت ۱۰۸ میلیارد دلار رتبه اول را در پرداخت یارانه انرژی داریم. این هنر نیست و از جیب مردم می‌رود. ولی در مقابل چین با یک میلیارد و ۴۵۰ میلیون نفر جمعیت، ۳۲ میلیارد دلار یارانه انرژی می‌دهد. ما در فهرست ۱۰ کشور تولیدکننده بیشترین کربن در دنیا هم قرار داریم. سایر کشورهای حاضر در این فهرست، همزمان با تولید کربن بیشتر، ثروت زیادی هم خلق می‌کنند و جی-دی-پی بالایی دارند. ما در این فهرست کنار کشورهای ثروت‌سازی مانند آمریکا و چین قرار داریم اما اصلاً به اندازه آن‌ها ثروت خلق نمی‌کنیم.

■ چرا این موضوع امروز این قدر مهم شده است؟ ریشه آن به کجا برمی‌گردد؟

حاکمیت تاکنون پول نفت را مصرف کرده است. در دولت هفتم و هشتم نیز پول نفت خرج توسعه می‌شد. بر اساس آمار، دولت هفتم و هشتم وقتی صنعت برق را به دولت بعدی تحویل می‌دهد، ۳۹ هزار و ۵۰۰ مگاوات نیروگاه نصب شده داشتیم. ۱۷ هزار و ۵۰۰ مگاوات هم قراردادهای پروژه‌های نیروگاهی بوده که بیش از ۷۰ درصد پیشرفت داشتند؛ یعنی معادل ۴۵ درصد ظرفیت نیروگاه‌های نصب شده، قرارداد پروژه‌های آماده افتتاح به دولت بعدی داد. دولت نهم و دهم که صنعت برق را تحویل دولت بعد

دولت، مسأله را به راه درستش برد. رئیس‌جمهور از مردم رای گرفته و حالا باید به مردم پاسخگو باشد. ما هم کمک می‌کنیم و راه حل ارائه می‌دهیم ولی این پاس دادن به بدنه دولت به نظر نمی‌رسد. راه حل درستی برای برون‌رفت از مسائل کشور باشد.

■ چه میزان انرژی در فرایند انتقال و مصرف اتلاف می‌شود؟

زمانی در شبکه‌های قدیمی و فسیلی توزیع، آمار اتلاف انرژی بالای ۳۰ درصد بود. ضمن اینکه در خیلی از شهرهای جنوب موضوعی به نام برق‌دزدی هم رایج بوده و به میزان تلفات اضافه می‌کرد. برای جلوگیری از اتلاف می‌توان اقدام‌هایی از جمله تغییر نوع ترانسفورماتورها، انتخاب هسته‌ها با تلفات پایین، تعویض کابل‌های برق، ارتقای ولتاژ شبکه برای کاهش توان مصرف انجام داد ولی همه این‌ها به سرمایه‌گذاری نیاز دارد. دولتی که درگیر تامین حقوق کارکنان خود است، توان این سرمایه‌گذاری را ندارد. بخش خصوصی می‌تواند سرمایه‌گذاری کند و تلفات را به حداقل برساند؛ به شرط این‌که پولش برگردد؛ اما دولت حاضر نیست برگشت پول بخش خصوصی را تضمین کند. حتی مجلس وارد شد و ماده ۱۲ را تصویب کرد که از محل صرفه‌جویی سوخت، این پول‌ها به بخش خصوصی برگشت داده شود؛ ولی وزارت نفت و وزارت نیرو حاضر نبودند حتی یک پروژه بخش خصوصی را جلو ببرند. در بخش انتقال هم خیلی از برنامه عقب هستیم. به‌ویژه خطوط شمالی- جنوبی و شرقی- غربی که باید سال‌ها پیش اجرا می‌شد، هنوز اجرا نشده است. در بخش نیروگاهی نیز همچنان نیروگاه‌هایی داریم که با راندمان ۲۰ درصد کار می‌کند؛ یعنی هفتاد، هشتاد درصد تلفات دارد.

این درآمدها برایش قدرت ایجاد می‌کند ولی از آن طرف ما از دولت می‌خواهیم که برای خاموشی و نبود توسعه پاسخگو باشد. در این شرایط وظیفه دولت تامین انرژی است نه کاسی. طرف حساب ما وزارت نیرو هم نیست؛ چون وزارت نیرو از قدیم یک دست‌فرمان می‌رفته و هنوز هم دوست دارد همان را ادامه بدهد. حرف ما با رئیس دولت است که مسئولیت این کشور را با همه مسائل موجود بر عهده گرفته است. تقریباً یک‌سوم برق را صنایع مصرف می‌کنند، یک‌سوم خانگی و یک‌سوم مابقی هم تجاری، اداری و کشاورزی. حرف ما این است یک سوم برق مصرفی صنعت را به بخش خصوصی بسپارید ما تامین انرژی کنیم و از محل درآمدهای ایجادشده، نیروگاه‌های دوم و سوم را خواهیم ساخت و مسأله کمبود برق را حل می‌کنیم؛ تضمین هم می‌دهیم که درآمدهای حاصله صرف توسعه شود. حتی می‌توانیم با شخص رئیس‌جمهور توافق‌نامه امضا کنیم و اتاق‌های بازرگانی بیایند و تعهد بدهند؛ فقط دولت پایش را از این تجارت بیرون بگذارد. حاضریم ۳۰ همت بابت حق ترانزیت به دولت بدهیم ولی وزارت نیرو حاضر نیست این دست‌فرمان را عوض کند.

■ آیا این پیشنهاد را به دولت اعلام کرده‌اید؟

بله، از طرف فدراسیون انرژی این پیشنهاد را به شخص رئیس‌جمهور دادیم. رئیس‌جمهور طرح را به رئیس سازمان برنامه ارجاع داد و این سازمان یک جلسه با ما تشکیل داد؛ ولی احساس ما این است که سازمان برنامه هم علاقه‌ای ندارد که این سیاست‌ها تغییر کند. به نظر می‌رسد شخص بالاتری از سازمان برنامه و وزارت نیرو باید مسأله را حل کند؛ یعنی اگر شخص رئیس‌جمهور به چنین مسائلی ورود نکند، نمی‌توان از بدنه دیوان‌سالار



داد، ۶۰ هزار مگاوات نیروگاه نصب شده داشتیم و فقط پنج هزار و ۷۰۰ مگاوات قرارداد در حال اجرا؛ یعنی هفت درصد. آن ۴۵ درصد رسید به هفت درصد. شما با همین عدد متوجه می‌شوید چه چیزی پیش روی کشور است.

■ به نظر شخص شما این اتفاق تعمداً بوده یا نتیجه ناکارآمدی؟

من واقعا نمی‌دانم اسمش را چه می‌توان گذاشت، چیزی که مشخص است، دولت‌ها باید برای آبادانی جامعه فعالیت کنند و صنعت برق را به عنوان یک صنعت زیرساختی توسعه دهند. دولت نهم این کار را ادامه نداد. در حالی که درآمد زیادی از نفت داشت در صنعت برق، پروژه تعریف نکرد. به بخش خصوصی هم اجازه نداد که در قالب درستی سرمایه‌گذاری کند. دولت یازدهم و دوازدهم هم همان فرمان را ادامه داد؛ تا جایی که امروز به این کمبود ۲۴ هزار مگاوات رسیدیم.

■ با این اوصاف، اکنون وضعیت تولید صنایع وابسته به برق در بخش خرد و کلان چگونه است؟

در بخش تولید با توجه به حکمرانی و اقتصاد انرژی مشکل داریم. اگر دولت از تجارت برق خارج نشود، این مسایل در آینده نیز ادامه خواهد داشت. طی چند سال اخیر کمبود از حدود ۴ هزار مگاوات شروع شد؛ بعد به حدود ۸ هزار مگاوات رسید؛ تا ۱۳ هزار مگاوات بالا آمد و در نهایت سال قبل ۱۸ هزار و ۷۰۰ مگاوات شد. امسال هم پیش‌بینی کمبود برق ۲۴ هزار مگاوات است. این ناشی از سیاست‌های غلطی است که تا به امروز ادامه داشته و همچنان با این فرمان پیش می‌رود. در نظام پیمانکاری، پیمانکاران ما برای ساخت‌وساز در حوزه انرژی بسیار نحیف و لاغر شدند و منابعی در دسترس نیست که به صنایع تزریق شود. در بخش توزیع برق که با مردم در ارتباط است، بسیاری از شبکه‌های توزیع، قدیمی هستند و در اثر تحمیل بار زیاد به آن‌ها ممکن است، شبکه‌ها قطع شوند. ممکن است عده‌ای بگویند که سرانه مصرف مردم ما در برق بالاست، اما این‌طور نیست؛ ما بهینه مصرف نمی‌کنیم؛ در صنعت با یک کیلووات، به اندازه دنیا ارزش‌آفرینی نمی‌کنیم. سیاست‌های بهینه‌سازی نادرست باعث شده مصرف‌کننده بدی در مقیاس جهانی باشیم؛ چرا که در حکمرانی انرژی، تعریف و اقدامات درستی از اقتصاد انرژی نداریم. کارخانه فولادی که با دستگاه‌های قدیمی و انرژی‌بر با دلارهای ارزان قیمت وارد ایران شده، امروز در حالی کار می‌کند که رقیبش در آن سر دنیا در یک کارخانه مدرن با انرژی کمتر تولید دارد. امروزه نیروگاه‌هایی داریم که در دنیا از آن‌ها به عنوان آهن‌پاره هم استفاده نمی‌کنند ولی با راندمان حدود ۲۰ درصد در این کشور مشغول به کار هستند. این هزینه انرژی از جیب مردم می‌رود. و دلیل همه این‌ها یک چیز بیشتر نیست؛ حضور دولت در اقتصاد انرژی به عنوان

بازیگر. اگر دولت خروج می‌کند، شکوفایی ایجاد می‌شود.

■ پیش‌بینی شما از سال ۱۴۰۵ برای اقتصاد کشور و فضای کسب‌وکارها چیست؟

باید بپذیریم که صنعت و اقتصاد کشور سال‌هاست دچار یک عقب‌ماندگی نسبت به دنیا شده است. این مثل میراثی است که هر سال ما آن را با خودمان می‌بریم و ریشه آن هم دلایل مختلفی دارد. اقتصاد کلان ما کماکان با چالش‌هایی مانند چندنرخ بودن قیمت ارز، تورم، فاصله بین دستمزدهای کارگری و افزایش قیمت‌ها و اختلاف میان دهک‌ها درگیری دارد؛ همه این عوامل دست به دست هم می‌دهد که صنعت در ریل خودش قرار نگیرد. در حالی وارد سال ۱۴۰۵ می‌شویم که نرخ استهلاک از نرخ سرمایه‌گذاری بالاتر رفته، ارتباط با دنیا محدودتر شده و کالاهای ایرانی بخش بزرگی از بازارهای صادراتی خود را از دست داده است. این‌ها نشانه‌هایی است که از سالی سخت خبر می‌دهند.

■ پس فعالان اقتصادی باید خودشان را برای سالی سخت‌تر از ۱۴۰۴ آماده کنند.

بله. بودجه ۱۴۰۵ یکی دیگر از مواردی مهمی است که تاثیر خودش را به عنوان یک محرک اصلی در تورم از همین حالا نشان داده است. بودجه می‌تواند با ایجاد نقدینگی بالا ناشی از کسری بودجه عامل اصلی ایجاد تورم در سال آینده باشد. این کسری‌ها از جیب مردم تامین می‌شود و کاهش قدرت آن‌ها را هم به همراه دارد. بودجه ۱۴۰۵ بر مبنای مالیات نوشته شده و حدود پنج درصد بودجه وابسته به فروش نفت است. همین مسأله نشان می‌دهد که فشار درآمدی بودجه بر دوش مردمی است که صاحبان بنگاه‌هایی هستند که قرار است بیش از ۶۰ درصد بار درآمد کشور را به دوش بکشند و جای خالی نفت را پر کنند.

■ شما همواره به دولت پیشنهاد دادید که از فروش برق دست بردارد. برای سال ۱۴۰۵ به جز این پیشنهاد چه پیشنهاد دیگری برای حاکمیت دارید؟

خروج از تصدی‌گری در حوزه انرژی و واگذاری بخش سرمایه‌گذاری در حوزه انرژی اتفاق بزرگی است.

دولت باید به فعالان حوزه انرژی اجازه دهد که کشور را به سمت هاب انرژی شدن در منطقه سوق دهند و در درآمدهای کشور نقش بیشتری داشته باشند تا درآمدهای ارزی بیشتر شود. دولت اگر به جایگاه واقعی خود که رگولاتوری است برگردد و وظایف دیگر را به بخش خصوصی بسپارد، قطعاً اوضاع حوزه انرژی نسبت به امروز در وضعیت بسیار بسیار مطلوب‌تری قرار خواهد گرفت و حتی شاهد کاهش قیمت انرژی خواهیم بود. در این صورت بخش خصوصی می‌تواند در بخش سرمایه‌گذاری انرژی هم منابع و شرکای بین‌المللی خود را وارد کند و اگر خودشان نقش و سهم داشته باشند، می‌توانند آینده مطلوبی را برای انرژی رقم بزنند؛ این دور از دسترس و تصور نیست. در حوزه بین‌الملل هم بخش خصوصی می‌تواند بسیار موثر عمل کند. وقتی دولت تحریم است و نمی‌تواند درآمد ناشی از این صادرات را به کشور بیاورد، چرا خودش به عنوان صادرکننده برق عمل می‌کند. هیچ‌کس هم دولت را بابت این موضوع مواخذه نمی‌کند. این در حالی است که اگر هر کس دیگری صادراتی داشته باشد باید بر اساس پیمان‌سازی ارزی ارز حاصل از صادرات را بیاورد و با نرخ پایین‌تر به دولت تحویل دهد. این مسایل همه صدماتی بوده که سالین سال دولت‌ها به اقتصاد کشور وارد کرده‌اند.

■ بخش خصوصی آنقدر قدرت دارد که همه این کارها را بکند؟

بله. بخش خصوصی را خودمان باید قوی کنیم. یک سیاست غلط بخش خصوصی را نابود می‌کند. در مقابل یک سیاست درست می‌تواند بخش خصوصی را بالا ببرد. یادمان باشد کشور را بخش خصوصی می‌سازد؛ نه دولت. دولت در همه بنگاه‌های ما شریک است. چرا می‌خواهد رقیب من شود؟ اکنون با دریافت و مالیات و بیمه و سایر عوارض ۳۰ درصد با بخش خصوصی شریک است. خب بگذارد من بزرگتر شوم که سهم بیشتری ببرم. چرا دولت‌های ما از بزرگ شدن بخش خصوصی و اقتصاد لذت نمی‌برند؟ فقط در برنامه سوم توسعه بود که اقتصاد در حال بزرگ شدن بود، وگرنه دولت‌های بعدی به درآمدهای نفتی خودشان می‌تازیدند.

دولت اگر به جایگاه واقعی خود که رگولاتوری است برگردد و وظایف دیگر را به بخش خصوصی بسپارد، قطعاً اوضاع حوزه انرژی نسبت به امروز در وضعیت بسیار بسیار مطلوب‌تری قرار خواهد گرفت و حتی شاهد کاهش قیمت انرژی خواهیم بود

چطور دولت‌ها به عامل ناترازی انرژی تبدیل شدند؟

بهینه‌سازی؛ بدون متولی

انرژی یکی از ارکان ضروری برای توسعه کسب‌وکارهاست. نیاز به گاز و برق غیرقابل انکار است و از سوی دیگر هر مصرفی نیاز به مدیریت دارد. مدیریت ناکارآمد مصرف گاز و برق در کشور ما موجب شده به‌رغم وجود ذخایر غنی انرژی، بحران و ناترازی هم در فصل‌های گرم، هم در فصل‌های سرد سال اتفاق بیفتد که آسیب نهایی آن به بنگاه‌های اقتصادی وارد شده است. آرش نجفی، رئیس هیأت مدیره انجمن مصرف انرژی، چالش اساسی ناترازی انرژی در کشور را نبود متولی می‌داند که بهینه‌سازی را در بخش خانوار و صنعت نهادینه کند. ضمن اینکه دولت‌ها همواره در قیمت‌گذاری نقش داشته‌اند و این خود آسیب‌زا بوده است.

مصرف سوخت تاکید داشت که این بخاری‌ها تعویض شوند اما تا به امروز این اتفاق نیفتاده است. هر بخاری گازی حداقل هفت مترمکعب در روز هدررفت گاز مازاد بر راندمان دارد. ۱۰ تا ۲۰ میلیون بخاری گازی در مدار مصرف کشور قرار دارند که مقادیر قابل توجهی از هدررفت گاز را به خود اختصاص می‌دهند. در موتورخانه‌ها، جداره‌های ساختمان، پنجره‌ها، دریچه‌ها و ... همه این‌ها مشکلاتی است که با اجرای نادرست میحت ۱۹ مقررات ملی ساختمان باعث شده که اتلاف انرژی در ساختمان‌ها هم وجود داشته باشد. از طرف دیگر شرکت گاز همچنان در حال توسعه گازرسانی به روستاهاست. در حالی که بعد از مدت‌ها به این استراتژی رسیده‌اند که بهتر است به‌جای گازکشی و تامین انرژی روستاها از امکانات آبگرمکن خورشیدی، نیروگاه‌های خورشیدی به طور منطقه‌ای و روستایی و حتی از الکتریسیته استفاده شود. نهایتاً در طرح‌های بهینه‌سازی مصرف گاز هم هیچ اهمیتی نوزیرند و حتی فعالانی که در این حوزه فعالیت کرده بودند، به‌رغم مصوبه بند ق تبصره ۲ بودجه ۱۳۹۳ هزینه گاز صرفه‌جویی شده آن‌ها از سوی شرکت گاز پرداخت نشد. نمونه آن هم شرکت توانیر بود که سه نیروگاه جمعا به ظرفیت چهار مگاوات در برج میلاد احداث کرد که منجر به صرفه‌جویی شش میلیون مترمکعبی گاز شد. توانیر گواهی لازم را هم از شرکت ایفکو دریافت کرده بود اما شرکت گاز هیچ‌گونه پرداختی انجام نداد و حتی حاضر نشد این مطالبه را تهاثر کند. این‌ها را گفتیم که بگویم در زمینه مصرف گاز طبیعی



۸۹ مصوب شد، می‌بینیم که دولت وقت با انحراف جدی با پرداخت مستقیم یارانه‌ها، هدررفت یارانه‌ها را رقم می‌زند نه هدفمندی را. ماهانه ۲/۴ میلیارد دلار را به عنوان یارانه در جامعه توزیع می‌کرد که واقعی‌سازی قیمت‌ها را انجام دهد. نتیجه این شد که یک تورم فزاینده به همراه افزایش نقدینگی داشته باشیم و حتی یک درصد اصلاح الگوی مصرف رخ ندهد. بنابراین در حوزه برق هیچ فرآیند جدی برای بهینه‌سازی مصرف برنامه‌ریزی نشده است. اخیراً هم دولت روی انرژی‌های تجدیدپذیر کار می‌کند و برنامه‌ریزی برای ایجاد نیروگاه خورشیدی انجام می‌شود که آن هم دارای انحرافات زیادی است و در آینده مشکلات این انحرافات مشخص خواهد شد و ما را به طور جدی دچار مشکلات و چالش‌ها خواهد کرد.

■ این چالش را در مورد گاز هم داشتیم؟

بهینه‌سازی مصرف گاز هم به هیچ عنوان صورت نگرفت. اصلاح بهینه‌سازی متولی نداشته که کاری انجام شود. یک متولی در وزارت نفت به نام شرکت بهینه‌سازی مصرف سوخت وجود داشت که آن هم از دولت نهم و دهم سیاسی‌زده شد و برخورد سیاسی با آن شد. در آن دولت، شرایط پیچیده و دشوار شد و پس از آن، هرگز به سامان نرسید. بنابراین در شرکت گاز دیگر متولی برای کاهش مصرف گاز نداشتیم. از جمله موارد هدررفت جدی گاز می‌توان به بخاری‌های گازی اشاره کرد؛ در سال ۱۳۸۸ شرکت بهینه‌سازی

■ یکی از مشکلاتی که کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۴ با آن مواجه بودند بحران انرژی هم در تابستان و هم در زمستان بود. به‌رغم اینکه در کشور منابع عظیم انرژی وجود دارد اما همواره در تامین انرژی چالش وجود داشته است. دلیل این چالش به نظر شما چیست؟

چالش‌های امروز تامین انرژی صنعت ناشی از نداشتن توجه، تدبیر و مدیریت مناسب در سنوات گذشته است. با چند دستورالعمل و رویه تعریف شده در حوزه برق از جمله ثابت نگه داشتن قیمت برق در سال ۸۳، همه انگیزه فعالان اقتصادی این حوزه گرفته شد و فرآیند تولید برق از یک فرآیند سودده و درآمدزا به یک فرآیند زیان‌ده و خسارت‌بار تبدیل شد. بنابراین بخشی از کمبود برق به دلیل نبود سرمایه‌گذار برای بازسازی، نوسازی و ایمن‌سازی نیروگاه‌ها در سال‌های گذشته است. در واقع هدایت اقتصادی نیروگاه‌ها را به بخش خصوصی سپردیم بدون آنکه قیمت‌گذاری را به آن‌ها بسپاریم. این مسأله باعث شده تولیدکنندگان برق در نسبت هزینه‌ها و درآمدهای خودشان با ضرر و زیان روبه‌رو شوند؛ بنابراین ادامه ندادند. از طرفی هم در طول ۲۱ سال گذشته توسعه شهرنشینی، توسعه تجهیزات، استفاده از انواع سیستم‌ها را به خصوص در لوازم برودتی داشتیم و بدون اضافه کردن ظرفیت تولید برق، توسعه مصرف‌کنندگی اتفاق افتاده است. تعریف مدل‌های مختلف مالی برای صنایع موجب شده صنایع سرمایه‌گذار در حوزه نیروگاهی که در فاصله سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۰ در نیروگاه سرمایه‌گذاری کردند، به نیروگاه‌های بدهکار تبدیل شوند. دلیل آن هم مابه‌التفاوت قیمت ارز و پرداخت نکردن به موقع مطالبات از طرف وزارت نیرو بوده است. بنابراین به طور کلی در حوزه برق به ناترازی رسیدیم. نکته حائز اهمیت این است که در بهینه‌سازی مصرف انرژی هم هیچ برنامه‌ریزی مشخص و مدونی انجام نشده است. به‌رغم اینکه سال ۱۳۸۸ را سال اصلاح الگوی مصرف نام‌گذاری کردند و حتی قانون اصلاح الگوی مصرف در سال

از جمله تولید ذخیره‌سازهای برق که در ایامی از سال دواپر دولتی و واحدهای تولیدی کوچک و منازل بتوانند از برق ذخیره استفاده کنند و اجازه بدهیم برقی که در واحدهای مسکونی قطع می‌شود، به سمت صنعت میل کند و صنعت را حمایت کند. بالاخره سعی داریم به هر روشی که ممکن است بخشی از این مصرف افسارگسیخته را مدیریت کنیم.

■ اشاره کردید که استفاده از انرژی خورشیدی که از سوی دولت انجام می‌شود، دارای خطاهایی است که ما را درگیر چالش‌هایی خواهد کرد. مشکل این کار کجاست؟

هیچ‌گاه دولت نتوانسته مانند یک واحد اقتصادی، موفق عمل کند. اخیراً دولت برای راه‌اندازی نیروگاه‌های خورشیدی ورود کرده است. دولت خودش هم تعرفه‌بندی می‌کند، هم موازین را تعریف می‌کند و هم انحصار توزیع برق را در اختیار می‌گیرد. این‌ها همه باعث می‌شود واحد تولیدی برای استمرار تولید، احساس امنیت نکند.

■ در کشورهای دیگر مخصوصاً اروپایی مزارع پنل‌های خورشیدی و انرژی باد را زیاد می‌بینیم؛ اما در کشور ما با اینکه بسیار هم مستعد است، استفاده از انرژی خورشیدی و باد بسیار کم است. آیا همین تصدی‌گری دولت موجب این مسأله است؟

بخشی از معضل به همین موضوع تصدی‌گری برمی‌گردد. بالاخره اینکه ما فرآیندهای اقتصادی را درست نمی‌بینیم، درست احصا نمی‌کنیم و به موقع واکنش نشان نمی‌دهیم، همه موجب می‌شود به نتیجه مطلوب هم نرسیم. درست رفتار نکردن در مواجهه با موضوعات می‌تواند این معضلات را ایجاد کند.

قطعا قیمت برق آزاد بالاتر می‌رود. بنابراین قیمت تمام‌شده کالا افزایش پیدا می‌کند. از طرفی با افزایش قیمت دلار و تورم‌های افسارگسیخته، توانایی خرید کالا در بازار داخلی از بین می‌رود. قیمت‌ها به سمتی بالا می‌رود که نمی‌توان انتظار داشت خریدار توانایی تامین این هزینه‌ها را داشته باشد. عملاً گفته می‌شود بازار فرو می‌ریزد.

■ آیا باید منتظر ورشکستگی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باشیم؟

اگر به دنبال چاره اساسی نباشیم، حتماً این اتفاق می‌افتد. تعارف که نداریم. همه اتفاقاتی که در طول این سال‌ها گفتیم انشالله نیافتد، بالاخره رخ داد.

■ حل بسیاری از چالش‌هایی که اشاره کردید، از دایره اختیارات و قدرت کسب‌وکارها خارج است. در این شرایط توصیه شما برای بقای کسب‌وکارها چیست؟

ما در اتاق بازرگانی پیشنهاد دادیم که بنگاه‌های اقتصادی متعهد شوند سهامداران مشترک باشند، با هم مشارکت کنند تا به سمت نیروگاه‌های خورشیدی مشترک برویم؛ به طوری که هر کدام از بنگاه‌ها قدرالسهمی از موضوع داشته باشند و با این روش بحران را مدیریت کنیم.

■ آیا این طرح مورد استقبال هم قرار گرفته یا در حد یک پیشنهاد بوده است؟

طرح را به استانی مانند اصفهان ارائه دادیم و مورد استقبال معاون استاندار قرار گرفت. امیدواریم زودتر ترتیب اثر داده شود. با سازمان گسترش مراحل آماده‌سازی برای تولید برخی تجهیزات را انجام می‌دهیم که کمک‌کننده است.

که روزانه ۳۵۰ میلیون متر مکعب کمبود گاز داریم، اهتمامی از سوی شرکت ملی گاز ایران جهت کاهش مصرف ورزیده نشده است. بنابراین ناترازی ما در حوزه گاز و برق استراتژیک است و باعث شده کارآمدی واحدهای تولیدی ما در طول سال به صد روز برسد. نتیجه این ناکارآمدی و تعطیلی تحمیلی صنایع در اثر کمبود گاز، برق و گازوئیل افت نرخ شامخ به حدود ۴۲ و ۴۳ است. در حالی که نرخ شامخ هیچ وقت نباید از ۵۰ پایین‌تر باشد. این‌ها همه مبین این است که صنعت ما به طور جدی آسیب دیده، تشکیلات تولیدی ما قابلیت رقابت را از دست داده، هزینه‌ها پرابرجاست و درآمدها ناقص و محدود شده است. همه این‌ها زمینه را برای خروج واحدهای تولیدی از مدار فراهم می‌کند؛ نه می‌توانند رقابت بکنند، نه قدرت صادرات دارند، نه می‌توانند فن‌آوری داشته باشند و نه برای توسعه برنامه‌ریزی کنند. در نهایت مجبور هستند خودشان را سرکوب کنند و به سمت تعطیلی بروند.

■ اینکه شما می‌گویید ناترازی ما استراتژیک است، یعنی هیچ راهکاری هم ندارد؟

باید ذات شرکت گاز را عوض کرد. ذات شرکت گاز بر اساس تولید و توسعه است و ذهنش بر اساس صرفه‌جویی و کاهش مصرف نیست. با شرکت توانیر به دنبال گرفتن پول بیشتر تحت عنوان افزایش قیمت برق و اخذ مبالغ است و به دنبال مدیریت مصرف کاهنده نیست. هیچ کدام این شرکت‌ها فرآیند کاهنده را به عنوان وظایف نمی‌بینند.

■ اگر وضعیت مصرف به همین شکل پیش برود، پیش‌بینی شما از فضای بازار در سال ۱۴۰۵ چیست؟



روزشمار صنعت خودرو در سال ۱۴۰۴

۱۹



شتابران خودرو: آغاز
طرح فروش تانک ۳۰۰
مونتاژی

۱۱



کرمان موتور: آغاز تولید
خودروی جدید KMC
Shadow

۰۴



شتابران خودرو: آغاز
طرح فروش خودروی
برقی هاچ بک T03

۲۴



فردا موتوروز: حملہ
موشکی اسرائیل به
سایت تولیدی در بروجرد

۱۵



همراه مکانیک: افتتاح
سومین نمایشگاه
حضور در همیلا سنتر

۲۲



همراه مکانیک:
افتتاح شعبه جدید در
تهرانپارس

۰۵



کرمان موتور: حمایت از
تیم فوتبال بانوان خاتون
بم در مسابقات لیگ
قهرمانان زنان آسیا

خرداد

اردیبهشت

فروردین

۲۲



آرین پارس موتور:
حضور در نمایشگاه
خودرو شیراز با برندهای
لاماری و لاماکو

۲۵



کرمان موتور: آغاز
فرآیند تحویل اولین
سری خودروی بومی
«ایگل»

۲۴



کوبر موتور: تمدید
تفاهم نامه فروش
اقساطی محصولات ویژه
همکاران دانشگاهی

۱۹



کرمان موتور: توسعه
ایستگاه های شارژ
خودروهای برقی در
کلان شهرها











کرمان موتور



- موتور بنزینی 1500 سی سی مجهز به سیستم توربوشارژ و پاشش مستقیم سوخت (TGDI)
- حداکثر قدرت 171/5 hp
- حداکثر گشتاور 280 Nm
- گیربکس 6 سرعته اتوماتیک دو کلاچه (DCT)
- عملکرد تعویض دنده الکترونیکی
- سانروف پانورامیک به همراه پرده برقی
- شارژر بی سیم تلفن همراه
- سیستم ورود بدون کلید + استارت دکمه ای
- اهرم تعویض دنده پشت فرمان
- صندوق عقب برقی در 6 جهت به همراه تنظیم گودی کمر در 4 جهت
- روکش چرمی صندلی ها و غریبک فرمان
- گرمکن صندلی های ردیف جلو با قابلیت تنظیم دما
- کنسول میانی ردیف جلو مجهز به سرد کن (Cool Box)
- صندوق عقب برقی مجهز به حسگر برخورد با مانع
- مجهز به 6 کیسه هوا (سرنشینان جلو، جانبی و پرده ای)
- سیستم ترمز کمکی هیدرولیکی (HBA)
- سیستم کمکی ترمز (BOS)
- سیستم تشخیص رادار نقطه کور (BSD)
- ترمز پارک برقی EPB + اتو هلد (Auto Hold)
- دوربین 360°

Instagram KERMANMOTOR

KME SR6

کی ام سی اس آر ۶



کرمان موتور



- موتور بنزینی 1500 سی سی مجهز به سیستم توربوشارژ و پاشش مستقیم سوخت (TGDI)
- حداکثر قدرت 171/5 hp
- حداکثر گشتاور 280 Nm
- گیربکس 6 سرعته اتوماتیک دو کلاچه (DCT)
- عملکرد تعویض دنده الکترونیکی
- سانروف پانورامیک به همراه پرده برقی
- شارژر بی سیم تلفن همراه
- سیستم ورود بدون کلید + استارت دکمه ای
- اهرم تعویض دنده پشت فرمان
- صندلی راننده با تنظیم برقی در 6 جهت به همراه تنظیم گودی کمر در 4 جهت
- روکش چرمی صندلی ها و غربیلک فرمان
- گرمکن صندلی های ردیف جلو با قابلیت تنظیم دما
- کنسول میانی ردیف جلو مجهز به سرد کن (Cool Box)
- صندوق عقب برقی مجهز به حسگر برخورد با مانع
- مجهز به 6 کیسه هوا (سرنشینان جلو، جانبی و پرده ای)
- سیستم ترمز کمکی هیدرولیکی (HBA)
- سیستم کمکی ترمز (BOS)
- سیستم تشخیص رادار نقطه کور (BSD)
- ترمز پارک برقی EPB + اتو هلد (Auto Hold)
- دوربین 360°

Instagram KERMANNMOTOR

KME SR6

کی ام سی اس آر ۶

از ریسک تصمیم تا اطمینان فرآیند بلوغ خودرو ۴۵ در سالی پرفراز و نشیب

سال ۱۴۰۴ برای خودرو ۴۵، صرفاً نه یک سال عملیاتی؛ بلکه سال بلوغ برند بود. پس از هفت سال فعالیت مستمر در بازاری پرنوسان، این سال جایی بود که آزمون‌های واقعی، معنا و عمق یک مدل کسب‌وکار را عیان کردند.

۱۴۰۴ با بحران گذشت. از جنگ ۱۲ روزه و تنش‌های ناشی از آن، تا قطعی اینترنت که بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی را متوقف یا مختل کرد. در چنین فضایی، بازار خودرو نیز از این فشارها مصون نماند؛ اما هم‌زمان، نقش خودرو در سبد دارایی خانوارها پررنگ‌تر و سهم آن بزرگ‌تر از همیشه شد.

در دوره‌هایی که امکان نقدشوندگی بسیاری از دارایی‌ها محدود است، خودرو به یک سرمایه استراتژیک تبدیل می‌شود؛ دارایی‌ای که هم مصرفی است و هم قابلیت تبدیل سریع به نقدینگی دارد. همین ویژگی، تصمیم‌گیری درباره فروش خودرو را در زمان بحران به تصمیمی حساس، زمان‌مند و پرریسک تبدیل می‌کند.

در این نقطه، **سرعت، امنیت و سهولت** دیگر مفاهیم تبلیغاتی نبودند. برای خودرو ۴۵، این سه مؤلفه در سال ۱۴۰۴ به راهکارهای عملیاتی تبدیل شدند؛ راهکارهایی برای **کاهش فرسایش تصمیم، حفظ ارزش دارایی مشتری و عبور امن از شرایط بی‌ثبات**.



معامله آسان



معامله امن



معامله سریع

اتکای این رویکرد، بر یک زیرساخت واقعی است. شبکه‌ای متشکل از **۷۰ شعبه فعال در ۲۴ شهر ایران** که در طول سال ۱۴۰۴ به‌صورت پیوسته توسعه یافت و امکان دسترسی فیزیکی، فرآیند یکپارچه و تصمیم‌گیری سریع را فراهم کرد و در کنار مرکز پاسخ‌گویی گسترده و زیرساخت‌های عملیاتی خودرو ۴۵ نقش مهمی در حفظ تداوم خدمت، حتی در شرایط اختلال و بحران، ایفا کردند.

نتیجه این ترکیب، رشد بود. خودرو ۴۵ در تمام بحران‌های ۱۴۰۴ ایستاد، فعالیت خود را حفظ کرد و مهم‌تر از آن، به ارزش آفرینی ادامه داد؛ نه با توقف بازار، بلکه با سازگارشدن با واقعیت‌های آن.

اکنون، با **آغاز هشتمین سال** فعالیت، خودرو ۴۵ وارد مرحله‌ای تازه شده است. چشم‌انداز پیش رو، رشدیست بدون توقف که بر پایه تجربه و یادگیری از بحران‌ها بنا شده و نه بر هیجان‌های کوتاه‌مدت.

هدف روشن است؛ ادامه توسعه به عنوان شرکتی پیشرو در ایران که به‌واسطه تعهد به تعالی، نوآوری و رضایت مشتری شناخته می‌شود و استانداردهای تازه‌ای برای سرعت، راحتی و ایمنی در صنعت تعریف می‌کند.

در امتداد این مسیر، تحول فناوری نقشی کلیدی دارد. خودرو ۴۵ با حرکت به‌سوی سازمان هوش مصنوعی‌محور، در حال بازتعریف فرآیندها، تصمیم‌سازی‌ها و تجربه مشتری است؛ تحولی که هدف آن نه صرفاً بهینه‌سازی، بلکه ساختن آینده‌ای هوشمندتر برای بازار خودرو در ایران است.

۱۴۰۴، سال عبور بود. و عبور، وقتی معنا دارد که مسیر بعد از آن روشن‌تر باشد.

آمادگی جذب و مدیریت بیمه‌گذاران بزرگ را داریم

صنعت بیمه به عنوان یک صنعت همراه، در تمام دشواری‌های سالی که گذشت در کنار کسب‌وکارها بود تا ریسک ناشی از دلایل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی را کاهش دهد. در سال ۱۴۰۴ رشد اسمی حق بیمه‌ها در حالی اتفاق افتاد که قیمت همه چیز از جمله قطعات و خدمات افزایش یافته بود. با این حال بیمه با متحمل شدن همه این ریسک‌ها، پشت کسب‌وکارها را خالی نکرد. ابراهیم سالاری، مدیرعامل شرکت خدمات بیمه‌ای توسعه اعتماد مهر و نماینده بیمه آسیا، معتقد است مدیریت تغییرات لحظه‌ای در این شرایط مهم‌ترین کاری است که باید انجام داد. وی در این گفتگو تاکید دارد کسب‌وکاری موفق است که فارغ از محدودیت‌های تقویمی و زیرساختی، بتواند تداوم خدمات خود را برای مشتری تضمین کند.

■ ارزیابی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ چیست؟

در سال ۱۴۰۴، صنعت بیمه ایران تحت تأثیر شدید فشار تورمی ناشی از بهای تمام‌شده خدمات قرار داشت. رشد اسمی حق بیمه‌ها در حالی رخ داد که جهش هزینه‌های قطعات و خدمات درمانی، نسبت خسارت را به مرزهای بحرانی نزدیک کرد. این ناترازی مالی، بحران رضایتمندی را به دنبال داشت، چرا که بیمه‌گذاران با چالش عدم کفایت سرمایه و نیاز مداوم به صدور الحاقیه مواجه بودند که عملاً کارکرد آرامش‌بخش بیمه را تحت‌الشعاع قرار داد. در این سال، صنعت از مرحله پذیرش دیجیتالی شدن عبور کرد و به سمت ضرورت ارتقای بلوغ دیجیتال حرکت کرد. هرچند تحول اساسی در هسته عملیات شرکت‌ها به صورت گسترده رخ نداد، اما نقش آفرینی کارگزاران برخط و توسعه لایه فروش دیجیتال را با وجود چالش‌های موجود نمی‌توان نادیده گرفت، موضوعی که نشان داد مشتریان به دنبال راهکارهای در دسترس‌تر و منعطف‌تر هستند.

■ پیش‌بینی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ چیست؟

سال ۱۴۰۵ برای ما سال شفافیت اجباری است. تکنولوژی و فشار اقتصادی، کسب‌وکارهای ناکارآمد را حذف خواهد کرد. ما در این سال به جای مدیریت وضعیت موجود، باید مدیریت تغییرات لحظه‌ای را تمرین کنیم. برنده کسی است که بتواند تهدید ناترازی‌های انرژی و ارزی را به

فرصتی برای خلق ارزش دیجیتال تبدیل کند. در واقع، سال آینده سال شرکت‌های خدمات‌محور هوشمند است که می‌توانند بار ناشی از ناکارآمدی‌های سنتی را از دوش مشتری بردارند.

■ تحلیل شما از واکنش بازار به بحران‌های سال ۱۴۰۴ (درگیری‌های نظامی، ناترازی انرژی، اختلالات اینترنت و ...) چیست؟

واقعیت این است که در سال ۱۴۰۴، بازار ایران نشان داد که دیگر به دنبال ثبات نیست، بلکه به دنبال قابلیت پیش‌بینی است. بازار به سمت کاهش سرمایه‌گذاری و افزایش نقدشوندگی حرکت کرد و اختلال در زیرساخت‌هایی مثل اینترنت، بهره‌وری را کاهش داد. بحران‌های امسال به ما آموخت که در ساختار مدیریتی، باید از مدل‌های کلاسیک فاصله گرفته و به سمت مدیریت سناریو محور حرکت کنیم. در چنین فضایی، کسب‌وکاری موفق است که فارغ از محدودیت‌های تقویمی و زیرساختی، بتواند تداوم خدمات خود را برای مشتری تضمین کند، دقیقاً همان الگویی که ما مبنای کار خود قرار داده‌ایم.

■ در بازاری که اکثر شرکت‌های بیمه عملکردی مشابه دارند، شرکت خدمات بیمه‌ای توسعه اعتماد مهر چگونه توانسته رضایتمندی را افزایش داده و بازار خود را توسعه دهد؟

ما در شرکت توسعه اعتماد مهر، این واقعیت را پذیرفته‌ایم که بیمه‌گذار به دنبال خرید کاغذ

نیست، بلکه به دنبال خرید آرامش است. برای تحقق این هدف، سه گام اساسی برداشته‌ایم:

- ما تیمی از متخصصان با سابقه را گرد هم آورده‌ایم که علاوه بر بیمه، صنایع را به‌خوبی می‌شناسند. نکته کلیدی ما این است که از دانش فناوریانه و زیرساخت‌های IT برای جبران ناکارآمدی‌های فرآیندی در رابطه بین بیمه‌گر و بیمه‌گذار استفاده می‌کنیم تا بروکراسی‌های سنتی، سرعت ما را نگیرد.

- برخلاف روال معمول اداری، سرویس پشتیبانی ۲۴ ساعته ما تضمین می‌کند که مشتری در لحظه حادثه تنها نماند، یعنی دقیقاً زمانی که شرکت‌های بیمه‌گر در دسترس نیستند، ما به عنوان وکیل مدافع کنار مشتری هستیم.

- ما بازوی اجرایی مشتری هستیم. هر جا فرآیندهای پیچیده شرکت‌های بزرگ بیمه‌گر باعث کندی کار شود، تیم ما با پیگیری مستقیم، آن نقص‌ها را پوشش می‌دهد تا روند دریافت خسارت متوقف نشود.

همین رویکرد باعث شده که شاهد رشد بسیار چشمگیر پرتفوی شرکت باشیم، به طوری که همین الان هم مجموعه‌های بزرگ و نام‌آوری به جمع مشتریان ما اضافه شده‌اند. با این حال، با توجه به زیرساخت‌های قدرتمندی که ایجاد کرده‌ایم، همچنان پتانسیل و آمادگی کامل برای جذب و مدیریت بیمه‌گذاران بزرگ دیگر را داریم تا استاندارد متفاوتی از خدمات و آرامش را به آن‌ها ارائه دهیم.



F9 AWD *PLUG-IN HYBRID*

SAFETY-THE GREATEST LUXURY

85% High-Strength Steel X 21% Hot-Formed Steel Frame

پرچمدار جدید فونیکس



MAYAN
GROUP



گروه خودروسازی مایان

تهران، کیلومتر ۱۲ جاده مخصوص کرج خیابان

سپاه اسلام نبش خیابان جلال | ۰۲۱ ۴۹۰۰۴۰۰۰

@mayangroup | mayan-group.com

اتو خسروانی

حس خوب، خرید مطمئن

مسیر پرافتخار اتو خسروانی در سال ۱۳۵۱ توسط آقای سهراب خسروانی آغاز شد. در ادامه، علی خسروانی با رویکردی نوآورانه و با هدف تغییر فضای سنتی و ناامن بازار خودرو به محیطی امن و محترمانه، این مجموعه را به عنوان «اولین برند زنجیره‌ای خرید خودرو در ایران» پایه‌گذاری کرد.

چشم انداز ما ارائه خدمات به عنوان اولین برند زنجیره‌ای اطمینان بخش و مشتری مدار خرید و فروش خودرو در ایران است.

همچنین مأموریت ما در راستای رسیدن به این چشم انداز، پر کردن خلا وجود اعتماد به فروشندگان و احترام به مشتری در خرید و فروش خودرو است.

اتو خسروانی

نخستین برند زنجیره‌ای
خرید مطمئن خودرو در ایران

حس خوب، خرید مطمئن



خدمات جامع اتو خسروانی

نمایندگی‌های خدمات پس از فروش

تداوم ارتباط با مشتریان پس از خرید، جهت تضمین آرامش خاطر آن‌ها در طول استفاده از خودرو.

نمایندگی‌های رسمی فروش

همکاری با معتبرترین شرکت‌های واردکننده و خودروسازان داخلی (نظیر کرمان موتور، آرین موتور، مکت موتور، تیگارد موتور و...) جهت پیش‌فروش و عرضه ویژه خودروها.

خرید و فروش تخصصی (صفر و کارکرده)

ارائه مشاوره حرفه‌ای برای خرید و فروش تمامی خودروهای موجود در بازار به صورت نقد و اقساط در کلیه شعب.

مزیت‌های انحصاری؛ چرا اتو خسروانی؟

- یک سال گارانتی تعویض خودرو:
- تعویض خودرو در صورت بروز ایراد فنی در موتور و گیربکس خودرو صفر کیلومتر تا یک سال یا ۱۵ هزار کیلومتر
- گارانتی موتور و گیربکس:
- پرداخت کلیه هزینه‌های تعمیرات موتور و گیربکس در صورت بروز ایراد فنی برای خودروهای کارکرده تا یک سال یا ۱۵ هزار کیلومتر
- یک هفته گارانتی معايرت:
- عودت وجه به مشتری در صورت وجود معايرت بين برگه کارشناسی و وضعیت واقعی خودرو تا یک هفته
- تحویل رایگان خودرو در سراسر ایران

گسترده‌گی شبکه و تنوع بی‌نظیر محصولات

اتوکسروانی با آغاز از شعبه غرب تهران (آیت‌الله کاشانی) و گسترش در سراسر پایتخت و سایر شهرهای کلیدی ایران (مشهد، کرج، آمل و کرمان، رشت)، کامل‌ترین سبد محصولات را ارائه می‌دهد. از نمایندگی فروش برندهای معتبر جهانی (BMW، VW، Toyota، Kia، Nissan و...) تا فروش و ثبت‌نام کلیه خودروهای وارداتی و مونتاژی بازار ایران، اتوکسروانی مشاور شما برای خریدی مطمئن است.

نمایندگی ۱۷۲۳ آرینا دراپو



نمایندگی ۲۱۰۵ آراین موتور



نمایندگی ۱۱۱۳ تیگارد موتور



نمایندگی ۱۰۵ ویدا موتورز



نمایندگی ۷۴۰ مکث موتور



نمایندگی ۲۱۲۷ دیار خودرو



نمایندگی ۲۱۳۴ آرتابان موتورز



نمایندگی ۱۰۸ ایکس موتورز



نمایندگی ۱۷۸ ایستا موتور



نمایندگی ۲۲۱ خودروسازان راین



نمایندگی ۱۴۱۴ بم خودرو



نمایندگی ۱۷۶۹-۱۴۱۴ کرمان موتور



ارتباط با ما ۰۲۱- ۴۸۴۲۱

www.autokhosravani.com

روایت محمد لاهوتی از چالش‌های صادرات در سال ۱۴۰۴

ضربه اینترنتی به صادرات

تحولات سال ۱۴۰۴ گره صادرات را برای فعالان اقتصادی ایران، کورتر کرد. در این سال، علاوه بر قوانین سختگیرانه داخلی، تنش‌های خارجی نیز مسیرهای صادراتی را صعب‌العبور کردند. محمد لاهوتی، رئیس کنفدراسیون صادرات و رئیس کمیسیون توسعه صادرات اتاق بازرگانی ایران در این گفتگو به چالش‌های پیش‌روی صادرکنندگان در سال ۱۴۰۴ می‌پردازد.

■ تاکنون سالی مشابه سال ۱۴۰۴ را تجربه کرده بودید؟

سال ۱۴۰۴ یکی از پرفراز و نشیب‌ترین سال‌های بعد از انقلاب بود؛ حتی در هشت سال جنگ تحمیلی هم کشور چنین تجربه‌ای را نداشت. از یک طرف با شروع سال در اردیبهشت‌ماه حادثه هرمزگان و بندر شهید رجایی به وقوع پیوست که بسیاری از کالاهای صادراتی و وارداتی کشور را تحت تأثیر قرار داد و صادرکنندگان و واردکنندگان در خصوص رفع تعهد ارزی با مشکلات جدی مواجه شدند. از طرف دیگر بلافاصله بعد از آن جنگ دوازده‌روزه اتفاق افتاد که تأثیرهای خود را بر اقتصاد کشور همچنان حفظ کرده و شرایط نه جنگ، نه صلح را در این دوره تجربه می‌کنیم. بعد از گذشت جنگ هم متأسفانه با ناترازی در حوزه انرژی و آب مواجه شدیم که کارخانه‌ها چند روز در هفته را به اجبار تعطیل بودند. در دی‌ماه هم موضوع نارضایتی‌ها و اعتراضات شروع شد که آن هم تأثیر خود را بر اقتصاد گذاشت. این‌ها همه در شرایطی است که یک رکود تورمی وحشتناک را در این سال تجربه کردیم. رشد اقتصادی منفی است و قیمت‌ها افزایشی است. قیمت‌های جدید ارزی دولت هم در این شرایط دوباره واحدهای تولیدی را با کمبود نقدینگی مواجه کرده است. هر چند سیاستی که دولت اجرا کرد، درست و قابل دفاع بود و بساط رانت ارزی را در حوزه واردات برچید، ولی اثرات منفی خودش را هم بر اقتصاد برجای گذاشته است. اکنون که در حال صحبت هستیم موضوع مذاکرات در پیش است و اقتصاد همچنان با آینده پر از ابهام دربارۀ توافق یا عدم توافق دست‌وپنجه نرم می‌کند.

■ این توافق یا عدم توافق که کسب‌وکارها را با بلاتکلیفی مواجه کرده، چه آثاری می‌تواند داشته باشد؟

من نمی‌خواهم بگویم که موضوع مذاکرات فعالان اقتصادی را با بلاتکلیفی مواجه کرده، چراکه از ابتدای جنگ دوازده‌روزه با این شرایط

دست‌وپنجه نرم می‌کنیم. به هر حال موضوع تهدیدهای آمریکا در ماه‌های اخیر شدت گرفته، موضوع تحریم‌ها سخت‌تر شده و کشور هم خط قرمزهایی دارد. شرایط برای آینده غیرقابل پیش‌بینی است؛ خصوصاً اینکه مشکلات گذشته از جمله ناترازی‌ها هم همچنان وجود دارد و به طور جدی بر اقتصاد تأثیرگذارند. لذا همه این‌ها امسال را به سالی متفاوت تبدیل کرده است. رکود تورمی که بر بازار حاکم است، هم عامل افزایش قیمت‌هاست و هم مانع ایجاد تقاضا. در نتیجه فعالان اقتصادی به شدت تحت تأثیر قرار گرفته‌اند و با مشکل کمبود نقدینگی، عدم تقاضا و افزایش قیمت‌ها مواجه هستند.

■ این مشکلاتی که اشاره کردید قاعداً باید بر صادرات کشور و تراز تجاری هم تأثیر مستقیم داشته باشد. این تأثیر از ابتدای سال به چه صورت بوده است؟

در حوزه صادرات شاید همه اتفاق‌هایی که اشاره شد وجود داشته اما یک اتفاق مثبتی هم در این دوره افتاده و آن هم یکسان‌سازی نرخ ارز در بازار اول و دوم مرکز تجاری طلا و ارز است که به شفاف‌سازی و تشویق صادرات کمک بسیاری کرد. از طرف دیگر، پس از افزایش نرخ ارز، تقاضا برای واردات کاهش پیدا کرد و مدیریت شد. در نتیجه میزان واردات و صادرات نسبت به سال گذشته تفاوت خاصی با هم نداشت و حتی به نظر می‌رسد که تا پایان سال تقاضا تراز تجاری نسبت به سال گذشته کمتر هم بشود. لذا تصمیم‌های



صادرات یک فرآیند است که در یک ماه و دو ماه خلاصه نمی‌شود؛ یعنی یک صادرکننده باید سال‌ها تلاش کند تا بتواند برای محصولی که دارد بازار جدید پیدا کند

جدید در حوزه ارز، موجب افزایش صادرات و در مقابل هم کاهش واردات شدند. هرچند وقتی این تصمیم‌ها گرفته شد، به مدت یک ماه با محدودیت‌های مخابراتی و قطع اینترنت مواجه شدیم. با این حال فکر می‌کنم صادرات توانست تا حدودی واحدهای تولیدی را از مشکلات جدی نجات دهد.

■ به قطع بودن اینترنت اشاره کردید. آیا این موضوع اختلالی در روند صادرات ایجاد نکرد؟

در روند فیزیکی صادرات خبری‌ما در روند تعاملات جهانی تا حدودی مشکلاتی ایجاد شد. چون امروزه جدای از بحث فیزیکی، برای دریافت اسناد نیاز به ارتباطات الکترونیکی توسط ایمیل و شبکه‌های اجتماعی وجود دارد. واضح است که این موضوع تأثیر خود را بر تجارت خارجی و حتی فعالیت‌های اقتصادی داخلی می‌گذارد. تأثیر قطع اینترنت در یک ماه غیرقابل انکار است.

■ بسیاری از صادرکنندگان از پیمان‌سازی ارزی ابراز نارضایتی می‌کنند. به نظر شما، این مسأله چقدر در کاهش صادرات موثر بوده است؟

ما امسال را با دو، سه سال گذشته بررسی و مقایسه می‌کنیم. موضوع پیمان‌سازی ارزی یکی از موضوعات بسیار پرچالش فعالان حوزه تجارت خارجی اعم از صادرات و واردات است. به جز صادرات، در واردات هم صف‌های تخصیص ارز و جریمه‌های سنگین ناشی از تأخیر در واردات همه از سال ۹۷ به بعد



که دارد بازار جدید پیدا کند. صادرکننده بعد از پیدا کردن بازار باید به خریدار خارجی تعهد بدهد که کالای مورد نیازش را به موقع تامین می‌کند. بنابراین هر اتفاقی مثل بسته شدن مرزها در زمان جنگ ۱۲ روزه، اعمال محدودیت در جابه‌جا کردن کالا و قطع اینترنت، به ماه‌ها تلاش صادرکنندگان آسیب جدی وارد می‌کند. این‌ها همه و همه تاثیر خودشان را در تجارت خارجی به عنوان اولین سنگر نشان می‌دهد. چراکه خریدار خارجی ترجیح می‌دهد با کسی کار کند که اطمینان داشته باشد در موعد مقرر کالا را تحویل می‌گیرد. به نظر من اولین موضوع اطمینان بخشی و برگشت اعتماد به فضای کسب و کار و فعالان اقتصادی است. نکته دوم جلوگیری از تولید قوانین جدید و تغییر پی‌درپی آن است. نکته سوم در حوزه رفع تعهد ارزی خصوصا در ارز حاصل از صادرات است. بانک مرکزی پس از تغییر مدیریت تصمیمات خوبی گرفته و اقدامات خوبی را انجام داده است؛ ولی بعضی صادرکنندگان همچنان درگیر تعهدات ارزی سال‌های قبل هستند. مهلت‌هایی که دستگاه‌های نظارتی به این افراد می‌دهند بسیار کوتاه است. برای آرامش بخشی به جامعه صادرکنندگان، به خصوص صادرکنندگان کوچک و متوسطی که با برگرداندن بخشی از ارز، حسن نیت خود را نشان داده‌اند، بهتر است فرصت بیشتری در نظر گرفته شود تا آن‌ها بتوانند خودشان را به‌روزرسانی کنند. از همه این‌ها مهم‌تر موضوع نرخ است که اگر مرکز مبادله در نرخ توافقی که به رسمیت شناخته، دخالت نکند و اجازه دهد که نرخ متناسب با قیمت عرضه و تقاضای واقعی افزایش یا کاهش پیدا کند، قطعا می‌تواند دغدغه صادرکنندگان را در مورد رفع تعهد ارزی کاهش دهد. برعکس این موضوع هم این است که اگر این تفاوت قیمت زیاد شود، هم برگشت ارز کند می‌شود و هم جذابیت واردات زیاد می‌شود؛ این همان اتفاقی است که در شروع به کار مرکز مبادلات ارزی با آن مواجه بودیم.

چالش مواجه شدند که آثار آن در صادرات هم مشهود است؟

موضوع ناترازی در صنایع بزرگ مانند فولاد و پتروشیمی قطعا تاثیر مستقیم دارد. تولید صنایع کوچک و متوسط هم در اثر ناترازی‌ها با مشکل مواجه شد. هزینه تولیدشان افزایش پیدا کرد. چون مجبور بودند برای استفاده از نرأتورها، مبالغ هنگفتی را بابت خرید سوخت پرداخت کنند. به هر حال وقتی یک واحد تولیدی چند روز در هفته مجبور می‌شود فعالیت خودش را متوقف کند، قطعا با زیان مواجه می‌شود. در بعضی از صنایع خاموش شدن کوره‌ها امکان روشن شدن مجدد ندارند. آن‌ها خسارت‌های جدی دیدند. برای بررسی اینکه این اتفاقات در صادرات چه تاثیری داشته باید هر بخش به صورت جداگانه بررسی شود. به عنوان مثال صادرات فولاد در آن بازه زمانی با کاهش چشمگیری مواجه شد. وقتی شرایط تولید از حالت عادی خارج می‌شود، بر صادرات هم تاثیر منفی می‌گذارد.

■ صادرکنندگانی که به شما مراجعه می‌کنند و با آن‌ها در ارتباط هستید چه نکاتی را به عنوان چالش به شما منتقل می‌کنند و شما چه راهکارهایی به آن‌ها پیشنهاد می‌دهید؟

سرعت صدور بخشنامه‌ها در حوزه تجارت خارجی بسیار زیاد است. فعالان اقتصادی هرچقدر هم که بخواهند به‌روز باشند، باز نمی‌توانند در جریان آخرین بخشنامه‌ها قرار بگیرند. این روند صدور بخشنامه‌های متنوع، متعدد و جدید مشکلات زیادی برای صادرکنندگان و واردکنندگان ایجاد کرده است.

■ آیا در راستای تسهیل فرایندهای صادراتی برای فعالان بخش خصوصی، پیشنهادی به حاکمیت دارید؟

صادرات یک فرآیند است که در یک ماه و دو ماه خلاصه نمی‌شود؛ یعنی یک صادرکننده باید سال‌ها تلاش کند تا بتواند برای محصولی

وجود داشته و مربوط به فقط امسال نیست. صادرکنندگانی هم که اقدام به صادرات کردند از شرایط مطلع بودند ولی اینکه نرخ ارزی مناسب نیست و ممکن است تعهد ارزی بیشتری به همراه داشته باشد یک بحث است، اینکه برخی صادرکنندگان به دلیل کم ارزش بودن محصول صادراتی‌شان خصوصا در حوزه کشاورزی و میوه و تره‌بار با چالش مواجه هستند، بحث دیگری است. این موضوع قابل قبول و قابل دفاع است ولی در کل تعهد ارزی وجود داشته و روش‌های آن هم مشخص بوده و برای مشمولین بند ۲ هم که صادرکنندگان کوچک و متوسط هستند، روش‌های متنوعی وجود داشته است. گرچه نرخ می‌تواند موثر باشد اما روش‌هایی مانند واگذاری واردات در مقابل صادرات و اخیرا هم موضوع اسکناس و یکسان‌سازی نرخ در بازارهای اول و دوم به رفع تعهد ارزی کمک کرده است. ولی اینکه در شرایط تحریم صادرکنندگان چگونه باید تعهدشان را ایفا کنند، آیا این سخت‌گیری‌هایی که در زمان مدیریت قبلی بانک مرکزی وجود داشت، باید ادامه پیدا کند یا خیر، موضوعات این چالش است که خود ما هم به عنوان کمیسیون توسعه صادرات اتاق و کنفدراسیون صادرات از سال ۹۷ به بعد یک‌سره با دستگاه‌های مختلف در ارتباط بودیم، نقاط قوت و ضعف را مطرح و مطالبه کردیم تا اشکالات موجود برطرف شود. لذا این بحث قابل دفاع است اما در کلیت موضوع و در تحلیل شرایط امسال و سال گذشته خیلی به نظر من تاثیری ندارد.

■ اتفاقات سال ۱۴۰۴ کدام گروه از کسب و کارها را با چالش‌های بیشتری مواجه کرد؟

به نظرم کسب و کارهای داخلی بیشترین آسیب را دیدند؛ به خصوص آن‌هایی که باید از اپلیکیشن‌های خارجی استفاده می‌کردند. در حوزه تجارت خارجی آن یک ماه به هر حال روند تجارت را کند کرد ولی یک سری تمهیداتی هم اندیشیده شد و شرایطی به وجود آمد که بتواند آن چالش‌ها را مدیریت کند اما کماکان بعضی از اپلیکیشن‌ها فیلتر هستند. اما در همان پانزده، بیست روز اول قطعی اینترنت نقل و انتقال پول کند شد. موضوع عدم دسترسی به ایمیل هم موضوع مهمی بود؛ چون در دنیا ایمیل به رسمیت شناخته شده و دستگاه‌های قدیمی مثل فکس و تلکس از رده خارج شدند. لذا روند تجاری را کند کرد و هزینه‌های تجاری را افزایش داد. صادرکننده مجبور بود برای ارسال اسناد یا فروش ارز یک نفر را به خارج از کشور بفرستد.

■ این فقط چالش‌ها و آثار قطعی اینترنت بود. اگر ناترازی‌ها و سایر مسائل را هم در نظر بگیریم، چه کسب و کارهایی با بیشترین

تحلیل کیومرث کرمانشاهی از وضعیت بازرگانی ایران در سال ۱۴۰۴

تحریم‌های داخلی تقویت‌کننده تحریم‌های خارجی

کیومرث فتح‌الله کرمانشاهی، به عنوان معاون اسبق وزیر صنعت، معدن و تجارت و کارشناس حوزه بازرگانی، با اینکه روزهای خوب و بد تجارت کشور را از نزدیک لمس کرده، معتقد است سالی عجیب‌تر از سال ۱۴۰۴ برای کسب‌وکار در طول عمر خود ندیده است؛ البته او هنوز به آینده امیدوار است. کرمانشاهی تحریم‌های ناروای خارجی و سوءمدیریت داخلی را دو معضل بزرگ کسب‌وکارها می‌داند که باید رفع شوند تا تجارت رنگ و بوی جدی به خود بگیرد.

■ بسیاری از فعالان بازار وقتی برای تحلیل فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ در مقابل ما نشستند، از شرایط این سال بسیار گله کردند. نظر شما چیست؟

من که بیش از شش دهه از خدا عمر گرفتم، خیلی صریح به شما می‌گویم که سالی سخت‌تر از ۱۴۰۴ برای کسب‌وکارها ندیدم. حال دل مردم ایران از حال کسب‌وکارها بدتر بوده و امیدمان این است که روزهای بهتری در انتظارمان باشد. واقعیت این است که ریشه همه این معضلات نشأت گرفته از تحریم و تشدید تحریم‌های اولیه و ثانویه، مخصوصاً تحریم‌های تجاری است. متأسفانه در کشور ما تصمیم‌گیری درباره موضوع‌های مهم چنان به تأخیر می‌افتد که به بحران و چالش‌های شدید تبدیل شوند؛ بعد در وضعیت فشار و مشکلات حداکثری به اجبار تصمیم‌هایی مقطعی گرفته می‌شود و همچنان امیدواریم زمان برای تصمیم‌گیری‌های بزرگ باقی مانده است. در شرایطی که حال اقتصاد خوب نیست و مشکلات عدیده‌ای وجود دارد، رفت‌وآمدهای مدیران حوزه وزارت اقتصاد و بانک مرکزی اقدام درستی نیست. همان‌طور که مشاهده کردیم، نتیجه‌ای هم نداشت و چیزی تغییر نکرد. ریشه همه این مشکلات همان‌طور که گفتیم تحریم است. چون نمی‌توانیم دور خودمان دیوار بکشیم. اگر بخواهیم کسب‌وکار داشته باشیم، باید با دنیا کار کنیم و تنش‌ها را برداریم و امنیت برقرار باشد. کسب‌وکار در سایه امنیت شکل می‌گیرد.

■ ارزیابی شما از عملکرد دولت چیست؟

برخی تصمیم‌ها مقدم و موخر گرفته می‌شود. به عنوان مثال ناآرامی‌های دی‌ماه هم‌زمان با کالابریگ ارزاق عمومی دولت به مردم اتفاق افتاد. آیا بهتر نبود کالابریگ زودتر به مردم داده می‌شد؟ در مورد بنزین هم همین اتفاق افتاد. این موارد را در کنار تک‌نرخ شدن ارز و حذف ارز ترجیحی قرار دهید. آیا بهتر نبود ابتدا کالابریگ‌ها به جای ابتدای زنجیره به انتهای آن پرداخت و بازخورد لازم گرفته می‌شد، سپس ارز ترجیحی را حذف

می‌کردند؟ اما چه اتفاقی افتاد؟ اول اعلام کردند می‌خواهیم ارز را تک‌نرخ کنیم و بعد کالابریگ را به مردم دادند. یا بنزین سوپر را که روزی در دسترس همه مردم بود، صرفاً برای خودروهای خاص در مناطق مرفه‌نشین تهران توزیع کردند. بنزین لیتری ۸۰ یا ۹۰ هزار تومان را همه کس نمی‌تواند بخرد. اصلاً زمان مناسبی برای توزیع بنزین سوپر به ماشین‌های لاکچری در تهران نبود. ما با مجموعه‌ای از مشکلات روبه‌رو هستیم؛ چراکه تحلیل درست و به موقع نداریم. به مشاوره کارشناسان گوش نمی‌دهیم و دیر تصمیم می‌گیریم. در حالی که همیشه شنیده‌ایم پیشگیری مقدم بر درمان است اما در جامعه ما، مسئولان بعد از اینکه مسأله به معضل تبدیل شد تازه دست به اقدام می‌زنند. تصمیم‌گیری‌های قاطعانه لازم است؛ نباید قدرت تصمیم‌گیری از مدیران سلب شود یا مدیر از ارائه تصمیم واهمه داشته باشد، نباید کشور را روزمره مدیریت کرد. در حالی که برنامه توسعه و سند چشم‌انداز داریم، اما هیچ‌کدام اجرا نشده و به صورت روزمره جلو رفته‌ایم.

■ شما مادر همه مشکلات را تحریم دانستید. اما نکاتی که به آن اشاره می‌کنید بیشتر بوی عدم مدیریت یا سوءمدیریت می‌دهند...

من ام‌المصائب را به دو دسته تقسیم می‌کنم: تحریم‌های ناروای خارجی و تحریم‌های داخلی. اگر ما تصمیمات داخلی را به موقع، با درایت، با حکمرانی مطلوب می‌گرفتیم، شاید اثر تحریم‌های خارجی اینقدر بروز و ظهور نمی‌کرد. بخش عمده‌ای از



بیشتر کسب‌وکارهای کوچک آسیب دیدند.

کسب‌وکارهای متوسط هم به آن شکل سابق، دیگر باقی نمانده است. فقط آن‌هایی باقی نمانده‌اند. فقط آن‌هایی باقی ماندند که از انواع رانت‌ها، فرصت‌ها و انحصارها استفاده می‌کنند.

مشکلات امروز کسب‌وکارها ناشی از انواع محدودیت‌ها، تحریم‌های داخلی و عدم تصمیم‌گیری به موقع است. دولت و بخش حکمرانی باید سیاست‌گذاری همراه با هماهنگی و همراهی ذی‌نفعان داشته باشد. ذی‌نفعان بخش‌های خصوصی و تعاونی، سه اتاق بازرگانی، تعاون و اصناف هستند. من به اتاق‌ها هم نقد دارم و خود آن‌ها هم نیازمند اصلاح هستند. چون اتاق‌ها هم متأسفانه همه ذی‌نفعان خود را زیر چتر ندارند و به حیاط خلوت یک سری دولتی‌ها که از کار بیکار می‌شوند، تبدیل شدند. اگر دولت بزرگ است، اتاق‌ها هم بزرگ هستند و باید به سمت چابک‌سازی بروند و با برنامه و با تعامل کار کنند. متأسفانه این سه اتاق با هم هماهنگ نیستند. دولت به عنوان سیاست‌گذار باید با این تشکلهای فراگیر هماهنگ باشد و مسائل دخیل در کسب‌وکار مانند نرخ ارز، انرژی و سایر موارد را با آن‌ها مطرح کند.

■ کدام گروه از کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۴ بیشترین فشار را تحمل کرد؟

بیشتر کسب‌وکارهای کوچک آسیب دیدند. اکنون می‌توان گفت کسب‌وکار متوسط به آن شکل سابق، دیگر باقی نمانده است. فقط آن‌هایی باقی ماندند که از انواع رانت‌ها، فرصت‌ها و انحصارها استفاده می‌کنند. وقتی هم دولت می‌خواهد تصمیم بگیرد، با کسب‌وکارهای بزرگ و روسای بالا جلسه می‌گذارد نه با کسب‌وکارهای خرد. در حالی که بخش عمده اقتصاد کسب‌وکارهای کوچک هستند که اگر به موقع آن‌ها را درنیاوریم با کوچکترین تلاطم از بین می‌روند. این گروه بیش

شد. اگر مذاکرات به نتیجه برسد و ارزش پول ملی بهتر شود، وضعیت بهتر خواهد شد. اما اگر با این فرمان پیش برویم، نتیجه بخش نخواهد بود. اقتصاد همانند ارکستر است که به یک رهبر برای ایجاد هماهنگی نیاز دارد؛ رهبری که در نهایت یک موسیقی موزون و گوش‌نواز خلق کند و همه از او تبعیت کنند.

■ شما معتقدید که در حال حاضر آن رهبر اکستر در اقتصاد ما وجود ندارد؟

از ابتدای این دولت قرار بود یک نفر فرماندهی اقتصادی را برعهده بگیرد و این هماهنگی‌ها اتفاق بیفتد؛ اما نیفتاد. همین الان هم وجود ندارد. هر کس کار خودش را می‌کند. آیا سیاست‌های ارزی و تجاری کشور با هم هماهنگ هستند؟ اگر همراه بودند نتیجه این نبود که حجم زیادی از ارز ناشی از صادرات کالا به کشور برنگردد.

■ آیا به فعالان بازار توصیه‌ای دارید؟

اتفاق‌های ما باید فعال و چابک شوند. به نظر من این سه اتفاق باید با هم یک دبیرخانه مشترک درست کنند و با هماهنگی هم تصمیم‌گیری کنند. تشکلهای هم باید منسجم عمل کنند. ما تشکلهای موازی زیاد داریم که هر کدام دنبال کار خودشان هستند. باید در راس همه تصمیم‌گیری‌ها منافع ملی باشد، نه منافع شخصی. برای چابک شدن بخش خصوصی باید به شرکت‌های کوچک اجازه داد بزرگ شوند. یکی از مشکلات ما این است که شرکت‌های خصوصی‌مان کوچک و شرکت‌های بزرگ‌مان، عموماً دولتی هستند. درباره اصل ۴۴ و حمایت از بخش خصوصی زیاد شعار داده می‌شود اما عملی صورت نمی‌گیرد. بخش دولتی حاضر نیست سفره‌اش کوچک شود. باید یواش یواش اجازه بدهند کار به بخش خصوصی واقعی سپرده شود نه بخش شبه‌دولتی و خصولتی.

باید تلاش کنیم کشور به سمت جنگ نرود؛ چون پول دنبال امنیت می‌گردد و سرمایه‌گذار تا امنیت نباشد سرمایه‌گذاری نمی‌کند. امید ما به مذاکرات برد-برد و آبرومند است تا سایه جنگ از کشور برداشته شود؛ چون همه اتفاق‌های خوب در زمینه کسب‌وکار در زمانی می‌افتد که آرامش حاکم باشد. کسب‌وکارهای کوچک بیش از این طاقت تنش ندارند. اگر فکری اندیشیده نشود، سال ۱۴۰۵ به مراتب سال سخت‌تری خواهد بود. حدود یک درصد از جمعیت دنیا در ایران زندگی می‌کنند، در حالی که هفت، هشت درصد از منابع دنیا را دارد. در این شرایط اگر با برنامه پیش برویم می‌توانیم سهم ایران در تجارت جهانی را از زیر دو صدم درصد به یک درصد برسانیم. وقتی در یک وزارتخانه در زمان کوتاهی چندین بار وزیر عوض می‌شود، چه صحبتی از برنامه می‌توان کرد؟ وقتی برنامه نوشته می‌شود و به آن عمل نمی‌شود، نمی‌توان انتظار داشت.

■ پیش‌بینی شما از سال آینده چیست؟

اگر به همین منوال پیش برویم اوضاع بهتر که نه، بدتر می‌شود. در اقتصاد و کسب‌وکار همه حلقه‌های زنجیره به هم مربوط است. باید طرحی نو در انداخت و با عقلانیت کار کرد. حجم تجارت خارجی ایران سالانه ۱۱۰ تا ۱۲۰ میلیارد دلار است؛ حدود ۷۰ میلیارد دلار واردات، ۵۰ میلیارد دلار صادرات غیرنفتی و ۳۰ تا ۴۰ میلیارد دلار هم صادرات نفت است. سرجمع این میزان به ۱۵۰ میلیارد دلار می‌شود. با توجه به سهم کشور از بازار جهانی، حداقل میزان تولید ناخالص داخلی‌مان و میزان درآمد ارزی باید به چهارصد تا پانصد میلیارد دلار برسد. اگر واردات بیشتر شود ایرادی ندارد به شرطی که برنامه برای صادرات بیشتر هم داشته باشیم و به تراز تجاری مناسب برسیم. اگر این اتفاق‌ها بیفتد سال آینده وضعیت ما بهتر خواهد

از اینکه از تحریم آسیب ببینند، تحت تاثیر تصمیم‌گیری‌های اشتباه داخلی هستند. همین قطعی اینترنت چقدر از این کسب‌وکارها را از بین برد؟ مردم چرا خشمگین هستند؟ چون معتقدند اگر اینترنت نیست، باید دسترسی همه قطع شود. نه اینکه در زمان قطعی اینترنت به یک عده سیم‌کارت سفید تعلق بگیرد. اگر بخواهیم مسائل حل شود، نباید تفاوت قائل شویم. حکمرانی مطلوب این است که سیاست‌گذاری باید درست، به موقع، با همراهی و هماهنگی ذی‌نفعان باشد. اگر دولت قبل از هر تصمیم‌گیری با صاحبان کسب‌وکار و تشکلهای فراگیر و نه با یک عده که دنبال منافع خودشان هستند، مشورت کند، می‌توان مشکلات را حل کرد. گفتند می‌خواهیم ارز را تک‌نرخ کنیم. آیا توانستند؟ بی‌موقع انجام دادند. تاکید من این است که حداقل این منابع را که برای کالایگز هزینه می‌شود، به موقع و به صورت پلکانی هزینه می‌کردند. ضمن اینکه اصلاً در زمان تحریم و تشدید تحریم‌ها نمی‌توان ارز را تک‌نرخ کرد. وقتی در جامعه رانت وجود دارد، مگر می‌توان ارز را تک‌نرخ کرد؟ ارز ترجیحی و تالار دوم هنوز با نرخ بازار آزاد فاصله دارد. مگر با وجود انواع و اقسام ارز مثل ارز مسافرتی شعار وزیر اقتصاد درباره ارز تک‌نرخ اتفاق افتاد؟

■ اشاره کردید به اینکه خیلی از کسب‌وکارهای متوسط از بین رفتند. بیشتر توضیح می‌دهید؟

موضوع را صفر و یک نکنیم. اگر بپذیریم که در حال حاضر در جامعه طبقه متوسط فقیر شده است، کسب‌وکارها هم مجزا از این ماجرا نیستند. در کسب‌وکار وقتی رانت، فساد و چندگانگی نرخ ارز باشد، طبیعتاً آن قشر مرفه که دسترسی بیشتری به منابع دارد، بیشتر بهره‌برداری می‌کند. این مملکت هنوز کشور ثروتمندی است. فقط کافی است با عقلانیت و درایت به داد کشور برسیم.





هلدينگ سپاهان همراه



هلدينگ سپاهان همراه

با بیش از ۲۵ سال سابقه فعالیت مستمر، هلدينگ سپاهان همراه توانسته جایگاه ویژه‌ای در حوزه لجستیک، مدیریت زنجیره تأمین و خدمات بازرگانی به دست آورد. این هلدينگ، لجستیک را نه صرفاً حمل کالا، بلکه مجموعه‌ای هوشمند از برنامه‌ریزی، تأمین، خرید خارجی، حمل و نقل، ترخیص و تحویل می‌داند و خدمات خود را بر اساس نیاز واقعی کسب و کارها طراحی می‌کند.

برخوردار از دفاتر فعال در چین و دبی، امکان ارتباط مستقیم با بازارهای بین‌المللی و مدیریت یکپارچه فرآیندهای خرید و واردات را فراهم کرده است؛ مزیتی که سرعت، شفافیت و امنیت زنجیره تأمین را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

در این ساختار، **سپکس** به عنوان بازوی تخصصی واردات و لجستیک بین‌المللی فعالیت می‌کند و خدماتی مانند خرید از سایت‌های خارجی، واردات قانونی، ارسال هوایی و دریایی، پست سریع بین‌المللی، خرید سمپل و ترخیص کالا را ارائه می‌دهد. تمرکز سپکس بر ارائه راهکارهای عملی و متناسب با نیاز فعالان اقتصادی، ستون اصلی لجستیک هلدينگ را شکل می‌دهد.

علاوه بر لجستیک، سپاهان همراه با توسعه زیرمجموعه‌های متنوع، دامنه فعالیت خود را گسترش داده است:

✦ **همراه دژ** در حوزه حمل و نقل هوایی

✦ **برون** با تمرکز بر حمل و نقل شهری پاک و گردشگر محور

✦ **خانه مادری** در زمینه گردشگری و هتل‌داری

✦ **پرووان** در حوزه تولید لوازم جانبی موبایل و گجت‌های هوشمند

و دیگر زیرمجموعه‌ها، همگی بخشی از اکوسیستمی هستند که هدف آن خلق ارزش پایدار و پاسخ‌گویی به نیازهای امروز بازار است.

هلدينگ سپاهان همراه با تکیه بر سابقه طولانی، تجربه عملی در بازارهای بین‌المللی و نگاه سیستمی به خدمات، توانسته شبکه‌ای متنوع و کاربردی از خدمات لجستیک و پشتیبانی کسب و کارها ایجاد کند؛ مجموعه‌ای که همواره در مسیر توسعه و نوآوری حرکت می‌کند.

🇮🇷 دفتر تهران: ۰۰۰ ۱۵ ۶۲۰ ۲۱ (+۹۸)

تماس با ما:

🇨🇳 دفتر چین: ۱۸۵۲۹۲۹۶۸۰۳ (+۸۶)

✉ info@sepahanhamrah.com

🇦🇪 دفتر امارات: ۲۱ ۴۱ ۵۴ ۴۲ (+۹۷۱)

🌐 www.sepahanhamrah.com



کیبری گلد

افتخار، پچهل سال، ہمرلاسر شما
در بہ یاد ماندن تر ترین و شیرین ترین لحظات

چرا کیبری گلد؟

• برندی با چہار دہہ تجربہ در صنعت طلا
• دلاری مجوز رسمی فروش آندینم
• ارسال سریع، بیمہ شدہ و امن
• کارلتر مادام العمر تعمیرات
• ضمانت مادام العمر عیار

کیبری گلد

و انتخاب کنسرت کہ بہ کیفیت،
اصالت و اعتماد اہمیت مردہند



kabirigold.com



seyedkabirigold



09144847100



044-36442885

تحلیل امیرمیثم گیاهی از وضعیت بازار کالاهای دیجیتال در سال ۱۴۰۴

فقط اسمش جنگ دوازده روزه بود...

روزگاری تلفن همراه و لپ‌تاپ کالاهایی لوکس و فانتزی بود اما در سال‌های اخیر این ابزارها به بخشی از زندگی روزمره مردم کوچه و بازار تبدیل شده است. هر بار که نرخ ارز دچار جهش می‌شود و بی‌ثباتی‌ها دامن بازار را می‌گیرند، دسترسی عده بیشتری از مردم به کالاهای دیجیتال دشوارتر می‌شود. امیرمیثم گیاهی، مدیرعامل «آروند گارانتی» که سالهاست در حوزه کالای دیجیتال فعالیت می‌کند، در این گفتگو آنچه در سال ۱۴۰۴ برای این صنف گذشت را روایت می‌کند.

و بازار قطع نشود. چون اگر ارتباط قطع شود، جیرانش بسیار سخت است. اگر شما از این بازار بروید و بخواهید برگردید، هزینه سنگینی به شما تحمیل می‌شود. اگر نیرویی که شما پرورش داده‌اید از مجموعه شما برود و دوباره بخواهید او را برگردانید یا نیروی جدیدی بسازید، باید بسیار هزینه کنید. ما ۱۴۰۴ را با استراتژی بقا جلو رفتیم و امیدواریم هر چه زودتر وارد استراتژی‌های رشد، توسعه و تنوع بخشی در کسب‌وکار شویم.

■ اگر موافق باشید، کمی عملیاتی‌تر و مصداقی‌تر به کف بازار دیجیتال بپردازیم. شما اشاره کردید که خیلی‌ها کسب‌وکارشان را تعطیل کردند. فقط بحث جنگ نبود؛ ناترازی انرژی و قطعی برق، تعطیلی‌های ناشی از آلودگی هوا، اعتراضات دی‌ماه و قطعی اینترنت هم مزید بر علت شد. واکنش همکاران‌تان نسبت به این همه ناترازی چه بود؟

اتفاق‌های کف بازار، واقعی و عملیاتی است؛ نه آنچه در اخبار گفته می‌شود. بگذارید یک مثال بزنم؛ مثلاً یک آقای بیاید بگوید نرخ ارز برای ما ۱۳۰ هزار تومان است. در حالی که آن عدد در یک تابلوی خاصی است. همزمان کف بازار نرخ ارز ۱۶۰ هزار تومان است. الان مردم این را لمس می‌کنند که دسترسی به اعدادی که در یک سری سایت خاص یا یک تابلوی خاص مرکز مبادله گفته می‌شود، برای عموم جامعه وجود ندارد. اطلاعاتی که من از صنف خودمان دارم نشان‌دهنده حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد افت فروش است.

■ ۳۰ تا ۵۰ درصد افت فروش، رقم بسیار بالایی است. این افت در تعداد محصولات است یا در رقم درآمد؟

این همان نکته‌ای است که خیلی‌ها اشتباه می‌گیرند. میانگین دلار در سال ۱۴۰۳ حدود ۶۰ تا ۷۰ هزار تومان بود. اما در سال ۱۴۰۴، حدود ۱۴۰ هزار تومان بود؛ یعنی تقریباً دو برابر. پس اگر مبلغ فروش من دو برابر شده باشد، این

واقعی و در کف بازار، فقط ۱۵ روز بود. بعد از آن ماجرا خیلی‌ها کسب‌وکارشان را جمع کردند، خیلی‌ها مجموعه‌شان را کوچک کردند و بسیاری نتوانستند بدهی‌های‌شان را بپردازند.

■ یعنی تأثیر این جنگ کوتاه‌مدت، اینقدر عمیق بود؟

یکی از دوستان ما می‌گفت اسمش جنگ دوازده روزه بوده اما تبعاتش در کسب‌وکار دست‌کم ۱۲ ماه است؛ یعنی ما تا خردادماه سال آینده باید تاوان آن دوازده روز را در کسب‌وکار بدهیم. چون یک ماه به صورت مشخص کسب‌وکارها تعطیل بودند؛ یعنی درآمدی نداشتند اما هزینه‌های ثابت، حقوق پرسنل، اجاره و سایر موارد وجود داشت. بنابراین لازم است آن درآمد از دست‌رفته در ماه‌های دیگر سرشکن شود تا خسارت جبران شود. البته اتفاق‌های بعدی نیز دوباره چالش ایجاد کرد و کسب‌وکارها در همین یک سال به اندازه ۱۰ سال، تحت فشار قرار گرفتند. مگر یک بنگاه خصوصی چقدر توان و بنیه دارد؟

■ این سوال را از زبان خیلی از فعالان اقتصادی می‌شنویم. به‌ویژه وقتی صحبت از کسب‌وکارهای خصوصی و مستقل می‌شود. شما هم به این تمایز اشاره کردید.

البته منظورم کسب‌وکارهای خصوصی واقعی است نه کسب‌وکارهای رانتی. گاه ممکن است کسب‌وکاری فقط در ظاهر خصوصی باشد. آن‌هایی که واقعاً خصوصی هستند و درآمد و هزینه‌شان مبتنی بر فعالیت‌های خودشان است، دچار چالش شدند. آن‌هایی که به رانت وصل بودند، شاید حتی سود هم کردند.

■ مجموعه شما به عنوان یک کسب‌وکار خصوصی واقعی، چقدر آسیب دید و استراتژی‌تان برای عبور از این بحران چه بود؟ مجموعه ما کمی کوچک‌تر شد اما سعی کردیم کیفیت خدمات و ارتباطمان با مشتری

■ ارزیابی شما به عنوان یک فعال باسابقه در بازار کالای دیجیتال از وضعیت این بازار در سال ۱۴۰۴ چیست؟ سالی که به گفته خودتان اسمش را «سال بقا» گذاشته بودید...

سال ۱۴۰۴ متأسفانه یک سال بسیار عجیب و غریبی بود؛ دست‌کم من در این ۲۰ سالی که فعالیت می‌کنم، چنین وضعی را ندیده بودم. در بهمن‌ماه هر سال، خیلی‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند، مطالعه می‌کنند، بودجه‌بندی می‌کنند و برای ورود به سال جدید، رویکردی انتخاب می‌کنند. قبل از ورود به سال ۱۴۰۴ فعالان بازار پیش‌بینی می‌کردند این سال، سال بقا است؛ یعنی ما باید تلاش کنیم کسب‌وکارمان زنده بماند. یک‌وقت شما می‌گویید بقا یعنی زنده بمانم. حال اگر زنده بمانی اما مثلاً غذا نخوری، چه فایده‌ای دارد؟ زنده بمانی اما زندگی درستی نداشته باشی، چه فایده‌ای دارد؟ اگر انسانیت زیر سؤال برود، چه فایده‌ای دارد؟ در واقع کسب‌وکار هم همین معنا را دارد. اینکه فقط چراغ دفترت روشن باشد، اما محصول نداشته باشی، کارمند خوب نداشته باشی، نتوانی به درستی به مشتری خدمت ارائه کنی، اهمیتی ندارد. روشن یا خاموش بودن چراغ در این شرایط فرق چندانی ایجاد نمی‌کند. متأسفانه امسال این بقا، به کف داستان رسید.

■ از «کف داستان» گفتید. اشاره شما به حمله نظامی خردادماه است؟ جنگی که پیش‌بینی نمی‌کردید اینقدر نزدیک و عمیق باشد؟

دقیقاً. بر اساس استراتژی‌هایی که وجود داشت، پیش‌بینی می‌شد که حتی جنگ اتفاق بیفتد. به هر حال اقتصاددان‌ها و سیاستمداران مطرح کشور دست‌کم در گفتمان‌شان پیش‌بینی جنگ را کرده بودند اما این سطح از جنگ که در خرداد اتفاق افتاد، برای ما باورپذیر نبود. تصور ما این بود که در لبه مرزها جنگ شود نه اینکه مثلاً وسط تهران موشک بخورد. فکر می‌کردیم کسب‌وکارها خودشان را به‌روز رسانی می‌کنند. اما دیدیم که شاید تاب‌آوری کسب‌وکارها به صورت

معضل عدم عرضه هم مواجه هستیم. مطمئن باشید سال آینده وضعیت بدتر می‌شود؛ یعنی هم تورم خواهیم داشت، هم عرضه کالا کمتر می‌شود، هم قدرت خرید مردم بیش از این تحلیل می‌رود.

■ در چنین شرایطی، صاحبان کسب‌وکار چه استراتژی باید داشته باشند؟

به نظر من، استراتژی‌ها باید بسیار متمرکز شوند؛ یعنی تمرکز بر مزیت رقابتی، تمرکز بر مشتری‌های فعلی، تمرکز بر حفظ سرمایه موجود. ما در شرایط فعلی نباید به دنبال استراتژی‌های تنوع‌بخشی باشیم، دست‌کم در حوزه اجرا و سرمایه‌گذاری. البته ممکن است یک کارشناس مالی به شما بگوید برای حفظ دارایی‌های شخصی‌تان، سبد سرمایه‌گذاری متنوعی داشته باشید؛ کمی طلا، کمی ارز، کمی سهام؛ اما در حوزه اجرای کسب‌وکار، باید کاملاً متمرکز عمل کنید. استراتژی‌های تمرکزگرایانه، تنها راه نجات در این برهه هستند.

■ توصیه شما به همکاران‌تان چیست؟

تعهدات جدید ایجاد نکنند؛ به خصوص تعهدات ارزی. زیر بار هیچ تعهد ارزی نروند. اگر هم احساس می‌کنند راه دیگری ندارند، دست‌کم شش ماه اول سال را صبر کنند. در تعهدات ریالی هم، بیشتر از نصف دارایی‌شان را وارد تعهد نکنند. دومین توصیه من کنترل بی‌امان هزینه‌هاست. چون به احتمال زیاد، سال آینده سال سازمان‌های کوچک‌تر است. همه ناچار می‌شویم مجموعه‌هایمان را کوچک‌تر کنیم. آن که امروز ۱۰۰ نیرو دارد، می‌شود ۸۰ نفر. آن که ۱۰۰۰ نیرو دارد، می‌شود ۸۰۰ نفر. آن که ۱۰ نیرو دارد، می‌شود ۸ نفر. چرا؟ چون تورم و افزایش حقوق با هم همخوانی ندارد. نه کارمند می‌تواند با آن حقوق توجیه شود که سرکار بپاید، نه برای کارفرما توجیه دارد که این همه افزایش حقوق بدهد. ما در یک دوران گذار به سر می‌بریم. حس من این است که در این دوران گذار، باید حداقل خودمان را حفظ کنیم، بقاء داشته باشیم و زیرساخت‌هایمان را تقویت کنیم، نه اینکه به فکر توسعه کسب‌وکار باشیم. توسعه در این شرایط، هم بسیار پرریسک است، هم بسیار پرهزینه.

■ یعنی با وجود این همه ناامیدی، باز هم زندگی ادامه دارد؟

بله، قطعاً زندگی جاری است. در جنگ جهانی هم زندگی جریان داشت، در حمله مغول هم زندگی جاری بود، حتی در آن روز که بمب اتم روی ژاپن انداختند، باز زندگی ادامه پیدا کرد. ما هم باید زندگی را جاری نگه داریم. باید امیدوار باشیم و برای ساختن کشورمان از هیچ کوششی دریغ نکنیم. وظیفه ما این است که هر کاری از دستان بومی‌آید، انجام دهیم.



برود و تصمیمات کلیدی برای کشور گرفته نشود، شاهد جهش شدید قیمت دلار خواهیم بود.

■ شما به آینده بدبین هستید؟

من در کوتاه‌مدت نگرانم اما اگر بخواهیم در میان‌مدت و بلندمدت قضاوت کنیم، بسیار خوشبینم. چرا؟ چون کشور نیازمند یک تحول بنیادین است. بنابراین دیگر با اصلاحات جزئی و کارهای کوچک، این اقتصاد درمان نمی‌شود. ما به یک تصمیم و اقدام اساسی نیاز داریم تا به آن تحول بنیادین نزدیک شویم اما باید برای شش ماه تا یک سال درد کشیدن آماده باشیم تا به آن اتفاق مثبت نزدیک شویم. در شش ماه اول سال ۱۴۰۵ ممکن است بگوییم صد رحمت به ۱۴۰۴. این در صورتی است که فرایند مدیریت کشور و تصمیمات سیاسی مثل وضع فعلی باشد یعنی کشور در وضعیت نه جنگ، نه صلح، نه مذاکره و در حالت بلاتکلیفی قرار داشته باشد. از نگاه اقتصادی حاصل این سیاست، تورم افسارگسیخته است و در بهترین حالت شصت، هفتاد درصد تورم پیش‌بینی می‌شود.

■ در موضوع ارز که از مشکلات اصلی تامین کالا است، وضعیت را چطور می‌بینید؟

واقعیت این است که عرضه کالا و ارز بسیار محدودتر از قبل خواهد شد. الان هم ارز دولتی با نرخ‌هایی حدود ۱۳۶ هزار تومان عرضه می‌شود اما به صورت قطره‌چکانی. سوال از بانک مرکزی این است که اگر باور دارید قیمت واقعی ارز همین است، چرا به واردکننده اجازه نمی‌دهید آزادانه کالا وارد کند؟ چرا باید یک واردکننده ۲۰۰ روز در صف تامین ارز معطل بماند؟ اگر هم این نرخ، قیمت واقعی نیست، بگذارید ارز با نرخ واقعی عرضه شود و اجازه دهید کالا وارد بازار شود. عرضه و تقاضا باعث می‌شود بازار خودش را تنظیم کند. امروز ما با

به‌معنای افزایش تعداد فروش نیست. من همان کالا را فروخته‌ام، فقط عددش بزرگ شده است. بعضی‌ها این ماجرا را گم می‌کنند و دچار اشتباه در برداشت می‌شوند. فکر می‌کنند قبلاً روزی یک میلیارد می‌فروختند حالا اگر روزی دو میلیارد بفروشم، پس سود کرده‌ام. در حالی که چنین نیست و همان تعداد قلم کالا فروخته شده و میزان سود افزایش پیدا نکرده است. البته ما با یک پدیده جالب هم در سال گذشته مواجه بودیم؛ در بعضی ماه‌ها قیمت دلاری کالاها در ایران ارزان‌تر از حوزه خلیج فارس و دبی بود.

■ این خیلی عجیب است. چرا کالایی که معمولاً از دبی وارد ایران می‌شود باید ارزان‌تر از بازار مقصد باشد؟

این اتفاق به خاطر چسبندگی دلاری در کالاهای بازار ایران و کشش بازار رخ داد. به عنوان مثال یک واردکننده کالایی را وارد می‌کند، حساب و کتاب می‌کند که این کالا امروز باید ۱۰۰ میلیون تومان باشد اما چون در بازار، کالاهایی موجود است که ماه‌ها قبل و با قیمت دلار ارزان‌تر وارد شده و هنوز به فروش نرسیده، او توان فروش کالا با قیمتی که محاسبه کرده را ندارد. به بیان دیگر این کالای جدید، نسبت به میزان فروش عقب است؛ یعنی آن کالا به قیمت ۹۸ میلیون تومان فروخته می‌شود. در این شرایط همه تاجرها وارد ضرر می‌شوند. در حقیقت کالایی را می‌فروشند که نمی‌توانند همان را سر جاییش بگذارند. آن‌ها مجبور هستند چنین کاری را انجام دهند چراکه باید نقدینگی داشته باشند و هزینه اجاره و حقوق کارکنان‌شان را بدهند. سال ۱۴۰۴ همه فعالان بازار بازنده بودند و کسی سود نکرد؛ یا از سرمایه‌ها کاسته شد و یا زیان به بار آمد. اگر کسی واقعاً آدم قوی و توانمندی باشد، در بهترین حالت ممکن می‌تواند فقط سرمایه خود را حفظ کند.

■ با این تفاسیر، نگاه شما به سال ۱۴۰۵ چیست؟

روزی که دلار ۱۰ هزار تومان بود، اگر کسی می‌گفت دلار ۱۰۰ هزار تومان می‌شود، شاید ۹۹ درصد افراد باور نمی‌کردند اما این اتفاق در عرض فقط پنج، شش سال افتاد، نه پنجاه سال. پس امروز فعالان بازار آمادگی مواجهه با جهش‌های قیمت دلار را دارند و این اتفاق را دیگر دور از ذهن نمی‌بینند. سوال اصلی این است: آیا برای سختی‌های بیشتر آماده هستیم یا نه؟ تورم از یک جایی به بعد دیگر قابل کنترل نیست. ممکن است یک جامعه چند سال تورم ۴۰ درصد را تجربه کند و بعد به مرور با رشد تورم طی چند سال به ۷۰ یا ۸۰ درصد برسد اما نکته این‌جاست که دوره جهش تورم از ۸۰ درصد به ۵۰۰ درصد بسیار کوتاه است و شاید فقط شش ماه طول بکشد. ما درست روی لبه پرتگاه ایستاده‌ایم؛ اگر خدایی نکرده کنترل از دست

روزشمار برندهای فن‌آوری اطلاعات در سال ۱۴۰۴

۲۹



ایرانسل: دریافت نشان ملی «هوش مصنوعی در روابط عمومی»

۲۲



نرم افزار پارمیس: برقرار کردن اتصال فروشگاه اینترنتی حسابداری با افزونه ووکامرس

۵۸

رایتل: تجهیز سامانه قراردادها به قابلیت امضای دیجیتال احراز هویت الکترونیکی

۵۸



همکاران سیستم: انتشار ویژه نامه به مناسبت روز جهانی مالکیت فکری

۳۳

شاتل موبایل:

به روزرسانی هسته شبکه سیم کارت های هوشمند برای ارائه اینترنت 5G

۳۵

همراه اول و رایتل:

برنده مزایده خدمات نسل ۵ تلفن همراه

۳۵

اسنپ: حضور در بوت کمپ تحلیلگر داده آکادمی همراه

۲۲

دیجی پی: همکاری

با دیجی فای برای فعال سازی درگاه پرداخت اقساطی فروشگاه ها

۲۱

همراه اول: برگزاری مسابقه تحلیل بنیادی نماد «همراه»

۵۶

سرآوا: خروج از ترکیب سهامداری تسکولو، کی کجاس و فرانیش

۱۸

آسیاتک: انتشار گزارش عملکرد سال مالی ۱۴۰۳: رشد ۵۰ درصدی و رسیدن به حدود ۳ هزار میلیارد تومان درآمد عملیاتی

اردیبهشت

فروردین

۲۸



توسن: حضور توسن در رویداد Seamless Middle East 2025

۲۵



همکاران سیستم: حضور در نمایشگاه نفت

۱۱



لیموهاست: ارائه سرویس DevOps در نمایشگاه اینوتکس

۲۶



ایرانسل: برگزاری جشنواره «بهارانه جیب جت» ویژه کاربران کیف پول دیجیتال

۲۷

ایرانسل: امضای قرارداد همکاری با شهرداری مشهد برای توسعه زیرساخت های ارتباطی

۲۵



دیجی نکست: برگزاری همایش برای استارتاپ های فین تک

۱۸

مبین نت: انعقاد تفاهم نامه همکاری با پژوهشگاه ارتباطات

۲۷



فن آوا: رشد ۲۴ درصدی در شاخص مبلغ تراکنش های پرداخت قبض و خرید شارژ

۳۳



دیجی پی: حامی رویداد Growth Battle

۲۳



نرم افزار دیدار: رونمایی از نسخه موبایل

۳۵



رایتل: آغاز تجاری سازی نسل پنجم تلفن همراه در رایتل







آبان



برای مشاهده
روزشمار کامل
اسکن کنید





بزرگترین شرکت های فناوری اطلاعات جهان (فوریه ۲۰۲۶)



تحلیل رضاشیرازی از میزان تاب‌آوری کسب‌وکارهای اینترنتی در ایران فقط ۲۰ روز دوام می‌آورند

در سالی که گذشت، فضای کسب‌وکارهای اینترنتی در ایران بیش از هر زمان دیگری با بی‌ثباتی و ابهام همراه بود. مجموعه‌ای از رخداد های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی شرایطی را رقم زد که بسیاری از فعالان حوزه دیجیتال آن را یکی از دشوارترین دوره‌های فعالیت خود می‌دانند. در چنین فضایی، سنو که برای بسیاری از کسب‌وکارها یک مسیر حیاتی برای جذب مشتری بود تحت تأثیر قرار گرفت. قطعی چندباره اینترنت در سال ۱۴۰۴، نه تنها امکان برنامه‌ریزی بلندمدت برای رشد کسب‌وکارها را با چالش‌های جدی مواجه کرد بلکه بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های پیشین در زمینه سنو را نیز هدر داد. رضا شیرازی، بنیان‌گذار وب ۲۴، در این گفتگو تصویری واقع‌بینانه از تجربه سال ۱۴۰۴ و چشم‌انداز احتمالی فضای کسب‌وکارهای آنلاین در سال ۱۴۰۵ ارائه می‌دهد.

■ در فضای کسب‌وکارهای اینترنتی و به طور کلی حوزه وب و سنو در سال ۱۴۰۴، چه اتفاقاتی را پشت سر گذاشتیم؟

اگر بخواهم صادقانه بگویم، در مجموع اتفاقات خیلی خوبی رخ نداد. به نظر من یکی از بزرگ‌ترین اتفاقاتی که در این سال تأثیرگذار بود، مجموعه مسائلی مانند جنگ، اعتراضات و به‌ویژه قطعی اینترنت بود؛ اتفاقی که دو بار به شکل جدی شاهد آن بودیم. مهم‌ترین پیامد این وضعیت از بین رفتن اعتماد بود. بسیاری از کسب‌وکارهایی که در حوزه دیجیتال مارکتینگ هزینه کرده بودند و این حوزه را به عنوان یک کانال مهم برای پیشبرد فعالیت‌های خود در نظر گرفته بودند، اعتمادشان را از دست دادند. بدین جهت که هر لحظه ممکن است دولت به هر دلیلی تصمیم بگیرد دوباره اینترنت را قطع کند و همین مسأله شریان حیاتی کسب‌وکارها را مختل کند. در حال حاضر نیز ابهام زیادی در فضای کسب‌وکار وجود دارد و راهکار شفاف و مشخصی برای آینده دیده نمی‌شود. اتفاقاتی که ممکن است در ماه‌ها یا حتی روزهای آینده رخ دهد برای هیچ کس مشخص نیست. تقریباً همه کسب‌وکارها بر استراتژی بقا تمرکز کرده‌اند و تلاش می‌کنند تاب‌آوری خود را افزایش دهند. همه می‌دانیم که سنو فرآیندی زمان‌بر است

و باید از قبل برای آن سرمایه‌گذاری مالی و انسانی انجام شود. گاهی حتی نیم‌روز از دسترس خارج شدن یک سایت می‌تواند اثر مخربی بر جایگاه آن در موتورهای جستجوگر داشته باشد. حال تصور کنید زمانی طولانی‌تر با قطعی یا اختلال اینترنت مواجه باشیم.

■ بازگشت کسب‌وکارهای آنلاین به شرایط عادی چقدر زمان می‌برد؟

از نظر فنی هر وب‌سایتی دارای نرخ خیزش مشخصی است و موتور جست‌وجوی گوگل بر اساس بودجه‌ای که برای آن سایت در نظر می‌گیرد صفحات آن را بررسی می‌کند. وقتی قطعی اینترنت اتفاق می‌افتد به مرور صفحات سایت‌ها از نتایج جست‌وجو خارج می‌شوند؛ در حالی که بازگشت این صفحات به نتایج جست‌وجوهای معمولاً زمان‌بر است. در مورد قطعی اینترنتی که تجربه کردیم، مدت زمان آن حدود ۱۸ یا ۱۹ روز بود. پس از وصل شدن اینترنت، ممکن است سه تا چهار ماه طول بکشد تا همه صفحاتی که از ایندکس خارج شده‌اند دوباره به نتایج بازگردند. در این فاصله کسب‌وکارها آسیب بسیار شدیدی متحمل می‌شوند. اگر از زاویه غیرفنی به موضوع نگاه کنیم، مسأله مهم دیگری هم وجود دارد و آن

نامیدی نیروهای متخصص است. هر بار که چنین اتفاقی رخ می‌دهد بسیاری از متخصصان امید خود را برای ادامه کار در ایران از دست می‌دهند. از آبان ۹۸ به این سو هر بار که چنین شرایطی پیش آمده، موجی از مهاجرت شکل گرفته است. این موضوع را می‌توان در فضای کاری و در میان نیروهای متخصص به‌وضوح مشاهده کرد. من شخصاً با افراد مختلفی در ارتباط هستم و می‌بینم که ناامیدی شدیدی در میان آن‌ها ایجاد شده است. جبران این وضعیت بسیار دشوار است. شرکت‌ها نیز شرایط مشابهی دارند. بودجه‌هایی که صرف کرده‌اند و هزینه‌هایی که انجام داده‌اند وقتی به این شکل از بین می‌رود، ممکن است ماه‌ها طول بکشد تا دوباره به این فکر کنند که می‌توان روی چنین کانال‌هایی سرمایه‌گذاری کرد. این مسأله در میان مدت و بلندمدت آسیب‌های جدی به اکوسیستم کسب‌وکار وارد می‌کند.

■ در سال ۱۴۰۴ تعطیلی‌هایی به دلیل آلودگی هوا یا شرایط دیگر رخ داد. این تعطیلی‌های ناگهانی چه تأثیری بر فضای کسب‌وکار داشت؟

قطعی‌های برق در تابستان، تعطیلی‌های ناشی از آلودگی هوا و سرما، منجر به کاهش حدود ۲۰ تا ۳۰ درصدی ترافیک و فشار مضاعف بر کسب‌وکارها شد. در کنار این موارد، تورم شدید نیز فشار زیادی به کسب‌وکارها وارد کرد؛ به‌خصوص کسب‌وکارهای اینترنتی که معمولاً حاشیه سود بالایی ندارند و بستری که اساس حیات آن‌هاست یعنی اینترنت، به راحتی قطع می‌شود. این مسأله باعث می‌شود کسب‌وکارها به مرور ضعیف‌تر شوند. اخیراً آماري منتشر شده بود که در آن گفته شد حداکثر زمان تاب‌آوری یک کسب‌وکار اینترنتی حدود ۲۰ روز است. به این معنا که وقتی اینترنت قطع می‌شود یا تعطیلی‌های متعدد اتفاق می‌افتد، بسیاری از این کسب‌وکارها پشتوانه کافی برای ادامه فعالیت ندارند و نمی‌توانند خود را زنده نگه دارند یا رشد دهند.



اینستاگرام فعالیت می کنند و از این طریق امرار معاش دارند و این افراد نیز به شدت از این تصمیم ها آسیب دیده اند. در مجموع می توان گفت نداشتن نگاه سیستمی و توجه نکردن به اثرات جانبی تصمیم ها در سطوح مختلف یکی از مشکلات جدی در روند سیاست گذاری هاست.

■ با توجه به مجموعه اتفاقاتی که در سال ۱۴۰۴ رخ داد، پیش بینی شما از فضای کسب و کار در سال آینده چیست؟

پیش بینی دقیق همیشه دشوار است، اما با توجه به شرایط اقتصادی موجود به نظر می رسد ممکن است به مرحله ای برسیم که نوعی فروپاشی اقتصادی رخ دهد. فاصله میان درآمد شرکت ها و هزینه های آن ها به شدت افزایش یافته و همین وضعیت درباره درآمد افراد و هزینه های زندگی نیز دیده می شود. با توجه به شرایط نرخ ارز و تورم، آینده چندان امیدوارکننده به نظر نمی رسد. اگر این روند ادامه پیدا کند ممکن است بسیاری از شرکت ها نتوانند به فعالیت خود ادامه دهند. برای مثال اگر حقوق یک کارگر را در نظر بگیریم رقمی در حدود ۶۶ دلار در ماه به دست می آید که در بسیاری از نقاط جهان رقم بسیار پایینی محسوب می شود. با در نظر گرفتن تورم و هزینه های اولیه زندگی، ادامه چنین وضعیتی بسیار دشوار خواهد بود. در چنین شرایطی احتمال دارد شاهد تعطیلی تعداد قابل توجهی از شرکت ها باشیم، به ویژه در حوزه آنلاین که شرایط آن چندان مناسب نیست.

■ با وجود این شرایط، پیش بینی شما از آینده سنو در ایران چیست؟

در ایران شرایط خاصی وجود دارد؛ بسیاری از کانال های بازاریابی در دسترس نیستند. برخی به دلیل تحریم ها محدود شده اند و برخی دیگر به دلیل فیلترینگ قابل استفاده نیستند. همین مسأله باعث شده کانال های بازاریابی برای کسب و کارها محدود باشد. اگر از کسب و کارهای کوچک و متوسط پرسیده شود که بودجه بازاریابی خود را در کجا هزینه می کنند، بخش قابل توجهی از آن به سمت سنو می رود، زیرا گزینه های دیگری وجود ندارد. حتی در دوران جنگ دوازده روزه نیز مشاهده کردیم که تقاضا برای دریافت خدمات سنو چهار تا پنج برابر افزایش پیدا کرد البته بسیاری از کسب و کارها بودجه بالایی نداشتند. آن ها به دلیل شرایط بازار با مشکلات فروش مواجه شده بودند و احساس می کردند بازار خود را از دست می دهند اما با این حال به این نتیجه رسیده بودند که باید اقدامی انجام دهند تا وضعیت خود را بهبود دهند. اکنون نیز شرایط مشابهی وجود دارد و علیرغم ابهام هایی که درباره آینده دیده می شود، بسیاری از کسب و کارها همچنان به سمت سنو می آیند. به نظر می رسد آن ها سنو را به عنوان یکی از کانال های اصلی برای بقا و ایجاد فروش در نظر می گیرند و این وضعیت احتمالاً ادامه خواهد داشت.

■ اگر یکی از مسئولان دولت، مثلاً وزیر ارتباطات، برای رفع مشکلات کسب و کارها از شما راهکار بخواهد، چه پاسخی می دهید؟

از بسیاری از مسئولان شنیده ایم که در عمل اختیار چندان ندارند و نمی توانند کاری انجام دهند. از سوی دیگر به نظر می رسد اثرات جانبی تصمیم های خود را به طور کامل در نظر نمی گیرند و همین موضوع باعث شده لطمه های بسیار شدیدی به کسب و کارها وارد شود. یکی از مشکلات اصلی این است که در بسیاری از تصمیم گیری ها تفکر سیستمی وجود ندارد. وقتی تصمیمی گرفته می شود کمتر به این موضوع توجه می شود که آن تصمیم چه اثرات جانبی در صنایع مختلف یا در زندگی مردم خواهد داشت. معمولاً نگاه کوتاه مدت حاکم است و همین مسأله باعث می شود شرایط به تدریج بدتر شود. نمونه ای از این وضعیت را می توان در موضوع فیلترینگ مشاهده کرد. در ظاهر هدف از فیلترینگ جلوگیری از برخی اثرات منفی است اما در عمل نتیجه متفاوتی به همراه داشته است. هرچه فیلترینگ بیشتر شد، استفاده از وی پی ان نیز افزایش یافت و این مسأله حتی به میان نوجوانان و کودکان نیز رسیده است. وی پی ان ها مشکلات امنیتی متعددی دارند، مصرف اینترنت را افزایش می دهند و هزینه مردم را بالا می برند و در کنار آن یک بازار سیاه نیز برای فروش وی پی ان ایجاد شده است. در نهایت نه هدف اولیه محقق می شود و نه شرایط بهتر می شود، بلکه مشکلات جدیدی نیز ایجاد می شود. افراد برای انجام کارهای روزمره خود مجبورند بارها وی پی ان را قطع و وصل کنند. اگر میزان زمانی را که در سطح جامعه برای این کار صرف می شود محاسبه کنیم متوجه می شویم چه مقدار انرژی و زمان از بین می رود. جالب این جاست که بسیاری از هک ها و خروج داده ها از کشور نیز از طریق همین وی پی ان ها انجام می شود. به این ترتیب این تصمیم ها هم مشکلات امنیتی ایجاد کرده اند، هم برای مردم دردسر ساخته اند و هم کسب و کارها را با چالش مواجه کرده اند. در حال حاضر تعداد زیادی کسب و کار خانگی در شهرها و روستاهای مختلف از طریق



هر لحظه ممکن است دولت به هر دلیلی تصمیم بگیرد دوباره اینترنت را قطع کند و همین مسأله شریان حیاتی کسب و کارها را مختل می کند

■ اکثر کسب و کارهای اینترنتی کوچک، فروشگاه های آنلاین هستند. توصیه شما برای بقا و ماندگاری آن ها در سال ۱۴۰۵ چیست؟

مهم ترین اقدامی که می توان انجام داد ایجاد تنوع در کانال های فروش و بازاریابی است. در حال حاضر شرایط چندان پایدار نیست و ممکن است هر لحظه کانالی از دسترس خارج شود یا اتفاق جدیدی رخ دهد. به همین دلیل بهتر است کسب و کارها از چند کانال مختلف برای بازاریابی استفاده کنند و چند مسیر متفاوت برای ارتباط با مشتری و فروش داشته باشند تا ریسک خود را کاهش دهند. تمرکز صرف بر یک کانال مانند سنو و گوگل ادز یا صرفاً شبکه های اجتماعی مانند اینستاگرام می تواند خطرناک باشد. بهتر است از کانال های مختلف برای جذب مخاطب استفاده شود. در کنار این موضوع کسب و کارها باید استراتژی بقا داشته باشند تا بتوانند از این شرایط عبور کنند.

■ درباره این کانال های مختلف کمی بیشتر توضیح دهید؛ پیشنهاد مشخص شما چیست؟

در حال حاضر استفاده از برخی پلتفرم ها مانند ترب، ایمالز و باسلام می تواند برای بسیاری از کسب و کارها موثر باشد. در کنار این موارد، سنو و فعالیت در شبکه های اجتماعی نیز همچنان اهمیت دارد. با این حال نوع کانال مناسب تا حد زیادی به نوع کسب و کار بستگی دارد. ممکن است کسب و کاری با توجه به نوع محصول خود از ایمیل یا پیامک نتیجه بگیرد. برخی کسب و کارها مخاطب محلی دارند و می توانند از تبلیغات آفلاین نیز استفاده کنند. در مواردی نیز ممکن است مخاطبان یک کسب و کار بیشتر به مجلات خاص یا سایت های مشخصی مراجعه کنند و در چنین شرایطی تبلیغات بنری می تواند موثر باشد. نکته مهم این است که صرفاً به این دلیل که یک کانال تا امروز نتیجه داده است، نباید تمام تمرکز روی همان کانال قرار گیرد؛ زیرا اگر آن کانال دچار مشکل شود، کسب و کار با چالش جدی مواجه خواهد شد. البته نمی توان نسخه واحدی برای همه کسب و کارها ارائه کرد؛ هر حوزه رفتار مخاطبان خاص خود را دارد، اما در مجموع استفاده از کانال های متعدد می تواند ریسک را کاهش دهد.



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت و گو اسکن کنید



دکتر امین رزاق خواه

مدیرعامل ایران وب لایف و استراتژیست برند

چرا هوش مصنوعی برند شما را انتخاب نمی‌کند؟

مسئله‌ای اصلی دیده‌نشدن برندها در پاسخ‌های هوش مصنوعی، نبودن یا ضعیف‌بودن نیست. بسیاری از برندها فعال‌اند، هزینه می‌کنند و حتی سهم بازار قابل قبولی دارند، اما در لحظه‌ای که کاربر سؤال می‌پرسد، نام آن‌ها در پاسخ وجود ندارد!

دلیل این اتفاق ساده است:

این برندها برای «فهمیده‌شدن» طراحی نشده‌اند.

هوش‌های مصنوعی قرار نیست همه‌ی برندهای حاضر در بازار را معرفی کنند؛ آن‌ها انتخاب می‌کنند. انتخاب بر این اساس که کدام برند جایگاه مشخصی دارد، نقش قابل‌تشخیصی ایفا می‌کند و می‌توان با اطمینان به آن ارجاع داد. برندی که نتواند به‌روشنی توضیح دهد چه مسئله‌ای را حل می‌کند، برای چه کسی ساخته شده و چرا باید مرجع باشد، عملاً از چرخه‌ی پاسخ حذف می‌شود.

در این فضا، دیده‌شدن نتیجه‌ی حجم محتوا، تکرار پیام یا فشار تبلیغاتی نیست! نتیجه‌ی شفافیت و انسجام است. هوش مصنوعی با پیام‌های متناقض کنار نمی‌آید؛ یعنی اگر برند در کانال‌های مختلف روایت‌های متفاوتی از خود ارائه دهد و میان استراتژی، محتوا و موضع‌گیری مدیریتی فاصله وجود داشته باشد، سیستم اعتماد نمی‌کند و ترجیح می‌دهد نام برند را نیاورد.

نکته‌ی مهم اینجاست که AI وارد مذاکره نمی‌شود، توضیح نمی‌خواهد و فرصت اصلاح نمی‌دهد؛ تصمیم می‌گیرد. این تصمیم هم نه بر اساس ادعا، بلکه بر پایه‌ی ثبات هویتی، وضوح جایگاه و قابلیت اتکا گرفته می‌شود.

در این نقطه، سؤال اصلی در سطح مدیریت شکل می‌گیرد: آیا برند ما به یک تعریف واحد، قابل دفاع و قابل تکرار رسیده است؟ دیده‌شدن در هوش‌های مصنوعی حاصل مجموعه‌ای از تصمیمات خرد نیست؛ نتیجه‌ی یک نگاه استراتژیک است که از بالا شکل می‌گیرد و در تمام نقاط تماس برند جاری می‌شود.

برندهایی که این تغییر را به‌موقع تشخیص می‌دهند، معمولاً به یک جمع‌بندی مشخص می‌رسند: «قبل از هر اقدام اجرایی، باید برند دوباره فهمیده شود.» این فهم، اغلب با یک گفت‌وگوی دقیق آغاز می‌شود؛ گفت‌وگویی که تمرکزش نه بر فروش، بلکه بر شفاف‌سازی جایگاه، مسیر و نقشی است که برند قرار است در اکوسیستم جدید ایفا کند.

در این نقطه، اگر نیاز به شفاف‌سازی مسیر دیده‌شدن برند در اکوسیستم هوش مصنوعی دارید، «ایران وب لایف» در کنار شماست.





داناپرداز در افق ۱۴۰۵

زیرساخت امن و هوشمند

کسب و کارهای ایران

با دو دهه تجربه تخصصی؛ پیشگام در ارائه راهکارهای نرم‌افزاری سازمانی

راهکارهای نرم‌افزاری دانا، با تلفیق استانداردهای جهانی و امنیت بومی (گواهینامه امنیتی افتا)، به هزاران سازمان کمک می‌کنند تا فرآیندهای خود را یکپارچه، شفاف و هوشمند کنند.

راهکارهای تخصصی برای هر نیاز:

- ✓ **دانا پرو (Dana Pro)** مدیریت خدمات فناوری اطلاعات مطابق با بهروش ITIL
- ✓ **دانا سی ارام (Dana CRM)** راهکاری مدرن و پیشرفته برای اتوماسیون فروش و بازاریابی
- ✓ **دانا دسک (Dana Desk)** سیستم تیکتینگ و پشتیبانی آنلاین
- ✓ **دانا پین (Dana Pin)** دستیار هوشمند مشاورین املاک



تکیه گاه ۳۰۰۰+ سازمان؛ از استارت‌آپ‌ها تا زیرساخت‌های ملی

- **زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور:** وزارتخانه و سازمان فناوری اطلاعات و شرکت زیرساخت
- **صنایع مالی و بانکی:** بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و پرداخت
- **صنایع مادر:** پتروشیمی‌ها، هلدینگ‌های صنعتی و شهرداری‌ها
- **بخش خصوصی:** هزاران شرکت کوچک و متوسط (SMB) و استارت‌آپ‌ها

نسل جدید نرم افزار دانا ۳۶۰

رونمایی از معماری نوین نرم‌افزاری با کدنویسی مدرن؛ پلتفرمی یکپارچه و ۳۶۰ درجه برای پاسخگویی به تمام نیازهای کسب و کارهای مدرن در دهه سوم فعالیت داناپرداز.

استاندارد جهانی، امنیت بومی

دارای گواهینامه امنیتی افتا؛ بالاترین سطح امنیت مورد تایید سازمان فناوری اطلاعات

★ **هوش مصنوعی «دانا یار»:** دستیار هوشمند اختصاصی برای تحلیل فروش، پاسخگویی تیکت‌ها و مدیریت خودکار فرآیندها.

☑ **زیرساخت ابری (SaaS) و محلی (On-Premise):** انعطاف کامل در میزبانی داده‌ها.



Danapardaz.com

اطلاعات بیشتر



مرکز تخصصی فروش و خدمات پس از فروش محصولات اپل، مایکروسافت و کنسول بازی

چرا آروند بهترین انتخاب است؟

۴۴,۸۹۳
تعمیرات انجام شده



۲۱
سال فعالیت مستمر



۹۰,۸۴۹
تعداد گارانتی سبز



۶۶,۹۴۷
تعداد گارانتی طلایی



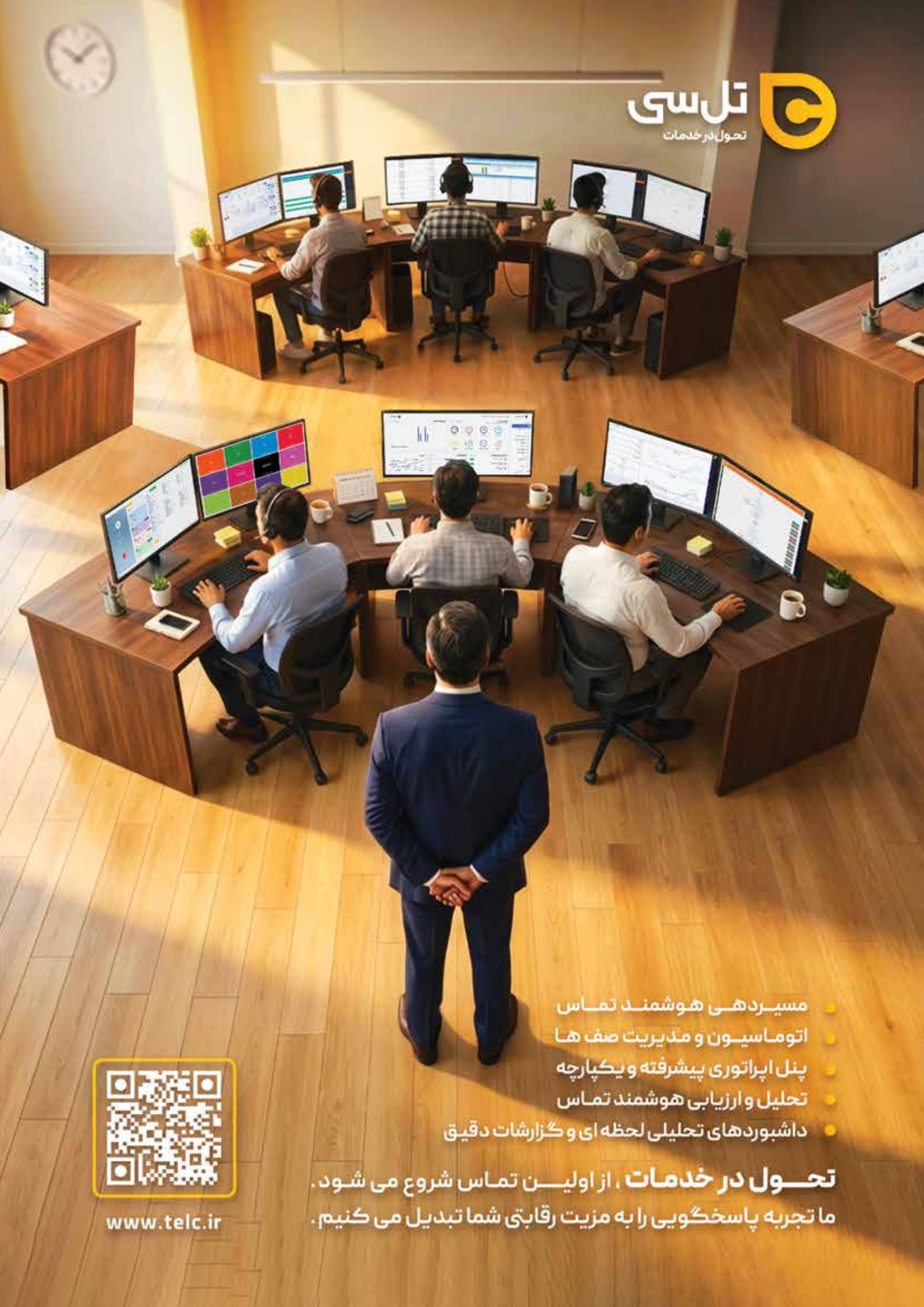
تهران، خیابان ولیعصر، تقاطع میرداماد، مجتمع کامپیوتر پایتخت، برج A، طبقه نهم، واحد ۹۰۱

۰۲۱-۴۲۵۲۸۰۷۰

www.arvandguarantee.com

تماس فوری
۰۹۰۲۴۲۵۲۸۰۷





• مسيردهی هوشمند تماس

• اتوماسیون و مدیریت صف ها

• پنل اپراتوری پیشرفته و یکپارچه

• تحلیل و ارزیابی هوشمند تماس

• داشبوردهای تحلیلی لحظه ای و گزارشات دقیق



www.telc.ir

تحول در خدمات ، از اولین تماس شروع می شود .
ما تجربه پاسخگویی را به مزیت رقابتی شما تبدیل می کنیم .

B2B

Service

خدمات و راهکارهای سازمانی ژاکت

از طراحی، توسعه و نگهداری زیرساخت تا رشد بازار و تبلیغات هدفمند؛ ژاکت همراه کسب و کار شماست.

هر آنچه کسب و کار شما برای توسعه نیاز دارد.

مجموعه ژاکت با تکیه بر تیم تخصصی فنی و بازاریابی خود، مجموعه‌ای از خدمات سازمانی را برای توسعه‌دهندگان، شرکت‌ها و برندهای دیجیتال ارائه می‌دهد. این خدمات شامل توسعه و نگهداری افزونه‌های اختصاصی، طراحی و پشتیبانی وبسایت، کانفیگ و بهینه‌سازی سرور، انتشار افزونه در وبسایت ژاکت، تبلیغات هدفمند در رسانه‌های ژاکت، و یکپارچه‌سازی (integration) با محصولات استراتژیک ژاکت است. همچنین، متناسب با نیاز هر کسب و کار، راهکارهای اختصاصی دیگری نیز ارائه می‌شود.

انتشار افزونه‌های اختصاصی در وبسایت ژاکت

با انتشار افزونه کسب و کارتان در وبسایت ژاکت، در معرض بازدید روزانه هزاران کاربر واقعی قرار بگیرید.

پشتیبانی و نگهداری افزونه‌های اختصاصی

پشتیبانی حرفه‌ای و به‌روزرسانی مداوم افزونه‌های اختصاصی کسب و کارها

برنامه‌نویسی و توسعه افزونه‌های اختصاصی

طراحی و پیاده‌سازی افزونه‌های اختصاصی برای وردپرس ووکامرس، WHMCS، OpenCart، لرن‌پرس و سایر پلتفرم‌ها

کانفیگ و بهینه‌سازی سرور اختصاصی

خدمات کانفیگ، امنیت و بهینه‌سازی سرورهای اختصاصی ویژه سازمان‌ها با پشتیبانی فنی از طریق ژاکت کلود

طراحی، توسعه و پشتیبانی وبسایت اختصاصی

خدمات کامل طراحی سایت اختصاصی، بهینه‌سازی، مانیتورینگ و پشتیبانی با متخصصان ژاکت سرویس

تبلیغ در وبسایت و رسانه‌های ژاکت

تبلیغ هدفمند افزونه کسب و کار شما از طریق اطلاع‌رسانی در جامعه تخصصی وردپرس و رسانه‌های گسترده ژاکت

بازاریابی و توسعه بازار کسب و کارها در ژاکت

ژاکت، به‌عنوان معتبرترین پلتفرم تخصصی وردپرس در ایران، با میلیون‌ها بازدید ماهانه و بیش از ۴۰۰ هزار کاربر وفادار، محیطی ایده‌آل برای رشد و توسعه کسب و کارهای دیجیتال فراهم کرده است. سازمان‌ها می‌توانند افزونه‌های اختصاصی خود را در ژاکت منتشر کرده و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های تبلیغاتی هدفمند ما، خدمات و محصولات خود را در معرض دید جامعه تخصصی وردپرس و طیف وسیعی از کاربران و رسانه‌های ژاکت قرار دهند.

+۲,۰۰۰,۰۰۰	+۵۰۰,۰۰۰	+۴۰۰,۰۰۰
بازدید ماهانه سایت ژاکت	بانک ایشنل کاربران وردپرس	مشتریان ژاکت
+۹۰,۰۰۰	+۱,۰۰۰,۰۰۰	+۱۲۰,۰۰۰
شرح ماهانه کلمات برند ژاکت در گوگل	اعضای کانون‌های گروه و کانال تخصصی وردپرس	مخاطبان سوشال ژاکت

جهت کسب اطلاعات بیشتر و دریافت مشاوره، QR Code زیر را اسکن کنید:



چیزهایی که دوست داری،
نزدیک‌تر از همیشه‌اند.

خرید اقساطی در "این‌چند"



این‌چند؟ | خرید هوشمند،
پرداخت منعطف

خرید آسان | پرداخت اقساطی | تأیید سریع | ارسال مطمئن

www.inchand.com

روزشمار بازار
خرده‌فروشی
در سال ۱۴۰۴

باسم

باسلام: به روزرسانی قانون لغو سفارش



اکالا: رونمایی از دشبورد هوش تجاری برای تامین‌کنندگان

باسم

باسلام: فراهم کردن
امکان فروش اقساطی

Snapp Shop



تیپا کس
TIFA-KS

**اسنپ شاپ، تیپاکس
و میدکو: مشارکت در
برگزاری دوره «مدیریت
هوشمند زنجیره تامین»
در دانشگاه شریف**

**اسنپ شاپ، تیپاکس
و میدکو: مشارکت در
برگزاری دوره «مدیریت
هوشمند زنجیره تامین»
در دانشگاه شریف**



تارا: پیوستن فروشگاه
کتاب اینترنتی زی مون
به مراکز خرید اعتباری
ایلیکیشن تارا

يبدو

پیندو: برگزاری کارگاه
«مدیریت بحران در
جنگ» با همکاری پارک
علم و فن آوری دانشگاه
شهید بهشتی

دیجی کالا: امکان نصب
و راه اندازی کالاهای
تخصصی در محل
مشتری

خرداد

اردیبهشت

فروردین



فراکو: فراهم کردن
امکان خرید اقساطی از
طریق پلتفرم مانيسا

يبدو

پیندو: حمایت
از کسب و کارهای
آسیب دیده در زمان جنگ

باسم

باسلام: برگزاری
جشنواره شست و شاپ
با همکاری اسنوا



تارا: رونمایی اپلیکیشن
خرید اعتباری از محصول
«اعتبار سه قسطه بدون
پیش پرداخت» با کمپین
جدید «سه هیچ»



دیجی کالا: فعال شدن
دیا اکسپلور؛ دستیار
هوشمند برای خرید
آسان در اینستاگرام و
تلگرام



تارا: پیوستن به کمپین
«به نام ایران»



تکنولایف: انتقال دامنه از دات آی آر به دات کام









۲۲



دیجی نکست: برگزاری
رویداد «فریم تاکز» در
دانشگاه اصفهان

۵۵



دیجی کالا: ثبت رکورد
فروش دو هزار و ۲۰۰
میلیارد تومانی تنها در
نخستین روز کمپین
بلک فرایندی

۵۰



پین دیس: برگزاری
رویداد مارکتینگ
اسپارکس با همکاری
دانشگاه صنعتی شریف
در تهران

۱۰



دیجی کالا: گردهمایی
فروشنندگان در برج میلاد
و رونمایی از پلتفرم های
جدید همکار جهت
توسعه اکوسیستم فروش
پلتفرم دیجی کالا

اسفند

بهمن

دی

آذر

۵۸



اکالا: انتشار گزارش
کمپین «رایگان
می رسونمش»؛ ۳۶۱
درصد رشد فروش
برندها

۲۳



اکالا: فراهم شدن امکان
سفارش آنلاین و تحویل
نان بدون صف

۱۸



اسنپ پی: ثبت بیش از
۵.۸ میلیون سفارش در
کمپین پاییزه «جمعه
پرتخفیف»

۱۲



دیجی کالا و تایین:
همکاری در رویداد
«ماراتن بلک فرایندی»
جهت تسهیل ارسال
مرسولات فروشنندگان

۲۸



اسنپ مارکت: انتشار
جزئیات مدل های
تبلیغاتی تپسل ۳۶۰ در
همکاری با اسنپ مارکت

۲۲

دیجی پی: آغاز همکاری
با تپسی فود جهت ارائه
قابلیت پرداخت اعتباری

۱۸

دیجی کالا: انتشار
تاک شوی اختصاصی
در یوتیوب با اجرای
امیرمهدی ژوله

۱۵



تکنولایف: تخفیف
۱۰ میلیارد تومانی در
بلک فرایندی؛ رکوردشکنی
در کمپین ۱۰ روزه

۱۹



پین دیس: ثبت بیش
از پنج هزار و ۳۰۰ فاکتور
فروش در کمپین
بلک فرایندی

۱۶

تپسی شاپ: کمپین
گیمیفیکیشن در
نیایش مال همزمان با
بلک فرایندی

تحلیل رضا الفت نسب از وضعیت کسب و کارهای مجازی در سال ۱۴۰۴

عدم آمادگی مسئولان برای اینترنت بدون فیلتر

در سال ۱۴۰۴ هر بار که اینترنت قطع می‌شد رگ حیات کسب و کارهای اینترنتی تنگ‌تر و تنگ‌تر می‌شد. محاسبه آسیب‌هایی که در سال گذشته به صاحبان کسب و کارهای اینترنتی و حتی کارکنان آن‌ها وارد شد، تا حد زیادی غیرممکن است؛ چرا که این بازار عریض و طویل، هم میزبان برندهای بزرگ و پرچم‌داری است که مشتریان چند ده‌میلیونی دارند، هم شاهد فعالیت زنان خانه‌دار و نوجوانان پراکنده‌ای که محصولات خانگی خود را در شبکه‌های اینترنتی عرضه می‌کنند. با قطع شدن اینترنت، همه این کسب و کارها ضربه می‌خورند و به نفس نفس می‌افتند. رضا الفت نسب، رئیس اتحادیه کشوری کسب و کارهای مجازی در این گفتگو از تلاش فعالان این حوزه برای غلبه بر چالش‌ها می‌گوید و آنچه بر آن‌ها در سال ۱۴۰۴ گذشت را روایت می‌کند.

■ اصلی‌ترین چالش کسب و کارهای مجازی در سال ۱۴۰۴ چه بود؟

قطعی کامل اینترنت و سایر ابزارهای ارتباطی، مهم‌ترین چالشی بود که اواخر امسال برای کسب و کارهای اینترنتی رخ داد. مسأله جنگ در خردادماه و همزمان بحران کمبود برق به طور مستقیم کسب و کارها را تحت تأثیر قرار داد. چالش‌های دی‌ماه هم ضربه محکم خود را بر پیکر ضعیف و نحیف اقتصاد دیجیتال ایران وارد کرد. از اتفاقات معمول و شایع هم که نمی‌توان گذشت؛ نحوه تعامل و ارتباط کسب و کارهای اینترنتی با نهادهای حاکمیتی همیشه با چالش همراه بوده است.

■ نقش حمایتی نهادهای حاکمیتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اول باید به طور دقیق مشخص کنیم که منظورمان از حمایت چیست؟ تصویری که من و خیلی از همکاران داریم این است که دولت‌های مختلف با دیدگاه‌های متفاوتی به

مسأله حمایت ورود می‌کنند؛ تصور خودشان هم این است که قرار بر حمایت خواهد بود. اما من اینطور برداشت می‌کنم که هر قدر دولت کمتر شعارهای حمایتی بدهد، وضعیت ما هم بهتر خواهد بود. در واقع، دیدگاه‌های مختلف نهادهای موازی نسبت به حمایت از کسب و کارهای اینترنتی، خود مانعی جدی برای این کسب و کارها است. در این میان احتمالاً در نهادهای مختلف، نگاه سلیقه‌ای هم وجود دارد. همین تعداد نهادها، خودش چالش برانگیز شده است.

■ کسب و کارهای اینترنتی چقدر می‌توانند در مقابل این شرایط بحرانی مقاومت کنند؟

برخی از کسب و کارهای اینترنتی در سال ۱۴۰۴ به طور کامل از بین رفتند و هیچ رد و نشانی هم از آن‌ها باقی نماند. میزان تاب‌آوری یک کسب و کار به اندازه‌اش بستگی دارد. مدت زمان تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک ۲۰ روز تا نهایت یک ماه است. یعنی اگر یک اختلال

جدی مانند آنچه در دی‌ماه تجربه کردیم رخ بدهد، بسیاری از کسب و کارهای کوچک محو می‌شوند چرا که در این شرایط اقتصادی انقباضی می‌شود و فروش کاهش پیدا می‌کند.

■ چه آینده‌ای برای کسب و کارهای اینترنتی متصور هستید؟

امروز فضای کسب و کارهای اینترنتی خیلی روشن نیست و ابهام دارد. سایه جنگ بر سر کشور افتاده و بر همه اصناف از جمله کسب و کارهای اینترنتی هم اثرگذار است. در صورت بروز هر اتفاقی اولین دگمه‌ای که زده می‌شود، دگمه قطعی، فیلترینگ و محدودیت اینترنت است. این اصلاً خوب نیست! حتی نمی‌توان وضعیت کسب و کارها را در همین روزهای آخر سال هم پیش‌بینی کرد. آنچه مشخص است این است که ما مسیر را ادامه می‌دهیم و باید ادامه دهیم. ما در اتحادیه، وظیفه داریم تا آخرین لحظه‌ای که امکان دارد به کسب و کارها خدمات ارائه کنیم. علاوه بر مسأله جنگ و تعامل در داخل، گاهی موضوعاتی هم در خارج از کشور پیش می‌آید که ما به عنوان اتحادیه باید بتوانیم از کسب و کارها حمایت کنیم. با هر شرایط سختی که داریم باید بتوانیم میزان تاب‌آوری را بالاتر ببریم.

■ کسب و کارهای مجازی برای بقا چه کار کنند؟

توصیه اکید من به همکاران در کسب و کارهای مجازی این است که میزان و توان تاب‌آوری خود را افزایش دهند. شرایط، شرایط خاصی است. هزینه‌ها را بیشتر کنترل کنند.

■ و توصیه شما به مسئولان چیست؟

بسیاری از کسب و کارهای بزرگ این امکان را دارند که به کشورهای حوزه خاورمیانه خدمات‌دهی داشته باشند، اما به واسطه شرایط تحریم این فرصت را از دست داده‌اند. از مسئولان می‌خواهم که اقتصاد دیجیتال را جدی بگیرند.



شورای عالی امنیت با محدودیت اینترنت مخالف هستند اما همچنان دچار اختلال هستیم، حداقل برای من دیگر چیزی قابل پیش‌بینی نیست. امیدوارم در این روزهای پایانی سال شاهد این باشیم که وضعیت اینترنت به قبل از روز ۱۷ دی ماه برگردد، هرچند که اینترنت قبل ۱۷ دی ماه هم شاید نیاز بود که به وضعیت سال‌های قبل برگردد.

■ اتحادیه کسب‌وکارهای مجازی در پایان سال ۱۴۰۴ چه کارنامه‌ای از خود به جا می‌گذارد؟

اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای مجازی از سال ۹۶ تاسیس شد. قرار بود در سال ۱۴۰۰ انتخابات اتحادیه برگزار شود، اما با کارشکنی وزارت صمت دولت سیزدهم، این انتخابات به درستی انجام نشد. بدون انجام تشریفات لازم برای اتحادیه سرپرست برگزیدند. در نهایت توانستیم اسفندماه سال گذشته اتحادیه را دوباره تحویل بگیریم. در آن شرایط سامانه اتحادیه به درستی کار نمی‌کرد و سرویس نمی‌داد، حتی شکایت‌ها هم بر روی پیام‌رسان‌ها ارسال می‌شد. ما این‌ها را سازماندهی کردیم. در سال ۱۴۰۴ حدود ۲۵۰۰ شکایت را دریافت و رسیدگی کردیم. پیش از این برای کسب‌وکارهای مجازی صرفاً یک پروانه کسب صادر می‌کردند و لوگوی اتحادیه برای قرار گرفتن روی سایت‌ها صادر نمی‌شد. در نتیجه مردم اصلاً نمی‌دانستند که اگر از سایتی خرید می‌کنند و حالا از آن شکایت دارند، قانوناً باید اتحادیه به آن رسیدگی کند. به هر حال، اتحادیه در یک اوضاع نابسامان تحویل گرفته شد. ارتباط و تعامل با سازمان‌های حاکمیتی تقریباً نزدیک به صفر بود. در این یک سال توانستیم این‌ها را به حالت عادی برگردانیم. در سال آینده هم اقدام‌های مهمی در دستور کار داریم که برای اعضا به طور جدی عملیاتی کنیم.

امید بدهم، اما دیگران باید بگویند این امید تا چه اندازه واقعی است. ایران مادر ماست و نمی‌توانیم آن را رها کنیم. برای دوستانی که مهاجرت کرده‌اند، آرزوی موفقیت می‌کنم. می‌دانم شرایط طوری بوده که آن‌ها مجبور به این تصمیم شده‌اند. به نظر من هر چقدر فضا را خالی کنیم، کشور بیشتر ضرر خواهد کرد و در تاریخ به خوبی از ما یاد نخواهد شد. باید بایستیم و تا جایی که می‌توانیم علیرغم همه سختی‌ها کار کنیم.

■ آیا اینترنت به شرایط قبل از ۱۷ دی ماه برمی‌گردد؟

تلاش‌های بسیاری صورت گرفت تا وضعیت اینترنت به وضعیت پیش از ۱۷ دی ماه برگردد، اما هنوز این اتفاق رخ نداده است. کسب‌وکارهای بسیاری هم برای گرفتاری‌هایی که برایشان پیش آمده به ما نامه می‌زنند.

■ آیا قرار است یک معماری جدید در وضعیت اینترنت رخ دهد؟

من هم این موضوع را شنیده‌ام، اما باور دارم هرچه که باشد شرایط این‌طور نخواهد ماند. نکته جالب این‌جاست که ما در همین چند ماهه و به خصوص یک ماه اخیر با مقامات از جمله رئیس‌جمهور و دبیر شورای عالی امنیت ملاقات داشتیم. موضوع اینترنت دردی ماه به شورای عالی امنیت ملی سپرده شد. این آقایان هم می‌گفتند که محدودیت نباید ایجاد شود، اما شد. وقتی افرادی در سطح رئیس‌جمهور و دبیر

این نوع از اقتصاد دیگر مانند ۵ سال و ۱۰ سال گذشته نیست. امروزه مردم از اینترنت به عنوان یک ابزار اساسی در زندگی استفاده می‌کنند، در سید مصرفی‌شان قرار گرفته و برای آن هزینه پرداخت می‌کنند؛ چه برای اینکه نیازهای روزمره‌شان را برطرف کنند و چه برای اینکه یک کسب‌وکار اینترنتی را شکل دهند. از طرف دیگر سرگرمی و فراغت بسیاری از مردم هم به اینترنت گره خورده است. مسئولان با جدی گرفتن این موضوع باید بدانند که نمی‌توان با قطعی اینترنت به اهداف سیاسی و اجتماعی که در نظرشان است دست یابند. به عقیده من دیگر زمانی باقی نمانده که با ورود تکنولوژی‌های جدید، اینترنت بدون محدودیت را روی گوشی‌های موبایل تجربه کنیم. به باور من حاکمان برای آن روز اصلاً آماده نیستند. با اعمال همه محدودیت‌ها، اینترنت آزاد در نهایت مسیر خود را پیدا می‌کند. باید به استعدادهای درخشان و نخبگان این حوزه که اغلب جوانان هستند، توجه ویژه‌ای داشت. آن‌ها دانشی دارند که توانسته‌اند پلتفرم‌هایی را راه‌اندازی کنند که هر کدام به اندازه جمعیت یک کشور، کاربر دارد. حاکمان باید از این دانش برای موضوعات مختلف استفاده کنند.

خوب نیست



■ آیا کورسوی امیدی وجود دارد؟

من همواره انسان امیدواری بوده‌ام، اما در سال‌های اخیر کلمه امید چندان از زبانم جاری نمی‌شود. با این حال، وظیفه خود می‌دانم که

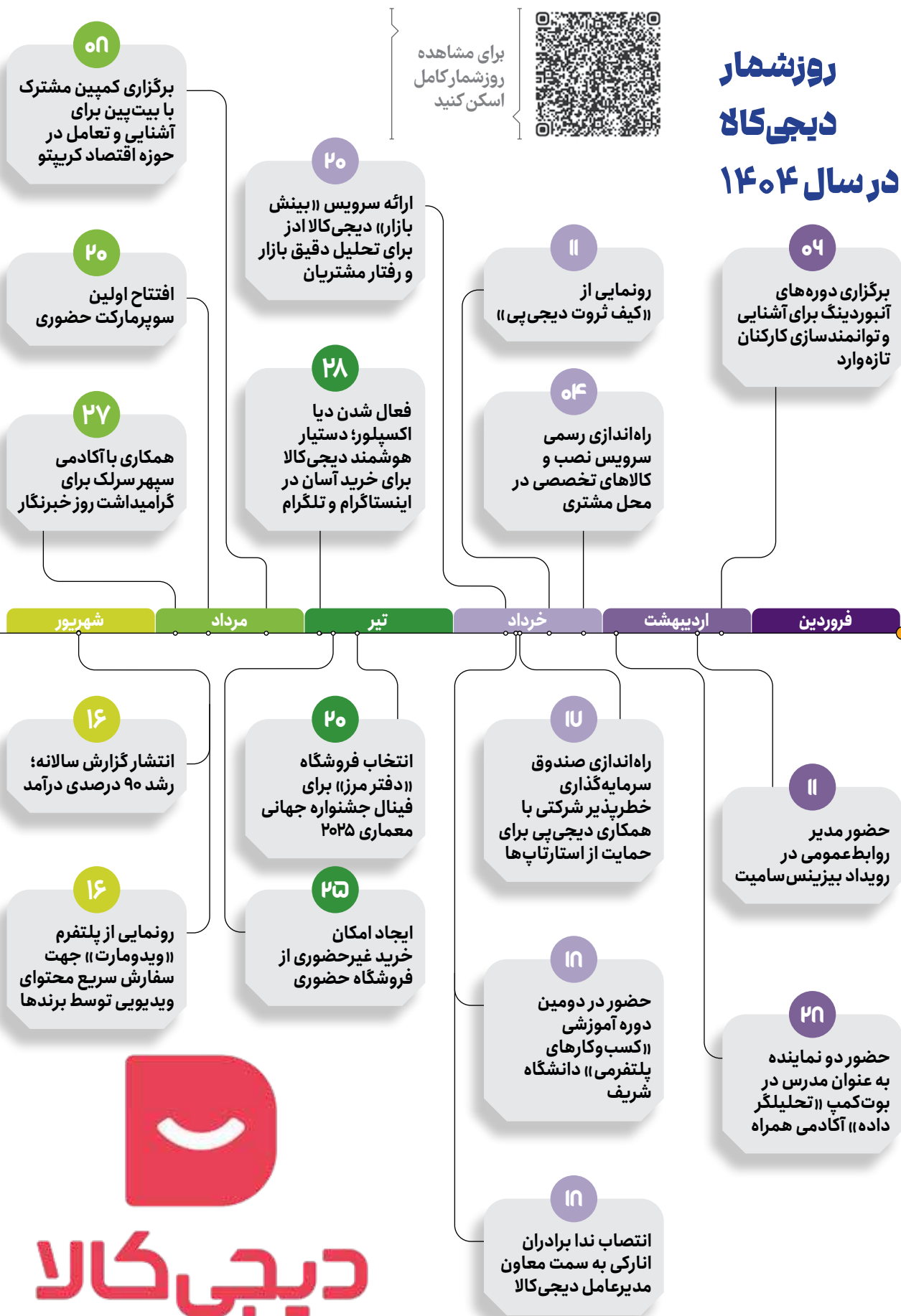
برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید



روزشمار دیجی کالا در سال ۱۴۰۴



برای مشاهده
روزشمار کامل
اسکن کنید




دیجی کالا





Techno Group



تکنولایف

فروشگاه آنلاین موبایل و محصولات
دیجیتال - قلب تپنده اکوسیستم با بیش
از ۵ میلیون مشتری فعال

تکنو
لایف



تکنوپی

پلتفرم دریافت وام آنلاین برای خرید
بدون نیاز به ضامن و ارائه اعتبار خرید

تکنو
پی



تکنواکسپرس

لجستیک و تحویل سریع سفارش ها
در کوتاه ترین زمان

تکنو
اکسپرس



بازتعریف منطق اقتصادی؛ روایت یک چرخش راهبردی در پاکستان

کیفیت سود و بهره‌وری سرمایه بود.

در کنار این ۲ محور، انضباط هزینه‌ای و کنترل مصارف غیرمولد، تقویت شد. بازنگری در ساختار هزینه‌ها، افزایش شفافیت مالی و توجه به گردش بهینه سرمایه در گردش، انعطاف‌پذیری اقتصادی شرکت را ارتقا داد و توان پاسخ‌گویی به نوسانات محیطی را افزایش داد.

نگاه توسعه‌محور به بازارهای خارجی نیز در چارچوب تثبیت جریان‌های ارزی و تنوع‌بخشی درآمدها ادامه یافت؛ رویکردی که مکمل اصلاحات ساختاری در داخل سازمان بود و به تقویت بنیان‌های مالی انجامید.

برآیند این تحولات نشان می‌دهد آنچه در سال ۱۴۰۴ در پاکستان رخ داد، صرفاً مدیریت یک دوره دشوار نبود؛ بلکه بازطراحی منطق رقابت در سطح پنگاه بود. در مدل جدید، مزیت رقابتی بر سه پایه استوار است: مدیریت فعال ریسک، مهندسی ساختار سود و تصمیم‌گیری پیش‌نگر. این تغییر، جایگاه مدیرعامل را از مدیر عملیات به معمار اقتصاد سازمان ارتقا داد و افق تازه‌ای برای تداوم سودآوری پایدار ترسیم کرد.

پاکستان امروز، با تکیه بر این بازتعریف، نه تنها از یک سال پرچالش عبور کرده، بلکه بنیانی مستحکم‌تر برای سال‌های پیش‌رو بنا نهاده است؛ بنیانی که ثبات، عقلانیت اقتصادی و راهبری راهبردی، سه ستون اصلی آن به شمار می‌روند.

سال ۱۴۰۴ برای صنعت شوینده، سال آزمون مدل‌های اقتصادی بود. افزایش مستمر بهای مواد اولیه، جهش کم‌سابقه هزینه‌های انرژی و بی‌ثباتی‌های ارزی، ساختار سودآوری بنگاه‌ها را با چالش بنیادین مواجه کرد. در چنین فضایی، دیگر اتکا به مزیت‌های سنتی - مقیاس تولید یا سابقه بازار - برای حفظ بازدهی سرمایه کافی نبود. مسأله، حفظ «سود» به هر قیمت نبود؛ مسأله، صیانت از کیفیت سود در شرایط بی‌ثبات بود.

در همین بستر، پاکستان مسیر متفاوتی را برگزید؛ مسیری که بر بازتعریف منطق اقتصادی شرکت استوار شد.

با راهبری شهریار محمدی‌راد، مدیرعامل شرکت پاکستان، رویکرد مدیریتی مجموعه به سمت معماری مجدد ساختار سودآوری میل یافت. این تغییر، نه در سطح ادبیات سازمانی، بلکه در لایه تصمیمات عملیاتی و مالی متجلی شد. نخستین گام، مداخله هوشمندانه در زنجیره تامین و مدیریت پیش‌نگر هزینه‌های ارزی بود. تامین به‌موقع مواد اولیه در مقاطع حساس، نقش ضربه‌گیر را در برابر نوسانات بعدی ایفا کرد و مانع از انتقال مستقیم شوک‌های بیرونی به صورت‌های مالی شد.

هم‌زمان، بازآرایی سبد محصولات در دستور کار قرار گرفت. در شرایطی که افزایش هزینه‌های انرژی می‌توانست سودآوری برخی خطوط تولید را تحت تأثیر قرار دهد، ایجاد توازن میان محصولات و تمرکز بر ترکیب بهینه سبد فروش، امکان توزیع ریسک و حفظ بازدهی را فراهم ساخت. این چرخش، نشانه عبور از منطق رشد مبتنی بر حجم به سمت تمرکز بر





گهواره بزرگ‌ترین اپلیکیشن فارسی‌زبان همیار بارداری و تربیت کودک است.

سه نوزاد متولدشده، والدین ۱.۲ نوزاد در گهواره عضویت داشته است. محتوای اصلی پلتفرم گهواره، بازه‌های اقدام به بارداری، بارداری، زایمان، نوزادی و کودکی را پوشش می‌دهد؛ از همین رو، بخش قابل‌توجهی از مادران باردار و والدین دارای کودکان زیر شش سال در ایران، مخاطبان گهواره هستند.

با مقایسه آمار تولد نوزادان ثبت‌شده در سازمان ثبت احوال کشور و تعداد کاربران ثبت‌نام‌شده در اپلیکیشن گهواره، مشاهده می‌شود که طی سه سال گذشته، تقریباً از هر

ابزارهای متنوع گهواره برای والدین



گهواره ابزارهای متنوعی را ارائه می‌دهد؛ از پیرودرتکر در مرحله اقدام تا ابزارهای بارداری مانند تقویم بارداری، پایش مراقبت‌ها، ضربه‌شمار جنین، سیسمونی، انتخاب نام و واکسن‌ها و ابزارهایی مثل نمودار رشد، آزمون رشد، لالایی‌ها و راهنمای خوراکی‌های مجاز برای والدینی که در مسیر فرزندپروری هستند.

پیام مشاور گهواره، همراه همیشگی کاربران



پیام مشاور یکی از قابلیت‌های محوری گهواره است که به‌صورت روزانه، متناسب با مرحله بارداری یا سن کودک، نکات آموزشی و کاربردی را در اختیار والدین قرار می‌دهد. این پیام‌ها به والدین کمک می‌کنند بدانند در هر مقطع زمانی چه انتظاری از کودک داشته باشند و در مواجهه با موقعیت‌های روزمره، تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرند.

شبکه اجتماعی گهواره، محبوب‌ترین فضای اپلیکیشن



شبکه اجتماعی گهواره فضایی برای گفت‌وگو و تبادل تجربه بین والدین در مراحل مشابه است. کاربران می‌توانند پرسش‌های خود را مطرح کنند، با مادرانی که شرایط یکسانی دارند در ارتباط باشند و از تجربه‌های واقعی یکدیگر استفاده کنند.



agency@gahvare.net



www.gahvare.net



@gahvarefamily



www.agency.gahvare.net

برای دانلود اپلیکیشن گهواره،

تصویر QR Code را اسکن کنید.



همراه خوب فرزندپروری

گهواره

خرید مطمئن برندهای جهانی زیبایی در لیلی بیوتی

LeiliBeauty.com

کد تخفیف 24 ویژه خرید اول
KAMA16

ORIFLAME

محصولات پرفروش اوریفلیم



✓ ضمانت اصالت کالا
✓ جدیدترین کاتالوگ

AVON

محصولات پرفروش آون



✓ ارسال فوری
✓ پرداخت اقساطی

PIERRE CARDIN

محصولات پرفروش پیرکاردین



✓ تخفیف‌های ویژه
✓ موجودی کامل پرفروش‌ها

www.LeiliBeauty.com

09102101014



«اسکن کنید و مستقیم وارد فروشگاه شوید»



تحلیل نیما فاضلی از وضعیت سلامت دیجیتال در سال ۱۴۰۴ نظام سلامت در صف انتظار دیجیتالی شدن

حوزه سلامت دیجیتال در ایران علی‌رغم داشتن پتانسیل بالا برای سرمایه‌گذاری‌های بیشتر، هنوز به زمین بازی استارت‌آپ‌ها تبدیل نشده است. کارشناسان عقیده دارند نظارت‌ها و دستورات غیرکارشناسی کار را برای سرمایه‌گذاران و نیروهای جوان و خلاق سخت کرده است. در این راستا با نیما فاضلی که سال‌ها در حوزه سلامت دیجیتال فعالیت کرده به گفتگو نشستیم.

■ وضعیت سلامت دیجیتال ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

برای بحث ساختارمند درباره سلامت دیجیتال، می‌توان از زاویه دید بیمار به سفر او در حوزه سلامت نگاه کرد. فرض کنید فردی سالم است اما دغدغه‌ای درباره سلامتی‌اش دارد. او شروع به مطالعه مطالبی درباره سلامت در شبکه‌های اجتماعی، چت‌بات‌ها و یا وب‌سایت‌های مختلف می‌کند؛ این‌جا که اولین نقطه تماس است، بحث محتوای سلامت مطرح می‌شود. در مرحله بعد، ممکن است فرد احساس بیماری کند، مثلاً دردی در سمت چپ قفسه سینه‌اش حس کند. در این مرحله، جست‌وجوهایش جدی‌تر می‌شود؛ ممکن است از هوش مصنوعی سوال کند؛ در گوگل جست‌وجو کند؛ وب‌سایت‌های مختلف را بررسی کند و متوجه شود که موضوع ممکن است جدی باشد. در این وب‌سایت‌ها یا مطالب توصیه می‌شود که بهتر است به پزشک مراجعه کند. اگر دردی مداوم باشد، سفر بیمار به صورت جدی‌تر آغاز می‌شود. در حالت سنتی، فرد با دیگران مشورت

و درباره دردی که دارد با آن‌ها گفتگو می‌کند. به احتمال زیاد هم به پزشکی که دیگران توصیه می‌کنند، مراجعه می‌کند. در فضای دیجیتال اما بر اساس اطلاعاتی که در اینترنت پیدا کرده، می‌تواند پزشک را انتخاب کند؛ به صورت آنلاین نوبت بگیرد؛ از پزشک مشاوره آنلاین تصویری، تلفنی یا متنی دریافت کند و یا حتی اگر ترجیح دهد، به صورت حضوری به پزشک مراجعه کند. این‌جا نقش سلامت دیجیتال در مرحله تشخیص پررنگ‌تر می‌شود. در مرحله بعدی، پزشک ممکن است آزمایش تجویز کند. فرد می‌تواند نسخه را به صورت آنلاین در وب‌سایت‌هایی مانند هومکا بارگذاری کند، کارشناس آزمایشگاه به منزل او مراجعه کند، نمونه‌گیری انجام دهد و نتایج را به صورت آنلاین برای او ارسال کند. این نتایج دوباره به صورت آنلاین یا حضوری با پزشک بررسی می‌شود. اگر دارویی تجویز شود، می‌توان آن را به صورت آنلاین سفارش داد تا از طریق پلتفرم‌ها به دست فرد برسد. این فرآیند تا جایی ادامه می‌یابد که اگر نیاز به جراحی باشد، باز هم فن‌آوری‌های پیشرفته مانند ربات‌ها و گجت‌ها

می‌توانند به پزشک کمک کنند تا جراحی را از راه دور انجام دهد یا حداقل توصیه‌هایی ارائه دهد و همکارانش آن را اجرا کنند. در تمام این مراحل، حجم عظیمی از داده تولید می‌شود. اگر این داده‌ها به صورت یکپارچه و تمیز جمع‌آوری و تحلیل شوند، می‌توانند روندهای جدیدی ایجاد کنند. این تحلیل‌ها در سطح حاکمیتی می‌توانند به بهبود کیفیت سلامت جامعه و کاهش هزینه‌ها منجر شوند.

■ فاصله ما با این وضعیت ایده‌آل چقدر است؟

در ایران، حتی با مراحل اولیه سلامت دیجیتال هم فاصله زیادی داریم. سبک زندگی و پیری جمعیت باعث افزایش بیماری‌ها، به‌ویژه بیماری‌های ناشناخته، شده است. از سوی دیگر، کیفیت درمان نیز به دلیل کمبود کادر درمان کاهش یافته است. مهاجرت کادر درمان از کشورمان به سایر نقاط جهان، با پیشنهادهای جذاب در جریان است. در واقع هم‌اکنون در بین برخی از کشورهای دنیا برای جذب کادر

دیجیتال می‌توان نام برد که واقعا جای تبریک و افتخار دارد. هرچند متأسفانه به نظر می‌رسد این موضوع چندان به رسمیت شناخته نمی‌شود.

■ آیا جایگاه پلتفرم‌های سلامت دیجیتال در ایران، همان چیزی است که انتظار می‌رفت؟

به هیچ‌وجه. اگر بخواهم با آمار صحبت کنم، در دنیا به طور متوسط هشت تا ۱۰ درصد صنعت سلامت، دیجیتال‌سازی شده است. در کشورهای پیشرفته‌تر، این رقم در برخی بخش‌ها تا ۶۰ درصد هم می‌رسد. برای مثال، طبق مقاله‌ای که خواندم، ۶۰ درصد ویزیت‌های اولیه در آمریکا به صورت آنلاین یا تلفنی انجام می‌شود. در ایران، بر اساس آمار منتشرشده، این رقم حدود ۲ درصد است؛ یعنی یک پنجم میانگین جهانی. این نشان‌دهنده وضعیت نامناسب ایران است. مشکل اصلی همان ۲ راس دیگر مثلث، یعنی نبود زیرساخت و رگولاتوری است. اگر رگولاتوری مناسب و حمایت قانونی وجود داشته باشد، تامین‌کنندگان زیرساخت مانند بیمه وارد بازی می‌شوند و این بخش را احیا می‌کنند. نبود این ۲ رأس باعث شده نه تنها جایگاه ما مناسب نباشد، بلکه پتانسیل و ظرفیت بالقوه این حوزه آزاد نشود. باید با کمیسیون‌های تخصصی و افراد کلیدی گفتگو کرد تا این اتفاق رخ دهد. حوزه سلامت دیجیتال می‌تواند وزن زیادی در تحقق چشم‌انداز اقتصاد دیجیتال داشته باشد، کیفیت را بهبود بخشد و هزینه‌ها را کاهش دهد.

■ آینده سلامت دیجیتال در ایران را چگونه می‌بینید؟

نمی‌توانم بگویم کاملاً روشن یا تاریک است. بستگی به بازه زمانی دارد. اگر از آینده پنج تا ده‌ساله صحبت کنیم، روندهای جهانی و نیازها، سیستم را مجبور می‌کنند که به سمت سلامت دیجیتال حرکت کند. وقتی از هوش مصنوعی در حوزه سلامت صحبت می‌کنیم، نیاز به داده و یادگیری ماشین است، اما وقتی امکان و اجازه تولید این داده‌ها وجود ندارد، پیشرفت متوقف می‌شود. اگر افراد عاقلی در سیستم باشند، که خوشبختانه هستند، روندها آن‌ها را مجبور به حرکت می‌کند. در بازه کمتر از پنج سال، تنها چیزی که به من امید می‌دهد، پشتکار فعالان این حوزه است. افرادی که پای کار ایستاده‌اند و با وجود مشکلات زیرساختی و رگولاتوری، با گفتگو، ارائه و همراه کردن افراد کلیدی تلاش می‌کنند این مسیر را تسریع ببخشند. امید من به بخش خصوصی و افراد روشن‌فکری است که در برخی سازمان‌ها حضور دارند. امیدوارم این بازه‌ها کوتاه‌تر شوند و ما خودمان به صورت خودجوش روندها را ایجاد کنیم، نه اینکه فقط شعار دهیم یا جلسات بی‌نتیجه برگزار کنیم. باید پای کار بایستیم، آینده‌ای که می‌بینم به این تلاش‌ها وابسته است.

سخت‌افزار و نرم‌افزار و همچنین بیمه می‌شود. بیمه یک زیرساخت کلیدی برای سلامت است و اگر با سلامت دیجیتال هم‌راستا شود، به رشد آن کمک می‌کند. در ایران، وضعیت زیرساخت‌ها بسیار نامناسب است. البته در کشوری مانند انگلستان هم این مشکل زیرساختی وجود دارد. راس دوم، رگولاتوری است. رگولاتور نه تنها باید مانع‌زدایی کند بلکه موظف است فضای خاکستری یا حتی سیاه را شفاف و قانونمند کند تا مردم، پلتفرم‌ها و سرمایه‌گذاران با اطمینان بیشتری در ساختار سلامت دیجیتال فعالیت کنند. فعالان این حوزه نیز مشتاق هستند که رگولاتوری صورت بگیرد تا از بروز تخلفات ناخواسته پیشگیری شود. مهم‌تر اینکه، رگولاتوری مناسب به کسب‌وکارهای این حوزه امکان جذب سرمایه‌گذار می‌دهد. در ایران، ۹۸ درصد این حوزه دست‌نخورده و دیجیتال‌سازی نشده باقی مانده و فرصت بزرگی برای سرمایه‌گذاری است. اگر رگولاتوری شفاف باشد، سرمایه‌گذاران با خیال راحت وارد میدان می‌شوند. ناگفته نماند که به دلیل گردش مالی بالا در اقتصاد سلامت، سرمایه‌گذاری در این حوزه رو به افزایش است.

■ سومین راس مثلث چیست؟

پلتفرم‌ها و بازیگران این حوزه سومین راس مثلث هستند. بدون اغراق، در چهار سال اخیر که در حوزه سلامت دیجیتال فعالیت داشته‌ام، در سمینارها، همایش‌ها و دوره‌های بین‌المللی شرکت کرده‌ام و می‌توانم بگویم که ما در ایران کارهای بسیار بزرگی در این حوزه انجام داده‌ایم. در خارج از کشور، بسیاری از شرکت‌های پیشرو در این حوزه بنیان‌گذاران یا هم‌بنیان‌گذارانی ایرانی دارند. هم‌بنیان‌گذار با مدیر فن‌آوری استارت‌آپی که ۲ سال پیش در همایش اسلش موفق شد از میان هزار استارت‌آپ، جایزه یک میلیون یورویی را ببرد، ایرانی بود. پارسال هم شرکتی در حوزه سلامت دیجیتال برنده شد که یک ایرانی در آن نقش کلیدی داشت. در ایران استعدادها و نوآوری‌های بسیاری وجود دارد و نمونه‌های برجسته‌ای از کارهای ارزشمند در حوزه سلامت

درمان رقابتی جدی در جریان است و پیشنهادهای جذابی ارائه می‌دهند. وقتی عرضه و تقاضا در این حوزه نامتوازن می‌شود، هزینه‌ها بالا می‌رود و کیفیت پایین می‌آید. این مسأله حتی در کشوری مانند انگلستان که بیش از ۱۰۰ سال سیستم درمانی متمرکز دارد نیز چالش‌برانگیز است. برای مدیریت این چالش‌ها، موضوع داده‌های حوزه سلامت امروزه در دنیا بسیار اهمیت پیدا کرده است. دولت‌ها برای مدیریت هزینه‌های بالای درمان سراغ تحلیل داده‌ها رفته‌اند. حتی این سوال اساسی ایجاد شده است که مالک داده‌های سلامت کیست؟ بیمار یا پزشک که داده را از تعامل با بیمار تولید کرده؟ و یا حاکمیت؟

■ کشورهای پیشرفته چه رویکردی نسبت به این موضوع دارند؟

در انگلستان هم مشکلاتی مانند تمیز بودن و تعداد داده‌ها، به موقع بودن آن‌ها و دسترسی بیمه‌ها به آن‌ها وجود دارد. در همایش اسلش در فنلاند، که استارت‌آپ‌ها گرد هم می‌آیند، در غرفه استراژنکا بحثی درباره مالکیت داده‌های سلامت مطرح بود. در کشورهایی مانند استرالیا، حتی دادگاه‌هایی برای این موضوع تشکیل شده است. البته در ایران، این فضا خاکستری است و گاهی فقط از منظر امنیتی به آن نگاه می‌شود. همه جا صحبت از داده است. به هر حال در سراسر دنیا، دولت‌ها و بیمه‌ها تحت فشار هزینه‌های درمان هستند. راهکار این است که داده‌هایی که در فرایندهای پزشکی تولید می‌شوند، به شیوه صحیح دسته‌بندی شوند تا کیفیت بالاتری پیدا کنند. در مرحله بعد با تحلیل این داده‌ها، دستورالعمل‌هایی در حوزه‌های پیشگیری و درمان صادر کرد تا بتوان هزینه‌های درمانی جامعه را کاهش داد. در جهان، هنوز با شرایط ایده‌آل فاصله زیادی وجود دارد؛ اما در ایران که زیرساخت‌های سلامت دیجیتال وجود ندارد، این فاصله بسیار بیشتر است.

■ بزرگ‌ترین چالش سلامت دیجیتال در ایران چیست؟

رشد سلامت دیجیتال به سه راس یک مثلث وابسته است. اولین راس، زیرساخت است که شامل

مشکل اصلی نبود زیرساخت و رگولاتوری است. اگر رگولاتوری مناسب و حمایت قانونی وجود داشته باشد، تامین‌کنندگان زیرساخت مانند بیمه وارد بازی می‌شوند و این بخش را احیا می‌کنند

تحلیل امیررضا ثابت پی از وضعیت صنایع غذایی در سال ۱۴۰۴

حفره ها و شکاف ها در اقتصاد فرسوده

حذف ارز ترجیحی در سالی که با بحران های متنوع سیاسی، اجتماعی و نظامی همراه بود، صنایع غذایی را با چالش مضاعف روبه رو کرد. بسیاری از فعالان این حوزه از ایجاد یک شکاف مالی عمیق در فرایند تولید محصولات غذایی سخن می گویند. نبود امکان برنامه ریزی طولانی مدت نیز به تولیدکنندگان اجازه توسعه زیرساخت ها و بازارها را نمی دهد. امیررضا ثابت پی، بنیانگذار و مدیرعامل برند نامی نو در این گفتگو از چالش های صنعت غذا در سال ۱۴۰۴ و پیش بینی آینده این صنعت سخن می گوید.

که باید به موقع پرداخت شود. واقعیت این است که برخی تصمیم ها از نظر اصل تصمیم، درست هستند اما به پیامدهای زمانی و اجرایی آن توجه کافی نمی شود.

■ به نظر شما حذف ارز ترجیحی چگونه باید اجرا می شد تا تولیدکننده و مصرف کننده کمترین آسیب را می دیدند؟

به نظرم با باید یک ماه زودتر یا یک ماه دیرتر انجام می شد. باید هم زمان با اجرا، منابع لازم برای پرکردن این شکاف به صنعت تزریق می شد. امروزه میزان مصرف مواد اولیه کارخانه ها در سامانه های مختلف مشخص است و دولت می توانست با یک ماه تأخیر در اجرا، فکری به حال صنایع بکند. بدترین حمایت می توانست اعطای تسهیلات معمولی سرمایه در گردش با بهره پایین باشد. این حفره باید خیلی پیش تر پر می شد. بنگاه ها وقتی با این حفره مواجه شدند، هر یک به شیوه ای مجبور بود آن را پر کنند. برای نمونه در سطح بنگاه های بزرگ، ما با متوقف کردن برنامه های توسعه ای خود، این کار را انجام دادیم. در واقع سرمایه ای را که قرار بود صرف احداث کارخانه جدید، خرید خط تولید، ساخت سوله یا پروژه های توسعه ای شود، به سرمایه در گردش منتقل کردیم تا این شکاف را پر کنیم. یعنی ما توانستیم با جلوگیری از توسعه، بقای خود را حفظ کنیم. صنایع کوچک چنین امکانی نداشتند. تمام سرمایه های بنگاه های کوچک، صرف تولید روزمره می شود تا بتوانند نفس بکشند. آن ها پس از مواجه شدن با این حفره، دیگر قادر به ادامه فعالیت نیستند.

■ آیا تصمیم گیری به شکلی که اجرا شده، عواقبی هم در پی دارد؟

در سال ۱۴۰۵ با موجی از تعطیلی کارخانه های کوچک و افزایش بیکاری مواجه خواهیم شد. همین حالا هم بسیاری از

می کردند. حتی ما مجبور شدیم هزینه این اقلام را به دلار پرداخت کنیم. پس از پرداخت ارزی نیز امکان ثبت رسمی این معاملات وجود نداشت. در اواخر سال ۱۴۰۴، ارز ترجیحی هم حذف شد که به نظر من از حیث رانت، فساد و قاچاق، اقدامی صحیح و شجاعانه بود. نظام چندنرخ ارز اساساً اشتباه است و دولت از نظر اصل تصمیم، کار جسورانه و درستی انجام داد. اما آنچه که جای تعجب داشت، بی توجهی به پیامدهای این تصمیم در صنعت غذا بود. همان طور که عرض کردم، اقلامی مانند روغن، شکر، آرد و نهاده های مرتبط با گوشت، مرغ و تخم مرغ مستقیماً بر تولید محصولات غذایی اثر می گذارند. با حذف ارز ترجیحی، تغییر شدیدی در سرمایه در گردش ایجاد شد و حفره ای عمیق در ساختار مالی شرکت های فعال در صنعت غذا پدید آمد.

■ این حفره عمیق را بیشتر شرح می دهید؟

فرض کنید که ما روغن را به قیمت هر کیلو ۶۴ هزار و ۵۰۰ تومان خریداری می کردیم و آن را بر مبنای دلار ۴۰ هزار تومانی، با درصد سود معقول برای تولید یک نوع سس به کار می بردیم. هم اکنون و به طور ناگهانی قیمت روغن از حدود ۶۴ هزار تومان به ۲۶۰ هزار تومان رسیده است. این تفاوت قیمتی، شکافی را ایجاد کرد که برای فعالان صنعت غذا بسیار سنگین بود. من هم اکنون می توانم با قیمت ۲۶۰ هزار تومان خرید کنم و بر همان مبنای بفروشم و سود جاری خود را دریافت کنم اما آن حفره قبلی چگونه باید جبران شود؟ دولت اعلام کرد که حدود ۷۰۰ هزار میلیارد تومان منابع برای حمایت از صنعت اختصاص داده است اما این منابع پس از تأخیر بسیار زیاد هنوز پرداخت نشده است. دو ماه تأخیر برای دولت شاید مسأله ای نباشد، اما این دو ماه برای یک فعال بخش خصوصی مانند من که چهار هزار پرسنل دارم، معادل هشت هزار نفر حقوق است

■ به عنوان یک فعال اقتصادی سال گذشته را چگونه ارزیابی می کنید؟

تصور من پیش از آغاز سال ۱۴۰۴ این بود که نسبت به سه سال پیش از آن، بهتر خواهد بود؛ اما متأسفانه تصور اشتباه بود. در واقع اتفاق هایی که در جریان جنگ دوازده روزه و پس از آن رخ داد، اصلی ترین دلیل مشکلات سال ۱۴۰۴ بود. امیدوارم شرایط به سمتی برود که توافقی میان ایرانی و آمریکایی شکل بگیرد تا اوضاع بد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، به ویژه در حوزه معیشت بهبود یابد. اتفاقی که دی ماه نیز شرایط را برای کشور به مراتب بدتر کرد. وقتی یک سال از نظر اجتماعی مطلوب نباشد، قطعاً تأثیر ۱۰۰ درصد منفی بر اقتصاد نیز می گذارد.

■ مهم ترین مسائلی که فعالان صنایع غذایی کشور در سال ۱۴۰۴ با آن دست و پنجه نرم کردند، چه مواردی بود؟

من با ۲۵ سال سابقه فعالیت در صنعت غذا، هر ساله با تجربیات خاص و گاهی عجیب روبه رو بوده ام؛ اما امسال شاید پیچیده ترین سال از حیث تامین ارز و مواد اولیه برای این صنعت بود. کمبود ارز و نبود مواد اولیه شرایط بسیار خاصی ایجاد کرد. روغن و شکر نهاده های اساسی در صنعت غذا هستند؛ تامین نهاده های دامی که بر تولید مرغ، تخم مرغ و گوشت اثر مستقیم دارند نیز بسیار مهم است. در سال ۱۴۰۴ تامین این اقلام به درستی انجام نشد و در بازار با کمبود مواجه شدیم. همین مسأله ما را وادار به اقدامات غیرمتعارف کرد؛ به طوری که برای تامین مواد اولیه ناچار بودیم از طریق واسطه ها و به شکل غیررسمی خرید کنیم و به اصطلاح قاچاقچی این اقلام شدیم. نکته عجیب اینکه روغن در بازار رسمی نایاب بود اما برخی از واسطه ها همان کالا را موجود داشتند و با قیمت دو تا سه برابر به کارخانه ها عرضه



طبیعتاً بر قیمت تمام‌شده نیز اثر می‌گذاشت. در ضمن مدیریت آن نیز در اختیار خودمان بود. واقعاً برای من جای سؤال است که اکنون چرا این پول به همه از جمله من تولیدکننده، به شمای شاغل، به یک کارگر ساده و به یک بیکار به صورت ثابت داده می‌شود. منطق این توزیع برای من روشن نیست. شناسایی اقشار ضعیف جامعه کار پیچیده‌ای نیست. کمیته امداد، سازمان بهزیستی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سایر نهادها اطلاعات دقیق از سطح درآمد افراد دارند. امروز دیگر امکان پنهان‌کاری مالی مانند گذشته وجود ندارد. تمام گردش‌های مالی در حساب‌های بانکی مشخص است. با کد ملی هر فرد، دارایی‌ها، خودروها، املاک، حساب‌های بانکی و میزان ورودی و خروجی حساب‌ها کاملاً قابل رصد است. به راحتی می‌توان تشخیص داد یک خانواده سه‌نفره چه میزان درآمد دارد، چقدر به خط فقر نزدیک است یا از آن فاصله دارد. به راحتی مشخص می‌شود که کدام خانواده‌ها نیاز به حمایت دارند. به نظر من حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد جامعه نیازمند حمایت مستقیم و تامین رفاه از سوی دولت هستند. دولت باید به صورت هدفمند رفاه این گروه را تامین کند و مابقی جامعه را آزاد بگذارد تا در چارچوب فعالیت اقتصادی خودشان، به سطح لازم از رفاه برسند. من در زمینه افزایش رفاه عمومی، معتقد هستم که در صورت یک توافق خوب و در دوره سه تا چهار ساله می‌توان انتظار بازگشت رفاه نسبی به جامعه را داشت. مشروط بر اینکه سیاست‌گذاری‌ها نیز صحیح و اصولی باشد. شرط اساسی نیز کنترل تورم است. اگر بتوانیم نرخ تورم را به کمتر از ۲۰ درصد و حتی به محدوده ۱۵ یا ۱۲ درصد برسانیم و هم‌زمان افزایش حقوق‌ها را بالاتر از تورم و مثلاً در سطح ۴۰ تا ۵۰ درصد تعیین کنیم، در

شش تا هفت میلیون تومان بوده است. آن یک میلیون تومانی که دولت پرداخت کرده، صرفاً افزایش قیمت شیر، پنیر، روغن و گوشت خانواده‌ها را پوشش می‌دهد. در حالی که کیک و بیسکوییتی که بچه‌ها در مدرسه می‌خورند هم گران شده ولی آن افزایش قیمت توسط کالابریک پوشش داده نمی‌شود.

■ آیا هنوز هم این فرصت وجود دارد که با ارائه راهکارهایی در این زمینه، کار بهتری انجام داد؟

آن منابع مالی می‌توانست به جای توزیع مستقیم میان مردم، از مسیر تولیدکننده پرداخت شود. به عنوان مثال، دولت می‌توانست این منابع را صرف افزایش حقوق کارگران کند. تعداد کارکنان بیمه‌شده مشخص است و افزایش حقوق هدفمند می‌تواند از طریق کارفرمایان اعمال شود. این روش هم کرامت نیروی کار را حفظ می‌کرد و هم موجب می‌شد تا افرادی که فعال اقتصادی نیستند نیز صرفاً دریافت‌کننده مستقیم یارانه نباشند. حتی می‌شد با یک بخشنامه، افزایش حقوق را اعلام کرد و منابع آن را در اختیار تولیدکننده قرار داد تا هم خلا سرمایه در گردش پر شود و هم اثر حمایتی به صورت پایدارتری در اقتصاد پدیدار شود. ما اگر افزایش قیمت را از مسیر تولید اعمال می‌کردیم، اثر آن در اعداد و ارقام به صورت منطقی‌تری دیده می‌شد و

واحدهای کوچک به دلیل نداشتن پشتوانه مالی به کاهش کیفیت کاری، استقراض با بهره‌های سنگین یا توقف تولید روی آورده‌اند. یک کارگاه کیک و شیرینی‌پزی را در نظر بگیرید؛ روغن، تخم‌مرغ و شکر سه مواد اولیه اصلی این کارخانه هستند که هر سه دچار افزایش قیمت شدند. این واحدها معمولاً با بانک‌ها نیز درگیر هستند و امکان دریافت تسهیلات بالا را هم به دلیل نبود وثیقه کافی و میانگین حساب کم، ندارند. به بیان بهتر، درباره این بخش‌ها تقریباً هیچ تدبیری اندیشیده نشد. تأکید می‌کنم که اصل تصمیم حذف ارز ترجیحی صحیح بود، اما جراحی اقتصادی بدون تامین منابع حمایتی، فشار شدیدی را به صنایع وارد کرد.

■ شاید دولت تصور می‌کرد که با پرداخت ماهانه یک میلیون تومان کالابریک، مسأله حل می‌شود و این پول به بازار برمی‌گردد تا تولیدکننده نیز از آن منتفع شود؟

این تصور اگر هم وجود داشت، دقیق نبود. تفاوت قیمت روغن، تخم‌مرغ، شکر و سایر نهاده‌ها فقط در خرید مستقیم خانوار خلاصه نمی‌شود. این افزایش قیمت در کیک، سوسیس، کالباس، کنسرو و سایر محصولات نیز اثر می‌گذارد. اگر برای یک خانواده سه‌نفره سه میلیون تومان پرداخت شده، مجموع افزایش هزینه‌ها در زنجیره تولید محصولات غذایی بیش از آن و در حد



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفت‌وگو اسکن کنید

آن صورت فاصله میان درآمد و هزینه معکوس خواهد شد. این در حالی است که در سال‌های گذشته، در ابتدای سال ۳۰ درصد افزایش حقوق داشته‌ایم، اما تورم ۴۵ یا ۵۰ درصد بوده است. همین شکاف، خط فقر را گسترش داده و امید به زندگی را کاهش داده است. اما اگر این روند معکوس شود، در یک بازه چهار تا پنج ساله می‌توان انتظار بازگشت رفاه نسبی را داشت.

■ بسیاری معتقدند که پس از آغاز جنگ دوازده‌روزه، صنعت غذا برخلاف برخی صنایع که با رکود شدید مواجه شدند، با افزایش تقاضای هیجانی روبه‌رو شد. شما این تحلیل را تایید می‌کنید؟

من این روایت را به شکلی که گفتید قبول ندارم. این درست است که در مقطع کوتاهی و هم‌زمان با آغاز زمزمه‌های جنگ و شروع درگیری، فروش برخی اقلام مانند آب معدنی، کنسرو، بیسکویت، نان خشک و محصولات که نیاز به یخچال یا برق ندارند، افزایش یافت. اما این افزایش فروش، مصرف واقعی مردم نبود؛ بلکه پیش‌خرید مصرف آینده بود. همه ما دیدیم که پس از آن و به‌مدت چند ماه، تقاضا کاهش یافت. چراکه خانوارها همان اقلام ذخیره‌شده را مصرف می‌کردند. برای مثال، اگر خانواده‌ای پنج بسته تن ماهی خریده بود، در حالی که مصرف ماهانه‌اش ۲ عدد است، تا چند ماه نیازی به خرید مجدد نداشت. بنابراین پس از موج هیجانی اولیه، افت شدید در خروج کالا از قفسه فروشگاه‌ها رخ داد. به عبارت دیگر، بازار ابتدا خالی شد، صنعت آن را تامین کرد؛ سپس با کاهش تقاضا مواجه شدیم. واقعیت این است که در آن مقطع، صنعت غذا مسئولیت مهمی بر عهده داشت. به ما تأکید شده بود که کارخانه‌ها تعطیل نشوند تا مردم احساس ناامنی غذایی نکنند. حتی مدیر یکی از کارخانه‌های ما که در مجاورت تأسیسات هسته‌ای اصفهان قرار دارد، صبح روزی که حمله‌ای در آن منطقه رخ داد، درخواست تعطیلی کرد. من ابتدا به دلیل نگرانی از مخاطرات احتمالی پذیرفتم اما همان روز استاندار تماس گرفت و تأکید کرد که کارخانه نباید تعطیل شود. چراکه ایجاد احساس ناامنی در حوزه تامین غذا تبعات جدی دارد. در آن مقطع، با اطمینان از نبود خطر، از فردای بمباران، فعالیت کارخانه ادامه یافت. خوشبختانه آن دوره تنها ۱۲ روز طول کشید و بحران گسترده‌ای در حوزه تامین غذا ایجاد نشد.

■ در سال ۱۴۰۴ وضعیت صادرات محصولات غذایی چگونه بود؟

واقعیت این است که ایران کشوری چهار فصل با ظرفیت بالای کشاورزی و صنایع تبدیلی است. ما بازارهای بزرگی در اطراف خود داریم. عراق، افغانستان و کشورهای حوزه خلیج فارس

همگی مصرف‌کننده محصولات غذایی بوده و بسیاری از آن‌ها در حوزه کشاورزی و صنایع غذایی وابسته به واردات هستند. از سوی دیگر، کیفیت صنعت غذای ایران در بسیاری از حوزه‌ها با استانداردهای جهانی رقابت می‌کند و حتی در برخی محصولات مانند لبنیات، فرآورده‌های گوشتی، شیرینی و شکلات، مزیت نسبی قابل توجهی داریم. اگر به فروشگاه‌های بزرگ در امارات مراجعه کنید، مشاهده می‌کنید که فاصله صنعت غذایی ما با برندهای جهانی چندان فاحش نیست. ما در برخی موارد حتی از نظر طعم و کیفیت، برتری نیز داریم. با این حال، عملکرد ما در صادرات متناسب با این توانمندی‌مان نبوده است. بخشی از مشکل به مسائل سیاسی، بخشی به رویه‌های گمرکی، بازگشت ارز و نبود هماهنگی در سیاست‌های تجاری برمی‌گردد. به عنوان مثال، تولیدکننده کالا را صادر می‌کند اما در بازگشت ارز یا تخصیص ارز برای واردات مواد اولیه با پیچیدگی‌های متعددی مواجه می‌شود. در حقیقت، فرآیندها زمان‌بر و غیرقابل پیش‌بینی است.

■ پس هنوز نتوانسته‌ایم حتی با محصولات باکیفیت هم بازار کشورهای همسایه را در دست بگیریم؟

بله همین‌طور است. ما می‌توانستیم تمام این بازارها را در دست بگیریم. اما اکنون مشاهده می‌کنیم که ترکیه موفق به انجام این کار شده است. این فقط به عملکرد تولیدکننده مربوط نیست. حمایت‌های دولتی و تسهیل‌گری دولت در زمینه صادرات بسیار مهم‌تر است. برای نمونه اگر هم‌اکنون در بازار عراق، اجناس ترکیه به عنوان جنس خوب و محصولات ایرانی به عنوان جنس نامرغوب مطرح می‌شود، دلیل آن صادرات کالاهای بی‌کیفیت به این کشور است. باز جای شکر دارد که برندهای باکیفیتی چون کاله و میهن در بازار عراق آبروداری می‌کنند. به دلیل نبود ممیزی برای عدم خروج اجناس درجه دو، تجار معمولاً محصولات ارزان ایرانی را به عراق صادر می‌کنند. این در حالی است که امارات به دلیل ممیزی بسیار سخت در

واردات کالا اصلاً اجازه ورود اجناس درجه دو را به این کشور نمی‌دهد. به همین دلیل فقط محصولات درجه یک ایرانی توان ورود به بازار امارات را دارند. از طرف دیگر، ثبات مقررات در زمینه صادرات هم در کشور وجود ندارد. گاهی صادرات فرآورده‌های مرتبط با سیب‌زمینی یا رب گوجه‌فرنگی به دلیل افزایش قیمت داخلی، به صورت ناگهانی ممنوع می‌شود. با این تصمیم‌آنی، تولیدکننده‌ای که در بازار عراق یا سایر کشورها شبکه توزیع ایجاد کرده، با یک تصمیم بی‌مقدمه دولت، بازار خود را از دست می‌دهد. این تغییرات مکرر در مقررات صادراتی، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را از ما سلب می‌کند. علاوه بر این، حذف ارز ترجیحی بخشی از مزیت قیمتی صادرکنندگان را کاهش داده است؛ چراکه با افزایش هزینه‌های داخلی، قدرت رقابتی قیمتی نیز افت می‌کند.

■ یعنی عدم پیش‌بینی‌پذیری بازار علاوه بر بازارهای داخلی در زمینه صادرات نیز مشکل‌ساز شده است؟

همین‌طور است. صادرکننده نمی‌تواند با اطمینان خاطر، تعهد بلندمدت بدهد؛ چراکه هر لحظه ممکن است با ممنوعیت جدید، تغییر مقررات یا محدودیت‌های حمل‌ونقل مواجه شود. این بی‌ثباتی، یکی از موانع اصلی توسعه پایدار صادرات در صنعت غذا محسوب می‌شود.

■ پیش‌بینی شما برای سال ۱۴۰۵ چیست و چه توصیه‌ای به فعالان صنعتی و دولت دارید؟

مسأله اصلی در قوانین، زمان‌بندی و نحوه اجرای تصمیمات دولتی نهفته است. در هر قرارداد بندی تحت عنوان فورس‌ماژور پیش‌بینی شده تا در شرایط خاص و خارج از اختیار، بتوانید اجرای تعهدات خود را متوقف کنید. حال سؤال این است که وقتی یک جنگ دوازده‌روزه رخ می‌دهد، آیا یک بانک نمی‌تواند از مشتریان خود بهره دریافت نکند؟ آن هم در شرایطی که پیامدهای آن جنگ فقط محدود به همان ۱۲ روز نبود و آثارش چندین ماه ادامه داشت. آیا سازمان تامین اجتماعی نمی‌توانست سهم کارفرما را کارگر را برای آن مدت دریافت نکند؟ این در



شرایط ۱۴۰۵،
صفر و یکی است.
اگر به توافق برسیم،
به سمت آرامش و
رفاه حرکت خواهیم
کرد. اگر این
اتفاق نیفتد، سالی
به مراتب دشوارتر
از ۱۴۰۴ را در پیش
خواهیم داشت

خارجی اصلاح، ارتباطات بین‌المللی برقرار و گردش مالی عادی شود، کشور ظرفیت عظیمی برای نوسازی دارد. امروزه زیرساخت‌های آب، برق و فاضلاب نیازمند بازسازی هستند. بخش بزرگی از بافت شهری از جمله در تهران، فرسوده است. این هم به معنی تقاضای گسترده برای سیمان، گچ، فولاد، کاشی، کلید و پریز، تجهیزات و ماشین‌آلات نو است. بسیاری از دستگاه‌های تولیدی در صنایع مختلف نیز فرسوده هستند و باید جایگزین شوند. حتی در منازل نیز تجهیزات نیازمند نوسازی است. بنابراین برای ایجاد رونق اقتصادی، الزاماً نیاز به ایده‌های خارق‌العاده نیست. همین نوسازی گسترده می‌تواند گردش مالی عظیمی ایجاد کند و حال اقتصاد را بهبود بخشد. به طوری که اگر از این مقطع حساس به سلامت عبور کنیم و مسأله با آمریکا و جهان به‌نحو معقولی حل‌وفصل شود، وارد مرحله‌ای جدید از بهبود خواهیم شد. کار نوسازی کشور بسیار گسترده است و می‌تواند هزاران میلیارد دلار سرمایه‌گذاری ایجاد کند و چرخ‌های اقتصاد را به حرکت درآورد.

■ و سخن پایانی...

آرزوی سلامتی و حال خوب برای مردم عزیز کشورمان دارم. امیدوارم اندوه از دل مردم برطرف شود و حال عمومی جامعه بهبود یابد. از دولتمردان نیز انتظار دارم که با تدبیر و دوراندیشی تصمیم بگیرند تا آیندگان حسرت فرصت‌های از دست‌رفته را نخورند. تصمیم‌های نادرست می‌تواند برای نسل‌های بعد حسرت به‌جا بگذارد و این بسیار تلخ است. امیدوارم عملکردها به‌گونه‌ای باشد که هیچ حسرتی برای مردم باقی نماند.

شد، کارگر من وقتی برای درمان مراجعه کرد، با این بهانه که کارفرما سهم خود را پرداخت نکرده، بیمه‌اش برقرار نبود. این نهایت بی‌انصافی است. در حالی که اگر آن کارگر اخراج می‌شد، سازمان باید بیمه بیکاری و هزینه درمان او را پرداخت می‌کرد. شاید در آن زمان، بدترین اقدام در حق یک کارگر همین بود. رفتار دیگر سازمان‌ها نیز دست کمی از سازمان تامین اجتماعی نداشت. شرایط جنگ در قوانین سازمان‌های دولتی مانند سازمان امور مالیاتی، سازمان تامین اجتماعی و حتی بانک‌ها پیش‌بینی نشده است؛ حتی برای همان ۱۲ روز نیز نه‌تنها بخشودگی صورت نگرفت، بلکه معوقات با جریمه و دیرکرد و بهره بیشتر مطالبه شد.

■ پیش‌بینی‌تان از سال ۱۴۰۵ چیست؟

شرایط ۱۴۰۵ از نظر من صفر و یکی است. اگر به توافق برسیم، به سمت آرامش و رفاه حرکت خواهیم کرد. اگر این اتفاق نیفتد، سالی به‌مراتب دشوارتر از ۱۴۰۴ را در پیش خواهیم داشت. اگر خدای ناکرده جنگی رخ دهد، نه برای جامعه، نه برای مردم و نه برای اقتصاد کشور، هیچ چیزی قابل پیش‌بینی نیست. بنابراین پیش‌بینی ما کاملاً وابسته به سیاست خارجی است. اگر سیاست خارجی اصلاح شود که امیدوارم امسال به نتیجه‌ای در این زمینه برسیم، سال ۱۴۰۵ در مسیر بهبود خواهیم بود. در غیر این صورت، بعید می‌دانم زخمی که بر پیکر اقتصاد ایران است، التیام یابد. واقعیت این است که اقتصاد ما به‌دلیل سال‌ها فشار و کمبود منابع، فرسوده شده است. زیرساخت‌های کشور هم آسیب دیده‌اند. همیشه به دانشجویان می‌گویم که اگر سیاست

حالی است که همه این سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، پول خود را به صورت تمام و کمال مطالبه کردند. من این موضوع را به وزیر محترم اقتصاد نیز عرض کردم. من به عنوان یک فعال اقتصادی قرار است فعالیت کنم و فرض کنیم از این فعالیت ۱۰۰ واحد سود کسب می‌کنم که طبق قانون باید ۲۵ واحد آن را به عنوان مالیات عملکرد پرداخت کنم. این روال عادی در شرایط معمول کشور است. حال اگر جنگی رخ دهد، شرایط تغییر کند و سودآوری از ۱۰۰ واحد به ۲۰ واحد کاهش یابد، اتفاق مهمی می‌افتد. من در گذشته از ۱۰۰ واحد، ۲۵ واحد را به عنوان مالیات پرداخت می‌کردم و ۷۵ واحد برای توسعه باقی می‌ماند. اما اکنون که سود به ۲۰ واحد رسیده، باید حدود ۵ واحد آن را به عنوان مالیات پرداخت کنم و ۱۵ واحد برای توسعه باقی می‌ماند. چه کسی پاسخگوی این کاهش ۷۰ واحدی است؟ مگر جنگ رخ نداده است؟ سرمایه و اعتبار ما آسیب دیده، سودآوری کاهش یافته، اما همان مبلغ کاهش‌یافته نیز مشمول دریافت کامل مالیات می‌شود. این بی‌انصافی است. گلایه من از دولت و برخی قوانین، از جمله قوانین مرتبط با تامین اجتماعی نیز همین است. در همان جنگ خردادماه، به واحد مالی گفتم که پرداخت به بانک، سازمان امور مالیاتی و تامین اجتماعی را متوقف کند تا اگر جنگ دو یا سه ماه ادامه داشت، بتوانم دست‌کم یک یا دو ماه بیشتر حقوق کارگران را پرداخت کنم. هدفم این بود که اگر کارخانه تعطیل شد، بتوانم به هر یک از چهار هزار کارگر، ماهی ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان از محل همان وجوه پرداخت‌نشده، بپردازم؛ اما به‌دلیل آنکه پرداخت تامین اجتماعی یک ماه با تأخیر انجام






حلواند
HalvaLand

حلواند؛ تنوع چشم نواز، کیفیتی ممتاز،
ارسال سریع برای میزبانیهای خاص شما

0912 924 54 83
HAIVALAND.COM
WISHING YOU SWEET MOMENTS



سال ۱۴۰۴ برای هلدینگ طبیعت سبز پارس کهن نقطه‌ای مهم در مسیر رشد، تثبیت برند و توسعه پایدار به‌شمار می‌آید. این مجموعه که با هدف تأمین کالاهای اساسی خانوار و ارتقای کیفیت سبد غذایی جامعه فعالیت خود را آغاز کرده است، در این سال توانست با اتکا بر برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه زیرساخت‌های تولید و توجه دقیق به نیاز بازار، دستاوردهای قابل توجهی را در حوزه‌های مختلف به ثبت برساند.

یکی از مهم‌ترین افتخارات طبیعت در سال ۱۴۰۴، کسب رتبه در جشنواره برند محبوب مصرف‌کنندگان؛ افتخاری که بیانگر اعتماد عمومی و انتخاب آگاهانه مصرف‌کنندگان است. هلدینگ طبیعت در گروه‌های محصولی برنج، چای، رب گوجه‌فرنگی، کنسروجات و ترشیجات موفق به کسب رتبه شد و جایگاه خود را به‌عنوان یکی از برندهای معتبر و اثرگذار در بازار کالاهای تندمصرف کشور تثبیت کرد. این موفقیت نتیجه تمرکز مستمر بر کیفیت، ثبات در تأمین، توسعه شبکه توزیع و پایبندی به استانداردهای تولید است. در حوزه توسعه سبد محصولات، سال ۱۴۰۴ نقطه عطفی برای طبیعت محسوب می‌شود. این هلدینگ با گسترش خطوط تولید حبوبات شامل لوبیا قرمز، لوبیا چیتی، عدس، نخود و لپه، توانست محصولاتی سالم، مغذی و منطبق با استانداردهای روز به بازار عرضه کند. این محصولات با حفظ ارزش غذایی، کیفیت یکنواخت و بسته‌بندی مناسب، نقش مؤثری در تکمیل سبد مصرف خانوار ایفا کردند. در ادامه مسیر تنوع‌بخشی، طبیعت با رونمایی از قهوه برند گلدن تایم به‌صورت رسمی وارد حوزه نوشیدنی‌های گرم شد. این محصول که حاصل ماه‌ها تحقیق و توسعه و بررسی ذائقه مصرف‌کننده ایرانی است، آغازگر فصل جدیدی در توسعه برندهای زیرمجموعه هلدینگ به‌شمار می‌رود و نمادی از نگاه آینده‌محور و رویکرد نوآورانه طبیعت است. همچنین در سال ۱۴۰۴، محصول خیارشور طبیعت در چهار سطح کیفی سوپرویزه، ویژه، ممتاز و درجه یک تولید و عرضه شد تا پاسخ‌گوی سلیق متنوع بازار باشد. در کنار توسعه محصولات، حضور فعال در رویدادهای تخصصی و نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی از جمله ایران اکسپو ۱۴۰۴، شیرینی و شکلات، قهوه ایران مال و گالفود ۲۰۲۶ فرصتی برای معرفی توانمندی‌های تولیدی، ظرفیت‌های صادراتی و چشم‌اندازهای توسعه هلدینگ فراهم آورد. در مجموع، سال ۱۴۰۴ برای طبیعت سبز پارس کهن سال تثبیت اعتماد، توسعه متوازن و تقویت هویت برند بود؛ مسیری که بنیان‌های رشد این مجموعه را برای سال‌های پیش‌رو مستحکم‌تر ساخت.



زومر؛ تولد یک چهره جوان از دل یک تاریخ پرشکوه

کیفیت دیرینه است؛ روایتی برای نسلی که در جست‌وجوی هیجان، انرژی و طعم‌هایی نو است. سید محصولات زومر در دو گروه اصلی کره‌های بادام زمینی و کره‌های کنجد، با ۹ محصول متنوع، گواهی بر این تنوع‌طلبی و توجه به سلیقه‌های جدید است.

زومر تنها یک برند جدید نیست؛ بلکه پلی است میان دیروز ماندگار و امروز پرهیجان. این برند ریشه‌هایی قوی و عمیق به پشتوانه عقاب دارد و از این اصل اصیل برای خلق تجربه‌هایی جدید بهره می‌برد. زومر ثابت می‌کند که یک شرکت با پیشینه قوی می‌تواند بدون ترک هویت خود، با بازار روز همگام شده و حتی آن را پیش‌بینی کند.

در نهایت، استراتژی حلوای عقاب نشان می‌دهد که در اقتصاد پرتلاطم امروز، راه بقا و پیشتازی، تلفیق هوشمندانه میراث با نوآوری است. ثبات در کیفیت، سرمایه‌ای است که زمینه‌ساز اطمینان می‌شود و نوآوری در برند و محصول، موتوری است که حرکت رو به جلو را تضمین می‌کند. زومر نماد این پیوند موفق است و نوید می‌دهد که حتی در دل طوفان‌های اقتصادی نیز می‌توان با تکیه بر اصل‌ها و ایده‌های نو، نه تنها زنده ماند، بلکه درخشید.

در میانه چالش‌های پیچیده‌ای چون ناترازی انرژی، محدودیت‌های صادراتی و بحران کم‌آبی، پایدار ماندن و پیشتازی برای بسیاری از صنایع به آرزویی دست‌نیافتنی تبدیل شده است. در این آشفته‌بازار، شرکت حلوای عقاب، به عنوان سازمانی با سابقه و ریشه‌دار، نه تنها استوار ایستاده، بلکه با تکیه بر ساختار مدیریتی منسجم و میراث حرفه‌ای بنیانگذارانش، استانداردهای کیفیتی خود را به گونه‌ای ثابت نگه داشته که همچنان در بازار داخلی و خارجی پیشتاز بماند.

کلید این تداوم و موفقیت، ترکیبی هوشمندانه از ثبات و نوآوری است. از یک سو، این شرکت با حفظ ثبات در فرآیند تولید و وفاداری به کیفیت محصولات اصلی خود، اعتماد تاریخی مشتریان را پاس داشته است. از سوی دیگر، با درکی درست از ضرورت تحول و نیازهای بازار آینده، با معرفی برند زومر، فصلی تازه از توسعه را گشوده است.

زومر، فرزند تازه متولد عقاب در تابستان سال ۱۴۰۴ با هدف ایجاد پیوندی ناگسستنی با نسل جوان و نوجوان خلق شده است. این برند، روایتی مدرن از همان اصالت و





DAVID JONES
PARIS 1987





Jameh Poosh Ara

شرکت جامه پوش آرا

با سابقه نزدیک به نیم قرن

تولید و توزیع کننده پوشاک مردانه و زنانه با برندهای

JPA

HAMERZ

HUGER

 JPA1981.COM

در دنیای مد، جایی که هر روز نوآوری و خلاقیت به اوج خود می‌رسد، برند «هامرز» به عنوان یک پدیده نوظهور پا به عرصه گذاشت. از سال ۲۰۲۰، ما در تلاشیم تا نه تنها لباس‌های یونیسکس و سبک‌های TECHWEAR و استریت استایل را به بازار معرفی کنیم، بلکه یک تجربه‌ی متفاوت و منحصر به فرد را برای مخاطبان و به خصوص نسل زد خلق کنیم.

در این مسیر معنای هامرز برای ما به تنهایی آغازگر بوده و هست: برخیز!... در سبک TECHWEAR، لباس‌هایی با طرح و قابلیت‌هایی فنی و عملی طراحی می‌شوند که به کاربران امکاناتی مانند مقاومت در برابر آب و هوا، دارا بودن جیب‌های زیاد و قابلیت استفاده در شرایط سخت را می‌دهند. از جمله مواد اولیه استفاده شده در این لباس‌ها می‌توان به پارچه‌های ضد آب و ضد باد بسیار پایدار و مقاوم اشاره کرد. به طور کلی، استایل TECHWEAR برای علاقه‌مندان به فناوری، ماجراجویی و مدرنیته جذاب می‌باشد.

هامرز به عنوان یکی از برندهای کانسپت محور تاکنون ۷ کالکشن ارائه داده است.

شعب هامرز

📍 تهران، شهرک غرب، مرکز خرید دومان

📍 جزیره کیش، میکامال

📍 نمک آبرود

📍 فروشگاه اینترنتی

🌐 WWW.HAMERZ.SHOP

📱 HAMERZ.SHOP


HAMERZ



تحلیل محسن اصفهانیان از وضعیت صنعت پوشاک در سال ۱۴۰۴

رقابت نابرابر در بازار پوشاک

صنعت پوشاک به دلیل ظرفیت بالا برای ارزآوری، صادرات و اشتغال، جزو صنایع تاثیرگذار در اقتصاد کشور است. تجربه موفق برخی برندهای پوشاک در دوره برجام برای صادرات و همکاری با برندهای خارجی باعث شده تا فعالان این حوزه چشم‌انداز مناسبی برای آینده این صنعت ترسیم کنند. محسن اصفهانیان، بنیان‌گذار برند گراد در این گفتگو ضمن اشاره به ظرفیت‌های بالای صنعت پوشاک کشور از پیش‌بینی خود برای سال ۱۴۰۵ سخن گفته است.

■ امسال مجموعه کاملی از چالش‌ها را تجربه کردیم. مواجهه صنعت پوشاک با این چالش‌ها چگونه بود؟

۱۴۰۴ سال واقعا متفاوتی نسبت به تمام سال‌های گذشته بود. ما با چند چالش بسیار جدی روبه‌رو شدیم. تصور من این بود که به احتمال زیاد و با توجه به شرایط سخت فروش و تولید، ۹۹ درصد برندهای این حوزه نتوانند به کار خود ادامه دهند اما واقعاً باید به آن‌ها دست‌میزاد گفت. این نشان می‌دهد چه میزان ظرفیت، ریشه و بنیه قوی در این صنعت وجود دارد که بیشتر برندها توانستند با تکیه بر آن، سال ۱۴۰۴ را پشت سر بگذارند. در اصل ما امسال با چالش‌های بسیار متفاوت و متنوعی مواجه بودیم. از آن جمله می‌توان به بحث جنگ، نوسانات شدید نرخ ارز، اتفاقات دی‌ماه و سایر مسائلی که کشور با آن درگیر شد، اشاره کرد. طبیعی است که در چنین شرایطی، چه در زمان جنگ و چه در سایر بحران‌ها، فروشگاه‌ها تعطیل می‌شوند، فروش کم می‌شود و نقدینگی از بین می‌رود. در صنعت پوشاک نیز مانند بسیاری از صنایع دیگر، دسترسی آسان به منابع بانکی برای تامین نقدینگی وجود ندارد تا بتوان فعالیت خود را با آن تداوم بخشید.

ما در سه دهه اخیر آن‌قدر سختی کشیده‌ایم که به تعبیر یکی از دوستان، پوست‌مان کلفت شده است. در واقع ما چگونگی برخورد با این چالش‌ها را یاد گرفته‌ایم؛ چراکه صنعت پوشاک هیچ‌وقت یک حمایت جدی از سوی دولت، بانک‌ها یا سایر نهادهای دریافت نکرده که هم‌اکنون بتواند دوباره روی آن کمک‌ها حساب باز کند. ما حتی در دوران بحران‌های جدی نیز کمک مؤثری که بتواند مشکلات این صنعت را حل کند، مشاهده نکردیم. واقعیت این است که همکاران ما همواره متکی به خودشان بوده‌اند. من شخصاً دیده‌ام که اکثر آن‌ها با تکیه بر توان خودشان فعالیت و تلاش کرده‌اند تا پس از هر بحران دوباره به چرخه تولید بازگردند. خوشبختانه اکنون هم می‌بینم که فعالیت خود را ادامه می‌دهند.

■ خیلی عجیب است که دولت از صنعت پوشاک حمایت نمی‌کند.

در حالی که صنعت پوشاک ظرفیت بسیار بالایی دارد، من شخصاً در این ۲۰ سال، ندیده‌ام که حمایت خاصی از این صنعت صورت گیرد. برندهایی که می‌توانند بدون امتیاز و بدون کمک‌های دولتی، از بحران‌های سال ۱۴۰۴ عبور

کنند، قطعاً برندهای توانمندی هستند و می‌توان در آینده روی آن‌ها حساب کرد. یکی از ویژگی‌های صنعت پوشاک این است که بسیاری از فعالان آن، تعداد کارکنان زیادی دارند؛ یعنی تعهدات و مسئولیت‌های زیادی برعهده دارند. بنابراین باید نگاه ویژه‌ای به این صنعت داشته باشیم. من معتقد هستم که این صنعت می‌تواند چندین برابر وضعیت فعلی اشتغال‌زایی کند. اگر فضای کسب‌وکار برای فعالان صنعت پوشاک تسهیل شود، این توانایی را دارد که بخش قابل توجهی از مشکل بیکاری کشور را کاهش دهد.

■ امروزه بخش قابل توجهی از الگوی خرید، انتخاب و حتی شکل‌گیری سلیقه مردم از طریق فضای مجازی انجام می‌گیرد و بسیاری از برندها از طریق اینترنت ارتباط نزدیک‌تری با مصرف‌کنندگان برقرار می‌کنند. آیا فعالان صنعت پوشاک نیز از قطعی و اختلالات اینترنت آسیب دیده‌اند؟

امروزه تقریباً همه همکاران ما و حتی آن‌هایی که فروشگاه فیزیکی دارند، به سمت فروش آنلاین هم رفته‌اند. به بیان بهتر، امروزه سبک فروش تغییر کرده است. وقتی شما زیرساخت

را بسته، محدودیت در حوزه صادرات است. البته اگر کالایی که در داخل تولید می‌کنیم بتواند جای واردات را بگیرد، خود نوعی صادرات محسوب می‌شود. چراکه به هر حال، مانع خروج ارز از کشور می‌شود. با توجه به اینکه می‌دانم همکاران من از ظرفیت و پتانسیل بالایی برخوردار هستند، این اطمینان را دارم که می‌توانند فعالیت‌های گسترده‌تری انجام دهند.

■ برخی معتقدند با بهتر شدن وضعیت اقتصاد ایران و باز شدن درهای کشور به روی برندهای جهانی، صنایع ایرانی با مشکلات جدی در این بازار رقابتی مواجه خواهند شد. آیا برندهای فعال در حوزه پوشاک توان چنین رقابتی را دارند؟

مطمئن باشید تولیدکنندگان ایرانی توان چنین رقابتی را دارند. ما پتانسیل بسیار بالایی در تولید داریم اما متأسفانه مشکل اصلی در حوزه قوانین و مقررات است. به عنوان مثال، واردکنندگان از برخی معافیت‌ها مانند معافیت مالیاتی، معافیت ارزش افزوده یا تسهیلات گمرکی برخوردار هستند. در حالی که تولیدکننده نه تنها از این معافیت‌ها بهره‌مند نیست، بلکه با مجموعه‌ای از قوانین و مقررات محدودکننده نیز مواجه است. این وضعیت عادلانه نیست و برابری ایجاد نمی‌کند. اگر قرار است رقابت شکل بگیرد، باید قوانین برای همه یکسان باشد. کسی که واردات انجام می‌دهد، در چارچوب قوانین کشور فعالیت کند، مالیات و ارزش افزوده خود را بپردازد و امور گمرکی را به صورت قانونمند انجام دهد. در چنین شرایطی که رقابت برابر می‌شود، من به شما قول می‌دهم که تولیدکنندگان ایرانی موفق‌تر خواهند بود اما اگر معافیت‌هایی که طی سال‌های گذشته برای واردات در نظر گرفته شده، همچنان برقرار باشد، رقابت نابرابر خواهد بود و تولیدکننده داخلی نمی‌تواند به‌درستی فعالیت کند.

■ در این شرایط امکان حضور موفق برندهای ایرانی در بازارهای جهانی وجود دارد؟

تولیدکنندگان ایرانی قطعاً توان حضور در بازارهای جهانی را دارند. ما پیش از این نیز چنین تجربه‌ای داشته‌ایم. بسیاری از تولیدکنندگان ما فعالیت صادراتی داشته‌اند و حتی اکنون نیز برخی از آن‌ها در این زمینه فعال هستند. پیش‌تر برخی برندها به طور کامل تولیدات خود را صادر می‌کردند و برای برندهای معتبر در ایتالیا، فرانسه و آلمان، تولید انجام می‌دادند. این برندها واقعاً از نظر کیفی در سطح بسیار مطلوبی فعالیت می‌کردند. البته آن‌ها در مقطعی به دلیل تحریم‌ها نتوانستند فعالیت خود را ادامه دهند اما از نظر کیفیت توان همکاری با برندهای بسیار معتبر را داشتند. بنابراین ما این ظرفیت را داریم که در بازارهای بین‌المللی نیز فعالیت مؤثری داشته باشیم.

ترجیحی جز اتلاف وقت و ایجاد بروکراسی اداری، نتیجه دیگری ندارد. من بیشتر موافق اقتصاد آزاد و ارز تک‌نرخ هستم. نظام چندنرخ فقط باعث ایجاد پیچیدگی اداری می‌شود و تولیدکننده به جای تمرکز بر تولید، باید وقت خود را در ادارات صرف پیگیری تخصیص ارز کند. اگر به سمت ارز تک‌نرخ و اقتصاد آزاد حرکت کنیم، تولیدکننده می‌تواند بیشتر انرژی خود را صرف توسعه کسب‌وکار کند.

■ چشم‌انداز شما برای سال ۱۴۰۵ چیست؟

در ابتدا امیدوارم که ۱۴۰۵ سالی سرشار از موفقیت برای تمام فعالان اقتصادی از جمله همکارانم در صنف پوشاک باشد و تمام خوبی‌ها را برای ملت ایران آرزو دارم. مهم‌ترین اقدام در سال جدید می‌تواند بهبود واقعی فضای کسب‌وکار، کاهش بروکراسی، ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد امکان پیش‌بینی‌پذیری باشد. همان‌طور که گفتم، صنعت پوشاک ظرفیت بالایی دارد. کافی است موانع از پیش پای آن برداشته شود تا بتواند نقش جدی‌تری در اشتغال‌زایی و تولید ملی ایفا کند. همیشه به ما گفته‌اند فردی که می‌خواهد در خارج از کشور یک فعالیت تولیدی انجام دهد، ۸۰ درصد تمرکزش بر بازار است و شاید ۲۰ درصد درگیر مسائل دولتی و بروکراسی اداری شود. در کشور ما این موضوع کاملاً برعکس است. ۸۰ درصد انرژی در بروکراسی اداری صرف می‌شود و تنها ۲۰ درصد به تولید اختصاص می‌یابد. اگر دولت بتواند این نسبت را اصلاح کند، اقتصاد کشور هم رونق خواهد گرفت. در هر حال، بروکراسی اداری باید کاهش پیدا کند. اینکه برای دریافت یک مجوز این همه زمان صرف شود، اصلاً منطقی نیست. ما باید بیشتر وقت خود را صرف تولید کنیم.

■ توصیه شما برای سال ۱۴۰۵ به همکاران چیست؟

امیدوارم سال بسیار خوبی در پیش داشته باشند و بازار ایران رونق بگیرد. من صنعت پوشاک را چه از نظر کیفی و چه از نظر توان تولید و کار اجرایی رو به رشد می‌بینم. احساس می‌کنم که سال ۱۴۰۵ سال بهتری نسبت به امسال خواهد بود. تنها موضوعی که تا حدی دست ما



ما در سه دهه اخیر آن قدر سختی کشیده‌ایم که به تعبیر یکی از دوستان، پوست مان در واقع ما چگونگی برخورد با این چالش‌ها را یاد گرفته‌ایم

کسب‌وکارشان را بر مبنای اینترنت بنا کرده‌اید و ناگهان این بستر محدود با قطع می‌شود، عملاً فعالیت‌تان مختل می‌شود. واقعیت این است که در ماه‌های اخیر، برخی از همکاران که ۱۰۰ درصد فروش خود را بر بستر اینترنت قرار داده بودند، با مشکلات جدی مواجه شدند. کسانی که در کنار فروش آنلاین، فروش فیزیکی هم داشتند، کمتر آسیب دیدند اما به هر حال، آن‌ها هم متأثر شده‌اند. حتی در حوزه تبلیغات نیز آسیب جدی به صنعت پوشاک وارد شده است؛ چراکه برای فروش، ابتدا باید کالا معرفی شود. وقتی امکان معرفی و تبلیغ محدود می‌شود، حتی فروش فیزیکی نیز کاهش پیدا می‌کند. در این مدت به چشم خود دیده‌ام که برخی همکاران تنها به این دلیل، ناچار شده‌اند تا صنف خود را تغییر دهند.

■ در خصوص نیروی انسانی چه وضعیتی داشتید؟

در سال‌های اخیر به دلیل جهش نرخ ارز، کفه ترازو به نفع تولید داخلی سنگین‌تر شد و تولید افزایش یافت. در نتیجه نیاز به نیروی انسانی نیز در بیشتر صنایع از جمله صنعت پوشاک بیشتر شد. اگر نرخ بیکاری را با ۱۰ سال پیش مقایسه کنیم، کاهش قابل توجهی را شاهد خواهیم بود. اگر اشتباه نکنم، نرخ بیکاری از حدود ۱۶ درصد به ۷ درصد رسیده است. بنابراین امروزه کمبود نیروی کار یکی از مشکلات جدی صنایع است. از سوی دیگر، هزینه‌های نیروی انسانی بسیار افزایش یافته و دستمزد مصوب وزارت کار نیز عملاً کفاف مخارج را نمی‌دهد. به طوری که بسیاری از کارفرمایان مجبور هستند تا حقوق بالاتری پرداخت کنند. با این حال، حتی با پرداخت بیشتر نیز گاهی برای نیروی مناسب کار پیدا نمی‌شود. زیرا برخی ترجیح می‌دهند در حوزه‌هایی فعالیت کنند که درآمد بالاتر و سختی کار کمتری دارد و لزوماً نیاز نیست که برای کسب درآمد درگیر تولید شوند. بنابراین در سال ۱۴۰۴ مشکل نیروی انسانی برای صنعت پوشاک جدی بود.



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

■ آیا حذف ارز ترجیحی برای صنعت پوشاک نیز مشکل‌ساز شده است؟

واقعیت این است که در صنعت پوشاک استفاده گسترده‌ای از ارز ترجیحی نمی‌شود. از نظر من، ارز

روایت بابک مصری از شرایط برندهای پوشاک ایران در سال ۱۴۰۴

به راحتی فراموش نمی‌شود...

چرم مشهد، همواره یکی از برندهای خوش‌نام و معتبر صنعت پوشاک ایران بوده است. استراتژی مدیران این برند برای حضور در بازارهای داخلی و خارجی طی سالیان اخیر چنان هوشمندانه بوده که همیشه در مدار رشد بوده‌اند. با این حال، چرم مشهد و سایر برندهای لوکس نیز از تنش‌های پی‌درپی سال ۱۴۰۴ بی‌نصیب نماندند. در این سال، دو بار پای صحبت‌های بابک مصری، نشستیم؛ بار اول بعد از جنگ دوازده‌روزه و بار دوم در اولین روزهای اسفندماه. او در هر دو گفتگو، از تلخی‌ها و سختی‌ها، بسیار سخن گفت اما پایان همه صحبت‌هایش یک چیز بود: عشق به ایران.

■ با سوال آخر، شروع می‌کنم؛ اگر بخواهید سال ۱۴۰۴ را در یک جمله توصیف کنید، چه می‌گویید؟

سال عدم قطعیت و بحران. سالی که در هیچ روزش نمی‌دانستیم اوضاع چگونه پیش خواهد رفت و هر روز با چالش‌های جدیدی آغاز و پایان می‌یافت. کاملاً در روزمرگی غرق شده بودیم؛ تلاش برای حفظ روحیه خودمان، نگه داشتن نیروها، پرداخت به‌موقع حقوق، پاسخ به مشتری‌ها و ادامه تولید. هر طور که نگاه کنیم، می‌توان این سال را تنها پراز تلاطم و بحران توصیف کرد.

■ یکی از چالش‌های سال ۱۴۰۴ که البته محدود به این سال نبود و در سال‌های اخیر مدام آن را تجربه کرده‌ایم، جهش شوکه‌کننده قیمت ارز بود. این چالش پرتکرار چه تاثیری بر روند تولید شما داشت؟

وقتی نرخ ارز بالا می‌رود، قیمت‌های تمام‌شده به‌شدت تغییر می‌کند؛ چون به غیر از پوست گوسفند و گاو، تقریباً سایر مواد اولیه‌ای که در این صنعت مصرف می‌شود وارداتی هستند. برای فرآوری پوست و تبدیل آن به چرم، بیش از هفتاد، هشتاد ماده شیمیایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که همه آن‌ها باید از خارج وارد شود. در حال حاضر این مواد از کشورهای اروپایی و ترکیه وارد ایران می‌شود. ناگفته نماند که بهترین مواد این صنعت توسط شرکت‌هایی تولید می‌شوند که سهام‌دار آمریکایی دارند. به همین خاطر ما به دلیل تحریم‌ها نمی‌توانیم آن مواد را بخریم. هرچند در حال حاضر هم از مواد مرغوبی استفاده می‌کنیم اما اگر امکان استفاده از بهترین مواد موجود در صنعت وجود داشت، بی‌شک کیفیت محصولاتمان از این هم بهتر می‌شد.

■ رفتار مشتریان مصنوعات چرمی طی سال ۱۴۰۴ چه تغییری کرد؟

وقتی قیمت تمام‌شده افزایش پیدا می‌کند، ما نمی‌توانیم تمام فشار را مستقیم به مصرف‌کننده منتقل کنیم؛ بنابراین بخشی از این بار را خودمان به دوش می‌کشیم. محصولات چرمی جزء نیازهای روزمره مشتری نیست و او به راحتی می‌تواند این محصولات را از سبد خرید خود حذف کند. همه می‌دانیم با توجه به تورم و فشار اقتصادی که به خانواده‌ها وارد می‌شود، سرپرست خانوار نقدینگی را باید روزبه‌روز مدیریت کند. اولین چیزی که کنار می‌رود کالاهای غیرضروری است. برای مثال مردم می‌گویند به جای اینکه کاپشن جدید بخریم، همان کاپشن قبلی را یک سال دیگر می‌پوشیم؛ به جای خرید یک کفش جدید، همان کفش قدیمی را بیشتر واکس می‌زنیم و دو سه ماه دیگر صبر می‌کنیم. اما گوشت و مرغ، لبنیات و روغن را که نمی‌شود کنار گذاشت. طبیعتاً در این مواقع اولین فشار روی شرکت‌هایی مانند چرم مشهد وارد می‌شود که نیاز روزمره مردم را تولید نمی‌کنند و در اولویت خرید خانوار قرار ندارند.

■ درگیری نظامی خردادماه و نااطمینانی‌های ناشی از آن چه اثری بر رفتار بازار داشت؟

در شرایط جنگی آدم‌ها می‌خواهند جان‌شان را نجات بدهند و اصلاً کسی حال و حوصله خرید ندارد. با این حال، ما در شرکت چرم مشهد به تعهدی که به مشتریانمان داریم پایبند ماندیم و سعی کردیم پس از پایان تنش‌های نظامی با تمرکز بر وعده برندهمان که «کیفیت، زیبایی و حال خوب» است دوباره در کنار مشتریانمان قرار بگیریم. ما همیشه تلاش می‌کنیم سفر مشتری در فروشگاه‌های فیزیکی و

فروشگاه اینترنتی چرم مشهد، دل‌انگیز باشد. به همین خاطر وقتی دوباره برگشتیم و فروشگاه‌ها را باز کردیم، به حدی استقبال مشتریان گسترده بود که با کمبود محصول روبه‌رو شدیم.

■ با ناترازی انرژی و قطعی‌های مداوم برق چطور کنار آمدید؟

خوشبختانه با داشتن ژنراتور وضعیت را تا حدودی مدیریت کردیم. گفته بودند در پیک مصرف اگر ۳۰ درصد برق را از شبکه بگیرد و ۷۰ درصد را خودتان تولید کنید، برق قطع نمی‌شود؛ به همین دلیل ما قطعی برق نداشتیم اما تامین سوخت ژنراتور، هزینه‌های جداگانه زیادی را بر ما تحمیل کرد. آسپنی که از این ناحیه به ما وارد شد، جنس دیگری داشت. همه فعالیت‌های ما صرفاً در کارخانه خودمان انجام نمی‌شود. در حال حاضر حدود ۵۰۰ نفر در کارخانه فعال هستند و حدود ۵۰۰ نفر هم در فروشگاه‌ها و دفاتر؛ اما بیش از ۱۵۰۰ نفر در کارگاه‌ها و کارخانه‌های بیرون از شرکت فعالیت می‌کنند. خیلی از این‌ها ژنراتور و امکان تامین برق نداشتند و به مشکل خوردند. حدود ۶۰ درصد نیاز فروشگاه‌های ما توسط همین کارگاه‌های کوچک تامین می‌شود و وقتی آن‌ها به مشکل برمی‌خورند، تولید محصول عقب می‌افتد و فروشگاه با کمبود کالا مواجه می‌شود. خلاصه اینکه پیمانکاران ما بیشتر از قطعی برق آسیب دیدند و ما به صورت غیرمستقیم از این مسأله ضربه خوردیم.

■ ناآرامی‌های دی‌ماه چه تاثیری بر فروشگاه‌های شما داشت؟

وقتی ناآرامی‌های اخیر پیش آمد به ناچار فروشگاه‌هایی را که به دلیل موقعیت مکانی، در معرض آسیب احتمالی بودند، تعطیل کردیم.



مقطعی به ما وارد شد اما از هدفمان دست نمی‌کشیم و مسیر را با قدرت ادامه می‌دهیم. ما نسبت به صنعت، مردم و خود کشور تعهد داریم. ممکن است صادرکننده بزرگی نباشیم اما به همان میزانی که فروش داخلی داریم، از واردات کالای قاچاق یا کالای خارجی مشابه، جلوگیری می‌کنیم. پس از جنگ دوازده‌روزه بسیاری از شرکت‌ها تعدیل نیرو کردند، افت قیمت ریال در برابر ارزهای خارجی اتفاق افتاد و اقتصاد کشور در یک رکود تورمی شدید قرار گرفت که همه چیز را تحت‌تاثیر قرار داد. نه فقط شرکت‌های بخش خصوصی بلکه حتی سازمان‌های دولتی هم تحت تاثیر بودند، چون بودجه ما از صادرات نفت تامین می‌شود. تحریم‌ها روزه‌روز بیشتر شد و همچنان ادامه دارد. همه این‌ها فشار ایجاد می‌کند اما آینده‌ای که برای سازمان‌مان دیده‌ایم را فراموش نکرده‌ایم. خدا را شکر می‌کنم که در تمام این مدت نه تنها یک نفر نیروی انسانی تعدیل نکردیم؛ بلکه نیروی جدید هم جذب کردیم. ما یک هدف بزرگ داریم. پنج سال آینده را تصور کرده‌ایم و برای پنج سال بعد از آن هم برنامه‌ریزی کرده‌ایم؛ یعنی تا ۱۰ سال آینده شرکت را ساخته‌ایم و همکاران ما در آن آینده زندگی می‌کنند. به همین دلیل سرخورده نمی‌شوند و با تلاش مضاعف کار می‌کنند تا کاستی‌هایی که ناخواسته به سازمان تحمیل می‌شود را جبران کنیم و ضربه‌گیر باشیم. قطعا شوک‌هایی وارد می‌شود و گاهی مثل سرعت‌گیرهای سنگین ما را متوقف می‌کند اما باز هم با قدرت به مسیر ادامه می‌دهیم.

■ در بسیاری از برندهای قدیمی ایران، میانگین سنی بدنه مدیریتی و اجرایی بالاست، اما در چرم مشهد چه در فروشگاه‌ها و چه در دفتر

تهران به حدی بود که از دفتر ما کوه‌های شمال تهران اصلا دیده نمی‌شدند؛ در حالی که فاصله مستقیم ما با دامنه آن‌ها کمتر از سه کیلومتر است؛ در آن شرایط حتی ماسک هم جواب نمی‌داد. آلودگی هوا و تعطیلی‌های ناخواسته باعث خالی شدن شهرها می‌شود. شهرهایی مثل مشهد، تهران، اصفهان و شیراز که فروش‌های عمده و اصلی ما در آن‌ها اتفاق می‌افتد؛ روزهای زیادی به دلیل آلودگی هوا و آفتولانزا تعطیل شدند. طبیعی بود که این تعطیلی‌ها باعث شود مردم، برای حفظ سلامتی‌شان از خانه بیرون نیایند تا مریض نشوند یا آسیب نبینند. در روزهای آلودگی ما به‌شدت تحت‌تاثیر افت فروش بودیم، چون مشتری مراجعه نمی‌کرد. با توجه به این‌که مشکلاتی مانند آلودگی هوا، راه‌حل دارند؛ امیدوارم در آینده برطرف شوند و گریبان ما را رها کنند.

■ چرم مشهد در دو سه سال گذشته روندی رو به رشد و هدفمند داشت و مشخص بود که برای آن هدف‌گذاری و گام‌های مشخصی از جمله تغییر مکان دفتر تعریف شده است. با توجه به عدم قطعیت‌هایی که به آن اشاره کردید، این شرایط چه لطمه‌ای به برنامه بلندمدت شما وارد کرد؟

با اینکه در سال ۱۴۰۴ شوک‌های

حتی شیشه‌های یکی از فروشگاه‌های ما از چند ناحیه سوراخ شد و به محصولات داخل فروشگاه آسیب رسید. تعطیلی فروشگاه یعنی از دست دادن فروش. از طرف دیگر، حال و هوای جامعه هم در میزان فروش اثرگذار بود. مردم برای حال خوب خرید می‌کنند؛ وقتی حال آن‌ها خوب نیست، خرید چه تاثیر مثبتی می‌تواند داشته باشد؟

■ این وضعیت چگونه بر فروش در ماه‌های پایانی سال، به‌ویژه دوره حساس شب عید، اثر گذاشت و نقش تعهد برند و ارتباط با مشتریان در عبور از این دوره چگونه بود؟

ما تمام سال زحمت می‌کشیم تا در بازار شب عید بتوانیم عقب‌ماندگی‌ها را جبران و تعهدات مالی را تسویه کنیم. وقتی هنوز سایه جنگ بالای سرمان است و استرس در مردم وجود دارد، طبیعی است که این فرصت نیز از دست می‌رود. این ناراحتی‌ها ادامه دارد و آثار آن بلندمدت است. تعداد زیادی از هموطنان ما داغدار شدند و این‌ها چیزی نیست که به‌راحتی فراموش شود و مردم به دنبال خرید بروند.

■ آلودگی هوا و تعطیلی‌های ناشی از آن، به‌ویژه در کلان‌شهرها، چه تاثیری بر عملکرد فروش شما داشت؟

بعضی روزها آلودگی هوا در



حال و هوای جامعه هم در میزان فروش اثرگذار بود. مردم برای حال خوب خرید می‌کنند؛ وقتی حال آن‌ها خوب نیست، خرید چه تاثیر مثبتی می‌تواند داشته باشد؟

وقتی مردم برای خرید لباس یا پوشاک روحیه نداشته باشند، کل بازار تحت تاثیر قرار می‌گیرد. شرایط اقتصادی بسیار نامشخص است. دلار، سال را با ۸۰ هزار تومان شروع می‌کند و هنوز سال تمام نشده به ۱۶۰ هزار تومان رسیده است. با سایه جنگ و جهش‌های هر ساله قیمت دلار، مشخص نیست که تا پایان سال این نرخ به ۲۰۰ یا ۲۴۰ هزار تومان برسد یا حتی ناگهان به ۱۰۰ هزار تومان سقوط کند. این عدم قطعیت باعث می‌شود هیچ تاجر یا تولیدکننده‌ای نتواند تصمیم صحیح بگیرد. تمام تصمیم‌ها برپایه مدیریت بحران و کاهش فشارها است.

■ در کنار مشکلات اقتصادی و تحریم‌ها، بسیاری از فعالان صنعت معتقدند بزرگ‌ترین بحران، نبود حمایت و فهم واقعی از شرایط بازار است. شما این موضوع را چطور می‌بینید؟

در کنار همه این‌ها بحران اصلی ما، دولت است که درد صنعت را نمی‌فهمد. آیا وزیر صنعت ما از صنعت اطلاع دارد؟ بازرسان اداره صمت مدام به فروشگاه‌ها سرکشی می‌کنند و پرونده می‌سازند. از ابتدای سال تا امروز، من ۵۵ پرونده تعزیراتی داشتم، در حالی که کالای ما نه کالای ضروری است، نه نیاز به قیمت‌گذاری دارد و نه شامل قوانین خاص می‌شود. ما یک گروه حقوقی پنج نفره داریم که ۲۴ ساعته در دادگاه‌های ماژندران، گیلان، تهران، شیراز، مشهد و اصفهان فعال هستند تا پرونده‌ها را پیگیری کنند. هرچیزی هم که می‌شود یا تلفن مدیرعامل را قطع می‌کنند یا حساب‌هایش را می‌بندند یا ماشینش را توقیف می‌کنند. ما در این مملکت زحمت می‌کشیم. ماهانه به هزار نفر حقوق می‌دهیم و ۱۵۰۰ نفر هم در کارگاه‌هایی که مسئولیت‌شان با ماست کار می‌کنند اما مدام از سوی اداره دارایی، تامین اجتماعی و وزارت صمت، فشار و مشکلات متعددی برای ما ایجاد می‌شود. حتی کوچک‌ترین تاخیر در پرداخت حق بیمه باعث تهدید به قطع بیمه کارگران می‌شود. وسط جنگ دوازده‌روزه خواهش کردیم که بیمه را از ما در سه مرحله بگیرند اما گفتند اگر همین فردا پرداخت نکنید همه کارکنان شما بدون بیمه می‌شوند. فشار تعزیرات سنگین است اما آن‌ها مقصر نیستند، متأسفانه وزارت صمت برای ما پرونده‌سازی می‌کند؛ البته خوشبختانه ما همیشه تیرنه شده‌ایم اما چرا باید این موضوعات وجود داشته باشد؟ مسأله اصلی ما، مشکلات داخلی در کنار تحریم‌های خارجی و ندانم‌کاری دولتمردان ما، بیشترین فشار را بر صنعت وارد می‌کند. امسال در مجلس هیچ قانونی به نفع صنعت تصویب نشده است. نمایندگان بیشتر به رانت‌های خودروسازی‌ها توجه دارند، در حالی که صنایع پوشاک، نساجی، پتروشیمی و صنایع کوچک دیگر بدون حمایت رها شده‌اند.



مواد اولیه و حفظ کیفیت محصولات هیچ کاهشی نداریم اما سعی می‌کنیم با ترفندهایی مانند افزایش حجم خرید مواد اولیه و مذاکره عمیق‌تر با تامین‌کننده‌ها مانع از افزایش قیمت‌ها شویم. تلاش کرده‌ایم ضربه‌گیرهایی ایجاد کنیم تا افزایش قیمت محصولات چرم مشهد، کمتر از افزایش تورم جاری در کشور باشد. ساده‌ترین کار این بود که اگر تورم ۱۰۰ درصد است، ما هم ۱۰۰ درصد افزایش قیمت داشته باشیم اما ترجیح دادیم بخشی از این فشار را خودمان جذب کنیم تا هم مشتری ناراضی نشود و هم او را از دست ندهیم. در بخش‌هایی که امکان مدیریت وجود داشته، هزینه‌ها را کنترل کرده‌ایم تا فشار کامل تورم به مشتری منتقل نشود.

■ این شرایط چه تاثیری بر رابطه شما با کارکنان تان گذاشت؟

در این مدت پاداش کارکنان به موقع پرداخت شد و حتی یک روز هم تاخیر نداشت. افزایش حقوق نیز بیشتر از میزان قانونی بوده است. علاوه بر این برای حفظ حال خوب همکاران‌مان، توسعه فضای کاری و رفاه آن‌ها، پذیرایی‌های صبحانه و ناهار و برگزاری جشن تولد برای همه کارکنان هزینه‌هایی کردیم تا حال همکاران‌مان خوب باشد.

■ با توجه به شناختی که از صنعت پوشاک کشور و وضعیت سایر همکاران تان دارید، حال عمومی فعالان این بازار را چطور ارزیابی می‌کنید؟

وضعیت صنعت پوشاک خوب نیست.

مرکزی، ترکیب نیروی انسانی بسیار جوان است. با توجه به حساسیت‌های این نسل و ناملایمات‌هایی که جامعه ایران در سال گذشته تجربه کرد، شما به عنوان مدیرعامل چگونه این تیم جوان را از نظر روحیه و بهره‌وری مدیریت کردید؟

مرتب با آن‌ها در حال صحبت و گفتگو هستیم، حرف‌هایشان را می‌شنویم و به آن‌ها دلگرمی می‌دهیم. بسیاری از همکاران ما در رده مدیر هستند؛ مدیران ارشد شاید سن بیشتری داشته باشند، بین ۳۰ تا ۴۰ سال اما تعداد زیادی مدیر زیر ۳۰ سال داریم. بسیاری از همکاران، متولد ۷۵ به بعد هستند و حتی متولدین ۸۲ و ۸۴ هم داریم که اکنون برای ما کار می‌کنند. از حضورشان خوشحالیم؛ بسیار توانمند و هنرمند هستند. تمام تلاش من این است که فضایی ایجاد کنیم که از کار کردن کنار ما لذت ببرند و به فکر مهاجرت نیفتند. این‌ها سرمایه‌های کشور هستند و نباید از دست بروند. امروز می‌بینیم استاد دانشگاه، دانشجو، مهندس و افرادی با تخصص‌های مختلف از ایران می‌روند و ما نباید اجازه دهیم کشور آسیب ببیند. چرم مشهد به عنوان یک سازمان تلاش کرده‌است سهم خودش را در حفظ این سرمایه‌ها انجام دهد.

■ با توجه به تورم بالا و افزایش نرخ ارز، چطور توانستید مانع رشد شدید قیمت محصولات چرم مشهد شوید؟

مدیریت هزینه برای ما بسیار مهم است. با اینکه در برخی ردیف‌های هزینه‌ای مانند آموزش و حفظ نیروی انسانی و همچنین تامین

شورون یا شل از موضع برابر مذاکره کنیم. ما همه چیز داریم، فقط مدیریت درست نداریم. ما از خام فروشی استفاده می‌کنیم، در حالی که می‌توانیم اشتغال ایجاد کنیم. با مدیریت صحیح، نرخ واقعی بیکاری می‌تواند تا زیر سه درصد و تورم تا زیر پنج درصد کاهش یابد. باید از همه دنیا یاد بگیریم که در چه کارهایی موفق بوده‌اند و همان را خودمان اجرا کنیم. ما نباید بهترین هموطنانمان را از دست بدهیم که به کانادا، آمریکا، انگلیس یا آلمان مهاجرت کنند. کشورهایی مثل آلمان چرا این روزها از متخصصان نرم‌افزار در ایران استقبال می‌کنند؟ برای اینکه می‌دانند چقدر ما خوب هستیم. کشور باید طوری مدیریت شود که آینده جوانان در ایران شکل بگیرد.

■ و در نهایت، از اولویت‌ها و برنامه‌های چرم مشهد برای سال آینده بگویید؟

اولویت اصلی ما توسعه کارخانه و ارتقای کیفیت محصولات است. برنامه‌های سال آینده شامل حضور قوی‌تر در بازارهای جهانی، از جمله حاشیه خلیج فارس، اروپا و آمریکا و ورود به سه شاخه جدید صنعت خودمان یعنی مبلمان، اکسسوری و عطر و ادکلن است. می‌خواهیم ترکیب محصولات را در فروشگاه‌ها کامل‌تر و شیک‌تر کنیم. توسعه فروشگاه‌های هم که طبق روال ادامه خواهد داشت.

بنازیم؛ بلکه باید به جوانانمان بنازیم. باید کشور را طوری مدیریت کنیم که قدرت اول منطقه باشیم؛ نه فقط از لحاظ نظامی بلکه اقتصادی. هر موفقیتی که ایرانی‌ها توانسته‌اند در خارج به دست آورند، در ایران هم می‌توانند کسب کنند. پیشرفت در صنعت هسته‌ای نمونه بارزی از این ظرفیت است. ایرانی‌های خارج از کشور که عاشق ایران هستند، بیش از ۷ تریلیون دلار سرمایه دارند و اگر بخشی از آن را به ایران بیاورند، می‌توانند مشکلات داخلی را حل کنند و توسعه پایدار ایجاد کنند. اگر فقط ۱۵ درصد این سرمایه و اختصاص به ایران بازگردد و امنیت اقتصادی ایجاد کنیم، ۱۰۰۰ میلیارد دلار به کشور بازمی‌گردد که بیش از ۲/۵ برابر تولید ناخالص ملی کشور است. با این منابع، دیگر نیازی به آمریکا، اروپا، روسیه یا چین نداریم. با همه این کشورها می‌توان تعامل داشت اما با سرمایه و توان خودمان. با مدیریت درست می‌توانیم مشکلات محیط‌زیست، انرژی و زیرساخت‌های نفتی را حل کنیم و با قدرت با شرکت‌های بزرگ نفتی مثل

■ می‌دانم سوال سختی است ولی چشم‌اندازتان از سال ۱۴۰۵ چیست؟

ما همه چیز داریم، فقط مدیریت درست نداریم. ما از خام فروشی استفاده می‌کنیم، در حالی که می‌توانیم اشتغال ایجاد کنیم. با مدیریت صحیح، نرخ واقعی بیکاری می‌تواند تا زیر سه درصد و تورم تا زیر پنج درصد کاهش یابد



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

من همیشه امیدوار بودم و معتقدم ایران لیاقت شرابی بهتر از وضعیت فعلی را دارد. الان هم می‌گویم که سال ۱۴۰۵، اگر عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها، روابط و کارها حاکم شود، می‌تواند سال بسیار خوبی باشد. هر وقت جلوی اشتباه‌ها گرفته شود و تعامل درست برقرار شود امکان موفقیت وجود دارد. مشکل اصلی ما این است که با همه دنیا درگیر شده‌ایم. من نمی‌خواهم کشور ایران مستعمره یا نوکر جایی باشد. ما باید استقلال خودمان را حفظ کنیم اما حفظ این استقلال مترادف تقابل با دنیا نیست. باید با همه جهان تعامل داشته باشیم. تکنولوژی، صنعت و علم را باید از هر کشوری که موفق است، بیاموزیم و در کشور خودمان اجرا کنیم. ما استعدادهای فراوانی داریم. بسیاری از استادان دانشگاه‌های آمریکا، کانادا، آلمان و انگلیس، ایرانی هستند. بیش از ۵ هزار استاد دانشگاه ایرانی در آمریکا فعالیت دارند و بیش از هزار ایرانی در شرکت‌های برتر آمریکا حضور دارند. ما نباید به نفت‌مان





چالش‌های فعالان صنعت پوشاک در گفتگو با شهرام صالحی، مدیرعامل تولیکا ابهام؛ بزرگترین چالش کارآفرینان

شهرام صالحی، مدیرعامل برند پوشاک تولیکا به روایت سال ۱۴۰۴ می‌پردازد، سالی که تولیدکنندگان پوشاک ایران با فشارهای اقتصادی و بروکراسی پیچیده اداری، بحران‌های اجتماعی و مشکلات عملیاتی در کارخانه‌ها دست‌وپنجه نرم کردند. او درباره مسئولیت خود نسبت به کارکنان، به‌ویژه زنان سرپرست خانوار، اهمیت تاب‌آوری و مدیریت ابهام برای حفظ برند و ادامه فعالیت کسب‌وکار صحبت می‌کند و تصویری واضح از چالش‌ها و امیدواری‌های صنعت پوشاک ارائه می‌دهد.

■ سال ۱۴۰۴ در بازار پوشاک چه گذشت؟

سال ۱۴۰۴ بدون شک یکی از دشوارترین سال‌ها برای تولیدکنندگان ایرانی پس از انقلاب بود. در بسیاری از روزها نه برق کافی برای تولید فراهم بود و نه امکان فروش وجود داشت. در کارخانه ما، تعداد قابل توجهی از زنان سرپرست خانوار مشغول به کار هستند؛ افرادی که بخش مهمی از ساختار تولید ما را تشکیل می‌دهند. با این حال، قطع برق و آب، شرایط کاری را برای آن‌ها بسیار دشوار می‌کرد. علاوه بر این، برخی از فروشگاه‌های ما که در خیابان‌های اصلی قرار داشتند، بدون کولر و تهویه کار می‌کردند و این وضعیت شرایط را برای کارکنان و مشتریان به‌شدت سخت می‌کرد. البته این مشکلات محدود به مجموعه ما نبود و بخش مهمی از شرایط کل صنعت کشور را شکل می‌داد.

■ بحران‌های اقتصادی چه تاثیری بر فروش

پوشاک داشت؟

سیاست‌های اقتصادی امسال، مانند تکرخی کردن دلار، حذف ارز ترجیحی و تورم لجام‌گسیخته، بازار را تحت فشار گذاشت. جنگ خردادماه و پیامدهای اقتصادی آن، همراه با اعتراضات دی و بهمن، این شرایط را تشدید کرد و انگیزه خرید مردم را کاهش داد. این تاثیر به‌ویژه در بازار لباس زنانه محسوس بود؛ چراکه زنان بیش از مردان به مد و کیفیت پوشش اهمیت می‌دهند و افت خرید آن‌ها بیشتر قابل مشاهده است.

■ فشارهای اداری چه نقشی در این وضعیت داشت؟

فشاری که امروز تحمل می‌کنم با سال‌هایی که به عنوان یک کارآفرین جوان کسب‌وکارم را آغاز کرده بودم، قابل مقایسه نیست. مسئولیت‌ها و تعهدها، چندین برابر شده است. در مقابل،

کوچک‌ترین تاخیر در پرداخت حق بیمه سازمان تامین اجتماعی، می‌تواند به مسدود شدن حساب‌های شرکت منجر شود، بی‌آنکه در برابر اشتغالی که ایجاد کرده‌ایم حمایتی ببینیم. از سوی دیگر، مالیات نیز در مقاطع مختلف فشار سنگینی بر تولیدکننده وارد می‌کند. تولیدکنندگان پوشاک ناچارند روزانه با ۱۴ سازمان و نهاد مختلف سر و کار داشته باشند. با آغاز هر روز کاری، باید نگران تماس‌هایی باشیم که خبر از پلمب یک فروشگاه می‌دهد. گاهی صرفاً به این دلیل که قیمت محصول ما با برخی برندهای دیگر تفاوت دارد، شاهد ورود نمایندگان اداره اماکن یا تعزیرات هستیم؛ در حالی که طبیعی است کالایی که با متریال باکیفیت، خدمات پس از فروش و ساختار مشخص تولید می‌شود، قیمت متفاوتی داشته باشد. با وجود همه این مسائل، مالیات بر ارزش افزوده و حق بیمه کارکنان باید به طور کامل پرداخت شود؛ در حالی که واردکنندگان

ابهام نیز باید فرضیه‌ها را با ضرایب مشخص تعیین کرد و همزمان تاب‌آوری کسب‌وکار را در نظر گرفت تا تصمیمات و برنامه‌ها در شرایط نامطمئن اثربخش باشند.

■ در این شرایط چگونه می‌توان به کارکنان توجه کرد؟

تاب‌آوری سازمان بدون همراهی و حمایت پرسنل امکان‌پذیر نیست. برای مثال چند روز پیش، همه همکاران را جمع کردم و وضعیت را به صورت شفاف با آن‌ها در میان گذاشتم. در بهمن‌ماه پرداخت حقوق‌های ما با تاخیر مواجه شد؛ اما تلاش کردیم مرحله‌به‌مرحله پرداخت‌ها انجام شود تا زندگی کارکنان دچار مشکل نشود. تجربه شخصی من نشان می‌دهد که مدیران کارآفرینان باید نسبت به شرایط زندگی کارکنان خود حساس باشند. خوشبختانه همکاران ما وفادارانه اعلام کردند حتی اگر چند ماه حقوق عقب بیفتد با سازمان خواهند ماند. این وفاداری و عشق کارکنان به برند، بخشی از تاب‌آوری سازمان است.

■ با توجه به نوسانات اقتصادی و شرایط دشوار اخیر، چه اندازه به آینده اقتصاد ایران و وضعیت تولیدکنندگان امیدوار هستید؟

با وجود همه این چالش‌ها، من به آینده ایران بسیار امیدوارم. مطمئن هستم که آینده ایران، بهشت خواهد شد و شرایط کسب‌وکار، وضعیت اجتماعی و حال مردم بهبود خواهد یافت. توصیه من به صاحبان مشاغل و تولیدکنندگان این است که با برنامه‌ریزی دقیق، این روزهای دشوار را پشت سر بگذارند تا با سلامت و آمادگی به روزهای بهتر برسند.

حفظ کنند، چه راهکارهایی وجود دارد؟

مدت‌هاست در حال مطالعه درباره تاب‌آوری سازمان‌ها در شرایط دشوار، مانند جنگ، اعتراضات، انقلاب‌ها و همچنین مدیریت ابهام هستم. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش‌روی کارآفرینان، صاحبان مشاغل و مدیران کسب‌وکار، مواجهه با ابهام در آینده است. مدیری که با آینده‌ای نامشخص روبه‌روست باید تمام سناریوها و استراتژی‌های ممکن را در نظر بگیرد و تصمیم‌هایی اتخاذ کند که هم بتواند سازمان را حفظ کند و هم از زیان احتمالی جلوگیری کند.

■ تاب‌آوری و مدیریت ابهام در عمل چگونه قابل اجرا هستند؟

به نظر من مدیران امروز باید تمرکز خود را بر این دو حوزه قرار دهند. ما در دبیرخانه تشکیل‌های مرتبط با صنعت پوشاک، جلساتی برگزار و محتوایی تهیه کرده‌ایم تا در اختیار مدیران کسب‌وکار قرار گیرد. ابتدا باید توان کسب‌وکار برای ادامه فعالیت در شرایط دشوار و حفظ بقای آن را بسنجیم. پس از آن به مدیریت ابهام بپردازیم؛ یعنی پیش‌بینی اتفاقات آینده و بررسی ضرایب احتمالی هر سناریو. برای مثال، ارتش آمریکا در حمله به افغانستان ۱۷۰۰ فرضیه مختلف را در استراتژی خود پیش‌بینی کرده بود. در مدیریت



پوشاک قاچاق عملاً از بسیاری از این الزامات مستثنی هستند.

■ با وجود این حجم از فشار، چه عاملی باعث شده چراغ مجموعه را روشن نگه دارید؟

در مجموعه ما تعدادی از زنان سرپرست خانوار مشغول به کار هستند و مسئولیت من فقط اداره یک برند نیست؛ معیشت این افراد هم به ادامه فعالیت ما وابسته است. اگر خودم در تنگنا باشم، باز هم موظف هستم حقوق و حداقل زندگی آن‌ها را تامین کنم. از سوی دیگر، نیروهای ما سال‌ها در حوزه طراحی، مارکتینگ و مدیریت، تجربه اندوخته‌اند. مگر می‌شود یک‌باره اعلام تعطیلی کرد؟ نه وجدانم چنین اجازه‌ای می‌دهد و نه عقل اقتصادی آن را می‌پذیرد. اگر امروز به این نیروهای متخصص بگویم خداحافظ، فردا چگونه می‌توانم دوباره همین سرمایه انسانی را کنار هم جمع کنم؟ به همین دلایل ناچار شده‌ایم در مقاطعی از اندوخته‌های شخصی استفاده کنیم تا مجموعه سرپا بماند. البته این فقط مسأله من نیست؛ در سال ۱۴۰۴ بسیاری از صنعتگران ایرانی با همین شرایط دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

■ بانک‌ها در این شرایط چه نقشی دارند؟ آیا کمک به تولیدکنندگان و کارآفرینان می‌کنند؟

بانک‌های خارجی ابتدا گردش مالی، تعداد پرسنل و لیست بیمه را بررسی می‌کنند و بر اساس آن تسهیلات می‌دهند اما در کشور ما وقتی فروش وجود ندارد، این شاخص‌ها هم کم می‌شود. در دوره اعتراضات که مراکز خرید تعطیل بودند، ما عملاً فروش نداشتیم. حتی در فروشگاه‌هایی مانند ایران‌مال، ساعت کاری محدود بود. این کاهش فروش باعث می‌شود معدل و گردش حساب پایین بیاید، بانک‌ها تسهیلات را تمدید نکنند و موعد بازپرداخت فرا برسد. چنین شرایطی مدیریت شرکت را بسیار دشوار می‌کند و نشان می‌دهد تولیدکنندگان ایرانی با چه فشار جدی مالی روبه‌رو هستند.



■ برای کسانی که در حوزه پوشاک فعالیت می‌کنند و می‌خواهند کسب‌وکار خود را در شرایط فعلی

برای مشاهده

ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید



روزشمار برندهای پوشاک در سال ۱۴۰۴







آنچه برای شما مهم است:

🕒 قیمت سازمانی شفاف و قابل کنترل

🛡️ ضمانت اصالت کالا

📋 پیشنهاد در چند سطح قیمتی
(کارمندی تا مدیریتی)

📄 فاکتور رسمی و فرآیند مالی شفاف

🕒 تحویل دقیق و زمان بندی شده

📦 بسته بندی لوکس و امکان درج لوگو

نتیجه؟

هدیه ای ماندگار، کاربردی
و در شأن برند شما
بدون اتلاف وقت
واحد رفاه و خرید

ایران تایمر، تأمین کننده تخصصی ساعت های مچی اورجینال برای سازمان ها

هدیه سازمانی، بدون ریسک و بدون دردسر

“

جهت اطلاعات بیشتر،
اسکن کنید.



برای دریافت پیشنهاد
اختصاصی سازمان شما
باماتماس بگیرید.



تهران - خیابان پاسداران
روبه روی اقدسیه - تنگستان چهارم
مجمع حیات سبز - بلوک A

۰۲۱-۷۱۴۰۰۰۱۰
+۹۸۹۱۲۷۷۹۵۲۰۱

WWW.IRANTIMER.COM

دورسا DORSA



Where Persian Opulence Meets Avant-Garde Fashion.

Our vision is to enchant the world by blending the timeless beauty of Persian elegance with bold innovation, creating a presence where tradition and modernity inspire and captivate.



MARAL LEATHER
since 1995

Lasting Smile





LR
C
GROUP

پوشاک آقایان ال آر سی

اسنپ باکس، سرویس ارسال اسنپ، یک پلتفرم جامع برای ارسال کالا است که به کاربران و کسب و کارها امکانات متنوعی برای ارسال و جابه جایی مرسولات ارائه می دهد. این خدمات که برای سرعت و سادگی ارسال بار و بسته طراحی شده شامل انواع پیک ها (بدون جعبه، با جعبه و پیک اقتصادی)، وانت سبک و سنگین، و خدمات ویژه ای اسباب کشی می شود.



با اسنپ باکس، می توانید چند بسته را به طور همزمان به مقصد های مختلف ارسال کنید و در تمام ارسال ها از قابلیت پیگیری لحظه ای بهره ببرید. همچنین قابلیت «پرداخت امن» به راهی امن برای فروش کالا تبدیل شده است. با استفاده از این قابلیت، کاربران می توانند کالای مورد نظرشان را برای خریدار ارسال کنند و گیرنده، هنگام دریافت کالا، هزینه ی آن را از طریق اپلیکیشن اسنپ باکس به فروشنده پرداخت کند.

در سال گذشته اسنپ باکس با معرفی سرویس جدید «ارسال به صرفه»، قدم تازه ای در جهت بهینه سازی تجربه ی ارسال برای کسب و کارها و کاربران راننده برداشته است. این سرویس که به تازگی برای کسب و کارهای منتخب فعال شده، با هدف ساده تر شدن فرآیند ارسال های چندمرسوله ای و ایجاد جریان کاری منظم تر طراحی شده و در حال حاضر برای رانندگان **ماشین، وانت و موتور در شهر تهران** در دسترس قرار دارد.



تهران
آذر
آبان
مهر
شهریور
مرداد
تیر
خرداد
اردیبهشت
فروردین

مجموع درخواست

۲۰۳,۰۶۵,۹۱۷ سفر



Snapp!
Box

تمامی آمارهای این گزارش مربوط به داده‌های ثبت شده تا ابتدای بهمن ماه ۱۴۰۴ است.

روایت مهرداد فاخر از وضعیت صنعت لجستیک در سال ۱۴۰۴

حرکت در مه

مهرداد فاخر، مدیرعامل تیپاکس و رئیس هیات مدیره هلدینگ فاخر، تجربه مدیریت کسب و کار خانوادگی را با دانش جهانی و نوآوری دیجیتال ترکیب کرده است. او با طراحی سیستم «جت» و توسعه هلدینگ فاخر، مسیر تحول در صنعت لجستیک و کسب و کارهای دیجیتال را هموار کرده است. فاخر در این گفتگو درباره مدیریت بحران در سال پرچالش ۱۴۰۴ صحبت می کند و نحوه مدیریت پایدار در شرایط پیچیده را شرح می دهد. با این که محور گفتگو، چابکی سازمانی و ضرورت حفظ نیروهای انسانی و البته نقش لجستیک در فضای این روزهای بازار است اما نگاه انسانی مهرداد فاخر به مسایل سازمان، بیش از هر موضوعی جلب توجه می کند.

این کمیته ها را تشکیل دهید؟

در دهه های گذشته نیز بحران هایی در کشور داشته ایم؛ برخی خارج از کنترل ما و برخی قابل مدیریت بودند. به همین دلیل تصمیم گرفتیم ساختار مدیریت بحران را در هلدینگ فاخر تقویت کنیم. این هلدینگ شامل ۱۸ شرکت است و تیپاکس نیز یکی از آنهاست. ما خود را امانتدار مردم می دانیم و نزدیک به ۱۰ هزار نفر از این اکوسیستم ارتزاق می کنند. بنابراین همواره تلاش کرده ایم مجموعه را حفظ کنیم. برای حفظ اعتماد مشتریان شرکت ها و همچنین نگهداشت نیروی انسانی و البته اعتبار برند لازم بود که توجه ویژه ای به مدیریت بحران داشته باشیم. در جنگ دوازده روزه هیچ تعدیل نیرویی انجام نشد و همه نیروها حفظ شدند. حتی حقوق کارکنان با وجود مشکلات سیستم بانکی، در بیست و هفتم خردادماه پرداخت شد. تصمیم ما همواره این بوده که برای بحران ها آماده باشیم.

آیا این مدیریت بحران پیش از سال ۱۴۰۴ هم وجود داشت؟

بله. وقوع جنگ را پیش بینی نمی کردیم اما می دانستیم بحران های داخلی و خارجی ممکن است، رخ دهند. بحران های بیرونی خارج از کنترل ما هستند، ولی در درون سازمان سناریوهایی طراحی کردیم تا برای هر وضعیتی آماده باشیم و در صورت بروز بحران، مجموعه پایدار باقی بماند.

مایل هستیم کمی جزئی تر درباره



ما باید امکان اتصال به اکوسیستم جهانی را داشته باشیم، چرا که امروزه همه شرکت ها به صورت اکوسیستمی با یکدیگر همکاری می کنند، در حالی که ما از این ظرفیت محروم هستیم



برای مشاهده ویدیوی کامل این گفت و گو اسکن کنید

اجتماعی آماده بودند تا پیامدها را مدیریت کنند.

■ در جریان جنگ دوازده روزه شما در تهران حضور داشتید؟

بله، با وجود این که توصیه می شد از تهران خارج شوم اما ماندم تا با سرکشی به دفاتر، قوت قلبی برای همکاران باشم و در صورت امکان کمک کنم.

■ با قطعی اینترنت و تلفن در دی ماه چه کردید و آیا این بحران همچنان ادامه دارد؟

به یاد دارم یک جلسه مدیریت بحران داشتیم که ساعت ۱۰ شب به پایان رسید و پس از آن برقراری تماس تلفنی ممکن نبود. فعالیت ما بر پایه اینترنت و تلفن است و این اختلال ها شرایط دشواری برای ما ایجاد کرد. در کمیته زیرساخت، تدابیری پیش بینی شده بود تا به زیرساخت داخلی سازمان کمک کند. اینترنت حداقلی برقرار بود اما بسیار محدود بود. متأسفانه در برخی شهرها هنوز گندی اینترنت ادامه دارد. بخش بزرگی از فعالیت مشتریان ما که فروشگاه های اینترنتی هستند نیز بر بستر اینترنت انجام می شود. با اختلال اینترنت، فروش آن ها هم کاهش یافت و در نتیجه از خدمات تیپاکس نیز کمتر استفاده کردند.

■ اشاره کردید که هلدینگ فاخر کمیته های مدیریت بحران دارد. بسیار جالب است که یک برند ایرانی از چنین ساختاری بهره می برد. چه شد که تصمیم گرفتید

■ گفتگو را با یک سوال صریح شروع می کنیم؛ صنعت لجستیک سال ۱۴۰۴ را چگونه گذراند؟

در سال گذشته هیچ کسب و کاری وضعیت مطلوبی نداشت. همه فعالان بازار با پیامدهای جنگ دوازده روزه، قطعی برق، قطعی اینترنت و بلا تکلیفی های ناشی از نوسانات اقتصادی و ارزی دست و پنجه نرم کردند. صنعت لجستیک نیز مانند سایر صنایع از این شرایط متأثر شد؛ وقتی اقتصاد راکد می شود و معاملات کاهش پیدا می کند، فرایند و حجم جابه جایی کالا نیز دچار اختلال می شود.

■ اجازه دهید چند بازه زمانی را مرور کنیم. تجربه شما در جریان جنگ دوازده روزه و همچنین وقایع دی و بهمن ماه چه بود؟ تیپاکس و مجموعه هلدینگ فاخر این دو برهه را چگونه مدیریت کردند؟

در جنگ دوازده روزه شرایط بسیار دشوار بود. تلاش کردیم حضور فعال داشته باشیم. زیرا نیاز مردم به جابه جایی کالا در این مواقع افزایش می یابد و شرکت های لجستیکی می توانند نقش مهمی ایفا کنند. با این حال، ترس و نگرانی در جامعه وجود داشت و بسیاری از مردم، تهران را ترک کرده بودند. بسته های آن ها در دست ما بود و باید از آن ها محافظت می کردیم. در داخل سازمان هم سعی کردیم آرامش مجموعه حفظ شود. به عنوان مثال، شعبه نطنز ما نزدیک نیروگاه ها بود و پس از بمباران، عبور و مرور کامیون ها و فعالیت شعب با مشکلات جدی روبه رو شد. مهم ترین اقدام ما حفظ آرامش سازمانی و ادامه فعالیت ها بود. همه مدیران ارشد با جدیت در محل کار حاضر شدند تا کارکنان مطمئن شوند مجموعه پایدار است. شرایط به گونه ای بود که نه امکان الزام به حضور وجود داشت و نه می توانستیم حضور افراد را محدود کنیم. در هلدینگ فاخر، پیش بینی بحران ها از قبل انجام شده بود و شش کمیته بحران برای کنترل چالش های متأثر از شرایط اقتصادی، بین المللی، سیاسی و

به او توصیه‌ای بکنید؛ توصیه شما چیست؟
توصیه من همواره بر پایه امید و نگاه خوشبینانه است. مهم‌ترین نکته این است که تمرکز اصلی روی حفظ بقای مجموعه باشد. تصمیم‌گیری‌ها باید سریع و چابک انجام شود، چرا که شرایط می‌تواند به سرعت تغییر کند. منظور از چابکی به هیچ عنوان تعدیل نیرو نیست؛ نیروی انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی‌های هر مجموعه به شمار می‌آید. چابکی به معنای توانایی واکنش سریع و استفاده از فرصت‌هاست. گاهی لازم است بازارهای جدید را هدف قرار دهیم و از تهدیدها فرصت بسازیم. این موارد مهم‌ترین توصیه‌های من در شرایط فعلی است.

■ اگر بخواهید به تصمیم‌گیران دولت برای سال ۱۴۰۵ توصیه‌ای بکنید، چه می‌گویید؟

من در موقعیتی نیستم که توصیه‌ای رسمی به دولت ارائه کنم اما از نظر من اقتصاد کشور نیازمند تغییر ساختاری بنیادین است. مسائل اقتصادی فراتر از یک صنعت یا چند سازمان است و برای بهبود شرایط، جراحی و اصلاحات اساسی لازم است. اگر ساختار اقتصادی اصلاح شود، بقیه عوامل نیز با شرایط جدید تطبیق خواهند یافت. ما باید امکان اتصال به اکوسیستم جهانی را داشته باشیم، چرا که امروزه همه شرکت‌ها به صورت اکوسیستمی با یکدیگر همکاری می‌کنند، در حالی که ما از این ظرفیت محروم هستیم. امیدوارم با همکاری و همدلی بتوانیم این بحران‌ها را به سلامت پشت سر بگذاریم.

زیرمجموعه و چندصد کارمند دارد، فرصت زیادی برای توجه به ابعاد احساسی تحولات ندارد. آیا در سال ۱۴۰۴ روزی بود که خیلی احساساتی شوید؟

برعکس، من آدم احساساتی هستم؛ هرچند گاهی آن را بروز نمی‌دهم. همه ما انسان هستیم. همان‌طور که پیش‌تر گفتم، یکی از دغدغه‌های اصلی من در دوران جنگ دوازده‌روزه این بود که به همکارانم آسیبی نرسد. به دور از شعار، من با همه افرادی که در مجموعه کار می‌کنند، رابطه‌ای صادقانه و انسانی دارم و آن‌ها را مانند خانواده خود می‌بینم. اعتقاد دارم مجموعه‌ها توسط انسان‌ها ساخته می‌شوند و پیشرفت سازمان‌ها مستلزم انگیزه و عشق به کار است. نگاه‌های صرفاً بروکراتیک، دیگر پاسخگو نیست.

■ سال آینده را برای مجموعه تپاکس و کل صنعت لجستیک چطور پیش‌بینی می‌کنید؟

نمی‌توانم پیش‌بینی دقیقی ارائه دهم. در مسیری مه‌آلود حرکت می‌کنیم و وضوح کافی از سرعت و مسیر پیش‌رو نداریم. با این حال، برای هر سناریو خود را آماده کرده‌ایم تا بتوانیم بقای مجموعه را تضمین کنیم. امیدوارم ثباتی در بازار ایجاد شود، چرا که به نظر من بالاترین سطح از هر چیز دیگری بدتر است و داشتن وضعیتی مشخص به بازار امکان می‌دهد خود را بازسازی کند و مسیرش را ادامه دهد.

■ اگر صاحب یک کسب‌وکار که در حال برنامه‌ریزی برای سال آینده است، از شما بخواهد

شکل‌گیری کمیته‌ها و اعضای آن صحبت کنید، تا صاحبان برندها در صنایع مختلف بتوانند از تجربیات شما بهره ببرند و درک کنند چگونه می‌توان چنین استانداردهایی را تشکیل داد.

هلدینگ فاخر شامل ۱۸ شرکت است. با همفکری مدیران عامل، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد سازمان، کمیته‌های بحران را با مشارکت داوطلبانه تشکیل دادیم. این فرآیند مبتنی بر خرد جمعی بود و کمیته‌ها سناریوهای مختلف را بررسی و راهکار ارائه کردند. این اقدام کاملاً درونی و مبتنی بر تجربه‌های داخلی مجموعه بود. به عنوان مثال، کمیته زیرساخت فنی، جلساتی برگزار و سناریوهایی برای قطع اینترنت تدوین کرد. بررسی شد که در صورت قطع اینترنت، چگونه می‌توان انتقال دارو، مواد فاسدشدنی و سایر کالاهای ضروری را مدیریت کرد و در شرایطی که تحویل و دریافت بسته‌ها مختل شود، چه راهکارهای داخلی می‌توان داشت.

■ شما با توجه به جایگاهی که در اقتصاد دیجیتال کشور دارید، اطلاعات ارزشمندی از وضعیت کسب‌وکارهای اینترنتی دارید. تصویری از مقایسه سال ۱۴۰۴ با سال گذشته به ما ارائه می‌دهید؟

کسب‌وکارهای اینترنتی آسیب‌پذیر بودند و بسیاری مجبور شدند فعالیت خود را متوقف کنند. برخلاف تصور برخی که فکر می‌کنند مردم بیشتر خرید کردند، بخش زیادی از مشتریان تنها خریدهای اولیه داشتند و خریدهای غیرضروری کاهش یافت. نوسانات نرخ ارز باعث شد فروشگاه‌ها اجناس خود را به دلیل نگرانی از تامین مجدد عرضه نکنند. در مجموع، فروشگاه‌های اینترنتی به شدت تحت تاثیر قرار گرفتند.

■ سخت‌ترین روز شما در ۱۴۰۴ چه روزی بود؟

روزهای بسیار سختی را پشت سر گذاشتیم. از جنگ دوازده‌روزه شروع می‌کنم؛ بمباران‌ها و شرایط اضطراری، علاوه بر مسائل کاری، نگرانی انسانی را نیز به همراه داشت. شخصا بسیار نگران بودم که آسیبی به بسته‌های مردم یا جان همکارانم وارد شود؛ چون کارکنان در سراسر کشور فعال بودند و مشخص نبود کجا چه اتفاقی رخ می‌دهد. قطع اینترنت نیز تجربه‌ای بسیار دشوار و اضطراب‌آور بود که بالاترین سطح هوشیاری را برای مردم ایجاد کرد. پیش از شروع این مصاحبه، جلسه‌ای برای بودجه سال ۱۴۰۵ داشتیم؛ واقعا نمی‌دانیم بودجه را بر اساس کدام سناریو تدوین کنیم. اگر بخواهم جمع‌بندی کنم، روزهای بسیار سخت و نگران‌کننده‌ای را پشت سر گذاشته‌ایم، اما با برنامه‌ریزی و تدابیر اتخاذ شده، قادر خواهیم بود این بحران‌ها را با موفقیت پشت سر بگذاریم.

■ از بیرون ممکن است این‌طور به نظر برسد که مدیرعامل هلدینگ که ۱۸ شرکت



نگرانی‌های بابک عقیلی نسب از آینده صنعت لجستیک ایران فاصله تا آمازون شدن

صنعت پست با سرعت فوق‌العاده‌ای در حال تغییر است. حتی شرکت ملی پست ایران که به سنتی بودن متهم بود، با سرعت بسیار بالایی در حال تحول است. از سال‌های سورتینگ رباتیک و مکانیزه گرفته تا استفاده از هوش مصنوعی برای اندازه‌گیری سائیز و تعیین مسیر مرسوله‌ها، هم‌اکنون در این شرکت در حال انجام است. این پیشرفت‌ها نشان می‌دهد که تحولات عمیقی در این حوزه در جریان است؛ اما موانعی مانند تحریم، مشکلات اقتصادی، تأمین قطعات خاص و نبود زیرساخت قدرتمند، سال ۱۴۰۴ را برای این صنعت چالش برانگیز کرد. بابک عقیلی نسب، مدیرعامل پستکس در این گفتگو از آنچه بر این صنعت گذشت سخن می‌گوید و مسیرهای پیشنهادی برای عبور از چالش‌ها را شرح می‌دهد.

■ فضای صنعت لجستیک را در سال ۱۴۰۴ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

فعالان صنعت لجستیک در یک فضای تاریک و بدون آینده روشن فعالیت می‌کردند. مهم‌ترین چالش مؤثر بر صنعت لجستیک خرده‌فروشی، قطعی اینترنت است که می‌تواند فضای تجارت الکترونیک را از این هم تاریک‌تر کند. چالش دیگر نرخ سوخت است که با قیمت حال حاضر در کشور، اثرگذاری خود را از دست داده است. مگر اینکه قیمت سوخت به عنوان مثال از لیتری ۵ هزار تومان به ۳۰ هزار تومان افزایش پیدا کند. در این صورت می‌توان امیدوار بود که تغییر ایجاد شود. اگر جراحی اقتصادی حامل‌های انرژی در این کشور اتفاق نیفتد، این اقتصاد رو به فروپاشی کامل خواهد رفت. بنزین، گاز، برق و سایر موارد باید بر اساس قیمت‌های جهانی باشد. همین که در ایران پیک موتوری اصلی‌ترین عامل جابه‌جایی بار است، ایراد دارد. پیک موتوری در هیچ کجای دنیا به این تعداد وجود ندارد. پست باید این خدمات را انجام دهد.

■ درباره نقش هزینه سوخت در صنعت لجستیک بیشتر توضیح می‌دهید؟

اینکه فکر کنیم وضعیت اقتصاد لجستیک ما خوب است، اینطور نیست. این خوب بودن به دلیل استفاده از بنزین و گازوئیل یارانه‌ای است. حدود ۱۲ درصد قیمت تمام‌شده کالا باید هزینه لجستیک باشد. در کشورهای مختلف بسته به اقتصادی که دارند، این هزینه بین ۱۰ تا ۲۵ درصد قیمت تمام‌شده کالا است. در کشور ما هم‌اکنون این بازه بین ۱۸ تا ۲۰ درصد است. اگر یارانه حامل‌های انرژی برداشته شود به شک این بازه به بیش از ۲۵ درصد خواهد رسید. شرکت‌های پستی و لجستیکی در شرایط عادی باید با سود ۱۲ تا ۲۰ درصد سال ۱۴۰۴ را به پایان می‌رسانند. مهم‌ترین نشانه و شاخص زیان‌ده بودن شرکت‌ها خود شرکت ملی پست ایران است. شرکت ملی پست دی‌ماه را با ۷۰۰ میلیارد تومان ضرر پشت سر گذاشت. به گمان من شرکت‌ها به سختی

توانند سال را با سوددهی به پایان برسانند.

■ پس شما تراز مالی صنعت لجستیک را منفی می‌بینید. درست است؟

وقتی سایه جنگ خردامه بر فضای کسب‌وکار کمرنگ‌تر شد، بحران اقتصادی جای آن را گرفت. سایه بحران‌ها روی تمام زندگی مردم افتاده است. وقتی که معیشت و رشد اقتصادی منفی می‌شود، نمی‌توان انتظار داشت که لجستیک مثبت باشد. پیشرفت لجستیک تابعی از رشد اقتصادی است و زمانی که رشد اقتصادی منفی است، حتماً رشد لجستیک هم منفی می‌شود. به نظر من مهم‌ترین تأثیری که این موضوع بر صنعت لجستیک کشور خواهد گذاشت، اول زیان‌ده شدن شرکت‌ها و دوم تمایل نداشتن صاحبان کسب‌وکار به سرمایه‌گذاری و توسعه است. وقتی در این صنعت سرمایه‌گذاری اتفاق نمی‌افتد و به‌روز نمی‌شود، خواه ناخواه باید منتظر افول سطح سرویس‌دهی آن باشیم. طبیعی است اگر سرمایه خوبی در این صنعت در جریان بود، امروز شرکت ملی پست باید در سراسر کشور سالن‌های سورتینگ فول رباتیک می‌داشت. ناگفته نماند که تلاش‌هایی هم برای این منظور انجام شده و زحمات قابل تقدیر است، ولی متوقف شده است. چرا؟ چون پول نیست. ما در پستکس سالن سورتینگ فول رباتیک راه‌اندازی کردیم. برای چهار هاب دیگر در کشور نیز هدف‌گذاری کردیم تا این سالن را ایجاد کنیم اما وقتی رشدی صورت نگرفت، آن را متوقف کردیم. علاقه‌مند بودیم بر روی ایجنس‌های جدید هوش مصنوعی در حوزه شناسایی آدرس نیز کار کنیم، اما وقتی پول نیست تصمیم می‌گیریم که پروژه‌های توسعه‌ای را متوقف کنیم.

■ ماه‌های پایانی سال را چگونه سپری کردید؟

افتی که در پی اعتراضات دی‌ماه رخ داد از آن چیزی که در جنگ دوازده‌روزه تجربه کردیم، وحشتناک‌تر بود. به نظرم این حجم از ریزش بازار طی یک ماه نسبت به جنگ خردامه بسیار ترسناک‌تر بود. به باور من نباید فراموش کنیم، هر

روز قطعی اینترنت و هیجان‌های این چنین که به بازار وارد می‌شود، پیامدهایی با خود به همراه دارد که بازگشت به حالت قبل را حداقل ۱۰ روز به تأخیر می‌اندازد. به بیان ساده، مطمئن هستم بازگشت به حالت پیش از اعتراضات بیش از یک سال‌ونیم تا ۲ سال طول می‌کشد. طی این مدت حدود ۸۰ درصد ریزش در سفارش برای پستکس اتفاق افتاد؛ این یعنی در کل تجارت الکترونیک کشور این افت رخ داده است. آیا اکنون شرایط بهتر شده است؟ بله، اما با چه شیب رشدی؟ درواقع این رشدی که بعد از اتفاقات روی داده، طبیعی‌تر شدن جریان سفارش‌هاست و نه رشد به معنای واقعی کلمه.

■ آیا در آینده شاهد رشد خواهیم بود؟

امید چندانی به روشنایی و عبور از تاریکی شرایط ندارم؛ با این وجود در حوزه لجستیک خرده‌فروشی نه رشد در سفارش‌ها، بلکه رشد تکنولوژیکی را تجربه خواهیم کرد. به عقیده من این رشد در استفاده از هوش مصنوعی و پیشرفت رباتیک در سالن‌های سورتینگ رخ می‌دهد.

■ آیا این پیشرفت رباتیک در سالن‌های سورتینگ قرار است از الگوی آمازون پیروی کند؟

نه کاملاً به آن صورت و با استفاده از ربات‌هایی که از دیوار هم بالا می‌روند! سیستم سورتینگ ما در کف، پیاده‌سازی شده است. برای نمونه در تهران بر اساس آدرسی که روی بسته نوشته شده، ربات آن بسته را در کیسه مخصوص خود برای ارسال به هر منطقه از تهران خواهد گذاشت. درواقع فعلاً تنها بخش کوچکی از آنچه در آمازون وجود دارد در پستکس خواهیم داشت. این شبیه همان کاری خواهد بود که در شرکت ملی پست ایران انجام شده و از همان پیمانکار برای راه‌اندازی خط رباتیک کمک گرفته‌ایم. البته از نظر فرآیند کار از هوش مصنوعی اختصاصی خودمان بهره خواهیم گرفت. رسیدن به حد سالن‌های سورتینگ آمازون در عمل چندان هم دور از دسترس نیست اما به دلیل تحریم‌ها از نظر سخت‌افزاری در مضیقه هستیم

حفظ جریان نقدینگی و انجام ندادن پروژه‌های گسترده و فرآیندهای توسعه مهم‌ترین اصولی است که صاحبان برندها برای بقای کسب‌وکار خود باید در نظر بگیرند. با توسعه در سال ۱۴۰۵ به طور قطع مخالف هستیم. به باور من سال ۱۴۰۵ توسعه زیرساخت هم متوقف خواهد بود. در حقیقت پروژه‌هایی که ماهیت عمرانی و زیرساختی پیدا می‌کنند، معنادار نخواهند بود. ۱۴۰۵، سال زنده ماندن است.

■ توصیه شما به نظام حکمرانی برای بهبود شرایط کسب‌وکارها چیست؟

قطع اینترنت و دخالت‌های بیمارگونه، کسب‌وکارها را مختل می‌کند. این دخالت‌ها بیشتر شبیه این است که دولت زیر پای بخش خصوصی را خالی می‌کند. مدیران باهوش و باذکاوت به درستی از پس کارهای خودشان برمی‌آیند. ایجاد آرامش در بازار و جلوگیری از جنگ و التهاب‌های دیگر در کنار مشوق‌های مالی و مالیاتی برای شرکت‌های استارت‌آپی بستری را برای سرمایه‌گذاری و رشد فراهم می‌آورد. امیدوارم این صحبت‌های من را یک نفر در دولت مانند رئیس جمهور، وزیر اقتصاد یا رئیس گمرک بشنود. خطاب من به این افراد است. من ۲ میلیون دلار جذب سرمایه خارجی داشته‌ام. این سرمایه‌گذاری در قالب تجهیزات بوده و قرار است تعدادی جی‌پی‌یو خریداری و وارد ایران شود. آن سرمایه‌گذار هم با توجه به شرایط جنگی ایران عمیقاً نگران است اما کاری است که انجام شده و ما مترصد این هستیم که تجهیزات را وارد کشور کنیم. زمانی که مجوز این سرمایه‌گذاری خارجی امضا شد و به گمرک مراجعه کردم با یک موضوع شگفت‌انگیز مواجه شدم. به من گفته شد که واردات تجهیزات ناشی از سرمایه‌گذاری خارجی مشمول عوارض گمرکی می‌شود. آیا باید از کسی که ارز وارد کشور می‌کند، عوارض گرفت؟ هنوز نتوانسته‌ام این موضوع را برای خودم هضم کنم. ما برای سرمایه‌گذار خارجی در حال التماس هستیم اما در عمل برای آوردن تجهیزات هم عوارض می‌گیریم.

رانندگان حتی به کوچکترین قوانین که راهنما زدن است، احترام نمی‌گذارند، چگونه انتظار دارید که یک ربات که با استفاده از الگوریتم‌های ترافیک فعالیت می‌کند، اقدام به توزیع بسته‌های پستی کند؟ اصلاً فرض کنیم که دزدی در کشور وجود ندارد؛ با وجود آشفتگی و بی‌نظمی شهری، این ربات قادر به فعالیت نخواهد بود.

■ نقش رگولاتوری را در حوزه لجستیک چطور ارزیابی می‌کنید؟

رگولاتور همیشه باید نقش تسهیل‌گر داشته باشد تا تنظیم‌گر. متأسفانه نرخ‌گذاری دستوری بر صنعت پست هم به خود سازمان ضربه می‌زند و هم مصرف‌کننده را دچار مشکل می‌کند. این مسایل در کنار بحث افزایش قیمت حامل‌های انرژی در کشور از جمله عواملی هستند که مانع بروز توانمندی‌های شرکت‌های تکنولوژی‌محور می‌شوند. اگر قیمت سوخت در کشور هم‌تراز قیمت جهانی بود، شرکت‌هایی در این بازار برنده بودند که از نظر سطح تکنولوژی و استفاده از آن برتری داشتند؛ اما وقتی قیمت انرژی پایین است، شرکت‌هایی که یا سابقه طولانی‌تری دارند و یا از رانت استفاده می‌کنند برنده رقابت هستند.

■ چشم‌انداز صنعت لجستیک را در سال ۱۴۰۵ چطور می‌بینید؟

این احتمال وجود دارد که یک جنگ طولانی‌مدت، این صنعت و البته کل کشور را غافلگیر کند. صحبت‌های من بوی امید نمی‌دهد. احساس می‌کنم شرایط امیدوارکننده نخواهد بود. باید دست به عصا و کاملاً انقباضی پیش برویم. وقتی صحبت از خرید گوشت افساسی به میان آمده، یعنی معیشت مردم به طور مستقیم تحت تأثیر قرار گرفته است. در این صورت، خرید الکترونیکی در حاشیه قرار می‌گیرد و در مورد صنعت لجستیک نیز وضع بهتر از آن نخواهد بود.

■ حفظ بقا برای شرکت‌های لجستیکی و استارت‌آپ‌های این حوزه چطور اتفاق می‌افتد؟

و این موضوع کار را سخت کرده است. حتی یک جی‌پی‌یو ساده هم باید چند دور بچرخد تا به ایران برسد. به همین دلیل دانشگاه باعظمتی مثل شهید بهشتی نمی‌تواند ۱۰ جی‌پی‌یو برای دانشجویان دوره کارشناسی‌ارشد و دکترای خود تهیه کند. در نتیجه آن دانشجو ترجیح می‌دهد به کشوری مهاجرت کند که این امکانات را برایش فراهم می‌کند.

■ با این توضیحاتی که دادید، چه زمانی به وضعیتی خواهیم رسید که شبیه برخی کشورها از جمله روسیه، توزیع بسته‌ها در سطح شهر توسط ربات انجام شود؟

سوال خیلی سختی است. واقعیت این است که هم‌اکنون در ایران تیمی وجود دارد که روی این موضوع کار می‌کند و من پروژه آن‌ها را از نزدیک دیده‌ام؛ اما فارغ از مشکلات و موانعی که گفتم بحث امنیت هم وجود دارد. به نظر شما در تهران چنین رباتی همراه با بسته‌ای که حمل می‌کند دزدیده نخواهد شد؟ چرا در روسیه این اتفاق نمی‌افتد؟ چرا که اقتصاد ما با اقتصاد روسیه تفاوت فاحشی دارد. تحریم‌های آمریکا علیه روسیه شدیدتر از ایران بود اما به دلیل اقتصاد بهتر و قدرتمندتر توانست تاب بیاورد و فلج نشود. هم‌اکنون وزیر اقتصاد ما یک نخبه است. وزیر فن‌آوری اطلاعات ما جزو دو درصد نخبه جهان محسوب می‌شود؛ اما چرا کشور ما متحول نمی‌شود؟ جواب سوال این است که اختیاری برای ایجاد تحول در کشور نداریم. تا وقتی تحولی در اقتصاد کشور نداشته باشیم، آن ربات را هم در کف خیابان‌های تهران نخواهیم دید. نابودی یک فرهنگ زاپیده یک یا دو سال نیست. این نابودی طی دهه‌ها رخ داده و برای درست کردن دوباره آن نیاز به دهه‌ها کار است. فرض کنیم که یک شبه اقتصاد ایران به بهترین اقتصاد دنیا تبدیل شد و خودروهای آخرین سیستم برقی هم در خیابان‌ها شروع به رفت‌وآمد کردند؛ آیا فرهنگ و نظم آنی ایجاد شده دوام خواهد آورد؟ ابلهانه است که فکر کنیم این نظم دوام خواهد آورد. در جایی که بی‌نظمی بصری در معماری آن وجود دارد و



POSTEX
پستِکس



در سایت پستِکس به راحتی می‌توانید با مشخص کردن مبدأ، مقصد و اطلاعات مرسوله، به لیستی از شرکت‌های پستی دسترسی داشته و با مقایسه قیمت، سرعت و کیفیت، کاملاً اینترنتی مرسولات خود را ارسال نمایید.

با پستِکس

آسون بفرست!

بیمه مرسولات و امکان
درخواست بسته‌بندی



امکان ارسال آسان و سریع
به صورت تکی و انبوه



امکان جمع‌آوری مرسوله
از درب فروشگاه یا انبار



www.postex.ir

☎ ۰۲۱-۹۱۳۰۰۲۵۰



باکسیت 
ایران تور پست خصوصی

« اعتماد »

گاهی در ساده‌ترین پاکت‌ها جابه‌جا می‌شود



www.Boxit.ir

هلدينك دكا



DEKA
The World is Small

برند تخصصی در زمینه ارائه
خدمات جامع لجستیک (LSP)



دنيا
کوچک
است

— زنجیره خدمات جامع هلدينك دكا —

مهندسی لجستیک | خدمات پردازش، انبارش و انبارداری | خدمات هوم دلیوری، تحویل کالا در محل
مصرف کننده نهایی | حمل و نقل بزرگ مقیاس هوشمند کالا و فرآورده های نفتی | تعمیر و نگهداری ناوگان
سنگین جاده ای و صنعتی | اپراتور پست داخلی و بین المللی | حمل و نقل سه منظوره مسافری | حمل و نقل
بین المللی کالا به صورت مولتی مودال | پلتفرم بازارگاه جامع عرضه و تقاضای بار و حمل و نقل هوشمند
صدور بارنامه از هر مبدأ به هر مقصد از کشور | توسعه خدمات تیرپارک ها | برنامه ریزی و توسعه خدمات
مسافرتی و گردشگری در حوزه داخلی و بین المللی | حمل و نقل دریایی و خدمات جامع بندری و کشتیرانی
خدمات تخصصی اثاث کشی شهری | تأمین تخصصی قطعات و لوازم یدکی ناوگان سنگین



www.dekamedia.ir



HAFT ALMAS

تولید کننده انواع ورق های فولادی روغنی،
گالوانیزه، گالوالوم، رنگی، قلع اندود، ضد اثر انگشت،
با پوشش کروم، زنگ نزن، سیلیکونی، لوله و پروفیل

بازاریابی و فروش: ۸۵۴۳-۰۲۱

 haftalmas.ind



آسیه حاتمی: کارفرمایان هستند که امید را در این کشور زنده نگه داشته‌اند

تعدیل نیرو ضامن بقای کسب و کار نیست

بر اساس گزارش‌های مرکز آمار ایران، بیکاری و پیدا کردن شغل مناسب همچنان چالش بزرگی است. شرکت‌های بسیاری در دوران پساجنگ با تعدیل نیروهای خود به سراغ کاهش هزینه‌ها رفتند تا بحران را مدیریت کنند. بر اساس آمار پلتفرم ایران تلنت، پس از شروع جنگ، افزایش تعدیل نیرو و کاهش ۴۰ درصدی جذب نیروی جدید در شرکت‌های مختلف اتفاق افتاده است. آسیه حاتمی، مدیرعامل ایران تلنت به عنوان نخستین سایت کاریابی در ایران وضعیت کنونی بازار کار را در کشور و تغییر و تحولات ایجاد شده در این حوزه پس از جنگ دوازده روزه را بررسی می‌کند.

■ شما این روزها فضای کسب و کار را چگونه می‌بینید؟

واقعیت این است که بسیاری از کسب و کارها در دوره پس از جنگ، تحت فشار شدیدی قرار گرفتند. حتی اگر این گفتگو را مثلاً سه ماه پیش داشتیم، شرایط بسیار حادثر از اکنون نیز بود. به جز تعداد محدودی از صنایع که به اقتضای شرایط نه تنها آسیب ندیدند، بلکه تقاضای بازارشان افزایش یافت، مابقی کسب و کارها به شدت تحت تأثیر قرار گرفتند. کاهش تولید، کاهش فروش، فشارهای شدید نقدینگی که شرکت‌ها در این بازه با آن مواجه بودند و همچنان هستند و متأسفانه تعدیل نیروی قابل توجهی که در بازار کار رخ داد، همه از تبعات جنگ بود. در چند ماه گذشته تقاضای کارفرمایان برای جذب نیروی جدید به شدت کاهش یافته و این خود نشان می‌دهد که آن‌ها با احتیاط بیشتری برنامه‌ریزی می‌کنند. برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها اغلب کوتاه‌مدت شده است.

■ به کاهش جذب نیرو و تعدیل نیرو در شرکت‌ها اشاره کردید. آیا کاهش هزینه‌ها فقط در تعدیل اتفاق می‌افتد یا در بخش‌های دیگر هم می‌تواند باشد؟

این موضوع به حوزه فعالیت شرکت بستگی دارد. شرکت‌هایی که در حوزه خدمات فعالیت می‌کنند، قاعدتاً عمده هزینه‌شان نیروی انسانی است. مثلاً در شرکت‌های تجارت الکترونیک می‌توان گفت حدود ۷۰ درصد هزینه‌ها مربوط به نیروی انسانی است. بنابراین مهم‌ترین قسمت در کاهش هزینه‌ها، تعدیل نیروی انسانی است. اما در شرکت‌های تولیدی، گاهی ۲۰ یا حتی پنج درصد هزینه‌ها مربوط به نیروی انسانی است و مابقی مواد اولیه، تجهیزات و نگهداری آن‌هاست. در شرکت‌های تولیدی، به‌ویژه پس از جنگ و با توجه به نوسانات شدید ارزی، تامین مواد اولیه که معمولاً ارزی است، به شدت تحت تأثیر قرار گرفت. هزینه‌ها بالا رفت و از طرف دیگر کاهش و تقاضای بازار به‌خصوص برای کالاهای غیراساسی،

کاهش یافت. در نتیجه هزینه‌ها افزایش و فروش کاهش یافت و همین چالش موجی از تعدیل نیرو را پس از جنگ به دنبال داشت.

■ این موج تعدیل طی سال ۱۴۰۴ چه روندی داشت؟

برآورد ما این است که اوج تعدیل‌ها در تابستان رخ داد. برخی شرکت‌ها کمی صبر کردند و سپس تعدیل انجام دادند، اما عمدتاً تا پایان تابستان این کار انجام شد. از مهرماه مشاهده می‌کنیم که بازار کار کمی جان گرفته، البته هنوز به شرایط پیش از جنگ بازنگشته است. ضمن اینکه پاییز به طور سنتی فصل استخدام و جابجایی است. در تمام ۲۳ سال فعالیت ایران تلنت، همیشه پاییز را فصل افزایش استخدام و جابجایی دیده‌ایم. به دلیل تعدیل‌های تابستان، در پاییز جذب‌هایی صورت گرفت. با این حال، شرایط برای هر کسب و کاری می‌تواند متفاوت باشد. معمولاً صنایع مختلف فصل رونق خود را دارند. مثلاً خرید و فروش خودرو یا گردشگری فصل مشخصی دارد اما من درباره بازار کار صحبت می‌کنم و می‌دانم که فصل رونق اشتغال بهار و پاییز است.

■ این عدم رونق چقدر به جنگ ارتباط دارد؟

جنگ اوایل تیرماه تمام شد اما هر روز خبرهایی مبنی بر احتمال شروع دوباره جنگ وجود داشت. این ابهام و ترس عملاً باعث شد هیچ‌کس نتواند تصمیم جدی و درستی بگیرد. من در آن زمان به همکارانم می‌گفتم که رسانه کارش تولید خبر است؛ بیایید منطقی باشیم. تا سه ماه آینده جنگ دوباره شروع نمی‌شود. دلایل منطقی می‌آوردم و می‌گفتم برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را برای یک دوره سه‌ماهه انجام دهیم؛ بعد سراغ سه ماه بعدی برویم. اخیراً همکاران می‌گویند که خب، حالا سه ماه بعد چه می‌شود؟ واقعیت این است که پیش‌بینی دقیق دشوار است، اما فکر می‌کنم هدف اصلی تمام این موشک‌زدن، جنگ روانی و اخبار، ایجاد همین

ابهام، عدم قطعیت و ترس بود که به خوبی هم انجام شد. اکنون نیز به عنوان تحلیلگر سیاسی نمی‌گویم، اما تا پایان سال ۱۴۰۴ رونق قابل توجهی نمی‌بینم. کسب و کارها در سناریوی انقباضی قرار دارند و تلاش می‌کنند ببینند چگونه باقی بمانند و چگونه ادامه دهند.

■ آیا واقعاً توسعه هم اتفاق می‌افتد؟ به نظر می‌رسد بیشتر تلاش برای حفظ وضعیت موجود و بقا است تا توسعه...

سؤال دقیقاً این‌جاست که چگونه می‌توان بقا داشت؟ آیا با هیچ کاری نکردن یا صرفاً کاهش هزینه می‌توان بقا یافت؟ من که فکر نمی‌کنم صرفاً با کاهش هزینه بتوان بقا پیدا کرد. صنعتی که ۱۰ تا ۲۰ درصد هزینه‌اش نیروی انسانی است، حتی اگر نصف نیروها را تعدیل کند، نهایتاً پنج تا ۱۰ درصد از هزینه‌اش کم می‌شود؛ در حالی که کاهش تولید و فروش بسیار بیشتر است. بنابراین حتی اگر هدف فقط بقا باشد، بدون نوآوری و خلق راهکار جدید نمی‌توان دوام آورد.

■ این روزها جمله‌ای شنیده می‌شود که کار کردن دیگر به صرفه نیست؛ نه برای کارفرما و نه برای کارجو و هر دو طرف از شرایط ناراضی هستند. نظر شما در این زمینه چیست؟

این جمله جدیدی نیست؛ از وقتی یادم می‌آید، این جمله را شنیده‌ام. جمله اشتباهی هم نیست، اما راهکار چیست؟ آیا نتیجه‌گیری این است که نیرو استخدام نکنیم یا اصلاً کار نکنیم؟ بخشی از مشکل قطعاً هزینه‌های نیروی انسانی است اما بخش‌های دیگری هم وجود دارد. سال گذشته در یک رویداد، استاد اقتصادی نکته جالبی گفت. او گفت شاخصی وجود دارد که از مردم می‌پرسند با چه میزان پول خوشحال می‌شوید؟ در ایران این عدد به مراتب بالاتر از سایر کشورها است. یعنی انتظارات ما از زندگی گاهی غیرواقعی و نجومی است. بخشی از نارضایتی به تصویر ذهنی ما از زندگی، آینده و خوشبختی برمی‌گردد. شاید

■ شما در صحبت‌های خود به عدد ۴۰ درصد کاهش جذب و استخدام اشاره کردید که رقم بالایی است. قطعاً این رقم در نرخ بیکاری نیز موثر خواهد بود...

اگر بخواهم دقیق‌تر و با میانگین بگویم، این رقم حدود ۳۵ درصد بوده است. ماه‌های بعد از جنگ این عدد بیشتر بود ولی چون در حال حاضر کمتر شده، میانگین آن به ۳۵ درصد رسیده است.

■ این کاهش جذب چقدر در افزایش مهاجرت نقش داشت؟

در شرایط پس از جنگ نرخ مهاجرت دوباره بالا رفت اما کارفرمایان بخش خصوصی که واقعا دهم‌شان گرم، امید به ساختن، ماندن و بهتر شدن را زنده نگه داشتند. از شرکت‌های کوچک تا کسب‌وکارهای بزرگ همه تلاش می‌کنند شرایط را مدیریت کنند تا همه بگویند که ما هستیم، رشد می‌کنیم، بقا داریم و همه‌چیز نابود نخواهد شد. می‌دانم که در شبکه‌های اجتماعی حرف‌های زیادی علیه کارفرمایان به خاطر تاخیرهای پرداختی در شرایط جنگ بود اما من به عنوان نماینده هزاران شرکت می‌گویم آن‌ها هستند که امید را در این کشور زنده نگه می‌دارند. در جلسه‌های مختلفی که در همان روزهای میانی جنگ و حتی پس از آن شرکت داشتم، انرژی و عطش کارفرمایان برای عبور از این دوران و ساختن آینده بهتر، شگفت‌انگیزترین چیزی بود که در هیچ گروه دیگری ندیدم.

■ شما همیشه از امید حرف می‌زنید.

بخشی از راز بقا امید است. بدون امید انگیزه‌ای برای حرکت هم نیست. در تاریخ چند میلیون‌ساله بشر، همیشه ته خط، شیب مثبت داشته است. تقریباً افراد و کسب‌وکارها در سخت‌ترین دوران هم به حیات خودشان ادامه می‌دهند با این امید که شرایط بهتر خواهد شد. اینکه چه زمانی شرایط بهتر می‌شود، مشخص نیست اما امید همیشه وجود دارد. الان هم همه در تلاشند تا این دوران را بگذرانند و شرایط بهتری را تجربه کنند.

این اشتیاق باعث شده ارتباط بین دو نسل سریع‌تر شکل بگیرد.

■ به نظر شما مهم‌ترین چالش کارفرمایان با نسل زد چیست؟

شاید عدم اعتقاد جدی به سلسله مراتب سازمانی و عدم تمایل به پیروی دقیق از فرایندهای تعریف‌شده ۲ مورد از مهم‌ترین چالش‌ها با این نسل باشد. در واقع این نسل حرف گوش‌کن نیستند و کارفرمایان نسل گذشته خیلی دوست ندارند که هرکس ساز خودش را بزند. نسل زد بسیار نتیجه‌گراست و می‌خواهد خروجی داشته باشد. من خودم طرفدار نسل زد هستم، چون توانمندی‌های جذابی دارد و می‌تواند تحول ایجاد کند؛ فقط باید به آن‌ها میدان داد. شاید به سوال شما بی‌ربط باشد اما می‌خواهم به این موضوع اشاره کنم که در موضوع تحول دیجیتال و هوش مصنوعی، بسیاری شرکت‌ها به دلیل عدم درک مدیران ارشد از تکنولوژی جدید، درجا می‌زنند. تنها راه این است که به نسل جدید با نگاه تازه و قدرت یادگیری بالا اجازه ورود بدهیم تا در کنار برنامه‌های استراتژیک شرکت، فن‌آوری را وارد کنند.

■ در ایران تلنت پس از جنگ چه اتفاقی افتاد؟

ما هنوز هم در شرایط پس از جنگ به سر می‌بریم. به طور کلی بازار کار حداقل ۴۰ درصد افت کرد. جدا از تعدیل‌های شدید، برخی کسب‌وکارها تعطیل یا فریز شدند، تعداد کارجویان افزایش و فرصت‌های شغلی کاهش یافت. هنوز هم تقاضای جذب نیرو پایین‌تر از دوران قبل از جنگ است. ما به عنوان کسب‌وکاری که شناخت خوبی از بالا و پایین‌های شرایط مملکت داریم، سراغ ساختن راه جدید رفتیم. به این شکل که در کنار کسب‌وکار اصلی که اتصال عرضه و تقاضای نیروی کار است، روی محصول جدید و بازار جدید تمرکز کردیم. برخی بازارها ظرفیت دست‌نخورده داشتند و برخی نیاز به محصول جدید. در ایران تلنت همزمان توسعه بازار و توسعه محصول را در دستور کار قرار دادیم.

ما از قدیم الایام فکر می‌کردیم که باید خوشحال نباشیم و این به نسل‌های کنونی نیز تسری یافته است. جدا از واقعیت تورم و ناپایداری اقتصادی که بیشترین ضربه را می‌زند، نبود آموزش‌های مالی نیز به افراد فشار وارد می‌کند. پس‌انداز جوانان در طول یک مدت کوتاه، تقریباً نصف شده اما اگر سواد مالی آن‌ها بیشتر بود، فشار کمتری به آن‌ها وارد می‌شد. در حال حاضر با رونق گرفتن بازار طلا و کریپتو وضعیت پس‌انداز و سرمایه‌گذاری بهتر از قبل شده و افراد سرمایه‌های‌شان را از دست نمی‌دهند. با این حال، آموزش مالی همچنان ضعیف است. جوانان محاسبه می‌کنند چند سال طول می‌کشد تا خانه بخرند. در حالی که در هیچ جای دنیا همه با پس‌انداز ماهانه خانه نمی‌خرند؛ آن‌جا وام ۹۰ درصدی می‌گیرند و فقط ۱۰ درصد هزینه خانه را خودشان جمع می‌کنند. در ایران این سازوکارها یا وجود ندارد یا سخت است اما اگر آموزش وجود داشت، این احساس غیرممکن بودن، کمتر می‌شد. من به همه جوانانی که می‌گویند نسل ما نمی‌تواند خانه بخرد، می‌گویم: شرط می‌بندم تا ۴۰ سالگی خانه می‌خرید، فقط باید یاد بگیریم در اکسل برنامه‌ریزی کنیم. در واقع شدنی است، اما ترکیبی از ناامیدی، کمبود آموزش و ناپایداری اقتصادی احساس ناتوانی را ایجاد می‌کند.

■ رفتار نسل زد در دوران پس از جنگ تغییری کرده است؟

نمی‌توانم بگویم تغییر خاصی پس از جنگ کرده؛ حتی از پارسال تا امسال هم تغییر چشمگیری ندیده‌ام. جز اینکه تعداد بیشتری از نسل زد وارد بازار کار شده‌اند و یافتن نیرو چنان سخت است که به‌رغم همه انتقادهای مدیران می‌دانند باید نسل زد را جذب و از ظرفیت‌شان استفاده کنند. تقریباً همه مدیران نسل قبلی با همه چالش‌هایی که با نسل زد دارند، دنبال راهکار تعامل با این نسل هستند. برخی خودشان راه را پیدا می‌کنند، برخی از نیروهای جوان‌تر داخل سازمان کمک می‌گیرند تا این ارتباط تسهیل شود. بالاخره باید واقعیت را پذیرفت و راهش را پیدا کرد.

■ برای تعامل بیشتر با نسل جدید نیروی کار چه باید کرد؟

همیشه اعتقاد دارم روند رو به رشد است و شرط اولیه‌اش پذیرش تفاوت‌ها و مشکلات است. چه این مشکلات تقصیر من باشد چه تقصیر نسل جدید، هیچ فرقی ندارد و باید راهکاری برای رسیدن به تفاهم پیدا کرد. نسل زد خوبی‌های زیادی هم دارد، اما چیزی که کمک می‌کند سریع‌تر به هم نزدیک شویم، اشتیاق بالای آن‌ها به کار کردن است. می‌بینید که سن شروع به کارشان بسیار پایین آمده و برخلاف نسل ما که تا ۳۰ سالگی درس می‌خواندیم، اکنون نوجوانان ۱۵ تا ۱۷ ساله‌ها شروع به کسب درآمد کرده‌اند.



تحلیل علی نقوی از وضعیت خدمات فنی و مهندسی در سال ۱۴۰۴

تأثیر کیفیت تصمیم‌های امروز بر آینده صنعت

بر اساس آمار مربوط به عملکرد صادرات خدمات فنی و مهندسی که از سال ۱۳۷۳ تا سال ۱۴۰۰ ارائه شده حدود ۳۴ میلیارد دلار در قالب ۹۱۱ پروژه، کارنامه تقریبی صدور خدمات فنی و مهندسی ایران است. در سال‌هایی مانند سال ۱۳۹۰ ظرفیت صادرات خدمات فنی و مهندسی کشور به ۴/۲ میلیون دلار رسیده است. سال ۱۳۹۴ با گشودن درهای کشور عراق به روی پیمانکاران ایرانی، حدود ۲ میلیارد دلار پروژه نصیب مهندسان ایرانی شد. بیشترین آمار مربوط به سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵ در عراق بوده است. حالا این رقم به حدود یک تا ۲ میلیارد دلار رسیده است؛ در حالی که قرار بود خدمات فنی و مهندسی به یکی از ارکان صادرات غیرنفتی ایران تبدیل شود. علی نقوی، رئیس کمیسیون خدمات فنی، مهندسی و احداث اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران در این گفتگو درباره ظرفیت‌های موجود در این بخش و دلایل کم‌کاری پیمانکاران ایرانی در یکی، دو سال اخیر صحبت می‌کند.

■ سال ۱۴۰۴ برای شرکت‌های فعال در حوزه خدمات فنی و مهندسی چگونه بود؟

سال ۱۴۰۴ برای بنگاه‌های فعال در خدمات فنی و مهندسی سالی با سطح بی‌سابقه‌ای از عدم قطعیت همراه بود. جنگ دوازده‌روزه، ناترازی انرژی، قطعی اینترنت، بحران آب و ناآرامی‌های اجتماعی، هزینه اجرای پروژه‌ها را افزایش داد و افق پیش‌بینی‌پذیری را محدود کرد. در چنین فضایی بسیاری از شرکت‌ها تمرکز خود را از توسعه به مدیریت نقدینگی، کنترل ریسک و تداوم فعالیت معطوف کردند. به بیان دیگر بسیاری از شرکت‌ها بر بقا متمرکز شدند. با این حال، در صنعت خدمات فنی و مهندسی، همواره تقاضای پایدار وجود دارد و به دلیل وجود و توسعه زیرساخت‌ها، پروژه‌های توسعه شهری، انرژی، آب و بازسازی همیشه به این خدمات نیاز

هست. بنابراین رشد همچنان ممکن است، اما دیگر فرایندی ساده نیست. شرکت‌ها باید از این به بعد، برای رشد کردن به بازارهای منطقه‌ای، همکاری‌های بین‌المللی و ارتقای بهره‌وری فکر کنند.

■ آیا کسب‌وکارهای این حوزه در سال ۱۴۰۴ آسیب دیدند؟

به نظر من بخش‌هایی که به پایداری زیرساخت و ثبات محیط عملیاتی وابسته‌اند بیشترین آسیب را در سال ۱۴۰۴ متحمل شدند. صنعت احداث و پروژه‌های عمرانی به دلیل کمبود منابع مالی و افزایش هزینه‌ها شاید بهترین گروه کسب‌وکاری آسیب‌دیده در این سال بودند. پس از آن صنایع انرژی‌بر مانند سیمان و فولاد قرار دارد که زنجیره تامین پروژه‌ها را

مختل کردند. اقتصاد دیجیتال و خدمات مبتنی بر اینترنت که مدیریت پروژه و ارتباطات مهندسی را نیز تحت تأثیر قرار دادند هم جایگاه ویژه‌ای در این میان دارند. ضمن اینکه نباید گردشگری و خدمات شهری را هم فراموش کرد که تقاضای پروژه‌های توسعه‌ای را کاهش دادند. در واقع، اختلال در این بخش‌ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر صنعت مهندسی اثرگذار بود.

■ خدمات فنی و مهندسی و صنایع وابسته به آن به طور مشخص چقدر آسیب دید؟

این صنعت از چند مسیر اصلی آسیب دید. نخست کاهش سرمایه‌گذاری عمرانی و تأخیر در پرداخت مطالبات است. پس از آن افزایش شدید هزینه مواد اولیه مانند مصالح، انواع تجهیزات و اختلال در زنجیره تامین





ژئواکونومیک ممتاز و بازارهای منطقه‌ای گسترده برخوردار است. آینده صنعت مهندسی نه از پیش‌تعیین‌شده است و نه اجتناب‌ناپذیر؛ بلکه به کیفیت تصمیم‌های امروز وابسته است.

■ توصیه شما به فعالان اقتصادی و شرکت‌های فنی و مهندسی چیست؟

برای دوام و رشد در محیط پریسک، شرکت‌ها باید بازارهای هدف خود را منطقه‌ای و متنوع در نظر بگیرند؛ در قالب کنسرسیوم‌ها برای پروژه‌های بزرگ اقدام کنند؛ بهره‌وری و فن‌آوری‌های نوین ساخت را ارتقا دهند؛ مدیریت حرفه‌ای ریسک مالی و ارزی را در دستور کار قرار دهند و به سمت مشارکت‌های بین‌المللی و انتقال فن‌آوری حرکت کنند. در جهان امروز، رقابت در صنعت مهندسی تنها بر پایه قیمت نیست، بلکه بر پایه فن‌آوری، تامین مالی و شبکه همکاری شکل می‌گیرد.

■ پیشنهاد شما به مسئولان اقتصادی برای خروج از وضعیت موجود چیست؟

تبدیل صادرات خدمات فنی و مهندسی به اولویت ملی کشور بسیار راهگشا است. ضمن اینکه ایجاد ابزارهای مالی برای پشتیبانی از حضور شرکت‌ها در پروژه‌های خارجی هم ضروری است تا نتیجه قابل دفاع باشد. حمایت دیپلماتیک فعال از پیمانکاران و مشاوران ایرانی و اتصال شرکت‌های معتبر و صاحب تکنولوژی جهان از طریق رفع تحریم‌های بین‌المللی هم باید از سوی مسئولان انجام شود تا مهندسان ایرانی بیشتر شناخته شوند.

فنی و مهندسی می‌تواند به سرعت وارد مسیر رشد شود. این صنعت ظرفیت آن را دارد که به موتور توسعه منطقه‌ای ایران تبدیل شود.

■ چه باید کرد تا سال ۱۴۰۵ مانند سال ۱۴۰۴ نباشد؟

برای بهبود شرایط این صنعت، به نظر من چند اقدام ضروری است. اول اینکه ریسک‌های سیاسی و رفع محدودیت‌های بین‌المللی باید کاهش پیدا کند. برای نجات اقتصاد این یک ضرورت است. دوم احیای ارتباطات بانکی برای تامین مالی پروژه‌های خارجی است تا توانمندی‌های مهندسان و کارفرمایان ایرانی در این بازار از بین نرود. حمایت دیپلماتیک از حضور شرکت‌های ایرانی در پروژه‌های منطقه‌ای هم یک ضرورت جدی از سوی حاکمیت است. ضمن اینکه با ایجاد سازوکارهای ضمانت صادرات و بیمه، می‌توان ریسک پروژه‌ها را کاهش داد.

■ چه چشم‌اندازی از سال ۱۴۰۵ دارید؟

اگر اصلاحات ساختاری به تعویق بیفتد، فشار بر بنگاه‌ها ادامه خواهد یافت. اما اقتصاد ایران از ظرفیت‌هایی مانند نیروی انسانی متخصص، موقعیت

است. ضمن اینکه محدودیت‌های بانکی و بین‌المللی هم حضور در پروژه‌های خارجی را دشوار کرد و صادرات خدمات فنی و مهندسی به طور محسوسی با کاهش مواجه شد. همچنین قطعی انرژی و اینترنت، بهره‌وری اجرای پروژه‌ها و مدیریت کارگاه‌ها را کاهش داد. با این حال، شرکت‌هایی که در بازارهای منطقه‌ای فعال بودند، توانستند تاب‌آوری بیشتری نشان دهند.

■ سهم صادرات خدمات فنی و مهندسی در اقتصاد چقدر بوده و در واقعیت به چه عددی رسیده است؟

طبق سیاست‌های توسعه‌ای، صادرات خدمات فنی و مهندسی باید به یکی از پایه‌های صادرات غیرنفتی تبدیل شود و سهمی دو رقمی از صادرات غیرنفتی کشور داشته باشد. اما در عمل، صادرات این بخش در سال‌های اخیر حدود یک تا ۲ میلیارد دلار باقی مانده است؛ رقمی بسیار کمتر از ظرفیت واقعی این صنعت در کشور. در مقابل، کشورهای رقیب ما در منطقه، سالانه ده‌ها میلیارد دلار خدمات مهندسی صادر می‌کنند. این شکاف، بیشتر ناشی از محدودیت‌های مالی، بانکی، بیمه‌ای و دیپلماتیک است تا ضعف فنی.

■ چه میزان از ظرفیت بازار، به دلیل این شرایط از کار افتاد یا به صورت ناقص فعالیت کرد؟

شواهد میدانی نشان می‌دهد در مقاطعی از سال، بخش‌هایی از اقتصاد، به‌ویژه صنایع پشتیبان پروژه‌های عمرانی با ۳۰ تا ۵۰ درصد ظرفیت فعالیت کردند. قطعی انرژی، کمبود نقدینگی و اختلال در زنجیره تامین موجب کندی پروژه‌ها و افزایش هزینه‌های سرمایه‌گذاری شد.

■ پیش‌بینی شما از سال آینده در حوزه خدمات فنی و مهندسی چیست؟

چشم‌انداز سال آینده به سطح ثبات اقتصادی و کاهش ریسک‌های سیاسی بستگی دارد. اگر شرایط فعلی ادامه یابد، رشد پایین و فشار بر بنگاه‌ها تداوم خواهد داشت. اما در صورت کاهش تنش‌های بین‌المللی، تسهیل مبادلات مالی و فعال شدن دیپلماسی اقتصادی، صنعت خدمات

رشد همچنان ممکن است، اما دیگر فرایندی ساده نیست. شرکت‌ها باید از این به بعد، برای رشد کردن به بازارهای منطقه‌ای، همکاری‌های بین‌المللی و ارتقای بهره‌وری فکر کنند

روزشمار برندهای پولی و مالی در سال ۱۴۰۴

۱۴

ایران کیش: برگزیده
دومین همایش
برندهای ملی و فراملی

۱۵



داتین: ثبت رکورد
بیش از ۵ میلیون
تراکنش پردازش شده

۲۷

توسن: تقسیم ۲۰۰
میلیارد تومان سود در
مجمع عمومی سالانه

۳۱

اپلیکیشن تاپ: انتشار
گزارش سود عملیاتی در
سال ۱۴۰۳ به ۷۱ میلیارد
تومان

۳۵



بانک تجارت: رشد ۶۵
درصدی درآمد خالص
در سال ۱۴۰۳ با افزایش
درآمدهای غیرمشاع

۲۸

تامین سرمایه نوین:
افزایش ۴۳ درصدی
سود خالص

۲۲

دیجی پی: همکاری با
دیجی فای برای فعال سازی
درگاه پرداخت اقساطی
فروشگاه ها

۲۵



بیمه پارسیان: تقسیم
سود ۶۲۵ ریالی

۲۹



کلرنگ ونچرز:
سرمایه گذاری در پلتفرم
«کارپو»

۲۹

بانک آینده: همکاری
با شرکت ارتباط فردا
در اجرای فاز دوم پروژه
میرشتاب

۳۵

ازکی: منتخب لندتک
برتر جشنواره نهال
فین تک ۱۴۰۳

اردیبهشت

فروردین

۳۱



بانک مسکن: ایجاد
امکان پرداخت اقساط از
طریق خودپرداز

۳۱



بانک سامان: همکاری با
سازمان منطقه آزاد کیش
برای توسعه خدمات
مالی نوین

۳۵

آسان پرداخت:
پیاده سازی پروژه های
ملی «کهربا» و
«میرشتاب»

۵۸

بانک صادرات: رشد ۱۱۴
درصدی درآمد خالص
نسبت به فروردین سال
قبل

۵۹



سداد: امضای
موافقت نامه همکاری با
پارک فن آوری پردیس

۱۸



بانک سامان: افتتاح
دوازدهمین مدرسه در
مناطق محروم

۵۲



کارگزاری فارابی:
بازدهی ۴۲ درصدی
صندوق سهام اکسیر

۵۲



بانک مسکن: بهره برداری
از نخستین نیروگاه
خورشیدی در بوشهر

۵۶



آسان پرداخت: معرفی
ترکیب جدید هیئت
مدیره

۲۵



بانک آینده: همکاری با
هلدینگ مات در تبلیغات
محیطی برای انتقال پیام
آینده ای روشن

۲۴

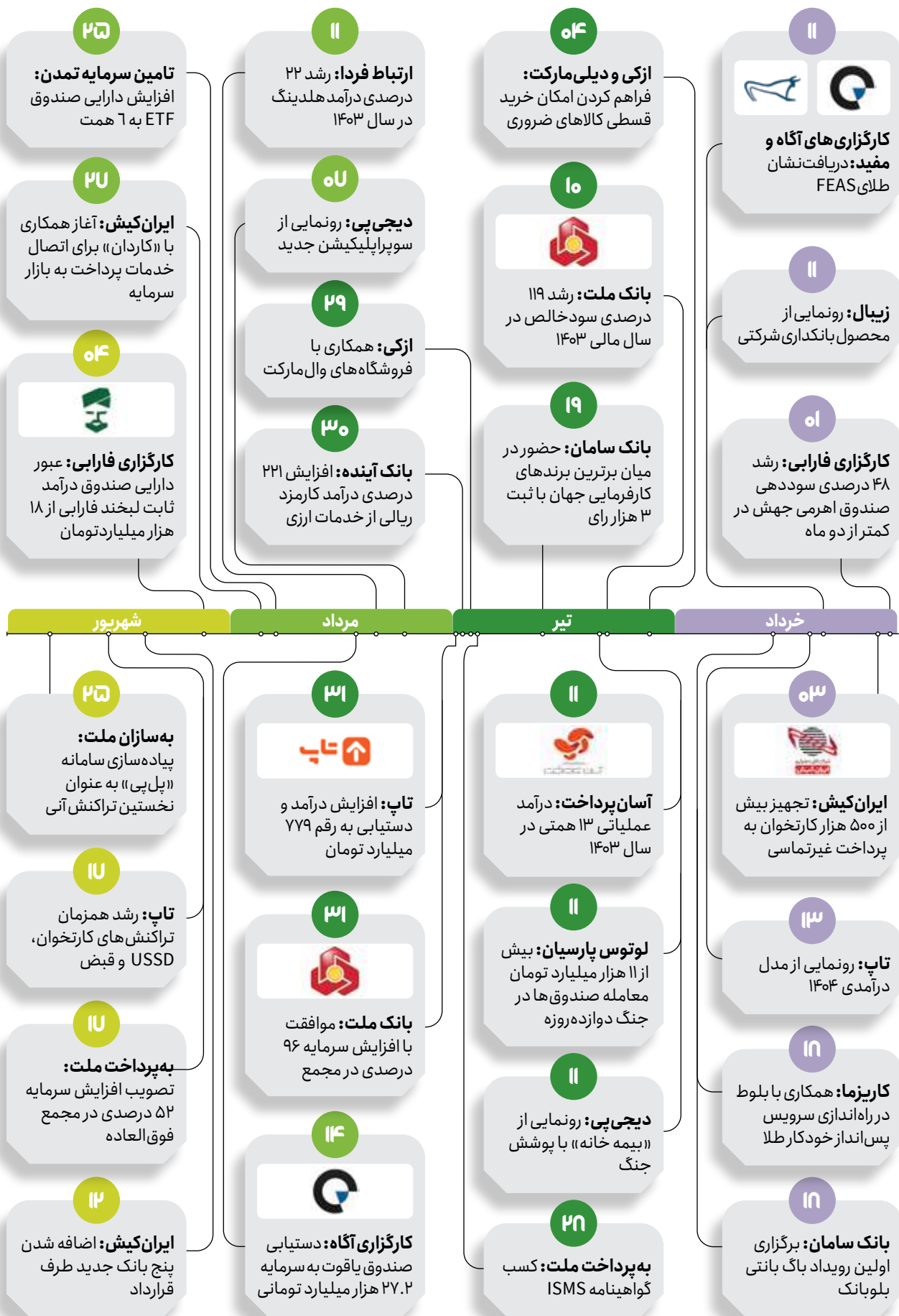


بانک مسکن: تحقق
حدود ۹۵ درصد هدف
وصول نقدی مطالبات
در سال ۱۴۰۳

۲۴



بانک ایران زمین:
رونمایی از نئوبانک به
نام فراز بانک



۲۱

لوتوس پارسیان: کسب تندیس «برترین نهاد مالی» در حوزه ابزارسازی مشتقه مبتنی بر طلا در همایش برترین‌های بورس کالای ایران

۲۴

گروه مالی فارابی: حمایت از همایش «شریف سلام» به مناسبت معارفه دانشجویان جدیدالورود دانشگاه صنعتی شریف

۵۶

پرداخت الکترونیک سپهر، ایرانسل و بانک صادرات: امضای تفاهم‌نامه سه‌جانبه

۵۲



ایران کیش: برگزاری جشنواره «باران تراکنش»

۲۸

بانک سامان: تصویب افزایش سرمایه ۴۴ درصدی در مجمع عمومی فوق‌العاده

۲۲

ازکی: ارائه خدمات بیمه درمان تکمیلی سازمانی با قابلیت مقایسه بیمه‌گرها و اعتبار ۲۰ میلیونی برای کارکنان

۵۸



بانک ملی: افزایش سقف تسهیلات طرح «اعتبار ملی» تا ۷۰۰ میلیون تومان

۵۲



زیبال: معرفی راهکارهای بانکداری در نمایشگاه الکامپ

۲۸

بانک آینده: تدوین «برنامه جامع اصلاح» با تمرکز بر افزایش سرمایه و ارتقای جایگاه بانک

۲۱

بانک قرض‌الحسنه مهر ایران: افتتاح سامانه اعتبارسنجی «ضمان»

۵۹

بانک ملت: اضافه شدن خدمت چک الکترونیکی به سامانه همراه بانک

مهر

۲۶

بانک ملی: امضای تفاهم‌نامه همکاری دوجانبه با شرکت هواپیمایی ماهان

۱۵



توسن: صدور مجوز سازمان بورس برای افزایش ۵۰ درصدی سرمایه

۵۳



بلوبانک: رونمایی از «جت‌کارت» و تسهیلات سازمانی جدید در نمایشگاه الکامپ

۳۰

دیجی‌پی: آغاز فرآیند پرداخت وام ۵۰ میلیون تومانی بدون ضامن با پشتوانه بانک صادرات

۲۷



ازکی: اجرای کمپین «اعتبار خرید کالا به میزان ۲ برابر مبلغ بیمه»

۱۶

ازکی و بانک ملت: آغاز همکاری برای ارائه اعتبار تا ۷۵ میلیون تومان

۵۵



بلوبانک: همکاری با اسنپ‌پی در ارائه اعتبار ۱۰۰ میلیون تومانی به کاربران

۳۰

دیجی‌پی: فراهم شدن امکان خرید در ۴ قسط از فروشگاه‌های زنجیره‌ای هفت

۲۸

کارگزاری مفید: دریافت تندیس برتر در بخش «پیشگامان نهادهای مالی» در سومین همایش برترین‌های بورس کالای ایران

۲۰



بیمه پارسیان: افتتاح شعبه جدید در استان تهران

۵۵



بانک اقتصاد نوین: رونمایی از اپلیکیشن جدید «سان‌اپ» در نمایشگاه الکامپ



برای مشاهده روزشمار کامل اسکن کنید



۱۵

دیجی پی: دریافت اعتبار خرید طلا تا ۵۰۰ میلیون تومان و خرید اقساطی بدون کارمزد

۱۵

سرمایه گذاری ترنج: جذب ۱۰۹ میلیارد تومان سرمایه برای پنج طرح مختلف در ۲۰ روز

۱۵

کاریزما: آغاز کمپین «سرمایه گذاری روز و شب کاریزما»

۱۵

گروه مالی فارابی: موفقیت در تامین مالی جمعی برای شرکت زنجیره ماکان مرغ پارس

۱۱

بانک دی: آغاز بهره برداری از سامانه «چابک چک» شرکت مینا کارت آریا

۱۱

سپ: فعال سازی فن آوری پرداخت از طریق NFC روی کارخوان ها جهت تسهیل تراکنش های بدون تماس

۱۸

بانک سامان: اقدام مجدد برای واگذاری و فروش ۱.۳ درصد از سهام گروه صنعتی سدید

۱۹

پرداخت الکترونیک سپهر: برگزاری قرعه کشی جایزه بزرگ جشنواره «شانس انفجاری»

۱۹

بانک قرض الحسنه مهر ایران: امضای تفاهم نامه های همکاری با شرکت توانیر و هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس

۲۴

بانک قرض الحسنه مهر ایران: ارائه تسهیلات ۴۰۰ میلیون تومانی برای تاکسی های فرسوده و ۱۵۰ میلیون تومانی برای موتورسیکلت ها

۲۴

گروه مالی فارابی: موفقیت در تامین مالی جمعی ۲۵ میلیارد تومانی برای شرکت «ایران فارمیس»

۲۴

صبا تامین: رونمایی از نسل جدید محصولات و خدمات دیجیتال

آذر

۱۵

لوتوس پارسیان: آغاز کمپین محیطی باشعار «ریالتان راحت» در تهران

۱۵

بانک قرض الحسنه مهر ایران: افتتاح شرکت «آتیه یاران مهر ایرانیان»

۱۵

بلوبانک: حمایت از پنجمین ماراتن کیش

۱۴

بانک گردشگری: رونمایی از «میکارت» در قالب طرح اعتبار آنلاین میکاپی جهت خرید اعتباری در جزیره کیش

۱۵

بیمه دات کام: حضور در همایش بیمه و توسعه

۱۴

پرداخت الکترونیک پاسارگاد: رونمایی از سرویس جدید NFC اپلیکیشن پی پاد

۲۲

پرداخت الکترونیک سپهر: حمایت از رویداد سالانه رگ تک ایران در دانشگاه صنعتی شریف

۲۳

تداوم اطمینان تمدن: افزایش نرخ سود صندوق درآمد ثابت «تداوم اطمینان» به ۳۷ درصد برای چهارمین بار در سال ۱۴۰۴

۲۴

ازکی وام: برگزاری رویداد هکاتون

۲۸

دیجی پی: حمایت از رویداد «تکس تک»

۲۸

بانک دی: پیوستن به جمع بانک های ارائه دهنده کیف پول ریال دیجیتال

۲۸

گروه مالی فارابی: عبور ارزش دارایی های صندوق درآمد ثابت «لبخند فارابی» از مرز ۲۰ هزار میلیارد تومان





هرجا تصمیمی هست، اطمینان همراه است.

بیمه دات کام

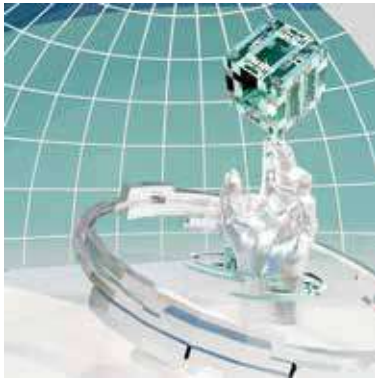
اولین موتور جستجو و خرید آنلاین بیمه در ایران



تلفن تماس: ۰۲۱ - ۴۳۷۲
bimeh.com



معرفی



هلدینگ فناوری اطلاعات و نوآوری مهرکام با هدف ایفای نقش راهبری در تحول دیجیتال و معماری نسل جدید خدمات مالی - اجتماعی شکل گرفته است. این هلدینگ مأموریت دارد با خلق و مدیریت یکپارچه نوآوری و توسعه راهکارهای فناورانه، نقش توانمندساز بانک قرض الحسنه مهر ایران را در ارائه خدمات مالی فراگیر، هوشمند و داده‌محور در حوزه بانکداری دیجیتال قرض الحسنه ایفا کند.

مهرکام مسیر خود را با تمرکز بر عدالت مالی، توانمندسازی اقشار مختلف جامعه و گسترش دسترسی به خدمات مالی مسئولانه و پایدار دنبال می‌کند و در پی ایجاد ارزش بلندمدت برای اکوسیستم اقتصاد دیجیتال کشور است.

مسیر اجرا و اقدامات کلیدی



هلدینگ فناوری و نوآوری مهرکام | ۱۴۰۴

ارزش‌های کلیدی



افق ۱۴۰۶ مهرکام



اولین و برترین ارائه دهنده خدمات بانکداری متمرکز در ایران



☎ ۰۲۱ ۷۹ ۳۷ ۵۰۰۰

🌐 www.behsazanmellat.ir

مسیر موفقیت سپ



از ارائه نخستین درگاه پرداخت اینترنتی تا پیوستن به جمع ۱۰ شرکت برتر پرداخت جهان

شرکت پرداخت الکترونیک سامان کیش (سپ)، نخستین ارائه‌کننده خدمات پرداخت اینترنتی در نظام بانکی ایران است که فعالیت خود را از تیرماه ۱۳۸۲ آغاز کرد و از سال ۱۳۹۶ وارد بازار سرمایه شد. سپ امروز با بیش از دو دهه فعالیت مستمر، در جمع ۱۰ شرکت برتر پرداخت جهان قرار دارد؛ جایگاهی که گواهی روشن بر مقیاس‌پذیری، کیفیت و اعتماد به محصولات و خدمات سپ است.

سپ با ارائه طیف متنوعی از محصولات نوین پرداخت، همواره در خط مقدم نوآوری حرکت کرده و با شعار معنادار «برای پرداختن به زندگی»، تلاش کرده است، پرداخت را به تجربه‌ای ساده، سریع و امن برای کاربران و کسب‌وکارها تبدیل کند. معرفی و توسعه سرویس‌هایی همچون پرداخت بدون کارت «کهربا»، سرویس «وان‌کلیک»، اتصال به شبکه شتاب-میر و دسترس‌پذیری درگاه‌های پرداخت برای کاربران نابینا، بخشی از گام‌های اخیر سپ در مسیر توسعه پرداخت‌های اینترنتی و حرکت به سوی فناوری‌های نوین است؛ دستاوردهایی که نقش مهمی را در توسعه زیرساخت‌های پرداخت الکترونیکی کشور ایفا کرده است.

◆ کارتخوان

سپ با ارائه دستگاه‌های کارتخوان مدرن و متنوع با قابلیت NFC، دسترسی آسان و مطمئنی را برای پذیرندگان فراهم کرده و با در اختیار داشتن بیشترین سهم بازار از نظر تعداد و حجم تراکنش، پیشتازی خود را در صنعت پرداخت ایران تثبیت کرده است.

◆ درگاه پرداخت اینترنتی

سپ به‌عنوان نخستین ارائه‌دهنده درگاه پرداخت اینترنتی، امکان پرداخت از بستر وب، موبایل و پرداخت‌های درون‌برنامه‌ای را فراهم کرده است. وجود بیش از ۲۰ هزار درگاه فعال اینترنتی، نقش کلیدی سپ در توسعه پرداخت آنلاین کشور را به‌خوبی نشان می‌دهد.

◆ کارت‌های سپ

سپ‌کارت یا کارت خرید سازمانی، یکی دیگر از محصولات پرداخت الکترونیک سامان است که با نظارت بانک مرکزی و بانک سامان ارائه می‌شود. امکان صدور انواع کارت‌های پیش‌پرداخت، کارت هدیه و کارت‌های چندمنظوره، در کنار زیرساخت چاپ و صدور روزانه حداقل ۳۰۰۰ کارت در تیراژ بالا و در کوتاه‌ترین زمان، این محصول را به راهکاری ساده، سریع، منعطف و قابل اتکا برای مشتریان تبدیل کرده است.

◆ اپلیکیشن ۷۲۴

اپلیکیشن ۷۲۴ با بیش از ۱۶ میلیون نصب، نمادی از تمرکز سپ بر تجربه کاربری با تکیه بر فناوری‌های روز است. این اپلیکیشن با سرعت و امنیت بالا، خدماتی مانند پرداخت بدون کارت (NFC)، وام اعتباری خرید کالا، انتقال وجه، پرداخت قبوض، خرید شارژ و بسته اینترنت، پرداخت عوارض و ... را در اختیار کاربران قرار می‌دهد.

◆ کیف پول الکترونیکی

سپ، در حوزه کیف پول الکترونیکی، با تکیه بر زیرساخت‌های مبتنی بر API و Core Banking و با همکاری تجارت الکترونیک بهار، امکان ارائه کیف پول‌های متنوع و متناسب با نیاز سازمان‌ها و کاربران را فراهم کرده است.

◆ باشگاه مشتریان بامن

باشگاه مشتریان بامن با بیش از ۱۰ میلیون کاربر و ۵۰۰۰ کسب‌وکار، بستری برای ارائه خدمات ارزش افزوده و تخفیفی به دارندگان کارت‌های عضو شتاب و سپ‌کارت ایجاد کرده و نقش مؤثری در وفادارسازی مشتریان ایفا می‌کند.



صعود ۹ پله‌ای بانک سامان در رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران

معتمد تيسر

رتبه نخست معتمد مالياتي کشور

ارائه خدمات نامحدود سامانه موديان
به همهي کسبوکارهاي حقيقي و حقوقي



tisstsp.ir

داده پردازی معتمد تیسر



معتمد مالیاتی توغ اول
سازمان امور مالیاتی کشور

راهکار ویژه
مودیان حقوقی
و اصناف

ارسال صورتحساب الکترونیکی

بدون محدودیت با معتمد تیس



تماس رایگان بدون پیش شماره از سراسر کشور

۹۰۰۰۱۵۱۵

- اتصال با تضمین صحت ارسال
- وب، موبایل و کارتخوان اندرویدی
- پوشش همه اصناف مشمول
- راهکار ویژه هلدینگ و گروهی
- مورد اعتماد مودیان مالیاتی

@tisstsp



www.tisstsp.ir

بستری امن برای خدمات توین مالیاتی



سید مصطفی افزونی، رئیس هیأت مدیره طلاین:

سال ۱۴۰۴ برای ما در طلاین سالی بود که در آن، با وجود جنگ، قطعی اینترنت، بسته شدن ناگهانی درگاه‌های پرداخت و محدودیت‌هایی که بعضاً بدون پاسخ‌گویی مشخص اعمال می‌شد، خدمت‌دهی را متوقف نکردیم و نشان دادیم وزن واقعی این صنعت روی تاب‌آوری و طراحی عملیاتی خود کسب‌وکارهاست. طلای آنلاین در همین فضا توانست سرمایه‌های بسیار خرد مردم را به دارایی واقعی و شفاف تبدیل کند، به حفظ ارزش دارایی‌ها در برابر تورم کمک کند، استاندارد کارمزد شفاف را جا بیندازد و پلی میان کاربر و بازار سنتی بسازد؛ اعتمادی که امروز در این حوزه وجود دارد حاصل همین عملکرد است.

متأسفانه چالش اصلی در حوزه رگولاتوری بود؛ جایی که تقابل با کسب‌وکارهای این حوزه از سه ضلع جداگانه شکل گرفت: بخشی از تیم سابق بانک مرکزی، افرادی در بازار سرمایه و اقلیتی پرسروصدا در بازار سنتی؛ و خروجی آن نه‌فقط کندی تصمیم‌گیری و محدودیت، بلکه در مقاطعی بی‌اخلاقی حرفه‌ای، روایت‌سازی نادرست و تخریب رسانه‌ای بود که هزینه توسعه این بازار را افزایش داد.

با این حال این بازار از مرحله آشنایی عبور کرده و به یک زیرساخت جدی در اقتصاد دیجیتال تبدیل شده است؛ زیرساختی که با اعتماد مردم ساخته شده است. و امروز سؤال اصلی این نیست که آیا طلای آنلاین می‌ماند یا نه، بلکه این است که چه زمانی سیاست‌گذاری با این واقعیت هم‌راستا می‌شود. آینده این مسیر مستقیماً به نفع کاربر است؛ بازاری که توسعه پیدا کند، دسترسی عادلانه‌تری به سرمایه‌گذاری می‌سازد، قدرت حفظ ارزش دارایی را برای اقشار بیشتری فراهم می‌کند، شفافیت را جایگزین عدم اطمینان می‌کند و سرمایه‌های خرد را به فرصتی واقعی برای رشد اقتصادی تبدیل خواهد کرد. این یعنی سهم بیشتری از مردم می‌توانند در بازاری حضور داشته باشند که تا دیروز در اختیار تعداد محدودی بود و این بزرگ‌ترین تحول پیش‌روی این صنعت است.



محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلاین:

با گذشت چند سال از فعالیت پلتفرم‌های فروش طلای آب شده اما همچنان شاهد این هستیم که برخی به ویژه سیاست‌گذاران و تنظیم‌گران بازار با آن به عنوان پدیده‌ای غریبه برخورد می‌کنند. حال آنکه بازار طلای آب‌شده آنلاین را نباید صرفاً یک بستر خرید و فروش دید؛ این بازار پاسخ طبیعی جامعه به شرایط تورمی، کاهش قدرت خرید و بی‌اعتمادی به ابزارهای سنتی سرمایه‌گذاری است. در چنین فضایی، آنچه اهمیت دارد تعداد کاربر نیست، بلکه کیفیت اعتماد و واقعی بودن معاملات است. پلتفرمی موفق است که گردش مالی شفاف، نقدشوندگی واقعی و تعهد عملی به دارایی کاربران داشته باشد، نه صرفاً رشد ظاهری.

طلای آب‌شده به دلیل نداشتن اجرت، مالیات و حباب قیمتی، یکی از منطقی‌ترین ابزارهای حفظ ارزش دارایی است و پلتفرم‌های آنلاین این امکان را فراهم کرده‌اند که حتی با سرمایه‌های خرد، مشارکت در این بازار ممکن شود. مزیت اصلی این فضا، شفافیت قیمت، حذف واسطه‌ها و کاهش ریسک‌هایی است که سال‌ها در بازار سنتی وجود داشته است.

با این حال، چالش اصلی این بازار نه رقابت، بلکه تنظیم‌گری است. نگاه بخشی از رگولاتورها هنوز با ماهیت نوآوری همخوان نیست. نمی‌توان یک کسب‌وکار نو را با قوانین قدیمی سنجید و انتظار داشت مسئله حل شود. محدودیت‌هایی مانند ساعت فعالیت، در بازاری که قیمت جهانی طلا و ارز ۲۴ ساعته تعیین می‌شود، منطقی نیست و فقط اعتماد کاربران را مخدوش می‌کند. تنظیم‌گری اگر قرار است مؤثر باشد، باید تعامل‌محور، مرحله‌ای و مبتنی بر واقعیت‌های بازار باشد.

ما معتقدیم پلتفرم‌هایی که سال‌ها بدون تخلف فعالیت کرده‌اند و دارایی کاربران را به‌عنوان امانت می‌بینند، باید شریک رگولاتور باشند نه موضوع صرف نظارت. قانون‌گذاری زمانی کارآمد است که به رسالت و علت وجودی این کسب‌وکارها توجه کند، نه اینکه آن‌ها را وادار کند به قالب‌هایی بازگردند که مسئله امروز جامعه را حل نمی‌کند.

آینده بازار طلای آب‌شده آنلاین در گرو شفافیت، اعتماد پایدار و مشارکت فعال بخش خصوصی در تنظیم‌گری است. اگر این مسیر درست طی شود، این بازار می‌تواند هم به حفظ دارایی مردم کمک کند و هم به یک ابزار قابل اتکا در اقتصاد کشور تبدیل شود.

طلاین؛ خرید طلای آب شده با پشتوانه بانکی



مزایای خرید طلا از پلتفرم طلاین



دارای پشتوانه طلای خریداری شده
در بانک کارگشایی

معاملات ۲۴ ساعته و آنلاین

قابل دریافت از ۱۴ نقطه‌ی کشور

خرید طلای بدون اجرت و مالیات



مجوزهای قانونی سامانه آنلاین طلاین



چرا طلای آب شده سرمایه‌گذاری مناسبی است؟



به‌صرفه‌ترین طلا

بدون هزینه اضافه صاحب طلا می‌شوید، چون طلای آب‌شده، اجرت و مالیات ندارد.



نقدشوندگی در لحظه

هر زمان بخواهید می‌توانید اندوخته‌ی طلای خود را بفروشید.



پشتوانه‌ی بانکی

پشتوانه بانکی طلاپین، سرمایه‌گذاری شما را امن می‌کند.



امکان تحویل فیزیکی طلا

می‌توانید طلای خود را به صورت فیزیکی از مراکز طلاپین دریافت کنید.



نگهداری امن

طلای شما در خزانه‌ی امن بانک کارگشایی نگهداری می‌شود.



خرید آنلاین با قیمت به‌روز

بدون محدودیت زمانی و مکانی، ۲۴ ساعته می‌توانید طلای آب‌شده بخرید.

مراکز تحویل حضوری طلاپین در چهارده شهر ایران فعال اند و به‌مرور بیشتر می‌شوند



گزارش وضعیت بازار طلای آب شده در سال ۱۴۰۴



پناهگاه امن سرمایه



بازار طلا در یک سال گذشته، به‌ویژه در اقتصاد ایران، بار دیگر جایگاه تاریخی خود را به‌عنوان «پناهگاه امن سرمایه» تثبیت کرده است. در شرایطی که نوسانات ارزی، تورم بالا و نااطمینانی‌های سیاسی و اقتصادی، ارزش پول ملی را تحت فشار قرار داده‌اند، طلا نه‌تنها نقش حفاظتی ایفا کرده، بلکه به یکی از سودآورترین گزینه‌های سرمایه‌گذاری تبدیل شده است. رشد قابل‌توجه قیمت طلا در بازه یک‌ساله، نشان داد که این فلز گرانبها همچنان هم‌راستا با انتظارات تورمی حرکت می‌کند و می‌تواند قدرت خرید سرمایه‌گذاران را حفظ کند.

بررسی روند قیمتی طلا در سال گذشته حاکی از یک مسیر عمدتاً صعودی است؛ مسیری که هرچند با اصلاح‌های مقطعی همراه بوده، اما در مجموع بازدهی بالاتری نسبت به بسیاری از بازارهای موازی مانند مسکن، خودرو و حتی بخش‌هایی از بازار سرمایه ثبت کرده است. افزایش قیمت جهانی طلا در کنار رشد نرخ ارز داخلی، اثر هم‌افزا بر قیمت طلا در بازار ایران گذاشت و باعث شد سرمایه‌گذاری در طلا، به‌ویژه برای افق‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت، جذاب‌تر شود.

در این میان، بازار طلای آنلاین به‌عنوان یکی از مهم‌ترین تحولات سال‌های اخیر، در یک سال گذشته با اقبال گسترده کاربران مواجه شد. تغییر الگوی رفتار سرمایه‌گذاران، رشد سواد مالی دیجیتال و تجربه محدودیت‌های بازارهای سنتی، زمینه را برای گسترش پلتفرم‌های آنلاین طلا فراهم کرد. کاربران به‌تدریج دریافته‌اند که خرید و فروش طلا در بسترهای آنلاین، می‌تواند شفاف‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر از روش‌های سنتی باشد.

به‌طور خاص، کسب‌وکارهای فعال در حوزه طلای آب‌شده آنلاین بیشترین سهم از این استقبال را به خود اختصاص دادند. طلای آب‌شده به دلیل حذف هزینه‌هایی مانند اجرت ساخت و مالیات، قیمتی نزدیک‌تر به ارزش ذاتی طلا دارد و همین ویژگی، آن را به ابزاری کارآمد برای سرمایه‌گذاری تبدیل کرده است. امکان خرید با مبالغ خرد، نقدشوندگی بالا و شفافیت قیمت، باعث شد این پلتفرم‌ها نه‌تنها برای سرمایه‌گذاران حرفه‌ای، بلکه برای عموم مردم نیز جذاب باشند.

نقش نجات‌بخش این کسب‌وکارها در دوران افت ارزش پول ملی، یکی از نکات کلیدی سال گذشته بود. در مقاطعی که قدرت خرید خانوارها به‌شدت تضعیف شد، بسیاری از مردم با تبدیل پس‌اندازهای ریالی خود به طلای آنلاین، توانستند از کاهش شدید ارزش دارایی‌هایشان جلوگیری کنند. در واقع، این پلتفرم‌ها دسترسی به طلا را دموکراتیک کردند و امکان حفظ ارزش سرمایه را برای گروه‌های بیشتری از جامعه فراهم آوردند؛ موضوعی که پیش‌تر عمدتاً در انحصار بازارهای سنتی و سرمایه‌های بزرگ‌تر بود.

از منظر کلان، بازار طلای آنلاین نشان داد که می‌تواند مکملی کارآمد برای بازار سنتی باشد، نه رقیبی مخرب. شفافیت، ثبت دیجیتال معاملات، کاهش ریسک نگهداری فیزیکی و افزایش سرعت نقدشوندگی، مزیت‌هایی هستند که این بازار را به بخشی جدایی‌ناپذیر از آینده سرمایه‌گذاری در طلا تبدیل کرده‌اند.

در مجموع، تجربه یک سال گذشته نشان می‌دهد که بازار طلا و به‌ویژه طلای آب‌شده آنلاین، در مسیر رشدی پایدار قرار گرفته است. اگرچه چالش‌هایی مانند تنظیم‌گری، اعتمادسازی مستمر و مدیریت ریسک همچنان وجود دارد، اما رویکرد کلی بازار مثبت و رو به جلوست. در اقتصادی که نااطمینانی به یک متغیر دائمی تبدیل شده، طلا و پلتفرم‌های آنلاین آن، بیش از هر زمان دیگری نقش سپر حفاظتی برای دارایی مردم ایفا کرده‌اند و به نظر می‌رسد این نقش در سال‌های پیش‌رو نیز پررنگ‌تر شود.



تحلیل مهدی فدایی از وضعیت فروشگاه‌های اینترنتی طلا در سال ۱۴۰۴

رقابت طلا و نقره

به‌رغم تمام بحران‌های سال ۱۴۰۴ که تاثیر عمیقی بر فعالیت پلتفرم‌های خرید آنلاین طلا داشت، پلتفرم طلاسی و به دنبال آن پلتفرم نقره‌سی، رشد قابل توجهی را در طول یک سال گذشته تجربه کردند. رسیدن به رکورد ۱۸ میلیون کاربر و همکاری گسترده با پلتفرم‌های لندتک و شرکت‌های بیمه از جمله دستاوردهای طلاسی در سال گذشته بوده است. مهدی فدایی، بنیان‌گذار و مدیرعامل طلاسی در این گفتگو از اهداف و چالش‌های این مجموعه در سال ۱۴۰۴ سخن می‌گوید و به نوآوری‌هایی اشاره می‌کند که می‌تواند تحولات بزرگی را در حوزه‌های مالی و اقتصادی ایجاد کند.

به اندازه طلاسی وام پرداخت نشده است. ما به عنوان واسطه خرید طلا از طریق دیجی‌پی، اسنپ‌پی، کیپا و سایر شرکت‌ها، سرویس اقساطی را فعال کردیم و این امکان را به کاربران دادیم تا به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، از تسهیلات خرید طلا استفاده کنند. در کنار این سرویس‌ها، سرویس توثیق نیز در سال ۱۴۰۴ توسط طلاسی ارائه شد که یکی از سرویس‌های بسیار ارزشمند در همکاری با شرکت‌های لندتک محسوب می‌شود. همچنین تلاش کردیم تا ابزارهایی ارائه دهیم که کاربران بتوانند به صورت بهینه‌تر از این امکانات استفاده کنند. برای نمونه، به این نتیجه رسیدیم که ایرانیان مقیم خارج از کشور امکان مناسبی برای سرمایه‌گذاری در داخل کشور ندارند. این در حالی است که آن‌ها می‌توانند در رشد و توسعه ثروت ملی نقش موثری داشته باشند. به همین دلیل با همکاری شرکت‌های بین‌المللی و ایرانی، زیرساختی را ایجاد کردیم که کاربران مقیم خارج از کشور نیز بتوانند در طلاسی احراز هویت و ثبت‌نام کنند. برای واریز وجه هم از درگاه‌های

هم رشد بسیار خوبی داشتیم و همکاری‌های موثری با بانک مهر ایران، اسنپ، آپ، بله، اوانو و ازکی سرمایه شکل گرفت که ظرفیت بسیار خوبی در جذب کاربر ایجاد کرد. در این حوزه موفق به جذب ۱۰ میلیون کاربر از طریق شرکای تجاری شدیم. در مجموع، در حال حاضر حدود ۱۸ میلیون کاربر داریم که نزدیک به ۱۰ میلیون نفر از آن‌ها از طریق همکاری با شرکای تجاری به ما اضافه شده‌اند. در این مسیر، طلاسی توانسته اعتماد کاربران را جلب کند و با ایجاد ثبات رفتاری و ارائه خدمات بدون تغییرات ناگهانی، رضایت کاربران را به‌دست آورد.

■ طلاسی چه سرویس‌هایی به کاربران ارائه می‌دهد؟

طلاسی اولین پلتفرمی بود که خدمات وام را برای کاربران پلتفرم‌های طلا راه‌اندازی کرد. این همکاری ابتدا با دیجی‌پی آغاز شد و سپس با اسنپ‌پی، ازکی، کیپا، نسپا، قسطانه و ثمین ادامه یافت. هم‌اکنون به‌جرات می‌توان گفت در هیچ یک از پلتفرم‌های فعال در این حوزه،

■ مهم‌ترین اهدافی که پلتفرم طلاسی در سال ۱۴۰۴ در نظر داشت و موفق به انجام آن‌ها شد، چه بود؟

به‌طور کلی هدف ما توسعه هر چه بیشتر پلتفرم‌های طلاسی و نقره‌سی بود. این دو پلتفرم در سال ۱۴۰۳ فعالیت خود را آغاز کردند و ما در سال ۱۴۰۴ اهداف توسعه‌ای خود را در چند حوزه مشخص و هدفمند تعریف کردیم. این اهداف شامل جذب کاربر، توسعه امکانات و زیرساخت‌ها بود که برای هر یک از این بخش‌ها اهداف متفاوتی را تعیین کردیم تا در کنار فعالیت‌های روزمره، بتوانیم به صورت هم‌زمان کارهای توسعه‌ای را نیز پیش ببریم. این توسعه چه در زمینه تولید ابزارهای کاربردی برای کاربران و چه در زمینه توسعه زیرساخت‌ها با هدف افزایش امنیت و سرعت ارائه خدمات انجام شده است. در طلاسی تمرکز اصلی ما بر دو حوزه بی-تو-سی و بی-تو-بی بود. در بخش بی-تو-سی، هدف اصلی ما برای ۱۴۰۴ رکورد ۱۰ میلیون کاربر بود. در بخش بی-تو-بی

با کیفیت و متنوعی را به مشتریان ارائه می‌دهد. این برند با طلاسی یکپارچه خواهد شد. به طوری که در آینده کاربران طلاسی می‌توانند علاوه بر دریافت پلاک طلا از ۳۰ سوت تا ۱۰۰ گرم، در صورت تمایل زیورآلات مورد نظرشان را نیز از او را تحویل بگیرند. در نهایت، پلتفرم «طلاسان» را نیز راه‌اندازی کردیم که مدل فعالیت آن بی-تو-بی است و جامعه هدف آن شامل تامین‌کنندگان، بانکداران و طلافروشان می‌شود. در واقع، هدف طلاسان این است که طلا را با قیمت خوب، به صورت ۲۴ ساعته و در تمام روزهای هفته، از تامین‌کنندگان خریده و به تولیدکنندگان بفروشد. زیرساخت این پلتفرم آماده و فعالیت آن نیز آغاز شده است. در همین مدت کم، توانسته‌ایم با چندین تامین‌کننده قدیمی و معتبر بازار ارتباط مؤثری برقرار کنیم و به صورت فعال در حال ارائه خدمات هستیم.

■ مهم‌ترین چالش‌های طلاسی در یک سال گذشته شامل چه مواردی می‌شود؟

ما در سال ۱۴۰۴ با چالش‌های متنوع داخلی و خارجی به صورت همزمان مواجه بودیم. واقعیت این است که از زمان آغاز فعالیت ما در این حوزه، بازار سنتی، بانک مرکزی و بورس، کمر به حذف ما بسته‌اند؛ اما به لطف خدا توانستیم همه این چالش‌ها را پشت سر گذاشته و خودمان را ثابت کنیم. اگرچه زمان زیادی را صرف این کارکردن اما در نهایت مسیر کشور به سمتی رفت که اقتصاد دیجیتال همه دنیا به آن سمت می‌رود. ما در ایران در مقایسه با سایر کشورها افراد نابغه و برنامه‌نویسان قوی و حرفه‌ای زیادی داریم. امروزه پلتفرم‌های طلا در آمریکا، انگلیس، اروپا، آسیا و کشور هند هم فعال هستند؛ اما بر اساس بررسی‌های جدی و کارشناسی، پلتفرم‌های ایرانی از نظر کیفیت و راندمان، هم‌سطح پلتفرم‌های آمریکایی و حتی در برخی سرویس‌ها بالاتر و بهتر هستند. این رشد و موفقیت کاملاً مدیون جوانانی است که با تمام توان پای کار ایستاده‌اند. تیم‌های حرفه‌ای و جوان از صبح تا شب برای این کسب‌وکار زحمت می‌کنند، زندگی خود را صرف آن کرده و در نهایت، ایده‌های جذاب را به واقعیت تبدیل می‌کنند. در کنار این چالش‌های داخلی که برای کسب‌وکار پلتفرم‌های طلا ایجاد می‌شود، با مسأله جنگ خردادماه نیز مواجه بودیم که آسیب سنگینی به اقتصاد کشور وارد کرد و اقتصاد دیجیتال را نیز به شدت تحت تأثیر قرار داد. در آن ۱۲ روز، اینترنت به طور گسترده قطع بود و شرایط ثبات لازم را نداشت. البته این دوره عملاً به یک نقطه عطف برای پلتفرم طلاسی تبدیل شد. در آن مقطع، حتی بانک مرکزی درگاه‌های فروش آنلاین طلا را بست و از سوی برخی نهادهای حاکمیتی دستور توقف خرید و فروش آنلاین طلا صادر شد. با این حال، ناچار بودیم به این نکته توجه کنیم که

■ در مورد پلتفرم نقره‌سی چه اهدافی را دنبال کردید؟

در سطح جهانی، طلا عمدتاً توسط بانک‌های مرکزی خریداری می‌شود یا در قالب جواهرات و سرمایه‌گذاری مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما نقره ماهیت متفاوتی دارد. حدود ۵۶ درصد مصرف نقره در صنایع مختلف از جمله صنایع نظامی، پزشکی، پیل‌های خورشیدی و باتری‌های لیتیومی خودروهای برقی است. همین موضوع باعث افزایش تقاضای جهانی نقره شده است. به نظر می‌رسد نقره به زودی فاصله قیمتی خود را با طلا کم خواهد کرد. ما این روند را از دو سال پیش، پیش‌بینی کرده و پلتفرم نقره‌سی را راه‌اندازی کردیم. امسال نیز توسعه این سرویس را ادامه دادیم و خدمات وام طلاسی را در نقره‌سی هم فعال کردیم. با همکاری شرکت‌های مختلف لندنتکی، تارگت‌های بسیار جذابی نیز در حوزه خرید نقره ثبت شد. به طوری که برخی شرکت‌ها اعلام کردند تمامی اهداف تعیین‌شده آن‌ها در این حوزه محقق شده و حتی فراتر رفته است. ظاهراً پیش از این، بیشتر تقاضای تسهیلات برای خرید تلفن همراه بود که نقره توانست تقاضای بیشتری را به خود اختصاص دهد. این موضوع نشان‌دهنده علاقه زیاد کاربران برای خرید نقره هم بود. ما نیز به همین دلیل، تمام امکانات فعال در طلاسی را به‌مرور در پلتفرم نقره‌سی فعال کردیم. همچنین با توجه به محدودیت تولید نقره در ایران، ظرفیت‌های مناسبی در خارج از کشور ایجاد و از ترکیه، عراق و دبی نسبت به واردات نقره اقدام کردیم. به این صورت نقره را هم به کاربران خودمان و هم به بازار عرضه کردیم. در ادامه نیز نقره‌های وارداتی در بورس کالا به متقاضیان خرید ارائه شد.

■ آیا در حوزه توسعه برند نیز اقدامات خاصی در این مجموعه انجام شده است؟

در سال ۱۴۰۴ برند «اورا» را برای فروش زیورآلات طلا راه‌اندازی کردیم و فروشگاه این برند نیز در مجتمع الماس کریم‌خان افتتاح شد. این فروشگاه، زیرمجموعه گروه طلاسی است و محصولات اقتصادی،



این رشد و موفقیت کاملاً مدیون جوانانی است که با تمام توان پای کار ایستاده‌اند. تیم‌های حرفه‌ای و جوان از صبح تا شب برای این کسب‌وکار زحمت می‌کنند، زندگی خود را صرف آن کرده و در نهایت، ایده‌های جذاب را به واقعیت تبدیل می‌کنند

پرداخت بین‌المللی استفاده شد تا کاربران بتوانند مبالغ دلاری یا یورویی خود را واریز کرده و از طریق پلتفرم طلاسی، در حوزه طلا سرمایه‌گذاری کنند. این سرویس با استقبال بسیار خوبی مواجه شد و توانستیم بستر مناسبی برای ورود منابع مالی ایرانیان خارج از کشور فراهم کنیم. یکی دیگر از اقدامات بسیار مهم ما که به‌نظر می‌رسد در خاورمیانه بی‌نظیر بوده و تنها توسط طلاسی انجام شده، تلفیق دنیای بیمه و طلا است. صنعت بیمه همواره به دلیل ریسک‌های موجود از ورود مستقیم به حوزه طلا پرهیز می‌کرد؛ اما با مذاکرات، راهکارها و پیشنهادهایی که ارائه دادیم، توانستیم اعتماد شرکت‌های بیمه را جلب کنیم. به طوری که با تأکید بر اعتبار برند طلاسی به عنوان یک برند قابل اعتماد و تضمین‌های ارائه‌شده، این همکاری شکل گرفت و سرویس بیمه دارایی طلا با همکاری بیمه کوثر و با اخذ مجوز از بیمه مرکزی راه‌اندازی شد. در حال حاضر، هر کاربر پس از خرید از طلاسی، پیامکی دریافت می‌کند که نشان می‌دهد خرید او تحت پوشش بیمه دارایی بیمه کوثر قرار گرفته است. لینکی نیز در پیامک وجود دارد که کاربر می‌تواند از طریق آن بیمه‌نامه خود را مشاهده کند. این بیمه‌نامه بر اساس وزن طلا صادر می‌شود و ریالی نیست. در هر شرایطی، از جمله سرقت یا هرگونه خسارت احتمالی، بیمه کوثر متعهد است که خسارت را معادل وزن طلا به کاربر پرداخت کند. این همکاری نتیجه ارائه تضامین مناسب و بررسی سوابق درخشان طلاسی بود که باعث شد شرکت بیمه به این همکاری تمایل نشان دهد.

■ درباره زیرساخت‌های امنیتی طلاسی هم صحبت کنید.

نهادهای حاکمیتی همواره بر رعایت ملاحظات امنیتی تأکید می‌کنند؛ به‌خصوص با توجه به شرایط سال گذشته. ما نیز در سال ۱۴۰۴، زمان و هزینه قابل‌توجهی صرف توسعه زیرساخت‌های امنیتی کردیم. یکی از اقدامات مهم، برگزاری برنامه باگ بانتی با همکاری پلیس فتا بود که طی آن پلتفرم در معرض آزمون قرار گرفت و خوشبختانه با موفقیت کامل از این آزمون خارج شد.



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

این خدمات، اقدامات نوآورانه دیگری نیز انجام داده‌ایم؛ از آن جمله می‌توان به همکاری با بیمه آسیا برای صدور بیمه عمر مبتنی بر طلا اشاره کرد. در گذشته بیمه عمر یک خدمت هزینه‌بر و بلندمدت بود که کاربران باید سال‌ها منتظر بازدهی آن می‌ماندند؛ اما اکنون با تلفیق طلا و بیمه عمر، امکانی فراهم کرده‌ایم که عموم مردم بتوانند بیمه عمر را با سود بالاتر دریافت کنند. این خدمات و خلاقیت‌های ایجاد شده در طلاسی، مورد استقبال قرار گرفته است. در آینده، به خصوص در حوزه سلامت، بیش از پیش از طلاسی خواهید شنید.

■ چه سرویس‌هایی در طلاسی وجود دارد که در سایر پلتفرم‌های مشابه در دسترس نیست و به عنوان مزیت رقابتی طلاسی محسوب می‌شوند؟

طلاسی نخستین و تنها پلتفرمی است که ارسال طلا از ۳۰ سوت تا ۱۰۰ گرم را از طریق سرویس دیجی‌اکسپرس برای کاربران خود فراهم کرده است. این سرویس دیجی‌اکسپرس در حال حاضر در هیچ پلتفرم دیگری وجود ندارد و ما حتی در دورافتاده‌ترین نقاط کشور، خرید کاربران را با کمترین هزینه به درب منزل آن‌ها می‌رسانیم. علاوه بر موارد گفته شده، ما در حوزه تولید نیز ورود کردیم. به این شکل که با وجود محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها، تجهیزات و ماشین‌آلات به‌روز را از چین وارد کردیم تا خطوط تولید را راه‌اندازی کنیم. این خطوط کاملاً نوآورانه، خلاقانه و متفاوت با روش‌های سنتی گذشته فعالیت خواهند کرد تا محصولات بسیار بهتری را در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهند.

■ رابطه پلتفرم‌های فروش طلا با بانک مرکزی طی سال گذشته، افت و خیز زیادی داشت.

دیدگاه بانک مرکزی بر محدودسازی ساعات کاری و فعالیت ما استوار بود و ما با این نهاد درگیر بودیم. خوشبختانه با تغییر مدیریت بانک مرکزی، بخشی از این سیاست‌های نادرست اصلاح شد و اکنون مسیر منطقی‌تری در حال طی شدن است. به این شکل که در حال حاضر، ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز به عنوان نهاد ناظر ما انتخاب شده و اتحادیه کسب‌وکارهای مجازی متولی صدور مجوز برای پلتفرم‌های طلا است. همچنین طلای مورد استفاده نیز با نظارت اتحادیه و ستاد در بانک کارگشایی سپرده‌گذاری می‌شود. علاوه بر این، یک سامانه نظارتی توسط اتحادیه طراحی و رونمایی شده که دسترسی‌های مشخصی برای پلیس و نهادهای نظارتی داشته و تمامی پلتفرم‌ها تحت نظارت این سامانه فعالیت می‌کنند.

■ کاربران در ادامه این مسیر شاهد چه نوآوری‌ها و توسعه‌هایی در طلاسی خواهند بود؟

ما به این باور رسیده‌ایم که طلا به عنوان یک دارایی ارزشمند می‌تواند بسیاری از مشکلات مردم را حل کند. کاربری که طلا در اختیار دارد، نباید دغدغه نقدینگی داشته باشد یا برای تامین مالی به دنبال ضامن و چک بگردد. ما در حال طراحی و ارائه سرویس‌هایی هستیم که کاربر بتواند طلای خود را به عنوان ضمانت استفاده کند. به این ترتیب، هر کاربری می‌تواند منابع مالی و تسهیلات را به کمک طلاسی دریافت کرده و مشکلات اقتصادی خود را حل کند. در کنار

کاربران عمدتاً کاربران خرد هستند و باید در این شرایط بحرانی به آن‌ها کمک کنیم. در نتیجه با وجود محدودیت‌ها، این امکان را ایجاد کردیم که کاربران طلای خود را به پلتفرم بفروشند و منابع خود را نقد کنند. این کار بسیار دشوار بود؛ چراکه بازار تهران و بورس بسته بود، بانک‌ها فعالیت نداشتند و انتقال پول با محدودیت‌های شدید انجام می‌شد. با این وجود، ما مجبور بودیم طلا را به روش‌های مختلف بفروشیم، منابع مالی را بچرخانیم و پول کاربران را در سریع‌ترین زمان ممکن به دستشان برسانیم. در آن دوره بسیاری از افراد نیاز فوری به این مبالغ داشتند. در دوران جنگ، حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد از کاربران ما دچار ریزش شدند و برای برداشت منابع طلای خود اقدام کردند. با این حال، با تمام توان بای کارایستادیم و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بدون تحمیل هیچ هزینه‌ای به کاربران، منابع آن‌ها را از بانک کارگشایی تحویل گرفته و به فروش رساندیم تا وجوه کاربران را پرداخت کنیم. هدف ما ساخت این اعتماد بود که طلاسی امن‌ترین و امانت‌دارترین پلتفرم خرید و فروش آنلاین طلا است و همیشه دغدغه کاربران را در اولویت قرار می‌دهد. پس از مدتی، مجدداً در ماه‌های گذشته با چالش‌هایی مانند قطعی کامل اینترنت و اختلال در پیامک‌ها مواجه شدیم. در این شرایط بحرانی نیز با تلاش همین تیم، سرویس‌ها را مجدداً پایدار کردیم تا کاربران بتوانند بدون مشکل، خرید، فروش، واریز و برداشت را انجام دهند. به طور خلاصه، در خصوص چالش‌های خارجی و سیاسی، با همکاری نهادهای حاکمیتی توانستیم مسیر را سریع‌تر طی کنیم و منابع طلا را به مردم برسانیم.

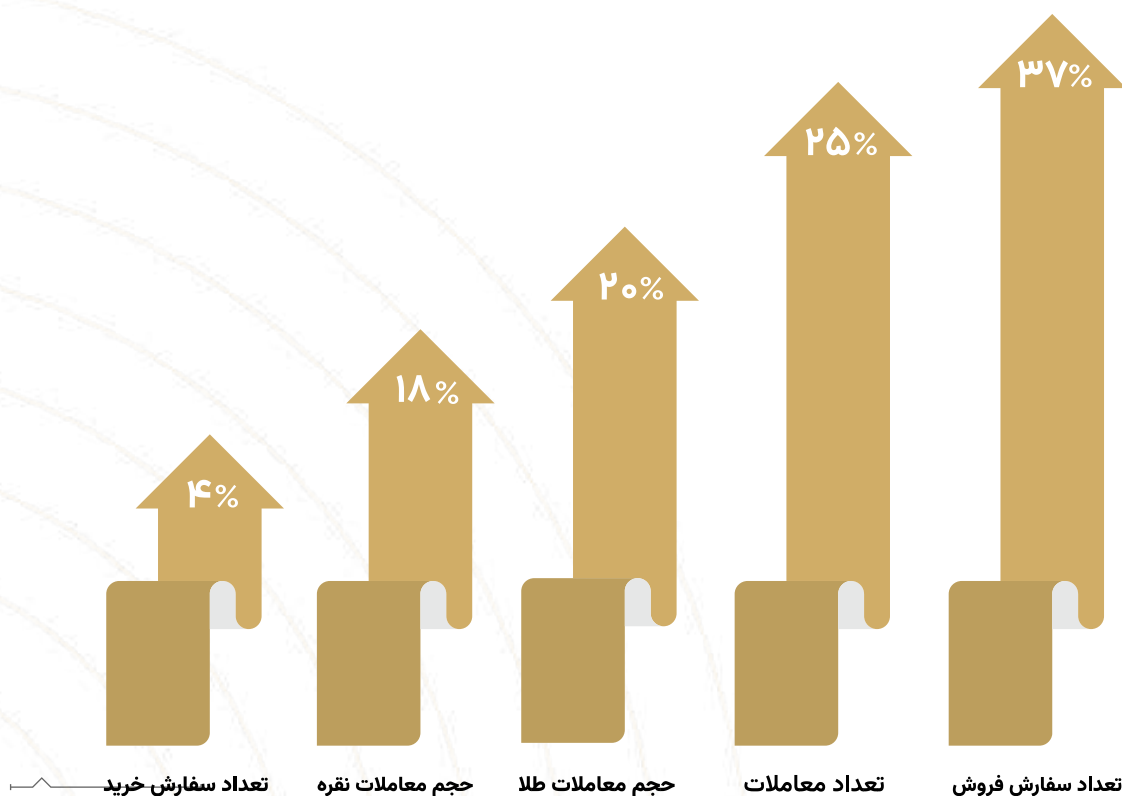


گزارش پایداری داریک در بحران ۱۲ روزه (خرداد ۱۴۰۴)



تعهد در دل طوفان؛ روایت پایداری داریک

در بازه حساس ۲۳ خرداد تا ۴ تیر ۱۴۰۴، همزمان با بحران ۱۲ روزه، داریک با تکیه بر زیرساخت‌های هوشمند خود، امنیت دارایی کاربران را تضمین کرد. علی‌رغم چالش‌هایی چون مسدودسازی درگاه‌های بانکی و اختلالات اینترنت، تیم داریک با تشکیل ستاد بحران و ارایه راهکارهای جایگزین مانند واریز با شبا، پایداری سرویس را حفظ نمود. آمارها نشان‌دهنده رشد ۳۷ درصدی سفارشات فروش و ثبت بیش از ۳۱ هزار برداشت ریالی موفق است. رضایت ۹۶ درصدی کاربران از پشتیبانی ۲۴ ساعته در این دوران، گواهی بر بلوغ و تعهد داریک در سخت‌ترین شرایط امنیتی و اقتصادی کشور است.





روایت عبدالرضا عسگرخانی از وضعیت پلتفرم‌های خرید و فروش طلا در سال ۱۴۰۴

هیجان در بازار طلا

در چند سال اخیر، خرید طلای آب‌شده بیش از گذشته مورد توجه مردم قرار گرفت. کاهش مداوم ارزش پول ملی، افراد را ناچار کرد، حتی سرمایه‌ها و پس‌اندازهای کوچک خود را نیز به دارایی‌های باثبات‌تری تبدیل کنند. با رونق گرفتن پلتفرم‌های خرید و فروش طلا، این امکان فراهم شد تا کاربران با سهولت بیشتری سراغ طلای آب‌شده بروند. عبدالرضا عسگرخانی، مدیرعامل و بنیانگذار شرکت داریک طلایی رخشان و پلتفرم داریک در این گفتگو آنچه در سال ۱۴۰۴ بر این بازار گذشت را روایت می‌کند.

■ سال ۱۴۰۴ بر مجموعه داریک چطور گذشت؟

۱۴۰۴ سال پرچالشی بود و مشخصاً چند اتفاق در حوزه بین‌الملل و حوزه داخلی رخ داد که تأثیرهای متعدد و مهمی بر بازارهای مالی از جمله خرید و فروش طلای آب‌شده به همراه داشت. جنگ خردادماه و اتفاق‌های اواخر دی‌ماه، منجر به قطع شدن اینترنت و نابسامانی در فضای آ‌تی شد. این اتفاق‌ها تأثیرات متعددی به همراه داشت؛ از یک سو با هیجان بالای کاربران مواجه بودیم و از سوی دیگر برای ما آزمون بسیار خوبی بود که توانستیم از یک‌سری بحران و اتفاق‌های وحشتناک در فضای کسب‌وکار عبور کنیم؛ مثلاً در جنگ دوازده‌روزه که اینترنت قطع و تلاطم بسیار زیادی بر فضا حاکم بود، ما توانستیم به فعالیت خود ادامه دهیم و سرویس‌دهی کنیم. به دلیل هیجانات

■ در این مدت رفتار کاربران و بازار طلا را چگونه ارزیابی کردید؟

متأسفانه رفتار کاربران در زمان وجود بحران و تنش، کاملاً هیجانی است. به نظر من این رفتارها باید آزمایش و کنترل شود؛ چراکه مردم معمولاً در زمان‌هایی که بازارها نوسان را تجربه می‌کنند، رفتارهای هیجانی دارند و به دارایی‌هایشان آسیب وارد می‌کنند. در آکادمی داریک تلاش داریم به افراد آموزش دهیم که در شرایط پرتنش، تصمیم‌های هیجانی نداشته باشند و همواره آینده کلی فضا را در نظر بگیرند.

■ در سالی که گذشت، آیا برای گذر از بحران‌ها، تغییر استراتژی دادید؟

در برنامه‌ای که از سال ۱۴۰۲ طرح‌ریزی کرده بودیم سرویس‌های متنوعی را در نظر گرفته بودیم، اما نکته‌ای که وجود داشت فشارهایی

زیادی که وجود داشت، چه از بعد سیاسی و چه از بعد اجتماعی، حجم کار و تراکنش افزایش پیدا کرد. به‌رغم اینکه در آن روزها، بورس بسته شد و خیلی از ساختارهای مالی متوقف شدند اما ما از همان ابتدا فعال بودیم تا بتوانیم به مشتریان سرویس ارائه کنیم که طبیعتاً جنبه مثبتی برای‌مان بود. در زمانی که اختلالات اینترنتی باعث قطع شدن خدمات‌دهی برخی از بانک‌ها شد، سعی کردیم با روش‌های نوین‌تری به کاربران‌مان سرویس ارائه دهیم. در شرایطی که مردم نمی‌توانستند از بانک‌ها رمز یک‌بار مصرف، دریافت کنند، ما وارد شدیم و گفتیم کاربرکد ملی خود را ارسال کند و بعد از احراز هویت، پول را برای آن‌ها جابه‌جا می‌کردیم. این بحران‌ها برای تیم ما تجربه خوبی بود تا در یک موقعیت پرفشار در معرض آزمایش قرار گرفت.

سیاست‌گذاری و حکمرانی در حوزه کسب‌وکارهای طلا در سال ۱۴۰۵ دارید؟

این سوال بسیار عمیقی است؛ چراکه طلا سرمایه ملی کشور است. شما فرض کنید یک کیلو طلا دارید که شامل زیورآلات، انگشتر، النگو، گوشواره و غیره است. این طلا در داخل ایران متعلق به خودتان است اما زمانی که می‌خواهید از کشور خارج شوید، به جز میزان مشخصی، اجازه خروج طلا را ندارید؛ چراکه در خارج از کشور این طلا دیگر صرفاً متعلق به شما نیست، بلکه ذخیره و دارایی کشورتان است. در ایران سه نهاد متفاوت درباره طلا تصمیم‌گیری می‌کنند؛ اولین نهاد بانک مرکزی است که سیاست‌های پولی و پشتوانه‌ای کشور را تعیین می‌کند. دومین نهاد بورس است که با یک رویکرد سرمایه‌گذاری به طلا نگاه می‌کند. معتقدم اگر صندوق‌های طلا نبودند، بورس دچار آسیب می‌شد. البته این موضوع یک علامت سوال ایجاد می‌کند که آیا وظیفه بورس صرفاً تولید صندوق‌های طلا بوده یا اینکه باید این سرمایه را وارد حوزه صنعت می‌کرد؟ متأسفانه باید بگویم که بورس در این جهت نتوانست عملکرد موفق و قوی داشته باشد. نهاد سوم تصمیم‌گیر در حوزه طلا هم وزارت صمت است؛ چراکه زنجیره ارزش طلا هم به عنوان سرمایه و هم به عنوان یک کالای تولیدی در کارخانه‌ها زیر نظر این نهاد انجام می‌شود. متأسفانه یک سیاست مشخص، منسجم و قوی برای این سه نهاد وجود ندارد و هرکدام از آن‌ها بر اساس قدرت و توان مدیران ارشدی که دارند، دو نهاد دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ما در حوزه کسب‌وکارهای خصوصی و خرد سعی داریم تا یک زنجیره ارزش برای طلا بسازیم. به معنای دیگر، آن را هم به عنوان کالای سرمایه‌ای و هم به عنوان موتور محرک بسیار درست و قوی برای کارخانه‌های طلا ببینیم. کشورهای جهان اول همواره به طلا از این دید، نگاه می‌کنند. سایر کشورها نیز رفته‌رفته در حال تغییر نگاه نسبت به طلا هستند.

■ و سخن پایانی...

پیشنهاد می‌کنم افراد و شرکت‌ها تناسب اندام مالی داشته باشند. تناسب اندام مالی، مدل‌های سرمایه‌گذاری و پس‌انداز را به شما آموزش می‌دهد. حتی شرکت‌ها هم می‌توانند از این مدل استفاده کنند. به طور مثال شرکت مینا تناسب اندامش برای سرمایه‌گذاری با شرکتی که به تازگی تاسیس شده، فرق دارد. من توصیه می‌کنم شرکت‌ها برای پس‌انداز سبدهای متفاوتی را در نظر بگیرند تا میزان ریسک را کاهش دهند. شرکت داریک برای انبار هوشمند فلزات گران‌بها می‌تواند جای مناسبی باشد برای اینکه افراد بخشی از دارایی خودشان را به طلا یا نقره تبدیل کنند و از سرویس‌های متنوعی که وجود دارد، استفاده کنند.

سال ۱۴۰۵ رشد کنند، چه نکاتی را باید رعایت کنند؟

نکته مهمی که در هر کسب‌وکار وجود دارد و در شرایط متفاوت باید در نظر گرفته شود، به‌خصوص در حوزه طلا که اهمیت آن بیشتر هم می‌شود، بحث مدیریت ریسک است. شما باید سعی کنید ریسک پروژه‌ها و ریسک عملکردتان را نسبت به اتفاق‌هایی که ممکن است در جامعه رخ دهد به‌درستی محاسبه کنید. حالا اگر بخواهم به صورت عملی صحبت کنم، ما اکنون درگیر برخی از مناقشات سیاسی هستیم که ریسک حمله نظامی به کشور را بالا می‌برد. ممکن است برای سه تا چهار ماه درگیر اتفاق‌های ناخواسته‌ای شویم که باید ریسک آن را از همین حالا پیش‌بینی کنیم و برای آن ضریب درستی در نظر بگیریم تا بتوانیم در فضای کسب‌وکار خودمان زنده بمانیم. در موضوع طلا این نکته اهمیت بالایی دارد، چراکه نوسان و هیجانات بازار طلا بسیار زیاد است. توجه ویژه به مدیریت ریسک، مهم‌ترین توصیه من به صاحبان کسب‌وکارها است.

■ به عبارت دیگر، شما مسیر رشد کسب‌وکارها را در مدیریت ریسک می‌دانید.

بله دقیقاً؛ علاوه بر کسب‌وکارها، به افراد عادی نیز توصیه می‌کنم تا به اندازه هزینه‌های دو تا سه ماه خود پس‌انداز مالی داشته باشند. در مدل سرمایه‌گذاری و پس‌انداز همیشه به افراد می‌گویم باید آنقدر پس‌انداز داشته باشید که در مواقع بروز بحران‌های غیرمترقبه، بتوانید با آرامش از آن شرایط عبور کنید. فرض کنید فردی که با ماشین خود کار می‌کند، دچار سانحه شود و امکان کار کردن را برای مدتی از دست بدهد. این شخص باید برای دو تا سه ماه به میزان کافی پس‌انداز داشته باشد تا بتواند با آرامش خاطر این دوران بحران را سپری کند. کسب‌وکارها نیز همین شرایط را دارند و همواره باید یک اندوخته و ذخیره‌ای داشته باشند تا اگر دچار بحران‌های بسیار حاد شدند، بتوانند راحت‌تر از آن عبور کنند.

■ چه پیشنهادی برای بهبود

بود که در سال ۱۴۰۴ به بازار وارد شد. از آن پس مدل سرویس‌دهی ما تغییر پیدا کرد و سعی کردیم نسبت به سال ۱۴۰۳ تنوع سرویس‌دهی را افزایش دهیم تا کاربران علاوه بر اینکه فضا را به عنوان کانسپت سرمایه‌گذاری می‌بینند، بتوانند از محصولات متنوعی هم در این ساختار استفاده کنند.

■ کمی مصداقی‌تر درباره این موضوع توضیح دهید.

مثلاً وقتی افراد طلا را برای پس‌انداز می‌خریدند، طبیعتاً از آن استفاده هم می‌کردند. از آنجایی که روند رشد طلا همواره صعودی بوده و سود آن از سود بانکی نیز بیشتر است، ما سعی کردیم مدل‌های اعتباری و وام‌دهی را طراحی کنیم تا مردم به‌جای فروش طلاهای خود، همان را وثیقه کنند و وام بگیرند. همین موضوع باعث شد کاربران ما سود بیشتری دریافت کنند.

■ با توجه به تجاربی که در این مدت داشتید، فضای کسب‌وکار را در سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

با توجه به اتفاق‌ها و مدل‌های ذهنی که وجود دارد به آینده ایران بسیار خوش‌بین‌تر هستم و تلاش‌های خودم را به عنوان یک ایرانی انجام می‌دهم تا بتوانم گام‌های بهتر و مثبت‌تری را در سال جدید بردارم. به هر حال این امید و این نگاه مثبت به ایران برای من بسیار اهمیت دارد و تمایل دارم آن را به تیم، جامعه و افرادی که با آن‌ها در ارتباط هستم منتقل کنم. کسب‌وکاری که دارم هم بر همین اساس پایه‌ریزی شده است. از سال ۸۲ در فضاهای مختلف کسب‌وکار استارت‌آپی و کارآفرینی فعال هستم. بعد از مدتی به این فکر کردم که اگر به آرامش مردم در فضای مالی کمک کنم، می‌تواند اقدام مثبتی باشد. کاهش آرامش مالی مردم، در سال‌های اخیر به یک چالش تبدیل شده است. امیدوارم داریک بتواند در سال ۱۴۰۵ باعث آرامش بیشتر مردم در مدل پس‌انداز و سرمایه‌گذاری شود. من ۱۴۰۵ را بسیار مثبت‌تر از سال گذشته می‌بینم.

■ اگر کسب‌وکارها بخواهند در



رفتار کاربران در زمان وجود بحران و تنش، کاملاً هیجانی است. به نظرم این رفتارها باید آزمایش و کنترل شود؛ چراکه مردم معمولاً در زمان‌هایی که بازارها نوسان را تجربه می‌کنند، رفتارهای هیجانی دارند و به دارایی‌هایشان آسیب وارد می‌کنند

سرمایه‌گذاری در فلزات گرانبها (طلا، نقره و ...) آب شده راهی مطمئن برای حفظ ارزش سرمایه و کسب سود بیشتر نسبت به سایر روش‌های سرمایه‌گذاری.

با «زرپی» بستری امن و قابل اتکا برای خرید، فروش و مدیریت دارایی‌های مبتنی بر فلزات گرانبها شامل طلا، نقره و ... فراهم کرده است.

تمرکز این مجموعه بر ایجاد ساختاری شفاف، مستند و پایدار بوده تا مدیریت دارایی در هر مقیاس، با کمترین ریسک عملیاتی و بیشترین قابلیت رهگیری انجام شود. در بازاری که نوسان و عدم قطعیت بخشی از واقعیت آن است، اولویت زرپی ایجاد اطمینان در سطح زیرساخت، تراکنش و همکاری‌های حرفه‌ای بوده است. این رویکرد باعث شده خدمات ارائه‌شده هم برای کاربران نهایی و هم برای مجموعه‌های کسب‌وکاری، قابل اتکا، قابل حسابرسی و قابل توسعه باشد.

«تنوع بخشی دارایی با طلا، نقره در بستری امن و قابل اتکا.»



نقره؛ فرصت مکمل سرمایه‌گذاری

در کنار طلا، امکان سرمایه‌گذاری و مدیریت نقره نیز فراهم شده است. گزینه‌ای با قدرت نقدشوندگی بالا و قابلیت تنوع‌بخشی به دارایی‌ها.

خدمات مالی

خدمات مالی «زرپی» شامل راهکارهایی است که امروز به‌صورت عملیاتی در حال اجرا هستند و ماژول‌هایی که در چارچوب توسعه مستمر در حال پیاده‌سازی‌اند. این رویکرد پویا باعث شده محصول، همگام با نیازهای کاربران نهایی، به‌صورت مداوم گسترش یابد.



شاخص‌های اعتماد

تعداد بالای تراکنش‌های تکرارشونده در کنار میانگین حجم خرید سالانه، بیانگر سطح بالای اعتماد کاربران به زرپی است. این الگوی استفاده مستمر، نشان‌دهنده چسبندگی واقعی و تبدیل کاربران اولیه به استفاده‌کنندگان پایدار است.

۱۱۴	تعداد تراکنش‌های خرید و فروش در سال	۰.۸ گرم	میانگین حجم خرید در سال	۴٪	نرخ تحویل	
۲۵	تعداد تراکنش‌های خرید و فروش در سال	۳۴ گرم	میانگین حجم خرید در سال	۱٪	نرخ تحویل	

آمادگی برای همکاری در هر مدل کسب‌وکار

با «زرپی» یک مدل همکاری محدود ارائه نمی‌دهد. ساختار خدمات به گونه‌ای طراحی شده که متناسب با نیاز هر مجموعه قابل تعریف باشد.



روزشمار بازار طلا و کربیتو در سال ۱۴۰۴

۵۳

ملی گلد

ملی گلد: همکاری با اسنپ برای هدیه سفر رایگان به مشتریان جدید طلا

۲۴



طلاسی: پذیرفته شدن به عنوان اولین پلتفرم در سندباکس وزارت صمت

۱۲



روبی آرت: افتتاح شعبه جدید در شرق تهران

۱۰

نوبیتکس

نوبیتکس: فعال شدن ویژگی «خرید آسان» با امکان خرید و فروش ۳۰ رمزارز برای کاربران توسط پلتفرم تبادلی رمزارز

۲۹

نوبیتکس

نوبیتکس: رونمایی از بیلبردهای دیجیتال با نمایش لحظه‌ای قیمت رمزارزها

۱۵



میلی گلد: همکاری مشترک برای قرعه‌کشی ۲۰ گرم طلا ویژه کاربران علی بابا

۵۴



روبی آرت: افتتاح شعبه جدید در غرب تهران

خرداد

اردیبهشت

فروردین

۲۸

نوبیتکس

نوبیتکس: هک شدن در اوج جنگ

۲۰



تترلند: انتشار گزارش کار سال ۱۴۰۳؛ رشد ۷۱ درصدی کاربران و معاملات

۱۸



روبی آرت: افتتاح رسمی شعبه جدید در دبی

۵۶

نوبیتکس

نوبیتکس: آموزش بلاکچین به کودکان ایران در راستای برنامه جدید مسئولیت اجتماعی

۲۰



والکس: ارائه اعتبار ۱۰۰ برابری روی اصل سرمایه کاربران

۲۰

نوبیتکس

نوبیتکس: انتشار گزارش عملکرد باگ بانته؛ دریافت ۱۰۰ گزارش غیربحرانی در یک سال و نیم

۵۹



زریاد: رونمایی از کارت هدیه زریاد



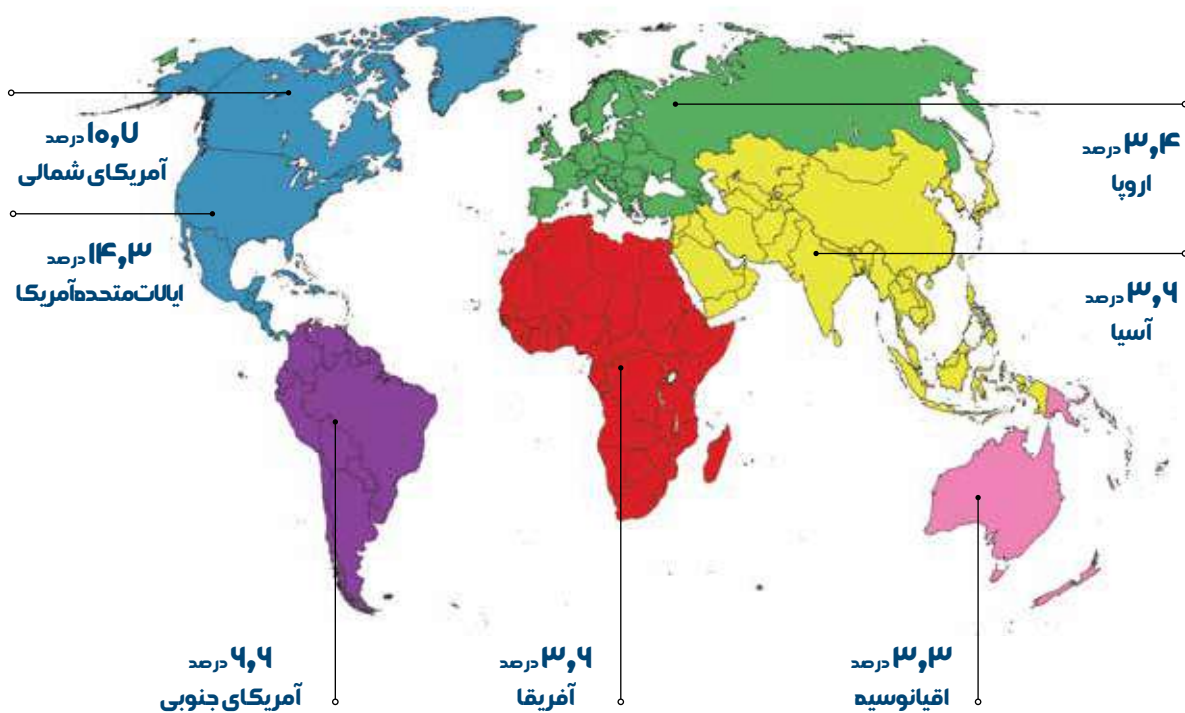
برای مشاهده روزشمار کامل اسکن کنید







چند درصد مردم جهان بیت‌کوین دارند؟





اوام پی فینکس

روایت یک سفر کهکشانی در زمستان سخت اکوسیستم مالی دیجیتال ایران

پلتفرم معاملات رمزارزی اوام پی فینکس، فعالیت خود را از سال ۱۳۹۹ در حوزه فین تک آغاز کرد و پس از آن در سال ۱۴۰۱ به عنوان یک پلتفرم **دانش بنیان** به توسعه محصولات خود پرداخت. هدف ما روشن بود: **ایجاد بستری امن و شفاف** که فراتر از یک صرافی، همراه هوشمند کاربران باشد. امروز که به پشتوانه اعتماد **چهار میلیون** کاربر در قامت یکی از ارکان اصلی انجمن بلاک چین، سازمان نظام صنفی رایانه ای و زیست بوم فین تک ایران ظاهر شده ایم، مسئولیت سنگین تری را بر دوش خود احساس می کنیم.

نیم نگاهی به خدمات اوام پی فینکس:

- پشتیبانی از خرید و فروش **۲۳۰ رمزارز**
- دسترسی به بیش از **۴۴۰ بازار معاملاتی** (تتری و تومانی)
- امکان انجام معاملات اهرمی با ضرایب مختلف (**۲ تا ۱۰**)
- قابلیت ساخت ربات های معامله گر و سفارش گذار هوشمند
- پیشگام در آموزش؛ **تنها پلتفرم ارائه دهنده حساب دمو** برای تمرین بدون ریسک
- ذخیره سازی تمام دارایی ها در **کیف پول های سرد (Cold Wallet)** و به صورت آفلاین
- پشتیبانی از **۱۸ شبکه بلاک چینی**
- کسب سود از طریق سرمایه گذاری در **استخرهای مشارکت رمزارزی**
- دریافت **وام و اعتبار آنی** از طریق **توثیق رمزارزها**
- صدور **مستراکات های مسافرتی**
- صدور کارت های هدیه رمزارزی و شخصی سازی شده
- کسب درآمد همیشگی با دعوت از دوستان
- **باشگاه مشتریان** با عنوان سفر کهکشانی

عبور از تلاطم؛ رشد در سایه چالش‌ها

سال گذشته با وجود چالش‌های بزرگی همچون جنگ ۱۲ روزه و عدم دسترسی به شبکه‌های جهانی در بازه‌های مختلف، برای همه کسب‌وکارهای حوزه اقتصاد دیجیتال تجربه بسیار تلخی رقم خورد. با این حال، اوامپی فینکس با تکیه بر زیرساخت‌های مستقل خود، نه تنها پایداری خدمات خود را حفظ کرد، بلکه با ادامه روند توسعه، رکوردهای جدیدی در فرآیند رشد خود ثبت کرد و بر اساس رسالت اصلی و اساسی خود به صیانت از حقوق کاربران و حفظ اعتماد آن‌ها پرداخت.

توسعه محصول؛ پایداری در قلب تلاطم:

- راه‌اندازی سرویس «کارت به کارت» به‌عنوان مسیری موازی برای عبور از محدودیت‌های واریز
- معرفی محصولات «پل کهکشانی» و «مسترکارت»؛ پلی میان پرداخت‌های ریالی، ارزی و رمزارزی
- بازطراحی کامل داشبورد، گسترش سرویس وام و اعتبار آنی و نصب دستگاه‌های VTM در سراسر کشور

بازطراحی هویت بصری؛ بازتابی از بلوغ برند:

- تغییر «مسکات» برای ایجاد پیوند عاطفی عمیق‌تر با نسل جدید معامله‌گران
- یکپارچگی بصری محتوا در بسترهای مختلف
- افزایش انسجام هویت برند و ارتقای کارایی تیم تولید محتوا

سرمایه انسانی؛ استراتژی رشد در زمانه ابهام

تغییر در رویکرد منابع انسانی را می‌توان از جمله کلیدی‌ترین دستاوردهای اوامپی فینکس در سال گذشته برشمرد. در شرایطی که بسیاری از کسب‌وکارها به دلیل نوسانات اقتصادی و قطعی دسترسی‌ها به شبکه‌های جهانی اولین اقدامشان تعدیل نیروها بود، اوامپی فینکس مبتنی بر رویکرد توسعه و گسترش در مدار رشد، ضمن حفظ سرمایه‌های واقعی، اقدام به توسعه تیم‌های خود کرد.

شاخص‌های کلیدی رشد و جذب:

- استخدام نزدیک به ۱۰۰ نیروی متخصص با نرخ ورود ۴۰٪ (در برابر نرخ خروج ۱۴٪)
- استفاده از سیستم‌های هوشمند (ATS) برای جذب نیرو حتی در شرایط بحرانی
- ترکیب جنسیتی: ۳۵٪ خانم | ۶۵٪ آقا

آموزش و شایسته‌سالاری:

- طراحی و اجرای دوره‌های تخصصی برای پرورش نیروهای تیم پشتیبانی
- برگزاری تورنمنت‌های عملکردی در حوزه‌های مهارت‌های نرم، امنیت و فنی
- شفاف‌سازی مسیر رشد و ارتقا بر اساس تحلیل دقیق نظرسنجی‌های کارکنان

پشتیبانی؛ خط مقدم ارتباط:

- پشتیبانی ۷/۲۴ تلفنی و آنلاین حتی در اوج اختلالات سراسری
- پاسخگویی به ۸۰,۶۶۴ تعداد تماس و مدیریت ۲۸۴,۹۲۵ تیکت
- میانگین زمان اولین پاسخ: ۵۴ ثانیه
- رضایت ۹۰ درصدی کاربران از پشتیبانی



ompfinex.com

تحلیل سهند حمزه‌ای از وضعیت اقتصاد دیجیتال در سال ۱۴۰۴

سال فشار و فرصت

هرچند بسیاری از مسئولان از توسعه اقتصاد دیجیتال سخن می‌گویند و در بسیاری از اسناد و برنامه‌های رسمی کشور بر این موضوع تأکید شده اما به نظر می‌رسد زیرساخت‌های فعلی توان پاسخگویی به تقاضاهای موجود را هم ندارد. سهند حمزه‌ای، مدیرعامل صرافی ارز دیجیتال آبان‌تتر، در این گفتگو به تحلیل ریسک‌های زیرساختی می‌پردازد که فعالان اقتصاد دیجیتال در سال ۱۴۰۴ تجربه کردند.

ارزهای دیجیتال ایجاد کرد؟

در سال ۱۴۰۴ هم‌زمانی جنگ دوازده‌روزه، جهش‌های شدید ارزی و قطعی‌های مکرر اینترنت، بازار رمزارز را در وضعیتی دوگانه قرار داد. از یک‌سو با هر جهش نرخ ارز، تقاضا برای دارایی‌های دلاری و استیبل‌کوین‌ها به عنوان ابزار پوشش ریسک افزایش پیدا می‌کرد؛ از سوی دیگر اختلال‌های اینترنتی و محدودیت‌های ارتباطی، دسترسی کاربران و نقدشوندگی بازار را تحت فشار قرار می‌داد. در واقع، تقاضا رشد می‌کرد اما زیرساخت با بی‌ثباتی مواجه بود؛ همین مسأله مدیریت ریسک عملیاتی را به مهم‌ترین چالش فعالان این حوزه تبدیل کرد. بازیگرانی که توانستند دسترسی پایدارتر و فرآیندهای عملیاتی منعطف‌تری فراهم کنند، در این دوره عملکرد باثبات‌تری داشتند.



سرمایه‌گذاران، محافظه‌کارتر شدند و معیار ارزیابی از «رشد صرف کاربر» به «سودآوری واقعی و مسیر روشن جریان نقدی» تغییر کرد. این تغییر پارادایم احتمالاً در سال‌های آینده نیز ادامه خواهد داشت و بر نحوه ارزش‌گذاری استارت‌آپ‌ها اثر می‌گذارد.

■ شما در آبان تتر چقدر توانستید طی سال ۱۴۰۴ بر اساس برنامه پیش‌بینی شده‌تان پیش بروید؟
واقعیت این است که شدت بحران‌ها، فراتر از سناریوهای ابتدای سال بود و طبیعتاً بخشی از برنامه‌های توسعه‌ای به ناچار با تعدیل زمانی مواجه شد. در چنین فضایی، اولویت‌بندی مجدد اهداف اجتناب‌ناپذیر بود. تمرکز ما از رشد تهاجمی به حفظ پایداری سرویس، مدیریت نقدینگی و تضمین تداوم فعالیت در شرایط اختلال تغییر کرد. سال ۱۴۰۴ بیش از آنکه سال توسعه باشد، سال عبور از بحران و

به سمت چابک‌سازی ساختار هزینه، بازنگری در قراردادهای دلاری و اولویت‌بندی هزینه‌های حیاتی رفتند. این روند نشان داد که انضباط مالی دوباره به یکی از شاخص‌های مهم مدیریت تبدیل شده است. دوم، تمرکز بر حفظ کاربران فعلی به جای توسعه تهاجمی بازار بود. در شرایط بی‌ثبات، نگاه داشت مشتری ارزشمندتر از جذب کاربر جدید شد و شرکت‌ها سرمایه‌گذاری بیشتری بر تجربه کاربری، پشتیبانی و اعتمادسازی انجام دادند. این تغییر تمرکز، رویکرد بسیاری از تیم‌های مارکتینگ و محصول را نیز تحت تأثیر قرار داد. سومین محور را می‌توان تنوع‌بخشی به جریان‌های درآمدی و حرکت به سمت مدل‌های پایدارتر از جمله توسعه خدمات بنگاه‌بنگاه، مدل‌های اشتراکی و ارائه سرویس‌های مکمل عنوان کرد. کسب‌وکارها تلاش کردند وابستگی خود را به یک منبع درآمد کاهش دهند تا در برابر شوک‌های بعدی مقاوم‌تر باشند. در حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر نیز شاهد تغییر رویکرد بودیم. سرمایه‌گذاران، محافظه‌کارتر شدند و معیار ارزیابی از «رشد صرف کاربر» به «سودآوری واقعی و مسیر روشن جریان نقدی» تغییر کرد. این تغییر پارادایم احتمالاً در سال‌های آینده نیز ادامه خواهد داشت و بر نحوه ارزش‌گذاری استارت‌آپ‌ها اثر می‌گذارد.

■ به جهش ناگهانی و چندباره نرخ ارز در سال ۱۴۰۴ اشاره کردید. این جهش‌ها چه تأثیری در بازار

■ بر اقتصاد دیجیتال در سال ۱۴۰۴ چه گذشت؟

سال ۱۴۰۴ برای اقتصاد دیجیتال بیش از آن‌که سال رکود تقاضا باشد، سال «ریسک زیرساختی» بود. بسیاری از صنایع سنتی با افت یا نوسان تقاضا مواجه شدند، اما کسب‌وکارهای وابسته به اینترنت مستقیماً با اختلال در بستر فعالیت خود روبه‌رو بودند. نااطمینانی در دسترسی پایدار به اینترنت، محدودیت‌های ارتباطی، ناترازی انرژی و جهش‌های ارزی باعث شد مدل‌های رشد مبتنی بر مقیاس، جای خود را به مدل‌های مبتنی بر بقا، مدیریت نقدینگی و حفظ جریان درآمد بدهند. این تغییر رویکرد تقریباً در تمام بازیگران جدی اکوسیستم قابل مشاهده بود و نشان داد که اولویت‌ها در فضای پرریسک به سرعت جابه‌جا می‌شوند. در چنین شرایطی، مزیت رقابتی فقط فن‌آوری یا رشد کاربر نبود؛ بلکه «تاب‌آوری عملیاتی» و توان مدیریت ریسک به عامل تعیین‌کننده تبدیل شد. شرکت‌هایی که زیرساخت پایدارتر، ساختار هزینه منعطف‌تر و سناریوهای جایگزین داشتند توانستند از شوک‌ها عبور کنند و سطح خدمت‌رسانی خود را حفظ کنند. در مقابل، کسب‌وکارهایی که بیش از حد به یک مسیر رشد وابسته بودند، آسیب‌پذیری بیشتری نشان دادند و ناچار به بازنگری در برنامه‌های خود شدند.

■ تحلیل شما از واکنش بازار به بحران‌های سال ۱۴۰۴ چیست؟

درگیری نظامی دوازده‌روزه، قطعی‌های گسترده اینترنت، ناترازی انرژی، جهش نرخ ارز و تعطیلی‌های خارج از تقویم، مجموعه‌ای از شوک‌های هم‌زمان را به اکوسیستم دیجیتال وارد کرد. واکنش بازار را می‌توان در سه محور اصلی خلاصه کرد: نخست، حرکت به سمت کاهش هزینه‌های ثابت و بهینه‌سازی زیرساخت‌های فنی بود. بسیاری از شرکت‌ها

اختلال‌های ارتباطی و انرژی هم نباید فراموش شود. در شرایط عدم قطعیت، آنچه مزیت ایجاد می‌کند نه خوش‌بینی، بلکه آمادگی عملیاتی و توان واکنش سریع است. شرکت‌هایی که از امروز برای سناریوهای سخت آماده شوند، در آینده دست بالاتری خواهند داشت.

■ آیا راهکارهای پیشنهادی به نظام حکمرانی برای بهبود فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ دارید؟

اقتصاد دیجیتال بدون زیرساخت پایدار معنا ندارد. نخستین و مهم‌ترین اقدام، تضمین پایداری و کیفیت دسترسی به اینترنت به عنوان یک زیرساخت حیاتی اقتصادی است. محدودیت‌های ناگهانی و تصمیم‌های پیش‌بینی‌ناپذیر، بیش از هر عامل دیگری به اعتماد سرمایه‌گذاران آسیب می‌زند و هزینه فعالیت را بالا می‌برد. همچنین تسهیل تعاملات بین‌المللی شرکت‌های فن‌آوری، حمایت از سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تامین مالی نوآوری، و تعریف چارچوب‌های شفاف و پایدار برای تنظیم‌گری دیجیتال می‌تواند به کاهش نااطمینانی کمک کند. ثبات در سیاست‌گذاری، مهم‌ترین سیگنال حمایتی برای فعالان این حوزه است و می‌تواند مسیر برنامه‌ریزی بلندمدت را هموارتر کند.

بیشتری پیدا می‌کند. در عین حال، کسب‌وکارهای چابک و کم‌هزینه نیز می‌توانند از همین بی‌ثباتی برای افزایش سهم بازار استفاده کنند؛ به‌ویژه اگر توان تصمیم‌گیری سریع و ساختار عملیاتی سبک داشته باشند. بنابراین چشم‌انداز سال آینده را باید ترکیبی از فشار و فرصت دانست.

■ چه توصیه‌هایی برای فعالان بازار برای بقا و رشد در سال ۱۴۰۵ دارید؟

برای سال آینده چند اولویت راهبردی اهمیت ویژه دارد. نخست، سرمایه‌گذاری جدی در پایداری زیرساخت و امنیت سایبری است. مدیریت فعال ریسک نقدینگی و کاهش نرخ سوخت سرمایه، نکته بعدی است. سومین مسأله، افزایش بهره‌وری از طریق اتوماسیون و استفاده هدفمند از هوش مصنوعی است و پس از آن تقویت بازارهای بنگاه‌به‌بنگاه و توسعه همکاری‌های بین شرکتی اهمیت دارد. ضمن اینکه سناریونویسی دقیق برای

حفظ ثبات عملیاتی برای آبان‌تتر بود. با این حال تلاش شد کیفیت سرویس و سطح پاسخ‌گویی به کاربران در شرایط پرتنش حفظ شود و زیرساخت‌ها برای مواجهه با سناریوهای سخت‌تر آماده‌تر شود.

■ با توجه به همه این موارد، پیش‌بینی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ چیست؟ آیا امیدی به بهبود وجود دارد؟

در سال ۱۴۰۵ شرکت‌هایی موفق‌تر خواهند بود که ریسک‌های ساختاری خود را مدیریت کرده باشند. تنوع‌بخشی به سرویس‌ها برای کاهش وابستگی به یک زیرساخت، کنترل هزینه‌های دلاری و ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر داده و تجربه کاربری از عوامل کلیدی موفقیت خواهند بود. احتمالاً تمرکز بر بهره‌وری عملیاتی بیش از گذشته اهمیت پیدا می‌کند. احتمال افزایش تمرکز بازار و ادغام بازیگران کوچک‌تر وجود دارد؛ زیرا در فضای بی‌ثبات، مقیاس و دسترسی به سرمایه اهمیت

اقتصاد دیجیتال بدون زیرساخت پایدار معنا ندارد. نخستین و مهم‌ترین اقدام، تضمین پایداری و کیفیت دسترسی به اینترنت است. محدودیت‌های ناگهانی و تصمیم‌های پیش‌بینی‌ناپذیر، بیش از هر عامل دیگری به اعتماد سرمایه‌گذاران آسیب می‌زند



تحلیل سهیل نیکزاد از وضعیت بلاکچین در سال ۱۴۰۴ لبخند تلخ

ورود رمزارزها به بازار ایران، چندان ساده نبود اما به کوشش فعالان این حوزه، در چند سال اخیر زمین بازی برای آن‌ها هموارتر شده و کاربران بیشتری در این بازار سرمایه‌گذاری کرده‌اند. سهیل نیکزاد، یکی از بنیان‌گذاران انجمن بلاکچین ایران، در این گفتگو به بررسی نقش حمایتی حاکمیت، زیرساخت پایدار و رفتارهای قانون‌مدار برای حفظ جریان این بازار می‌پردازد.

■ در سال ۱۴۰۴ بازیگران بازار کریپتو چگونه نقش‌آفرینی کردند؟

نقش‌آفرینی نادرست بازیگران حوزه کریپتو در ایران، سرمایه‌گذاری مطمئن را غیرممکن کرده است؛ این موضوع درباره زیرساخت اینترنت هم صدق می‌کند. در این بازار یک پارادوکس بانمک وجود دارد، کسی قطعی اینترنت را گردن نمی‌گیرد ولی در نهایت خاموشی اتفاق می‌افتد. این موضوع زیرساخت‌ها را مخدوش و معلول می‌کند. کسب‌وکارهای آنلاین از ۲ جهت به زیرساخت احتیاج دارند؛ اول زیرساخت فنی که پایدار باشد و دوم زیرساخت تجاری. به این معنی که علاوه بر ابزارهای فنی لازم، زمینه و انگیزه تعامل مردم نیز برای آن اتفاق تجاری فراهم باشد. به عقیده من در سالی که گذشته هر دو زیرساخت مخدوش بوده‌اند. بنگاه‌های بزرگ در حوزه کریپتو و فین‌تک بهت زده به ماجرا نگاه می‌کنند. در نتیجه این اتفاق، کسب‌وکارهای کوچک حذف می‌شوند و کسب‌وکارهای بزرگ

هم تأمل می‌کنند. شرکت‌های بزرگ برای بقا هزینه‌های لجستیک را افزایش می‌دهند؛ در نتیجه، خدمات کم‌کیفیت‌تر و گران‌تر می‌شوند. برخی کسب‌وکارهای رمزارزی به هر طریقی توانسته‌اند تقدینگی خود را تأمین کنند و خطر این شرایط را از سر بگذرانند؛ اما متأسفانه مورد استقبال مخاطبان قرار نگرفتند، چراکه نتوانستند در یک بازار رقابتی خودشان را با همه خواسته‌های مخاطبان تطبیق دهند.

■ روند صدور مجوز را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

من فکر می‌کنم ۱۴۰۴ همه‌اش انحصار بود. تصمیم‌هایی گرفته شد که نتیجه آن هزینه‌های گزافی بود که بر دوش مردم تحمیل شد. انگار فقط چند کسب‌وکار محدود توانسته‌اند از سد رگولاتوری عبور کنند، نهادهای دولتی و خصوصی نیز فقط از همین تعداد حمایت می‌کنند. در این بین، بقیه کسب‌وکارها همچنان معطل دریافت مجوز از سوی وزارت صمت و نهادهای امنیتی هستند. مجوز انحصاری برای

■ اختلال و قطعی اینترنت کسب‌وکارها و کاربران را با چه مشکلاتی مواجه کرد؟

تقریباً نیمی از افراد نمی‌دانند که برای‌شان چه اتفاقی افتاده است و کاملاً در بهت به سر می‌برند. بسیاری از اطلاعات به واسطه قطع و وصل اینترنت از بین رفت و دارایی‌ها مورد حمله قرار گرفت. انگار اصلاً امنیتی وجود ندارد. مطالبه‌گری از مسئولان هم هیچ نتیجه‌ای نداشته است. در زمان جنگ، طی یک سهل‌انگاری به ۱۴۰ کسب‌وکار رمزارزی حمله سایبری شد و این در لحظه‌ای اتفاق افتاد که می‌خواستند آی‌پی‌ها را سفید کنند.

■ عکس‌العمل بازار به چنین بحران‌هایی چیست؟

بیشتر مردم به حفظ دارایی‌های خود روی می‌آورند و بازار راکد می‌شود. افراد کمی هم هستند که به معامله و سرمایه‌گذاری با حتی تولید پروژه و محصول فکر می‌کنند. در این شرایط اعتماد کاملاً از بین می‌رود. نمی‌توان در بازاری سرمایه‌گذاری کرد که ارتباط با مشتریان ناگهان ۲ ماه قطع می‌شود. در آن طرف دنیا





سرمایه‌گذار خارجی می‌رویم و نه به فکر ایجاد شعبه در کشور دیگری هستیم. اما حقیقت این است که آگاهی و توانایی ما برای ارائه این موضوع به طرف خارجی کم است. شاید تنها هفت درصد سرمایه‌گذاران ددرسهای سرمایه‌گذاری در ایران را بپذیرند ولی ما قدرت متقاعدکردن همان هفت درصد را هم نداریم. با یک لیخند تلخ می‌خواهم این را بگویم که در این شرایط بهتر است مهارت‌های خود را بالاتر ببرید.

■ به نظران حاکمان باید چه کار کنند که خیال کسب‌وکارها راحت شود؟

بازار جایی است که افراد دارایی‌های خود را جابه‌جا می‌کنند. هر چه قدر این بازار کمتر دستکاری شود، اتفاق‌ها واقعی‌تر هستند و مواجه شدن با آن‌ها هم آسان‌تر می‌شود. اما انگار نظام حکمرانی این‌طور فکر نمی‌کند. کنترل کردن جریان‌های بسیار بزرگ اقتصادی کار بسیار پرهزینه‌ای است. اگر بگذاریم آن‌ها بر اساس منطق تجاری، منطق ارجحیت یا حتی منطق‌هایی از جنس خیریه و نگاه‌های آموزشی پیش بروند، کنترل کردن آن‌ها بسیار راحت‌تر خواهد بود. توصیه‌ام به نظام حکمرانی همین است. بازار باید با میل خودش به سمتی که می‌خواهد حرکت کند؛ شاید فقط لازم باشد تغییرات کوچکی اعمال شود. هرچه این تغییرات بیشتر باشد، ددرس‌داره آن نیز بیشتر می‌شود. گاهی یک پلتفرم برای ثبت مجوز اقدام می‌کند؛ اما نه‌تنها به آن مجوزی داده نمی‌شود بلکه دولت یک کپی از آن را می‌سازد و راه‌اندازی می‌کند. این کپی‌کاری، بی‌انصافی در حق بخش خصوصی است. دولت به جای مانع‌تراشی بهتر است یا از کسب‌وکارها حمایت کند یا کاری به کار آن‌ها نداشته باشد.

با اتریوم، بیت‌کوین و سایر رمزارها معامله می‌کند، نرخ ریال تفاوتی ندارد. باید تدابیری صورت بگیرد که ریال بیشتر قابل معامله باشد، نه اینکه جلوی معامله آن گرفته شود.

■ توصیه شما به فعالان بازار چیست؟

به عقیده من، صاحبان کسب‌وکارها در این شرایط بهتر است در مورد سرمایه‌گذاری کمی دست نگه دارند. سعی داشته باشند که تجربه‌های خود را بیشتر کنند. کارهای جسورانه‌ای انجام ندهند تا زمانی که از نتیجه آن اطمینان و بقیه داشته باشند. بیش از هر چیز برای بقا تلاش کنند. راه‌اندازی کسب‌وکار جدید ایده کارآمدی در این شرایط نیست؛ اما اگر از نتیجه آن اطمینان دارید، حتماً انجام دهید. حفظ بقا و دارایی باید در اولویت باشد. از صرافی‌های ایرانی گرفته تا آمریکایی، هندی، استرالیایی و روسی دوری کنید. از هر پلتفرمی که سرور دارد دوری کنید. تجربه‌ای که من دارم نشان می‌دهد سرورها در مواقع حساس باج‌گیری می‌کنند؛ شاید می‌شوند. تا حد امکان، دارایی‌های خود را نزد خودتان نگه دارید. مهارت‌ها را در حوزه دیفای توسعه دهید. ببینید آیا می‌توانید یک مشتری غیرایرانی را برای یک رابطه تجاری متقاعد کنید؟ گاهی فقط به خاطر اینکه تصور می‌کنیم تحریم هستیم، نه به سراغ

از صرافی‌های ایرانی گرفته تا آمریکایی، هندی، استرالیایی و روسی دوری کنید. از هر چیزی که سرور دارد دوری کنید. تجربه‌ای که من دارم نشان می‌دهد سرورها در مواقع حساس باج‌گیری می‌کنند

وقتی افشای اطلاعات رخ می‌دهد، مسئولان برای پاسخگویی یا عذرخواهی، چندین برنامه تلویزیونی راه می‌اندازند؛ اما این‌جا این‌طور نیست؛ نه از عذرخواهی خبری است، نه همدردی، نه پذیرش مسئولیت، نه استعفا و نه جبران خسارت. دولت گفت وقتی نمایش قیمت دلار روی تابلوی صرافی‌ها متوقف می‌شود، معامله تتر، روند قیمت دلار را همچنان صعودی نگه می‌دارد. امسال تنها با این گمان که معامله تتر، ریال را گران می‌کند، بسیاری از کسب‌وکارها تعطیل شدند؛ یک روز صبح بیدار شدیم و دیدیم حدود ۲۰۰ درگاه پرداخت بسته شده است.

■ آیا کسب‌وکارهای کریپتویی در سال ۱۴۰۵ روی خوش می‌بینند؟

گزارش‌های غیررسمی از خروج تعداد زیاد کاربران از پلتفرم‌های ایرانی خبر می‌دهند و این بسیار ناراحت‌کننده است. به نظرم قرار نیست به زودی کاربران با پلتفرم‌های ایرانی آشتی کنند. اینکه بانک مرکزی تصمیم بگیرد، صرافی‌های رمزارزی را به چرخه برگرداند، می‌تواند رابطه مردم را با قانون‌گذار بهتر کند. وجود این صرافی‌ها امکان معامله ریال با هر چیز دیگری را در دنیا فراهم می‌کند. سیاست‌های بانک مرکزی ریال را تضعیف کرده است. ریال اگر توانایی تبادل‌پذیری با دارایی‌های مختلف را داشت، خیلی پول قدرتمندتری بود. برای کسی که



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید



هلدینگ آرکاکوین؛ اکوسیستم هوشمند سرمایه‌گذاری

مصطفی اقبالی، کارآفرین و متخصص بازارهای مالی با بیش از ۱۲ سال تجربه در فارکس، رمزارز و سرمایه‌گذاری خطرپذیر است.

او بنیان‌گذار هلدینگ سرمایه‌گذاری آرکاکوین و صرافه گرین موج بوده و با تکیه بر فناوری بلاکچین، بسترهایی مطمئن برای مدیریت هوشمند پرتفوی مالی فراهم کرده است.



کلاب مالی

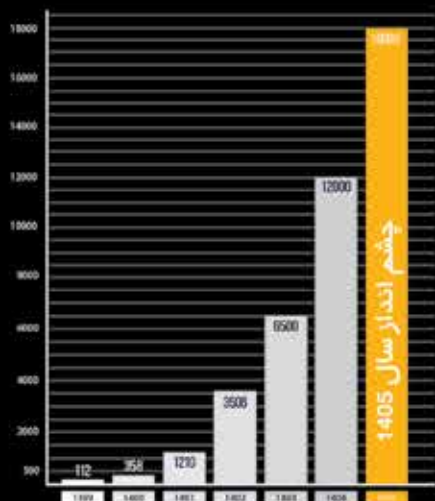
+300 هزار فالور

صرافی گرین موج

+5000 کاربر فعال

پنل‌های سرمایه‌گذاری

+10 هزار کاربر فعال



نمودار رشد تعداد کاربران پنل سرمایه‌گذاری

ویژگی‌های پنل سرمایه‌گذاری آرکاکوین

- تضمین اصل سرمایه با قرارداد رسمی و چک معتبر
- مشاوره مالی رایگان و پشتیبانی مستمر
- بازدهی بالاتر از سود بانکی
- سرمایه‌گذاری تتری و دلاری
- در بازارهای مالی جهان (نفت، طلا، نقره، مس)
- استیجینگ طلا و نقره و ارزهای دیجیتال
- تنوع طرح‌ها متناسب با نیاز سرمایه‌گذار

جهت ارتباط با
تیم آرکاکوین
کیو آر کد را
اسکن کنید



۱۴۰۴؛ سال بقا در میان نوسان‌ها

تاثیر تبعات رخدادهای سال گذشته، از جمله جنگ اخیر، نوسانات اقتصادی و نااطمینانی‌های سرمایه‌گذاری باشد. در چنین فضایی، بسیاری از شرکت‌ها با رویکرد محتاطانه حرکت خواهند کرد؛ اما با کاهش سطح تنش‌های منطقه‌ای، تقویت ثبات اقتصادی و ایجاد چشم‌انداز روشن‌تر برای فعالان بازار، نیمه دوم سال ۱۴۰۵ می‌تواند دوره بازسازی و رشد باشد. اقتصاد ایران بارها نشان داده که پس از دوره‌های فشار، ظرفیت بازبانی بالایی دارد.

■ توصیه شما به فعالان بازار برای بقا و رشد در سال ۱۴۰۵ چیست؟

اولین توصیه، مدیریت هزینه‌ها و حفظ نقدینگی است. در شرایطی که بازار تحت تاثیر ریسک‌های داخلی و خارجی از جمله تنش‌های سیاسی و جنگی قرار دارد، جریان نقدی از بسیاری شاخص‌های دیگر مهم‌تر است. دوم، حفظ اعتماد مشتریان است. در دوران بحران، کاربران به سمت برندهایی می‌روند که پاسخگو، شفاف و قابل اتکا باشند. سوم، افزایش بهره‌وری از طریق فن‌آوری است. اتوماسیون فرایندها، استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی و بهینه‌سازی ساختار سازمانی می‌تواند هزینه‌ها را کاهش و سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد. چهارم، برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو است. کسب‌وکارها باید برای شرایط مختلف، از تداوم رکود تا بازگشت رونق، برنامه عملیاتی مشخص داشته باشند.

■ راهکارهای پیشنهادی شما به نظام حکمرانی برای بهبود فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ چیست؟

مهم‌ترین نیاز امروز اقتصاد کشور، ثبات و پیش‌بینی‌پذیری است. در شرایطی که کشور تجربه جنگ دوازده‌روزه و سایر تنش‌ها را پشت سر گذاشته و با توجه به جنگ اخیر، فعال اقتصادی بیش از هر چیز به آرامش در تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری نیاز دارد. موضوع دوم، تقویت زیرساخت‌هاست. اینترنت پایدار، انرژی قابل اتکا و خدمات دیجیتال مستمر، پایه فعالیت کسب‌وکارهای مدرن هستند. در حوزه رمزارز نیز وجود چارچوب قانونی شفاف و هماهنگ ضروری است. نبود مقررات مشخص یا تصمیمات ناگهانی، به سرمایه‌گذار و کسب‌وکارها آسیب می‌زند. تجربه نشان داده بازار ایران ظرفیت بالایی برای بازسازی و رشد دارد. تقاضا برای خدمات آنلاین، فن‌آوری‌های مالی و راهکارهای نوآورانه همچنان رو به افزایش است و این موضوع فرصت مهمی برای آینده محسوب می‌شود. ما در پی‌نگی معتقدیم اگر زیرساخت‌های ارتباطی پایدارتر شود، قوانین شفاف‌تر و هماهنگ‌تر تدوین گردد و فضای تصمیم‌گیری قابل پیش‌بینی‌تر باشد، کسب‌وکارهای ایرانی توان رشد خواهند داشت. در چنین شرایطی، شرکت‌هایی موفق‌تر خواهند بود که در سال‌های سخت، اعتماد کاربران را حفظ کرده و خدمات حرفه‌ای ارائه داده‌اند.



بازار کریپتو در ایران طی سال‌های اخیر نه از مسیر تبلیغ و موج‌سازی، بلکه با خلق تجربه‌های واقعی برای کاربران شکل گرفته است. صرافی‌پینگ با اعتمادسازی، ارائه خدمات کاربردی و همچنین پاسخگویی واقعی به کاربران، توانسته سطح کیفی خدمات ارز دیجیتال را ارتقاء دهد. امیرحسین رفیعی‌نیا، مدیرعامل پینگ که خود تجربه ترید بین‌المللی و مدیریت فارم‌های ماینینگ در خارج از کشور را دارد، در این گفتگو به بررسی راهکارهای بقا و رشد کسب‌وکارها می‌پردازد.

■ ارزیابی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ چیست؟

سال ۱۴۰۴، یکی از پیچیده‌ترین سال‌های اخیر برای فعالان اقتصادی بود. مجموعه‌ای از عوامل از جمله نوسانات ارزی، فشارهای تورمی، اختلالات زیرساختی، قطعی‌های برق و اینترنت، تعطیلی‌های خارج از تقویم و همچنین جنگ دوازده‌روزه و جنگ اخیر، فضای تصمیم‌گیری را برای بسیاری از کسب‌وکارها دشوار کرد. در چنین شرایطی، طبیعی است که رفتار بازار از نگاه توسعه‌ای به نگاه محافظه‌کارانه تغییر کند. بسیاری از کسب‌وکارها به جای توسعه سریع، بر حفظ نقدینگی، کنترل هزینه‌ها و عبور از بحران تمرکز کردند. مصرف‌کنندگان نیز خریدهای خود را با احتیاط بیشتری انجام دادند و سرمایه‌گذاران ترجیح دادند تصمیمات کوتاه‌مدت‌تری بگیرند. با این حال، شرکت‌هایی که ساختار منظم‌تر، تیم حرفه‌ای‌تر و ارتباط نزدیک‌تری با مشتریان داشتند، توانستند در همین فضای سخت نیز عملکرد قابل قبولی ثبت کنند.

■ تحلیل شما از واکنش بازار به بحران‌های سال ۱۴۰۴ چیست؟

مهم‌ترین واکنش بازار در برابر بحران‌های سال ۱۴۰۴، افزایش احتیاط و کاهش ریسک‌پذیری بود. در دوره‌ای که کشور هم‌زمان با فشارهای اقتصادی و رخدادهایی مانند جنگ اخیر مواجه می‌شود، بخش قابل توجهی از فعالان اقتصادی ترجیح می‌دهند تصمیمات بلندمدت خود را متوقف یا محدود کنند تا تصویر روشن‌تری از آینده شکل بگیرد. اختلالات برق و اینترنت نیز برای کسب‌وکارهای آنلاین و دیجیتال هزینه‌بر بود. وقتی زیرساخت ناپایدار باشد، بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند، اعتماد مشتری آسیب می‌بیند و سرمایه‌گذار نیز برای ورود سرمایه جدید مردد می‌شود. در بازارهای مالی و به‌ویژه اقتصاد دیجیتال نیز کاربران بیش از گذشته به نقدشوندگی دارایی، امنیت سرمایه و دسترسی سریع اهمیت دادند. این موضوع نشان می‌دهد در زمان بحران، اعتماد و ثبات زیرساخت از هر عامل دیگری مهم‌تر می‌شود.

■ پیش‌بینی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۵ چیست؟

به نظر می‌رسد نیمه نخست سال ۱۴۰۵ همچنان تحت



انجمن بلاکچین[®]

گزارش عملکرد یک ساله

سال تثبیت ساختار و توسعه

سال گذشته برای انجمن بلاکچین، سال تبدیل زیرساخت‌های ایجاد شده به قدرت اجرایی و نفوذ راهبردی بود. انجمن در این سال بر پنج رکن اصلی: «دفاع حقوقی»، «نظارت خودتنظیم‌گر»، «توسعه آموزشی»، «ساختارمندی کارگروه‌ها» و «تعاملات سازمانی» تمرکز داشت تا جایگاه حوزه بلاکچین را در کشور تثبیت و رونق بخشد.

دستاوردهای کلیدی و اقدامات اجرایی (۱۴۰۳ - ۱۴۰۴)

انجمن در این سال با هدف بازگرداندن تپش زندگی به اکوسیستم، فضاهای تازه‌ای برای گفت‌وگو خلق کرد:



تقویت ساختارهای حقوقی و رگولاتوری در انجمن

در مواجهه با فشارهای خارجی و خلاءهای قانونی، انجمن بازوهای تخصصی خود را فعال کرد:

نظام‌بخشی ساختار خود تنظیم‌گری و صیانت از سکوه‌های تبادل: نظام خودتنظیم‌گری اختصاصی برای کسب‌وکارهای تبادل در انجمن، موفق شد استانداردهای فنی و امنیتی فعالیت در این حوزه را بومی‌سازی کرده و با تکیه بر این ساختار نظارتی، از حقوق صنف در برابر محدودیت‌های ناگهانی و برخورد‌های قهری حاکمیتی دفاع کند.

کمیته خودتنظیم‌گری توکن‌سازی: تدوین دستورالعمل‌های اولیه برای پروژه‌های دارای توکن و ایجاد بستر برای پیگیری مطالبات حوزه به خصوص قانون‌گذاری و رگولاتوری

ایجاد کمیته حقوقی: تشکیل تیم متخصص برای ارتقا آگاهی حقوقی اعضای انجمن، پیشگیری از ریسک‌های کیفری حقوقی و مرتبط با فعالیت بلاکچینی، ایجاد مرکز داوری، مشاوره و آموزش

پیگیری و صیانت کمیته خودتنظیم‌گری از کسب و کارها: پیگیری‌های حقوقی و مکاتبات رسمی با نهادهای حاکمیتی، مدیریت شرایط فورس‌ماژور در جریان قطع شدن ۳ هفته‌ای اینترنت «جنگ ۱۲ روزه» و حمایت از کاربران و کسب‌وکارها

فعالیت رسانه ای انجمن در رسانه‌های سطح یک کشور: اطلاع‌رسانی‌های مرتبط با کاربران، کسب و کارها و روند و فرایندهای قانون‌گذاری و همچنین انتشار لیست کسب‌وکارهای مشاهده‌پذیر و شفاف در حوزه

ارتقای سطح دانش و تخصص

تدوین دورس و دوره: تدوین دوره‌های تخصصی برای دانشگاه‌های مهارت ملی، دانشگاه شهید بهشتی، شرکت توف نورد، اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی ایران و غیره.



برگزاری دوره‌های تخصصی: اجرای کارگاه‌های آموزشی حرفه‌ای جهت ارتقای سطح دانش فنی و حقوقی فعالان و کارشناسان اکوسیستم و مشارکت علمی و محتوایی در ۵ رویداد نمایشگاه.



ایجاد فاروم عمومی انجمن: راه‌اندازی بستر تخصصی آنلاین جهت تعامل مستقیم فعالان، اساتید، کارشناسان و کسب‌وکارها.



تولید محتوای راهبردی: تدوین اسناد تحلیلی در خصوص ناترازی انرژی، بررسی تحلیل هش ریت جهانی و جایگاه ایران توسط کارگروه استخراج انجمن، اطلاع‌رسانی مخاطرات حوزه برای کاربران و امنیت داده‌ها که در مرکز پژوهش‌های مجلس و مرکز ملی فضای مجازی مورد استفاده قرار گرفت.





شیراز

شهر شعر و
عطر تازنج

هتل بوتیک بابا باشی



تجربه‌ای از سکونت
در دل تاریخ شیراز



جایی میان نور، رنگ و خاطره
در دل بافت تاریخی شیراز،
هتل بوتیک بابا باشی
بازتعریفی معاصر از معماری ایرانی‌ست؛
جایی برای مکت، دیدن و زیستن.



شیراز

خیابان لطفعلی خان زند
کوچه ۱۳ فرعی ۱۳/۳



معماری اصیل
خانه‌های تاریخی
با روحی تازه



فضای دلنشین
حیاطی با حوض،
درختان و نور



جزئیات ماندگار
شیشه‌های رنگی، آرس‌ها
و هنر دست ایرانی



هنر و اصالت
کاشی‌کاری‌های
دست‌ساز ایرانی



اقامت خاص
اتاق‌های گرام
با امکانات مدرن

بابا باشی

BABA BASHI BOUTIQUE HOTEL
SHIRAZ, IRAN

تحلیل امیرپویان رفیعی شاد از چالش‌های گردشگری در سال ۱۴۰۴ زنجیره بحران‌ها در صنعت گردشگری ایران

بروز نابسامانی‌های سیاسی، اقتصادی، بهداشتی و حتی حوادث طبیعی می‌تواند کسب‌وکارهای حوزه گردشگری را دستخوش جدی‌ترین چالش‌ها کند. سلسله بحران‌های سال ۱۴۰۴ یکی پس از دیگری بدنه نحیف صنعت گردشگری ایران را زیر تازانه گرفت؛ تا جایی که بسیاری از متخصصان، نسبت به بروز موج بیکاری فعالان این صنعت هشدار می‌دهند. امیرپویان رفیعی شاد، رئیس هیأت‌مدیره انجمن صنفی دفاتر گردشگری استان تهران، در این گفتگو چالش‌های پیش‌روی فعالان این صنعت را تحلیل می‌کند.

■ تحلیل شما از فضای این روزهای صنعت گردشگری چیست؟

از سال ۱۳۹۸ به بعد یک زنجیره اتفاق‌ها رخ داد که یکی پس از دیگری بر پیکر نیمه‌جان گردشگری زخمی وارد کردند. چون تحولات سیاسی، اقتصادی و حتی بهداشتی، اولین تأثیرات منفی خود را بر گردشگری می‌گذارند، این صنعت در چند سال اخیر شرایط خوبی را سپری نکرد. در سال ۱۴۰۴ با بروز جنگ دوازده‌روزه و پیامد آن که کنسلی پروازها و قطعی اینترنت بود، این شرایط نامساعد ادامه یافت. حتی اگر کنسلی پروازها و قطعی اینترنت هم وجود نداشت، مردم انگیزه سفر نداشتند. تا بازگشت شرایط فرودگاه‌ها و وضعیت پروازی به حالت قبل، یک تا دو ماه زمان لازم بود و عملاً فصل تابستان از دست رفت؛ در حالی که یکی از مهم‌ترین زمان‌های اقتصادی برای صنعت گردشگری فصل تابستان است. مضاف بر آن، در حوزه گردشگری ورودی نیز وضعیت مناسبی نداشتیم؛ البته به دلیل ورود گردشگر از کشورهایی مانند عراق و افغانستان، این حوزه کاملاً تعطیل نشد اما از گردشگران اروپایی، آمریکایی و کشورهایی که برای ما درآمدزایی بیشتری دارند، خبری نبود. در حوزه گردشگری خروجی،

افزایش نرخ ارز و به تبع آن افزایش نرخ بلیت هواپیما باعث شد هزینه سفر حتی به کشورهای همسایه نیز افزایش یابد. اقشار متوسط جامعه که پیش‌تر امکان سفر به کشورهایی مانند ترکیه، دبی، ارمنستان و گرجستان را داشتند، این امکان را از دست دادند. ما همواره تلاش می‌کردیم این تصور که سفر یک امر لوکس است، را از بین ببریم. همیشه تأکید داشتیم که سفر کالای ضروری است و باید در سبد خانوار قرار گیرد اما با قیمت فعلی دلار عملاً سفر به کالای لوکس تبدیل شده است. اگر هزینه سفر یک خانواده به ترکیه، دبی، ارمنستان یا گرجستان تنها ۲ هزار دلار باشد، یعنی آن‌ها باید حدود ۳۰۰ میلیون تومان هزینه کنند. این رقم برای اقشار متوسط جامعه سنگین است؛ چه برسد به اقشار ضعیف. تا زمانی که رشد صعودی نرخ دلار و یورو ادامه داشته باشد، اثر آن در بسته‌های سفر نمایان می‌شود. ناگفته نماند که ایرانی‌هایی که به سایر نقاط دنیا سفر می‌کنند، سفیران فرهنگی این سرزمین هستند و تعامل آن‌ها با مردم سایر کشورها، می‌تواند تبلیغ مثبت برای کشور باشد. با افزایش قیمت ارز و کاهش سفرهای خارجی مردم، این ضرورت فرهنگی نیز از بین می‌رود.

■ آیا وضعیت گردشگری داخلی هم به همین شکل است؟

در روزهای آخر سال ۱۴۰۴ شاهد افزایش نرخ بلیت هواپیما بودیم؛ قیمت بلیت مشهد در محدوده ۱۰ میلیون تومان و قیمت بلیت کیش و قشم بالاتر از ۱۰ میلیون تومان است. یک خانواده پنج‌نفره فقط برای بلیت هواپیما باید حدود ۱۰۰ میلیون تومان هزینه کند. البته قطار و اتوبوس نیز وجود دارد، اما بسیاری از سالمندان و میانسالان شرایط سفر با این وسایل را ندارند. اگر هدف همگانی‌سازی سفر است، باید شرایطی فراهم شود که افزایش نرخ‌ها با درآمد اقشار متوسط و ضعیف همخوانی داشته باشد. البته در اینکه هزینه‌های ایران‌لین‌ها افزایش پیدا کرده، نرخ سوخت افزایش یافته و بالا رفتن نرخ ارز مستقیماً روی این موضوع تأثیرگذار است، شکی نیست. با این حال از حاکمیت، رئیس‌جمهور محترم و هیأت دولت انتظار می‌رود در نظر بگیرند که این افزایش نرخ‌ها باید با درآمد کارمندان اقشار متوسط و اقشار ضعیف جامعه و همچنین دهک یک تا هفت که کم‌توان‌تر هستند، همخوانی داشته باشد. تنها موضوع گوشت و مرغ و روغن مطرح نیست؛ حذف ارز ترجیحی توسط بانک مرکزی و دولت، تأثیر خود را بر خدماتی مانند گردشگری نیز گذاشته است. درخواست ما از دولت این است که حداقل برای کارمندان و دهک‌های پایین‌تر تسهیلاتی در حوزه سفر در نظر گرفته شود.

■ با این شرایطی که شما مرور کردید، به نظر می‌رسد مدیران آژانس‌های مسافرتی اصلاً حال و روز خوبی ندارند.

آژانس‌هایی که روی تورهای خروجی کار می‌کردند، پس از جنگ خردادماه با چالش‌های زیادی مواجه شدند. در شرایطی که فورس‌ماژور اعلام نشده، ما موظف به پایبندی به قراردادهای هستیم. سفرها کنسل شد، اما برخی هتل‌های خارجی پیش‌پرداخت‌ها را باز نمی‌گردانند و مطالبه کل وجوه را دارند. لازم است در این زمینه هم‌اندیشی صورت گیرد تا از زیان بیشتر همکاران جلوگیری شود.



قرار دارد و مانند یک فنر فشرده شده است. اگر این فشار آزاد شود، رشد جهنده و قابل توجهی در صنعت گردشگری خواهیم داشت. باید آماده باشیم تا روزهایی خوبی را در این حوزه تجربه کنیم. تأکید می‌کنم مثال‌هایی که ارائه می‌کنم مربوط به تشریفات زرد یا جملات انگیزشی نیست؛ این تجربیات اثبات شده هستند. در سال‌های ۹۷ و ۹۸ پس از برجام، بهترین دوران گردشگری ورودی را داشتیم. در ایالات متحده هم چند ماه پس از شرایط بحرانی ناشی از حوادث ۱۱ سپتامبر، وضعیت بهبود یافت. امیدواریم در سال ۱۴۰۵ شاهد رشد بیشتر و شرایط بهتر برای همکاران باشیم. این صحبت‌ها هر سال تکرار می‌شود، اما خوش‌بین هستیم که شرایط خوبی فراهم شود و همکاران بتوانند بهترین سال کاری خود را تجربه کنند. افزایش فعالیت دفاتر خدمات گردشگری، علاوه بر اینکه اثرات اقتصادی خوبی برای مدیران و کارکنان آن‌ها دارد، به اقتصاد کشور نیز کمک می‌کند. دل ما هم از این رونق‌ها شاد می‌شود.

■ به عنوان آخرین سوال، در کف بازار گردشگری شاهد تعدیل نیرو و تعطیلی برخی برندها هستیم. نظر شما درباره این موج چیست؟

واقعیت را نمی‌توان کتمان کرد. بسیاری از دفاتر با چالش‌ها و بحران‌های مالی روبه‌رو هستند. یک جمله قدیمی می‌گوید: وای به حال کسی که درآمدش ۱۹ و خرجش ۲۰ باشد. وقتی درآمدها و هزینه‌های یک دفتر خدمات گردشگری که نیروهای انسانی زیادی دارد، همخوانی نداشته باشد، بی‌شک با چالش مواجه می‌شود. در بسیاری موارد، درآمد حتی کمتر از ۱۹ است و بخشی از اندوخته‌ها و سپرده‌های مالی گذشته، صرف حفظ دفاتر و نیروها می‌شود تا از تعطیلی بنگاه‌ها جلوگیری شود. این تلاش ستودنی است. متأسفانه زنجیره بحران‌ها از سال ۹۸ ادامه داشته و سه تا چهار سال دیگر نیز ادامه خواهد داشت؛ تقریباً یک دهه بحران در صنعت گردشگری داریم. اکنون شش تا هفت سال از این دهه گذشته و امیدواریم که سال ۱۴۰۴ نقطه پایان این زنجیره بحران‌ها باشد. در حوزه دفاتر گردشگری، اکثر همکاران ما را خانم‌ها تشکیل می‌دهند که نان‌آور خانواده هستند. کاهش یا تعدیل نیروی انسانی، پیامدهای رفتاری و جامعه‌شناختی دارد که باید مورد توجه مسئولان قرار گیرد. بنابراین نگاه ویژه‌ای به این موضوع، ضروری است. توقع ما از دولت و حاکمیت بیشتر است. بسیاری معتقدند بنگاه‌های اقتصادی، زودبازده هستند و باید صرفاً از آن‌ها حمایت کرد. در حالی که فقط در استان تهران بیش از ۲۵۰۰ دفتر مسافرتی دارای مجوز رسمی فعالیت می‌کنند. اگر از این دفاتر حمایت شود، آن‌ها می‌توانند در کاهش نرخ بیکاری و بهبود اقتصاد کشور مؤثر باشند. در این حالت دیگر نیازی به وام‌های اشتغال‌زایی نیست. با ادامه فعالیت دفاتر مسافرتی در تهران و کل کشور، تعداد زیادی موقعیت شغلی برای افراد ایجاد می‌شود. نباید این ظرفیت را نادیده گرفت و اجازه داد صنعت گردشگری دچار رکود شود.

آتی بتوانیم چند سالی را که در حوزه گردشگری کم‌کار بودیم جبران کرده و فصل پررونقی داشته باشیم. واقعیت این است که حتی شهروندان کشورهای اروپایی نیز متقاضی سفر به ایران هستند اما صدور هشدارهای سفر در کشورهای غربی، تأثیر خود را می‌گذارد و گردشگرانی که می‌توانند با ورود به ایران، باعث حرکت چرخ‌های این صنعت شوند، از سفر به ایران منصرف می‌شوند. به محض فراهم شدن شرایط و خروج از بحران‌های سیاسی و نظامی، می‌توانیم اتفاق خوبی را در صنعت گردشگری، به‌ویژه گردشگری ورودی، شاهد باشیم.

■ اگر فرض کنیم رئیس دولت، به عنوان بالاترین مقام اجرایی از شما پیشنهادی جهت اصلاح امور بخواهد، چه توصیه‌ای دارید؟

نخست اینکه شرایط بحرانی و فورس‌ماژور برای صنعت گردشگری اعلام شود تا از خروج بی‌جهت ارز به دلیل جریمه قراردادهای جلوگیری شود. دوم اینکه تنفس ۵ تا ۱۰ ساله در حوزه مالیات، مالیات بر ارزش افزوده و سامانه مؤدیان برای این صنعت در نظر گرفته شود. این تصمیم باید شامل دفاتر، هتل‌ها و ایرلاین‌ها شود. گردشگری می‌تواند در آینده به اقتصاد کشور کمک کند، نرخ بیکاری را کاهش و ارزآوری را افزایش دهد و بر تولید ناخالص داخلی اثرگذار باشد. این صنعت امروز نیازمند حمایت است.

■ با نگاه واقع‌بینانه‌ای که دارید، توصیه شما برای همکاران تان در صنف گردشگری برای سال ۱۴۰۵ چیست؟

واقعیت این است که شرایط برای ما کاملاً روشن نیست، با این حال مثل همیشه، بر امید به آینده تأکید داریم. این شرایط هرچند سخت است اما یک فرصت مناسب برای ایجاد تحول در کسب‌وکار است؛ به‌ویژه که فعالیت‌ها در بسیاری موارد محدود شده است. تمرکز بر گردشگری دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های مربوط به گردشگری سلامت و گردشگری ورودی ایران اهمیت زیادی دارد. ارتقای دانش و آموزش کارکنان نیز به صورت مقطعی و هدفمند انجام گیرد تا بتوانیم نیروهای توانمندتری در کنار خود داشته باشیم. صنعت گردشگری اکنون تحت فشار فراوان

■ مدیران آژانس‌ها در دوران کرونا هم آسیب زیادی دیدند...

بله. در فاصله سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ بحران کرونا را داشتیم و بازار سفر بسیار کوچک شده بود اما همکاران ما همچنان درگیر مسائل مالیاتی همان سال‌ها هستند. در آن زمان گفته می‌شد شرایط خاص لحاظ می‌شود، اما اکنون فراموش شده است. تأکید ما این است که سال ۱۴۰۴ به عنوان سال بحران گردشگری ثبت شود تا در آینده تسهیلاتی برای این صنعت در نظر گرفته شود. صنعت گردشگری در شرایطی قرار دارد که اگر حمایتی وجود نداشته باشد، محکوم به مرگ است. رئیس‌جمهور محترم بارها و بارها به اهمیت صنعت گردشگری اشاره کردند و همیشه یکی از راهکارهای برون‌رفت از مشکلات را صنعت گردشگری اعلام کردند. اکنون وقت عمل است.

■ برداشت ما این است که مشکل صنعت گردشگری و راه‌حل آن فراتر از خود صنعت است و دولت و ساختار سیاسی باید برای رشد آن اقدام کنند. نظر شما در این رابطه چیست؟

صنعت گردشگری صنعتی چندوجهی است. اداره پست، هلال احمر، پلیس، وزارت صمت، وزارت بهداشت و سایر سازمان‌ها در زنجیره گردشگری نقش دارند و این صنعت نیازمند حمایت جمعی است. ما خواسته ویژه‌ای نداریم، بلکه حداقل تسهیلات و تمهیدات برای بقا را مطالبه می‌کنیم. اکنون بیش از توسعه، به بقای صنعت می‌اندیشیم. در دوره شیوع کرونا ما در هر مراجعه و هر نشستی که با مسئولان داشتیم، به ما می‌گفتند که خیالتان راحت باشد ولی الان آن وعده‌ها فراموش شده است. صحبت ما این است که مسئولان سال ۱۴۰۴ را که سال بحران گردشگری در کشور بود، فراموش نکنند و در آینده از فعالان این صنعت حمایت کنند. الان تمرکز ما فقط بر بقای صنعت گردشگری در کشور است؛ هرچند همچنان به آینده امیدوار هستیم. در حال حاضر باید جوری رفتار کرد که با توجه به شرایط، واقعیت‌ها و وضعیت جامعه، بتوان برای صنعت گردشگری کشور یک اقدام مفید و ارزنده انجام داد. تقاضای بالقوه برای سفر به ایران در کشورهای دیگر وجود دارد و افراد زیادی مشتاق سفر به ایران هستند. امیدواریم با ثبات سیاسی و شرایطی که سیاست‌گذاران باید برای کشور فراهم کنند، در سال



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفت‌وگو اسکن کنید

روایت سیدمصطفی موسوی از چالش‌های صنعت گردشگری در سال ۱۴۰۴

افت ۹۰ درصدی بازار گردشگری

صنعت گردشگری از آن دست صناعی است که هرچند می‌تواند در تولید ناخالص داخلی سهم بسزایی داشته باشد اما در سال‌های اخیر به دلیل بروز مشکلات متعدد و پیایی دچار رکود شده است. حالا دیگر سفر از سید اغلب خانوارها حذف شده و خانواده‌ها ناچارند هزینه‌های مربوط به سفر را برای تأمین نیازهای اولیه‌شان صرف کنند. سیدمصطفی موسوی، رئیس کمیسیون گردشگری اتاق بازرگانی ایران از چند و چون تحولات در این حوزه می‌گوید.

گردشگری قدرت نقدشوندگی بیشتری دارد و به جای کالا، خدمات به گردشگران ارائه می‌شود. رکود بازار، گران شدن ارز و بالا رفتن قیمت‌ها باعث شده سید خانوار کوچک شود و حجم سفرهای داخلی و خارجی ایرانی‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر، با توجه به افزایش نرخ ارز، سفر به ایران برای خارجی‌ها سفر ارزان‌قیمتی بود ولی شرایط سیاسی و شرایط حال حاضر منطقه باعث شد حدود ۲۰ کشور از جمله عراق، چین و روسیه به شهروندان‌شان برای سفر به ایران هشدار بدهند. یادمان باشد که بیشترین گردشگرهای ایران از کشور عراق بودند. مقارن بودن این افت با ماه رمضان که در روزهای پایانی سال ۱۴۰۴ قرار گرفت، طبیعتاً رکود بازار را ادامه داد. تقریباً می‌توان گفت اکثر شرکت‌های گردشگری در حال ورشکست شدن هستند. آن‌ها به شدت با تعدیل نیرو مواجه هستند و هیچ استفاده‌ای از فرصت زمانی زمستان نداشتند. نه هتل‌دارها توانستند هتل‌ها را پر کنند نه شرکت‌هایی که با آن‌ها قرارداد دارند

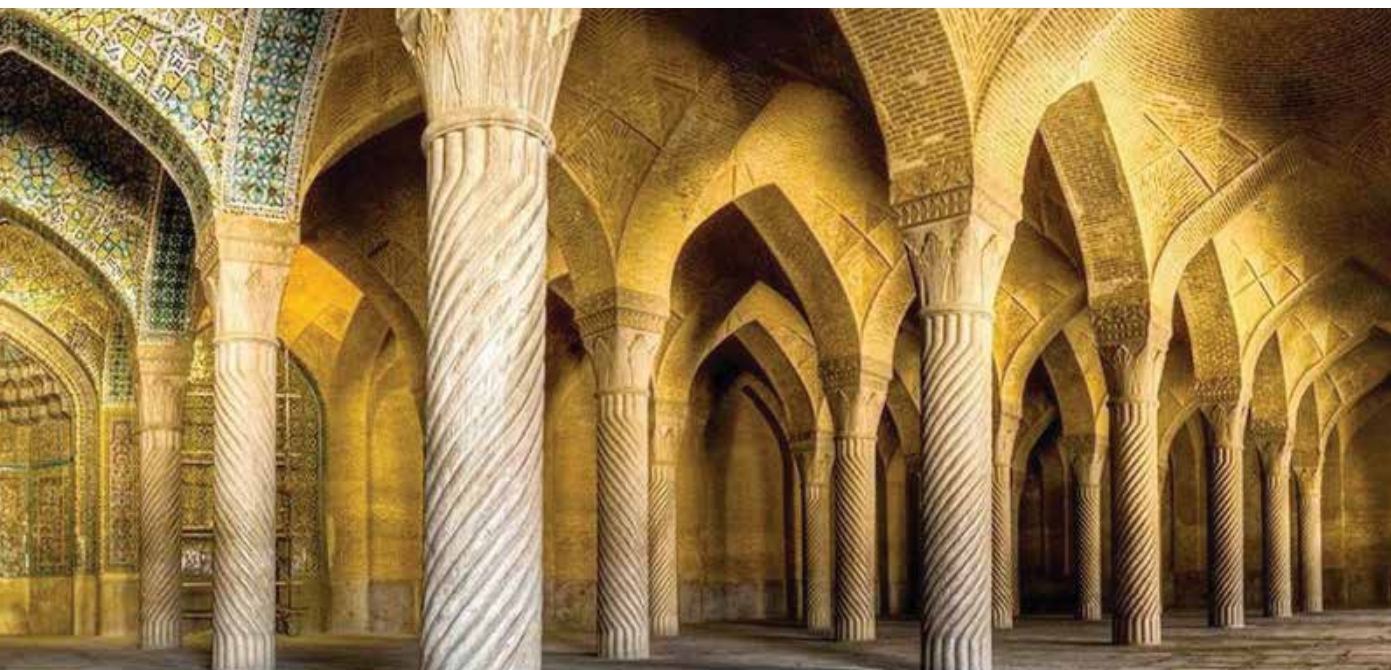
مالی آن‌ها به ریال است، تورم باعث زبان دوطرفه برای آن‌ها می‌شود. برنامه‌ریزی نکردن برای آینده و از دست دادن بازارهای داخلی و خارجی، در کنار تحلیل منابع مالی، به عاملی برای از بین رفتن این کسب‌وکارها تبدیل شده است. تا مشکل ایران و آمریکا به یک ثبات نرسد، این روند کماکان ادامه خواهد داشت و حداقل تا اوایل اردیبهشت‌ماه همین حالت را خواهیم داشت. بعد از آن باید دید چه می‌شود.

■ یکی از حوزه‌هایی که تقریباً اتفاق نظر روی آن وجود دارد که در ۱۴۰۴ با چالش جدی مواجه شده، حوزه گردشگری است. نظر شما درباره وضعیت کسب‌وکارهای این حوزه چیست؟

در گردشگری چند گزینه دخیل است؛ حمل‌ونقل مسافر، هتلداری، خدمات لجستیک، رستوران‌داری و سایر کسب‌وکارهای مشابه. همه این بازیگران، در امتداد همدیگر یک بسته خدماتی آماده می‌کنند تا گردشگر بتواند سفر کند.

■ تحلیل شما از شرایط حاکم بر کسب‌وکارها و بنگاه‌های اقتصادی در سال ۱۴۰۴ چیست؟

کسب‌وکارها را باید به دو دسته تقسیم کرد؛ دسته اول کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و دسته دوم، کسب‌وکارهای بزرگ یا خیلی بزرگ که سهم بالایی در تولید ناخالص داخلی دارند. اکثر شرکت‌های بزرگ، خصولتی هستند و تعداد بسیار کمی از آن‌ها، مالکیت خصوصی دارند. چون دولت، در ساختار خصولتی‌ها نقش سهام‌دار را دارد، اگر دچار کسری شوند، دولت خودش را موظف به حمایت می‌داند و تأمین اعتبار می‌کند. با توجه به اینکه بنگاه‌های کوچک و متوسط منابع مالی محدودی دارند، مشکلات ناشی از تورم و رکود زودتر به آن‌ها آسیب می‌زند. شرایط حال حاضر روند رکود را برای این شرکت‌ها تشدید می‌کند. نبود تصویری واضح از آینده، مانع برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت توسط مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌شود. همچنین، از آنجایی که منابع



حوزه گردشگری به مدت ۱۲ ماه استمهال کند. همچنین در شرایط خاص برای فعالان این حوزه سرمایه در گردش تامین شود که بتوانند سرپا بمانند. تعطیلی کسب و کارهای گردشگری خیل عظیم بیکاری را پشت‌بند خود خواهد داشت.

■ آیا منابع آن هم تامین شده است؟

وزارت گردشگری باید از منابع جاری دولت تامین کند. وزارت گردشگری به دنبال بسته حمایتی برای این حوزه است اما زمان تعیین مصوبه هیأت دولت، مشخص نیست.

■ در بودجه ۱۴۰۵ اتکا به نفت کم است و بیشتر بر مالیات تمرکز شده است. این مالیات چقدر کسب و کارها به‌ویژه حوزه گردشگری را تحت فشار قرار می‌دهد؟

نگاه سلیقه‌ای به آژانس‌ها و شرکت‌های مسافرتی منجر به ایجاد یک وضعیت آشفته شده است. وقتی یک نفر اقدام به خرید یک بلیط می‌کند، همزمان با صدور بلیط تمام مالیات‌ها و بیمه آن پرداخت می‌شود. شرکت‌های گردشگری از این خرید، یک حاشیه سود اندک دارند. طبق قانون، این سود باید شامل ارزش افزوده شود؛ اما در برخی شهرها و استان‌ها این مسائل لحاظ نمی‌شود و اطلاعات کافی در این زمینه وجود ندارد. به همین خاطر مدیران آژانس‌ها درگیر هیئت‌های حل اختلاف می‌شوند. در کل حاشیه سود گردشگری خیلی پایین و معمولاً کمتر از ۱۰ درصد است. فشار آوردن برای اخذ مالیات فعالان این صنعت را بیشتر درگیر می‌کند. متأسفانه سرمییزها در سطح استان‌ها علم کافی درباره صنعت گردشگری ندارند و زمینه‌ساز مشکلات زیادی برای فعالان این حوزه می‌شوند.

در بخش گردشگری ایجاد کرد.

■ از سال‌های گذشته بخش‌هایی از صنعت گردشگری مانند هتل‌ها و ایرلاین‌ها در حال توسعه بودند. چالش‌های سال ۱۴۰۴ چه بر سر این سرمایه‌گذاری‌ها آورد؟

از آنجایی که هزینه‌ها به دلار است، قطع به یقین این بخش هم مشکل دارد. مثلاً یک ایرلاین باید قطعات را از خارج از کشور وارد کند و هزینه را به دلار بپردازد. یک سری از قطعات تحریمی هستند و باید تحریم دور زده شود و باز هم بر هزینه‌ها افزوده می‌شود. در انتقال پول هم با مشکل برخورد می‌کنند و هزینه‌های سرسام‌آوری بر دوش آن‌ها است. در تامین نیروی انسانی و اورهال کردن هواپیماها با مشکلات مواجه هستند و کمبود مسافر هم بر همین مسأله تاثیر گذاشته است. اغلب بلیط پروازها با قیمت واقعی فروخته نمی‌شوند؛ اکثراً هم با صندلی خالی می‌روند و می‌آیند. این‌ها همه ضرر است.

■ چه توصیه‌ای برای فعالان بخش خصوصی به‌ویژه در حوزه گردشگری دارید؟

فعالان این حوزه بیشتر در منابع مالی مشکل دارند. ما به دولت پیشنهاد دادیم مطالبات دولتی از جمله در بخش‌های بیمه و مالیات را برای کسب و کارهای

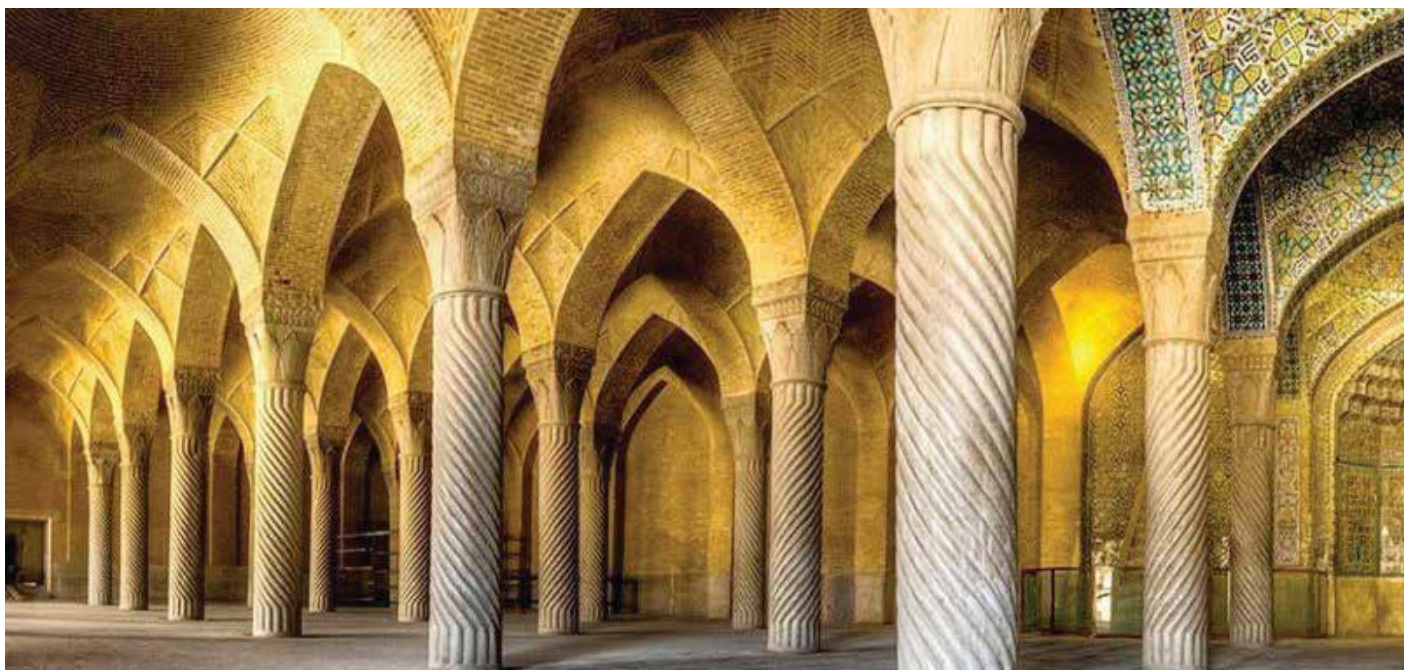


اکثر شرکت‌های گردشگری در حال ورشکست شدن هستند. آن‌ها به شدت با تعدیل نیرو مواجه هستند و هیچ استفاده‌ای از فرصت زمانی زمستان نداشتند

و چارتر کردند، توانستند تعهدات‌شان را محقق کنند. از طرف دیگر امکان قرارداد بستن با خارج از کشور برای ورود گردشگر خارجی وجود ندارد. به طور کلی صنعت گردشگری را می‌توان به صورت یک صنعت حساس دید که عوامل محیطی، طبیعی، سیاسی و نظامی همه بر آن دخیل هستند و کوچک‌ترین تنش باعث می‌شود این حرکت به کلی متوقف یا کند شود. در حال حاضر به طور میانگین هتل‌داری، گردشگری سلامت و گردشگری داخلی، بین ۸۰ تا ۹۰ درصد با افت همراه بوده است.

■ سهم گردشگری در تولید ناخالص داخلی چقدر است؟

صنعت گردشگری در سال ۱۴۰۳ بدون در نظر گرفتن سفرهای داخلی، هفت میلیارد دلار درآمد ارزی داشت و سهم این صنعت در تولید ناخالص داخلی بین چهار تا پنج درصد بوده است. فکر می‌کنم در حال حاضر این رقم به یک یا دو درصد رسیده باشد. درباره سال ۱۴۰۵ هم حرفی نمی‌توان زد تا ببینیم آیا شرایط ثابت می‌شود یا به سمت تنش بیشتر می‌رود. صنعت گردشگری بدون شک برای بازیابی به زمان نیاز دارد؛ یعنی حتی اگر اردیبهشت‌ماه هم شرایط عادی شود، نمی‌توان به راحتی گردشگر خارجی جذب کرد. حتی اگر شرایط مناسب باشد و منطقه به یک سامان رسیده باشد، عملاً تا تیرماه نمی‌توان رونقی



تحلیل سهند عقدایی از وضعیت گردشگری ایران در سال ۱۴۰۴

سرنوشت گردشگری در دوره بحران

طبیعت‌گردی تقریباً از ابتدای دهه ۸۰ در میان نسل جوان ایرانی رواج بیشتری پیدا کرد. آن‌ها با رویکرد آشتی با طبیعت و دوری از فضای آشفته شهری، این فعالیت گروهی را در برنامه‌های تفریحی خود قرار دادند. این موج، رفته‌رفته به یک شاخه جدی گردشگری در بازار سفر ایران تبدیل شد و برخی آژانس‌ها به طراحی و اجرای تورهای طبیعت‌گردی رو آوردند. سهند عقدایی، هم‌بنیانگذار و مدیرعامل شرکت اسپیلت البرز که ۲۰ سال است در حوزه طبیعت‌گردی فعالیت می‌کند، در این گفتگو چالش‌ها و چشم‌اندازهای صنعت گردشگری در ایران را زیر ذره‌بین قرار می‌دهد. او که دانش‌آموخته مهندسی مکانیک است، پس از اینکه به صورت حرفه‌ای کوهنوردی را تجربه کرد، نگاهی تخصصی‌تر به گردشگری پیدا کرد و امروز یکی از مجریان معتبر تورهای طبیعت‌گردی داخلی و خارجی است. جالب اینکه عقدایی در حال حاضر به عنوان دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی سیاسی در دانشگاه تهران مشغول به تحصیل است. همین تجربه‌ها و دانش‌های متنوع، به تحلیل‌های او عمق بیشتری می‌بخشد.

این مبالغ قابل برگشت نیست. به دلیل چنین نگرانی‌هایی، خیلی از کسانی که پول این سفرها را هم دارند جلو نمی‌آیند؛ می‌ترسند و دست نگه می‌دارند. به همین دلیل نه تنها ما، بلکه همه کسانی که در حوزه گردشگری فعالیت دارند، در سال ۱۴۰۴ روند رو به افتی را تجربه کردند.

■ ارزیابی شما از فضای کسب‌وکار در سال ۱۴۰۴ چیست؟

الان اگر بگویم چالش‌ها زیاد شده و وضع کسب‌وکارها بد شده، حرف جدیدی نزده‌ام و همه این حرف‌ها را می‌گویند. همه این‌ها واقعیت و اظهرمن الشمس است. اما فکر می‌کنم مخصوصاً در سال پیش‌رو باید منتظر تعطیلی‌ها و ورشکستگی‌های بزرگ بود. در حال حاضر که با شرکت‌ها و مدیرهای مختلف صحبت می‌کنم، انگار همه مطمئن هستند هر طور شده خودشان را به عید برسانند و بعد برای ادامه تصمیم بگیرند. بسیاری از شرکت‌ها را می‌بینم و می‌شنوم که خیلی جدی به این فکر کرده‌اند که با افزایش حقوق‌هایی که قرار است اتفاق بیفتد، شرکت‌ها یا واحدهای اقتصادی‌شان را تعطیل کنند یا حداقل به حالت تعلیق دریاورند. به همین دلیل بعد از عید، به خاطر تمدید نکردن قراردادهای با یک موج شدید بیکاری مواجه خواهیم بود.

■ این تحلیل شما از سال ۱۴۰۵ است؟

بله. به نظر می‌رسد هم‌زمان با ورود به سال ۱۴۰۵، چند اتفاق در حال روی دادن است. جدا از مسائل سیاسی که آیا جنگ اتفاق می‌افتد یا خبر و اگر اتفاق بیفتد، نتایج آن چه خواهد بود، از ابتدای سال جدید با تعطیلی‌های گسترده مواجه خواهیم شد. به این صورت که یک سری از شرکت‌ها یا تعدیل نیروی گسترده انجام می‌دهند یا به طور کامل تعطیل

سفر هستند که درباره مقاصد طبیعت‌گردی در خارج از کشور تولید محتوا می‌کنند که مورد استقبال مردم هم قرار می‌گیرد؛ اما توان سفر خیلی پایین آمده و هر سال هم کمتر می‌شود. همین حالا ما از آذرماه با دلار ۱۰۰ هزار تومان تورها را معرفی کردیم و فروش را انجام دادیم و الان دلار به بیش از ۱۶۰ هزار تومان رسیده است؛ این یعنی در همین دو، سه ماه توان مردم ۶۰ درصد کاهش پیدا کرده است. ما با این بارادوکس مواجه هستیم. مشتریان ما هم اغلب کسانی هستند که به دلیل موقعیت شغلی‌شان توان مالی لازم را دارند. متأسفانه طبقه متوسط توان حضور در این تورها را از دست داده است.

■ بازار گردشگری در سال ۱۴۰۴ نسبت به سال‌های قبل با چه تغییراتی مواجه شد؟

در سالی که گذشت، مشتریان ما کم نشدند. چون همان‌طور که گفتم مشتریان ما کسانی هستند که درآمدهای ارزی یا درآمدهای ریالی خیلی بالا دارند؛ البته باید دید در ماه‌های آینده چه اتفاقی می‌افتد. در سال ۱۴۰۴ مسأله‌ای که با آن مواجه بودیم، جنگ دوازده‌روزه بود که منجر به تعطیلی پروازها شد و در آن مدت نمی‌شد تور برگزار کرد. بعد از آن هم تا به همین امروز اولین سوالی که مشتری از ما می‌پرسد این است که اگر به هر دلیلی پرواز کنسل شد یا جنگ شروع شد، وضعیت تور ما چه می‌شود. جواب روشنی هم برای این سوال وجود ندارد، مگر اینکه خسارت‌هایی که به وجود می‌آید بین ما و مشتری تقسیم شود. روال کار ما به این صورت است که باید هزینه توری که قرار است چندماه بعد برگزار شود را به طرف‌های خارجی پرداخت کنیم؛ مثلاً باید پول پرواز و محل اقامت را بدهیم. حال اگر شب قبل از برگزار تور، ناگهان پروازها کنسل شود یا تهدید شرایط جنگی رخ دهد، هیچ کدام از

■ در سال‌های اخیر، آژانس‌های گردشگری توجه بیشتری به تورهای طبیعت‌گردی نشان می‌دهند. این استقبال از کجا شروع شد؟

زمانی که ما وارد این حوزه شدیم و تورهای طبیعت‌گردی را برگزار کردیم، کسی شناختی از این‌گونه تورها نداشت؛ حتی کسانی که مجوز می‌دادند هم آگاه نبودند که برای چه چیزی مجوز می‌دهند. من که برای گرفتن مجوز رفته بودم به من توصیه کردند که همان کوهنوردی را ادامه دهم و این فعالیت را یک فعالیت گردشگری نمی‌دیدند. در ابتدای کار رقیب جدی نداشتیم و چند آژانس محدود این کار را انجام می‌دادند. به همین خاطر روند کار بسیار خوب بود. تقریباً از ۱۰ سال قبل توجه‌ها به این حوزه جدی‌تر شده است. در ابتدا طبیعت‌گردی داخلی بود و پس از آن تورهای طبیعت‌گردی خارجی هم برگزار شد. در پنج سال اخیر اسپیلت البرز طبیعت‌گردی داخلی را تعطیل کرده و فقط در زمینه تورهای ورودی و خروجی فعالیت می‌کند. همین حالا تقاضاهای زیادی برای تجربه طبیعت در مقاصد مختلف دور و نزدیک مانند جنگل‌های آمازون در قاره آمریکا، پرو، کوبا، قطب جنوب، قطب شمال و حیات وحش در قاره آفریقا وجود دارد. سال ۸۶ من برای شناخت منطقه و راهاندازی تور کنیا به آن‌جا سفر کردم. خیلی از مقاصد دیگر مثل نپال و ویتنام را هم من برای اولین بار مورد بررسی قرار دادم و پس از مطالعه، تور آن‌ها را برگزار کردم. این روزها تورهای متنوعی در این مسیرها توسط آژانس‌های مختلف برگزار می‌شود.

■ استقبال مردم از این تورها چطور است؟

اکنون یک حالت دوگانه ایجاد شده است. مردم به این‌گونه سفرها علاقه زیادی دارند. این را از بازخورد آن‌ها به محتواهای تولید شده در فضای مجازی می‌بینم. خیلی از اینفلوئنسرهای

می‌گیرد؟

اگر جنگ رخ بدهد، طبیعتا بی‌ثباتی بیشتر می‌شود. نتیجه آن جنگ بسیار مهم است؛ اینکه چه کسی مغلوب می‌شود و چه اتفاقاتی در صحنه سیاسی و نظامی می‌افتد. اکنون خیلی نمی‌توان پیش‌بینی کرد که نتیجه چه می‌شود؛ چون نتیجه جنگ را سیاست تعیین نمی‌کند بلکه واقعیت میدان تعیین‌کننده است.

■ شما شناخت و دانش زیادی نسبت به محیط اجتماعی و سیاسی ایران دارید؛ بیش از سه دهه هم در این جامعه کسب‌وکار داشته‌اید. با این تجربه و دانش چه توصیه‌ای به فعالان کسب‌وکار برای شرایط فعلی بازار دارید؟

اگر از یک سری کسب‌وکار که به ساختارهای تحریم وصل هستند و سودهای خوبی هم می‌برند فاکتور بگیریم، مابقی کسانی که فعالیت ارگانیک اقتصادی انجام می‌دهند، باید با سیاست‌های مناسب به شرایط بقا بروند. این سیاست‌های بقا یک بعد اخلاقی هم دارد که بقا فقط برای شرکت نیست، بقا برای کارکنان هم است. توصیه می‌کنم در این شرایط سخت اقتصادی، اولین تصمیم مدیران تعدیل نیرو نباشد. در شرایط فعلی اگر کسی بیکار شود تقریبا غیرممکن است که دوباره کاری پیدا کند. آخرین گزینه باید تعدیل نیرو باشد. نکته اخلاقی‌تر این است که با صحبت کردن و مطرح کردن شرایط، کارکنانی که مایلند با ساعت کار کمتر و دریافتی کمتر کار کنند، حضور داشته باشند.

■ اگر بخواهید به صورت خلاصه سال ۱۴۰۵ را تجسم کنید، چه می‌گویید؟

اگر شیوه مدیریت بازار تغییر نکند، نه تنها رشد اقتصادی نخواهیم داشت بلکه با سرعت بیشتری با بحران‌ها مواجه می‌شویم.

این اتفاق در ونزوئلا، زیمبابوه و در یک بازه زمانی در صربستان افتاد و پول ملی از چرخه خارج شد و دلار جای آن را گرفت.

■ آیا در این شرایط راهکارهایی وجود دارد که به نظام حکمرانی پیشنهاد داد تا از این اتفاق‌ها پیشگیری شود؟

مسئله اقتصاد ایران یک مسئله سیاسی است و از جنس سیاست‌گذاری اقتصادی نیست. یک بُعد آن مسائل بین‌المللی مانند تحریم و عدم ارتباط و مرادده مالی با جهان است. بُعد دیگر آن عدم اعتماد عمومی است که یک چالش کاملا داخلی است؛ یعنی اگر همین حالا دولت حرفی بزند، مردم عکس آن فکر و عمل می‌کنند یا به آن توجه اندکی می‌کنند. در شرایطی که از یک سو، مشکل مسائل بین‌الملل وجود دارد و از سوی دیگر مردم نسبت به آینده نگران هستند، سرمایه‌گذاری صورت نمی‌گیرد و کسب‌وکارها محدود می‌شوند. باید مسئله اقتصاد ایران از زاویه سیاسی مورد بررسی قرار بگیرد. در درجه اول باید مشکلات مان را با جهان حل کنیم. بارهایی که بر دوش جامعه ایران است، باید برداشته شود. محدودیت‌های داخلی هم باید از بین برود.

■ اگر ایران درگیر جنگ شود، آیا در پیش‌بینی‌ها تغییری صورت



ابرتورم زمانی اتفاق می‌افتد که تورم سه رقمی شود. وقتی تورم سه رقمی شود، ۱۰۰ درصد و ۱۰۰۰ درصد خیلی تفاوتی با هم ندارد. وقتی تورم سه رقمی شود، مردم دیگر به پول ملی اعتماد ندارند

می‌شوند. وضعیت تورم و افزایش نرخ دلار هم که تقریبا روشن است. احتمالی که قبل از اعتراضات مردمی از سوی یک سری از اقتصاددان‌ها پیش‌بینی شده بود، مواجه شدن با ابرتورم برای اولین بار در تاریخ معاصر اقتصاد ایران بوده است. ابرتورم زمانی اتفاق می‌افتد که تورم سه رقمی شود. وقتی تورم سه رقمی شود، ۱۰۰ درصد و ۱۰۰۰ درصد خیلی تفاوتی با هم ندارد. وقتی تورم سه رقمی شود، مردم دیگر به پول ملی اعتماد ندارند و تمام دارایی‌هایشان را به چیزی به غیر از پول ملی مانند ارز و طلا تبدیل می‌کنند. دیگر خریده‌ها را باید با ارز خارجی انجام داد. خطر این اتفاق برای سال ۱۴۰۵ بیش از گذشته پیش‌بینی می‌شود. فکر می‌کنم اقتصاد ایران با این شرایط به آخر خط نزدیک شده است.

■ به نظر می‌رسد همین حالا هم مردم به پول ملی اعتماد ندارند و پول‌هایشان را به ارز، طلا و هر چیزی که توان آن را داشته باشند تبدیل می‌کنند. این طور نیست؟

یک فرقی وجود دارد؛ در حال حاضر مردم اندوخته‌هایشان را به طلا و ارز تبدیل می‌کنند اما وقتی تورم سه رقمی شود، پول ملی از گردش روزانه خارج می‌شود؛ یعنی مثلا برای خرید موبایل دلار پرداخت می‌کنند. ممکن است این وضعیت به جایی برسد که با پول ملی توان خریده‌های روزمره هم از بین برود.



تحلیل صمد سلیمانی از صنعت حمل و نقل هوایی در سال ۱۴۰۴

حذف سفرهای هوایی از سبد خانوار

یک جست‌وجوی سریع در گوگل بیش از ۲۰ عنوان ایرلاین ایرانی را معرفی می‌کند، در حالی که چند دهه پیش، تعداد ایرلاین‌های ایرانی بیش از انگشتان یک دست نبود. بسیاری از کشورها هم تعداد محدودی ایرلاین دارند اما این تصمیم در صنعت هوایی کشور زمانی گرفته شد که تحریم‌ها اجازه خرید و تامین هواپیما را به ایرلاین‌های موجود نمی‌داد. هواپیمایی اروان یکی از جدیدترین ایرلاین‌های ایرانی است که از اوایل سال ۱۴۰۲ فعالیت خود را آغاز کرده است. صمد سلیمانی، مدیرعامل این ایرلاین که پیش از این مدیرعاملی ایرلاین کاسپین و سمت معاونت وزیر صنعت، معدن و تجارت را نیز در کارنامه خود دارد، در این گفتگو به چالش‌های حال حاضر ایرلاین‌های داخلی و کسب‌وکارهای وابسته به صنعت هوایی اشاره می‌کند.

۲۰ ایرلاین داشته باشد؟

یک زمانی آیین‌نامه وضع شد که بر مبنای آن اگر کسی فلان مقدار تمکن مالی داشته باشد و در کنار این بتواند ۳ فروند هواپیما وارد کشور کند، می‌تواند مجوز ایرلاین دریافت کند. در یک مقطع زمانی دیگر با یک تغییر کوچک عنوان کردند که حتی با یک هواپیمای اجاره‌ای هم می‌توان مجوز ایرلاین دریافت کرد. در حال حاضر هم با تغییر دیگری عنوان کرده‌اند که در صورت مالکیت ۵ هواپیما می‌توانید ایرلاین داشته باشید. حدس من این است که در یک مقطعی دولت تصمیم گرفت با زیاد کردن ایرلاین‌ها جریان ورود هواپیما را برای توسعه شبکه پروازی و افزایش تعداد صندلی زیاد کند.

یعنی به نوعی یک جور دور زدن تحریم‌ها...

دقیقا. وقتی تعداد ایرلاین‌ها و کسانی که هواپیما وارد می‌کنند بیشتر شود، تلاش‌های بیشتری برای دور زدن تحریم صورت می‌گیرد. بعد دیدند اتفاق دیگری افتاد؛ این شرکت‌ها از یک سو نتوانستند هواپیمای چندانی وارد کشور کنند؛ و از سوی دیگر به رقبای همدیگر برای خراب کردن بازار تبدیل شدند. علاوه بر این، متناسب با افزایش تعداد شرکت‌ها، نیروی متخصص و کارآمد هم در سال‌های گذشته تربیت نکرده‌ایم. کار به جایی رسید که در حوزه فنی، شرکت‌های تازه‌تاسیس با ارائه پیشنهادهای فضایی نیروهای متخصص بقیه شرکت‌ها را جذب کردند؛ به عنوان مثال یک مهندس که از نظر هواپیمایی کشوری

کیش ۱۰ میلیون و ۲۰۰ هزار تومان است، یا بلیط تهران به مشهد را برخی ایرلاین‌ها از سر ناچاری یک میلیون و ۲۰۰ هزار تومان فروخته‌اند. احتمالا پرواز را چارتر داده بودند و چارترکننده این قدر ارزان فروخته، از آن طرف هتل داشته و زبانی را که داده با هتل پرکرده ولی نتیجه این است که رفت و برگشت پرواز هزینه سوختش را هم درنیورده است. در کنار هزینه سوخت، هزینه‌های دیگری مانند هندلینگ و کیت‌رینگ، عوارض مختلف و استهلاک هواپیما هم است. از طرف دیگر به ماه مبارک رمضان نزدیک می‌شویم و در نیمه اول ماه رمضان ریزش پرواز وجود دارد. شرایط در بازار حمل‌ونقل هوایی مسافر شرایط خوبی نیست. مردم ترجیح می‌دهند مناسب‌تر، ارزان‌تر و ایمن‌تر و با قطار یا اتوبوس سفر کنند.

این شرایط مربوط به پروازهای داخلی است یا پروازهای خارجی را هم شامل می‌شود؟

در پروازهای خارجی معمولا یک سر را خیلی گران می‌خرید و یک سر را خیلی ارزان. در مجموع پروازهای خارجی هم زیان‌ده هستند ولی تعدادشان نسبت به پروازهای داخلی کمتر است. بر اساس آماری که سازمان به تازگی اعلام کرده، ما حدود ۲۰ ایرلاین فعال و ۲۴۰ هواپیمای فعال داریم که همین هم جای سوال دارد؛ چون قبل‌تر اعلام کرده بودند ۱۴۰ هواپیمای فعال داریم. سهم این تعداد هواپیما از سبد پروازی خیلی کم می‌شود.

چرا کشوری مثل ایران باید حدود

مهم‌ترین چالش صنعت هوایی کشور در حال حاضر چیست؟

سوخت، چالش آزاردهنده این روزهای همه ایرلاین‌ها است؛ البته علاوه بر مسأله تحریم و تامین قطعات، موتور و سایر ملحق‌ات هواپیما. قیمت سوخت هواپیما از لیتري ۶۰۰ تومان در سال گذشته به لیتري ۲۰ هزار و ۱۸۶ تومان رسیده است و این یعنی بیش از ۳۰ برابر افزایش. کل هزینه سوخت ما در سال ۱۴۰۳ رقمی حدود هشت میلیارد تومان بود؛ این هزینه در حال حاضر به ماهانه ۱۲۱ میلیارد تومان رسیده است.

آیا افزایش قیمت بلیط هواپیما، این هزینه‌ها را پوشش نداده است؟

قاعدتا افزایش قیمت بلیط باید افزایش قیمت سوخت را پوشش دهد اما اتفاق‌های دیگری هم افتاده است. آزاد کردن قیمت‌ها و یارانه‌هایی که به مردم در قالب کالابریگ پرداخت شد، در ظاهر به مسأله صنعت هوایی بی‌ربط است اما واقعیت این است که توان اقتصادی خانواده‌ها از یک طرف ضعیف شد و از طرف دیگر موضوع جنگ و بحث‌هایی که پیرامون آن می‌شود بر کشور سایه انداخته است و فضای حمل‌ونقل هوایی را بسیار زیاد تحت تاثیر قرار داده است. به عنوان مثال بلیط هواپیما برای خط تهران مشهد ۹ میلیون و ۹۰۰ هزار تومان و بلیط دو سره آن بیش از ۱۹ میلیون است. یک خانواده چهار نفره اگر بخواهد فقط ۸۰ میلیون تومان پول بلیط بدهد، ترجیح می‌دهد این سفر را نرود. هزینه‌های دیگری مثل هتل و خورد و خوراک هم در سفر وجود دارد. از یک طرف افزایش قیمت بلیط و از طرف دیگر توان پایین خانواده‌ها موجب شده ترجیح و اولویت آن‌ها خرید روغن، گوشت، برنج و مایحتاج اولیه زندگی باشد. به همین دلیل شاهد آن هستیم که خیلی از ایرلاین‌ها تعداد پروازهایشان را کم کردند و آنهایی هم که پرواز انجام می‌دهند، با شرایط خاصی این کار را انجام می‌دهند. مثلا اتفاق افتاده پرواز تهران کیش را به قیمت ۳۴۰ هزار تومان هم فروختند؛ در حالی که الان قیمت بلیط تهران به



از یک طرف افزایش قیمت بلیط و از طرف دیگر توان پایین خانواده‌ها موجب شده ترجیح و اولویت آن‌ها خرید روغن، گوشت، برنج و مایحتاج اولیه زندگی باشد

مواجه می‌شود که باید در زمان حال آن را جبران کند. اوضاع تازه داشت بهتر می‌شد که با موضوع گرانی‌ها و کالابریگ و ناآرامی‌ها مواجه شدیم و قیمت کالاهای اساسی تقریباً سه برابر شد. حالا آن کالابریگ یک میلیون تومانی که به هر نفر در ماه تعلق می‌گیرد، عددی نبود که کفاف هزینه‌های ارزاق عمومی مردم را بدهد و آن‌ها پس‌اندازشان را صرف سفرهای هوایی کنند. این شد که مثلاً ۸۰ پرواز یک ایرلاین در روز به ۱۶ پرواز کاهش پیدا کرد. برای ایرلاین‌ها به صرفه نیست با این قیمت و با این هزینه‌ها مسافر جابه‌جا کنند.

■ با توجه به شرایطی که برای سال ۱۴۰۴ توصیف می‌کنید، احتمالاً بسیاری از این ۳۰ ایرلاین زیان‌ده شده‌اند یا حتی به سمت ورشکستگی رفته‌اند...

نمی‌توانم بگویم به سمت ورشکستگی رفتند چون این را باید آمار قانونی شرکت‌ها اعلام کند اما می‌توانم بگویم ایرلاین‌ها بسیار زیان کردند. ما در فروردین و اردیبهشت و حتی ۲۰ روز اول خردادماه وضعیت خوبی داشتیم. با گذر از چالش‌های جنگ و پس از آن، دوباره از اواسط مهر خوب بودیم تا پایان آذر. از دی‌ماه مجدد این نوسان را داشتیم و در حال حاضر خیلی اوضاع خوب نیست. یعنی در مجموع در ۱۱ ماه گذشته فقط چهار، پنج ماه خوب داشتیم.

■ در سال‌های گذشته تمام ماه‌ها وضعیت پروازی خوب بود؟

در سراسر سال ۱۴۰۳ پروازها با ظرفیت کامل می‌رفتند و کامل برمی‌گشتند. بلیط‌ها هم با قیمت خوبی به فروش می‌رسید. اما در ۱۴۰۴ تقریباً فقط چهار، پنج ماه خوب داشتیم و بقیه ماه‌ها واقعا خوب نبود.

خدای ناکرده برای فرودگاه تهران اتفاقی افتاد، هواپیماهای مسافربری خیلی آسیب نبینند. بعد از جنگ هم آن نوتامی که اعلام کردند یک مقداری طول کشید. نوتام هم این طور برداشته شد که ابتدا اعلام کردند از ساعت ۶ صبح تا ۵ بعدازظهر آزاد و بعد از آن پرواز ممنوع. بعد شد ساعت ۴ صبح تا ۷ شب و بعد کلاً نوتام برداشته شد و پروازها عادی شد. این دوره حدود ۴۵ روز طول کشید. اتفاق بعدی این بود که مردم می‌ترسیدند سوار هواپیما شوند. در واقع آن اطمینان خاطر را نداشتند که پروازی که با آن می‌روند به سلامت به مقصد می‌رسد یا خیر. ما در آن روزها پروازهای عجیبی را تجربه کردیم. ما تهران به مشهد را با ۲۰ مسافر از مجموع ۱۶۴ صندلی رفتیم و با ۳ نفر برگشتیم. درآمدها به شدت افت کرد. تا حدود یک ماه‌ونیم بعد از آن ۴۵ روز، مردم سوار هواپیما نمی‌شدند و از سفر با هواپیما به شدت پرهیز می‌کردند. بعد از یک ماه به هفتاد، هشتاد صندلی پر رسیدیم و تقریباً ۲ ماه طول کشید تا شرایط عادی شود و پروازها فروش داشته باشند. دو، سه ماهی خوب بود تا اینکه دوباره یک افزایش قیمت بنزین هواپیما اتفاق افتاد. روال سوخت هم به این صورت است که شرکت‌ها یک اعتباری را مثل یک تضمین نزد شرکت پخش فرآورده‌های نفتی می‌گذارند و بر اساس آن سوخت دریافت می‌کنند. شرکت‌ها مرتب بر اساس صورت‌حساب‌هایی که شرکت پخش فرآورده‌های نفتی می‌دهد، هزینه سوخت را تسویه می‌کنند؛ یعنی موقعی که صورت‌حساب سوخت می‌رسد، مربوط به یک ماه گذشته است و موقع افزایش قیمت این زمان تاخیر هم شامل افزایش می‌شود. در حالی که برآورد شرکت هواپیمایی بر اساس نرخ قبلی بوده و بر آن اساس بلیط فروخته است. در نتیجه بدون اعلام قبلی، با یک افزایش قیمت مربوط به گذشته

مدارک معتبر و مهر دارد در یک شرکت با حقوق ماهانه ۱۴۰ میلیون تومان فعالیت می‌کند، از طرف شرکت تازه‌تاسیس با پیشنهاد حقوق ۳۰۰ میلیونی مواجه می‌شود. در نتیجه این مهندس با شرکت قبلی خداحافظی کرده و به شرکت جدید می‌رود. هر شرکتی که فعال می‌شود، باید ساختار، سازمان فنی و عملیاتی و ایمنی مشخصی را از دید هواپیمایی کشوری داشته باشد. با توجه به اینکه این تعداد متخصص در سال‌های اخیر در داخل تربیت نکرده‌ایم، رقابت بین شرکت‌ها برای جذب این افراد با حقوق‌های فضایی خیلی زیاد شده است. این موضوع فقط در مورد مهندس‌ها نیست، متأسفانه در مورد خلبان‌ها هم وضعیت همین‌طور است. کسی را هم نمی‌توان به زور در شرکتی نگه داشت. این بازار داغ نقل و انتقالات، یکی دیگر از آسیب‌هایی است که پیکره مریض صنعت هوایی را آزار می‌دهد.

■ در سال ۱۴۰۴ چند بار پروازها به صورت کامل متوقف شد. خود شما هم تأکید دارید که این سال، بسیار سخت بوده است. صنعت هواپیمایی این سال را چطور گذراند؟

ابتدای سال ۱۴۰۴ اولین افزایش قیمت سوخت هواپیما اتفاق افتاد و به حدود ۱۱ هزار تومان در هر لیتر رسید. به دلیل این جهش ناگهانی قیمت سوخت، اجازه افزایش قیمت بلیط هواپیما را دادند. قیمت‌ها با ۳۵ درصد افزایش به تعادل نسبی رسیده بود و مملکت شرایط مناسب‌تری داشت. تا اواسط خردادماه این روند خوب بود. بیست و سوم خرداد جنگ دوازده‌روزه شروع شد و یکبار همه چیز متوقف شد. در آن ۱۲ روز با مدیریت هواپیمایی کشوری و شرکت فرودگاه‌ها، همه تلاش‌مان این بود که هواپیماها را در سطح کشور پخش کنیم و به جاهای امن ببریم که اگر



■ پیش‌بینی‌تان برای شب عید به چه صورت است؟ آیا ظرفیت پروازها در اسفند پر می‌شود یا خالی می‌ماند؟

پیش‌بینی آن سخت است. اگر قیمت سوخت و به تبع آن قیمت بلیط بالاتر نرود، مردم در ایام عید مسافرت هوایی می‌روند. امیدواریم که شرایط کشور امن باشد و سایه جنگ از کشور برداشته شود و توافقی صورت بگیرد. ولی واقعا برای خود ما در صنعت هوایی شرایط بسیار مبهم است.

■ پیش‌بینی‌تان از سال ۱۴۰۵ به چه صورت است؟ آیا اوضاع این سالی که ناپسامان بود به سال بعد هم ادامه پیدا می‌کند یا پیش‌بینی‌های بهتری دارید؟

در این مورد باید واقع‌بین بود. من دوست ندارم شعارگونه حرف بزنم. فکر می‌کنم به طور کامل ملموسی سفر هوایی به‌ویژه سفرهای داخلی از سید خانوار خارج می‌شود. مایحتاج عمومی ۳۰ درصد گران شد اما بر اساس چیزی که اعلام شد درآمدها بین ۴۰ تا ۶۰ درصد افزایش پیدا کرد. خانواده‌ها این فاصله را چطور می‌توانند بپوشانند؟ کسانی که مرتب سفر هوایی زیارتی و تفریحی می‌رفتند چطور می‌توانند این تعادل را در زندگی‌شان ایجاد کنند و دوباره از سفرهای هوایی استقبال کنند؟ یعنی با پولی که قبلا بلیط هواپیما می‌خریدند، الان می‌توانند بلیط قطار و اتوبوس تهیه کنند؛ البته قشر برخوردار و بهره‌مند هم در کشور ما کم نیستند. اگر ایرلاین‌ها احساس کنند که روی پروازها باز هم زیان می‌دهند، تعداد پروازها را کاهش می‌دهند. در عین اینکه دوست ندارم منفی‌بافی کنم، اما چیزی را که می‌بینم می‌گویم.

■ ارزیابی کلی شما از فضای کسب‌وکار در سالی که رو به پایان است، چیست؟

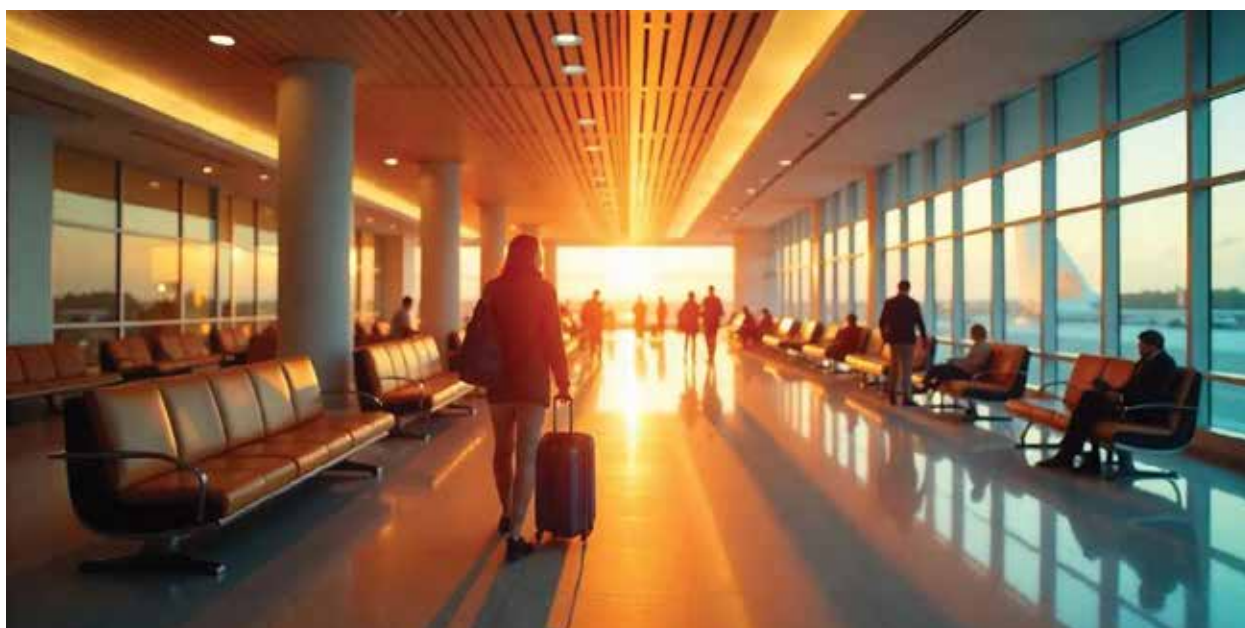
در این حوزه من خودم را کارشناس نمی‌بینم

و فقط به عنوان یک شهروند می‌توانم نظر بدهم. مردم خیلی انعطاف‌پذیر هستند و خودشان را با شرایط تطبیق می‌دهند. رئیس‌جمهور اعلام کردند که وی‌پی‌ان‌فروش‌ها درآمد زیادی حدود ۳۰ همت از فیلترینگ کسب کردند. این مبلغ از کجا رفته جز از جیب من و شما؟ چون مردم مجبورند برای استفاده در کارهایشان وی‌پی‌ان بخرند. آن زمانی که اینترنت هم قطع بود، مدام در شبکه‌های مختلف مطرح می‌شد که استارلینک خرید و فروش می‌شود. من فکر می‌کنم باید واقعیت‌ها را قبول کنیم و بپذیریم که مردم به اینترنت برای زندگی‌شان نیاز دارند؛ خیلی از کسب‌وکارها مبتنی بر اینترنت شکل گرفته‌اند؛ کسب‌وکارهای اینترنتی بار بزرگی را در حوزه اشتغال از دوش دولت برداشته‌اند. کسب‌وکارهایی که در فضای مجازی فعالیت می‌کردند، در سال ۱۴۰۴ آسیب زیادی دیدند. اگر این واقعیت‌ها را ببینیم و بپذیریم، حتما تصمیم‌های دیگری توسط دولت گرفته می‌شود. این وسط یک سری افزایش قیمت هم به صورت چراغ خاموش اتفاق افتاد؛ انرژی گران شد، آب گران شد، گاز و برق و اینترنت گران شدند که در سایه گرانی‌های دیگرگرم شدند و اصلا دیده نشدند و همه توجه‌ها به سمت روغن و مرغ و تخم‌مرغ رفت. من فکر می‌کنم اگر واقعیت‌ها را بپذیریم و کمی مردم را درک کنیم، سال ۱۴۰۵ می‌تواند سال خوبی باشد. ما این روزها، یک شب



اگر قرار است همین روند را ادامه دهیم، کسانی که کسب‌وکار اینترنتی دارند باید کار را تعطیل کنند و به آمار بیکاری اضافه شوند، دولت چه برنامه‌ای برای آن‌ها دارد؟ دولت برای ایجاد اشتغال این افراد بودجه دارد؟

در میان در منزل آب نداریم؛ در حالی که الان فصل زمستان و بارش است. اگر این مشکل به دلیل مدیریت آب و ذخیره‌سازی برای فصل تابستان است، می‌توان آن را تحمل کرد اما اگر دلیل دیگری داشته باشد قابل تحمل نیست. همه چیز به این بستگی دارد که ما چه تصمیمی می‌گیریم و چطور با مردم رفتار می‌کنیم. اگر رفتار مناسبی با مردم داشته باشیم، آن‌ها با انعطافی که دارند، می‌توانند زندگی‌شان را مدیریت کنند. نزدیک به یک ماه اینترنت قطع بود، خیلی از کسب‌وکار متوقف شدند، خیلی از کارها آسیب دید. کسی از جبران خسارت حرفی نمی‌زند. اگر قرار است همین روند را ادامه دهیم، کسانی که کسب‌وکار اینترنتی دارند باید کار را تعطیل کنند و به آمار بیکاری اضافه شوند، دولت چه برنامه‌ای برای آن‌ها دارد؟ دولت برای ایجاد اشتغال این افراد بودجه دارد؟ الان دولت هر ماه ۸۰ همت یارانه می‌دهد. آقای رئیس‌جمهور هم چند جا اعلام کرد بسته به نرخ دلار این رقم را افزایش می‌دهیم؛ این بودجه از کجا و چطور تامین می‌شود؟ کمی این دو دوتا چهارتا با هم نمی‌خواند. اگر دولت واقع‌بین باشد و بعضی کارها را درست انجام دهد، افراد سودجو نمی‌توانند سوءاستفاده کنند. اجازه بدهیم کسب‌وکارها رونق پیدا کنند و خودمان، خودمان را تحریم نکنیم. اگر این مذاکرات هم خوب پیش برود، فکر می‌کنم در صنعت هوایی نیز اتفاق‌های خوبی می‌افتد.





Snapp!
Trip

۲۵ میلیون
سفر

۶ میلیون
هم سفر

۱۰ سال
کنار هم

در هزاران مقصد، در سراسر جهان و هنوز سفر ما ادامه دارد...

اسنپ‌تریپ، سامانه جامع خدمات سفر (بلیط هواپیما، رزرو هتل، تور، ویلا، اقامتگاه، بلیط قطار و اتوبوس، ویزا و...)

دُنسه هتل گیلاریا



کیاشهر | سواحل بکر لب دریا

جایی برای بیدار شدن با صدای موج و نفس کشیدن کنار ساحل آرام شمال

دُنسه هتل بام هیرکانی



شیرگاه | ارتفاعات شیردارکلا

معلق میان مه، جنگل و سکوت؛ تجربه‌ای ناب در دل هیرکانی

دُنسه هتل ریحان



بوشهر | قلب بازار سنتی

زندگی در جریان جنوب، میان عطر ادویه‌ها و صمیمیت مردم

دُنسه هتل نوم



قشم | در آغوش جنگل حرا

تجربه‌ای متفاوت از جزیره؛ جایی میان آب، درخت و سکوت

دُنسه هتل کیمیا



طالقان | کنار دریاچه طالقان

اقامت‌ای آرام برای رهایی از شلوغی و نزدیک شدن به طبیعت

دُنسه هتل

دُنسه هتل؛ فراتر از یک اقامت ساده

دُنسه فقط یک هتل نیست؛

دُنسه جاییه که اقامت، تبدیل به تجربه می‌شه.

جایی برای مکث، لمس فضا، شنیدن قصه‌های بومی

و ساختن خاطره‌هایی که بعد از سفر هم باهات می‌مونن.

دُنسه، جاییه که سفر تموم نمی‌شه...

بلکه باتوا ادامه پیدا می‌کنه

Donsegroupp.com

دُنسه هتل

میکامال؛ از مرکز خرید تا مقصد شهری

توسعه خدمات خرید اعتباری از طریق «میکابی» و گسترش باشگاه مشتریان با مشارکت بیش از ۱۰۰ برند و فروشگاه، از جمله اقداماتی بود که به افزایش تعامل مخاطبان و پویایی مجموعه کمک کرد.

■ کمپین‌های فروش و رونق اقتصادی

در حوزه بازاریابی، اجرای کمپین «جمعه سیاه» در پایان پاییز، نمونه‌ای موفق از بهره‌گیری هدفمند از ظرفیت گردشگران ورودی به کیش بود. این کمپین با افزایش ترافیک بازدید و رشد فروش واحدهای تجاری، نقش قابل توجهی در رونق اقتصادی مجموعه ایفا کرد.

■ نقش تاثیرگذار در مسئولیت اجتماعی

در حوزه مسئولیت اجتماعی، میکامال با میزبانی رویدادهای فرهنگی، هنری و ورزشی، تلاش کرده است نقش فعالی در تعامل با جامعه محلی و گردشگران ایفا کند. این فعالیت‌ها به کسب افتخاراتی مانند عنوان برترین مرکز خرید ایران در حوزه ایونت مارکتینگ، همچنین رتبه دوم در خاورمیانه و شمال آفریقا در بخش کمپین‌های ارتقای فروش در سال ۱۴۰۳ منجر شده است.

■ چشم‌انداز آینده

برنامه‌های توسعه‌ای میکامال در سال آینده بر جذب بیشتر گردشگران، افزایش نرخ بازگشت مسافران، توسعه باشگاه مشتریان و ارتقای سطح خدمات متمرکز خواهد بود. هدف نهایی، تثبیت جایگاه این مجموعه به عنوان هاب اصلی تعامل گردشگران در جزیره کیش و تبدیل آن به یک مقصد شهری کامل و تجربه‌محور است.

میکامال در سال‌های اخیر توانسته فراتر از یک مرکز خرید باشد و جایگاه خود را به عنوان یکی از مقاصد چندمنظوره شهری در جزیره کیش تثبیت کند. این مجموعه با بیش از ۲۰۰ هزار مترمربع زیربنا، اکنون نقشی مؤثر در توسعه گردشگری شهری در جنوب کشور ایفا می‌کند.

■ توسعه تجربه‌های تفریحی و خدماتی

میکامال هم‌زمان با گسترش خدمات مالی و ارتباطی، بر ارائه تجربه‌ای متفاوت برای بازدیدکنندگان تمرکز داشته است. امکاناتی مانند تونل باد، پیست یخ، تله‌کابین، پردیس سینمایی، شهر بازی، سالن اسپا و ماساژ، موزه، باشگاه ورزشی و سالن‌های بولینگ و بلیارد، در کنار خدماتی همچون مرکز پزشکی، اورژانس و کارواش، باعث افزایش مدت حضور گردشگران و تبدیل این مجموعه به یکی از مقاصد اصلی تفریح و خرید در کیش شده است.

■ تمرکز بر برندینگ و بازتعریف مقصد کیش

در سال گذشته، تمرکز اصلی میکامال بر افزایش آگاهی از برند در سطح ملی و بازتعریف تصویر جزیره کیش به عنوان مقصدی مدرن، پویا و چهارفصل بوده است. در همین راستا، ارتقای تجربه حضور گردشگران، افزایش تعامل با مخاطبان و توسعه خدمات مکمل خرید، در اولویت برنامه‌های اجرایی مجموعه قرار گرفت.

■ رویکردی منعطف در بازار متغیر

در مواجهه با شرایط متغیر بازار، میکامال رویکردی فعال و مبتنی بر مدیریت تجربه اتخاذ کرد. برگزاری رویدادهای مناسبی،



تحلیل بابک کاظمی بجستانی از وضعیت کسب و کارها در سال ۱۴۰۵

سناریوهای پیش روی بازار

فضای مبهم و پیچیده کسب و کارها در سال ۱۴۰۴ باعث شده تا مدیران کسب و کارها نگاه شفافی نسبت به سال ۱۴۰۵ نداشته باشند. تعدادی از مدیران با بررسی سناریوهای مختلف سعی می کنند خود را برای اتفاقاتی آتی و احتمالی آماده نگه دارند. بابک کاظمی بجستانی، مدرس و مشاور کسب و کار در این گفتگو ضمن تحلیل فضای بازار در سال ۱۴۰۴، سناریوهای پیش روی کسب و کارها در سال آینده را مرور می کند.

■ سخت ترین سالی که در طول فعالیت حرفه ای خود تجربه کرده اید، چه سالی بوده است؟

مسیر حرفه ای من از فضای تولید آغاز شده است. ابتدا در شرکت های تولیدی در نقش مدیر فروش و بازاریابی فعالیت می کردم و به تدریج به حوزه مشاوره و آموزش مدیریت و بازاریابی نزدیک شدم. هم اکنون حدود ۲۶ سال است که در فضای کسب و کار فعالیت می کنم و به نظر من، هیچ سالی به اندازه سال ۱۴۰۴ برای کارآفرینان تا این حد مبهم، نگران کننده و پیچیده نبوده است. البته ممکن است صنایع و حوزه های کاری مختلف، فراز و فرودهای متفاوتی داشته باشند. برای مثال، احتمالاً فعالان حوزه طلا و طلای آب شده که این روزها تعدادشان هم افزایش یافته، شرایط اقتصادی بهتری را تجربه می کنند اما این ها بخش های کوچکی از فضای کسب و کار هستند. معمولاً در شرایط بحران، برخی حوزه ها منتفع می شوند ولی این قاعده عمومی اقتصاد نیست. به نظر من سال ۱۴۰۳ هم سال خوبی نبود. اما مانند بسیاری از سال های پیشین، با امید به اینکه سال بعد بهتر خواهد بود، وارد سال ۱۴۰۴ شدیم. این در حالی است که در ابتدای سال با جهش نرخ دلار مواجه شدیم که روند آن از اواخر سال قبل آغاز شده بود. این نوسانات، به ویژه برای شرکت های تولیدی که با مواد اولیه وارداتی کار می کنند، فضای غیرقابل پیش بینی و بی ثباتی ایجاد می کند. اما آنچه شرایط را به نقطه اوج آسیب رساند، وقوع جنگ بود؛ اتفاقی که معمولاً در قراردادهای تجاری در بند فورس مازور ذکر می شود و همواره تصور می کنیم که رخ نخواهد داد. واقعیت این است که در جریان جنگ خردادماه، الگوی آشنای اقتصاد بحران تکرار شد. به طوری که به یکباره تقاضا برای کالاهای تدمصرف و ضروری افزایش یافت؛ چراکه معمولاً در این زمان ها بیشتر مردم سبد مصرفی خود را از کالاهای لوکس خالی کرده و به خرید مواد مصرفی ضروری تر روی می آورند. در آن زمان هم تولیدکنندگان کالاهایی مانند چای، برنج، قند، شکر، روغن، صابون و

پودر لباسشویی احتمالاً با تخلیه سریع موجودی انبارهای خود مواجه شدند. این وضعیت، اگرچه خوشایند نیست اما قابل پیش بینی بود. ما اکنون در مرحله ای فراتر از آن قرار داریم. حتی همان بخش هایی که در شرایط بحران معمولاً با افزایش تقاضا مواجه می شوند نیز دچار مشکل شده اند؛ چراکه چند پارامتر آسیب زا همزمان فعال شده است. نخست اینکه تامین مواد اولیه به واسطه تحریم ها روز به روز پیچیده تر شده و مسیرهای جایگزین نیز دشوارتر شده است. همچنین تورم شدید باعث شده تا همان شرکت ها در تامین سایر نیازهای خود نیز با چالش مواجه شوند. هر چند مسأله فقط افزایش قیمت فروش نیست؛ افزایش هزینه ها و کاهش قدرت خرید مصرف کننده نیز در این میان مطرح است. از اواخر آبان، حداقل در صنایعی که من با آن ها در ارتباط هستم، قیمت ها به سطحی رسیده که حتی از توان خرید طبقه متوسط نیز خارج شده است. هم اکنون حتی کالاهای نسبتاً ضروری نیز برای طبقه متوسط به سختی قابل تهیه است، چه برسد به کالاهای نیمه ضروری یا لوکس. ۱۴۰۴ سالی سرشار از پیچیدگی بود که متغیرهای غیرقابل پیش بینی زیادی داشت.

■ وضعیت نیروی انسانی در سال ۱۴۰۴ چگونه بود؟

در مورد نیروی انسانی نیز وضعیت بسیار چالش برانگیز بود و است. من به واسطه فعالیت در حوزه آموزش و تدریس در دوره های ام بی ای، با تعداد زیادی از افراد تحصیل کرده و توانمند در ارتباط هستم که با امید ورود به حوزه های مدیریتی و بازاریابی، آموزش می بینند؛ اما شرکت ها به دلیل رکود و نبود توسعه، توان جذب این حجم از نیروی باکیفیت را ندارند. من همیشه رزومه های دربارتی را میان شبکه ای از همکارانم به اشتراک می گذارم و سعی می کنم افراد را به یکدیگر معرفی کنم. بر همین اساس، می توانم بگویم که وضعیت سال ۱۴۰۴ از همیشه بدتر بود. مسأله فقط بیکاری نیست،

ناامیدی هم وجود دارد. نیروی انسانی حتی وقتی شغلی پیدا می کند، به دلیل نااطمینانی نسبت به آینده، با تمام توان کار نمی کند. در نتیجه هم در موقعیت شکننده ای برای از دست دادن شغل قرار می گیرد و هم سازمان از بهره وری کامل او محروم می شود. از سوی دیگر، سازمان ها نیز به دلیل درآمد ناکافی، امکان پرداخت مزایای مناسب را ندارند. نوعی چرخه منفی مرغ و تخم مرغ شکل می گیرد و هر دو طرف را تضعیف می کند. مسأله مهم دیگر نیز بحث مهاجرت است. این مسأله برای من مهم تر است؛ چراکه همیشه فرد ایرانی دوستی بوده ام. متأسفانه امروزه بخش قابل توجهی از نیروهای باکیفیت در فکر رفتن هستند. معمولاً افراد توانمندتر امکان مهاجرت بیشتری دارند و نیروهای کم کیفیت تر در کشور باقی می ماندند. این امر ترکیب سرمایه انسانی کشور را دچار عدم تعادل می کند. همچنین بسیاری از افراد به دلیل فشار اقتصادی، هم زمان به چند گزینه شغلی فکر می کنند و آینده بلندمدت خود را در یک سازمان نمی بینند. برای مثال، مدیر بازاریابی که باید در طول سال ۳۰ سفر استانی برای ارتباط با نمایندگان انجام دهد، وقتی آینده ای برای خود متصور نیست، این تعهد را به طور کامل اجرا نمی کند. در نتیجه هم عمق یادگیری او کم می شود و هم سازمان از توسعه باز می ماند. سپس فرد به سازمان دیگری می رود و دوباره از نقطه صفر آغاز می کند. بر اساس شواهد، در ماه های پایانی سال تعداد نیروهای آزاد شده افزایش یافته، اما سازمان ها نیز تمایل چندانی به جذب نیرو ندارند. پیش از آذرماه، شرکت ها به دنبال نیروهای باکیفیت بودند و یافت نمی شد؛ اکنون عرضه زیاد است اما تقاضا کاهش یافته و وضعیت رادیکال تر شده است.

■ واکنش کسب و کارها به چالش های سال ۱۴۰۴ چه بود؟

همان طور که انسان ها در برابر صدای انفجار به طور غریزی می ترسند، سازمان ها نیز در برابر شوک های بزرگ واکنش احساسی نشان



■ چرا در مورد سناریوی توافق جامع زیاد صحبت نکردید؟

سناریوی توافق جامع را بسیار خوش‌بینانه می‌دانم و چندان بر آن تمرکز نمی‌کنم. هرچند امیدوارم رخ دهد.

■ یعنی این سناریو فانتزی می‌دانید؟

بله، به نظرم کمی فانتزی و آرمانی است. اگر چنین اتفاقی بیفتد، طبعاً از آن لذت خواهیم برد. اما دغدغه اصلی من سناریوهایی است که احتمال آسیب‌زایی بیشتری دارند و باید برای آن‌ها برنامه داشت. اگر بسیار گرسنه باشم و در جیبم فقط پول یک نان تافتون وجود داشته باشد، منطقی است که فکر کنم چگونه همان نان را تهیه کنم و شاید در کنارش کمی پنیر هم داشته باشم. اگر ناگهان کسی برای من چلوکباب بیاورد، طبیعتاً استقبال می‌کنم و از خوردنش لذت می‌برم؛ اما در هر حال برنامه‌ریزی من بر اساس نان تافتون است، نه چلوکباب. به طور خلاصه، آن سناریویی که درهای بزرگی را به روی کسب‌وکارها باز می‌کند، سناریویی است که یا تجربه‌اش را نداشتیم یا تجربه بسیار محدودی رقم خورده است. مطمئناً کارآفرینان ایرانی با توجه به سال‌ها تلاش و تجربه، در صورت وقوع این سناریو، حداکثر استفاده را از آن خواهند برد؛ چراکه به نظر من، وضعیت کارآفرینان ایرانی شبیه رانندگی در تهران است. اگر شما در تهران حتی یک راننده معمولی باشید، در هر جای دنیا می‌توانید از پس رانندگی برآیید؛ زیرا در تهران گویی در یک فیلم پلیسی رانندگی می‌کنید. کسی بی‌دلیل جلوی شما می‌پیچد، کسی ناگهان وارد مسیرتان می‌شود، کسی به شما می‌زند و حتی وقتی مقصر است، با چوب و چماق پایین می‌آید و طلبکار هم هست. وقتی ما می‌توانیم این شرایط را در زندگی روزمره مدیریت کنیم و هر روز سرکار برویم و بازگردیم، طبیعتاً اگر شرایط مطلوب‌تری حاکم شود، سریع‌تر خود را با آن تطبیق می‌دهیم. موجود زنده معمولاً با شرایط مطلوب بسیار سریع‌تر از شرایط نامطلوب سازگار می‌شود.

ما در دهه ۶۰ کار می‌کردند و شب‌ها به پناهگاه می‌رفتند. آژیر خطر به صدا درمی‌آمد و گاهی بمبی هم در تهران منفجر می‌شد اما صبح دوباره همه سر کار می‌رفتند. آن زمان فضای بسیار غم‌باری بر جامعه حاکم بود. جوانان این مملکت در جبهه‌ها می‌جنگیدند و جان خود را از دست می‌دادند. شهرها هم در حالتی خموده زندگی را پیش می‌بردند. در این سناریو، گاهی پیچ تحریم سفت‌تر و گاهی شل‌تر می‌شود اما بعد دوباره تبلیغات آغاز می‌شود، کمپین‌ها راه می‌افتد و رویدادها برگزار می‌شود. حتی شب عید هدایای تبلیغاتی مانند کمر بند و کیف کتی ارسال می‌شود. شاید آجیل کمتر شده و بیشتر میوه خشک جایگزین آن شده باشد، اما در مجموع حال‌وهوایی مشابه بر ما حاکم خواهد شد. اما در سناریوی دوم، یعنی وقوع جنگ محدود، احتمالاً دوباره همه متوقف می‌شویم. همه صبر می‌کنیم تا حال‌وهوای جامعه کمی تثبیت شود. امسال دو بار این پدیده را تجربه کرده‌ایم. یک‌بار پس از جنگ خرداد که تبلیغات کاملاً متوقف شد و هیچ‌کس حال و حوصله‌ای نداشت. حتی آن‌هایی که انگیزه داشتند، به دلیل همدلی با فضای عمومی جامعه کاری انجام ندادند. بار دیگر پس از اتفاق‌های دی‌ماه، کسب‌وکارها در فضای تبلیغاتی عملاً به حالت توقف درآمدند. من در این‌جا نمی‌خواهم بگویم این کار درست یا اشتباه است؛ توقفی که از آن صحبت می‌کنیم، رخ داده و این توقف به کسب‌وکارها آسیب می‌زند. کسب‌وکاری را در نظر بگیرید که خودش را معرفی نمی‌کند و کسی متوجه وجودش نمی‌شود. چنین کسب‌وکاری بدون شک از بین خواهد رفت. در هر سناریویی، این وضعیت برای کسب‌وکارها آسیب‌زا خواهد بود. حتی اگر جنگ محدودی نیز رخ دهد، این آسیب ادامه پیدا می‌کند؛ یعنی احتمالاً تا اردیبهشت سال آینده دوباره در وضعیت خوف و رجا، همراه با توقف خواهیم بود. این وضعیت بسیار سمی است و همین نفس‌نفس‌زدن کسب‌وکارها ممکن است بسیاری از آن‌ها را کاملاً از گردونه خارج کند.

می‌دهند. در سال ۱۴۰۴ برخی سازمان‌ها دچار ترس شدند؛ برخی دیگر فرصت‌طلبانه رفتار کردند و بحران را بهانه‌ای برای کوچک‌سازی یا تعدیل نیرو قرار دادند؛ بسیاری از برندها نیز بلا تکلیف ماندند و صرفاً به سمت سناریوی «ببینیم چه می‌شود» رفتند. به نظرم ۶۰ تا ۷۰ درصد شرکت‌ها در این دسته سوم قرار دارند. تعداد کمی از سازمان‌ها به صورت سناریومحور عمل کردند؛ یعنی برای وضعیت‌های مختلف برنامه‌ریزی داشتند. سناریوهایی برای امکان جنگ، توافق یا ادامه وضعیت بلا تکلیفی قابل طراحی است. این شرکت‌ها در پایان هر سال یا در آستانه ورود به هر شرایط بحرانی، سناریوهای کلان خود را می‌نویسند یا بازنویسی می‌کنند.

■ به نظر شما چه سناریوهایی برای سال ۱۴۰۵ پیش روی بازار قرار دارد؟

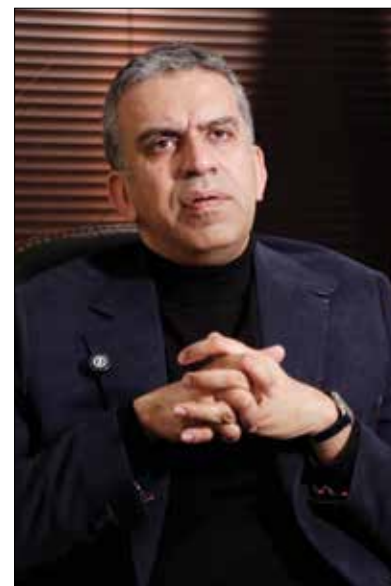
به‌طور کلی سه سناریو برای روزهای آتی و بهار سال ۱۴۰۵ قابل پیش‌بینی است. این سناریوها پس از اتفاقات سال ۱۴۰۴، اتفاقات دی‌ماه و ناراضی‌های عمومی که در کشور ایجاد شده، قابل پیش‌بینی هستند. اتفاقاتی که هر کدام به تنهایی می‌تواند یک اقتصاد را به زمین بزند، در کنار هم و در طول یک سال اتفاق افتاده است. سناریوی اول می‌تواند رسیدن به توافق از مسیر مذاکره باشد. این خود می‌تواند شامل توافق جامع یا توافق محدود و شکننده شود. به نظر من احتمال توافق محدود که خطر جنگ را کاهش دهد، بیشتر از سایر گزینه‌ها است. در حالی که احتمال توافق جامع به مراتب کمتر است. سناریوی دوم، وقوع جنگی محدود مشابه تجربه جنگ دوازده‌روزه و شاید حتی کوتاه‌تر است. در سناریوی سوم نیز می‌توان جنگی فرسایشی و بی‌پایان را که تبعات آن برای کشور از نظر اقتصادی و انسانی بسیار سنگین و حتی غیرقابل تصور است، پیش‌بینی کرد. سناریوی سوم برای من بسیار دردناک است و حتی فکر کردن به آن نیز برایم دشوار می‌شود. اینکه چون تاکنون سختی کشیده‌ایم، پس تحمل سختی بیشتر هم قابل پذیرش است، منطقی نیست. رنج، حد و مرز دارد و انباشته شدن آن نمی‌تواند راه‌حل مناسبی باشد.

■ در مورد سناریوها بیشتر توضیح می‌دهید؟

در سناریوی اول، اگر این توافق محدود یا هر اتفاقی شبیه به آن رخ دهد، به نظر من دوباره به همان شرایط ناخوشایندی برمی‌گردیم که در ۱۰ تا ۱۲ سال گذشته در فضای کسب‌وکار تجربه کرده‌ایم؛ یعنی کسب‌وکارها برقرار هستند اما با قدرتی بسیار کمتر از ظرفیت واقعی خودشان به کار ادامه می‌دهند. به بیان دیگر، نسبت به آنچه می‌توانند باشند، با ۴۰ یا ۵۰ درصد توان فعالیت می‌کنند. واقعیت این است که این مدل بازی را ما به خوبی یاد گرفته‌ایم. همان‌طور که پدران

■ اگر به توافق جامع برسیم و به کشوری با وضعیت طبیعی در اقتصاد جهانی تبدیل شویم، برخی کسب‌وکارهای بزرگ ایرانی ممکن است نیازمند بازنگری جدی باشند. نظر شما در این زمینه چیست؟

باید از دو منظر به این موضوع نگاه کنیم. یکی منظر کلان جامعه ایران است که به نظر من سرشار از خیر، سلامتی و شایستگی برای شادی است. اما دیگری منظر خرد کسب‌وکارها است که برخی از آن‌ها ممکن است در معرض چالش جدی رقابت با شرکت‌های بین‌المللی قرار بگیرند. تجربه کوتاه برجام و ورود برخی شرکت‌های بین‌المللی به بازار ایران که خودم نیز در چند پروژه درگیرشان بودم، تهدیدی به آن شدت که تصور می‌شود، نیست. فرض کنید من تولیدکننده شکلات صبحانه هستم و شرکت نوتلا بتواند به صورت رسمی وارد بازار ایران شود. طبیعی است که محصول من تحت فشار قرار می‌گیرد، اما می‌توانم کیفیت



خود را ارتقا دهم یا قیمت را منطقی‌تر تنظیم کنم. متأسفانه برخی تولیدکنندگان ما به حاشیه سودهای غیرعادی عادت کرده‌اند. آن‌ها باید به بازی بین‌المللی با حاشیه سودهای عادی عادت کنند. ما قرار نیست با فروش یک شیشه شکلات صبحانه به سرعت میلیاردی شویم. این توقع کاملاً غیرطبیعی است. ما باید به استانداردهای جهانی نزدیک شویم. آن‌هایی که منصفانه و مردم‌دانه کار کرده‌اند، پابرجا خواهند ماند اما آن‌هایی که غیرمنصفانه سود برده‌اند، احتمالاً دچار افول می‌شوند. در عین حال، برخی تولیدکنندگان می‌توانند نماینده یا شریک برندهای خارجی شوند. معمولاً برندهای بین‌المللی تمایل کمتری برای آغاز از صفر کسب‌وکار در کشوری با فضای نامطمئن دارند. حتی اگر توافق جامع هم شکل بگیرد، سهولت فضای کسب‌وکار در ایران همچنان پایین است. بنابراین احتمال دارد که شرکت خارجی طی فرایندی سه یا چهارساله، سهام یک شرکت ایرانی

را خریداری کند و مدیریت آن را در دست بگیرد. اما این شرکت همچنان از نیروی انسانی ایرانی استفاده می‌کند تا درگیر پیچیدگی‌های بومی نشود. به نظر من این مسیر برای بسیاری از برندها یک راه‌حل است. مگر برای عده معدودی که در برابر بهبود کیفیت و منصفانه‌تر عمل کردن مقاومت می‌کنند.

■ جالب است که در سناریوهای شما، هیچ گزینه‌ای برای ادامه وضع موجود نبود؟

سناریوی دوم که مبنی بر توافق محدود و شکننده بود، به نوعی تداوم وضعیت موجود در کشور محسوب می‌شود.

■ اما ما هم اکنون توافقی نداریم و جنگ هم نشده است!

به نظر من اینکه وضعیت کنونی به صورتی که نه توافقی داشته باشیم و نه به سمت جنگ برویم، در آینده محتمل نیست. در واقع حد وسطی وجود ندارد و باید در صورت عدم توافق یک جنگ بزرگ یا کوچک را بپذیریم. اگر حد وسطی هم وجود داشته باشد، ممکن است تنها یک ماه یا کمی بیشتر از آن طول بکشد.

■ توصیه شما به مدیران کسب‌وکار برای سال ۱۴۰۵ چیست؟

من به عنوان یک فرد فعال در حوزه بازاریابی می‌توانم در این زمینه صحبت کنم. بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت. بنابراین در سال ۱۴۰۵ مدیران کسب‌وکار باید ذهن خود را اندکی از بازاریابی کلاسیک دور کنند. اگر هر سال بیلپورد می‌گرفتید یا تبلیغ تلویزیونی داشتید، دلیلی ندارد که باز همان الگو را ادامه دهید. اما اگر کسب‌وکار باثباتی دارید و می‌توانید بودجه‌ای برای ارتباطات و بازاریابی اختصاص دهید، آن را حذف نکنید، بلکه هوشمندانه تخصیص دهید. برای نمونه اگر قرار بود ۱۰۰ میلیارد تومان در تلویزیون و تبلیغات محیطی هزینه کنید، شاید اکنون لازم باشد بخشی را برای جبران کاهش سود و بخشی را برای پوشش ریسک کنار بگذارید، اما مابقی را صرف تقویت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت

بازاریابی فرزند رقابت است و رقابت نیز فرزند ثبات اقتصادی. پس اگر ثبات اقتصادی برقرار نباشد، رقابت کلاسیک نیز معنی خاصی نخواهد داشت



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

ارتباط عمیق‌تر با مشتریان کنید. سرمایه‌گذاری در سی.آر.ام، بهبود خدمات پس از فروش و ایجاد رابطه بلندمدت با مشتری می‌تواند با همین بودجه کسر شده از تبلیغات محقق شود. حتی می‌توان روی خدمات پس از فروش سرمایه‌گذاری کرد. بسیار شنیده‌ایم که در جریان جنگ ایران و عراق بسیاری از شرکت‌ها با تقویت خدمات پس از فروش، ارتباط عمیق‌تری با مشتریان خود ایجاد کردند. در شرایطی که گوش مخاطب برای تبلیغات عمومی و منفعت‌جویانه چندان شنوا نیست، حل مسائل واقعی مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. مردم نسبت به تبلیغات اغراق‌آمیز موضع منفی دارند اما نسبت به برندی که واقعاً مشکل‌شان را حل می‌کند، همیشه نگاه مثبت دارند.

■ به عنوان سوال پایانی، امسال در لحظه تحویل سال، چه آرزویی خواهید داشت؟

من شخصا لحظه تحویل سال نو را دوست دارم. ما حتی در سال‌هایی که در خانواده داغدار یک عزیز بودیم، هیچ‌گاه سال نو را بدون سبزه و سفره هفت‌سین تحویل نکردیم. شاید آن لحظه بسیار شاد نبودیم، اما تغییر سال بخشی از تغییر طبیعت است و ما نیز بخشی از همان طبیعت هستیم. تحریم شادی، برخلاف سرشت موجود زنده است. ممکن است به احترام فضای اجتماعی، نموده‌های شادی کمتر باشد، اما روح انسان بی‌تغییر نمی‌ماند. اگر بخواهم آرزویی داشته باشم، مهم‌ترین آرزویم به عنوان شخصی که کشورش و مهم‌تر از جغرافیای ایران، مردم کشورش را دوست دارد، این است که سال ۱۴۰۵ سالی کم‌آسیب‌تر و شادتر برای مردم ایران باشد. آرزو دارم یک‌بار دیگر شادی جمعی و فراگیر را تجربه کنیم. یک شادی جمعی مانند شادی ۸ آذر ۱۳۷۶ و یک شادمانی که فارغ از تفاوت دیدگاه‌ها، همه با هم آن را احساس کنیم. بزرگ‌ترین آرزویم برای سال ۱۴۰۵ همین است.

■ پس شما فقط به یک شادی جمعی قانع هستید؟

بله، به نسبت اتفاقات سال ۱۴۰۴ به چنین شادی دسته جمعی نیاز داریم.



اینتن مشاور کسب و کار شما



[رتبه ۱]

در نتایج جستجوی گوگل



[+10000]

کسب و کار موفق که به ما اعتماد کردند



[+45%]

میانگین رشد نرخ تبدیل



[+300]

میلیارد تومان مدیریت هوشمندانه بودجه تبلیغاتی



برای دریافت مشاوره رایگان با ما در تماس باشید

تلفن تماس: ۰۹۱۰۷۶۵۲۲۷۷ | ۰۲۱۲۶۶۱۳۸۲۲ وبسایت: www.inten.asia/

برای رزرو مشاوره اسکن کنید

آدرس: تهران، خیابان شهید کلاهدوز، بعد از تقاطع دیباجی جنوبی، خیابان عین آبادی، پلاک ۴، واحد ۵

تاریخچه

رهنما کالج سال ۱۳۹۵ در قالب یک پروژه‌ی مسئولیت اجتماعی در تیم منابع انسانی شرکت رهنما متولد شد و کارش را با برگزاری دوره‌های کارآموزی در رشته‌ی برنامه‌نویسی و توسعه‌ی نرم‌افزار شروع کرد. بعد از استقبال شرکت‌کننده‌ها و سازمان‌هایی که نیروهای آموزش دیده را استخدام می‌کردند، دوره‌های دیگری مانند طراحی رابط کاربری و دیجیتال مارکتینگ و هوش مصنوعی به موضوعات کارآموزی اضافه شد. این دوره‌ها در سه سال نخست رایگان برگزار می‌شدند اما بعد از استقبال مهارت‌جویان، بروز مسائلی نظیر همه‌گیری ویروس کرونا و نیاز به داشتن زیرساخت‌های آنلاین، این پروژه‌ی مسئولیت اجتماعی ناگزیر تبدیل به کسب‌وکاری مستقل و غیرانتفاعی شد که در بخش‌های آموزشی، برنامه‌ریزی و اجرایی مستقل عمل می‌کند.

کار رهنما کالج

کار رهنما کالج کمک به افراد مستعد و مشتاقی است که می‌خواهند مسیر کار حرفه‌ای‌شان را طراحی کنند یا قصد دارند موقعیت شغلی‌شان را ارتقا دهند، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را به‌روز کنند و تبدیل به متخصصی اثرگذار بشوند. دوره‌های آموزشی رهنما کالج در قالب بوت‌کمپ‌های عملی و پروژه‌محور برگزار می‌شوند. مدرس‌ها و استادان این بوت‌کمپ‌ها بیشتر از آن‌که از بین چهره‌های آکادمیک انتخاب شوند، افرادی هستند که در صنعت کار کرده‌اند، تجربه‌ی واقعی دارند و می‌توانند مهارت‌های مورد نیاز بازار کار را به درستی به مهارت‌جوها منتقل کنند. برای ورود به تمام بوت‌کمپ‌های رهنما کالج، مهارت‌جویان سنجیده می‌شوند، چالش علمی و مصاحبه بخشی از مراحل پذیرش است. در طول دوره نیز علاوه بر مباحث فنی و تخصصی هر رشته، کار تیمی می‌کنند و مهارت‌های نرم تعاملی و ارتباطی نیز به آن‌ها آموزش داده می‌شود.

تأثیر اجتماعی برند

رهنما کالج از آغاز فعالیتش تلاش کرده سطح مهارت و دانش را در رشته‌های فناوریانه ارتقا بدهد و مجالی باشد برای مهارت‌جویان تا اجرای پروژه را در محیطی مشابه فضای کار واقعی تمرین کنند. علاوه بر این رهنما کالج طی این سال‌ها رشته‌های نوظهوری را به صنعت و کسب‌وکارهای خلاقانه معرفی کرده و نیروهای تازه‌نفسی را در این حوزه‌ها تربیت کرده است. رهنما کالج الهام‌بخش بسیاری از کسب‌وکارها و پارک‌های علم و فناوری بوده که می‌خواهند مسئولیت اجتماعی‌شان را در حوزه‌ی آموزش و در قالب آکادمی‌ها و کارگاه‌های آموزشی پیاده‌سازی کنند.

رهنما کالج امروز

در حال حاضر رهنما کالج بیش از ۷۰ بوت‌کمپ تخصصی برگزار کرده است. بیش از ۱۸۰۰ مهارت‌جو در این‌جا آموزش دیده‌اند و ۵۷۰۰۰ متقاضی ورود به این دوره‌ها منتظر پذیرش هستند. رشته‌هایی که رهنما کالج در آن بوت‌کمپ‌های تخصصی برگزار می‌کند برحسب نیازهای بازار کار افزایش پیدا کرده، تخصصی‌تر شده و به شکل متمرکزتری به آموزش مهارت‌های نوظهوری می‌پردازد که در سال‌های اخیر به بازار کار پیوسته‌اند. هر بوت‌کمپ سالی یک بار برگزار می‌شود و تقویم آموزشی رهنما کالج ابتدای هر سال قابل دسترسی است.

رشته‌های فعلی

توسعه‌ی نرم‌افزار توسعه بک‌اند، توسعه فرانت‌اند، مهندسی دواپس	طراحی و محصول طراحی رابط کاربری، مدیریت محصول، طراحی محصول، گرافیک، مدیریت هنری	مارکتینگ و برندینگ روابط عمومی، وفادارسازی مشتریان، قدرت نوشتن، روایتگری در کسب‌وکار	علم داده تحلیل داده، ماشین‌لرنینگ، تحلیل مالی، تصمیم‌سازی داده‌محور، مهندسی داده
دیجیتال مارکتینگ دیجیتال مارکتینگ، پرورهنس مارکتینگ، سئو، مارکتینگ اتومیشن، شبکه‌های اجتماعی	مالی رمزارز و بلاک‌چین	منابع انسانی جذب و استخدام، مدیریت منابع انسانی	کسب‌وکار رشد کسب‌وکار، عاملین تغییر، هوش مصنوعی در کسب‌وکار
عمومی گویانویسی و گیرانویسی، ورود به بازار کار			

نرخ استخدام مهارت‌جویان رهنما کالج بالای ۹۵٪ است. سازمان‌ها، شرکت‌ها و برندهای معتبر زیادی از صنایع مختلف در برگزاری دوره و جذب نیرو با رهنما کالج همکاری می‌کنند.



برآورد، مرجع قیمت‌گذاری هوشمند خودرو در ایران است که از زمستان ۱۳۹۳ با بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوش مصنوعی و با هدف ایجاد بستری دقیق و مطمئن برای قیمت‌گذاری و تحلیل بازار خودرو فعالیت

در سال ۱۴۰۴، همزمان با تشدید نوسانات بازار، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که بسیاری از کسب و کارهای فعال در صنعت خودرو از جمله وبسایت‌های خدمات خودرویی، نمایشگاه‌های تخصصی و شرکت‌های بیمه با آن مواجه بودند، تغییر سریع قیمت‌ها و دشواری دسترسی به یک منبع داده معتبر برای تصمیم‌گیری بود. در پاسخ به این نیاز، برآورد اقدام به توسعه و ارائه وبسرویس API قیمت خودرو کرد تا دسترسی به اطلاعات قیمت بیش از ۱۰۰۰ خودروی موجود در بازار ایران به آسانی و بدون نیاز به جمع‌آوری و پردازش مستقل داده‌های بازار، برای همه کسب و کارهای خودرو محور فراهم شود.

سرویس‌های API قیمت خودرو



لیست قیمت صفر

اعلام قیمت بازار و کارخانه‌ی بیش از ۲۵۰ خودروی صفر موجود در بازار



محاسبه افت قیمت

محاسبه قیمت روز خودرو به همراه ارائه ریز جزئیات موارد موثر در قیمت گذاری



قیمت‌گذاری تخصصی

محاسبه قیمت روز خودرو با در نظر گرفتن جزئیات وضعیت ظاهری و بدنه خودرو



قیمت‌گذاری پایه

محاسبه قیمت روز خودرو بر اساس مشخصات پایه (سال تولید، رنگ و کارکرد)

در آفاق ۱۴۰۵، تمرکز برآورد بر توسعه و بهبود سرویس‌های داده‌محور، ارتقای خدمات API و گسترش همکاری‌های B2B در صنعت خودرو خواهد بود؛ مسیری که می‌تواند دسترسی به داده‌های دقیق بازار را برای طیف گسترده‌تری از کسب و کارها فراهم کند و نقش داده را در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی پررنگ‌تر سازد.



روایت کاوه کیاییان از آنچه طی سال ۱۴۰۴ بر صنعت نشر گذشت

مردم با موجی از سوال بازگشتند

در سال‌های اخیر، صنعت نشر ایران با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه بوده است؛ از نوسانات شدید اقتصادی و تورم لحظه‌ای گرفته تا بحران‌های اجتماعی و سیاسی که مستقیماً بر چرخه تولید و توزیع کتاب تأثیر می‌گذارند. در چنین شرایطی، تجربه ناشران و کتاب‌فروشان مستقل، تصویری واقعی از وضعیت بازار و رفتار مخاطبان ارائه می‌دهد. نشر چشمه، با بیش از چهار دهه سابقه فعالیت، نمونه‌ای شاخص از تلفیق سنت و نوآوری در صنعت نشر ایران است؛ مجموعه‌ای که در کنار نشر کتاب، همزمان به مدیریت کتاب‌فروشی‌های زنجیره‌ای، شبکه پخش کتاب و همچنین تولید کتاب صوتی نیز می‌پردازد و تلاش دارد چرخه فرهنگ و کتاب را در میان بحران‌ها و نوسانات اقتصادی زنده نگه دارد. کاوه کیاییان، نایب‌رییس هیئت‌مدیره نشر چشمه، در این گفتگو به بررسی وضعیت نشر در سال ۱۴۰۴ و چشم‌اندازهای پیش روی خانواده چشمه می‌پردازد.

■ ناشران سال ۱۴۰۴ را چگونه سپری کردند؟

۱۴۰۴، سال عجیبی بود. البته اگر به تاریخ معاصر کشورمان نگاه کنیم، سال‌های عجیب برای ما پدیده‌ای نادر نیست. ما همواره در آستانه یک تحول، تهدید، خیزش یا بحران قرار داریم؛ وضعیت‌هایی که ظاهراً پایانی هم ندارند. این شرایط در صنعت نشر و کتاب‌فروشی که ماهیتی خرده‌فروشی دارد، اثرات بسیار شدیدتری بر جای می‌گذارد. به طوری که حتی تعطیلی یک روزه می‌تواند به شکل مستقیم و جدی به چرخه کار لطمه وارد کند. ویژگی بنیادین صنعت نشر، بازگشت سرمایه به صورت اعتباری و با تاخیر طولانی‌مدت است. ناشر، کتابی را تولید و عرضه می‌کند و گاه، بدون اغراق، بعد از یک سال پول آن کتاب را به دست می‌آورد؛ آن هم در صورتی که کتاب فروش رفته باشد و در انبار باقی نمانده باشد. در این فاصله، ناشر تمام هزینه‌ها مانند هزینه کاغذ، چاپ، صافی و سایر مراحل تولید را از ابتدا و به صورت نقد پرداخت کرده است. کتاب وارد چرخه پخش می‌شود، سپس به کتاب‌فروشی می‌رسد، فروخته می‌شود، مبلغ آن به پخش برمی‌گردد و در نهایت، پس از طی یک مسیر طولانی، به ناشر می‌رسد. این چرخه معمولاً حدود یک سال زمان نیاز دارد. در این مدت، سرمایه ناشر با تورمی مواجه است که دیگر نه سالانه، بلکه ماهانه و روزانه رشد می‌کند. در نتیجه، ارزش سرمایه به طور مستمر کاهش پیدا می‌کند و توان مالی ناشر به تدریج تحلیل می‌رود. این وضعیت ممکن است در بسیاری از صنوف وجود داشته باشد، اما در حوزه کتاب، به دلیل همین چرخه طولانی بازگشت سرمایه و همچنین پابندی تاریخی ناشران به قیمت پشت جلد، شدت آسیب‌پذیری بسیار بیشتر است. داشتن قیمت ثابت پشت جلد، در شرایط تورمی، ما را به شدت شکننده می‌کند. مجموع این عوامل باعث شد صنعت نشر در سال گذشته آسیب‌های قابل‌توجهی ببیند. تعطیلی‌ها، بحران‌های پی‌درپی، دوره قطع اینترنت، روزهای آلودگی هوا و حتی جنگی که هیچ‌کس نمی‌دانست چه مدت ادامه خواهد داشت، فضایی مملو از اضطراب ایجاد کرده

بود. در چنین شرایطی، تمام تلاش ما این بود که بتوانیم به تعهداتمان پایبند بمانیم؛ حقوق کارکنان را پرداخت کنیم؛ هزینه‌ها و اجاره‌ها را بدهیم و چرخه کار را سرپا نگه داریم. سالی پر از دلهره را پشت سر گذاشتیم. این وضعیت در حالی رقم خورد که عملاً هیچ‌گونه یارانه‌ای در صنعت نشر وجود نداشت. در گذشته، مقدار محدودی یارانه کاغذ در اختیار ناشران قرار می‌گرفت، اما این حمایت طی چند سال اخیر به طور کامل قطع شد. همزمان، با جهش شدید قیمت کاغذ مواجه شدیم. در مقطعی کاغذ به کلی نایاب شد و هر زمان که در بازار پیدا می‌شد، قیمتی چندبرابر داشت. این فرایند در کتاب‌فروشی‌ها نیز به همان شدت خود را نشان داد. کتابی که امروز با قیمت ۱۰۰ هزار تومان فروخته می‌شود، هنگام سفارش مجدد، اگر چاپ جدید باشد، به ۱۵۰ هزار تومان رسیده است. به این معنا که قفسه‌ای که با کتاب ۱۰۰ هزار تومانی خالی شده، برای پر شدن دوباره نیازمند سرمایه‌ای به مراتب بیشتر است. در نتیجه به تدریج شاهد آن هستیم که بسیاری از ناشران به سمت درج نکردن قیمت پشت جلد و استفاده از کیوارکد حرکت می‌کنند؛ روندی که مشابه سایر کالاهاست و متأسفانه در حال فراگیر شدن است.

■ مجموع اتفاقاتی که به آن‌ها اشاره کردید، چه تأثیری بر الگوی مصرف و رفتار مخاطبان کتاب گذاشت؟

نکته جالبی که در این میان اتفاق افتاد، تجربه نوعی بازگشت به عقب بود؛ بازگشتی که من را به یاد دهه ۶۰ می‌اندازد. در آن دوره، گزینه‌های



جایگزین چندانی برای سرگرمی و دریافت اطلاعات وجود نداشت و برای بسیاری از افراد، کتاب یکی از معدود راه‌های گذران وقت، آگاهی و ارتباط با جهان پیرامون محسوب می‌شد. نه دسترسی گسترده‌ای به فیلم وجود داشت، نه تلویزیون ساعات طولانی برنامه پخش می‌کرد و نه اینترنت و شبکه‌های ماهواره‌ای در دسترس بودند. در دوره‌ای که اینترنت قطع شد، بر اساس آمار، میزان مراجعه مردم به کتاب‌فروشی‌ها تا حدود ۴۰ درصد افزایش پیدا کرد. در غیاب شبکه‌های اجتماعی، کتاب‌خوانی دوباره به عنوان انتخاب جدی مطرح شد. این اتفاق نشان داد که کتاب همچنان می‌تواند جایگاه خود را در زندگی روزمره مردم بازپاید، البته اگر رقبای پرسروصدا دیجیتال موقتاً از صحنه کنار بروند. از سوی دیگر، در مقاطع ملتهب سیاسی و اجتماعی، نیاز جامعه به آگاهی افزایش پیدا می‌کند. در چنین شرایطی، کتاب‌های سیاسی و تحلیلی با استقبال بیشتری مواجه می‌شوند. در این مواقع، مسأله فقط سرگرمی نیست؛ مردم به دنبال پاسخ‌اند. پرسش‌هایی در ذهن شکل می‌گیرد که پاسخ آن‌ها را نمی‌توان در چند خط کوتاه در فضای مجازی پیدا کرد. این پرسش‌ها نیازمند مطالعه، تامل و مواجهه عمیق‌تر با موضوع هستند. پس از جنگ خردادماه، شاهد شکل‌گیری موجی از پرسش‌های بنیادین بودیم. بسیاری از افراد به دنبال بازتعریف مفاهیمی مانند هویت و ملیت بودند؛ ایرانی بودن چه معنایی دارد؟ ملی‌گرایی از کجا می‌آید؟ و آیا جان دادن برای خاک یک کشور

نویسنده منتشر نکنیم. تمام آثار با قرارداد رسمی و پرداخت حق التالیف منتشر شده‌اند؛ حتی در مورد آثار کلاسیک و قدیمی نیز تلاش کرده‌ایم حقوق مصححان و وراث رعایت می‌شود. کیفیت متن، ویرایش و تولید برای ما اهمیت اساسی داشته و این حساسیت در تمام این سال‌ها حفظ شده است. در کنار این موارد، سرمایه‌گذاری روی نویسندگان جوان و آثار اول همواره یکی از سیاست‌های ما بوده است. بسیاری از نویسندگانی که امروز به عنوان چهره‌های شناخته شده ادبیات ایران مطرح هستند مانند آقای مشیری، درویشیان، محمود دولت‌آبادی و شاملو نخستین آثار خود را با نشر چشمه منتشر کرده‌اند. این مسیر همیشه تضمین‌شده نیست و ریسک دارد، اما برای ما بخشی از هویت حرفه‌ای و فرهنگی‌مان محسوب می‌شود.

■ کتاب‌فروشی‌ها چه جایگاهی در زندگی شهری این روزها دارند؟

واقعیت این است که امروز اگر کسی بداند دقیقاً چه کتابی می‌خواهد، تهیه کتاب کار سختی نیست. با کتابفروشی‌های آنلاین و همچنین سفارش تلفنی کتاب، می‌توان در کوتاه‌ترین زمان ممکن به دست کتاب مورد نظر رسید. کتاب‌فروشی برای زمانی است که نمی‌دانید چه می‌خواهید؛ برای وقتی است که ذهن‌تان مشوش است و به دنبال فضا هستید و هم‌صحبت می‌خواهید. کتاب‌فروشی‌های مدرن در واقع پاسخی به این نیاز شهری‌اند. یک مکان عمومی امن که بتوان در آن وقت گذراند، آرام شد، فکر و انتخاب کرد. ما در کتاب‌فروشی‌های چشمه، حتی

حاضر، هشت کتاب‌فروشی فعال داریم؛ پنج شعبه در تهران، چند شعبه در شهرستان‌ها و یک شعبه در استانبول. علاوه بر این، دو نمایندگی در مشهد و رشت داریم. شبکه پخش، فروش آنلاین و همکاری با بیش از ۵۰۰ کتاب‌فروشی در سراسر کشور، بخش دیگری از چرخه فعالیت ما را تشکیل می‌دهد. این گستردگی در عین حال که فرصت ایجاد می‌کند، مسئولیت و فشار بیشتری هم به همراه دارد. در سالی که گذشت، اداره این شبکه گسترده در شرایط بحرانی کار ساده‌ای نبود. با این حال تلاش کردیم با حفظ انسجام مجموعه و پایبندی به اصول حرفه‌ای از این دوره عبور کنیم.

■ کمی بیشتر از اصول حاکم بر نشر چشمه صحبت می‌کنید؟

نشر چشمه بیش از ۴۰ سال سابقه فعالیت دارد. این مجموعه از سال ۱۳۶۳ با راه‌اندازی یک کتاب‌فروشی در خیابان کریم‌خان آغاز به کار کرد و تقریباً هم‌زمان فعالیت انتشاراتی خود را نیز شروع کرد. امروز در کارنامه نشر چشمه بیش از ۲۷۰۰ عنوان کتاب ثبت شده و سالانه بیش از یک میلیون نسخه کتاب از سوی این مجموعه به دست مخاطبان می‌رسد. در تمام این سال‌ها، ما به عنوان یک ناشر خصوصی و مستقل فعالیت کرده‌ایم و هیچ‌گاه وابستگی دولتی نداشته‌ایم. از همان ابتدا تصمیم گرفتیم که کار نشر را سلیقه‌ای پیش ببریم. برای هر حوزه موضوعی دبیر تخصصی در نظر گرفته‌ایم و تمام آثار پیش از انتشار، از نظر محتوایی و کیفی بررسی می‌شوند. یکی از اصول ثابت ما این بوده که هیچ‌گاه کتابی را با هزینه شخصی

ارزش محسوب می‌شود؟ این موارد پرسش‌هایی نیستند که بتوان پاسخ ساده و فوری برای‌شان پیدا کرد. پاسخ به چنین پرسش‌هایی نیازمند خواندن کتاب‌های مفصل، رجوع به تاریخ، فلسفه و علوم اجتماعی است. به همین دلیل، در آن مقطع شاهد اقبال جدی به کتاب و مطالعه عمیق‌تر بودیم.

■ خانواده چشمه در سال‌های اخیر شاهد تولد چند فرزند جدید بوده است. در حال حاضر این خانواده چند عضو دارد؟

ما سال‌هاست که با عنوان خانواده فرهنگی چشمه شناخته می‌شویم؛ خانواده‌ای که البته صرفاً یک تعبیر نمادین نیست، بلکه در معنای واقعی نیز اعضای آن به طور مستقیم در این مجموعه فعالیت می‌کنند. در عین حال، چشمه فقط یک کتاب‌فروشی یا یک انتشارات نیست، بلکه یک موسسه فرهنگی است که فعالیت‌هایش در قالب چند نشر تخصصی تعریف شده است. در حال حاضر، پنج نشر زیرمجموعه داریم؛ نشر «چرخ» در حوزه علوم انسانی فعالیت می‌کند، نشر «گیلگمش» بر هنر، فلسفه و تاریخ هنر متمرکز است، کتاب‌های «چ» به طور تخصصی در حوزه کودک و نوجوان منتشر می‌شود، نشر «دیوار» به روان‌شناسی و توسعه فردی می‌پردازد و در نهایت، «نشر چشمه» که شناخته‌شده‌ترین بخش مجموعه است و تمرکز اصلی آن بر ادبیات قرار دارد. در کنار این فعالیت‌ها، در حوزه کتاب صوتی نیز با «رادیو گوشه» کار می‌کنیم که طی سال‌های اخیر به یکی از مجموعه‌های شاخص این حوزه تبدیل شده است. در حال



آن‌هایی که متراژ کوچک‌تری دارند، تلاش کرده‌ایم این حس شکل بگیرد؛ اینکه مخاطب احساس کند وارد یک فضای فرهنگی زنده شده، نه صرفاً یک فروشگاه. این نگاه از گذشته در چشمه وجود داشته است. کتاب‌فروشی خیابان کریم‌خان پدرم، سال‌ها پیش از آنکه مفهوم «کافه کتاب» رایج شود، یک پاتوق فرهنگی بود. نویسندگان، مترجمان و روشنفکرهایی مانند آقای پوپنده، دهباشی، مشیری، درویشیان و بابک احمدی می‌آمدند، با هم گفتگو می‌کردند. مخاطبان هم می‌دانستند که چه روزی چه کسی آن‌جاست. این تعامل انسانی و فرهنگی برای ما همیشه مهم بوده است. در ادامه همین مسیر بود که کافه به کتاب‌فروشی اضافه شد. جزو اولین تجارب در این حوزه بودیم. ایده این بود که مخاطب زمان بیشتری بماند، کتاب را لمس کند، فکر کند و گفتگو شکل بگیرد. امروز این مدل به قدری جا افتاده که دیگر کسی درباره‌اش سوال نمی‌کند، اما زمانی یک بدعت محسوب می‌شد.

■ در صنعت نشر، موسسه‌های پخش کتاب، معمولاً نادیده گرفته می‌شوند در حالی که نقشی کلیدی در این عرصه دارند.

بله؛ دقیقاً. همیشه همین‌طور بوده است. معمولاً دو سرطیف یعنی نویسنده و ناشر یا در نهایت کتاب‌فروش بیشتر دیده می‌شوند. در میانه این چرخه، چاپخانه، صرافی، انبارداری و پخش قرار دارند که کمتر درباره‌شان صحبت می‌شود. پخش، کار پیچیده‌ای است. ما در گذشته فقط دفتر فروش داشتیم و کتاب‌های خودمان را عرضه می‌کردیم، اما سال‌هاست که پخش چشمه یکی از پخش‌های اصلی کشور محسوب می‌شود و کتاب‌های ناشران دیگر را هم توزیع می‌کند. به صورت مستقیم با بیش از ۵۰۰ کتاب‌فروشی در سراسر کشور کار می‌کنیم و بخش قابل توجهی

از فروش سایت‌ها نیز از طریق پخش ما انجام می‌شود. ویزیتورها و نیروهای معرفی کتاب، نقش مهمی در این چرخه دارند. ما گروهی داریم با عنوان «سفیران چشمه» که به طور مستقیم به کتاب‌فروشی‌ها مراجعه می‌کنند، با کتاب‌فروش‌ها گفتگو می‌کنند و کتاب‌های جدید را معرفی می‌کنند. کتاب‌هایی که نویسنده شناخته‌شده‌ای ندارند، بدون این حمایت‌ها عملاً دیده نمی‌شوند. پخش، زمان‌بر، پرهزینه و فرساینده است. انبارداری، بازگشت کتاب، مدیریت موجودی و معرفی مستمر، فعالیت‌هایی هستند که اگر درست انجام نشوند، کل چرخه نشر دچار اختلال می‌شود. این موارد معمولاً دیده نمی‌شوند، اما ستون صنعت نشر هستند.

■ برنامه چشمه برای سال ۱۴۰۵ چیست؟

برنامه‌ریزی در ایران، چه در سطح شخصی و چه در سطح حرفه‌ای، کار بسیار دشواری است. متغیرهای غیرقابل پیش‌بینی فراوانند. با این حال، ما یک برنامه‌ریزی استراتژیک پنج ساله داریم و تلاش می‌کنیم بر اساس آن حرکت کنیم. یکی از دغدغه‌های جدی ما این بوده که چشمه صرفاً یک کسب‌وکار خانوادگی سنتی باقی نماند. در صنعت نشر نمونه‌های زیادی داریم که با از کار افتادن یا فوت موسس، مجموعه عملاً از بین رفته است. انتقال نسلی،



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفت‌وگو اسکن کنید

بدون افت کیفیت، کار بسیار سختی است و ما آگاهانه تلاش کرده‌ایم از این دام فاصله بگیریم. به همین خاطر ساختار سازمانی تعریف کرده‌ایم، هیأت مدیره و مدیرعامل داریم و از مشاوران خارج از مجموعه استفاده می‌کنیم. بخش‌هایی مانند منابع انسانی و مالی را تقویت کرده‌ایم و مدیران‌مان را آموزش می‌دهیم. تلاش کرده‌ایم تصمیم‌گیری‌ها فردمحور نباشد و به صورت شورایی انجام شود. ما می‌دانیم چه می‌خواهیم بکنیم، در چه حوزه‌هایی باید توسعه داشته باشیم و در چه بخش‌هایی نه. اکنون تمرکز بیشتری روی آژانس ادبی و فروش آنلاین داریم و برخی پروژه‌ها را برای سال‌های آینده برنامه‌ریزی کرده‌ایم. اگر اتفاقات غیرمنتظره و بحران‌های شدید رخ ندهد، ظرفیت حرکت رو به جلو وجود دارد.

■ در آستانه تعطیلات نوروز، بسیاری از مخاطبان با این پرسش به کتاب‌فروشی‌ها مراجعه می‌کنند که چه کتابی بخوانند. با توجه به شرایط اجتماعی امروز و حال و هوای عمومی جامعه، اگر بخواهید برای سال ۱۴۰۵ پیشنهاد مطالعه بدهید، چه کتاب‌هایی را توصیه می‌کنید؟

نخست، رمانی است در ادبیات فارسی با حجم قابل توجه و اهمیت روایی بالا با عنوان «لاک»، نوشته پیمان اسماعیلی. اسماعیلی پیش‌تر نیز آثار موفق‌تری داشته و «لاک» را می‌توان یکی از جدی‌ترین کارهای او دانست. این



حتی نوشته‌های ناصرالدین‌شاه یا آثار باستانی پاریزی را می‌توانیم ذیل ناداستان دسته‌بندی کنیم. جذابیت ناداستان در این است که هم لذت ادبیات‌خوانی را فراهم می‌کند و هم به واقعیت وفادار می‌ماند. نمونه‌های شاخصی مانند آثار سوتلانا الکسیویچ که به جنگ و پیامدهای اجتماعی آن می‌پردازند، نشان دادند که ناداستان تا چه اندازه می‌تواند تکان‌دهنده و تاثیرگذار باشد. دریافت جایزه نوبل برای این آثار، به این ژانر رسمیت جهانی داد. همچنین کتاب‌هایی که ریشه در روزنامه‌نگاری دارند، مانند «گاندی ساعت پنج عصر»، نمونه‌هایی هستند از اینکه چگونه یک گزارش یا پرونده مطبوعاتی، با کار بیشتر و عمق روایی، می‌تواند به یک کتاب ماندگار تبدیل شود.

■ و سخن آخر؟

من اگر امروز مقابل دوربین نشسته‌ام، به نمایندگی از یک مجموعه بزرگ صحبت می‌کنم. من کنار همکارانم معنا پیدا می‌کنم. برادرم بهرنگ سهم بسیار بزرگی در این مسیر دارد. پدرم سال‌هاست که اعتبار این نام را ساخته و خانواده‌ام، چه خانواده واقعی و چه خانواده فرهنگی چشمه، همگی در این مسیر زحمت کشیده‌اند. اگر بخوام آرزویی بکنم، دیگر آرزوی فردی یا حتی سازمانی نیست. آن قدر سال‌های دشوار پشت سر گذاشته‌ایم که آرزویم معطوف به همه مردم این کشور است. وقتی مخاطبان را در کتاب‌فروشی می‌بینم، وقتی تاریخ و فرهنگ‌مان را مرور می‌کنم، به این نتیجه می‌رسم که مردم ما شایسته شرایطی بهتر از این هستند. امیدوارم از این دوره عبور کنیم. آزادی و دموکراسی صرفاً مفاهیمی دور از دسترس نباشند و بتوانیم به معنای واقعی زندگی کنیم، از زیبایی‌ها لذت ببریم و تمام انرژی‌مان صرف بقا و معاش نشود.

فراغت محدودتر است، مناسب‌اند. ادبیات جهانی کمتر شناخته شده اما درخشان، در این مجموعه در دسترس مخاطب قرار گرفته است.

■ در سال‌های اخیر، «ناداستان» به عنوان یک ژانر جدی مطرح شده است. به نظر شما این جریان چگونه شکل گرفت و چه ویژگی‌هایی باعث اقبال مخاطبان به آن شد؟

اگر بخوام از تجربه شخصی‌ام به عنوان کتاب‌فروش صحبت کنم، باید بگویم که ما سال‌ها قفسه‌ای با عنوان «ناداستان» نداشتیم. قفسه سفرنامه و زندگی‌نامه و کتب مصاحبه و تحقیقی داشتیم اما این‌ها به صورت جداگانه تعریف می‌شدند. ناداستان، به معنای دقیق کلمه، هر متن غیرتخیلی نیست. کار آماری یا صرفاً تحقیقی، الزاماً ناداستان محسوب نمی‌شود. آنچه ناداستان را متمایز می‌کند، «روایت» است؛ روایتی از دل واقعیت. اینکه نویسنده با نگاه شخصی و تجربه زیسته‌اش، واقعیت را بازگو کند. با ورود آناری مانند نوشته‌های آلن دوباتن، این مرزها برای ما هم دچار ابهام شد. کتاب‌هایی که نه کاملاً داستان بودند، نه صرفاً فلسفی یا جامعه‌شناسانه. می‌توانستیم آن‌ها را مانند رمان بخوانیم و لذت ببریم، و در عین حال به عنوان متنی تحلیلی و تامل‌برانگیز به آن‌ها نگاه کنیم. این‌جا بود که ناداستان به تدریج جای خود را پیدا کرد. امروز ما خاطرات رجال تاریخی، سفرنامه‌های روایی و



رمان سرشار از خرده‌روایت‌ها، سفر، حرکت و مواجهه با لایه‌های متنوعی از فرهنگ و تاریخ معاصر است. در عین حال، رمان واجد کیفیت‌های تصویری بالایی است و این امید وجود دارد که در آینده به اقتباس سینمایی یا تلویزیونی هم برسد. کتاب دوم «چشم‌های انیشتین» نوشته ساناز اسدی است. این رمان کوتاه، ادای دینی است به شهر قائم‌شهر و فضای اجتماعی آن. روایت از دل زوال یک کارخانه نساجی، افول یک تیم فوتبال محلی و زیست نسلی می‌آید که در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ زیر فشار سانسور، محدودیت و ممنوعیت‌های مختلف بزرگ شده‌اند؛ از موسیقی گرفته تا عشق. رمانی موجز، اما پرکشش و تاثیرگذار است. سومین پیشنهاد، رمان «سنگ» نام دیگرت بود؛ نوشته مهدی جواهریان است. جواهریان پیش‌تر با «درخت خون» شناخته شده بود. این رمان یک سفر پیکارسک است؛ از هند تا اروپا، با جست‌وجویی در ریشه‌های تاریخی، اسطوره‌ای و مذهبی. لایه‌های پیشااسلامی، از جمله میترائیسم، در دل روایت داستانی نشسته و جهان‌بینی گسترده‌ای را شکل داده است. در کنار این آثار، مجموعه‌ای با عنوان «برج بابل» را هم پیشنهاد می‌کنم. این مجموعه شامل ترجمه آناری از زبان‌های غیرانگلیسی است؛ از نویسندگان کشورهای اروپای شرقی تا آسیای شرقی. کتاب‌ها در قطع پالتویی منتشر می‌شوند، حجم متعادلی دارند و برای سبک زندگی امروز که زمان





نشرهون |



از تروما تا التیام
جواد فروزان - مریم مصباح



نگرانم ازم دلخور باشی
مانگ میرزایی



طرح واره درمانی
مرضیه مضاف



ذهن منسجم
فائزة فتوحیان



غرها برای که به صدا درمی آیند
ماریه رفیعی



شما به روان درمانی نیاز ندارید
هایده نفریه



درمان شناختی رفتاری افسردگی
نازیلا سید علیخانی



درمان شناختی رفتاری اضطراب
نازیلا سید علیخانی



درمان شناختی رفتاری خشم
نازیلا سید علیخانی



ارزان تر از تراپی
زهرا جوهریان زاده



هنر زندگی کردن
حسین آرا



بحران آسایش
تهمینه قدیم خانی



moonpub.ir



moon.publication



۰۲۱ ۶۳۵۶۹



فلسفه حماقت
احمد امیر خلیلی



دوستان من
ندا بهرامی نژاد



ایستاده جان دادی
مژده سالارکیان



نواختن بی وقفه
محمود مقدسی



آبر شکوفایی
محمود حسینی



بعد از خواندن پاره نکردیم
شرمین نادری



ضیافت اشباه
قاسم مؤمنی



یونگ و نقشه روان
سهند زرشکیان



آزارشان به مورچه هم نمی رسید
سومار زمانی



چقدر خوب سیگار می کشیدم
نیکزاد نورپناه



پرلا، یادهای پنهان
قاسم مؤمنی



زن بی اهمیت
ندا بهرامی نژاد



مرغی که رویای پرواز داشت
پرنیان افشارفر



مغر شاد، زندگی شاد
پری یزدی



مرغی که رویای پرواز داشت
سارا زرگر



کوهستان تویی
غزاله شکرابی



غرها برای که به صدا درمی آیند
ماریه رفیعی



شما به روان درمانی نیاز ندارید
هاپده نفریه



سمی اما صمیمی
الهام عباسی عهده



خشنودی
سارا زرگر



چگونه آدم‌ها را بخوانیم؟
علیتا تهمتن



این بود، این شد
الناز زاهد



آبی وحشی دوردست
بهناز همتی



دردهای آموخته‌ها را فراموش کن
مهسا ملوکی

معرفی کلیدی‌ترین دروازه تجارت با چین توسط محمد امین همه چین؛ زیر یک سقف

نمایشگاه کانتون به عنوان یکی از بزرگترین و معتبرترین رویدادهای تجاری جهان شناخته می‌شود که بیش از ۶۰ سال قدمت دارد. این نمایشگاه هر سال دو بار در شهر گوانجو چین برگزار می‌شود. کانتون از دید بسیاری از تجار جهان، نقش محوری در تامین کالا، ایده‌گیری صنعتی و توسعه روابط تجاری ایفا می‌کند. محمد امین، مجری تورهای نمایشگاهی بین‌المللی در این گفتگو به مزیت‌های حضور بازرگانان و تولیدکنندگان ایرانی در نمایشگاه کانتون اشاره می‌کند. وی که حدود یک دهه است تورهای تخصصی نمایشگاه کانتون را برای صنوف مختلف بازار برگزار می‌کند، عقیده دارد این نمایشگاه برای فعالان اقتصادی ایرانی فرصت‌های مقرون‌به‌صرفه‌ای ایجاد می‌کند و با وجود چالش‌هایی چون تحریم‌ها و نقل‌وانتقال پول، می‌تواند به توسعه بازار آن‌ها کمک کند.

■ درباره رویکرد دولت چین نسبت به این نمایشگاه بیشتر توضیح می‌دهید؟

در واقع چین با طراحی این ساختار، تلاش کرده فرآیند تامین کالا را برای خریداران خارجی ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر کند. به‌جای اینکه یک تاجر یا خریدار مجبور باشد برای پیدا کردن کارخانه‌ها به شهرهای مختلف چین سفر کند، هزینه‌های رفت‌وآمد، اقامت و شناسایی تامین‌کننده را بپردازد، چین این امکان را فراهم کرده که سالی دو بار، همه کارخانه‌ها و تولیدکنندگان اصلی در شهر گوانجو دور هم جمع شوند و خریداران خارجی بتوانند در یک زمان و یک مکان، به صورت مستقیم با آن‌ها مذاکره و از آن‌ها خرید کنند. سیاست دولت چین از راه‌اندازی این نمایشگاه کاملاً هدفمند

می‌شود؛ یک‌بار در فصل بهار و یک‌بار در فصل پاییز. با توجه به وسعت بسیار زیاد نمایشگاه و تنوع گسترده گروه‌های کالایی، امکان برگزاری همه بخش‌ها به صورت هم‌زمان وجود ندارد. به همین خاطر هر دوره نمایشگاه به سه فاز مجزا تقسیم می‌شود. هر فاز به مدت پنج روز برگزار می‌شود و بین فازها چند روز فاصله است. در فاز اول، تمرکز اصلی بر کالاهای صنعتی، ماشین‌آلات و تجهیزات سنگین با تنوع بسیار بالا است. فاز دوم بیشتر شامل محصولات و خدمات ساختمان و عمران، دکوراسیون داخلی، لوازم بهداشتی و سلامت، زیبایی و گروه‌های کالایی مرتبط می‌شود. فاز سوم هم عمدتاً به کالاهای مصرفی مانند هدایا، ساعت، پوشاک و محصولات سبک اختصاص دارد.

■ نمایشگاه کانتون چین چه جایگاهی در عرصه تجارت بین‌الملل دارد؟

نمایشگاه کانتون در واقع «نمایشگاه صادرات و واردات چین» نام دارد. دلیل استفاده از واژه کانتون هم به نام قدیمی شهر گوانجو برمی‌گردد که در گذشته با این عنوان شناخته می‌شد. به همین خاطر، این رویداد بزرگ بین‌المللی به مرور زمان در دنیا با نام نمایشگاه کانتون معروف شده است. استراتژی دولت چین این است که هر فرد یا شرکتی که قصد تامین کالا از چین دارد، این امکان را داشته باشد که سالی دو بار در یک بازه زمانی مشخص، به صورت متمرکز با تولیدکنندگان و تامین‌کنندگان چینی ارتباط بگیرد. به همین دلیل، نمایشگاه کانتون هر سال دو بار برگزار



است. در شرایطی که سال‌هاست نمایشگاه‌های عمومی در دنیا به دلایلی چون بازدیدکنندگان عمومی و غیرتخصصی، مخاطبان خودشان را از دست داده‌اند، نمایشگاه کانتون یکی از معدود نمایشگاه‌های عمومی است که نه تنها مخاطبانش کاهش پیدا نکرده، بلکه همچنان جایگاه قدرتمندی در تجارت جهانی دارد.

■ این نمایشگاه چه ویژگی‌هایی دارد که آن را نسبت به دیگر نمایشگاه‌های بین‌المللی مشابه متمایز می‌کند؟

نخستین مزیت این نمایشگاه، عمومی بودن آن است. این کار را هر کشوری نمی‌تواند انجام دهد؛ چراکه زیرساخت‌های آن از ۶۰ تا ۷۰ سال پیش شکل گرفته و این امر برای سایر کشورها دست‌نیافتنی است. این نمایشگاه برای بازدیدکننده خارجی به شدت بهینه‌سازی شده است. به عنوان مثال، بازدیدکنندگان در هر نمایشگاه دیگری برای خرید سیم‌کارت و تبدیل پول با مشکل مواجه می‌شوند اما این نمایشگاه تمام این زیرساخت‌ها را فراهم کرده است. در فضای کانتون با مشکلاتی از قبیل پیدا کردن غذا، دسترسی به اطلاعات و تهیه سیم‌کارت روبه‌رو نمی‌شوید. تمام مراحل گمرکی و حمل‌ونقل نیز در همان محل قابل انجام است. تبدیل پول نیز در خود نمایشگاه امکان‌پذیر است. این امکانات در هر نمایشگاهی وجود ندارد. مثلاً در نمایشگاه بین‌المللی تهران، اگر یک خارجی بیايد، امکان گرفتن سیم‌کارت یا تبدیل پول در آن‌جا وجود ندارد. بنابراین به نظر من زیرساخت این نمایشگاه بسیار کمک‌کننده است. نکته دوم اینکه کارت نمایشگاه برای خارجی‌ها به صورت رایگان صادر می‌شود اما چینی‌ها برای دریافت کارت ورود یک روزه به نمایشگاه باید ۳۰۰ یوان معادل تقریباً ۴۱ دلار پرداخت کنند که با نرخ امروز چیزی حدود شش میلیون تومان است. حال ممکن است این سوال مطرح شود که چرا چین برای شهروندان خود چنین سیاستی وضع کرده است؟ نخست اینکه به دلیل حجم بالای مخاطبان خارجی، نمی‌خواهد نمایشگاه با حضور بیش از حد بازدیدکنندگان داخلی شلوغ شود. دوم اینکه قصد غربالگری دارد؛ یعنی تنها بازدیدکنندگان تخصصی را جذب کند. این امر باعث می‌شود نقاط تمایز بسیار روشنی نسبت به نمایشگاه‌های مشابه داشته باشد.

■ با توجه به سابقه شما در برگزاری تورهای نمایشگاهی، چه تحولات و پیشرفت‌هایی در نمایشگاه کانتون طی سال‌های اخیر رخ داده که حضور در این رویداد را برای تجار ایرانی جذاب‌تر کرده است؟

این نمایشگاه در یکی دو دهه اخیر از نظر نوآوری و ارائه خدمات، جزء نمایشگاه‌های تراز اول بوده است. می‌توان گفت همه چیز در آن

پیش‌بینی شده است؛ به طوری که در همه این سال‌ها همواره برای مخاطبان خارجی از جمله ایرانی‌ها جذاب بوده است. پس از مطرح شدن بحث هوش مصنوعی، آنچه در چند سال گذشته اتفاق افتاده این است که در همه زمینه‌ها، هوش مصنوعی یا هوشمندسازی آن حوزه نیز در نمایشگاه حاضر است. به این معنا که بسیاری از صنعتگران دنیا که به نمایشگاه می‌آیند، شاید اصلاً هدف‌شان خرید نباشد؛ بلکه می‌آیند تا ببینند رقبا در حوزه هوشمندسازی و تولیدات جدید چه کار جدیدی انجام داده‌اند و چه نوآوری‌هایی ارائه شده است. هدف بسیاری از شرکت‌ها هم خرید نیست، بلکه برای ایده گرفتن به خصوص در حوزه طراحی محصول، حضور پیدا می‌کنند.

■ چه بخشی از نمایشگاه معمولاً از طرف بازدیدکنندگان مغفول می‌ماند؟

یکی از بخش‌هایی که از نظر من حائز اهمیت است و اکثر بازدیدکنندگان از آن اطلاع ندارند، یا به آن اهمیت لازم را نمی‌دهند، «جایزه طراحی» است. یک سالن کامل به این جایزه اختصاص داده می‌شود و ایده‌ها و محصولات مرتبط با حوزه طراحی صنعتی نمایش داده می‌شوند. در این بخش نمونه‌های جدیدی از طراحی‌های کالاهای مختلف اعم از مبلمان، موتورسیکلت، پوشاک، خودرو و هر محصولی که تصور کنید، ارائه می‌شود. یکی از اهداف تولیدکنندگان جهانی این است که جدیدترین آثار خود را در این نمایشگاه عرضه کنند و به رقابت بگذارند. به نظر من این بخش در هفت، هشت سال اخیر به خوبی جا افتاده است. شرکت‌های ایرانی که با هدف ایده‌گیری به نمایشگاه می‌روند، توانسته‌اند این ایده‌ها را به خوبی پیاده‌سازی کنند.

■ با توجه به اینکه برخی مدیران هزینه‌های مشارکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی را بالا ارزیابی می‌کنند، به نظر شما چه مزایا و فرصت‌هایی موجب می‌شود حضور در نمایشگاه کانتون همچنان توجیه‌پذیر و ارزشمند باشد؟

بسیاری از صنعتگران دنیا که به نمایشگاه می‌آیند، شاید اصلاً هدف‌شان خرید نباشد؛ بلکه می‌آیند تا ببینند رقبا در حوزه هوشمندسازی و تولیدات جدید چه کار جدیدی انجام داده‌اند و چه نوآوری‌هایی ارائه شده است

اگر در جایگاه یک صنعتگر یا تاجر باشید، یا در حال تامین کالا هستید یا در حال فروش آن؛ یا هر دو. ارزان‌ترین روشی که یک تاجر می‌تواند برای تامین کالا یا بازاریابی انتخاب کند، حضور در نمایشگاه است. با حضور در نمایشگاه‌ها، چندین برابر هزینه‌ای که انجام شده، فرصت به دست می‌آید. سفر به چین در شرایط فعلی حدود ۲۵۰ تا ۳۰۰ میلیون تومان هزینه دارد که معادل تقریبی ۲ هزار دلار است. این رقم از نظر دلاری تفاوت چندانی با ۱۰ سال پیش ندارد و نشان می‌دهد که هزینه این سفر به لحاظ ارزی افزایش محسوسی نداشته و در زمره سفرهای گران‌قیمت محسوب نمی‌شود. این ۲ هزار دلار شامل هزینه‌های هتل، پرواز، ویزا و تمامی مخارج مربوط به یک هفته تا ۱۰ روز اقامت در چین است که برای چنین سفری کاملاً کفایت می‌کند. در مقابل، زمانی که یک تاجر قصد خرید ماشین‌آلات را دارد، حداقل ارزش این خرید معمولاً حدود ۱۰۰ هزار دلار و حتی در خوش‌بینانه‌ترین حالت حدود ۵۰ هزار دلار است؛ پس می‌بینید که این هزینه ۲ هزار دلاری در مقایسه با حجم این معاملات عملاً ناچیز است. برآوردها به من نشان می‌دهد که هزینه بازدید از نمایشگاه کانتون تقریباً معادل هزینه اجاره یک بیلبورد برای یک ماه در تهران است اما دستاوردی‌هایی که در پی دارد، بسیار بیشتر است. به عنوان مثال در این نمایشگاه، افراد فقط با چینی‌ها مواجه نمی‌شوند بلکه فرصت تعامل با تولیدکنندگان و بازرگانانی از پنج قاره دنیا را به دست می‌آورند. در بسیاری از موارد همین ارتباطاتی که در بستر نمایشگاه شکل می‌گیرد، به‌تنهایی نقش بسیار مؤثری در توسعه کسب‌وکار ایفا می‌کند.

■ چند درصد از افرادی که با شما طی سال‌های اخیر در کانتون شرکت کرده‌اند، توانسته‌اند به همکاری‌های بلندمدت یا توسعه بازار خارجی دست پیدا کنند؟

آمار موفقیت در هر هیأت ایرانی بالای ۹۰ درصد است. علت این امر هم آن است که چین به عنوان مقصد تفریحی برای ایرانیان شناخته نشده است و حداقل تا چهار، پنج سال گذشته، کمتر کسی برای تفریح به



که ۵ دلار آن مربوط به هزینه‌های انتقال پول است. اما برای یک ایرانی ممکن است همین مبلغ به ۱۱۰۰ دلار برسد، زیرا مجبور است پول را چندین بار جابه‌جا کند. چالش سوم و آخر از نگاه من، کاهش سطح اقتصادی، درآمد و توان مالی مردم در ایران است. تاجر یا صنعتگر ایرانی پیوسته مجبور است خود را با شرایط بازار ایران تطبیق دهد. در نتیجه، در بسیاری از مواقع ناچار می‌شود کیفیت کالا را کاهش دهد. این تغییر و تعدیل مداوم برای یک صنعتگر واقعاً کار دشواری است.

■ از نظر ویزا، اقامت و هماهنگی‌های اجرایی سفر، چه نکات و الزامات مهمی وجود دارد که تاجر ایرانی باید پیش از حضور در نمایشگاه کانتون مدنظر قرار دهند؟

سفر با تور، برخلاف تصور رایجی که آن را پرهزینه می‌دانند، به دلیل ماهیت گروهی بسیار مقرون به صرفه و ارزان‌تر است. به همین دلیل همواره به افرادی که قصد سفر دارند توصیه می‌کنم در گام نخست از طریق تور و همراه با گروه اقدام کنند. همراهی با گروه به طور طبیعی یک هم‌افزایی ایجاد می‌کند؛ چراکه بارها مشاهده کرده‌ام در همین گروه‌ها، تاجر ایرانی با برقراری ارتباط با یکدیگر، از تجربیات متقابل بهره‌مند می‌شوند و این تعاملات برای آن‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کند. البته اگر فردی برنامه یا کار شخصی داشته باشد، به او پیشنهاد می‌کنیم پس از حضور در قالب گروه، روزهایی بیشتری را به صورت مستقل در چین بماند و کار خود را پیگیری کند؛ چراکه تجربه نشان داده شروع سفر به صورت کاملاً انفرادی، از همان ابتدا هزینه‌های بالاتری را به همراه دارد. نکته مهم دیگر این است که کانتون بهاره معمولاً در اواخر فروردین ماه برگزار می‌شود و بسیاری از تاجر ایرانی به این دوره از نمایشگاه نمی‌رسند. از حدود نیمه دوم اسفندماه به بعد، مشغله‌های پایان سال شروع می‌شود و بعد وارد تعطیلات نوروزی می‌شوند و عملاً فعالیت‌ها تا بعد از ۱۵ فروردین متوقف است. در چنین شرایطی، اگر فردی بخواهد تازه پس از این زمان برای سفر برنامه‌ریزی کند، با مشکلاتی مانند قرار گرفتن در صف دریافت ویزا و افزایش قیمت بلیت پرواز مواجه خواهد شد. بر همین اساس توصیه من این است که افرادی که قصد حضور در کانتون را دارند، برنامه‌ریزی و اقدامات لازم را در نیمه اول اسفندماه انجام دهند تا بتوانند با آرامش و بدون فشار زمانی، سفر خود را در هفته پایانی فروردین ماه انجام دهند.

■ حضور در کانتون را به شرکت‌های تازه‌تأسیس هم پیشنهاد می‌دهید؟

برای کسانی که قصد دارند وارد عرصه بازرگانی شوند، نمایشگاه‌ها بهترین فرصت هستند. نمایشگاه‌های ترکیه و دبلیو نیز برای

چین سفر می‌کرد. تمامی سفرها با هدف کاری انجام می‌شد. در حالی که بسیاری از افرادی که برای نمایشگاه به دبلیو ترکیه می‌روند، انگیزه تفریح نیز دارند اما در مورد چین تقریباً همه شرکت‌کنندگان با هدف تجاری سفر می‌کنند. نکته دوم فرصت‌های فراوانی است که در این نمایشگاه وجود دارد. اگر یک تاجر ایرانی برای یک هدف مشخص به نمایشگاه بیاید و بنا به هر دلیلی به هدف خود نرسد، بدون شک دست خالی به ایران بر نمی‌گردد چراکه تنوع کالاها و خدمات در این نمایشگاه به حدی است که حتماً آن نیاز به شکل دیگری برطرف می‌شود و با حداقل برای سایر نیازهای پیش‌بینی‌شده تاجر پاسخی پیدا می‌شود. یک تجربه پرتکرار من در تورهای نمایشگاه کانتون این است که تعداد زیادی از کسانی که برای بار اول به این نمایشگاه می‌آیند، بعد از دو، سه روز بازدید از نمایشگاه متوجه می‌شوند که مدت تور هفت‌روزه برای آن‌ها کافی نیست و نمی‌توانند در این مدت از همه فرصت‌های نمایشگاه بهره بگیرند. در نتیجه اکثر آن‌ها پرواز برگشت خود را لغو می‌کنند و چند روز بیشتر در گوانجو می‌مانند. پذیرش هزینه چند روز اقامت بیشتر و هزینه تغییر بلیط برگشت، گویای این است که چقدر نمایشگاه مفید و موثر بوده است.

■ حضور در کدام فاز نمایشگاه برای ایرانی‌ها مفیدتر است؟

فازهای یک و دو بیشتر با استقبال ایرانی‌ها مواجه است. زیرا این فازها بیشتر موضوعات صنعتی را پوشش می‌دهند و در نتیجه صنعتگران ایرانی بیشتر به این دو فاز گرایش دارند. فاز سه اما بیشتر مختص صنوف است؛ مانند حوزه‌های اسباب‌بازی، لوازم سفر، هدایا و مواردی از این دست که ماهیت صنعتی چندانی ندارند.

■ مهم‌ترین چالش‌های حضور مؤثر در نمایشگاه کانتون چیست؟

مهم‌ترین چالش پیش‌روی ما بحث تحریم‌هاست. زمانی که با شرکت‌های خارجی وارد گفتگو می‌شویم، از اولین سوالاتی که مطرح می‌شود این است که اهل کجا هستید. وقتی متوجه می‌شوند که طرف مقابل ایرانی است، کمی نگران می‌شوند. البته آن‌ها ایرانی‌ها را بسیار دوست دارند و احساس نزدیکی نشان می‌دهند اما نگرانی آن‌ها از تبعات تحریم‌های آمریکا باعث می‌شود در همکاری و معامله با شرکت‌های ایرانی محتاط عمل کنند. چالش دوم بحث انتقال پول است. انتقال کالا از طریق دبلیو چندان دشوار نیست اما در زمینه انتقال پول، شرکت‌های ایرانی با مشکل مواجه هستند و این مشکل باعث می‌شود هزینه‌های نهایی آن‌ها افزایش یابد. به عنوان مثال، اگر یک تاجر فرانسوی بخواهد ۱۰۰۰ دلار خرید کند، برای او ۱۰۰۵ دلار هزینه در بر خواهد داشت

شروع خوب هستند اما نکته این‌جاست که هیچ یک از آن‌ها نمایشگاه عمومی نیستند؛ یعنی هر کدام فقط در یک حوزه خاص مانند مواد غذایی، نفت و گاز یا پلاستیک متمرکز هستند. از سوی دیگر بهتر است به جای آن‌که وقت خود را در کشورهای کوچک اطراف که اغلب خودشان تولیدکننده نیستند و صرفاً تاجر محسوب می‌شوند، سپری کنند، مستقیم سراغ نمایشگاه‌های اصلی در کشورهای تولیدکننده مانند چین بروند. بنابراین به نظر من ورود به نمایشگاه کانتون بهترین قدم برای کسی است که تازه می‌خواهد این مسیر را شروع کند. میزان سفارش اولیه نیز چندان مهم نیست. من افرادی را دیده‌ام که مثلاً با ۵۰۰ میلیون تومان اولین خرید را انجام داده‌اند. با این مبلغ می‌توان مثلاً در کالاهای الکترونیکی سه تا چهار کارتن کالا خریداری کرد. به بیان دیگر در شروع مسیر نیازی به خرید در حجم بالا نیست. اگر کسی از من بپرسد که باید از کجا شروع کنم؟ به او می‌گویم ببین کجا مشتری داری. در هر حوزه‌ای که مشتری داشته باشی، امکان تأمین کالا از طریق چین و شرق آسیا تضمین شده است.

■ و توصیه پایانی به کسانی که می‌خواهند برای اولین بار به کانتون بیایند چیست؟

نکته کلیدی که پاسخ همه مسائل است، استفاده از نمایندگان فروش یا افراد خبره‌ای است که سال‌ها در چین سابقه داشته و به زبان چینی تسلط دارند. کسانی که به این نکته توجه نمی‌کنند، نه تنها متحمل هزینه‌های مالی اضافی می‌شوند، بلکه زمان ارزشمند خود را نیز از دست می‌دهند؛ چراکه زبان یک رکن اساسی در انجام معاملات و پرداختن به جزئیات و چانه‌زنی است. در بسیاری از موارد، حتی تسلط به زبان انگلیسی نیز در چنین معاملاتی کافی نیست و ضروری است که از افراد خبره‌ای که به زبان چینی مسلط هستند، کمک گرفته شود.

تحلیل علی معین جهرمی از وضعیت صنعت نمایشگاهی ایران در سال ۱۴۰۴

گیرافتادن در نمی دانم آباد

صنعت نمایشگاهی ایران در سال ۱۴۰۴ تحت فشار رکود اقتصادی، نوسانات ارزی و محدودیت های مالی شرکت ها قرار داشت و بسیاری از برگزارکنندگان، تمرکز خود را بر حفظ بقا و کاهش هزینه ها گذاشتند. با نزدیک شدن به سال آینده، چشم انداز این حوزه همچنان نامطمئن است و فعالان پیش بینی می کنند تنها در صورت اصلاح سیاست ها و تعریف راهکارهای نوین، امکان بازگشت به مسیر توسعه و ارتقای کیفیت نمایشگاه ها فراهم خواهد شد. علی معین جهرمی از فعالان پیشکسوت صنعت نمایشگاهی در این گفتگو، درباره چالش های این صنعت و لزوم ارائه راهکار جهت برون رفت از بحران صنعت نمایشگاهی ایران سخن می گوید.

■ به نظر شما مهم ترین چالش های صنعت نمایشگاهی کشور در این دوره چیست؟

ابتدا لازم است مفهوم «نمایشگاه» را تعریف کنیم؛ نمایشگاه نقطه تلاقی عرضه کنندگان کالا و خدمات با متقاضیان همان کالا و خدمات، در مکانی مشخص و در زمانی معین است. این تعریف، چارچوب اصلی نمایشگاه را شکل می دهد. البته در عمل، نمایشگاه پنج حلقه اصلی دارد که اتصال آن ها به یکدیگر، شرط تحقق یک رویداد نمایشگاهی است. سایت یا محل برگزاری، برگزار کننده، مشارکت کننده، غرفه ساز و بازدیدکننده این پنج حلقه را شامل می شود. نبود هر یک از این حلقه ها که وظایف و مسئولیت های خاص خود را دارند، باعث می شود اساساً چیزی به نام نمایشگاه شکل نگیرد. نکته مهم این است که همه این اجزا، مستقیم یا غیرمستقیم، تحت تأثیر شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه قرار دارند. چالش ها در تمامی این حلقه ها وجود دارد؛ از محل برگزاری نمایشگاه گرفته تا شیوه برگزاری، میزان و کیفیت مشارکت غرفه داران و حتی حوزه بازدیدکنندگان، هر کدام با چالش های متعددی دست و پنجه نرم می کنند. برای نمونه، صنعت رویدادهای نمایشگاهی نیازمند نظام صدور مجوز مشخص و کارآمد است که خود این فرآیند در حال حاضر یکی از چالش های جدی این صنعت به شمار می رود. این فرآیند رویکردی دولتی دارد که از برخی جهات قابل دفاع و در برخی موارد قابل نقد است. مشکل اصلی آن جاست که زمان بندی لازم برای برنامه ریزی حرفه ای نمایشگاه ها رعایت نمی شود، این در حالی است که برنامه ریزی اصولی نمایشگاه حداقل به یک سال زمان نیاز دارد. در مواردی مشاهده می شود که ۲۰ روز یا یک ماه مانده به زمان برگزاری، هنوز مجوزهای لازم صادر نشده است.

■ چه راهکاری برای این مشکل وجود دارد؟

بهترین حالت این است که مجوزهای بلندمدت، مثلاً پنج ساله یا ده ساله صادر شود و نهاد ناظر، در صورت لزوم، امکان ابطال آن را

داشته باشد. متأسفانه این رویکرد اجرا نمی شود و همین موضوع به یکی از بزرگ ترین مشکلات پیش روی صنعت نمایشگاهی تبدیل شده است.

■ شرایط فضاهای نمایشگاهی چگونه است؟

در حوزه فضاهای نمایشگاهی نیز با شرایط متفاوتی مواجه هستیم. برای مثال، نمایشگاه بین المللی تهران قوانین و الزامات خاص خود را دارد و سایر مراکز نمایشگاهی در سطح کشور، بسته به کوچک یا بزرگ بودن، خصوصی یا نیمه دولتی بودن، وابستگی به شهرداری و غیره، هر یک مقررات متفاوتی دارند. این چارچوب ها عموماً با نگاه جامع به پنج حلقه اصلی صنعت نمایشگاه تدوین نشده و بیشتر بر اساس منافع و شرایط همان مرکز نمایشگاهی تنظیم شده اند. البته خود این مراکز نیز چالش های متعددی دارند، چراکه مشارکت کنندگان نمایشگاه ها، بسته به منطقه و شرایط اقتصادی و سیاسی، با محدودیت ها و مشکلاتی برای حضور روبه رو هستند. نکته مهم دیگر، عدم شناخت کافی بخش قابل توجه مشارکت کنندگان از کارکرد واقعی نمایشگاه هاست. به گونه ای که بیش از ۸۵ درصد آن ها دلیل و هدف اصلی خود را از حضور در نمایشگاه نمی دانند.

■ درصد بسیار زیادی است؟

بر اساس تجربیات و مشاهدات شخصی، حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد مشارکت کنندگان هدف اصلی خود را «فروش بیشتر» عنوان می کنند، در حالی که نمایشگاه ذاتاً برای فروش مستقیم طراحی نشده، بلکه بستری برای ایجاد ابزار، ارتباطات و تحقق اهداف بلندمدت تر مانند برندینگ است. متأسفانه بسیاری از مشارکت کنندگان این موضوع را نمی پذیرند و حتی تمایلی به استفاده از مشاوره تخصصی در این زمینه ندارند. در کنار تمام این موارد، قوانین و مقررات موجود نیز به روز نیست و همه این عوامل در کنار هم باعث شده که صنعت نمایشگاهی کشور تا حد زیادی سنتی باقی بماند. در حوزه بازدیدکنندگان، شاید چالش ها

نسبت به سایر بخش ها کمتر باشد، اما همچنان این پرسش مطرح است که آیا اهداف مورد نظر بازدیدکنندگان محقق می شود یا خیر؟ اگر بخواهیم به صورت مصداقی به مراکز نمایشگاهی مختلف مانند نمایشگاه بین المللی تهران، شهر آفتاب و مراکز نمایشگاهی شهرهای بزرگ بپردازیم، هر کدام مسائل خاص خود را دارند. معتقدم برگزارکننده نمایشگاه بیچاره است؛ بیچاره نه به معنای بد آن، بلکه به این دلیل که واقعاً چاره ای ندارد. برای نمونه، با وجود اینکه شاید تنها حدود ۳۰ درصد عوامل در اختیارش باشد، اما ۱۰۰ درصد مسئولیت برعهده اوست. در واقع، حدود ۷۰ درصد عوامل بیرونی می توانند بر نتیجه کار او تأثیرگذار باشند. البته چالش ها محدود به موارد ذکر شده نیست و از مجوزها گرفته تا جابه جایی پول، قیمت گذاری، حضور شرکت ها، بازه های سود، هزینه های خرید و فروش و الزامات اجرایی، همه و همه چالش های این حوزه را تشکیل می دهند. مسائل مالیاتی نیز از جمله چالش های جدید و جدی این حوزه محسوب می شود. جالب است بدانید که بالاترین ضرایب مالیاتی در حوزه خدمات، مربوط به برگزاری نمایشگاه است؛ موضوعی که فشار مضاعفی بر برگزارکنندگان وارد می کند. حتی این ضرایب بالاتر از تبلیغات یا سایر خدمات مشابه است. در حال حاضر ضریب مالیات برای برگزارکننده دست دوم ۳۶ درصد و برای برگزارکننده دست اول حدود ۷۰ درصد تعیین شده که موضوع قابل درکی نیست.

■ چه راهکاری برای حل این چالش ها و بهبود روند برگزاری نمایشگاه ها پیشنهاد می کنید؟

در خصوص راهکارها باید واقع بین بود. بهبود وضعیت صنعت نمایشگاهی بیش از هر چیز به پذیرش و درک این موضوع از سوی دولت مردان و سیاست گذاران کشور بستگی دارد. تا زمانی که این باور شکل نگیرد که نمایشگاه ها با پیشرفت اقتصادی، تجاری و حتی اجتماعی یک کشور رابطه مستقیم دارند، پیشنهاد و ارائه راه حل های اساسی دشوار خواهد بود. نگاهی به



شبکه‌های اجتماعی، اینفلوئنسرها، بیلبردها یا زیرنویس‌های تلویزیونی انتخاب می‌شوند. ذات تبلیغات نمایشگاهی، رساندن پیام به مخاطب درست در زمان و مکان مناسب است. ما در بازار شغلی به نام داذن یا جازن داریم، این داذنی اگر در مکان و زمان درستی رخ دهد، بسیار تأثیرگذار است. البته معمولاً مشکل اصلی در اطلاع‌رسانی و تبلیغات نمایشگاهی، کمبود بودجه است، به‌ویژه در نمایشگاه‌هایی که در تهران برگزار می‌شوند؛ چراکه قیمت‌گذاری آن‌ها تحت نظارت نهادهای دولتی است. در نتیجه، سهم باقی‌مانده برای هزینه‌های تبلیغات محدود می‌شود و پاسخگوی نیاز واقعی نمایشگاه‌ها نیست.

■ آیا تحقیقات بازار در صنعت نمایشگاهی نقش دارد؟

تحقیقات بازار می‌تواند یکی از اهداف و دستاوردهای مهم حضور در نمایشگاه تلقی شود. از آن‌جا که اغلب مشارکت‌کنندگان به منظور ایجاد ابزار و فراهم‌سازی بستر تحقق اهداف خود در نمایشگاه حاضر می‌شوند، بنابراین باید پیش از حضور، خواسته‌ها و نیازهای خود را به طور شفاف مشخص کنند. به طور کلی ۲۲ هدف برای حضور در نمایشگاه قابل تعریف است اما تجمیع هم‌زمان بیش از سه هدف عملاً کارآمد نیست. برای روشن‌تر شدن موضوع می‌توان از مثال سفر رفتن استفاده کرد. شما اگر قصد سفر به اروپا، تور سه‌روزه شمال، تور کویر، یا کیش و حتی

این ختم شده که تنها بقا داشته باشیم.

■ این هویت و رویکرد، چگونه ساخته می‌شود؟

نمایشگاه ذاتاً فرآیندی بلندمدت، مانند کاشت یک درخت گردو است که به زمان، مراقبت و ایجاد احساس مثبت نیاز دارد. قدرت واقعی نمایشگاه در بستر برندینگ و هویت‌سازی است و در گذر زمان شکوفا می‌شود. متأسفانه ساختار اقتصادی و برخی تفکرات نادرست، برگزارکنندگان را به دو دسته تقسیم کرده است؛ یکی غرفه‌فروش و دیگری برگزارکننده. تفکر غرفه‌فروش، مارکتینگ است و بر مبنای بازاریابی و فروش کار می‌کند؛ در حالی که تفکر برگزارکننده، برندینگ است و بر مبنای هویت‌سازی و نگاه بلندمدت عمل می‌کند. در واقع تفاوت برگزارکننده و غرفه‌فروش نیز از همین نقطه نشأت می‌گیرد. متأسفانه قوانین موجود چنان دست‌وپاگیرند که عملاً برگزارکننده را از مسیر برندینگ به سمت فروش کوتاه‌مدت و غرفه‌فروشی هدایت می‌کند.

■ رویکرد شما در حوزه تبلیغات و اطلاع‌رسانی نمایشگاه‌ها چیست؟

رویکردها بسته به نوع نمایشگاه متفاوت است؛ این‌که رویکرد نمایشگاه بنگاه‌بنگاه است یا بنگاه‌به‌مشتری یا بنگاه‌به‌دولت و یا حتی ترکیبی از آن‌ها، تعیین می‌کند که مخاطب عام، تخصصی یا دولتی هدف اطلاع‌رسانی و تبلیغات قرار گیرد. بر همین اساس، ابزارهای تبلیغاتی مانند صدا و سیما،

کشورهای پیشرو این صنعت، چه در خاورمیانه مانند امارات و چه در اروپا مانند آلمان، نشان می‌دهد که صنعت نمایشگاهی چگونه می‌تواند موتور محرک اقتصاد باشد. زمانی ایران در منطقه پیشرو بود، اما امروز جایگاه خود را از دست داده است. اگر دولتمردان این واقعیت را نپذیرند با صنعت نمایشگاه را به‌درستی نشناسند، راهکار برگزارکننده محدود به حوزه اختیارات خودش خواهد بود. در واقع، اول باید مشکلات و ایرادات پذیرفته شود تا پس از آن، راهکارها ارائه شود. در شرایط فعلی، بسیاری از برگزارکنندگان تنها در تلاش برای حفظ برند و بقای نمایشگاه‌های خود هستند. نمونه آن را می‌توان در مقایسه نمایشگاه‌هایی مانند الکامپ با رویدادهایی نظیر جیتکس دبی مشاهده کرد؛ جایی که انتخاب فعالان بین‌المللی معمولاً به نفع دبی است، در حالی که ایران از نظر ظرفیت بالقوه می‌تواند بستر بسیار بزرگ‌تری فراهم آورد.

■ به نمایشگاه‌های خارجی اشاره کردید. هم‌اکنون فاصله صنعت نمایشگاهی ایران و جهان چگونه است؟

واقعیت این است که صرف مقایسه مترآژ مراکز یا تعداد نمایشگاه‌ها معیار دقیقی نیست و به نوعی فریب دادن خودمان است. در مراکز معتبر جهانی، همه‌چیز به‌روز، برنامه‌محور و مبتنی بر هویت‌سازی پیش می‌رود؛ در حالی که ما نه رویکرد مشخصی داریم و نه هویت تعریف‌شده‌ای ایجاد می‌کنیم. تمام تلاش ما به

هیچ فرصتی برای ما ایجاد نمی‌کنند؟

این حرف‌ها به معنای فقدان کامل فرصت نیست، اشاره بنده به نمایشگاه‌های بین‌المللی و از نقطه نظر تکنولوژی بود. اما نکته‌ای که نباید فراموش شود این است که مفهوم نمایشگاه ریشه در تاریخ ایران دارد. در روایت‌های تاریخی بارها به جاده ابریشم و غرفه‌های تجاری ایرانیان که با فرش مزین شده بودند، اشاره شده است. در دیگر اسناد تاریخی جهان نیز به بازارهای محلی که در حدود ۷۰۰ سال پیش دایر بودند، اشاره شده است. حتی روزهای یکشنبه بازارهایی تحت عنوان فیریه در کنار کلیساها دایر می‌شد که معادل امروزی کلمه انگلیسی نمایشگاه از همان جا نشأت گرفته است. با این حال، نمایشگاه به شکل مدرن امروزی برای اولین بار در فرانسه شکل گرفت و دولت یک سال پس از انقلاب کبیر فرانسه برای نمایش دستاوردهای یک‌ساله، مکانی را برای این کار اختصاص داد و از همانجا کلمه اگزیپیشن که امروزه به آن اکسیو هم گفته می‌شود، مطرح شد. در هر صورت، صنعت نمایشگاهی در طول این ۷۰۰ سال نه تنها از بین نرفته، بلکه هم‌زمان با تحولات فن‌آوری، ارتباطات و حمل‌ونقل، بزرگ‌تر و قدرتمندتر شده است. این نکته بسیار مهم نشان می‌دهد، نمایشگاه ویژگی منحصر به فردی دارد که هنوز جایگزینی برای آن یافت نشده است. با وجود تمام ابزارهای ارتباطی امروز، از تلفن‌های هوشمند و مانیتورها گرفته تا تلویزیون‌ها و نمایشگرهای پیشرفته، هنوز هیچ‌کدام نتوانسته‌اند جای نمایشگاه را بگیرند. به عبارتی، نمایشگاه تنها فضایی است که انسان می‌تواند هم‌زمان از پنج حس خود، یعنی بینایی، شنوایی، بویایی، چشایی و لامسه برای درک یک موضوع بهره بگیرد. از همین رو، نمایشگاه ارزان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین بستر برای دستیابی به اهداف یک شرکت یا مجموعه محسوب می‌شود. به عنوان مثال، شما می‌توانید در سطح شهر بلبوردهای متعددی برای تبلیغ یک محصول تخصصی مانند فولاد نصب کنید اما تأثیر آن هرگز با حضور در یک غرفه ۱۲ متری در یک نمایشگاه تخصصی، قابل مقایسه نیست. در چنین فضایی، با کمترین



**نمایشگاه ذاتاً
فرآیندی بلندمدت،
مانند کاشت
یک درخت گردو
است که به زمان،
مراقبت و ایجاد
احساس مثبت
نیاز دارد. قدرت
واقعی نمایشگاه
در بستر برندینگ و
هویت‌سازی است و
در گذر زمان شکوفا
می‌شود**

در دنیا از نور، تصویر، فضاهای سه‌بعدی و محیط‌های مجازی برای ایجاد تجربه‌های ماندگار استفاده می‌شود. حتی در ساده‌ترین سطح، از این فن‌آوری‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی بهره می‌گیرند. در حالی که ما هنوز در بسیاری از غرفه‌های نمایشگاهی از به کارگیری نورپردازی حرفه‌ای نیز عاجزیم و صرفاً به نمایش چند تصویر یا ویدئوی تکراری روی نمایشگرهای ال‌ای‌دی بسنده می‌کنیم. در حال حاضر، نه به عنوان برگزارکننده و نه در سطح مشارکت‌کنندگان، استفاده جدی از ابزارهای فناورانه مانند ربات‌های اطلاع‌رسان یا گجت‌های هدایت‌کننده، رایج نیست. در حوزه تولید محتوا، انتقال تجربه، کارگاه‌های آموزشی و فن‌آوری‌های جانبی نیز کمتر از آخرین فن‌آوری‌های روز برای انتقال مؤثر اطلاعات استفاده می‌شود. حتی اگر بخواهیم از این ابزارها استفاده کنیم، کارکرد آن‌ها به‌سادگی با مخاطب، ارائه‌دهنده محتوا و مدرس هماهنگ نمی‌شود؛ زیرا آموزش و زیرساخت لازم برای این موضوع وجود ندارد. به همین دلیل است که می‌گوییم فاصله ما با استانداردهای روز بسیار زیاد است. هرچند شاید در برخی حوزه‌ها نسبت به برخی کشورها جلوتر باشیم، اما با توجه به جایگاه و ظرفیت ایران، این فاصله قابل قبول نیست.

■ در حال حاضر کدام یک از فرصت‌های صنعت نمایشگاهی به‌خاطر محدودیت‌های موجود مغفول مانده و مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؟

باید توجه داشت که ذات نمایشگاه، به‌ویژه نمایشگاه بین‌المللی، بر مبنای تعامل و تبادل شکل گرفته است. در شرایط فعلی، با توجه به موقعیت سیاسی و اقتصادی کشور و همچنین محدودیت‌های بین‌المللی، عملاً در یک فضای بسته قرار داریم که بهره‌برداری از فرصت‌ها را با چالش‌ها و دشواری‌های متعددی روبه‌رو کرده است. بنابراین از تبادلات علمی و تجربی گرفته تا معرفی محصولات جدید و انتقال دانش، همه فرصت‌هایی هستند که از بین می‌روند.

■ یعنی در شرایط فعلی نمایشگاه‌ها

سفری یک هفته‌ای برای اسکی داشته باشید، در همه این موارد نام آن «سفر» است اما شیوه سفر، نوع برنامه‌ریزی، حتی ساک یا چمدانی که همراه خود می‌برید و همچنین ابزارهایی که برای رسیدن به مقصد استفاده می‌کنید، کاملاً متفاوت است. نمایشگاه نیز دقیقاً همین شرایط را دارد. هدف از حضور در نمایشگاه، تعیین می‌کند که در کدام نمایشگاه، در چه مترژی، با چه نوع غرفه‌سازی و با چه محتوایی حضور داشته باشید. از این منظر، نمایشگاه برای ایجاد ابزار کاربرد دارد؛ ابزاری که می‌تواند شامل مواردی مانند تحقیق بازار، ارائه محصول جدید، برندسازی، هویت‌سازی، نمایش توانمندی‌ها و سایر موارد مشابه باشد.

■ به اعتقاد شما امروزه تا چه میزان از تحقیقات بازار در نمایشگاه‌ها استفاده می‌شود؟

واقعیت این است که مشارکت‌کنندگان نمایشگاهی به‌ندرت از نمایشگاه برای تحقیق بازار استفاده می‌کنند، مگر اینکه تیم حرفه‌ای تحقیق و توسعه در اختیار داشته باشند.

■ در خصوص نقش فن‌آوری‌های نوین در توسعه صنعت نمایشگاهی چه نظری دارید؟ چقدر از این فن‌آوری‌ها در نمایشگاه‌های کشور استفاده می‌شود؟

واقعیت این است که صنعت نمایشگاهی ما در مقایسه با آنچه امروز در سطح جهانی دیده می‌شود، از نظر فن‌آوری بسیار عقب است؛ آن‌قدر عقب که حتی در ساده‌ترین مسائل، مانند نحوه صحیح حضور در نمایشگاه، هنوز دچار ابهام هستیم، چه برسد به استفاده هدفمند از فن‌آوری برای تحقق اهداف حضور. با این حال، تکنولوژی ذاتاً موجب کوچک‌تر شدن فضا و افزایش بهره‌وری شده و دیر یا زود مسیر خود را باز می‌کند. نشانه‌های حضور فن‌آوری در نمایشگاه‌ها، به‌ویژه از ابتدای سال ۱۴۰۴ به‌وضوح قابل مشاهده است. البته هنوز برای استفاده بهینه از فن‌آوری در صنعت نمایشگاهی نیازمند زمان، آموزش و کسب تجربه هستیم. واقعیت این است که استفاده از تکنولوژی، هزینه دارد و در قبال هر هزینه، باید بازده مشخصی دریافت شود. باور دارم که تمام زندگی بر پایه یک اصل ساده یعنی «داد و ستد» بنا شده است. در رویدادهای بین‌المللی و نمایشگاه‌های چندمیلیون دلاری، صرف چند هزار دلار برای استفاده از فن‌آوری‌های نوین، کاملاً منطقی است اما در شرایطی که باید ۱۰۰ میلیون تومان هزینه کنید تا ۱۰ میلیون تومان بازگشت سرمایه داشته باشید، چنین تصمیمی منطقی نیست.

■ مصداقی‌تر در این مورد صحبت می‌کنید؟

کافی است به پیشرفت‌های جهانی در حوزه هوش مصنوعی و رباتیک نگاه کنیم. امروزه



**برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفت‌وگو اسکن کنید**



هستند؛ یا باید خودشان این دانش را کسب کنند یا یک فضای آموزشی با پروتکل‌ها و سرفصل‌های مشخص برای صنایع مختلف تعریف شود. تحت شرایط موجود، طبیعتاً نمایشگاه‌های کوچک‌تر، به‌ویژه در شهرستان‌ها که معمولاً در سایه نمایشگاه‌های بزرگ مراکز استان‌ها برگزار می‌شوند، احتمالاً بیش از دیگران آسیب خواهند دید و چه‌بسا از چرخه فعلی حذف شوند؛ چراکه شرکت‌ها ترجیح می‌دهند در صورت هزینه‌کرد برای شرکت در نمایشگاه، در تأثیرگذارترین‌ها حضور داشته باشند. به عنوان مثال در گذشته چندین نمایشگاه نفت و گاز در تهران، عسلویه، کیش و اصفهان برگزار می‌شد؛ به نظر می‌رسد در سال ۱۴۰۵ این تعداد به‌شدت کم شود و شاید تنها دو رویداد باقی بماند.

■ و سخن پایانی؟

واقعیت این است که ما همه در «نمی‌دانم‌آباد» گیر افتاده‌ایم! اگر شرایط عادی بود، می‌شد ساعت‌ها درباره راهکارها، مدل‌های بین‌المللی، قیمت ارز و تأثیر آن بر حضور شرکت‌ها در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی صحبت کرد. اما امروز در نوعی چهارراه بلاتکلیفی قرار داریم. نمی‌دانیم فردا چه اتفاقی می‌افتد؛ نمی‌دانیم سال آینده امکان برگزاری نمایشگاه وجود خواهد داشت یا خیر. تنها کاری که می‌توان کرد این است که هر روز جلو برویم و ببینیم چه رخ خواهد داد. در هر صورت، تلاش ما این است که فضایی مناسب برای اطلاع‌رسانی ایجاد کنیم. تنها نکته‌ای که می‌توان بر آن تأکید بیشتری داشت، تأثیرگذاری بالای نمایشگاه در پیشرفت هر جامعه است. به عبارت دیگر، بسیاری از مسائل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جوامع با جمعیت بالا، از مسیر نمایشگاه حل می‌شود، به شرط آنکه این ظرفیت از سوی تصمیم‌گیران درک شده و مغفول نماند.

هزینه می‌توان بیشترین بهره‌برداری را داشت و انرژی آن نیز به‌مراتب بیشتر از بیلوردها و تیزرهای تبلیغاتی خواهد بود.

■ پیش‌بینی شما از آینده صنعت نمایشگاهی در ایران چیست؟

با توجه به شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی فعلی، برای سال ۱۴۰۵ صرفاً در مقام پیش‌بینی و نه تحلیل قطعی، می‌توان گفت که حدود ۹۰ درصد شرکت‌ها دو استراتژی کلان در پیش دارند؛ حفظ دارایی یا حفظ شخصیت حقوقی و برند. صاحبان بنگاه‌های اقتصادی یا برند، شرکت و واحد تولیدی خود را حفظ کرده و از دارایی‌هایشان هزینه می‌کنند، یا دارایی‌ها را حفظ کرده و به سمت کاهش فعالیت و حتی تعطیلی حرکت می‌کنند. این تعطیلی الزاماً به معنای صفر مطلق نیست؛ ممکن است دفتر کار همچنان فعال باشد، چراغ‌ها روشن بماند و تماس‌هایی برقرار شود، اما عملاً اتفاق مؤثری رخ ندهد. در این دو حالت، آن دسته از شرکت‌هایی که به سمت صفر میل می‌کنند، در بهترین حالت می‌توانند به عنوان بازدیدکننده در چرخه نمایشگاهی حاضر شوند. در مقابل، شرکت‌های خواهان حفظ برند، محصول، واحد تولیدی و شخصیت حقوقی باید به دنبال کم‌هزینه‌ترین مسیر بوده و بررسی کنند که نمایشگاه تا چه اندازه می‌تواند در راستای بقای آن‌ها مؤثر باشد. در این مرحله، هدف صرفاً بقاست نه توسعه. ۱۰ درصد دیگر از شرکت‌ها نیز هستند که آن‌ها را نادیده می‌گیریم چون اصلاً مشخص نیست منابع مالی خود را از چه مسیری تأمین می‌کنند و همچنان با همان الگوی پیشین، به فعالیت خود ادامه خواهند داد.

■ نقش دولت چیست؟

وضعیت دولت با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای مشخص است. هرچند تخصص من بودجه‌ریزی نیست اما با یک نگاه کلی می‌توان دید که دولت در بسیاری از حوزه‌ها، از فرهنگ و اقتصاد گرفته تا اجتماع، عملاً مسیر هزینه‌کرد را مسدود کرده؛ چراکه اصلاً منابع درآمدی کافی در اختیار ندارد. بر همین اساس اگر اتفاق خاص و غیرمنتظره‌ای رخ ندهد، سال ۱۴۰۵ می‌تواند سال بحران جدی برای صنعت نمایشگاهی باشد. البته این یک پیش‌بینی بوده و ممکن است در کوتاه‌مدت شرایط تغییر کند و گره‌هایی که امروز وجود دارد، ناگهان باز شود. در وضعیت فعلی، چشم‌انداز مثبتی برای صنعت نمایشگاهی دیده نمی‌شود، مگر آنکه برگزارکنندگان بتوانند راه‌حل‌های سودی ایجاد کنند. این راه‌حل‌ها هنوز به نتایج مشخصی نرسیده است. به عنوان مثال، حضور در نمایشگاه می‌تواند از یک حضور حداقلی با کمترین مترای و ساده‌ترین ساختار گرفته آغاز شده و به حضور پرهزینه با مترای

بالا و ساخت‌وساز گسترده منتهی شود. در این شرایط، اگر بتوان با طراحی یک مدل میانی، حضور مشارکت‌کنندگان را با صرف حداقل هزینه تضمین کرد، شاید شرکت‌های دارای استراتژی بقا، همچنان بتوانند در نمایشگاه‌ها حضور داشته باشند.

■ آیا راه‌حل سوم همان نقش واسطه‌گری است یا شیوه دیگری مد نظران است؟

متأسفانه ما عنوان نمایشگاه بین‌المللی را به کار می‌بریم، در حالی که عملاً از مؤلفه‌های بین‌المللی فاصله گرفته‌ایم. در شرایط فعلی، باید نمایشگاه‌ها را در مقیاس محلی و ملی بازتعریف کنیم و کاری کنیم که مشارکت‌کننده با رضایت و احساس مثبت نسبت به هزینه‌ای که پرداخت کرده از نمایشگاه خارج شود. در غیر این صورت، اگر صرفاً به فروش غرفه و جمع‌آوری هزینه‌ها بسنده کنیم، مشخص نیست چه اتفاقی رخ خواهد داد. شاید منظور از راه‌حل سوم، تعریف نوعی حضور جدید باشد که مشارکت‌کنندگان بتوانند برای حفظ بقا، برند و محصول خود، با کمترین هزینه در نمایشگاه حاضر شوند. شرکت‌هایی که هر ساله با مترای بالا و نمایش گسترده محصولات خود حضور داشتند، احتمالاً دیگر قادر به ادامه آن الگو نخواهند بود اما نباید حضور آن‌ها را به صفر رساند. برگزارکنندگان باید راهکارهایی مبتنی بر محتوا ارائه دهند، برنامه‌های محتوایی را افزایش داده و فضاهای نمایشگاهی را به بستری برای اطلاع‌رسانی، انتقال تجربه و حل مسائل در شرایط بحران تبدیل کنند. واقعیت این است که هنوز به راهکار نهایی نرسیده‌ایم و همه این اظهارات در مرحله فکر و ایده‌پردازی است.

■ یعنی دنبال نسخه‌ای برای برگزاری نمایشگاه در شرایط بحران هستید.

معتمد مشارکت‌کنندگان برای حضور مؤثر در نمایشگاه در شرایط بحران نیازمند آموزش



روایت مهدی اسدی از چالش‌های صنعت نمایشگاهی ایران در سال ۱۴۰۴ ویتترین خاموش

سال ۱۴۰۴ در حالی آخرین روزهای خود را طی می‌کند که فعالان صنعت نمایشگاهی با دیده تردید به تقویم نمایشگاه‌های سال آینده نگاه می‌کنند. تجربه سال ۱۴۰۴ آن‌ها را دست به عصا کرده و امکان برنامه‌ریزی درازمدت را از صنعت نمایشگاهی گرفته است. این در حالی‌ست که صنعت نمایشگاهی، یکی از جدی‌ترین چرخ‌دنده‌های صنعت و تجارت است. مهدی اسدی، مدیرعامل شرکت ایده تجارت هرمس، در این گفتگو آخرین وضعیت صنعت نمایشگاهی و چالش‌هایی پیش‌روی آن را تشریح می‌کند.

گرفته تا رونق و استقبال چشمگیر از رویدادها.

■ لطفاً کمی دقیق‌تر درباره واکنش بازار به این بحران‌ها صحبت کنید.

در سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳، ما در شرکت هرمس یک همکاری با انجمن سایت‌داران مراکز نمایشگاهی کشور انجام دادیم. این انجمن، آمار سالانه تمام سایت‌های عضو خود را در اختیار دارد. ما در هرمس، حوزه تحقیق و توسعه را فعال کردیم، یک انتشارات راه‌اندازی کردیم و مطالعات گسترده‌ای روی این داده‌ها انجام دادیم. اطلاعات سالانه را از انجمن دریافت کردیم و خروجی آن «سالنامه آماری نمایشگاه ایران» در سال ۱۴۰۲ بود. این شاخص‌ها برای ۱۴۰۳ نیز وجود دارد. تمام شاخص‌های اقتصادی را بر اساس این داده‌ها مانیتور کردیم. تمام این شاخص‌ها در سال ۱۴۰۴ کاهش پیدا کرده‌اند؛ از میزان شرکت‌کنندگان گرفته تا شاخص‌های مالی با معیارهای بین‌المللی دلاری یا یورویی و همچنین میزان تبلیغات و سطح مشارکت‌کنندگان. این موضوع نشان می‌دهد

وجود داشت و این عدم قطعیت تا اواسط دی‌ماه ادامه داشت که متأسفانه روزهای بسیار سختی برای کشور عزیزمان رقم خورد و به تبع آن، فضای نمایشگاهی نیز به طور کامل تعطیل شد. عملاً امسال ۱۲ روز جنگ داشتیم و نزدیک به دو ماه نیز تبعات آن ادامه داشت. از دی‌ماه تا پایان سال، کشور وارد بحران هویتی، بحران همبستگی و مسائل دیگری شد که حداقل در تجربه اقتصادی ۷۰ سال اخیر مشابه آن را ندیده بودیم. این بزرگ‌ترین مشکل ما بوده و هست و هنوز هم حل نشده است. باید ببینیم در روزهای آینده چه اتفاقی خواهد افتاد.

■ و این چالش‌ها به صورت مستقیم بر صنعت نمایشگاهی هم تأثیر گذاشت؟

بله. فضای نمایشگاهی به عنوان ویتترین اقتصادی کشور و یک دماسنج بازار است. هر تحول سیاسی و اجتماعی و دیپلماتیک که در سال گذشته رخ داد، انعکاس سریع آن را در کف سالن‌های نمایشگاهی می‌توان مشاهده کرد؛ از تعطیلی کامل نمایشگاه‌ها و سالن‌های خالی

■ مهم‌ترین چالشی که صنعت نمایشگاهی در حال حاضر با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند، چیست؟

عدم قطعیت در یک فضای اقتصادی، بدترین مشکلی است که می‌تواند برای هر کسب‌وکاری وجود داشته باشد. صنعت نمایشگاهی کشور، سال ۱۴۰۴ را با ابهام کامل سپری کرد. اگر بخواهیم مقطع‌بندی کنیم، تا خردادماه در فضای مذاکره پیش می‌رفتیم و بخشی از جامعه نیز نسبت به این مسأله امیدوار شده بود. نمایشگاه‌ها در آن مقطع شرایط بهتری پیدا کرده بودند، اما همان‌طور که بعداً توضیح خواهیم داد، نسبت به سال ۱۴۰۲ باز هم در تمام شاخص‌ها پایین‌تر بودیم و حتی نسبت به ۱۴۰۳ نیز وضعیت مطلوبی نداشتیم؛ هرچند فضا در خردادماه مثبت بود. از خرداد تا پایان تابستان می‌توان گفت عملاً فضای نمایشگاهی نداشتیم؛ البته فضای همبستگی خوبی شکل گرفته بود و همه تمایل به مشارکت‌های جدی داشتند. از مهرماه تا پایان پاییز، فضای انتظار و این سوال که «چه اتفاقی خواهد افتاد؟»

تقویم سالانه شرکت‌شان اضافه می‌کنند و ماه‌ها برای حضور جدی در نمایشگاه برنامه‌ریزی و هزینه می‌کنند. وقتی یک نمایشگاه تنها چند روز مانده به زمان برگزاری، لغو می‌شود پیامدهای ناگواری برای شرکت‌ها به خصوص برندهای خصوصی ایجاد می‌شود. در این شرایط شما چه توصیه‌ای به فعالان بازار دارید؟

من توصیه می‌کنم حتماً یک جدول زمانی مشخص برای حضور در نمایشگاه‌ها داشته باشند و از تمام ابزارهایی که همچنان در کشور وجود دارد استفاده کنند؛ از تبلیغات میدانی و بیلبوردها گرفته تا تبلیغات در فضای مجازی. ما باید این مسیر را ادامه دهیم و محصول بفروشیم، به‌ویژه اگر تازه‌وارد هستیم، باید نوآوری داشته باشیم. یکی از بهترین شیوه‌هایی که همچنان وجود دارد، شبکه‌سازی با بخش‌های مختلف بازار از جمله دولت، سایر بنگاه‌ها و مشتریان در نمایشگاه‌ها است. این فضا هرچند محدود شده، اما همچنان یک راه میان‌بر و نجات‌بخش محسوب می‌شود. در یک تقویم شفاف سالانه، باید مشخص باشد که دقیقاً چه می‌خواهیم، کجا می‌خواهیم برویم و کدام مناطق کشور بازار هدف ما هستند. با چنین نگاهی می‌توان هزینه‌ها را مدیریت کرد و دیدی جامع و هدفمند نسبت به حضور در نمایشگاه‌ها داشت.

■ آیا هنوز امکان برنامه‌ریزی سالانه برای حضور در نمایشگاه‌ها وجود دارد؟

اینکه از الان بخواهیم برآورد کنیم که هزینه تمام‌شده حضور در یک نمایشگاه در آذر یا دی‌ماه سال آینده چقدر خواهد بود، واقعاً دشوار است. تنها موردی که نسبتاً مشخص است، هزینه زمین‌غرفه است که مجریان نمایشگاهی و سایت‌ها اعلام می‌کنند. ناگفته نماند که این هزینه، بخش اندکی از بودجه لازم برای حضور در یک نمایشگاه را به خود اختصاص می‌دهد. هزینه‌های غرفه‌سازی، تبلیغات، حمل‌ونقل، نیروی انسانی، پذیرایی و سایر موارد، بسیار متغیر و غیرقابل پیش‌بینی هستند. ما سعی می‌کنیم با طراحی فرایندهایی که هزینه غرفه‌سازی را کاهش می‌دهند، مانع از آن شویم که برخی شرکت‌ها به دلیل هزینه‌های بالا از حضور در نمایشگاه منصرف شوند. هدف ما زنده و پویا نگه داشتن صنعت نمایشگاهی کشور است. صاحبان برندها هم باید توجه داشته باشند که علیرغم همه دشواری‌ها و عدم قطعیت‌ها، هنوز هم امکان برنامه‌ریزی تقریبی برای حضور در نمایشگاه‌ها وجود دارد. برندها برای اینکه به حیات خود ادامه دهند به فروش بیشتر و افزایش ارتباط با مشتریان نیاز دارند. حضور در نمایشگاه این دو امکان را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. مدیران هوشمند می‌دانند در شرایطی که رقبا سرعت‌شان را کم می‌کنند، بهترین فرصت برای بیشتر‌گاز دادن و

خروج صنعت نمایشگاهی از این وضعیت وجود دارد؟

برای چندمین بار تأکید می‌کنم که صنعت نمایشگاهی انعکاس‌دهنده وضعیت اقتصادی کشور است و نمی‌توان انتظار داشت در کشوری که اقتصاد ضعیفی دارد، صنعت نمایشگاهی خوب عمل کند. این دو ارتباط مستقیمی با هم دارند. مسأله اصلی این است که باید در اقتصاد یک اتفاق جدی رخ دهد. جامعه ما نشان داده که به خبرهای مقطعی واکنش مثبت نشان می‌دهد؛ حتماً لازم نیست اتفاق بزرگی مانند تغییر شدید قیمت دلار رخ دهد. با کم‌ترین نشانه‌های مثبت، کسب‌وکارها به سرعت بازاریابی را آغاز می‌کنند، وارد فضا می‌شوند و برای بازارهای آتی خود مخاطب جذب می‌کنند. به نظر من تنها شرط اساسی این است که اتفاق‌های مثبتی در فضای سیاسی و اقتصادی رخ دهد. اگر به دوران کرونا نگاه کنیم، به صنعت نمایشگاهی که محل تجمع گسترده مردم بود، ضربه‌ای جدی وارد شد. بسیاری از شرکت‌ها کوچک شدند و خیلی‌ها هم از مجموعه‌ها حذف شدند، اما تعداد قابل‌توجهی هم مقاومت و تاب‌آوری نشان دادند. پس از حوادث ۱۴۰۱ و شرایط فرهنگی آن دوره نیز این حوزه تضعیف شد، اما دوباره رشد کرد. ۱۴۰۴، سال عجیبی بود؛ شاید تا یک قرن دیگر درباره آن صحبت شود. در چنین شرایطی، مهم‌ترین معیار بررسی صنایع، توان تاب‌آوری فعالان آن است. صنعت نمایشگاهی، مانند بسیاری از صنایع دیگر، تاب‌آوری سالیانه ندارد و کاملاً روزمزد و وابسته به شرایط روز است. این مسأله بسیار مهم است و امیدواریم شرایط سختی که الان تجربه می‌کنیم، کوتاه‌مدت باشد؛ زیرا اگر طولانی شود، تمام سرمایه‌های انسانی، تجربیات و دانش فنی که طی سال‌ها شکل گرفته، از بین خواهد رفت. در نهایت برمی‌گردم به سؤال شما؛ قطعاً وضعیت اقتصادی مهم‌ترین مؤلفه این بازی است و باید مثبت شود.

■ حضور در نمایشگاه‌های معتبر برای فعالان بازار بسیار اهمیت دارد. بسیاری از مدیران هوشمند، مشارکت در نمایشگاه‌ها را به

فضای نمایشگاهی به عنوان ویتترین اقتصادی کشور و یک دماسنج بازار است. هر تحول سیاسی و اجتماعی و دیپلماتیک که در سال گذشته رخ داد، انعکاس سریع آن را در کف سالن‌های نمایشگاهی می‌توان مشاهده کرد

که ما سال بسیار سختی را پشت سر گذاشتیم و نتوانستیم به آمارها و مقیاس‌های مدنظر برسیم. در نتیجه وقتی صنعت نمایشگاهی به عنوان ویتترین اقتصاد و بازار، دچار این افت شده، شرایط کل بازار نیز در همین مسیر حرکت می‌کند.

■ بیشترین افت مربوط به کدام حوزه‌ها بود؟

در آمارهای گذشته، بالاترین میزان مشارکت مربوط به نمایشگاه‌های مبلمان و ساختمان بود؛ اما در انتهای ۱۴۰۳ و در کل سال ۱۴۰۴، این دو حوزه به شدت کاهش پیدا کردند و در مقابل، نمایشگاه خودرو رشد داشت. این موضوع با شرایط اقتصادی کشور و قوانینی که چه در مجلس و چه در دولت در حوزه خودرو تصویب شد، کاملاً قابل تطبیق است. اولویت‌های مصرف‌کنندگان بسیار تغییر کرد و نمایشگاه‌های شهرستان‌ها، به‌ویژه نمایشگاه‌های درجه دو، رو به تعطیلی رفتند. با پیچیده شدن شرایط کشور در سال ۱۴۰۴ بودجه‌های بازاریابی نیز به شدت با محدودیت مواجه شد؛ حتی مجموعه‌های بزرگ ترجیح می‌دادند در طول سال فقط در یک نمایشگاه شرکت کنند.

■ به نظر می‌رسد صنعت نمایشگاهی در مقایسه با سایر صنایع، نسبت به بحران‌های اقتصادی و سیاسی حساسیت بسیار بالایی دارد.

نمایشگاه از جمله حوزه‌هایی است که به محض بروز بحران، در ذهن بسیاری از افراد به یک فعالیت لاکچری تبدیل می‌شود. من این رویکرد را تأیید نمی‌کنم اما متأسفانه این ذهنیت کلی وجود دارد. در نتیجه، شرکت در نمایشگاه جزء اولین ردیف‌های بودجه‌ای است که در بسیاری از مجموعه‌ها حذف می‌شود. این مسأله فقط در حوزه نمایشگاهی نبود؛ در تبلیغات فضای مجازی و رسانه‌ها و سایر حوزه‌های بازاریابی نیز همین مشکل پیش می‌آید. با این حال، براساس همین آمارها می‌توانم بگویم که صنعت نمایشگاهی و تبلیغات چهره‌به‌چهره همچنان یکی از امیدهای اصلی کسب‌وکارها در ایران است و تأکید زیادی بر آن می‌شود.



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفت‌وگو اسکن کنید

■ از نظر شما چه راهکاری برای

بازتعریف شاخص‌ها و حتی با بررسی ماهانه تصمیم‌گیری کرد.

■ در آینده تجارت هرمس این مهم انجام می‌شود؟

ما در حوزه‌هایی مانند خودرو، قطعات و هوش مصنوعی این مطالعات را جدی انجام می‌دهیم و با ضریب احتیاط بالاتر وارد شهرها و حوزه‌های جدید می‌شویم. چون تصمیم‌گیری‌ها حتی هفتگی تغییر می‌کند و معمولاً تصمیمات به سمت منفی شدن است. باید با وسواس بیشتری تصمیم‌گیری شود.

■ برخی عقیده دارند ۱۴۰۴، سال فرصت‌های از دست‌رفته است. موافقت می‌کنید؟

متأسفانه یک سال طلایی را از دست دادیم. امسال یک برنامه‌ریزی خیلی طولانی‌مدت برای نمایشگاه هوش مصنوعی انجام داده بودیم. چون اولین دوره نمایشگاه هوش مصنوعی هم بود، یک استیج خیلی خاص زدیم، خیلی از بازیگرهای جدی را دعوت کردیم و تمام بحث ما این بود که کل تهران درگیر این نمایشگاه شود. حتی یک پیش‌روییداد و کنفرانس خبری متفاوت را هم برگزار کردیم تا یک نگاه جدید در این حوزه ایجاد کنیم. قرار بود روی آن استیج اتفاقات ویژه بیفتد. در صنعت نمایشگاهی شما باید به جای تمام ذی‌نفعان فکر و برنامه‌ریزی کنید. ما برای این موضوع سرمایه‌گذاری جدی کردیم و قرار بود ۲۲ تا ۲۵ دی برگزار شود که متأسفانه بعد از حوادث غم‌انگیز ۱۸ و ۱۹ دی‌ماه امکان برگزاری آن با توجه به قطعی اینترنت واقعا وجود نداشت. حس می‌کنم این یک فرصت خیلی بزرگ بود که نه فقط از مجموعه هرمس بلکه از کل اکوسیستم گرفته شد. امیدوارم بتوانیم در فرصت‌های بعدی تکرارش کنیم.

■ نظرتان درباره فرصت‌های خارج از صنعت نمایشگاهی چیست؟

منطقه به شدت در حال رشد است و ما داریم فرصت‌ها و فضاهای طلایی را از دست می‌دهیم. به عنوان مثال کشورهای منطقه در حوزه هوش مصنوعی در حال پیشرفت هستند اما ما در مورد اینکه آیا هفته آینده اینترنت داریم یا نداریم صحبت می‌کنیم. این واقعا حسرت بزرگی است.

نیروهای انسانی درگیر در پروژه نیز کمک کند. حس می‌کنم در سال‌های آینده، هوش مصنوعی نقش بسیار پررنگی در صنعت نمایشگاهی ایفا می‌کند.

■ نمایشگاه‌های ایران با الگوی جهانی تا چه اندازه فاصله دارد؟

وقتی حرف از شکاف است، باید یک مفهوم مد نظر ما باشد. ما کشوری هستیم که از یک سو در مقایسه با کشورهایی مثل عراق زیرساخت‌های بهتری برای صنعت نمایشگاهی داریم اما همزمان بزرگ‌ترین نمایشگاه ما یعنی نمایشگاه تهران از نظر سخت‌افزاری با کشورهایی مثل چین، امارات و ترکیه قابل قیاس نیست. در تامین برق، حمل‌ونقل و زیرساخت‌های ارتباطی مشکل داریم. مدیریت چندگانه شهری هم مزید بر علت است. حتی در تهران دو فضای نمایشگاهی داریم که نوعی رقابت بین آن‌ها وجود دارد. از سوی دیگر، تبادلات مالی یکی از مشکلات جدی است؛ هم برای شرکت‌کنندگان خارجی که می‌خواهند در ایران غرفه بگیرند و هم برای ایرانی‌هایی که می‌خواهند در نمایشگاه‌های خارجی شرکت کنند. انتقال پول با دشواری انجام می‌شود و همین موضوع باعث ریزش و کاهش استانداردها می‌شود. بنابراین مقایسه ما با دیگر کشورها تا حدی ناعادلانه است، چون بسیاری از این موارد خارج از اختیار صنعت نمایشگاهی کشور است. با این حال همواره در تلاش هستیم تا توانمندی‌های خود را به‌روزرسانی کنیم.

■ نقش تحقیقات بازار قبل از برگزاری یک نمایشگاه را چطور می‌بینید؟

پرمارکتینگ موضوع بسیار مهمی است. در شرایطی که عوامل اقتصادی کشور ما حتی ماهانه تغییر می‌کنند، نمی‌توان با شاخص‌های سال گذشته تصمیم گرفت. ممکن است نمایشگاهی پارسال موفق بوده باشد، اما امسال در شهری دیگر یا شرایطی متفاوت موفق نباشد. اطلاع از وضعیت آن صنف، تخصیص ارز، بازیگران جدید و شرایط اقتصادی بسیار حیاتی است. باید بررسی‌های بسیار جدی انجام داد. متأسفانه در حال حاضر ضریب خطا در فضای نمایشگاهی بالا رفته و باید با

کسب سهم بیشتری از بازار است. البته در چنین شرایطی حضور در نمایشگاه باید ملاحظه‌شده و دقیق باشد.

■ چه پیشنهادی می‌توان به نظام حاکمیتی برای بهبود وضعیت صنعت نمایشگاهی ارائه کرد؟

فضای نمایشگاهی، مثل سایر فضاهای اقتصادی، نیاز جدی به ارتباطات خارجی دارد. در نمایشگاه بین‌المللی تهران نیازمند رفت‌وآمدهای بین‌المللی هستیم تا محصولات دیده شوند و این مجموعه به عنوان یک مرکز صادراتی کشور عمل کند. وقتی در زیرساخت‌ها، ارتباطات و اینترنت مشکل داریم، دیگر توصیه کافی نیست و نیاز به یک اتفاق ویژه‌تر و تصمیم جدی‌تر وجود دارد. این مسأله‌ای حاد است که باید همه ابعاد آن همزمان پیش برود. اگر به تاریخچه نمایشگاهی کشور نگاه کنیم، می‌بینیم بنیان‌گذاران این صنعت در دهه ۴۰ با چه دیدگاهی عمل کردند. انتخاب لوکیشن حوالی خیابان سنول با وجود سه اتوبان در اطراف و ساخت چندین هتل در کنار آن، با نگاه بین‌المللی انجام شد. یعنی اولویت اقتصاد بالا بود و قرار بود بستر مناسبی برای رشد اقتصادی کشور ایجاد شود. هنوز هم از همان ظرفیت استفاده می‌کنیم. بعدها در دهه ۷۰ نیز سایت نمایشگاهی مشهد با همین نگاه و در لوکیشن مناسب ایجاد شد. امروز هم در اصفهان یک سایت بسیار استاندارد داریم. این نشان می‌دهد لوکیشن و نگاه بین‌المللی چقدر اهمیت دارد. عامل بین‌المللی بودن در فضای نمایشگاهی بسیار مهم است. رویدادهای صرفاً داخلی نه کسب‌وکارها را راضی می‌کند و نه اقتصاد را نجات می‌دهد. ما می‌توانیم با تمرکز بر مزیت‌های تولیدی خودمان در برخی صنایع، از صنعت نمایشگاهی برای توسعه صادرات استفاده کنیم.

■ در مورد نقش هوش مصنوعی و تکنولوژی‌های جدید، برای فضای نمایشگاهی چه دیدگاهی دارید؟

فعالان صنعت نمایشگاهی می‌توانند از هوش مصنوعی در زمینه‌های بازاریابی، تبلیغات، دیتا ماینینگ و حتی تصمیم‌گیری کمک‌های زیادی بگیرند. بهره‌گیری از یک چت‌بات ساده مانند چت‌جی‌پی‌تی گرفته یا تحلیل کلان‌داده‌های مشتریان، می‌تواند در این صنعت تحول ایجاد کند. صنعت نمایشگاهی صنعتی است که زمان‌بندی در آن بسیار مهم است، شما اگر افتتاحیه را برای پنجشنبه ساعت ۹ صبح برنامه‌ریزی کرده باشید، نمی‌توانید آن را ظهر برگزار کنید یا به روز دیگری موکول کنید. بنابراین مدیریت پروژه در این صنعت حیاتی است و ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند به عنوان دستیار ویژه در برنامه‌ریزی، مکاتبات، تحلیل داده و اجرای دقیق پروژه کمک بزرگی باشند. علاوه بر این هوش مصنوعی می‌تواند به کاهش



صنعت نمایشگاهی
انعکاس‌دهنده
وضعیت اقتصادی
کشور است و
نمی‌توان انتظار
داشت در کشوری
که اقتصاد ضعیفی
دارد، صنعت
نمایشگاهی خوب
عمل کند. این دو
ارتباط مستقیمی با
هم دارند

MAX
MAX MOTOR COMPANY
ECODA | LUCANO





MAZDA

آفتاب خودرو

آفتاب خودرو نماینده واردات، فروش
و خدمات پس از فروش مزدا و ولوو در ایران



V O L V O



درباره آفتاب خودرو

گروه خودرویی آفتاب خودرو، دو دهه قبل فعالیت خود را در زمینه عرضه محصولات خودرویی از برندهای معتبر اروپایی، کره جنوبی، چین و ایران آغاز کرد. این شرکت همچنین در زمینه ارائه خدمات پس از فروش، یکی از شرکتهای با سابقه و خوشنام خودرویی ایران محسوب می‌شود. آفتاب خودرو به پشتوانه همین تجربه و تخصص در سال 1402 واردات و ارائه خدمات پس از فروش یکی از برندهای معتبر دنیا یعنی MAZDA را آغاز کرد و توانست پس از سال‌ها پای این برند محبوب و معتبر ژاپنی را یکبار دیگر به ایران باز کند.



اراده آفتاب خودرو بر ارائه محصولات با کیفیت و خدمات پس از فروش متمایز باعث شد تا این شرکت یک برند بسیار شناخته‌شده اروپایی را نیز به کشور وارد کند. این شرکت محصولات برند VOLVO که یکی از خودروسازان معتبر و محبوب اروپایی محسوب می‌شود را به کشور وارد کرده که محصولات این خودروساز در سه مدل بنزینی، هیبرید و برقی به بازار عرضه می‌شود. آفتاب خودرو با عرضه محصولات متنوعی از برندهای مزدا و ولوو قصد دارد کیفیت و خدمات متمایزی را به طرفداران خودروهای روز دنیا ارائه کند. با این هدف، جدیدترین محصولات این دو برند محبوب و معتبر، هم زمان با عرضه جهانی در بازار ایران معرفی و عرضه خواهند شد.





کوشا خودرو

فروش و خدمات پس از فروش KIA در ایران

KIA SPORTAGE 2025



شرکت کوشاخودرو با فعالیت دو دهه در حوزه واردات خودرو به عنوان عضو رسمی و فعال انجمن واردکنندگان خودرو، با واردات بیش از ۲۵۰۰۰ دستگاه انواع خودرو های سواری و همچنین تامین و توزیع قطعات یدکی اصلی در سراسر کشور توانسته است سابقه قابل قبولی در بازار ایران از خود به جای گذارد و در حال حاضر با تمرکز بر واردات خودرو کیا و تامین قطعات اصلی کیا به عنوان مرکز فروش و خدمات پس از فروش کیا در ایران شناخته شده است.

🌐 www.kooshakhodro.com ☎ 021 - 49970000 📱 [kooshakhodro](https://www.instagram.com/kooshakhodro)

پردازش اطلاعات مالی مبنا

ارائه‌دهنده راهکارهای جامع نرم‌افزاری در بازارهای مالی

ره‌آورد | مرجع اطلاعات و داده‌های بازارهای مالی

سبدیار | سامانه جامع مدیریت سبدگردانی

یکان | سامانه جامع مدیریت صندوق‌های سرمایه‌گذاری

سیگما | سامانه جامع مدیریت دارایی

ایمکس | سامانه معاملاتی برخط کارگزاری‌ها

داهی | سامانه معاملات الگوریتمی

وسام | وب سرویس اطلاعات بازارهای مالی





باعث افتخار من است که در جمعی حضور دارم که نام آن برای **میلیون ها ایرانی**، مترادف با **"اطمینان و خدمت"** است. ما از دل یک برند ریشه دار و شصت ساله می آییم؛ از دل **برند ۶۰ ساله ی مادیران**.

در دنیای رقابتی امروز، خلق یک برند جدید تنها به طراحی یک لوگوی زیبا یا انتخاب یک نام جذاب محدود نمی شود. برند، هویت یک کسب و کار است؛ **مجموعه ای از ارزش ها، تجربه ها و احساسی** که در ذهن مخاطب شکل می گیرد. موفقیت یک برند زمانی رقم می خورد که بتواند **ارتباطی عمیق و ماندگار** با مخاطبان خود برقرار کند.

نخستین گام در ساخت یک برند موفق، **شناخت دقیق بازار و مخاطبان هدف** است. درک نیازها، خواسته ها و حتی **دغدغه های مشتریان** به شما کمک می کند محصول یا خدماتی ارائه دهید که واقعاً ارزشمند و متفاوت باشد. برندهایی که بر اساس شناخت واقعی مخاطب شکل می گیرند، سریع تر اعتماد ایجاد می کنند.

گام دوم، تعریف **هویت و ارزش های برند** است. یک برند موفق می داند چه رسالتی دارد و چه پیامی را می خواهد منتقل کند. این **هویت** باید در تمام بخش ها — از **طراحی بصری تا لحن ارتباطی** — یکپارچه و منسجم باشد.



نوآوری نیز نقش کلیدی در موفقیت برندهای جدید دارد. در بازاری که گزینه‌های فراوانی پیش روی مصرف‌کنندگان قرار دارد، **تمایز یک ضرورت است**. این تمایز می‌تواند در کیفیت محصول، تجربه مشتری، شیوه ارائه خدمات یا حتی داستان پشت برند نمود پیدا کند. علاوه بر این، اعتمادسازی یکی از ستون‌های اصلی موفقیت است. صداقت در ارتباط با مشتریان، پایبندی به وعده‌ها و ارائه تجربه‌ای پایدار باعث می‌شود مخاطبان به **حامیان وفادار برند** تبدیل شوند.

در نهایت، خلق یک برند موفق یک **مسیر بلندمدت است**، نه یک رویداد لحظه‌ای. استمرار، یادگیری از بازخوردها و توانایی سازگاری با تغییرات بازار، عواملی هستند که یک برند نوپا را به **نامی ماندگار** تبدیل می‌کنند.

موفقیت در برندسازی زمانی حاصل می‌شود که یک کسب‌وکار بتواند **فراتر از فروش** محصول عمل کند و به بخشی از زندگی و احساسات مخاطبان تبدیل شود. در سالی که گذشت **تجربه خلق برندی** را داشتیم که زاینده از دل گام‌های اصالت و اعتماد است.

ایکس پوینت برند جدید **شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای مادیران**، با هدف **خلق تجربه‌ای هوشمند، ساده و قابل اعتماد در خرید** شکل گرفته؛ تجربه‌ای که برای همه نسل‌ها طراحی شده و به‌طور ویژه با نگاه به نیازها، سبک زندگی و انتظارات نسل جوان شکل یافته است. امروز این برند با اتکا به این پشتوانه و با **بیش از ۱۰۰ نقطه فروش** در سراسر کشور، کالاهای دیجیتال و لوازم خانگی را به **صورت نقد و شرایط متنوع اقساطی** در اختیار تمامی اقشار جامعه، با هر توان خریدی قرار می‌دهد. هدف ایکس پوینت این است که همه افراد، از نوجوان تا میانسال و سالمند، بتوانند به فروشگاه‌های ما مراجعه و با هر توان مالی، **بهترین برندها را با بالاترین کیفیت و خدمات پس از فروش** دریافت کنند. این موفقیت به پشتوانه خوشنامی مادیران در رفتار کاری، نگاه حرفه‌ای و مسئولیتی است که نسبت به مشتری حس می‌کنیم.

پیامی که با این برند دنبال می‌کنیم، ساده اما عمیق است:

«زندگی هوشمند، آینده روشن»

مهران بیات - مدیر عامل



BellaMonica

رستوران ایتالیایی بلامونیکا

مزه ایتالیا در قلب تهران
پیتزا | پاستا | برگر



@bellamonica.ir

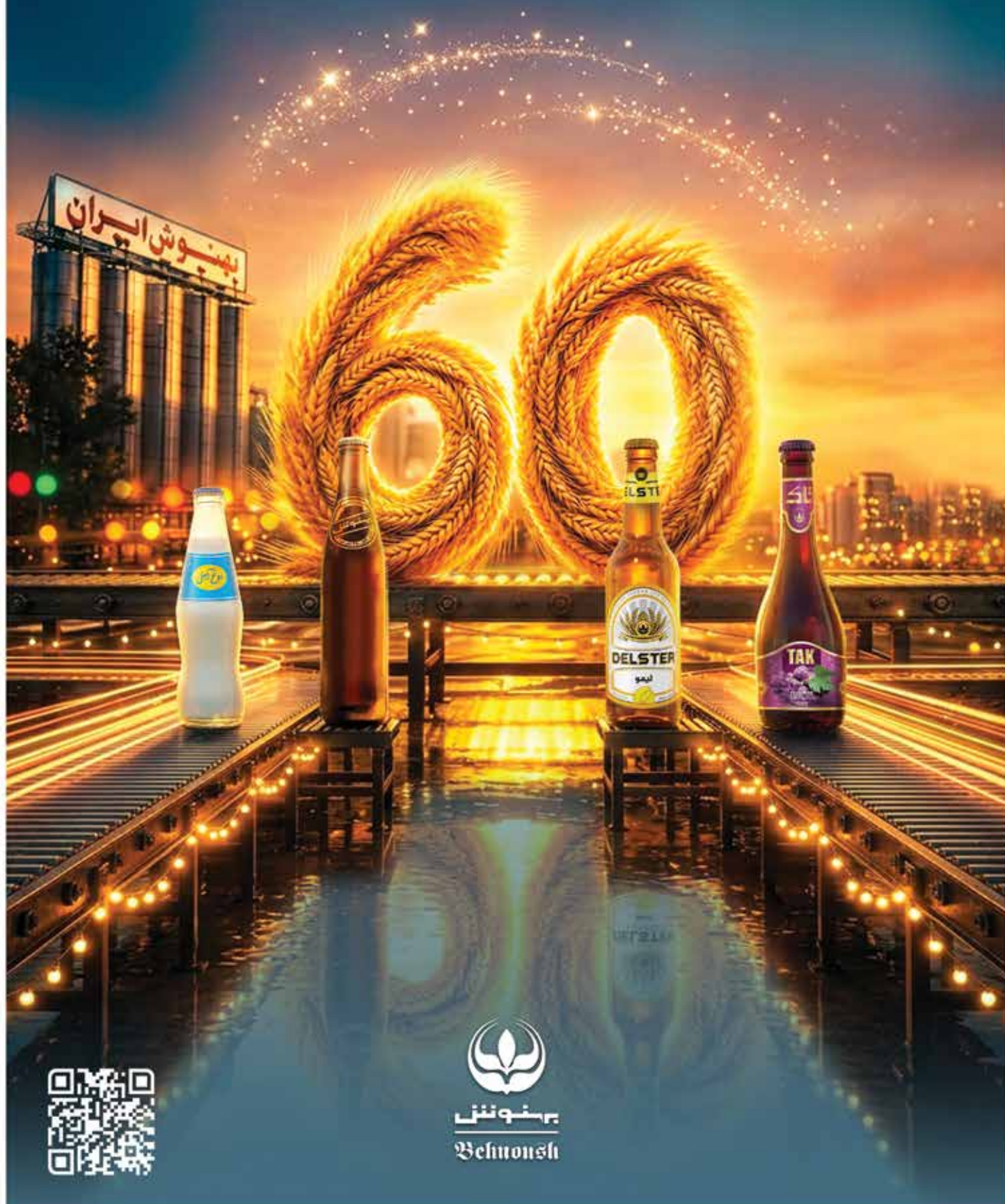
www.bellamonica.ir

۸۸۷.۸۴۲۳ - ۸۸۷.۸۴۲۳

خیابان وزرا، نبش کوچه یازدهم، پلاک ۳۲

شصتمین سال تأسیس بهنوش ایران مبارک

60th anniversary of **BEHNOUSH IRAN**





گراد
GERAD

خوش بپوشید...
لاین زنانه پوشاک گراد

تلفن: ۸۹۳۶۴ - ۰۲۱

WWW.GERAD.IR

چرم مند



تکنو
لایف



از موبایل تا لوازم خانگی



www.technolife.com



۰۲۱ - ۶۲۸۱۶۰۰۰



**امنیت و سرعت
در دل هربسته**



64085

www.chaparnet.com @chaparco

چار
chapar



حدود ۳۰ سال از تولید اولین محصول مارال چرم می گذرد. از همان زمان هدف تولید بهترین ها بود، پس تکه های چرم و هر آنچه در محصولاتمان به کار می رود را از میان باکیفیت ترین ها برگزیدیم و امروز با هنر دست ۵۰۰ استادکار و نیروی جوان، اجزای بیش از ۱۵۰۰ نوع محصول را به یکدیگر پیوند می دهیم تا با هر آن کس که محصولات مارال چرم را دارد، همراهیمان ناگسستنی تر گردد. ۳۰ دهه از آن روز می گذرد که کارگاهی کوچک در کرج، ابتدای مسیر تحول در صنعت چرم شد و افتتاح هر یک از ۶۵ شعبه فعال در ایران را می توان گامی استوار و ارزشمند در مسیر تعالی دانست. آوازه طراحی و کیفیت محصولات مارال چرم، آن را به فرای مرزهای ایران رسانده و با استاندارد بالای تولید و خدمات پس از فروش شایسته، در شعب کشورهای ایتالیا، سوئیس، استرالیا، امارات، قزاقستان، گرجستان، ازبکستان و نقاط دیگر جهان، در رقابت با برندهای خارجی بوده است. حال با افتخار می توانیم بگوییم که همچون مارال زیبای ایرانی خاص هستیم و به شعار **لبخند ماندگار** همواره پایبندیم.

