



جلد دوم

کارنامه بازارها

کسب و کارهای ایرانی چگونه
برای بقا تلاش می کنند؟



انتشارات بذر



کاما پرس

Printing **OFFSET** TANDIS NOGHREI



بیت ۲۴ کامل ترین صرافی ارز دیجیتال ایرانی



▪ خرید و فروش بیش از ۱۱۰ ارز دیجیتال

▪ صندوق های سرمایه گذاری متنوع

▪ کسب درآمد ثابت ارزی و ریالی

▪ وام نقدی و اعتباری



جی اس ام پی، راهکارهای اعتباری و تامین مالی برای توسعه کسب و کار شما

جی اس ام پی مجموعه‌ای از خدمات مالی و اعتباری را زیر یک سقف ارائه می‌دهد:



تأمین بر پایه فاکتورها و معاملات واقعی
SCFinance؛ سامانه تامین مالی زنجیره



تسهیلات خرید
اقساطی برای مشتریان



زیرساخت فروش
اقساطی برای فروشگاه‌ها

در روش سنتی تامین مالی، هر بنگاه باید جداگانه به بانک مراجعه کند و مسیر طولانی تسهیلات را طی کند؛ تکرار این مسیر در طول زنجیره، هزینه و زمان تامین مالی را بالا می‌برد. SCFinance این مسیر را برای تمام حلقه‌های زنجیره یکپارچه می‌کند.

نمودار زنجیره (توالی):



سامانه SCFinance یعنی

تسریع وصول مطالبات

دسترسی سریع‌تر به سرمایه در گردش

افزایش شفافیت در معاملات زنجیره تامین

کاهش هزینه تامین مالی

امکان مصرف پذیری مطالبات

جی اس ام پی با پیوند فناوری، اعتبار و تجارت، در کنار کسب و کارهایی است که به دنبال رشدی پایدار و مطمئن‌اند.

آوانید

آوانید، نزدیک ترین فروشگاه آنلاین

ارسال سه ساعته همراه با امکان خرید اقساطی





سبدگردان سورنا
Surena Asset Management

آینده مالی خود را هوشمندانه بسازید.



ویژگی‌ها و خدمات سبدگردانی:

استفاده از داده‌های روز و تحلیل‌های حرفه‌ای برای انتخاب بهترین دارایی‌ها.

توزیع ریسک و افزایش بازده با ایجاد سبدی متنوع از دارایی‌ها.

طراحی سبد متناسب با اهداف مالی و سطح ریسک هر سرمایه‌گذار.

نظارت و به‌روزرسانی مداوم سبد برای بهره‌مندی از جدیدترین فرصت‌ها.

ارائه گزارش‌های دوره‌ای و شفاف از عملکرد سبد و نحوه مدیریت آن.

ابزارهای مالی، مشاوره و سرمایه‌گذاری:

- صندوق سرمایه‌گذاری با درآمد ثابت سام
- صندوق تخصصی صنعت فلزات با نماد رویین
- صندوق تخصصی صنعت غذا با نماد سورنافود
- صندوق تخصصی صنعت نیروگاهی و برق با نماد امگا
- تامین مالی جمعی برای کسب و کارهای کوچک و بزرگ
- مشاور سرمایه‌گذاری
- تامین مالی از طریق انتشار اوراق
- مشاوره عرضه و پذیرش
- بازارگردانی اختصاصی و بازسازی سپنتا
- پلتفرم سرمایه‌گذاری سورنا <https://my.surena.capital>
- دستیار هوشمند مالی و سرمایه‌گذاری سورنایکس (SurenaX.ir)

با ما تماس بگیرید و از خدمات ما جهت ساخت آینده مالی خود بهره‌مند شوید.



☎ ۰۹۱۰۲۲۹۳۵۰۹

☎ ۰۲۱۷۹۴۲۳۰۰۰

🌐 surena.capital

Snapp! Trip



مدیریت هوشمند سفرهای سازمانی، با پنل اختصاصی اسنپ‌تریپ
ارائه‌ی خدمات سفر سازمانی؛ از سفرهای کاری تا خدمات رفاهی کارکنان، در یک پنل یکپارچه

تริป‌کارت
هدیه‌ای کاربردی برای
کارکنان، مشتریان و
شرکای تجاری

خدمات رفاهی سازمانی
افزایش رضایت کارکنان با ارائه‌ی
اعتبار رفاهی و امکان رزرو پرواز،
هتل، ویلا و تور

خدمات سفرهای ماموریتی
مدیریت یکپارچه‌ی سفرهای
کاری، بانرخ ویژه‌ی سازمانی

انتشارات تاجارا

منتشر کرده است



برای ثبت سفارش
به شماره
۰۹۲۱۹۵۶۳۷۱۱
پیام دهید



انتشارات تاجارا

۰۲۱ - ۴۳۰۰۰۴۹۸
tacharabook
tacharabook
www.tacharabook.ir





مارال جرم

MARAL LEATHER



mymaral.com



Maral Leather is the intersection of heritage and contemporary beauty;
a story of craftsmanship and details that grow more valuable with time.

این مجموعه تقدیم می‌شود به

دریادلان ناو دنا

و همه سربازانی که به «عشق وطن»، جان باختند.

بازار

	ارزیابی یمیی آلاسماق از وضعیت بازرگانی خارجی کشور	۱۶	
	بازرگانی خارجی در ماشیه		
	تملیل علی نوریان از وضعیت بازار سرمایه و تامین مالی در سال ۱۴۰۵	۱۹	
	بن بست تامین مالی		
	تملیل جمال رازقی از وضعیت و آینده تجارت میان ایران و عمان	۲۲	
	همه تفهم مرغها در یک سبد		
	تملیل مسین توکلیان از شرایط امروز و فردای اقتصاد ایران	۲۵	
	اگر درها باز شوند...		
	تملیل سمیه تومیدلو از تاثیر جنگ بر سرمایه اجتماعی و تاب آوری جامعه	۳۰	
	بی صدایی اکثریت		
	روزشمار برندها در بهار ۱۴۰۵	۳۴	
	روایت دبیرکل فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار از عملکرد فعالان اقتصادی		
	خلق فرصت های جدید از دل بمران	۳۶	
	تملیل نفیسه آزاد از آینده جامعه ایرانی در سایه بمران	۳۸	
	زیستن در میانه آشوب		
	روزشمار صنعت خودرو در بهار ۱۴۰۵	۴۱	
	صنعت		
	تملیل مهدی بستانچی از وضعیت صنعت تهویه مطبوع کشور در سال ۱۴۰۵	۴۲	
	تولید در جغرافیای بمران		
	روایت زنی که کارخانه اش را در جنگ از دست داد	۴۶	
	یک هفته در آتش		
	روزشمار برندهای فن آوری اطلاعات در بهار ۱۴۰۵	۴۸	
	روایت محمد عزیزاللهی از صنعت نرم افزارهای اداری در سال ۱۴۰۵	۵۰	
	مرکت روی لبه		

	۵۴ } تحلیل مدیرعامل عصر داده‌های آسیاتک از آینده امنیت در عصر دیجیتال توسعه زیرساخت‌ها در شرایط جنگی	
	۵۸ } تحلیل کیوان ممیطامافی از تاثیر جنگ و بمران بر اکوسیستم نوآوری کارآفرینان بی‌آینده	
	۶۴ } چشم‌انداز مدیر ارشد بازاریابی اسکای‌روم از آینده اقتصاد دیجیتال در ایران هزینه نادیده گرفتن آینده	
	۶۸ } تحلیل نواتل از آینده ارتباطات سازمانی ایران در سال ۱۴۰۵ چالش‌های توسعه ارتباطات ابری در ایران	
	۷۱ } تحلیل ارشد مسینی از وضعیت اکوسیستم نوآوری ایران در سال ۱۴۰۵ قبولی ناپلئونی در اقتصاد بمران‌زده	
	۷۶ } روایت مدیرعامل می‌اس‌ام از فضای بازار کالاهای دیجیتال فرار از بمران به کمک فن‌آوری	
	۷۹ } تحلیل مدیرعامل آپاره از وضعیت بازار خدمات در سال ۱۴۰۵ عقب‌گرد در بازار خدمات	
	۸۲ } تحلیل امید بهرامیان از آینده اقتصاد دیجیتال ایران اقتصاد دیجیتال در آزمون تاب‌آوری	
	سلامت ۸۴ } تحلیل علی نقیب از وضعیت صنعت تولید محصولات بهداشتی در سال ۱۴۰۵ یک باه و چند هوا در تولید	
	۸۶ } روایت احمد طاهرسانی از مال و روز سلامت دیجیتال در ایران در مسرت یک نفس رامت	
	صنایع غذایی ۸۸ } تحلیل الناز سفائیان از وضعیت بازار صنایع غذایی ایران در سال ۱۴۰۵ صنعت غذا در گردباد نااطمینانی	
	۹۲ } پروایت نادر رفتاری از برندی که ۵ جنگ را تجربه کرده است رازهای صدساله شدن یک برند ایرانی	
	پوشاک ۹۸ } چشم‌انداز سیدمیلال مسینی‌فواه از وضعیت صنعت پوشاک تا پایان سال ۱۴۰۵ پوشاک در بزنگاه تغییر رفتار مشتری	

لجستیک

	۱۰۰	تملیل رامین سمیعزاده از وضعیت فضای کسب و کار در سال ۱۴۰۵ معلق بین کره جنوبی و کره شمالی	
	۱۰۴	تملیل ممد مومن کرباسیان از آینده صنعت پست و لجستیک ایران در سال ۱۴۰۵ مماسبه فسارت جنگ روی کاغذ	
	۱۰۸	تملیل مدیرعامل هلدینگ پرس از آینده لجستیک و ترانزیت ایران رقابت کریدورها	
	۱۱۲	تملیل پاپار از تاب آوری لجستیک ایران در بهمان سال ۱۴۰۵ در جستجوی مسیر جایگزین	
	۱۱۶	تملیل مدیرعامل شرکت آ.س.پ از چشم انداز بازار مسکن در سال ۱۴۰۵ نسفه متری برای بازار مسکن	
	۱۲۰	پیش بینی آینده صنعت سافتمان توسط مدیرعامل تالی پارک سیگنال مجردها به بازار مسکن	
	۱۲۵	تملیل ممدودرضا هاشمی از آینده دانشگاه و بازار کار در عصر هوش مصنوعی دوئل هوش مصنوعی با دانشگاه و بازار کار	
	۱۲۸	تملیل امیر کشورزاد از آینده خدمات مالیاتی دیجیتال ایران هوش مصنوعی پشت درهای نظام مالیاتی	
	۱۳۰	روزشمار بازار طلا و کریپتو در بهار ۱۴۰۵	
	۱۳۲	پیش بینی های ایمان الماسیان از آینده برندسازی و طراحی در صنعت طلا داستان هایی از طلا	
	۱۳۶	تملیل سمانه اصغریان از وضعیت بازار طلا در سال ۱۴۰۵ بازار طلا در آزمون نقدشوندگی	
	۱۴۰	راهکار روبی آرت عبور از بهمان ها در بازار فرده فروشی طلا تغییر الگوی سرمایه گذاری در بازار طلا	

بانک وبیمه



۱۴۲ | روزشمار برندهای پولی و مالی در بهار ۱۴۰۵

۱۴۵ | تحلیل مدیرعامل سبدگردان سورنا از آینده بازار سرمایه ایران
پوست اندازی بازار سرمایه



۱۴۸ | پیش‌بینی قائم مقام گرین پی از آینده اعتبار دیجیتال کشاورزی در ایران
اعتبار به وقت برداشت گردشگری

۱۵۲ | تحلیل مدیرعامل آژانس ژيوار از وضعیت صنعت گردشگری در ایران
گردشگری در برزخ فرهنگ



۱۵۵ | روایت مدیرعامل شهرکتاب از بهرانی که دامن کسب‌وکارهای فرهنگی را گرفت
رد جنگ بر قفسه‌های کتابفروشی رویدادهای تجاری

۱۵۸ | روایت ممد مهدی تندگویان از مسیر رسیدن به اکسپوی صربستان ۲۰۲۷
آزمون بلگراد خرده‌فروشی



۱۶۲ | روزشمار بازار خرده‌فروشی در بهار ۱۴۰۵

۱۶۴ | روایت رضا نویدی‌نگو از وضعیت صنعت تبلیغات و بازاریابی در سال ۱۴۰۵
تبلیغات فعلا اولویت نیست بازاریابی



۱۶۸ | تحلیل سوده میببی از وضعیت و آینده تمقیقات بازاریابی در ایران
به سوی تصمیم‌های داده‌محور

۱۷۲ | تحلیل رضا مهدوی از وضعیت برندسازی در ایران و چشم‌انداز ۱۴۰۵
رقابت روی ریل بازاریابی



۱۷۴ | تحلیل مینا نظری از روند اسپانسرینگ در دنیای ورزش
پول‌سازی در ورزش



ارزیابی یحیی آل اسحاق از وضعیت بازرگانی خارجی کشور بازرگانی خارجی در حاشیه

یحیی آل اسحاق هم حضور در بدنه دولت را تجربه کرده، هم سال‌ها در اتاق بازرگانی، نقش‌های کلیدی بر عهده داشته و هم در نهادهای حاکمیتی مسئولیت‌های متنوعی داشته و دارد. این مجموعه متنوع از تجربه‌های مدیریتی به او کمک می‌کند تا تصویری واضح‌تر از شرایط اقتصاد ایران و البته راه‌های برون‌رفت از بحران فعلی ارائه دهد. آل اسحاق که این روزها ریاست اتاق مشترک ایران و عراق را برعهده دارد، در این گفتگو، بیش از هر چیزی بر عقلانیت تأکید دارد.

تجاری اصلاً مبنای حضور نداشته است. به بیان دیگر سیاست‌های تجارت، فدای سیاست‌های پولی و مالی و ارزی شده است. به عنوان مثال وقتی می‌خواهند تورم که بزرگ‌ترین مساله کشور است را بررسی کنند، سیاست‌های پولی و ارزی را ملاک قرار می‌دهند و سراغ پایه پولی، حجم نقدینگی، کسری بودجه، نرخ بهره، کفایت سرمایه و شاخص‌هایی از این دست می‌روند. منظور من این نیست که این شاخص‌ها مهم نیستند اما نکته این‌جاست که راه‌حل برخی مسائل اقتصادی کشور در سیاست‌های تجاری است. اگر سیاست‌های تجاری اصلاح شود، حجم نقدینگی، اشتغال، کسری بودجه، جذب سرمایه و خیلی از این شاخص‌ها بهبود پیدا می‌کند.

■ می‌توانید این نکته را با مصداق توضیح دهید؟

ما با ۱۵ کشور مرز مشترک داریم. این یک

که اصلاً نهادی به نام وزارت بازرگانی را حذف می‌کنند. موضوع تز دکترای من «نقش استراتژی تجاری منطقه‌ای جمهوری اسلامی ایران در توسعه و امنیت ملی» بود. من چند سال روی این تز کار کردم و نتیجه‌اش همین بود که شما در دو جمله گفتید. بین توسعه و امنیت ما و سیاست‌های تجاری‌مان رابطه مستقیمی وجود دارد؛ یعنی اگر ما به امنیت کشور، رفاه مردم، توسعه کشور، اشتغال و بسیاری موارد دیگر فکر می‌کنیم باید به تجارت خارجی اهمیت بدهیم. متأسفانه و متأسفانه و ده بار متأسفانه، این موضوع در کشور فهم نشده است.

■ برای سیاست‌گذاران چه چیزی مهم‌تر از بازرگانی خارجی است؟

از اولین سال‌های بعد از پایان جنگ تا امروز، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی بر مبنای سیاست‌های پولی و ارزی و مالی صورت گرفته و سیاست‌های

■ ارزیابی شما از شرایطی که این روزها پیش روی صادرکننده‌ها قرار دارد، چیست؟

پیش از این که به سوال شما پاسخ دهم، یک سوال می‌پرسم؛ چرا بازرگانی خارجی و به خصوص صادرات چه خصوصیاتی دارد که شما به عنوان اولین سوال، سراغ این موضوع رفتید؟

■ صادرات به رشد اقتصادی و بزرگ شدن کیک اقتصاد کشور کمک می‌کند؛ در ارزیابی نقش دارد و سبب می‌شود چرخ‌های صنعت و خدمات بهتر بچرخد.

یکی از دردهای بزرگ اقتصاد کشور، عدم فهم همین نکته‌ای است که شما در دو کلام گفتید؛ اقتصاد ایران ۴۰ سال گرفتار همین موضوع مانده است. تجارت خارجی، در رشد و توسعه و همچنین امنیت کشور نقش کلیدی دارد. در کشور ما، بازرگانی خارجی را غیرومولد می‌دانند و آن را چنان در حاشیه نظام تصمیم‌گیری قرار می‌دهند

با آزمون و خطا پیش رفتیم. این عین بی‌تدبیری است. یک زمانی اول انقلاب بود و به این شیوه عمل کردن توجیه داشت اما الان و بعد از ۴۰ سال، دیگر قابل قبول نیست. من به جرأت می‌گویم که بالای ۵۰ درصد از تصمیم‌گیری‌های اقتصادی‌مان متناسب با منابع و فرصت‌هایی که در اختیار داشتیم نبوده و با واقعیت‌های زمانی و مکانی همخوانی نداشته است. متأسفانه هنوز هم در حال ادامه دادن همان الگوها هستیم. به عنوان مثال در موضوع اصل ۴۴ تمام مقامات و مسئولان اعلام کردند که باید کارها را به مردم واگذار کنیم اما نکردیم. الان ۱۵ تا ۲۰ درصد کارها به مردم سپرده شده است. شعار دادن در عرصه اقتصاد کاربرد ندارد. اقتصاد با واقعیت‌ها سر و کار دارد. عده‌ای مدام در شعار می‌گویند مردم خیلی مهم هستند و باید در امور دخالت کنند اما در عمل خودشان در اتاق‌های در بسته درباره مدیریت شرکت‌ها، فروش، تولید، روابط بین‌الملل، حقوق، عوارض، گمرک، سرمایه‌گذاری و همه چیز تصمیم‌گیری می‌کنند. تولیدکننده باید احساس اطمینان و ثبات کند تا دست به کار شود. اگر کسی بخواهد یک کارخانه لاستیک‌سازی احداث کند، امروز که اولین آجر را روی زمین می‌گذارد چهار سال بعد می‌تواند به تولید لاستیک برسد. او با محاسبه‌هایی وارد این عرصه شده و دست به سرمایه‌گذاری زده است. وقتی این فرایند چهار سال طول می‌کشد شرایط اقتصادی باید به نحوی باشد که در تمام این مدت محاسبه‌های سرمایه‌گذار درست از آب در بیاید. تغییر مداوم قوانین، دستورالعمل‌ها و سیاست‌ها باعث بی‌ثباتی و عدم اطمینان می‌شود. در نتیجه سرمایه‌گذار رغبتی به تولید نشان نمی‌دهد.

■ بخشی از گلیه فعالان اقتصادی عدم حضور مدیران متخصص در بدنه دولت است. نظر شما چیست؟

خدا آقای اکبر ترکان را رحمت کند. ما در کابینه آقای هاشمی همزمان وزیر بودیم. خودش برای من تعریف می‌کرد و می‌گفت: «وقتی به وزارت مسکن رفتم، دیدم یک جوان ۲۲ ساله مدیرکل مسکن است. از خودم پرسیدم کل مسکن کشور را این جوان می‌خواهد اداره کند؟ او را صدا کردم و در را بستم. به او گفتم یک چیزی می‌پرسم جان مادرت به من راست بگو. پرسیدم اگر بخواهی برای خودت یک خانه اجاره کنی، به تنهایی این کار را می‌کنی یا بابات را می‌بری؟ گفت راست‌اش را بخواهید، حتما همراه با یک بزرگتر می‌روم.» آقای ترکان به آن جوان گفته بود: «فلان‌فلان شده تو که نمی‌توانی یک خانه را اجاره کنی و از معامله اجاره می‌ترسی، چطور می‌خواهی مسکن مملکت را اداره کنی؟ تو خودت خجالت نمی‌کنی؟ چرا آمدی و این‌جا نشست؟» حالا ممکن است این رویکرد کمی افراطی باشد اما در کل باید تجربه و جوانی در کنار هم باشند.

موقعیت ژئوپلیتیک هم در نقطه‌ای قرار داریم که حداقل با ۱۵ کشور همسایه هستیم و می‌توانیم هاب تجاری منطقه باشیم. در بازرگانی هم سابقه و فرهنگ بالایی داریم و در عرصه جهانی به این شهره هستیم که به تعهدات‌مان عمل می‌کنیم. یک جمعیت ۹۰ میلیونی هم داریم که خود یک بازار غنی است. بنابراین از نظر شاخص‌های کلیدی وضعیت خوبی داریم. در مقابل اما وضع اقتصادی ما هیچ خوب نیست. با تعمد هم از کلمه هیچ استفاده می‌کنم. اگر توانایی‌ها که داریم را به نسبت وضعیتی که در آن قرار گرفته‌ایم، مشاهده کنیم خدا وکیلی، وضع قابل دفاعی نداریم. البته خود من هم در این بروز وضعیت مؤثر بودم؛ بالاخره بنده ۵۰ سال در این حوزه بالا و پایین رفتم.

■ با این وضعیت چه آینده‌ای پیش روی ما قرار دارد؟

من می‌پرسم که آیا ما محکوم هستیم در این وضع بمانیم؟ نه محکوم به این وضع نیستیم. آیا امکان جهش داریم؟ حتماً امکان جهش داریم. برای رها شدن از این وضعیت باید به یک نکته کلیدی توجه کنیم و آن عقل است. اگر ما به عنوان فرد، شرکت، سازمان و یا حتی دولت، در مسیر فعالیت اقتصادی از عقل‌مان استفاده کنیم، بسیاری از مشکلات رفع می‌شود.

■ بیشتر توضیح می‌دهید؟

آدم‌ها یا عاقل هستند؛ یا احمق؛ یا سفیه؛ یا دیوانه. این‌ها مراتب عقل است و نشان‌دهنده رشد و ترقی در هر حوزه؛ از دینی و اخلاقی گرفته تا مالی و سیاسی. هرکسی یا شرکتي و دولتي که عاقل باشد برنده است. حالا عاقل چه ویژگی‌هایی دارد که همیشه برنده است؟ عاقل در ذهن خود یک ماشین محاسبه دارد و هرکاری که بخواهد انجام دهد قبل از اقدام، هزینه-فایده می‌کند. عاقل پیش از هر عملی به عاقبت کار، به زشتی و زیبایی نتیجه، و به سود و زیان فکر می‌کند. احمق هم این کارها را انجام می‌دهد اما بعد از این‌که کارش را انجام داد، احمق کارها را دیمی پیش می‌برد و بعد به سود و زیان را محاسبه می‌کند. سفیه اصلاً آن ماشین محاسبه را ندارد و هیچ محاسبه‌ای نمی‌کند. دیوانه هم که اصلاً خارج از دایره عقل است. آدم‌ها همیشه عاقل، احمق یا سفیه نیستند. گاهی تصمیم‌های عاقلانه می‌گیرند و گاهی تصمیم‌های احمقانه یا سفیهانه. با این وجود آن‌هایی که بیشتر از روی عقلانیت تصمیم می‌گیرند، برنده هستند. حالا عین همین منطق که برای آدم‌ها است، برای شرکت‌ها و دولت‌ها هم کاربرد دارد. آن‌ها که نظام تدبیرشان عقلانی‌تر است، برنده می‌شوند. مشکل ما در حوزه اقتصاد متأسفانه ضعف نظام تدبیر است. به قدری گرفتاری داشتیم که همواره به صورت باری به هر جهت و «راه بن‌داز-جا بن‌داز»

ظرفیت تجارت منطقه‌ای قابل توجه برای ما ایجاد می‌کند. کف روابط تجاری این ۱۵ کشور با یکدیگر، سالانه ۱۵۰۰ میلیارد دلار است. این رقم به سقف ۳ هزار میلیارد دلار هم رسیده است. سهم ما چقدر است؟ ۳۰ درصد؟ ۳۰ میلیارد دلار. یعنی یک درصد. این در حالی است که ما با همین شرایطی که داریم می‌توانیم بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیارد دلار از این بازار سهم ببریم. ما این مبلغ را رها کردیم و وارد دعوایی می‌شویم که نهایت آن‌ها آزاد شدن مثلاً ۶ میلیارد دلار پول بلوکه شدن ایران در فلان کشور است. الان اشتغال یک مساله است. اگر تجارت خارجی را از ۵۰ میلیارد فعلی به ۶۰۰ برسانند، ببینید که چقدر فرصت شغلی جدید ایجاد می‌شود. متأسفانه فهم و رویکرد ما به تجارت خارجی غلط است. الان جنگ آقای ترامپ با چین و روسیه و با بقیه دنیا سر چیست؟ مگر غیر جنگ تعرفه‌هاست؟ او دارد با تعرفه می‌جنگد. با ما هم سر تحریم‌ها می‌جنگد. سیستم حمل‌ونقل، بیمه و بانک همه ابزار جنگی در دست او برای اعمال تهدیدهای تجاری هستند. من به سیاست‌گذار می‌گویم اگر آمریکایی فکر می‌کند که به سیاست‌های تجارت خارجی آمریکا نگاه کن؛ اگر چینی فکر می‌کند که به سیاست‌های تجارت خارجی چین نگاه کن؛ اگر روسی فکر می‌کند که به سیاست‌های تجارت خارجی روسیه نگاه کن؛ اگر اروپایی فکر می‌کند که به سیاست‌های تجارت خارجی اروپا نگاه کن؛ هیچ کدام آن‌ها بازرگانی خارجی به این شکل قفل و منجمد نکرده‌اند. ما خودمان را از این همه فرصت و ظرفیتی که در حوزه بازرگانی خارجی داریم، محروم کرده‌ایم. رشد اقتصادی چین در دهه‌های اخیر از کجا نشأت گرفته است؟ بدون شک از بازرگانی خارجی بوده است. آن‌ها همه بازارهای دنیا را تسخیر کرده‌اند. یوان را به دنیا تحمیل و قدرت دلار را کم کرده‌اند. برای توسعه تجارت با دنیا جاده‌ها و مسیرها و کمربندهای متعددی ایجاد کرده‌اند. حالا ما همه فرصت‌های تجاری‌مان را به امان خدا رها کرده‌ایم. تا زمانی که این رویکرد غلط به تجارت خارجی عوض نشود، همین آتش است و همین کاسه.

■ به سوال اول برگردیم؛ تولیدکننده‌هایی که برای حضور در بازارهای صادراتی برنامه‌ریزی کرده‌اند، در این شرایط چه وضعیتی دارند؟

برای فعالیت اقتصادی باید شاخص‌ها را در نظر گرفت. ما در بسیاری از شاخص‌ها وضعیت خوبی داریم. نیروی انسانی متخصص زیادی داریم. ما از نظر نسبت تعداد مهندسان به کل جمعیت، جز کشورهای سرآمد جهان هستیم. این‌که این نیروی انسانی، جوان و بااستعداد است نیز یک مزیت دیگر است. از نظر منابع و ذخایر طبیعی نیز در وضعیت مناسبی قرار داریم و اگر از سایر کشورهای دنیا بهتر نباشیم، کمتر نیستیم. از نظر



چندین مرحله جنگ و درگیری نظامی را تجربه کرده‌اند. وضعیت بعد از جنگ را چطور پیش‌بینی می‌کنید؟

به نظر من مجموعه اقتضانات پس از جنگ بدون شک به نفع ما است؛ البته به این شرط که بتوانیم ۱۰۰ روز در مقابل طرح‌ها، نقشه‌ها و تهدیدهای دشمن مقاومت کنیم. در فضای بعد از جنگ، فرصت‌های عظیم، عظیمی برای اقتصاد ایران وجود دارد که با رقم‌های یک میلیارد و ده میلیارد و صد میلیارد اصلاً قابل محاسبه نیست. بعضی‌ها از تبدیل شدن ایران به قدرت چهارم جهان صحبت می‌کنند اما من می‌گویم حداقلی‌ترین حالت برای اقتصاد ایران در ماه‌های بعد از پایان جنگ، رها شدن از وضعیت موجود است. اگر بتوانیم بین سه ضلع هماهنگی ایجاد کنیم، حتماً برنده می‌شویم و شرایط بعد از جنگ هم به نفع ماست. این سه ضلع، نیروی نظامی، نیروی دیپلماسی و مردم هستند.

■ به نظر شما اگر ما تحریم نبودیم، فضای کسب‌وکار ایران چه وضعیتی داشت.

من یک دوره در بخش اقتصادی شورای عالی امنیت ملی بودم. آن‌جا مطالعاتی روی تحریم‌هایی که بر کشورهای مختلف دنیا طی ۵۰ سال گذشته اعمال شده، انجام دادیم. نتیجه این بود تحریم‌ها بیشتر از ۳۰ درصد نمی‌توانند موثر باشند. به این خاطر که موفقیت تحریم‌ها به همراهی سایر کشورها با تحریم‌کننده و همچنین ناتوانی کشور تحریم‌شده در جایگزین کردن روش‌های جبرانی بستگی دارد. ناگفته نماند که حتماً تحریم‌ها موثر هستند و راه تجارت را ناهموار و زندگی را برای ایرانی‌ها گران‌تر می‌کنند اما اثر تحریم بیشتر از ۳۰ درصد نیست. علت ۷۰ درصد این عقب‌افتادگی اقتصادی و مشکلاتی که ما داریم به تفوق امر سیاسی بر امر اقتصادی برمی‌گردد. مملکت ما سیاست‌زده است؛ یعنی هر تصمیمی را ابتدا با متر سیاسی اندازه‌گیری می‌کنند و بعد با متر اقتصادی. به عنوان مثال وقتی وضعیت یک شرکت بزرگ خودروسازی

■ تا این‌جا از صحبت‌های شما مشخص است که منتقد اقتصاد دولتی هستید. نظرتان درباره بهره‌وری در شرکت‌های دولتی چیست؟

من توجه شما را به دو شرکت بزرگ دولتی یعنی شرکت ملی نفت و شرکت ملی گاز جلب می‌کنم. ارزش دارایی‌های فیزیکی این ۲ شرکت، یعنی لوله و ساختمان و تاسیسات و موارد مشابه ۱۴۰۰ میلیارد دلار است. این عدد بدون در نظر گرفتن ذخایر نفت و گاز است. سوال این‌جاست که آیا از این امکاناتی که ۱۴۰۰ میلیارد دلار ارزش دارد، بهره‌برداری اقتصادی درستی صورت می‌گیرد؟ اگر نگاهی به وضعیت بنزین و گاز و همچنین نحوه استخراج از میادین مشترک بکنیم، متوجه می‌شویم که از این امکانات به درستی استفاده نمی‌کنیم. در میادین مشترک کشورهای همسایه در مقایسه با ما نفت و گاز بیشتری استخراج می‌کنند. در مقابل شرکت آرامکو را ببینید که با واگذاری سهام بهره‌برداری توانسته رشد کند. من نمی‌گویم مالکیت را واگذار کنیم اما اگر بهره‌برداری و اداره امور را در قالب یک شرکت سهامی بهره‌برداری به مردم بسپاریم، حتماً منفعت بیشتری برای کشور ایجاد می‌شود و به عنوان مثال در میادین مشترک، ما هم به سرعت قطری‌ها به بهره‌برداری می‌رسیم. ما این کار را نمی‌کنیم و ۱۴۰۰ میلیارد دلار امکانات را می‌سپاریم به دو کارمند، بعد می‌رویم و برای گرفتن ۶ میلیارد دلاری که در قطر داریم، خواهش و تمنا می‌کنیم. همین الگوی تاسیس شرکت بهره‌برداری را می‌توان در سایر حوزه‌ها از جمله مس نیز اجرا کرد و کار را به مردم سپرد.

■ چرا این اتفاق نمی‌افتد؟

ذی‌نفع‌های بازدارنده که منافع‌شان در ادامه همین وضع بلبشو است، اجازه نمی‌دهند. همین‌ها اجازه نمی‌دهند وزارت بازرگانی، تجارت خارجی کشور را سامان‌دهی کند. چون نفع‌شان در همین آشفتگی‌هاست.

■ جامعه و بازار ایران در یک سال گذشته

داخلی را با متر سیاسی اندازه‌گیری می‌کنیم، می‌بینیم جایی است که هزاران فرصت شغلی وجود دارد که می‌تواند حیات خلوتی برای حزب و گروه من باشد. در نتیجه به قیمت تمام‌شده محصولات و میزان سوددهی و کیفیت محصول دیگر توجهی نداریم. همه تلاش‌مان را هم می‌کنیم که آدم خودمان را آن‌جا مدیرعامل کنیم؛ اما اگر با متر اقتصادی این شرکت را بسنجیم باید به بهره‌وری، قیمت تمام‌شده، خدمات پس از فروش، صادرات و ده‌ها پارامتر اقتصادی دیگر توجه شود. متأسفانه همه امور اقتصادی ما زیر سایه سیاست قرار گرفته است. نتیجه این رویکرد هم همین سیاست‌زدگی و شرایطی است که می‌بینیم. اگر این رویکرد تغییر کند و سیاسی‌ها پای مبارک‌شان را از اقتصاد بیرون بکشند، یک جهش بزرگ را تجربه می‌کنیم. اقتصاد ایران مشابه یک دونده است که دچار بیماری ذات‌الریه شده است. او به دلیل این بیماری الان امکان دویدن ندارد اما همچنان عضلات بدن، قلب، ذهن و پاهای کشیده یک دونده را دارد. اگر این بیماری برطرف شود، او دوباره می‌تواند با سرعت بدود. اقتصاد ایران ظرفیت‌های زیادی دارد که اگر از بند چند محدودیت فعلی رها شود، دچار یک جهش چشمگیر می‌شود.

■ شما سال‌هاست که ریاست اتاق مشترک ایران و عراق را برعهده دارید. شرایط حضور شرکت‌های ایرانی در بازار عراق آیا مساعد است؟

ما سالانه حدود ۱۲ تا ۱۴ میلیارد دلار به صورت رسمی و غیررسمی به عراق صادرات داریم. به نظر من ما می‌توانیم سالانه تا ۳۰ میلیارد دلار به بازار عراق صادرات انجام دهیم. حالا سوال این‌جاست که آیا هر کسی می‌تواند از این بازار بهره‌برداری کند؟ قطعاً نه. کسانی می‌توانند در بازار عراق موفق شوند که خودشان را برای مقاومت و جسارت و ریسک زیاد آماده کنند؛ افراد نازک‌نارنجی نمی‌توانند در این بازار موفق شوند. تا ۱۵ سال دیگر ما فرصت داریم از بازار عراق بهره‌برداری کنیم. این کشور حدود ۵۰ سال عقب‌نگه داشته شده است. اکنون نصف ما جمعیت و ۲ برابر ایران درآمد دارد؛ البته قرار است درآمدشان چهار برابر ما شود. در بودجه مصوب عراق، سالانه ۱۵۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در امور زیربنایی صورت می‌گیرد که ۷۰ درصد آن، یعنی بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار وارداتی است. به نظر من با همین کیفیت و استانداردهایی که ما داریم، می‌توانیم حداقل ۳۰ میلیارد دلار از این بودجه را به خودمان اختصاص دهیم. ایرانی‌ها از صادرات پفک گرفته تا پروژه‌های برق و آب و گاز را می‌توانند در عراق اجرایی کنند. البته قوانین و مقررات و همچنین بروکراسی‌های اداری سخت‌گیرانه است؛ البته همه جای دنیا این سخت‌گیری‌ها وجود دارد. ■



تحلیل علی نوریان از وضعیت بازار سرمایه و تامین مالی در سال ۱۴۰۵

بن بست تامین مالی

منابع مالی در اقتصاد ایران کم نیست، اما مسیر رسیدن آن‌ها به کسب‌وکارها و پروژه‌های جدید همچنان دشوار است. نهادهای مالی بخش خصوصی در سال‌های اخیر توانسته‌اند منابع قابل توجهی جذب و مدیریت کنند، اما سهم آن‌ها در خلق ظرفیت‌های جدید اقتصادی هنوز با این اندازه از منابع فاصله دارد. این مساله پای محدودیت ابزارهای تامین مالی، انعطاف‌پذیری پایین رگولاتور و کاهش اعتماد به سرمایه‌گذاری بلند مدت را به میان می‌آورد. علی نوریان، مدیرعامل گروه مالی کیان، در این گفتگو از چالش‌های تامین مالی بنگاه‌ها، ظرفیت مغفول سرمایه‌گذاری خصوصی، ضرورت تغییر رویکرد تنظیم‌گر و چشم‌انداز بازار سرمایه در سال ۱۴۰۵ می‌گوید.

کوچک تا نهادهای بزرگ، در این بازار فعالیت می‌کنند و همین ظرفیت می‌تواند به یکی از مزیت‌های مهم اقتصاد ایران تبدیل شود. آنچه بیش از هر چیز نیازمند تغییر است، نوع نگاه به نقش نهادهای مالی و سازوکار تامین مالی در اقتصاد است.

■ از نگاه شما، چرا تامین مالی از مجرای بازار سرمایه جایگاه خود را پیدا نکرده است؟

برای پاسخ به این سوال، دو حوزه تامین مالی از طریق ابزارهای بدهی و تامین مالی از طریق ابزارهای سرمایه‌ای را از یکدیگر تفکیک می‌کنم. چرا تامین مالی از طریق ابزارهای بدهی در ایران بسیار نحیف است؟ چرا تامین مالی از مسیر بازار سرمایه عملاً به شرکت‌های بزرگ، متعارف و دارای

به ایجاد کسب‌وکار، توسعه پروژه‌ها و حل مسائل تامین مالی بنگاه‌ها منتهی شده است؟ پاسخ این پرسش چندان رضایت‌بخش نیست. نهادهای مالی در تجهیز و مدیریت منابع موفق‌تر از هدایت این منابع به سمت نیازهای واقعی اقتصاد عمل کرده‌اند. در مجموع، نهادهای مالی امروز بیش از آنکه در ایجاد کسب‌وکار، تامین مالی کارآفرینان و شکل‌گیری پروژه‌های جدید نقش داشته باشند، در جایگاه واسطه‌گر ظاهر شده‌اند. منابع را از مردم جذب و به سمت سهام، طلا و صندوق‌های با درآمد ثابت هدایت می‌کنند، اما در اتصال این منابع به نیازهای واقعی اقتصاد، هنوز به اندازه ظرفیت خود موفق نبوده‌اند. با این حال، ظرفیت لازم برای تغییر این وضعیت وجود دارد. تعداد قابل توجهی نهاد مالی خصوصی، از مجموعه‌های

■ نهادهای مالی بخش خصوصی امروز چه نقشی در تامین مالی اقتصاد ایران ایفا می‌کنند؟

نقش نهادهای مالی بخش خصوصی در تامین مالی اقتصاد، در مقایسه با حجم منابعی که در اختیار دارند و انتظاری که از آن‌ها می‌رود، همچنان محدود است. امروز بازار سرمایه و نهادهای مالی بخش خصوصی نزدیک به ۳ هزار همت منابع تحت مدیریت دارند که معادل حدود ۲۰ درصد از کل نقدینگی کشور است. این مجموعه‌ها به یکی از ارکان مهم نظام پولی و مالی کشور تبدیل شده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند متناسب با این ظرفیت، در تامین مالی بخش واقعی اقتصاد نقش‌آفرینی کنند. گروه مالی کیان ۱۰۰ همت منابع تحت مدیریت دارد، اما پرسش اصلی این است که این حجم از منابع تا چه اندازه



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

پروژه، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی و سرمایه‌گذاری جسورانه می‌توانند منابع را به طور مستقیم‌تری در اختیار کسب‌وکارها و پروژه‌ها قرار دهند و سرمایه‌گذاران را در ریسک و بازده واقعی آن‌ها شریک کنند، اما این مسیر نیز به اندازه ظرفیت موجود توسعه پیدا نکرده است. ممکن است آمار افزایش سرمایه‌ها تصویر متفاوتی ارائه کند، اما بخش مهمی از این تامین مالی حاصل عملکرد نهادهای مالی نیست. بسیاری از شرکت‌ها، به ویژه مجموعه‌های وابسته به بخش عمومی، از مسیرهایی مانند انتشار حق تقدم تامین مالی می‌کنند و سهم نهادهای مالی در شکل‌گیری تامین مالی واقعی از مسیر سرمایه محدود است. به ندرت پیش می‌آید که یک شرکت به نهاد مالی مراجعه کند و بخواهد برای ایجاد یا توسعه یک کسب‌وکار، منابع مورد نیاز خود را از مسیر بازار سرمایه تامین و به جای بدهی، سرمایه‌گذاران را در کسب‌وکار خود شریک کند. ریشه اصلی این اتفاق، نبود اعتماد به سرمایه‌گذاری بلند مدت در بازار سرمایه است. تامین مالی از مسیر فروش سهام به معنای مشارکت بلند مدت در کسب‌وکار است، اما این نگاه در بازار ایران تضعیف شده است. بازار سرمایه ایران از نظر ظرفیت، فضای مساعدی دارد و مردم همچنان آن را دنبال می‌کنند، اما از سال ۱۴۰۰ به بعد، پیش‌بینی‌پذیری فضای سرمایه‌گذاری کاهش یافته، سود دلاری شرکت‌ها افت کرده و تصمیم‌های دولت بر سودآوری شرکت‌ها اثرگذار بوده است. این شرایط اعتماد به سرمایه‌گذاری بلند مدت را کاهش داده است. به همین دلیل، سرمایه‌گذاران با مشاهده بازار منفی، منابع خود را خارج می‌کنند و نگاه بلند مدت در بازار تضعیف می‌شود. نتیجه نیز محدود شدن تشکیل سرمایه از مسیر ابزارهای سرمایه‌ای یا فروش سهام جدید است. صندوق‌های بزرگ سرمایه‌گذاری خصوصی و صندوق‌های پروژه در مقیاس مورد انتظار شکل نگرفته‌اند و افزایش سرمایه‌هایی که نه از مجرای سود انباشته، بلکه از طریق جمع منابع جدید از بازار انجام شود، اندازه قابل توجهی پیدا نکرده‌اند. ریشه عدم اعتماد به بازار سرمایه را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: مردم و سرمایه‌گذاران احساس

یکی از تفاوت‌های مهم بازار سرمایه و بازار پول این است که سطحی از ریسک در بازار سرمایه مورد پذیرش قرار می‌گیرد. ابزارهای بدهی هرچند سطح ریسک کمتری نسبت به ابزارهای سرمایه‌ای دارند، اما کاملاً بدون ریسک نیستند و به خصوص سه ریسک اعتباری، نقدشوندگی و نرخ بهره را با خود به همراه دارند. با حذف این ریسک‌ها، عملاً انعطاف در طراحی ابزارها کاهش پیدا می‌کند. اصرار بر حذف ریسک از ابزارهای بدهی، امکان طراحی ابزارهای متنوع‌تر را محدود کرده است. مجوزها نیز عمدتاً در چارچوبی صادر می‌شوند که ابزار بدهی نباید به زیان سرمایه‌گذار منتهی شود. نتیجه این رویکرد، محدود شدن بازار به اوراق بلند مدت برای شرکت‌های بسیار معتبر و همچنین کاهش امکان خلاقیت و انعطاف در طراحی ابزارهاست. ریشه دوم این مساله، ضعف تقاضا در بازار ابزارهای بدهی است. در بازار سرمایه، صندوق‌های درآمد ثابت بزرگی ایجاد شده‌اند که بیشتر به صندوق‌های بازار پول و ابزارهای کوتاه مدت شباهت دارند. در واقع، در اصطلاح جهانی، صندوق‌های درآمد ثابت در بازار سرمایه ایران بیشتر به صندوق‌های بازار پول (Money Market Fund) شباهت دارند، نه یک صندوق درآمد ثابت کلاسیک (Fixed Income Fund) که با وجود سرمایه‌گذاری در ابزارهای با درآمد ثابت، ریسک نرخ بهره، ریسک اعتباری و ریسک نقدشوندگی را نیز به سرمایه‌گذاران منتقل می‌کند و در مقابل، بازدهی بهتری به آن‌ها می‌دهد. لازم است در ایران صندوق‌هایی با این تعریف در سمت تقاضا به وجود آیند تا بتوانند ابزارهای مختلف درآمد ثابت را که نیازهای متنوع مشتریان را تامین می‌کنند، جذب کنند. البته باید گفت که اخیراً صندوقی تحت عنوان صندوق بدهی خصوصی در سازمان بورس ایران طراحی شده است که قرار است چنین کارکردی داشته باشد. مساله دوم، ضعف ابزارهای سرمایه‌ای برای تامین مالی یا به عبارت دیگر، تامین مالی از طریق فروش سهام است. محدودیت نقش نهادهای مالی تنها به بازار بدهی مربوط نمی‌شود. در تامین مالی از مسیر فروش سهام نیز عملکرد قابل توجهی نداشته‌ایم. افزایش سرمایه‌ها، صندوق‌های

کیفیت اعتباری مشخص محدود شده است؟ چرا حجم تامین مالی که نهادهایی مانند گروه مالی کیان و شرکت‌های تامین سرمایه انجام می‌دهند، بیش از حدود ۶۰ تا ۷۰ هزار میلیارد تومان نیست، در حالی که نیاز تامین مالی شرکتی ما شاید بیش از ۵ هزار همت باشد؟ ریشه این موضوع به تنوع کم ابزارهای تامین مالی در بازار سرمایه کشور برمی‌گردد. شرکت‌ها از نظر رتبه اعتباری، افق زمانی تامین مالی، نوع مصارف و درک‌شان از ریسک نرخ بهره، تفاوت‌های زیادی دارند. بازار ایران سال‌هاست ابزار بدهی فراگیری که بتواند این ساختار را متحول کند، به خود ندیده است و پس از توسعه اوراق صکوک و ابزارهایی مانند مرابحه، بازار عمدتاً در همان قالب‌های مرسوم باقی مانده است. چند مثال به این بحث کمک می‌کند تا نشان دهیم سطح تنوع در ابزارهای بدهی بازار سرمایه ایران چقدر است. یکی از این موارد، ساختار سررسید ابزارهای تامین مالی است که عموماً به ابزارهای بلند مدت محدود شده است. بسیاری از شرکت‌ها به تامین مالی کوتاه مدت نیاز دارند، اما دوره‌های انتشار موجود معمولاً از حدود یک سال و نیم آغاز می‌شود و به چهار سال می‌رسد. چرا شرکت‌ها نمی‌توانند اوراق سه‌ماهه، شش‌ماهه یا یک‌ساله منتشر کنند؟ در نمونه‌های دیگر، شرکت‌هایی با رتبه‌های اعتباری متنوع، به‌ویژه آن‌هایی که در سطح بالای اعتبار قرار ندارند، عملاً با محدودیت جدی برای استفاده از بازار بدهی مواجه‌اند. هرچند در سال‌های اخیر، ابزارهای تامین مالی جمعی توسعه پیدا کرده‌اند، این ظرفیت هنوز در مقیاسی نیست که بتواند نیاز شرکت‌های با رتبه اعتباری پایین‌تر را پوشش دهد. به این مثال‌ها می‌توان ابزارهای مدرن تامین مالی مانند اوراق قابل تبدیل به سهام را نیز اضافه کرد که می‌توانند در انعطاف‌بخشی به نرخ بهره نقش ایفا کنند. همچنین اوراق مبتنی بر دارایی (Asset Backed Securities) می‌توانند دارایی‌هایی نظیر حساب‌های دریافتی شرکت‌ها و تسهیلات بانکی از انواع مختلف را به اوراق بهادار تبدیل کنند و امکان گردش مجدد این دارایی‌ها و تامین مالی مجدد را فراهم آورند. در نهایت، می‌توان به ابزارهایی اشاره کرد که از طریق انتشار اختیار خرید و فروش روی نرخ بهره یا شناور کردن نرخ بهره، امکان مدیریت ریسک نرخ بهره را فراهم می‌کنند. این موضوع در محیط ایران که نرخ بهره به شدت ناپایدار و نامطمئن است، می‌تواند سمت عرضه و تقاضا برای این اوراق را تقویت کند.

■ چرا این ابتکارات در بازار سرمایه ایران جایگاهی ندارند؟

ریشه نخست این وضعیت به نگاه سازمان بورس به عنوان رگولاتور این بازار بازمی‌گردد. ابزارهای بدهی در ایران تا حد زیادی با منطق نظام بانکی دیده می‌شوند، گویی باید ساختاری کاملاً بدون ریسک داشته باشند. در حالی که

کیان

بازار سرمایه و
نهادهای مالی بخش
خصوصی نزدیک
به ۳ هزار همت
منابع تحت مدیریت
دارند که معادل
حدود ۲۰ درصد
از کل نقدینگی
کشور است. این
نهادهای امروز بیش
از آنکه در ایجاد
کسب‌وکار، تامین
مالی کارآفرینان
و شکل‌گیری
پروژه‌های جدید
نقش داشته باشند،
در جایگاه واسطه‌گر
ظاهر شده‌اند

■ تحول دیجیتال و فن آوری چه فرصتی برای آینده خدمات مالی و سرمایه‌گذاری ایجاد می‌کند؟

در حوزه فن آوری، یعنی ابزارهایی که مردم را به سمت سرمایه‌گذاری هدایت می‌کنند، نهادهای مالی عملکرد بدی نداشته‌اند و در این حوزه هزینه کرده‌اند. دسترسی و کیفیت که مردم امروز از این ابزارها دریافت می‌کنند، بسیار متنوع شده است. امروز هر کسی می‌تواند تنها با چند کلیک سرمایه‌گذار شود، صندوق‌های مختلف را خریداری کند و سرمایه‌گذاری خود را انجام دهد. به طور طبیعی، این عرصه در حال پیشرفت است، هرچند در مقایسه با رقبای غیررسمی این حوزه، یعنی رمزارزها و صرافی‌های مرتبط با آن، دست نهادهای رسمی بسته‌تر است. توقع می‌رود با همین روند، در یک یا دو سال آینده تغییرات قابل توجهی در دسترسی‌ها و کیفیت خدمات شاهد باشیم. همان‌طور که در دو سال اخیر نیز این حوزه به طور چشمگیری تغییر کرده است. آنچه واقعا اهمیت دارد، اعتماد و شکل‌گیری ساختارهایی است که از طریق آن، منابع سرمایه‌گذاری واقعا به شرکت‌ها منتقل شود و به تامین مالی و رشد این ساختار کمک کند. در عرصه فن آوری، شرکت‌ها به خوبی عمل می‌کنند. مشکل اصلی در عرصه‌ای است که باید منابع مالی به بخش واقعی اقتصاد برسد و در آن عرصه، به دلیل محدودیت‌هایی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد، عملکرد مطلوبی نداشته‌ایم. فضای این حوزه بسیار رقابتی است. شرکت‌ها به شدت رقبای خود را رصد می‌کنند، کاربران در حال افزایش‌اند و امکانات جدید نیز پیوسته توسعه پیدا می‌کند. وقتی مدل و کیفیت این امکانات را در ایران با اپلیکیشن‌های خارجی مقایسه می‌کنم، فاصله چندانی مشاهده نمی‌شود و در قیاس با پلتفرم‌های مشابه، این فاصله بسیار سریع در حال پر شدن است.

■ با توجه به شرایط فعلی اقتصاد و بازارها، وضعیت صنعت خدمات مالی و سرمایه‌گذاری را در سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

امیدوارم ساختار جدیدی که در وزارت اقتصاد در پی پایه‌گذاری تحولات جدید در این صنعت است، با این نگاه که ابزارهای متنوع‌تر، باکیفیت‌تر و اعتمادپذیرتری در این صنعت شکل بگیرد، بتواند موفقیت‌آمیز عمل کند. در مجموع، نسبت به محیط بازار سرمایه ایران و صنعت خدمات مالی و سرمایه‌گذاری خوش‌بین هستم. صنعت خدمات مالی و سرمایه‌گذاری به دلیل غلبه بازیگران خصوصی، از بسیاری دیگر از نظام‌های مالی کشور کارآمدتر عمل می‌کند و بازیگران آن انگیزه بیشتری برای اقدامات خلاقانه برای جبران عقب‌ماندگی‌ها دارند. همه ما فعالان این حوزه باید به سمتی سوق پیدا کنیم که بتوانیم گره‌ای را باز و مشکلی را از کل اقتصاد حل کنیم. ■

عمومی آحاد مردم در بازار سرمایه آمریکاست و ۱۳ تریلیون دلار را مدیریت می‌کند، شرکت‌هایی مانند بلک‌استون یا کی‌آر همین کار را در حوزه خصوصی انجام می‌دهند و مشتریان خاص خود را دارند و تقریباً ۳ تریلیون دلار از منابع مشتریان را در این بخش مدیریت می‌کنند. به عبارت دیگر، حوزه سرمایه‌گذاری خصوصی، حوزه‌ای قابل اعتنا و با اهمیت در نظام سرمایه‌گذاری کشورهای توسعه‌یافته است. در ایران نیز مشتری و تقاضا برای حوزه سرمایه‌گذاری خصوصی وجود دارد. ساختارهای آن نیز کم‌وبیش در چارچوب قانون تجارت کنونی قابل پیاده‌سازی است. برخلاف تصویری که ممکن است وجود داشته باشد، این ساختارها لزوماً نباید در چارچوب ابزارهای موجود و دارای مجوز در بازار سرمایه ساخته شوند. این‌ها می‌توانند با حفظ منطق خود، در چارچوب نهادهای بیرون از بازار سرمایه نیز خدمات خود را به سرمایه‌گذاران ارائه دهند. در این‌جا، نهادهای مالی می‌توانند از اعتمادی که مردم به آن‌ها دارند استفاده کنند تا برای گروه خاصی از سرمایه‌گذاران که منابع بیشتری دارند، پروژه‌ها و شرکت‌هایی را که می‌توانند بازده بیشتری به هزینه نقدشوندگی یا ریسک بالاتر ایجاد کنند، تامین مالی کنند و نقش سازنده‌ای در نظام تامین مالی کشور ایفا کنند. در گروه مالی کیان، چند پروژه در حال تامین مالی از این طریق است. این تجربه برای مشتریان، سرمایه‌گذاران و شرکت بسیار جالب بوده است. برای نمونه، تامین مالی یک نیروگاه ۱۰۰ مگاواتی از طریق همین ساختار سرمایه‌گذاری خصوصی در حال انجام است. این پروژه حدود ۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری نیاز دارد. کاری که پیش‌تر نهادهای تخصصی یا افراد به صورت مستقل و با اتکا به برند شخصی خود به سختی انجام می‌دادند، این بار از طریق نهاد مالی با سهولت بیشتر، سرعت و کیفیت بهتری تامین مالی می‌شود. این تجربه نشان می‌دهد اگر این ساختار در کنار ساختارهای عمومی شکل بگیرد، نهادهای مالی می‌توانند در تامین مالی بخش واقعی اقتصاد، از جمله تاسیس نیروگاه، نقش ایفا کنند. نهادهای مالی فعال در بازار سرمایه، در قیاس با سایر ساختارهای موجود مالی کشور مانند بانک‌ها و بیمه‌ها، نهادهایی باکیفیت‌تر، اصل‌تر، خصوصی‌تر، پاسخگوتر و خلاق‌ترند. علت آن نیز روشن است. در حالی که تعداد بانک‌ها و یا بیمه‌های کاملاً خصوصی در نظام بانکی به چند مورد بیشتر نمی‌رسد، تعداد نهادهای مالی خصوصی، از نهادهای کوچک تا نهادهای مالی بزرگ که صدها همت از منابع سرمایه‌گذاران را مدیریت می‌کنند، در بازار سرمایه بسیار زیاد است و محیط حاکم بر بازار سرمایه، محیطی خصوصی است. این خود امتیاز محسوب می‌شود، چراکه وقتی بازار در اختیار بخش خصوصی است، انگیزه و تلاش برای رشد نیز بیشتر خواهد بود. این ظرفیت بزرگی است که می‌توان در حوزه‌های مختلف تامین مالی از آن بهره گرفت.

می‌کنند فضای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در حوزه سیاست‌های اقتصادی توسط متولیان دولتی، بسیار ناپایدار و فرصت‌طلبانه است و هر جا سودآوری شرکت‌ها افزایش پیدا کند، نهادهای برای تصاحب آن سود مداخله می‌کنند. این نگرانی به فضای تشکیل سرمایه از مسیر ابزارهای سرمایه‌ای کمک نمی‌کند. سرمایه‌گذار زمانی در یک کسب‌وکار شریک می‌شود که بتواند قواعد کلی کسب‌وکار را تا حد خوبی پیش‌بینی کند و به ثبات قواعد اطمینان داشته باشد. وقتی این پیش‌بینی‌پذیری وجود نداشته باشد و سودآوری شرکت‌ها تحت تاثیر تصمیم‌های متغیر قرار گیرد، تمایل به سرمایه‌گذاری بلند مدت نیز کاهش پیدا می‌کند. برای کاهش این مانع، نقش اصلی بر عهده دولت و نهاد تنظیم‌گر است. بازسازی اعتماد و تعهد به قواعد بلند مدت و پیش‌بینی‌پذیر، پیش‌شرط اصلی رونق تامین مالی از مجرای ابزارهای سرمایه‌ای است.

■ سرمایه‌گذاری خصوصی چه ظرفیتی برای توسعه اقتصاد ایران دارد؟

بازار سرمایه دو عرصه متمایز دارد. یک عرصه، بازار سرمایه عمومی است که همه خانوارها و آحاد مردم در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. عرصه دیگری نیز وجود دارد که برای طیف خاصی از سرمایه‌گذاران در نظر گرفته می‌شود. گروهی از سرمایه‌گذاران نمی‌توانند نقدشوندگی پایین یا ریسک تاسیس یک کسب‌وکار را تحمل کنند. منابع محدودی برای سرمایه‌گذاری دارند یا به تنوع دارایی‌های خود اهمیت زیادی می‌دهند. این افراد در قالب ابزارهای عمومی سرمایه‌گذاری می‌کنند که ریسک کمتر، نقدشوندگی بالاتر و تنوع بیشتری در سرمایه‌گذاری برای آن‌ها فراهم می‌کند. سرمایه‌گذاری در قالب سهام شرکت‌های سهامی عام، صندوق‌های سهامی یا صندوق‌های طلا در این چارچوب انجام می‌شود. در مقابل، گروه خاصی از سرمایه‌گذاران شامل افراد متمول، نهادها، صندوق‌های بازنشستگی، خیریه‌ها و بیمه‌ها هستند که می‌توانند نقدشوندگی کمتر را در بازه زمانی طولانی‌تری تحمل کنند. ریسک تاسیس کسب‌وکار جدید را بپذیرند و در ازای آن، بازده بالاتری طلب کنند. این گروه به سمت سرمایه‌گذاری خصوصی سوق پیدا می‌کنند. در ازای پذیرش نقدشوندگی کمتر و ریسک بالاتر، بازده بالاتری برای این سرمایه‌گذاران فراهم می‌شود و امکان مشارکت در فعالیت‌های بازار اولیه به آن‌ها داده می‌شود. این حوزه در دنیا در حال رشد است. زمانی سرمایه‌گذاری صرفاً از مسیر بازارهای عمومی پیش می‌رفت، اما امروز حوزه سرمایه‌گذاری خصوصی نیز بزرگ شده و خانواده‌های متمول، نهادها، سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و خیریه‌ها به دلیل بازدهی بالاتر و کیفیتی که در بازارهای عمومی برای‌شان فراهم نیست، به این حوزه روی آورده‌اند. در آمریکا، در حالی که شرکتی مانند بلک‌راک، نماینده حوزه سرمایه‌گذاری



تحلیل جمال رازقی از وضعیت و آینده تجارت میان ایران و عمان همه تخم مرغ‌ها در یک سبد

جمال رازقی، رئیس اتاق بازرگانی ایران و عمان معتقد است ایران می‌تواند حجم تجارت خود با عمان را به ۲۵ تا ۳۰ میلیارد دلار برساند؛ مشروط به این‌که اراده‌ای جدی برای تغییر مسیر تجارت خارجی وجود داشته باشد. به گفته او، تمرکز بیش از حد تجارت ایران بر امارات، کشور را در برابر تحولات منطقه‌ای آسیب‌پذیر کرده است و اکنون عمان می‌تواند یکی از مهم‌ترین مسیرهای جایگزین باشد. رازقی در این گفتگو از پشت صحنه تلاش‌های بخش خصوصی برای ایجاد فضای تجاری پرده بر می‌دارد و بر اصلاح سیاست‌های دولت و حاکمیت تاکید می‌کند.

جبل‌علی استفاده کنیم و تجارت ما به واسطه محدودیت‌هایی که در امارات ایجاد شده نه به اندازه صفر اما به حداقل خود رسیده است. در جنگ رمضان، ملاقاتی با سفیر عمان در ایران، آقای بوسعیدی، داشتیم. یک نکته را به ایشان عرض کردم که خودشان هم به آن اعتقاد داشتند؛ اگر ایران و عمان از فرصتی که امروز برای توسعه روابط تجاری ایجاد شده استفاده نکنند، شاید این فرصت دیگر تکرار نشود.

■ به نظر می‌رسد عمان تا حدودی تحت فشار طرف آمریکایی قرار دارد.

اتفاقات اخیر ممکن است بر روابط سیاسی ما تاثیر بگذارد. فشار آمریکا به عمانی‌ها برای عبور کشتی‌ها از بخش جنوبی تنگه هرمز و آب‌های عمان، نمونه‌ای از همین شرایط است. عمان کشوری کوچک با حدود پنج میلیون

ایران داشته‌اند، برای تقویت روابط اقتصادی استفاده نکرده‌ایم. طی سالیان تحریم، تمرکز مبادلات تجاری ما بیشتر به سمت امارات و به خصوص دبی رفت. ترانزیت‌های ما هم در دبی مستقر شدند و کارها را از آن‌جا انجام داده‌اند. حجم مبادلات تجاری سالانه ایران و امارات به حدود ۲۵ تا ۲۶ میلیارد دلار رسید، در حالی که با وجود همه تلاش‌هایی که در سه، چهار سال گذشته انجام داده‌ایم و رشد دورقمی تجارت با عمان، هنوز حجم مبادلات‌مان با این کشور به پنج میلیارد دلار نرسیده است. یعنی حتی یک کسر قابل توجه از مبادلات تجاری ما با امارات است. بارها تاکید کردیم که همه تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد گذاشته‌ایم و اگر روزی این مسیر دچار مشکل شود، کشور با مشکل جدی مواجه خواهد شد. متأسفانه امروز این اتفاق افتاده است. دیگر نمی‌توانیم از ظرفیت‌های

■ ارزیابی شما از نقش عمان در حوزه تجارت خارجی ایران چیست و چه فرصت‌ها و چالش‌هایی در این مسیر وجود دارد؟

صرف نظر از اتفاقات چند ماه اخیر، عمان کشوری است که در سیاست‌های کلان خود میان کشورهای حاشیه خلیج فارس، کمتر وارد مسائل و درگیری‌های سیاسی منطقه شده است. ارتباطات سیاسی محکمی هم از قبل از انقلاب میان ایران و عمان وجود داشته که تا همین اواخر تداوم پیدا کرده است. علاوه بر این، احساس قربایت میان مردم عمان و ایران وجود دارد. عمانی‌ها حتی امروز هم اگر سرما بخورند، دست زن و بچه‌شان را می‌گیرند و به شیراز می‌آیند. بعضی از آن‌ها در شیراز خانه دارند و اخیراً کلاردشت هم مقصد دوم آن‌ها شده است. متأسفانه ما از این دوستی عمیقی که به خصوص عمانی‌ها نسبت به

تبدیل به یک مرکز فعالیت شده بود. وقتی تنگه و مسیر امارات بسته شد و محاصره اتفاق افتاد، بخش خصوصی به صورت خودکار به سمت عمان رفت. بخشی از سرمایه‌گذاری برای امکانات زیربنایی یکی از بنادر عمان را بخش خصوصی انجام داد و دولت عمان هم کمک کرد. بندر سلطان قابوس نیز برای حمل‌ونقل کانتینری مورد استفاده قرار گرفت. همه این کارها را بخش خصوصی انجام داد و دولت ایران در آن نقشی نداشت.

■ اکنون توصیه شما به دولت و حاکمیت چیست؟

تمرکز تجارت خارجی ما بر امارات را بخش خصوصی ایجاد نکرد؛ کار حاکمیت و دولت بود. امروز اگر از بالا به موضوع نگاه کنیم، شاید در دامی که برایمان پهن شده بود، افتادیم. متأسفانه حاکمیت و دولت ما چندان توصیه‌پذیر نیستند. اگر توصیه‌پذیر بودند، در تمام این سال‌ها که همه بر نقش بخش خصوصی تأکید کرده‌اند، سهمی از اقتصاد کشور را به بخش خصوصی واگذار می‌کردند. امروز سهم بخش خصوصی از اقتصاد کشور حداکثر ۱۵ درصد است، در حالی که بیش از ۸۰ درصد اشتغال کشور را بخش خصوصی ایجاد کرده است. به نظر می‌رسد با وجود همه توصیه‌های بزرگان، تمایلی برای واگذاری سهم واقعی اقتصاد به بخش خصوصی وجود ندارد. اگر این اتفاق افتاده بود، وضعیت امروز اقتصاد کشور چنین نمی‌شد. از سوی دیگر، تضعیف تولید کشور به یکی از سیاست‌های مستمر تبدیل شد. با نام‌گذاری سال‌های مختلف به نام تولید، سعی شد بر اهمیت تولید تأکید شود؛ اما در عمل اتفاق مثبتی برای بخش خصوصی و تولید کشور رخ نداد؛ برعکس، روزبه‌روز فشارهای بیشتری را تحمل کردیم.

■ شما خودتان سابقه طولانی در حوزه تولید دارید. توصیه‌تان به تولیدکنندگان و کسانی که می‌خواهند در این فضا فعالیت کنند، با توجه به شرایطی که پشت سر گذاشته‌ایم، چیست؟

اگر کسی امروز از من درباره تولید در ایران بپرسد پاسخ من بستگی به افق زمانی او دارد. اگر هدف کوتاه‌مدت باشد، اقداماتی مانند ورود به دلالی و واسطه‌گری یا خرید سکه و طلا بازدهی بیشتری دارند؛ اما اگر نگاه بلندمدت به آینده داشته باشد، از نظر من آینده ایران بسیار درخشان است. کسانی که امروز به سمت تولید و سرمایه‌گذاری در تولید حرکت کنند، برنده‌های آینده ایران خواهند بود. هیچ نمونه‌ای نمی‌توان در دنیا پیدا کرد که بدون ساخت صنعتی به توسعه رسیده باشد. ایران هم راهی جز توسعه صنعتی ندارد. آینده ایران به ساخت صنعتی و تولید گره خورده است.

امارات بازار بزرگی برای کالاهای ایرانی نیست. کالای ایرانی به دبی می‌رود و از آن‌جا به کشورهای دیگر ری‌اکسپورت می‌شود. در واقع دبی یک سرپل تجاری است. واردات ایران نیز از طریق دبی انجام می‌شود. این چنین نیست که تصور کنیم حجم صادرات ایران مختص خود بازار امارات است. درباره عمان هم همین وضعیت وجود دارد. عمان کشوری پنج میلیون نفری است که بخش قابل توجهی از جمعیت آن را مهاجران تشکیل می‌دهند؛ اما عمان می‌تواند یک سرپل مهم برای مبادلات تجاری باشد. نزدیکی عمان به کشورهای آفریقایی و یمن، این کشور را به یک مسیر بسیار مناسب برای ارتباط تجاری با آفریقا تبدیل می‌کند. از طرف دیگر، بندر چابهار نیز فاصله نسبتاً نزدیکی با این ظرفیت‌ها دارد. در جریان جنگ اول و بسته شدن تنگه هرمز، بخشی از مسیر ترانزیت کالاهای ایرانی یا کالاهایی که قرار بود وارد ایران شوند، از طریق عمان عبور کرد. البته در آن زمان مشکلی وجود داشت. بنادر بزرگ عمان، مانند صحرار، که قابلیت جایگزینی با جبل‌علی را دارند، با سرمایه‌گذاری هلندی‌ها ایجاد شده‌اند و آن‌ها به واسطه تحریم‌ها اجازه این کار را نمی‌دادند. در نهایت چهار بندر برای این کار فعال شد. ایرانی‌ها برای سرمایه‌گذاری در امکانات زیربنایی یکی از بنادر عمان وارد شدند. عمانی‌ها نیز بندر سلطان قابوس را که عمدتاً مسافری است، تا حدی برای حمل‌ونقل کانتینری آماده کردند. حتی در جریان محاصره آمریکا و بسته شدن تنگه هرمز، کشتی‌های کوچک می‌توانستند از مسیر جنوبی تنگه، از آب‌های عمان عبور کنند و وارد خلیج فارس شوند. این اتفاق انجام می‌شد و حتی این کشتی‌ها به بندرعباس، بندرلنگه و بوشهر می‌آمدند. البته کشتی‌های بزرگ نمی‌توانستند از این مسیر عبور کنند.

■ در این مسیر، نقش بخش خصوصی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
اراده دولت و حاکمیت تجارت از همان مسیر بندر جبل‌علی بوده است. ترانستی‌های ما نیز در آن‌جا مستقر بودند و این مسیر برای آن‌ها



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

نفر جمعیت است و اقتصاد آن در مقایسه با سایر کشورهای حاشیه خلیج فارس عقب‌تر است. امروز، عمان در جایگاه ۱۵ سال قبل امارات قرار دارد و در حال حرکت و رشد است. بدین جهت ناچار به تبعیت است. اگر خودمان را جای عمان بگذاریم، می‌بینیم که این کشور تا حدی ناچار به تبعیت است. بنابراین هنوز مشخص نیست اتفاقات اخیر چه اثری بر روابط سیاسی و اقتصادی ایران و عمان خواهد گذاشت.

■ شما از علاقه خاص عمانی‌ها به ایرانی‌ها صحبت کردید. این علاقه از کجا ناشی می‌شود؟

به لحاظ نژادی، عمانی‌ها اساساً با تصور رایج درباره عرب‌های منطقه متفاوت‌اند. تعداد زیادی بلوچ در عمان زندگی می‌کنند و عمانی‌هایی که ریشه عرب داشته باشند، در مقایسه با سایر کشورهای حاشیه خلیج فارس کمتر هستند. از طرف دیگر، اتفاقات پیش از انقلاب که باعث نزدیک‌تر شدن روابط سیاسی ایران و عمان شد، اهمیت زیادی دارد. مرادودات میان دو کشور از گذشته وجود داشته؛ اما اتفاق جنگ ظفار و مسائلی از این دست باعث شد ارتباط سیاسی ایران و عمان بسیار محکم‌تر شود. پس از ملاقات با سفیر عمان، ایشان را به اتاق ایران دعوت کردم. او گفت سلطان هیثم به او دستور داده است که هر کاری می‌توانید برای ایران انجام دهید. این موضوع بسیار ارزشمند است و امیدوارم مسئولان ما هم این مساله را به خوبی درک کنند.

■ وضعیت فعالان اقتصادی را که با امید استفاده از ظرفیت عمان به این کشور نگاه می‌کردند، چگونه ارزیابی می‌کنید؟

مهاجرت از امارات به عمان تقریباً در حال شکل‌گیری بود؛ اما با وقوع اتفاقات اخیر، این روند متوقف شد و در شرایط فعلی امکان تغییر چندان وجود ندارد. انتظار ما از سیاست‌گذار این است که در روابط تجاری خود، به خصوص با کشورهایی که روابط دوستانه عمیقی با آن‌ها داریم، تجدیدنظر اساسی انجام دهد.

■ آیا این مهاجرت الگویی شبیه به فعالیت تجار در امارات داشت؟

وقتی تنگه و مسیر امارات بسته شد و محاصره اتفاق افتاد، بخش خصوصی به صورت خودکار به سمت عمان رفت. بخشی از سرمایه‌گذاری برای امکانات زیربنایی یکی از بنادر عمان را بخش خصوصی انجام داد و دولت عمان هم کمک کرد

■ برای این اتفاق چه چشم اندازی را متصور هستید؟

سیاست گذار کلان کشور باید مشخص کند این اتفاق چه زمانی قرار است رخ دهد. اگر از من بپرسید، باید خیلی زودتر اتفاق می افتاد. امروز برای آن بسیار دیر شده است و فقط امیدوارم به نقطه بی بازگشت نرسیده باشیم.

■ با این حال امیدوار باشیم؟

حتما. ایران با جمعیتی حدود ۸۵ تا ۹۰ میلیون نفر، جمعیت جوان، ظرفیت های بزرگ معدنی، منابع طبیعی، نیروی انسانی و دانشگاه های متعدد، پتانسیل بسیار بالایی دارد. ایران، لیبی و افغانستان نخواهد شد. به محض این که راه نفس اقتصاد ایران باز شود، کشور با سرعت رشد خواهد کرد. من به این موضوع ایمان دارم.

■ اتاق های بازرگانی در این مسیر چه نقشی ایفا کرده اند؟

اتاق های بازرگانی نتوانسته اند نقش خود را ایفا کنند. من جز قدیمی های اتاق هستم و از نزدیک این فضا را دیده ام. اثرگذاری اتاق ها بسیار محدود شده و به چند گلایه و جلسه با مسئولان خلاصه می شود. مسئولان هم می آیند، صحبت ها را می شنوند، حتی ممکن است تحت تاثیر قرار بگیرند؛ اما بعد می روند و کار خودشان را انجام می دهند. دو بال توسعه کشور، تشکلهای و ساخت صنعتی هستند. ما از نظر تعداد تشکلهای وضعیت خوبی داریم؛ اما از نظر اثرگذاری وضعیت مناسبی نداریم. متأسفانه کسی به حرف تشکلهای و اتاقها گوش نمی دهد.

■ در اتاق ایران و عمان چه برنامه هایی داشتید

■ که مورد توجه قرار نگرفت؟

مهم ترین موضوع، انتقال بخشی از تجارت کشور به عمان بود. جلسه های بسیار زیاد و متعددی با دولتی ها در سطوح مختلف داشتم. البته شاید دل شان می خواهد اما نمی توانند.

■ اگر بخواهید چشم اندازی برای روابط اقتصادی ایران و عمان ترسیم کنید، این روابط را در چه سطحی می بینید؟

عمان این پتانسیل را دارد که حجم تجارت ایران با این کشور به ۲۵ تا ۳۰ میلیارد دلار برسد. این ظرفیت به شرط اراده وجود دارد.

■ این عزم و اراده را همچنان به نظام حاکمیت موکول می کنید؟

امروز می گویم این عزم و اراده در عمانی ها وجود دارد؛ اما در ما خیر.

■ چرا؟

امروز با کشوری مواجهیم که فساد در تکتک سلول های آن رخنه کرده است و همین عوامل فساد اجازه تحرک نمی دهند. اصل این فساد، اقتصادی است؛ اما در قالب گروه های مختلف سیاسی خود را نشان می دهد. داشتن منابع مالی بدون امکان اثرگذاری بر سیاست گذاری کافی نیست و بخش خصوصی باید بتواند در

■ عمان می تواند یک

سرپل مهم برای مبادلات تجاری باشد. نزدیکی عمان به کشورهای آفریقایی و یمن، این کشور را به یک مسیر بسیار مناسب برای ارتباط تجاری با آفریقا تبدیل می کند

سیاست گذاری نیز نقش داشته باشد. بحث کاسبان تحریم درست است. عده ای نمی خواهند تحریم برداشته شود و عده ای نمی خواهند تورم از کشور رخت بربندد. چطور ممکن است کشوری بیش از ۴۰ سال با تورم دورقمی مواجه باشد و مردم هر روز با کاهش قدرت خرید و فقر بیشتر مواجه شوند؟ امروز بزرگ ترین مساله کشور، معیشت مردم است. عوامل سیاسی و اقتصادی فساد باید ریشه کن شود. این کار شیهه یک جراحی بزرگ است. اگر این جراحی در کشور انجام شود، ایران نفس خواهد کشید. امروز بزرگ ترین دشمن ایران، نه ترامپ است و نه نتانیاهو؛ مفسدان داخل کشورند.

■ با فرض نبود تحریم ها، اقتصاد ایران را چطور ارزیابی می کنید؟

از نظر ظرفیت بالقوه توسعه، شاید امروز در دنیا کشوری با استعداد توسعه ای ایران پیدا نکنیم. کافی است فساد از کشور دور شود. تحریم نیز به طور یقین با برچیده شدن بساط فساد رفع خواهد شد و زمینه برای رشد و شکوفایی کشور فراهم می شود. ایران کشوری با ظرفیت های بسیار بالاست. این که آمریکا، روسیه و چین همچنان به ایران توجه دارند، باید به ما یادآوری کند که در چه موقعیت مهمی قرار گرفته ایم. ■





تحلیل حسین توکلیان از شرایط امروز و فردای اقتصاد ایران اگر درها باز شوند...

تنگه هرمز به یکی از حساس‌ترین گره‌های اقتصاد جهانی تبدیل شده است که هر بار تنگ‌تر شدن آن قیمت انرژی، نرخ تورم، زنجیره تامین و حتی چشم‌انداز رشد اقتصاد جهان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در سوی دیگر، اقتصاد ایران نیز از این معادله جدا نیست؛ بخش مهمی از صادرات و واردات آن به مسیرهای جنوبی وابسته است و تداوم اختلال در این مسیر می‌تواند از کاهش موجودی انبارها و اختلال در تولید تا تشدید رکود را به دنبال داشته باشد. حسین توکلیان، اقتصاددان و دانشیار دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی، در این گفتگو با ترسیم زنجیره‌ای از اثرات تنگه هرمز بر اقتصاد جهان و ایران، معتقد است ادامه‌دار شدن این وضعیت می‌تواند هزینه‌های سنگینی برای همه ایجاد کند و در نهایت، راهی جز مذاکره و رسیدن به یک تعادل جدید باقی نمی‌گذارد. با این حال، او در میان همه این ریسک‌ها، نسبت به آینده تولید و سرمایه‌گذاری در ایران خوش بین است و معتقد است اقتصاد ایران، با وجود فرسودگی، هنوز ظرفیت قابل توجهی برای بازسازی و رشد دارد.

■ تحلیل شما از مساله تاثیر تنگه هرمز بر اقتصاد جهان چیست؟

تنگه هرمز از این جهت اهمیت و پیچیدگی زیادی پیدا کرده است که تمام بخش‌های اقتصاد جهان مانند بازارهای مالی و جهانی، کامودیتی‌ها، بازار سهام یا اقتصاد کلان کشورها از این مساله تاثیر می‌پذیرند. از منظر بزرگ‌ترین اقتصاد دنیا، یعنی اقتصاد آمریکا، این تاثیر از جنبه‌های مختلف قابل مشاهده است. نخستین مساله، انرژی است. بخش قابل توجهی از نفت دنیا از این تنگه عبور می‌کند و بسیاری از

صادرکنندگان نفت دنیا است. بنابراین اگر قیمت نفت بالا برود، به دلیل برخورداری از نفت شل می‌تواند برای آمریکا مطلوب باشد؛ اما ساختار اقتصاد آمریکا باعث می‌شود نسبت به قیمت انرژی حساس باشد. اقتصاد آمریکا از نظر جغرافیایی گسترده است، وابستگی بالایی به خودرو و رانندگی دارد و اکنون در تابستان سفر و رانندگی رونق بیشتری دارد. بنابراین قیمت بنزین مستقیماً روی سبد مصرفی خانوار آمریکایی اثر می‌گذارد و حساسیت سیاسی و اجتماعی بالایی نسبت به آن وجود دارد. از نظر

تولیدکنندگان عمده نفت نیز در همین منطقه قرار دارند. بنابراین موضوع فقط ترانزیت نفت نیست؛ تولید نیز در این منطقه متمرکز است. پیچیدگی‌های مربوط به تولید انرژی و نفت در این منطقه را هم می‌دانیم. اگر وقفه‌ای در تولید ایجاد شود، بازگرداندن تولید به جریان قبلی اهمیت پیدا می‌کند. از سوی دیگر، مساله ذخیره‌سازی نیز مطرح است؛ اگر ظرفیت انبارها پر شود، ادامه تولید امکان‌پذیر نخواهد بود. در مورد آمریکا، موضوع کمی پیچیده‌تر است. آمریکا امروز یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان و

اقتصادی نیز مساله مهم، تاثیر انرژی بر تورم است. در شاخص‌های تورمی مانند هزینه‌های مصرف شخصی و قیمت مصرف‌کننده، میان تورم کل یا و تورم هسته تفاوت وجود دارد. در تورم کل، همه اقلام لحاظ می‌شوند؛ اما برخی گروه‌ها مانند مواد غذایی، آشامیدنی‌ها و انرژی، نوسان بیشتری دارند. تغییرات این اقلام لزوماً به واکنش فوری بانک مرکزی و تغییر سیاست پولی منجر نمی‌شود. تحولات تنگه هرمز نیز بر هر دو گروه اثر می‌گذارد. انرژی به صورت مستقیم و مواد غذایی و آشامیدنی‌ها به صورت غیرمستقیم تحت تاثیر قرار می‌گیرند. برای نمونه، کود اوره یکی از نهاده‌های مهم تولید محصولات کشاورزی است و بخش قابل توجهی از تولید و ترانزیت آن در منطقه انجام می‌شود. اگر اختلالی ایجاد شود، آثار آن لزوماً بلافاصله نمایان نمی‌شود و ممکن است با فاصله زمانی، ابتدا در فصل‌های کاشت و برداشت سپس در قیمت مواد غذایی خود را نشان دهد. بنابراین شوک اولیه تنگه هرمز، ابتدا روی انرژی و کالاهای غذایی اثر می‌گذارد؛ اما اگر این شوک ادامه پیدا کند، از مسیر افزایش هزینه حمل‌ونقل و تولید می‌تواند به سایر کالاها نیز سرایت کند.

■ پس نقطه حساس برای بانک مرکزی آمریکا زمانی است که این اثر از تورم کل به تورم هسته منتقل شود؟

وقتی قیمت انرژی بالا می‌رود، بانک مرکزی لزوماً نسبت به خود تورم کل واکنش فوری نشان نمی‌دهد؛ مساله اصلی برای آن، تورم هسته است. تورم هسته در لحظه ممکن است تحت تاثیر شوک انرژی قرار نگیرد؛ اما اگر این افزایش قیمت طولانی شود، به تدریج هزینه حمل‌ونقل و انرژی روی همه اقلام مصرفی اثر می‌گذارد. به همین دلیل آمریکا نسبت به طولانی شدن بحران تنگه هرمز حساسیت بسیار بالایی دارد. اگر قیمت انرژی بیش از حد افزایش یابد، سیاست‌گذار ممکن است برای مهار این روند از ابزارهای مختلف استفاده کند زیرا در صورت سرایت افزایش قیمت انرژی و مواد غذایی به تورم هسته، فدرال رزرو نمی‌تواند از آن چشم‌پوشی کند و برای کنترل تورم ناگزیر به واکنش خواهد بود. این مساله از آن جهت اهمیت بیشتری دارد که اقتصاد آمریکا در شاخص‌هایی مانند اشتغال، رشد اقتصادی و نرخ بیکاری وضعیت نسبتاً مطلوبی دارد. در حال حاضر، مهم‌ترین چالش اقتصاد آمریکا همچنان تورم، به ویژه تورم هسته، است.

■ پس بسته ماندن تنگه هرمز هشدار بر تورم در آمریکاست.

اگر تنگه هرمز برای مدت طولانی بسته بماند، ممکن است در مرحله نخست تورم کل افزایش یابد. با ادامه این وضعیت برای بیش از یک ماه، احتمال سرایت اثر افزایش قیمت انرژی به تورم

هسته بیشتر می‌شود و در این شرایط، فدرال رزرو تحت فشار قرار خواهد گرفت. در آخرین نشست فدرال رزرو، رای اعضا ۹ به ۳ بود. ۹ نفر با ثابت ماندن نرخ بهره موافق بودند و ۳ نفر افزایش نرخ بهره را ضروری می‌دانستند. اگر افزایش قیمت انرژی ادامه پیدا کند و به تورم هسته منتقل شود، ممکن است تعداد موافقان افزایش نرخ بهره بیشتر شود. در حال حاضر، سنتیمنت بازار بر این است که در سال ۲۰۲۶ افزایش نرخ بهره در آمریکا رخ ندهد و همین موضوع به بازارهای سهام کمک کرده است. با این حال، این وضعیت به تحولات بازار انرژی و روند تورم وابستگی زیادی دارد.

■ این مساله فقط به آمریکا محدود نمی‌شود. اروپا چه وضعیتی دارد؟

اروپا از این جهت حتی شکننده‌تر است. آمریکا خود تولیدکننده نفت است و می‌تواند بخشی از نیاز انرژی خود را کنترل کند؛ هرچند از قیمت جهانی تاثیر می‌پذیرد؛ اما اروپا چنین امکانی ندارد. با افزایش قیمت انرژی، تورم هسته در اروپا نیز افزایش یافت و بانک مرکزی اروپا در مقطعی ناچار به افزایش نرخ بهره شد. اگر دوباره این اتفاق تکرار شود و بانک مرکزی یک بار دیگر نرخ بهره را بالا ببرد، فدرال رزرو دیگر نمی‌تواند بدون توجه به این مساله مسیر متفاوتی را برای مدت طولانی ادامه دهد. اگر بانک مرکزی اروپا نرخ بهره را ۲ بار و هر بار ۲۵ صدم واحد درصد افزایش دهد، در مجموع نرخ بهره ۵۰ صدم واحد درصد بالا رفته است، در حالی که فدرال رزرو نرخ بهره خود را افزایش نداده است. چنین اختلافی می‌تواند برای آمریکا خطرناک باشد، زیرا احتمال خروج سرمایه را افزایش می‌دهد. بنابراین اقتصادها به شکل جداگانه عمل نمی‌کنند. تصمیم یک بانک مرکزی روی دیگری اثر می‌گذارد و همین مساله پیچیدگی ماجرا را بیشتر می‌کند.

■ به نظر می‌رسد حباب تازه‌ای از هوش مصنوعی در حال شکل گیری است، این مساله در اقتصاد واقعی چه تاثیری دارد؟

اگر رشد اقتصادی آمریکا، اروپا و حتی چین را نگاه کنید، بخش مهمی از رشدهای اخیر به هوش مصنوعی مربوط است.

هوش مصنوعی امروز در زندگی روزمره ما حضور دارد و در اقتصاد جهان نیز نقش بسیار مهم‌تری پیدا کرده است. رشد قابل توجهی که در بازارهای سهام جهان شاهد آن هستیم، تا حد زیادی با همین روند مرتبط است؛ اما هوش مصنوعی نیز زنجیره‌ای از وابستگی‌ها دارد. هر پرامیتی که در سرورهای هوش مصنوعی پردازش می‌شود به مصرف انرژی نیاز دارد. بنابراین، افزایش قیمت انرژی می‌تواند هزینه زیرساخت هوش مصنوعی را نیز افزایش دهد. از سوی دیگر، ما با چیزی شبیه حباب هوش مصنوعی مواجهیم؛ اتفاقی که از جهاتی می‌تواند با حباب دات‌کام مقایسه شود. به همین دلیل وقتی تنگه هرمز تحت تاثیر قرار می‌گیرد، شاهد نوسان‌های بسیار شدید در بازارهای سهام از شرق آسیا تا اروپا و آمریکا هستیم. بخشی از این رشد از سطح منطقی فراتر رفته و به شکل گبری حباب منجر شده است. هر شوک اقتصادی می‌تواند فشار بیشتری بر این حباب وارد کند.

■ ورود این شرکت‌ها به بازار سهام کار را پیچیده‌تر می‌کند؟

بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه هوش مصنوعی هنوز وارد بازار سهام نشده‌اند و عرضه اولیه عمومی نداشته‌اند. بنابراین، با یک زنجیره به هم پیوسته مواجه هستیم که از صنایع وابسته به هوش مصنوعی و شرکت‌های فن‌آوری آغاز می‌شود و به زیرساخت‌های انرژی و در نهایت شرکت‌های هوش مصنوعی می‌رسد. اگر این شرکت‌ها در آینده وارد بازار سهام شوند، حساسیت بازار نسبت به متغیرهایی مانند انرژی و نفت نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین نمی‌توان اثر تنگه هرمز را صرفاً به افزایش قیمت بنزین محدود کرد. زنجیره تولید و اقتصاد جهانی بسیار پیچیده‌تر از این حرف‌هاست و همین پیچیدگی می‌تواند در صورت تداوم بحران، خطر رکود جهانی را افزایش دهد.

■ در این میان، رفتار بازار طلا هم جالب بوده است.

از نظر تاریخی، زمانی که یک ریسک ژئوپلیتیکی باعث افزایش قیمت انرژی می‌شود، معمولاً طلا هم به عنوان آخرین پناهگاه سرمایه

با یک کلاف سردرگم
مواجهیم که به
سادگی نمی‌توان
آن را باز کرد. در
نهایت، این مساله
باید پشت میز
مذاکره و از طریق
بده‌بستان حل شود
تا اقتصاد جهان و
ایران کمترین آسیب
را ببینند



دریایی بسته شد، واردات را با هواپیما انجام می‌دهیم. تامین کالا تنها مساله نیست؛ چالش اصلی، تامین منابع مالی برای واردات آن است. ابتدا باید صادرات انجام شود، ارزآوری صورت بگیرد و بعد از محل آن ارز، واردات انجام شود. بیش از ۸۵ درصد صادرات ما از چهار گمرک جنوبی انجام می‌شود. بنابراین وقتی تنگه هرمز بسته می‌شود، یکی از نخستین کشورهایی که آسیب می‌بیند، ایران است. وقتی مسیر بسته است، کشتی ما هم نمی‌تواند عبور کند.

■ این مساله در بخش تولید داخلی چطور خود را نشان می‌دهد؟

اکنون در بسیاری از صنایع، تولید با استفاده از موجودی انبار ادامه پیدا کرده است. جنگ دوازده‌روزه از این جهت یک تجربه مهم برای ما بود که باعث شد بخشی از مواد اولیه و کالاهای دپو شده در گمرک آزاد و وارد کشور شود. این مساله تا حدی از شدت شکنندگی کم کرد؛ اما نمی‌توان برای شش ماه یا یک سال روی موجودی انبار حساب کرد. در بسیاری از صنایع، همین حالا نیز شرایط بحرانی شده است. ممکن است در آمار تولید رشد مشاهده کنیم؛ اما باید منشأ این رشد مشخص شود. برای مثال، گزارش‌های فولاد مبارکه در کدال ممکن است افزایش تولید را نشان دهند؛ اما بخشی از این رشد می‌تواند ناشی از مصرف موجودی انبار باشد. به این معنا که محصول تولید شده در دوره‌های قبل از انبار خارج شده و در آمار عملکرد ثبت شده است. زمانی که موجودی انبار کاهش یابد و ورودی جدیدی ایجاد نشود، تصویر دقیق‌تری از وضعیت واقعی تولید مشخص خواهد شد. یک شاخص مهم، موجودی انبار است. اگر خروج از انبار ادامه داشته باشد اما ورودی جدید اتفاق نیفتد، این می‌تواند نشانه‌ای از ورود اقتصاد به رکود شدید باشد. بنابراین هر بار که تنگه هرمز بسته شود، این فشار تشدید خواهد شد. مساله

فصل رانندگی در آمریکا اهمیت قیمت بنزین را افزایش داده است. چند ماه بعد که وارد فصل سرما شویم، مساله انرژی برای اروپا می‌تواند اهمیت بیشتری پیدا کند و یک لایه جدید به این بحران اضافه شود. بنابراین با یک کلاف سردرگم مواجهیم که به سادگی نمی‌توان آن را باز کرد. در نهایت، این مساله باید پشت میز مذاکره و از طریق بده‌بستان حل شود تا اقتصاد جهان و ایران کمترین آسیب را ببینند.

■ اما در مورد اقتصاد ایران چه اتفاقی می‌افتد؟

تجارت دنیا تا حد زیادی مبتنی بر دریاست و ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. ما مرزهای شمالی و جنوبی داریم؛ اما وقتی درباره بسته شدن تنگه هرمز صحبت می‌کنیم، نباید تصور کنیم فقط به کشورهای دیگر هزینه تحمیل می‌کنیم. بخش قابل توجهی از تجارت ایران از مرزهای جنوبی انجام می‌شود. این به معنای یک اشتباه استراتژیک نیست؛ منطق تجارت همین است. وقتی یک کشتی باری عظیم‌الجثه در یک بندر پهلوی می‌گیرد، حجم تجارتی که می‌تواند جابه‌جا کند با ظرفیت مرزهای زمینی قابل مقایسه نیست. بنابراین در این شرایط صادرات و واردات ایران آسیب می‌بیند. گاهی گفته می‌شود می‌توان بخشی از تجارت را از مرزهای شمال شرقی، دریای خزر یا مرزهای غربی و مسیر ترکیه و عراق انجام داد؛ اما اگر به داده‌های گمرکی نگاه کنید، این مسیرها به هیچ عنوان قابل مقایسه با مسیرهای جنوبی نیستند. مساله مهم‌تر این است که برای واردات، ابتدا باید صادرات و درآمد ارزی داشته باشیم. ایران یک اقتصاد کامودیتی‌محور است و بخش مهمی از صادرات آن شامل نفت، محصولات نفتی، فلزات، کانی‌ها و کالاهای خام است. اگر آمار گمرک را از منظر وزنی نگاه کنیم، بیش از ۱۳۰ میلیون تن صادرات و حدود ۳۰ میلیون تن واردات داشته‌ایم. یعنی صادرات ما عمدتاً سنگین و ارزان‌تر و واردات ما سبک‌تر اما گران‌تر است. بنابراین نمی‌توان گفت اگر مسیر

مورد توجه قرار می‌گیرد. وقتی احساس می‌کنید سایر دارایی‌ها امنیت کافی ندارند، به سمت طلا می‌روید، چون طلا ارزش ذاتی دارد. اوراق قرضه به دولتی وابسته است که پشت آن قرار دارد و ارزش آن نیز به توان اقتصادی و مالی آن دولت وابسته است؛ اما طلا چنین وابستگی مستقیمی ندارد و در طول تاریخ بشر همواره به عنوان یک دارایی با ارزش ذاتی شناخته شده است؛ اما اتفاقی که در این بحران افتاد، شکستن رابطه سنتی میان نفت و طلا بود. پیش‌تر معمولاً افزایش قیمت نفت با رشد قیمت طلا همراه بود؛ اما در مقطعی با وجود افزایش قیمت نفت، طلا با کاهش قابل توجهی مواجه شد. یکی از دلایل این اتفاق، رشد شدید قیمت طلا در دوره قبل بود که بخشی از آن تحت تاثیر خرید بانک‌های مرکزی و سرمایه‌گذاری‌های مختلف شکل گرفته بود. همچنین بخشی از تقاضا برای طلا به کاربردهای صنعتی و فناوری‌های مرتبط با هوش مصنوعی بازمی‌گشت. مساله مهم‌تر، قطع ارتباط میان بازار مالی نفت و بازار فیزیکی آن بود. اگر شما اوراقی داشته باشید که تضمین کند در ازای آن نفت دریافت می‌کنید؛ اما به دلیل بسته شدن تنگه هرمز نفت فیزیکی برای تحویل وجود نداشته باشد، این ارتباط دچار اختلال می‌شود. در چنین شرایطی، شما ممکن است در بازار سهام، نفت، اوراق قرضه و سایر دارایی‌ها حضور داشته باشید؛ اما در میانه جنگ بسیاری از آن‌ها را نتوانید نقد کنید و در عین حال تعهدات مالی داشته باشید. بنابراین ناچار می‌شوید ارزشمندترین دارایی را که تقاضای کافی دارد بفروشید تا نقدینگی ایجاد کنید. آن دارایی در این شرایط طلاست. همین مساله باعث شد رابطه نفت و طلا در مقطعی معکوس شود و این رابطه هنوز هم می‌تواند تحت تاثیر تحولات ژئوپولیتیک تغییر کند. در واقع، اگر نرخ بهره، بازار اوراق قرضه، بازار سهام، نفت و طلا را کنار هم قرار دهید و سپس ارتباط صنایع مختلف اقتصاد جهان را هم به آن اضافه کنید، با شبکه‌ای بسیار درهم‌تنیده مواجه می‌شوید. به همین دلیل تنگه هرمز برای اقتصاد جهانی اهمیت بسیار زیادی دارد.

■ این طور به نظر می‌رسد که با بسته ماندن تنگه پوست همه کنده می‌شود.

اگر دقت کنید، در دوره‌های بیست تا چهل روزه معمولاً تنش‌هایی شکل می‌گیرد و پس از آن تلاش می‌شود بحران کنترل و مسیر بازگشایی فراهم شود. ادامه این وضعیت می‌تواند هزینه سنگینی برای اقتصاد جهان داشته باشد و حتی به رکود جهانی منجر شود. به همین دلیل کشورها حاضرند برای حفظ باز بودن این مسیر هزینه کنند. اهمیت موضوع برای آن‌ها تا این اندازه بالاست. ضمن این که فصل‌های مختلف سال نیز اهمیت دارند. اکنون در تابستان،

تنها حمل و نقل نیست. در کالاهای اساسی مانند گندم، ذرت، کنجاله و جو، ظرفیت دپو و ذخیره سازی نیز اهمیت دارد. حتی اگر بتوان بخشی از این کالاها را از مسیرهای جایگزین تامین کرد، ظرفیت ذخیره سازی در این مسیرها محدود است. بنابراین نمی توان اقتصاد یک کشور را با راهکارهای موقت و موقتی اداره کرد. ممکن است بتوانیم دارو یا کالاهای اساسی را در مواردی از مسیرهای جایگزین وارد کنیم؛ اما این راهکار قابل تعمیم به کل اقتصاد نیست. پیچیدگی فقط برای اقتصاد جهان نیست؛ ما نیز به شدت از این وضعیت آسیب می بینیم.

■ آیا راه حل باز کردن این کلاف را مذاکره سازنده می دانید؟

چاره ای جز این نیست. هر دو طرف هزینه هنگفتی پرداخت خواهند کرد. درباره طرف مقابل توضیح دادم که چه ریسک هایی وجود دارد و درباره اقتصاد ایران هم واقعیت ها کاملاً روشن است. اگر این وضعیت ادامه پیدا کند، ما حتی آسیب پذیرتر هستیم. طرف مقابل ممکن است مسیرهای جایگزین، ذخایر یا تولیدکنندگان دیگری داشته باشد. ممکن است تحریم برخی کشورها را کاهش دهد و از منابع دیگری برای تامین انرژی استفاده کند؛ اما ما گزینه های محدودتری داریم. در مذاکره، اعتبار و ابزار چانه زنی اهمیت دارد. تا زمانی که یک اعتبار و امکان گفتگو میان دو طرف وجود دارد، می توان وارد دیالوگ شد. وقتی این اعتبار از بین

برود، طرف مقابل ممکن است دیگر حاضر به مذاکره نباشد. بنابراین باید در اسرع وقت برای این مساله راه حلی پیدا کرد. این وضعیت تا یک جایی قابلیت ادامه دارد و بعد هزینه آن برای همه طرف ها بسیار سنگین خواهد شد.

■ اگر بخواهیم سناریوهای پیش رو را ببینیم، مهم ترین سناریوهای اقتصاد جهان چیست؟

یکی از ریسک های مهم، همان حباب هوش مصنوعی است که درباره آن صحبت کردم. این حباب ممکن است به دلایل مختلف دچار شکست شود و اقتصاد جهان را با یک بحران مالی با رکودی مواجه کند. از طرف دیگر، اقتصاد چین نیز به میزان زیادی تضعیف شده است. تقاضای داخلی چین ضعیف است، بخش مسکن و مستغلات که یکی از موتورهای اصلی تقاضا بود، وضعیت مناسبی ندارد و مسائل جمعیتی نیز اهمیت زیادی پیدا کرده اند. سیاست تک فرزندی چین اکنون آثار خود را نشان داده است. تمایل به پس انداز در چین بالاست، در حالی که یکی از موتورهای اصلی رشد اقتصادی، مصرف است. چین به نوعی در حال

ایران ظرفیت بسیار بالایی دارد. در یک افق ده تا بیست ساله می توانیم رشد قابل توجهی را تجربه کنیم که حتی می تواند جهان را متعجب کند

نزدیک شدن به شرایطی است که پیش تر در ژاپن دیده شد؛ جامعه ای پیر با تمایل بالا به پس انداز و تمایل پایین تر به مصرف. از طرف دیگر، با توسعه اقتصاد چین، بهره وری افزایش پیدا کرده و دستمزد واقعی نیز بالا رفته است. بنابراین نیروی کار چینی دیگر مانند گذشته ارزان نیست و تمایل کشورها برای انتقال سرمایه به چین کاهش پیدا کرده است. به همین دلیل شاهد توجه بیشتر به کشورهایی مانند هند، مراکش، بنگلادش، پاکستان و برخی کشورهای جنوب و جنوب شرق آسیا هستیم. اروپا نیز وضعیت ساده ای ندارد؛ از یک طرف مساله روسیه و اوکراین را دارد و از طرف دیگر از نظر انرژی شکننده تر شده است. آمریکا وضعیت بهتری دارد؛ اما آن هم با ریسک های ژئوپولیتیک مواجه است و هر لحظه ممکن است شرایط تغییر کند. در نهایت، باید دید بانک های مرکزی چگونه واکنش نشان می دهند. فدرال رزرو نمی تواند تا ابد برخلاف مسیر سایر بانک های مرکزی حرکت کند. ممکن است سیاستی که برای جلوگیری از تورم اتخاذ می شود، خود اقتصاد را وارد رکود کند. بنابراین طیف



و هزینه‌هایی که امروز ایجاد می‌شود، شاید یک نفر تمام عمر آن را پرداخت کند. اگر به خوزستان بروید، هنوز آثار روحی و فیزیکی جنگ هشت‌ساله را بر انسان‌ها و جامعه می‌بینید. دوباره وارد دوره‌ای شده‌ایم که آثار آن به سادگی از بین نمی‌رود. بنابراین بالا و پایین خواهیم داشت و حتی ممکن است دوره‌های افت بسیار شدید باشند؛ اما افق را مثبت می‌بینم. مردم، اقتصاد و کشور هزینه داده‌اند و در عین حال ایستادگی کرده‌اند. امیدوارم تصمیم‌گیران قدر این سرمایه را بدانند.

■ به عنوان یک اقتصاددان مهم‌ترین سرمایه ایران را در حال حاضر چه می‌دانید؟

من در جنگ دوازده‌روزه ایران نبودم. شب خواب بودم که بیدارم کردند و گفتند ایران وارد جنگ شده است. با سختی توانستم خانواده را از تهران خارج کنم. تنها راهی که برای برگشت به ایران داشتم، از مرز زمینی بود. در متروی لندن بودم که خبر رسید ایران قطر را زده است. گفتم دیگر چه اتفاقی قرار است بیفتد. پروازم در استانبول نشست و همان‌جا خبر آتش‌بس را شنیدم. بسیاری از کسانی که با من تا مرز وان زمینی آمده بودند، هنگام حرکت حتی نمی‌دانستند آتش‌بس اتفاق افتاده است. وقتی به مرز رسیدیم، حجم ورود به کشور به شکل قابل توجهی از حجم خروج بیشتر بود. برای من این مساله نشان‌دهنده یک سرمایه اجتماعی مهم است؛ سرمایه‌ای که شاید کمتر درباره آن صحبت می‌شود؛ میهن‌دوستی و تعلق مردم به کشورشان. امیدوارم تصمیم‌گیران قدر این سرمایه را بدانند. ما معمولاً کسانی را که در میدان حاضر می‌شوند و پرچم تکان می‌دهند، بیشتر می‌بینیم. کسانی که اعتراض می‌کنند هم دیده می‌شوند؛ اما بخش بزرگی از جامعه که در سکوت زندگی و کار می‌کند، نگران وضعیت کشور است و به آینده آن می‌اندیشد، کمتر دیده می‌شود. نمی‌توانم برای این گروه عدد دقیقی ارائه کنم؛ اما برداشت شخصی من این است که بخش بسیار بزرگی از جامعه چنین ویژگی دارد. این افراد نه الزاماً در میدان حاضر می‌شوند و نه لزوماً در زمان اعتراضات به خیابان می‌آیند. ما در اقتصاد برای همه چیز قیمت تعیین می‌کنیم؛ اما سرمایه اجتماعی چنین جامعه‌ای قیمت بسیار بالایی دارد. سیاست‌گذاران باید این سرمایه را ببینند و قدر بدانند. فقط کسانی که پرچم به دست می‌گیرند یا کسانی که اعتراض می‌کنند، نماینده تمام جامعه نیستند. در میان این دو گروه، مجموعه بزرگی از افراد عاقل وجود دارند که به فکر مردم، ملت و کشور هستند و شاید هیچ‌گاه به تصویر کشیده نمی‌شوند. به نظر من همین گروه می‌تواند یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های آینده ایران باشد. ■

زمینه تولید داخلی چطور ارزیابی می‌کنید؟

اگر درها باز شوند و تقاضای خارجی شکل بگیرد و این تقاضا به سرمایه‌گذاری خارجی تبدیل شود، ایران ظرفیت بسیار بالایی دارد. در یک افق ده تا بیست ساله می‌توانیم رشد قابل توجهی را تجربه کنیم که حتی می‌تواند جهان را متعجب کند. نمونه‌های تاریخی نیز وجود دارد. ویتنام یکی از نمونه‌هاست. کشوری که جنگ هزینه‌های سنگینی به آن تحمیل کرد؛ اما در نهایت توانست مسیر متفاوتی را طی کند و امروز بخش قابل توجهی از تولید جهانی را در اختیار دارد. ایران نیز می‌تواند برای همیشه در شرایط فعلی باقی بماند. از نظر تاریخی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، این وضعیت نمی‌تواند تا ابد ادامه پیدا کند. در نهایت، مسیر باید به سمت شرایط بهتری حرکت کند.

■ چه زمانی را برای این تغییر پیش‌بینی می‌کنید؟

عقلانیت به نحوه شکل‌گیری آن بستگی دارد. البته این موضوع صرفاً به داخل کشور محدود نمی‌شود. طرف مقابل نیز باید به این نتیجه برسد که با موجودیتی با ویژگی‌های خاص مواجه است و در داخل کشور نیز باید این واقعیت پذیرفته شود. در نهایت باید یک تعادل شکل بگیرد. امیدوارم در ۲ سال آینده حداقل بخشی از این تناقض برطرف شود و بعد وارد همان فازی شویم که درباره آن صحبت کردم؛ اما همان‌طور که یکی از دوستان می‌گفت، ما آینده را تجربه نکرده‌ایم؛ بنابراین باید منتظر ماند و دید چه اتفاقی رخ خواهد داد.

■ پس پیش‌بینی شما تا پایان امسال این است که در همین شرایط باقی می‌مانیم؟

پایان امسال در مقیاس افق‌هایی که درباره آن صحبت کردم، چشم‌برهم‌زدنی است. وقتی درباره اقتصاد صحبت می‌کنیم، نمی‌توان افق‌های سه یا شش ماهه را معیار اصلی قرار داد. معمولاً یک افق بزرگ‌تر را در نظر می‌گیریم. قطعاً در این افق، سختی‌ها بسیار زیاد است. زندگی بسیاری از مردم ممکن است تحت تاثیر شدید قرار گرفته باشد

در بدترین سناریو، آنچه در نهایت اهمیت دارد، تولید، سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی است. حتی در سناریوی ابرتورم نیز دارایی‌های واقعی اهمیت خود را حفظ و این دارایی‌ها در بنگاه‌هایی قرار دارند که تولید می‌کنند.

سناریوها بسیار گسترده است. در افق یک تا دو ساله، پیش‌بینی‌های رشد اقتصادی آمریکا و اروپا لزوماً نگران‌کننده نیست؛ اما ریسک‌های قابل‌توجهی وجود دارد.

■ در این شرایط، فرصت‌های پیش روی اقتصاد داخلی ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

از سال‌های ۸۶ و ۸۷ در بازارهای مختلف فعالیت داشتم. هر زمان از من درباره مسیر سرمایه‌گذاری پرسیده می‌شد، ابتدا از سطح خرد شروع می‌کردم و سپس به عوامل کلان می‌رسیدم. معتقد بودم تا زمانی که تحریم‌ها وجود دارد، برای حفظ قدرت خرید، به جز طلا و دلار نمی‌توان روی سایر گزینه‌ها حساب کرد. این دیدگاه از نظر اقتصادی مطلوب نیست؛ اما برای حفظ قدرت خرید، در آن شرایط گزینه‌های محدودی وجود دارد. در مقابل معتقدم امروز، سرمایه‌گذاری در بخش تولید و بازار سهام می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. رفتار بازار سهام در دوره جنگ و تحولات اخیر بازارها نیز این موضوع را تأیید می‌کند. به نظر من، آینده تولید در ایران ناگزیر باید به سمت بهبود حرکت کند. حتی در بدترین سناریو، آنچه در نهایت اهمیت دارد، تولید، سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی است. ممکن است رشد بازار سهام را ناشی از عقب‌ماندگی قبلی یا تورم بدانیم؛ اما عملکرد واقعی شرکت‌ها نیز اهمیت دارد. در یک سال گذشته، در برخی بخش‌های اقتصاد، تورم به ۱۳۰ تا ۱۵۰ درصد رسیده؛ اما برخی سهام رشد ۲۰۰ تا ۳۰۰ درصدی داشته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد بخشی از بازار، چشم‌انداز متفاوتی را دنبال می‌کند. حتی در سناریوی ابرتورم نیز دارایی‌های واقعی اهمیت خود را حفظ و این دارایی‌ها در بنگاه‌هایی قرار دارند که تولید می‌کنند. تجربه کشورهایی مانند ونزوئلا نیز از این منظر قابل بررسی است. من همچنان نسبت به ابرتورم نگرانی دارم؛ اما کاهش تورم ماهانه در دو ماه گذشته نشانه مثبتی است. اگر این روند ادامه پیدا کند، بخشی از نگرانی‌ها درباره این سناریو کاهش خواهد یافت. اکنون فعالیت برای تولیدکننده بسیار دشوار است؛ اما اگر بتواند این دوره را پشت سر بگذارد، در آینده موقعیت مناسبی خواهد داشت. ■ نقش سرمایه‌گذاری خارجی را در



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید



تحلیل سمیه توحیدلو از تاثیر جنگ بر سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری جامعه

بی‌صدایی اکثریت

جنگ‌های اخیر در ایران تا حدودی باعث افزایش همبستگی افقی در میان عموم مردم شده است؛ اما عدم هدایت درست این فرایند اجتماعی به سمت همبستگی پل‌زننده، می‌تواند باعث بحران‌های بیشتر پس از عبور از دوران جنگ شود. سمیه توحیدلو، جامعه‌شناس اقتصادی، استادیار پژوهشکده مطالعات اجتماعی و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی در این گفتگو از نوع همبستگی ایجاد شده در ایران و شرایط لازم برای استفاده از این همبستگی در جهت بازسازی و بهبود وضعیت می‌گوید.

گرفتن افراد در مکان‌های مشترک به دلیل شرایط جنگی، همبستگی افقی و درون‌گروهی را به ویژه در بخش‌های سیاسی تقویت می‌کند. البته هنگامی که شکاف‌های اجتماعی بسیار عمیق باشد، همبستگی افقی ما از نوع پل‌زننده نیست، بلکه صرفاً شامل پیوندهای درون‌گروهی می‌شود و شاهد شکل‌گیری ارتباطات برون‌گروهی نخواهیم بود. در این حالت، ارتباطات خود را تنها با حلقه نزدیکان فکری، خانواده و لایه‌های نخست روابط روزمره، منسجم و نزدیک می‌کنیم و از اطرافیان خود انرژی روانی می‌گیریم. این مدل همبستگی با همبستگی واقعی متفاوت است. همبستگی افقی زمانی به انسجام اجتماعی تبدیل می‌شود که پل‌زننده باشد؛ یعنی من بتوانم افرادی را که مثل من فکر نمی‌کنند درک کنم. با آن‌ها همدلی داشته باشم، خود را جای آن‌ها بگذارم و بر این اساس در جامعه رفتار کنم. ما در هر دو جنگ از نظر همبستگی افقی به طور مشهودی انواع جنبش‌های

در این موقعیت با شناسایی و شناخت یکدیگر، نسبت به هم مسئولیت‌پذیر خواهند بود. همبستگی مدل‌های مختلفی مانند همبستگی عمودی، نهادی و افقی دارد. گاهی ما بدون توجه به معانی متفاوت و اثرات گوناگون این مفاهیم بر جامعه، از اصطلاحاتی چون انسجام و همبستگی استفاده می‌کنیم. در حالی که لزوماً منظور ما همان چیزی نیست که در ظاهر وجود دارد.

■ جنگ‌ها بیشتر کدام نوع همبستگی را افزایش می‌دهند؟

جنگ‌ها در بیشتر موارد همبستگی افقی را افزایش می‌دهند؛ یعنی حس همدلی درون‌گروهی را تقویت می‌کنند. به عنوان مثال، در شرایط جنگی خانواده‌ها در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و هم‌زیستی بیشتری دارند. ما در این مدت تجربه‌های متفاوتی از زیست مشترک در دوره‌های جنگ دوازده‌روزه و جنگ رمضان داشتیم. قرار

■ تحولات یک سال اخیر چه تاثیری بر سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی جامعه ایران گذاشت؟

جنگ در علوم اجتماعی، رخدادی است که نظم گذشته را از بین برده و نظم جدیدی را ایجاد می‌کند. طبیعتاً با تغییر موقعیت‌های پیشین و شرایط اجتماعی، مولفه‌های ارتباطات اجتماعی نیز دگرگون می‌شوند. جنگ‌ها بر اساس شرایط و زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه، تأثیرات متفاوتی می‌گذارند. به عنوان مثال، بین عوارض ایجاد شده در جنگ دوازده‌روزه و جنگ رمضان تفاوت‌های جدی وجود دارد؛ چراکه ما در فاصله میان این دو رویداد، شرایط اجتماعی خاصی را در فضای جامعه تجربه کردیم. با این حال، واقعیت این است که هر نوع هجوم و بحرانی از این دست، به دلیل ایجاد به هم‌ریختگی و از هم‌گسیختگی، افراد جامعه را به طور ناخودآگاه در کنار یکدیگر قرار می‌دهد. بسیاری از پژوهشگران این پدیده را «اتحاد زیر پرچم» می‌نامند. افراد

اما زنان ممکن است با فشار از سوی خانواده نیز مجبور به ترک کار شوند. برای مثال، با آنلاین شدن مدارس و تحصیل در منزل، مادران به شدت درگیر فرزندان خود می‌شوند. حتی از جنبه‌های اخلاقی و انسانی هم کارفرمایان همدلی بیشتری با مردان نشان می‌دهند. در نتیجه، نرخ پایین اشتغال زنان در این شرایط تشدید می‌شود. بخش دیگری از آسیب‌دیدگان، فریلنسرها یا گروه‌هایی هستند که خدمات‌شان به امنیت شبکه‌های مجازی وابسته است. با قطع اینترنت و کوتاه شدن افق دید افراد در بحران، درک کسب‌وکارها از مخارج نیز تغییر می‌کند. اگر افراد تا پیش از بحران هزینه‌های زیادی برای خدمات یا کالاهای غیرضروری پرداخت می‌کردند، در شرایط جدید تصمیمات کوتاه‌مدت می‌گیرند و سرمایه خود را صرفاً برای تامین نیازهای ضروری مانند آب، غذا و سرپناه حفظ می‌کنند. بر همین اساس، آمارهای اخیر بیکاری نشان می‌دهد که از یک سو درصد جمعیت فعال اقتصادی کاهش یافته و از سوی دیگر به جمعیت بیکار افزوده شده است. همچنین کاهش شدید تعداد بیمه‌گذاران، گواه از دست رفتن درآمدهای بخش قابل توجهی از جامعه است.

■ در این شرایط، جنگ چگونه شکاف‌های اجتماعی و نابرابری را تشدید می‌کند؟

فعالیت اقتصادی منظم و قانون‌مند در جامعه، ابزاری برای رفع تبعیض به شمار می‌رود و به افراد در طبقات مختلف جامعه اجازه می‌دهد تا زندگی خود را به شکل دلخواه اداره کنند؛ اما جنگ تبعات اقتصادی بسیار جدی از جمله تحریم‌ها را به همراه دارد که منجر به تشدید نابرابری‌ها می‌شود. تورم موجود در جامعه نیز به نابودی فرصت‌های شغلی و از بین رفتن فرصت‌های کاری موجود می‌انجامد. در این شرایط، نه تنها فرصت جدیدی با سرمایه‌گذاری خلق نمی‌شود، بلکه ما در وضعیتی قرار می‌گیریم که هیچ آینده‌ای برای آن قابل تصور نیست. در واقع، مولفه‌ای به نام ریسک دیگر معنا ندارد و آنچه حاکم خواهد بود، نااطمینانی محض است. وقتی امکان پذیرش ریسک معقول وجود ندارد و فضا غیرمطمئن است، امید به آینده نیز به شدت مخدوش می‌شود. در این حالت، افق نگاه و زیست افراد هم کوتاه می‌شود. طبیعتاً در چنین شرایطی، مسائل اقتصادی جدی رخ می‌دهد و نظم اقتصادی فرو می‌پاشد. در این وضعیت، کسب‌وکارها اعم از کارفرمایان، کارگران و به طور کلی تمام ارکان یک بنگاه اقتصادی همزمان دچار مشکل می‌شوند. با شروع بحران، کارفرما به دلیل ناآگاهی از تداوم فعالیت و ناتوانی در پیش‌بینی فروش و ارائه خدمات، بلافاصله رویکرد انقباضی اتخاذ می‌کند. به عنوان نمونه، یکی از اتفاقات عجیب در جنگ دوازده‌روزه، تعدیل بخش بزرگی از کارکنان شرکت علی‌بابا بود. با وجود این که مطرح می‌شد این شرکت توان تداوم فعالیت تا شش ماه را دارد؛ اما در همان روزهای ابتدایی، به سرعت بخش بزرگی از کارکنان خود را تعدیل کرد. دلیل این رفتار را باید در

این گونه نیست که به سادگی بگوییم، جامعه در جنگ دوازده‌روزه فرو نپاشد و همبسته‌تر شد. همبستگی معنای متفاوتی دارد و اگر انسجام واقعی شکل نگرفته باشد، جامعه ممکن است بلافاصله پس از آن با چالش‌های اجتماعی بعدی مانند وقایع دی‌ماه، مواجه شود. به نظر می‌رسد ما به تعریف دقیق همبستگی، زمان بروز آن، نوع و مولفه‌های اثرگذار توجه کافی نداریم. بنابراین نمی‌توان به طور کلی ادعا کرد که جنگ همواره مردم را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد و همبستگی را تقویت می‌کند.

■ کدام گروه‌های اجتماعی در دوران جنگ و پس از آن بیشترین آسیب را می‌بینند؟

جنگ نظم اجتماعی را بر هم می‌ریزد و همه گروه‌ها از خانواده‌ها تا کسب‌وکارها آسیب می‌بینند. اگرچه شدت و ضعف این آسیب‌ها برای اقشار مختلف جامعه متفاوت است. از نظر گروه‌های اجتماعی، چند گروه اصلی وجود دارند که باید به طور ویژه به آن‌ها پرداخته شود. برای نمونه، اقلیت‌های اجتماعی و مهاجران از موضوع‌های بسیار مهم هستند. در زمان جنگ دوازده‌روزه، بدون وجود هیچ‌گونه دلیل جدی، جنگ پهنه‌ای برای اخراج افغانستانی‌ها شد. بخش زیادی از کسانی که در جامعه ما زندگی می‌کردند، به شکلی غیراخلاقی و غیرانسانی طرد شدند. آن‌ها می‌گفتند که ما میان تهدیدهای موشکی آمریکا و اسرائیل همچنین خطر طالبان در آن سوی مرز در حال قیچی شدن هستیم. همچنین با بروز مشکل در کسب‌وکارها، جامعه درگیر تعدیل‌های اقتصادی نیز می‌شود. به طوری که درآمدها کاهش می‌یابد و دستمزدها تحت تأثیر قرار می‌گیرد. مهم‌ترین اتفاق در فضای کسب‌وکارهای دوره جنگ هم تعدیل نیروها بود که طی آن، اعضای سطوح پایین کسب‌وکار از جمله کارگران روزمزد و کارگران خدماتی بیشترین آسیب را دیدند. در این میان، نخستین گروهی که به غیر از کارگران سطوح پایین حذف می‌شوند، زنان هستند. زنان با سرعت بیشتری مشاغل خود را از دست می‌دهند. فشاری که به این گروه وارد می‌شود نیز دوسویه است. کارگران مرد ممکن است فقط از سوی کارفرما با چالش مواجه شوند

در این شرایط، نه تنها فرصت جدیدی با سرمایه‌گذاری خلق نمی‌شود، بلکه ما در وضعیتی قرار می‌گیریم که هیچ آینده‌ای برای آن قابل تصور نیست. در واقع، مولفه‌ای به نام ریسک دیگر معنا ندارد و آنچه حاکم خواهد بود، نااطمینانی محض است

اجتماعی را مانند حمایت از سالمندان و خرید برای آن‌ها یا رساندن دانشجویان شهرستانی ساکن تهران به شهرهای خودشان مشاهده کردیم. حتی هنگام قطعی اینترنت، مردم با هم‌رسانی روش‌های اتصال به یکدیگر کمک می‌کردند که این نیز نوعی همبستگی افقی پیوندزنده به شمار می‌رود. با این حال، میزان موفقیت و فراگیری این همبستگی در رسیدن به حالت پل‌زننده در بخش‌های مختلف جامعه، متفاوت بود. همبستگی عمودی یا نهادهای نیز به رابطه میان دولت و ملت مربوط می‌شود. این همبستگی شامل رابطه مردم با نهادها است. در بحران، کسانی هستند تا برای جامعه تصمیم درست بگیرند، وسایل و نیازهای عمده عموم مردم را در این شرایط خاص تامین کنند و در برابر دشمن بایستند. این همبستگی، مجموعه‌ای از نهادهای متکثر را در بر می‌گیرد و در معنای عام خود، نشان‌دهنده کیفیت رابطه دولت و ملت است.

■ آیا جنگ به افزایش همبستگی عمودی در جامعه هم کمک کرد؟

در برهه‌هایی با برخی نهادها، همبستگی جدی و عمیقی اتفاق افتاد. به عنوان مثال، چه در جنگ رمضان و چه در جنگ دوازده‌روزه، به دلیل مقاومت جدی کشور در برابر دو دشمن، میزان اعتماد نهادهای به نیروهای نظامی در بخش زیادی از نظرسنجی‌ها و پیمایش‌ها افزایش یافت. به یکباره نظر جامعه‌ای که پیش از این نگاه چندان مثبتی به هزینه‌های موشکی نداشته و آن را هدررفت بیت‌المال می‌دانستند، تغییر کرد. روندهای پیمایشی نشان داد که مردم این هزینه‌ها را واقعی و مورد نیاز جامعه ایرانی ارزیابی کردند. همچنین دسترسی مداوم مردم به مایحتاج عمومی در جریان جنگ به افزایش اعتماد نهادهای میان مردم و دولت کمک کرد. اعتماد، یکی از شاخص‌های اصلی شکل‌گیری همبستگی عمودی است؛ اما زمانی که جنگ طولانی می‌شود و مولفه‌هایی مانند تورم، از بین رفتن اشتغال، کاهش سرعت بهبود شرایط، بازسازی خانه‌ها، تخریب‌های گسترده فیزیکی و عمومی رخ می‌دهد، وضعیت تغییر می‌کند. سرعت بازسازی، خود نوعی اعتماد ایجاد می‌کند و طولانی شدن بحران می‌تواند بر همبستگی نهادهای و عمودی ما تأثیر منفی بگذارد. پس



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

نامشخص بودن آینده کشور دنبال کرد. کسب و کارها نمی‌دانند این جنگ چند ماه یا چند سال طول خواهد کشید. با توجه به تجربه جنگ‌های طولانی و تحریم‌های بلندمدت در کشور، کسب و کارها خیلی زود دچار نگاه انقباضی می‌شوند. آن‌ها سریعاً به سمت کوچک‌سازی و محدود کردن فعالیت‌های خود می‌روند. در این شرایط، ریسک‌های جدی پذیرفته نمی‌شود، سرمایه‌گذاری‌های کلان متوقف می‌شود و بخش تحقیق و توسعه در مجموعه‌های اقتصادی به کلی تعطیل می‌شود. اساساً توسعه در این شرایط برای کسب و کارها دیگر معنای خاصی نخواهد داشت. بنابراین کسب و کارها در وضعیت خودکار قرار می‌گیرند و با کمترین میزان انرژی مصرفی به فعالیت ادامه می‌دهند. برخی نیروها نیز به تدریج تعدیل می‌شوند. البته این ماجرا، محدود به اقتصاد خرد یا سازمانی نیست. در فضای کلان اقتصادی نیز با همین چالش روبه‌رو هستیم. وقتی نظم پیشین در اقتصاد از بین می‌رود، سیاست‌گذار و حکمران نیز باید تصمیمات جدی بگیرد. در شرایط جنگی، مدل نگاه سیاست‌گذار، نحوه تخصیص بودجه و اختیارات قانونی تغییر می‌کند. اگر این شرایط طولانی شود، وضعیت جدی‌تر نیز می‌شود. در جنگ‌های اخیر نیز این تغییرات کاملاً مشهود است. برای نمونه، بودجه‌ها به سمت بخش‌های نظامی سوق می‌یابند و قواعد، قوانین و آیین‌نامه‌ها مدام دچار تغییر و تحول می‌شود. گاهی این تغییرات به تسهیل عملکرد اقتصادی منجر می‌شود و گاهی به سمت افزایش بروکراسی و سخت‌گیری بیشتر حرکت می‌کند. نسیم نیکلاس طالب در کتاب پادشکنندگی اشاره می‌کند که جوامع در شرایط بحرانی باید فضایی ایجاد کنند که از شکنندگی جلوگیری شود. اگر سازمان‌ها، نهادهای دولت‌ها بروکراسی سفت و سختی داشته باشند، در لحظه بحران فرو می‌ریزند چراکه در این جوامع، برای هر چیزی قاعده خاصی وجود دارد و وقتی نظم این قاعده‌ها بر هم می‌ریزد، آن‌ها قادر به انطباق نیستند. در مقابل، جوامع پادشکننده، می‌توانند در شرایط بحران خود را بازآفرینی کرده و با توجه به شرایط جدید، مقررات‌زایی کنند. در این میان، ۹۰ درصد تصمیم‌گیری‌ها باید به سمت رفاه و رفع تبعیض عمومی در فضای اجتماعی برود و ۱۰ درصد به سمت گروه‌های اقتصادی توانمند سوق پیدا کند که می‌توانند روی پای خود بایستند، خلاقیت بیافرینند و انعطاف لازم را برای عرصه اقتصاد ایجاد کنند؛ اما در عمل، پس از جنگ‌ها شاهد فضای معکوسی هستیم. دولت‌ها به جای توجه به مردم، به سمت سنگین‌تر کردن کفه ۱۰ درصدی حرکت می‌کنند و به نفع شرکت‌هایی مقررات‌زایی می‌کنند که ضرورتاً بازدهی بالایی هم ندارند. بسیاری از شرکت‌های خصوصی در ایران راندمان بالایی ندارند و با وجود زیان‌ده بودن، به دلیل رانت و ارتباط با دولت به حیات خود ادامه می‌دهند. در شرایط بحرانی، حمایت از این گروه‌ها جدی‌تر می‌شود. در حالی که منطقاً باید به سراغ نیروهای خلاق رفت تا جامعه را پادشکننده کنند.

بنابراین، بسیار مهم است که بدانیم مقررات‌زدایی به نفع چه گروهی انجام می‌شود. دولت‌ها اغلب در این موازنه دچار مشکل می‌شوند و نمی‌توانند نیازهای واقعی را به درستی تشخیص دهند. مثلاً ما تلاش کردیم تا با ارائه کالابریگ و خدمات رفاهی، کالای اساسی مورد نیاز دهک‌ها را تامین کنیم؛ اما حتی این سیاست‌ها نیز در فضای اقتصاد کلان چندان موفق نبود. پس ما در تصمیم‌گیری‌ها دچار خلاهایی هستیم که مانع مدیریت درست بحران می‌شود. البته در برخی بخش‌های غیراقتصادی موفق بوده‌ایم. برای مثال، سازمان بهزیستی به سرعت تصمیم گرفت تا قوانین را برای واگذاری فرزندان به خانواده‌ها تسهیل کند. این اقدام باعث افزایش میزان کمک‌های مردمی و مشارکت اجتماعی شد. این تصمیم نمونه موافقی از الگوی پادشکنندگی است؛ اما اگر ما با این الگوها همراه نشویم، با مشکلات پسینی مواجه می‌شویم که اعتماد عمومی را کاهش می‌دهد و اثرات اقتصادی و اجتماعی جدی به بار می‌آورد. همچنین در شرایطی که با تورم‌های بحرانی و خطر ابرتورم روبه‌رو هستیم، فضای رفاهی ایجاد شده کنونی پاسخگوی جامعه نیست. تورم در شرایط جنگی حالت مشخصی ندارد و تا حدی به صورت ماهانه و مرحله‌به‌مرحله افزایش می‌یابد؛ اما وقتی همین تورم از حد مشخصی مانند فنرها شده بگذرد، شیب نمودار آن عمودی می‌شود. نمونه آن وضعیت ونزوئلا است. در آخرین آمار تورم تیرماه نیز شاهد شکافی عظیم بین دهک اول و دهم بودیم که به حدود ۹ تا ۱۰ درصد رسیده است. این شکاف به شدت بزرگ و تهدید کننده است. براساس این آمار، اگر متوسط تورم نقطه به نقطه ۸۸ درصد باشد، همین تورم برای دهک‌های پایین سه رقمی خواهد بود. برای دهک‌هایی که نزدیک به ۴۰ درصد سپد خانوارشان صرف خوراک و ۶۰ درصد آن صرف مسکن می‌شود، افزایش هم‌زمان قیمت این دو به معنای فلج شدن اقتصادی و سقوط به فقر شدید است. این وضعیت شکاف طبقاتی و ضریب جینی را به شدت بالا می‌برد. حتی با وجود تلاش‌های دولت برای کاهش ضریب جینی از طریق یارانه‌ها، طی دو ماه اخیر این ضریب شتاب گرفته و افزایش یافته است.

**این‌که مسئولی
امشب بر طبل جنگ
بکوبد، فردا مذاکره
کند و پس فردا علیه
مذاکره صحبت
کند، نشان‌دهنده
انعطاف‌پذیری نظام
حکمرانی نیست
و ایجاد سردرگمی
می‌کند**

■ در چنین شرایطی، تاب‌آوری اقتصادی و اجتماعی افراد چگونه شکل می‌گیرد؟

تاب‌آوری می‌تواند مفهومی روان‌شناختی باشد؛ اما از نظر من به عنوان یک جامعه‌شناس، تاب‌آوری پیش از آن‌که امری فردی و روانی باشد، امری اجتماعی است. بنابراین باید بررسی کنیم چه عواملی در افق جنگی و پساجنگ، باعث شکل‌گیری تاب‌آوری یا پادشکنندگی در میان مردم و مسئولان می‌شود. پس از تحلیل این بستر اجتماعی، می‌توان درباره ابعاد روان‌شناختی و فردی آن نیز صحبت کرد. بحران کنونی، یک پدیده عمومی است. گاهی از دست من و شما، به عنوان اجزای تشکیل‌دهنده جامعه، کار چندان برای تغییر وضعیت بر نمی‌آید و باید اتفاقات بزرگ‌تری برای گذر از این بحران رقم بخورد. یکی از زمینه‌های تاب‌آوری اجتماعی نیز این است که حکمرانان به سمت پادشکنندگی حرکت کنند؛ یعنی فضایی ایجاد شود که امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر و محاسبه‌پذیرتر فراهم باشد. اگرچه بحران‌ها اساساً محاسبه‌پذیر نیستند؛ اما یک شهروند باید بداند با مسئولی طرف است که رویکردی مشخص دارد. این‌که مسئولی امشب بر طبل جنگ بکوبد، فردا مذاکره کند و پس‌فردا علیه مذاکره صحبت کند، نشان‌دهنده تاب‌آوری بالا یا انعطاف‌پذیری نظام حکمرانی نیست و ایجاد سردرگمی می‌کند. این مدل رفت‌وبرگشت در تصمیم‌گیری، با روان هر دو بخش موافق یا مخالف مذاکره در جامعه بازی می‌کند. در نتیجه، فضای ارتباطی و مدل تصمیم‌گیری در مواقع بحران بسیار تعیین‌کننده است. تصمیمات عجیب و متناقض، تاب‌آوری را کاهش می‌دهد. وقتی افق دید افراد به شدت کوتاه شده و آینده‌شان مخدوش است، این نوع تصمیمات نیز مزید بر علت می‌شود تا حتی نتوانند برای کوتاه‌مدت تصمیم بگیرند. نکته بسیار مهم دیگر برای افزایش تاب‌آوری و تحمل فشارها، مفهوم «پوست در بازی» است. به این معنا که اگر تصمیم‌گیرندگان قاعده‌ای وضع می‌کنند، خودشان نیز باید اولین کسانی باشند که از آن قاعده تاثیر می‌پذیرند. من به عنوان یک شهروند باید بدانم که مسئول تصمیم‌گیرنده، با تمام وجود درگیر پیامدهای تصمیم خود است. نباید از مردم بخواهیم که ایستادگی داشته



کنیم. این برنامه، نیازمند کاهش هزینه‌های زائد در بودجه دولت نیز است. همچنین بهره‌گیری از کمک‌های بین‌المللی برای مدیریت بحران، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ اگرچه نحوه تخصیص این منابع نیز باید دقیق باشد. اولویت‌های کوتاه مدت مانند بازسازی مسکن و تامین اقلام بهداشتی و درمانی ضروری است. البته نباید از آموزش نیز غافل شد. در جامعه ما، آموزش نخستین قربانی بحران است و به سرعت تعطیل می‌شود. در حالی که باید جدی‌ترین اولویت جامعه باشد. اگر این یازدها به درستی کنار هم قرار نگیرند، مشارکت مردمی جلب و صداهای متنوع شنیده نشود و خشونت در جامعه تزییق شود، بازسازی شکست خواهد خورد. مداخله در فضای پس از جنگ باید برنامه‌مند و با مشارکت واقعی مردم تمام صداها و گرایش‌ها باشد. به طوری که برخی از مداخله‌های غیرضروری حاکمیت می‌تواند تأثیرات منفی در ادامه داشته باشد.

■ جامعه ایرانی را در تاب‌آوری چه می‌زان توانمند می‌بینید؟

جامعه ایرانی در طول تاریخ، با وجود فشارهای بسیار، هرگز فرو نیاشیده و ظرفیت‌های عجیبی از خود بروز داده است. بدین جهت جامعه‌ای توانمند و با تاب‌آوری بالا است. ۸ سال جنگ تحمیلی نشان‌دهنده این موضوع است. ما از عرفان، مذهب، اخلاق، روابط خانوادگی مستحکم و آیین‌های جمعی برای حفظ خود بهره می‌بریم. جامعه امروز ایران درگیر دو گروه شده است؛ گروهی که آرمان‌گرایی را در اولویت خود قرار داده‌اند و گروهی دیگر که خواستار زندگی، آرامش و رفاه عادی هستند. باید بتوانیم به کمک تمام گروه‌های موجود در جامعه و همانند شرایط مشابه قبلی از بحران‌ها عبور کنیم. به تاریخ، مردم و ایران اعتماد کنیم. چه در مسیر اقتصادی و چه اجتماعی، نقطه اشتراک و خط قرمز ما مفهوم ایران است. با ایستادن روی این مفهوم ملی، می‌توانیم سایر ساختارها را بسازیم و همچنان پیش برویم. ■

بحران مالی، به جای مدیریت منابع، دست به خریدهای جانبی و غیرضروری می‌زند تا نیازهای اجتماعی‌اش را ارضا کند. تاب‌آوری روانی به این معنا است که ما بتوانیم بر خود، درآمد و روابطمان مدیریت درستی داشته باشیم. من در هر نقش خانوادگی مانند مادر، پدر و فرزند، باید بتوانم در ارتباطم با دیگران، متفاوت از همیشه رفتار کنم، سوگیری‌های شناختی را کاهش دهم و تحمل خود را بالاتر ببرم. این کار زمانی ممکن است که الزامات بیرونی مهیا باشد و من نیز از آن آگاهی پیدا کنم. یکی از راه‌های آگاهی هم شنیدن و در کنار آن، روایت کردن مسائل است. متأسفانه ما در ایران دچار لکنت رسانه‌ای هستیم چراکه رسانه‌های مان تنها دو سر طیف را بازتاب می‌دهند. این لکنت ساختاری باعث می‌شود که من نتوانم روایتگر باشم. وقتی یک کنشگر یا فردی از اعضای خانواده نتواند روایتگری کند، سوگ، خشم و افسردگی درونی می‌شود و این خلا روانی، امکان تاب‌آوری را از آن‌ها می‌گیرد.

■ به نظر شما، اولویت‌های بازسازی اجتماعی و اقتصادی پس از بحران شامل چه مواردی می‌شود؟

در این نوع از بازسازی‌ها، مشارکت ذی‌نفعان حیاتی است. همان‌طور که در اقتصاد نیز اصل سه‌جانبه‌گرایی شامل نهادهای صنفی، کارفرمایان و دولت بسیار اهمیت دارد. برای بازسازی، به حضور جدی نهادهای مدنی و مشارکت مردم نیاز داریم. همچنین برای صاحبان کسب‌وکار، باید میان شرکت‌های رانت‌خوار با آن‌ها که بهره‌وری واقعی دارند، تفکیک قائل شد و به گروه دوم فرصت عمل داد. نکته دیگر، اهمیت بازآفرینی به جای بازسازی است. لزوماً هر آنچه تخریب شده، نباید عیناً ساخته شود. گاهی تعطیل کردن یک واحد کم‌بازده تخریب شده و انتقال منابع و کارگران به سمت حوزه‌های بهره‌ور، عاقلانه‌تر است. بدون شک، ما نیازمند نگاه توسعه‌ای و برنامه‌ای هستیم تا منابع محدود را مدیریت

باشند اما خود و خانواده‌مان، به لحاظ اخلاقی و اجتماعی از آن قاعده مستثنا شویم. مثلاً وقتی گفته می‌شود مردم باید بی‌آبی و بی‌برقی را تحمل کنند تا در جنگ پیروز شویم، این پرسش برای جامعه مطرح می‌شود که آیا تصمیم‌گیرندگان نیز همین شرایط را تحمل می‌کنند و درگیر هزینه‌های این بازی هستند؟ رعایت این قاعده اخلاقی برای تاب‌آوری اجتماعی بسیار ضروری است. علاوه بر نقش حاکمیت، گروه‌های واسط و نهادهای مدنی نیز مهم‌ترین مولفه برای بازسازی پس از جنگ و حفظ تاب‌آوری در زمان جنگ هستند. به طوری که فعال شدن گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد، امکان کار جمعی را فراهم می‌کند. حضور در یک جمع نیز فضای روانی مطلوبی ایجاد می‌کند که تاب‌آوری را افزایش می‌دهد. در واقع، این کار جمعی هم ارزش افزوده بیرونی دارد و هم یک بازسازی روانی درونی را برای فرد به همراه می‌آورد. حتی نهادهای مردمی غیررسمی نیز در این زمینه تأثیر بسیار مثبتی دارند. باید بدانیم که هیچ بازسازی و تاب‌آوری اجتماعی بدون مشارکت جدی مردم و احساس دخیل بودن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها ممکن نخواهد شد. تفاوت مشارکت در جنگ رمضان نسبت به جنگ دوازده‌روزه، به همین نکته بازمی‌گردد. در جنگ رمضان، تجمعات شبانه برای بخشی از مردم که هم‌فکر بودند، اثر روانی مثبتی داشت و باعث شد تاب‌آوری بالاتری داشته باشند. همچنین برخلاف جنگ دوازده‌روزه که فضای شهرها کاملاً خالی از حضور عادی مردم بود، در این دوره افراد بیشتری در شهر ماندند. البته شرط رفع تبعیض این است که همه گروه‌ها امکان مشارکت داشته باشند. اگر خیابان، کافه یا هر محیط عمومی برای تجمع وجود دارد، باید برای همه گروه‌ها با هر سلیقه و عقیده‌ای در دسترس باشد. یکی از ویژگی‌های مهم برای افزایش تاب‌آوری، شنیده شدن است. من زمانی در جامعه احساس خوشایندی دارم که حس کنم صدایم شنیده می‌شود؛ نه این‌که در هیاهوی رسانه‌هایی که از دو سو به شکلی بسیار بلند و یک طرفه فریاد می‌زنند، گم شود. در اصل، کمک به صدادر شدن جامعه، وظیفه دولت و نهادهای مدنی است. در چنین بحران‌هایی اقلیت‌های دینی، قومی، زنان، کودکان و نوجوانان باید بیشتر دیده و شنیده شوند. بی‌صدایی اکثریت میانه جامعه در برابر اقلیت‌های پرخدا دردو سوی طیف موجود، یکی از دلایل بحران‌های اجتماعی است. در جامعه صدادر می‌توان از تاب‌آوری روانی صحبت کرد.

■ تاب‌آوری روانی در این شرایط چگونه شکل می‌گیرد؟

در شرایط بحرانی ما دچار «تول‌زدگی» می‌شویم. به این معنا که ذهن فقیر می‌شود و ما از نظر روانی دچار خطاهای شناختی و سوگیری می‌شویم. در این وضعیت، تصمیمات بلندمدت نمی‌گیریم. حتی گاهی فرد در شرایط

روزشمار برندها در بهار ۱۴۰۵

۲۳

هتل های دنسه: حمایت
از قهرمانان امداد با پوشش
«سهم ما از قدردانی»

۲۳

نامی نو: رونمایی از
دسته بندی جدید «غذای
منجمد»

۲۲

ایران تلنت: انتشار گزارش
حقوق و دستمزد ۱۴۰۵

۱۳

مدرسه اکسیژن:
برگزاری مراسم روز جهانی
منابع انسانی

۵۰

دامداران
DAMDARAN
تلویزیونی محصول
جدید شیربیسکویت با
هوش مصنوعی

۵۶

طاقچه: اجرای پوشش
«امیدهای فردای ایران»

۲۵

نشر چشمه: بزرگداشت
فردوسی در کتاب فروشی
شعبه کارگر

۲۱

آپارات: محکوم به پرداخت
۳.۶ همت خسارت به
علت شکایت صداوسیما

۱۸

سنجاق: رشد ۲۴۴
درصدی تعمیر آنتن
دیجیتال در ایام جنگ

۲۹

نوین اعفران
نوین زعفران: تولد ۳۴
سالگی

۲۹

دکتر عبیدی: تولد ۸۰
سالگی با معرفی ۷ داروی
تخصصی برای کنترل
فشار خون بالا

فروردین

اردیبهشت

۲۴

فیدیو: انتشار رایگان
پادکست های ایرانی

۳۰

اسکای روم: رشد هزار
درصدی رویدادها در
روزهای پس از نوروز

۳۰

درسا
DORSA
درسا: تولد ۳۴ سالگی با
چیدمان جدید شعب

۱۵

جاب ویژن
جاب ویژن: رشد ۱۳۰
درصدی رقابت کارچوها
برای هر فرصت شغلی
پس از پایان جنگ

۱۵

ریلوک: دریافت رتبه
یک گواهی شرکت های
مدیریت صادرات

۱۶

اسکای روم: برگزاری
پنجمین اسکای تاکس
درباره تعدیل تیم روابط
عمومی

۲۸

اسنپ تریپ:
انتشار گزارش عملکرد دوران
جنگ: کاهش ۷۰ درصدی
رزرو هتل

۲۸

ایسمینار: اضافه کردن
جایگاه های بنر تبلیغاتی
به پلتفرم

۳۰

مهرگیا: تولد ۱۵ سالگی

۲۹

هواپیمایی وارث:
اعزام تیم ملی فوتبال
ایران به ترکیه

۲۹

جاباما: رشد ۵۴
درصدی جستجوی
اقامتگاه های روستایی در
نوروز ۱۴۰۵



روایت دبیرکل فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار از عملکرد فعالان اقتصادی خلق فرصت‌های جدید از دل بحران

بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی در روزهای جنگ و نا اطمینانی ناچار شدند میان رشد و بقا، دومی را انتخاب کنند. مجتبی مالکی، دبیرکل فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران، معتقد است رمز عبور بخش خصوصی از این شرایط، چابکی، تصمیم‌گیری سریع و تمرکز بر تاب‌آوری بوده است. او در این گفتگو از عملکرد فعالان اقتصادی در روزهای بحران می‌گوید و نقش دولت در حمایت از بنگاه‌ها را بررسی می‌کند.

بسیاری از تولیدکنندگان موفق، همواره ذخیره‌ای معادل چند ماه مواد اولیه در اختیار دارند. وقتی بحران آغاز می‌شود، همین ذخایر خیلی سریع به محصول نهایی تبدیل و روانه بازار می‌شود تا پاسخگوی افزایش تقاضا باشد. از سوی دیگر، کشور در سال‌های اخیر، بحران‌های کوتاه‌مدت و تنش‌های مقطعی مانند جنگ دوازده‌روزه را تجربه کرده است. همین موضوع باعث شد با اتکا به موجودی انبارها و ظرفیت تولید، بازار دچار فروپاشی نشود.

■ به نظر شما مهم‌ترین اقداماتی که دولت باید برای حمایت از بخش خصوصی انجام دهد، چیست؟

دولت می‌تواند در دو حوزه نقش موثری ایفا کند؛ نخست، کاهش موانع مقرراتی و اصلاح بخشنامه‌هایی است که سرعت فعالیت کسب و کارها را کاهش می‌دهد. یکی از مأموریت‌های اصلی شورای گفتگوی دولت و بخش خصوصی نیز همین است؛ این‌که فعالان اقتصادی و مدیران اجرایی کشور در کنار یکدیگر بنشینند و موانع اجرایی را شناسایی و برطرف کنند تا روند فعالیت بنگاه‌ها تسهیل شود. حوزه دوم، حمایت‌های مالی است. اقتصاد ایران همچنان اقتصادی بانک‌محور است و نظام بانکی می‌تواند نقش مهمی در تامین مالی بنگاه‌ها ایفا کند. بسیاری از کسب و کارها در جریان بحران، بخشی از نقدینگی خود را از دست دادند و امروز بیش از هر زمان دیگری به ابزارهای تامین مالی نیاز دارند. در کنار این موضوع، اقداماتی که دولت در حوزه بیمه، مالیات و نظام بانکی انجام داد نیز قابل توجه بود. تمديد برخی مهلت‌ها و ایجاد فرصت‌های جبرانی باعث شد فشار مضاعفی به کسب و کارها وارد نشود. البته همچنان ظرفیت زیادی برای تقویت حمایت‌های بانکی و تسهیل دسترسی بنگاه‌ها به منابع مالی وجود دارد.

■ برخی فعالان اقتصادی معتقدند امروز بیش از آن‌که به تسهیلات بانکی نیاز داشته باشند،

بخش خصوصی با حدود ۱۵۰ نفر نیرو همین میزان تولید داشت. این مثال به خوبی نشان می‌دهد که چابکی و بهره‌وری بخش خصوصی تا چه اندازه بالاتر است.

■ یکی از مهم‌ترین چالش‌های دوران بحران، حفظ شبکه توزیع به ویژه در بازار کالاهای تئدمصرف بود. به نظر شما چه عواملی باعث شد بازار دچار بحران جدی نشود؟

کالاهای تئدمصرف مستقیماً با سفره مردم در ارتباط هستند و مدیریت این حوزه نیازمند رویکردی جهادی است. به محض آغاز بحران، اصناف، اتاق‌های بازرگانی، تولیدکنندگان و سایر فعالان این حوزه وارد عمل شدند و جلسات متعددی برای مدیریت بازار برگزار شد تا معیشت مردم با مشکل مواجه نشود. اگرچه در سطح جهانی جنگ موجب افزایش قیمت طلا، ارز، نفت و سوخت شد؛ اما در داخل کشور شاهد استمرار جریان تامین کالاهای اساسی بودیم. حتی در حوزه‌هایی مانند بنزین نیز مردم با اختلال جدی مواجه نشدند. این وضعیت حاصل همکاری میان دولت، وزارتخانه‌های مرتبط، اتاق بازرگانی و فعالان اقتصادی بود. تولیدکنندگان نیز با استفاده از ذخایر مواد اولیه خود، تولید را افزایش دادند و کالا را به سرعت وارد بازار کردند تا از ایجاد کمبود جلوگیری شود. البته در برخی کالاها مانند روغن، چالش‌های مقطعی ایجاد شد؛ اما با همکاری وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صمت، اتاق بازرگانی و سایر دستگاه‌های مسئول، این مشکلات نیز مدیریت شد.

■ به نظر بخش خصوصی در این زمینه کارنامه قابل قبولی از خود نشان داد.

عملکرد بخش خصوصی بسیار مناسب بود، زیرا فعالان اقتصادی پیش‌بینی کرده بودند که با آغاز بحران، تقاضای بازار افزایش پیدا می‌کند و باید برای آن آماده باشند. در میان تولیدکنندگان یک باور قدیمی وجود دارد؛ این‌که اگر می‌خواهند در بازار موفق عمل کنند، باید سلطان مواد اولیه باشند. به همین دلیل

■ ارزیابی شما از نقش فعالان اقتصادی و صاحبان کسب و کار در دوران جنگ چیست؟

همان‌طور که کشور یک جبهه نظامی دارد، یک جبهه اقتصادی نیز دارد. اگر در جبهه نظامی، سربازان و نیروهای مسلح مسئول دفاع از کشور هستند، در جبهه اقتصادی این نقش بر عهده کارآفرینان و فعالان اقتصادی است؛ کسانی که تلاش می‌کنند مواد اولیه را تامین کنند، تولید را متوقف نکنند و نیاز بازار را پاسخ دهند. هر زمان در زنجیره تامین یا عرضه کالا اختلال ایجاد شود، بازار با بحران و تلاطم روبه‌رو خواهد شد. بنابراین استمرار فعالیت بنگاه‌های اقتصادی، بخشی از امنیت اقتصادی کشور محسوب می‌شود و فعالان اقتصادی در این مسیر نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند.

■ به نظر شما کسب و کارهای بخش خصوصی در زمینه تولید و صادرات چطور با چالش‌ها کنار آمدند؟

کسب و کار مانند آب جاری است؛ هر جا با مانعی روبه‌رو شود، مسیر دیگری برای عبور پیدا می‌کند. اگر مرزهای جنوبی بسته شوند، مواد اولیه از مرزهای شمالی یا شرقی وارد می‌شود. شاید هزینه‌ها افزایش پیدا کند یا زمان بیشتری صرف شود؛ اما بخش خصوصی برای ادامه فعالیت راه‌حل پیدا می‌کند. همین ویژگی، تفاوت اصلی بخش خصوصی با بخش دولتی است. بخش خصوصی چابک است و به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق می‌دهد؛ اما بخش دولتی به دلیل ساختار بزرگ و پیچیده، انعطاف کمتری دارد. فعالان اقتصادی به محض مشاهده نشانه‌های بحران، سناریوهای مختلف از جنگ گرفته تا صلح یا شرایط بینابینی را بررسی می‌کنند. سپس متناسب با هر سناریو برنامه‌ریزی می‌کنند تا ضمن کنترل هزینه‌ها، سودآوری بنگاه حفظ و فعالیت اقتصادی متوقف نشود. زمانی مدیرعامل کارخانه کاشی سعدی، زیرمجموعه شستا بودم که با ۳۲۸ نفر نیروی انسانی روزانه ۱۲ هزار مترمربع کاشی تولید می‌کرد، در حالی که کارخانه‌ای مشابه در



فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران ادامه مسیر کانون مشاوران مدیریت و مهندسی ایران است که از سال ۱۳۸۱ فعالیت خود را آغاز کرد و نقش مهمی در تدوین قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار داشت. از سال ۱۴۰۱، فدراسیون فعالیت خود را آغاز کرد. هدف ما گردهم آوردن انجمن‌های تخصصی حوزه‌های مدیریت، اقتصاد، مالی و فن آوری اطلاعات در قالب یک مجموعه واحد بوده است. بدین ترتیب می‌توانیم با هم‌افزایی ظرفیت‌ها، نقش موثرتری در سیاست‌گذاری و ارائه پیشنهادهای کارشناسی ایفا کنیم. در سال‌های اخیر مطالعات گسترده‌ای درباره مشکلات بنگاه‌های اقتصادی از تامین مالی و مواد اولیه گرفته تا منابع انسانی انجام داده‌ایم. نتایج این پژوهش‌ها در قالب بسته‌های سیاستی و پیشنهادهای اجرایی در اختیار دولت قرار گرفت تا صدای واقعی بخش خصوصی به تصمیم‌گیران منتقل شود. در جریان جنگ نیز یکی از مهم‌ترین اقدامات فدراسیون، انتشار بیانیه حمایت از اقتصاد دیجیتال بود. قطع اینترنت، آسیب جدی به بسیاری از کسب و کارهای اینترنتی وارد کرد و ما معتقد بودیم تداوم این وضعیت خسارت‌های سنگینی به اقتصاد کشور وارد می‌کند. خوشبختانه چند روز پس از انتشار این بیانیه و همراهی سایر تشکلهای اقتصادی، اینترنت دوباره برقرار شد. اقتصاد دیجیتال امروز بخش مهمی از اقتصاد دانش‌بنیان کشور است و بدون دسترسی پایدار به اینترنت، بسیاری از کسب و کارها امکان ادامه فعالیت نخواهند داشت. مأموریت فدراسیون این است که در کنار دولت و هم‌زمان در کنار بخش خصوصی باشد؛ دغدغه‌های کسب و کارها را به مدیران کشور منتقل کند و با برگزاری نشست‌های تخصصی، مسیر بهبود محیط کسب و کار را هموار سازد. ■

درونی بنگاه و فرصت‌های محیطی پیوند برقرار کرده و از دل چالش‌ها، مزیت رقابتی خلق کند. چالش، ذاتاً نه فرصت است و نه تهدید؛ بلکه نحوه مدیریت آن تعیین می‌کند که به کدام سمت حرکت کند. برای مثال، افزایش نرخ ارز یک چالش جدی برای بنگاه‌های اقتصادی است؛ اما اگر یک شرکت بتواند بازارهای صادراتی خود را توسعه دهد، همین افزایش نرخ ارز می‌تواند به یک فرصت برای افزایش درآمد تبدیل شود. در مقابل، اگر تنها به بازار داخلی تکیه کند و صرفاً قیمت محصولات خود را افزایش دهد، کاهش تقاضا می‌تواند همان چالش را به یک تهدید جدی تبدیل کند. بر همین اساس، در رویکرد بازاریابی تاب‌آوری تأکید ما بر این است که بنگاه‌های اقتصادی باید ابتدا نقاط قوت خود را به درستی شناسایی و سپس با اتکا به همین مزیت‌ها، تهدیدهای محیطی را به فرصت تبدیل کنند. هر سازمانی که بتواند چنین رویکردی را در پیش بگیرد، نه تنها از بحران عبور می‌کند، بلکه می‌تواند از دل همان بحران، مسیر تازه‌ای برای رشد خود ایجاد کند. در شرایط فعلی، دولت و بخش خصوصی باید با درک متقابل عمل کنند. دولت باید موانع قانونی و اجرایی را کاهش دهد و حمایت‌های لازم را از بنگاه‌ها انجام دهد. در مقابل، بخش خصوصی نیز باید مسئولیت خود را در قبال بازار بپذیرد. تولیدکنندگان نباید کالا را برای افزایش قیمت در انبار نگه دارند. کالا باید به موقع وارد بازار شود تا تقاضای مصرف‌کنندگان را پاسخ دهد. اگر نظام عرضه و تقاضا به درستی مدیریت شود، می‌توان از بروز بسیاری از بحران‌ها جلوگیری کرد.

■ **عملکرد فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران در این شرایط چگونه بود؟**

به تسهیل تجارت، کاهش بروکراسی، تسریع ترخیص کالا و تامین ارز احتیاج دارند. این دیدگاه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

این نگاه کاملاً قابل تأمل است. فرایند صادرات و واردات، مجموعه‌ای از دستگاه‌ها از سازمان توسعه، تجارت و وزارت صمت گرفته تا گمرک و سایر نهادهای مرتبط را درگیر می‌کند. اگر بتوان کمیته‌ای برای تسهیل فرایندهای تجاری تشکیل داد، بسیاری از مشکلات فعالان اقتصادی برطرف خواهد شد. تسهیل در تعرفه‌ها، سرعت بخشیدن به ترخیص کالا، مدیریت فرایندهای گمرکی، تامین ارز و کاهش بروکراسی، همگی اقداماتی هستند که می‌توانند هزینه تجارت را کاهش دهند. در دوران جنگ نیز شاهد بودیم که دولت برای جلوگیری از کمبود کالا، برخی مقررات را به سرعت اصلاح کرد. برای نمونه، امکان ترخیص بخش عمده‌ای از کالاهای پیش از تکمیل مدارک فراهم شد تا بازار با کمبود مواجه نشود. امروز مهم‌ترین مساله فعالان اقتصادی، تامین ارز و تسهیل تجارت خارجی است. همچنین معافیت‌های گمرکی برای واردات کالاهای اساسی و هماهنگی میان وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صمت، گمرک و سازمان توسعه تجارت، نقش مهمی در حفظ ثبات بازار ایفا کرد. این هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی، یکی از نقاط قوت مدیریت بحران بود.

■ **توصیه شما به فعالان اقتصادی در شرایط کنونی چیست؟**

ما در فدراسیون کتابی با عنوان «بازاریابی تاب‌آوری» را در دست تدوین داریم؛ پیش از آن نیز بسته‌ای با عنوان «تاب‌آوری بنگاه اقتصادی» تهیه کرده‌ایم که از سوی اتاق بازرگانی برای دولت ارسال شده است. این بسته مجموعه‌ای از راهکارهای حمایتی برای حفظ بنگاه‌های اقتصادی در شرایط بحران را ارائه می‌دهد و امیدواریم پس از بررسی، مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرد. مهم‌ترین توصیه من به فعالان اقتصادی این است که در شرایط فعلی، نگاه خود را بر تاب‌آوری متمرکز کنند. امروز زمان توسعه پرشتاب نیست؛ زمان حفظ بنگاه، مدیریت هزینه‌ها و انتخاب استراتژی بقاست. کسب و کارها باید شرایط خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که حتی اگر با سرعت کمتری حرکت می‌کنند، جریان فعالیت‌شان متوقف نشده و بنگاه دچار فروپاشی نشود. تاب‌آوری صرفاً به معنای مقاومت در برابر بحران نیست؛ بلکه می‌تواند زمینه‌ساز خلق فرصت‌های جدید باشد. همیشه درد، مخرب نیست. گاهی یک بحران می‌تواند آغاز یک رویش تازه باشد و مسیرهای جدیدی را پیش روی کسب و کارها قرار دهد. در دل تهدیدهایی که امروز با آن‌ها روبه‌رو هستیم، فرصتهایی نیز وجود دارد. هنر مدیریت این است که بتواند میان ظرفیت‌های

تحلیل نفیسه آزاد از آینده جامعه ایرانی در سایه بحران

زیستن در میانه آشوب

نااطمینانی به یکی از متغیرهای اثرگذار بر تصمیم‌های روزمره ایرانی‌ها تبدیل شده است. وقتی چشم‌انداز روشنی از آینده وجود ندارد، افق برنامه‌ریزی نیز کوتاه‌تر می‌شود. خانوارها در هزینه‌های خود تجدیدنظر می‌کنند و کسب‌وکارها به جای برنامه‌های بلندمدت، بیشتر درگیر حفظ منابع و عبور از شرایط فعلی می‌شوند. نفیسه آزاد، جامعه‌شناس و پژوهشگر اجتماعی، در این گفتگو درباره تأثیر تحولات اجتماعی، اقتصادی و فن‌آوری بر نگرش نسل جوان ایرانی به بازار کار، آینده و راهبرد بقا در شرایط عدم قطعیت می‌گوید.

■ با توجه به تحولات اجتماعی سال‌های اخیر، چه تغییری در نگرش نسل جوان ایرانی نسبت به کار و آینده ایجاد شده است؟

ابتدا باید تحولات اجتماعی را دسته‌بندی کنیم. بخشی از تحولات اجتماعی مانند بالا رفتن میانگین سنی جامعه و کاهش نیروی آماده به کار، کلان‌دامنه هستند. همچنین سبک زندگی مردم نیز تغییر یافته است. اگرچه این یک روند جهانی است اما در ایران، این تغییر متناسب با ویژگی‌های خاص جامعه ایرانی، صورت گرفته است. همزمان، درک مردم از مساله شغل، درآمد و بازنشستگی نیز به ویژه در میان نسل جوان تغییر کرده است. با مرور کلی تغییرات سال‌های اخیر، ابتدا به دوران همه‌گیری کرونا در سال ۹۸ خواهیم رسید. ناگهان متوجه شدیم که شاید لازم نیست همیشه و هر روز به محل کار برویم. در نتیجه، ایده دورکاری تقویت شد. این سوال مطرح شد که آیا لازم است حتماً از هشت صبح تا پنج بعدازظهر کار کنیم؟ در بسیاری از مشاغل درک از محل کار تغییر کرد. البته اگر شما کارمند، مهندس یا کارگر صنعتی باشید، قاعدتاً نمی‌توانید چنین سوالی را مطرح کنید. مساله مهم دیگر، تغییر مفهوم شغل بود. ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که با انقلاب فن‌آوری روبه‌رو هستیم. امروزه همانند دوره انقلاب صنعتی، شغل‌هایی به وجود آمده که پیش از این اصلاً وجود نداشته است. برای مثال، شما می‌توانید یک کانال در یوتیوب یا یک اکانت در اینستاگرام داشته باشید و فقط تولید محتوا کنید. از همین راه می‌توان درآمد بالایی به دست آورد. هرچند من به شخصه موافق نیستم اما حتی می‌توانید، مادری باشید که از روایت تجربه بچه‌داری، کسب درآمد می‌کند. علاوه بر این موارد، روندهای کلان دیگری نیز در ایران اتفاق افتاده است. روندهایی مانند رکود اقتصادی، رشد تورم، جنگ، ناپایداری، عدم قطعیت و نوعی آشفتگی در فضای اقتصادی و اجتماعی که گریبانگیرمان شده است. در نتیجه، ما در سال‌های اخیر و به طور مشخص در شش سال گذشته، در یک دوره

تحول و تغییر زندگی کرده‌ایم. تغییراتی که هنوز هم نمی‌دانیم به کجا خواهند رسید. به عبارتی در میانه آشوب ایستاده‌ایم.

■ پس نگاه شما به این تغییرات مثبت نیست؟

تغییر، اجتناب ناپذیر است و من آن را مثبت یا منفی نمی‌بینم. بر اساس نوشته نشریه ورلد اکونومیک فروم، حدود ۶۵ درصد دانش‌آموزانی که در سال ۲۰۲۵ وارد مدرسه شده‌اند در آینده شغل‌هایی خواهند داشت که هنوز اصلاً به وجود نیامده است. وقتی یک تغییر به این شکل اجتناب ناپذیر باشد، باید برنامه‌ای داشته باشید که در استراتژی تداومی، آسیب کمتری ببینید و در استراتژی تهاجمی، بیشترین سود را کسب کنید. بنابراین، نمی‌توانیم بگوییم که تغییر مثبت است یا منفی. تغییر فقط تغییر است.

■ به نظر شما نسل زد، هنگام ورود به بازار کار با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستند؟

به نظر من یک نسل نمی‌تواند به طور ناگهانی گسست وحشتناکی با نسل قبل پیدا کند. هر نسل، زاده و پرورده نسل گذشته است؛ اما بدون شک تغییراتی وجود دارد. به دلیل تحولاتی که در زمان رخ داده است، ما این تغییرات را در نسل زد یا نسل‌های بعدی که اکنون در حال بزرگ شدن و ورود به این حوزه هستند، به وضوح می‌بینیم. در گذشته اگر شغلی درآمد میلیارد تومانی هم داشت، قطعاً خانواده ما از بیمه و بازنشستگی آن می‌پرسیدند. این یک نوع نگاه به شغل در گذشته بود. این که شما به مدت ۳۰ سال از ساعت هشت صبح تا پنج بعدازظهر سر کار می‌روید و سپس بازنشسته می‌شوید. در ادامه نیز حقوق بازنشستگی دریافت می‌کنید و به کارهای روزمره خانه و زندگی خود می‌پردازید؛ اما ما امروزه در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که دیگر یک خط مشخص وجود ندارد. اصلاً معلوم نیست شما بتوانید بازنشسته شوید یا نه. حتی بسیاری از شغل‌ها بازنشستگی ندارند. اگر شما تولیدکننده محتوا باشید، می‌توانید بعد از ۳۰ سال به کار خود پایان دهید و حقوق بازنشستگی

دریافت کنید؟ از طرف دیگر، شما با کودکانی مواجه هستید که کار می‌کنند. هر فرد زیر ۱۸ سالی که حتی همراه والدین خود به تولید محتوا می‌پردازد هم کودک کار محسوب می‌شود. در گذشته اگر کودکی کار می‌کرد، این امر آسیب تلقی می‌شد؛ اما حالا به نظر می‌رسد که گاهی حتی این کار ستایش می‌شود. همچنین اگر زمانی سبد محصولات در این کشور فولاد، نخ نساجی و سایر محصولات مشابه بود، اکنون تولید محتوا هم به این سبد اضافه شده است. مساله مهم این است که سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های بزرگ که از نظر منابع انسانی گسترده هستند، تا چه اندازه می‌توانند خود را با این تحولات و تغییرات هماهنگ هم‌راستا کنند؟ این اتفاق، پدیده‌ای منحصر به امروز نیست. وقتی انقلاب صنعتی رخ داد، همه کشاورز و دامدار بودند. پس از آن با جامعه‌ای مواجه شدیم که باید جمعیت زیادی از آن به کارگر صنعتی تبدیل می‌شدند. اکنون نیز باید به این فکر کنیم که ما با تحولات اجتماعی شدیدی روبه‌رو هستیم، کار در حال تغییر است و سازمان نیز باید تغییر کند تا دوباره این دو به یک وضعیت پایدار برسند. در نتیجه، نیروی کار جوان امروز با سناریوهای بسیار متنوع‌تری روبه‌رو شده و امکانات جدیدی در حال شکل‌گیری هستند. البته فکر کردن به این وضعیت می‌تواند کمی ترسناک اما در عین حال جذاب نیز است.

■ کاهش امید به آینده یا کاهش اعتماد عمومی چه تأثیری بر رفتار اقتصادی مردم دارد؟

وقتی شما بتوانید از آینده یک چشم‌انداز بلندمدت حتی به صورت تقریبی داشته باشید، رفتار اقتصادی شما شکل خاصی پیدا می‌کند؛ اما وقتی که فکر می‌کنید چنین برآوردی دیگر ممکن نیست، رفتار اقتصادی شما نیز متفاوت می‌شود. برای مثال، در چنین شرایطی سرمایه‌گذاری بلندمدت نمی‌کنید. برخی اقلام کمتر ضروری مانند محصولات فرهنگی، اوقات فراغت، خدمات حوزه سلامت و زیبایی از سبد خانوار خارج می‌شوند. جامعه ایرانی به زیست در بحران عادت کرده



تا چه اندازه با این وضعیت کنار آمده است، یا احساس کرده لازم است تغییری ایجاد کند.

■ سرمایه اجتماعی چگونه می‌تواند به پویایی بازار و فضای کسب‌وکار ایران کمک کند؟

سرمایه اجتماعی نظام سیاسی ما بسیار اندک است. امروز، کمتر کسب‌وکاری روی سرمایه اجتماعی دولت حساب کرده و بر اساس آن تصمیم به همکاری با دولت می‌گیرد. پژوهش‌های بسیار مستدل هم پایین بودن این سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهند. سرمایه اجتماعی در واقع شبکه ارتباطات انسانی، گروهی یا شرکتی است که به شما چند امکان مهم می‌دهد تا پایدار بمانید. به عنوان مثال، شما می‌توانید به زنجیره تامین خود بگویید که کمی با من مدارا کنید و به جای یک ماه، سه ماه زمان بدهید. حتی می‌توانید به منابع انسانی شرکت بگویید اگر می‌خواهیم تعدیل نداشته باشیم، همه‌مان از افزایش حقوق سالانه صرف‌نظر کنیم و آن‌ها هم این را بپذیرند. این همان سرمایه‌های اجتماعی است که اول به بقا و در ادامه به توسعه کمک می‌کند. توسعه نیز به این معنا است که شما بتوانید زندگی بهتری داشته باشید. بسیاری از کسب‌وکارها به اشتباه با اولین بحران، به سرمایه اجتماعی‌شان آسیب می‌زنند. نیروی انسانی شرکت را به شکلی ناخوشایند تعدیل می‌کنند. با اولین بحران، به زنجیره تامین فشار می‌آورند یا به گونه‌ای رفتار می‌کنند که به نظر می‌رسد افرادی که با آن‌ها پیوند داشته‌اند را کنار گذاشتند. اگرچه کسب‌وکارها به دلایل اقتصادی ایجاد می‌شوند اما هر کدام یک واحد اجتماعی نیز محسوب می‌شوند. به همین دلیل اگر شما نخیایی را که با آن‌ها به دیگران متصل بوده‌اید را پاره کنید، ممکن است

جنگی تمام عیار خواهید بود. سیاست‌گذار و مدیر کسب‌وکار هم باید از چشم‌انداز سالانه و برنامه توسعه سه‌ساله صرف‌نظر کنند. فرسودگی برنامه‌ریزی بلندمدت باعث می‌شود نتوانید در برابر تغییرات کوتاه‌مدتی که رخ می‌دهند، واکنش درستی نشان دهید.

■ با توجه به تجربه زیست در بحران، به نظر شما جامعه ایرانی تا چه اندازه به این «نمی‌دانم» عادت کرده است؟

شما ممکن است به صورت منطقی موضوعی را فهم و درک کنید؛ اما تغییر نگرش و رفتار شما زمان بیشتری نیاز دارد. جامعه ایرانی به طور فزاینده‌ای در معرض این تغییرات بزرگ بوده است. این جامعه با پرداخت هزینه‌های بسیار زیاد، اکنون در جایی ایستاده که بتواند خود را حفظ کند و بقا داشته باشد. مساله این است که ما باید به این موضوع آگاه باشیم، آینده‌ای که برای آن تربیت شده بودیم، دیگر وجود ندارد. در نتیجه، این تغییرات باعث نوعی سردرگمی می‌شود که در آن نتوانیم تصمیم بگیریم چه باید کرد. این تغییر در کسب‌وکارهای سناریومحور و آینده‌نگر سخت‌تر است. در این موقعیت، تقاضا برای سناریونویسی افزایش می‌یابد؛ اما وقت سناریونویسی نیست؛ بلکه امروز زمان رفتار در دل آشوب است. به بیان بهتر، جامعه در موقعیتی مبهم ایستاده است. مساله این است که شما به کدام طبقه اقتصادی و کدام نقطه از این جغرافیا تعلق دارید. زن هستید یا مرد، سرپرست خانوار هستید یا نه و میزان وابستگی شما به درآمد ماهانه در مقایسه با ثروت‌تان چقدر است. اگر این‌ها را کنار هم بگذاریم، می‌توانیم تخمینی ارائه دهیم که فرد

است. فرض کنید که شما در جامعه‌ای زندگی می‌کنید که روند عادی خود را دارد و بعد یک زلزله بسیار شدید رخ می‌دهد. در این حالت، جامعه وارد بحران می‌شود، مدتی در اوج بحران می‌ماند و پس از آن عبور کرده و دوباره به همان روند قبلی بازمی‌گردد؛ اما وضعیت جامعه ایرانی این‌گونه نیست. اکنون بیش از شش سال است که در بحران و عدم قطعیت زندگی می‌کنند. این نوع زندگی مهارت‌های خاص خود را می‌طلبد. شاید هیچ‌کدام از ما در ابتدا این مهارت‌ها را نداشتیم. انسان به حدی از استمرار و پایداری نیاز دارد تا بتواند برنامه‌ریزی کند. وقتی مدام در عدم قطعیت زندگی می‌کنید، برخی رفتارها هم در آن فضا استمرار پیدا می‌کند و پایدار می‌شود. حتی نمی‌دانم اگر وضعیت جامعه ایران پایدار شود و عدم قطعیتی وجود نداشته باشد، آیا ما می‌توانیم همچنان به زندگی عادی خودمان ادامه دهیم یا باید برای خودمان سطحی از بحران تولید کنیم تا بتوانیم در آن زندگی کنیم؟ به همین علت جامعه ایران در حوزه اقتصادی نیز اقدامات عجیبی انجام می‌دهد. برای مثال ما در دوره جنگ شاهد رشد بسیار عجیب بازار خرده‌فروشی و کالای تند مصرف بودیم که حتی فعالان این بازار نیز چنین استقبالی را تخمین نزده بودند. ما درباره آینده واقعا چیزی نمی‌دانیم و باید این ناآگاهی را بپذیریم چراکه با فرض دانستن برنامه‌های بلندمدت نمی‌ریزیم که در آینده دچار مشکل شویم. در واقع، آینده برای ما در زندگی فردی و کسب‌وکارهایمان بسیار کوتاه شده است. امروز، آینده آن قدر کوتاه شده که به حال بسیار نزدیک‌تر است. شما برای فردا یا هفته بعد برنامه‌ریزی می‌کنید. چون در دل آشوب، نمی‌توانید تخمین بزنید که فردا شاهد صلح یا

■ نابرابری جنسیتی در آینده چه آسیب‌هایی می‌تواند به جامعه ایرانی وارد کند؟

مشارکت اقتصادی زنان در ایران بسیار پایین است، در حالی که در تحصیلات و حوزه سلامت این طور نیست. در نتیجه، شما با یک جمعیت تحصیل کرده و دارای مشارکت اجتماعی نسبتاً بالا روبه‌رو هستید که متأسفانه فقیر است. به بیان بهتر، زنان ایرانی در دو حوزه مشارکت سیاسی و مشارکت اقتصادی به بن‌بست خورده‌اند. در آینده نیز هر چه این شکاف عمیق‌تر شود، وضعیت بدتر خواهد شد. آن جمعیت در حال تنش، مدام دچار فشردگی و فشار بیشتری می‌شود. حالا جنسی که مسئول حفظ ارتباطات خانوادگی، تداوم خانواده و بازتولید جمعیت بوده، در یک فضای تنش‌آلود مدام در حال تغییر است. پس طبیعی است که شما با تغییرات بزرگ‌تری در جامعه روبه‌رو شوید.

■ اگر روندهای اجتماعی ما به همین شکل ادامه پیدا کند، آینده بازار کار و جامعه ایرانی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

پاسخ درست من به این سوال «نمی‌دانم» است. همه ما در پاسخ دادن به چنین سوال‌هایی باید محتاط باشیم. تنها چیزی که می‌توانم بگویم، این است که ما در حال تغییر هستیم و باید ببینیم در آینده چه رخ می‌دهد. باید آگاه باشیم و تا حد امکان هوشیار بمانیم که این تغییرات، زندگی شخصی، کاری و اجتماعی ما را چگونه تغییر می‌دهند؛ اما این که واقعا پنج سال آینده چه اتفاقی خواهد افتاد، اصلاً مشخص نیست. حتی این پاسخ برای پایان ۱۴۰۵ هم صادق است. ممکن است تا پایان سال هم نتوانیم تصویر روشنی را ارائه دهیم. تنها توصیه‌ای که می‌توان ارائه کرد، این است که استراتژی خود را برای بقا بچینید. بر اساس نظریه‌ای که اخیراً در نشریه هاروارد بیزینس ریویو چاپ شده است، می‌توانیم از ایده خواب زمستانی خرس‌ها استفاده کنیم. خرس‌ها وقتی در زمستان می‌خوابند، نمی‌میرند، بلکه کمترین انرژی مصرف می‌کنند و کمترین جابه‌جایی را انجام می‌دهند تا شریان‌های حیاتی‌شان را حفظ کنند. به نظر من، قابل‌قبول‌ترین استراتژی تا پایان ۱۴۰۵ هم همین است. زنده بمانید و نیروهای خود را برای تغییر نگه دارید. البته که این کار پیچیده اما جذاب است. بهتر است که آینده را کوتاه ببینید. اکنون هاله‌ای از ابر غلیظ، اطراف تغییرات را گرفته است. فقط گاهی می‌بینیم که تغییرات تندتر یا کندتر شده است. پس شما در بهترین حالت، باید سعی کنید سرمایه اجتماعی و منابع انسانی مفید خود را نگه دارید. همچنین باید سعی کنید با جامعه کسب‌وکاری و جامعه مشتریان خود به توافق و تعامل برسید. همه این‌ها از آن جهت است که زنده بمانید و برای ورود در دل تغییراتی که الزاماً هم در کنترل شما نیستند، آماده باشید. ■

کل، ما نمی‌دانیم در نهایت چه چیزی در انتظار ما خواهد بود؛ اما این که مطمئن باشیم، چیزی برابر با آنچه تاکنون زندگی کرده‌ایم در انتظار ما نیست، خود به نظر پیشرفت محسوب می‌شود.

■ آیا این وضعیت بیش از آن که برای ما فرصت ایجاد کند، باعث تعمیق نابرابری می‌شود؟

درباره فن‌آوری ۲ رویکرد عمده وجود دارد. زمانی که در دهه ۵۰ میلادی، کامپیوترها به وجود آمدند و رایانه شخصی عمومیت پیدا کرد، ما کم‌کم با مفهومی به نام کامپیوترهای به‌هم‌پیوسته مواجه شدیم. عده‌ای فکر می‌کردند که این فن‌آوری‌ها نابرابری را از بین خواهد برد چرا که لازم نیست برای داشتن کار، جغرافیای خود را تغییر دهید. شما یک کامپیوتر در خانه دارید و می‌توانید با هر جایی ارتباط برقرار کنید. آزادی و دموکراسی بیشتر می‌شود و همه می‌توانند صدایی در جامعه داشته باشند. یک دسته دیگر هم مانند کاستلز بدبین بودند. کاستلز معتقد بود که چنین اتفاقی نخواهد افتاد. او حتی در حوزه‌های مختلف توضیح می‌دهد که چرا این وضعیت می‌تواند برای جامعه ترسناک نیز باشد. آنچه امروز درباره این فن‌آوری‌ها می‌دانیم، این است که تا حد زیادی بر پست‌های نابرابر جامعه مانند نابرابری جنسیتی می‌نشیند. برای این که بتوانید از فن‌آوری بهره ببرید، باید یک دستگاه کامپیوتر خوب داشته باشید. به اینترنت و زمان کافی هم نیاز دارید. همه نمی‌توانند در ایستگاهرام و یوتیوب تولید محتوا کنند. باید لباس خوب، دکور مناسب و موبایل به‌روز داشته باشند. همه این‌ها از همان طبقه اقتصادی که من پیش از آمدن فن‌آوری‌ها در آن ایستاده بودم، می‌آید. حتی از آن‌جا که زنان، اساساً، چه در جامعه ما و چه در جهان، فقیرتر از مردان هستند، این فن‌آوری ممکن است شکاف جنسیتی را بسیار بیشتر کند.

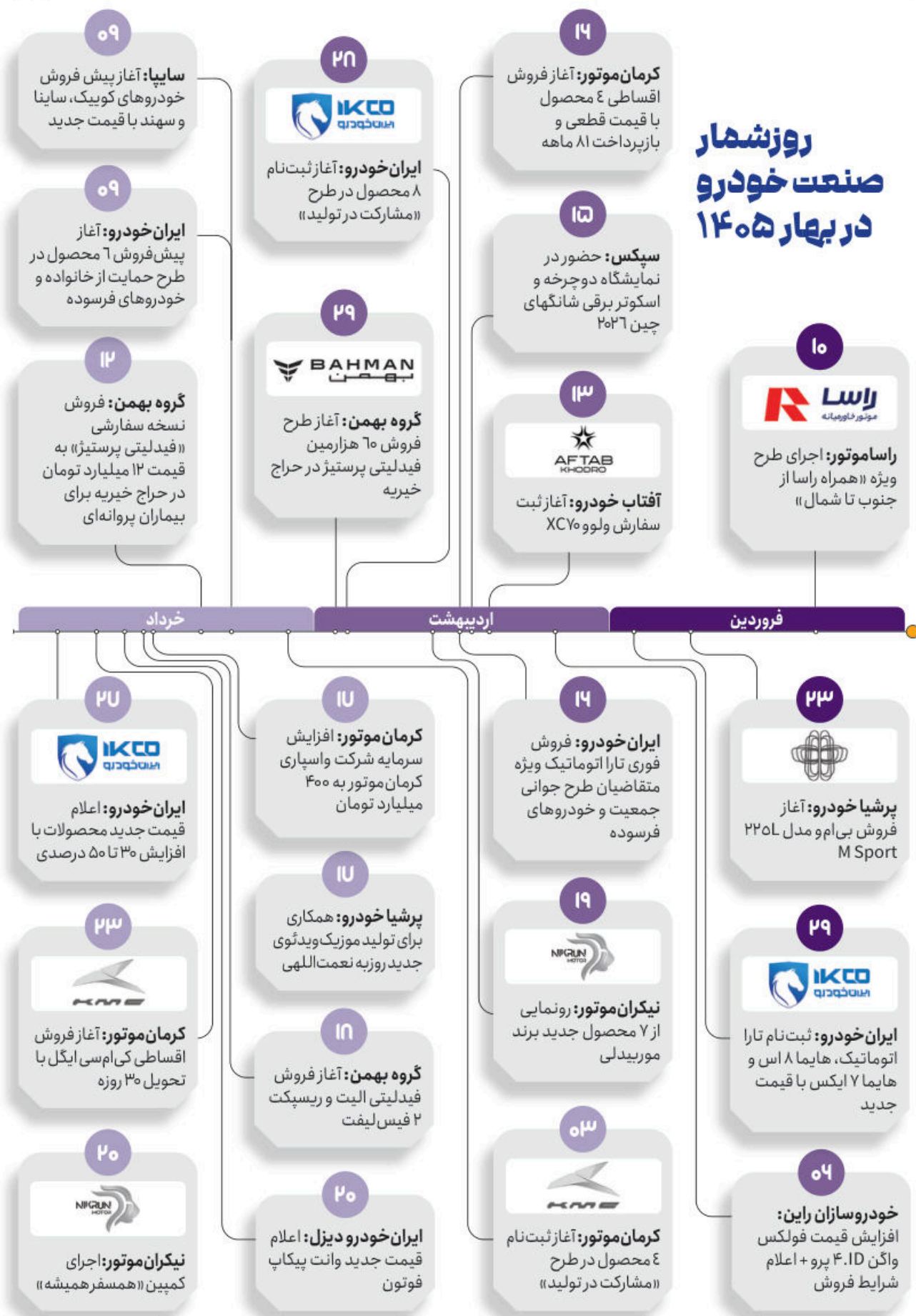


کوچک‌تر شوید، محکم‌تر بایستید و مدتی دوام بیاورید؛ اما در آینده دیگر نمی‌توانید بزرگ شوید. پیدا کردن دوباره نخ‌ها و گره زدن‌شان کار بسیار سختی است. اگر شما مشتری یک برند باشید که در زمان بحران به شما پشت کرده، آیا ممکن است در زمان توسعه و پایداری دوباره به آن برگردید؟ به نظر من بعید است.

■ فن‌آوری‌های نوین، به ویژه هوش مصنوعی و شبکه‌های اجتماعی تا چه اندازه می‌توانند بر فرهنگ کار و انتظار نسل جوان از آینده شغلی‌شان تاثیر بگذارند؟

هوش مصنوعی را باید از شبکه‌های اجتماعی جدا دانست چرا که بر مبنای الگوریتم، تصویرساز هستند. یعنی شما به شکلی ترسناک، هر چیزی را که دوست داشته باشید، بیشتر و بیشتر می‌بینید. در نتیجه، ممکن است حتی بر خلاف چیزی که ما فکر می‌کنیم، به جای تنوع و تکثر، نوعی سرکوب را در آن شاهد باشیم. در شبکه‌های اجتماعی اگر محتوای نامربوط به حوزه کاری خود را لایک یا ذخیره کنید، در کمتر از یک ساعت، مسیر محتوایی که به شما نشان می‌دهد، تغییر می‌کند. به عبارتی، الگوریتم پشت پرده خود را با شما هماهنگ می‌کند تا سود اقتصادی بیشتری از فعال بودن‌تان ببرد. در واقع، ما شهروند مجموعه‌هایی هستیم که در آن‌ها حتی آزادی زیادی هم نداریم که چه چیزی ببینیم، بشنویم یا به چه شکلی دیده شویم. من هوش مصنوعی را نماد انقلاب فن‌آوری می‌بینم که اکنون در دل آن هستیم؛ چیزی که به واقع مسیر تولید و مصرف ما را تغییر داده و باز هم تغییر خواهد داد. البته معتقد نیستم ناگهان دنیا در تسلط ربات‌ها قرار خواهد گرفت؛ اما واقعیت این است که هوش مصنوعی در حال حذف بعضی موارد و تغییر مفاهیمی مانند اشتغال و کار است. هوش مصنوعی حتی مسیر تولید نیروی کار را نیز تغییر می‌دهد. تحصیل، کارآموزی و استخدام به عنوان نیروی تازه‌کار ممکن است قدیمی شده باشد چرا که ایجنس‌های هوش مصنوعی به سادگی می‌توانند جای شما را که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اید، بگیرند. در نگاه اول، شاید ساده به نظر برسد؛ اما وقتی به عمق ماجرا بروید، ترسناک‌تر می‌شود. شما ممکن است مهندس معدن باشید اما شرکت‌های بزرگ معدنی در حال استخدام سالانه یک چند مهندس معدن هوش مصنوعی هستند. به این معنی که ایجنس هوش مصنوعی را به شما ترجیح می‌دهند. تمام مسیر زندگی در حال تغییر است. در نتیجه، خانواده چه ابعادی خواهد داشت؟ مدرسه چه می‌شود؟ این موارد ساختارهایی هستند که بشر نزدیک به ۲ قرن با آن‌ها زندگی کرده و تمام ساختار اجتماعی و اقتصادی‌اش بر اساس این مفاهیم شکل گرفته است. حتی شاید شما با فن‌آوری‌های جدید در هر سنی بتوانید صاحب فرزند هم بشوید. به همین دلیل من با کسانی که این وضعیت را انقلاب می‌نامند، موافق هستم. در

روزشمار صنعت خودرو در بهار ۱۴۰۵





تحلیل مهدی بستانچی از وضعیت صنعت تهویه مطبوع کشور در سال ۱۴۰۵

تولید در جغرافیای بحران

مهدی بستانچی، مدیرعامل گروه صنعتی بستانچی و رئیس انجمن تولیدکنندگان سیستم‌های تهویه مطبوع ایران، معتقد است مدیریت تولید در شرایط امروز بیش از هر زمان دیگری به پذیرش واقعیت‌های اقتصادی و آمادگی برای مواجهه با بحران‌ها نیاز دارد. او در این گفتگو از تجربه ادامه تولید در روزهای جنگ، تصمیم‌های سخت مدیریتی، چالش کمبود نیروی متخصص، نقش هوش مصنوعی، رانت ارزی و چشم‌انداز صنعت تهویه مطبوع می‌گوید.

می‌کنیم که ذاتا با بی‌ثباتی همراه است. این بی‌ثباتی هم محدود به مرزهای ایران نیست و بخش عمده کشورهای خاورمیانه با آن روبه‌رو هستند. به نظر من، نخستین گام برای هر کسب‌وکار، پذیرش این واقعیت است. باید بپذیریم در چه منطقه‌ای زندگی و فعالیت می‌کنیم و برنامه‌ریزی‌های مدیریتی خود را بر همین اساس انجام دهیم. نمی‌توانیم الگوهای مدیریتی کشوری مانند سوئیس را که سطح بالایی از ثبات دارد، بدون تغییر در ایران اجرا کنیم. سطح ثبات در سوئیس در مقایسه با خاورمیانه متفاوت است. وقتی این واقعیت را بپذیریم، می‌توانیم از قبل برای ریسک‌های احتمالی از وقوع جنگ و تعطیلی بازارها گرفته تا اختلال در نظام بانکی و قطعی برق آماده

متوقف شود. در طول روزهای جنگ نیز تولید را ادامه دادیم و تا پایان سال مشغول فعالیت بودیم. پس از تعطیلات نوروز، براساس روال سالانه واحدهای تولیدی، دوباره به خط تولید بازگشتیم. مهم‌ترین اولویت ما این بود که به تعهداتمان در قبال مردم و مشتریان عمل کنیم. معتقدم در چنین شرایطی، مهم‌ترین وظیفه یک تولیدکننده، پایبندی به تعهداتش است و ما نیز تلاش کردیم با کمترین تغییر، این مسئولیت را انجام دهیم.

■ **مدیران کسب‌وکار در شرایط «بی‌ثباتی اقتصادی» باید چه نگاهی به محیط پیرامون خود داشته باشند؟**

ما به دلیل جبر جغرافیا در منطقه‌ای زندگی

■ **پس از آغاز حمله اسرائیل و آمریکا به ایران در نهم اسفند ماه، فضای کسب‌وکار کشور با تحولات گسترده‌ای روبه‌رو شد. گروه صنعتی بستانچی در این ماه‌ها چه مسیری را پشت سر گذاشت و این شرایط چه تاثیری در روند تولید شما ایجاد کرد؟**

اکنون حدود پنج ماه از آن اتفاق‌ها گذشته و در این مدت کشور تحولات بزرگی را تجربه کرده است. حمله اسرائیل و آمریکا به ایران، تغییرات بنیادینی را در فضای اقتصادی و تولیدی کشور رقم زد. ما نیز مانند بسیاری از بنگاه‌های تولیدی، روزهای نخست را در شوک و ناباوری سپری کردیم؛ اما پس از آن تصمیم گرفتیم با کمترین تغییر ممکن، روند تولید را حفظ کنیم و اجازه ندهیم فعالیت کارخانه

افراد از استعداد و هوش لازم برخوردار باشند، تخصص قابل آموزش است. نباید انتظار داشته باشیم فردی را استخدام کنیم که از همان ابتدا همه مهارت‌های مورد نیاز را بداند. بخشی از این تخصص‌ها را باید به عنوان کارفرما به نیروها آموزش دهیم. من همیشه این نگاه را داشته‌ام که هر فردی وارد مجموعه می‌شود، قرار است آموزش ببیند؛ نه این که از روز اول همه چیز را بداند و فقط پشت میز کار بنشیند. اگر با چنین رویکردی نیرو جذب کنیم، طبیعتاً دست‌مان برای انتخاب بازتر خواهد بود و حتی در همین بازاری که پیدا کردن نیروی انسانی دشوار شده، می‌توانیم افراد باکیفیت‌تر و مستعدتری را جذب و از توانایی‌های‌شان استفاده کنیم. البته این راهکارها مربوط به مدیریت یک کسب‌وکار است. در سطح کلان، مساله متفاوت است. وقتی میزان امید در یک کشور به شدت کاهش پیدا می‌کند و افراد در گروه‌های مختلف احساس سرخوردگی دارند، طبیعتاً است که مشکل کمبود نیروی انسانی هم به وجود بیاید. این مساله با ایجاد امید، ترسیم چشم‌انداز و برنامه‌ریزی در سطح حاکمیت می‌تواند کاهش پیدا کند و حتی برطرف شود؛ اما لازمه آن، وجود برنامه‌ای در سطح ملی است. در نهایت، از منظر مدیریت یک کسب‌وکار، معتقدم باید این واقعیت را بپذیریم و همواره برای چنین چالش‌هایی راهکار و برنامه داشته باشیم، نه این که صرفاً منتظر حل شدن آن‌ها در سطح کلان بمانیم.

■ چنین برنامه‌ای امروز در کشور وجود دارد یا قرار است تعریف و تدوین شود؟

تا امروز، دست‌کم در حوزه صنعت که تخصص و محل فعالیت ماست، من برنامه جامعی ندیده‌ام. البته به نظر می‌رسد دولت آقای پزشکیان تلاش کرده است در این مسیر گام‌هایی بردارد؛ اما برنامه‌ای که بتواند به افزایش امید در جامعه منجر شود، موضوعی فرادستگاهی، فراجانحی و فراقوه‌ای است. یعنی همه ارکان حاکمیت، فارغ از گرایش‌ها و دیدگاه‌های مختلف، باید به چنین برنامه‌ای پیوندند تا بتواند اثرگذار باشد.

■ به نظر شما این برنامه تا چه اندازه دچار نگاه بروکراتیک شده است؟

واقعیت این است که کشور طی سال‌های اخیر با بحران‌های متعددی روبه‌رو بوده است که مهم‌ترین آن جنگ است. من معتقدم جنگ با پایان جنگ دوازده‌روزه تمام نشد؛ فقط شکل آن تغییر کرد. حتی در نهم اسفند نیز دوباره شاهد حمله نظامی بودیم. بنابراین، در عمل کشور در یک سال گذشته به صورت پیوسته درگیر جنگ بوده است. طبیعتاً است کشوری که در چنین شرایطی قرار دارد، باید نگاه و شیوه مدیریت خود را نیز متناسب با این وضعیت

یکی از ریسک‌های قابل پیش‌بینی تبدیل شود. به همین دلیل، تحقیق و توسعه باید همواره در دستور کار شرکت‌ها باشد تا بتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. موضوع مهم دیگر، توسعه سرمایه انسانی است. به اعتقاد من، مهم‌ترین سرمایه هر شرکت، نیروی انسانی آن است. کارکنان باید فرصت رشد، یادگیری و پیشرفت داشته باشند و نگاه و فرهنگ سازمانی آن‌ها با اهداف و فضای حاکم بر شرکت همسو و همگن باشد. تنها در این صورت است که یک مجموعه می‌تواند مسیر رشد خود را ادامه دهد.

■ با توجه به جنگ و داغ‌تر شدن بحث مهاجرت، کمبود نیروی متخصص به یکی از چالش‌های جدی بسیاری از کسب‌وکارها تبدیل شده است. شما چگونه با این مساله کنار آمده‌اید و چه راهکاری برای مدیریت آن در پیش گرفته‌اید؟

ما در این زمینه با دو موضوع مواجه هستیم. موضوع اول، افزایش راندمان و بهره‌وری نیروهای موجود است. طبیعتاً هرچه بتوانیم بهره‌وری نیروهای فعلی را افزایش دهیم، به نیروی انسانی کمتری نیاز خواهیم داشت. بخشی از این افزایش بهره‌وری حاصل استفاده از ابزارهای جدید است. یکی از مهم‌ترین ابزارهای نوظهور، هوش مصنوعی است. امروز دیگر استفاده از هوش مصنوعی برای شرکت‌ها اجتناب‌ناپذیر است. مجموعه‌هایی که هنوز از این ابزار استفاده نمی‌کنند یا تمایلی به استفاده از آن ندارند، ناچار خواهند بود به سمت آن بروند؛ چراکه هوش مصنوعی هم به طور مستقیم راندمان را افزایش می‌دهد و هم کیفیت خروجی را ارتقا می‌بخشد. بنابراین اگر از این ابزارهای نوظهور استفاده کنیم، ممکن است کاری که تا دیروز به پنج نفر نیاز داشت، امروز با چهار، سه یا حتی ۲ نفر انجام شود و همان عملکرد و خروجی را داشته باشد. در نتیجه، نیاز مجموعه به نیروی انسانی کاهش پیدا می‌کند و تقاضای جذب نیرو تا حدی مدیریت می‌شود. موضوع دوم، بحث تخصص است. به اعتقاد من اگر

کالایی که با هزار سختی، از مسیرهای دریایی، با عبور از محاصره و حتی در شرایطی که به کشتی‌ها شلیک می‌شد، خود را به کشور رسانده بود، پس از ورود به گمرک، درگیر بروکراسی اداری می‌شد و همان‌جا متوقف می‌ماند

باشیم. اگر تصور کنیم در یک فضای کاملاً باثبات فعالیت می‌کنیم، طبیعی است که برای چنین اتفاقاتی برنامه‌ای نخواهیم داشت و هرکدام از آن‌ها می‌تواند زنجیره فعالیت کسب‌وکار را مختل کند. البته این به معنای نادیده گرفتن مسئولیت دولت نیست. مطالبه‌گری درباره ایجاد ثبات، عملکرد نظام بانکی و زیرساخت‌های کشور کاملاً به جاست. این که نظام بانکی برای مدتی طولانی دچار اختلال شود، قابل قبول نیست و این مطالبه باید از دولت وجود داشته باشد؛ اما وقتی بر صندلی مدیریت یک پناهگاه اقتصادی می‌نشینید، باید این احتمال را بدهید که چنین اتفاقاتی رخ خواهد داد و برای آن‌ها برنامه داشته باشید. برای مثال، اگر منابع مالی شرکت را در بانک نگهداری می‌کنید، نباید همه سرمایه را در یک بانک یا فقط در بانک‌های دولتی متمرکز کنید. باید منابع را میان چند بانک توزیع کرد تا اگر یکی از آن‌ها با مشکل مواجه شد، کل فعالیت شرکت متوقف نشود. این همان مدیریت ریسک است که در شرایط بی‌ثبات اهمیت پیدا می‌کند.

■ این نگاه در عمل چه تاثیری بر مدیریت گروه صنعتی بستانچی گذاشته و در این مدت بر چه حوزه‌هایی تمرکز کرده‌اید؟

وقتی با چنین نگاهی برنامه‌ریزی می‌کنید، طبیعتاً است که برخی حوزه‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. یکی از مهم‌ترین آن‌ها تحقیق و توسعه محصولات است. نیازهای بازار دائماً در حال تغییر و دگردیسی است و محصولات نیز باید متناسب با این تغییرات توسعه پیدا کنند. در صنعت تهویه مطبوع، امروز مساله انرژی به یکی از مهم‌ترین چالش‌ها تبدیل شده است. بنابراین محصولات که مصرف برق کمتری دارند یا در شرایط محدودیت انرژی عملکرد بهتری ارائه می‌دهند، ارزش بیشتری برای بازار ایجاد می‌کنند. ممکن است سال آینده با محدودیت‌های دیگری روبه‌رو شویم. همان‌طور که چند سال پیش قطعی برق یک اتفاق پیش‌بینی نشده بود، امروز به بخشی از واقعیت فعالیت اقتصادی تبدیل شده است. شاید فردا اختلال در نظام بانکی هم به



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

تغییر دهد. اجازه بدهید یک مثال از حوزه صنعت بزنم. در همین دوران جنگ، نگاه حاکم بر فرایندهای گمرکی و ترخیص کالاها متناسب با شرایط جنگی نبود. کالایی که با هزار سختی، از مسیرهای دریایی، با عبور از محاصره و حتی در شرایطی که به کشتی‌ها شلیک می‌شد، خود را به کشور رسانده بود، پس از ورود به گمرک، درگیر بروکراسی اداری می‌شد و همان جا متوقف می‌ماند. این مثال نشان می‌دهد که هنوز نگاه بروکراتیک بر بسیاری از فرایندها حاکم است، در حالی که شرایط کشور اقتضای تصمیم‌گیری متفاوتی را دارد. تا زمانی که این نگاه و بروکراسی اصلاح نشود و خود را با شرایط ویژه کشور تطبیق ندهد، طبیعی است که نمی‌توان انتظار داشت وضعیت بهبود پیدا کند.

■ با توجه به تجربه‌ای که در دوران جنگ داشتید، سخت‌ترین تصمیم مدیریتی شما چه بود؟

یکی از سخت‌ترین تصمیم‌هایی که در دوران جنگ گرفتیم، این بود که ناچار شدیم بخشی از فعالیت‌های کسب‌وکارمان را متوقف کنیم. هر کسب‌وکاری متناسب با شرایط مختلف، حوزه‌های گوناگونی برای فعالیت دارد؛ اما در دوران جنگ مجبور شدیم برخی از آن‌ها را تعطیل کنیم. این موضوع به تبع، تعدیل بخشی از نیروها را نیز به دنبال داشت. تعدیل نیرو یکی از سخت‌ترین تصمیم‌هایی است که هر مدیری در طول فعالیت حرفه‌ای خود با آن روبه‌رو می‌شود. ما هر روز هفت، هشت ساعت در کنار همکاران‌مان هستیم و گاهی بیش از زمانی که با خانواده سپری می‌کنیم، با نیروهای مجموعه وقت می‌گذرانیم. به همین دلیل، این تصمیم فقط یک اقدام مدیریتی نیست، بلکه از نظر انسانی نیز بسیار تلخ و دشوار است و آثار آن تا مدت‌ها با مدیر باقی می‌ماند. با این حال، گاهی برای حفظ یک مجموعه، چاره‌ای جز اتخاذ چنین تصمیمی وجود ندارد. من همیشه این وضعیت را به تصمیم یک پزشک تشبیه می‌کنم؛ پزشکی که برای نجات جان بیمار، ناچار است عضوی از بدن او را جراحی یا حتی قطع کند. قطع عضو تصمیمی دردناک است؛ اما اگر این کار انجام نشود، ممکن است کل بدن از بین برود. در مدیریت هم شرایط گاهی به همین شکل است. هیچ مدیری از تعدیل نیرو خوشحال نمی‌شود؛ اما برای حفظ حیات و پایداری یک کسب‌وکار، گاهی ناچار است چنین تصمیم سختی بگیرد.

■ یکی از موضوعاتی که صنعت همواره با آن دست‌وپنجه نرم کرده، نرخ ارز و حذف نرخ ارز ترجیحی است. به نظر شما این سیاست چه تبعاتی برای تولید داشته و نگاه‌تان به تکرار شدن نرخ چیست؟

واقعیت این است که یکی از بزرگ‌ترین

آسیب‌هایی که به تولید و تولیدکننده در ایران وارد شده، چند نرخ بودن ارز است؛ چون همه صنایع به یک اندازه به نرخ‌های مختلف ارز دسترسی ندارند. امروز هم با وجود بحث نرخ ترجیحی و سیاست «بدون انتقال ارز»، همچنان برخی شرکت‌ها ارز را با نرخ سامانه دریافت می‌کنند، در حالی که گروهی دیگر باید مواد اولیه خود را از طریق «بدون انتقال ارز» و با نرخ‌های بالاتر تأمین کنند. به نظر من، قبل از هر چیز باید تکلیف را با خودمان روشن کنیم. اگر قرار است نرخ یک نرخ باشد، این سیاست باید برای همه اجرا شود. نمی‌شود عده‌ای ارز را با نرخ پایین‌تر دریافت کنند و عده‌ای دیگر از چنین امکانی محروم باشند. بزرگ‌ترین آسیبی که این وضعیت به صنعت وارد می‌کند، نبود شرایط برابر است. در عمل، ما رانت توزیع می‌کنیم و بخشی از صنایع را به استفاده از این رانت عادت می‌دهیم. در نتیجه، ممکن است یک تولیدکننده سودآور به نظر برسد؛ اما این سود الزاماً حاصل بهره‌وری یا توانمندی او نباشد، بلکه ناشی از دسترسی به ارز ارزان‌تر باشد. فرض کنید یک تولیدکننده مواد اولیه خود را با دلار ۱۸۰ هزار تومانی تأمین می‌کند و تولیدکننده دیگری همان مواد اولیه را با دلار ۱۴۰ یا ۱۵۰ هزار تومانی وارد می‌کند. طبیعی است که دومی در بازار مزیت قیمتی پیدا کند؛ اما اگر هر دو در شرایط یکسان فعالیت کنند، تازه مشخص می‌شود کدام تولیدکننده واقعا کارآمد و بهره‌ور است.



کشور در یک سال گذشته به صورت پیوسته درگیر جنگ بوده است. طبیعی است کشوری که در چنین شرایطی قرار دارد، باید نگاه و شیوه مدیریت خود را نیز متناسب با این وضعیت تغییر دهد

■ پس عملاً با این سیاست نوعی تبعیض شکل می‌گیرد.

به نظر من، در سطح کلان با این سیاست به همان تولیدکننده‌ای آسیب می‌زنیم که تصور می‌کنیم از او حمایت می‌کنیم؛ چون او فکر می‌کند به واسطه توانمندی خود در حال تولید ثروت است، در حالی که بخش مهمی از این سود، نتیجه اختلاف نرخ ارز است. دولت باید بپذیرد که این رانت را حذف کند. البته می‌دانم فشارهای مختلفی برای ادامه این روند وجود دارد؛ از مجلس گرفته تا گروه‌هایی که تلاش می‌کنند برای افراد یا مجموعه‌های خاص، ارز با نرخ پایین‌تر دریافت کنند؛ اما در

اقتصاد، چنین امتیازی نباید وجود داشته باشد و همه باید در شرایط برابر فعالیت کنند. به اعتقاد من، اگر این یکسان‌سازی انجام شود، شرایط کسب‌وکار هم بهبود پیدا می‌کند. ضمن این‌که نباید تصور کنیم حذف این رانت باعث افزایش قیمت کالاها می‌شود. بازار، اثر نرخ ارز را از قبل در قیمت‌ها لحاظ کرده است. امروز اگر به بازار بروید و قیمت کالاها را با سایر محصولات غذایی گرفته تا سایر محصولات را بررسی کنید، قیمت‌ها عملاً با نرخ‌های بالاتر ارز تنظیم شده‌اند. بنابراین، وقتی ارز ارزان‌تر در اختیار گروهی خاص قرار می‌گیرد، در واقع مابه‌التفاوت آن به شکل رانت توزیع می‌شود. به همین دلیل هم افراد و گروه‌های مختلف تلاش می‌کنند از این امتیاز بهره‌مند شوند. من فکر می‌کنم اگر بتوانیم این رانت را حذف کنیم و به سمت تک‌نرخ شدن ارز برویم، هم بازار ارز به ثبات بیشتری می‌رسد و هم تولیدکنندگان انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند تا بر پایه بهره‌وری و توانمندی واقعی، فعالیت تولیدی خود را توسعه دهند.

■ چشم‌انداز صنعت تولید تجهیزات تهویه مطبوع را تا پایان سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

صنعت تهویه مطبوع به لحاظ کلی صنعت خوبی است. ما با صنعتی روبه‌رو هستیم که از نظر ظرفیت تولیدی، توانایی تولید و تأمین کل تجهیزات منطقه را دارد. یعنی ما تقریباً ظرفیت تولیدی ایجاد کرده‌ایم که می‌توانیم برای کل خاورمیانه ظرفیت تأمین داشته باشیم و این موضوع قابل توجه است؛ اما مساله این است که از کل ظرفیت تولیدی ایجاد شده در کشور، حدود ۳۰ درصد در حال فعالیت و ۷۰ درصد ظرفیت آن خوابیده است. جالب است که در همین شرایط، وقتی بحث‌هایی مثل واردات «بدون انتقال ارز» مطرح شد، برخی گروه‌ها پیشنهاد داده‌اند که واردات چیلر و فن‌کوئل آزاد شود. سوال این است که در کشوری که ۷۰ درصد ظرفیت این صنعت خالی است، چرا باید واردات چنین محصولاتی آزاد شود. فن‌کوئل که محصول خاص و پیچیده‌ای نیست، وقتی کارخانه داخلی با ظرفیت خالی کار می‌کند،



چرا باید واردات آن را آزاد کنیم؟ این همان نگاه اشتباهی است که من درباره آن صحبت می‌کنم. دولت اگر قرار است تصمیمی بگیرد، باید از ظرفیت تشکل تخصصی این صنعت استفاده کند. باید از انجمن مربوطه پرسند که آیا واقعا برای واردات این محصول نیاز وجود دارد یا خیر. وقتی تولیدکننده داخلی توان ساخت آن را دارد، چرا باید اجازه واردات بدهیم؟

■ صنعت تهویه مطبوع در ایران تا چه اندازه پتانسیل رقابتی با دیگر کشورها را دارد؟

این صنعت از نظر سطح تکنولوژی، امروز در منطقه جز صنایع پیشرو است. دلیل آن هم ارتباط مداوم با دنیا بوده است؛ شرکت‌های خارجی ورود کرده‌اند، محصولات جدید به بازار آمده‌اند و فن‌آوری‌ها به‌روز شده‌اند؛ اما وقتی یک محصول ایرانی و خارجی را کنار هم قرار می‌دهیم و بررسی می‌کنیم، گاهی محصول ایرانی عملکرد بهتری دارد. مشکل این‌جاست که وقتی واردات «بدون انتقال ارز» آزاد شود، ممکن است یک برند معروف خارجی وارد شود؛ اما پس از بررسی مشخص می‌شود که کیفیت آن محصول چقدر است. امروز ساخت یک چیلر یا تجهیزات جدید، کار عجیب و پیچیده‌ای نیست. ممکن است محصولی با یک برند شناخته شده وارد شود؛ اما وقتی از نظر کارایی، راندمان و مصرف انرژی بررسی شود، ماهیت آن مشخص می‌شود. حداقل مزیتی که تولیدکننده داخلی دارد این است که باید استاندارد دریافت کند، ابزار استاندارد داشته باشد و تحت نظارت

نهادهای مربوطه فعالیت کند؛ اما محصولی که فقط با نام یک برند خارجی وارد می‌شود، الزاما کیفیت بالاتری ندارد.

■ با توجه به ظرفیت‌های موجود، چه شرایطی لازم است تا این صنعت بتواند نقش بیشتری در اقتصاد و صادرات کشور داشته باشد؟

اگر دولت سیاست‌های خود را اصلاح کند، می‌توان امیدوار بود؛ اما با ادامه این روند، صنعت روزهای سختی خواهد داشت. با وجود همه مشکلات، صنعت تهویه مطبوع یک صنعت پرتانسیل است. اگر دولت حداقل مانع ایجاد نکند و به جای کمک نکردن، مسیر فعالیت تولیدکننده را سخت‌تر نکند، این صنعت می‌تواند رشد کند. این صنعت گردش مالی بالایی دارد و می‌تواند به یک موتور درآمد صادراتی برای کشور تبدیل شود. ما می‌توانیم بخشی از ظرفیت تولید خود را به صادرات اختصاص دهیم و درآمد ارزی خوبی برای کشور ایجاد کنیم. شرط اول این است که دولت این ظرفیت را ببیند و آن را درک کند. توانایی صادرات وجود دارد. محصولات تولیدی ما در منطقه، اگر نگوئیم بی‌نظیر؛ اما کم‌نظیر هستند و حتما برای آن‌ها تقاضا وجود دارد.

■ با توجه به این شرایط، چقدر به آینده امیدوار هستید؟

در این گفتگو درباره موضوع‌های مختلفی صحبت کردیم و طبیعتا در بخش‌هایی هم نقدهایی مطرح شد. دلایلش این است که

ما در همین کشور زندگی می‌کنیم. این‌جا کار می‌کنیم و به این سرزمین تعلق خاطر داریم. هر انسانی سرزمینی را که در آن متولد شده دوست دارد. ما هم ایران را دوست داریم؛ چون پدران و مادران‌مان این‌جا زندگی کرده‌اند و ریشه ما در همین خاک است. اگر نقدی مطرح می‌کنیم، از روی علاقه و دلسوزی برای این مرز و بوم است. معتقدم بخشی از مشکلات امروز، به تصمیم‌هایی برمی‌گردد که گاهی بدون شناخت کافی و تخصص لازم گرفته شده و به خصوص به حوزه صنعت آسیب زده است. نتیجه این شرایط، کاهش امید میان تولیدکنندگان، صنعتگران و بخشی از جامعه است. اگر بتوانیم تصمیم‌های درست بگیریم، به نظر متخصصان توجه کنیم و نگاه مدیریتی خود را اصلاح کنیم، می‌توانیم امید را به جامعه برگردانیم، سرمایه‌گذاری صنعتی را تقویت کنیم و تولید را دوباره به مسیر رشد بازگردانیم. این کشور ظرفیت‌های بسیار بزرگی دارد؛ از نظر وسعت، جمعیت و منابع انرژی، جز کشورهای مهم جهان است؛ اما این‌که کشوری با چنین ذخایر عظیم انرژی، در زمستان با مشکل تامین گاز مواجه شود، واقعا جای سوال دارد. طبیعی است وقتی مردم و سرمایه‌گذاران چنین شرایطی را می‌بینند، نسبت به آینده دچار تردید می‌شوند و این نگرانی شکل می‌گیرد که آیا امکان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری وجود دارد یا خیر. امیدوارم با تصمیم‌های درست، استفاده از نظر کارشناسان و ایجاد شرایط بهتر، روزهای خوبی برای مردم و این کشور رقم بخورد. ■

روایت زنی که کارخانه‌اش را در جنگ از دست داد

یک هفته در آتش

جنگ همیشه با آمار خسارت‌های زیرساختی روایت نمی‌شود. گاهی سال‌ها تلاش، اعتبار و سرمایه یک تولیدکننده را در عرض چند ثانیه از بین می‌برد و رد پای خود را بر جای می‌گذارد. روایت فاطمه صالح، مدیرعامل شرکت مقواسازی بارانا درکاشان، نمونه‌ای از تاثیر مستقیم جنگ بر بخش تولید است. جایی که انفجار در مجاورت واحد صنعتی او، بخشی از سوله، مواد اولیه و سرمایه در گردش این تولیدکننده را نابود کرد و فعالیت آن را متوقف ساخت.

■ چگونه وارد حوزه تولید شدید؟

من و همسرم ۱۲ سال پیش ازدواج کردیم. او علاقه زیادی به حوزه تولید داشت و با مسائل فنی هم آشنا بود. از سال ۱۳۹۶ کار خود را با لوله‌سازی آغاز کردیم. مقداری سرمایه، پول و طلا داشتیم که با آن‌ها توانستیم یک دستگاه کوچک خریداری کنیم. پس از آن سوله‌ای گرفتیم و دستگاه را به آن‌جا منتقل کردیم. باتوجه به این‌که لوله‌سازی و مقواسازی تقریباً در یک حیطه کاری هستند، کمی پس از آن‌که کارمان جان گرفت، مقواسازی را اضافه کردیم. در این راه، بالا و پایین‌های زیادی را تجربه کردیم. بیشتر بخش مدیریت و خرید و فروش با من بود و همسرم نیز در بخش‌های فنی و کار با دستگاه‌ها فعالیت می‌کرد.

■ آیا سوله‌ای که در آن لوله‌سازی انجام می‌شد، بعداً به مقواسازی تبدیل شد و کار شما توسعه یافت؟

شروع فعالیت ما در سوله‌ای نزدیک به بیابان‌های کاشان بود که آب و گاز هم نداشت. تنها یک چهاردیواری بود که انشعاب برق داشت. حتی برای روشن کردن دستگاه‌های گازی از کیسول گاز استفاده می‌کردیم و می‌توان گفت اطراف آن بزهوت بود. پس از مدتی به شهرک صنعتی انصار آمدم. البته آن زمان شرایط شهرک مانند حالا خوب نبود؛ اما اکنون شهرک رونق بهتری دارد.

■ از لحظه تلخ بمباران بگویید. دقیقاً چه رخ داد؟

۲۲ اسفندماه در خانه و نزدیکی سوله بودیم که به یکباره صدای خیلی وحشتناکی آمد. به طوری که همه ما هراسان به این طرف و آن طرف می‌دویدیم. همسایه روبه‌روی ما ساختمان بلندی دارد و همان موقع، همسرم از همسایه‌مان پرسید که آیا می‌توانم از بالای ساختمان شما ببینم کجا را می‌زنند؟ او هم قبول کرد و همسرم به بالای ساختمان رفت، همان لحظه انفجار دیگری رخ داد و اینطور به نظر می‌رسید که نزدیک سوله ما باشد. صدا به حدی وحشتناک بود که دخترم

در بغل من مدام می‌لرزید. ما اطلاعی نداشتیم که سوله کناری سوله ما را زده‌اند. لحظه‌ای بعد نیروی شب‌خواب سوله در حالی که شوکه شده بود با همسرم تماس گرفت و گفت که وقتی خواب بوده همه چیز یکباره روی سرش ریخته است. تمام شیشه‌ها شکسته شده بودند، پارکت‌ها برآمده بودند و دیوارها هم خراب شده بودند. همسرم در ابتدا او را آرام کرد و سپس همراه برخی از اقوام رفت تا نهبان را از سوله بیرون بیاورند. در راه با همسرم تماس گرفتند و اطلاع دادند که سوله کناری ما را زده‌اند. همه مواد اولیه‌ای که قبل از عید خریداری کرده بودیم در آتش می‌سوخت. همسرم آن لحظه به من نگفت و من زمانی نگران شدم که همکاران‌مان مدام به من پیام می‌دادند و حالم را می‌پرسیدند. بعد از این‌که همسرم جواب تلفن را نداد، با اقوامی که همراه او بودند تماس گرفتم و متوجه شدم سوله نزدیک ما را زده‌اند. روز بعد که به سوله رفتم، دیدم از حاصل دسترنج و زحمت دوازده‌ساله من چیزی باقی نمانده است. آتش حدود یک هفته شعله‌ور بود و نمی‌توانستند آن را خاموش کنند.

■ این حادثه چه تاثیری بر کسب‌وکار شما گذاشت؟

همه کسب‌وکارهای شهرک صنعتی آسیب دیدند. در این میان، شاید برخی چندین همت ضرر کرده باشند؛ اما اکثر آن‌ها کسب‌وکارهای پنجاه‌ساله هستند، پشتوانه دارند و گلیم‌شان را از آب بیرون می‌کشند. من فقط ۳۳ سال دارم و ۱۲ سال است که در این حوزه مشغول به کار هستم. مجموعه ما پله پله طی دو سال گذشته جان گرفته بود. تاکنون هیچ وامی دریافت نکردم و در کنار همسرم تلاش کردیم روی پای خود بایستیم. از بیست‌ودوم اسفند که این اتفاق برای ما رخ داده است تا به امروز، از چندین نهاد عاجزانه درخواست کمک کردیم؛ اما دیواری که آن موقع خراب شده بود تا به امروز همانگونه مانده است. از روز اولی که سوله ما آسیب دید همه گفتند که دولت پشت شماست؛ اما تاکنون هیچ مساعدتی ندیده‌ام.

■ پس همه کارگران هم بیکار شدند.

کارگران ما نیروهای تخصصی هستند که از استان‌های مختلف کشور و به امید من به کاشان آمده و محل زندگی‌شان را نیز به این‌جا منتقل کرده‌اند. نیروها همچنان هستند و اگر کاری باشد انجام می‌دهند، گاهی هم کاری برای انجام ندارند؛ اما وجدان من اجازه نمی‌دهد به آن‌ها بگویم بروید بیمه بیکاری بگیرید. تعدیل نیرو نکردم و همچنان حقوق‌شان را پرداخت می‌کنم.

■ برای پرداخت بدهی و بازسازی سوله به ارگان‌های دولتی مراجعه کرده‌اید؟

فکر می‌کردم خیلی راحت باشد و با خود می‌گفتم وسیله‌هایم را می‌فروشم تا عقب‌ماندگی را جبران کنم. حدود ۲۰ تا ۳۰ میلیارد تومان بدهی داشتم؛ همه مواد اولیه خریداری شده سوخت و به مرحله تولید نرسید تا با فروش آن‌ها بدهی‌هایم را پرداخت کنم. این را می‌دانم که بدهی من را از پا در می‌آورد. در مراجعه به یکی از ارگان‌های دولتی به من گفتند به طلبکاران خود بگو که نمی‌توانند شکایت و شما را زندانی کنند؛ اما پاسخ من این بود که ۱۲ سال اعتبار به دست آورده را چه کنم؟ همیشه این‌گونه بوده که شفاهی خرید می‌کردیم و هیچ سندی نبود. وقتی این اتفاق افتاد، همه از من چک گرفتند. هرچه داشتم فروختم تا بتوانم سقف سوله را بازسازی کنم. از مسئولان اداره گاز خواهش کردم که بگذارند بدون سقف کار را راه‌اندازی کنم و چند ماه بعد که شرایط بهتر می‌شود، سقف را بازسازی کنم؛ اما قبول نکردند.

■ اکنون وام درخواست کرده‌اید؟

می‌گویند جنگ برای همه است. خیلی‌ها آسیب دیدند اما چرا کسی نمی‌گوید به کسانی که در شهرک صنعتی بودند، وام می‌دهیم؟ ما حتی خسارت هم نمی‌خواهیم. چرا من که تولیدکننده هستم و با زدن به آب و آتش به این‌جا رسیده‌ام، به تنهایی تبعات جنگ را برعهده بگیرم؟ برای درخواست یک وام ۱۰



دیوارکشی ساده را هم به من ندادند. همه این اتفاق‌ها می‌گذرد اما بسیار سخت است و درد این سختی با کلمات قابل بیان نیست. کار، همه زندگی من است.

■ آیا می‌توانید میزان خسارتی که متحمل شدید را برآورد کنید؟

در هفته‌های ابتدایی پس از حادثه، دادگستری برآورد خسارت انجام داد اما از آن زمان تاکنون پنج ماه گذشته و کار من همچنان خوابیده است. تا به امروز را اگر بخواهم حساب کنم بیش از ۱۰۰ میلیارد تومان خسارت دیده‌ام.

■ اکنون وضعیت کارتان به چه شکل است، روزها را چطور سپری می‌کنید؟

از اردیبهشت‌ماه هر چه داشتم را فروختم؛ از طلا و ماشین شروع شد و حتی شاید به فروش تخت‌خوابم هم پرسم. با این حال، حرف من این است که می‌فروشم و بعداً بهتر از آن را می‌خرم. شرایط سختی دارم و به ۱۲ سال پیش بازگشته‌ام. زندگی‌ام را به تاراج زدم تا دوباره بتوانم کار را آغاز کنم. گلایه‌ای برای فروختن همه زندگی‌ام ندارم اما از پس بدهی بر نمی‌آیم. وزنه سنگینی است که نمی‌توانم بلند کنم و من را له می‌کند. نمی‌دانم در نهایت این بدهی چه اتفاقی را برای من رقم می‌زند.

■ روزهای آینده را چطور می‌بینید؟

به خود ایمان دارم و کار را دوباره راه می‌اندازم. این روزها می‌گذرد اما روسیاهی برای افرادی می‌ماند که آن روز به ما گفتند پشت شما هستیم؛ اما کاری نکردند. ■

چشمانم دود می‌شد؛ پاسخ آتش‌نشانی به من این بود که خیلی آب آوردیم تا خاموش کنیم اما نشد و به ما گفتند رها کنیم و بازگردیم. از آن‌ها پرسیدم چه کسی به شما گفته بروید؟ اما پاسخی داده نشد. زندگی من می‌سوخت اما کسی نیامد. روز نخست پس از انفجار، مسئولان دولتی به من گفتند که برای آواربرداری به تو نیرو می‌دهیم اما این کار را نکردند. امید داشتم کارهای حداقلی را برایم انجام دهند. در شهر من تمام ماشین‌آلات مورد نیاز آواربرداری وجود داشت؛ اما به من ندادند و خودم با هزینه شخصی کار آواربرداری را انجام دادم. چرا باید تنها پاسوز شوم و هیچکس هم طی این پنج ماه حالم را نپرسد؟ در این جنگ زندگی، مال و کسب‌وکارم را از دست دادم. پیش از این کوه خنده و امید بودم اما اکنون به همسرم می‌گویم اگر من را در کوچه رها کنی، باید آدرس را درون جیبم بگذاری تا خانه را پیدا کنم.

■ در این شرایط چه چیزی به شما امید می‌دهد؟

من از صفر شروع کردم و به این جا رسیدم. باید کار خود را دوباره راه‌اندازی کنم. به هیچ وجه اما و اگر در این موضوع نمی‌آورم. خیلی تلاش می‌کنم و دست و پا می‌زنم اما هیچ‌کس حتی با یک تماس امیدواری نداده است. آن اوایل شخصی به من زنگ زد و قول وام داد. من و همسرم بسیار خوشحال شدیم؛ اما هرچه جلوتر رفتیم، فهمیدیم قرار نیست اتفاقی رخ دهد. این وعده‌و وعیدها چند بار به ما داده شد؛ هرچند که انجام نشدنی بود اما دولت همین‌کار را هم نکرد. بارها به سازمان صمت رفتم و آن‌جا گریه و التماس کردم اما حتی قول یک

میلیارد تومانی، حداقل یک سند ۲۰ میلیارد تومانی از من می‌خواهند. اگر سندی به این ارزش داشتم از ابتدا آن را می‌فروختم و این‌گونه هیچ احتیاجی هم به کمک نداشتم. اگر بخواهم وام بگیرم، شرایط یکسانی با افراد دیگر دارم. پس چه تفاوتی میان یک تولیدکننده با دیگران وجود دارد؟ برای درخواست وام ۱۰ میلیارد تومانی، با فرماندار و مسئولان سازمان صنعت و معدن و چندین فرد دیگر صحبت کردم؛ اما پاسخ این بود که بودجه‌ای نیست که به شما بدهیم. پس خبری از وام نیست. پنج ماه گذشته است و روال کار من که جنگ‌زده هستم با دیگران فرقی ندارد. پس چرا می‌گویند شرایط برای همه ما جنگی است؟ من ایرانی هستم و وطن خود را دوست دارم. گلایه‌ای از جنگ ندارم و این اتفاق برای وطن من رخ داده است. در این شرایط همه باید کنار هم باشیم؛ اما چرا اکنون که شرایط آرام شده است، همه کنار رفته‌اند و من تنها مانده‌ام؟ به من می‌گویند خدا را شکر کن خودت سالم هستی. من سالم هستم اما جان من ذره‌ذره گرفته می‌شود و کسی نمی‌بیند. با این حجم بدهی که نمی‌توانم پس بدهم، چه جان سالمی می‌خواهم؟ اگر می‌مردم خیلی برایم بهتر بود تا این‌که اعتبار من در صدم ثانیه دود شود و به هوا برود.

■ عملکرد نیروهای آتش‌نشانی و نجات چطور بود؟

روز بعد که کل زندگی من در آتش می‌سوخت، با آتش‌نشانی تماس گرفتم اما کسی پاسخگو نبود و زندگی من ذره‌ذره جلوی

روزشمار برندهای فن آوری اطلاعات در بهار ۱۴۰۵

۵۲

ایرانسل
ایرانسل: رونمایی از
دانا پلاس؛ اکوسیستم
مدیریت رویدادهای آنلاین

۱۵

Done.
پلتفرم دان: ارائه بسته
حمایتی ۱۰ میلیارد
تومانی به ۱۰ کسب و کار

۱۶

همراه اول: درآمد ۱۹
هزار میلیارد تومانی در
سال ۱۴۰۴

۱۶

سروش پلاس: پیوستن
۹ میلیون کاربر جدید در
کمتر از ۶۰ روز

۲۲

داتین
داتین: برگزاری وبینار
آشنایی نسل نوجوان با
مشاغل فناوری

۱۶

پیشگام رایان: انتشار
نسخه جدید ابر پیشگام
با عنوان «عیدانه»

۳۰

همراه اول: راه اندازی
پویش «فرشته های
میناب»

۵۰

تپسی دکتر: راه اندازی
سرویس «داروهای
کمیاب»

۳۰

فناپ تک: برگزاری مجمع
عمومی عادی سالانه

۵۰

تپسی: ۹ درصد کاهش
درآمد در فروردین ماه

۵۹

ایرانسل: رونمایی از
دفتر کار ابری «یلو آفیس»
برای شرایط جنگی

فروردین

اردیبهشت

۵۳

تپسی: توسعه فعالیت در
استان های شمالی کشور

۱۵

آچاره
آچاره: انتشار گزارش
عملکرد جنگ ۳۹ روزه؛
ثبت ۱۱۹ هزار سفارش

۵۹

سروش پلاس: امکان
فعال سازی حساب
کاربری برای ایرانیان
خارج از کشور

۲۰

تاپین، ایده پردازان،
دفتر شما، ایران سرور
و ژاکت: مشارکت در
راه اندازی کمپین «سهم
ما از همدلی» در حمایت
از کسب و کارها

۲۳

تپسی: افت ۸۳ درصدی
درآمد اسفند ۱۴۰۴ به
نسبت متوسط زمستان

۵۶

ایرانسل: اجرای کمپین
ملی «روز شهرها و
استان ها»

۵۹

آسیاتک: افت ۱۰ درصدی
درآمد در فروردین نسبت
به اسفند ۱۴۰۴

۲۰

اسنپ: کاهش ۳۵ تا
۶۰ درصدی سفرهای
درون شهری در ایام جنگ

۲۳

رایچت: محاسبه قیمت
خدمات با تعرفه سال
قبل تا پایان فروردین ماه

۵۰

Done.
پلتفرم دان: ارائه
تبلیغات Pre-roll و
بنر تبلیغاتی رایگان به
کسب و کارهای آسیب دیده

۲۱

آچاره: ارائه وام ۴۰۰
میلیونی برای نصب پنل
خورشیدی خانگی

۲۱

AFR@NET
افرانت: کاهش ۳۷
درصدی درآمد طی
روزهای جنگ

۲۴

پیشگام رایان: برگزاری
۷ هزار رویداد آنلاین در
روزهای جنگ



روایت محمد عزیزاللهی از صنعت نرم افزارهای اداری در نیمه اول سال ۱۴۰۵

حرکت روی لبه

همکاران سیستم یکی از معدود شرکت‌های خصوصی فعال در حوزه فن آوری اطلاعات است که در تمام طول فعالیت خود پرچمدار بازار بوده است. این شرکت که اخیراً از نسل جدید محصولات خود رونمایی کرد، سال‌هاست سهم بزرگی از بازار نرم افزارهای اداری را در اختیار دارد. به همین بهانه‌ها، پای صحبت‌های محمد عزیزاللهی، مدیرعامل همکاران سیستم نشستیم تا از رویکرد این شرکت نسبت به شرایط حاکم بر بازار ایران مطلع شویم. عزیزاللهی در بخش پایانی این گفتگو به آنچه در روزهای جنگ بر همکاران سیستم گذشت، نیز اشاره کرد.

■ نرم افزارهای سازمانی در چهار دهه گذشته چه تحولاتی را از سر گذرانده‌اند؟

شروع فعالیت همکاران سیستم با این منطق بود که ما بتوانیم به کسب و کارها کمک کنیم تا الگوی حسابداری دفتری و دستی را جمع کنند و به سمت مکانیزه شدن و به اصطلاح دیجیتالی شدن حرکت کنند. هدف این بود که فرایندهای اداری در شرکت‌ها روان‌تر و بهتر پیش برود. جلوتر که رفتیم، با ظهور تکنولوژی‌های جدید و آمدن سیستم‌عامل ویندوز و اپلیکیشن‌هایی که تحت ویندوز کار می‌کردند، یک فرصت جدید برای یکپارچه کردن فرایندها ایجاد شد. تا آن زمان، چالش عمده این بود که نرم افزارها غیریکپارچه بودند و جزیره جزیره عمل می‌کردند؛ انبار، فروش و مالی هر کدام برای خود کار می‌کردند. بین این‌ها مغایرت‌ها و خطاهایی ایجاد می‌شد که مساله‌ساز بود و

برطرف کردن‌شان زمان و هزینه بیشتری طلب می‌کرد. آمدن نسل ویندوز به ما کمک کرد تا روی یکپارچگی متمرکز شویم. به نظر من این یکپارچگی نه تنها نرم افزارهای سازمانی را دگرگون کرد بلکه شیوه اداره کسب و کارها را هم تحت تاثیر قرار داد و بستری ایجاد کرد که از آن دوره به بعد، یعنی دهه ۸۰، کسب و کارها شروع به بزرگ شدن کردند. دسترسی سریع‌تر به اطلاعات و راحت‌تر شدن اداره کسب و کارها به مدیران این قدرت را داد که برای بزرگ‌تر شدن جسارت بیشتری داشته باشند. جلوتر که آمدیم مفاهیم ای آر پی در دنیا پررنگ شد و توجه‌ها به سمت مدیریت کل منابع سازمانی توسط ای آر پی‌ها رفت. این امکان ایجاد شد که ارتباط بین فرایندها و ذی‌نفعان مدیریت شود. این همزمان شد با قدرت گرفتن تکنولوژی وب در عرصه به کارگیری نرم افزارها. با استفاده از

این تکنولوژی، نرم افزارهای سازمانی توانستند از محدودیت جغرافیایی و وابستگی به مکان فیزیکی رها شوند. ما نیز از این فرصت استفاده کردیم و این‌جا نسل سوم محصولات همکاران سیستم را طراحی کردیم. ظهور وب به شرکت‌ها کمک کرد تا شعبه‌های جدید راه‌اندازی و در نقاط مختلف دفاتر متمرکز و غیرمتمرکز ایجاد کنند. توسعه شرکت‌های زنجیره‌ای در همین دوره بود. حدود سال‌های ۹۵ و ۹۶ بود که مفهوم کلاذ، قدرت گرفت. در آن زمان، حدود پنج، شش سال بود که راهکاران یا همون ای آر پی تحت همکاران سیستم را عرضه کرده بودیم. کلاذ یک قدرت توسعه‌پذیری متفاوتی را به کسب و کارها می‌داد؛ هم از نظر سهولت سرمایه‌گذاری، هم از نظر به‌روزرسانی و در دسترس بودن و امنیت برای کسب و کارها مزیت داشت. ما نیز در آن زمان روی کلاذ متمرکز شدیم و ای آر پی را روی



دادیم و در تمام لایه‌های محصول جدیدمان از هوش مصنوعی استفاده کردیم. کلیدی‌ترین دلیلی که سراغ طراحی نسل جدید محصولات رفتیم، قدرت گرفتن هوش مصنوعی بود. هر چقدر که مشتریان ما از این محصول بیشتر استفاده کنند، بازخوردها و داده‌های بیشتری به دست می‌آوریم و سازگاری محصول را افزایش می‌دهیم.

■ یک محصول جدید طراحی کردید یا محصول قبلی را ارتقا دادید؟

محصول جدید ما راهکاران آینده است که نسل چهارم محصولات همکاران سیستم است. این محصول کاملاً از نو توسعه پیدا کرده و هیچ یک از کدهای آن‌ها با نسل قبل مشترک نیست. هر آنچه در نسل قبل محصولات همکاران سیستم بود را کنار گذاشتیم و یک محصول کاملاً نو طراحی کردیم. این محصول قرار است بر اساس توانمندی‌های هوش مصنوعی حرکت کند.

■ حفظ امنیت داده‌های شرکت‌ها چه جایگاهی در برنامه‌های همکاران سیستم دارد؟

سوال خیلی مهمی است. در این صنعت، امنیت به شدت کلیدی و محل توجه است. منطقی که ما داریم این است که به صورت چندلایه مراقبت می‌کنیم؛ هم در لایه تولید نرم‌افزار، هم در لایه دیتابیس، هم در لایه زیرساخت و سخت‌افزار که روی دیتاستر خودمان است. این فرایند را مدام به روز می‌کنیم؛ چراکه امنیت یک مقوله مقطعی و پروژه‌ای نیست. امنیت یک خط مستمر است که به صورت دائم باید به روز شود. ما باید تمام سخت‌افزارها را با آخرین نسخه‌ها به روز کنیم. همچنین باید نرم‌افزارها، آنتی‌ویروس‌ها و فایروال‌ها را نیز به روز نگه داریم. در ضمن باید الگوریتم‌های امن را تغییر دهیم تا امنیت به صورت پیوسته حفظ شود. ناگفته نماند که موضوع امنیت در نرم‌افزارهای لوکال و آن‌پریمیس با نرم‌افزارهای کلاود متفاوت است. در نرم‌افزارهای لوکال و آن‌پریمیس که مشتری خرید می‌کند، بخشی از فرایند حفظ امنیت برعهده خودش مشتری است؛ چون داده‌های روی سیستم‌های مشتری قرار دارد و ما دسترسی چندانی برای محافظت از آن‌ها نداریم. در نرم‌افزارهای کلاود، ما امکان بیشتری برای افزایش امنیت و ایمنی داریم. یک تیم متخصص، از داده‌هایی که در مرکز داده است، محافظت و به صورت دائم وضعیت را رصد می‌کنند. علاوه بر این موارد توصیه‌هایی نیز به مشتریان می‌کنیم که داده‌های‌شان را پشت لایه‌های امنیتی مختلف قرار دهند.

■ در میان شرکت‌های ایرانی فعال در حوزه فن آوری اطلاعات، محدود شرکتی را می‌توان

که بر فضای کسب‌وکار تاثیر زیادی گذاشت و آن هم تولد و رواج استفاده از تلفن همراه بود. همکاران سیستم از ظرفیت‌های این تکنولوژی چطور استفاده کرد؟

تلفن همراه، به خصوص تلفن‌های هوشمند، تحولی شگرف بود که کل زندگی ما و فضای کسب‌وکارها را تحت تاثیر قرار داد. ما باید از این ظرفیت به نحوی استفاده می‌کردیم که نرم‌افزارها فقط محدود به نسخه دسکتاپ نباشند و امکان مراجعه سریع به آن‌ها توسط تلفن همراه هم وجود داشته باشد. همین الان اپلیکیشن‌های متعدد همکاران سیستم روی تلفن همراه قابل استفاده هستند؛ به عنوان مثال در صنعت پخش، ویزیتورها بیشتر از تلفن همراه و تبلت استفاده می‌کنند. به همین خاطر ما تمام سرویس‌های توزیع، سفارش‌گیری، تسویه حساب و گزارش‌گیری را روی نسخه تلفن همراه ایجاد کردیم. حتی در بخش انبارداری نیز استفاده از تلفن همراه در کنار هندلرها رواج دارد و ما این امکان را ایجاد کرده‌ایم. علاقه‌مندی افراد به استفاده از تلفن همراه، به خصوص به دلیل امکان اتصال به اینترنت، جزء محرک‌های کلیدی و تاثیرگذار در صنعت ما است.

■ هوش مصنوعی این روزها نقل تمام محافل است. همکاران سیستم با این پدیده جدید چه نسبتی برقرار کرده است؟

به نظر من هوش مصنوعی نسبت به همه تکنولوژی‌هایی که در چند دهه اخیر ظهور کردند، تحولی بزرگ است. اگر تکنولوژی‌هایی مانند آی‌آتی، بیگ‌دیتا، کلاود و کامپیوتینگ را کنار هم قرار دهیم، همه این‌ها در تاثیرگذاری بر فضای کسب‌وکار تقریباً هم‌وزن بودند؛ اما هوش مصنوعی از همه آن‌ها شاخص‌تر بود و منجر به اتفاق‌های بزرگی شد. پیچیدگی‌های الگوریتمی و تکنولوژیکی که هوش مصنوعی ایجاد می‌کند به کسب‌وکارها کمک کرده تا رویکردها و شیوه‌های جدیدی را در پیش بگیرند و بسیاری از کارها را ساده‌تر و با مدل‌های متفاوت‌تری انجام دهند. در ادامه همین روند، ما نیز در همکاران سیستم بهره‌گیری از هوش مصنوعی را در دستور کار قرار

ما نمی‌ایستادیم تا عمر یک تکنولوژی تمام شود و بعد سراغ تکنولوژی جدید برویم. محصولات جدید ما زمانی آماده ورود به بازار شدند که نسل قبلی آن در اوج بوده است



کلاود عرضه کردیم. آن موقع‌ها یک استراتژی هم گذاشتیم به نام «کلاود فرست»، به معنی اول کلاود. هدفمان این بود که هر محصولی طراحی می‌کنیم، بر بستر کلاود عرضه شود. این مفهوم در نرم‌افزارهای سازمانی دنیا هم یک مفهوم نوین بود. واقعیت این است که آن زمان خیلی هم از نظر سرمایه‌گذاری و هم از نظر فرهنگ‌سازی کار گسترده‌ای کردیم تا بتوانیم این مفهوم را جا بیاوریم. الان خوشبختانه بسیاری از شرکت‌ها روی این بستر کار می‌کنند. مردم هم پذیرفتند که کلاود یک واقعیت رو به جلو و اثربخش است. در سال‌های اخیر هم تکنولوژی‌های جدیدتری مانند هوش مصنوعی، بیگ‌دیتا، بلاک‌چین و آی‌آتی ظهور کردند که اکثرشان محصول انقلاب صنعتی چهارم هستند و مفهوم «تحول دیجیتال» قوت گرفت. این‌ها تکنولوژی‌ها به کسب‌وکارها را به تکاپو واداشت تا دوباره برای اداره کردن بهتر فرایندهای‌شان تلاش کنند. در نتیجه همکاران سیستم هم به عنوان شرکتی که در این عرصه پرچمدار و پیشرو است، سراغ به خدمت گرفتن این تکنولوژی‌ها رفت تا نسل جدید محصولات خود را طراحی کند.

■ آنچه مشاهده می‌شود پویایی مداوم همکاران سیستم متناسب با پیشرفت تکنولوژی‌ها است.

ما در این چهار دهه دو رویکرد کلیدی را در مد نظر داشتیم؛ اول این‌که ما نمی‌ایستادیم تا عمر یک تکنولوژی تمام شود و بعد سراغ تکنولوژی جدید برویم. محصولات جدید ما زمانی آماده ورود به بازار شدند که نسل قبلی آن در اوج بوده است. به بیان دیگر همیشه محصول جدید همکاران سیستم با محصول قبلی رقابت کرده است. نکته دوم این است که در راستای استراتژی پرچمدار و پیشرو بودن در بازار، همیشه باید تکنولوژی‌های روز را به خدمت بگیریم و یک نوآوری جدید به وجود آوریم. این روی لبه حرکت کردن جزء مزیت‌های کلیدی همکاران سیستم است که روی آن تاکید زیادی داریم.

■ در این چهار دهه‌ای که روایت کردید یک اتفاق دیگر هم افتاد

پیدا کرد که عمر شرکت از عمر کارکنان اش بیشتر باشد. همکاران سیستم، این ویژگی را دارد که از بسیاری از کارکنان خود مسن تر است. این جا مقوله آموزش و حفظ فرهنگ سازمانی اهمیت زیادی پیدا می کند.

یک افتخار برای صنعت آی تی ایران این است که همکاران سیستم تقریباً هم سن شرکت های بزرگی مانند مایکروسافت و اس ای پی است. در شرایطی که دنیا همیشه در تکنولوژی چند گام از ما جلوتر بوده، همکاران سیستم تقریباً با پرچمداران جهانی این حوزه هم سن است و در یک زمان شروع به فعالیت کرده است. چهل ساله شدن این برند خبر خیلی خوبی برای صنعت آی تی کشور است. ما برای صد ساله شدن همکاران سیستم هم برنامه ریزی کرده ایم و امیدواریم بتوانیم آن را توسعه بدهیم. البته رسیدن به این هدف چندان کار ساده ای نیست و به سرمایه گذاری مالی دائم و ایده پردازی مداوم نیاز دارد. در همکاران سیستم از همان روز نخست این فرهنگ شکل گرفت و نهادینه شد که سرمایه انسانی محور کلیدی توسعه و ماندگاری شرکت است. با توجه به این نگاه که در فرهنگ سازمانی همکاران سیستم وجود دارد، یک موسسه آموزشی و پژوهشی با رسالت چندگانه ایجاد شده است. اول این که تخصص نیروهای داخل سازمان را افزایش می دهد؛ دیگر این که مشتریان همکاران سیستم را توانمند می کند؛ سوم هم این که به فراگیرهای آزاد آموزش می دهد. با توجه به این که مجموعه همکاران سیستم متناسب با رشد تکنولوژی، مدام در حال توسعه است، لازم است که دانش کارکنان مان هم به روز باشد و سطح آن ها مدام ارتقا پیدا کند. از سوی دیگر وقتی یک محصول جدید به بازار عرضه می کنیم تمام افراد عملیاتی که درگیر محصول هستند در یک دوره به روزآوری شرکت می کنند تا نسبت به محصول جدید تسلط بیشتری پیدا کنند. نیروهای جدیدی که جذب همکاران سیستم می شوند نیز هرچند همگی از دانش روز برخوردار هستند اما به آموزش و تطبیق پذیری با سازمان نیاز دارند. در کنار مباحث آموزشی، با برگزاری دوره های انتقال تجربه و کارگاه های مختلف سعی می کنیم افراد را ارتقا بدهیم تا با کمک همدیگر این مسیر رشد را تجربه کنیم.

■ با توجه به شرایطی که بر جامعه و بازار حاکم است، شما چه فرصت ها و تهدیدهایی را تا پایان سال ۱۴۰۵ پیش روی صنعت خودتان می بینید؟

ما دو، سه سال است که وارد یک دوره عدم قطعیت شده ایم. در یک سال اخیر این شرایط خیلی اوج گرفت. هرچند امیدوارم زودتر از این شرایط خارج شویم اما لازم است نگاه بلندمدتی داشته باشیم. در این شرایط ما فرصتی که برای خودمان تعریف کردیم این است که ببینیم

چطور می توانیم در این شرایط به سازمان ها کمک کنیم تا ضمن حفظ بقای خود، توسعه نیز پیدا کنند و توان تاب آوری شان افزایش پیدا کند. کسب و کارها از ما انتظار دارند با ایجاد زیرساختی یکپارچه، به آن ها در افزایش رقابت پذیری، تصمیم گیری دقیق تر، بهینه سازی خرید و تولید، مدیریت موثر موجودی و نقدینگی، بهبود فرایند فروش و برگشت کالا و محاسبه دقیق بهای تمام شده کمک کنیم. همه این توانمندی ها کمک می کند که سازمان ها ماندگارتر باشند. ما در این شرایط به کسب و کارها کمک می کنیم تا از این دوره بحران گذر و پس از آن به توسعه فکر کنند. بنابراین ما این را یک فرصت در توسعه کسب و کار می بینیم که نوعی رابطه برد-برد برای ما مشتریان همکاران سیستم است. همزمان در حال فکر کردن به این هستیم که چطور نوآوری هایی را به کار بگیریم که توان تاب آوری شرکت ها را افزایش دهد و در مسیر توسعه به آن ها کمک کند.

■ با توجه به روزهای تلخی که از بهار پارسال تجربه کردیم، سخت ترین روزهای همکاران سیستم در این مدت داشت، را روایت می کنید؟

هر دو جنگی که از سر گذرانیم، روزهای خیلی سختی را برای ما رقم زد. جنگ اول که خیلی شوکه کننده بود و اصلاً تجربه آن شرایط را نداشتیم. ما بلافاصله وارد فضای دورکاری شدیم. خوشبختانه ابزارهای لازم برای تنظیم فرایندها و دستورالعمل های جدید کاری را در اختیار داشتیم ولی همزمان دغدغه های متعددی نیز داشتیم؛ این که پرسنل کجا هستند؟ حال بچه ها چطور است؟ آیا کسی آسیب دیده؟ چطور می توانیم فرایند ارائه خدمت را سرپا نگه داریم؟ ولی خب جنگ اول کوتاه و گذرا بود، فکر می کنم سخت ترین روزها را در اسفند تجربه کردیم، شرایط خیلی سخت و بحران خیلی عمیق شد. در آن دوره کسب و کارهای زیادی تعطیل شدند. نگرانی ها و استرس ها خیلی بالا رفت. با این حال ما از تجربه قبلی خوب استفاده کردیم و آماده بودیم. بچه ها هم تقریباً خودشان را پیدا کرده بودند و بر کارها مسلط شدند. فضای ابزاری ما کار می کرد و

■ به عنوان آخرین سوال؛ همکاران سیستم چه چشم انداز و برنامه ای برای آینده دارد؟

من فکر می کنم در آینده با استفاده از تکنولوژی های جدید، نرم افزارهای سازمانی توسعه بیشتری پیدا می کنند. این در شرایطی است که کسب و کارها بزرگ می شوند و پیچیدگی ها بیشتر می شود؛ خریدارها هم حساس تر از قبل می شوند. همه این ها بدون مدیریت اطلاعات و بدون استفاده از تکنولوژی و فن آوری اطلاعات امکان پذیر نیست. فضای تکنولوژی هم خوشبختانه خیلی باز و رو به جلو حرکت می کند. به عنوان مثال با آمدن آی اوتی، این قابلیت به صنایع داده شد که تمام مکانیزم ها و فرایندهای داخلی خود را از خط تولید و انبار گرفته تا کیفیت محصول کنترل کنند. این تکنولوژی ها علاوه بر ایجاد امکان نظارت مداوم، الگوهای بهبود را هم به مدیران پیشنهاد می دهند. بنابراین من آینده این صنعت را خیلی مثبت می بینم. در همکاران سیستم هم استراتژی ما اولویت قائل شدن برای هوش مصنوعی است. تمام محصولات جدیدی که در مقیاس های مختلف از جمله همکاران، راهکاران، سپیدار یا دشت طراحی می کنیم، بر مبنای توانمندی های هوش مصنوعی خواهد بود. در فرایندهای داخلی هم سعی می کنیم نسخه جدیدی از همکاران سیستم را بسازیم که بهره وری و بهبود بیشتری داشته باشد. ■



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

توسعه آموزش مان اتفاق می افتاد. خوشبختانه ارتباط با مشتریان برقرار بود و تقریباً هیچ یک از سرویس ها از دسترس خارج نشد.

■ به نظر می رسد این دو جنگ، همکاران سیستم را چابک تر از قبل کرده است.

تا قبل از جنگ، همیشه فکر می کردیم که در شرایط بحران اقتصادی، چطور باید ماندگار و تاب آور باشیم؛ اما وقتی جنگ شد فهمیدیم که شرایط و بحران سخت تری هم وجود دارد که تهدیدهای جدی تر به دنبال دارد و ما باید بتوانیم در آن شرایط سخت تر از سازمان و بچه های همکاران سیستم و مشتریان مان محافظت کنیم. تعبیرتان درست است؛ بعد از این دو جنگ ما یک لایه توانمندتر شدیم.

■ به عنوان آخرین سوال؛ همکاران سیستم چه چشم انداز و برنامه ای برای آینده دارد؟

من فکر می کنم در آینده با استفاده از تکنولوژی های جدید، نرم افزارهای سازمانی توسعه بیشتری پیدا می کنند. این در شرایطی است که کسب و کارها بزرگ می شوند و پیچیدگی ها بیشتر می شود؛ خریدارها هم حساس تر از قبل می شوند. همه این ها بدون مدیریت اطلاعات و بدون استفاده از تکنولوژی و فن آوری اطلاعات امکان پذیر نیست. فضای تکنولوژی هم خوشبختانه خیلی باز و رو به جلو حرکت می کند. به عنوان مثال با آمدن آی اوتی، این قابلیت به صنایع داده شد که تمام مکانیزم ها و فرایندهای داخلی خود را از خط تولید و انبار گرفته تا کیفیت محصول کنترل کنند. این تکنولوژی ها علاوه بر ایجاد امکان نظارت مداوم، الگوهای بهبود را هم به مدیران پیشنهاد می دهند. بنابراین من آینده این صنعت را خیلی مثبت می بینم. در همکاران سیستم هم استراتژی ما اولویت قائل شدن برای هوش مصنوعی است. تمام محصولات جدیدی که در مقیاس های مختلف از جمله همکاران، راهکاران، سپیدار یا دشت طراحی می کنیم، بر مبنای توانمندی های هوش مصنوعی خواهد بود. در فرایندهای داخلی هم سعی می کنیم نسخه جدیدی از همکاران سیستم را بسازیم که بهره وری و بهبود بیشتری داشته باشد. ■



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

چرا آروند بهترین انتخاب است؟

آخرین به روزرسانی: پایان مرداد ۱۴۰۵



45,922

تعمیرات انجام شده



21

سال فعالیت مستمر



92,044

تعداد گارانتی سبز



67,020

تعداد گارانتی طلایی

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



۰۲۱-۴۲۵۲۸۰۰۰

www.arvandguarantee.com

تماس فوری

۰۹۰۲۴۲۵۲۸۰۷





تحلیل مدیرعامل عصر داده‌های آسیاتک از آینده امنیت در عصر دیجیتال توسعه زیرساخت‌ها در شرایط جنگی

در چند سال اخیر شاهد رشد روزافزون سیستم‌های ابری بوده‌ایم و به نظر می‌رسد که در آینده نزدیک این نوع از سیستم‌ها به طور کلی جایگزین روش‌های پرهزینه سنتی خواهد شد. به خصوص این که شرکت‌های بزرگ، بانک‌ها و فعالان حوزه‌های امنیت به مزایای این نوع از سیستم‌های جدید برای ارائه سرویس‌های کم‌هزینه، پایدار و امن پی برده‌اند. رضا رجالی‌زاده، مدیرعامل عصر داده‌های آسیاتک در این گفتگو از مزایای استفاده از سیستم‌های ابری و وضعیت امروز ایران و جهان در این حوزه سخن می‌گوید.

دنبال زیرساخت‌های پایه بودند و ارائه خدمات به آن‌ها پیچیدگی زیادی هم نداشت؛ اما عده‌ای هم دنبال این موضوع بودند که اصلاً نمی‌خواستند زیرساخت مورد استفاده در نقطه متمرکز کشور، یعنی تهران، مستقر باشد؛ حتی نمی‌خواستند این زیرساخت در حوالی تهران هم باشد؛ چرا که احتمال حملات سنگین‌تر به کل زیرساخت‌های تهران وجود داشت. ما آمادگی لازم را داشتیم اما بسیاری از همکاران مان این پیش‌بینی را نکرده بودند و خسارت دیدند. دلیل آمادگی‌مان هم این بود که به واسطه ماهیت گروه آسیاتک، جز اولین شرکت‌هایی بودیم که از طرف وزارت ارتباطات برای ایجاد توزیع‌شدگی مکلف شدیم. ما در هلدینگ آسیاتک هم‌زمان با سرویس‌های پایه، زیرساخت توزیع‌شده در سطح کشور را هر چند در ابعاد کوچک، راه‌اندازی کرده بودیم. یعنی در ابتدا برآوردمان

از ارائه‌دهندگان خارجی سرویس گرفته بودند. دلیل استفاده از سرورهای خارجی این بود که گوگل راحت‌تر و با تاخیر کمتری به آن سرورها دسترسی داشت و در نتیجه می‌توانستند بر کیفیت سنوی سایت و سرویس اثر بگذارد؛ اما در یک سال گذشته چنین چیزی عملاً امکان‌پذیر نبود. یعنی جستجوی وجود نداشت که کسی بخواهد از سنو هم استفاده کند. بنابراین، کسب‌وکارها مانند فروشگاه‌های آنلاین، سی‌آرام‌ها یا نرم‌افزارهای یکپارچه به این سمت آمدند که دست‌کم سایت‌شان در داخل کشور قابل بهره‌برداری باشد تا بتوانند سرویس‌های خود را به کاربران ارائه کنند.

■ به نظر شما مهم‌ترین هدف کسب‌وکارها از این تصمیم‌ها چه بود؟

در واقع، این افراد و کسب‌وکارها به

■ جنگ چه چالش‌هایی برای شما به عنوان شرکت فعال در حوزه ارتباطات ایجاد کرد؟

از زمانی که جنگ تحمیلی دوازده‌روزه شکل گرفت، عملاً مجموعه عصر داده‌های آسیاتک با شرایط نامتعارف و غیرقابل پیش‌بینی در زیرساخت کشور مواجه شد. از سال ۱۳۹۸ به عنوان مختلف قطعی اینترنت را در ایران تجربه کردیم و زیرساخت‌ها با اختلال روبه‌رو شدند؛ اما در سال ۱۴۰۴ با شرایط عجیب و غریبی مواجه شدیم. به خصوص در طول جنگ دوازده‌روزه که به طور کلی نوع بهره‌برداری از زیرساخت‌ها در کشور متفاوت شد. اینترنت برای حفاظت از زیرساخت‌های کشور و همچنین جلوگیری از حمله سایبری دچار اختلال شد. در نتیجه طی یک سال گذشته با مجموعه‌ای از اتفاقات خاص روبه‌رو شدیم. برای نمونه، کسب‌وکارهایی بودند که پیش از مراجعه به ما

در نهایت مساله سخت‌افزار مطرح می‌شود؛ اما وقتی شما به سمت استفاده از خدمات ابری می‌روید، یکی از نکات فوق‌العاده مثبت این است که در انحصار هیچ برندی نیستید و از هر تجهیزاتی در بازار می‌توانید استفاده کنید تا سرویس و خدمات را ارائه دهید. مهم این است که زیرساخت، سازگاری لازم با زیرساخت ابری را داشته باشد. در واقع، بزرگ‌ترین مزیت خدمات ابری این است که شما درگیر سخت‌افزار انحصاری نیستید و به راحتی می‌توانید تغییرات را در هر زمان ممکن، اعمال کنید. در این مدت مشترکین بسیاری داشتیم که زیرساخت خود را سازگار با خدمات ابری طراحی کرده بودند. کار انتقال و مهاجرت در این شرایط با چند اقدام ساده انجام می‌شد و این برای تیم ما بسیار لذت بخش بود.

■ شما در صحبت‌های‌تان به حمله سایبری علیه چند بانک مهم کشور اشاره کردید. اصولاً این حجم گسترده از حملات سایبری چرا اتفاق می‌افتد؟

نکته مهم نحوه برخورد با بحث امنیت در شرکت‌های غیر مرتبط با امنیت سایبری است. در چنین سازمان‌هایی وقتی مدیرعامل به یک نفر در واحد آی‌تی اعتماد می‌کند، آن فرد به همه کاره آن حوزه به خصوص در بحث امنیت تبدیل می‌شود. حالا هر کسی هم بگوید که خطای خاصی در سیستم وجود دارد، چون به آن فرد اعتماد شده است، دیگر حرف منتقد را قبول نمی‌کنند. این‌که این اعتماد درست است یا اشتباه، در همین بحران‌ها مشخص می‌شود. وقتی شما با یک حمله سایبری طرف هستید که از طریق سخت‌افزار انجام شده است، نشان می‌دهد که پتانسیل مقابله با آن وجود داشته است. می‌توانید سخت‌افزارها را به روزرسانی کنید تا امنیت لازم ایجاد شود؛ اما وقتی این نوع از حملات از طریق زیرساخت‌های نرم‌افزاری اتفاق می‌افتد، افراد بسیار بیشتری درگیر می‌شوند. به عنوان مثال برنامه‌نویس در نوشتن کدها اشتباه کرده یا تنظیمات امنیتی درست نبوده است. ولی واقعیت این است که در کشور ما امنیت به معنای واقعی آن به درستی پیاده‌سازی نشده است. از سوی دیگر، زیرساخت‌های استفاده شده در سازمان‌ها به شدت مستهلک هستند. خیلی از سازمان‌ها و مراکزی که در حال فعالیت هستند، تجهیزات سوئیچینگ فوق‌العاده قدیمی‌شان اصلاً امکان به روزرسانی ندارند. برخی از نقاط ضعف هم به دلیل طرز برخوردمان پیش می‌آید. وقتی تجهیزات دست دوم را به این دلیل که بهای تمام شده کمتری داشته باشیم، از امارات وارد می‌کنیم، به همین مشکل برمی‌خوریم. چرا که طرف اماراتی این تجهیزات را از مزایده‌ای در آمریکا خریده تا آن‌ها را به کارخانه‌های ضایعات طلا در امارات بفروشد. ما در ایران

شد. تجهیزات مورد نیاز دیگر از سمت جنوب وارد کشور نمی‌شد و تامین تجهیزات از مرزهای غیر از مرزهای جنوبی بسیار پرهزینه بود. تعداد کمی از شرکت‌ها هم تجربه این را داشتند که از مرزهایی غیر از مرزهای جنوبی این نوع تجهیزات را وارد کنند؛ چرا که معمولاً مرجع واردات تجهیزات مورد نیاز؛ امارات یا چین بود و حتی محصولات چینی هم از مسیر امارات به دستمان می‌رسید.

■ در واقع تقاضا زیاد و عرضه کم بود.

در همین زمان، حجم زیادی از درخواست‌ها ایجاد شد که شاید سه تا چهار سال بود که برای آن‌ها التماس می‌کردیم تا مسئولان را مجاب به انجام‌شان کنیم. ناگهان کار به جایی رسید که همه آن زیرساخت‌هایی که می‌گفتند گران است به یکباره به چتر نجات کشور تبدیل شد؛ به طوری که شب عید خرید تجهیزات‌مان بیشتر شد. البته این وضعیت برای تامین کنندگان به شدت منفعت داشت. آن‌ها در ابتدا استرس داشتند که انبارشان را بزنند؛ اما ما تجهیزات را می‌خریدیم و حداقل خیال‌شان راحت می‌شد که انبار خالی می‌شود؛ اما عملاً از پنجم فروردین به بعد دیگر تجهیزاتی در بازار وجود نداشت. هر آنچه که وجود داشت با کم لطفی برخی از تامین کنندگان گاهی تا ۲ برابر قیمت و بر اساس نرخ روز دلار به دست ما می‌رسید. طبیعی است که این هم بر بهای تمام شده برای ارائه سرویس به مشتریان تأثیر می‌گذاشت. در جلسه کارگروه داخلی به این جمع‌بندی رسیدیم که به هر حال ارائه این سرویس به صورت بلندمدت ادامه خواهد داشت. پس باید این ریسک را بپذیریم و با حداقل افزایش قیمت بتوانیم این سرویس را به مشترکین خود ارائه کنیم.

■ خدمات ابری تا چه اندازه می‌تواند چالش‌های سخت‌افزار را مرتفع کند؟

هنر خدمات ابری دقیقاً رفع همین چالش‌ها است. به عنوان نمونه در مسائل کنونی که برای بانک‌های کشور پیش آمده است،

اگر ما امنیت را به معنای واقعی ایجاد کنیم، خیلی سریع‌تر به نتیجه می‌رسیم تا این‌که بخواهیم محدودسازی را در دستور کار قرار دهیم



این نبود که ناگهان با ظرفیتی مثلاً چندین پتابایتی ذخیره‌سازی و ارائه سرویس خدمات در خارج از تهران مواجه شویم. ما فقط ظرفیتی را برای مشترکینی که واقعاً نیازمند استفاده از این سرویس بودند، طراحی کرده بودیم.

■ چطور در شرایط جنگ و بحران‌ها توانستید به این آمادگی برسید؟

در جنگ دوازده‌روزه، مقداری زیرساخت و تجهیزات در انبارهای‌مان وجود داشتند. به این ترتیب توانستیم تا حد زیادی مساله را حل کنیم؛ اما بعد از جنگ دوازده‌روزه و با اتفاقاتی که تا جنگ بعدی رخ داد، واقعاً شرایط ناپایدار بود و نمی‌توانستیم روی آن مقدار ظرفیت حساب باز کنیم. پس بر این موضوع تمرکز کردیم که تجربه جنگ دوازده‌روزه تکرار خواهد شد و اسرائیل قطعاً به دنبال این است که کشورمان را به وضعیتی مشابه لبنان تبدیل کند. ما باید آمادگی این را داشته باشیم که با توجه به وسعت کشور، از این مزیت به درستی استفاده کنیم تا بتوانیم زیرساخت را به صورت توزیع‌شده نگه داشته و سرویس پایدار به همه ارائه دهیم. خوشبختانه توزیع سرویس‌های پایه و حیاتی، در سطح کلان مسئولیت کشور جا افتاده است. بر همین اساس، نه فقط ما، بلکه شرکت‌های مشابه آسیاتک نیز تلاش می‌کنند تا این اتفاق به طور کامل روی دهد؛ اما در جنگ اخیر شرایط خیلی پیچیده‌تر شد. ما پیش از آن هم بحران‌هایی داشتیم؛ به عنوان مثال، اتفاقاتی که در دی‌ماه رخ داد و نوعی حالت توقف و خلسه در خدمات مجموعه ایجاد کرد. در آن زمان هم اینترنت قطع شد یا کند بود. درآمد هلدینگ نیز به شدت کاهش پیدا کرد و شرایط خاصی را شاهد بودیم. در آن دوره تمام تلاش‌مان این بود که این مساله را به هر نحو ممکن حل کنیم و با ارائه خدمات داخلی، مشکلات را مرتفع کنیم؛ اما در ادامه، درگیری در جنوب کشور به اوج خود رسید. از کشور امارات به ما حمله می‌شد و طبیعتاً سیستم دفاعی ایران هم به عنوان نخستین هدف، مناطقی را در امارات مورد اصابت قرار می‌داد. به این ترتیب، روابط اقتصادی با امارات به طور کامل و ناگهانی قطع



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

آسیانک بود و به سایر سرویس‌های کشور ارتباطی نداشت. هر چند بعد از آن حمله سایبری بخش محافظت از حملات دی‌اواس و مراکز اسکرام را در آسیانک راه‌اندازی کردیم.

■ به نظرتان چه چیزی در ساخت فرهنگ امنیت، کارساز است؟

مساله فرهنگ امنیت در ذهن یک کارمند شرکت کوچک تا مالک یک شرکت بزرگ وجود دارد. شاید بهتر است بگوییم ما در زمینه فرهنگ‌سازی مشکل داریم. یعنی تا زمانی که به سمت فرهنگ‌سازی نرویم، همین مشکلات را خواهیم داشت. در واقع، باید در اتاق‌های فکر بزرگ کشور در مورد این مسائل بیندیشیم و برای جا انداختن فرهنگ امنیت راهکار ارائه دهیم. اگر فرهنگ اصلاح شود، می‌توانیم قوانین درستی را تعریف کنیم که رعایت خواهند شد. این‌گونه به‌روز هستیم و نرخ حملات سایبری و آسیب‌هایش کاهش می‌یابد. واقعیت این است که حدود ۴۶ سال است که کل دنیا را از ایران ترسانده‌ایم. تازه الان به این جمع‌بندی رسیده‌ایم که این کار اشتباه بوده است. این حمله‌ها هم به صورت مهندسی شده در جریان هستند. هرچند اگر آمادگی داشته باشیم، خسارت کمتری به ما وارد می‌شود. بانک‌هایی که مورد حمله قرار گرفتند هم تا به امروز هزینه‌های بسیار زیادی کرده‌اند؛ اما قطعاً خسارت از دست دادن مشتری برای‌شان گران‌تر تمام خواهد شد. در نتیجه مهندسی اشتباه در طراحی زیرساخت و انحصاری بودن برخی از آن‌ها باعث آسیب یکسان به همه خواهند شد. شما هیچگاه نمی‌توانید تضمین کنید که آن شرکت انحصاری، این قابلیت را داشته باشد که مجموعه‌ها را در برابر چنین مواردی حفاظت کند.

■ بنابراین به نظر می‌رسد که فضای ابری می‌تواند راه‌حل مناسبی برای چالش‌هایی از این دست باشد.

امروزه شاهد یک واقعیت به نام فضای ابری یا کلاود در جهان هستیم. در واقع دنیا در حال حرکت به سمت سیستم ابری است. این حرکت از سال ۲۰۰۸ در دنیا آغاز شد؛ اما ما به دلایل مختلف حدود هفت یا هشت سال است که آن را شروع کرده‌ایم. شاید مشکل همان فرهنگ‌سازی و عدم آموزش کافی باشد. هرچند منافعی که سیستم‌های قدیمی برای عده خاصی داشته نیز در این زمینه تاثیرگذار بوده است. وقتی از زیرساخت صحبت می‌شود، باید بدانید که توسعه، امنیت و عملیاتی که باید اتفاق بیفتد، سه پارامتر کلیدی هستند. شما هر سه پارامتر را در سیستم ابری خواهید داشت؛ با سیستم ابری می‌توان از انحصار سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جلوگیری کرد. همچنین با حرکت به سمت دنیایی که اپن سورس، کد و دستیارهای هوش مصنوعی در آن حکم‌فرمایی، سیستم ابری

این‌که با قوانین خاص، فقط تامین‌کننده‌های خاصی قادر به انجام کار هستند و این بهای تمام شده را افزایش می‌دهد. معمولاً بخش خصوصی به خاطر یک سری قوانین هزینه زیادی به خود تحمیل نمی‌کند تا از تامین‌کننده‌های خاص خرید کند و ترجیح می‌دهد که تجهیزات را از مبادی خریداری کند که ارزان‌تر است.

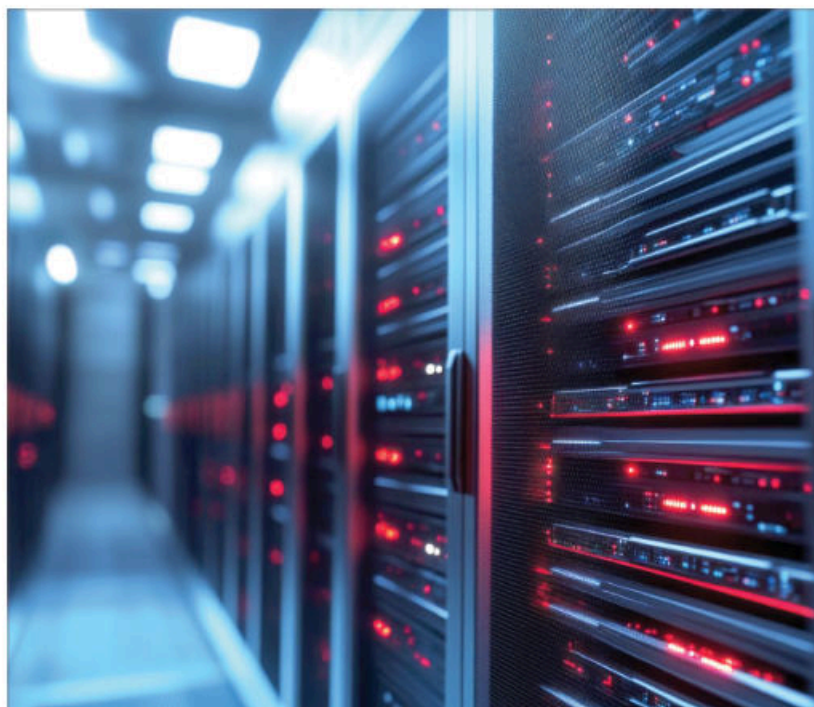
■ پس همه حملات سایبری مشخصاً به دوره جنگ مربوط نمی‌شود.

همه حملات سایبری که اتفاق می‌افتد به جنگ مربوط نمی‌شود. ما آن‌قدر ضعف عملیاتی در زیرساخت‌های تجهیزاتی و طراحی امنیت داریم، که این موضوع همیشه برای‌مان جدی خواهد بود. برای نمونه همیشه باید مطمئن باشیم که واحد اس‌اوسی شرکت‌مان که وظیفه نظارت، پایش، تجزیه و تحلیل و پاسخ‌گویی به تهدیدات سایبری و حوادث امنیتی را بر عهده دارد، به درستی کار می‌کند. آیا واحد ان‌اوسی شرکت که باید به صورت متمرکز و شبانه‌روزی وظیفه مانیتورینگ، مدیریت، و نگهداری از زیرساخت‌های شبکه را بر عهده داشته باشد هم به درستی کار می‌کند؟

■ واکنش شما به این حملات چه بود؟

یکی از دغدغه‌های اولیه تیم ما در زمینه ارائه خدمات ابری این بود که داشبوردهایی را برای رصد دائمی اتفاقات داشته باشیم. همان‌طور که در حمله سایبری اردیبهشت ۱۴۰۲ به آسیانک هیچ کدام از مشتری‌های ما تلفات ندادند. این در حالی بود که زیرساخت ما حمله‌ای حدود ۴۹۰ گیگابایت در ثانیه را تحمل کرد. این حجم از حمله، حمله اختصاصی به

به دلیل صرفه‌جویی و قیمت بالای محصولات جدید، از نسل هشت‌اچی که مربوط به حدود ۲۰ سال پیش است یا نسل ۹ که مربوط به حدود پنج یا شش سال پیش است، استفاده می‌کنیم. با توجه به این‌که دشمن باهوشی هم داریم، او می‌تواند اسکرپیت مخرب را به کمک این سخت‌افزارهای ضایعاتی وارد شبکه ما کند یا حتی می‌تواند این کدها را در داخل به روزرسانی‌های نرم‌افزاری قرار دهد؛ چراکه می‌داند هیچ کشوری جز ایران از این سخت‌افزارهای قدیمی استفاده نمی‌کند. اگر همه این‌ها را کنار بگذاریم، امنیت باید متولی داشته باشد. متولی‌ای که فقط قانون‌گذار نباشد و با توصیه‌هایی چون «اجازه ندارید از این نرم‌افزار استفاده کنید»، «اجازه ندارید از آن محصول استفاده کنید»، «این محصول مورد تایید ما نیست»، «این سخت‌افزار مورد تایید ما نیست» کار را پیش نبرد. باید قبول کنیم که وظیفه اولیه این سازمان‌ها متولی شدن برای آموزش امنیت است. به بیان بهتر، اگر ما امنیت را به معنای واقعی ایجاد کنیم، خیلی سریع‌تر به نتیجه می‌رسیم تا این‌که بخواهیم محدودسازی را در دستور کار قرار دهیم. البته استثنائاتی هم وجود دارد. برای نمونه اگر سخت‌افزاری واقعاً مخرب بوده و تشخیص درستی درباره آن داده شده باشد، طبیعتاً نباید استفاده شود؛ اما وقتی فرهنگ‌سازی و آموزش به بهترین نحو انجام شده و دانش روز دنیا نیز مورد بررسی قرار گرفته باشد، خیلی سریع‌تر به نتیجه خواهیم رسید. این در حالیست که با چند دستورالعمل و با ایجاد چند قانون دست‌وپاگیر، فقط فرایند را سخت‌تر می‌کنیم. یک نکته دیگر هم در این زمینه وجود دارد.



خودمان تورم نقطه به نقطه وحشتناکی را تجربه می‌کنیم و به آن عادت کرده‌ایم؛ اما در بیشتر نقاط جهان، اثر تبدیل تورم نیم درصدی به تورم یک درصدی در حد تورم ۵۰ تا ۱۰۰ درصدی ما خواهد بود. آن‌هایی هم که اندک دانش اقتصادی دارند، می‌دانند که این کار اشتباه است. در نتیجه، همه به سمت استفاده از خدمات ابری می‌آیند.

■ به نظر می‌رسد خدمات ابری برای پلتفرم‌هایی که ترافیک بالا در بازه زمانی مشخص دارند نیز کاربردی باشد.

زیرساخت بسیار قوی در سیستم‌هایی مانند سایت ثبت نام خودرو به صورت دوره‌ای نیاز می‌شود. وقتی بخواهید به صورت مستقل کار کنید، باید حجم وحشتناکی از زیرساخت را هزینه کنید که در طول سال نیز بلااستفاده می‌ماند. در صورتی که در خدمات ابری، با چند کلیک سیستم را ارتقا می‌دهید و از فردای ثبت نام دوباره به حالت قبل برمی‌گردانید. این کار باعث مدیریت هزینه‌های شرکت خودروسازی می‌شود. یکی از بهترین روش‌های سودآوری هم مدیریت هزینه است. در جایی غیر از سیستم ابری نمی‌توانید خدمات بهینه ارائه دهید و به صورت همزمان مدیریت هزینه نیز داشته باشید.

■ پیش‌بینی شما از فضای کسب‌وکار تا انتهای سال ۱۴۰۵ چیست؟

با این‌که در شرایطی مانند برزخ قرار داریم؛ اما برداشت شخصی من افزایش حجم و نرخ خرید تجهیزات و خدمات تا پایان سال است. به تبع این موضوع، ما به عنوان تامین‌کننده خدمات، سعی می‌کنیم تا آن‌جا که ممکن است، در سال جدید از کسب‌وکارها حمایت کنیم و بر توسعه سرویس‌های بر پایه خدمات ابری متمرکز شویم. به این ترتیب می‌توانیم آن را به مرحله‌ای برسانیم که تا حد امکان، همان مزایا و ابزارهای اشاره شده را به صورت ملی و داخلی داشته باشیم. به مرور زمان، اعتماد حوزه مدیران آ‌ی‌تی و امنیت کشور به خدمات ابری بسیار بیشتر خواهد شد. مطمئناً خدمات ابری به مرور زمان، جایگزین قابل اعتمادی برای زیرساخت‌های مستقل مجموعه‌ها، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، خواهد بود. این موضوع نشان می‌دهد که ما در سال جاری به شدت نیازمند آموزش بهره‌برداری از خدمات ابری و همچنین آموزش مهاجرت به این خدمات هستیم. ما نیز در مجموعه خودمان سعی می‌کنیم این موضوع را برنامه‌ریزی و بر این داستان متمرکز شویم که بتوانیم دست کم چند رویداد در شرایط پایدار برگزار کنیم. اگر این موارد به صورت مداوم و تکرارشونده باشند، در بحث آموزش کمک‌کننده خواهند بود. ■

یا من نیز مربوط به سیستم‌های قدیمی آن‌ها بوده است. به جرات می‌توانم بگویم که در چهار سال اخیر، آمار هک و نفوذ در تولیدات نرم‌افزاری جهانی به شدت کاهش یافته است؛ چراکه تقریباً همه آن‌ها از سیستم‌های هوش مصنوعی و دوسکاپس که شامل سیستم‌های یکپارچه توسعه، امنیت و عملیات هستند، استفاده می‌کنند تا بتوانند به طور مطلوبی از سیستم خود حفاظت کنند؛ اما اگر شما کمی عقب‌تر بروید و وارد سازمان‌های سنتی بشوید که اصلاً ساختاری برای این موارد وجود ندارد، با یک بحران روبه‌رو خواهید شد. وقتی از آن‌ها در مورد زیرساخت‌های امنیتی سوال می‌کنید، معمولاً از خرید تجهیزات خاصی سخن می‌گویند. در حالی‌که حتی به آن تجهیزات در حد اسناد موجود در اینترنت نیز مسلط نیستند. اگر شما نتوانید از ابزاری که در اختیار دارید استفاده کنید، چگونه می‌توانید آن را بهینه کرده یا ایمن‌سازی مناسبی انجام دهید؟ این‌جاست که خواسته یا ناخواسته مجبور به استفاده از خدمات ابری هستید و راهکاری هم غیر از این برای آینده این صنعت وجود ندارد. هم‌اکنون چند بانک اروپایی به این نتیجه رسیده‌اند که فقط داده‌های خود را در سیستم‌های فیزیکی جدا از اینترنت نگهداری کنند و بقیه زیرساخت‌شان را کاملاً به زیرساخت ابری و توزیع شده منتقل کنند. این راهکارها در سیستم بانکی بسیار موفق بوده‌اند. دلیل این تصمیم فقط مسائل امنیتی نیست و مربوط به هزینه‌های سخت‌افزاری نیز می‌شود. همان‌طور که گفتم، تراشه در دنیا به شدت گران شده است. به طوری‌که هزینه‌های تجهیزات سخت‌افزاری و تراشه‌ها بین ۵۰۰ تا ۷۰۰ درصد رشد داشته است. قریب به یقین در آینده نیز بین ۱۵۰۰ تا ۲۰۰۰ درصد شاهد افزایش نرخ خواهیم بود. به این ترتیب برای سازمان‌های بزرگ که زیرساخت‌های سنگین دارند، هزینه‌های نگهداری دیتاسنتر و نیروی متخصص گران قیمت معقول نخواهد بود. رشد ۲ هزار درصدی در هزینه‌های این سازمان‌ها شوخی‌بردار نیست و به طور یقین باعث تغییر نگرش آن‌ها می‌شود. شاید ما در کشور

می‌تواند یک تغییر مهم در کشور ایجاد کند.

همه حملات

سایبری که اتفاق

می‌افتد به جنگ

مربوط نمی‌شود.

ما آن قدر ضعف

عملیاتی در

زیرساخت‌های

تجهیزاتی و طراحی

امنیت داریم،

که این موضوع

همیشه برای‌مان

جدی خواهد بود

■ نقش متولی را در فرهنگ‌سازی استفاده از سیستم‌های ابری چطور می‌بینید؟

متأسفانه این مورد نیز متولی خاصی در کشور ندارد. البته با توجه به تجربه‌های قبلی نیز متولی دست‌وپای بخش خصوصی را خواهد بست. معمولاً متولیان در کشور کسانی هستند که اقدام به انحصاری کردن سیستم‌ها می‌کنند. یک متولی تعرفه می‌گذارد و دیگری میان اپراتورهای مسئول اختلاف می‌اندازد. در حقیقت از اپراتورهایی که سهامداران خاصی دارند، حمایت بیشتری می‌کنند. به شخصه معتقد هستم که بازار آزاد باید در رابطه با این موارد تصمیم بگیرد و متولیان بیشتر مسئول فرهنگ‌سازی باشند. متولی حوزه خدمات ابری باید سازمان‌ها و حاکمیت را به سمت تولید محصولات مبتنی بر سیستم ابری ترغیب کند. اگر می‌خواهید نرم‌افزار جدیدی بخرید یا تولید کنید، باید از خدمات تیمی استفاده کنید که شرایط لازم را برای تولید نرم‌افزارهای ابری داشته باشد. وقتی شما ابزار و محصول ابری تولید کنید، قطعاً خروجی مطلوب‌تری خواهید داشت. در این نوع زیرساخت شما می‌توانید نظارت کاملی به پردازش‌های صورت گرفته داشته باشید و به این وسیله نرم‌افزار خود را امن‌تر کنید. به هر حال، خطای برنامه‌نویسی خواسته یا ناخواسته اتفاق می‌افتد. هم‌اکنون سیستم‌های هوش مصنوعی فراوانی وجود دارند که برنامه‌نویس‌ها کدهای خود را به منظور انجام تست نفوذ در اختیار این سیستم‌ها قرار می‌دهند. نتایج خوبی هم گرفته‌اند و اگر حجم تولیدات نرم‌افزاری روز دنیا را بنگرید، مشاهده خواهید کرد که به شدت باکیفیت‌تر، دقیق‌تر و کم‌خطا تر شده‌اند.

■ حرکت دنیا به سمت سیستم‌های ابری تا چه اندازه امنیت را افزایش داده است؟

تقریباً تمام آن اخباری که در رابطه با بازار جهانی هک و رخنه به زیرساخت می‌بینید، همگی به پلتفرم‌های قدیمی بازمی‌گردد. تمام موارد مشابه حتی در یاهو، اینستاگرام



تحلیل کیوان محیط‌مافی از تاثیر جنگ و بحران بر اکوسیستم نوآوری کارآفرینان بی‌آینده

بحران‌های اقتصادی و سیاسی گاهی پیش از آن‌که در بازار سرمایه خود را نشان دهند، آینده را از ذهن کارآفرینان دور می‌کنند. وقتی نااطمینانی به بخشی از فضای کسب‌وکار تبدیل می‌شود، برنامه‌ریزی بلندمدت جای خود را به تصمیم‌های کوتاه‌مدت می‌دهد و نوآوری، که به ثبات و افق روشن نیاز دارد، بیش از هر بخش دیگری آسیب می‌بیند. در چنین شرایطی، سرمایه‌گذاران محتاط‌تر می‌شوند، استارت‌آپ‌ها برای بقا می‌جنگند و توسعه، دیگر اولویت نخست نیست. کیوان محیط‌مافی، مدیرعامل عمانک، در این گفتگو از تاثیر همین تغییر بر اکوسیستم نوآوری ایران می‌گوید. به باور او، این تغییر مسیر رشد استارت‌آپ‌ها و رفتار سرمایه‌گذاران را بیش از هر عامل دیگری تحت تاثیر قرار داده است.

هفته چه کاری می‌توانند انجام دهند. برنامه‌ریزی بلندمدت برای پروژه‌های نوآورانه، در این شرایط واقعا دشوار است.

■ این شرایط چه پیامدهایی برای فضای سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوآور دارد؟

سرمایه‌گذاری خطرپذیر ذاتا بر این مبناست که امروز هزینه‌ای انجام شود تا در بلندمدت، با رشد و بازدهی قابل توجه، آن سرمایه بازگردد؛ اما وقتی در شرایط بحرانی، حتی بقای شرکت‌ها با ابهام مواجه می‌شود، طبیعی است که سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و خطرپذیر از اولویت خارج شوند. در چنین شرایطی، شرکت‌ها بیشتر تلاش می‌کنند بودجه خود را مدیریت کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند و تمرکزشان را

گذشته هر بار که برای اجرای یک برنامه جدید با تیم صحبت می‌کردیم، خیلی زود اتفاق یا خبری پیش می‌آمد که همه برنامه‌ها را زیر سوال می‌برد. برای مثال، قصد داشتیم یک رویداد سه روزه بین‌المللی در حوزه هوش‌مصنوعی برگزار کنیم که بتواند محلی برای معرفی ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری در ایران، ارتباط میان فعالان این حوزه و ایجاد تعامل میان کارآفرینان و سرمایه‌گذاران باشد. برای برگزاری آن، زمان و انرژی زیادی گذاشتیم و با مجموعه‌های مختلف مذاکره کردیم؛ اما در نهایت شرایط به گونه‌ای پیش رفت که در چهار ماه پایانی سال، عملا برگزاری آن غیرممکن شد. حتی امیدوار بودیم اردیبهشت یا خرداد بتوانیم دوباره آن را احیا کنیم اما نشد. در چنین فضایی، افراد بیشتر به این فکر می‌کنند که امروز یا نهایتا تا پایان

■ جنگ چه تاثیری بر اقتصاد دیجیتال و اکوسیستم استارت‌آپی ایران گذاشت؟

از نگاه من، نوآوری و توسعه فن‌آوری در فضایی آرام، با ثبات و قابل پیش‌بینی شکل می‌گیرد که کارآفرینان و افراد خلاق بتوانند با اطمینان برای آینده برنامه‌ریزی کنند؛ اما بحران‌هایی از این دست، به ویژه زمانی که یادآور تداوم سایه جنگ و تحریم بر کشور هستند، احساس امنیت و ثبات را از بین می‌برند. در چنین شرایطی، طبیعی است که افراد مدام از خود بپرسند آیا آینده‌ای که برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اند، واقعا قابل تحقق است یا خبر؟ این تردید و نگرانی برای نسل جوان و افرادی که تجربه کمتری دارند، به مراتب جدی‌تر و پررنگ‌تر است. همیشه دوست داشتم پروژه‌های جدید، بزرگ و حتی بین‌المللی را پیش ببرم؛ اما سال

■ با وجود این فرصت‌ها، مهم‌ترین نگرانی شما درباره گسترش هوش مصنوعی چیست؟

مهم‌ترین خطر هوش مصنوعی، ایجاد توهم دانستن و ساختن در افراد است. یادگیری هر مهارتی، از مدیریت محصول گرفته تا مدیریت مالی، نیازمند زمان، تمرین و درگیری ذهن خواهد بود. ممکن است شش ماه یا حتی چند سال طول بکشد تا فرد بر یک موضوع مسلط شود و بتواند آن دانش را در عمل به کار بگیرد؛ اما امروز کافی است یک سوال از هوش مصنوعی بپرسید تا در چند ثانیه متنی کامل در اختیارتان قرار بگیرد. بعد هم ممکن است تصور کنید چون آن متن را خوانده‌اید، بر آن موضوع مسلط شده‌اید؛ در حالی که فقط پاسخ را دریافت کرده‌اید و لزوماً آن دانش را عمیقاً درک نکرده‌اید. افراد با ارائه خروجی هوش مصنوعی، احساس می‌کنند بر آن موضوع مسلط هستند. در حالی که اگر از آن‌ها بپرسید نقش خودشان در تولید این خروجی چه بوده، می‌گویند چت‌جی‌بی‌تی این را گفته است. سوال این‌جاست که نقش خود شما در این فرایند چه بوده است؟ اگر عمق دانش افراد کاهش پیدا کند، دیگر نمی‌توانند از این ابزارها به شکل درست استفاده کنند و در نهایت به راحتی جایگزین خواهند شد. از طرف دیگر، امروز ساخت اپلیکیشن، تولید تصویر، ویدئو یا حتی کدنویسی با کمک هوش مصنوعی بسیار ساده‌تر شده است؛ اما این به معنای گرافیکست یا برنامه‌نویس شدن نیست. اگر نگاه خلاقانه، درک هنری یا دانش مهندسی نرم‌افزار وجود نداشته باشد، هوش مصنوعی فقط یک خروجی اولیه در اختیار شما قرار می‌دهد. ممکن است یک کد تولید کند؛ اما وقتی محصول با هزاران کاربر روبه‌رو شود یا با مسائل واقعی توسعه نرم‌افزار مواجه شوید، اگر دانش فنی و نگاه مهندسی نداشته باشید، دیگر نمی‌دانید باید چه کار کنید. به همین دلیل معتقدم نباید اجازه بدهیم ابزارها کنترل ما را در دست بگیرند؛ این ما هستیم که باید آن‌ها را مدیریت کنیم. هوش مصنوعی باید زمان ما را آزاد کند و توانایی‌های مان را افزایش دهد، نه این‌که خود به مصرف‌کننده زمان ما تبدیل شود. همیشه باید از خودمان بپرسیم که آیا ما از هوش مصنوعی استفاده می‌کنیم یا این هوش مصنوعی است که زمان و تمرکز ما را مصرف می‌کند. این مرز بسیار مهمی است که نباید از آن غافل شویم.

■ در شرایط فعلی، مهم‌ترین موانع جذب سرمایه، به ویژه سرمایه خارجی را چه می‌دانید؟

اکنون برای یک شرکت مستقر در ایران، جذب سرمایه خارجی تقریباً غیرممکن است. تحریم‌های اقتصادی باعث شده شانس شرکت‌های ایرانی برای جذب سرمایه‌گذار خارجی بسیار محدود باشد؛ مگر این‌که در خارج از کشور شخصیت حقوقی یا حضور عملیاتی داشته باشند. البته داشتن شرکت در خارج از کشور هم

شرکت‌ها به جای توسعه محصولاتی برای بازار جهانی، به سمت راهکارهایی بروند که وابستگی کمتری به زیرساخت‌های خارجی داشته باشند. در حالی که اگر این محدودیت‌ها وجود نداشت، می‌توانستند همان محصولات را برای بازارهای بین‌المللی طراحی و عرضه کنند. سال‌ها یکی از مزیت‌های اکوسیستم فن‌آوری ایران این بود که مدل‌های موفق کسب‌وکار در دنیا را بومی‌سازی می‌کردیم و متناسب با نیاز بازار ایران توسعه می‌دادیم؛ اما امروز این الگو دیگر کارایی گذشته را ندارد. اگر قرار باشد به بازارهای جدید فکر کنیم، شاید منطقی‌تر باشد روی کشورهای کمتر توسعه‌یافته، به ویژه بازارهای منطقه و کشورهای عربی، تمرکز کنیم. بازارهایی که هنوز در بسیاری از حوزه‌های فن‌آوری به بلوغ نرسیده‌اند و می‌توان با بومی‌سازی خدمات، برای آن‌ها ارزش ایجاد کرد. امروز بخش عمده ایده‌پردازی‌ها حول محور هوش مصنوعی شکل گرفته است. تقریباً همه به این فکر می‌کنند که چگونه می‌توان هوش مصنوعی را وارد فرایندهای کاری کرد تا با منابع و نیروی انسانی کمتر، محصولات بهتر و خدمات کارآمدتری ارائه دهند. البته در صنایع سنتی همچنان ایده‌های فیزیکی و تولید محصول اهمیت خود را دارند؛ اما آنچه من در میان نسل جوان بیشتر می‌بینم، تمرکز بر استفاده از هوش مصنوعی برای افزایش بهره‌وری و توسعه محصولات جدید است.

■ نقش هوش مصنوعی در آینده کسب‌وکارها را مثبت ارزیابی می‌کنید یا معتقدید تهدیدهای آن می‌تواند بر فرصت‌هایش غلبه کند؟

نگاه من به هوش مصنوعی مثبت است. هر فن‌آوری که وارد زندگی روزمره انسان‌ها شده، در نهایت کیفیت زندگی را بهبود بخشیده است. البته هر فن‌آوری در کنار مزایا، آسیب‌ها و پیامدهای خود را هم دارد و طبیعی است که برخی مشاغل در معرض تهدید قرار بگیرند اما کسانی که آمادگی یادگیری داشته باشند و بتوانند مهارت‌های جدید به دست بیاورند، می‌توانند خودشان را با این تغییرات تطبیق دهند. اگر این اتفاق نیفتد، همان مسیری تکرار می‌شود که قبلاً هم دیده‌ایم. مثال ساده‌اش آژانس‌های تاکسی است. زمانی که تاکسی‌های اینترنتی وارد بازار شدند، بسیاری از آژانس‌های سنتی نتوانستند خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند و به تدریج جایگاه‌شان را از دست دادند. درباره هوش مصنوعی هم همین موضوع صادق است. اگر خودمان را به این ابزارها مجهز کنیم و شیوه کارمان را با آن‌ها تطبیق دهیم، نه تنها تهدیدی متوجه ما نخواهد بود، بلکه می‌توانیم بهره‌وری بسیار بیشتری داشته باشیم. امروز حتی این امکان وجود دارد که یک نفر با کمک ایجنت‌های هوش مصنوعی، کاری را مدیریت کند که قبلاً به یک تیم ده نفره نیاز داشت. این ظرفیت، بسیار جذاب و امیدوارکننده است.

بر حفظ جریان نقدی بگذارند. وقتی مدیریت نقدینگی به اولویت اصلی تبدیل می‌شود، منابع مالی بیشتر صرف هزینه‌های ضروری و روزمره می‌شود و موضوعاتی مانند تحقیق و توسعه یا سرمایه‌گذاری روی ایده‌های جدید به اولویت‌های بعدی منتقل می‌شوند. از سوی دیگر، بسیاری از سرمایه‌گذاران برای حفظ امنیت سرمایه خود به سمت دارایی‌های باثبات‌تر مانند املاک و طلا حرکت می‌کنند زیرا این گزینه‌ها را در شرایط بحرانی کم‌ریسک‌تر می‌دانند. در نتیجه، بخشی از سرمایه که می‌توانست وارد اکوسیستم نوآوری شود، به سمت بازارهای کم‌ریسک‌تر هدایت می‌شود. البته هر بحرانی در کنار آسیب‌ها، فرصت‌هایی هم ایجاد می‌کند. جنگ و پیامدهای آن ممکن است خلاهای تازه‌ای در بازار به وجود آورد و این فرصت را در اختیار استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های خلاق قرار دهد که با ایده‌ها و مدل‌های کسب‌وکار جدید، این نیازها را پاسخ دهند. با این حال، نگرانی اصلی من، نسل جوان به ویژه افراد پانزده تا سی‌ساله هستند. این گروه معمولاً تاب‌آوری کمتری در برابر تداوم بحران دارند و اگر احساس کنند چشم‌انداز روشنی پیش روی‌شان نیست، آینده خود را خارج از کشور دنبال می‌کنند. به نظر من، این مهم‌ترین خطری است که امروز اکوسیستم نوآوری ایران را تهدید می‌کند.

■ با وجود همه محدودیت‌ها، آیا همچنان نشانه‌هایی از خلاقیت و ایده‌پردازی در اکوسیستم فن‌آوری می‌بینید؟

در دوره‌ای که اینترنت با اختلال‌های جدی روبه‌رو بود، تیم‌های فعال در حوزه تکنولوژی و فن‌آوری تلاش می‌کردند به هر شکل ممکن ارتباط خود را با دنیا حفظ و برای ادامه فعالیت‌شان راه حل پیدا کنند. این موضوع نشان می‌دهد روحیه ساختن و نوآوری همچنان در میان بخشی از فعالان این حوزه وجود دارد. چند ماه پیش، بعد از بازگشت از سفری به عمان، با چند تیم استارت‌آپی جلسه داشتم. یکی از آن‌ها محصولی مبتنی بر هوش مصنوعی توسعه داده بود که می‌توانست کل فرایند جذب و استخدام را به صورت خودکار انجام دهد. ایده بسیار جذابی بود، با وجود اختلال اینترنت و مشکلات دسترسی به اینترنتی‌های خارجی، توانسته بود محصول را به اسنپ عرضه کند. این تجربه برای من امیدوارکننده بود، چون نشان می‌داد خلاقیت و توان فنی همچنان در اکوسیستم وجود دارد. هرچند تداوم این محدودیت‌ها می‌تواند انگیزه و مسیر توسعه چنین تیم‌هایی را با چالش مواجه کند.

■ این شرایط چه تاثیری بر مسیر ایده‌پردازی و توسعه محصولات نوآورانه می‌گذارد؟

وقتی این محدودیت‌ها چندین بار در طول یک سال تکرار می‌شود، طبیعی است که



برای جامعه و ساختن آینده‌ای بهتر باشد و بازگشت سرمایه در اولویت نخست قرار نگیرد؛ اما در حوزه اقتصاد، همواره این پرسش مطرح است که ریسک ورود به یک طرح چقدر است؟ چه میزان بازدهی ایجاد می‌کند؟ و منابع مالی در آینده چه چشم‌اندازی خواهند داشت؟ به همین دلیل، حتی اگر فرد ذاتاً هم ریسک‌پذیر باشد، شرایط او را به سمت احتیاط بیشتر می‌برد. در چنین فضایی، سرمایه‌گذاری خطرپذیر در استارت‌آپ‌ها معمولاً به اولویت‌های آخر تبدیل می‌شود. حتی ممکن است سرمایه‌گذاری در یک کارخانه هم با ریسک‌های متفاوتی مانند موشک خوردن به کارخانه روبه‌رو باشد. بنابراین طبیعی است که سرمایه‌گذار ترجیح دهد سرمایه‌اش را وارد حوزه‌هایی کند که احتمال از بین رفتن آن کمتر است. به طور سنتی، بازارهایی مانند ملک و طلا همیشه جز گزینه‌های محبوب سرمایه‌گذاری بوده‌اند؛ اما حتی همین بازارها هم در بحران‌های اخیر کاملاً مصون نبوده‌اند. در جنگ دوازده‌روزه یا جنگ اخیر هم شاهد بودیم که بازار مسکن با افت معاملات روبه‌رو شد. این نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی، سرمایه‌گذار بیش از هر زمان دیگری به حفظ اصل سرمایه فکر می‌کند. البته سرمایه‌گذار نیز تمایلی ندارد منابع مالی‌اش را کد بماند یا صرفاً در بانک نگهداری شود. ترجیح او این است که سرمایه‌اش مولد باشد؛ اما اگر احساس کند پروژه‌های عملیاتی در شرایط فعلی بازدهی و جذابیت لازم را ندارند، ممکن است منابع خود را به سمت گزینه‌های کم‌ریسک‌تر یا دارایی‌های غیرعملیاتی هدایت کند تا چشم‌انداز اقتصادی روشن‌تر شود. هر زمان که به این جمع‌بندی برسد بازدهی فعالیت‌های مولد و پروژه‌های عملیاتی از سود حاصل از دارایی‌هایی

سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند فعلاً منتظر بمانند تا شرایط شفاف‌تر شود. از سوی دیگر، استارت‌آپ‌ها هم گاهی تمایلی به جذب سرمایه ندارند، چون در فضای فعلی، اثبات این‌که بازار برای یک ایده جدید ظرفیت کافی دارد، کار ساده‌ای نیست. با این حال، فکر می‌کنم امروز یک فرصت جدی وجود دارد. اگر یک استارت‌آپ بتواند به سرمایه‌گذار ایرانی نشان دهد که بازار هدفش خارج از ایران است، شانس بیشتری برای جذب سرمایه خواهد داشت. امروز بسیاری از سرمایه‌گذاران داخلی هم ترجیح می‌دهند روی کسب‌وکارهایی سرمایه‌گذاری کنند که بازارهای بین‌المللی را هدف گرفته‌اند، چون نسبت به بازار ایران اطمینان کمتری دارند و ترجیح می‌دهند بخشی از سرمایه‌شان در بازارهای برون‌مرزی به کار گرفته شود. به همین دلیل، شاید به جای این‌که تمام تمرکزمان را روی جذب سرمایه‌گذار خارجی بگذاریم، بهتر باشد از ظرفیت سرمایه‌گذاران ایرانی استفاده کنیم؛ اما با این رویکرد که محصول یا خدمت برای بازارهای بین‌المللی توسعه پیدا کند.

■ برخی معتقدند سرمایه‌گذاران در شرایط فعلی محافظه‌کارتر شده‌اند. شما هم چنین اعتقادی دارید؟

نمی‌توانم بگویم سرمایه‌گذاران لزوماً محافظه‌کارتر شده‌اند؛ اما طبیعی است که رفتار آن‌ها متناسب با شرایط اقتصادی و فضای کسب‌وکار تغییر کند. فعال اقتصادی، برخلاف برخی سرمایه‌گذارهای اجتماعی یا توسعه‌ای، پیش از هر چیز به میزان ریسک و بازدهی تصمیم خود توجه دارد. در سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی ممکن است هدف اصلی، ایجاد ارزش

به تنهایی کافی نیست. معمولاً باید یک شریک، بنیان‌گذار یا فردی را در کنار خود داشته باشید که در آن کشور اعتبار و شبکه ارتباطی داشته باشد و بتواند شما را به سرمایه‌گذار معرفی کند و اعتماد اولیه را شکل بدهد. حتی در ایران هم اگر امروز یک استارت‌آپ شکل بگیرد، در خوش‌بینانه‌ترین حالت بین سه تا ۹ ماه زمان لازم دارد تا بتواند سرمایه‌گذار پیدا کند، ایده‌اش را ارائه دهد و او را برای سرمایه‌گذاری متقاعد کند. این در حالیست که همه چیز برایش آشناست؛ زبان بومی را می‌داند و معمولاً افرادی را هم دارد که بتوانند او را به سرمایه‌گذاران معرفی کنند. حالا همین فرایند را در یک کشور جدید تصور کنید؛ جایی که شبکه ارتباطی، شناخت کافی از فضای کسب‌وکار آن کشور و مزیت یک فرد بومی را در اختیار ندارید. ما همین تجربه را در عمان هم داریم. تقریباً امکان ندارد یک استارت‌آپ برای سرمایه‌گذار عمانی ارائه شود؛ اما هیچ فرد عمانی در تیم یا میان بنیان‌گذاران آن حضور نداشته باشد. حتی اگر سرمایه‌گذار نسبت به ایرانی بودن تیم حساسیتی نداشته باشد، باز هم حضور یک شریک محلی به او اطمینان می‌دهد که شما فقط برای جذب سرمایه وارد آن بازار نشده‌اید، بلکه قصد دارید آن‌جا بمانید، کسب‌وکارتان را توسعه دهید و برای بازار ارزش خلق کنید.

■ با این شرایط، استارت‌آپ‌های ایرانی برای جذب سرمایه چه مسیری را باید دنبال کنند؟

در داخل کشور، همچنان سرمایه‌گذاری‌هایی انجام می‌شود؛ اما حجم آن نسبت به گذشته کمتر شده و بسیاری از این سرمایه‌گذاری‌ها هم رسانه‌ای نمی‌شوند. با این حال، واقعیت این است که بسیاری از شتاب‌دهنده‌ها و

یا چهار ماه از عمرش گذشته و پنج نفر با تمام امیدشان تلاش می‌کنند آن را سرپا نگه دارند. در حالی که اگر همین کسب‌وکارهای کوچک در ابتدای مسیر حمایت شوند، هم اشتغال ایجاد می‌کنند و هم در آینده می‌توانند به شرکت‌های بزرگ تبدیل شوند.

■ سیاست‌های حمایتی دولت از اکوسیستم نوآوری، با نیازهای امروز کسب‌وکارها همخوانی دارد؟

در سال‌های اخیر، احسان چیت‌ساز، معاون سیاستگذاری و برنامه‌ریزی توسعه فاوا و اقتصاد دیجیتال، موضوع شرکت‌های لنگر را مطرح کرد که بحث زیادی در اکوسیستم استارت‌آپی به راه انداخت. این نظریه در منابع آکادمیک هم وجود دارد و می‌گوید دولت به جای این که منابع خود را میان همه توزیع کند، از شرکت‌های بزرگی مانند مایکروسافت و گوگل حمایت کند تا آن‌ها اکوسیستم نوآوری را شکل دهند و استعدادها را جذب کنند. در شرایط عادی، این نگاه قابل دفاع است اما وقتی منابع آکادمیک را درباره شرایط بحران مطالعه می‌کنید، نتیجه متفاوت است. در بحران، شرکت بزرگ خود را مدیریت می‌کند و از پس شرایط برمی‌آید؛ اما آن رستوران کوچک، مغازه‌دار یا استارت‌آپ نوپا بیشترین آسیب را می‌بیند. اگر همین لایه پایین اقتصاد درآمد نداشته باشد، قدرت خرید کاهش پیدا می‌کند، گردش پول مختل می‌شود و در نهایت خود شرکت‌های بزرگ هم بازارشان را از دست می‌دهند. یعنی اگر مغازه‌دار نتواند بفروشد، شرکت بزرگ هم دیگر مشتری نخواهد داشت و کل چرخه اقتصاد دچار اختلال می‌شود. به همین دلیل، معتقدم در شرایط بحران نباید تمام حمایت‌ها فقط به سمت شرکت‌های بزرگ برود. از طرف دیگر، یک تناقض هم وجود دارد؛ اگر قرار است از یک شرکت بزرگ حمایت شود، آیا نظارتی هم وجود دارد که این منابع دقیقاً کجا هزینه می‌شود؟ آیا بررسی می‌شود که این حمایت صرف حفظ اشتغال شده یا هم‌زمان همان شرکت نیروهایش را تعدیل می‌کند؟ به نظر من، هنوز پاسخ روشنی برای این تناقض داده نشده است. حالا از زاویه دیگری هم می‌توان به موضوع نگاه کرد. فرض کنید به جای این که یک بودجه مشخص به یک شرکت بزرگ اختصاص داده شود، همان منابع بین استارت‌آپ‌های کوچک توزیع شود. شاید هر استارت‌آپ فقط شش تا ۹ ماه فرصت ادامه فعالیت پیدا کند؛ اما در مقابل، هزاران نفر در چرخه اقتصاد باقی می‌مانند، از بخشی از مهاجرت نیروهای متخصص جلوگیری می‌شود و امید در اکوسیستم حفظ می‌شود. اگر هم شرکت‌های بزرگ تعدیل نیرو کنند و هم استارت‌آپ‌های کوچک از بین بروند، طبیعی است که نرخ بیکاری افزایش پیدا کند و آسیب‌های اقتصادی عمیق‌تر شود.

موضوع را در دوران کرونا دیدیم. بسیاری از شرکت‌ها در زمان کرونا، به دلیل رشد خدمات آنلاین، فروش بسیار خوبی را تجربه کردند اما برای دوران پساکرونا برنامه‌ای نداشتند. وقتی رفتار مشتریان تغییر کرد و دوباره به خرید حضوری علاقه‌مند شدند، نتوانستند خودشان را با شرایط جدید تطبیق دهند و بخشی از بازارشان را از دست دادند. به نظر من، همین اتفاق می‌تواند بعد از هر بحران دیگری هم تکرار شود. اگر یک کسب‌وکار زیرساخت مالی مناسبی نداشته باشد، طبیعی است که تمام تمرکزش روی بقا خواهد بود و فرصتی برای توسعه نمی‌بیند؛ اما کسب‌وکاری که از قبل حاشیه سود و پشتوانه مالی مناسبی ایجاد کرده باشد، می‌تواند این دوره را پشت سر بگذارد و خود را برای زمانی نیز آماده کند که بازار دوباره وارد مسیر رشد می‌شود. اگر امروز فقط به کاهش هزینه‌ها فکر کنیم، ممکن است وقتی بازار دوباره جان گرفت، دیگر فرصت واکنش مناسب را از دست داده باشیم. به همین دلیل، تاب‌آوری فقط به معنای دوام آوردن نیست؛ بلکه یعنی در کنار مدیریت بحران برای فرصت‌های آینده هم آماده باشیم.

■ شما اشاره کردید که سرمایه‌گذاران در شرایط فعلی محتاط‌تر عمل می‌کنند. این وضعیت چه پیامدی برای استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای در حال رشد و نوپا داشته است؟

بیشترین آسیب در یک سال گذشته دقیقاً متوجه کسب‌وکارهای نوپا، استارت‌آپ‌های کوچک و حتی شرکت‌های متوسط بوده است. من در این زمینه بررسی‌هایی هم انجام داده‌ام و به این نتیجه رسیده‌ام که متأسفانه ما از سمت دولت، سازوکار حمایتی مناسبی برای کسب‌وکارهای کوچک نداریم. همین اتفاق را در دوران کرونا هم دیدیم و در بحران اخیر هم دوباره تکرار شد. نمی‌دانم چرا نگاه دولت این است که باید فقط از شرکت‌های دولتی، نیمه‌دولتی یا خصوصی بزرگ حمایت کند. در بخش خصوصی هم وقتی صحبت از حمایت از استارت‌آپ‌ها می‌شود، معمولاً نگاه‌ها به سمت شرکت‌هایی مثل اسنپ، دیجی‌کالا و علی‌بابا می‌رود، نه استارت‌آپی که سه

مانند طلا، زمین یا سایر گزینه‌های کم‌ریسک بیشتر است، دوباره سرمایه خود را به این بخش‌ها بازمی‌گرداند.

■ با وجود این فضای محتاطانه، آیا هنوز فرصت‌هایی برای سرمایه‌گذاری در حوزه فن‌آوری و نوآوری وجود دارد؟

بسیاری معتقدند چنین دوره‌هایی می‌تواند زمان مناسبی برای ورود به حوزه‌های جدید باشد و از محافظه‌کاری فاصله بگیرند. من هنوز هم افرادی را می‌بینم که با وجود همه این شرایط، در ایران برای ایده‌های جدید انرژی می‌گذارند و سرمایه‌گذاری می‌کنند. شاید برای خیلی‌ها عجیب باشد؛ اما افرادی هستند که امروز به راه‌اندازی کارخانه‌های رباتیک و توسعه زیرساخت‌های این حوزه فکر می‌کنند. کسب‌وکارهایی که حاشیه سود مناسبی دارند و از نظر مالی وضعیت باثبات‌تری پیدا کرده‌اند، فقط به کاهش هزینه‌ها و تاب‌آوری فکر نمی‌کنند. آن‌ها این احتمال را هم در نظر می‌گیرند که شاید دو ماه، شش ماه یا یک سال دیگر شرایط تغییر کند و آن زمان، رقابت اصلی آغاز شود. به همین دلیل، از امروز تلاش می‌کنند خود را برای آن دوره آماده کنند.

■ در چنین شرایطی، کسب‌وکارها چگونه می‌توانند میان عبور از بحران امروز و آماده شدن برای فرصت‌های آینده تعادل برقرار کنند؟

مدتی قبل ارائه‌ای درباره تاب‌آوری سازمانی داشتم و مدل‌های آکادمیک این حوزه را بررسی کردم. نکته مشترک تقریباً همه این مدل‌ها این بود که نباید فقط به امروز نگاه کرد؛ باید امروز و آینده را هم‌زمان دید. یعنی در کنار مدیریت بحران، باید از خودمان بپرسیم اگر سه یا شش ماه دیگر شرایط عادی شد و بازار دوباره رونق گرفت، آن زمان چه جایگاهی خواهیم داشت و برای رشد چه برنامه‌ای داریم. اگر تمام تمرکز یک کسب‌وکار فقط روی انقباض، کاهش هزینه‌ها و بقا باشد، وقتی شرایط بهتر شود، دیگر نمی‌تواند واکنش مناسبی به بازار نشان دهد. مدیریت یعنی ایجاد تعادل؛ نه آن‌قدر تهاجمی عمل کنیم که ریسک‌های غیرضروری ایجاد شود و نه آن‌قدر منقبض شویم که آینده را از دست بدهیم. نمونه این



■ ادامه این روند چه تاثیری بر آینده کارآفرینی و اقتصاد دیجیتال ایران خواهد داشت؟

این بی‌توجهی در نهایت به کل اقتصاد دیجیتال کشور آسیب می‌زند. امروز به وضوح می‌بینیم که قدرت خرید مردم کاهش پیدا کرده، هزینه‌های تولید افزایش یافته و تورم فشار بیشتری به کسب‌وکارها وارد کرده است. نتیجه این شرایط، کوچک‌تر شدن اقتصاد و وارد شدن آسیب بیشتر به کسب‌وکارهای کوچک و لایه‌های پایین‌تر اقتصاد است. من حتی بیشتر از محافظه‌کار شدن سرمایه‌گذاران، نگران همین موضوع هستم. احساس می‌کنم آسیب اصلی امروز به مردم، تولیدکنندگان و کسب‌وکارهای کوچک وارد می‌شود؛ اما کمتر کسی برای آن راه‌حلی ارائه می‌دهد. هر زمان بحرانی پیش می‌آید، انگار بار مسئولیت از دوش بخش خصوصی برداشته می‌شود و گفته می‌شود این‌ها شرکت‌های خصوصی هستند و خودشان باید مشکلاتشان را حل کنند؛ اما وقتی شرایط کمی بهتر می‌شود، دوباره همان شرکت‌های خصوصی مورد توجه قرار می‌گیرند و نقش آن‌ها بیشتر جنبه تبلیغاتی و رسانه‌ای پیدا می‌کند. ادامه این روند، بر روحیه کارآفرینی هم اثر مستقیم می‌گذارد. جوانی که این شرایط را می‌بیند، طبیعی است با خود بگوید شاید بهتر باشد به جای راه‌اندازی یک کسب‌وکار، یک شغل ثابت با حقوق مشخص داشته باشد، چون احساس می‌کند امنیت بیشتری دارد؛ اما اگر وارد مسیر کارآفرینی شود و بحرانی پیش آید، احتمال دارد خیلی زود با مشکل روبه‌رو شود و احساس کند هیچ پشتوانه‌ای برای ادامه مسیر ندارد. در نتیجه، بسیاری از افراد، کارمندی را به کارآفرینی ترجیح می‌دهند. این یکی از

جدی‌ترین خطرهایی است که امروز اکوسیستم نوآوری ایران را تهدید می‌کند.

■ اگر امروز سیاست‌گذاران از شما بخواهند برای عبور از شرایط فعلی به آن‌ها مشورت بدهید، مهم‌ترین اولویت‌هایی که پیشنهاد می‌کنید چیست؟

ما سال‌هاست معاونت علمی، فن‌آوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست‌جمهوری، صندوق نوآوری و شکوفایی، پارک‌های علم و فن‌آوری و صندوق‌های سرمایه‌گذاری را داریم. سوال من این است که خروجی واقعی عملکرد این مجموعه‌ها چه بوده است؟ یک بار می‌گویند این‌قدر اعتبار اختصاص داده‌ایم، یک بار می‌گویند این‌قدر جی‌پی‌یو خریداری کرده‌ایم یا در فلان حوزه هزینه کرده‌ایم؛ اما هیچ وقت به صورت شفاف گفته نمی‌شود این منابع دقیقاً به چه کسانی رسیده؟ چگونه هزینه شده؟ چه خروجی مشخصی داشته؟ و چه میزان به رشد تولید ناخالص داخلی، توسعه فن‌آوری و افزایش توان اکوسیستم نوآوری کشور کمک کرده است؟ به نظر من، اولین اولویت، شفافیت است. این مجموعه‌ها باید گزارش دقیق و قابل ارزیابی ارائه کنند؛ منابع دقیقاً کجا هزینه شده، چه نتیجه‌ای داشته و چه اثری بر توسعه فن‌آوری کشور گذاشته است.

■ سیاست‌های حمایتی دولت از کسب‌وکارها چه اصلاحاتی نیاز دارد تا واقعا اثربخش باشد؟

هر شرکتی که از منابع و حمایت‌های دولتی استفاده می‌کند، باید در برابر آن پاسخگو باشد. فرقی نمی‌کند این حمایت در قالب تسهیلات مالی، اعتبار، رانت واردات یا هر شکل دیگری باشد؛ وقتی از منابع عمومی استفاده می‌شود،

باید مشخص باشد این منابع دقیقاً کجا هزینه شده و چه نتیجه‌ای داشته است. اگر شرکتی به دلیل جنگ یا شرایط بحرانی تسهیلات دریافت می‌کند، باید تعهد مشخصی هم داشته باشد که این منابع صرف حفظ اشتغال، توسعه فعالیت یا جلوگیری از آسیب به کسب‌وکار شده، نه این‌که فقط هزینه‌های جاری و روزمره شرکت را پوشش داده باشد. حتی می‌توان برای این حمایت‌ها شروط مشخصی تعیین کرد؛ مثلاً تا شش ماه اجازه تعدیل نیرو نداشته باشد یا موظف باشد گزارش عملکرد خود را ارائه کند. از طرف دیگر، دولت باید بسته‌های حمایتی مشخصی هم برای اصناف و فعالان اقتصاد دیجیتال در نظر بگیرد. امروز فقط استارت‌آپ‌ها آسیب ندیده‌اند؛ تعداد زیادی فروشگاه اینستاگرامی، فعالان دیجیتال مارکتینگ، تولیدکنندگان محتوا، فریلنسرها، گیمرها و فعالان اقتصاد دیجیتال با مشکل مواجه شده‌اند. مثلاً آن جوانی که در حوزه گیم با هوش مصنوعی فعالیت می‌کند، شاید در نهایت بتواند مهاجرت کند و مسیر دیگری برای خود پیدا کند؛ اما کسی که تنها منبع درآمدش یک فروشگاه اینستاگرامی یا تولید محتوا برای کسب‌وکارهای کوچک بوده، چه راهی پیش رویش دارد؟ ما یک زنجیره بزرگ از اقتصاد دیجیتال داریم که اساساً دیده نمی‌شود. معمولاً شرکت‌هایی که بلندگو دست‌شان است و بیشترین بهره را از حمایت‌های دولتی می‌برند، همچنان در اولویت حمایت قرار دارند؛ اما آن بخش بزرگی که در اینستاگرام، یوتیوب، دیجیتال مارکتینگ و سایر بخش‌های اقتصاد دیجیتال فعالیت می‌کنند، کمتر دیده می‌شوند. در حالی که امروز بسیاری از آن‌ها بیکار شده‌اند و مشخص نیست قرار است چه نهادی از آن‌ها حمایت کند. حتی در بخش حمایت‌های اجتماعی هم مشکلات جدی وجود دارد. فرایند دریافت بیمه بیکاری در تامین اجتماعی واقعا دشوار است. خودم این موضوع را از نزدیک تجربه کرده‌ام و دوستان زیادی را دیده‌ام که سه یا چهار ماه پیگیر بودند؛ اما پرونده‌های‌شان با دلایل مختلف رد شده است. اگر قرار است از مردم حمایت شود، این فرایندها هم باید اصلاح شوند.

■ فراتر از اقتصاد دیجیتال، فکر می‌کنید در شیوه مدیریت کشور چه تغییری باید ایجاد شود؟

مهم‌ترین مساله این است که مدیران نگاه میدانی داشته باشند. دیروز از سفر برمی‌گشتم و در مسیر دیلمان وارد جاده‌ای شدم که واقعا وضعیت نامناسبی داشت. ابتدای مسیر تابلوی خوش آمدید، نصب شده بود و در انتهای مسیر هم تابلوی خداحافظی؛ اما بین این ۲ تابلو، جاده کاملاً سنگلاخ بود و آسفالت مناسبی نداشت. فکر کردم اگر مسئول آن منطقه بودم،



پول بدهم؛ اما شناختی از بازار پتروشیمی نداشته باشم و توانم مشتری یا ارتباط موثری برایش ایجاد کنم. این سرمایه‌گذاری الزاما ارزش زیادی برای آن کسب‌وکار ایجاد نمی‌کند؛ اما اگر بتوانم آن استارت‌آپ را به مشتریان این حوزه معرفی کنم و مسیر ورودش به بازار را هموار سازم، این کمک ممکن است از سرمایه نقدی هم ارزشمندتر باشد؛ چون محصول سریع‌تر در بازار آزمایش می‌شود و چرخه فروش شکل می‌گیرد. به نظر من، استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه بهتر است بیشتر سراغ سرمایه‌گذاران فرشته بروند؛ افرادی که علاوه بر سرمایه، تجربه، شناخت بازار و ارتباطات موثر هم در اختیار استارت‌آپ قرار می‌دهند. جذب سرمایه‌های کوچک‌تر از افراد متخصص، معمولا مسیر رشد را هموارتر می‌کند. در مقابل، ورود زود هنگام به سرمایه‌گذاری‌هایی که انتظار توسعه گسترده، جذب تعداد بالای کاربر یا سوددهی سریع دارند، ممکن است فشار زیادی به استارت‌آپ وارد کند. بنابراین بهتر است کارآفرین در آغاز مسیر، روی ساخت محصول، رسیدن به بازار و استفاده از حمایت افراد متخصص تمرکز کند و پس از آن، برای جذب سرمایه‌های بزرگ‌تر اقدام کند.

■ چشم‌انداز اقتصاد دیجیتال و فضای سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های نوآور را طی سال ۱۴۰۵ چطور ارزیابی می‌کنید؟

اگر صرفا روی کاغذ به شرایط نگاه کنیم، چشم‌انداز چندان امیدوارکننده نیست. جنگ، نااطمینانی‌های اقتصادی و این‌که هنوز تکلیف بسیاری از مساله‌ها، چه در داخل و چه در تعامل با دنیا، مشخص نیست، نشان می‌دهد با دوره‌ای دشوار روبه‌رو هستیم. با این حال، من ذاتا خوش‌بین هستم و فکر می‌کنم نمی‌توان با نگاه بدبینانه جلو رفت. بدبینی می‌تواند پیش از شروع مسیر، ذهن را به سمت پذیرش شکست سوق و انگیزه ادامه دادن را کاهش دهد. به نظر من، زندگی و کسب‌وکار با امید و خوش‌بینی معنا پیدا می‌کنند. شرایط امروز را به تلاطم دریا تشبیه می‌کنم. قرار گرفتن در میانه بحرانی بزرگ می‌تواند این احساس را ایجاد کند که راهی برای ادامه وجود ندارد؛ اما هر موجی سرانجام می‌گذرد. گاهی نیز چند بحران پیاپی رخ می‌دهد و عبور از مسیر را دشوارتر می‌سازد. در چنین موقعیتی، مهم این است که دوام بیاوری، چون در نهایت دریا دوباره آرام می‌شود. اگر تاریخ را مرور کنیم، دنیا هیچ‌گاه روی یک مسیر ثابت حرکت نکرده است. جنگ‌های جهانی، بحران‌های اقتصادی و اتفاق‌های بزرگ دیگری را پشت سر گذاشته و پس از هر دوره آشفتگی، دوباره به ثبات رسیده است. ممکن است باز هم بحران‌های دیگری پیش آید؛ اما هیچ بحرانی پایان دنیا نیست. تا وقتی امید وجود داشته باشد، می‌توان از این دوره عبور کرد و همچنان به انجام کارهای بزرگ فکر کرد. ■

را بسازد و به نقطه‌ای برسد که مشتری یا کاربر واقعی داشته باشد. اگر یک استارت‌آپ بنگاه‌به‌بنگاه است، باید چند مشتری سازمانی جذب کند و نشان دهد محصولش در بازار مورد استفاده قرار گرفته است. اگر هم برای مصرف‌کننده نهایی فعالیت می‌کند، باید تعداد مشخصی کاربر واقعی جذب و ثابت کند این کاربران برای محصول ارزش قائل‌اند. آن وقت می‌تواند با سرمایه‌گذار صحبت کند و بگوید: «من این تعداد کاربر یا مشتری را دارم، این میزان گردش مالی ایجاد شده و حالا برای توسعه این مسیر به سرمایه نیاز دارم.» حتی با وجود ابزارهایی مانند هوش مصنوعی که ساخت محصول را ساده‌تر کرده‌اند، انتظار سرمایه‌گذاران هم بالاتر رفته است. دیگر صرفا داشتن ایده جذاب کافی نیست. کارآفرین باید بتواند ایده را اجرا و محصول را در بازار آزمایش کند، بازخورد بگیرد و نشان دهد توانایی تبدیل ایده به کسب‌وکار واقعی را دارد. البته بعد از رسیدن به این مرحله هم چالش‌هایی وجود دارد. بسیاری از استارت‌آپ‌ها در ابتدای مسیر، برای جذب سرمایه حاضر می‌شوند سهم زیادی از کسب‌وکارشان را واگذار کنند. من همیشه به آن‌ها می‌گویم اگر هنوز در ابتدای راه هستید، تا جای ممکن با منابع خودتان جلو بروید و ارزش کسب‌وکارتان را افزایش دهید. این‌که همان ابتدا، مثلا ۴۰ درصد از سهام خود را واگذار کنید، تصمیم درستی نیست. بهتر است ابتدا ارزش کسب‌وکارتان را افزایش دهید تا بتوانید سرمایه را در ازای واگذاری سهم کمتری جذب کنید.

■ اهمیت سرمایه‌گذاری غیرنقدی و انتخاب سرمایه‌گذار مناسب برای استارت‌آپ‌ها چیست؟

بسیاری تصور می‌کنند سرمایه‌گذاری فقط به معنای دریافت پول است، در حالی که گاهی شبکه ارتباطی، دسترسی به بازار و مشتری، دانش تخصصی یا تجربه مدیریتی یک سرمایه‌گذار، ارزشی به‌مراتب بیشتر از سرمایه نقدی دارد. برای مثال، فرض کنید یک استارت‌آپ در حوزه پتروشیمی فعالیت می‌کند و من، به عنوان سرمایه‌گذار، به آن

نسل جوان معمولا تاب‌آوری کمتری در برابر تداوم بحران دارند و اگر احساس کنند چشم‌انداز روشنی پیش روی‌شان نیست، آینده خود را خارج از کشور دنبال می‌کنند. این مهم‌ترین خطری است که اکوسیستم نوآوری ایران را تهدید می‌کند

حداقل هفته‌ای یک روز را صرف بازدید میدانی می‌کردم. یک کیلومتر مسیر را می‌رفتم و می‌دیدم مردم چه مشکلاتی دارند. اگر هم بودجه‌ای برای حل مشکل وجود نداشت، حداقل موضوع را مطرح و پیگیری می‌کردم و می‌گفتم این منطقه چنین مساله‌ای دارد و برای رفع آن اعتبار لازم است. حتی اگر بودجه‌ای هم وجود نداشته باشد، مدیر باید مساله را ببیند، آن را مطالبه کند و بگوید این‌جا مشکل وجود دارد. به نظر من، مشکل فقط کمبود بودجه نیست؛ گاهی اصلا مساله دیده نمی‌شود. اطراف ما مشکلات زیادی وجود دارد که سال‌ها رها شده‌اند؛ نه این‌که فقط بودجه‌ای برای آن‌ها نباشد، بلکه حتی مطالبه و پیگیری جدی هم درباره آن‌ها انجام نمی‌شود. من معتقدم اگر هرکدام از ما فقط همان بخشی را که مسئولش هستیم جدی بگیریم و برای بهتر شدنش تلاش کنیم، شاید در بسیاری از موارد اصلا نیازی به تصمیم‌های پیچیده نباشد. لازم نیست همه چیز را یک‌باره تغییر دهیم؛ کافی است هرکس مسئولیت خود را درست انجام دهد. مشکل این‌جاست که این نگاه را نداریم به همین دلیل، بسیاری از مساله‌های کوچک به مرور انباشته و به مشکلات بزرگ‌تر تبدیل می‌شوند. اگر مسئولیت‌پذیری در هر بخش شکل بگیرد، بسیاری از مسائل، قبل از این‌که به بحران تبدیل شوند، قابل حل خواهند بود.

■ با توجه به تجربه‌ای که دارید، امروز یک استارت‌آپ برای این‌که بتواند سرمایه‌گذار جذب کند، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

امروز استارت‌آپی که هنوز به کشش بازار نرسیده و کاربر یا مشتری واقعی پشت محصول خود ندارد، نمی‌تواند انتظار جذب سرمایه داشته باشد. در برخی اکوسیستم‌های استارت‌آپی دنیا، مانند آمریکا و اروپا، سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیرتر هستند و حاضرند در مراحل ابتدایی روی ایده سرمایه‌گذاری کنند یا نهادهایی وجود دارند که از همان ابتدای مسیر، از ایده، تیم‌سازی و شکل‌گیری کسب‌وکار حمایت می‌کنند؛ اما ما چنین چرخه‌ای نداریم. بنابراین استارت‌آپ ایرانی باید با منابع خود، ارزش‌آفرینی کند، محصول اولیه



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

چشم انداز مدیر ارشد بازاریابی اسکای روم از آینده اقتصاد دیجیتال در ایران

هزینه نادیده گرفتن آینده

بحران‌ها معمولاً در شرایطی رخ می‌دهند که بسیاری از سازمان‌ها آمادگی مواجهه با آن را ندارند. با این حال، برخی مجموعه‌ها تلاش می‌کنند پیش از وقوع بحران، سناریوهای احتمالی را بررسی کرده و با تدوین برنامه‌های لازم، تیم‌های خود را برای تصمیم‌گیری و اقدام در ساعات نخست آماده سازند. با وجود این آمادگی، واقعیت بحران می‌تواند فراتر از پیش‌بینی‌ها ظاهر شود. جنگ اخیر برای بسیاری از کسب‌وکارهای دیجیتال، آزمونی در دل اختلال‌های زیرساختی، قطع مسیرهای ارتباطی، فشار کاربران و ضرورت تصمیم‌گیری‌های فوری بود که برخی شرکت‌ها را با کاهش فعالیت و برخی دیگر را با افزایش ناگهانی تقاضا مواجه کرد. پیمان عمرانی، مدیر ارشد بازاریابی اسکای روم، در این گفتگو از مواجهه یک کسب‌وکار زیرساختی با روزهایی می‌گوید که هر تصمیم می‌توانست بر هزاران کاربر اثر بگذارد.

■ در ایام جنگ بر شما چه گذشت؟

ما در اسکای روم مستندی کوتاه درباره روزهای جنگ و چالش‌هایی که پشت سر گذاشتیم، تهیه و منتشر کردیم. طبیعی است که هرکدام از ما در آن روزها، تجربه متفاوتی داشتیم. صبح شنبه، نهم اسفندماه ۱۴۰۴، حدود ساعت ۹ و ۳۰ دقیقه، زمانی که همه همکاران در محل کار حضور داشتند، چند حمله در محدوده میدان رسالت و نارمک، نزدیک دفتر ما، رخ داد. شدت صدای انفجار همه را شوکه کرد. با این حال، چون از قبل برای چنین شرایطی برنامه‌ریزی کرده بودیم، کمتر از نیم ساعت طول کشید تا درباره اقدامات ضروری تصمیم بگیریم. ساعت ۱۰ به همکاران اطلاع دادیم که با توجه به آغاز جنگ، همه نیروها تا اطلاع بعدی به صورت دورکار فعالیت کنند. در حوزه منابع انسانی، نخستین اولویت ما سلامت و آرامش همکاران بود. تلاش کردیم مطمئن شوند که مجموعه در کنار آن‌هاست و شرایطی فراهم کردیم تا بتوانند در کنار خانواده احساس امنیت بیشتری داشته باشند. حتی فعالیت برخی واحدها را برای مدتی به طور کامل متوقف کردیم. از سوی دیگر، مجموعه تصمیم گرفت بخشی از مطالبات همکاران را زودتر پرداخت کند تا برای خروج از شهر یا اجاره محل اقامت، از نظر مالی دغدغه کمتری داشته باشند. در بخش عملیاتی، با حجم بی‌سابقه‌ای از کاربران جدید روبه‌رو شدیم. بسیاری از افراد و سازمان‌ها دورکار شده بودند و برای ادامه فعالیت خود به یک بستر برگزاری جلسات آنلاین نیاز داشتند. ما همیشه بخشی از ظرفیت را برای افزایش تقاضا در نظر می‌گیریم؛ اما حجم درخواست‌ها از پیش‌بینی‌های ما فراتر رفت. روشن است که هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند صرفاً برای احتمال وقوع یک بحران یا جنگ، ظرفیت نامحدود سرور خریداری یا اجاره کند. به همین دلیل، تصمیم گرفتیم فروش را متوقف کنیم. ترجیح دادیم کیفیت خدمات حفظ شود تا کاربرانی که به تازگی جذب شده‌اند، تجربه نامطلوبی در استفاده از سرویس نداشته باشند.



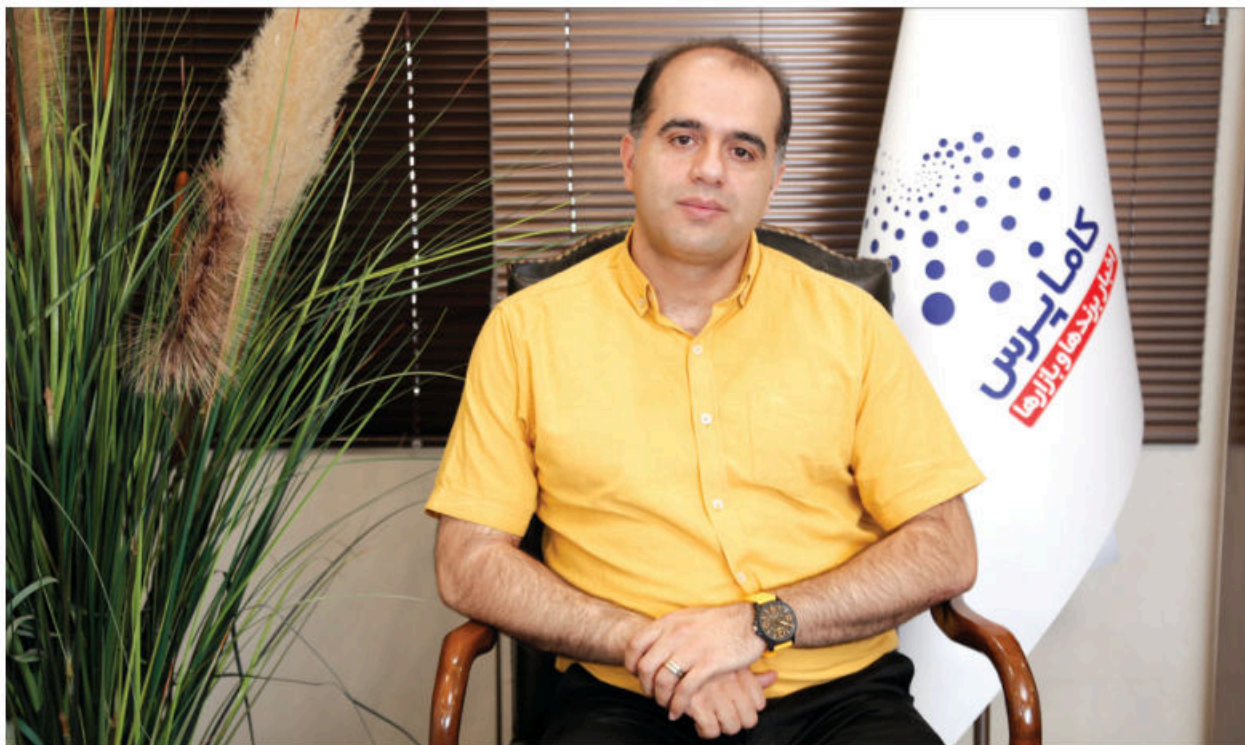
اسکای روم

در همان روزها، پیام‌های بسیاری از کاربران به واحد پشتیبانی می‌رسید که بعضی از آن‌ها واقعا نگران‌دهنده بود. برخی می‌گفتند کسب‌وکارشان در آستانه از بین رفتن است و برای ادامه فعالیت به خدمات ما نیاز دارند. همین موضوع باعث شد برای این شرایط هم راهکاری در نظر بگیریم. برای مثال، اشتراک عصرگاهی را طراحی کردیم تا افرادی که امکان استفاده از سرویس در ساعاتی اوج مصرف را نداشتند، بتوانند بعد از ظهر از خدمات استفاده کنند. در بخش فنی نیز با مشکلات جدی مواجه شدیم. دسترسی به اینترنت بین‌الملل قطع شده بود. در حالی که بخش قابل توجهی از ابزارهای فنی ما بر بستر سرویس‌های بین‌المللی قرار دارد. در چنین شرایطی امکان دریافت به‌روزرسانی‌های امنیتی یا ادامه روند توسعه محصول وجود ندارد. این موضوع یکی از جدی‌ترین چالش‌هایی بود که در روزهای جنگ با آن روبه‌رو شدیم. در حوزه شبکه‌های اجتماعی نیز شرایط مشابهی داشتیم. شبکه‌های اجتماعی خارجی از دسترس خارج شده بودند و ناچار شدیم از بسترهای داخلی استفاده کنیم. البته آن‌ها هم به دلیل افزایش شدید تقاضا، با افت کیفیت خدمات مواجه بودند و حتی برخی، ثبت نام کاربران جدید را متوقف کرده بودند. برای ما، شبکه‌های اجتماعی فقط محلی برای انتشار خبر یا اطلاع‌رسانی نیست؛ یکی از مهم‌ترین مسیرهای ارتباط با کاربران است. آن‌ها مشکلات خود را از این طریق با ما در میان می‌گذاشتند و ما نیز پاسخگو بودیم. با از دسترس خارج

شدن این کانال‌ها، فشار روی واحد پشتیبانی، چه در تماس‌های تلفنی و چه در گفتگوی برخط، به شکل چشمگیری افزایش یافت. حتی آماری منتشر کردیم که نشان می‌داد حجم درخواست‌های پشتیبانی، چهار هزار و ۳۰۰ درصد افزایش یافته است؛ این عدد به خوبی ابعاد بحران را نشان می‌دهد. همکاران واحد پشتیبانی، در دو یا سه شیفت و بدون مرخصی، شبانه‌روز مشغول خدمت‌رسانی بودند. این‌ها تنها بخشی از چالش‌هایی بود که با آن روبه‌رو شدیم. جالب این‌جاست که برای بسیاری از این سناریوها از قبل برنامه داشتیم؛ اما باز هم با اتفاق‌هایی مواجه شدیم که پیش‌بینی آن‌ها ممکن نبود. برای نمونه، هیچ‌کس انتظار نداشت در جریان جنگ دوازده‌روزه، سامانه رمز یک‌بارمصرف نیز از دسترس خارج شود. برخی اتفاق‌ها اساساً در هیچ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک قابل پیش‌بینی نیست. با این حال، خوشبختانه توانستیم بخش عمده مساله‌هایی را که امکان پیش‌بینی آن‌ها وجود داشت، مدیریت کنیم. سرویس ما به صورت برخط در حال ارائه خدمات بود و با وجود همه مشکلات کوچک و بزرگ، تلاش کردیم خدمت‌رسانی بدون وقفه ادامه پیدا کند تا افراد، مدارس، دانشگاه‌ها و شرکت‌ها بتوانند از خدمات اسکای روم استفاده کنند.

فراهم کردن دسترسی پایدار به اینترنت بین‌الملل، موضوع پیچیده‌ای نبود که نتوان از قبل برای آن برنامه‌ریزی کرد. حتی می‌شد زیرساخت‌ها و مراکز داده‌ای را برای شرایط بحرانی آماده کرد تا در چنین مواقعی در اختیار کسب‌وکارها قرار گیرد

■ برخلاف این‌که بسیاری از کسب‌وکارها روند کاری‌شان مختل شده بود، شما با وجود همه این چالش‌ها، توانستید سرویس‌دهی را بدون توقف ادامه دهید؟



بله، خوشبختانه با هیچ اختلالی که باعث توقف کامل خدمات‌رسانی شود، مواجه نشدیم. طبیعی است که با چالش‌های متعددی روبه‌رو بودیم؛ اما توانستیم پایداری سرویس را حفظ کنیم.

■ آیا اسکای‌روم همچنان با پیامدهای آن دوره درگیر است یا همه مشکلات به همان روزهای جنگ محدود می‌شد؟

شاید آخرین چالشی که داشتیم مربوط به دسترسی اینترنت بین‌الملل بود که اواخر خردادماه به طور کامل برطرف شد. بعد از مدتی، کاربران با استفاده از ابزارهای تغییر آی‌پی توانستند دوباره به اینترنت بین‌الملل متصل شوند؛ اما این دسترسی برای مراکز داده با تاخیر بسیار بیشتری برقرار شد. همین موضوع، چالش‌هایی را در بخش فنی، توسعه محصول و امنیت ایجاد کرد. از طرف دیگر، زمانی که اسکای‌روم به اینترنت بین‌الملل دسترسی ندارد، هر رویدادی که یکی از طرف‌های آن خارج از کشور باشد، عملاً لغو می‌شود؛ فرقی نمی‌کند سخنان، برگزارکننده، مهمان یا شرکت‌کننده در خارج از ایران باشد.

■ بسیاری از شرکت‌ها در شرایط بحرانی با افت تقاضا یا تغییر

الگوی مصرف مخاطبان‌شان مواجه می‌شوند. شما هم در بخشی از صحبت‌های‌تان به این موضوع اشاره کردید. آیا در این دوره با تغییر الگوی مصرف روبه‌رو شدید؟ اکنون که از بحران فاصله گرفته‌ایم، شرایط شرکت نسبت به قبل از جنگ تغییر کرده است؟

ما هم جز کسب‌وکارهایی هستیم که در شرایط بحرانی، الگوی مصرف کاربران‌شان تغییر می‌کند. از یک سو، تعداد کاربران جدید افزایش می‌یابد و از سوی دیگر، کاربران فعلی نیز بیش از گذشته از خدمات استفاده می‌کنند؛ زیرا اسکای‌روم بخشی از زیرساخت ارتباطی کسب‌وکارهاست و در چنین شرایطی، نیاز به این خدمات بیشتر می‌شود. بعد از پایان جنگ، میزان تقاضا به تدریج به وضعیت عادی بازمی‌گردد. البته اگر هم جنگی رخ نداده بود، اکنون که در فصل تابستان هستیم، به طور طبیعی وارد دوره کم‌رونق این بازار می‌شدیم چراکه مدارس و دانشگاه‌ها در این فصل استفاده کمتری از خدمات ما دارند.

■ ارزیابی شما از تاثیر جنگ بر کسب‌وکارهای دیجیتال چیست؟ به نظر شما این بحران، آثار ماندگاری بر این حوزه خواهد گذاشت؟

جنگ، اساساً در هیچ نقطه‌ای از

دنیا اثر مثبتی بر هیچ حوزه‌ای، از زندگی شخصی و اجتماعی افراد گرفته تا اقتصاد و حاکمیت ندارد. طبیعی است که برخی کسب‌وکارها در چنین شرایطی تاب‌آوری لازم را نداشته باشند و با آسیب‌های جبران‌ناپذیر روبه‌رو شوند. حتی شنیده‌ایم بعضی از کارآفرینان در این دوره تا مرز خودکشی پیش رفته‌اند. با این حال، اگر بخواهیم از زاویه دیگری به موضوع نگاه کنیم، هر بحران فرصتی برای یادگیری است. باید ببینیم چه اتفاقی افتاد، کدام تصمیم‌ها درست بود و کجا می‌توانستیم عملکرد بهتری داشته باشیم. این تجربه‌ها کمک می‌کند اگر در آینده دوباره با شرایط مشابه روبه‌رو شدیم، بتوانیم آن را بهتر پیش‌بینی و مدیریت کنیم. برای مثال، برخی از کسب‌وکارهایی که با آن‌ها در ارتباط هستیم، امروز می‌گویند ای کاش پیش از جنگ به فکر تهیه زیرساخت یا خرید اشتراک‌های مورد نیاز بودیم. وقتی از قبل زیرساخت آماده داشته باشید، طبیعتاً در زمان بحران نیز با آمادگی بیشتری عمل می‌کنید. همان‌طور که بعد از تجربه قطعی برق، بسیاری از مجموعه‌ها به فکر تامین ژنراتور افتادند، هر بحران هم درس تازه‌ای برای کسب‌وکارها به همراه دارد. اگر کسب‌وکاری می‌خواهد در بلندمدت پایرجا بماند، باید از این تجربه‌ها درس بگیرد. ما هم در این مدت آن‌قدر تجربه کسب کردیم که امروز می‌توانیم بخشی از آن را به دیگران منتقل کنیم. یکی دیگر از درس‌هایی که جنگ برای ما داشت، موضوع ارتباط با کاربران بود. در مقطعی حتی شبکه‌های اجتماعی داخلی هم از دسترس خارج شدند. در چنین شرایطی، یک ارائه‌دهنده خدمات چگونه باید به کاربران‌ش اطلاع‌رسانی کند؟ شاید لازم

حجم درخواست‌های پشتیبانی، ۴۳۰۰ درصد افزایش یافته است؛ این عدد به خوبی ابعاد بحران را نشان می‌دهد

باشد از قبل فضایی روی وبسایت خود پیش‌بینی کرده باشد تا اگر همه مسیرهای ارتباطی و اینترنت بین‌الملل قطع شد، همچنان بتواند با کاربران در ارتباط بماند. همچنین اگر وبسایت روی میزبان خارجی قرار دارد، بهتر است یک میزبان داخلی هم در نظر گرفته شود تا در چنین شرایطی، سایت و محصول از دسترس خارج نشود.

■ به نظر شما مهم‌ترین چالش‌هایی که شرکت‌های فعال در حوزه اقتصاد دیجیتال پس از جنگ با آن روبه‌رو هستند، چیست؟ چالش‌های کسب‌وکارها یکسان نیست و هر شرکت، بسته به شرایط خود، مساله‌های متفاوتی را تجربه می‌کند. برای مثال، برخی شرکت‌ها در دوران جنگ، به دلیل فشار شرایط یا تصمیم‌های هیجانی، بخشی از نیروهای خود را تعدیل کردند. شاید امروز بخواهند همان افراد را دوباره به مجموعه بازگردانند؛ اما آن نیرو دیگر اعتمادی به سازمان نداشته باشد و با خود بگوید وقتی در روزهای سخت از من حمایت نکردید، چرا اکنون باید برگردم. برخی دیگر نیز درست در آستانه رشد و جذب سرمایه بودند؛ اما فضای نااطمینانی باعث شد سرمایه‌گذاران ترجیح دهند سرمایه خود را به بازارهایی مانند طلا، سکه یا سایر بازارهایی با ریسک کمتر و نقدشوندگی بالاتر منتقل کنند. در کسب‌وکار ما نیز چالش‌ها شکل دیگری دارند. یکی از دغدغه‌های جدی ما، افزایش شدید هزینه تامین سرور است که متأسفانه تاکنون نیز به طور کامل برطرف نشده است. حتی تنش‌های مقطعی منطقه نیز، هرچند کوچک، یک پیامد مهم دارند؛ این که روند بازگشت شرایط به حالت عادی را کند می‌کنند. تا زمانی که در وضعیت «نمی‌دانم چه خواهد شد» قرار داشته باشیم، حل بسیاری از مشکلات نیز به تعویق

می‌افتد؛ زیرا تصمیم‌های اساسی و سرمایه‌گذاری‌های مهم، معمولاً در شرایط با ثبات انجام می‌شوند، نه در فضای بحرانی.

■ در سال گذشته و بعد از جنگ دوازده‌روزه، مفهوم تاب‌آوری میان کسب‌وکارها پررنگ شد؛ اما بعد از جنگ اخیر که طولانی‌تر بود، بسیاری معتقد بودند دیگر صحبت از تاب‌آوری نیست، بلکه موضوع بقا مطرح است. شما این دو مفهوم را چگونه از هم تفکیک می‌کنید؟

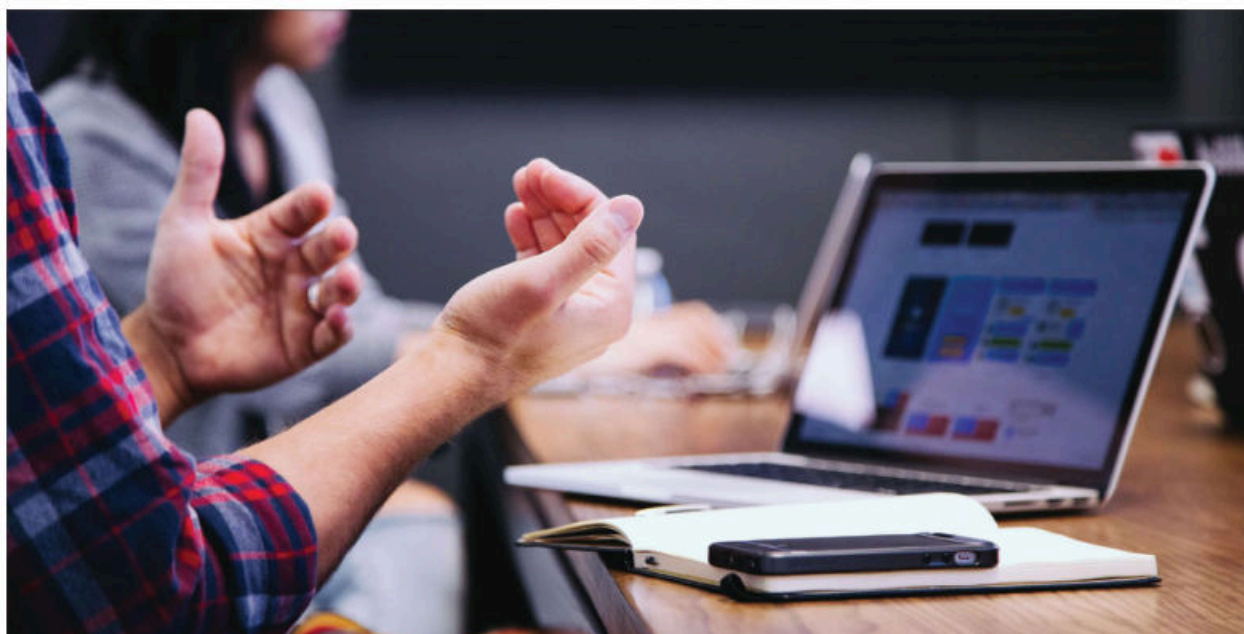
به نظر من نمی‌توان برای همه کسب‌وکارها یک نسخه واحد پیچید. با این حال، معتقدم اگر یک کسب‌وکار از ابتدا استراتژی مناسبی داشته باشد، در همان مرحله تاب‌آوری باقی می‌ماند و کمتر وارد مرحله بقا می‌شود. مرحله بقا معمولاً زمانی است که شرایط به اندازه‌ای بحرانی شده باشد که زیرساخت‌های اصلی مانند آب، برق، گاز یا سایر امکانات حیاتی از بین برود و عملاً امکان مدیریت شرایط وجود نداشته باشد؛ اما پیش از رسیدن به آن نقطه، اگر برای سناریوهای مختلف برنامه داشته باشید، می‌توانید همچنان در مرحله تاب‌آوری باقی بمانید؛ زیرا از قبل درباره بسیاری از چالش‌های احتمالی فکر کرده‌اید. حتی ممکن است بخشی از این برنامه‌ریزی، این باشد که اگر شرایط خاصی رخ داد، این کسب‌وکار را متوقف کنم و سراغ کسب‌وکار دیگری بروم؛ چون این

حتی در مرحله بقا هم می‌توان تصمیم‌های درست گرفت. می‌توان از تجربه دیگران استفاده کرد، نیروهای متخصص و کارآمد را به مجموعه اضافه کرد یا از افرادی که پیش‌تر چنین شرایطی را پشت سر گذاشته‌اند، مشورت گرفت

مدل فعالیت در چنین وضعیتی دوام نمی‌آورد. این هم نوعی استراتژی است. از نگاه من، مرحله بقا پیش‌تر برای کسب‌وکارهایی است که تازه در دل بحران می‌خواهند تصمیم بگیرند چه کاری انجام دهند؛ اما کسی که از قبل سناریوهای مختلف را بررسی کرده باشد، هرچند با چالش روبه‌رو می‌شود، به احتمال زیاد می‌تواند از آن‌ها با موفقیت عبور کند.

■ کسی که این استراتژی‌ها را ندارد، با توجه به شرایط فعلی، هنوز هم می‌تواند برای بقا بجنگد؟

پاسخ این سوال تا حد زیادی به تجربه آن کسب‌وکار بستگی دارد؛ این که در سال‌های فعالیت خود چقدر با بحران‌های مختلف روبه‌رو و تا چه اندازه آب دیده شده است. طبیعی است که شرایط بقا، آسان نیست. اگر یک کسب‌وکار از نظر مدیریتی، منابع انسانی، مالی و زیرساختی آمادگی لازم را نداشته باشد، احتمال از بین رفتن آن در چنین شرایطی بسیار زیاد است. با این حال، حتی در مرحله بقا هم می‌توان تصمیم‌های درست گرفت. می‌توان از تجربه دیگران استفاده کرد، نیروهای متخصص و کارآمد را به مجموعه اضافه کرد یا از افرادی که پیش‌تر چنین شرایطی را پشت سر گذاشته‌اند، مشورت گرفت. اگر این تصمیم‌ها به موقع گرفته شوند، دست‌کم می‌تواند مانع از آن شوند که کسب‌وکار از مرحله بقا به مرحله شکست کامل برسد.



چالش‌ها برنامه‌ریزی کرده بود. با این حال، اتفاقی‌هایی که پیش‌بینی آن‌ها ممکن نبود، باعث شد برخی نیازها را جدی‌تر ببینیم و جایگاه آن‌ها را در استراتژی شرکت پرنرگ‌تر کنیم. برای مثال، در حوزه تامین زیرساخت به این جمع‌بندی رسیدیم که احتمالا در آینده نیز روزهای پرتنش را تجربه خواهیم کرد. به همین دلیل، تصمیم گرفتیم سرمایه‌گذاری بیشتری در توسعه زیرساخت‌ها انجام دهیم و این بخش را با نگاه جدی‌تری دنبال کنیم. از سوی دیگر، به این نتیجه رسیدیم که باید برای محدودیت‌های احتمالی در مسیرهای ارتباطی نیز برنامه داشته باشیم. برای نمونه، اگر در مقاطعی برخی بسترهای ارتباطی از دسترس خارج شوند، بتوانیم دست‌کم از طریق پیامک یا کاربران ارتباط برقرار کنیم. همچنین تصمیم گرفتیم حضور خود را در شبکه‌های اجتماعی داخلی حفظ کنیم تا در شرایط خاص، این مسیر ارتباطی از قبل آماده باشد.

■ با توجه به تجربه‌ای که پشت سر گذاشتید و شرایطی که ممکن است پیش رو باشد، چه توصیه‌ای برای مدیران فعال در حوزه اقتصاد دیجیتال دارید؟

شاید واژه «توصیه» کمی سنگین باشد و ترجیح بدهم از تجربه صحبت کنم. در سال‌های اخیر، هم در شرکت‌های مختلف و هم در گفتگوهایی که با مدیران دیگر داشته‌ایم، بارها دیده‌ام اگر مدیری از احتمال وقوع جنگ یا بحران‌های مشابه صحبت می‌کرد، کمتر کسی حرف او را جدی می‌گرفت. فکر می‌کنم یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که این دوره برای همه ما داشت، همین بود؛ این که دوراندیشی مدیران و افرادی که نسبت به ریسک‌های آینده هشدار می‌دهند، باید جدی گرفته شود. پس از آن هم لازم است برای هرکدام از این سناریوها، برنامه مشخصی وجود داشته باشد. می‌دانم چنین نگاهی هم از نظر زمان و هم از نظر منابع هزینه دارد؛ اما تجربه نشان داده هزینه آماده بودن، بسیار کمتر از هزینه غافلگیر شدن است. در یکی از رویدادهای «اسکای تاکس» مثال ساده‌ای زدم. سال‌هاست که در همه خودروها، لاستیک زاپاس وجود دارد؛ در حالی که ممکن است بسیاری از رانندگان هیچ وقت از آن استفاده نکنند، با این حال، خودروساز همچنان بخشی از فضا و هزینه خودرو را به آن اختصاص می‌دهد. دلیلش روشن است؛ این هزینه برای آرامش خاطر است. وقتی راهی سفر می‌شوید، می‌دانید اگر اتفاقی برای لاستیک بیفتد، قرار نیست در میانه راه متوقف شوید. به نظر من، کسب‌وکارها هم باید چنین نگاهی داشته باشند. همیشه لازم است بخشی از منابع و برنامه‌ریزی خود را به سناریوهایی اختصاص دهند که شاید هیچ وقت رخ ندهند؛ اما اگر روزی اتفاق افتاد، بتوانند بدون سردرگمی مسیر خود را ادامه دهند. ■

■ به نقش سیاست‌گذاری و حاکمیت اشاره کردید. به نظر شما سیاست‌گذار برای افزایش تاب‌آوری فعالان اقتصاد دیجیتال باید چه اقداماتی انجام دهد؟

مهم‌ترین اقدام این است که کارگروه‌های تخصصی با حضور فعالان همان حوزه تشکیل شود. معتقدم تصمیم‌گیری درباره مسائل اقتصاد دیجیتال باید با مشارکت افرادی انجام شود که سال‌ها در این حوزه فعالیت کرده‌اند و بهتر از هر فرد یا نهاد دیگری، نیازهای واقعی آن را می‌شناسند. نقش حاکمیت می‌تواند فراهم کردن بودجه، امکانات و حمایت از اجرای این راهکارها باشد، نه این که همه تصمیم‌ها را بدون حضور فعالان این حوزه اتخاذ کند. برای مثال، دسترسی به اینترنت بین‌الملل برای بسیاری از کسب‌وکارها یک ضرورت است. چرا یک شرکت باید ماه‌ها میان سازمان‌های مختلف رفت‌وآمد کند و در نهایت هم راه‌حلی پیدا نکند و ناچار شود مانند کاربران عادی از اینترنت تلفن همراه استفاده کند؟ مگر می‌توان فعالیت‌های فنی و توسعه محصول را با اینترنت تلفن همراه پیش برد؟ به نظر من، فراهم کردن دسترسی پایدار به اینترنت بین‌الملل، موضوع پیچیده‌ای نبود که نتوان از قبل برای آن برنامه‌ریزی کرد. حتی می‌شد زیرساخت‌ها و مراکز داده‌ای را برای شرایط بحرانی آماده کرد تا در چنین مواقعی در اختیار کسب‌وکارها قرار گیرد. از سوی دیگر، برای بسیاری از شرکت‌ها صرفه اقتصادی ندارد که صرفاً برای بحرانی که شاید هیچ‌گاه رخ ندهد، زیرساخت جداگانه‌ای فراهم کنند. زمانی که یک بحران ملی اتفاق می‌افتد، مدیریت آن دیگر صرفاً بر عهده کسب‌وکارها نیست؛ بلکه نهادهایی که برای چنین شرایطی مسئولیت دارند، باید زمینه ادامه فعالیت آن‌ها را فراهم کنند.

■ اسکای روم بعد از بحران اخیر، تغییر جدی در استراتژی یا روند کاری خود ایجاد کرده است؟ آیا توسعه بازار یا تغییر در فرایندهای داخلی هم داشته‌اید؟

شاید تعبیر تغییرات جدی چندان دقیق نباشد؛ زیرا اسکای روم از قبل برای بخش زیادی از این

همیشه لازم است بخشی از منابع و برنامه‌ریزی خود را به سناریوهایی اختصاص دهند که شاید هیچ وقت رخ ندهند؛ اما اگر روزی اتفاق افتاد، بتوانند بدون سردرگمی مسیر خود را ادامه دهند

■ پیش‌بینی‌تان از آینده بازار آموزش آنلاین و به طور کلی ابزارهای همکاری سازمانی در سال جاری چیست؟

در حوزه ابزارها با ضعف جدی مواجه نیستیم. منظورم این نیست که از همه نظر با نمونه‌های خارجی برابری می‌کنیم. آن‌ها در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، ترکیب هوش مصنوعی با محصولات و فن‌آوری‌های نو، همچنان از ما جلوتر هستند. با این حال، سوال مهم این است که چه میزان از آن قابلیت‌ها واقعاً نیاز روزمره کاربران است؟ طبیعتاً وجود این امکانات ارزشمند است؛ اما در مجموع، کشور از نظر ابزارهای مورد نیاز با کمبود جدی مواجه نیست. مگر زمانی که با بحران‌های ناگهانی، مشکلات زیرساختی یا محدودیت اینترنت روبه‌رو شویم. در مورد ابزارهایی که ماهیت زیرساختی دارند، معتقدم نقش حاکمیت پرنرگ می‌شود. حاکمیت باید این واقعیت را در نظر بگیرد که همین زیرساخت‌ها، علاوه بر کسب‌وکارها، به دستگاه‌های دولتی و وزارتخانه‌ها نیز خدمت‌رسانی می‌کنند. بنابراین پیش از اعمال محدودیت بر اینترنت، باید راهکاری برای تداوم فعالیت این کسب‌وکارها در نظر گرفته شود تا خدمات مردم متوقف نشود. همچنین لازم است از قبل، زیرساخت‌ها و مراکز داده‌ای برای شرایط اضطراری پیش‌بینی شود. در حوزه آموزش نیز، چه برای مدارس و دانشگاه‌ها و چه برای شرکت‌ها، باید ابزارهای لازم همیشه آماده و در دسترس باشند. اگر قرار باشد تازه هنگام وقوع بحران به این فکر کنیم که با استفاده از چه ابزاری آموزش دهیم یا خدمات را به چه شکلی ارائه کنیم، طبیعتاً با مشکلات جدی مواجه خواهیم شد. همه این‌ها در نهایت به یک موضوع برمی‌گردد؛ داشتن استراتژی. اگر استراتژی وجود داشته باشد، بخش قابل توجهی از این مساله‌ها از قبل قابل مدیریت خواهد بود. به طور کلی، بازار آموزش آنلاین چه در ایران و چه در سایر کشورها، بازاری رو به رشد است. آمارها و گزارش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهد این بازار تا سال ۲۰۳۰ همچنان روند رشد خود را حفظ خواهد کرد. به همین دلیل، چه در ایران و چه در بازارهای جهانی، چشم‌انداز مثبتی برای این حوزه متصور هستم و فکر می‌کنم این روند در سال‌های آینده نیز ادامه پیدا کند.



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

تحلیل نواتل از آینده ارتباطات سازمانی ایران در سال ۱۴۰۵

چالش‌های توسعه ارتباطات ابری در ایران

ارتباط پایدار همان ستونی است که سقف یک کسب‌وکار را محکم نگه می‌دارد. جنگ، این واقعیت را برای بسیاری از شرکت‌ها ملموس‌تر کرد؛ شرایطی که بخشی از کسب‌وکارها با محدودیت در فعالیت‌های روزمره، جابه‌جایی نیروها و تغییر شرایط عملیاتی مواجه شدند و نقش زیرساخت‌های ارتباطی منقطع و قابل اتکا بیش از گذشته اهمیت پیدا کرد. در همین زمان، الگوی نیاز مشتریان نواتل تغییر کرد. درخواست‌هایی که در ابتدا با هدف حفظ ارتباطات در شرایط بحرانی مطرح می‌شد، به تدریج به سمت راهکارهایی برای یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی، مدیریت متمرکز تعاملات مشتری و بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند حرکت کرد. حمید فروزنده، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره نواتل، در این گفتگو درباره تجربه این شرکت در دوران جنگ، تغییر نیاز کسب‌وکارها در حوزه ارتباطات سازمانی، چالش‌های توسعه ارتباطات ابری در ایران و نقش هوش مصنوعی در آینده این صنعت می‌گوید.

■ در دوران جنگ، نواتل با چه چالش‌هایی مواجه شد؟

در آغاز جنگ، همکاران و مشتریان ما شهر را ترک کردند و عملاً تهران خالی شد. ما شرکت خدماتی هستیم و پشتیبانی مشتریان بخش جدایی‌ناپذیر خدمات‌مان است. بدین جهت، به واسطه ابزارهایی که در اختیار داشتیم، امکان دورکاری برای ما و مشتریان‌مان فراهم و پشتیبانی قطع نشد. همکارانی که در تهران حضور داشتند و بخش عمده‌ای از آن‌ها که خارج از تهران بودند، به صورت غیرحضوری پشتیبانی مشتریان را ادامه دادند و در این زمینه مشکلی پیش نیامد. تصور اولیه ما این بود که به دلیل ابعاد نظامی جنگ و همچنین نبود ثبات و امنیت، کسب‌وکارها فعالیت خود را متوقف کنند یا دیگر نیازی به ارتباطات سازمانی نداشته باشند؛ اما برخلاف تصور، این نیاز همچنان وجود داشت. کسب‌وکارهایی که امکان ادامه فعالیت داشتند، تلاش می‌کردند بقای خود را حفظ کنند. شرکت‌هایی که زیرساخت‌های ارتباطی خود را از ما دریافت کرده بودند نیز با توجه به شرایط بحرانی، درخواست‌های جدیدی داشتند. بنابراین، مهم‌ترین چالش ما پاسخ‌گویی به نیاز و الزامات مشتریان در شرایط بحرانی بود.

■ آیا در این دوران توانستید اقدام خاصی در جهت رشد یا توسعه نواتل انجام دهید؟

اگر منظور از رشد، میزان استفاده از خدمات باشد، در آن مقطع استفاده از خدمات کاهش یافت. با این حال، استفاده از پلتفرم ما در هیچ یک از روزهای جنگ به کمتر از نصف میزان استفاده در شرایط عادی نرسید. این موضوع برای من امیدوارکننده بود؛ چراکه نشان می‌داد روند حیات همچنان جریان دارد و کسب‌وکارها در حال فعالیت و انجام امور خود هستند. در مرحله نخست، پس از آن‌که پشتیبانی ما به صورت دورکاری مستقر شد و ارائه خدمات را آغاز کرد. نیازهای مشتریان نیز متناسب با شرایط جدید، به سمت تیم پشتیبانی آمد. در مرحله دوم نیز

عین حال، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به مشتریان و درخواست‌های آن‌ها پیدا کنیم؛ به این معنا که تلاش کنیم نیازشان را سریع‌تر توسعه دهیم و نتیجه را به دست‌شان برسانیم. یکی دیگر از قابلیت‌هایی که در طول جنگ نیاز به آن به وجود آمد و همکاران ما توانستند در مدت بسیار کوتاهی آن را ایجاد کنند، قابلیت تماس در گوشی‌های اندرویدی بود. در شرایطی که اینترنت قطع بود، اپلیکیشن‌های خارجی اساساً کار نمی‌کردند و حتی اپلیکیشن‌های داخلی که امکان فعالیت داشتند نیز امکان دریافت نوتیفیکیشن و تماس را نداشتند. با این حال، تیم ما با روشی بسیار سریع و خلاصانه قابلیت تماس در موبایل‌های اندروید را ایجاد کرد تا مشتریان بتوانند تماس‌های خود را، مشابه شرایطی که اینترنت برقرار بود، دریافت کنند و پاسخ دهند.

■ به نظر شما امروز مهم‌ترین چالش‌های صنعت ارتباطات ابری و خدمات ارتباطی در ایران چیست؟

در حوزه ارائه ارتباطات سازمانی یکپارچه ابری به مشتریان، بزرگ‌ترین چالش، فرهنگ‌سازی است؛ یعنی فرهنگ استفاده از مدل جدید ارتباطات سازمانی در کسب‌وکارها. ما در این زمینه فعالیت می‌کنیم و تا امروز نیز خوشبختانه موفق بوده‌ایم؛ اما همچنان مسیر طولانی در پیش داریم. تجربه ما نشان داده هر زمان کسب‌وکارها با قابلیت‌های نواتل و ارزشی که یکپارچگی ارتباطات می‌تواند برای‌شان ایجاد کند آشنا می‌شوند، نرخ تبدیل بسیار بالایی داریم. بنابراین، چالش اصلی ما بیش از آن‌که متقاعد کردن بازار باشد، شناساندن این مدل جدید از ارتباطات سازمانی و ارزش‌هایی است که می‌تواند برای کسب‌وکارها ایجاد کند. با این حال، بخش قابل توجهی از جامعه هنوز این محصول را نمی‌شناسد و بخشی از افرادی که آن را می‌شناسند نیز با ارزش‌هایی که این محصول می‌تواند برای مجموعه آن‌ها ایجاد کند، آشنایی کافی ندارند. جنگ تا حدی به این موضوع کمک کرد و باعث شد مشتریان ما آنچه را پیش از این

درخواست‌های خرید شروع شد. در آن مقطع طبیعتاً هیچ‌گونه فعالیت بازاریابی، تبلیغاتی یا فروش نداشتیم؛ اما مشتریان جدید ما را پیدا می‌کردند. حتی وب‌سایت در دسترس نبود و برای خود ما جالب بود که مشتریان شماره ما را از چه طریقی پیدا می‌کنند و با ما تماس می‌گیرند. آن‌ها که از تهران خارج شده بودند و در شهرهای دور از جنگ و موقعیت‌های دیگری قرار داشتند، در گفتگوی داخلی، خانوادگی و دوستانه خود از این موضوع صحبت می‌کردند که همچنان با همکاران و مشتریان‌شان در ارتباط هستند. همین موضوع باعث می‌شد دوستان، آشنایان و افراد مرتبط با آن‌ها شماره ما را دریافت کنند، با واحد پشتیبانی تماس بگیرند و درخواست دریافت سرویس داشته باشند. در عمل، یک تا دو روز پس از آغاز جنگ، فروش محصولات نواتل فعال شد. با فعال شدن فروش، واحد استقرار و تحویل سرویس نیز فعالیت خود را آغاز کرد. سرویس‌هایی که در آن مقطع به فروش می‌رسید، بر اساس شرایط، با فوریت زیادی مورد نیاز مشتریان بودند. آن‌ها می‌خواستند در سریع‌ترین زمان ممکن ارتباطات خود را برقرار کنند تا بتوانند با مشتریان‌شان در ارتباط باشند. یکی از اتفاقاتی که در طول جنگ و پس از آن رخ داد، تاثیر این شرایط بر فرهنگ سازمانی نواتل بود. طبیعتاً چنین تاثیری در سایر شرکت‌ها نیز وجود داشته است؛ اما در نواتل، با توجه به این‌که بودجه یا سرمایه‌گذار خاصی نداریم و منابع مالی شرکت از محل فروش و ارائه خدمات تامین می‌شود، این شرایط باعث شد همبستگی میان اعضای تیم و روحیه کار تیمی به شکل قابل توجهی تقویت شود. همکاران ما به صورت خودجوش تلاش می‌کردند نیاز مشتری را در سریع‌ترین زمان ممکن دریافت کنند، آن را توسعه دهند و نتیجه را به مشتری بازگردانند. در این میان، بعضی از همکارانی که پیش از آن مشارکت و همراهی لازم را نداشتند، توسط تیم‌ها کنار گذاشته شدند. جنگ باعث شد ما از نظر فرهنگ سازمانی چابک‌تر شویم و در



می‌کرد. به این معنا که علاوه بر دسترسی به تماس‌ها و اطلاعات مشتریان، امکان اتصال شبکه‌های اجتماعی، پتل پیامکی، ارتباط از طریق پیامک و چت آنلاین نیز در یک بستر واحد فراهم شود. زمانی که این ابزارها به صورت یکپارچه کنار یکدیگر قرار گرفتند، درخواست‌های جدیدی مانند مدیریت تسک و تیکت نیز مطرح شد و در نهایت، ساختار همه جانبه یا همان اومنی چنل در پلتفرم شکل گرفت. پس از آن نیز مشتریان درخواست‌های بین‌ابزاری و قابلیت‌هایی را مطرح کردند که بتواند اطلاعات و تعاملات میان این کانال‌ها را به یکدیگر متصل کند. یکی از قابلیت‌هایی که در همین دوره توسعه دادیم، تاریخچه تعاملات بود. پیش از این، همواره این نگرانی برای من و مدیران وجود داشت که اگر مشتری تماس بگیرد و پاسخی دریافت نکند، آیا این تماس پیگیری خواهد شد یا تماس‌های از دست‌رفته بدون پاسخ باقی می‌مانند؟ همچنین اگر مشتری از طریق واتس‌آپ پیام ارسال کند، پیام به یک حساب شخصی ارسال می‌شود یا در یک کانال رسمی ارتباط با مشتری مانند سی‌آرام مدیریت خواهد شد؟ همین موضوع درباره پیامک‌های ارسالی و پاسخ‌های دریافتی از سوی مشتریان نیز وجود داشت؛ این‌که چه کسی مسئول بررسی و پیگیری پیام‌های برگشتی است. ابزار تاریخچه تعاملات برای پاسخ به همین نیاز طراحی شده است. این ابزار، تمام تعاملات و ارتباطات انجام شده از طریق تمامی درگاه‌ها و کانال‌ها را در قالب گزارش یک صفحه‌ای در اختیار مدیران قرار می‌دهد. این قابلیت باعث

من از سال ۱۳۷۶ تاکنون در حوزه ویپ، تلکام و سرویس‌های تلفنی فعالیت می‌کنم. این حوزه همواره صنعتی پرچالش و پرتغییری بوده است. ما نیز هر چند سال یک‌بار، خودمان را از نو تعریف کرده‌ایم و محصول یا ابزار جدیدی را به بازار ارائه داده‌ایم. بنابراین، تغییرات در این حوزه همواره وجود داشته است. هرچه جلوتر آمدیم، با رشد اینترنت، فراگیر شدن گوشی‌های هوشمند و شبکه‌های اجتماعی، خودمان را با شرایط جدید تطبیق دادیم و خدمات‌مان را به‌روز کردیم. با این حال، من در ۲۹ سال گذشته، با اتفاقات پر سرعت و متفاوت جنگ چهل‌روزه مواجه نشده بودم. این اتفاق اساساً زیرساخت‌های ارتباطی مورد نیاز مشتریان ما را نیز تا حد قابل توجهی تغییر داد و ما شاهد درخواست‌ها و نیازمندی‌های جدیدی از سوی آن‌ها بودیم.

■ چه نیازمندی‌های جدیدی از سوی مشتریان شکل گرفت؟

یکی از محصولاتی که قرار بود در نمایشگاه سال گذشته از آن رونمایی کنیم، راه‌اندازی سرویس‌های هوش‌مصنوعی بر پلتفرم نواتل بود. این موضوع به دلیل تقاضای بازار و روندی که در صنعت شکل گرفته بود، در اولویت‌های ما قرار داشت؛ اما این روند، برخلاف انتظار، پس از جنگ دوازده‌روزه شکل متفاوتی پیدا کرد. مشتریان در این دوره درخواست‌هایی داشتند که برخلاف انتظار، در وهله نخست مربوط به هوش‌مصنوعی نبود؛ بلکه بیشتر به سمت یکپارچه‌سازی کانال‌های مختلف ارتباطی حرکت

درباره اهمیت ارتباطات پایدار مطرح می‌کردیم، در عمل تجربه کنند. پایداری کسب‌وکار بدون یک ارتباط پایدار میسر نیست؛ شرایط جنگ به مشتریان نشان داد که این جمله صرفاً شعار نیست، بلکه واقعیتی است که در شرایط بحرانی می‌تواند به شکل جدی به تداوم فعالیت آن‌ها کمک کند.

■ در حوزه تامین مالی، نیروی متخصص و منابع انسانی چطور؟

یکی از چالش‌های اصلی در حوزه ارتباطات ابری، بحث فن‌آوری، دانش و تامین نیروی متخصص است. در شرایط فعلی، افرادی که توانسته‌اند در این حوزه دوام بیاورند و به فعالیت خود ادامه دهند، در واقع به نیاز بازار پاسخ داده‌اند. ما نیز در مجموعه خود با همین شرایط مواجه بوده‌ایم. بسیاری از نیروهای خوبی که در اختیار داشتیم، مهاجرت کردند و دیگر نتوانستیم از توانایی‌هایشان استفاده کنیم. با این حال، واحد منابع انسانی تأکید ویژه‌ای بر تربیت نیروی متخصص و جانشین‌پروری دارد و خوشبختانه از این بابت با مشکل جدی مواجه نشدیم. توانستیم نیروهای مورد نیاز را جایگزین کنیم و حتی توسعه دهیم.

■ در سال‌های اخیر، نیاز کسب‌وکارها به خدمات ارتباطی تغییر کرده است. با توجه به تحولاتی که در حوزه اقتصاد دیجیتال در حال وقوع است، نواتل چگونه توانسته به نیازهای جدید بازار پاسخ دهد؟

می‌شود از وضعیت ارتباطات با مشتری و پاسخ به موقع به درخواست‌های مشتری اطمینان و آسودگی بیشتری داشته باشید. ما توانسته‌ایم این گزارش را به واسطه ایجاد یکپارچگی میان کانال‌های ارتباطی در اختیار مشتری قرار دهیم؛ زیرا اگر این یکپارچگی وجود نداشت، اساساً امکان ارائه چنین گزارشی فراهم نبود.

■ به طور کلی، ارتباطات ابری چه تاثیری بر اقتصاد دیجیتال در جامعه ایرانی دارد؟

در دنیای اقتصاد دیجیتال، رشد و رقابت بدون ابزار ابری پایدار و یکپارچه امکان‌پذیر نیست. ما باید بتوانیم با همکاران و مشتریان خود از طریق تمام درگاه‌ها و کانال‌های دیجیتال در ارتباط باشیم. بنابراین، بدون ارتباط دیجیتال یکپارچه و ابری با مشتریان و همکاران، ادامه فعالیت و توسعه یک کسب‌وکار دیجیتال امکان‌پذیر نخواهد بود. این موضوع به ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اهمیت بیشتری دارد. ایجاد چنین زیرساختی برای آن‌ها و حتی شرکت‌های بزرگ، بدون استفاده از خدمات ارائه‌دهندگان این حوزه، بسیار دشوار و هزینه‌بر است. علاوه بر هزینه‌های بالا، ایجاد و نگهداری این زیرساخت‌ها توسط خود شرکت، وابستگی آن را به محیط و ساختمان شرکت افزایش می‌دهد. بنابراین، برای شرکت‌های متوسط یا کوچک، ورود به بازار یا ادامه حیات کسب‌وکار بدون استفاده از این ابزارها دشوار و عملاً غیرممکن است و توسعه چنین زیرساختی به صورت مستقل توسط خود شرکت نیز امکان‌پذیر نیست.

■ وضعیت ارتباطات ابری در ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ارتباطات ابری در دنیا با سرعت بسیار زیادی در حال رشد است. شرایطی که طی سال‌های اخیر تجربه کرده‌ایم، از جمله جنگ، نبود امکان حضور فیزیکی و ارتباط چهره‌به‌چهره با همکاران و مشتریان، افزایش هزینه سخت‌افزار و نیروی انسانی، به صورت خودکار این روند را سریع‌تر کرده است. از سوی دیگر، شرایط موجود و محدودیت‌هایی که ایجاد شده، قیمت سخت‌افزار را به شدت افزایش داده و برخی تجهیزات و ابزارها نیز کمیاب شده‌اند. به همین دلیل، مشتریان بیش از گذشته به سمت راهکارهای ارتباطات ابری حرکت می‌کنند. راهکارهایی که پایداری و امنیت را برای آن‌ها به همراه دارند، موجب صرفه‌جویی می‌شوند و وابستگی کسب‌وکار به ساختمان، محیط فیزیکی و زیرساخت‌های ارتباطی داخل ساختمان را کاهش می‌دهند. علاوه بر این، ماهیت برخی کسب‌وکارها به صورت توزیع شده است؛ یعنی دفاتر متعددی در تهران و سایر استان‌ها دارند یا بخشی از کارکنان آن‌ها دائماً در حال جابه‌جایی و خروج از سازمان هستند. برای چنین کسب‌وکارهایی، ادامه فعالیت بدون استفاده از این ابزارها عملاً بسیار دشوار و حتی غیرممکن است.

■ در زمینه زیرساخت، تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری با چه چالش‌هایی مواجه هستید؟

ما در حوزه ارائه خدمات، بیش از آن که به سخت‌افزار نیاز داشته باشیم، به نیروی متخصص نیاز داریم. در حال حاضر که به بیش از ۲۰ هزار مشتری سرویس ارائه می‌دهیم، عملاً باعث صرفه‌جویی در استفاده از ۲۰۰ هزار دستگاه سخت‌افزاری شده‌ایم. اگر به طور متوسط برای هر مشتری ۱۰ نیروی انسانی در نظر بگیریم، حداقل به همین نسبت از واردات یا تولید آی‌بی‌فون و گوشی‌های تلفن جلوگیری کرده‌ایم. این موضوع به همین میزان باعث صرفه‌جویی در مصرف برق نیز می‌شود؛ زیرا وقتی تجهیزات سخت‌افزاری وجود نداشته باشد، مصرف برق نیز وجود نخواهد داشت. هزینه‌های مربوط به سیستم‌های سرمایشی و کولینگ همچنین نیروی متخصص مورد نیاز برای نگهداری این تجهیزات نیز در همین چارچوب کاهش پیدا می‌کند. بنابراین، استفاده از خدمات ما مجموعه‌ای از صرفه‌جویی‌ها را برای مشتریان به همراه دارد. در مقایسه با خدمتی که ارائه می‌کنیم، سخت‌افزار بخش بسیار کوچکی از نیازهای ما را تشکیل می‌دهد و حتی اگر هزینه سخت‌افزار افزایش قابل توجهی داشته باشد، همچنان توجیه اقتصادی خود را حفظ می‌کند و ما می‌توانیم تجهیزات مورد نیاز را تامین کنیم.

■ به نظر شما هوش مصنوعی در آینده چه تاثیری بر فضای ارتباطی خواهد گذاشت و آیا در نواتل فرصت‌هایی برای استفاده از آن در نظر گرفته‌اید؟

پس از درخواست‌هایی که در جنگ از سوی مشتریان مطرح شد، بار دیگر درخواست‌های مرتبط با هوش مصنوعی در حال افزایش است. البته نوع قابلیت‌هایی که مشتریان امروز از هوش مصنوعی می‌خواهند، با گذشته تفاوت زیادی دارد. آن‌ها درخواست می‌کنند که هوش مصنوعی خلاصه‌ای از تاریخچه تعاملات را در اختیارشان قرار دهد. برای مثال، اگر فردی با کال سنتر تماس گرفت و ۳۰ دقیقه صحبت کرد، هوش مصنوعی بتواند خلاصه این مکالمه را در تاریخچه تعاملات ثبت کند؛ به گونه‌ای که مشخص باشد مشتری با یک سرخ فروش درباره چه موضوعی تماس گرفته و چه مسأله‌ای مطرح شده است. در کنار آن، مشتریان به دنبال قابلیت‌هایی مانند امتیازدهی به سرخ‌ها و ارزیابی عملکرد نیز هستند. برای مثال، اگر با مشتری در واتس‌آپ، بله، وب‌سایت یا از طریق پیامک ارتباط برقرار شده باشد، آن‌ها می‌خواهند تمامی این تعاملات خلاصه شود و داده‌هایی که برای مدیر یا سازمان اهمیت دارد، در اختیارشان قرار گیرد. در حوزه کنترل کیفیت نیز، زمانی که نیازهای اعلام شده از سوی مشتریان را بررسی می‌کردم، درخواست می‌کردند عملکرد فروشنده یا کارشناس پشتیبانی از نظر میزان ارتباط و تناسب گفتگو با مشتری ارزیابی و امتیازدهی شود.

همچنین زمانی که مشتری سوالی مطرح می‌کند، ایجنت هوش مصنوعی پاسخ آن سوال را در اختیار کارشناس قرار دهد تا او بتواند سریع‌تر، دقیق‌تر و راحت‌تر به مشتری ارائه کند. یکی از حوزه‌های در حال توسعه، هدایت تماس‌ها به مخاطب مناسب است. همچنین در زمینه ورود اطلاعات و داده‌آمایی نیز در حال حرکت به سمتی هستیم که این فرایند را از روی پلتفرم نواتل حذف کنیم. به این معنا که مشتری هر آنچه را بیان می‌کند و هر اتفاقی که در جریان تعامل رخ می‌دهد، هوش مصنوعی بتواند دریافت کند و داده مربوط به آن را در محل مناسب قرار دهد. بنابراین، در حوزه اتوماسیون، ما زیرساخت و فرایندهای لازم برای تمام فرایندهای یک کسب‌وکار در حوزه ارتباط با مشتریان و همکاران را ایجاد کرده‌ایم. هوش مصنوعی می‌تواند در قالب اتوماسیون به این فرایندها کمک کند، به صورت دستیار هوشمند در اختیار کاربران قرار گیرد و همچنین با پاسخ‌گویی هوشمند، از طریق چت و مکالمه، نیاز مشتری را دریافت و به آن پاسخ دهد. این درخواست‌ها در حال افزایش است که امیدواریم در آینده نزدیک وارد بازار شوند.

■ با توجه به این‌که دو جنگ را پشت سر گذاشته‌ایم و شرایط جامعه همچنان با نااطمینانی همراه است، آینده ارتباطات ابری در ایران را تا پایان ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در شرایط فعلی، کسب‌وکارهایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که توانایی تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت را داشته باشند و از چابکی لازم برخوردار باشند. ارتباطات ابری و زیرساخت ارتباطی برای کسب‌وکارها در واقع به عنوان یکی از مواد اولیه این چابکی عمل می‌کند؛ چراکه به کسب‌وکارها امکان می‌دهد داده‌ها را با سرعت جمع‌آوری و تحلیل کنند و بر اساس آن، تصمیم‌های جدید بگیرند. ما دیگر در شرایطی نیستیم که طول عمر یک استراتژی، پنج یا ۱۰ سال باشد. حتی در سطح استراتژی نیز دائماً با تغییرات مواجه هستیم. میزان عدم قطعیت بالاست و اتفاقات غیرمنتظره و متفاوتی در دنیا رخ می‌دهد. بنابراین، آینده به سمت رشد استفاده از ابزارهای ارتباطات ابری و هوش مصنوعی حرکت می‌کند.

■ در شرایط فعلی، امکان تحقق این تغییر و حرکت به سمت استفاده از ابزارهای جدید وجود دارد؟

به هر حال، ما ناگزیر از انجام این تغییر هستیم. نمی‌دانم چقدر امکان تحقق آن را داریم؛ اما الزام آن را به روشنی می‌بینم. امکان تحقق آن را خودمان ایجاد خواهیم کرد تا کسب‌وکار به حیات ادامه دهد. مدل سنتی ارتباطات سازمانی که بر سوییچ، سانترال و ابزارهای جزیره‌ای متکی است، دیگر پاسخ‌گوی نیاز کسب‌وکارهایی نیست که به چابکی، یکپارچگی، دسترسی از هر مکان و بهره‌گیری از هوش مصنوعی نیاز دارند. ■



تحلیل ارشد حسینی از وضعیت اکوسیستم نوآوری ایران در سال ۱۴۰۵

قبولی ناپلئونی در اقتصاد بحران‌زده

اقتصاد نوآوری می‌تواند یکی از عوامل شتاب در توسعه اقتصادی کشورها باشد؛ اما پرداختن به این نوع اقتصاد در فضای بحران کار آسانی نیست. پیش‌بینی‌ناپذیری، اطمینان نداشتن از آینده برای تصمیم‌گیری‌های کلان و کاهش شدید منابع مالی در سال‌های اخیر دست به دست هم داده‌اند تا اقتصاد نوآوری در ایران رشدی مشابه سایر کشورها نداشته باشد. ارشد حسینی، مدیرعامل مرکز نوآوری و شتاب‌دهنده پلنت در این گفتگو به وضعیت کنونی این نوع از اقتصاد در بخش‌های مالی و بیمه می‌پردازد.

گذشته، یکی از مهم‌ترین آسیب‌ها همین کاهش توان فکرکردن، تمرکز و انگیزه ادامه مسیر بود. در چنین شرایطی، کاری که از دست ما برمی‌آید بیشتر از جنس ارتباط، همدلی و بازتعریف مسیر بود؛ این که دوباره خودمان را پیدا کنیم و ببینیم با چه امکاناتی می‌توانیم ادامه دهیم. از سوی دیگر، بحران‌هایی مانند قطعی اینترنت، جریان اطلاعات، دانش و سرمایه را نیز مختل می‌کنند. شاید در ظاهر چنین شرایطی فرصتی برای نوآوری باشد؛ اما نوآوری را انسان خلق می‌کند و اگر همان انسان تحت فشار بحران قرار بگیرد، اجرای ایده‌ها نیز دشوار می‌شود. در پلنت، در نهایت دایره انتخاب‌ها محدودتر شد. اگر پیش‌تر ده تا بیست ایده برای توسعه داشتیم، به تدریج تمرکزمان به توسعه زیرساخت‌های موجود و کسب‌وکارهایی محدود شد که نیازمند سرمایه‌گذاری سنگین نبودند. واقعیت این است

راهبردی برای ادامه مسیر ساخت. نوع سازمان نیز در مواجهه با بحران اهمیت زیادی دارد. در سازمان‌های عملیات‌محور، مانند بانک‌ها، بیمه‌ها و بسیاری از استارت‌آپ‌ها، معمولاً تمرکز بر زیرساخت، فن‌آوری و ظرفیت عملیاتی است؛ اما سازمان‌هایی مانند پلنت، انسان‌محور هستند و مهم‌ترین سرمایه آن‌ها توان فکری و خلاقیت افراد است. در چنین مجموعه‌هایی، بحران فقط یک مساله اقتصادی یا فن‌آورانه نیست؛ بحران می‌تواند انگیزه، تمرکز و توان خلق ایده را هدف قرار دهد. اگر مساله صرفاً فن‌آوری بود، می‌توانستیم با سرمایه‌گذاری بیشتر آن را حل کنیم؛ اما وقتی انسان‌ها انگیزه و توان فکری خود را از دست می‌دهند، راه‌حل ساده‌ای وجود ندارد. همان جایی که انتظار می‌رود فکر و خلاقیت افراد منجر به نوآوری شود، نخستین نقطه‌ای است که آسیب می‌بیند. در یک سال

■ کسب‌وکارها در طول یک سال گذشته بحران‌های بسیار زیادی را تجربه کردند. این بحران‌ها چه تغییری در مسیر حرکتی پلنت ایجاد کرد؟

ابتدا باید تعریف درستی از بحران داشته باشیم. اگر بحران را مساله‌ای موقتی بدانیم که نظم موجود را برهم می‌زند و نیازمند برنامه‌ریزی برای عبور از آن هستیم، باید بپذیریم که برخی مسائل دیگر بحران نیستند. برای مثال، تورم در ایران دیگر یک اتفاق موقت نیست؛ واقعیتی است که ۵۰ سال با اقتصاد کشور همراه بوده و باید برای آن برنامه‌ریزی دائمی داشت. بحران زمانی شکل می‌گیرد که مساله‌ای جدید وارد بازی شود که نه راه حل مشخصی برای آن وجود دارد، نه تجربه‌ای قابل اتکا برای رجوع. شرایط امروز ترکیبی از چند بحران هم‌زمان است و باید از میان تجربه‌ها، داده‌ها و آزمون‌وخطاها،

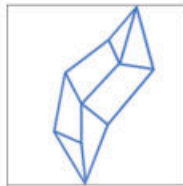
که ارزش اصلی افراد فقط انجام کار نیست؛ ارزش واقعی آن‌ها در فکر کردن، خلق ایده و تصمیم‌گیری است و دقیقاً همین بخش بیش از همه در بحران آسیب می‌بیند.

■ در پلنت چگونه این انگیزه را تا حدی بازگردانید تا امکان تاب‌آوری و بقا داشته باشید؟

ما در آن دوره حجم کار پرسنل را کاهش دادیم تا فشار کمتری به منابع انسانی وارد شود؛ اما این موضوع را نمی‌توان جدا از شرایط اقتصاد کلان بررسی کرد. وقتی از تاب‌آوری صحبت می‌کنیم، باید هم‌زمان تاب‌آوری فردی و تاب‌آوری سازمانی را بررسی کنیم. در سطح سازمانی، ممکن است درآمد کاهش پیدا کند و هزینه‌ها با سرعت بیشتری افزایش یابند. در سطح فردی نیز، فشار اقتصادی می‌تواند انگیزه، تمرکز و توان ادامه مسیر را کاهش دهد. به همین دلیل، نمی‌توان با یک تصمیم ساده با فشردن یک دکمه، سازمان را تاب‌آور کرد. افراد و کسب‌وکارها هرکدام ساختار و شرایط خاص خود را دارند و تغییر این الگوها به سادگی امکان‌پذیر نیست. به نظر من، تا زمانی که پیش‌بینی‌پذیری در اقتصاد کلان افزایش پیدا نکند، حل این مساله دشوار خواهد بود. اگر نیروی کار نداند درآمدی که تا پایان سال دریافت می‌کند چه ارزشی خواهد داشت، به همان نسبت یک سازمان و کارآفرین نیز نمی‌تواند برای آینده برنامه‌ریزی کند. در نهایت، اثر اقتصاد کلان معمولاً از بسیاری از استراتژی‌های داخلی سازمان قوی‌تر است و همین موضوع، ایجاد تعادل میان تاب‌آوری فردی و سازمانی را دشوار می‌کند.

■ اکنون در جامعه یک فضای نااطمینانی شکل گرفته است. چطور توانستید اعتماد و اطمینان مخاطبان‌تان را حفظ یا مدیریت کنید؟

واقعیت این است که در بخشی از حوزه‌ها نتوانستیم این کار را آن‌طور که باید انجام دهیم. گاهی پذیرفتن همین ناکامی‌ها به ما کمک می‌کند بهتر متوجه شویم چه اتفاقی در حال رخ دادن است و برای آینده تصمیم دقیق‌تری بگیریم. پلنت با ذی‌نفعان مختلفی در ارتباط است؛ از شرکت‌های بزرگ که به عنوان شریک نوآوری کنار آن‌ها فعالیت می‌کنیم تا کارآفرینان، همکاران و افرادی که به صورت پروژه‌ای با ما همکاری دارند. در چنین شرایطی، تلاش کردیم با همه آن‌ها صادق و شفاف باشیم؛ یعنی مشخص کنیم چه تعهداتی در توان ماست و کدام موارد در شرایط موجود امکان تحقق ندارد. به نظر من، پیش‌بینی‌پذیری بخشی از مدیریت بحران است. وقتی نمی‌توانیم شرایط را تغییر دهیم، دست کم می‌توانیم تصویر روشن‌تری از وضعیت موجود ارائه کنیم تا دیگران بتوانند بر اساس آن تصمیم بگیرند. البته پیچیدگی شرایط



امروز نشان می‌دهد که با یک بحران کوتاه‌مدت مواجه نیستیم. اگر فقط با یک اتفاق مشخص و محدود روبه‌رو بودیم، پس از عبور از آن می‌توانستیم اعتماد را بازسازی کنیم؛ اما هم‌زمانی بحران‌های اقتصادی و سایر محدودیت‌ها باعث شده حتی تصمیم‌هایی که با نیت حفظ اعتماد گرفته می‌شوند، همیشه نتیجه مطلوب نداشته باشند. در چنین شرایطی، گاهی فرد یا تیم در نقش سپر، تلاش می‌کند انتقال فشار به دیگران را به تعویق بیندازد. ما نیز تلاش کردیم تا حد امکان این نقش را بر عهده بگیریم. شاید در این فاصله شرایط تغییر کند و ذی‌نفعان ما آسیب کمتری ببینند.

■ تا چه اندازه با این روش در حفظ کاربران خود موفق عمل کردید؟

ما تعدادی استارت‌آپ زیرمجموعه داریم که هرکدام کاربران خود را دارند. بخشی از حفظ کاربران، ارتباط مستقیمی با تمهیدات استراتژیک ما نداشت؛ چون کاربران معمولاً به محصولاتی وفادار می‌مانند که دسترسی به آن‌ها آسان‌تر است. با این حال، در برخی حوزه‌ها عملکرد مناسبی داشتیم و در برخی دیگر موفق نبودیم. برای مثال، ناچار شدیم هزینه بخشی از خدمات را افزایش دهیم و تعدادی از مشتریان و ذی‌نفعان نیز نتوانستند خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند و به همکاری ادامه دهند. در نتیجه، ناچار شدیم با برخی از آن‌ها همکاری را خاتمه دهیم. اگر بخواهم از ۲۰ نمره بدهم، فکر می‌کنم نمره ده یا یازده، یعنی یک قبولی ناپلونی، منصفانه باشد. البته وضعیت دیگران هم تفاوت چندانی ندارد. همه تلاش می‌کنیم فعالیت خود را ادامه دهیم و به مسیری که انتخاب کرده‌ایم پایبند بمانیم. به نظر من، حتی مجموعه‌هایی که در این شرایط موفق‌تر عمل کرده‌اند نیز در نهایت ارزیابی‌شان چندان از این محدوده فاصله ندارد.

■ آیا این وضعیت باعث شد تا استراتژی توسعه خدمات خود را تغییر دهید یا در آن بازنگری کنید؟

این وضعیت مستقیماً بر استراتژی ما تأثیر گذاشت. پلنت به عنوان یک مرکز نوآوری، رسالت

خود را سرمایه‌گذاری و همراهی با استارت‌آپ‌ها در حوزه‌های تخصصی بیمه، مالی و سلامت تعریف کرده است؛ اما در شرایط جدید ناچار شدیم تا حدی از نگاه‌های مبتنی بر رشد‌های بسیار بزرگ فاصله بگیریم. این‌که یک کارآفرین بتواند در مدت شش ماه، صد یا هزار برابر رشد کند، امروز بیشتر به داستان‌های جذاب شباهت دارد تا اتفاقی که در واقعیت رخ می‌دهد. بخش دیگری از این تغییر، پذیرش واقعیتی بود که چند سال پیش شاید برای ما قابل تصور نبود. پیش‌تر معتقد بودیم کارآفرین باید به صورت تمام وقت با ما همکاری کند؛ اما شرایط جدید باعث شد مفهوم کارآفرین هیبرید را بپذیریم؛ کارآفرینی که ممکن است تا ساعت ۲ بعدازظهر در یک مجموعه کار کند، هم‌زمان با ۲ مجموعه دیگر نیز همکاری داشته باشد و در کنار آن، مسئولیتی را در پلنت بر عهده بگیرد. پذیرفتن این ساختار برای یک سرمایه‌گذار یا مرکز نوآوری ساده نیست؛ اما به این نتیجه رسیدیم که با نظم جدیدی روبه‌رو هستیم و باید خود را با آن تطبیق دهیم. تغییر دوم، تمرکز بیشتر بر نوآوری‌های مساله‌محور بود. یعنی به جای حرکت صرف بر اساس ایده، به سراغ مساله‌ای واقعی و مشخص برویم که برای یک سازمان یا گروهی از کاربران هزینه یا اتلاف وقت ایجاد کرده است. اگر بتوانیم آن مساله را حل کنیم، کشش بازار سریع‌تر شکل می‌گیرد و امکان آزمایش و توسعه راه‌حل نیز بیشتر می‌شود. در مجموع، دو تغییر اساسی در پذیرش ساختار هیبریدی و مفهوم کارآفرین هیبرید همچنین تمرکز بر نوآوری‌های مساله‌محور ایجاد شد. به نظر من، ترکیب این دو رویکرد همچنان می‌تواند امکان نقش‌آفرینی و خلق خروجی موثر را فراهم کند.

■ به نظر شما مهم‌ترین مزیت رقابتی پلنت در اکوسیستم مالی و بیمه چیست؟

پلنت با هدف ایفای نقش یک مرکز نوآوری و شتاب‌دهنده، به ویژه در صنعت بیمه، شکل گرفت و در این مسیر تجربه‌های متنوعی از انتشار نشریه و حمایت از ترجمه کتاب تا راه‌اندازی استارت‌آپ استودیو، شتاب‌دهی و سرمایه‌گذاری

تورم در ایران دیگر یک اتفاق موقت نیست؛ واقعیتی

است که ۵۰ سال با اقتصاد کشور همراه بوده و باید برای آن برنامه‌ریزی دائمی داشت



داشته است. مهم‌تر از همه این‌که در تمام این حوزه‌ها، مسیر سعی و خطا را به صورت عملی تجربه کرده‌ایم. به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های ما تجربه عملی است. اگر امروز یک بنگاه بزرگ بخواهد در سازمان خود نوآوری ایجاد کند و به دنبال یک شریک قابل اتکا باشد، می‌توانیم تجربه این مسیر را در اختیار او قرار دهیم؛ این‌که گلوگاه‌ها کجاست، در هر مرحله با چه چالش‌هایی روبه‌رو خواهد شد و در نهایت چه خروجی می‌تواند انتظار داشته باشد. در بسیاری از منابع، مسیر نوآوری از تحقیق و توسعه آغاز و به شکل‌گیری محصول و در نهایت مقیاس‌پذیری می‌رسد؛ اما این فرایند در بسیاری از مجموعه‌ها در حد یک چارچوب نظری باقی می‌ماند. ما این مسیر را به صورت عملی تجربه کرده‌ایم. حتی ایده‌هایی را که از نمونه‌های خارجی الگوبرداری شده بودند، در ایران پیاده‌سازی، آزمایش و به مرحله فعالیت عملیاتی در بازار رسانده‌ایم. همین تجربه‌ها به مرور به مزیت رقابتی ما تبدیل شده‌اند. در حوزه نوآوری، شکل دادن به یک ایده و سرمایه‌گذاری برای خلق محصول نهایی روی کاغذ ساده به نظر می‌رسد؛ اما همان‌طور که می‌گویید، «شیطان در جزئیات است». مسیر رسیدن از ایده به محصول و بازار، پر از جزئیاتی است که معمولاً در چارچوب‌های نظری دیده نمی‌شوند. مزیت دیگر ما، شبکه‌ای است که در طول این سال‌ها در اکوسیستم بیمه، مالی و نوآوری شکل داده‌ایم. تلفیق این شبکه با تجربه عملی، به ما امکان می‌دهد از مرحله شکل‌گیری ایده تا ورود به بازار و مقیاس‌پذیری، نقش‌آفرینی کنیم. از سوی دیگر، ما در این میان نقش یک مترجم را نیز ایفا کرده‌ایم؛ چون معمولاً استارت‌آپ‌ها و بنگاه‌های بزرگ، مسائل را از دو زاویه متفاوت می‌بینند. تلاش ما این بوده که زبان و نگاه هر دو طرف را برای دیگری تفسیر کنیم و به درک مشترکی از مساله برسیم. به نظر من، ترکیب تجربه عملی، شبکه ارتباطی و توان ایجاد این همگرایی، مهم‌ترین مزیت رقابتی پلنت است.

■ فضای اقتصاد دیجیتال در ایران را چطور ارزیابی می‌کنید؟

اقتصاد دیجیتال، از آسمان نازل نشده و نتیجه سلسله تحولاتی است که در تجربه اقتصادی بشر شکل گرفته است. با جهانی شدن اقتصاد، زنجیره‌های ارزش جهانی نیز گسترش پیدا کردند. اگر حتی یک محصول ساده مانند مازیک وایت‌برد را بررسی کنیم، ممکن است ۵۰ کشور در زنجیره تولید آن از مواد اولیه و جواهر تا بدنه و بسته‌بندی نقش داشته باشند. در اقتصاد دیجیتال، به دلیل سرعت بالای انباشت دانش و تجربه، این وابستگی‌ها حتی پیچیده‌تر و گسترده‌تر می‌شوند. به همین دلیل، اگر اقتصاد دیجیتال را صرفاً تولید یک محصول مبتنی بر فناوری اطلاعات و عرضه آن به کاربران بدانیم،

اقتصاد دیجیتال به مسابقه دو امدادی شباهت دارد؛ همه بازیگران، حتی اگر ارتباط نزدیکی با یکدیگر نداشته باشند، در موفقیت آن نقش دارند. نمی‌توان صرفاً به دلیل اختلاف نظر، قواعد رایج یک بازار را کنار گذاشت و انتظار داشت سازوکار آن همچنان کار کند. داده، پول و دانش باید در این بازار جریان داشته باشند و اگر در این جابه‌جایی نگاه جامع و یکپارچه‌ای وجود نداشته باشد، دست‌کم من نشانه روشنی از حرکت به سوی توسعه نمی‌بینم. نمی‌خواهم با نگاهی کاملاً بدبینانه بگویم اقتصاد دیجیتال حتماً کوچک‌تر خواهد شد؛ اما در شرایط فعلی نیز نشانه روشنی از توسعه آن مشاهده نمی‌کنم.

■ پس از تجربه بحران‌هایی که پشت سر گذاشته‌ایم، اکوسیستمی که در حال حاضر وجود دارد، با چه تغییرات ساختاری مواجه شده است؟

تغییرات ساختاری معمولاً به صورت هم‌زمان و با اثرات فوری ظاهر نمی‌شوند. ممکن است در لایه‌های زیرین تحولاتی رخ دهد؛ اما زمان لازم است تا آثار آن به بخش‌های مختلف جامعه و اقتصاد منتقل شود. این وضعیت شبیه تغییراتی است که در آموزش مدارس ابتدایی ایجاد می‌شود. نتیجه آن بلافاصله مشخص نیست و شاید سال‌ها بعد، زمانی که دانش‌آموز وارد دانشگاه می‌شود، تفاوت در سطح دانش و شیوه یادگیری او آشکار شود. به همین دلیل، برای ارزیابی آثار تغییرات ساختاری در سطح بنگاه‌ها نیز به زمان نیاز داریم. با این حال، آنچه امروز مشاهده می‌کنم، نوعی وضعیت پرزخ‌گونه

با برداشتی بسیار حداقلی روبه‌رو هستیم. اقتصاد دیجیتال در واقع مجموعه‌ای به هم پیوسته است که همه اجزای آن بر یکدیگر اثر می‌گذارند؛ از اینترنت و کتابخانه‌های نرم‌افزاری گرفته تا افزونه‌ها، زیرساخت‌های یک‌اند و فرانت‌اند و در نهایت بازار. برای مثال، گاهی گفته می‌شود اینترنت فقط اینستاگرام یا تلگرام نیست و این حرف درستی است؛ اما حتی اگر اینستاگرام صرفاً یک کانال توزیع محصول باشد، مسدود شدن آن می‌تواند در ادامه زنجیره، مانند گلوله برفی، آثار گسترده‌ای ایجاد کند. اگر اقتصاد دیجیتال را مجموعه‌ای به هم پیوسته در نظر بگیریم، باید بپذیریم که در این زمینه وضعیت مطلوبی نداریم. به نظر من، بخشی از مشکل به نوع نگاه تصمیم‌گیران بازمی‌گردد. گاهی تصور می‌شود می‌توان بعضی از اجزای این منظومه را کم اهمیت دانست و با جایگزین‌های داخلی جبران کرد، در حالی که هر زمین بازی قواعد خاص خود را دارد. این وضعیت شبیه آن است که وارد زمین فوتبال شویم و به جای دویدن، روی دست‌هایمان حرکت کنیم. شاید بتوان با این روش هم بازی کرد؛ اما سرعت و کیفیت خروجی با دیگران قابل مقایسه نخواهد بود. تا زمانی که نگاه بخشی‌نگر بر تصمیم‌گیری‌ها حاکم باشد و اقتصاد دیجیتال به عنوان یک کل دیده نشود، چشم‌انداز روشنی برای توسعه آن وجود نخواهد داشت. برای مثال، وقتی بانک‌ها با مشکلات زیرساختی و امنیتی مواجه می‌شوند، به اعتقاد من این مساله لزوماً ناشی از اتصال به اینترنت جهانی نیست، بلکه در مواردی می‌تواند نتیجه متصل نبودن موثر به آن و فاصله گرفتن از استانداردها و الزامات جهانی باشد. در نهایت،

است؛ وضعیتی که در آن بسیاری از تصمیم‌ها به آینده موکول می‌شوند. در حالی که به تعویق انداختن تصمیم، لزوماً به تصمیم بهتر منجر نمی‌شود و گاهی فقط نشان‌دهنده ناتوانی در تصمیم‌گیری در شرایط فعلی است. به نظر من، مهم‌ترین نیاز یک بنگاه، پیش‌بینی‌پذیری است. حتی اگر شرایط اقتصادی مطلوب نباشد، زمانی که متغیرها قابل پیش‌بینی باشند، امکان برنامه‌ریزی وجود دارد. برای مثال، حتی تورم ثابت ۱۰۰ درصدی نیز بهتر از شرایطی است که یک سال تورم ۱۵۰ درصد و سال بعد ۲۰ درصد باشد. در حالت نخست، دست کم امکان تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی برای آینده وجود دارد. پیش‌بینی‌پذیری نیز فقط به اقتصاد محدود نمی‌شود و زیرساخت، تامین مالی و امکان اجرای قراردادها را هم دربر می‌گیرد. اگر یک کارآفرین نداند نرخ تورم چه خواهد بود، اینترنت قطع می‌شود یا نه، قراردادی که امروز امضا می‌کند قابل اجراست یا امکان تامین مالی آن وجود دارد، طبیعتاً تصمیم‌گیری موثر هم دشوار می‌شود. به نظر من، برای حرکت به سمت وضعیت قابل پیش‌بینی‌تر، باید بیش از باورها بر شواهد تکیه کنیم. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد شاید بلافاصله نتیجه خود را نشان ندهد؛ اما می‌تواند به تدریج پیش‌بینی‌پذیری بیشتری برای ذی‌نفعان ایجاد کند. هرچه این پیش‌بینی‌پذیری بیشتر شود، توان تصمیم‌گیری و در نتیجه احتمال موفقیت بنگاه‌ها نیز افزایش پیدا می‌کند.

■ مهم‌ترین اولویت‌های شما برای پلنت در ادامه سال ۱۴۰۵ چیست؟

پاسخ به این پرسش آسان نیست، چون همچنان با مساله پیش‌بینی‌پذیری مواجهیم و دقیقاً نمی‌دانیم در ادامه سال با چه شرایطی

روبه‌رو خواهیم شد. با این حال، یکی از اولویت‌های ما توسعه جامعه و شبکه افرادی است که با آن‌ها همکاری می‌کنیم. از طریق دوره‌های آموزشی، کمپ‌ها و برنامه‌هایی که بتواند این شبکه را از نظر عمق و گستره توسعه دهد. اولویت دیگر، ترجمه دقیق‌تر نیازهای صنعت برای کارآفرینانی است که می‌توانند در حل این مسائل نقش‌آفرینی کنند. اگر پیش‌تر ۳۰ موضوع برای ما جذاب بود و تمایل داشتیم روی همه آن‌ها کار کنیم، امروز ناچاریم انتخاب‌گرتر باشیم و روی تعداد کمتری از مسائلی تمرکز کنیم که برای آن‌ها راه حل‌های مشخص، ملموس و قابل اجرا وجود دارد. واقعیت این است که نسبت به فضای نوآوری در سال پیش‌رو چندان خوش‌بین نیستیم. نوآوری معمولاً زمانی شکوفا می‌شود که محیط تا حدی به ثبات رسیده باشد. در شرایط فعلی، واقع‌بینانه‌ترین رویکرد، تمرکز بر نوآوری‌های مساله‌محور است؛ یعنی حل مسائلی که با امکانات و دانش امروز امکان حل آن‌ها وجود دارد. به همین دلیل، برخلاف بسیاری از دوستان، در مقطع فعلی فرصت بزرگی برای هوش مصنوعی نمی‌بینم. ابتدا باید بخشی از مسائل زیرساختی حل و جایگاه هوش مصنوعی در این زیست‌بوم مشخص شود. پس از آن، می‌توان از مسیر نوآوری مساله‌محور، به محصول، بازار و ارتباطات لازم رسید و زمینه را

این که یک کارآفرین بتواند در مدت شش ماه، صد یا هزار برابر رشد کند، امروز بیشتر به داستان‌های جذاب شباهت دارد تا اتفاقی که در واقعیت رخ می‌دهد

برای حرکت به سطحی بالاتر فراهم کرد. در مجموع، یکی از مهم‌ترین اقدامات ما کاهش گستره فعالیت‌ها و افزایش تمرکز است. در کنار آن، تلاش می‌کنیم شبکه افراد همراه و هم‌فکر را گسترش دهیم و این ظرفیت را بر حل مسائل واقعی صنعت متمرکز کنیم؛ مسائلی که اگر برای آن‌ها محصول یا راه‌حلی ارائه شود، امکان بهره‌برداری و ایجاد ارزش داشته باشد. این رویکرد شاید با بخشی از آموزه‌های رایج اکوسیستم نوآوری، که بر نگاه ده یا بیست ساله تاکید دارد، متفاوت باشد؛ اما در اقتصادهای بحران‌زده همیشه امکان حرکت با چنین افقی وجود ندارد. گاهی باید ابتدا به مسائل امروز پاسخ داد، دانش و تجربه لازم را انباشت کرد و برای زمانی آماده شد که شرایط برای استفاده از فرصت‌های بزرگ‌تر فراهم شود.

■ به نظر شما، تا چه اندازه می‌توان از ظرفیت‌های داده، فن‌آوری، هوش مصنوعی و اقتصاد دیجیتال برای بهبود شرایط و بازگشت به وضعیتی باثبات‌تر استفاده کرد؟

داده ذاتاً گذشته‌نگر است؛ به ما نشان می‌دهد تاکنون چه اتفاق‌هایی رخ داده و بر اساس آن می‌توان تحلیل و راهبرد استخراج کرد؛ اما گاهی با مسائلی روبه‌رو می‌شویم که سابقه‌ای برای آن‌ها وجود ندارد یا داده کافی درباره‌شان در دسترس



و پذیرش مفهوم کارآفرین هیبرید همراه شود، شانس عبور از شرایط فعلی بیشتر خواهد شد. به تعبیر من، این ترکیب می‌تواند مانند یک اسب تروا عمل کند؛ راهی برای عبور از موانع موجود و ادامه مسیر تا زمانی که شرایط برای رشد بیشتر فراهم شود.

■ و سخن پایانی؟

چالش‌های اخیر کشور نوعی پارادایم‌شیف‌ت یا تغییر اساسی در جهان‌بینی، مفاهیم و شیوه‌های کسب‌وکار ایجاد کرده است. در حالی که در بسیاری از نقاط جهان، اقتصاد طی دهه‌های گذشته به تدریج از کسب‌وکارهای کالایی به سمت فن‌آوری اطلاعات و هوش مصنوعی حرکت کرده است. وقفه‌ای که ما با آن مواجه شده‌ایم باعث شده در برخی بخش‌ها، کسب‌وکارهای سنتی و تامین‌کننده نیازهای ضروری دوباره اهمیت بیشتری پیدا کنند. این اتفاق تا حدی طبیعی است؛ زیرا وقتی حوزه‌های نوآورانه امکان رشد پیدا نمی‌کنند، کسب‌وکارهایی که نیازهای روزمره مردم را تامین می‌کنند، مانند تامین کالا، اعتبارهای خرد و خدمات ضروری، دست بالاتر را پیدا می‌کنند؛ اما این تغییر جهت، به طور مستقیم بر اکوسیستم نوآوری نیز اثر می‌گذارد و دامنه آن را محدودتر می‌کند. در چنین فضایی، نگاه‌های بزرگ و سنتی نیز ممکن است نیاز کمتری به نوآوری احساس کنند و در نتیجه، کمتر به سراغ مجموعه‌هایی بروند که در شناسایی مساله، طراحی راه‌حل، توسعه محصول و رساندن آن به مقیاس مناسب نقش دارند. اگر این شرایط ادامه پیدا کند، احتمالاً شاهد تغییر جهت بیشتری در اکوسیستم خواهیم بود و کسب‌وکارهای فعال در حوزه نیازهای ضروری، سهم و نقش پررنگ‌تری پیدا خواهند کرد. شاید این روند در کوتاه‌مدت مساله بزرگی ایجاد نکند؛ اما برای آینده اکوسیستم نوآوری نگران‌کننده است. توسعه پایدار به شرکت‌هایی نیاز دارد که بتوانند متناسب با اقتضات زمان و روندهای جهانی حرکت کنند. به همین دلیل، من شخصا آینده اقتصاد دیجیتال را تا حدی نگران‌کننده می‌بینم. امیدوارم با حل مسائل موجود، اقتصاد پیش‌بینی‌پذیرتر شود که بتوان با اطمینان بیشتری برای آینده برنامه‌ریزی کرد.

■ راه‌حلی برای جلوگیری از وقوع این وضعیت وجود دارد؟

اگر من راه حلی داشتم، الان رئیس‌جمهور بودم و به عنوان فعال حوزه کسب‌وکار با شما گفتگو نمی‌کردم. اگر هم راه‌حلی وجود داشته باشد، به گمان من، ماهیت آن اقتصادی نیست و باید در حوزه سیاست دنبال شود. درباره تصمیم‌های کلان سیاسی نیز بهتر است اهل فن نظر بدهند، نه من که زاویه نگاهم اقتصاد نوآوری است. ■

کوچک بودن برای یک کسب‌وکار تازه تاسیس طبیعی است؛ اما اگر کسب‌وکاری پس از ۱۰ سال همچنان در همان مقیاس باقی مانده باشد، شاید اساساً با یک استارت‌آپ به معنای رایج آن مواجه نباشیم، بلکه با کسب‌وکاری روبه‌رو باشیم که یک منبع درآمد مشخص دارد و همان مسیر را ادامه داده است. به نظر من، دوام استارت‌آپ‌ها در شرایط فعلی بیش از هر چیز به رشد درون‌زا بستگی دارد؛ یعنی به جای اتکا به سرمایه‌گذاری سنگین برای جذب کاربر و امید به جبران هزینه‌ها در آینده، بتوانند متناسب با درآمد و ظرفیت واقعی خود رشد کنند. امروز دسترسی به سرمایه دشوارتر، تامین مالی پیچیده‌تر و منابع محدودتر شده است. به همین دلیل، مدل‌های رشد گذشته دیگر به سادگی قابل تکرار نیستند. برای مثال، استارت‌آپی می‌تواند در گام نخست با سه نفر، هزار مشتری داشته باشد، سپس با پنج نفر به ۱۰ هزار مشتری برسد و در مرحله بعد، با ۱۰ نفر ۱۰۰ هزار مشتری را مدیریت کند. چنین الگویی تعادل بهتری میان هزینه و درآمد ایجاد می‌کند و تاب‌آوری کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. البته این رویکرد محدودیت نیز دارد؛ سرعت تصاحب بازار کاهش پیدا می‌کند. اگر پیش‌تر تصور می‌شد می‌توان در چند ماه سهم قابل توجهی از بازار را به دست آورد، امروز شاید رسیدن به یک‌پنجم همان سهم چند سال زمان ببرد؛ اما در مقابل، هر مرحله از رشد می‌تواند پایه‌ای باثبات‌تر برای ادامه مسیر ایجاد کند. به نظر من، استارت‌آپ‌های کوچک همچنان می‌توانند موفق باشند، به شرط آن‌که یک مساله واقعی را حل کنند و رشد خود را به صورت تدریجی و متوازن پیش ببرند؛ نه با این انتظار که در مدت کوتاهی کل بازار را در اختیار بگیرند. اگر امروز اسنپ تازه فعالیت خود را آغاز می‌کرد، بعید بود بتواند موفقیتی مشابه دهه ۹۰ به دست آورد؛ چون آن زمان امکان سرمایه‌گذاری گسترده و پول سوزاندن برای تصاحب بازار وجود داشت؛ اما امروز رشد باید مرحله به مرحله و متناسب با توان واقعی کسب‌وکار باشد. در نهایت، اگر این الگوی رشد با نوآوری مساله‌محور

اقتصاد دیجیتال، از آسمان نازل نشده و نتیجه سلسله تحولاتی است که در تجربه اقتصادی بشر شکل گرفته است. با جهانی شدن اقتصاد، زنجیره‌های ارزش جهانی نیز گسترش پیدا کردند

نیست. در چنین شرایطی، تکیه صرف بر داده نمی‌تواند راهگشا باشد. برای مثال، در بحران‌های سال ۱۴۰۵ شخصا تلاش کردم تجربه‌های جهانی را بررسی کنم که دیگر کشورها و کسب‌وکارها در شرایط مشابه چه کرده‌اند؛ اما برداشت من این بود که حداکثر حدود ۳۰ درصد میان شرایط ما و تجربه آن‌ها انطباق وجود دارد؛ چون هر بحران ویژگی‌ها و ابعاد خاص خود را دارد. به همین دلیل، در تصمیم‌های کلان نمی‌توان صرفاً داده‌محور عمل کرد. داده، تجربه‌های گذشته، نظر متخصصان و حتی تجربه شخصی، همگی در تصمیم‌گیری نقش دارند؛ اما در نهایت باید آن‌ها را با شهود و قضاوت انسانی ترکیب کرد. البته در تصمیم‌های خرد شرایط متفاوت است. برای مثال، اگر بخواهید در یک اپلیکیشن تصمیم بگیرید که یک دکمه در سمت چپ باشد یا راست، می‌توان حتی در شرایط بحران با آزمون و خطا بهترین گزینه را پیدا کرد؛ اما در تصمیمی مانند ادامه سرمایه‌گذاری روی یک استارت‌آپ، صرف تحلیل داده کافی نیست. ممکن است محصول امروز مشتری داشته باشد؛ اما مسیر آینده آن قابل پیش‌بینی نباشد. درباره هوش مصنوعی نیز باید میان سطوح مختلف تفاوت قائل شد. در لایه کاربردی، می‌توان از ابزارهای موجود برای بهبود فرایندهای کسب‌وکار و توسعه محصول استفاده کرد؛ اما انتظار این‌که در شرایط فعلی یک استارت‌آپ هوش مصنوعی رشدی مشابه دیجی‌کالا دهه ۸۰ یا اسنپ دهه ۹۰ را تجربه کند، چندان واقع‌بینانه نیست. هوش مصنوعی به زیرساخت مناسب، سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری مالی نیاز دارد و الگوی رشد آن نیز با کسب‌وکارهای کلاسیک تفاوت دارد. ممکن است یک ابزار در مدت کوتاهی از هزار کاربر به میلیون‌ها کاربر برسد؛ اما این ظرفیت لزوماً به معنای شکل‌گیری سریع یونیکورن‌ها یا استارت‌آپ‌های میلیارددلاری در شرایط فعلی نیست.

■ با این شرایط استارت‌آپ‌های کوچک دوام می‌آورند؟

وقتی درباره کوچک بودن یک استارت‌آپ صحبت می‌کنیم، باید میان اندازه کسب‌وکار و مرحله‌ای که در آن قرار دارد تفاوت قائل شویم.



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

روایت مدیرعامل جی‌اس‌ام از فضای بازار کالاهای دیجیتال فرار از بحران به کمک فن‌آوری

محدودیت واردات و دشواری تامین در کنار نوسان ارز، کالاهای دیجیتال در ایران را به اقلامی لوکس تبدیل کرد. خرید موبایل، لپ‌تاپ و البته دیگر کالاهای دیجیتال به دودوتا چهارتای اساسی نیاز دارد. در این میان، بحران برای مصرف‌کننده و تامین‌کننده یک تیغ دولبه بود؛ توان خرید برخلاف نیاز به کالا کم شد. با این وجود، پلتفرم‌های خرید و فروش کوشیدند تا با ارائه راهکارهایی مانند لندتک، جریان را در این بازار برقرار نگه دارند. شهاب شهوازیان، مدیرعامل جی‌اس‌ام از بحران‌های بازار فروش موبایل و ابزار دیجیتال و رویکرد این مجموعه در قبال چالش‌های یک سال گذشته این بازار سخن می‌گوید.

توزیع مناسبی داشتند و کمترین خسارت را دیدند.

■ از این وضعیت چه درسی می‌توان آموخت؟

ما دریافتیم که دیگر نباید به فن‌آوری و تکنولوژی صرفاً به عنوان یک مزیت نگاه کنیم. در دنیای امروز به ویژه در ایران، فن‌آوری و تکنولوژی یک ابزار برای بقا و رشد در شرایط بحرانی است. بر همین اساس، ما نیز در گروه جی‌اس‌ام و هلدینگ همراه‌تل تلاش کردیم با اتکا به داده و فن‌آوری، میزان آسیب‌پذیری را تا حد امکان برای کل کسب‌وکارها کاهش دهیم.

■ بخشی از این چالش برای کسب‌وکارهایی بود که تقاضا برای خرید گوشی موبایل داشتند؛ اما افزایش ناگهانی قیمت تلفن همراه مانع از فعالیت آن‌ها می‌شد. آیا این تغییرات قیمتی بر فضای کاری جی‌اس‌ام هم تاثیر گذاشت؟

برای ما نه فقط فشار مضاعف بلکه حتی چیزی فراتر از آن بود؛ اما من می‌خواهم از زاویه‌ای دیگر نیز به این موضوع نگاه کنم. این جنگ بیش از آن‌که زیرساخت‌ها را تخریب کند، اعتماد بازار را هدف گرفت. یعنی بازار دیگر نتوانست با همان اعتمادی که پیش‌تر بر مبنای آن کار می‌کرد، به فعالیت خود ادامه دهد. برای نمونه، کاربر در دوره جنگ تصمیم خرید را به تعویق انداخت؛ این به معنی کاهش فروش کسب‌وکارها و قفل شدن نقدینگی بود. در ادامه خرده‌فروشان و فروشندگان هم محتاط‌تر شدند. آن‌ها تصمیم گرفتند تا کمتر بفروشند و کمتر خرید کنند. در نتیجه، زنجیره تامین هم به شدت کند شد. این دو اتفاق آثار بسیار مخربی بر کل کسب‌وکارها گذاشت. با این حال، یک نکته مهم و در عین حال جالب نیز وجود داشت. کسب‌وکارهایی که مبتنی بر فن‌آوری بودند، بر اساس داده‌ها حرکت کردند، زنجیره

■ تصمیم به ممنوعیت واردات گوشی در کنار بحران‌های ناشی از جنگ، بازار کالاهای دیجیتال را با چه چالش‌هایی مواجه کرد؟

واقعیت این است که ما در این فضا، با اتفاق بسیار نادری روبه‌رو شدیم که تا این زمان تجربه نکرده بودیم. به طور نمونه، با تصمیم عجیب و ناگهانی که هنوز هم پابرجا است، واردات گوشی به یکباره ممنوع شد. این در حالیست که گوشی‌های همراه جز کالاهایی نیست که بالاترین نرخ ارزبری را در کشور داشته باشد. پیش از این، آیفون اجازه ورود نداشت اما به شکلی ناگهانی امکان واردات تمام برندهای موبایل از بین رفت. افزون بر این، این اقدام به شدت گران و از دسترس بسیاری از اقشار جامعه خارج شدند. در نتیجه، شرکت‌های فعال این حوزه که تعدادشان نیز کم نیست در کنار خرده‌فروشان، توزیع‌کنندگان و سایر فعالان این زنجیره، همگی با چالش مواجه شدند. بنابراین،



تیم احساس کنند که همچنان در حال ادامه دادن هستند، انرژی بیشتری برای کار صرف می‌کنند. این موضوع بر تیم و مشتریان اثر دارد. به طوری که حتی باعث می‌شود تا افراد جدیدی با مجموعه ما آشنا شده و از خدمات جی‌اس‌ام استفاده کنند. این در حالیست که خرداد در سال‌های گذشته جز ماه‌های پررونق در جی‌اس‌ام نبوده است. معمولاً ماه‌های اوج در تجارت الکترونیک و لندتک‌ها، شهریور، آذر و ماه‌های پایانی سال هستند. از سوی دیگر، این شرایط به ما کمک کرد تا فرصتی برای بهبود زیرساخت‌های خود داشته باشیم. با بهبود بخش محصول، توانستیم فرصت بیشتری برای رفع ایراد و ارائه تجربه کاربری بهتر داشته باشیم.

■ یکی از مسائل مهمی که می‌تواند بر این بازار تاثیر داشته باشد، اینترنت است. شما وضعیت کنونی اینترنت را چگونه می‌بینید؟

یکی از دوستان در جمعی به من گفت که با توجه به شرایط اینترنت، باید به لندتک دوران جنگ تبدیل شوید. یعنی فرض باید بر این باشد که اگر این شرایط ادامه پیدا کند، ما چگونه می‌خواهیم در بازار دوام بیاوریم. اینترنت بخش مهمی از واقعیت دوران جنگ برای رسیدن به این هدف است. نگاه من به شخصه این است که وقتی اینترنت دچار چنین شرایطی می‌شود، قطعاً بخش‌هایی از ماجرا که تخصصی و عملیاتی هستند، تحت تاثیر قرار می‌گیرند. تجربه جنگ دوازده روزه به ما نشان داد که باید برای شرایطی مانند قطع اینترنت، آمادگی بیشتری داشته باشیم. به همین دلیل، راهکارهایی را بررسی کرده‌ایم تا در صورت تکرار چنین شرایطی، میزان خسارت و اختلال در فعالیت‌ها به حداقل برسد؛ اما در کنار مطالبه باید به این هم فکر کنیم که در زمان قطعی اینترنت چگونه می‌توانیم کمترین خسارت را ببینیم. برای نمونه، ناچار شدیم یاد بگیریم در حوزه بازاریابی و فروش چگونه از کانال‌های جدید بهره بگیریم و با تمرکز بر مشتریان گذشته، زمینه بازگشت دوباره آن‌ها را فراهم کنیم. من همچنان بر این باور هستم که نباید به قطع شدن اینترنت عادت کنیم و این راه‌حل‌ها نباید به عادت تبدیل شوند.

■ مهم‌ترین تصمیم مدیریتی شما در این شرایط چه بود؟

تغییرات در تیم جی‌اس‌ام.

■ یعنی تعدیل؟

با توجه به خسارت وارد شده، ناچار به تعدیل نیرو شدیم. خداحافظی در شرایطی که انتخابی آگاهانه و از روی اختیار باشد، قابل مدیریت‌تر است؛ اما زمانی که برخلاف میل خود مجبور به این تصمیم می‌شوید، شرایط بسیار دشوار می‌شود. سخت‌ترین بخش این فرایند، خداحافظی با افرادی است که کسب‌وکار به تلاش و همراهی آن‌ها مدیون است. در چنین شرایطی، عامل اصلی خارج از کنترل کسب‌وکار است و تنها می‌توان اثرات آن را

تلفن همراه فردی آسیب ببیند و او ناچار به تعمیر یا جایگزینی آن شود. در چنین شرایطی، باید نهادی وجود داشته باشد که بتواند به افراد برای تامین این نیاز کمک کند. همچنین نباید فراموش کنیم که امروز ابزارهای دیجیتال و تلفن‌های همراه دیگر کالای لوکس محسوب نمی‌شوند، بلکه به بخشی از زیرساخت زندگی مردم و فعالیت بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک تبدیل شده‌اند.

■ واکنش حمایتی بانک مرکزی را در این شرایط چطور ارزیابی می‌کنید؟

در روزهای بحران، بانک‌ها با وجود ادعای همراهی با مردم، تغییری در شرایط خود برای لندتک‌ها ایجاد نکردند. برخی تصمیم‌های بانک مرکزی نیز اعتبار ابزارهایی مانند چک صیادی را تحت تاثیر قرار داد. در حالی که به نظر من، راه‌های جایگزین بسیار بهتری برای کمک به مردم وجود داشت. لندتک‌ها متضمن دریافت اقساط بانکی ارائه شده هستند و تمام فشار در نهایت روی آن‌ها وارد می‌شود؛ اما متأسفانه هیچ تغییری در این فشار از سوی بانک‌ها ایجاد نشد. از طرفی، خود دولت نیز به ویژه در حوزه بیمه و مالیات، هیچ کمکی به کسب‌وکارها نکرد تا فعالان اقتصادی بتوانند با امید بیشتری به آینده نگاه کنند. واقعیت این است که ما دیگر یاد گرفته‌ایم که خودمان باید به فکر خودمان باشیم.

■ راهکار شما در این روزها چه بود؟

هدف ما این بود تا در شرایط بحرانی، با ارائه داده‌ها و اطلاعات لازم به خرده‌فروشان، توزیع‌کنندگان و مشتریان، برای تصمیم‌گیری بهتر کمک کنیم. ما صرفاً فروشنده موبایل نبودیم، بلکه یک اکوسیستم ایجاد کردیم که در چنین شرایطی توانست نقش حمایتی خود را ایفا کند. این اکوسیستم و زنجیره‌ای از کسب‌وکارهای به‌هم‌متصل، کمک کرد تا بتوانیم تلاطم‌های بازار را بهتر مدیریت کنیم. چراکه این کسب‌وکارها درون زنجیره، هم‌افزایی بیشتری باهم داشتند. گویی تیمی از کسب‌وکارها را دارید که در این شرایط سخت، همگی در حال مبارزه برای یک هدف واحد هستند. این موضوع به ما کمک کرد تا میزان خسارت را کمتر کرده و فشار آن را تا حدی از روی کسب‌وکار برداریم.

■ برای بسیاری از کسب‌وکارها، اکت فروش چند ماه پایانی سال ۱۴۰۴ در اواخر اردیبهشت ۱۴۰۵ جبران شد. آیا برای جی‌اس‌ام هم این اتفاق افتاد؟

در شرایطی که بسیاری به کاربر تسهیلاتی ارائه نمی‌دادند، تصمیم ما به حفظ خدمات‌رسانی بسیار کمک‌کننده بود. بدین جهت پس از جنگ چهل‌روزه، توانستیم با سرعت بیشتری به مسیر بازگردیم و رشد کنیم. جالب است بدانید که ما تا خردادماه توانستیم به بهترین اعداد سال گذشته برسیم. این برای‌مان بسیار مهم بود. وقتی اعضای

تاثیر بسیار زیادی داشت و ما در تمام بخش‌های مجموعه جی‌اس‌ام با این چالش روبه‌رو بودیم. وقتی قیمت گوشی‌ها بالا می‌رود و همزمان قدرت خرید نیز کاهش پیدا می‌کند، مردم تصمیم می‌گیرند تا نقدینگی خود را برای کارهای ضروری زندگی نگه دارند. بنابراین آن‌ها خرید خود را به تعویق می‌اندازند. بازار خرید و فروش تلفن همراه، حاشیه سود اندکی دارد. در واقع، این صنعت در نهایت با جریان نقدی و گردش پول اداره می‌شود. یعنی شما باید بتوانید کالاهایی را که با قیمت بسیار بالا در بازار عرضه می‌شوند را با سرعت زیادی بفروشید و دوباره همین فرایند را تکرار کنید؛ اما وقتی مردم دست نگه می‌دارند و خرده‌فروش‌ها نیز محافظه‌کارانه عمل می‌کنند، این موضوع خسارت سنگینی به این دسته از کسب‌وکارها وارد می‌کند.

■ آیا جی‌اس‌ام پی‌با راهکار لندتکی توانست زهر این اتفاق را بگیرد؟

ما در کشوری با اقتصاد تورمی زندگی می‌کنیم و مردم همواره در تلاش برای حفظ ارزش پول خود هستند. این حفظ ارزش پول معمولاً از طریق خرید دلار، طلا و به طور کلی کالاهای سرمایه‌ای انجام می‌شود. به همین دلیل، مردم استقبال گسترده‌ای از لندتک‌ها داشته‌اند؛ چراکه آن‌ها می‌توانند برای خرید کالاهای مورد نیاز خود، از فرایند ساده و شفاف لندتک‌ها برای دریافت تسهیلات با کارمزدها و شرایط متفاوت، استفاده کنند. در واقع، لندتک‌ها، پایه‌ای بسیار محکم برای حفظ قدرت خرید مردم در این اقتصاد تورمی هستند و کمک می‌کنند تا بازار همچنان به حرکت خود ادامه دهد. یعنی آن‌ها تا حد زیادی جلوی قفل شدن کامل نقدینگی را می‌گیرند. به ویژه در کسب‌وکارهایی مانند جی‌اس‌ام‌پی که اعتبار خرید اقساطی ارائه می‌دهند. این مساله برای کالاهایی مانند موبایل، ارزش بسیار بیشتری خلق می‌کند. چون ارقامی که افراد دریافت می‌کنند، بالا است و دریافت آسان آن نیز بدون ضامن و پیش‌شرط‌ها جذاب خواهد بود. در واقع این اتفاق برای هر دو گروه مشتریان و خرده‌فروشان ارزشمند است زیرا جی‌اس‌ام‌پی با ارائه اعتبار به هر دو طرف زمینه ایجاد یک تعامل سودمند و دوطرفه را فراهم می‌کند. این کار کمک می‌کند که مشتری و خرده‌فروش به طور همزمان قدرت خرید بیشتری داشته باشند. از آنجایی که هر دو گروه نیز در ابتدای زنجیره قرار دارند این موضوع باعث می‌شود نقدینگی و سرمایه در سراسر زنجیره به جریان بیفتد و گردش مالی در تمام بخش‌ها تسهیل شود. در جنگ، لندتک‌ها واقعاً تنها ماندند. با این وجود، تلاش کردند حتی در آن شرایط نیز ارائه خدمات خود را متوقف نکنند. ما نیز در جی‌اس‌ام پی حتی در بحرانی‌ترین روزها خطوط اعتباری خود را نستیم و تنها تا حدی سیاست‌های اعتباری را سخت‌گیرانه‌تر کردیم که این موضوع هم در چنین شرایطی طبیعی بود. همه افراد موبایل خود را صرفاً برای ارتقا یا خرید مدل جدید تعویض نمی‌کنند. گاهی ممکن است

مدیریت کرد، نه این‌که به طور کامل از آن جلوگیری کرد. البته میزان این تعدیل در کسب‌وکارهای مختلف متفاوت بود و مجموعه‌هایی که آسیب بیشتری دیدند، ناچار به تعدیل گسترده‌تری شدند.

■ تعدیل نیرو راهکاری برای بقای کسب‌وکار است؟

از نظر کسب‌وکاری، تعدیل نیرو یکی از راهکارهای بقا در شرایط بحرانی محسوب می‌شود؛ اما از جنبه انسانی، نگاه متفاوتی به این موضوع داریم.

■ جی‌اس‌ام چگونه چالش‌ها فرصت‌سازی می‌کند؟

ما در جی‌اس‌ام با یک فضای فکری در حال گسترش روبه‌رو هستیم که با عارضه‌یابی‌ها شکل گرفته است. هدف این بود که ایرادهای بزرگ، چالش‌ها و ضعف‌های اصلی را شناسایی و با طراحی راهکارهای مناسب، این چالش‌ها را به فرصت‌هایی برای رشد و توسعه تبدیل کنیم. یکی از چالش‌ها، کاهش سرمایه در گردش بسیاری از کسب‌وکارها است. امروزه مشکل بسیاری از کسب‌وکارها سودآوری نیست، بلکه کاهش نقدینگی در شرایط بحران اقتصادی و جنگ است. راهکار این موضوع به فضای اقتصاد کلان بازمی‌گردد. به بیان دقیق‌تر، بی‌ثباتی اقتصاد کلان یکی از مشکلات و عارضه‌ها محسوب می‌شود و نوسانات نرخ ارز هم در همین بخش قرار می‌گیرد. همچنین در صنعت ما، بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها بر اساس تجربه، حدس و گمان و نه بر اساس داده گرفته می‌شود. این هم یکی از عارضه‌های بزرگی است که باید راه‌چاره‌ای برای آن پیدا کرد. چالش دیگر نیز فاصله زیاد میان بازیگران این صنعت است. واقعیت این است که آن‌ها به هم متصل نشده‌اند. خدمات پس از فروش، واردات، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، همه مانند جزایری جدا از هم در این بازار عمل می‌کنند.

■ و شما برای عبور از این چالش‌ها چه راهکارهایی را در پیش گرفته‌اید؟

پلتفرم‌سازی یکی از بهترین راهکارها در این صنعت است. به این صورت که شبکه‌ای متصل و هوشمند میان شرکا ایجاد کنیم. این اتصال هوشمند در فضایی به نام سکو یا پلتفرم اتفاق می‌افتد. این راهکار با یک نگاه کلان‌تر، به اکوسیستم دیجیتال منجر می‌شود. چالش داده‌ها نیز در همین اکوسیستم قابل حل است. همچنین باید بتوانیم روش‌های درآمدزایی را متنوع‌تر کنیم. اقتصاد آینده لزوماً وابسته به فروش کالا نیست و به نظر من کسانی که فقط روی فروش کالا سرمایه‌گذاری می‌کنند، بازندگان آینده این صنعت هستند. به بیان بهتر، اقتصاد آینده بر خدمات در کنار کالا، استوار خواهد بود. بر همین اساس، ساختن اکوسیستم خدمات‌محور حول کالایی مانند گوشی موبایل، به مأموریت

برای ما تبدیل شده است. در واقع، جی‌اس‌ام مأموریت دارد تا وارد حوزه کسب‌وکارهای سنتی و آفلاین شود. کسب‌وکارهای سنتی هنوز هم بخش بزرگی از بازار را در اختیار دارند؛ اما اگر در همین وضعیت آفلاین و سنتی باقی بمانند و از ابزارهای آنلاین استفاده نکنند، آن‌ها هم بازنده خواهند بود. ما این مسیر را آغاز کرده‌ایم و در حال باز کردن گره‌های این اکوسیستم هستیم. برای نمونه، جی‌اس‌ام پی‌یکی از همین زیرساخت‌های مالی اکوسیستم در حال ایجاد است. ما در جی‌اس‌ام پی فقط وام خرد نمی‌دهیم. ما اعتبار تجارت به تجارت را هم ارائه می‌کنیم و فرایندهای مالی زنجیره‌ای را برای کل زنجیره صنعتی پوشش می‌دهیم. در حوزه مارکت‌پلیس نیز تصمیم گرفته‌ایم تا به خرده‌فروشی‌هایی که در فضای سنتی فعال هستند، کمک کنیم تا در فضای آنلاین نیز نقش‌آفرینی کنند. مارکت‌پلیس جی‌اس‌ام به این شکل است که کالا را از انبار خودمان برای کاربران ارسال نمی‌کنند. ما بیش از ۱۶ هزار خرده‌فروش داریم که با این هلدینگ کار می‌کنند. نگاه ما به این ساختار، شبیه انبارهای توزیع شده در سراسر کشور است. در نتیجه کالای مورد نظر کاربر را از نزدیک‌ترین فروشگاه، ظرف کمتر از سه ساعت، ارسال می‌کنیم. این رویکرد فقط به فروش کالا محدود نمی‌شود. در بخش خدمات و بیمه نیز سرویس‌ها را یکپارچه ساخته و آن‌ها را به پلتفرم تبدیل کرده‌ایم. برای نمونه، بسیاری از مردم برای تعمیر گوشی یا استفاده از خدمات گارانتی، ناچار بودند تا تلفن همراه خود را به تهران ارسال کنند؛ اما با استفاده از پلتفرم ایجاد شده، افراد در هر شهری به این خدمات دسترسی دارند.

■ شما در بخشی از صحبت خود به کسب‌وکارهای آفلاین و سنتی اشاره کردید که شاید امکان بقایی برای آن‌ها در آینده وجود نداشته باشد. آیا این کسب‌وکارها در شرایطی مانند قطعی اینترنت عملکرد بهتری ندارند؟

به نظر من، چیزی در انتهای ماجرای اینترنت باقی می‌ماند که ما آن را اینترنت ملی یا داخلی

می‌نامیم. پس اینترنت از بین نمی‌رود. حتی اگر نتوانیم قسمت باقی‌مانده را واقعاً اینترنت بنامیم. ما همواره یک شبکه‌ای در اختیار داریم که ابزارهای خاص خود را نیز ارائه می‌دهد. شما ممکن است در جایی از ابزار و در جای دیگر از ذهنیت انسان صحبت کنید. به نظرم، آن فرد یا شرکتی که کسب‌وکار سنتی و آفلاین دارد، باید بتواند در آینده نیز به این‌گونه فعالیت کند. ما انتظار نداریم کل فضای آفلاین حذف شود. ضمن این‌که بسیاری از کسب‌وکارهای آنلاین دنیا، بعدها وارد فضای آفلاین نیز شده‌اند. در اصل، این ۲ بُعد در ترکیب با هم جذاب هستند. ما در اکوسیستم خود، بر فضای آفلاین به آنلاین و آنلاین به آفلاین هم برنامه‌ریزی کرده‌ایم و به زودی شبکه‌ای از فروشگاه‌های جی‌اس‌ام را خواهیم ساخت. مغازه‌هایی که تابلوهای جی‌اس‌ام روی آن‌ها نصب خواهد شد و چیزی در حدود سه تا پنج هزار فروشگاه را دربر می‌گیرند. همه این‌ها در سه سال آینده ساخته خواهند شد؛ اما به نظر من کسانی که همچنان بخواهند همان‌طور پشت دکل بنشینند، منتظر رهگذری برای خرید بمانند و برای جذب مشتری تلاشی فراتر از همان رهگذر معمول نکنند، شانس زیادی برای بقا نخواهند داشت.

■ چشم‌انداز شما برای آینده این بازار چیست؟

واقعیت این است که خوش‌بینی تا جایی معنا دارد که بتوانیم بر شرایط اثر بگذاریم؛ اما بخش دیگری از اتفاقات خارج از کنترل ماست. نمی‌خواهم شعار بدهم و احتمال دارد که فضای فعلی کشور به سمت شرایط بسیار بحرانی‌تر برود. به نظر من، شرکت‌هایی که مدل درآمدی آن‌ها فقط مبتنی بر فروش کالا باشد، ضعیف‌تر خواهند شد. در مقابل، شرکت‌هایی که به سمت تنوع مدل‌های درآمدی در حوزه خدمات حرکت می‌کنند، با همراهی هلدینگ‌هایی که اکوسیستم‌های قدرتمند می‌سازند، آینده اقتصاد را رقم خواهند زد. تصویر آینده ما همین است؛ اکوسیستمی که به مردم کمک کند و فضای خرید کالا و خدمات را ساده‌تر، شفاف‌تر و قابل اعتمادتر سازد. ■





تحلیل مدیرعامل آچاره از وضعیت بازار خدمات در سال ۱۴۰۵

عقب‌گرد در بازار خدمات

آچاره به عنوان پلتفرم برچمدار بازار آنلاین خدمات در طول یک سال گذشته، روزهای پرچالشی را پشت سر گذاشته است. کاهش تقاضا برای خدمات و خروج بخشی از نیروی ارائه‌دهنده خدمات این شرکت از تهران دست به دست هم دادند تا آچاره در دو بخش عرضه و تقاضا با مشکلات جدی روبه‌رو شود. بهمن امام، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل آچاره در این گفتگو از نحوه فعالیت این پلتفرم در یک سال گذشته و چالش‌های زمان جنگ سخن می‌گوید.

نزولی به خود می‌گیرد. مهم نیست که دلیل بحران جنگ یا هر اتفاق دیگر باشد.

■ برای گذر از این بحران‌ها چه اقداماتی انجام دادید؟

ما در ابتدا هزینه‌های اضافی خود را کاهش دادیم. همچنین تلاش کردیم تا سفارش‌های باقی‌مانده را بهتر مدیریت کنیم. به طوری که کیفیت ارائه خدمات را افزایش دهیم و آن‌ها را به سرانجام برسانیم تا بتوانیم جریان نقدینگی شرکت را کنترل کنیم. خوشبختانه با کاهش هزینه‌های اضافی به مرحله‌ای نرسیدیم که نیازمند تعدیل نیروی کار گسترده باشیم و توانستیم از این بحران عبور کنیم. امسال نیز، شاید برخلاف بسیاری از شرکت‌ها، تمام افزایش حقوق قانونی

متخصصان، تکنسین‌ها و خدمات‌دهندگان ما نیز در تهران حضور داشتند و ترجیح می‌دادند در شرایط بحرانی کنار خانواده‌های‌شان باشند. در نتیجه، انجام همان سفارش‌های کم نیز دشوارتر شد و نرخ خدمات‌رسانی نسبت به گذشته کاهش یافت. این چالشی است که ما همیشه با آن روبه‌رو هستیم؛ اما در دو جنگ اخیر این شرایط را با شدت بیشتری تجربه کردیم. پیش از آن نیز هر زمان که اتفاقی در کشور رخ داده، بلافاصله تأثیر خود را در سفارش‌های ما گذاشته است. در این ده سالی که مشغول به کار هستیم، نرخ تغییر سفارش‌های‌مان مانند یک دماسنج متأثر از اوضاع کشور عمل می‌کند. هر زمان که ثبات برقرار است، سفارش‌ها افزایش می‌یابد و هر زمان که بی‌ثباتی وجود دارد، روند آن حالت

■ شرایط جنگی یک سال گذشته برای آچاره چگونه گذشت؟

ما نیز مانند بیشتر کسب‌وکارها با وقوع جنگ وارد یک بحران جدی و عمیق شدیم؛ چراکه به عنوان یک پلتفرم دوسویه، عرضه و تقاضا کاهش یافت. در واقع، هر زمان که بی‌ثباتی جدی به وجود می‌آید، سفارش‌های ما با ریزش مواجه می‌شود. در این شرایط، عمده کسب‌وکارها متوقف می‌شوند و شاید تنها شرکت‌های حوزه کالاهای تندمصرف یا آن‌هایی که کالاهای حیاتی را به دست مردم می‌رسانند، می‌توانند رشد کنند. حدود ۸۰ درصد فعالیت آچاره در تهران متمرکز شده است. در زمان جنگ با خروج عده زیادی از مردم، تهران خلوت شد و به تبع آن سفارش‌ها کاهش پیدا کرد. از سوی دیگر، بسیاری از

را اعمال کردیم و قصد نداریم از این بخش کسر کنیم. هرچند این موضوع بر سودآوری کل شرکت تاثیر می‌گذارد. هم‌اکنون به مرحله‌ای رسیده‌ایم که موجودیت شرکت به خطر نمی‌افتد و خطر ورشکستگی یا تعطیلی ما را تهدید نمی‌کند. به دلیل بحران‌ها، بسیاری از برنامه‌ریزی‌هایمان بی‌اثر و منتفی شد و مسیری که برای رشد در نظر گرفته بودیم با مشکل مواجه شد. ما در مرحله‌ای از کسب‌وکار هستیم که یک برنامه رشد برای حداقل ۱۰ سال آینده تدوین کرده‌ایم. هر یک از این اتفاق‌ها باعث می‌شود که این برنامه با مشکل مواجه شده و شاهد رشدی در آچاره نباشیم. متأسفانه در زمان دو جنگ اخیر، این درجا زدن با عقب‌گرد نیز همراه بود. وقوع چنین اتفاقاتی کم‌اهمیت نیست و تقریباً هر رویداد غیرقابل پیش‌بینی در کشور بر کار ما تاثیر می‌گذارد.

■ آیا عقب‌افتادگی سال گذشته تا پایان ۱۴۰۵ جبران خواهد شد؟

این عقب‌افتادگی به مرور زمان کمی بهبود یافت و آچاره در خردادماه به سطح سال گذشته رسید. در حالی که در شرایط عادی باید حداقل ۵۰ درصد بالاتر از این را تجربه می‌کردیم.

■ در زمان جنگ رفتار کاربران به چه سمتی گرایش پیدا کرد و دریافت چه خدماتی از آچاره بیشتر شد؟

در چنین اوقاتی معمولاً کاربران از دریافت خدمات غیرضروری صرف نظر می‌کنند. به عنوان مثال، اگر فردی پیش از این، هفته‌ای یک‌بار برای نظافت منزل کارگر استخدام می‌کرد، در دوران جنگ این بازه زمانی را به ماهی یک‌بار یا هر دو ماه، یک‌بار کاهش داد. حتی خیلی‌ها ترجیح دادند که فعلاً چنین خدماتی درخواست نکنند. بخشی از موضوع به این دلیل است که بسیاری از افراد در تهران حضور نداشتند. بخش دیگر نیز به شرایط اقتصادی بازمی‌گردد. در حال حاضر استخدام یک کارگر نظافت به طور روزانه یک میلیون تومان هزینه دارد که پرداخت آن برای همه افراد آسان نیست. دلیل دیگر نیز شرایط روحی مردم است. وقتی موشک از آسمان می‌بارد، برای افراد اهمیتی ندارد که محل زندگی آن‌ها کاملاً تمیز باشد یا نه. نظافت منزل معمولاً زمانی مهم می‌شود که فرد قصد برگزاری مهمانی داشته باشد. در این شرایط بحرانی، تمام این موارد کاهش می‌یابد و در نتیجه سفارش‌های ما نیز افت می‌کند. در مقابل، سفارش‌های دیگر مانند خدمات تعمیری افزایش می‌یابد. در گذشته، اگر یخچال یا تلویزیون فردی خراب می‌شد، خرید یک دستگاه نو جز گزینه‌های او بود؛ اما اکنون توانایی خرید دستگاه جدید در میان مردم کاهش یافته است. در نتیجه، افراد تا حد امکان به سمت تعمیرات روی می‌آورند. روند سفارش‌ها نیز نشان می‌دهد که تقاضا برای خدمات تجمیلی و تفننی کاهش می‌یابد؛ اما

خدمات ضروری رشد می‌کند. هنگامی که یخچال شما خراب می‌شود، چاره‌ای جز تعمیر آن ندارید؛ چراکه زندگی بدون یخچال امکان‌پذیر نیست.

■ در این دوره بحرانی سخت‌ترین تصمیم مدیریتی که برای آچاره گرفتید چه بود؟

پاسخ دادن به این پرسش بسیار سخت است. شاید بتوانم درباره کل تاریخ ده‌ساله آچاره بهتر صحبت کنم؛ اما اگر فقط یک سال گذشته را در نظر بگیریم، شاید بتوان گفت که تمام تصمیم‌گیری‌های این دوره بسیار سخت بود. برای نمونه، یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل برای ما بحث حقوق و دستمزد است. من به خوبی می‌دانم که گذران زندگی در شرایط فعلی چقدر دشوار است. زندگی در تهران برای یک فرد یا خانواده، حتی با درآمد ۴۰ یا ۵۰ میلیون تومانی سخت است. اگر واقع‌بین باشیم، حتی با ۱۰۰ میلیون تومان هم زندگی چالش‌برانگیز خواهد بود. این به خودی خود دردناک است. همکاران هم انتظار دارند حقوق‌شان متناسب با تورم افزایش یابد. در حالی که برآورده کردن این انتظار برای شرکت بسیار دشوار است. وقتی شما چندین سال، روزی ۸ تا ۱۰ ساعت در کنار فردی کار می‌کنید، دیگر آن فرد را صرفاً کارمند نمی‌دانید؛ بلکه آن‌ها جزئی از خود شما هستند. پس راحت نیست که ببینید شرایط زندگی برای‌شان سخت شده، مجبورند به خانه‌های کوچک‌تر یا محله‌های پایین‌تر نقل مکان کنند و انتظاراتی از شما دارند که انجام آن در توان شما نیست. روبه‌رو شدن با این ناتوانی، سخت‌ترین بخش کار مدیریتی برای من در آچاره است.

■ بازار خدمات در ایران را در چه مرحله‌ای می‌بینید؟

بازار خدمات را می‌توان از دو جنبه کلی و آنلاین بررسی کرد. در بازار کلی خدمات ایران، عموماً سرویس‌دهی با استاندارد پایین ارائه می‌شود. به عنوان مثال، کیفیت شست‌وشو و قیمت‌ها در کارواش متفاوت است. این وضعیت در خدمات پیچیده‌تر مانند تعمیرات و بازسازی نیز دیده می‌شود. در اصل، بخشی از فلسفه وجودی آچاره این بود که تلاش کنیم این روند را سیستماتیک و استانداردسازی کنیم تا افراد بدانند هنگام دریافت خدمات با چه شرایطی مواجه خواهند شد؛ اما هنوز جای کار بسیاری وجود دارد. علاوه بر این، ما به دلایل تاریخی و فرهنگی، برای خرید کالا راحت‌تر از دریافت خدمات پول پرداخت می‌کنیم. به عنوان مثال، افراد برای خرید یک یخچال ۲۰۰ میلیون تومانی مشکلی ندارند؛ اما پرداخت ۱۰ میلیون تومان برای حمل و نصب آن برای‌شان دشوار است. پس ترجیح می‌دهند آن را در صندوق عقب ماشین حمل کرده و خودشان در منزل نصب کنند. این موضوع یک چالش فرهنگی است که ما را نیز آزار می‌دهد. با این حال، به نظر من این شرایط در حال تغییر است. سهم خدمات

از تولید ناخالص ملی در کشورهای مختلف رو به افزایش است و در ایران نیز همین روند طی می‌شود. ما تلاش می‌کنیم به این فرهنگ‌سازی کمک کنیم تا سطح خدمات استاندارد شده و کیفیت آن افزایش یابد.

■ به نظرتان تا چه اندازه در بازار خدمات، اعتمادسازی انجام شده است؟

مساله مهمی که پیش از این کمتر به آن پرداخته شده، بحث پاسخگویی، پیگیری و پشتیبانی است. افراد باید بدانند پس از دریافت خدمات از آچاره و در صورت بروز مشکل چه اتفاقی می‌افتد. وقتی شما از یک تعمیرکار محلی خدمات می‌گیرید، تضمینی برای دسترسی به او در یک ماه آینده وجود ندارد. شرکت‌هایی مانند آچاره برای پر کردن همین خلا به وجود آمده‌اند. کار کردن با یک سازمان مشخص این اطمینان را به شما می‌دهد که آن شرکت پنج یا ۱۰ سال دیگر نیز حضور خواهد داشت. واقعیت این است که ما در زمینه خدمات آنلاین، نسبت به حوزه‌های دیگر مانند تاکسی‌های اینترنتی یا سفارش آنلاین غذا چند سال تاخیر داریم. در حال حاضر مردم عادت کرده‌اند که غذا یا تاکسی خود را به صورت آنلاین سفارش دهند و این موضوع به گزینه اول آن‌ها تبدیل شده است؛ اما در بحث خدمات هنوز به این مرحله نرسیده‌ایم. ما در تلاش هستیم تا این مسیر را به گونه‌ای هموار کنیم که مردم به دریافت خدمات آنلاین علاقمند شوند. این یک روند جهانی است و ما نیز سعی می‌کنیم با آن همگام باشیم و شرایط را تسهیل کنیم.

■ بهره‌برداری از چه ظرفیت‌هایی می‌تواند فضای خدمات آنلاین را دگرگون کند؟

واقعیت این است که بازار خدمات ایران هنوز کوچک است. فضایی که کسب‌وکارهایی مانند اسنپ یا دیجی‌کالا ایجاد کرده‌اند، در بازار خدمات شکل نگرفته است. هرچند ما نسبت به رقبای خود تسلط بیشتری بر بازار داریم؛ اما در مقایسه با بازار آف‌لاین، سهم قابل توجهی را به خود اختصاص نداده‌ایم. این ظرفیت وجود دارد؛ اما دستیابی به آن نیازمند فرهنگ‌سازی، زمان و تکنولوژی است. تفاوت ماهوی این حوزه با بازار کالا در این است که شما می‌توانید یک کالا را به صورت انبوه تولید و انبار کنید تا هر زمان مشتری نیاز داشت، به او تحویل دهید؛ اما در حوزه خدمات این قابلیت وجود ندارد. اگر روزی تقاضای ما ۱۰ برابر شود، تعداد تکنسین‌های ما نمی‌تواند در یک روز به همان میزان افزایش یابد. این چالشی است که باعث می‌شود رشد کسب‌وکارهایی مانند آچاره آهسته‌تر باشد. به بیان بهتر، رسیدن به نقطه بلوغ بازار خدمات آنلاین زمان‌بر است. اگر این اتفاق در حوزه غذا و حمل‌ونقل طی چهار سال رخ داده باشد، در بازار خدمات حدوداً به ۱۵ سال زمان نیاز داریم.

■ آیا در زمینه توسعه خدمات آچاره به خارج از کشور موفق بوده‌اید؟

ما از سال گذشته برای این موضوع برنامه‌ریزی کردیم و خوشبختانه هم‌اکنون این اتفاق افتاده است. در حال حاضر کاربران می‌توانند هنگام ورود به سایت، شهرهای مختلفی مانند استانبول، تورنتو و بغداد را انتخاب کنند. هدف فعلی ما ارائه خدمت به ایرانیان مقیم این شهرها است. زیرا جامعه ایرانی بزرگی در آن شهرها حضور دارند. امیدواریم در آینده بتوانیم با جذب سرمایه‌گذاران خارجی، دفاتر عملیاتی آچاره را نیز در این شهرها تأسیس کنیم تا پوشش بیشتری داشته و خدمات‌مان فقط محدود به ایرانی‌های مقیم در خارج از کشور نباشد. البته هنوز در مرحله ارائه آزمایشی قرار داریم و کار همچنان به مرحله بازاریابی یا تبلیغات نرسیده است. تا زمانی که آگاهی از برند ایجاد نشود، نمی‌توانیم میزان استقبال را به طور دقیق ارزیابی کنیم.

■ چشم‌انداز شما از فضای اقتصاد دیجیتال تا پایان سال ۱۴۰۵ چیست؟

در شرایط کنونی، پیش‌بینی کردن بیشتر شبیه به قمار است. تلاش ما در آچاره اول برای بقا و دوم برای رشد است؛ اما اگر بخواهم جدی‌تر صحبت کنم، معتقد هستم که این بحران‌ها سرانجام می‌گذرند و در نهایت یک جراحی در اقتصاد ما رخ می‌دهد. به ناچار اصلاحاتی صورت خواهد گرفت که فرصت‌هایی را برای کسب‌وکارها فراهم می‌کند؛ اما رسیدن به آن نقطه، منوط به عبور از یک تونل تاریک است تا در نهایت به یک روشنایی دائمی برسیم. مطمئن نیستم کسی بتواند بازه زمانی دقیقی برای آن مشخص کند؛ اما ما حداقل چند ماه سخت را در پیش داریم. اگر هم از ابرتورم صحبت می‌شود، دقیقاً همان چیزی است که الان گرفتارش شده‌ایم.

■ پس ۱۴۰۵ را سخت‌تر از ۱۴۰۴ می‌دانید.

بله همین‌طور است. امروزه بسیاری از کسب‌وکارها، از جمله آچاره، اصلاحات داخلی خود را انجام داده‌اند. بیشتر آن‌ها هزینه‌های اضافی را قطع و نیروهای مازاد را تعدیل کرده‌اند. حتی ذخیره‌های خود را نیز مصرف کرده‌اند. همین باعث شده است که سود شرکت‌ها کاهش یابد. تا زمانی که یک تغییر شاخص رخ ندهد و از این وضعیت کج‌دار و مریز خارج نشویم، پیشرفت سخت‌تر خواهد شد. واقعیت این است که بی‌ثباتی و عدم قطعیت، کار کردن را بسیار دشوار می‌کند. شرایط کنونی مانند این است که چشمان شما را ببندند و مجبور به راه رفتن بکنند؛ در حالی که نمی‌دانید به کدام سمت می‌روید و چه موانعی پیش روی شما است. به عنوان مثال، این روزها وقتی دوستان حال یکدیگر را می‌پرسند، پاسخ دادن واقعاً سخت می‌شود؛ معمولاً می‌گوییم که «فعلاً هستیم، هنوز موشک نخورده‌ایم و زنده‌ایم!» ■

انتخاب کنند و این افتخار نصیب ما شد. البته این انتخاب تنها محدود به پلتفرم‌های اقتصاد دیجیتال نبود، بلکه در کل بازار خدمات صورت گرفت. در اتاق اصناف معیارهایی برای این انتخاب داشتند که بر اساس جمع‌بندی من، این معیارها شامل مواردی چون تنوع، گستردگی، پشتیبانی و کیفیت خدمات بود. بخش دیگر ماجرا نیز به این برمی‌گردد که چه کسانی در موفقیت آچاره دخیل بوده‌اند. تیم ما نزدیک به ۱۰ سال در شرایط سخت تلاش کرده است. به یاد دارم در روزهای آغازین راه‌اندازی آچاره، بسیاری معتقد بودند که این کار شدنی نیست و چالش‌های اجرایی و حقوقی فراوان مانع رشد آن خواهد شد؛ اما ما ثابت کردیم که این کار امکان‌پذیر است و این جایزه مهر تاییدی برای آن بود. ما در آچاره نیروهایی داریم که ۸ تا ۱۰ سال در تیم حضور دارند. بسیاری از آن‌ها دوران کاری خود را با آچاره آغاز کرده‌اند و در جای دیگری مشغول به کار نبودند. من به شخصه آرزو دارم این همکاران تا زمان بازنشستگی در آچاره بمانند.

■ توصیه شما به مسئولان برای گذر از این شرایط بحرانی چیست؟

اگر از کلیشه و تکرار بگذریم، حکایت ما شبیه به فرماندهی است که در جنگ شکست خورده بود. از او درباره دلایل شکست پرسیدند. پاسخ داد که نیرو و تفنگ نداشتیم. به او گفتند دیگر نیازی نیست بقیه دلایل را بگویید. ما نیز به عنوان یک پلتفرم اینترنتی، در درجه اول به اینترنت نیاز داریم. در درجه دوم، شرایط باثباتی می‌خواهیم که باعث رشد پایدار کسب‌وکار شود. ممکن است برخی کسب‌وکارها متأثر از شرایط، مانند خدمات آزمایش در منزل یا تولید ماسک، به طور مقطعی رشد کنند؛ اما این موارد استثنا هستند و رشدشان پایدار نخواهد بود. با فروکش کردن موج بحران، آن کسب‌وکارها نیز به حالت قبل بازمی‌گردند. رشد پایدار برای هر کسب‌وکاری نیازمند ثبات است و تنها خواسته‌ای که ما از مسئولان داریم، فراهم کردن شرایط باثبات برای کسب‌وکارها است.

■ توصیه شما برای شخصی که می‌خواهد وارد این بازار شود، چیست؟

توصیه می‌کنم که اصلاً وارد نشود؛ اما اگر وارد می‌شود، باید صبر بسیار زیادی داشته باشد. این بازار از نظر پیچیدگی با پلتفرم‌های دیگر قابل مقایسه نیست. تنوع خدمات بسیار بالا بوده و هر سرویس داستان، ریزه‌کاری‌ها، قیمت‌گذاری و انتظارات خاص خود را دارد. سرویس‌هایی که ما ارائه می‌دهیم، در نهایت بسیار کیفی و سلیقه‌ای هستند. به عنوان مثال، وقتی فردی موهایی شما را کوتاه می‌کند، ممکن است نفر اول از کار او تعریف کند؛ اما نفر دوم از آن انتقاد داشته باشد. این ماهیت کیفی باعث می‌شود که مشتری روز اول راضی باشد و به متخصص امتیاز پنج بدهد؛ اما فردای آن روز با شنیدن نظر دیگران، نظرش تغییر کند و امتیازش را کاهش دهد. این موارد در آچاره به وفور دیده می‌شود. مثال دیگر این است که مشتری روز اول می‌گوید خانه بسیار خوب تمیز شده است؛ اما ۳ روز بعد متوجه می‌شود که پشت یک گلدان تمیز نیست و نظرش کاملاً عوض می‌شود. من این سطح از پیچیدگی عملیاتی را در کمتر کسب‌وکار دیگری سراغ دارم.

■ اخیراً جایزه ملی اصناف را دریافت کرده‌اید، به نظر می‌رسد این جایزه توانست پیچیدگی‌های عملیاتی را طور دیگری معنا کند.

دریافت این جایزه از رئیس‌جمهور اتفاق بسیار خوبی بود و طبیعتاً برای هر کسی خوشحال‌کننده است. این اتفاق در شرایط سخت کنونی دلگرمی بزرگی برای ما محسوب می‌شود. این جایزه از چند جنبه برای آچاره مهم است. نخست این که تقریباً برای اولین بار بود که اتاق اصناف به سراغ اقتصاد دیجیتال و به ویژه بخش خدمات آمد. بخش خدمات همیشه در این گونه رویدادها غایب بود و غالباً واحدهای تولیدی، از کارگاه‌های کوچک گرفته تا کارخانه‌های بزرگ، مورد توجه قرار می‌گرفتند. به گفته برگزارکنندگان، این اولین بار بود که تصمیم گرفتند از بخش خدمات نیز واحدی را برای تقدیر



تحلیل وحید بهرامیان از آینده اقتصاد دیجیتال ایران

اقتصاد دیجیتال در آزمون تاب‌آوری

بخشی از تغییرات اقتصاد دیجیتال ایران به رشد فروشگاه‌های آنلاین و استارت‌آپ‌ها برمی‌گردد. بخش مهم دیگر، از وابستگی کسب‌وکارها به زیرساخت و کانال‌های ارتباطی همچنین تأثیر هوش مصنوعی بر آینده وردپرس ناشی می‌شود. این تغییرات، نگاه کسب‌وکارها به تاب‌آوری و حتی معنای داشتن سایت را هم تغییر داده است. وحید بهرامیان، مدیرعامل ژاکت درباره تاب‌آوری کسب‌وکارها، آینده وردپرس، تغییر رفتار مشتریان، هوش مصنوعی و مسیر اقتصاد دیجیتال ایران می‌گوید.

■ بحران‌های اخیر، از جنگ و قطعی اینترنت تا محدودیت‌های زیرساختی، چه تاثیری بر فضای کسب‌وکارهای دیجیتال گذاشته است؟

در اقتصاد سنتی، بحران ممکن است فروش یک کسب‌وکار را کاهش دهد؛ اما در اقتصاد دیجیتال، اختلال زیرساختی می‌تواند اصل کسب‌وکار را از بین ببرد. وقتی اینترنت بین‌الملل مختل یا قطع می‌شود، مساله فقط کاهش بازدید سایت نیست. فروش، تبلیغات، پشتیبانی، دسترسی به سرویس‌های ابری، رابط‌های برنامه‌نویسی، ابزارهای توسعه، به‌روزرسانی نرم‌افزارها و حتی فعالیت روزمره تیم‌های فنی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. کلادفلر در جنگ دوازده‌روزه از چند مرحله محدودیت و در نهایت افت تقریباً کامل ترافیک اینترنت ایران گزارش داد. در سال ۲۰۲۶ نیز یک دوره بسیار طولانی قطع دسترسی ثبت شد که هنگام آغاز بازگشایی، ترافیک اینترنت ایران در ۲۷ مه فقط حدود ۴۰ درصد سطح پیش از قطعی بود. این قطعی برای کسب‌وکار دیجیتال، ریسک سیستماتیک است. به همین دلیل، مفهوم تاب‌آوری هم باید بازتعریف شود. پیش از این، تاب‌آوری بیشتر به معنای نقدینگی مناسب، تیم خوب و کنترل هزینه بود. امروز معماری فنی مقاوم، نسخه پشتیبان واقعی، چند مسیر ارتباط با مشتری، چند کانال فروش و جذب و توان ادامه عملیات در شرایط محدودیت نیز بخشی از تاب‌آوری است. ما این مساله را در ژاکت از نزدیک لمس کردیم. وقتی در مرکز اکوسیستم وردپرس فعالیت می‌کنید، اختلال فقط بر خودتان اثر نمی‌گذارد. طراح سایت، توسعه‌دهنده، فروشگاه اینترنتی و هزاران کسب‌وکاری که سایت برای‌شان کانال درآمد است نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. به همین دلیل، در دوره بحران فقط به اطلاع‌رسانی بسنده نکردیم. تلاش کردیم مشکل کاربران برای دسترسی، به‌روزرسانی محصولات و ارتباط با سرویس‌های مورد نیاز وردپرس را در شرایط محدودیت کاهش دهیم. در ژاکت سرویس نیز یکی از اولویت‌های جدی ما رفع کندی و اختلال سایت‌ها، انتقال زیرساخت در موارد ضروری و کمک به بازگرداندن کسب‌وکارها به چرخه فروش بود. این اقدامات برای ما یک مسئولیت

اکوسیستمی است، نه صرفاً ارائه یک سرویس. با این حال، بحران‌ها باعث نشده‌اند میل جامعه به دیجیتالی شدن از بین برود. طبق آمار مرکز توسعه تجارت الکترونیکی، در نیمه نخست ۱۴۰۴ تعداد تراکنش‌های تجارت الکترونیکی ایران به حدود ۲/۵ میلیارد رسید که نسبت به دوره مشابه سال قبل ۱۴ درصد رشد داشت. ارزش اسمی معاملات نیز ۵۲ درصد افزایش پیدا کرد. نباید تمام رشد ریالی را به رشد واقعی بازار نسبت داد. چون تورم هم موثر است؛ اما افزایش تعداد تراکنش‌ها نشان می‌دهد رفتار دیجیتالی مردم عقب‌نشینی نکرده است. بنابراین، مساله ایران کمبود تقاضا برای اقتصاد دیجیتال نیست. سرعت رشد تقاضای دیجیتال از سرعت توسعه و پایداری زیرساخت جلو زده است. تصمیم‌های سیاست‌گذار برای قطع یا محدود کردن اینترنت بین‌الملل در دوره‌های بحران نیز به جای جبران این شکاف، هزینه مضاعفی به این بخش تحمیل می‌کند. من قطع اینترنت را به یک معنا، مالیات پنهان بر رشد اقتصاد دیجیتال می‌دانم که نه فقط استارت‌آپ‌ها، بلکه فروشگاه‌های کوچک، فریلنسرها، توسعه‌دهندگان و حتی کسب‌وکارهای سنتی که بخشی از فروش‌شان دیجیتال شده است، آن را پرداخت می‌کنند.

■ بازار طراحی سایت و خدمات وردپرسی ایران این روزها در چه وضعیتی قرار دارد؟

ما از بازار ساخت وب‌سایت به سمت بازار ایجاد زیرساخت برای کسب‌وکار دیجیتال در حال حرکت هستیم. چند سال قبل، بسیاری از مشتریان فقط درخواست طراحی سایت داشتند؛ اما امروز درباره میزان فروش، سرعت و امنیت سایت، اتصال به درگاه پرداخت، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم پیامکی، لجستیک، بازارگاه‌ها و ابزارهای بازاریابی، نحوه مدیریت داده مشتری و امکان خودکارسازی بخشی از عملیات سوال می‌کنند. وردپرس در چنین بازاری مزیت بزرگی دارد، چون نه با یک سایت‌ساز بسته، بلکه با اکوسیستم روبه‌رو هستیم. با ترکیب وردپرس، ووکامرس و افزونه‌های حرفه‌ای می‌توان فروشگاه، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری،

باشگاه مشتریان، اتوماسیون بازاریابی، اتصال به سرویس‌های پرداخت و حمل‌ونقل، سیستم آموزشی، عضویت، رزرو، پشتیبانی و ده‌ها فرایند دیگر را بر زیرساخت توسعه‌پذیر ایجاد کرد. بدین جهت، نگاه ما در ژاکت صرفاً فروش قالب و افزونه نیست و هدف، فراهم کردن زیرساخت لازم برای راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار دیجیتال است. آمار جهانی نیز جایگاه وردپرس را نشان می‌دهد. طبق آمار ۲۵ اوت ۲۰۲۶ وب‌سایت دلبیوتی‌تک، وردپرس روی ۴۰/۷ درصد کل وب‌سایت‌های جهان استفاده می‌شود و در میان سایت‌هایی که سیستم مدیریت محتوای آن‌ها قابل شناسایی است، ۵۸/۹ درصد بازار را در اختیار دارد. در همین بازار، هزینه و پیچیدگی شروع کردن نیز کاهش پیدا کرده است. هوش مصنوعی، ابزارهای بدون کدنویسی، سایت‌های آماده و محصولی شدن فرایند طراحی باعث شده بسیاری از کسب‌وکارها برای شروع دیگر به پروژه‌های سنگین و پرهزینه نیاز نداشته باشند. ما نیز در ژاکت با سایت‌های آماده، بخش زیادی از مسیر فنی و طراحی را از قبل طی کرده‌ایم تا کاربر سریع‌تر وارد بازار شود. اخیراً امکان لایسنس یک ساله را نیز در کنار مدل‌های قبلی فراهم کرده‌ایم تا کسی که می‌خواهد کسب‌وکاری را شروع یا ایده‌ای را اعتبارسنجی کند، مجبور نباشد از ابتدا حداکثر هزینه را بپردازد. می‌تواند با هزینه ورود پایین‌تر پروژه را راه‌اندازی کند و در صورت ادامه کسب‌وکار، لایسنس را تمدید یا مدل آن را تغییر دهد. هزینه شکست تجربه دیجیتال باید پایین بیاید. وقتی هزینه امتحان کردن یک ایده کاهش پیدا کند، کسب‌وکارهای بیشتری وارد اقتصاد دیجیتال می‌شوند. البته این تغییر، بازار طراحان سایت را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. در لایه ابتدایی بازار، ساخت سایت ساده، ارزان‌تر و سریع‌تر می‌شود و ارزش اقتصادی صرفاً اجرای چند صفحه کاهش پیدا می‌کند. در لایه حرفه‌ای اما ارزش کسانی بیشتر می‌شود که مساله کسب‌وکار را بفهمند، معماری سایت را درست طراحی کنند و تجربه کاربری، عملکرد و سرعت، سنو، امنیت، نرخ تبدیل، اتصال سرویس‌ها و داده را کنار هم قرار دهند. ما در پروژه‌های ژاکت سرویس نیز نقطه



شروع را صرفاً طراحی سایت نمی‌دانیم، بلکه ابتدا هدف کسب‌وکار را مشخص می‌کنیم. سایت باید برای یک شاخص کلیدی عملکرد مشخص مانند فروش، جذب سرنخ، ثبت نام یا کاهش هزینه عملیات ساخته شود.

■ تغییر رفتار مشتریان را پس از عبور از شرایط بحران و تاب‌آوری چگونه ارزیابی می‌کنید؟

یک تصور اشتباه این است که پس از پایان بحران، رفتار مشتری به نقطه قبل بازمی‌گردد. تجربه من این موضوع را تایید نمی‌کند. بحران تمام می‌شود؛ اما حافظه آن در تصمیم مشتری باقی می‌ماند. مشتری پس از تجربه نااطمینانی معمولاً سخت‌گیرتر و منطقی‌تر خرید می‌کند. در دوره ثبات، مشتری بیشتر امکانات را مقایسه می‌کند؛ اما در دوره نااطمینانی می‌خواهد بداند اگر شرایط غیرعادی شد، چه کسی پشت محصول ایستاده است. این موضوع در بازار وردپرس اهمیت بیشتری دارد، چون ارزش محصول فقط به فایل قالب یا افزونه محدود نمی‌شود و اکوسیستم توسعه‌دهنده، پشتیبانی، استانداردهای امنیتی، امکان به‌روزرسانی و سازگاری نیز بخشی از آن است. تغییر مهم دیگر، توجه بیشتر مدیران به خطر آجازه‌نشینی دیجیتال است. اگر تمام ارتباط کسب‌وکار با مشتری در یک شبکه اجتماعی، پلتفرم یا کانال خارج از کنترل آن باشد، مهم‌ترین دارایی کسب‌وکار روی زمینی ساخته شده که مالک آن نیست. به همین دلیل، داشتن وبسایت، پایگاه داده مشتری و کانال‌های ارتباطی تحت کنترل کسب‌وکار اهمیت بیشتری پیدا کرده است. همیشه یک سوال ساده از مدیران می‌پرسم. اگر فردا مهم‌ترین کانال جذب مشتری شما برای یک ماه از دسترس خارج شود، آیا هنوز می‌توانید مشتری جدید پیدا کنید، به مشتریان قبلی دسترسی داشته باشید و فروش را ادامه دهید؟ اگر پاسخ منفی است، اولویت بعدی نباید کمپین تبلیغاتی بزرگ‌تر باشد، بلکه باید وابستگی به یک کانال واحد را کاهش دهید. این یکی از مهم‌ترین درس‌هایی است که بحران‌های چند سال اخیر به کسب‌وکارهای ایرانی داده‌اند.

■ مهم‌ترین تغییری که هوش مصنوعی در بازار طراحی سایت ایجاد کرده است، چیست؟

هوش مصنوعی توانایی اجرا را از یک مزیت کمیاب به یک قابلیت فراوان تبدیل کرده است. تا چند سال قبل، کدنویسی، طراحی صفحه فرود، تولید متن و تصویر یا اجرای بخشی از یک فرایند فنی، مهارت‌هایی نسبتاً کمیاب بودند؛ اما امروز هوش مصنوعی بخش قابل توجهی از این کارها را با هزینه و زمان بسیار کمتر انجام می‌دهد. بنابراین، ارزش از اجرای صرف به سمت تصمیم‌گیری حرکت کرده است. با این حال، من هوش مصنوعی را پایان وردپرس نمی‌دانم. برعکس، فکر می‌کنم ترکیب وردپرس و هوش مصنوعی می‌تواند یکی از مهم‌ترین دوره‌های تحول این اکوسیستم را ایجاد کند. پروژه وردپرس به صورت ساختاری در همین

۴/۷ میلیارد بوده است. تعداد تراکنش‌ها نسبت به سال قبل ۲۱ درصد رشد داشته و در نیمه نخست ۱۴۰۴ نیز ۱۴ درصد دیگر افزایش پیدا کرده است. این اعداد نشان می‌دهند جامعه ایرانی دیجیتالی شدن را پذیرفته است. مساله در سمت دیگر معادله است. اینترنت ناپایدار، محدودیت دسترسی به سرویس‌های جهانی، کاهش سرمایه‌گذاری زیرساختی، مهاجرت سرمایه انسانی، تحریم، تامین سرمایه و مهم‌تر از همه پیش‌بینی‌ناپذیری سیاست‌گذاری، این مسیر را آسیب‌پذیر می‌کند. اقتصاد دیجیتال می‌تواند با تورم، رکود و حتی تحریم کنار بیاید؛ اما وقتی دسترسی به زیرساخت ارتباطی قابل پیش‌بینی نباشد، مدل‌سازی ریسک بسیار دشوار می‌شود. پیش‌بینی من این است که اقتصاد دیجیتال ایران حتماً رشد می‌کند؛ اما بدون حل مساله زیرساخت و سیاست‌گذاری، این رشد پرهزینه‌تر، کندتر و پایین‌تر از ظرفیت واقعی کشور خواهد بود. بزرگ‌ترین ریسک اقتصاد دیجیتال ایران، هدررفت ظرفیت بازار است. موج بعدی اقتصاد دیجیتال الزاماً از ساخت هزار استارت‌آپ جدید نمی‌آید، بلکه بخش بزرگی از آن می‌تواند از دیجیتالی و هوشمند شدن میلیون‌ها کسب‌وکار موجود شکل بگیرد. تولیدکننده، پزشک، آموزشگاه، عمده‌فروش، شرکت خدماتی یا فروشگاه فیزیکی، وقتی وبسایت، فروش آنلاین، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، داده مشتری، اتوماسیون و هوش مصنوعی را وارد عملیات خود می‌کند، بخشی از اقتصاد دیجیتال می‌شود. وردپرس به دلیل متن‌باز بودن، اکوسیستم گسترده، هزینه ورود مناسب، امکان بومی‌سازی و حرکت جدی به سمت هوش مصنوعی، می‌تواند یکی از ابزارهای اصلی این تحول باشد. هر کسب‌وکاری باید از همین امروز ارتباط مستقیم با مشتری، داده اختصاصی و فرایندهای قابل اتوماسیون را شکل دهد. شرکتی که این سه دارایی را داشته باشد، در شرایط عادی سریع‌تر رشد می‌کند و در بحران کنترل بیشتری بر سرنوشت خود دارد. در چنین آینده‌ای، وبسایت صرفاً بروشور آنلاین شرکت نیست، بلکه بخشی از سیستم عامل کسب‌وکار است. ■

مسیر حرکت کرده است. آینده فقط این نیست که هوش مصنوعی یک صفحه متن را بنویسد. آینده این است که یک عامل هوشمند بتواند قابلیت‌های سایت را بشناسد و با مجوز مشخص، اقداماتی مانند تحلیل محتوا، مدیریت اطلاعات محصول، اجرای فرایندهای فروش یا قرار دادن چند ابزار در یک گردش کار را انجام دهد. یعنی از هوش مصنوعی داخل سایت به سمت سایتی که برای همکاری با هوش مصنوعی معماری شده حرکت می‌کنیم. معماری متن‌باز وردپرس نیز در این‌جا یک مزیت است. به جای وابستگی به سایت‌ساز بسته و مدل هوش مصنوعی مشخص، هزاران توسعه‌دهنده می‌توانند قابلیت‌های جدیدی بر اساس این استانداردها ایجاد کنند. ما در ژاکت نیز این روند را جدی دیده‌ایم و بخشی از پاسخ ما سرمایه‌گذاری بر محصول هیرو ای‌آی بوده است. هدف این زیرساخت، دسترسی ساده‌تر توسعه‌دهندگان و کاربران ایرانی به مدل‌های مختلف هوش مصنوعی و وارد کردن آن به محصولات، سایت‌ها و فرایندهای کسب‌وکار است. برای ما هیرو ای‌آی محصولی منفصل از وردپرس نیست، بلکه بخشی از این فرض است که نسل بعدی محصولات وردپرسی از ابتدا مبتنی بر هوش مصنوعی یا دست کم مجهز به قابلیت‌های هوش مصنوعی خواهند بود.

■ چشم‌انداز و پیش‌بینی شما از آینده رشد اقتصاد دیجیتال در ایران چیست؟

اقتصاد دیجیتال ایران از جهت زیرساخت، سرمایه‌گذاری و سیاست‌گذاری آسیب‌پذیر است. در آخرین اندازه‌گیری اعلام شده توسط وزارت ارتباطات با همکاری مرکز آمار، سهم اقتصاد دیجیتال در سال ۱۴۰۳ حدود ۷/۱۴ درصد تولید ناخالص داخلی اعلام کرده است؛ این سهم در سال ۱۴۰۰ حدود ۴/۴۹ درصد بود. معاون وزیر ارتباطات نیز هنگام اعلام این آمار تاکید کرده که رشد تقاضا سریع‌تر از ظرفیت زیرساختی و سرمایه‌گذاری پایه حرکت کرده است. در تجارت الکترونیکی، ارزش معاملات در سال ۱۴۰۳ حدود ۵۵۰۰ هزار میلیارد تومان و تعداد تراکنش‌ها حدود

تحلیل علی نقیب از وضعیت صنعت تولید محصولات بهداشتی در سال ۱۴۰۵

یک بام و چند هوا در تولید

تولیدکننده باید مواد اولیه را با قیمت آزاد بخرد، با تورم و هزینه‌های فزاینده دست‌وپنجه نرم کند، برای دریافت تسهیلات هزینه‌ای بسیار بالاتر از نرخ رسمی بپردازد و در نهایت محصول را با قیمتی دستوری عرضه کند. تناقض‌های سیاست‌گذاری، در کنار فشار جنگ و تحریم، مسیر تولید را دشوار کرده است؛ با این حال صنعت بهداشتی ایران هنوز سه برگ برنده در دست دارد: نیروی متخصص، مواد اولیه داخلی و موقعیت جغرافیایی. پرسش اصلی این است که آیا سیاست‌گذاری اقتصادی اجازه خواهد داد این مزیت‌ها به قدرت صادراتی تبدیل شوند؟ علی نقیب، مدیرعامل شرکت بهداشتی دکتر عبیدی و نایب رئیس کمیسیون کسب‌وکار اتاق بازرگانی ایران در این گفتگو از ایستادگی، صبر و تلاش سخن به میان آورده و از امیدواری به آینده تولید و صادرات می‌گوید.

■ جنگ اخیر و رخداد‌های پس از آن چگونه صنعت تولیدی محصولات بهداشتی را تحت تأثیر قرار دادند؟

اصولا تحریم و جنگ اثرات نامطلوبی در صنعت و تولید دارند و کسی نمی‌تواند این موضوع را انکار کند؛ اما یک نکته خوشحال‌کننده و امیدوارکننده وجود دارد؛ این صنعت در کشور ما بومی شده و نزدیک به ۱۰۰ سال قدمت دارد. شاید در خاورمیانه نخستین کشوری باشیم که صنعت تولید محصولات بهداشتی‌مان صد ساله است و این یک افتخار برای کشور محسوب می‌شود. به همین دلیل نیروهای متخصص خوبی داریم و بسیاری از مواد اولیه را به ویژه پس از انقلاب در داخل تولید می‌کنیم. برای نمونه محصولاتمانند ال‌ای‌بی (LAB) و اس‌ال‌ای‌اس (SLES) که قبلا باید وارد می‌شدند، امروز در داخل کشور تولید می‌شوند که از مواد پایه و اصلی تولید محصولات بهداشتی هستند.

■ اما به نظر می‌رسد در زمینه تامین مواد اولیه و تولید مشکلاتی به وجود آمد.

بخش زیادی از این مواد از برش‌های نفتی به دست می‌آیند که در جنگ مشکلاتی برای این بخش ایجاد شد. از طرف دیگر، تورم ناشی از جنگ و تحریم‌های اقتصادی نیز بر واردات مواد اولیه اثر گذاشت. نبود ارز به اندازه کافی برای صنعت هم اثرات نامطلوبی داشت. با این حال، هیچ کدام از این عوامل نتوانستند جلوی تولید را بگیرند. قطار تولید از حرکت نایستاد.

■ فعالیت در کارخانه دکتر عبیدی به چه شکل پیش رفت؟

در جنگ اخیر، کارخانه ما در شهر صنعتی قزوین تا حدی آسیب دید. همچنین با مشکلات نبود مواد اولیه و افزایش قیمت آن‌ها نیز مواجه شدیم. همه این موارد روی میزان تولید ما اثر گذاشت و تولید را مقداری کاهش داد؛ اما مانند سایر شرکت‌ها به تولید ادامه دادیم.

■ از روز حادثه و آسیب به کارخانه برای‌مان بیشتر بگویید.

یک کارخانه در فاصله حدود ۱۰۰ متری از

کارخانه ما هدف حمله قرار گرفت. موج شدید انفجار و ترکش‌های ناشی از اصابت موشک به ساختمان کارخانه آسیب وارد کرد. هر چند تعدادی زخمی شدند اما خدا را شکر تلفات جانی نداشتیم. به هر حال، آسیب‌ها ایجاد شده بود؛ اما بچه‌های کارخانه خیلی سریع دست به دست هم دادند تا تولید متوقف نشود و فرایند ادامه پیدا کند.

■ فارغ از مساله جنگ، امروز مهم‌ترین چالش در فرایند تولید محصولات بهداشتی چیست؟

یکی از چالش‌های بسیار بزرگ کشور، قیمت‌گذاری دستوری است. طبق قانون، قیمت‌گذاری دستوری اصولا باید فقط برای کالاهای ضروری باشد و اگر به شرکت‌ها دستور داده می‌شود، باید هزینه‌های آن نیز جبران شود. این طور نیست که تعزیرات یا سازمان حمایت بتواند در هر نوع تولیدی دخالت کند. این سازمان‌ها کارشناسان تخصصی مورد نیاز برای همه صنایع را در اختیار ندارند. به علاوه ساختار و کنترل لازم برای چنین دخالتی نیز وجود ندارد. ضمن این‌که بازار صنعت بهداشتی و آرایشی یک بازار رقابتی است. ما خودمان با یکدیگر برای قیمت و کیفیت رقابت می‌کنیم. در چنین شرایطی، وقتی یک سازمان دولتی به تولیدکننده قیمت مشخصی برای محصولات می‌دهد، در واقع خطر بزرگی ایجاد کرده است. اولین خطر، بحث رشد، نوآوری و پیشرفت است. ما برای این‌که سهم بازار خودمان را از رقیب بگیریم، روی کیفیت بالاتر، نوآوری محصول، قیمت و سایر عوامل رقابت می‌کنیم. وقتی قیمت‌گذاری دستوری می‌شود، دیگر توانی برای ما باقی نمی‌ماند. جالب توجه است که قیمت‌گذاری محصول نهایی دستوری است؛ اما قیمت مواد اولیه در بورس آزاد است. امروز مواد اولیه را با هر قیمتی خریداری کنیم ممکن است فردا قیمت خرید یک‌وونیم برابر شده باشد. چطور می‌توانیم قیمت تمام شده را که به صورت خودکار بالا می‌رود، ثابت نگه داریم؟ اگر قرار است دولت تا این حد در قیمت‌گذاری



دخالته کند، باید در تمام زنجیره تولید ورود کند. نمی‌شود مثلاً مواد پلی‌اتیلن و پتروشیمی را این هفته با یک قیمت و هفته بعد با قیمت دیگری در بورس عرضه کرد؛ اما به تولیدکننده گفت قیمت محصول نهایی باید ثابت بماند.

■ در کنار قیمت‌گذاری دستوری، آیا در بحث تامین منابع مالی نیز چالشی وجود دارد؟

وام‌هایی که بانک‌ها در همه جای دنیا برای مشاغل صنعتی در نظر می‌گیرند، با دیگر مشاغل متفاوت است. این موضوع به سیاست‌گذاری بانک مرکزی مربوط می‌شود و اگر تصمیم‌گیری صحیحی صورت گیرد، به توسعه صنعت کمک زیادی می‌کند. به دلیل ضعف توان کنترلی بانک مرکزی در ایران و نبود نظارت کافی بر بانک‌ها، آن‌ها به صورت خودمختار عمل می‌کنند، بخشنامه‌ها را رعایت نمی‌کنند و اولویت‌های خودشان را پیش می‌برند. جالب است بدانید قیمت تمام‌شده وامی که یک واحد تولیدی دریافت می‌کند، در عمل از سودی که به صورت رسمی از سوی بانک مرکزی اعلام می‌شود، بسیار بیشتر است و گاهی به ۲ برابر می‌رسد. این موضوع کجا اثر می‌گذارد؟ در تورم قیمت تمام شده و در نهایت در قیمت مصرف‌کننده. چه کسی باید این هزینه را پرداخت کند؟ تولیدکننده و مصرف‌کننده.

■ نقش اتاق‌های بازرگانی در مطالبه‌گری از دولت و حمایت بخش خصوصی چقدر اهمیت دارد و تا چه اندازه می‌تواند عملیاتی باشد؟

اتاق‌های بازرگانی تشکلی تشکلی در هر استان هستند و اتاق بازرگانی ایران هم بزرگ‌ترین تشکلی کشور به حساب می‌آید. در قانون، اتاق‌های بازرگانی مشاور سه قوه قضائیه، مقننه و مجریه تعریف شده‌اند. این که چقدر از این ظرفیت استفاده می‌شود و چقدر اتاق می‌تواند اثر بگذارد، به فرهنگ کشور و میزان پذیرش این موضوع از سوی دولتمردان برمی‌گردد. در دوران حضور در اتاق تفاوت دولت‌ها را با یکدیگر دیده‌ام. بعضی دولت‌ها اعتماد بیشتری به اتاق‌های بازرگانی دارند و ارتباط اتاق با دولت عمیق‌تر و نزدیک‌تر می‌شود. مسلماً در چنین سال‌هایی بازار، تولید و اشتغال‌زایی هم رشد بیشتری می‌کند.

■ شما در سال‌های اخیر همزمان با شرایط سخت اقتصادی، تولید را پیش بردید و کارخانه را توسعه دادید، تصمیم‌گیری درباره ادامه این مسیر چقدر برای‌تان مهم و در عین حال دشوار بود؟

وقتی بانک‌ها سیاست‌های انقباضی در پیش می‌گیرند، مسلماً شرکت‌های تولیدی آسیب می‌بینند. در چنین شرایطی این سوال مطرح می‌شود که آیا اصلاً توان اقتصادی ادامه این مسیر را داریم؟ آیا باید توسعه را متوقف کنیم یا ادامه دهیم؟ آیا اشتغال‌زایی را توسعه دهیم یا تعدیل نیرو کنیم؟ من هیچ وقت اجازه ندادم

تحت هیچ شرایطی در شرکت ما تعدیل نیرو صورت بگیرد. همیشه معتقد بوده‌ام که همه باید دور این سفره‌ای که پهن شده است، بنشینند. در مورد انتقال کارخانه به قزوین تصمیم سختی داشتیم اما در نهایت این کار را انجام دادیم. با وجود افزایش هزینه‌ها نسبت به پیش‌بینی اولیه، ماشین‌آلات جدید خریداری کردیم و کار را توسعه دادیم. کارخانه ما در قزوین که قرار بود پیش از این کار خود را آغاز کند در سال ۱۴۰۴ شروع به فعالیت کرد. فشار سختی را تحمل کردیم؛ اما از این تصمیم بسیار راضی و خوشحالم.

■ با توجه به فعالیتی که در اتاق بازرگانی دارید، حتماً به نقش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی واقف هستید. توصیه شما به دولت برای حمایت از این کسب‌وکارها چیست؟

در کشورهای اروپایی، بخش بسیار بزرگی از اشتغال‌زایی و توان اقتصادی توسط کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایجاد می‌شود. این کسب‌وکارها به دلیل تعددشان اثرگذاری زیادی در اقتصاد کشور دارند. خواهش من این است که دولت به این موضوع توجه داشته باشد. اشتغال‌زایی این جاست؛ در شرکت‌های کوچک و متوسط. اشتغال‌زایی لزوماً در شرکتی نیست که به دلیل نوع تولید، انحصار یا توان مالی بالا، سود زیادی دارد. یکی از مسائلی که می‌تواند مشکلات دولت را حل کند، اشتغال‌زایی است. بی‌توجهی به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باعث افزایش بیکاری در کشور می‌شود.

■ و توصیه شما به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط؟

به همه دوستان یک توصیه دارم؛ کسی که وارد صنعت می‌شود باید عاشق آن باشد. در کشور ما و شاید در بسیاری از کشورهای دیگر، ممکن است درآمد و سودآوری در صنعت کمتر از حوزه‌های دیگر باشد. سرمایه‌گذاری در زمین با مسکن سودآوری بیشتری دارد. متأسفانه برخی واسطه‌گری‌ها درآمدهای بسیار بالایی دارد که اساساً چنین درآمدهایی در صنعت وجود ندارد. به دوستانی که عاشق صنعت هستند توصیه می‌کنم کسب‌وکارشان را حفظ کنند و به تولید ادامه دهند؛ لذتی که از تولید و ایجاد یک محصول به دست می‌آید، چندین برابر درآمدی است که خیلی‌ها از فعالیت‌های دیگر دارند.

■ صنعت آرایشی و بهداشتی ایران تا چه اندازه با دیگر کشورها توان رقابت دارد؟

صنعت بهداشتی، شوینده و آرایشی در کشور ما سه مزیت دارد. مزیت اول، وجود نیروهای متخصص و کارآمد است. مزیت دوم، وجود منابع داخلی کشور است. بخش زیادی از مواد اولیه، برش‌های نفتی یا مواد معدنی هستند که صنعت تولید آن‌ها در کشور وجود دارد. انرژی هم در کشور ما نسبت به کشورهای همسایه ارزان‌تر

است. بنابراین در حوزه مواد اولیه، انرژی و مواد مشابه، مزیت‌های نسبی داریم. مزیت سوم، موقعیت جغرافیایی و منطقه‌ای کشور است. ایران در نقطه‌ای قرار گرفته که می‌تواند محصولات خود را به کشورهای همسایه، کشورهای سی‌آی‌اس، کشورهای آفریقایی و کشورهای عربی صادر کند. این سه مزیت را کمتر کشور دارد. برای مثال، ترکیه که در منطقه یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان صنعت بهداشتی محسوب می‌شود، فقط یکی از این مزیت‌ها را دارد؛ نیروهای متخصص و ظرفیت تولید. هزینه صادرات ترکیه از ما بالاتر است. هزینه انرژی و مواد اولیه آن‌جا بسیار بیشتر است و حتی بسیاری از مواد اولیه را از ایران می‌برند و در ترکیه تولید می‌کنند؛ اما چرا ترکیه برخلاف ایران بیش از ۵۰ درصد تولیدات خود را صادر می‌کند؟ بخشی از این مساله به سیاست‌هایی برمی‌گردد که دولت وضع می‌کند. من اعتقاد دارم با توجه به این که صنعت بهداشتی و آرایشی یک صنعت بومی است، قدرت و قابلیت رقابت جهانی زیادی است و این را هم ثابت کرده‌ایم. در مقطعی که دست و بال ما باز بوده است، صادرات بسیار خوبی داشته‌ایم؛ اما در مقطعی که بخشنامه‌ها و مسائل دیگر دست و پای ما را گرفته‌اند، صادرات ناگهان افت کرده است. بنابراین اعتقاد دارم این توان را داریم که به یکی از صادرکنندگان بزرگ صنعت بهداشتی و آرایشی، شوینده و محصولات مرتبط در دنیا تبدیل شویم. توانش را داریم؛ اما هنوز به نقطه مطلوبی که می‌توانیم برسیم، دست نیافته‌ایم.

■ این نقطه مطلوب چگونه به دست می‌آید؟

نقطه مطلوب بدون حمایت دولت و سیاست‌گذاری درست به دست نمی‌آید. باید سدهای صادراتی برداشته شوند. تعرفه‌ها یکی از موانعی هستند که در مسیر صادرات قرار گرفته‌اند. بحث چند نرخ بودن ارز هم یک چالش جدی است. وقتی به عنوان صادرکننده مواد اولیه را با قیمت آزاد تهیه می‌کنم؛ اما هنگام صادرات به من می‌گویند ارز حاصل از صادرات را باید با یک نرخ مشخص وارد چرخه کنم، این امر تبدیل به یک چالش می‌شود. باید یک سیاست واحد وجود داشته باشد. نمی‌توان یک بام و چند هوا داشت. من اعتقاد دارم اگر بتوانیم از صادرکننده محصول و نه صادرکننده مواد اولیه حمایت کنیم، ظرفیت بسیار بزرگی ایجاد می‌شود. چرا که صادرکننده مواد اولیه، اشتغال‌زایی زیادی ایجاد نکرده است. ماده اولیه در کشور وجود داشته و شاید فقط یک فرایند اولیه مانند سولفوناسیون روی آن انجام شده و سپس صادر شده باشد؛ اما محصول نهایی مانند پودر لباسشویی، صابون، شامپو، مایع ظرفشویی و انواع کرم‌ها، محصولاتی هستند که ما با کیفیت بسیار بالا طی فرایندهای متعدد در کشور تولید می‌کنیم. اگر دولت بتواند دست و پای تولیدکننده و صادرکننده محصول نهایی را باز کند و حمایت بیشتری از آن‌ها داشته باشد، فکر می‌کنم توان این را داریم که به نقطه مطلوب برسیم. ■

روایت احمد طاهرخانی از حال و روز سلامت دیجیتال در ایران

در حسرت یک نفس راحت

سلامت دیجیتال در ایران طی دوران کرونا با شتابی کم سابقه رشد کرد؛ اما در سال‌های بعد، موانع رگولاتوری، تحولات اجتماعی و سیاسی همچنین محدودیت‌های سرمایه‌گذاری، مسیر این صنعت را با توقف‌ها و عقب‌گردهای متعددی مواجه کرد. به اعتقاد احمد طاهرخانی، رئیس کمیسیون سلامت دیجیتال انجمن تجارت الکترونیک و مدیرعامل هومکا، این صنعت از سال ۱۴۰۱ تاکنون فرصت چندانی برای حرکت توسعه‌ای نداشته و بخش بزرگی از توان کسب‌وکارها صرف عبور از بحران‌ها شده است. او در این گفتگو از سال‌های دشوار سلامت دیجیتال و فرصت طلایی از دست رفته سخن می‌گوید.

■ سلامت دیجیتال این روزها در چه وضعیتی است؟

سلامت دیجیتال رونق خود را مدیون دوران کرونا است. طی سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ بیشترین امید به سلامت دیجیتال شکل گرفت؛ اما اتفاق‌های اجتماعی و سیاسی در کنار مساله قانون‌گذاری سلامت دیجیتال را در هاله‌ای از ابهام فرو برد. این ابهام باعث شد آن آمیدی که به وجود آمده بود، عملاً به واقعیت نپیوندد. شاید دوران کرونا روزهای ناخوشایندی برای جامعه بود، ولی تقریباً همه کسانی که در سلامت دیجیتال فعال بودند، بهترین دوران خودشان را همان روزها می‌دانند؛ چون شرایط ایجاد می‌کرد مردم بیشتر از فضای دیجیتال و کسب‌وکارهای مجازی استفاده کنند. به ویژه آن زمان که مساله سلامت مطرح بود، مردم مسائل مربوط به سلامت را از طریق پلتفرم‌ها پیش می‌بردند. در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۴، تقریباً هر حوزه‌ای از سلامت دیجیتال با مساله قانون‌گذاری روبه‌رو بود. بنابراین می‌خواهم بگویم سلامت دیجیتال از سال ۱۴۰۱ تا امروز نتوانسته یک نفس راحت بکشد.

■ جنگ اخیر چه چالش‌هایی را به وجود آورد؟

در واقع این شانزده، هفده ماه گذشته، نه فقط برای سلامت دیجیتال، بلکه برای هیچ حوزه‌ای شرایط مطلوبی نبود. همه مدیران عامل، بنیان‌گذاران و کسانی که در این حوزه فعالیت می‌کردند، در حال خاموش کردن آتش بودند تا این‌که بخواهند به جلو حرکت کنند. همیشه با یک بحران دست و پنجه نرم می‌کردند. وقتی یک کسب‌وکار با جنگ مواجه می‌شود، باید به این فکر کند که امور جاری کسب‌وکار را چگونه بگذراند و نمی‌تواند نگاه توسعه‌ای داشته باشد. سایر کسب‌وکارهای پیش از مواجهه با این شرایط، به سطحی از بلوغ رسیده بودند یا اندوخته‌ای برای عبور از دوران دشوار داشتند؛ اما سلامت دیجیتال هنوز به چنین مرحله‌ای نرسیده بود و به همین دلیل، شرایط سخت‌تری را تجربه کرد. بر اساس تجربه شخصی، فکر می‌کنم نرخ شکست استارت‌آپ‌های سلامت دیجیتال در پنج، شش سال اخیر، نسبت به سایر حوزه‌ها بیشتر بوده است. این کسب‌وکارها هنوز در ابتدای مسیر بودند و پیش از آن‌که فرصت رشد، جذب سرمایه و توسعه پیدا کنند، با چنین شرایطی مواجه شدند.

■ در دوران کرونا تجربه کاربری خوبی برای سلامت دیجیتال شکل گرفت. چه اتفاقی افتاد که این روند ادامه پیدا نکرد؟

سلامت دیجیتال متقاضی و ظرفیت رشد بالایی دارد. اگر بیشتر مورد توجه قرار گیرد، می‌تواند این روند مثبت را چند برابر کند. در این مسیر، دو مانع اصلی وجود دارد. مانع نخست، محدودیت‌های خارجی و پیامدهای ناشی از جنگ و تحریم‌هاست. مانع دوم، چالش‌های داخلی، به ویژه در حوزه قانون‌گذاری است. موانع حاکمیتی، در بسیاری از موارد، سرعت رشد کسب‌وکارهای سلامت دیجیتال را کاهش می‌دهند.

■ اگر بخواهیم از این مسائل به عنوان دست‌انداز نام ببریم، مهم‌ترین دست‌انداز امروز اقتصاد دیجیتال چیست؟

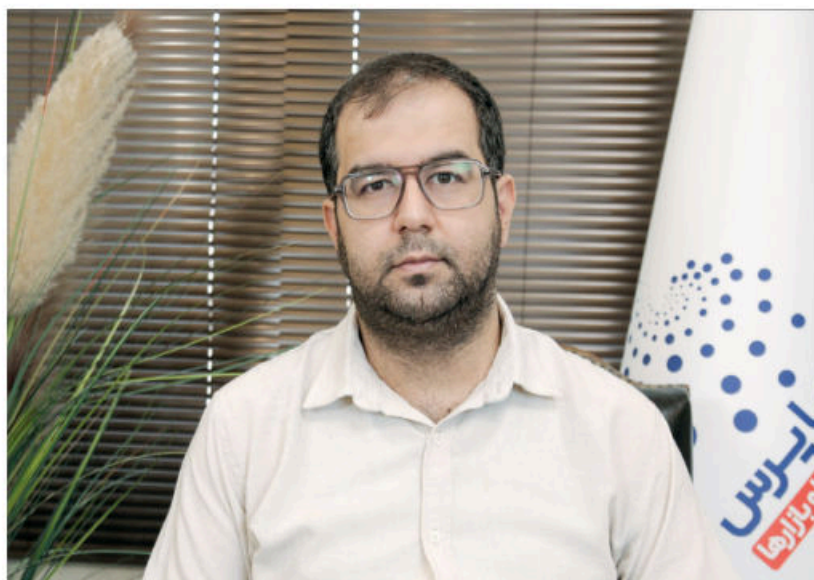
مساله قانون‌گذاری.

■ چطور؟

سرمایه‌گذاری لازمه رشد سلامت دیجیتال است؛ اما در شرایطی که این حوزه در هر لحظه درگیر مساله قانون‌گذاری است، امید به رشد آن کم می‌شود. در نتیجه، یک شرکت سرمایه‌گذاری، سلامت دیجیتال را از فهرست سرمایه‌گذاری خود خارج می‌کند و معتقد است این حوزه، با وجود جذابیت و چشم‌انداز مناسبی که داشته، با مسائل متعددی مواجه شده و در شرایط فعلی نمی‌توان روی آن تمرکز کرد. اگر یک سرمایه‌گذار دنبال بازدهی میان‌مدت و کوتاه‌مدت باشد، سراغ سلامت دیجیتال نمی‌آید. تعامل با حاکمیت و قانون‌گذار، در همه کسب‌وکارهای نوآور امری طبیعی است؛ اما در سلامت دیجیتال، این تعامل اهمیت و حساسیت بیشتری دارد؛ زیرا همواره موضوع جان و سلامت مردم مطرح است. به همین دلیل، این مساله در مقایسه با سایر حوزه‌ها شدت بیشتری پیدا می‌کند.

■ در هومکا شرایط چگونه بود و چطور توانستید این مساله را مدیریت کنید؟

ما از سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۴ درگیر مساله



شده، پرداخت نکند. موضوع محرمانگی داده نیز در این میان مطرح است. زمانی که اطلاعات یک فرد در یک پلتفرم جمع می‌شود، بیمه نسبت به محرمانگی داده حساسیت دارد. این حساسیت نادرست نیست؛ اما چارچوب قانونی آن باید مشخص باشد. تعیین این چارچوب وظیفه پلتفرم نیست و باید از سوی حاکمیت انجام شود. تا زمانی که قانون مشخصی وجود نداشته باشد، این مساله همچنان به عنوان مانعی جدی پیش روی پلتفرم‌ها باقی می‌ماند.

■ مهم‌ترین فرصت از دست رفته سلامت دیجیتال در ایران را چه می‌دانید؟

توسعه بعد از دوره کرونا. آن زمان فرصت بسیار بزرگی بود که سرمایه‌گذاران بیشتری وارد شوند. در فاصله دو تا سه سال بعد از کرونا، از سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۳، یک دوره طلایی داشتیم. سال ۱۴۰۴ را به دلیل اتفاقات سیاسی کنار می‌گذارم. این دو سال طلایی را کسب‌وکارها، سرمایه‌گذاران و سیاست‌گذاران از دست دادند. در سلامت دیجیتال، یکی از مسائل مهم، پذیرش آن از سوی متقاضی و کاربر است. این پذیرش هزینه اما در عین حال سود دارد. سفر نکردن بیمار از شهرستان به تهران برای انتخاب پزشک مورد نظر، یک ارزش واقعی است. اگر همه ارکان سلامت دیجیتال آن زمان این فرصت را جدی می‌گرفتند، فکر می‌کنم امروز بازار سلامت دیجیتال بسیار بیشتر از امروز توسعه پیدا کرده بود و همه از آن نفع می‌بردند.

■ اگر وزیر بهداشت از شما بخواهد برای بهبود شرایط سلامت دیجیتال به ایشان مشورت بدهید، مهم‌ترین توصیه شما چیست؟

وزارت بهداشت متولی حوزه سلامت است و باید نقش تنظیم‌گر این حوزه را نیز بر عهده داشته باشد. بسیاری از مسائل و مشکلات این حوزه، ریشه در همین دو نقش، یعنی تولی‌گری و تنظیم‌گری، دارند. ابتدا باید نقش وزارت بهداشت به درستی تعریف و اجرا شود. در حال حاضر، در تعریف و اجرای این نقش با مشکل مواجه هستیم. بسیاری از تکالیفی که دولت و حاکمیت بر عهده وزارت بهداشت و ارکان مختلف آن گذاشته‌اند، در صورت اجرا می‌توانستند شرایط متفاوتی ایجاد کنند. برای مثال، سازمان غذا و دارو درباره دارورسانی آنلاین در سلامت دیجیتال تکالیفی دارد که به سال ۱۴۰۱ بازمی‌گردد. در آن زمان مقرر شده بود این تکلیف ظرف دو تا چهار ماه انجام شود. اکنون سال ۱۴۰۵ است و با گذشت چندین دوره چهارماهه، هنوز این تکلیف اجرا نشده است. در دولت، مسئولیت از یک بخش به بخش دیگری ارجاع شده و برای اجرای آن نیز مهلت مشخصی تعیین شده بود؛ اما این تکالیف انجام نشده‌اند. درخواست من از وزیر بهداشت این است که تمام تکالیفی را که در سال‌های گذشته ایجاد شده و از این پس نیز ایجاد می‌شود، جدی بگیرند و برای اجرای آن‌ها اقدام کنند. ■

که با محدودیت یا توقف مواجه شدند. بسیاری از پلتفرم‌ها، به علت حساسیت‌های خاص سازمان غذا و دارو نتوانستند ادامه دهند. پلتفرم‌های مختلف سلامت دیجیتال، با سوپر اپلیکیشن‌هایی هستند که مجموعه‌ای از این خدمات را ارائه می‌کنند، یا روی ارائه چند خدمت خاص متمرکز شده‌اند. هر کدام با استراتژی و سیاست خاص خود، منتظرند این فضا باز شود تا بتوانند با آزادی عمل بیشتری فعالیت کنند. این، تصویری کلی از وضعیت سلامت دیجیتال است.

■ در کمیسیون سلامت دیجیتال چه تلاشی برای برقراری این موضوع می‌شود؟

در کمیسیون سلامت دیجیتال و جلسه با سایر کسب‌وکارها، در درجه اول تلاش می‌کنیم این حوزه را به حاکمیت معرفی و زمینه فعالیت آن را فراهم کنیم. در شرایط فعلی، توسعه سلامت دیجیتال اولویت اصلی نیست. بخش عمده فعالیت ما در دو حوزه است. نخست، کسب‌وکارها مسائل خود را مطرح می‌کنند و ما در تعامل با حاکمیت برای حل این مسائل تلاش می‌کنیم. دوم، تجربه و ظرفیت‌های این حوزه را به حاکمیت معرفی می‌کنیم تا با شناخت دقیق‌تری با کسب‌وکارهای سلامت دیجیتال برخورد کند. در این مسیر، نمونه‌های سایر کشورها را نیز بررسی می‌کنیم. لزوماً نیازی به بررسی نمونه‌های آمریکا و اروپا نیست و می‌توان از تجربه کشورهای منطقه نیز استفاده کرد.

■ یکی از روندهایی که در برخی پلتفرم‌ها شکل گرفته، حرکت به سمت خدمات یکپارچه و اتصال آن‌ها به بیمه‌هاست. این روند را چطور ارزیابی می‌کنید؟

خدمات یکپارچه زمانی شکل می‌گیرند که بخشی از مشکلات موجود در این حوزه‌ها حل شده و خدمات مختلف به یکدیگر متصل شوند. آینده سلامت دیجیتال نیز در همین مسیر است. منطقی نیست یک پلتفرم سال‌ها فقط بر آزمایش در منزل، نوبت‌دهی یا ویزیت آنلاین متمرکز باشد. این چرخه باید کامل شود تا کاربر بتواند تمام نیازهای خود، از جمله بیمه و پرداخت، را از یک پلتفرم دریافت کند. با این حال، مشکلات موجود در هر بخش، مانع اتصال خدمات و شکل‌گیری این زنجیره می‌شوند. از سوی دیگر، کسب‌وکارها توان و انرژی لازم برای فعالیت در همه حوزه‌ها را ندارند و به همین دلیل، یک حوزه را انتخاب می‌کنند؛ با این امید که در نهایت این زنجیره شکل بگیرد. کسب‌وکارهای موفق سلامت دیجیتال نیز طی شش، هفت سال گذشته، فعالیت خود را با یک خدمت آغاز کرده و به تدریج خدمات دیگری به آن افزوده‌اند. در کنار این خدمات، حوزه‌هایی مانند بیمه نیز وجود دارند که اگرچه مستقیماً به سلامت دیجیتال مربوط نیستند، با چالش‌های جدی رگولاتوری مواجه‌اند. برای مثال، بیمه ممکن است هزینه خدمتی را که از طریق سلامت دیجیتال دریافت

قانون‌گذاری و رگولاتوری بودیم. در سال‌های ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵، ضمن این که مساله رگولاتوری به نقطه مشخصی رسیده بود، دوباره شرایط سیاسی و اجتماعی وارد ماجرا شد. ما همزمان در یک دوره چهل، پنجاه روزه با افت تقاضای شاید هفتاد تا هشتاد درصدی مواجه شدیم. کمی بعد از آن جنگ دوازده‌روزه و اتفاقاتی پس از آن مزید بر علت شد. در هومکا سعی کردیم تاب‌آوری داشته باشیم. به نوعی همه کسب‌وکارها، نه فقط سلامت دیجیتال، باید این تاب‌آوری را یاد بگیرند و در دوران مساعد نسبت به آن مانور دهند. دیگر نمی‌توانند خیلی هزینه کنند. نباید کسب‌وکار خودشان را به هزینه‌هایی که شاید اضافی نباشند؛ اما امکان کاهش آن‌ها وجود دارد. عادت بدهند. باید بخشی از منابع را برای تاب‌آوری کنار بگذارند. در کنار آن، نوآوری در روش‌های مختلف بازاریابی، در محصول و بخش‌های دیگر می‌تواند کمک کند که کسب‌وکار زنده بماند، با این امید که از دوره‌های این‌چنینی عبور کند.

■ سلامت دیجیتال تا چه اندازه توانسته به تفکیک حوزه‌هایی که دارد در این سال‌ها اثرگذار باشد؟

در حوزه نسخه‌نویسی الکترونیک، پلتفرم‌های خصوصی ورود موفق داشته‌اند و توانسته‌اند اثرگذاری مثبتی ایجاد کنند. با این حال، به دلایلی که پیش‌تر مطرح شد، این پلتفرم‌ها نتوانسته‌اند رشد قابل توجهی را تجربه کنند. اکنون بسیاری از پزشکان به جای این که از سامانه‌های نسخه‌نویسی تأمین اجتماعی یا نیروهای مسلح و غیره استفاده کنند، به این پلتفرم‌ها تمایل دارند. شاید حدود بیست تا سی درصد در میان پزشکان و جامعه پزشکی نفوذ کرده باشند. در حوزه نوبت‌دهی آنلاین پزشکان، اوضاع از سایر حوزه‌ها بهتر است. پزشک، مدیریت مطب و تردد بیماران را که پیش‌تر به صورت سنتی و از طریق تماس تلفنی انجام می‌داد، اکنون از طریق پلتفرم انجام می‌دهد. ویزیت آنلاین در دوران کرونا وضعیت بهتری داشت؛ اما بعد از آن رشد عجیبی اتفاق نیفتاد. شاید کمتر از چهار تا پنج درصد از بازار را در اختیار دارد. در حوزه سلامت در محل یا همان آزمایش در محل و موارد مشابه که هومکا هم در آن فعالیت می‌کند، بازار خیلی کوچک است. این حوزه به دلیل مسائلی که اشاره کردم، عملاً فرصت رشد و توسعه پیدا نکرده است. با این حال، تقاضا برای آن بسیار زیاد است. تجربه کاربری ما نیز این موضوع را تأیید می‌کند. بسیاری از افراد می‌پرسند چرا توسعه پیدا نمی‌کنید؟ یا چرا از طریق بازاریابی فعالیت‌تان را گسترش نمی‌دهید؟ ما نمی‌توانیم تمام موانع موجود را برای مخاطب توضیح دهیم. به محض این که می‌خواهیم رشد یا توسعه‌ای ایجاد کنیم، با یک سد بزرگ مواجه می‌شویم. حوزه دارورسانی هم در دو، سه سال اخیر یکی از داغ‌ترین حوزه‌های رگولاتوری بوده



تحلیل الناز سخائیان از وضعیت بازار صنایع غذایی ایران در سال ۱۴۰۵

صنعت غذا در گردباد نااطمینانی

در دو جنگ اخیر، تداوم عرضه و حفظ دسترسی مردم به محصولات غذایی، یکی از مهم‌ترین نشانه‌های عملکرد صنعت غذا بود. پر بودن قفسه فروشگاه‌ها در شرایطی که بخش‌هایی از زنجیره تامین با محدودیت و اختلال مواجه بودند، نشان داد این صنعت با اتکا به ظرفیت تولیدکنندگان، تامین کنندگان و شبکه توزیع، توان حفظ جریان تامین را دارد. الناز سخائیان، مدیرعامل نستله ایران، در این گفتگو از تجربه نستله در عبور از این شرایط، توسعه تامین کنندگان داخلی، سرمایه‌گذاری خارجی، فن‌آوری و آینده صنعت غذا می‌گوید.

■ **صنعت غذا در سال گذشته و با توجه به بحران‌های اخیر با چالش‌هایی مانند اختلال در زنجیره تامین از جمله تامین مواد اولیه، ارز و لجستیک مواجه بوده است. این شرایط چه تاثیری بر مدل رفتاری و استراتژی نستله برای عبور از این چالش‌ها داشت؟**

در نستله، پیش از مواجهه با بحران‌ها، سناریوهای احتمالی و راهکارهای مورد نیاز برای مدیریت هر یک از آن‌ها را بررسی می‌کنیم. به همین دلیل، تنوع بخشی به سناریوها، راه حل‌ها، تامین کنندگان و مسیرهای لجستیکی و حمل و نقل، بخشی از رویکرد ما برای افزایش آمادگی در برابر شرایط مختلف بود. این رویکرد

به ما کمک کرد تا متناسب با شرایط پیش آمده، بتوانیم با سرعت بیشتری خود را با وضعیت جدید تطبیق دهیم و از راهکارهایی که از قبل برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرده بودیم، استفاده کنیم. البته این موضوع تنها به نستله محدود نمی‌شود. صنعت غذا ایران در بحران‌های اخیر نشان داد که صنعتی تاب‌آور است؛ چراکه یک کارخانه غذایی را نمی‌توان به صورت مستقل از سایر اجزای زنجیره تامین بررسی کرد. تامین کنندگان، تولیدکنندگان، کارخانه‌ها، شبکه توزیع، نظام بانکی، حمل و نقل و سایر عوامل، در کنار یکدیگر زنجیره تامین صنعت غذا را شکل می‌دهند و تاب‌آوری آن

را ایجاد می‌کنند. به اعتقاد من، صنعت غذا کشور از این آزمون سربلند عبور کرد؛ زیرا تامین مواد غذایی و دسترسی مردم به محصولات غذایی، صرفاً یک مسئولیت تجاری نیست، بلکه مسئولیت اجتماعی است و صنعت غذا توانست در این زمینه نقش خود را به خوبی ایفا کند.

■ **آیا نستله پیش از وقوع جنگ برای مواجهه با چنین شرایطی آمادگی داشت؟**

ما که پیشگو نیستیم و نمی‌توانیم وقوع اتفاقات آینده را پیش‌بینی کنیم؛ اما از نگاه ما، تاب‌آوری به معنای آمادگی برای مواجهه با طیف گسترده‌ای از سناریوهای احتمالی است.

تامین‌کنندگان داخلی را توسعه دهد که مطابق استانداردهای مورد نیاز این شرکت فعالیت می‌کنند و به بخشی از زنجیره تامین پایدار تبدیل شده‌اند.

■ در شرایط فعلی، با چه چالش‌هایی مواجه هستید؟

کماکان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، بی‌ثباتی در قوانین و مقررات است؛ زیرا بحران‌ها معمولا اثرات ماندگاری بر جای می‌گذارند. ممکن است تصور کنیم یک بحران را پشت سر گذاشته‌ایم؛ اما پیامدهای بلندمدت آن همچنان برای کشور، سیاست‌گذار و بخش خصوصی ادامه دارد. در چنین شرایطی، قوانین و مقررات ممکن است به دلیل تغییر اولویت‌های کشور یا حتی تغییر اولویت‌های کسب‌وکارها دستخوش تغییر شوند. شرکت‌ها می‌توانند با بحران و پیامدهای مستقیم ناشی از آن مواجه شوند و برای آن راهکار پیدا کنند؛ اما آنچه ادامه فعالیت را برای کسب‌وکارها دشوارتر می‌کند، بی‌ثباتی در قوانین و مقررات است. این موضوع به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن، امکان برنامه‌ریزی را کاهش می‌دهد و ممکن است به صورت ناگهانی کسب‌وکارها را با شرایط جدیدی مواجه کند. دسترسی به مواد اولیه، حمل‌ونقل، تامین ارز، نظام بانکی و انتقال پول همچنان از جمله چالش‌هایی هستند که حتی پس از عبور از یک بحران، برای کسب‌وکارها ادامه دارند.

■ با توجه به شرایط موجود، آیا صنعت غذا همچنان مقصد جذابی برای سرمایه‌گذاری است؟

صنعت غذا، همچنان صنعتی جذاب با ظرفیت‌های قابل توجه است. بازار بزرگ، جمعیت کشور، فرهنگ غذایی غنی، نیروی انسانی توانمند و بخش خصوصی توسعه‌یافته که در بحران‌های اخیر نیز ظرفیت خود را نشان داده است، از جمله عوامل جذابیت این بازار هستند. با این حال، جذابیت بازار به تهابی برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذار کافی نیست. زمانی یک فرصت واقعی سرمایه‌گذاری شکل می‌گیرد که آینده برای سرمایه‌گذار قابل پیش‌بینی و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت وجود داشته باشد. هر سرمایه‌گذار داخلی یا خارجی باید اطمینان داشته باشد که مسیر فعالیت در یک صنعت، از تامین مواد اولیه و دسترسی به ماشین‌آلات و فن‌آوری تا تامین مالی و زیرساخت‌های مورد نیاز، قابل تداوم است. بنابراین، ظرفیت‌های بازار غذا در ایران وجود دارد؛ اما ایجاد اطمینان نسبت به آینده و فراهم شدن امکان برنامه‌ریزی بلندمدت، عامل تعیین‌کننده در جذب سرمایه‌گذاری خواهد بود.

■ در حوزه سرمایه‌گذاری خارجی، چه موانعی ورود سرمایه‌گذاران را محدود می‌کند؟

افراد و سازمان تبدیل می‌شود. تجربه بحران‌های اخیر این موضوع را به خوبی به ما نشان داد. یکی از اقدامات مهم در این مسیر، استفاده از تامین‌کنندگان جایگزین و توسعه تامین‌کنندگان داخلی بود. بومی‌سازی برای ما اهمیت زیادی دارد و آن را بخشی از مسئولیت خود می‌دانیم تا صنایع داخلی همکار را توسعه دهیم؛ به گونه‌ای که این صنایع بتوانند مطابق استانداردهای مورد نظر ما در حوزه کیفیت و ایمنی فعالیت کنند. در بومی‌سازی تامین‌کنندگان مواد غذایی، کیفیت و ایمنی هرگز نباید تحت تاثیر قرار گیرد. هدف، ایجاد استانداردهای لازم در صنایع داخلی است تا این تامین‌کنندگان بتوانند بر اساس الزامات کیفی فعالیت کنند و در بلندمدت، قابلیت اتکا و اطمینان لازم برای همکاری را داشته باشند.

■ نستله در زمینه بومی‌سازی و توسعه تامین‌کنندگان داخلی چه اقداماتی انجام داده است؟

مهم‌ترین اقدام نستله از ابتدای حضور این شرکت در ایران، داخلی‌سازی کامل تامین شیر مورد نیاز کارخانه بوده است. در حال حاضر، ۱۰۰ درصد شیر مصرفی کارخانه از داخل کشور تامین می‌شود و هیچ وارداتی برای شیر خشک یا شیر مورد استفاده در تولید انجام نمی‌شود. سیب، عسل و بادام مورد نیاز نستله نیز از منابع داخلی تامین می‌شود. این مواد اولیه در محصولاتی مانند حریبه بادام که متناسب با بازار ایران طراحی شده است، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این مسیر، با همکاری دامداری‌ها، دانشگاه‌ها و جهاد کشاورزی، تلاش شده است این مجموعه‌ها به استانداردهای کیفی مورد نیاز برسند تا امکان تامین کامل شیر مورد نیاز نستله از منابع داخلی فراهم شود. همچنین در حوزه سایر مواد اولیه نیز با همکاری کشاورزان فعال در بخش‌های مختلف، توسعه تامین داخلی دنبال شده است. بخشی از این اقدامات بر تولید بدون استفاده از آفت‌کش‌ها و رعایت استانداردهای زیست‌محیطی متمرکز بوده است. نستله این موضوع را دستاوردی مهم می‌داند که توانسته در کنار خود، مجموعه‌ای از صنایع و

بحران‌ها معمولا اثرات ماندگاری بر جای می‌گذارند. ممکن است تصور کنیم یک بحران را پشت سر گذاشته‌ایم؛ اما پیامدهای بلندمدت آن همچنان برای کشور، سیاست‌گذار و بخش خصوصی ادامه دارد



این سناریوها لزوما به معنای وقوع جنگ نیستند، بلکه هر عاملی که بتواند در بخشی از زنجیره تامین اختلال ایجاد کند، باید در نظر گرفته شود. برای مثال، این اختلال ممکن است به دلیل ایجاد صف در گمرک، شکل‌گیری محدودیت در مرز ورودی یا بسته شدن مسیر حمل‌ونقل در پی وقوع حوادث طبیعی رخ دهد. اگر سناریوهای احتمالی و عواملی را که می‌توانند موجب اختلال در بخشی از زنجیره تامین شوند، از قبل شناسایی و برای آن‌ها برنامه‌ریزی نکرده باشیم، در زمان وقوع بحران، فارغ از این که منشأ آن جنگ، حادثه طبیعی یا هر اتفاق دیگری باشد، امکان تطبیق سریع با شرایط جدید وجود نخواهد داشت. بحران می‌تواند به دلایل مختلفی از یک رویداد خارجی گرفته تا از دست دادن یکی از تامین‌کنندگان به هر دلیل ایجاد شود. آنچه اهمیت دارد این است که سازمان از قبل این احتمالات را بررسی کند و برای مواجهه با آن‌ها راهکار داشته باشد.

■ بحران‌ها و چالش‌هایی که صنعت غذا در این مدت با آن مواجه شد، چه درس‌هایی برای نستله به همراه داشت که بتواند در آینده از آن‌ها استفاده کند؟

تاب‌آوری در لحظه بحران ایجاد نمی‌شود چراکه یک انضباط و رویکردی است که باید پیش از ورود به بحران، در افراد و سازمان‌ها شکل گرفته باشد. به علاوه، ما از بحران‌ها با کمک منابع انسانی سازمان عبور می‌کنیم و هرچه بحران‌ها بزرگ‌تر باشند، نقش افراد در عبور از آن‌ها پررنگ‌تر می‌شود. در نستله، یکی از چالش‌هایی که پیش‌بینی می‌کردیم در دوران بحران با آن مواجه شویم، حفظ حضور همکاران و جلوگیری از توقف خطوط تولید بود؛ اما همکاران ما با انگیزه‌ای فراتر از انتظار، تلاش کردند خطوط تولید را فعال نگه دارند. دلیل اصلی این موضوع، شناخت آن‌ها از معنای کاری بود که انجام می‌دادند. اگر پیش از وقوع بحران، انگیزه و احساس معنا در افراد شکل گرفته باشد، در زمان بحران همین درک از اهمیت فعالیت خود و ارزشی که برای جامعه و خانواده‌های ایرانی ایجاد می‌کنند، به عاملی برای افزایش تاب‌آوری

برای سرمایه‌گذار خارجی، در کنار پیش‌بینی‌پذیری، شناخت بازار داخلی نیز اهمیت زیادی دارد. سرمایه‌گذار داخلی به دلیل شناخت بازار ایران و تجربه‌ای که در مواجهه با شرایط و بحران‌های مختلف به دست آورده است، یک گام جلوتر از سرمایه‌گذار خارجی خواهد بود. از نگاه مدیریتی، برای سرمایه‌گذار خارجی علاوه بر شناخت بازار، تاب‌آوری و آمادگی برای مواجهه با تغییرات و شرایط پیش‌بینی نشده در این بازار، یکی از چالش‌های مهم محسوب می‌شود. این موضوع را بر اساس تجربه اداره کسب‌وکاری که با سرمایه‌گذاری خارجی در ایران شکل گرفته است، بیان می‌کنم.

■ برای تسهیل ورود سرمایه‌گذاران خارجی به صنعت غذا، چه تغییراتی باید در فضای کسب‌وکار و اقتصاد کشور ایجاد شود؟

جاذبیت بازار ایران بدون نیاز به اقدام خاصی از سوی ما و به دلیل عواملی مانند جمعیت بالا و ظرفیت‌های موجود، همچنان پابرجاست. آنچه می‌توان برای آن اقدام کرد، تسهیل ورود سرمایه‌گذار خارجی از طریق ایجاد شرایطی است که امکان پیش‌بینی آینده و اطمینان از تداوم سرمایه‌گذاری را فراهم کند. تحقق این هدف نیازمند سرمایه‌گذاری مولد در زیرساخت‌ها، به ویژه حوزه انرژی است، زیرا ناترازی انرژی می‌تواند صنایع و سرمایه‌گذاران

را تحت تأثیر قرار دهد. سرمایه‌گذار باید اطمینان داشته باشد که پس از سرمایه‌گذاری اولیه، امکان ادامه فعالیت از طریق دسترسی پایدار به مواد اولیه، فن‌آوری مورد نیاز، تامین و نگهداشت ماشین‌آلات، ارز و منابع مالی وجود دارد. فراهم شدن این شرایط در کنار زیرساخت‌های اصلی صنعت، می‌تواند به ایجاد اطمینان برای سرمایه‌گذاران خارجی و تبدیل ظرفیت‌های موجود بازار به فرصت‌های واقعی سرمایه‌گذاری کمک کند.

■ نکته با توجه به شرایط موجود و بحران‌های اخیر، در حوزه فرایندهای مالی و تجاری با چه چالش‌هایی مواجه بوده است؟

نکته از سال ۱۳۷۳ در ایران حضور دارد و با شناختی که در این مدت از بازار ایران به دست آورده، در حوزه سرمایه‌گذاری با چالش جدی مواجه نبوده است. یکی از نقاط قوت شرکت‌هایی که صرفاً در دوره‌های کوتاه‌مدت یا زمان بحران وارد بازار نشده‌اند، همین تجربه و شناختی است که طی سال‌ها ایجاد

افزایش فشار بر سید خانوار و کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان است. این شرایط احتمالاً تا پایان سال نیز ادامه خواهد داشت و می‌تواند عادت‌های خرید، الگوهای مصرف و عملکرد صنعت غذا را تحت تأثیر قرار دهد

کرده‌اند. حضور بلندمدت در یک کشور این امکان را فراهم می‌کند که زیرساخت‌های مورد نیاز متناسب با شرایط همان بازار ایجاد شود. البته ما نیز با چالش‌هایی مانند تامین مالی، قیمت‌گذاری دستوری و مشکلات زنجیره تامین مواجه بوده‌ایم. این چالش‌ها در بخش‌های مختلف زنجیره، از دسترسی به ارز و مواد اولیه تا همکاری با برخی تامین‌کنندگان خارجی که دیگر امکان فعالیت با ایران را نداشتند و همچنین تامین‌کنندگان داخلی که خود با شرایط و بحران‌های کشور روبه‌رو بودند، نمود پیدا کرده‌اند. نکته همچنان از محل درآمدهای حاصل از فعالیت خود، به صورت سالانه منابعی را برای افزایش ظرفیت تولید، توسعه کسب‌وکار و خلق ارزش مشترک با جامعه اختصاص می‌دهد.

■ آیا شرکت‌های بزرگ، بخش خصوصی یا دولت می‌توانند در جذب سرمایه‌گذار داخلی اثرگذار باشند؟ سرمایه‌گذار داخلی به دلیل شناخت بازار، با آگاهی بیشتری درباره



حفظ و توسعه کسب‌وکار امروز و هم‌زمان آماده شدن برای فرصت‌های آینده است. بر همین اساس، این دو مسیر را در آینده نیز دنبال خواهیم کرد. در کنار فعالیت‌های تجاری، خلق ارزش مشترک با جامعه همواره یکی از محورهای مهم نسله بوده است؛ به این معنا که بتوانیم در حل چالش‌های مهم جامعه نقش داشته باشیم و سهمی در بهبود شرایط ایفا کنیم. ما نقش خود را در آینده کشور و انجام اقدامات موثر و پایدار برای ساختن آینده‌ای بهتر، پررنگ می‌دانیم. در همین راستا، پروژه‌های ارزش‌مشتکی که امسال تعریف کرده‌ایم، بر موضوعاتی مانند کاهش مصرف آب و کاهش مصرف انرژی تمرکز دارند. به اعتقاد من، یکی از ویژگی‌های مهم صنعت غذا این است که در زمان افزایش فشارها و بحران‌ها، معمولا با خلاقیت و راهکارهای نوآورانه به مسیر خود ادامه می‌دهد. با این حال، خلاقیت در عملکرد نمی‌تواند جایگزین سرمایه‌گذاری بلندمدت شود. باید از این توانمندی به عنوان یک قابلیت ارزشمند در صنایع خصوصی کشور استفاده کرد و با سرمایه‌گذاری مناسب، آن را به دستاوردهای پایدار تبدیل کرد. صنعت غذا باید از مرحله تمرکز صرف بر بقا و تداوم تولید عبور و به سمت ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری، افزایش رقابت‌پذیری، رشد و ارتقای بهره‌وری حرکت کند. اگر چنین نگاهی نسبت به آینده این صنعت شکل بگیرد، صنعت غذای ایران این ظرفیت را دارد که تنها یک بازار مصرف برای شرکت‌های تولیدکننده نباشد، بلکه به پایگاه تولید و صادرات منطقه تبدیل شود. آینده‌ای که برای ایران تصور می‌کنیم، نتیجه تصمیم‌هایی است که امروز گرفته می‌شود. اگر هدف حرکت به سمت چنین آینده‌ای باشد، باید از امروز قابلیت‌های لازم را در سازمان‌ها و کسب‌وکارها ایجاد کنیم.

■ با توجه به چالش‌ها و بحران‌های اخیر، میزان تاب‌آوری صنعت غذا در ایران و توانایی کسب‌وکارهای این حوزه برای حفظ بقا را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در بحران‌های جدی، قفسه‌های فروشگاه‌ها همچنان مملو از محصولات غذایی بود و دسترسی مردم به کالاهای مورد نیاز حفظ شد. این موضوع نشان داد که صنعت غذای ایران توانایی لازم برای تداوم فعالیت و عبور از شرایط دشوار را دارد. به اعتقاد من، صنعت غذا این مرحله را با موفقیت پشت سر گذاشته است؛ اما تمرکز امروز باید بر تقویت قابلیت‌هایی باشد که این صنعت را برای آینده‌ای مبتنی بر رشد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری آماده کند. صنعت غذا توان خود را در حفظ تولید و عبور از بحران اثبات کرده است و اکنون باید از مرحله صرفا بقا و تداوم فعالیت، به سمت توسعه و پیشرفت حرکت کند. ■

بهبود مستمر قرار داشته است. در سال‌های اخیر، استفاده از داده‌ها و تحلیل آن‌ها نیز به این مسیر اضافه شده است. ما از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها برای شناخت بهتر نیازهای مصرف‌کننده، عادت‌های مصرف و الگوهای خرید استفاده می‌کنیم. زیرا رفتار و نیازهای مصرف‌کنندگان در حال تغییر است. این شناخت به ما کمک می‌کند روندهای آینده بازار را بهتر تحلیل کنیم و محصولاتی متناسب با نیازهای آینده مصرف‌کننده ایرانی ارائه دهیم.

■ با توجه به شرایط اقتصادی و تغییر رفتار مصرف‌کنندگان، بازار صنعت غذا را تا پایان سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ما نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم؛ اما بررسی روندهای موجود در بازار می‌تواند تصویری از مسیر پیش‌رو ارائه دهد. یکی از روندهای مهم فعلی، افزایش فشار بر سبد خانوار و کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان است. این شرایط احتمالا تا پایان سال نیز ادامه خواهد داشت و می‌تواند عادت‌های خرید، الگوهای مصرف و عملکرد صنعت غذا را تحت تاثیر قرار دهد. در این شرایط، صنایع غذایی کشور مسئولیت مهمی بر عهده دارند. این صنایع باید کیفیت و ایمنی محصولات را مطابق استانداردهای مورد نیاز حفظ کنند و هم‌زمان برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید، راهکارهای مناسبی توسعه دهند. استفاده از فن‌آوری و ارتقای بهره‌وری می‌تواند به این صنایع کمک کند تا با نیازهای جدید مصرف‌کنندگان و واقعیت‌های اقتصادی امروز جامعه ایران سازگار شوند. تحقق این هدف نیز نیازمند به کارگیری روش‌های مختلف و تمرکز بر بهبود بهره‌وری در زنجیره تولید است.

■ نسله در آینده چه جایگاهی در صنعت غذا و بازار ایران خواهد داشت؟

در نسله، همچنان مهم‌ترین مسئولیتی که برای خود تعریف کرده‌ایم، تامین مسئولانه محصولات برای مصرف‌کنندگان ایرانی است. این رویکرد به معنای

حوزه مورد نظر خود تصمیم‌گیری می‌کند. به اعتقاد من، یکی از عوامل موثر در افزایش انگیزه سرمایه‌گذاران داخلی این است که بازده سرمایه‌گذاری در تولید و صنعت بتواند با فعالیت‌های کوتاه‌مدت مالی رقابت کند. سرمایه‌گذاری در تولید، تصمیمی بلندمدت است. صرف علاقه به تولید با صنعت برای ورود به این حوزه کافی نیست و بازده اقتصادی نیز باید انگیزه لازم را ایجاد کند. بنابراین، علاوه بر بازده سرمایه‌گذاری، فراهم بودن دسترسی‌های لازم و امکان برنامه‌ریزی برای آینده‌ای قابل اتکا، از عوامل مهم در تصمیم سرمایه‌گذاران داخلی برای ورود به صنعت غذا است.

■ سرمایه‌گذاری در صنعت غذا دیگر تنها به توسعه خطوط تولید محدود نمی‌شود و فن‌آوری، هوش مصنوعی و داده نیز نقش مهمی در آینده این صنعت دارند. نسله چه اقداماتی در این زمینه انجام داده است؟

فن‌آوری برای همه صنایع اهمیت دارد و در نسله نیز حوزه‌ای اثرگذار محسوب می‌شود. البته فن‌آوری تنها به هوش مصنوعی، اطلاعات و تحلیل داده‌ها محدود نمی‌شود، بلکه در بخش‌های مختلف کسب‌وکار، از تولید گرفته تا زنجیره تامین، نقش دارد. فن‌آوری برای ما بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند تولید بوده و از آن برای افزایش بهره‌وری، کاهش اختلالات تولید و بهبود عملکرد سازمان استفاده کرده‌ایم. یکی از نمونه‌های آن، نگهداشت پیشگیرانه ماشین‌آلات صنعتی و پیش‌بینی زمان مورد نیاز برای تعمیر و نگهداری است که به کاهش توقف‌ها و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. همچنین با استفاده از ماشین‌آلات جدیدتر و سیستم‌های یکپارچه داخلی، تلاش کرده‌ایم بخش‌های مختلف سازمان را به یکدیگر متصل کنیم تا امکان برنامه‌ریزی دقیق‌تر و هماهنگ‌تر فراهم شود. در زنجیره تامین نیز از فن‌آوری استفاده می‌کنیم تا بتوانیم تقاضا را دقیق‌تر پیش‌بینی کنیم و برنامه‌ریزی تامین را بهبود دهیم. این موضوع از ابتدای فعالیت نسله با هدف افزایش بهره‌وری و کاهش هدررفت منابع انسانی، زمان و مواد اولیه دنبال شده و همواره در مسیر



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید



روایت نادر رفتاری از برندی که ۵ جنگ را تجربه کرده است رازهای صدساله شدن یک برند ایرانی

تعداد برندهای ایرانی که عمری بیش از یکصد سال دارند، خیلی زیاد نیست. تحولات سیاسی و اقتصادی در این جامعه چنان شدید بوده که برندها آمده‌اند و پس از چند صبحی رفته‌اند؛ اما آن‌ها که مانده‌اند می‌توانند سرمشق‌های خوبی برای ترسیم اصول تاب‌آوری در بازار ایران باشند. رستوران رفتاری، یکی از معدود برندهایی است که نه تنها شمع صدسالگی را قوت کرده بلکه این روزها با خوش‌نامی در بازار فعالیت می‌کند. در روزهایی که هنوز بوی جنگ می‌دهد پای صحبت‌های نادر رفتاری، صاحب امتیاز برند چلوکباب رفتاری نشستیم تا با او درباره رمز و راز ماندگاری این برند صحبت کنیم.

من نسل سوم این خانواده هستم. نسل اول و موسس برند، حاج اکبر رفتاری بود. نسل دوم را نیز حاج ابوالقاسم رفتاری و محمود رفتاری تشکیل داده بودند. من هم به عنوان نسل سوم، کسب‌وکار و برند را از آن‌ها خریداری کردم. در واقع این راه را ادامه دادم تا بتوانم برند رفتاری را به شکلی که در نظر داشتم، توسعه دهم و از حالت سنتی خارج کنم. تنها دو برند با بیش از ۱۰۰ سال سابقه در صنعت غذای ایران فعال هستند. در این میان، رفتاری تنها برندی است که به صورت پیوسته در اختیار یک خانواده بوده است.

■ و نسل بعد از شما...

پس از من نیز نسل چهارم، یعنی دخترانم،

برند رفتاری در طول این ۱۱۷ سال فعالیت خود، ۵ جنگ و بحران را پشت سر گذاشته است. جنگ جهانی اول، جنگ جهانی دوم، جنگ ایران و عراق، بحران کرونا، جنگ دوازده‌روزه و جنگ چهل‌روزه، هیچ‌یک نتوانستند حتی یک روز این کسب‌وکار را از حرکت بازدارند. به همین دلیل ما پس از پایان جنگ اخیر از «قهرمانان رفتاری» قدردانی و تشکر کردیم. کسانی که ماندند تا چراغ این کسب‌وکار روشن بماند. ما هر آنچه داریم، مدیون کارکنان خود هستیم. اگر آنان در کنار ما نبودند، قطعاً به تنهایی نمی‌توانستیم این خدمت‌رسانی را به مردم ارائه کنیم.

■ برند رفتاری تاکنون توسط چند نسل مدیریت شده است؟

■ برند رفتاری از جمله معدود برندهای ایرانی با بیش از ۱۰۰ سال سابقه فعالیت است. با توجه به این‌که زنده نگه داشتن یک کسب‌وکار در این مدت طولانی کار آسانی نیست، بهتر است که گفتگوی خود را با مرور پیشینه برند رفتاری آغاز کنیم.

برند رفتاری بیست و سوم تیر ۱۴۰۵ وارد صد و هفدهمین سال فعالیت خود می‌شود و تا به امروز، ۴۲ هزار و ۳۳۰ روز بدون حتی یک روز تعطیلی، پابرجا بوده است. به جرأت می‌توانم بگویم، رفتاری تنها برندی است که در طول این ۱۱۷ سال، حتی یک روز هم تعطیل نشده است. اتفاقی که بدون شک نمونه مشابه آن در ایران وجود ندارد و به احتمال فراوان نمونه خارجی آن را نیز سراغ نخواهیم داشت.

حتی به مرحله نخست این مفهوم نرسیده‌ایم که بخواهیم مراحل بعدی آن را ادامه دهیم. آشپزخانه ابری می‌تواند رویای نسل جوان را حتی بدون داشتن سرمایه، محقق کند. آشپزخانه ابری این امکان را فراهم می‌کند که اگر فردی تصمیم بگیرد بدون داشتن سرمایه، کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کند، بتواند در همان روز کار را آغاز کند؛ دیگر لازم نیست دو یا سه ماه برای تجهیز، بنایی و آماده‌سازی محل وقت صرف کند و با مشکلات متعدد مواجه شود. فقط کافی است نامی برای کسب‌وکار خود انتخاب کند. علاوه بر این شخص اگر آشپز باشد؛ اگر سرمایه‌گذار باشد؛ اگر هر دو قابلیت را داشته باشد اما فروش را بلد نباشد؛ حتی اگر آشپزی، سرمایه‌گذاری و فروش را بلد باشد اما راه ورود به بازار را نداند، می‌تواند در آشپزخانه ابری در همان روز کسب‌وکار خود را آغاز کند.

■ شما به آموزش هم اهمیت زیادی می‌دهید.

بله. ما در برند رفتاری یک آکادمی راه‌اندازی کرده‌ایم. هدف از راه‌اندازی آکادمی آشپزی این است که اگر فردی از آن فارغ‌التحصیل می‌شود، بتواند بلافاصله رستورانی با ظرفیت تولید حدود ۵۰۰ پرس غذا را اداره کند. علاوه بر این، روی غذاهای فرنگی و فست‌فودها نیز کار کرده‌ایم. هر کاری هم که انجام داده‌ایم همراه با مستندسازی بوده و تلاش کرده‌ایم خروجی آن دانش‌محور باشد. در حوزه غذای ایرانی نیز فعالیت‌هایی انجام داده‌ایم که تاکنون در دنیا صورت نگرفته است. به عنوان مثال، نوآوری‌های صنعت غذا را از ۱۷ هزار سال پیش از میلاد مسیح تا امروز بررسی و تاریخ غذا را استخراج کرده‌ایم. در حالی‌که این کار در اصل وظیفه سازمان میراث فرهنگی و سازمان گردشگری، به ویژه در حوزه گردشگری غذا بود اما ما در راستای مسئولیت اجتماعی برند رفتاری تلاش کردیم تا این کار را به سرانجام برسانیم. جالب است بدانید استاندارد صنعت غذا برای نخستین بار در سال ۱۳۳۷ تدوین و در سال ۱۳۴۷ بازنویسی شد. در سال ۱۴۰۰ نیز برند رفتاری به همراه تیم خود و با همکاری سازمان ملی استاندارد، آن را دوباره تدوین کردیم.

■ معمولا یک برند وقتی تصمیم به تغییر در الگوی مدیریتی خود می‌گیرد که با چالش یا خطر جدیدی مواجه شده باشد. آیا شما هم در روندهای بازار، تهدیدی را احساس کردید که تصمیم گرفتید دست به تحول بزنید؟

ما در حوزه آینده‌پژوهی مطالعاتی داریم و آینده‌پژوهی‌های انجام‌شده در سراسر دنیا تا سال ۲۰۵۰ را برای مجموعه خود نیز بررسی کرده و بر اساس آن الگوها پیش رفته‌ایم. امروزه فردی که یک کسب‌وکار را بنیان می‌گذارد، پس از یک یا دو سال تصور می‌کند که صاحب یک برند شده است. کسب‌وکارها تا

مسیر این دو شهر نیز چلوکباب یا جوجه‌کباب را ترجیح می‌دهید. همین موضوع ساده نشان می‌دهد که متأسفانه تنوع غذاهای سنتی ما از بین رفته است. ما در برند رفتاری روی این موضوع هم کار کرده‌ایم. هم‌اکنون حدود ۵ سال است که برای تأمین سلامت افراد، بر اساس دی.ان.ای آن‌ها غذا ارائه می‌کنیم. به طوری‌که افراد می‌توانند نتایج تحلیل دی.ان.ای خود را به ما ارائه دهند و ما نیز غذایی متناسب و شخصی‌سازی‌شده برای آن‌ها آماده می‌کنیم. همچنین از حدود یک سال گذشته در حوزه طول عمر و لانیویته نیز فعالیت می‌کنیم. در زمینه سلامت‌محوری غذا و استانداردسازی آن نیز کار کرده‌ایم. در آینده هم، تا جایی‌که توان داشته باشیم، تلاش می‌کنیم غذاهای ایرانی را که همه دنیا به آن افتخار می‌کنند و از آن لذت می‌برند، حفظ کنیم. از سوی دیگر، باید با نسل جوان هم زبان مشترکی پیدا کنیم و در حال پیش بردن این امر هستیم. به همین منظور، غذاهایی نیز برای نسل جوان طراحی و آماده کرده‌ایم. یکی دیگر از ویژگی‌های برند رفتاری، مستندسازی است. تقریباً ۴۵ سال است که استانداردهای ایزو در دنیا به وجود آمده است. جالب است بدانید که ما از ۷۰ سال پیش، یعنی پیش از این‌که ایزو ایجاد شود، اقدام به مستندسازی فعالیت‌هایمان می‌کردیم.

■ ایده «آشپزخانه ابری» شما کنجکاوهای زیادی ایجاد کرده است. در این مورد هم توضیح می‌دهید؟

کار دیگری که در ۵ سال گذشته انجام داده‌ایم و اکنون وارد ششمین سال آن می‌شویم، راه‌اندازی نخستین آشپزخانه ابری یا «کلاود کیچن» در ایران است. البته باید نام کامل و دقیق‌تری برای آن به کار ببریم؛ چراکه این بخش از کسب‌وکار ما صرفاً یک آشپزخانه ابری نیست و پیچیدگی‌های آن بسیار بیشتر است. چون این عنوان برای صنعت غذای ما اندکی قابل هضم‌تر بود، از عبارت «آشپزخانه ابری» انتخاب شد. اگر بگوییم این مجموعه «شتاب‌دهنده صنعت غذا» است، شاید برای همه قابل درک نباشد. ما هنوز در کشور

همین مسیر را ادامه خواهند داد. من برای برابری زن و مرد احترام زیادی قائل هستم و بسیار خوشحالم که اکنون دخترانم توانایی انجام این کار فوق‌العاده دشوار را دارند. معمولاً همه تصور می‌کنند که صنعت غذا و رستوران‌داری یک کار مردانه است؛ اما در برند رفتاری شاهد این هستیم که یک دختر جوان توانسته است این کار را به بهترین نحو ممکن انجام دهد.

■ چگونه توانستید الگوهای جدید کسب‌وکار را در یک کسب‌وکار سنتی که پایه‌های آن در کف بازار و ۱۰۰ سال پیش شکل گرفته پیاده‌سازی کنید؟

حدود ده سال پیش از من خواسته شد تا تحولی ایجاد کنم که این کسب‌وکار بتواند با نسل جدید به یک زبان مشترک برسد. برای نمونه، ما برای نخستین بار در جهان، فرایند تولید در صنعت غذا را ثبت و به ان اف تی تبدیل کردیم. همچنین ۶۰ ماه پیش موزه رفتاری را در متاورس راه‌اندازی کردیم. هرچند نمونه فیزیکی آن هنوز راه‌اندازی نشده است. ما هر اتفاقی که قرار است در صنعت غذای دنیا رخ دهد، چه در حوزه فست‌فود و چه در حوزه غذاهای دیگر کشورها را نیز بررسی کرده‌ایم. همان‌طور که می‌دانید، داستان غذای ایرانی اندکی با غذای سایر کشورها متفاوت است. برای نمونه، فوت‌وفن، شیوه جا افتادن و جزئیات آن تفاوت‌هایی با غذاهای سایر کشورها دارد. ما همه این موارد را به روز کرده و برای آن‌ها مستندات کاملی ارائه کرده‌ایم. چراکه متأسفانه هم‌اکنون بسیاری از غذاهایی که زمانی مایه افتخار کشورمان بودند، به فراموشی سپرده شده‌اند. ما تقریباً از ۷۰۰ سال پیش از میلاد مسیح، در دوران ساسانیان و مادها، در صنعت غذا حرفی برای گفتن در سطح جهان داشتیم. آن هم زمانی که بسیاری از ملت‌ها اساساً شناختی از غذا به این شکل نداشتند. در سال‌های اخیر، غذاهای سنتی‌مان که همگی به نوعی با سلامت انسان مرتبط بودند، از بین رفته‌اند. اکنون تنها موارد محدودی از آن غذاها باقی مانده است. همین شده است که مثلاً شما در تهران چلوکباب می‌خورید؛ به مشهد می‌روید، چلوکباب می‌خورید و در



ده سال نخست، هنوز برند محسوب نمی‌شوند؛ تا ۲۰ سالگی در دوران شکندگی قرار دارند و از ۲۰ تا ۶۰ سالگی وارد دوران تاب‌آوری می‌شوند. ما در دوران تاب‌آوری، هر زمان که در کشور اتفاق یا جنگی رخ داده است، شعبه جدیدی افتتاح کرده‌ایم. به این معنا که از مرحله شکندگی عبور کرده‌ایم و اکنون وارد مرحله آفرینش شده‌ایم؛ یعنی هر وقت که با مشکل یا بحرانی مواجه شدیم، به جای تعطیل کردن فعالیت، نوآوری می‌کنیم و چیزی می‌آفرینیم تا بتوانیم در اکوسیستم و نسل جدید باقی بمانیم. ما در دوران همه‌گیری کرونا، آشپزخانه ابری را راه‌اندازی کردیم که تقریباً یکی از دشوارترین پروژه‌های صنعت غذا محسوب می‌شود. در دوران جنگ دوازده‌روزه شعبه زرتشت و در جنگ چهل‌روزه شعبه تجریش را راه‌اندازی کردیم؛ چراکه قرار نیست به دلیل وقوع یک اتفاق متوقف شویم تا ببینیم چه خواهد شد و سپس تصمیمی در آن زمینه بگیریم. همان‌طور که نمی‌توانید زمان، گردش کره زمین یا نیاز مردم به غذا را متوقف کنید، باید همواره دغدغه تداوم فعالیت سازمان خود را نیز داشته باشید. اگر قرار باشد من مجموعه را تعطیل کنم، صدها نفر از کارکنان چه خواهند کرد؟

■ کمی بیشتر درباره رابطه شما با کارکنان تان توضیح می‌دهید؟

آن‌ها ممکن است توانایی حل همه دغدغه‌های خود را نداشته باشند. بنابراین وظیفه من این است که نگران آن‌ها باشم و به جای‌شان برای آینده‌شان فکر کنم. به همین دلیل، با افتخار می‌توانم بگویم که ما در برند رفتاری تا سال ۱۴۰۰ تمام کارکنان خود را صاحب‌خانه کردیم. من به شخصه از این موضوع لذت می‌برم و به آن افتخار می‌کنم. دست کم توانستیم سبک زندگی آنان را بهبود دهیم تا بتوانند برای خود و خانواده‌شان آینده بهتری بسازند.

■ به نظر می‌رسد شما به سمت تولید غذای سنتی ایرانی به شیوه صنعتی رفته‌اید؟ منظورتان از صنعتی چیست؟

■ این‌که ماهیت سنتی، مزه، طعم و شکل غذای سنتی را حفظ کنید اما به دلیل تیراژ بالای محصول و گستردگی شبکه عرضه از فرایندهایی استفاده کنید که کیفیت غذا در تمام شعبه‌ها یکسان باشد.

بله این کاملاً درست است. شاید بتوانم به جرئت بگویم که ما از مدرن‌ترین فن‌آوری‌های دنیا استفاده کرده و آن‌ها را متناسب با شرایط ایران بومی‌سازی کرده‌ایم. من هیچ‌گاه فن‌آوری یا الگویی را از خارج از کشور کپی نکرده‌ام تا بدون تغییر در این‌جا اجرا کنم. به همین دلیل، در اجلاس سال ۲۰۲۲ فیلیپ کاتلر که

یکی از بزرگ‌ترین اجلاس‌های جهانی بود و نمایندگانی از ۱۶۰ کشور در آن شرکت کرده بودند، درباره این موضوع صحبت کردم. این اجلاس ۱۰۱ سخنران داشت و ۴۸ ساعت به صورت آنلاین برگزار شد. به طوری که ۵۰ میلیون دانشجو و تقریباً ۱۸ میلیون نفر از عموم مردم در آن حضور داشتند. این رویداد دقیقاً هم‌زمان با جنگ اوکراین و روسیه برگزار شد. من آن‌جا گفتم که جنگی در فاصله ۳ تا ۵ هزار کیلومتری کشورتان رخ داده و در کشورهایی مانند انگلستان و آلمان، حتی برای تامین گوچه و نان با مشکل مواجه شده‌اید. این در حالی است که ما ۴۸ سال همواره با جنگ و بحران روبه‌رو بوده‌ایم و هستیم اما چنین کمبودهایی را تجربه نکرده‌ایم. در همان‌جا گفتم که چرا همواره تصور می‌کنید که ما باید الگوهای شما را اقتباس کنیم؟ در کشورهای شما همه چیز باثبات است و هر کسب‌وکاری که راه‌اندازی کنید، درصد شکست آن بسیار پایین است؛ اما در ایران، حتی اگر به منابع قدرتمند نیز متصل باشید، هیچ تضمینی وجود ندارد که قریباً بتوانید کسب‌وکارتان را بدون چالش پیش ببرید؛ مگر این‌که تاب‌آوری داشته باشید، دغدغه‌مند باشید و با جدیت کار کنید.

■ با این رویکردی که دارید، شرایط جنگ را چطور پشت سر گذاشتید؟

هرکسی که نگران کسب‌وکارش باشد، پایداری می‌کند. زمانی که موشک‌ها در همین نزدیکی فرود می‌آمدند و همه مجموعه‌ها تعطیل کرده بودند، من در رستوران حضور داشتم. من باید به نسل جوانی که برایم کار می‌کنند، این موضوع را آموزش بدهم. وظیفه ما فقط آموزش پخت غذا نیست؛ بلکه باید تعهد به کار را نیز به جوانان بیاموزیم.

■ یکی از مشکلاتی که صاحبان کسب‌وکارها در سال‌های اخیر با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند، ورود نسل زد به بازار کار و دشواری کار با این نسل است. شما در این زمینه چه تجربه‌ای دارید؟

ما باید ببینیم چگونه می‌توانیم به نسل جوان و به تعبیری به نسل زد کمک کنیم. برخی افراد نگاه درستی

من درباره برند رفتاری هیچ گونه مسامحه‌ای ندارم؛ یعنی هرچقدر هم رقم پیشنهادی بزرگ باشد و هر تعداد صفر مقابل آن قرار دهند، اجازه نمی‌دهم حتی یک قدم از خطوط قرمز برند عبور شود

به این نسل ندارند و با کنایه می‌گویند که این‌ها دیگر چه نسلی هستند؟ اما بهتر است که ابتدا از خود پرسیم که ما چه نسلی بوده‌ایم. این نسل را ما پرورش داده‌ایم. در هیچ کجای دنیا، به نسل زد چنین نگاهی ندارند. این نسل، پرورش‌یافته ما پدران و مادران نسل‌های گذشته است. در اصل، ما برای این‌که مسئولیت را از خود سلب کنیم، به این نسل زد برچسب می‌زنیم؛ اگر خوب باشند، می‌گوییم به نسل ما رفته‌اند اما اگر رفتاری مطابق انتظارمان نداشته باشند، با کنایه آن‌ها را نسل زد خطاب می‌کنیم.

■ به نظر می‌رسد شما نگاه مثبتی به نسل زد دارید. این نسل چه ویژگی منحصر به فردی در مقایسه با نسل‌های قبلی دارد؟

این نسل، جوانان فوق‌العاده‌ای هستند. آن‌ها از همان لحظه تولد با فن‌آوری روبه‌رو بوده‌اند. ما ۴۰ سال پیش چنین فن‌آوری‌هایی در اختیار نداشتیم که بتوانیم به اندازه آنان هوشمند شویم و به همه اطلاعات جهان دسترسی داشته باشیم. ما زمان خود را صرف امور دیگری از جمله معاشرت با دوستان می‌کردیم؛ اما آنان وقت خود را با تلفن همراه می‌گذرانند و از دل آن داده جمع‌آوری می‌کنند. نسل زد را می‌توان به تعبیر خودشان، «نسل عشق» نامید. درست است که احساسات آن‌ها بسیار متفاوت است؛ اما کارها را بدون رودربایستی و تعارف انجام می‌دهند. آن‌ها موضوعی را که ما به دلیل رودربایستی پس از ۱۰ سال به فردی می‌گوییم، همان ابتدا مطرح کرده و تکلیف طرف مقابل را روشن می‌کنند. به بیان بهتر، آن‌ها صریح و بی‌پرده هستند.

■ بیشتر افراد اعتقاد دارند که مدیریت و حفظ یک کسب‌وکار خانوادگی بسیار دشوار است؛ به ویژه آن‌که باید تنش‌ها و انتظارات، مدیریت شوند و این مسائل به حريم خانواده و روابط خانوادگی راه پیدا نکنند. شما چگونه توانستید هم برند رفتاری و هم خانواده رفتاری را هم‌زمان حفظ کنید؟

همان‌طور که پیش‌تر نیز گفتم، برای این‌که مجموعه رفتاری بتواند یک فرمانده داشته باشد، حدود ۳۵



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید



سال پیش این برند را از پدر و عمویم خریداری کردم تا فرد دیگری نتواند در مدیریت آن دخالت کند. در این شرایط تکلیف افراد خانواده با یکدیگر روشن می‌شود؛ یعنی مشخص می‌شود که این کسب‌وکار متعلق به من است و اگر کسی بخواهد در آن فعالیتی انجام دهد، باید از من اجازه بگیرد. ما در ایران کم‌کفایتی را در خودمان نمی‌بینیم و موفقیت دیگران را نتیجه تلاش آن افراد نمی‌دانیم. بلکه تصور می‌کنیم ما نردبان بوده‌ایم و آنان با استفاده از ما بالا رفته‌اند. شما اگر از ابتدا تکلیف برند را با خانواده روشن کنید، دیگر در این زمینه بحثی باقی نمی‌ماند اگر این موضوع را مبهم و باز بگذارید، همه تصور می‌کنند که دیگران تلاش کرده‌اند؛ اما شما بدون زحمت و فقط با تکیه بر تلاش آن‌ها بالا رفته‌اید. در حالی که اگر در خلوت خود گذشته را مرور کنید، به یاد می‌آورند، زمانی که آنان مشغول خوش‌گذرانی بودند، شما با تمام وجود تلاش می‌کردید و برای حفظ نامی که اکنون همه به آن افتخار می‌کنند، تا آستانه نابودی پیش رفتید.

■ پس راهکار اصلی شما شفافیت بود؟

بله شفافیت بسیار مهم است. شاید این مساله از بیرون برای همه روشن باشد؛ اما برای کسانی که هیچ‌گاه نخواستند وجود خود را فدای کسب‌وکار کنند، همیشه ابهام باقی می‌ماند و این ابهام ممکن است تا ابد نیز ادامه داشته باشد. هیچ‌کس هم نمی‌تواند در این زمینه کاری انجام دهد.

■ روند انتقال برند رفتاری به نسل بعد چگونه است؟

شاید یکی از بزرگ‌ترین مشکلات ما این باشد که چگونه کسب‌وکار را به نسل سوم، چهارم و پنجم انتقال دهیم. این که نسل جدید مستقیم وارد کسب‌وکار شود و صرفاً به عنوان فرزند صاحب‌کار، سکان را در دست بگیرد، مناسب نیست. در این صورت، نسل جدید مدیران، بدون آشنایی با ادبیات کسب‌وکار و بدون شناخت از کارکنانی که ۳۰ سال برای شما کار کرده‌اند، وارد مجموعه می‌شود و از موضع بالا با دیگران آمرانه رفتار می‌کند. این در حالی است که افراد ۳۰ سال در کنار شما رشد کرده‌اند و عمر و جوانی‌شان را برای کسب‌وکارشان گذاشته‌اند و اعتبار شما با حضور یک زنجیره صد تا دویست نفری از کارکنان خلق شده است. اگر جوانی وارد شود و بخواهد با نگاهی متفاوت به این افراد بنگرد، بدون شک با او همکاری نخواهند کرد. به نظر من، باید از دوران کودکی و هنگامی که می‌خواهید با فرزندان بازی کنید، او را به محل کسب‌وکارتان بیاورید و در همان محیط با او وقت بگذرانید. اگر چنین نکنید، این انتقال هیچ‌گاه به درستی اتفاق نمی‌افتد. با این روش، هم فرزندان با ادبیات کسب‌وکار

چراکه اعتقاد دارم، زمانی که به معنای واقعی به یک برند تبدیل می‌شوید، باید سه نسل با آن کسب‌وکار خاطره ساخته و زندگی کرده باشند. پس از آن، شاید بتوانید این افتخار را پیدا کنید که کسب‌وکار خود را برند بنامید. حال ممکن است برندی محبوب یا مشهور باشید؛ یا هر دو ویژگی را به صورت همزمان داشته باشید. ممکن است فقط نام‌تان مطرح باشد یا در ذهن و قلب مردم جای داشته باشید. از نظر من، قرار گرفتن در قلب مردم اهمیت بیشتری دارد. همه ما اصطلاح شست‌وشوی مغزی را شنیده‌ایم؛ اما آیا تاکنون شنیده‌اید که کسی را شست‌وشوی قلبی دهند؟ چنین اتفاقی هرگز رخ نمی‌دهد. ما تلاش کرده‌ایم هم در قلب کارکنان‌مان و هم در قلب مشتریان‌مان جای داشته باشیم. البته این که تا چه اندازه در این مسیر موفق بوده‌ایم، به نظر مشتریان و محبت آن‌ها بازمی‌گردد.

■ اگر دوباره به نسل زد برگردیم، به نظر می‌رسد سلیقه غذایی این نسل تا حدی از غذاهای سنتی ایران فاصله گرفته است. با توجه به دغدغه‌ای که نسبت به فرهنگ و میراث غذایی ایران دارید، آیا از این موضوع احساس نگرانی می‌کنید؟

خیر، احساس نگرانی نمی‌کنم.

■ آیا آمار و اطلاعاتی درباره گروه‌های سنی مشتریان‌تان دارید؟

در زمینه داده، ما اطلاعاتی فراتر از آنچه شما فکر می‌کنید، در اختیار داریم. ما از ۳ سال قبل ژئومارکتینگ را در برند رفتاری فعال کرده‌ایم. این در حالی‌ست که حتی بسیاری از شرکت‌ها و بانک‌های بزرگ ما که به ژئومارکتینگ نیاز جدی

آشنا می‌شود و هم کارکنان نسبت به او احساس نزدیکی پیدا می‌کنند و صرفاً به چشم فرزند صاحب‌کار به او نگاه نمی‌کنند.

■ خود شما چطور وارد رفتاری شدید؟

درست است که من هم فرزند صاحب‌کار بودم؛ اما زمانی که وارد این کسب‌وکار شدم، عموی بزرگم به مدت ۶ ماه، هر روز تقاضای من برای کار در مجموعه رفتاری را رد می‌کرد و می‌گفت: بچه نازپرورده نمی‌خواهیم. ورود من به مجموعه پس از ۶ ماه اصرار اتفاق افتاد. تازه آن روز عمویم به من گفت: «امروز می‌توانی این افتخار را داشته باشی که سرویس‌های بهداشتی مغازه را بشویی!» هر زمان من یا هر مدیر کسب‌وکاری بتوانیم به عزیزترین فرد خود بگوییم که فردا این افتخار را پیدا می‌کنی که پایین‌ترین کار این کسب‌وکار را انجام دهی و آن فرد نیز با افتخار سینه سپر کند و بگوید که از امروز می‌خواهم کارم را در این کسب‌وکار با شستن سرویس‌های بهداشتی آغاز کنم، می‌توان مطمئن بود که نسل بعدی در کسب‌وکار موفق خواهد شد.

■ می‌توانیم این‌طور جمع‌بندی کنیم که شما از یک سو با شفاف‌سازی، نسبت نسل‌های قبل با برند رفتاری را مشخص کردید و از سوی دیگر، با سیستم‌سازی و ریل‌گذاری، مسیر را برای دختران‌تان که نسل بعد رفتاری هستند، هموارتر کرده‌اید. درست است؟

کاری که ما انجام دادیم، صرفاً برای نسل بعد رفتاری نبوده، بلکه برای نسل‌های آینده این صنعت بوده است. من هیچ یک از این اقدامات را فقط برای برند رفتاری انجام نداده‌ام.

دارند، از آن استفاده نمی‌کنند. در کشور ما، هر مکانی که کسب‌وکار دیگری در آن رشد نمی‌کند، به سرعت برای راه‌اندازی رستوران پیشنهاد می‌شود. در حالی که پیش از چنین تصمیمی باید با استفاده از ژئومارکتینگ، اطلاعات دقیقی درباره سید کالای خانوار، میزان درآمد، جنسیت، سن و سایر ویژگی‌های جمعیت آن منطقه به دست آورید. ما همه این موارد را به‌طور کامل تحلیل می‌کنیم و سپس برای راه‌اندازی شعبه تصمیم می‌گیریم. درباره نسل جوانی که به آن اشاره کردید نیز کاری که ما انجام داده‌ایم، بررسی دقیق رفتار آن نسل بود. این افراد که تا پایان عمر در سن جوانی باقی نمی‌مانند. آنان نیز به تدریج به بلوغ می‌رسند. آمار ۵ سال اخیر نشان می‌دهد که جوانان دوباره به غذای ایرانی، بوم‌گردی و غذاهای محلی روی آورده‌اند. بسیاری از آن‌ها تازه متوجه شده‌اند که در چه سرزمینی متنوع و پرجاذبه‌ای زندگی می‌کنند. افزایش قیمت ارز و محدودیت سفرهای خارجی، زمینه را برای گردشگری داخلی فراهم کرد. در نتیجه این سفرها، جوانان با میراث فرهنگی و غذایی بخش‌های مختلف ایران بیشتر آشنا شدند.

■ قصد ندارید مانند برخی دیگر از هم‌صنفان تان در سایر شهرها و کشورها شعبه بزنید؟

فکر می‌کنم ما تنها برندی باشیم که برای ۵ سال آینده کسب‌وکار خود برنامه استراتژیک تدوین می‌کنیم. این برنامه را شخص من یا دو نفر از اطرافیانم نمی‌نویسند، بلکه موسسه ماهان‌بیزینس‌اسکول، راهبردهای ما را تدوین کرده است. در سال‌های اخیر بارها از نقاط مختلف دنیا، درخواست‌هایی مطرح شده تا شعبه رفتاری را در کشورهای دیگر راه‌اندازی کنیم. با این حال من از مدل فرانچایز استفاده نکرده‌ام. گفتن کلمه «فرانچایز» بسیار آسان است اما من نمی‌خواهم تابلوفروشی کنم. شعبه‌هایی که اکنون داریم نیز متعلق به خودمان هستند و آن‌ها را به صورت فرانچایز واگذار نکرده‌ایم. ما قصد نداریم صرفاً تابلوی برند را در اختیار فرد دیگری قرار دهیم و پولی دریافت کنیم و دیگر برای‌مان مهم نباشد چه اتفاقی می‌افتد. همان‌طور که پیش‌تر نیز گفتم، ما فرایند تولید را در برند رفتاری تدوین کرده‌ایم تا غذایی که در تک‌تک شعب خورده می‌شود طعم یکسانی داشته باشد. با توجه به حساسیتی که ما داریم، حفظ این فرایند در سایر شهرها و کشورها کار بسیار دشواری است. از سوی دیگر، راه‌اندازی شعبه در کشورهای مختلف، مسائل و الزامات خاص آن کشور را دارد. برای مثال اگر در برخی کشورهای خارجی نوشیدنی الکلی سرو نکنید، کسب‌وکارتان عملاً به جایگاهی که باید، نمی‌رسد. من نه آمادگی انجام چنین کاری را دارم و نه حاضر هستم برای راه‌اندازی رستوران در خارج از کشور به آن تن دهم. درباره شهرستان‌ها نیز باید بررسی‌های دقیق انجام

شود و اطمینان پیدا کنیم که آیا ظرفیت هر منطقه با آنچه ما از هر شعبه انتظار داریم، متناسب است. به عنوان مثال، پیش از این در قشم یک شعبه افتتاح کردیم که بسیار هم موفق بود اما ظرفیت آن منطقه با انتظار ما همخوانی نداشت. ما در شمال کشور نیز فعالیت کردیم. در آن‌جا به مالک محل می‌گفتم که من حاضر نیستم فاضلاب مجموعه را وارد رودخانه کنم؛ اما او پاسخ می‌داد که روش کار من همین است؛ اما من به شخصه هرگز چنین کاری نمی‌کنم و اصالت خود را برای پول زیر سوال نمی‌برم. ما به همان اندازه‌ای که خداوند به ما اعطا کرده، قانع هستیم. نام و اعتبار برای ما بسیار مهم‌تر از آن است که در نقاط مختلف شعب بیشتری را راه‌اندازی کنیم ولی نتوانیم آن‌ها را به درستی مدیریت کنیم.

■ به نظر می‌رسد برای حفظ کیفیت، سخت‌گیرانه عمل می‌کنید.

بله. البته اگر درباره مدل آشپزخانه ابری صحبت کنید، می‌گویم که در آن حوزه ممکن است، کارهایی را که گفتید، انجام دهم. زیرا نوع و ادبیات آن کسب‌وکار متفاوت است؛ اما من درباره برند رفتاری هیچ گونه مسامحه‌ای ندارم؛ یعنی هرچقدر هم رقم پیشنهادی بزرگ باشد و هر تعداد صفر مقابل آن قرار دهند، اجازه نمی‌دهم حتی یک قدم از خطوط قرمز برند عبور شود.

■ پس تجربه راه‌اندازی رستوران در خارج از تهران را داشته‌اید؟

بله. در نقاط مختلف شمال مانند گرگان، محدوده چالوس و همچنین جزیره قشم تجربه فعالیت داشته‌ایم؛ اما نتیجه کار باید صحیح و مطلوب باشد تا ادامه پیدا کند. برای مثال، من به امارات اشاره می‌کنم. اگر میزان سرمایه‌ای را که در کسب‌وکار امارات صرف می‌کنید با بازدهی آن مقایسه کنید، این دو با یکدیگر تناسب ندارند. خوشبختانه ما در کشور خودمان هر اندازه که بخواهیم، مشتری داریم. نمی‌توان گفت چون گردشگران خارجی به کشور نمی‌آیند، بازار گردشگری نداریم. گردشگری داخلی ما به اندازه کافی از این صنعت پشتیبانی می‌کند. البته اگر شرایط ورود

گردشگران خارجی نیز فراهم شود، می‌توانیم رکوردشکنی کنیم. در آن صورت، ترکیه و امارات باید برای رقابت با ایران راه دیگری پیدا کنند. امروزه بسیاری از امکانات امارات مصنوعی هستند. در حالی که ترکیه توانسته است از ظرفیت‌های خود به درستی و به‌طور بهینه بهره‌برداری کند. با توجه به مشکلات موجود، گردشگران کمتری به ایران می‌آیند. بخش عمده گردشگران خارجی نیز گردشگران زیارتی هستند که مدت اقامت‌شان کوتاه است و اغلب برای خدمات لوکس هزینه نمی‌کنند.

■ در سال‌های اخیر موجی از فوتبالیست‌ها و هنرمندان به رستوران‌داری رو آورده‌اند. ورود افرادی که تخصص اصلی‌شان در زمینه دیگری است اما سرمایه زیادی وارد صنعت رستوران‌داری می‌کنند را چگونه می‌بینید؟

هر عزیزی که وارد در صنعت غذا می‌شود، باید ببینیم چه مدت در این صنعت می‌ماند. همچنین باید ببینیم پولی را که سرمایه‌گذاری می‌کند از کجا به دست آورده و در کجا هزینه می‌کند. اگر قرار بود که صنعت غذا تا این اندازه سودآور باشد، با این حجم از تعطیلی رستوران‌ها مواجه نمی‌شدیم. در ۶ ماه اول دوران همه‌گیری کرونا، تعداد رستوران‌های تهران از ۱۰ هزار باب به ۴۰۵۰ باب رسید. اکنون چهار یا پنج سال از همه‌گیری کرونا گذشته است. جمعیت کشور هم بیشتر شده؛ اما تعداد رستوران‌ها هنوز به پیش از آن دوره نرسیده است. همین الان اگر از اتحادیه صنف کباب آمار بگیرید، ماهانه ۱۰۰ رستوران در شهر تهران تعطیل می‌شود. اگر فوتبالی‌ها و هنرمندان به درستی وارد صنعت غذا شده بودند، این تعداد رستوران تعطیل نمی‌شد. این‌که شما یک سلبریتی باشید، دلیل نمی‌شود بتوانید در این کسب‌وکار موفق شوید. صنعت غذا از پزشکی هم مهم‌تر است. چرا که ما به طور مستقیم با سلامت مردم سر و کار داریم. وقتی مردم پیش ما دچار مشکل می‌شوند، تازه بعد از آن است که به پزشک مراجعه می‌کنند. متأسفانه ما این صنعت را بسیار شوخی گرفته‌ایم. به نظر شما چرا در خود آمریکا، اروپا یا امارات،

ما ۴۷ سال است که به این وضعیت عادت کرده‌ایم. اگر بحران نباشد، مشکل داریم. کسب‌وکارهای ما با چالش رشد کرده‌اند. اگر قرار باشد همه چیز روتین باشد که دیگر همه می‌توانند موفق شوند و کسب‌وکار داشتن کار سختی نیست

ریلکسیشن و صداهای محیطی رستوران را برای مشتریان آماده کردیم تا اگر در خانه نشسته‌اند و می‌خواهند هنگام غذا خوردن، حس رستوران رفتن داشته باشند، آن را پخش کنند. وقتی به مشتری خود توجه کنید و صرفاً به فکر پول گرفتن نباشید، خداوند هم به شما برکت می‌دهد. در این کشور، مشتری کافی برای تمام کسب‌وکارها وجود دارد. اگر کسی بگوید که مشتری نیست، به نظرم کم‌لطفی کرده است.

■ به عنوان سوال آخر می‌خواهم بپرسم در چه زمینه‌های دیگری غیر از صنعت غذا فعالیت دارید؟

من نخستین تولیدکننده یخچال خودرو در کشور بودم. این یخچال بدون گاز و کمپرسور کار می‌کرد. همچنین نخستین تولیدکننده درب و پنجره پی‌وی‌سی در کشور بودم. کارهای زیادی انجام داده‌ام. بسیار زیاد؛ اما در مقطعی تصمیم گرفتم و دیدم نیاز است که روی برند رفتاری تمرکز بیشتری داشته باشم. همان‌طور که می‌دانید، در بیشتر کشورهای پیشرفته وقتی محصولی را تولید می‌کنند، قدمت برند را نیز روی آن محصول حک می‌کنند. پس چرا باید در ایران فقط ۲۳ برند بالای ۱۰۰ سال داشته باشیم و فقط دو برند از آن‌ها در صنعت غذا باشند؟ تلاش کرده‌ام تا هر اتفاقی که تا سال ۲۰۳۰ یا ۲۰۳۵ قرار است در صنعت غذای دنیا رخ خواهد داد، برای کشورمان و به ویژه برای برند رفتاری اجرا شود. برای نمونه استفاده از ربات‌ها، استفاده از هوش مصنوعی و هر آنچه در این صنعت نیاز خواهد شد را پیش‌بینی کرده‌ایم. همه این‌ها دست‌کم باید در برند رفتاری به صورت پایلوت اجرا شده و برای این صنعت و برای این کشور ارائه شوند. ■

می‌شد، باز هم پرداخت می‌کردم. چراکه یک عمر از همین مردم سود کرده‌ام. ما ۴۷ سال است که به این وضعیت عادت کرده‌ایم. اگر بحران نباشد، مشکل داریم. کسب‌وکارهای ما با چالش رشد کرده‌اند. اگر قرار باشد همه چیز روتین باشد که دیگر همه می‌توانند موفق شوند و کسب‌وکار داشتن کار سختی نیست. به عنوان مثال ما بام‌لند را در حالی راه‌اندازی کردیم که اصلاً آب نداشتیم. این به مشتری چه ربطی داشت؟ من حتی برای تامین آب دستشویی‌ها از آب معدنی استفاده کردم. اگر همه چیز مهیا بود که دیگر بام‌لند، بام‌لند نمی‌شد. شما وقتی دل‌نگران مشتری خود باشید و نگرانی جیب او را داشته باشید، بر مبنای جیب مشتری نسخه می‌نویسید. برند شما از یک جایی به بعد دیگر متعلق به خودتان نیست. شما فقط خدمتگزار آن برند و سرباز آن هستید.

■ پس چشم‌انداز شما این است که احتمالاً چالش همچنان ادامه دارد و شما بیشتر روی تاب‌آوری حساب باز کرده‌اید؟

ما دست‌کم ۳۰ سال است که از تاب‌آوری عبور کرده‌ایم. ما روی پادشکنندگی خود حساب باز کرده‌ایم. همان‌طور که عرض کردم، امروز ۴۲ هزار و ۳۳۰ روز از فعالیت برند رفتاری می‌گذرد. هرچه قرار بوده تجربه کنیم، اتفاق افتاده است. من نباید در شرایط جنگ تعطیل کنم و منتظر باشم که مردم و دولت و دنیا چه تصمیمی می‌گیرند. ما حتی یک روز هم تعطیل نکردیم. ممکن بود از روزانه ۱۰۰۰ پرس به ۵ پرس هم رسیده باشیم؛ اما تعطیل نکردیم. به همان پنج نفری که دل‌شان می‌خواست چلوکباب بخورند، احترام گذاشتیم. در دوران همه‌گیری کرونا که مردم به رستوران نمی‌رفتند، ما موسیقی

رستوران‌های بسیار موفق ایرانی از نظر استاندارد و کیفیت نداریم؟ چرا مردم وقتی در سایر جاهای دنیا به رستوران‌های ایرانی می‌روند، می‌گویند، آن غذایی که در ایران می‌خوریم، چیز دیگری بود؛ چون افراد متخصص و باتجربه اقدام به افتتاح رستوران نکرده‌اند. غذای ایرانی حیثیت این کشور است. نباید تا این اندازه با آن بازی کنیم.

■ در نهایت، خیلی خوشحال نیستید که این افراد وارد صنعت غذا می‌شوند؟

چرا وارد نشوند؟ مگر این صنعت به پول نیاز ندارد؟ قدمشان روی چشم؛ اما باید با دانش وارد شوند و از افراد درست و متخصص استفاده کنند. اگر فردی که وارد می‌شود، در کسب‌وکارش به موفقیت نرسد، هم به خودش لطمه می‌زند و هم نگاه مردم را نسبت به این صنعت خراب می‌کند.

■ کسب‌وکارها در یک سال گذشته شرایط سختی را پشت سر گذاشتند؛ از دو جنگ اخیر بگیرید تا قطعی اینترنت و آب و برق. شما این دوره را چطور سپری کردید؟

ما هرچه داریم، از صدقه سر مردم است. اگر پولی به دست آورده‌ایم، از همین مردم به دست آورده‌ایم. پس اگر زمانی اوضاع برعکس شود و وضعیت مردم خراب شود، من باید از جیب خودم هزینه کنم. حالا نوبت من است که قربانشان بروم و فدای آن‌ها بشوم. اگر گوشت و برنج گران شد، من نباید همان دقیقه قیمت را بالا ببرم. وظیفه من است که ۶ ماه از جیبم هزینه کنم و حتی ضرر بدهم اما از مردم حمایت کنم. من در جنگ اخیر، بالغ بر ۶۰ تا ۷۰ میلیارد تومان ضرر کردم. اگر بیشتر هم



چشم‌انداز سید جلال حسینی خواه از وضعیت صنعت پوشاک ایران تا پایان سال ۱۴۰۵

پوشاک در بزنگاه تغییر رفتار مشتری

با الگوهای گذشته، نمی‌توان مسیر آینده صنعت پوشاک ایران را ترسیم کرد. تغییر قدرت خرید مصرف‌کنندگان، پیچیده‌تر شدن زنجیره تامین و افزایش نقش داده و فن‌آوری، معادلات این صنعت را تغییر داده است. در چنین شرایطی، برندهایی موفق خواهند بود که با شناخت دقیق‌تر بازار، سرمایه‌گذاری بر کیفیت، سرمایه انسانی، اتکا به داده‌ها و اطلاعات واقعی، مسیر رشد و رقابت را دنبال کنند. سید جلال حسینی خواه، بنیان‌گذار و مدیرعامل مارال چرم و نایب‌رئیس انجمن ویژندهای پوشاک ایران، در این گفتگو از تغییر رفتار مصرف‌کنندگان، چالش‌های تولید و تامین، اهمیت داده‌محوری و مسیری می‌گوید که صنعت پوشاک ایران برای ادامه رقابت پیش رو به آن نیاز دارد.

■ گره کور صنعت پوشاک در شرایط فعلی چیست؟

امروز صنعت پوشاک بیش از هر زمان دیگری تحت تاثیر کاهش قدرت خرید خانوار قرار گرفته است. در چنین شرایطی، رفتار خرید مصرف‌کننده نیز تغییر می‌کند. مشتری صرفاً به دنبال تنوع یا هیجان خرید نیست؛ بلکه ارزش خرید، دوام، کیفیت و اعتماد به برند برای او اهمیت بیشتری پیدا کرده است. در این شرایط، برندهایی موفق خواهند بود که به جای رقابت صرف بر سر قیمت، بتوانند ارزش واقعی خلق کنند. کاهش کیفیت برای کاهش قیمت شاید در کوتاه‌مدت فروش ایجاد کند؛ اما در بلندمدت سرمایه برند را از بین می‌برد. در مارال چرم همیشه تلاش کرده‌ایم حتی در سخت‌ترین شرایط اقتصادی، کیفیت را قربانی نکنیم. سرمایه اصلی هر برند، اعتماد مشتری است و این اعتماد به سادگی به دست نمی‌آید. البته مشکلاتی نظیر شرایط جنگی، تحریم، کمبود سرمایه در گردش، مهاجرت نیروهای متخصص، نوسانات قیمتی شدید و مشکلات در تامین مواد اولیه و خارج از دسترس بودن بازارهای صادراتی نیز قابل چشم پوشی نیست اما می‌توان با دید باز به سراغ حل این مشکلات رفت.

■ به نظر شما چگونه این گره‌های کور باز خواهند شد؟

حل چالش‌های صنعت پوشاک نیازمند یک راهکار واحد نیست؛ بلکه باید هم‌زمان در چند سطح حرکت کنیم. نخستین گام، شناخت دقیق بازار و نیاز مصرف‌کننده است. اگر ندانیم بازار چه می‌خواهد، چه محصولی با چه قیمتی مورد نیاز است و رفتار مصرف‌کننده چگونه در حال تغییر است، بخشی از منابع تولیدکننده صرف محصولی می‌شود که ممکن است تقاضای کافی برای آن وجود نداشته باشد. به همین دلیل، طرح‌هایی مانند «دبیا» که با هدف مطالعه بازار، نیازسنجی و پیش‌بینی روندهای آینده بازار پوشاک در انجمن ویژندهای پوشاک ایران در

■ کاهش تقاضا چه تغییری در رفتار مصرف‌کنندگان ایجاد کرده است؟

امروز مشتری بسیار آگاه‌تر از گذشته تصمیم می‌گیرد. قبل از خرید تحقیق و قیمت‌ها را مقایسه می‌کند، نظرات دیگران را می‌خواند و انتظار دارد محصولی که خریداری می‌کند، سال‌ها کارایی داشته باشد. از طرف دیگر، سهم خرید آنلاین به شکل محسوسی افزایش یافته و تجربه خرید دیجیتال به یکی از عوامل مهم انتخاب برند تبدیل شده است. این موضوع باعث شده برندها علاوه بر کیفیت محصول، بر تجربه مشتری، خدمات پس از فروش، سرعت تحویل و ارتباط مستمر با مخاطب نیز سرمایه‌گذاری کنند.

■ در چنین بازاری برندها چگونه می‌توانند سهم بازار خود را حفظ کنند؟

سه اصل شناخت دقیق بازار و مشتری، نوآوری مستمر و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده تعیین‌کننده هستند. امروز دیگر نمی‌توان صرفاً بر اساس تجربه شخصی یا احساس بازار تصمیم گرفت. برندهایی که داده‌های واقعی از بازار، رفتار مشتری و روندهای مصرف در اختیار دارند، سریع‌تر و دقیق‌تر تصمیم می‌گیرند و طبیعتاً موفق‌تر خواهند بود.

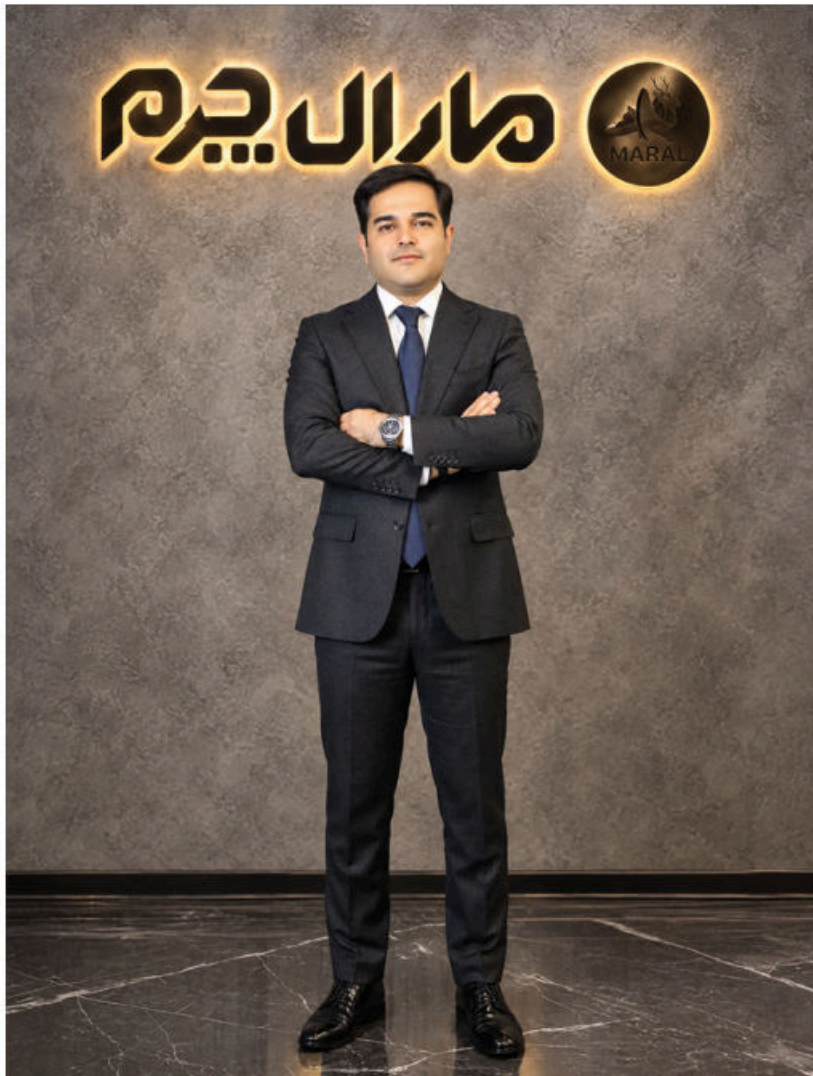
■ مهم‌ترین چالش‌های امروز صنعت پوشاک در حوزه نیروی انسانی چیست؟

یکی از مهم‌ترین چالش‌های امروز صنعت پوشاک، فاصله میان آموزش و نیاز واقعی بازار است. بسیاری از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی با نیازهای عملی صنعت آشنا نیستند و از سوی دیگر بسیاری از استادکاران باتجربه نیز در آستانه بازنشستگی قرار دارند. اگر امروز برای انتقال دانش برنامه‌ریزی نکنیم، در آینده با کمبود جدی نیروی متخصص مواجه خواهیم شد.

■ نقش برندهای بزرگ در این زمینه چیست؟

برندها نباید صرفاً تولیدکننده باشند؛

حال اجراست، می‌تواند زیرساخت مهمی برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر در صنعت باشد. گام دوم، تقویت تولید و زنجیره تامین داخلی است. باید بتوانیم دسترسی تولیدکننده به مواد اولیه با کیفیت را پایدارتر و از وابستگی‌های غیرضروری در زنجیره تامین کم کنیم. این موضوع مستقیماً بر قیمت تمام شده، کیفیت و قدرت رقابت برندهای ایرانی اثر می‌گذارد. موضوع سوم، سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی است. صنعت پوشاک بدون نیروی متخصص نمی‌تواند رشد کند. باید ارتباط میان آموزشگاه‌ها، دانشگاه‌ها و صنعت جدی‌تر شود و انتقال تجربه استادکاران به نسل جدید را به یک برنامه مشخص تبدیل کنیم. در کنار این موارد، همکاری میان برندها و تشکلهای صنفی اهمیت زیادی دارد. بسیاری از مسائل صنعت را یک برند به تنهایی نمی‌تواند حل کند. وقتی برندها در حوزه‌هایی مانند آموزش، پژوهش بازار، توسعه صادرات و تامین مواد اولیه با یکدیگر هم‌افزایی داشته باشند، هزینه‌ها کاهش و قدرت چانه‌زنی صنعت افزایش پیدا می‌کند. موضوع دیگر به روزرسانی تجهیزات و دانش تولید است که بتوانیم در مرز دانش حرکت با تولیدکنندگان تراز اول جهانی از نظر کیفیت، سرعت و میزان تولید رقابت کنیم. در نهایت، باید به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده حرکت کنیم. صنعت پوشاک دیگر نمی‌تواند فقط بر اساس تجربه اداره شود. داده‌های فروش، رفتار مشتری، روندهای مصرف و پیش‌بینی تقاضا باید وارد فرایند تصمیم‌گیری مدیران شود. اگر این اتفاق رخ دهد، می‌توانیم از یک صنعت واکنشی به صنعتی پیش‌بینی‌پذیر تبدیل شویم. من معتقدم اگر سه ضلع داده و شناخت بازار، سرمایه انسانی و همکاری بین بخش‌های صنعت را در کنار اصلاح زیرساخت‌های تولید و زنجیره تامین قرار دهیم، می‌توانیم بخش قابل توجهی از چالش‌های امروز را به فرصت تبدیل کنیم و صنعت پوشاک ایران را به سمت رقابت‌پذیری بیشتر در بازار داخلی و منطقه‌ای ببریم.



بلکه باید به توسعه سرمایه انسانی نیز کمک کنند زیرا نیروی انسانی سرمایه‌ای است که به سادگی جایگزین نمی‌شود. آموزش مستمر، ایجاد مسیر رشد شغلی، ارتقای مهارت‌ها و ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای متخصص باید بخشی از استراتژی هر کسب‌وکار باشد که ما در مارال چرم به خوبی این چالش را مدیریت کرده‌ایم. حتی در شرایط جنگی کشور نه تنها تعدیل نیرو نداشتیم بلکه با جذب و آموزش نیروهای جدید لزوم نگهداشت منابع انسانی را نمایش داده‌ایم. به علاوه در استان البرز طرح آزمایشی مشارکت مارال چرم با سازمان فنی‌وحرفه‌ای را کلید زدیم. در قالب این هدف‌گذاری ضمن همکاری با مجموعه الزهرا این سازمان در کرج طرحی را ویژه بانوان آغاز کردیم تا با مهارت‌آموزی حرفه‌ای به آنان و سپس جذب در مراکز تولیدی، کمبود نیروی انسانی را جبران کنیم. همچنین همکاری مستمر مارال چرم با دانشگاه‌ها و حمایت‌های مادی و معنوی در این فضاهای آموزشی، موجب مشارکت حداکثری ما با مراکز آموزش عالی شده است.

■ یکی دیگر از دغدغه‌های فعالان صنعت، تامین مواد اولیه است. این موضوع چه تاثیری بر تولید دارد؟

تولید، زمانی پایدار خواهد بود که زنجیره تامین نیز پایدار باشد. امروز نوسانات نرخ ارز، مشکل واردات برخی مواد اولیه، هزینه‌های حمل‌ونقل، جنگ و محدودیت‌های تامین باعث شده برنامه‌ریزی تولید بسیار دشوارتر از گذشته شود. در چنین شرایطی شرکت‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند زنجیره تامین خود را متنوع، منعطف و قابل پیش‌بینی طراحی کنند.

■ شما همواره بر تصمیم‌گیری مبتنی بر داده تاکید داشته‌اید. «طرح دیپانگار» که انجمن ویژندهای پوشاک ایران آغاز کرده است، چه اهدافی را دنبال می‌کند؟

یکی از بزرگ‌ترین ضعف‌های ما در صنعت پوشاک ایران، نبود داده‌های جامع و قابل اتکا درباره بازار است. سال‌ها تصمیم‌گیری بر پایه تجربه یا برداشت‌های شخصی انجام شده است، در حالی که امروز در دنیا مسیر توسعه از دل داده و تحلیل می‌گذرد. طرح دیپانگار با همین نگاه در انجمن ویژندهای پوشاک ایران طراحی شده است. طرحی ملی که با مشارکت برندهای صنعت، تصویری دقیق‌تر از بازار پوشاک کشور ارائه می‌دهد. این طرح علاوه بر مطالعات بازار پوشاک ایران، نیازسنجی مصرف‌کنندگان، تحلیل رفتار خرید، پیش‌بینی روندهای بازار و برآورد تقاضای آینده همچنین فرصت‌های همکاری را نیز مشخص می‌کند تا تصمیم‌گیری‌های راهبردی بر پایه اطلاعات واقعی انجام شود.

شود زیرا بازارهای منطقه ظرفیت بسیار خوبی برای محصولات ایرانی دارند. در این راستا نیز ما با تشکیل کنسرسیوم صادراتی با مشارکت نهادهای دولتی و شرکت‌های بزرگ تولیدی، میان برندها، تشکلهای صنفی و نهادهای تصمیم‌گیر باید افزایش یابد تا مسائل صنعت با نگاه جمعی حل شود. در نهایت، سرمایه‌گذاری بر فن‌آوری، هوش مصنوعی، تحلیل داده و توسعه سرمایه انسانی می‌تواند مزیت رقابتی صنعت پوشاک ایران را در سال‌های آینده تقویت کند. صنعت پوشاک ایران ظرفیت بسیار بزرگی دارد اما موفقیت آینده با تکیه بر گذشته به دست نمی‌آید. امروز زمان آن رسیده است که تجربه را با دانش، خلاقیت را با فن‌آوری و تصمیم‌گیری را با داده‌های واقعی همراه کنیم. هرچه همکاری میان برندها بیشتر باشد و نگاه بلندمدت‌تری به توسعه صنعت داشته باشیم، آینده‌ای رقابتی‌تر و پایدارتر برای پوشاک ایران رقم خواهد خورد. من باور دارم آینده این صنعت نه در رقابت‌های کوتاه‌مدت، بلکه در هم‌افزایی، نوآوری و شناخت علمی بازار ساخته می‌شود. ■

■ این اطلاعات چگونه می‌تواند به برندها کمک کنند؟

این رویکرد به برندها، امکان سرمایه‌گذاری، توسعه محصول و برنامه‌ریزی فروش هدفمند را می‌دهد. وقتی بدانیم مشتری چه می‌خواهد، چه زمانی خرید می‌کند، چه محصولی بیشترین تقاضا را دارد و روند بازار به کدام سمت حرکت می‌کند، تصمیم‌گیری بسیار دقیق‌تر خواهد بود. نتیجه این مطالعات فقط برای یک برند نیست؛ بلکه می‌تواند با کمک به کل صنعت منابع را هدفمندتر مصرف کند، ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش دهد و مسیر توسعه را هوشمندانه انتخاب کند. آینده صنعت پوشاک متعلق به برندهایی است که داده را به بخشی از فرهنگ مدیریتی خود تبدیل کنند.

■ چشم‌انداز صنعت پوشاک ایران در سال ۱۴۰۵ را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

من آینده این صنعت را امیدوارکننده می‌بینم، البته به شرط آن که چند تحول اساسی اتفاق بیفتد. نخست این که برندها باید بیش از گذشته به سمت نوآوری، طراحی و خلق ارزش حرکت کنند. دوم، باید نگاه صادراتی تقویت



تحلیل رامین سمیع زاده از وضعیت فضای کسب و کار در سال ۱۴۰۵

معلق بین کره جنوبی و کره شمالی

روزهای بحرانی جنگ در صنعت لجستیک آزمونی برای حفظ اعتماد بود؛ جایی که فقط بسته‌ها جابه‌جا نمی‌شدند، بلکه این امید مردم بود که حمل می‌شد. تاب‌آوری فقط به معنای دوام آوردن نبود و درس‌های بسیاری از آن آموخته شد. رامین سمیع‌زاده، مدیرعامل جابار که سرد و گرم دوران را چشیده است، نسبت به پدیده جنگ نگاه متفاوتی دارد. او در این گفتگو از تجربه مدیریت روزهای جنگ می‌گوید و راهکارهای اثرگذاری را برای عبور از شرایط بحران بیان می‌کند.

تلاش ما این بود که علاوه بر انجام مأموریت اصلی، مسئولیت اجتماعی‌مان را نیز به بهترین شکل ایفا کنیم.

■ در جلد اول این کتاب با آقای مهرداد فاخر گفتگویی داشتیم. ایشان تعریف می‌کردند که در انتهای یکی از جلسه‌های مدیریت بحران، تلفن‌های تیپاکس هم قطع شد. جابار با چنین شرایطی چگونه کنار آمد؟ آیا صرفاً از الگوی مدیریت بحران هلدینگ استفاده کردید یا راهکارهای ویژه‌ای داشتید؟

روح حاکم بر همه شرکت‌های هلدینگ فاخر یکسان بود؛ این‌که انسان‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان هستند. این نگاه فقط درباره کارکنان نیست؛ پیمانکاران، تامین‌کنندگان، مشتریان و همه افرادی که در زنجیره فعالیت ما قرار دارند، بخشی از این سرمایه انسانی محسوب می‌شوند.

بزرگ‌ترین اکوسیستم‌های لجستیکی کشور، حتی یک روز هم تعطیل نشدند. در تمام روزهای بحران، هر روز کمیته مدیریت بحران تشکیل می‌دادیم. تلاش ما این بود که علاوه بر انجام مأموریت سازمانی، مسئولیت اجتماعی خود را نیز جدی‌تر دنبال کنیم. در آن روزها رساندن بسته‌های مردم صرفاً یک خدمت لجستیکی نبود؛ ممکن بود آن بسته دارو، تجهیزات ضروری یا کالایی باشد که زندگی روزمره یک خانواده به آن وابسته بود. احساس می‌کردیم مسئولیتی فراتر از یک فعالیت اقتصادی بر دوش داریم. در کنار این موضوع، سعی کردیم فشار کمتری به مشتریان وارد شود. برای مثال، بسته‌هایی که قرار بود از طریق لاکرهای جابار تحویل داده شوند، بدون دریافت هیچ هزینه اضافی تا هر زمان که صاحبان آن‌ها تمایل داشتند، نزد ما نگهداری شد تا بتوانند در زمان مناسب مرسولات خود را دریافت کنند.

■ سال ۱۴۰۴ با کوله‌باری از چالش به پایان رسید و کسب و کارها را با شرایط دشواری وارد سال ۱۴۰۵ کرد. روایت شما را از ابتدای امسال و به ویژه روزهای جنگ چیست؟

هرچند بحران و جنگ تبعات سنگینی دارد و ما را از فضای عادی کسب و کار خارج می‌کند؛ اما از زاویه‌ای دیگر ساختارها، فرایندها، سیاست‌ها و حتی باورهای مدیریتی ما را نیز به چالش می‌کشد. وقتی سازمان از مسیر برنامه‌ریزی شده خود خارج شده و با شوک‌های ناگهانی مواجه می‌شود، بسیاری از شعارها، آرمان‌ها و الگوهایی که در شرایط عادی به آن‌ها تکیه کرده‌ایم، در میدان عمل آزموده می‌شوند. جابار نیز مانند بسیاری از سازمان‌ها تلاش کرد تاب‌آوری خود را حفظ کند و خوشبختانه تا حد زیادی در این مسیر موفق بود. در تمام این مدت، تقریباً همه شرکت‌های هلدینگ فاخر از جمله جابار، به عنوان یکی از

سرمایه اجتماعی، موفقیت یک مدیر شاید به ۳۰ درصد هم نرسد. به همین دلیل معتقدم همه نهادها، از خانواده و شرکت گرفته تا دولت و حاکمیت، باید برای حفظ و بازسازی سرمایه اجتماعی تلاش کنند. واقعیت این است که سرمایه اجتماعی کشور در سال‌های اخیر آسیب دیده است و اگر قرار باشد بحران‌های آینده را بهتر مدیریت کنیم، چاره‌ای جز بازسازی این اعتماد از دست رفته نداریم.

■ بنابراین سرمایه اجتماعی را شاخص مهمی می‌دانید.

به نظر من، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد که مدیران باید برای آن ارزش بگذارند، سرمایه اجتماعی است. من همیشه از مجموعه مفاهیم «الف‌ها» شامل اعتماد، انگیزه، اطمینان، امنیت و از همه مهم‌تر امید یاد می‌کنم. اگر سازمانی امید را از دست بدهد، حتی انجام وظایف روزمره نیز دشوار می‌شود؛ چه برسد به این‌که بخواهد در شرایط بحرانی تصمیم‌های بزرگ بگیرد. خوشبختانه در بسیاری از شرکت‌های خصوصی، به دلیل الزام به پاسخگویی و حضور در بازار واقعی، توجه بیشتری به این موضوع وجود دارد. شرکت‌ها ناچارند با کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان و بازار به تعادل برسند و این الزام، آن‌ها را به واقعیت نزدیک‌تر می‌کند؛ اما در بسیاری از نهادهای دیگر، هنوز تصور می‌شود می‌توان صرفاً با دستورالعمل و بخشنامه، مسائل را مدیریت کرد؛ در حالی‌که بحران نشان می‌دهد در شرایط دشوار، بخشنامه به تنهایی کارآمد نیست و آنچه سازمان را سرپا نگه می‌دارد، سرمایه اجتماعی است.

■ این موضوع تا چه اندازه از سوی نهادهای حاکمیتی مورد توجه قرار می‌گیرد؟

در کشور ما یک تناقض جدی وجود دارد. در شعار، همه از توسعه، رقابت و پیشرفت صحبت می‌کنیم؛ اما در عمل، سیاست‌هایی اتخاذ می‌شود که نتیجه‌ای متفاوت به همراه دارد. مشکل فقط مربوط به امروز یا دیروز نیست. مساله این است که نه اهداف روشنی داریم و نه نسبت به اهدافی که تعیین کرده‌ایم، پاسخگو هستیم. وقتی شعار جای واقعیت را بگیرد، دیر یا زود آثار آن آشکار می‌شود و معمولاً زمانی متوجه آن می‌شویم که هزینه‌های سنگینی پرداخت کرده‌ایم. ما شعارکره جنوبی می‌دهیم؛ اما به سمت کره شمالی حرکت می‌کنیم.

■ اگر بخواهید به مهم‌ترین تصمیم مدیریتی خود از آغاز جنگ تا کنون اشاره کنید، آن تصمیم چه بوده است؟

مهم‌ترین تصمیم این بود که شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان را دوباره تعریف کنیم؛ یا بهتر بگوییم، آن‌ها را انسانی‌تر ببینیم. در بحران، دیگر نمی‌توان فقط به شاخص‌های کلیدی

قطعا همین‌طور بود. مدتی است درباره مفهوم «کروکی» صحبت می‌کنم؛ همان پیش‌فرض‌ها و نقشه‌های ذهنی که تصور می‌کنیم همیشه درست هستند. بحران به من ثابت کرد بسیاری از این کروکی‌ها دیگر کارایی ندارند. بخش زیادی از آنچه در دانشگاه آموخته‌ایم، تجربه‌هایی که آموخته‌ایم و چارچوب‌هایی که سال‌ها بر اساس آن‌ها تصمیم گرفته‌ایم، برای شرایط عادی طراحی شده‌اند؛ اما بحران، همه این معادلات را به هم می‌ریزد. در چنین شرایطی حتی شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان نیز تغییر می‌کنند. در روزهای جنگ، متوجه می‌شوید بسیاری از مواردی که تا پیش از آن بدیهی و همیشگی فرض می‌کردید، مانند برق، اینترنت، جاده، امنیت، سیستم بانکی و امکان جابه‌جایی پول، ممکن است دیگر وجود نداشته باشند. با این حال، سازمان همچنان باید به مأموریت خود عمل کند. همین موضوع مدیریت را چند برابر دشوارتر می‌کند. البته نمی‌خواهم بگویم بحران اتفاق مثبتی بود؛ قطعاً برای کشور، مردم، کسب‌وکارها و خانواده‌ها بسیار تلخ بود و آثار آن را سال‌ها خواهیم دید؛ اما در دل همین شرایط، مجبور بودیم فقط به فکر بقای خود نباشیم؛ باید مراقب دیگران هم می‌بودیم. وقتی مسئولیت یک مجموعه را بر عهده دارید، دیگر فقط دغدغه انجام درست کارها را ندارید. باید به کارکنان، خانواده‌های آن‌ها، پیمانکاران، تامین‌کنندگان و مشتریان هم فکر کنید. شاید در روزهای عادی، شاخص‌های عملکرد به تحویل سریع کالا یا کاهش هزینه‌ها محدود شوند؛ اما در بحران، معنای کار متفاوت می‌شود. آن بسته‌ای که جابه‌جا می‌کنید، فقط یک مرسوله نیست؛ گاهی امید، امنیت، آرامش یا حتی ادامه زندگی یک خانواده حمل می‌شود. همین نگاه، مسئولیت مدیر را چند برابر سنگین‌تر می‌کند.

■ نمونه‌ای عینی از این تغییر نگاه در مجموعه خودتان دارید؟

بله، یکی از تصمیم‌های مهم هلدینگ فاخر این بود که با وجود تعطیلی یا کاهش فعالیت بسیاری از کسب‌وکارها، حقوق، عیدی و سنوات کارکنان طبق روال پرداخت شود تا خانواده‌ها دغدغه معیشت نداشته باشند. شاید این تصمیم در ظاهر یک اقدام مالی باشد؛ اما در واقع تلاشی برای حفظ سرمایه اجتماعی سازمان بود؛ این‌که کارکنان احساس کنند در روزهای سخت نیز تنها نیستند. صادقانه بگویم، بعد از جنگ بیش از هر زمان دیگری به این نتیجه رسیدم که هیچ سرمایه‌ای ارزشمندتر از سرمایه اجتماعی نیست. تجهیزات، سرمایه مالی، فن‌آوری، زیرساخت، ماشین‌آلات و حتی پیشرفته‌ترین سیستم‌های مدیریتی اهمیت دارند؛ اما اگر اعتماد وجود نداشته باشد، هیچ کدام از آن‌ها نمی‌توانند سازمان را از بحران عبور دهند. اگر مدیر تصمیم درستی بگیرد اما بدنه سازمان به او اعتماد نداشته باشد یا حاضر به همراهی نباشد، حتی بهترین برنامه‌ها نیز به نتیجه نخواهد رسید. به اعتقاد من، بدون

در شرایط جنگ، همه این افراد و خانواده‌هایشان درگیر بحران هستند و همین موضوع معادلات مدیریتی را بسیار پیچیده‌تر می‌کند. دیگر نمی‌توان صرفاً با دستورالعمل‌های معمول مدیریت پیش رفت. بسیاری از آنچه در دانشگاه آموخته‌ایم، برای شرایط عادی طراحی شده است؛ اما بحران قواعد خود را دارد. واقعیت این است که در آن روزها همه ما، فارغ از جایگاه سازمانی، به نوعی مدیر بحران شده بودیم. هر مدیر باید متناسب با مسئولیت خود، در لحظه تصمیم می‌گرفت و راه‌حل پیدا می‌کرد. از سوی دیگر، خودمان را برای سناریوهای مختلف آماده کرده بودیم؛ حتی در شرایطی که ممکن بود بخشی از زیرساخت‌های حیاتی مانند برق یا ارتباطات با اختلال روبه‌رو شوند. هدف این بود که حتی در سخت‌ترین شرایط نیز بتوانیم مأموریت سازمان را ادامه دهیم و خوشبختانه تا حد زیادی نیز موفق بودیم. این تجربه باعث شد امروز نسبت به گذشته آمادگی بیشتری برای مواجهه با بحران‌های احتمالی داشته باشیم. امیدوارم هیچ‌گاه روزهای سخت‌تری را تجربه نکنیم؛ اما واقعیت این است که بسیاری از کسب‌وکارها خود را با شرایط جدید تطبیق داده‌اند و برای مواجهه با بحران‌های احتمالی آینده آماده‌تر شده‌اند.

■ این تجربه را فقط در جابار می‌بینید یا معتقدید کل صنعت لجستیک از این بحران عبور متفاوتی داشت؟

میزان آمادگی شرکت‌ها متفاوت بود و طبیعتاً هر مجموعه متناسب با امکانات، توان مدیریتی و زیرساخت‌های خود واکنش نشان داد. می‌دانم برخی شرکت‌ها آسیب‌های جدی دیدند و حتی تا مرز ورشکستگی پیش رفتند؛ اما در مجموع صنعت لجستیک از این بحران درس‌های مهمی گرفت. به اعتقاد من، بخش خصوصی در روزهای جنگ بار بزرگی از دغدغه‌های لجستیکی مردم را بر دوش کشید. بدون عراق، اگر بخش خصوصی در کنار دولت نبود، مدیریت این حجم از خدمات امکان‌پذیر نمی‌شد. اختلال در لجستیک فقط به معنای توقف جابه‌جایی کالا نیست؛ چنین اتفاقی می‌تواند زنجیره زندگی مردم و فعالیت هزاران کسب‌وکار را مختل کند. در هلدینگ فاخر از مدت‌ها قبل کمیته‌های راهبری و سناریوهای مختلفی برای شرایط بحرانی طراحی شده بود. شاید در ابتدا تصور می‌کردیم باید خود را برای توسعه تعاملات بین‌المللی آماده کنیم؛ اما شرایط کشور باعث شد اولویت به سمت تاب‌آوری، بقا و مدیریت بحران تغییر کند. در این مسیر نیز از مشاوران متخصص در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و لجستیکی استفاده کردیم تا بتوانیم آمادگی سازمان را افزایش دهیم.

■ پیش از این بارها درباره تاب‌آوری صحبت کرده‌اید. آیا جنگ باعث شد بخشی از فرضیه‌ها و الگوهای مدیریتی‌تان تغییر کنند؟

معمولا سال‌هاست به‌روزرسانی نشده و دیگر با شرایط امروز همخوانی ندارد.

■ نظر شما درباره اجرای صحیح قوانین و دستورالعمل‌ها چیست؟

به اعتقاد من، یکی دیگر از آسیب‌های جدی نظام مدیریتی این است که گاهی جای پرسشگر و پاسخگو عوض می‌شود. کسی که اختیار تصمیم‌گیری داشته و سال‌ها سیاست‌گذاری کرده، به جای پاسخ دادن درباره نتایج عملکرد خود، در جایگاه پرسشگر قرار می‌گیرد. در حالی که مدیر یا مسئولی که اختیار داشته، باید درباره نتایج تصمیم‌های خود پاسخگو باشد؛ نه این‌که صرفا از دیگران مطالبه‌گری کند. این مساله فقط به بخش دولتی محدود نیست؛ در برخی سازمان‌های خصوصی نیز دیده می‌شود؛ اما در ساختار حکمرانی نمود بیشتری دارد. مدیر باید بتواند پیش‌فرض‌های خود را بازنگری کند. اگر فرضیه‌های اولیه دیگر پاسخگو نیستند، باید آن‌ها را تغییر داد، نه این‌که همچنان بر همان مسیر اصرار ورزید. یکی از مثال‌هایی که این روزها زیاد از آن استفاده می‌کنم، تفاوت میان «کروکی» و «مسیریاب ویز» است. سال‌ها پیش وقتی می‌خواستید آدرسی را پیدا کنید، یک کروکی روی کاغذ می‌کشیدند و همان مسیر را تا مقصد ادامه می‌دادند. امروز اما هیچ کس با کروکی حرکت نمی‌کند. همه از ویز یا سایر نرم‌افزارهای مسیریاب استفاده می‌کنند. دلایل هم روشن است؛ شرایط هر لحظه تغییر می‌کند. اولین کاری که ویز انجام می‌دهد، این است که موقعیت فعلی شما را تشخیص می‌دهد. بعد مقصد را دریافت می‌کند و سپس بر اساس اطلاعات لحظه‌ای، بهترین مسیر را پیشنهاد می‌دهد. اگر در طول مسیر تصادفی رخ دهد یا خیابانی بسته شود، مسیر را تغییر می‌دهد. مدیریت امروز هم باید همین ویژگی را داشته باشد. ابتدا باید بدانیم اکنون دقیقا کجا ایستاده‌ایم، مقصد ما چیست و سپس بر اساس داده‌های واقعی، بهترین مسیر را انتخاب کنیم. اگر شرایط تغییر کرد، باید مسیر را هم تغییر دهیم. مشکل این‌جاست که بسیاری از مدیران هنوز با همان کروکی‌های قدیمی حرکت می‌کنند. پیش‌فرض‌ها، محیط و فن‌آوری تغییر کرده است اما روش تصمیم‌گیری مانند گذشته است. در نتیجه، طبیعی



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

و سازمان‌های خصوصی غلبه نگاه وظیفه‌محور بر نگاه فرایندمحور است. در نگاه وظیفه‌محور، افراد فقط وظایف خود را انجام می‌دهند و همان را معیار موفقیت می‌دانند؛ حتی اگر نتیجه نهایی مطلوب نباشد؛ اما در نگاه فرایندمحور، آنچه اهمیت دارد نتیجه‌ای است که از دل فرایند به دست می‌آید. در این نگاه، دیگر نمی‌توان صرفا با استناد به قوانین و بخشنامه‌ها، عملکرد ناموفق را توجیه کرد. اجازه بدهید یک مثال بزنم. وقتی درباره مهاجرت نخبگان صحبت می‌کنیم، معمولا پاسخ این است که تعداد دانشگاه‌ها افزایش یافته یا تعداد دانشجویان بیشتر شده است. این پاسخ، یک نگاه کاملا وظیفه‌محور است. سوال اصلی این نیست که چند دانشگاه ساخته‌ایم؛ سوال این است که چند نفر از بهترین دانش‌آموختگان ما کشور را ترک کرده‌اند و چرا؟ کشور برای تربیت این سرمایه‌های انسانی هزینه کرده است؛ اما در نهایت آن‌ها را از دست می‌دهد. اگر فقط به تعداد دانشگاه‌ها یا تعداد دانشجویان نگاه کنیم، اصل مساله را ندیده‌ایم. همین نگاه را در بسیاری از آمارهای اقتصادی نیز مشاهده می‌کنیم. گفته می‌شود فلان شاخص نسبت به سال گذشته رشد کرده است؛ اما سوال مهم‌تر این است که چقدر ظرفیت رشد وجود داشته و ما به چه میزان از آن دست یافته‌ایم؟ ممکن است رشد ۳۰ درصدی را موفقیت بدانیم، در حالی که ظرفیت واقعی اقتصاد، رشد ۳۰۰ درصدی بوده باشد. اگر این فاصله را نبینیم، در واقع فقط بخشی از واقعیت را دیده‌ایم. مساله فقط رشد نیست؛ مساله این است که می‌توانستیم کجا باشیم. یکی از مشکلات جدی ما این است که معمولا عملکردمان را با گذشته خودمان مقایسه می‌کنیم، نه با ظرفیتی که واقعا در اختیار داریم.



در شعار، همه از توسعه، رقابت و پیشرفت صحبت می‌کنیم؛ اما در عمل، سیاست‌هایی اتخاذ می‌شود که نتیجه‌ای متفاوت به همراه دارد. مشکل فقط مربوط به امروز یا دیروز نیست.

مساله این است که نه اهداف روشنی داریم و نه نسبت به اهدافی که تعیین کرده‌ایم، پاسخگو هستیم

■ وجود چشم‌انداز روشن تا چه اندازه می‌تواند در این راه کمک کننده باشد؟

بسیاری از سازمان‌ها، چه در بخش خصوصی و چه در بخش حاکمیت، چشم‌انداز شفافی ندارند. اگر امروز از بسیاری از مدیران بپرسید پنج یا ۱۰ سال دیگر قرار است سازمان یا مجموعه‌شان به کجا برسد، پاسخ روشنی دریافت نمی‌کنید. حتی اگر چشم‌اندازی هم وجود داشته باشد،

عملکرد سازمان نگاه کرد. مدیر باید بتواند خود را جای تک‌تک افرادی بگذارد که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند؛ از کارکنان و مدیران گرفته تا تامین‌کنندگان، پیمانکاران و مشتریان. هر کدام از این افراد دغدغه‌های متفاوتی دارند و مدیریت هم‌زمان همه این دغدغه‌ها کار ساده‌ای نیست. شما با یک معادله چندمجهولی روبه‌رو هستید که باید در لحظه برای آن تصمیم بگیرید. بسیاری از مدیران در آن روزها تصمیم‌هایی بر اساس اطلاعات همان لحظه گرفتند که طبیعی بود بهترین نتیجه را به دنبال نداشته باشد. گاهی تصمیمی که برای حفظ سازمان می‌گیرید، ناخواسته به برخی افراد آسیب می‌زند و این برای هر مدیری دردناک است. من همیشه این وضعیت را به نجات یک کشتی تشبیه می‌کنم. وقتی کشتی در حال غرق شدن است، تمام تمرکز شما روی نجات آن است. ممکن است در آن شلوغی ناخواسته به کسی آسیب برسد؛ اما اگر کشتی نجات پیدا نکند، همه آسیب خواهند دید. مدیر در بحران گاهی مجبور است چنین تصمیم‌هایی بگیرد؛ تصمیم‌هایی که شاید از بیرون ساده به نظر برسند؛ اما از درون، بار روانی بسیار سنگینی دارند.

■ در جابار این موضوع را به صورت عینی لمس کردید؟

در شرایط عادی مدیر می‌تواند حمایت‌های مختلف مالی و معنوی از همکاران خود انجام دهد؛ اما بحران، دامنه این حمایت‌ها را محدود می‌کند. ما در سال‌های اخیر، تقریبا همیشه با بحران‌های اقتصادی، جنگ و محدودیت‌های مختلف مواجه بوده‌ایم. با این حال، در تمام این مدت، حتی یک‌بار هم از تعهدات قانونی خود نسبت به کارکنان عدول نکردیم. در هلدینگ فاخر، نه در جابار و نه در سایر شرکت‌ها، تعدیل نیرو به دلیل بحران انجام نشد. ممکن است برخی افراد به دلایل شخصی از مجموعه جدا شده باشند؛ اما تصمیم سازمان هیچ‌گاه بر کاهش نیروی انسانی برای عبور از بحران استوار نبود. این موضوع را با افتخار می‌گویم، زیرا در همان مقطع، بسیاری از شرکت‌ها اولین راه‌حل را در تعدیل نیرو می‌دیدند. البته این به آن معنا نیست که از همه شرایط راضی بودیم. برعکس، گاهی از این‌که نمی‌توانستیم حمایت بیشتری از برخی همکاران انجام دهیم، احساس شرمندگی می‌کردیم. در مواردی، برخی همکاران یا افراد حاضر در زنجیره همکاری با مشکلات جدی مواجه شده بودند؛ اما امکانات و اختیارات ما اجازه حمایت بیشتر را نمی‌داد. این بخش، شاید تلخ‌ترین قسمت مدیریت در بحران باشد؛ این‌که فقط بتوانید نظاره‌گر باشید، در حالی که می‌دانید کسی به کمک بیشتری نیاز دارد.

■ مهم‌ترین توصیه شما به دولت و بخش خصوصی برای عبور از بحران کنونی چیست؟ یکی از مهم‌ترین مشکلات، در حاکمیت

پایدار داشته باشیم، ابتدای باید زیرساخت‌های فنی، اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی آن را تقویت کنیم. برای ساختن این زیرساخت‌ها نیز به مدیرانی نیاز داریم که ذهنی باز، نگاه واقع‌بینانه و توان تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده داشته باشند.

■ همکاری بخش‌های خصوصی را در این مسیر چگونه ارزیابی می‌کنید؟

یکی از اتفاقات مثبتی که در این سال‌ها رخ داده، افزایش همکاری میان شرکت‌های خصوصی است. امروز می‌بینیم شرکت‌هایی که تا دیروز رقیب یکدیگر بودند، برای عبور از بحران دست همکاری به سوی هم دراز کرده‌اند. این همکاری فقط برای عبور از بحران نیست؛ به تدریج به سرمایه جدید برای آینده اقتصاد کشور تبدیل می‌شود.

■ به نظر می‌رسد این اکوسیستم تا زمانی که حمایت حاکمیت را پشت سر خود نداشته باشد، نمی‌تواند تمام ظرفیت خود را نشان دهد. آیا با این نگاه موافقید؟

بله، البته اگر منظور از حمایت، حمایت‌های مالی یا امتیازهای خاص باشد. چنین حمایتی برای بخش خصوصی به ویژه لجستیک وجود ندارد.

■ درباره فراهم کردن زیرساخت‌ها چطور؟

واقعیت این است که تامین زیرساخت اساساً وظیفه بخش خصوصی نیست. برق، اینترنت، جاده، شبکه ارتباطی و زیرساخت‌های پایه، مسئولیتی است که باید توسط حاکمیت فراهم شود. البته معتقدم اگر بخشی از تامین همین زیرساخت‌ها هم به شکل اصولی در اختیار بخش خصوصی قرار بگیرد، احتمالاً در بسیاری از موارد بهره‌وری بیشتری ایجاد خواهد شد. البته باید شرایط جنگ را هم در نظر گرفت. وقتی نیروگاه، پل یا تاسیسات زیرساختی هدف قرار می‌گیرد، نمی‌توان انتظار داشت همه چیز ظرف یک روز به حالت عادی بازگردد. این موضوعات پیچیدگی‌های خاص خود را دارد و وارد شدن به ریشه‌های سیاسی آن هم وظیفه من نیست. من از زاویه یک مدیر کسب‌وکار صحبت می‌کنم. بخش بزرگی از انرژی مدیران صرف زنده نگه داشتن زیرساخت‌ها می‌شود که در صورت قطع برق، محدودیت اینترنت یا از کار افتادن زیرساخت‌های ارتباطی، چگونه فعالیت خود را ادامه دهند. در چنین شرایطی دیگر صحبت از توسعه، نوآوری یا برنامه‌های بلندمدت به حاشیه می‌رود و همه انرژی سازمان صرف حفظ عملیات روزمره می‌شود. مدیر به جای این‌که برای آینده برنامه‌ریزی کند، مدام درگیر حل مسائل اولیه است. امیدوارم شرایط از این سخت‌تر نشود، چون در نهایت این مردم هستند که بیشترین هزینه بحران‌ها را پرداخت می‌کنند. ■

■ یعنی همان «الف امید» که از آن صحبت می‌کنید، همچنان در نگاه شما وجود دارد؟

دقیقاً همین‌طور است. من معتقدم در میان همه آن «الف‌ها»، امید از همه مهم‌تر است. اگر اعتماد، امنیت و انگیزه هم وجود داشته باشد اما امید از بین برود، حرکت کردن بسیار دشوار خواهد شد. دلیل خوش‌بینی من این است که دنیا با بخشنامه اداره نمی‌شود. قوانین طبیعی، اجتماعی و اقتصادی مسیر خودشان را پیدا می‌کنند. همیشه این مثال را می‌زنم که شما نمی‌توانید با صدور بخشنامه به آب دستور بدهید به جای ۱۰۰ درجه، در ۹۵ درجه بجوشد. طبیعت، قواعد خود را دارد. جامعه، اقتصاد و حتی سیاست نیز همین ویژگی را دارند. ممکن است برای مدتی بتوان با محدودیت، دستور یا فشار، روندی را تغییر داد؛ اما در نهایت سیستم‌ها به سمت تعادل طبیعی خود حرکت می‌کنند. به همین دلیل فکر می‌کنم دیر یا زود، ساختارهای کشور نیز به سمت واقع‌بینی بیشتری حرکت خواهند کرد. به اعتقاد من، مهم نیست چه کسی یا چه عاملی باعث ایجاد این وضعیت شده است؛ در نهایت این ما هستیم که باید کشور را دوباره بسازیم. من به ظرفیت ایران و ایرانی اعتقاد دارم. باور دارم اگر فضای مناسبی برای مشارکت ایجاد شود، حتی بسیاری از ایرانیانی که امروز خارج از کشور هستند، برای کمک به توسعه ایران بازمی‌گردند. البته درباره امسال چندان خوش‌بین نیستیم؛ اما نسبت به سال آینده نگاه امیدوارانه‌تری دارم. فکر می‌کنم به تدریج دوره بازسازی، توسعه و تقویت زیرساخت‌ها آغاز خواهد شد؛ زیرا بدون زیرساخت، هیچ توسعه پایداری شکل نمی‌گیرد. فرض کنید ساختمانی را روی پی ضعیف بنا کرده‌اید. اگر مدام طبقه‌های جدید به آن اضافه کنید، شاید در ظاهر اسم این کار توسعه باشد؛ اما به دلیل آماده نبودن زیرساخت، نتیجه‌ای جز آوار نخواهد داشت. اقتصاد و مدیریت کشور نیز همین وضعیت را دارند. اگر قرار است توسعه‌ای

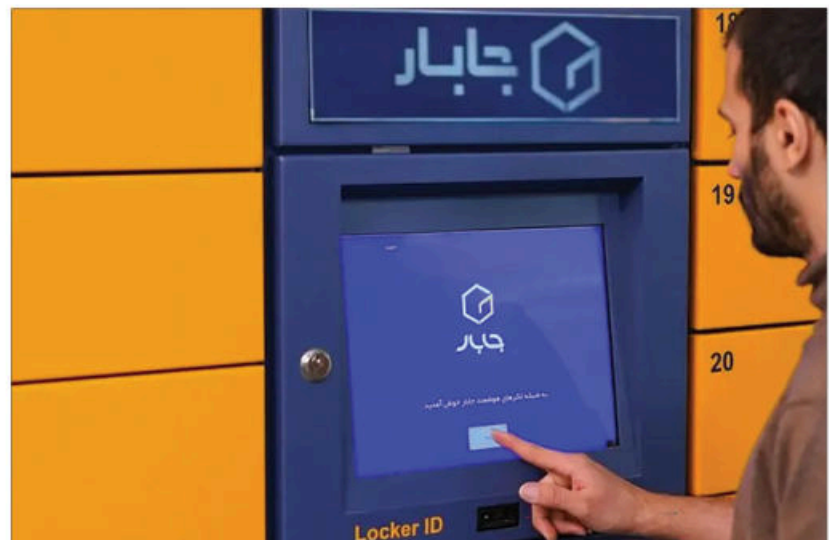
است که بسیاری از اهداف محقق نمی‌شوند. اگر به اهداف تعیین شده نرسیده‌ایم، باید شجاعت تغییر مسیر را داشته باشیم. اصرار بر مسیری که بارها ثابت کرده نتیجه مطلوبی ندارد، فقط هزینه شکست را افزایش می‌دهد. به اعتقاد من، مدیر امروز باید ذهنی باز داشته باشد؛ بتواند هر روز فرصت‌های جدید را کشف کند، داده‌های جدید را ببیند و بر اساس آن‌ها تصمیم بگیرد. وقتی خودمان را به یک مسیر ثابت محدود می‌کنیم، بسیاری از فرصت‌هایی را که در اطرافمان وجود دارد، نادیده گرفته می‌شود.

■ به نظر می‌رسد تطبیق با فن‌آوری‌های نو ظهور مانند هوش مصنوعی نمونه بارز این مساله باشد.

نمی‌توان کشوری منزوی بود و هم‌زمان از فن‌آوری‌های روز دنیا بهره برد. امروز هوش مصنوعی می‌تواند بخشی از عقب‌ماندگی‌های سال‌های گذشته را جبران کند، به شرط آن‌که زیرساخت، سرمایه‌گذاری و نگاه درستی نسبت به آن وجود داشته باشد. این فن‌آوری فرصتی استثنایی برای کشورهایی است که می‌خواهند سریع‌تر فاصله خود را با اقتصادهای پیشرفته کاهش دهند؛ اما در شرایطی که هنوز درباره محدودیت اینترنت، اختلال زیرساخت‌ها یا مسائل اولیه صحبت می‌کنیم، طبیعی است که بهره‌برداری از چنین فن‌آوری‌هایی نیز با چالش روبه‌رو شود. واقعیت این است که امروز مدیریت فقط اداره یک شرکت بزرگ نیست. حتی راهبری خانواده، یک فروشگاه کوچک یا کسب‌وکار محلی به دلیل شرایط ناپایدار بسیار دشوار است. تقریباً هیچ متغیری ثبات ندارد و مدیر یا صاحب کسب‌وکار باید هر روز خود را با شرایط جدید تطبیق دهد.

■ با وجود همه این مسائل، چشم‌انداز شما از آینده چیست؟

برخلاف بسیاری از افراد، من به آینده خوش‌بین هستم.





تحلیل محمد حسن کرباسیان از آینده صنعت پست و لجستیک ایران در سال ۱۴۰۵ محاسبه خسارت جنگ روی کاغذ

صنعت لجستیک در سال‌های اخیر از یک خدمت جانبی و پشتیبان به یکی از حلقه‌های اثرگذار اقتصاد دیجیتال تبدیل شده است. رشد تجارت الکترونیک، تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و افزایش انتظار کسب‌وکارها برای تحویل سریع، دقیق و قابل رهگیری نیز اهمیت آن را دوچندان کرده است. با این حال، توسعه این صنعت همچنان با چالش‌هایی مانند پیچیدگی‌های رگولاتوری، نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، کمبود استانداردهای یکپارچه و تأخیرپذیری از بحران‌های اقتصادی و اجتماعی مواجه است. مدیرعامل شرکت دکاپست و رئیس هیات مدیره انجمن اپراتورهای پستی و دفاتر پیشخوان تهران، در این گفتگو از تأثیر جنگ اخیر بر صنعت لجستیک، چالش‌های ساختاری این حوزه، ضرورت اصلاح نظام تنظیم‌گری، نقش بخش خصوصی و مسیر تحول فن‌آوری در آینده خدمات پستی کشور می‌گوید.

■ جنگ اخیر چه تأثیری بر فعالیت دکاپست گذاشت؟

بدون شک جنگ برای صنعت لجستیک هیچ پیامد مثبتی ندارد. لجستیک بخشی از زنجیره اصلی هر کسب‌وکار است و زمانی که فعالیت اقتصادی کشور دچار رکود یا اختلال می‌شود، این صنعت نیز بلافاصله تحت تأثیر قرار می‌گیرد. مجموعه دکاپست و به طور کلی همه اپراتورهای پستی و شرکت‌های فعال در حوزه لجستیک، به دلیل ماهیت فعالیت‌شان بیش از بسیاری

از کسب‌وکارها تحت تأثیر شرایط جنگ قرار می‌گیرند. فعالیت ما به تردد جاده‌ای، حمل‌ونقل بین‌شهری و جابه‌جایی مستمر مرسولات وابسته است و در چنین شرایطی، اولین بخشی که با اختلال مواجه می‌شود، چرخه حمل‌ونقل است. در دو جنگ اخیر نیز همین اتفاق افتاد. بخشی از شهرهایی که در معرض تهدید قرار داشتند، تا حد زیادی تخلیه شدند و بسیاری از مردم به صورت موقت از محل زندگی خود خارج شدند. در برخی شهرها کسب‌وکارها تقریباً متوقف شدند و بسیاری

از سازمان‌ها نیز به دلیل محدودیت‌های اینترنتی یا شرایط ناشی از جنگ، فعالیت عادی خود را از دست دادند. این موضوع برای صنعت لجستیک اهمیت دوچندان دارد، زیرا بخش قابل توجهی از مشتریان ما کسب‌وکارهای اینترنتی هستند که از طریق وب‌سایت‌ها یا شبکه‌های اجتماعی فعالیت می‌کنند. قطعی اینترنت باعث شد بسیاری از این کسب‌وکارها برای مدت نسبتاً طولانی امکان فعالیت نداشته باشند و همین موضوع به شکل مستقیم حجم مرسولات و ترافیک پستی را کاهش

کیفیت خدمات لجستیکی در ایران هنوز با استانداردهای مطلوب فاصله دارد. البته این مساله فقط به عملکرد شرکت‌های فعال در این حوزه مربوط نمی‌شود؛ بلکه ریشه آن را باید در عوامل مختلفی مانند فرهنگ عمومی، شیوه شهرسازی، الگوی تردد شهری و حتی رفتارهای اجتماعی جست‌وجو کرد. صنعت لجستیک هم بخشی از همین جامعه است و طبیعتاً از همین شرایط تأثیر می‌پذیرد. امروز برخی شرکت‌ها توانسته‌اند شبکه گسترده‌ای از خدمات ایجاد کنند؛ اما کیفیت خدمات آن‌ها در سطح مطلوب نیست. در مقابل، مجموعه‌هایی هم هستند که کیفیت قابل قبولی ارائه می‌دهند؛ اما گستره فعالیت‌شان محدود است و امکان پوشش وسیع بازار را ندارند. از سوی دیگر، لجستیک صنعتی سرمایه‌بر است و ایجاد زیرساخت‌های آن به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز دارد. به همین دلیل، بسیاری از سرمایه‌گذاران یا وارد این حوزه نشده‌اند یا پس از سرمایه‌گذاری، به بازدهی مورد انتظار خود نرسیده‌اند. نتیجه این چرخه، عقب ماندن تدریجی صنعت لجستیک از نیازهای بازار است. در حالی که تحویل کالا، یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره هر کسب‌وکار محسوب می‌شود، این بخش در سال‌های گذشته آن طور که باید مورد توجه قرار نگرفته است. البته برخی شرکت‌ها با تکیه بر فن‌آوری، توسعه زیرساخت‌ها و استفاده از تجهیزات مناسب، اقدامات ارزشمندی انجام داده‌اند؛ اما این تجربه‌های موفق هنوز به یک جریان فراگیر در صنعت تبدیل نشده است. به اعتقاد من، یکی از مهم‌ترین مشکلات، نگاه کم‌اهمیت به لجستیک است. بسیاری از مردم هنگام خرید اینترنتی، بیشتر به این فکر می‌کنند که کالا را از کدام فروشگاه تهیه کنند؛ اما کمتر به این موضوع توجه دارند که چه شرکتی قرار است آن کالا را به دست‌شان برساند. در حالی که کیفیت عملکرد اپراتور پستی می‌تواند تمام زحماتی را که از مرحله تولید تا فروش برای یک محصول کشیده شده است، حفظ کند یا از بین ببرد. به همین دلیل، لازم است نگاه سیاست‌گذاران و مدیران کشور به صنعت لجستیک تغییر کند. توسعه این بخش فقط به معنای بهبود خدمات پستی نیست؛ بلکه می‌تواند به کاهش تردهای غیرضروری، مصرف سوخت، آلودگی هوا، هزینه‌های حمل‌ونقل و بخشی از تنش‌های ترافیکی و شهری ناشی از مراجعات حضوری کمک کند. به همین دلیل، لجستیک باید به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی اقتصاد کشور مورد توجه قرار گیرد، نه صرفاً یک خدمت جانبی.

■ به قوانین و رگولاتوری صنعت پست اشاره کردید. این حوزه امروز با چه چالش‌هایی مواجه است؟

یکی از مهم‌ترین مشکلات صنعت پست و لجستیک، نبود یک نظام قانون‌گذاری و

سخت هم بتوانیم فعالیت مجموعه را با حداقل ظرفیت ادامه دهیم. همین موضوع باعث شد فشار ناشی از کاهش حجم مرسولات، کمتر از آن چیزی باشد که برخی شرکت‌های دیگر تجربه کردند. البته جنگ و کاهش فعالیت‌های اقتصادی، طبیعتاً بر همه فعالان این صنعت اثر گذاشت؛ اما در دکاپست تعدیل نیروی جدی و قابل توجهی نداشتیم و خوشبختانه توانستیم نیروی انسانی خود را حفظ کنیم.

■ با توجه به تجربه جنگ اخیر، برای مدیریت بحران‌های مشابه در آینده چه برنامه‌ای دارید؟

بخش قابل توجهی از مشکلاتی که در شرایطی مانند جنگ به وجود می‌آید، اساساً خارج از اختیار اپراتورهای پستی و شرکت‌های لجستیکی است. شاید تنها بتوان برای حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد این چالش‌ها برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی کرد و بخش عمده آن، یعنی حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد، تحت تأثیر شرایطی است که امکان کنترل آن وجود ندارد. برای مثال، در جنگ اخیر، بخش بزرگی از جمعیت تهران به صورت موقت شهر را ترک کردند. در چنین شرایطی، حتی اگر یک شرکت پستی تمام فرایندهای خود را به درستی مدیریت کرده باشد، وقتی گیرنده در مقصد حضور ندارد، عملاً امکان تحویل مرسوله وجود نخواهد داشت. این مساله ارتباطی به کیفیت خدمات یا آمادگی شرکت ندارد، بلکه نتیجه مستقیم شرایط بحرانی است. البته این امر به آن معنا نیست که هیچ اقدامی نمی‌توان انجام داد. در حوزه مدیریت بحران، برای بخشی از فرایندها می‌توان تمهیداتی در نظر گرفت و آمادگی بیشتری ایجاد کرد تا آثار بحران کاهش یابد؛ اما باید واقع‌بینانه پذیرفت که در چنین شرایطی، بخش عمده مشکلات از اختیار شرکت‌های فعال در حوزه لجستیک خارج است و نمی‌توان برای همه آن‌ها راه‌حل عملیاتی تعریف کرد. به هرحال ما با مستندسازی تجربیات اخیر و افزایش آمادگی تیم‌ها تلاش می‌کنیم در شرایط مشابه نیز امکان تداوم عملیات وجود داشته باشد و رضایت مشتریان فراهم شود.

■ به نظر شما مهم‌ترین چالش امروز صنعت لجستیک در ایران چیست؟

بسیاری از مردم هنگام خرید اینترنتی، بیشتر به این فکر می‌کنند که کالا را از کدام فروشگاه تهیه کنند؛ اما کمتر به این موضوع توجه دارند که چه شرکتی قرار است آن کالا را به دست‌شان برساند



داد. در هفته‌های نخست هر بحران، این وضعیت شدت بیشتری پیدا می‌کند. در آن مقطع، هیچ کس نمی‌داند شرایط تا چه زمانی ادامه خواهد داشت و بلا تکلیفی، تصمیم‌گیری را برای همه دشوار می‌کند. فروشنده نمی‌داند کالا را عرضه کند یا خیر؛ چراکه مشخص نیست بتواند آن را با چه قیمتی جایگزین کند. از سوی دیگر، خریدار هم تردید دارد که اکنون باید منتظر آرام شدن بازار بماند یا خرید خود را انجام دهد. نوسانات نرخ ارز نیز این بلا تکلیفی را تشدید می‌کند؛ چراکه بخش قابل توجهی از کالاهایی که در تجارت الکترونیک یا زنجیره تأمین جابه‌جا می‌شوند، به قیمت ارز وابسته هستند. در کنار این مسائل، محدودیت‌های حمل‌ونقل بین‌شهری، افزایش ایست‌های بازرسی، ملاحظات امنیتی، اختلال در توزیع سوخت و نگرانی برخی رانندگان برای تردد در بعضی مسیرها نیز بر روند عملیات تأثیر گذاشت. حتی در برخی نقاط که جاده‌ها آسیب دیده بودند، امکان تردد به طور موقت از بین رفت و این مساله مستقیماً بر زمان‌بندی حمل مرسولات اثرگذار بود. از سوی دیگر، در حالی که حجم مرسولات به شدت افت می‌کند، هزینه‌های عملیاتی شرکت‌ها کاهش نمی‌یابند. چنین وضعیتی تعادل اقتصادی شبکه لجستیکی را بر هم می‌زند. یکی دیگر از چالش‌های مهم، مدیریت نیروی انسانی است. تربیت نیروی متخصص در صنعت لجستیک زمان‌بر است و گاهی دو یا سه سال طول می‌کشد تا یک فرد به تجربه و مهارت لازم برسد و در شرایط بحران، مدیریت سرمایه انسانی تصمیم ساده‌ای نیست. این‌ها خسارت‌هایی هستند که شاید روی کاغذ قابل محاسبه باشند؛ اما آثار واقعی‌شان در برنامه‌ریزی و آینده کسب‌وکار بسیار عمیق‌تر از اعداد و ارقام است. البته در برخی مقاطع از اینترنت داخلی برای ادامه فعالیت استفاده شد؛ اما واقعیت این است که بسیاری از مشتریان آمادگی استفاده از چنین بسترهایی را نداشتند یا ترجیح می‌دادند در فضایی فعالیت کنند که محدودیت‌های کمتری داشته باشد.

■ آیا دکاپست ناچار به تعدیل نیرو شد؟

یکی از مزیت‌های ما این بود که از ابتدا، سبد مشتریان را به گونه‌ای انتخاب کرده بودیم که حتی در شرایط

رگولاتوری منسجم است. هنوز قوانین جامع و شفافی که بتواند همه ابعاد این صنعت را پوشش دهد، وجود ندارد و همین موضوع باعث شده هر دستگاه یا نهاد، براساس بخشی از قوانین، خود را متولی این حوزه بداند. امروز فعالیت شرکت‌های پستی و لجستیک تحت تأثیر قوانین و مقررات نهادهای مختلفی مانند شهرداری، سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای، وزارت راه و شهرسازی، گمرک، شرکت ملی پست، وزارت صنعت، معدن و تجارت و سایر دستگاه‌های مرتبط قرار دارد. هر کدام از این نهادها نیز از منظر وظایف خود به موضوع نگاه می‌کنند و همین تعدد مراجع تصمیم‌گیر، باعث شده فضای فعالیت برای کسب‌وکارها پیچیده و گاهی مبهم شود. در چنین شرایطی، ممکن است برخی فعالان بازار با استناد به بخشی از قوانین، مسیر فعالیت خود را پیش ببرند و برخی دیگر با برداشت متفاوتی از همان مقررات عمل کنند. نتیجه این وضعیت، نبود وحدت رویه و دشوار شدن فرایند تنظیم‌گری در صنعت پست و لجستیک است. در حالی که این صنعت نقش مهمی در اقتصاد کشور دارد و می‌تواند برکاهش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی اثرگذار باشد. بخشی از هزینه‌هایی که امروز در حوزه لجستیک به مردم و کسب‌وکارها تحمیل می‌شود، ناشی از خلایق قانونی و تعدد مراجع تصمیم‌گیر است. البته این مساله فقط به قانون‌گذاری محدود نمی‌شود. در برخی موارد قانون وجود دارد؛ اما اجرای آن با چالش مواجه است و در مواردی نیز فعالان اقتصادی به درستی به الزامات قانونی عمل نمی‌کنند. بنابراین برای بهبود وضعیت این صنعت، قوانین نیازمند بازنگری و یکپارچه‌سازی هستند. اجرای دقیق آن‌ها نیز باید بیش از گذشته مورد توجه قرار گیرد.

■ یکی از چالش‌های جدی صنعت پست، فعالیت مجموعه‌های فاقد مجوز است. این موضوع چه تأثیری بر بازار و فعالان این حوزه دارد؟

فعالیت در هر حوزه اقتصادی نیازمند رعایت یک چارچوب مشخص است. همان‌طور که فردی برای راه‌اندازی یک واحد صنفی مانند فروشگاه یا یک واحد کسب ساده باید مجوزهای لازم را دریافت کند و تحت نظارت صنف مربوطه فعالیت داشته باشد، در حوزه پست و لجستیک نیز باید همین اصول رعایت شود. این نظارت‌ها در نهایت برای حفظ حقوق مشتری، ایجاد استانداردهای مشخص و جلوگیری از بروز مشکلات احتمالی است. شرکت‌هایی که مجوز فعالیت دریافت کرده‌اند، هزینه‌های مختلفی را پرداخت می‌کنند، تحت نظارت نهادهای مسئول قرار دارند و موظف هستند استانداردهای مشخصی را رعایت کنند؛ اما مجموعه‌ای که بدون مجوز فعالیت می‌کند، ممکن است با هزینه‌های کمتری خدمات ارائه دهد و همین موضوع باعث ایجاد رقابت نابرابر در بازار

می‌شود. این تفاوت فقط به مسائل اقتصادی محدود نیست؛ زیرا در صنعت پست، موضوع اعتماد مشتری و سلامت فرایند جابه‌جایی کالا اهمیت بسیار بالایی دارد. وقتی مجموعه‌ای بدون چارچوب مشخص فعالیت می‌کند، ممکن است مشکلاتی برای مشتریان، کسب‌وکارها و حتی در حوزه‌های مهم‌تری مانند کنترل قاچاق کالا یا مسائل امنیتی ایجاد شود. به همین دلیل، یکی از درخواست‌های جدی فعالان رسمی این حوزه از دولت، مجلس شورای اسلامی و دستگاه‌های مسئول این است که با فعالیت‌های غیرمجاز برخورد و شرایطی فراهم شود که همه فعالان بازار تحت یک نظام مشخص فعالیت کنند. در کنار نقش حاکمیت، فعالان بخش خصوصی نیز باید این موضوع را جدی بگیرند. هر کسب‌وکاری برای فعالیت حرفه‌ای نیازمند رعایت اصول و مقررات است و صنعت پست نیز از این قاعده مستثنی نیست. اگر همه مجموعه‌ها در یک چارچوب مشخص فعالیت کنند، هم حقوق شرکت‌های قانونی حفظ می‌شود و هم مردم می‌توانند خدمات استانداردتر و مطمئن‌تری دریافت کنند.

■ بخش خصوصی چه نقشی در توسعه زیرساخت‌های لجستیک کشور ایفا می‌کند؟

بخش خصوصی در برخی حوزه‌ها قربانی شرایط موجود است و گاهی اختیار چندانی برای تغییر وضعیت ندارد. طبیعتاً هر پناهگاه اقتصادی به دنبال سودآوری و مدیریت هزینه‌های خود است و تلاش می‌کند از ظرفیت قوانین، مقررات و تعامل با نهادهای دولتی و حاکمیتی بهترین استفاده را ببرد. این رفتار، بخشی از منطق فعالیت اقتصادی است. با این حال، بخش خصوصی می‌تواند نقش بسیار مهمی در توسعه زیرساخت‌های لجستیک کشور ایفا کند چراکه بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذاری سال‌های اخیر توسط فعالان بخش خصوصی صورت گرفته است. از نظر تعداد شرکت‌ها، حجم سرمایه‌گذاری و حتی کیفیت خدمات، بخش خصوصی امروز ظرفیت قابل توجهی در این صنعت ایجاد کرده است. با این وجود، هنوز جایگاه بخش خصوصی آن‌طور که باید برای دولت، قانون‌گذاران و حتی افکار عمومی شناخته نشده است. در بسیاری از

امروز سرعت تغییر نیازهای بازار به قدری زیاد است که حتی برنامه‌ریزی‌های دو یا سه ساله هم باید به طور مستمر بازنگری شوند. امروز مشتری فقط انتظار رسیدن مرسوله به مقصد را ندارد، او می‌خواهد در هر لحظه از وضعیت سفارش، زمان دقیق تحویل، امنیت مرسوله و هویت نامه‌رسان مطلع باشد

تصمیم‌گیری‌های کلان، نظر و تجربه فعالان این حوزه کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ در حالی که آن‌ها بخش مهمی از بار سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت را بر دوش کشیده‌اند. یکی از دلایل شکل‌گیری انجمن اپراتورهای پستی نیز همین موضوع بود. ما به همراه ۲۱ شرکت دارای پروانه فعالیت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، تصمیم گرفتیم این انجمن را تشکیل دهیم تا بتواند از حقوق بخش خصوصی دفاع و مطالبات این صنعت را به صورت منسجم پیگیری کند. شرکت‌های خصوصی بدون آن‌که وظیفه‌ای حاکمیتی بر عهده داشته باشند، با سرمایه‌گذاری خود به توسعه صنعت پست و لجستیک کشور کمک کرده‌اند؛ اما در بسیاری از موارد، هنگام مواجهه با مشکلات یا تصمیم‌های برخی دستگاه‌ها، پشتوانه و حمایت موثری در اختیار ندارند. انتظار ما این است که قانون‌گذار و نهادهای مسئول، جایگاه بخش خصوصی را به رسمیت بشناسند و از سرمایه‌گذاری که برای توسعه این صنعت وارد میدان شده‌اند، حمایت بیشتری کنند.

■ هوش مصنوعی و هوشمندسازی چه تغییری در آینده صنعت لجستیک و تجربه مشتری ایجاد خواهد کرد؟

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های اپراتورهای پستی، میزان بهره‌گیری آن‌ها از فن‌آوری و هوش مصنوعی است. اگر فرایند ارائه خدمات پستی را به چند بخش شامل پذیرش مرسولات، پردازش، رهسپاری، حمل و در نهایت توزیع تقسیم کنیم، تقریباً در تمام این مراحل می‌توان از فن‌آوری‌های نوین و هوش مصنوعی برای افزایش بهره‌وری استفاده کرد. البته ماهیت صنعت پست همچنان عملیاتی است و جابه‌جایی فیزیکی مرسولات بخش جدایی‌ناپذیر آن محسوب می‌شود. با این حال هوش مصنوعی می‌تواند رفتار مشتری را تحلیل کند، میزان رضایت او را بسنجد، الگوهای رفتاری را شناسایی کند و به اپراتور نشان دهد که چه تصمیمی می‌تواند هزینه‌ها را کاهش یا کیفیت خدمات را افزایش دهد. این فن‌آوری در بهینه‌سازی عملیات نیز نقش مهمی دارد. برای مثال، اگر خودرویی قرار است ۵۰۰ مرسوله را حمل کند، هوش مصنوعی می‌تواند بهترین شیوه جانمایی مرسولات یا



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

زیادی در حال تغییر است. برای مثال، شاید سال‌ها پیش اگر تلفن همراه فردی برای چند روز در دسترس نبود، مشکل جدی ایجاد نمی‌کرد؛ اما امروز بسیاری از کسب‌وکارها به گونه‌ای هستند که حتی چند ساعت دور بودن از تلفن همراه می‌تواند فعالیت آن‌ها را مختل کند. بنابراین اگر قرار باشد ارسال یا جابجایی چنین کالایی چند روز طول بکشد، عملاً زندگی یا کسب‌وکار آن فرد با مشکل مواجه می‌شود. این یعنی صنعت لجستیک باید همواره یک گام جلوتر از نیازهای بازار حرکت کند. به همین دلیل، در ترسیم چشم‌انداز آینده باید علاوه بر نیازهای امروز، نیازهای آینده مشتریان را نیز پیش‌بینی کرد. بخشی از این مسیر به توسعه فن‌آوری، بخشی به آموزش نیروی انسانی و بخشی دیگر به نوسازی تجهیزات و زیرساخت‌های حمل‌ونقل بازمی‌گردد. بدون سرمایه‌گذاری هم‌زمان در این حوزه‌ها، پاسخگویی به نیازهای آینده امکان‌پذیر نخواهد بود. البته در شرایط اقتصادی امروز کشور، تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت نیز دشوار شده است. سرعت تغییرات به اندازه‌ای بالاست که برنامه‌های پنج یا ده ساله، ممکن است در مدت کوتاهی نیازمند بازنگری شوند. ما این موضوع را در دکاپست نیز تجربه کرده‌ایم. زمانی که فعالیت خود را آغاز کردیم، برای چند سال آینده برنامه‌ریزی کرده بودیم؛ اما رشد مجموعه به گونه‌ای رقم خورد که بخش قابل توجهی از اهداف پیش‌بینی شده، خیلی زودتر از موعد محقق شد. به همین دلیل، ناچار شدیم برنامه‌ها، بودجه‌ها و اهداف خود را در فاصله‌های زمانی کوتاه‌تر بازنگری کنیم. به اعتقاد من، امروز چشم‌اندازهای کوتاه‌مدت، واقع‌بینانه‌تر و اثربخش‌تر هستند. وقتی یک مجموعه بتواند اهداف یک ساله خود را محقق کند، برنامه‌ریزی برای گام بعدی نیز منطقی‌تر و دقیق‌تر خواهد بود. در صنعتی که با چنین سرعتی در حال تحول است، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، به اندازه خود برنامه اهمیت دارد.

■ سخن پایانی...

دکاپست، زیرمجموعه هلدینگ دکا، با هدف توسعه خدمات پستی و لجستیکی فعالیت خود را آغاز کرد و طی حدود دو سال و نیم توانست شبکه‌ای شامل ۷۰۰ شعبه فعال در سراسر کشور ایجاد کند. این مجموعه با مدیریت کامل فرایند توزیع توسط شبکه داخلی خود، کنترل بیشتری بر کیفیت خدمات و تجربه مشتری دارد. دکاپست در ۳۱ مرکز استان دارای مرکز مبادله فعال است. بخشی از حمل‌ونقل را با ناوگان ملکی انجام می‌دهد و با توسعه زیرساخت نرم‌افزاری اختصاصی، فرایندهای پستی را یکپارچه مدیریت می‌کند. امروز بیش از ۳۲۰۰ کسب‌وکار و سازمان با دکاپست همکاری دارند. این مجموعه در مدت کوتاه فعالیت خود، به یکی از مجموعه‌های پیشرو خدمات پستی کشور پس از شرکت ملی پست تبدیل شده است. ■

بهترین راهکار را پیشنهاد دهد؛ اما اجرای آن به عملیات وابسته است. گاهی فن‌آوری سریع‌تر از ظرفیت عملیاتی یک مجموعه حرکت می‌کند. برای مثال، همان‌طور که در یک تاکسی اینترنتی زمان تقریبی رسیدن خودرو نمایش داده می‌شود، ممکن است یک گره ترافیکی همه محاسبات را تغییر دهد. در صنعت پست نیز همین اتفاق رخ می‌دهد؛ بنابراین موفقیت زمانی حاصل می‌شود که فن‌آوری و عملیات، هم‌زمان و متناسب با یکدیگر توسعه پیدا کنند. در سال‌های گذشته مشتری پس از تحویل مرسوله، تا زمان رسیدن آن به مقصد تقریباً اطلاعی از وضعیت بسته خود نداشت؛ اما امروز می‌تواند تمام مراحل جابه‌جایی را به صورت لحظه‌ای دنبال کند. زمان تحویل را تغییر دهد، اعلام کند در چه ساعتی در محل حضور دارد یا در صورت نیاز، مرسوله به فرد دیگری تحویل داده شود. این امکانات، نتیجه توسعه فن‌آوری در صنعت پست است و تجربه مشتری را نسبت به گذشته به طور محسوسی متحول کرده است.

■ چشم‌انداز شما از صنعت پست و لجستیک در سال ۱۴۰۵ چیست؟

نیازهای صنعت پست و لجستیک، به طور مداوم تغییر می‌کند. اگر شرکتی تصور کند می‌تواند با برنامه‌ای که پنج سال پیش تدوین کرده، همچنان مسیر خود را ادامه دهد، به نظر من موفق نخواهد بود. امروز سرعت تغییر نیازهای بازار به قدری زیاد است که حتی برنامه‌ریزی‌های دو یا سه ساله هم باید به طور مستمر بازنگری شوند. امروز مشتری فقط انتظار رسیدن مرسوله به مقصد را ندارد. او می‌خواهد در هر لحظه از وضعیت سفارش، زمان دقیق تحویل، امنیت مرسوله و هویت نام‌رسان مطلع باشد. از سوی دیگر، نیازهای جامعه نیز با سرعت

مناسب‌ترین مسیر حرکت را پیشنهاد دهد تا زمان، هزینه و خطای عملیاتی به حداقل برسد. چنین ابزارهایی به اپراتور کمک می‌کنند با منابع موجود، خدمات سریع‌تر و دقیق‌تری ارائه و رضایت مشتری را افزایش دهد. خوشبختانه از نظر توان فنی، کشور ما کمبودی نسبت به بسیاری از کشورهای دنیا ندارد و متخصصان توانمندی در حوزه فن‌آوری فعالیت می‌کنند. چالش اصلی، هماهنگ کردن این ظرفیت‌ها و تبدیل آن‌ها به یک سیستم یکپارچه و کارآمد است. از سوی دیگر، بخشی از این مسیر به فرهنگ‌سازی و آموزش نیز بازمی‌گردد. در سال‌های گذشته، به دلیل بحران‌های مختلفی که کشور با آن‌ها مواجه بوده، توسعه فن‌آوری در برخی حوزه‌ها از اولویت خارج شده و همین موضوع باعث شده در بعضی بخش‌ها از روند جهانی عقب بمانیم. با این حال، در سال‌های اخیر نرم‌افزارهای قابل توجهی در صنعت پست توسعه یافته و استفاده از هوش مصنوعی بسیاری از فرایندها را ساده‌تر و دقیق‌تر کرده است. در دکاپست از همان ابتدای فعالیت تلاش کردیم صرفاً تکرارکننده تجربه دیگران نباشیم، بلکه بر اساس تجربه‌ای که از سال‌ها فعالیت در صنعت پست به دست آورده بودیم، نواقص موجود را برطرف کنیم و سامانه‌ای توسعه دهیم که پاسخگوی نیازهای امروز این صنعت باشد. سامانه دکاپست کمک کرده است ارتباط موثرتری با مشتریان برقرار کنیم، هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهیم و فرایندهای داخلی را با دقت بیشتری مدیریت کنیم. در نتیجه این رویکرد، مسیری را که برخی شرکت‌ها طی ۱۰ تا ۱۵ سال طی کرده‌اند، ما در مدت دو سال پشت سر گذاشته‌ایم و توانسته‌ایم جایگاه مناسبی در میان اپراتورهای پستی کشور به دست آوریم. البته نباید فراموش کرد که فن‌آوری به تنهایی کافی نیست، نرم‌افزار می‌تواند



تحلیل مدیرعامل هلدینگ پرس از آینده لجستیک و ترانزیت ایران

رقابت کریدورها

کریدورهای تجاری به یکی از میدان‌های اصلی رقابت اقتصادی کشورها تبدیل شده‌اند. در این رقابت، موقعیت جغرافیایی به تنهایی مزیت ایجاد نمی‌کند و توانایی تبدیل آن به یک شبکه حمل‌ونقل و لجستیک کارآمد اهمیت دارد. ایران با وجود قرار گرفتن در مسیرهای مهم ترانزیتی، هنوز نتوانسته سهم متناسبی از ظرفیت‌های خود در تجارت منطقه‌ای به دست آورد. امیرحسین پاک، مدیرعامل هلدینگ پرس، در این گفتگو از نقش بندر خشک آپرین در توسعه کریدورها، ضرورت هوشمندسازی، الزامات همکاری دولت و بخش خصوصی همچنین آینده لجستیک و ترانزیت ایران می‌گوید.

■ با توجه به تغییرات ژئوپلیتیکی و شکل‌گیری مسیرهای جدید تجارت جهانی، جایگاه ایران را در صنعت لجستیک و ترانزیت منطقه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

سال‌هاست درباره موقعیت ژئوپلیتیکی ایران و ظرفیت‌های ترانزیتی کشور صحبت می‌شود و تقریباً همه بر این موضوع اتفاق نظر دارند که ایران از نظر جغرافیایی، یک هاب بالقوه در منطقه است. قرار گرفتن در مسیر کریدورهای بین‌المللی و امکان اتصال شرق به غرب و شمال به جنوب، مزیتی است که کمتر کشوری از آن برخوردار است؛ اما داشتن موقعیت جغرافیایی به تنهایی باعث نمی‌شود ایران به مسیر اصلی تجارت جهانی تبدیل شود. صاحبان کالا به دنبال مسیری هستند که زمان انتقال کالا مشخص باشد، فرایندها بدون وقفه انجام شود و بتوانند به کل زنجیره حمل‌ونقل اعتماد کنند. بنابراین اگر بتوانیم زیرساخت مناسب، خدمات قابل اتکا و شبکه لجستیک هماهنگ ایجاد کنیم، حتی بهترین موقعیت جغرافیایی هم نمی‌تواند مزیت اقتصادی واقعی برای کشور ایجاد کند. موقعیت جغرافیایی بزرگ‌ترین سرمایه ماست و ایران ظرفیت تبدیل شدن به هاب مهم ترانزیتی در منطقه را دارد؛ اما تحقق این ظرفیت نیازمند توسعه زیرساخت‌ها، هماهنگی میان بخش‌های مختلف، تصمیم‌گیری سریع و ایجاد یک شبکه کارآمد لجستیک در شبکه تجارت جهانی است. در شرایط فعلی، به دلیل تحریم‌ها یا شرایط سیاسی، برخی شرکت‌ها ناچار به انتخاب مسیرهای جایگزین می‌شوند؛ اما تجربه نشان داده حذف ایران از زنجیره ترانزیت، هزینه‌های سنگینی به آن‌ها تحمیل می‌کند. ما این موضوع را در همکاری با شرکای خارجی خود دیده‌ایم. به همین دلیل تلاش کرده‌ایم به جای ایجاد یک شرکت حمل‌ونقل، اکوسیستم کامل لجستیک از حمل‌ونقل ریلی، جاده‌ای، دریایی

و هوایی گرفته تا ترمینال، انبارداری، خدمات گمرکی، توزیع داخلی و سایر حلقه‌های زنجیره تامین ایجاد کنیم.

■ بندر ریلی آپرین چه نقشی در تبدیل ایران به یک هاب ترانزیتی و اتصال کشور به کریدورهای بین‌المللی، به ویژه مسیر چین، ایفا می‌کند؟

آپرین را نباید صرفاً یک پایانه تخلیه و بارگیری دانست. این مجموعه یک بندر خشک محسوب می‌شود و تفاوت اساسی آن با یک ترمینال ریلی در همین موضوع است. در جریان مطالعات و بررسی‌های این پروژه، کارشناسانی از کشورهای همسایه که تجربه موفق در توسعه بندر خشک داشتند، از آپرین بازدید کردند. آن‌ها مهم‌ترین مزیت آپرین نسبت به بسیاری از بندر خشک دنیا را نزدیکی به مرکز شهر می‌دانستند. این‌که یک بندر خشک تقریباً یک ساعت با مرکز شهر فاصله داشته باشد، برای صاحبان کالا، شرکت‌های حمل‌ونقل، فورواردرها و ترخیص‌کاران یک مزیت بسیار بزرگ است؛ زیرا دسترسی سریع به محل استقرار کالا، هزینه و زمان عملیات را به شکل قابل توجهی کاهش می‌دهد. همین تجربه را در سایر نقاط کشور نیز می‌بینیم. بارها از من پرسیده‌اند سرمایه‌گذاری برای سرخس، در استان خراسان مناسب‌تر است یا ایستگاه مطهری؟ پاسخ من همیشه ایستگاه مطهری بوده است. هیچ صاحب کالا یا شرکت حمل‌ونقلی علاقه ندارد برای رسیدگی به محموله‌های خود روزانه چهار یا پنج ساعت در مسیر باشد، در حالی که می‌تواند در فاصله‌ای بسیار کوتاه‌تر به کالا و عملیات خود دسترسی داشته باشد. آپرین نیز دقیقاً چنین ویژگی دارد. در ایران اگرچه چند بندر خشک وجود دارد؛ اما بسیاری از آن‌ها عملاً با کارکرد واقعی یک بندر خشک فعالیت نمی‌کنند. حتی معتقدم هنوز نگاه گمرک به این مفهوم نیز به طور کامل

شکل نگرفته است. از این منظر، آپرین می‌تواند نخستین نمونه واقعی و استاندارد بندر خشک در کشور باشد.

■ موقعیت جغرافیایی آپرین چه ظرفیت‌هایی را ایجاد می‌کند؟

موقعیت جغرافیایی این مجموعه اهمیت ویژه‌ای دارد. نزدیکی به مرکز شهر، مراکز بزرگ تولید و مصرف، شهرهای صنعتی و اتصال به شبکه اصلی حمل‌ونقل کشور، شرایطی را فراهم کرده است که محموله‌های ورودی از بندر و مرزهای مختلف در این نقطه تجمع و توزیع شوند. امروز قطارهایی از چین، روسیه، بلاروس و تاجیکستان وارد آپرین می‌شوند که این ظرفیتی ملی برای توسعه شبکه لجستیک کشور به شمار می‌رود. در گذشته، آپرین سال‌ها صرفاً یک ایستگاه ریلی بود. من نزدیک به سه دهه در صنعت حمل‌ونقل فعالیت کرده‌ام و در تمام این سال‌ها بارها شنیده بودم که قرار است این مجموعه راه‌اندازی شود؛ اما در عمل اتفاق قابل توجهی رخ نمی‌داد. گروه ما نیز حدود ۲۵ سال در مزایده‌های مربوط به این پروژه شرکت می‌کرد و حتی چندین بار برنده شد؛ اما هر بار به دلایل مختلف، روند واگذاری متوقف می‌شد. از همان زمان، به اهمیت راهبردی آپرین باور داشتیم و می‌دانستیم این مجموعه می‌تواند یکی از مهم‌ترین مراکز لجستیک کشور باشد.

■ با توجه به سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، آینده آپرین را در توسعه صنعت لجستیک کشور چگونه ارزیابی می‌کنید؟

آینده صنعت لجستیک ایران تا حد زیادی به موفقیت آپرین وابسته است. البته این هدف تنها با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی محقق نمی‌شود. شرکت‌های دیگری نیز در این منطقه سرمایه‌گذاری کرده‌اند و قرار است فعالیت خود را آغاز کنند. آنچه اهمیت دارد،

خارج شدند. من منکر توان علمی نیروهای جوان نیستم. بسیاری از آن‌ها فارغ‌التحصیل بهترین دانشگاه‌های کشور هستند؛ اما صنعت حمل‌ونقل فقط با دانش دانشگاهی اداره نمی‌شود. این صنعت بر پایه تجربه شکل گرفته و نمی‌توان فردی را که تازه وارد بازار کار شده، یک‌شبه جایگزین کارشناسی کرد که ۳۰ سال در این حوزه فعالیت داشته است. وقتی تصمیم‌گیری‌ها صرفاً بر مبنای فرمول‌ها و گزارش‌های تئوریک انجام شود، طبیعی است که بخشی از واقعیت‌های میدانی نادیده گرفته می‌شود. حمل‌ونقل، صنعتی گسترده و پیچیده است و هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند بر تمام ابعاد آن اشراف کامل دارد. به همین دلیل معتقدم دولت باید از ظرفیت بخش خصوصی به عنوان مشاور خود استفاده کند. فعالان این بخش هر روز با مسائل واقعی صنعت روبه‌رو هستند که شاید در گزارش‌های اداری دیده نشود؛ اما در میدان عمل کاملاً محسوس است. اگر از این تجربه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری استفاده شود، بسیاری از موانع موجود با سرعت بیشتری برطرف خواهد شد.

■ هلدینگ پرس چه نقشی در توسعه زیرساخت‌های لجستیکی کشور ایفا کرده است؟

هلدینگ پرس از همان ابتدا تلاش کرد نگاهی فراتر از یک شرکت سنتی حمل‌ونقل یا فورواردری داشته باشد. فلسفه شکل‌گیری این مجموعه، ارائه راهکارهای یکپارچه لجستیکی است. ما هیچ‌گاه منتظر نماندیم که دولت زیرساخت‌ها را آماده کند و بعد وارد عمل شویم. هر جا احساس کردیم توسعه صنعت به زیرساخت نیاز دارد، اقدام کردیم. اگر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه وزارت راه را مرور کنید، در بسیاری از پروژه‌ها جز نخستین مجموعه‌هایی بودیم که وارد میدان شدیم و بعد از ما شرکت‌های دیگر همان مسیر را ادامه دادند. برای نمونه، نخستین ترمینال اختصاصی بخش خصوصی در بندر شهید رجایی توسط گروه ما راه‌اندازی شد و امروز حدود ۴۵۰ هزار متر مربع ترمینال اختصاصی بندرعباس را در اختیار داریم. کشورهایی مانند ایران، نباید منتظر آماده شدن همه امکانات باشند؛ اگر زیرساختی وجود ندارد، باید برای ایجاد آن پیش‌قدم شد. همین نگاه باعث شد در توسعه مسیرهای ترانزیتی ایران به افغانستان و آسیای میانه نیز نقش فعالی داشته باشیم. امروز هم به دنبال ایجاد مسیرها و ظرفیت‌های جدید هستیم.

■ تجربه هلدینگ شما در توسعه کریدورهای ترانزیتی چه نتایجی به همراه داشت؟

یکی از مهم‌ترین تجربه‌های ما، کریدور شمال-جنوب بود. طرحی که سال‌ها درباره آن صحبت می‌شد؛ اما در عمل کمتر به مرحله اجرا رسیده بود. ما پس از آزمون و خطاهای



میان دستگاه‌های مختلف از راه آهن و گمرک گرفته تا سازمان بندر، وزارت راه و شهرسازی همچنین وزارت صمت است. اگر این هماهنگی شکل نگیرد، حتی بهترین پروژه‌ها نیز با تأخیر و مشکل مواجه خواهند شد. نمونه آن، بندر خشک آپرین است که حدود ۱۸ ماه آماده بهره‌برداری بود؛ اما صرفاً به دلیل نبود تعامل میان مدیران وقت راه آهن و گمرک، امکان فعالیت فراهم نشد. پس از تغییر مدیریت‌ها و ایجاد هماهنگی میان دستگاه‌های مرتبط، این مشکل برطرف شد و پروژه به بهره‌برداری رسید. به همین دلیل معتقدم دولت بیش از آن که نیاز باشد منابع مالی در اختیار بخش خصوصی قرار دهد، باید هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی را برقرار کند.

■ مهم‌ترین مانع توسعه زیرساخت‌های لجستیکی کشور چیست و چه راهکاری برای رفع آن وجود دارد؟

بزرگ‌ترین مانع، نبود هماهنگی میان دولت و بخش خصوصی است. راه‌حل این مساله هم این است که دولت از تجربه و دانش بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کند. ما تقریباً در همه بخش‌های صنعت لجستیک از ترمینال‌های بندرعباس گرفته تا فرودگاه فعالیت می‌کنیم. بیش از ۲۹ سال خدمات هوایی شرکت‌هایی مانند لوفت‌هانزا، پگاسوس و بریتیش ایرویز را بر عهده داشتیم؛ هرچند این شرکت‌ها بعدها به دلیل تحریم از ایران

همکاری واقعی میان دولت و بخش خصوصی است تا بتوان از این ظرفیت ملی به بهترین شکل بهره برد. البته نباید تصور کنیم که با ورود چند قطار از چین یا روسیه، مأموریت ما در توسعه کریدورهای بین‌المللی به پایان رسیده است. اگر این اقدامات مقطعی باشد، دستاورد پایداری نخواهد داشت. استفاده از ظرفیت آپرین باید بر پایه یک برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک انجام شود. ما پیش از آغاز اجرای این پروژه، مطالعات گسترده‌ای انجام دادیم. تیم‌های کارشناسی را به کشورهای مختلف از جمله آلمان اعزام و تجربه بندر خشک موفق دنیا را بررسی کردیم تا مدلی متناسب با نیازهای ایران طراحی شود. امیدواریم با همراهی دولت و دستگاه‌های مسئول، بتوانیم از این ظرفیت ارزشمند در مسیر توسعه اقتصاد و ترانزیت کشور بهره‌برداری کنیم.

■ به همکاری دولت و بخش خصوصی اشاره کردید. این همکاری تا چه اندازه می‌تواند روند توسعه صنعت لجستیک و افزایش سهم ایران از بازار ترانزیت را تسریع کند؟

دولت و بخش خصوصی مکمل یکدیگر هستند و هیچ کدام بدون دیگری نمی‌توانند موفق باشند. بخش خصوصی، سرمایه و توان اجرایی دارد و دولت، تسهیل‌گر است. دولت باید به بخش خصوصی اجازه کار دهد و خود موانع اداری و ساختاری را برطرف کند. مهم‌ترین مسئولیت دولت، ایجاد هماهنگی

فراوان، توانستیم مدل عملیاتی آن را پیدا کنیم و در مدت کوتاهی بیش از هزار کانتینر را در این مسیر جابه‌جا کنیم. البته ادامه این روند به دلیل شرایط منطقه و جنگ متوقف شد؛ اما همان تجربه نشان داد که اگر برنامه‌ریزی دقیق وجود داشته باشد، این کریدور کاملاً قابلیت عملیاتی شدن را دارد. البته بدون حمایت و همراهی راه آهن ایران، اجرای این پروژه ممکن نبود. در تأمین واگن، برنامه‌ریزی حرکت قطارها و رفع مشکلات عملیاتی، همکاری بسیار خوبی شکل گرفت، چرا که همه این پروژه را موضوع ملی می‌دانستند. همین تجربه نشان داد هر زمان بخش خصوصی و دولت کنار هم قرار بگیرند، می‌توان پروژه‌های بزرگ را به نتیجه رساند. توسعه کریدورها با برگزاری نشست و امضای تفاهم‌نامه اتفاق نمی‌افتد؛ باید وارد مرحله اجرا شد. برای عملیاتی شدن همین پروژه، شخصاً طی سه هفته ۱۱ بار به امارات سفر کردم تا بتوانیم طرف‌های خارجی را برای همکاری قانع کنیم و در نهایت پروژه به نتیجه رسید.

■ برنامه‌های آینده هلدینگ در توسعه زیرساخت‌های لجستیکی چیست؟

نوآوری همواره بخشی از رویکرد هلدینگ ما بوده است. آخرین نمونه آن راه‌اندازی بندر خشک آپرین است. هم‌زمان در چابهار نیز در حال ساخت ترمینال هستیم و به زودی وارد حوزه سرمایه‌گذاری در ناوگان ریلی، از جمله خرید لوکوموتیو و واگن خواهیم شد. ممکن است روند توسعه ما در مقطعی کند شود؛ اما هیچ‌گاه متوقف نخواهد شد. امروز نسل سوم، این هلدینگ را مدیریت می‌کند و مسئولیت ما این است که مجموعه‌ای توانمندتر را به نسل چهارم تحویل دهیم؛ بنابراین نگاه ما همیشه بلندمدت است.

■ هوشمندسازی و فن‌آوری‌های نوین چه تاثیری بر آینده صنعت لجستیک ایران خواهند داشت؟

هوشمندسازی را نباید فقط در خرید نرم‌افزار خلاصه کرد. از نظر من، هوشمندسازی واقعی یعنی میان تمام اجزای زنجیره لجستیک، از گمرک و بنادر گرفته تا پایانه‌ها، شرکت‌های حمل‌ونقل، فورواردرها و صاحبان کالا، یک پلتفرم مشترک ایجاد کنیم. به عبارتی ما به یک زیرساخت مشترک نیاز داریم که همه بخش‌ها را به یکدیگر متصل کند. من نمونه موفق این مدل را از نزدیک در امارات دیده‌ام. در آنجا گمرک، بنادر، شرکت‌های حمل‌ونقل و صاحبان کالا روی یک پلتفرم مشترک فعالیت می‌کنند و تقریباً همه فرایندها به صورت سیستمی انجام می‌شود. خبری از قبض انبار فیزیکی، کاغذبازی و مراجعات متعدد نیست. سال ۲۰۰۵ در بازدید از بخش گمرک سنول انتظار داشتیم

با یک فضای شلوغ مواجه شوم؛ اما تقریباً کسی آن‌جا حضور نداشت. وقتی پرسیدم چرا سالن گمرک خالی است، گفتند همه فرایندها آنلاین انجام می‌شود و افراد نیازی به مراجعه حضوری ندارند. این در حالی است که امروز اگر وارد گمرک شهید رجایی شوید، حجم مراجعات و شلوغی کاملاً نشان می‌دهد که هنوز فاصله زیادی با این مدل داریم. البته این فاصله قابل جبران است. مساله اصلی، داشتن برنامه، اراده و استفاده از مدیران و کارشناسان باتجربه است. خوشبختانه در این مدت اقدامات خوبی از سوی گمرک و وزارت راه انجام شده و امیدوارم این روند ادامه پیدا کند تا بتوانیم به استانداردهای جهانی نزدیک‌تر شویم. آینده صنعت لجستیک متعلق به شرکت‌ها و کشورهایی است که بتوانند جریان کالا را با جریان لحظه‌ای اطلاعات هماهنگ کنند. به اعتقاد من، این مهم‌ترین بخش آینده این صنعت است. امروز صاحبان کالا صرفاً به جابه‌جایی محموله از مبدا تا مقصد فکر نمی‌کنند؛ آن‌ها انتظار دارند در هر لحظه از وضعیت و موقعیت بار خود مطلع باشند. رهگیری محموله در تمام مسیر، کنترل لحظه‌ای موقعیت کانتینرهای یخچالی، امکان پایش و مدیریت دمای کالا در طول فرایند حمل‌ونقل، در مسیر دریایی و ریلی، از مهم‌ترین نیازهای صنعت لجستیک نوین به شمار می‌رود. من این موضوع را در تجربه شخصی خود نیز لمس کرده‌ام. حدود شش سال از صنعت حمل‌ونقل فاصله گرفتم و در جایگاه مشتری و صاحب کالا، متوجه شدم بزرگ‌ترین دغدغه‌ام اطلاعات محموله در مسیر است. برای بارهای ارسال شده به آسیای میانه، افغانستان یا عراق، همیشه پیگیر بودم که بار چه زمانی به مقصد می‌رسد یا چه زمانی ترخیص و وارد چرخه توزیع می‌شود. امروز در بسیاری از کشورهای دنیا، همکاران ما در زیرمجموعه‌های خارجی هلدینگ چنین دغدغه‌هایی ندارند، چرا که بخش زیادی از فرایندها، هوشمندسازی شده است. در برخی کشورهای اروپایی، حتی کارکنان بعضی مجموعه‌ها چهار روز در هفته کار می‌کنند، چون بسیاری از فرایندها به صورت خودکار انجام می‌شود و دیگر نیاز به حضور فیزیکی گسترده وجود ندارد. این موضوع نه تنها باعث کاهش بهره‌وری برند نشده، بلکه بهره‌وری نیروها را نیز افزایش داده است. وقتی نیروی انسانی زمان بیشتری برای استراحت و بازیابی انرژی داشته باشد، کیفیت عملکرد هم بالاتر می‌رود. ما این تجربه را در مجموعه خودمان هم داشتیم و افزایش روزهای استراحت کارکنان به ۲ روز، باعث رضایت بیشتر و عملکرد بهتر آن‌ها شد.

■ چشم‌انداز صنعت لجستیک کشور را تا پایان سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بسیار سخت! پیش‌بینی آینده کار ساده‌ای نیست؛ اما اگر بتوانیم همین ظرفیت فعلی

صنعت حمل‌ونقل را حفظ کنیم، اتفاق مثبتی خواهد بود. اتفاقی که امروز در حوزه حمل‌ونقل ریلی در حال رخ دادن، تجربه‌ای جدید برای کل منطقه است. حجم بارهایی که از چین وارد مسیر ریلی شده، آن قدر افزایش یافته که کشورهای منطقه مانند قزاقستان، ترکمنستان و ازبکستان با کمبود لوکوموتیو، واگن و محدودیت ظرفیت مواجه شده‌اند. هیچ کس برای چنین حجمی از تقاضا آمادگی کامل نداشت و همه کشورها در حال تطبیق خود با این شرایط هستند. در گذشته صاحبان کالا برای گرفتن ۱۰۰ دلار تخفیف ساعت‌ها چانه‌زنی می‌کردند؛ اما امروز حاضرند هزینه‌های بسیار بیشتری بپردازند تا کالای‌شان سریع‌تر به مقصد برسد. این تجربه نشان داد که در لجستیک، سرعت گاهی از قیمت مهم‌تر است. امروز هم بسیاری از کالاهای بارزش مانند لپ‌تاپ، تلفن همراه و تجهیزات الکترونیکی از چین به اروپا به جای مسیر دریایی، از طریق ریل حمل می‌شوند، چون سریع‌تر به بازار می‌رسند. ما هم نباید فقط به ارزان‌ترین مسیر فکر کنیم؛ سرعت، کیفیت و ارزش افزوده باید در تصمیم‌گیری‌ها نقش پررنگ‌تری داشته باشند. مشکلاتی مانند بی‌ثباتی مقررات، کمبود منابع مالی، فرسودگی ناوگان و تأخیر در تکمیل پروژه‌های زیرساختی همچنان وجود دارد. در کنار این تهدیدها، یک فرصت تاریخی نیز پیش روی کشور است که باید از آن استفاده کنیم. همان‌طور که صنعت حمل‌ونقل در دوران جنگ تجربه‌های ارزشمندی به دست آورد، امروز هم باید از شرایط فعلی درس بگیریم، تجربه‌های جدید کسب کنیم و کریدورهای تازه‌ای ایجاد کنیم. البته تحقق این هدف، به حذف مقررات زائد و همراهی بیشتر دستگاه‌های اجرایی با شرکت‌های حمل‌ونقل بستگی دارد. دولت و وزارت راه باید بیش از گذشته به مشکلات واقعی صاحبان کالا و شرکت‌های حرفه‌ای حمل‌ونقل توجه کنند. متأسفانه برخی شرکت‌ها بدون داشتن توان و زیرساخت کافی، تعهداتی می‌دهند که امکان اجرای آن را ندارند و همین موضوع اعتماد بازار را از بین می‌برد. در نمونه‌ای ۳۸ کانتینر به ارزش حدود یک میلیون دلار تحویل شرکت شده بود؛ اما صاحب کالا هیچ اطلاعی از محل محموله خود نداشت. با پیگیری‌های انجام شده توسط هلدینگ ما مشخص شد بار اصلاً حمل نشده و حتی پس از خروج از کارخانه در چین، در نقطه دیگری تخلیه شده است. چنین اتفاق‌هایی به اعتبار صنعت حمل‌ونقل آسیب جدی وارد می‌کند و نیازمند نظارت موثرتر است. در نهایت ۱۴۰۵ را سال فرصت، تجربه و یادگیری می‌دانم. اگر بتوانیم از تجربه‌های به دست آمده استفاده کنیم، زیرساخت‌ها را تقویت کنیم، مقررات دست‌وپاگیر را کاهش دهیم و از ظرفیت بخش خصوصی بهره ببریم، ۱۴۰۶ می‌تواند به مراتب بهتر از امروز باشد. ■

خدمات آچاره؛ ویژه‌ی سازمان‌ها

از نظافت ساختمان تا تعمیر تجهیزات



بهینه‌سازی در زمان و هزینه
مدیریت و پشتیبانی اختصاصی

شفافیت مالی، ارائه فاکتور رسمی
ارائه کلیه خدمات به صورت یکپارچه



۱۴۷۱
achareh.co



خدمات سازمانی آچاره



تحلیل چاپار از تاب‌آوری لجستیک ایران در بحران سال ۱۴۰۵ در جستجوی مسیر جایگزین

کوچک‌ترین اختلال در لجستیک می‌تواند بر زنجیره تامین و فعالیت کسب‌وکارها اثر بگذارد. از این رو، آمادگی برای مواجهه با بحران به بخشی از الزامات مدیریت در این صنعت تبدیل شده است. چاپار نیز در ماه‌های اخیر با ضرورت مدیریت عملیات در شرایط پیچیده مواجه بوده و این شرایط، اهمیت بازنگری در مدل‌های عملیاتی و توسعه خدمات را بیش از گذشته نشان داده است. نوید صفوی، مدیرعامل چاپار، در این گفتگو از مسیر این مجموعه در مواجهه با شرایط پرچالش، وضعیت صنعت لجستیک و برنامه‌های پیش‌روی شرکت می‌گوید.

و اجازه ندهیم روند خدمت‌رسانی شرکت دچار اختلال جدی شود. تا اواخر تیرماه هنوز آثار جنگ در رفتار بازار، زنجیره تامین و روند فعالیت شرکت‌ها دیده می‌شد. درست زمانی که کسب‌وکارها آرام آرام در حال بازیابی بودند، وقایع دی‌ماه رخ داد و فشار تازه‌ای به اقتصاد وارد کرد که بسیاری از شرکت‌ها را با چالش‌های جدی‌تری روبه‌رو ساخت. البته نباید فراموش کرد که مشکلات کسب‌وکارها از جنگ آغاز نشده بود. پیش از آن نیز حذف ارز ترجیحی، تورم، کاهش تاب‌آوری شرکت‌ها و فشارهای اقتصادی، شرایط دشواری را رقم زده بود. جنگ بر بستر همین مسائل شکل گرفت و فشارهای موجود را چند برابر کرد.

■ برنامه‌های از پیش تعیین‌شده چگونه اجرا شدند؟

جنگ، بامداد جمعه رخ داد و تا حوالی ظهر همان روز توانستیم شرایط را تا حدی مدیریت کنیم. به طور کلی، در صنعت ما امکان توقف وجود ندارد؛ همیشه بخشی از مرسوله‌ها در مسیر هستند و ناوگان حمل‌ونقل باید خود را به مبدا یا مقصد برسانند. به همین دلیل، فرصت‌چندانی برای تصمیم‌گیری نداشتیم و باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن وضعیت را سامان می‌دادیم. همان روز، اعضای اصلی تیم مدیریتی و مدیران اثرگذار شرکت در دفتر مرکزی دور هم جمع شدند. شرایط کاملاً بحرانی بود؛ اینترنت عملاً قطع شده بود و برقراری تماس تلفنی هم به سختی امکان‌پذیر بود. با این حال، توانستیم جلسه مدیریت بحران را تشکیل دهیم. این احتمال را می‌دادیم که شرایط از این هم پیچیده‌تر شود؛ اما خوشبختانه توانستیم شوک اولیه را به سرعت کنترل کنیم

■ با آغاز جنگ، نخستین تصمیمی که در چاپار گرفتید چه بود؟

شرایط را مدیریت کردیم و نگذاشتیم بحران به فاجعه تبدیل شود. کمیته بحران ما حدود ۲ هفته قبل از ۹ اسفند تشکیل شده بود. یک بار دیگر همه برنامه‌ها را مرور کردیم؛ این که اگر اتفاقی افتاد، کدام تیم‌ها باید وارد عمل شوند، هر بخش به چه تجهیزاتی نیاز دارد تا بتواند از خانه کار کند و کدام بخش‌ها باید به صورت حضوری فعالیت داشته باشند. طبیعتاً بخش عملیات همیشه نوک پیکان است و باید حضور فیزیکی داشته باشد. بنابراین از قبل مشخص کرده بودیم که در صورت بروز بحران، هر بخش کجا مستقر شود و چگونه به فعالیت خود ادامه دهد. جنگ دوازده‌روزه برخلاف جنگ اخیر واقعاً غافلگیرکننده بود؛ نشانه یا پیش‌بینی مشخصی درباره وقوع آن وجود نداشت. این

همین دلیل، مرکز عملیات را از فضایی حدود هفت هزار متر مربعی به مجموعه‌ای با مساحت ۲۴ هزار متر مربع منتقل کردیم. این تجربه برای ما یک درس مهم داشت؛ در شرایط بحران، مهم‌تر از هر چیز حفظ تداوم خدمت‌رسانی است. یک مجموعه زمانی می‌تواند از بحران عبور کند که در تصمیم‌گیری، چابک، آماده و آینده‌نگر باشد.

■ با این‌که فعالیت چاپار متوقف نشد، آیا با کاهش تقاضا هم مواجه شدید؟

از هفته اول این اتفاق افتاد؛ اما اولویت ما موضوع دیگری بود. تعداد زیادی بسته، مرسوله و محموله مردم در تهران و شهرهای مختلف در اختیار ما قرار داشت و مهم‌ترین دغدغه‌مان این بود که آن‌ها را به دست صاحبان‌شان برسانیم. بخش زیادی از زمان ما صرف پایش وضعیت مشتریان می‌شد؛ این‌که آیا همچنان در آدرس قبلی حضور دارند یا به شهر دیگری رفته‌اند. اگر محل اقامت‌شان تغییر کرده بود، از آن‌ها می‌خواستیم نشانی جدیدشان را اعلام کنند تا مرسوله را در همان مقصد جدید تحویل دهیم. این موضوع از ۲ جهت برای ما اهمیت داشت؛ نخست این‌که نگهداری این حجم از بسته‌ها و مرسولات در مراکز عملیاتی، به ویژه در تهران و کلان‌شهرها، ریسک بالایی داشت و اگر به هر دلیلی موشک، پرتابه یا انفجاری در آن محدوده رخ می‌داد، مسئولیت سنگینی متوجه ما می‌شد. از سوی دیگر، ترجیح می‌دادیم سفارش‌ها هرچه سریع‌تر به دست صاحبان‌شان برسد. هر بسته حاصل یک خرید و اعتماد مشتری بود و ما می‌خواستیم این اطمینان را به او بدهیم که «ما هستیم؛ نگران نباشید». بنابراین اگر شخص در محل حضور داشت، بسته را تحویل می‌دادیم و اگر نه، آن را تا هر زمان که شخص اعلام می‌کرد، با اطمینان نزد خودمان به امانت نگه می‌داشتیم.

■ بعد از هفته نخست، شرایط بازار و تقاضا به چه سمتی رفت؟

از روز هفتم به بعد، شرایط برای همه و نه فقط برای ما، قابل مدیریت‌تر شد. هرچند هنوز با شرایط عادی فاصله داشتیم؛ اما فعالیت‌ها به طور کامل متوقف نشده بود. به تدریج بخشی از فروشگاه‌ها و پلتفرم‌های ایرانی فعالیت خود را از سر گرفتند. برخی از آن‌ها برای حفظ بازار، کمپین‌های فروش و پروموشن برگزار می‌کردند. شاید بسته‌هایی مانند اینستاگرام بیشترین آسیب را دیدند اما پلتفرم‌های داخلی توانستند بخشی از بازار را حفظ کنند. ما هم در حوزه بی‌توسی از همین ظرفیت استفاده کردیم و توانستیم حضور موثری در بازار خریدهای اینترنتی داشته باشیم.

■ اکنون، شرایط برای کسب‌وکارها چگونه می‌گذرد؟

به شدت معتقدم بخش تجارت الکترونیک از نخستین حوزه‌هایی بود که تحت تأثیر جنگ

و ما نیز سال‌هاست با چنین شرایطی مواجه بوده‌ایم. حتی پیش از جنگ دوازده‌روزه، سناریوهای مختلف را بررسی و برای مواجهه با بحران‌های احتمالی برنامه‌ریزی کرده بودیم؛ نه صرفاً به دلیل احتمال وقوع جنگ، بلکه به این دلیل که کشور سال‌هاست با چالش‌های گوناگون دست‌وپنجه نرم می‌کند و نمی‌توان فعالیت در چنین فضایی را بدون آمادگی ادامه داد. در واقع، صنعت لجستیک از زمان شیوع کرونا وارد دوره‌ای متفاوت شد. این بحران در کنار تمام سختی‌ها، جهشی بزرگ برای این صنعت رقم زد. تحولاتی که شاید در شرایط عادی به یک دهه زمان نیاز داشت، طی چند ماه نخست همه‌گیری اتفاق افتاد. لجستیک نقشی حیاتی در تداوم زندگی و اقتصاد دارد و برای ایفای این نقش باید همواره آماده، منعطف و پایدار بماند. بر همین اساس، آمادگی برای مواجهه با بحران به بخشی از ساختار کاری ما تبدیل شد. حتی پیش از جنگ دوازده‌روزه، تیم‌هایی در مجموعه به صورت مستمر تحولات کشور و جهان را رصد می‌کردند تا بتوانیم در حد امکان شرایط پیش‌رو را پیش‌بینی کنیم و تصمیم‌های به موقع بگیریم که مانع از بروز شوک‌ها و آسیب‌های جبران‌ناپذیر شود.

■ چاپار برای مواجهه با اختلال اینترنت و محدودیت‌های ارتباطی چه کرد؟

ما پیش از سال ۱۴۰۴ احتمال مواجهه با محدودیت‌های ارتباطی را در نظر گرفته بودیم. به همین دلیل، سرورهای شرکت را به داخل کشور منتقل کردیم و تیم فن‌آوری اطلاعات زیرساخت‌های لازم را از قبل آماده کرده بودند. بنابراین، وقتی اختلال اینترنت آغاز شد، سامانه‌های داخلی چاپار از کار نیفتاد و ما می‌توانستیم مرسوله‌ها را ثبت، رهگیری و مدیریت کنیم؛ اما خیلی زود متوجه شدیم مساله اصلی جای دیگری است؛ ما در چاه خالی فریاد می‌زدیم. سیستم کار می‌کرد، ولی مشتریان ما امکان استفاده از آن را نداشتند. مردم نمی‌توانستند با یکدیگر ارتباط بگیرند، کسب‌وکارها دسترسی موثری به مشتریان نداشتند و ثبت سفارش عملاً با اختلال جدی روبه‌رو شده بود. در نتیجه، مشکل ما خرابی زیرساخت نبود؛ مشکل، قطع شدن حلقه ارتباط میان مردم و کسب‌وکارها بود. همین موضوع حجم فعالیت‌ها را کاهش و کل زنجیره خدمات را تحت‌تأثیر قرار داد.

■ آیا فضای عملیاتی چاپار نیز تحت تأثیر جنگ قرار گرفت؟

شرایط جنگی ما را وادار کرد برخی تصمیم‌های مهم عملیاتی را زودتر از موعد اجرا کنیم. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، انتقال مرکز عملیات از جاده مخصوص کرج به شورآباد بود. این جابه‌جایی از نظر اجرایی و لجستیکی تصمیم ساده‌ای نبود؛ اما معتقد بودیم اگر قرار است محل فعالیت تغییر کند، باید این انتقال علاوه بر کاهش ریسک، ظرفیت توسعه آینده چاپار را نیز فراهم کند. به

۹ اسفند، حدود ۴۵ دقیقه زمان برد تا دفتر جاده مخصوص به طور کامل تخلیه شود. همکاران بر اساس همان پروتکل‌هایی که از قبل تدوین شده بود، عمل کردند. تیم حراست، منابع انسانی و سایر بخش‌های مسئول، همکاران را به سرعت جابه‌جا کردند و به خانه فرستادند؛ چون عملاً جنگ از محل استقرار ما شروع شده بود. از طرف دیگر، تیم خدمات مشتریان و پشتیبانی باید فعال می‌ماند. مردم بسته‌های‌شان را به ما سپرده بودند و طبیعی بود که در آن شرایط اولین سوال‌شان این باشد که برای بسته ما چه اتفاقی افتاده است؟ نباید راه ارتباطی‌شان با چاپار قطع می‌شد. برای همین، از قبل پیش‌بینی کرده بودیم که بخشی از این تیم‌ها به صورت موازی و دورکار فعالیت کنند. حتی در کنار نیروهای حاضر در محل، تیم‌های دورکار هم پاسخگوی مشتریان بودند. البته کار آسانی نبود؛ کنترل هیجان‌ها و مدیریت شرایط بحرانی واقعاً کار سختی است.

■ با وجود چالش‌های موجود، چاپار چگونه توانست به فعالیت خود ادامه دهد؟

من جنگ را صرفاً به اتفاق اخیر محدود نمی‌کنم. دست‌کم در صنعت ما و حتی در مقیاس کل کشور، این وضعیت از خرداد ۱۴۰۴ آغاز شده و اکنون حدود ۱۵ ماه است که ادامه دارد. طبیعی است که همه در این مدت روزهای دشواری را پشت سر گذاشته‌اند. ما هم بخشی از همین جامعه هستیم؛ در همین کشور زندگی و کار می‌کنیم و مانند دیگران از این شرایط تأثیر پذیرفته‌ایم. اگر بخواهم کمی گسترده‌تر به اتفاق‌های این دوره نگاه کنم، هرچه زمان گذشته، تجربه بیشتری به دست آورده‌ایم و تصمیم‌ها پخته‌تر شده‌اند. هیچان و شوک روزهای نخست هم جای خود را به واقع‌بینی داده است. نمی‌گوییم مسیر آسان شده؛ اما عبور از آن امکان‌پذیرتر شده است. وقتی به خرداد ۱۴۰۴ برمی‌گردیم، بسیاری تصور می‌کردند کشور با بدترین سناریوی ممکن روبه‌رو شده است. پس از بیش از چهار دهه، ایران دوباره درگیر جنگ شده بود؛ آن هم در شرایطی که هیچ چشم‌انداز روشنی از آینده وجود نداشت. کسی نمی‌دانست این وضعیت ۱۲ روز ادامه پیدا می‌کند یا طولانی‌تر می‌شود. در آن روزهای نخست، مهم‌ترین دغدغه همه، حفظ جان و عبور از شوک اولیه بود؛ اما به تدریج شرایط برای همه روشن‌تر شد، توانستند خود را با واقعیت‌های جدید تطبیق دهند و زندگی را از سر بگیرند. ما نیز نمی‌توانستیم صنعت را تعطیل یا کسب‌وکار را به حال خود رها کنیم، ناچار به ادامه مسیر در هر شرایطی بودیم.

■ در چنین شرایطی، صنعت لجستیک چه جایگاهی پیدا می‌کند؟

صنعت لجستیک از نخستین بخش‌هایی است که تحت تأثیر بحران قرار می‌گیرد و در عین حال، از آخرین صنایعی است که امکان توقف دارد. این ویژگی، بخشی از ماهیت آن به شمار می‌رود

قرار گرفت. ما نیز چون در بخش خدمات فعالیت می‌کنیم، به طور مستقیم از وضعیت همین کسب‌وکارها اثر می‌گیریم؛ هر زمان فعالیت آن‌ها کاهش پیدا کند، حجم خدمات ما هم به همان نسبت کاهش می‌یابد. به همین دلیل، با پایان جنگ نیز شرایط برای ما به حالت عادی برنگشت. بعد از اتفاقات دی‌ماه، نه حال مردم برای بازگشت به روال عادی مساعد بود و نه شرایط اقتصادی اجازه چنین کاری را می‌داد. مردم و کسب‌وکارها آسیب دیده بودند و در همین فضا به جنگ ۹ اسفند رسیدیم. از آن زمان تا امروز، با وجود آتش‌بس، همچنان سایه جنگ بر اقتصاد کشور دیده می‌شود. امیدوارم هرچه زودتر گشایشی ایجاد شود، چراکه توان مردم و کسب‌وکارها برای ادامه این مسیر، نسبت به گذشته بسیار کمتر شده است. طبیعتاً ما هم به عنوان بخشی از این زنجیره، از این شرایط بی‌نصیب نمانده‌ایم. برای جبران این کاهش تلاش کرده‌ایم پورتفوی خدمات شرکت را متناسب با نیاز بازار تغییر دهیم تا بتوانیم سهم خود را از بازار لجستیک حفظ کنیم.

■ امروز، مهم‌ترین چالش پاپار چیست؟

اکنون در شرایط آتش‌بس هستیم؛ اما آثار جنگ همچنان ادامه دارد و نمی‌توان گفت این بحران تمام شده است. شاید دیگر مثل روزهای نخست، جنگ را با همان شدت و به صورت روزمره لمس نکنیم؛ اما تأثیرات آن همچنان بر زندگی مردم و کسب‌وکارها قابل مشاهده است. پیش از این اتفاقات هم تیم منابع انسانی ما به طور مداوم وضعیت همکاران را پایش می‌کرد. ما اساساً نیروی مازاد نداریم که بگوییم ۲ نفر یک کار را انجام می‌دهند و حالا یکی را کنار بگذاریم یا وظایفش را به دیگری بسپاریم. ساختار ما این‌گونه نیست. بخش خصوصی ناچار است هزینه‌های خود را دقیق مدیریت کند و از طرف دیگر، نیروی انسانی در صنعت ما سرمایه‌ای بسیار ارزشمند است. این روزها همه از هوش مصنوعی، اتوماسیون و سیستم‌محور شدن کسب‌وکارها صحبت می‌کنند و ما هم از این قاعده مستثنا نیستیم؛ اما واقعیت این است که کار ما همچنان بر پایه نیروی انسانی می‌چرخد. در نهایت، چاپک‌سوار ما باید این بسته را به مقصد برساند. بدین جهت، نیروی انسانی برای ما جایگزین ندارد و مهم‌ترین سرمایه محسوب می‌شود.

■ در آن شرایط، به تعدیل نیرو هم فکر کردید؟

معمولاً اولین تصمیمی که بسیاری از کسب‌وکارها در بحران می‌گیرند، کاهش نیروی انسانی است؛ این که بخشی از هزینه‌ها را کم کنند تا تاب‌آوری بیشتری داشته باشند و بتوانند دوام بیاورند؛ اما ما خوشبختانه وارد آن مسیر نشدیم. البته شرایط برای همکاران سخت بود. بالاخره درباره انسان صحبت می‌کنیم؛ همه ما در بحران دچار اضطراب، نگرانی و هیجان می‌شویم. تلاش

ما این بود که شرایط از نظر روحی و مالی از کنترل خارج نشود و نمی‌خواستیم فشار مضاعفی به همکاران وارد کنیم.

■ حفظ جریان مالی شرکت در آن روزها چگونه انجام می‌شد؟

در جنگ دوازده‌روزه، ۲ نفر از اعضای هیئت‌مدیره خارج از کشور مانده بودند و امکان بازگشت نداشتند. در تهران فقط ۲ نفر از امضاداران حضور داشتند. صبح کاری من، مدیر مالی و یکی دیگر از اعضای هیئت‌مدیره از حوالی خیابان مطهری شروع می‌شد. اینترنت نبود و حتی نمی‌دانستیم کدام شعب بانک آن روز فعال است. تنها راه، رصد میدانی بود. در خیابان بانک‌ها را یکی یکی بررسی می‌کردیم تا ببینیم کدام شعبه باز است تا بتوانیم کارهای مالی شرکت را انجام دهیم. هدف‌مان این بود که جریان نقدینگی شرکت، حتی با ظرفیت کمتر، متوقف نشود. اسفند، ماه پرداخت حقوق، عیدی، پاداش و تسویه‌های پایان سال است. مهم‌تر از هر چیز می‌خواستیم همکاران درگیر مشکلات مالی نشوند. حتی پیدا کردن شعبه‌ای از بانک که بتوانیم این پرداخت‌ها را انجام دهیم، خود به یک چالش روزانه تبدیل شده بود. فارغ از این که اصلاً منابع مالی در دسترس باشد یا نه.

■ در حوزه تامین مالی، عضویت پاپار در هلدینگ «پرس و زنجیره خاورمیانه» چه کمکی به مجموعه کرد؟

پاپار یکی از جوان‌ترین اعضای هلدینگ زنجیره خاورمیانه است و همین موضوع برای ما به یک مزیت تبدیل شد. این هلدینگ متشکل از چندین شرکت است که هرکدام به صورت تخصصی در یکی از حوزه‌های حمل‌ونقل و لجستیک فعالیت می‌کنند. تخصص پاپار نیز خدمات پست سریع در داخل و خارج از کشور است. مهم‌ترین مزیت این ساختار، هم‌افزایی میان شرکت‌های گروه است. در زمان بحران، هر بخشی که شرایط بهتری دارد، تلاش می‌کند از سایر شرکت‌ها حمایت کند. برای مثال، هر زمان فعالیت‌های داخلی با مشکل روبه‌رو می‌شد، شرکت‌های فعال در حوزه حمل‌ونقل بین‌المللی تا جایی که امکان داشت به ما کمک می‌کردند و امروز که آن بخش با محدودیت‌هایی در حمل‌ونقل دریایی، ریلی و هوایی مواجه است، ما هم سعی می‌کنیم کنارتشان باشیم. این رابطه مانند زنجیره است؛ اگر یک حلقه آسیب ببیند، حلقه‌های دیگر از آن حمایت می‌کنند. در حوزه تامین مالی نیز شرایط برای ما مانند سایر کسب‌وکارها دشوار بود؛ اما همین هم‌افزایی باعث شد بتوانیم بخش قابل توجهی از فشارها را در داخل گروه مدیریت کنیم. شرکت‌های هلدینگ تا حد امکان از یکدیگر حمایت کردند و پاپار هم به عنوان یکی از اعضای این مجموعه، توانست با اتکا به همین همراهی، این دوره را پشت سر بگذارد.

■ در شرایط فعلی، وضعیت زنجیره تامین و صنعت لجستیک کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بخش زیادی از مشکلاتی که امروز با آن روبه‌رو هستیم، نتیجه تصمیم‌هایی است که طی سه تا چهار دهه گذشته گرفته شده است. معمولاً تا زمانی که یک بحران بزرگ رخ ندهد، ضعف زیرساخت‌ها چندان به چشم نمی‌آید؛ اما بحران‌ها این ضعف‌ها را آشکار می‌کنند. برای مثال، اگر حمل‌ونقل هوایی با اختلال مواجه شود، انتظار می‌رود حمل‌ونقل جاده‌ای یا ریلی بتواند بخشی از بار را جبران کند. یا اگر جاده‌ها دچار مشکل شوند، بخش هوایی یا ریلی باید نقش جایگزین را ایفا کند؛ اما واقعیت این است که هیچ یک از این بخش‌ها طی سال‌های گذشته متناسب با نیاز کشور توسعه پیدا نکرده‌اند. ناوگان جاده‌ای فرسوده است، حمل‌ونقل هوایی با محدودیت ظرفیت روبه‌روست و شبکه ریلی نیز هنوز نتوانسته نقش اصلی خود را ایفا کند.

■ پس معتقدید مشکلات امروز صنعت لجستیک فقط ناشی از جنگ نیست؟

جنگ فقط این مشکلات را پررنگ‌تر کرد؛ ریشه بسیاری از آن‌ها به سال‌ها قبل برمی‌گردد. ایران کشوری پهناور است و شبکه ریلی باید یکی از ستون‌های اصلی حمل‌ونقل باشد؛ اما این اتفاق نیفتاده است. البته در سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری‌هایی آغاز شده و امروز بیش از گذشته ضرورت نوسازی ناوگان جاده‌ای، توسعه حمل‌ونقل ریلی و تقویت صنعت هوایی احساس می‌شود؛ اما این اقدامات زمان‌بر است و آثار آن در کوتاه‌مدت دیده نخواهد شد.

■ در چنین شرایطی، نقش بخش خصوصی را در توسعه زیرساخت‌های لجستیکی چگونه می‌بینید؟

تجربه نشان داده هر جا مسئولیت به بخش خصوصی واگذار شده، نتیجه بهتری گرفته‌ایم. در مقابل، هر جا همه امور در اختیار دولت باقی مانده، معمولاً روند توسعه با کندی بیشتری پیش رفته است. نمونه آن پروژه بندر خشک آپرین است که هلدینگ ما پیش از جنگ روی آن سرمایه‌گذاری کرد. هدف از این پروژه ایجاد یک مسیر ریلی به چین بود تا اگر بخشی از زنجیره حمل‌ونقل کشور دچار اختلال شد، مسیر جایگزین در دسترس باشد. به نظر من، این یکی از مصادیق واقعی پدافند غیرعامل در حوزه لجستیک است.

■ مهم‌ترین چالش پیش روی صنعت لجستیک را چه می‌دانید؟

امروز فعالان صنعت لجستیک با همان مشکلاتی روبه‌رو هستند که مردم نیز آثار آن را در زندگی روزمره احساس می‌کنند. واقعیت این است که چشم‌انداز کوتاه‌مدت این صنعت چندان امیدوارکننده نیست؛ نه فقط به دلیل جنگ، بلکه

دارو نیز می‌تواند جایگاه ویژه‌ای در حوزه لجستیک سلامت پیدا کند. در مجموع، برنامه‌های توسعه‌ای ما تغییری نکرده است. شاید اجرای برخی پروژه‌ها با تاخیر همراه شود؛ اما اگر تا پایان سال به ۸۵ تا ۹۰ درصد اهدافمان برسیم، سال ۱۴۰۵ را سالی موفق می‌دانیم.

■ سخن پایانی؟

چاپار برای خود یک مسئولیت اجتماعی جدی و خط قرمز قائل است. امروز حدود ۲ هزار و ۴۰۰ نفر در این مجموعه مشغول به کار هستند و اگر خانواده‌های آن‌ها را هم در نظر بگیریم، درباره معیشت هزاران نفر صحبت می‌کنیم. مهم‌ترین مسئولیت ما این است که این مجموعه سرپا بماند و بتواند فرصت‌های شغلی موجود را حفظ و تقویت کند. امیدوارم تا پایان سال ۱۴۰۵ بتوانیم این مسئولیت را به بهترین شکل انجام دهیم. آرزوی من این است که درهای کشور بیش از گذشته به روی تعاملات بین‌المللی باز شود. مردم و این سرزمین شایسته شرایط بهتری هستند و امیدوارم روابط ایران با جهان به سمتی برود که امکان جذب سرمایه‌گذار خارجی فراهم شود. من ورود سرمایه‌گذار خارجی را تهدید نمی‌بینم. تجربه دنیا نشان داده شرکت‌های بین‌المللی معمولاً در کنار شرکت‌های داخلی قرار می‌گیرند و با آن‌ها همکاری می‌کنند. نتیجه این تعامل، انتقال دانش، فن‌آوری، تربیت نیروی انسانی متخصص و ارتقای استانداردهای خدمات است که به نفع صنعت لجستیک و مردم خواهد بود. امروز تلاش می‌کنیم خودمان را به استانداردهای جهانی نزدیک کنیم؛ اما اگر این تعامل شکل بگیرد، فن‌آوری‌هایی مانند تحویل هوشمند مرسوله و استفاده از ربات‌ها دیگر فقط در ویدئوها نخواهند بود و می‌توانند به بخشی از واقعیت صنعت لجستیک ایران تبدیل شوند. ■

پیش‌گویی شاید واژه دقیق‌تری از پیش‌بینی باشد. هر روز که وارد شرکت می‌شویم، انگار نقش یک آتش‌نشان را داریم؛ هر لحظه یک بحران تازه شکل می‌گیرد و ابتدا باید همان را مدیریت کنیم. به همین دلیل، پیش‌بینی بلندمدت در این شرایط ساده نیست. البته این به معنای حرکت بدون برنامه نیست. ما مدام شرایط را رصد و برنامه‌ها را به روز می‌کنیم. در چاپار کمیته بحران با حضور مدیران بخش‌های مختلف تشکیل شده تا تصمیم‌های روزانه و کوتاه‌مدت را با سرعت بیشتری بگیریم. یکی از مهم‌ترین تصمیم‌های ما نیز تمرکززدایی بود. بخشی از اختیارات اجرایی را از تهران به استان‌ها واگذار کردیم، چون مدیران بومی بهتر از هر کسی شرایط منطقه خود را می‌شناسند. تصمیم‌های راهبردی همچنان در مرکز گرفته می‌شود؛ اما تصمیم‌های عملیاتی را مدیران همان استان‌ها اتخاذ می‌کنند. برنامه‌ریزی‌های ما بیشتر فصلی است؛ اما اهداف بلندمدت را کنار نگذاشته‌ایم. پروژه آپرین همچنان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های توسعه‌ای چاپار است و با وجود همه چالش‌ها، آن را دنبال می‌کنیم.

■ مهم‌ترین اولویت‌های توسعه‌ای چاپار تا پایان سال ۱۴۰۵ چیست؟

مهم‌ترین اولویت ما توسعه شبکه نمایندگی‌ها در سراسر کشور است تا دسترسی مشتریان به خدمات چاپار آسان‌تر شود. این برنامه را تحت هر شرایطی ادامه خواهیم داد. در کنار آن، چاپار چابک دارو باید تا پایان سال ۱۴۰۵ به بهره‌برداری کامل برسد. بخشی از این پروژه امروز عملیاتی شده؛ اما هدف ما تکمیل کامل آن تا پایان سال است. معتقدم همان‌طور که چاپار به یک برند شناخته شده تبدیل شده، چاپار چابک

زیرساخت‌های این حوزه سال‌ها از نیاز کشور عقب مانده‌اند. حتی اگر از امروز اصلاح این زیرساخت‌ها آغاز شود، نوسازی ناوگان، توسعه ظرفیت فرودگاه‌ها و بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده، پروژه‌هایی زمان‌بر و سرمایه‌بر هستند. بنابراین، فشار بر صنعت لجستیک در سال‌های آینده نیز ادامه خواهد داشت.

■ با وجود شرایط پرنوسان اقتصادی و رشد تجارت الکترونیک، در چنین فضایی می‌توان برای توسعه برنامه‌ریزی کرد؟

استراتژی ما در چاپار این است که بحران را بپذیریم؛ اما اجازه ندهیم به فرهنگ سازمانی‌مان تبدیل شود. بحران بخشی از واقعیت امروز است؛ اما نباید همه تصمیم‌های ما را تحت‌تأثیر قرار دهد. در مقطعی که شرایط کشور مدام تغییر می‌کرد، دیگر امکان برنامه‌ریزی‌های شش ماهه وجود نداشت و برنامه‌های ما به بازه‌های ۱۵ روزه تبدیل شده بود. هر ۱۵ روز شرایط را دوباره ارزیابی می‌کردیم و بر همان اساس تصمیم می‌گرفتیم. البته پشتوانه هلدینگ‌های نزدیک به ۷۰ سال در صنعت حمل‌ونقل فعالیت کرده و تجربه عبور از بحران‌های مختلف را دارد. کمک کرد تصمیم‌ها را با آرامش و نگاه بلندمدت‌تری بگیریم.

■ با وجود این شرایط، آیا برنامه‌های توسعه‌ای چاپار متوقف شد؟

هیچ یک از پروژه‌های توسعه‌ای ما متوقف نشد. اجرای پروژه ۱۸ هکتاری بندر آپرین را ادامه دادیم که قرار است در آینده به یکی از هاب‌های اصلی لجستیکی کشور تبدیل شود. هم‌زمان «چاپار چابک دارو» نیز به خانواده چاپار اضافه شد. بازار به یک شبکه تخصصی حمل و توزیع دارو نیاز دارد و به همین دلیل ورود به این حوزه را در دستور کار قرار دادیم.

■ در کنار توسعه زیرساخت‌ها، چه خدمات جدیدی در چاپار راه‌اندازی شد؟

یکی از مهم‌ترین سرویس‌هایی که راه‌اندازی کردیم، «پلازسان» بود که برای پاسخ‌گویی به نیاز استارت‌آپ‌ها و فروشگاه‌های آنلاین خرید و فروش طلا طراحی شد. با وجود حساسیت‌های این حوزه، به این جمع‌بندی رسیدیم که بازار به چنین خدمتی نیاز دارد و آن را اجرا کردیم. در ادامه، سرویس «حمل اقتصادی» را نیز راه‌اندازی کردیم. بعد از بحران، بخشی از صنایع، دیگر توان استفاده از سرویس‌های قبلی را نداشتند و برای آن‌ها هزینه، مهم‌تر از سرعت تحویل شده بود. این سرویس دقیقاً برای پاسخ به همین نیاز طراحی شد. باور ما این بود که دوران بحران، زمان توقف نیست؛ بلکه فرصتی است برای بازنگری و توسعه خدمات متناسب با نیازهای جدید بازار.

■ اساساً می‌توان برای صنعت لجستیک تا پایان سال ۱۴۰۵ چشم‌انداز روشنی ترسیم کرد؟



تحلیل مدیرعامل شرکت ساختمانی آ.س.پ از چشم انداز بازار مسکن در سال ۱۴۰۵

نسخه متری برای بازار مسکن

رویای خرید خانه، حالا جای خود را به ایده خرید چند متر از یک خانه داده است. این تغییر فقط از کاهش قدرت خرید ناشی نمی‌شود، بلکه از دگرگونی در مفهوم مالکیت، سرمایه‌گذاری و شیوه ساخت‌وساز خبر می‌دهد. در چنین شرایطی، فعالان بازار مسکن ناچارند استراتژی‌های خود را با واقعیت‌های جدید تطبیق دهند. شرکت آ.س.پ نیز با تمرکز بر راهکارهایی مانند توکن‌بندی و فروش متری مسکن، تلاش می‌کند به این تغییرات پاسخ دهد. امید خالقی، مدیرعامل شرکت ساختمانی آ.س.پ، در این گفتگو از چالش‌های بازار، اثر جنگ بر صنعت ساختمان و چشم‌انداز آینده این حوزه می‌گوید.

■ صنعت ساختمان در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی روبه‌رو شده است. به نظر شما مهم‌ترین چالش این صنعت چیست؟

صنعت ساختمان به خودی خود در ایران یک صنعت پرریسک و پرچالش است. قرار گرفتن این صنعت به عنوان بازار موازی کنار سایر بازارهای سرمایه‌گذاری، باعث تلاطم آن می‌شود. تورم نیز نقش مهمی در این زمینه دارد. سرمایه‌گذاران و سفته‌بازانی که وارد بازار می‌شوند نیز این صنعت را به سمت‌وسوی خاصی سوق می‌دهند. برای مثال در دهه ۹۰ ساخت‌وساز تجاری در تهران جذابیت بسیار زیادی داشت. به طوری‌که در منطقه ۲۲ تهران، تمام سازنده‌ها به سمت ساخت‌وسازهای تجاری رفتند. در ادامه به طور ناگهانی با رکود، برجام و ریسک‌های بیرونی پیش‌بینی نشده روبه‌رو شدیم. در نتیجه، به یکباره همه از ساخت‌وساز تجاری، دوباره به سمت ساخت‌وساز مسکونی حرکت کردند. در سال ۹۹ نیز شیوع کرونا به این موضوع دامن زد. در آن سال‌ها از مجتمع‌های تجاری به خوبی بهره‌برداری نشد و سرمایه‌هایی که به این صنعت آمده بود، هیچ‌گاه بازدهی مناسبی نداد. به نظر من صنعت ساختمان هم دارای ریسک‌های داخلی است و هم به شدت تحت تاثیر ریسک‌های بیرونی قرار دارد. در این بازار، تاثیر قیمت بازارهای موازی مانند طلا، دلار و حتی بورس همچنین تحریم‌ها و سیاست‌های دولت شما را با مشکل مواجه می‌کند. دولت‌ها نیز سیاست‌های خاص خود را دارند که غالباً دچار شعارزدگی شده‌اند. بازار صنعت ساختمان دچار دو مقوله بسیار مهم شامل تعهد دولت‌ها برای تامین مسکن و بازار سرمایه‌گذاری برای شرکت‌هایی مانند آ.س.پ، شرکت‌های بورسی و شرکت‌های خصوصی است که در وضعیت کنونی فعالیت می‌کنند. فرایند تصمیم‌گیری در این صنعت باید بسیار چابک، سریع و منعطف باشد، چراکه اگر در بازار مسکن، بهترین تصمیم‌ها در زمان مناسب خود گرفته نشوند، به بدترین و پرهزینه‌ترین تصمیم‌ها تبدیل می‌شوند.

■ قدرت خرید مردم چه تاثیری در این چالش‌ها دارد؟

بررسی این پارامتر در سه دهه اخیر نشان می‌دهد که قدرت خرید مردم با ساختمان‌هایی که بیشترین فروش را دارند، متناسب است. بر اساس گزارش‌های پیشین مرکز آمار ایران، بیشتر فروش‌ها متعلق به یک بازه قیمتی متغیر است. سقف این رقم خرید، ممکن است در سال ۱۳۹۰ از ۱۰۰ میلیون تومان شروع شده و در سال ۱۳۹۵ به ۳۰۰ میلیون تومان رسیده باشد؛ اما در ادامه به چهار میلیارد تومان و اکنون به حدود ۱۵ تا ۱۶ میلیارد تومان رسیده است. متراژ واحدهایی که خریداری می‌شوند نیز تقریباً به همین شکل است. علاوه بر این، ما شاهد یک دوره رکود شدید در زمینه خرید و فروش واحدهای میان قیمت هستیم. در مقابل، یک بازار خاص هم در برخی مناطق تهران وجود دارد که قیمت‌های بالاتری دارند. در آ.س.پ معتقد هستیم که در زمینه ساخت‌وساز مسکن، سیاست‌های حمایتی دولت و قدرت خرید مردم، یک روند ثابت وجود ندارد و این موضوع بازار را دچار تلاطم می‌کند. ورود بانک‌ها و سایر اشخاص حقیقی که با وارد کردن سرمایه‌های‌شان در این حوزه نقش‌آفرینی می‌کنند نیز تاثیرات خاص خود را دارند.

■ آیا کاهش قدرت خرید مردم باعث تغییر در استراتژی شرکت آ.س.پ شده است؟

سابقه فعالیت شرکت آ.س.پ به اواخر دهه ۴۰ و اوایل دهه ۵۰ شمسی می‌رسد. این شرکت در تمام سال‌های فعالیت خود یک استراتژی مشخص را دنبال کرده است. آ.س.پ همواره ساختمان‌های خاص و گران قیمت مانند برج‌های ونک‌پارک یا برج تهران می‌سازد و مشتریان این شرکت شامل دهک‌های بالا می‌شود که قدرت خرید بالایی دارند. اگرچه ما پروژه‌های گران قیمت می‌سازیم و مشتریان خاص خود را داریم؛ اما تغییرات بازار و لزوم توجه به نیاز مشتریان را نیز احساس کرده‌ایم. اقدامات جدید شرکت مانند پروژه‌های میرداماد و ملاصدرا، ساختمان‌های اداری

اما خاص، با مشاعات زیاد و مشتریان مختص به خود است. به بیان بهتر، ما بازارهای آتی خود را از میان برندها و مشتریان خاص خود انتخاب می‌کنیم. یعنی به جایی ورود می‌کنیم که بتوانیم به خوبی محصولاتمان را بفروشیم. به این ترتیب می‌توانیم از این برند و نام ماندگار آ.س.پ که اکنون به امانت به دستمان رسیده، به بهترین شکل ممکن استفاده کنیم.

■ استراتژی آ.س.پ در بازار ساخت‌وساز و مسکن شامل چه مواردی می‌شود؟

استراتژی شرکت از ابتدا، احداث پروژه‌هایی مانند مجتمع کوی نوینباد، با واحدهای ۶۰۰ و ۴۰۰ متری، تا واحدهای ۷۰ متری برای افراد خاص، رانندگان و محافظان آن‌ها بوده است. اکنون نیز همین استراتژی در شرکت آ.س.پ دنبال می‌شود. برای نمونه، در کیش به دنبال احداث پروژه‌های مسکونی با خدمات هتلینگ هستیم. این مجتمع‌ها کاربری مسکونی دارند؛ اما خدمات هتلینگ ارائه می‌کنند. این رویکرد را به ویژه در مناطقی مانند غرب مازندران، کیش و مناطق یک، سه و پنج تهران دنبال خواهیم کرد. استراتژی بعدی، ارائه خدمات به سالمندان است. ما جامعه بزرگی از سالمندان داریم که از وضعیت مالی مناسبی برخوردارند و در عین حال، نیازمند خدمات نگهداری هستند. می‌توانیم خانه‌هایی برای آن‌ها احداث کنیم تا در دوره‌ای از زندگی خود در آن‌جا مستقر شوند، وسایل شخصی و لوازم مورد نیازشان را همراه داشته باشند و خدمات بهداشتی، پزشکی و حتی برگزاری مراسم، در قالب خدمات آپارتمانی، برای آن‌ها پیش‌بینی شود.

■ در شرایطی که سرمایه‌گذاران همچنان خرید مستقیم ملک را به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ساختمانی ترجیح می‌دهند، چگونه می‌توان اعتماد بازار سرمایه را جلب کرد؟

در ابتدا باید این واقعیت را بپذیریم که قدرت خرید مردم کاهش یافته است. از سوی دیگر، همچنان این ذهنیت وجود دارد که افراد



ویژه در ساختمان‌های اداری، سازمانی و دولتی می‌تواند تاثیر قابل توجهی در کاهش مصرف انرژی و هزینه‌ها داشته باشد. موضوع دیگری که به ویژه در ساختمان‌ها و پروژه‌های قدیمی خود با آن مواجه شده‌ایم، نحوه محاسبه هزینه‌های آب، برق و گاز است. در بسیاری از موارد، این هزینه‌ها به صورت مشاع و بر اساس تعداد ساکنان یا زیربنای واحدها محاسبه می‌شود. در همین راستا، سیستم میترینگ را راه‌اندازی کرده‌ایم که امکان تفکیک و اندازه‌گیری دقیق مصرف آب، برق و گاز هر واحد را فراهم می‌کند. این اقدام نیز نقش موثری در مدیریت مصرف و کاهش هزینه‌ها خواهد داشت. علاوه بر این، با شرکت‌های انبوه‌سازی که با چنین چالش‌هایی روبه‌رو هستند نیز همکاری می‌کنیم؛ زیرا معتقدیم سلیقه و انتظارات بازار در حوزه ساختمان در حال تغییر است و رویکرد ما نیز باید همگام با این تغییرات تحول یابد. البته این رویکرد متناسب با ویژگی‌ها و موقعیت هر پروژه تعریف می‌شود.

■ هوشمندسازی در آ.س.پ در چند بخش و با چه اهدافی انجام می‌شود؟

این نوع فعالیت‌ها در قالب «آ.س.پ. اسمارت» با سه هدف انجام می‌شود. هدف اول، همان هوشمندسازی موتورخانه‌ها است که با کمک دانشگاه مازندران، دانشگاه صنعتی شریف و شرکت‌های دانش‌بنیان ثبت شده، در حال انجام است. ما جز برندهای تایید شده اداره گاز برای این نوع هوشمندسازی نیز هستیم. هدف

کرد و محصولات را به فروش رساند. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره کردم، باید به سمت احداث ساختمان‌هایی با خدمات هتلینگ حرکت کنیم. علاوه بر این، یکی دیگر از رویکردهای جدید شرکت آ.س.پ، حرکت به سمت هوشمندسازی ساختمان‌ها است. همان‌گونه که این شرکت برای نخستین بار در ایران به حوزه بلندمرتبه‌سازی ورود کرد، در زمینه هوشمندسازی نیز تلاش خواهد کرد که در زمره پیشگامان این حوزه قرار گیرد.

■ در هوشمندسازی چه مواردی را مد نظر قرار خواهید داد؟

این رویکرد، بیش از هر چیز، در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت آ.س.پ تعریف می‌شود. برای نمونه، می‌توان موتورخانه ساختمان‌ها را هوشمندسازی کرد تا دیگر دمای هر واحد با باز و بسته کردن پنجره یا میزان پوشش افراد تنظیم نشود. در این سیستم، موتورخانه دمای داخل واحد و دمای محیط بیرون را به صورت خودکار دریافت و بر اساس آن، عملکرد خود را تنظیم می‌کند. نتیجه این فرایند، کاهش چشمگیر مصرف گاز است؛ موضوعی که به

باید حتماً یک واحد کامل خریداری کنند؛ اما ما اکنون در شرکت آ.س.پ به موضوع توکن‌بندی یا فروش متری فکر می‌کنیم. در این مسیر، از اعتبار و سابقه شرکت خود بهره خواهیم گرفت و سایر شرکت‌های بورسی نیز در کنار ما حضور دارند. به این ترتیب، می‌توانیم امکان مشارکت مردم در پروژه‌های ساختمانی را به صورت متری فراهم کنیم. خریداران می‌توانند به تدریج میزان سرمایه‌گذاری خود را افزایش دهند و در نهایت مالک یک واحد آپارتمانی شوند یا در سود حاصل از فروش پروژه سهم بگیرند. این سازوکار از طریق بورس اجرا خواهد شد. به اعتقاد من، باید به مردم کمک کنیم تا سرمایه‌های خود را به سمت سرمایه‌گذاری‌های خرد در بخش مسکن هدایت کنند؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که به آن‌ها امکان می‌دهد در پروژه‌های مختلف، به اندازه چند متر یا چند دانگ، مشارکت داشته باشند و شرکت‌ها نیز بتوانند سود سرمایه آن‌ها را تضمین کنند. محور دیگری که در حال پیگیری آن هستیم، اختصاصی‌سازی پروژه‌ها است. در بازار امروز، دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی رقابت

فرایند تصمیم‌گیری در این صنعت باید بسیار چابک، سریع و منعطف باشد، چراکه اگر در بازار مسکن، بهترین تصمیم‌ها در زمان مناسب خود گرفته نشوند، به بدترین و پرهزینه‌ترین تصمیم‌ها تبدیل می‌شوند

دوم، کنسرسیومی است که با شرکت‌های داخلی تشکیل داده‌ایم و در حوزه میتینگ فعالیت می‌کنیم. هدف سوم نیز توسعه سیستم‌های ای‌پی‌اس یا ذخیره‌سازی انرژی است که تاثیر بسزایی در پایداری انرژی برق دارد و جایگزین ژنراتورهای دیزلی خواهد شد. این فن‌آوری متعلق به چین است و ما با شرکت‌هایی فعال در این حوزه در حال تعامل هستیم تا یک کنسرسیوم اختصاصی برای این کار تشکیل دهیم. در واقع، هدف کلی ما استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها است و می‌خواهیم نقش موثری در آینده کشور ایفا کنیم. به زودی فرهنگ مصرف رایگان انرژی در ایران به پایان خواهد رسید. در آن زمان، انرژی باید به صورت مدیریت شده مصرف شود. ایران نیز با روند توسعه‌ای که در پیش دارد، به زودی مانند اروپا با مشکلاتی در تامین انرژی در فصل‌های گرما و سرما مواجه خواهد شد. پیشگامان این صنعت، مانند شرکت آ.س.پ، باید از همین حالا فعالیت خود را آغاز کنند. به همین دلیل، مجموعه آ.س.پ اسمارت در شرکت راه‌اندازی شده است. امیدواریم این مجموعه در سال‌های آینده بازار بسیار خوبی برای شرکت ایجاد کند و نقش مهمی در فرهنگ‌سازی و کاهش مصرف انرژی داشته باشد.

■ طبیعتاً صنعتی‌سازی ساختمان بهره‌وری را بالاتر می‌برد؛ اما به نظر شما به غیر از شرکت آ.س.پ، دیگر شرکت‌های ساختمانی تا چه اندازه در این مسیر حرکت کرده و موفق هستند؟

صنعتی‌سازی از قبل نیز در ایران وجود داشته و در دوره‌های مختلف، شرکت‌های زیادی به این نوع ساخت‌وساز پرداخته‌اند؛ اما این رویکرد یک ایراد اساسی هم دارد. وقتی ما پروژه‌ای را صنعتی‌سازی می‌کنیم، سرعت ساخت نیز به شدت افزایش می‌یابد. در حالی که کارفرماها عادت ندارند منابع مالی پروژه‌ای را که قبلاً چهار ساله تامین می‌کردند، در ۲ سال به پروژه تزریق کنند. تهیه این نقدینگی برای‌شان دشوار است و از سوی دیگر، آمادگی ذهنی برای آن ندارند. ما در شرکت آ.س.پ صنعتی‌سازی را با یکی از کارخانه‌های فعال در این حوزه آغاز کرده‌ایم. به طوری که برای اولین بار، ماژول‌هایی طراحی می‌شوند که سقف، سازه و تاسیسات فاز یک در کارخانه ساخته می‌شود. پروژه اداری میرداماد، اولین پروژه ما در تهران به این شکل است. صنعتی‌سازی در برخی از مناطق آبهوایی ایران مانند کیش که کار کردن در فصل تابستان سخت است نیز بسیار تاثیرگذار است. اگر ما عملیات ساخت را در جای دیگری انجام دهیم و مرحله مونتاژ را برای فصل‌های مناسب کاری بگذاریم، به خودی خود تاثیر بسزایی در پیشرفت پروژه خواهد داشت. البته در پروژه‌های توکن‌بندی شده آ.س.پ که آن‌ها را به صورت متری می‌فروشیم، امکان تامین منابع مالی سریع وجود دارد و این نوع از پروژه‌ها پتانسیل بالایی برای صنعتی‌سازی دارند.

■ افزایش مستمر قیمت مصالح و تجهیزات ساختمانی چه تاثیری بر برآوردهای مالی، مدیریت پروژه‌ها و به طور کلی قیمت تمام شده مسکن دارد؟

متأسفانه صنعت ساختمان به شدت درگیر افزایش مستمر قیمت مصالح و تجهیزات ساختمانی است. از سال‌های دور و از زمانی که سازمان برنامه و بودجه بر اساس الگوهای جهانی، بحث فهرست بها را پیش‌بینی کرد، قیمت‌ها و نرخ افزایش آن‌ها در پروژه‌های پیمانکاری تاثیر زیادی دارد. حتی ایران جز اولین کشورهایی بود که در این زمینه به عضویت انجمن فیدیک - فدراسیون بین‌المللی مهندسان مشاور - درآمد. در همه پروژه‌ها به ویژه در سال‌های اخیر، افزایش قیمت‌ها باعث ایجاد ادعا، مطالبات پیمانکاری و انحراف زیادی در برآوردهای مالی پروژه‌ها می‌شود. ما برای جلوگیری از این مشکل در پروژه‌های عادی خود، سعی می‌کنیم به جای پیمانکاری، به صورت مشارکت در ساخت ورود کنیم. در این حالت منابع را خودمان تامین و در محصول نهایی شریک می‌شویم. به این ترتیب، تورم هزینه‌ها با تورم محصول هم‌پوشانی و ساخت پروژه‌ها را توجیه پذیرتر می‌کند. در غیر این صورت، نوسانات، منجر به تحمیل هزینه‌های مازاد سنگین پیمانکاری در ساخت و قراردادهای می‌شود. حتی در این بازه‌های زمانی تلاش می‌کنیم تا مصالح پروژه‌های مان را توسط خود شرکت تامین کنیم و قراردادهای به صورت دستمزدی باشند. در این روش، نوسانات و مطالبات تنها بر بخش دستمزد تاثیر می‌گذارد که قابل پوشش و مدیریت است.

■ قوانینی که مدام تغییر می‌کنند به چه میزان در تصمیم‌گیری‌های شما تاثیر دارد؟

این مساله ۱۰۰ درصد روی کار ما تاثیر می‌گذارد. یکی از اتفاق‌هایی که رخ می‌دهد این است که ما معمولاً در پروژه‌های خاص با تغییر مداوم قوانین و ضوابط، به ویژه در حوزه آتش‌نشانی مواجه هستیم و اصولاً شرکت‌های ساختمانی باید همیشه دانش و اطلاعات خود را در این زمینه‌ها به روز نگه دارند. در مورد شهرداری‌ها نیز در واقع سیاست

باید به مردم کمک کنیم تا سرمایه‌های خود را به سمت سرمایه‌گذاری‌های خرد در بخش مسکن هدایت کنند؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که به آن‌ها امکان می‌دهد در پروژه‌های مختلف، به اندازه چند متر یا چند دانگ، مشارکت داشته باشند

خاصی وجود ندارد. با افزایش تورم و تغییر نرخ‌ها، سیاست‌های کلان آن‌ها نیز عوض می‌شود. برای نمونه، در زمینه پهنه‌بندی و طرح تفصیلی شهرها، اتفاق‌هایی رخ می‌دهد که ناشی از نیاز بازار است؛ نیازی که می‌تواند شامل کاربری‌های تجاری، مسکونی یا اداری شود. البته به نظر من این موضوع به خودی خود ایرادی ندارد و سیاست‌های مربوط به طرح تفصیلی شهرها باید همراه با شرایط جدید تغییر کند. یعنی این طرح‌ها و امکان تغییر کاربری‌ها، باید متناسب با ظرفیت و نیاز شهر همچنین نیاز مردم بوده و صرفاً مبتنی بر درآمدزایی برای ارگان‌ها و شهرداری‌ها نباشد. ما در آ.س.پ همیشه پیش از شروع پروژه‌ها، مطالعات اقتصادی لازم را انجام می‌دهیم و سناریوهای مختلفی در نظر می‌گیریم. امروزه پروژه‌های ساختمانی دیگر تنها به معنای ساخت‌وساز نیستند. شما باید طرح توجیهی، ارزش فعلی خالص یا ان‌پی‌وی و نرخ بازده داخلی یا آی‌آر‌آر پروژه‌ها را هر سال و متناسب با شرایط همان پروژه به‌روزرسانی کنید. گاهی اوقات باید برخی از پروژه‌ها را در مرحله‌ای از ساخت واگذار کرد و در مقابل، برخی پروژه‌ها را پس از ساخت نباید فروخت. تمامی این موارد، نیازمند مطالعاتی است که باید در کنار روند ساخت پروژه مد نظر قرار گیرد.

■ وضعیت صنعت ساختمان را در سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید و پیش‌بینی شما برای آینده این صنعت چیست؟

اگر بخواهیم قیمت فروش را بر اساس دلار و نرخ مرجع محاسبه کنیم، این صنعت هنوز نسبت به بازارهای موازی امکان رشد دارد؛ اما همان‌طور که قبلاً هم تاکید کردم، تصمیم‌گیری در این بازار باید بسیار چابک باشد. با وجود شرایط جنگ و بحران، ما شاهد افزایش قیمت قابل توجه بازار مسکن در جزیره کیش هستیم. چراکه بسیاری از سرمایه‌گذاران ایرانی مستقر در کشورهای حاشیه خلیج فارس، ترجیح می‌دهند به مناطقی از ایران برگردند که شرایط مشابه آن کشورها را دارد. بنابراین، در این بازار و شرایط کنونی نیز امکان فعالیت وجود دارد. بازار ساختمان همواره پابرجا خواهد



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

در یک دوره، به دلیل تورمی که اتفاق افتاد، افراد بدون داشتن تخصص لازم وارد این بازار شدند. در نتیجه، عرضه و تقاضا به ویژه در شهر تهران، روند غیرمنطقی به خود گرفت. در حال حاضر استراتژی شرکت ما در نظر گرفتن سلیقه مشتری از همان ابتدا در پروژه است. در گذشته اگر یک ساختمان اداری با ۲۰ هزار متر مربع زیربنا ساخته می‌شد، سازنده ترجیح می‌داد ۱۵ هزار متر مربع آن فضای مفید باشد؛ اما امروزه در پروژه‌های اداری و تجاری، رویکرد تغییر کرده است. برای مثال، در یک پروژه ۲۲ هزار متری، تنها هشت هزار متر مربع فضای مفید وجود دارد؛ اما در عوض مشاعات بسیار خوبی برای آن در نظر گرفته می‌شود. این مشاعات می‌تواند شامل سالن غذاخوری، سالن اجتماعات و باشگاه ورزشی باشد. این فرهنگ همیشه در شرکت ما وجود داشته است. به عنوان مثال، مجتمع نوبنیاد با وجود قدمت زیاد، از اولین مجتمع‌هایی بود که برای ساکنان خود استخر، سالن ورزشی و واحدهای تجاری پیش‌بینی کرد. در واقع، هدف اصلی این است که قبل از ورود به مرحله ساخت، مشتریان پروژه را شناسایی کنند. ما نیز الزامات و نیازمندی‌های افراد را بررسی کنیم و ساختمان را دقیقاً طبق نظر مشتری بسازیم. همچنین اگر در پروژه‌های آتی امکان پیش‌فروش وجود داشته باشد، حتماً در زمینه دکوراسیون داخلی ساختمان و چیدمان اتاق‌ها، نظر و سلیقه مشتری را دریافت می‌کنیم و این امکان را به او می‌دهیم که در برخی قسمت‌ها، تغییرات دلخواه خود را اعمال کند. ■

■ پس نگاه شما مثبت و امیدوارانه است؟

بله، در آینده این صنعت با تغییر فرهنگ مواجه خواهیم شد. برای مثال، در استان‌های شمالی کشور، ذائقه مصرف‌کننده و مشتری به تدریج از خرید ویلا به سمت مجتمع‌های آپارتمانی با خدمات هتلینگ تغییر خواهد کرد؛ چراکه امروزه نگهداری از ویلا بسیار دشوار شده است. بافت فرهنگی و سنی جمعیت هم به سمت سالمندی در حرکت است. نسل ما دهه شصتی‌ها به تدریج در حال پیر شدن است و دیگر شاهد آن رشد جمعیتی و خانواده‌های پرجمعیت گذشته نیستیم. امروزه در برخی از مناطق تهران، بسیاری از مشتریان ترجیح می‌دهند در خیابان خاصی از تهران ساکن باشند؛ اما به جای خرید انفرادی، هر سه یا چهار نفر یک واحد را خریداری کنند تا از مشاعات مشترک بهره‌مند شوند. این الگو در میان افراد مشهور مانند فوتبالیست‌ها و بازیگران نیز دیده می‌شود. در واقع، تغییرات، سختی‌ها و رکود حاکم بر این بازار، در برخی موارد جنبه‌های مثبتی نیز داشته است. از جمله این‌که دیگر اشخاص یا سرمایه‌گذاران بدون تخصص وارد حوزه ساخت‌وساز نمی‌شوند. متأسفانه

کارفرماها عادت ندارند منابع مالی پروژه‌ای را که قبلاً چهار ساله تأمین می‌کردند، در ۲ سال به پروژه تزریق کنند. تهیه این نقدینگی برای‌شان دشوار است و از سوی دیگر، آمادگی ذهنی برای آن ندارند



بود. مواد اولیه و تجهیزات این صنعت به میزان قابل توجهی در کشور تولید می‌شوند؛ بدین جهت از تحریم‌های بین‌المللی مصون خواهند بود. از طرفی صنعت ساختمان صنعت مادر محسوب می‌شود و نزدیک به ۳۰۰ صنعت دیگر به آن وابسته هستند. از فولاد، سیمان، سیم، کابل و شیرآلات گرفته تا فعالان حوزه پتروشیمی که در تولید لوله‌های پولیکا فعالیت دارند، ارتباط کاملی با ساخت‌وساز پیدا می‌کنند. معمولاً این صنعت حتی اگر دچار رکود شدیدی هم شود، دوباره مورد حمایت قرار می‌گیرد و باید به عنوان یک صنعت پیشران به حرکت خود ادامه دهد. این اتفاقی است که در تمامی کشورها رخ می‌دهد. بسیاری از کشورهایی که اکنون برای جذب سرمایه‌گذار خارجی تبلیغ می‌کنند، شرایط را تسهیل کرده و حتی برای سرمایه‌گذاران این حوزه اقامت هم می‌دهند. اگر مدیریت درستی اعمال شود، همگام با نیازهای جامعه حرکت کنیم و بازار هدف و مشتریان خود را به دقت تشخیص دهیم، این بازار می‌تواند آینده بسیار خوبی داشته باشد. من پیش‌بینی می‌کنم که علی‌رغم شرایط موجود، بازار پررونقی را شاهد خواهیم بود.





پیش بینی آینده صنعت ساختمان توسط مدیرعامل تالی پارک سیگنال مجردها به بازار مسکن

ساخت و ساز دیگر فقط به خرید زمین، تامین سرمایه و فروش واحدهای ساخته شده خلاصه نمی شود. وقتی پروژه ای قرار است چند سال بعد به بازار برسد، سازنده باید امروز برای مشتری، قدرت خرید و سبک زندگی فردا تصمیم بگیرد؛ آن هم در بازاری که حتی مسیر چند ماه آینده اش قابل پیش بینی نیست. داوود بیدار، بنیان گذار و مدیرعامل گروه تالی پارک، در این گفتگو از تجربه این مجموعه در جنگ و رکود، تغییر رفتار خریداران، آینده بازار مسکن و راه های عبور از الگوی سنتی ساخت و ساز می گوید.

■ جنگ چه تاثیری بر فعالیت تالی پارک و صنعت ساختمان گذاشت؟

کاهش تقاضا برای خرید و شکل گیری نااطمینانی شدید در بازار مهم ترین تاثیر جنگ بود که تقریباً تمام حلقه های زنجیره صنعت ساختمان را تحت تاثیر قرار داد. پیمانکاری که می خواست قرارداد ببندد، اطمینان نداشت قیمتی که امروز توافق می کند در آینده پاسخگوی هزینه ها باشد؛ نگران این بود که فردا نیروی کار با قیمت امروز برای او کار خواهد کرد؟ تامین کننده ای که قصد فروش کالا و مصالح خود را داشت، نمی دانست آیا با پول فروش امروز، فردا توانایی جایگزینی همان جنس را در انبار خود دارد یا خیر. از سوی دیگر، خریدار و سرمایه گذار نیز در زمان تصمیم گیری برای خرید، با افق تاریکی مواجه بودند و نمی دانستند در آینده چه پیش می آید؛ آیا روندها ادامه می یابد

یا قیمت ها تغییر خواهد کرد؟ سرمایه گذار می پرسید آیا پولی که امروز می گذارد، فردا قابل برداشت و نقد شدن است یا خیر؟ خریدار پیش فروش نیز از شرایط کلان اقتصادی و سیاسی جامعه ترس داشت؛ چرا که می دانست شاید جریانات محیطی اصلاً اجازه ساخت را به سازنده ندهد، حتی اگر او قصد ساخت داشته باشد.

■ در شرایط فعلی، مهم ترین چالش های صنعت ساختمان چیست؟

در شرایط فعلی، مهم ترین چالش صنعت ساختمان، نیاز به مسکن در کنار نبود تقاضای موثر است. افزایش قیمت مصالح و به دنبال آن افزایش قیمت تمام شده آپارتمان ها، قدرت خرید مردم را به شدت کاهش داده است و امکان خرید، به ویژه برای کسانی که قصد دارند مسکن را برای مصرف شخصی تهیه کنند، پایین آمده است. نااطمینانی

موجود، مساله تامین نیروی انسانی متخصص، مواد اولیه و تامین مالی را نیز تشدید کرده است. هزینه زندگی افزایش یافته؛ اما شرکت ها و کارآفرینان نتوانسته اند متناسب با این افزایش هزینه، درآمد خود را افزایش دهند و طبیعتاً امکان افزایش حقوق نیروها نیز به همان نسبت محدود شده است. در نتیجه، نیروهای متخصص به سرعت به دنبال جابه جایی هستند و اگر مجموعه دیگری پیشنهاد مالی بهتری ارائه دهد، احتمال ترک سازمان افزایش پیدا می کند. بنابراین توسعه گر و کارآفرین امروز باید علاوه بر افزایش حقوق تا حد امکان، به ایجاد انگیزه های آینده نگرانه، فراهم کردن امکانات رفاهی و ایجاد احساس تعلق در کارکنان نیز توجه کند. حفظ نیروی متخصص دیگر یک موضوع فرعی نیست، بلکه یکی از چالش های اصلی کسب و کار است. در سال ۱۴۰۵ با مجموعه ای از این چالش ها به صورت همزمان مواجه هستیم.

ما در پروژه‌های تالی پارک در جنوب تهران، واحدهای ۴۰ تا ۵۰ متری را با خدمات هتلینگ طراحی کردیم؛ یعنی علاوه بر واحد مسکونی، امکاناتی مانند باشگاه ورزشی، استخر، اتاق کار اشتراکی، خدمات صبحانه، ناهار و شام همچنین نظافت دوره‌ای منازل را نیز در نظر گرفتیم. برای بخشی از جامعه که بُعد خانوار آن کاهش یافته و سبک زندگی آن تغییر کرده، مجموعه‌ای از این امکانات می‌تواند جذاب‌تر از افزایش صرف متراژ خانه باشد.

■ با وجود این رکود و نااطمینانی، آیا همچنان امکان فروش در بازار مسکن وجود دارد؟

رفتار سرمایه‌گذاران و خریداران نشان می‌دهد که اگر محصول دقیقاً متناسب با نیاز بازار باشد، حتی در شرایط رکود هم می‌توان مشتری داشت. برای مثال، یکی از سازندگان در منطقه یک تهران واحدهای ۶۰ متری ساخته بود که سرمایه‌گذاری سه واحد را یک‌جا خرید. این اتفاق نشان می‌دهد سرمایه‌گذاران نیز روندهای بازار را هوشمندانه دنبال می‌کنند و اگر محصول را متناسب با نیاز آینده ببینند، حتی در شرایط رکود نیز برای خرید آن تصمیم می‌گیرند. در تحولات اخیر بازار، یک سیگنال دیگر نیز قابل توجه است. بخشی از سرمایه‌گذاران ایرانی در سال‌های گذشته در کشورهای حاشیه خلیج فارس مانند دبی و قطر سرمایه‌گذاری کرده بودند. در جریان جنگ، برخی از آن‌ها زیان متحمل شدند و طبق روایت‌هایی تلاش کرده‌اند سرمایه خود را به کشور بازگردانند و برخی دیگر نیز که قصد خروج سرمایه داشتند، از این تصمیم منصرف شده و به دنبال سرمایه‌گذاری در تهران هستند. این موضوع نشان می‌دهد که نباید تمام اثر جنگ را صرفاً خروج سرمایه تلقی کرد؛ در بعضی بخش‌ها ممکن است کاهش خروج سرمایه یا حتی بازگشت سرمایه نیز اتفاق بیفتد و این می‌تواند یک سیگنال قابل بررسی برای بازار باشد. رفتار مصرف‌کننده نشان می‌دهد که همه خریداران به یک شکل تصمیم نمی‌گیرند. برای مثال، فردی ۳۵ ساله را می‌شناسم که ۲۵ میلیارد تومان برای خرید یک خودرو هزینه کرد. او هنگام خرید خودرو چندان درگیر این نبود که شش ماه یا یک سال بعد قیمت خودرو چه خواهد شد؟ واردات آزاد می‌شود یا نه؟ قیمت بالا می‌رود یا پایین می‌آید؟ او خودرو را نیاز امروز خود برای مصرف شخصی می‌دانست. در بازار مسکن نیز بخشی از خریداران واقعی همین رفتار را دارند. فردی که از مستاجری و جابه‌جایی سالانه خسته شده و می‌خواهد خانه‌ای برای مصرف شخصی داشته باشد، اگر امروز خانه‌ای متناسب با توان مالی و نیازش پیدا کند، ممکن است خرید کند و منتظر پیش‌بینی شش ماه یا یک سال آینده نماند. در چنین بازاری، توسعه‌گر باید برای انسان واقعی و نیاز واقعی جامعه محصول طراحی کند. بازار آینده نیز به سمت انتخاب‌گری بیشتر مشتریان حرکت خواهد کرد.

واحدی را اجرا کرده و تحویل دادیم و پروژه دیگری با ۵۴۶ واحد نیز به حدود ۷۵ درصد پیشرفت رسیده است. نکته جالب این است که در پروژه‌ای که تحویل داده‌ایم، نزدیک به ۹۵ درصد افراد مالک یا مستاجر، مجرد هستند. یعنی محصولی که طراحی و ساخته شد، دقیقاً با نیاز شناسایی شده بازار مطابقت داشت. این نگاه به کاهش بُعد خانوار و تغییر سبک زندگی، حاصل یک تصمیم مقطعی نبود. سال ۱۳۹۶ در گفتگوهای عمیقی که با صاحب‌نظرانی مانند پروفسور سعید خرابی -از پیشگامان آینده‌پژوهی ایران- داشتیم، موضوع کاهش بُعد خانوار و تغییرات اجتماعی به عنوان یک روند مهم مطرح شد. بر اساس توصیه ایشان، مطالعات بیشتری انجام دادیم و در سال ۱۳۹۸ نخستین پروژه را اجرا کردیم. سپس تحقیقات بازاریابی را مجدد انجام دادیم و روندهای جمعیتی، از جمله آمار ازدواج و طلاق از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ را بررسی کردیم. این مطالعات نشان می‌داد که جامعه ایران در حال حرکت به سمت تغییر ساختار سکونت است. بنابراین توسعه‌گر باید پیش از آن‌که این تغییرات به یک مطالبه عمومی و آشکار تبدیل شوند، بر اساس آن برای آینده محصول طراحی کند. بر اساس آماری که ایرنا در ۱۶ مرداد سال جاری منتشر کرد، ۴۲ میلیون نفر مجرد در کشور وجود دارند؛ ۲۴ میلیون نفر از این جمعیت افرادی هستند که همسرشان فوت کرده یا طلاق گرفته‌اند و ۱۸ میلیون نفر نیز به سن ازدواج رسیده‌اند اما مجرد مانده‌اند. این عدد برای صنعت ساختمان یک سیگنال بسیار مهم است. باید پرسید آیا صنعت ساختمان برای نیاز سکونتی این جمعیت برنامه‌ریزی کرده است یا همچنان عمده نگاهش به ساخت واحدهای ۲۰۰ تا ۵۰۰ متری است؟ وقتی ساختار جمعیتی و سبک زندگی جامعه تغییر می‌کند، محصول نیز باید تغییر کند. امروز ترند بازار مسکن صرفاً متراژ نیست، بلکه سبک زندگی است. شاید زمانی یک خانه ۴۰۰ متری در منطقه یک تهران نماد زندگی لوکس محسوب می‌شد؛ اما امروز بسیاری از افراد به این فکر می‌کنند که خانه چه سبک زندگی برای آن‌ها ایجاد می‌کند و چه امکاناتی در اختیارشان قرار می‌دهد.

■ آیا عبور از این شرایط با الگوی سنتی ساخت‌وساز امکان‌پذیر است؟

امروز هر فرد که سرمایه‌ای در اختیار دارد نمی‌تواند وارد صنعت ساختمان شود، زمین بخرد، بسازد و بفروشد. مساله دیگر صرفاً ساختن خانه یا افزایش تعداد واحدهای ساخته شده نیست. صنعت ساختمان باید از ساخت‌وساز سنتی به سمت توسعه‌گری حرفه‌ای حرکت کند. توسعه‌گر حرفه‌ای باتوجه به برند خود نیاز بازار را می‌شناسد، روندهای آینده را بررسی می‌کند و در تامین مالی نیز صرفاً به بانک و پیش‌فروش متکی نیست، بلکه به دنبال روش‌های جدید و خلاقانه برای تامین مالی پروژه است. او پیش از آن‌که صرفاً به قیمت زمین، مسائل فنی یا هزینه ساخت فکر کند، باید بداند مشتری در آینده از او چه می‌خواهد. آینده مسکن به این بستگی دارد که جامعه چه نوع خانه‌ای نیاز خواهد داشت. در گذشته، توسعه‌گر زمین را می‌خرید، طراحی می‌کرد، می‌ساخت و می‌فروخت؛ اما امروز این ترتیب دیگر پاسخگو نیست. ابتدا باید نیاز بازار را شناخت و بعد بر اساس آن محصول را طراحی کرد. متأسفانه هنوز افرادی با وجود حجم بالای فعالیت، برای تصمیم‌گیری درباره یک پروژه صرفاً به متراژ زمین و موقعیت مکانی آن اهمیت می‌دهند. حتی در مواردی، تصمیم‌گیری را به صحبت با چند مشاور املاک در همان منطقه محدود می‌کنند. مشاور املاک می‌تواند تنها سیگنال اولیه و مفید به توسعه‌گر بدهد؛ اما نمی‌تواند مبنای تصمیم‌گیری پروژه‌ای باشد که قرار است چند سال بعد به بازار عرضه شود. توسعه‌گر باید از خود بپرسد آیا واحدهایی که امروز برای آن‌ها مجوز گرفته شده، در پنج سال آینده نیز مورد نیاز خواهند بود؟ آیا محصولی که امروز طراحی می‌کند با نیاز خریدار آینده تناسب دارد؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها، تحقیقات بازار ضروری است.



■ در تالی پارک چگونه از تحقیقات بازاریابی بهره می‌برید؟

گروه تالی پارک در سال ۱۳۹۸ تحقیقات بازاریابی انجام داد و در سال ۱۴۰۰ نیز این تحقیقات را دوباره تکرار کرد. نتیجه این تحقیقات، شناسایی نیاز بازار به خانه‌های کوچک متراژ بود. بر همین اساس، یک پروژه ۴۰۰

مسیر عبور صنعت ساختمان از شرایط فعلی چیست؟

توسعه‌گر باید پروژه را به عنوان یک کسب‌وکار و نه صرفاً یک عملیات ساختمانی ببیند. در این نگاه، تامین مالی فقط به معنای دریافت پول نیست، حتی مدل خرید ما نیز می‌تواند نوعی تامین مالی باشد. در شرایطی که پیش‌بینی آینده دشوار است، ما در تالی پارک از چک‌های مشتریان برای خرید مصالح استفاده کردیم. برای مثال، تامین‌کننده سیم، کابل یا تجهیزات، حدود ۳.۵ تا ۴ درصد بابت این فرایند دریافت می‌کرد. ممکن است در نگاه اول این عدد هزینه بالایی به نظر برسد؛ اما اگر اثر آن بر قیمت تمام شده و ریسک تورم را در نظر بگیریم؛ یعنی مصالح را با حدود ۵۰ درصد افزایش نسبت به قیمت پایه تهیه کنیم؛ اما در مقابل، چک مشتری را برای شش ماه یا یک سال بعد به تامین‌کننده بدهیم. ممکن است امروز ۵۰ درصد بیشتر هزینه کنیم؛ اما در عوض ریسک آینده را کنترل کرده‌ایم. اگر تورم در آینده به ۱۰۰ درصد برسد، حداقل می‌دانیم بخشی از هزینه ما روی ۵۰ درصد قفل شده است و ریسک افزایش بیشتر را از بین برده‌ایم. حتی در بعضی موارد مصالحی را که هنوز به آن‌ها نیاز فوری نداشتیم، زودتر خریداری و در انبار نگهداری کردیم تا ریسک افزایش قیمت در آینده را کاهش دهیم. مدیریت زمان خرید، نقدینگی و ریسک نیز بخشی از تامین مالی پروژه است. ما این نگاه را از سال ۱۴۰۱ به صورت جدی‌تر وارد طراحی پروژه‌های خود کردیم. اواخر سال ۱۴۰۱ جلسه‌ای در کمیته راهبردی گروه تالی پارک با حضور مشاور آینده‌پژوهی، مشاور منابع انسانی، مشاور بازاریابی و مشاور اقتصادی مجموعه برگزار شد. یکی از نکات مهمی که همه مشاوران بر آن تاکید داشتند این بود که پروژه‌ای با زمان ساخت سه سال، شروع مشخص با آینده کاملاً نامعلوم دارد. حتی در همان زمان احتمال وقوع جنگ نیز مطرح شد. بنابراین به این نتیجه رسیدیم که علاوه بر مسائل فنی، اقتصادی و مالی به مسائل سیاسی، روندهای آینده و سناریوهای احتمالی نیز در طراحی پروژه توجه کنیم. بر همین اساس، برای پروژه تالی زیما، مدل متفاوتی طراحی کردیم. ما به عنوان یک انبوه‌ساز نمی‌توانستیم صرفاً پروژه‌های بسیار کوچک و محدود بسازیم که ظرف چند ماه به پایان برسند؛ بنابراین پروژه ۵۴۰ واحدی را به ۴۸ ساختمان مستقل ۱۲ و ۲۴ واحدی تقسیم کردیم. منطق این طراحی این بود که به جای آن‌که تمام ۵۴۰ واحد را یک‌جا بسازیم و تا پایان کل پروژه امکان تحویل هیچ واحدی وجود نداشته باشد، پروژه را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنیم. با پیش‌فروش ۱۲ یا ۲۴ واحد، ساخت همان بلوک آغاز می‌شد و هدف این بود که هر بلوک طی شش ماه ساخته و

تحويل شود. در این مدل مشتری سریع‌تر واحد را تحويل می‌گرفت و ریسک ساخت برای توسعه‌گر به یک بازه شش‌ماهه محدود می‌شد. همچنین سرمایه سریع‌تر به مجموعه بازمی‌گشت. با کاهش حاشیه سود در بازار، کم شدن زمان خواب سرمایه می‌تواند به افزایش بازدهی کمک کند. همچنین هر بلوک به صورت مستقل طراحی شده بود و پس از اتمام، امکان بهره‌برداری از آن وجود داشت. برای رسیدن به این سرعت، سازه را به صورت اسکلت فلزی پیچ‌ومهره‌ای اجرا کردیم. اسکلت فلزی ۴۰ درصد نسبت به اسکلت بتنی هزینه بیشتری دارد اما نباید فقط یک عدد را روی کاغذ دید. باید ببینید این هزینه چه اثری بر سرعت ساخت، بازگشت سرمایه، کاهش ریسک، رضایت مشتری و اعتبار برند خواهد داشت. اگر هزینه ۴۰ درصد بیشتر باعث شود، پروژه بسیار سریع‌تر به بهره‌برداری برسد و سرمایه سریع‌تر برگردد، ممکن است در مجموع تصمیم اقتصادی بهتری باشد. این انتخاب در جریان جنگ نیز اهمیت خود را نشان داد. در دوران جنگ، به دلیل خروج بخشی از نیروهای کار افغانستانی، بسیاری از کارگاه‌هایی که وابستگی زیادی به نیروی انسانی داشتند و با سازه بتنی کار می‌کردند، با مشکل جدی مواجه و حتی متوقف شدند. پروژه ما که بر پایه سازه فلزی طراحی شده بود، انعطاف‌پذیری بیشتری داشت و توانست روند خود را بهتر حفظ کند. در جریان جنگ دوازده‌روزه نیز پروژه ما تحت تاثیر شرایط کشور قرار گرفت و کارگاه ۱۴ روز متوقف شد؛ اما چون پروژه را از ابتدا به بلوک‌های کوچک تقسیم کرده بودیم، در آن مقطع تنها برای ۲۴ واحد تعهد تحويل داشتیم. پس از پایان توقف نیز طی سه تا چهار ماه توانستیم بخش عمده عقب‌ماندگی را جبران کنیم. در نهایت، زمان تحويل به جای شش ماه به حدود هشت ماه رسید. این تاخیر برای مشتری قابل پذیرش بود و از طرف دیگر، مجموعه نیز زیان سنگینی متحمل نشد. اگر همان ۵۴۰ واحد را به شکل پروژه یکپارچه ساخته بودیم، احتمالاً یک توقف کوتاه می‌توانست کل پروژه را تحت تاثیر قرار دهد و امکان تحويل هیچ

امروز ترند بازار مسکن صرفاً مترائ نیست، بلکه سبک زندگی است. شاید زمانی یک خانه ۴۰۰ متری در منطقه یک تهران نماد زندگی لوکس محسوب می‌شد؛ اما امروز بسیاری از افراد به این فکر می‌کنند که خانه چه سبک زندگی برای آن‌ها ایجاد می‌کند و چه امکاناتی در اختیارشان قرار می‌دهد



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

بخشی از آن وجود نداشت. در نتیجه، مسیر عبور صنعت ساختمان از شرایط فعلی، سازگار شدن حرفه‌ای با شرایط موجود و نه انتظار برای تغییر شرایط است.

کسب‌وکارهای فعال در حوزه ساختمان برای بقا چه استراتژی را باید دنبال کنند؟

در شرایط بحران، توسعه‌گر نباید صرفاً با اتکا به اجرای حقوق قراردادی خود، تمام فشار را به مشتری منتقل کند. در قراردادهای ما از ابتدا، سناریوهای بحرانی پیش‌بینی شده بودند. بندی در قراردادها وجود داشت که در صورت وقوع جنگ یا ایجاد تورم غیرمتعارف در قیمت مصالح، مدت زمان بحران به مدت قرارداد اضافه شود و افزایش غیرمتعارف قیمت مصالح نیز لحاظ شود. با این حال، ما صرفاً به اجرای حقوق قراردادی خود اکتفا نکردیم و تلاش کردیم با مشتریان مذاکره کنیم. به آن‌ها گفتیم اگر چند قسط خود را به صورت یک‌جا پرداخت کنند و نقدینگی بیشتری در اختیار مجموعه قرار دهند، افزایش قیمت مصالح را برای آن‌ها لحاظ نخواهیم کرد. مشتریان نیز در بسیاری از موارد با ما همکاری کردند. آن‌ها از این موضوع رضایت داشتند و در مقابل، نقدینگی مناسبی وارد مجموعه شد که به ما اجازه داد سرعت اجرای پروژه‌ها را افزایش دهیم. همچنین برای مقابله با کاهش قدرت خرید مشتریان، در مقطعی تسهیلاتی با نرخ ۲۳ درصد در اختیار خریداران قرار دادیم که می‌توانست تا حدود ۶۰ درصد قیمت ملک را پوشش دهد. بازپرداخت این تسهیلات در طرح مورد نظر تا چهار سال در نظر گرفته شده بود و در عمل دوره بازپرداخت یکی از مدل‌های اجرا شده ۴۸ ماه بود. این طرح در مقطعی کوتاه اجرا شد؛ اما توانست نقدینگی قابل توجهی وارد پروژه کند. با افزایش شدید تورم، این مدل را متوقف کردیم؛ اما در همان دوره حاضر شدیم بخشی از تورم را خودمان بپذیریم؛ یعنی حدود ۱۶ تا ۱۷ درصد از فشار تورمی را به جای انتقال کامل به مشتری، از محل کاهش سود خود تحمل کنیم تا در مقابل با دریافت نقدینگی، مصالح را زودتر خریداری کنیم و از بابت تامین مواد اولیه اطمینان بیشتری داشته



سرمای اقلیمی یا فوران‌های آتش‌فشانی و ایجاد دوره‌های طولانی یخبندان، بسیاری از گونه‌ها از بین رفته‌اند؛ اما انسان‌ها با تقسیم وظایف و مهم‌تر از آن، با اشتراک اطلاعات توانسته‌اند بقا پیدا کنند. گروهی از کودکان مراقبت می‌کردند، گروهی به دنبال غذا و شکار می‌رفتند، گروهی هیزم تهیه می‌کردند و اطلاعات مربوط به خطرات، مسیرها و محل حضور حیوانات خطرناک را با یکدیگر به اشتراک می‌گذاشتند. در صنعت ساختمان نیز شکل‌ها و انجمن‌ها در چنین شرایطی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. به عنوان عضو هیئت‌مدیره انجمن انبوه‌سازان، اعتقاد دارم یکی از مهم‌ترین وظایف انجمن، انتقال و اشتراک اطلاعات میان اعضاست. باید به یکدیگر بگوییم در کدام منطقه ورود به پروژه می‌تواند خطرناک باشد، چه قانون جدیدی تصویب یا چه محدودیت شهری ایجاد شده همچنین چه تجربه‌ای از یک پروژه به دست آورده‌ایم. همین انتقال اطلاعات می‌تواند جلوی ضررهای بزرگ را بگیرد. برای مثال، توسعه‌گری قصد ورود به پروژه‌ای را داشت و با مشورت دو نفر از اعضا و بررسی شرایط، مشخص شد پروژه توجیه اقتصادی ندارد. در نهایت از ورود به آن منصرف شد و احتمالاً از زیان قابل توجهی نجات پیدا کرد. این همان ارزش واقعی اشتراک اطلاعات است. همین همکاری باید میان توسعه‌گران، پیمانکاران و تامین‌کنندگان نیز شکل بگیرد. دغدغه تامین‌کننده در شرایط فعلی، دغدغه توسعه‌گر است و بالعکس. اگر این سه گروه به جای این‌که صرفاً منافع کوتاه‌مدت خود را ببینند، برای حل مساله با یکدیگر همکاری کنند، امکان عبور از بحران افزایش پیدا می‌کند. تجربه‌ای که ما در زمینه تامین مصالح داشتیم،

که سال‌ها در این صنعت فعالیت کرده، نوعی سرمایه دوران بازنشستگی باشد. فردی که ۳۰ سال ساختمان ساخته است، اگر در کنار پروژه‌های خود یک برند معتبر ساخته باشد، می‌تواند در سال‌های بعد بدون حضور مستقیم در تمام عملیات اجرایی، از ارزش برند خود استفاده یا آن را واگذار کند. همچنین می‌تواند حق استفاده از آن را به نسل جوان‌تر توسعه‌گران بدهد و از این طریق درآمد داشته باشد. به همین دلیل، توسعه‌گری که در دوران ساخت‌وساز برای برند خود ارزش ایجاد نکند، بخشی از سرمایه واقعی فعالیت ۳۰ ساله خود را از بین برده است. در شرایط بحران، ماندن در بازار نیز بخشی از مدیریت برند است. بعضی کسب‌وکارها پروژه را متوقف می‌کنند، یک نگهبان در کارگاه می‌گذارند و منتظر می‌مانند تا شرایط بهتر شود یا قیمت‌ها افزایش پیدا کند. ممکن است در کوتاه‌مدت تصور کنند تصمیم درستی گرفته‌اند؛ اما اگر یک سال هیچ فعالیتی نداشته باشند، از ذهن بازار حذف می‌شوند. وقتی شرایط بهتر شود، مشتری ممکن است به خاطر بیاورد که این مجموعه در زمان بحران پروژه خود را متوقف کرده است و دوباره نتواند به آن اعتماد کند. بنابراین حفظ برند و ماندن در بازار، حتی در شرایطی که سود کاهش پیدا می‌کند، یک استراتژی بلندمدت است.

■ اشتراک اطلاعات چه نقشی در عبور صنعت ساختمان از بحران دارد؟

بحران‌ها معمولاً زمانی قابل مدیریت‌تر می‌شوند که افراد و مجموعه‌ها اطلاعات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. در تاریخ نیز نمونه‌هایی وجود داشته که در دوره‌های شدید

باشیم. این تجربه برای ما یک اصل مهم را روشن کرد؛ در شرایط بحران، توسعه‌گر نباید صرفاً به دنبال افزایش سود باشد. گاهی مهم‌تر از سود، ماندن در بازار است. اگر لازم باشد برای حفظ مشتری، بخشی از سود را کاهش دهیم یا برای حفظ نقدینگی و ادامه فعالیت، بخشی از تورم را خودمان بپذیریم. این تصمیم می‌تواند در بلندمدت به حفظ کسب‌وکار و برند کمک کند.

■ در شرایط بحران، نقش برند و همکاری میان فعالان صنعت ساختمان چیست؟

در شرایط نااطمینانی، گاهی برند حتی از امکانات، مترائ و لوکیشن پروژه نیز مهم‌تر می‌شود. خریدار پیش‌فروش قبل از این‌که بپرسد این ساختمان چه امکاناتی دارد، ممکن است بپرسد چه کسی آن را می‌سازد؟ آیا این توسعه‌گر توان تحویل پروژه را دارد؟ آیا می‌توان به او اعتماد کرد؟ به خصوص در پیش‌فروش، خریدار در واقع بخشی از آینده خود را به توسعه‌گر می‌سپارد. تامین‌کننده نیز همین نگاه را دارد. این‌که چرا تامین‌کننده حاضر می‌شود چک مشتری ما را برای خریدهای چند ده میلیاردی قبول کند، صرفاً به خاطر چک نیست؛ به علت اعتمادی است که به برند گروه تالی پارک دارد. ممکن است همین تامین‌کننده حاضر نباشد چک مشابهی را از مجموعه دیگری بپذیرد و برای فروش به آن مجموعه مطالبه نقدینگی کند. بنابراین برند در چنین شرایطی فقط یک ابزار تبلیغاتی نیست، بلکه یک دارایی اقتصادی واقعی است. برند می‌تواند در آینده ارزش مستقل داشته باشد، مبنای شراکت قرار گیرد، به فروش برسد، امکان اعطای حق امتیاز یا فرانچایز ایجاد کند و حتی برای توسعه‌گری

نمونه‌ای از همین همکاری است. تامین‌کننده‌ای از نظر بانکی اعتبار مناسبی داشت؛ اما چک کافی در اختیار نداشت. بدین جهت، ما چک مشتری را در اختیار تامین‌کننده قرار دادیم و حدود ۳.۵ درصد بابت این فرایند پرداخت کردیم؛ تامین‌کننده نیز از اعتبار بانکی خود با هزینه‌ای حدود ۲.۵ درصد استفاده کرد. در نتیجه، ما مصالح مورد نیاز را تامین کردیم، تامین‌کننده نیز نقدینگی لازم برای خرید مواد اولیه کارخانه را به دست آورد و هر دو طرف از امکاناتی که در اختیار داشتند استفاده کردند. این دقیقاً همان نوع همکاری و هم‌افزایی است که در شرایط فعلی به آن نیاز داریم.

■ فن‌آوری و هوش مصنوعی چه نقشی در آینده صنعت ساختمان دارند؟

فن‌آوری دیگر یک موضوع تشریفاتی نیست. هوش مصنوعی امروز صرفاً یک کلاس یا یک ابزار جذاب برای مجموعه‌های مدرن به شمار نمی‌رود، بلکه به یک نیاز واقعی تبدیل شده است. هوش مصنوعی می‌تواند سرعت انجام بسیاری از فعالیت‌ها را افزایش و به شرکت‌ها اجازه دهد با نیروی انسانی کمتر، بهره‌وری بیشتری داشته باشند. این که صنعت ساختمان یک صنعت سنتی است، دلیل مناسبی برای فاصله گرفتن از فن‌آوری نیست. همه صنایع تحت تاثیر هوش مصنوعی قرار گرفته‌اند و صنعت ساختمان نیز از این تغییر مستثنی نخواهد بود. توسعه‌گری که از این روند فاصله بگیرد، در آینده با مشکل رقابتی مواجه خواهد شد.

■ چشم‌انداز صنعت ساختمان تا پایان سال ۱۴۰۵ را چطور ارزیابی می‌کنید؟

در مورد آینده هیچ کس نمی‌تواند پیش‌بینی دقیقی ارائه کند. شرایط نااطمینانی آن قدر بالاست که نمی‌توان گفت تا پایان سال ۱۴۰۵ دقیقاً چه اتفاقی برای صنعت ساختمان خواهد افتاد؛ اما یک موضوع را می‌توان با اطمینان بیشتری پیش‌بینی کرد و آن ادامه نااطمینانی است. به نظر من تا پایان سال ۱۴۰۵ همچنان با شرایط رکود تورمی و نااطمینانی مواجه خواهیم بود و مهم‌ترین مساله بازار مسکن نیز همچنان نبود تقاضای موثر خواهد بود. بنابراین توسعه‌گری که امروز می‌خواهد پروژه‌ای را تعریف کند، باید این شرایط را از ابتدا در مدل اقتصادی و طراحی محصولات خود لحاظ کند. به اعتقاد من، آینده ایران در افق ده ساله می‌تواند آینده خوبی باشد و دقیقاً به همین دلیل، توسعه‌گر نباید اجازه دهد بحران‌های کوتاه‌مدت برند و جایگاه او در بازار را از بین ببرد. باید برای ماندن در بازار تلاش کند، به تعهدات خود پایبند بماند تا اعتماد مشتریان و تامین‌کنندگان را به دست آورد. گاهی ممکن است لازم باشد از بخشی از دارایی مجموعه برای حفظ پرسنل استفاده شود یا مدتی با سود کمتر فعالیت کرد؛ اما اگر نتیجه آن حفظ کسب‌وکار و برند باشد، تصمیمی منطقی و سرمایه‌گذاری برای آینده است. در نهایت، هدف هر کسب‌وکار فقط رشد، توسعه یا

در شرایط بحران، ماندن در بازار نیز بخشی از مدیریت برند است. بعضی کسب‌وکارها پروژه را متوقف می‌کنند، یک نگاهبان در کارگاه می‌گذارند و منتظر می‌مانند تا شرایط بهتر شود یا قیمت‌ها افزایش پیدا کند

سودآوری نیست؛ پیش از همه این‌ها، بقا و ماندن در بازار اهمیت دارد. اگر یک کسب‌وکار به دلیل این که حاضر نیست محصول خود را با سود کمتر بفروشد، فروش را متوقف کند و منتظر قیمت بالاتر بماند، ممکن است در ظاهر از سود کمتر اجتناب کرده باشد؛ اما در عمل مشتری، اعتبار، نقدینگی و حتی برند خود را از دست بدهد. بنابراین در شرایط فعلی، اول باید بمانیم و بعد درباره چگونگی رسیدن به سودآوری آینده تصمیم بگیریم. در کنار این موارد، تحقیقات بازاریابی باید به یکی از پایه‌های تصمیم‌گیری توسعه‌گران تبدیل شود. دیگر نمی‌توان هر زمینی را صرفاً به این دلیل که موقعیت خوبی دارد، خریداری کرد و بعد برای آن محصول تعریف کرد. قبل از شروع پروژه باید بازار را شناخت، نیاز مشتری را سنجید، روندهای جمعیتی و اجتماعی را بررسی کرد و حتی برای پروژه‌هایی که چند سال بعد وارد بازار می‌شوند، سناریوهای آینده را در نظر گرفت. شرایط اقتصادی و سیاسی ممکن است قابل پیش‌بینی نباشد؛ اما نحوه واکنش ما به این شرایط قابل انتخاب است. توسعه‌گر حرفه‌ای کسی است که شرایط را می‌پذیرد، استراتژی خود را با آن تطبیق می‌دهد و به جای این که منتظر بازگشت شرایط ایده‌آل بماند، در همین شرایط برای ساختن آینده تصمیم می‌گیرد. ■



تحلیل محمودرضا هاشمی از آینده دانشگاه و بازار کار در عصر هوش مصنوعی

دوئل هوش مصنوعی با دانشگاه و بازار کار

پیش از آن که دانشگاه‌ها فرصت بازنگری در شیوه آموزش خود را پیدا کنند، هوش مصنوعی قواعد بازی را تغییر داده است. امروز دیگر دسترسی به دانش یک مزیت رقابتی نیست و مرز میان یادگیری، مهارت‌آموزی و ورود به بازار کار بیش از گذشته در حال تغییر است. در این شرایط، ارزش دانشگاه نه در حجم دانش منتقل شده، بلکه در توانایی آن برای پرورش نسلی است که بتواند فراتر از پاسخ‌های آماده بپندیشد، مسائل را تشخیص دهد و برای آینده‌ای نامطمئن تصمیم بگیرد. محمودرضا هاشمی، دانشیار دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر دانشگاه تهران و رئیس موسسه هوش مصنوعی و فن‌آوری‌های شناختی بانک ملت و دانشگاه تهران، در این گفتگو از تاثیر هوش مصنوعی بر آموزش عالی، آینده بازار کار و تجربه دانشگاه سرمایه‌گذار به عنوان الگویی برای بازتعریف همکاری دانشگاه و صنعت می‌گوید.

■ سال‌هاست از ارتباط دانشگاه و صنعت صحبت می‌کنیم؛ آیا وظیفه دانشگاه تربیت نیروی آماده برای ورود به بازار کار است یا تربیت انسان توانمند برای خلق بازارهای جدید؟

پاسخ این پرسش می‌تواند دربرگیرنده هر ۲ مورد و حتی چند مولفه دیگر باشد. شاید اصلاً درست نباشد که تنها یکی از این گزینه‌ها را انتخاب کنیم. ما باید نیروهایی تربیت کنیم که متناسب با فن‌آوری روز، دانش کافی برای بهره‌گیری از فن‌آوری‌ها در سازمان‌ها را داشته باشند. از سوی دیگر، همه ما در سال‌های اخیر سرعت بالای تغییر فن‌آوری را تجربه کرده‌ایم. به همین دلیل من بارها به دانشجویان خود گفته‌ام، هر چیزی در دانشگاه می‌خوانید، ممکن است تا زمان فارغ‌التحصیلی شما تغییر کند. بنابراین، فن‌آوری‌ها، مهارت‌ها یا دانش کسب‌شده، به تنهایی برای شما کارآمد نخواهد بود. چند سال قبل، مجمع جهانی اقتصاد در گزارشی اعلام کرد که برای موفقیت در دنیای آینده، داشتن ۱۰ مهارت نرم بسیار حیاتی است. دلیل آن نیز مشخص است؛ ما نمی‌دانیم که تا چند سال آینده وضعیت چگونه خواهد شد. اکنون افق برنامه‌ریزی ما بسیار کوتاه شده است و نمی‌دانیم هوش مصنوعی در چند سال آینده چه جایگاهی در جامعه، زندگی و صنایع ما خواهد داشت. حتی امروزه این دغدغه وجود دارد که هوش مصنوعی جایگزین بسیاری از مشاغل شود. بنابراین، آنچه امروز شرکت‌های بزرگ و مجموعه‌های نوآور داخلی به آن توجه می‌کنند، ارزیابی مهارت‌های نرم افراد به جای مهارت‌های فنی است. این مهارت‌های نرم شامل مواردی مانند تفکر نقادانه، توانایی حل مساله و دیگر شاخص‌های ده‌گانه ذکر شده در گزارش مجمع جهانی اقتصاد می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها اکنون در مصاحبه‌های شغلی خود به دنبال این ویژگی‌ها هستند و به آن‌ها وزنی بیش از مهارت‌های فنی اختصاص می‌دهند. پس تغییری که باید در دانشگاه ایجاد کنیم، اصلاح رویکرد معلم‌محور و متکلم‌وحده سنتی است که در آن استاد صرفاً مطالبی به دانشجویان ارائه می‌دهد. اساتید باید رویکرد خود را به سمت تقویت مهارت‌های نرم و کلیدی آن‌ها سوق دهند.

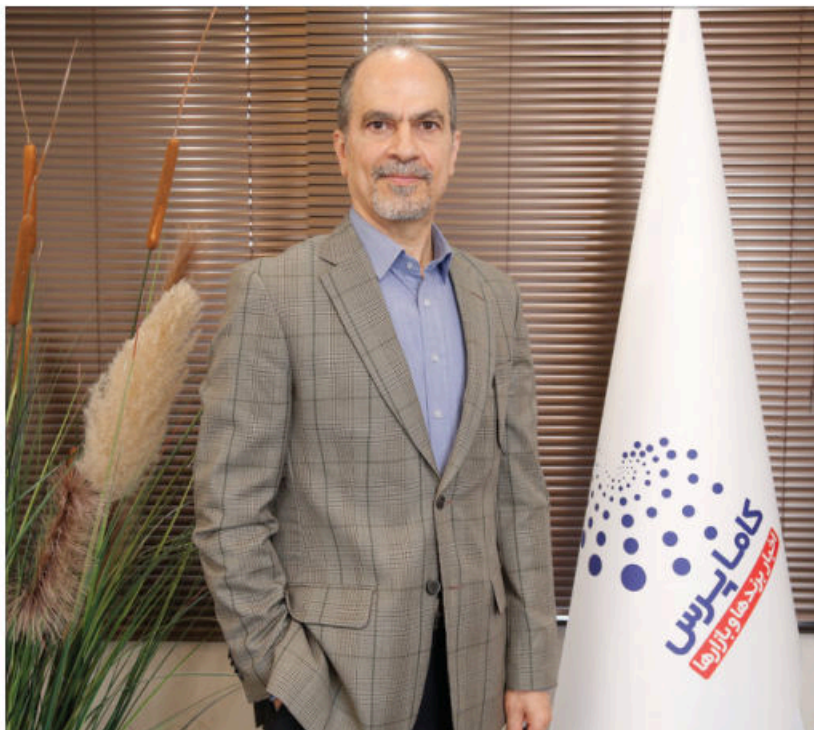
■ هوش مصنوعی چه تغییری در این زمینه ایجاد کرده است؟

هوش مصنوعی قابلیت‌هایی را برای همگان، از جمله دانشجویان، فراهم کرده است تا همیشه یک معلم خصوصی همراه خود داشته باشند. در نتیجه، دیگر به اساتیدی که صرفاً انتقال‌دهنده دانش هستند، نیاز ندارند. آن‌ها هر زمان که بخواهند، می‌توانند از طریق گفتگو با ابزارهایی مانند چت‌جی‌پی‌تی، دانش مورد نیاز خود را در همان لحظه و با کیفیتی بهتر دریافت کنند. من چند سالی است که در کلاس درس برنامه‌نویسی برای دانشجویان سال اول، به جای آموزش صرف کدنویسی، شیوه استفاده از چت‌جی‌پی‌تی برای نوشتن برنامه را آموزش می‌دهم. در واقع روش استفاده از این ابزار برای یادگیری و نه فقط دریافت پاسخ آماده را به آن‌ها می‌آموزم. این مهارتی است

که باید به نسل جدید انتقال دهیم تا نقش ما از آموزگار به مربی تغییر کند؛ مانند مربی ورزشی که خارج از زمین می‌ایستد. در واقع اصول را پیش‌تر با بازیکنان تمرین کرده و اکنون آن‌ها را در زمین بازی آزاد می‌گذاریم تا آن اصول را به کار ببندند، اشتباه کنند و حتی گل بخورند. سپس در بین دو نیمه با راهنمایی‌های خود به آن‌ها برای جبران اشتباهات‌شان کمک می‌کنیم.

■ آیا جامعه دانشگاهی ما در عمل به این مرحله رسیده است؟

این موضوع را باید خریداران خدمات ما، یعنی شرکت‌هایی که خروجی دانشگاه‌ها را جذب می‌کنند، ارزیابی کنند. این روند بسیار جدید است؛ با این حال، اکنون در بدنه دانشگاه و در معاونت آموزشی دانشگاه به دنبال یافتن الگوهای صحیح





را تدریس کن. ما اکنون با افرادی مواجه هستیم که از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند اما چون اصول برنامه‌نویسی را بلد نیستند، نمی‌توانند خروجی مناسبی تحویل بگیرند. مهم‌تر از آن، در صورت بروز خطای کد که در پروژه‌های هوش مصنوعی بسیار رایج است، توانایی یافتن و رفع خطا را ندارند. امروزه بسیاری از دانشجویان به این نتیجه رسیده‌اند که دیگر نیازی به تلاش بیشتر ندارند؛ در نتیجه مشارکت آن‌ها در کلاس‌ها، دانشگاه و دروس کاهش یافته است. این امر نشان می‌دهد که اتکا و اعتماد آن‌ها به این ابزارها افزایش یافته است؛ اما خطر در کمین ما قرار دارد چرا که ممکن است افرادی وارد بازار کار شوند که توانایی تحویل گرفتن کار، تحلیل خروجی و عیب‌یابی را نداشته باشند.

■ به نظر شما چرا با وجود تجربه‌های متعدد در زمینه همکاری دانشگاه با صنعت، ارتباطات ما همچنان بیشتر پروژه‌محور است تا مساله‌محور؟

ریشه مشکل بیشتر در نوع نگاهی است که در نهایت منجر به شکل‌گیری سازوکارهای نامناسب شده است. اگر نوع نگاه اصلاح شود، حتی در صورت نامناسب بودن سازوکار، باز هم می‌توان برای تغییر و بهبود اقدام کرد. معمولاً در دانشگاه، ترجیح این است که پشت درهای بسته پژوهش کنیم، پروژه‌ای را تحویل بگیریم و در نهایت خروجی مشخصی ارائه دهیم. صنعت نیز وقت، حوصله و احساس نیاز کافی به این تعامل عمیق را ندارد. برای صنعت نیز آسان‌تر است که منابع مالی خود را در قالب یک پروژه به دانشگاه واگذار کند و خود را درگیر جزئیات نکند. نتیجه این رویکرد، نارضایتی هر دو طرف از این ارتباط را در پی دارد. البته اگر خروجی دانشگاه را نیروی انسانی و دانشجویان بدانیم، وضعیت متفاوت می‌شود. همین دانشجویان وقتی به خارج از کشور می‌روند و وارد شرکت‌های بین‌المللی می‌شوند، بسیار موفق و شکوفا عمل می‌کنند. این تفاوت ناشی از سازوکاری است که در آن‌جا وجود دارد و می‌تواند این نیروها را در سیستمی قرار دهد که بهره‌وری آن‌ها را به حداکثر برساند. این سیستم هم در صنعت و هم در دانشگاه آن‌ها جاری است. این‌که دانشجویان ضعیف‌تر ما نیز در دانشگاه‌های خوب خارجی موفق و شکوفا می‌شوند، نشان‌دهنده وجود توانایی در این افراد است. در واقع بخشی از مشکل مربوط به سیستم داخلی ما می‌شود. صنعت باید بتواند از این ظرفیت‌های پژوهشی و خروجی‌های دانشگاهی به درستی استفاده کند و ما نیز در دانشگاه باید درک درستی از نیازهای صنعت داشته باشیم. ما در دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر، چند سالی است که الگوی مساله‌محور را آغاز کرده‌ایم. این الگو «دانشگاه سرمایه‌گذار» نام دارد. طرح مذکور در زمان ریاست دکتر مجید نیلی احمدآبادی در این دانشکده مطرح شد. آغاز این رویکرد با همکاری شرکت‌هایی نظیر تپسی و شانل بود. در ادامه نیز شرکت کروژ و چند مجموعه دیگر به این جریان پیوستند.

تا هوش مصنوعی تفکر نقادانه را سلب نکند، همچنین باید یاد بگیریم خروجی این ابزارها را به درستی تحلیل و ارزیابی کنیم تا پاسخ صحیح را از سایر پاسخ‌ها تشخیص دهیم. عملکرد هوش مصنوعی وابستگی زیادی به نوع پرسش شما وابسته است. اگر پرسش خود را درست مطرح نکنید، پاسخ دریافتی نیز دقیق نخواهد بود. حتی در صورت طرح پرسش صحیح نیز پدیده‌ای به نام توهم در این ابزارها وجود دارد که باعث می‌شود پاسخی کاملاً غلط را با قطعیت تمام ارائه دهد. بنابراین ما باید مهارت تشخیص درست از نادرست، پرسش‌گری صحیح و تحلیل دقیق پاسخ‌ها را به دانشجویان آموزش دهیم. کسب این توانمندی نیازمند دانستن اصول و پایه‌های علمی است. در کنار استفاده از این ابزارها باید از آنچه در پشت صحنه آن‌ها می‌گذرد نیز آگاه باشیم تا بتوانیم تفکر نقادانه را اعمال کنیم. اگر چشمان خود را ببندیم و هرچه را که این ابزارها می‌گویند، بپذیریم، تفاوتی میان فارغ‌التحصیل دانشگاه و یک فرد عادی وجود نخواهد داشت؛ چرا که هر فردی می‌تواند همان سوال را بپرسد و همان پاسخ را دریافت کند. در واقع، انتظار از یک فارغ‌التحصیل دانشگاهی این است که بتواند درستی و نادرستی پاسخ‌ها را بسنجد، استفاده صحیحی از ابزار داشته باشد و در صورت وجود ابهام، آن را با تکیه بر دانش خود تشخیص دهد.

■ آیا این اتفاق در دانشگاه‌ها رخ می‌دهد؟

این یک چالش فراگیر و جهانی است. من در دوران فرصت مطالعاتی خود در خارج از کشور، همین موضوع را با یکی از دوستانم که در یک شرکت بزرگ تولید نرم‌افزار کار می‌کرد، مطرح کردم. به او گفتم من ۲۰ سال است درس برنامه‌نویسی سال اول دانشگاه را تدریس می‌کنم؛ در شرایط جدید آیا زبان برنامه‌نویسی تدریس شده کماکان متناسب با نیاز بازار است؟ پاسخ او جالب بود. گفت که ما در شرکت، مهندسان خود را به استفاده از هوش مصنوعی برای کدنویسی تشویق می‌کنیم؛ اما در دانشگاه حتماً همان مباحث پایه‌ای

مهارت‌آموزی و ارتقای سطح مهارتی هستیم تا مشخص شود در زیست‌بوم جدید چگونه باید فعالیت کرد. از سوی دیگر، معاونت پژوهشی دانشگاه پیگیر این موضوع است و دوره‌هایی را برای اساتید برگزار می‌کند تا روش‌های بهینه استفاده از ظرفیت‌های هوش مصنوعی را آموزش دهد. همچنین ما در موسسه هوش مصنوعی دانشگاه تهران، دوره‌هایی را با این محوریت که چگونه می‌توان از هوش مصنوعی در آموزش، پژوهش، ارزیابی، تولید محتوای درسی و طراحی دوره‌ها استفاده کرد، برای اساتید برگزار کرده‌ایم. جالب است که پس از اعلام فراخوان، ظرفیت این دوره در کمتر از ۱۵ دقیقه تکمیل شد. این مهم است که ما در عمل به این مرحله برسیم چرا که در فضای دانشگاهی اگر کمی از مطالعه غافل شویم، دانشجویان از ما پیشی می‌گیرند. به بیان بهتر، این فرایند مانند یک کسب‌وکار است. اگر روزانه به فکر نوآوری، مقایسه خود با رقبای و ایجاد فاصله رقابتی نباشید، حذف می‌شوید. ما نیز در کسب‌وکار آموزش اگر لحظه‌ای درنگ کنیم، مشتری خود یعنی دانشجو را از دست می‌دهیم. امروزه دانشجویان به راحتی به پلتفرم‌هایی مانند کورسرا -وبسایت ارائه‌دهنده انواع آموزش آنلاین- و دوره‌های دیگر آموزشی خارج از کشور دسترسی دارند. ندانستن زبان نیز که در گذشته مانع استفاده برخی افراد از این دوره‌ها می‌شد، به لطف هوش مصنوعی از بین رفته است. بنابراین من رقیب خود را نه فقط دانشگاه‌ها و اساتید داخل کشور، بلکه کل دنیا می‌دانم. اگرچه تحریم‌ها و شرایط خاص کشور برای برخی کسب‌وکارهای داخلی حاشیه امنی ایجاد کرده تا مجبور به رقابت با رقبای بین‌المللی نباشند؛ اما ما در حوزه آموزش، رقبای بین‌المللی زیادی داریم. پس باید کاملاً هوشیار باشیم چرا که با لحظه‌ای غفلت، مخاطبان‌مان به سراغ منابع خارجی با کیفیت و دارای توانمندی بالاتر خواهند رفت.

■ هوش مصنوعی چه تاثیری بر آموزش عالی و آینده شغلی ما دارد؟

اساتید و دانشجویان باید مراقب باشند

■ چشم‌انداز همکاری دانشگاه و بخش خصوصی در آینده ایران را چطور می‌بینید؟

وقتی شرایط سخت می‌شود، کار برای کسب‌وکارها نیز بسیار دشوار خواهد شد. درست مانند وضعیت فعلی که چشم‌انداز ما چندان روشن نیست. من معتقد هستم که تنها راهکار پذیرفته شده در دنیا برای عبور از شرایط سخت، نوآوری است. در شرایط سخت، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی امروز نیز تنها کسب‌وکارهای نوآور می‌توانند زنده بمانند. از سوی دیگر، هنوز هم بهترین بستر برای نوآوری، دانشگاه است. اگر می‌خواهیم این ارتباط صحیح شکل بگیرد، نباید نگاه ما صرفاً پروژه‌محور باشد. ما باید با هدف نوآوری در کنار هم بنشینیم و گفتگو کنیم. ما اکنون در حال تجربه الگوی کارگاه‌های تسهیل شده با صنعت هستیم. در جلسه اول، صرفاً شنونده مشکلات صنعت می‌شویم؛ بدون این که پیش‌فرضی درباره داشتن یا نداشتن راهکار ارائه دهیم. به ویژه با توجه به تمرکزمان بر هوش مصنوعی، هیچ‌اصراری نداریم که از ابتدا مشخص کنیم چه اقدامی با هوش مصنوعی انجام‌پذیر است یا چه فرایندی با آن بهبود می‌یابد؛ اما در جلسه دوم با مجموعه‌ای از راهکارها بازمی‌گردیم. در این جلسه اعلام می‌کنیم که با توجه به تجربه خود و شناخت کوتاهی که از مساله آن‌ها پیدا کرده‌ایم، این راهکارها می‌توانند گزینه‌های مناسبی باشند. در نهایت، در جلسه سوم که هر دو طرف پس از گفتگوی دوم روی گزینه‌ها فکر کرده‌اند، یک یا دو مساله مشخص را انتخاب می‌کنیم و برای حل آن‌ها وارد عمل می‌شویم. به بیان بهتر، ما باید با این ابداعات و نوآوری‌ها تلاش کنیم از مسیر پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیری که تا پایان سال ۱۴۰۵ پیش‌رو داریم، عبور کنیم. من به این رویکرد بسیار خوش‌بین هستم. شاید هم به این دلیل که چارهای جز خوش‌بینی نداریم. در اصل، تنها راه پیش‌روی ما، امیدواری واقع‌بینانه است. هنر کارآفرین نیز همین است که هنگام مواجهه با چالش، راهی برای برداشتن آن از سر راه خود پیدا کند. ما اکنون آماده یاری رساندن به صنعت هستیم؛ حتی چند سالی است که پروژه‌های دوره کارشناسی را نیز مساله‌محور کرده‌ایم و بر اساس مسائل واقعی صنعت تعریف می‌شوند. همچنین سالانه دو رویداد برای دفاع و ارائه هم‌زمان پروژه‌های کارشناسی برگزار می‌کنیم. شرکت‌ها در این رویدادها حضور دارند و پروژه‌ها را ارزیابی می‌کنند. آن‌ها از همین طریق، طرح‌های مناسب را شناسایی و نیروهای متخصص مورد نیاز خود را جذب می‌کنند. این امر یک بازی برد-برد است چرا که دانشجوی ما پروژه‌ای کاربردی و دارای خریدار انجام می‌دهد، شرکت‌ها نیروی مناسب خود را با هزینه‌ای اندک شناسایی و جذب می‌کنند و فرایند استخدام به بهترین شکل انجام می‌شود. بنابراین، پیشنهاد، خواش و اعلام آمادگی من از سوی دانشگاه این است که ما می‌توانیم در خدمت کسب‌وکارها باشیم تا با ایجاد فضای نوآوری بتوانیم از چالش‌های پیش‌رو عبور کنیم. ■

شدند. من فکر می‌کنم نقطه‌ای که هنوز هم باید تقویت کنیم، مهارت‌های تجاری‌سازی دستاوردها است. برای این کار باید ظرفیت‌های لازم را فراهم کنیم. واقعیت این است که هر فرد مهارت و علاقه خاص خود را دارد. استادی که از آموزش لذت می‌برد، باید در همان جایگاه به بهترین شکل به کار گرفته شود. این روند درست مانند مدیریت یک کسب‌وکار است. هنر یک کارآفرین و مدیر موفق این است که افراد را در جایگاهی قرار دهد که در آن شکوفا می‌شوند و بیشترین ظرفیت را دارند. بنابراین، ما نیز در دانشگاه نباید انتظار داشته باشیم همه با یک الگو و شیوه واحد عمل کنند. باید کسی را که بر پژوهش متمرکز است، در این مسیر به کار بگیریم و کسانی را هم که به تجاری‌سازی علاقه دارند، در حوزه تجاری‌سازی فعال کنیم. البته دستاوردهای اساتیدی که صرفاً آموزش می‌دهند یا پژوهش می‌کنند نیز قابلیت تجاری‌سازی دارد؛ اما به جای این که از خود آن‌ها انتظار داشته باشیم این کار را انجام دهند، دانشگاه باید ظرفیت لازم را فراهم کند. در واقع دانشگاه باید این دستاوردها را تحویل بگیرد و با کمک صنعت، نیروهای خود یا دانشجویان جوان، استارت‌آپ‌هایی را برای تجاری‌سازی دستاوردها شکل دهد. ما سال گذشته این مسیر را در دانشگاه آغاز کردیم. هدف ما حمایت از دستاوردهای دارای قابلیت تجاری‌سازی اساتید بود تا به استارت‌آپ تبدیل شوند. در فراخوان اولیه اعلام کردیم که طرح‌ها باید از هوش مصنوعی استفاده کنند. در مجموع ۱۷۴ طرح از ۵۰ دانشکده مختلف دریافت شد. طرح‌هایی از دانشکده‌های کشاورزی، دامپزشکی، روانشناسی، ادبیات، هنرهای زیبا و سایر دانشکده‌ها دریافت کردیم. این طرح‌ها موضوع‌های بسیار متنوعی داشتند که همگی از هوش مصنوعی بهره می‌بردند. در ادامه نیز با توجه به بودجه و زمان‌بندی موجود، ۲۰ طرح برتر انتخاب شدند. این طرح‌ها اکنون در موسسه هوش مصنوعی دانشگاه تهران میزبانی می‌شوند تا به تجاری‌سازی آن‌ها کمک شود. در این میان، اساتیدی هم بودند که اعلام کردند علاقه‌ای به فرایند تجاری‌سازی ندارند؛ اما طرح خود را ارائه دادند تا ما تیمی را برای تجاری‌سازی آن پیدا کنیم.

■ الگوی دانشگاه سرمایه‌گذار چه تفاوتی با سایر الگوهای رایج در این زمینه دارد؟

مبنای این الگو این است که دانشگاه و صنعت به صورت مشترک در یک طرح سرمایه‌گذاری کنند. سرمایه ما در دانشگاه، اعضای هیئت علمی و دانشجویان هستند. سرمایه صنعت نیز مسائل واقعی و مشارکت نیروی انسانی است. پروژه را با همکاری یکدیگر تعریف می‌کنیم. این گونه نیست که ابتدا درخواستی ارسال شود و ما برای آن پروپوزال بنویسیم. روند پیشرفت کار نیز به صورت هفتگی و مشترک ارزیابی می‌شود. در پایان پروژه نیز به صورت مشترک تصمیم می‌گیریم که آیا خروجی را به استارت‌آپ تبدیل کنیم، به شرکت بفروشیم یا در قالب مدل حق امتیاز هنگام بهره‌برداری به دانشگاه سود بپردازیم. با این روش، تیمی که روی پروژه کار می‌کند، صرفاً به دنبال تمام کردن کار و تحویل یک سند خروجی به شرکت صنعتی نیست. به نظر می‌رسد این مشارکت تا به امروز موفق بوده است چرا که شرکت‌های دیگری نیز با همین الگو به ما پیوسته‌اند. دلیل دیگر موفقیت این الگو، پایداری آن در شرایط سخت است. پس از تنش‌های اخیر، در حال مذاکره برای یکی از این قراردادهای بودیم. بعد از تعطیلات عید، از آن‌ها پرسیدیم که آیا در شرایط جدید کماکان مایل به همکاری هستند؟ آن‌ها مصمم تمایل خود را برای ادامه کار اعلام کردند. در نهایت این تفاهم‌نامه امضا شد و اکنون در حال تعریف مشترک مساله با آن‌ها هستیم.

■ به نظر شما مشکل امروز دانشگاه‌های ماکمبود پژوهش است یا ضعف در تبدیل این پژوهش‌ها به ارزش اقتصادی و شرکت‌های دانش‌بنیان؟

در دوران دانشجویی ما، دانشگاه‌ها آموزش‌محور بودند و تمرکز اصلی بر آموزش بود. پس از آن، پژوهش نقش بسیار پررنگی پیدا کرد؛ تا جایی که گاهی به دلیل تمرکز بیش از حد بر پژوهش، نگرانی‌هایی بابت کاهش کیفیت آموزش ایجاد شد. این اتفاق دقیقاً در دانشگاه‌های خارجی نیز رخ داده است؛ یعنی اولویت و کیفیت آموزش پایین‌تر از پژوهشی است که برای دانشگاه، استاد و آزمایشگاه درآمدزایی دارد. در نهایت هم نسل سوم یا همان دانشگاه‌های کارآفرین در جهان مطرح



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

تحلیل امیرکشورزاد از آینده خدمات مالیاتی دیجیتال ایران

هوش مصنوعی پشت درهای نظام مالیاتی

نظام مالیاتی بیش از هر زمان دیگری با فن آوری، داده و سامانه‌های هوشمند گره خورده است. با این حال، موفقیت این تحول تنها به توسعه زیرساخت‌ها وابسته نیست. آنچه کیفیت اجرای قانون را تعیین می‌کند، نحوه تعامل میان دولت، بخش خصوصی و مودیان است. امیرکشورزاد، مدیرعامل شرکت معتمد مالیاتی کیسان، در این گفتگو با تکیه بر تجربه عملی این شرکت در ارائه خدمات مالیاتی، از چالش‌های امروز نظام مالیاتی، آینده شرکت‌های معتمد، نقش هوش مصنوعی و الزامات توسعه این اکوسیستم می‌گوید.

■ مهم‌ترین چالش نظام مالیاتی کشور را چه می‌دانید؟

مهم‌ترین چالش نظام مالیاتی کشور، اعتماد است. در سال‌های اخیر، زمان و انرژی قابل توجهی صرف تدوین قوانین، طراحی سامانه‌ها، توسعه زیرساخت‌ها و ایجاد فرایندهای نظارتی شده است. این اقدامات همگی ضروری و ارزشمند هستند؛ اما تجربه ما در کیسان نشان می‌دهد بدون اعتماد، هیچ یک از این ابزارها به نتیجه مطلوب نخواهند رسید. معمولاً وقتی از نظام مالیاتی صحبت می‌شود، توجه افراد به سمت قوانین، نرخ‌های مالیاتی یا سامانه مودیان می‌رود، در حالی که مساله اصلی، احساس مودی نسبت به نظام مالیاتی است؛ این که آیا آن را قابل پیش‌بینی، منصفانه و قابل اعتماد می‌دانند یا خیر. هرچه این اعتماد بیشتر باشد، اجرای قانون نیز آسان‌تر خواهد بود. در مقابل، اگر اعتماد شکل نگیرد، حتی دقیق‌ترین قوانین و پیشرفته‌ترین سامانه‌ها نیز اثربخشی لازم را نخواهند داشت. اعتماد جایگزین قانون نیست، بلکه زمینه اجرای موثر آن را فراهم می‌کند.

■ این نگاه بر چه تجربه‌ای استوار است؟

در کیسان تاکنون بیش از ۸۰ هزار مودی از خدمات ما استفاده کرده‌اند، بیش از ۶۰۰ میلیون صورتحساب الکترونیکی از طریق زیرساخت‌های ما پردازش شده و امروز بیش از ۵۰ درصد سهم بازار شرکت‌های معتمد مالیاتی در اختیار کیسان است. این حجم از تعامل با مودیان، شناخت دقیقی از دغدغه‌ها، انتظارات و چالش‌های واقعی آن‌ها برای ما ایجاد کرده است. یکی از مهم‌ترین نتایج این تجربه، آن است که بخش قابل توجهی از مشکلات، نه از مقاومت مودیان در برابر قانون، بلکه از ابهام، بی‌اعتمادی و پیچیدگی در اجرای آن ناشی می‌شود. بسیاری از مودیان تمایل دارند تکالیف قانونی خود را به درستی انجام دهند؛ اما وقتی فرایندها پیچیده، متغیر یا غیرقابل پیش‌بینی باشد، این انگیزه به تدریج کاهش پیدا می‌کند.

به همین دلیل، هرچه تجربه مودی از تعامل با نظام مالیاتی بهبود پیدا کند، بخش قابل توجهی از مشکلات نیز به صورت طبیعی برطرف خواهد شد.

■ مهم‌ترین چالش‌های نظام مالیاتی در سال ۱۴۰۵ چیست؟

نخست، افزایش آگاهی مودیان نسبت به حقوق و تکالیف قانونی خود است. بخش قابل توجهی از فعالان اقتصادی، به ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط، تخصص مالیاتی ندارند و نمی‌توان انتظار داشت بدون آموزش و راهنمایی مناسب، همه الزامات قانونی را به درستی اجرا کنند. به همین دلیل، آموزش باید به یکی از ارکان اصلی نظام مالیاتی تبدیل شود. دوم، تقویت اعتماد مودیان به ثبات و عدالت در اجرای قوانین است. در سال‌های گذشته بارها شاهد تمديد مهلت انجام تکالیف قانونی یا تغییر زمان‌بندی اجرای مقررات بوده‌ایم. هرچند این تصمیم‌ها ممکن است با هدف کاهش فشار بر مودیان اتخاذ شده باشند؛ اما در بلندمدت این تصور را ایجاد می‌کنند که همواره امکان تعویق وجود دارد. در نتیجه، بخشی از مودیان انجام تکالیف خود را به امید تمديد دوباره به تعویق می‌اندازند. به همین دلیل، پیش‌بینی‌پذیر بودن اجرای قانون را به اندازه خود قانون مهم می‌دانم. سومین چالش، آمادگی زیرساخت‌های ارائه خدمات است. امروز انتظار مودیان از خدمات دیجیتال بیش از گذشته است. آن‌ها خدماتی سریع، پایدار، ساده و بدون مراجعه حضوری می‌خواهند و هر جا کیفیت خدمات با این انتظار فاصله داشته باشد، بخشی از بی‌اعتمادی نیز از همان نقطه شکل می‌گیرد.

■ آینده شرکت‌های معتمد مالیاتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اگر شرکت‌های معتمد در جایگاه فعلی باقی بمانند، آینده چندان روشنی در انتظار این صنعت نخواهد بود. در ابتدای اجرای قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مودیان، مهم‌ترین نیاز کشور ایجاد زیرساختی مطمئن برای صدور و ارسال

صورتحساب‌های الکترونیکی بود و شرکت‌های معتمد نیز نقش مهمی در تحقق این هدف ایفا کردند؛ اما امروز شرایط تغییر کرده است. با بلوغ زیرساخت‌ها، ارزش آفرینی دیگر صرفاً به ارسال اطلاعات محدود نمی‌شود، بلکه کیفیت خدماتی که به مودی ارائه می‌شود اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. شرکت‌های معتمد باید به سمت ارائه خدمات مالی دیجیتال حرکت کنند که انجام تکالیف قانونی برای مودیان ساده‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر شود. در غیر این صورت، به تدریج به ارائه‌دهندگان یک خدمت حداقلی تبدیل خواهند شد؛ اما اگر این تحول به درستی مدیریت شود، می‌توانند به یکی از ارکان اصلی اکوسیستم خدمات مالی کشور تبدیل شوند.

■ این تحول به چه الزاماتی نیاز دارد؟

نخستین گام، تغییر نگاه به شرکت‌های معتمد است. این ف نباید صرفاً مجری بخشی از فرایندهای سازمان امور مالیاتی باشند، بلکه باید به عنوان شرکای توسعه نظام مالیاتی شناخته شوند. این دو نگاه تفاوت اساسی با یکدیگر دارند. وقتی یک مجموعه صرفاً پیمانکار تلقی شود، تمرکز بیشتر بر کنترل و نظارت خواهد بود؛ اما اگر در جایگاه شریک توسعه قرار گیرد، هدف اصلی ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت مودیان و اجرای بهتر قانون خواهد بود. در نهایت، هر دو رویکرد یک هدف مشترک را دنبال می‌کنند و آن اجرای صحیح قانون است؛ اما مسیر رسیدن به این هدف متفاوت خواهد بود.

■ هوش مصنوعی چه نقشی در آینده خدمات مالیاتی خواهد داشت؟

هوش مصنوعی، یکی از مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی صنعت خدمات مالیاتی است. برخلاف تصویری که گاهی مطرح می‌شود، این فن آوری قرار نیست جایگزین نیروی انسانی باشد. مهم‌ترین کارکرد آن، ارتقای کیفیت خدمات است. امروز بسیاری از مودیان برای دریافت پاسخ یک سوال یا رفع یک ابهام، ناچارند با مرکز تماس ارتباط بگیرند



یا مدت زیادی منتظر پاسخ بمانند. هوش مصنوعی این امکان را فراهم می‌کند که بخش قابل توجهی از این خدمات، به صورت هوشمند، سریع و در تمام ساعات شبانه‌روز ارائه شود. از سوی دیگر، کاهش هزینه ارائه خدمات به شرکت‌ها اجازه می‌دهد خدمات متنوع‌تر و باکیفیت‌تری را با هزینه مناسب‌تر در اختیار مودیان قرار دهند که در نهایت به نفع کل نظام مالیاتی خواهد بود.

■ کیسان برای آینده چه برنامه‌ای دارد؟

هدف ما صرفاً حفظ جایگاه بزرگ‌ترین شرکت معتمد مالیاتی نیست. آنچه برای ما اهمیت دارد، تبدیل شدن به نخستین انتخاب مودیان برای دریافت خدمات مالیاتی است. ممکن است شرکتی سهم بازار بالایی داشته باشد؛ اما اگر نتواند رضایت مشتریان خود را حفظ کند، این جایگاه پایدار نخواهد ماند. در کیسان مسیر توسعه را بر سه اصل تنوع خدمات، پایداری زیرساخت‌ها و پشتیبانی باکیفیت استوار کرده‌ایم. ارتباط مودی با شرکت نباید به زمان صدور صورتحساب محدود شود. مودی باید اطمینان داشته باشد که در تمام مراحل انجام تکالیف قانونی، همراهی قابل اعتماد در کنار خود دارد. اگر بتوانیم چنین تجربه‌ای را برای مودیان ایجاد کنیم، رشد و توسعه شرکت نیز به صورت طبیعی محقق خواهد شد.

■ رقابت در بازار شرکت‌های معتمد مالیاتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

رقابت، اگر بر پایه قواعدی شفاف و پایدار شکل بگیرد، به نفع بازار و مودیان خواهد بود. یکی از دغدغه‌های جدی من، شکل‌گیری رقابت ناسالم و تغییرات مکرر در سیاست‌ها و مقررات است. سرمایه‌گذاری در حوزه فن‌آوری، ماهیتی بلندمدت دارد. هیچ شرکتی نمی‌تواند با چشم‌اندازی کوتاه‌مدت برای توسعه زیرساخت‌ها، جذب نیروی متخصص یا طراحی خدمات جدید برنامه‌ریزی کند. اگر قواعد بازی مدام تغییر کند، طبیعی است که انگیزه سرمایه‌گذاری نیز کاهش یابد. در عین حال، هر جا احتمال شکل‌گیری انحصار یا رفتارهای ضدرقابتی وجود داشته باشد، دولت باید نقش تنظیم‌گر خود را به درستی ایفا کند؛ اما در بازاری که ظرفیت رقابت سالم را دارد، کیفیت خدمات، نوآوری و رضایت مشتریان باید معیار اصلی موفقیت شرکت‌ها باشد. برقراری تعادل میان تنظیم‌گری هوشمند و رقابت سالم، یکی از عوامل کلیدی موفقیت این صنعت در سال‌های آینده خواهد بود.

■ اگر قرار باشد سه پیشنهاد به وزیر امور اقتصادی و دارایی یا رئیس کل سازمان امور مالیاتی ارائه دهید، مهم‌ترین پیشنهادهای شما چه خواهد بود؟

اولین پیشنهاد، بازتعریف نقش شرکت‌های معتمد است. این شرکت‌ها نباید صرفاً مجری بخشی از فرایندهای اجرایی یا مجموعه‌هایی

اعتماد میان مودی و نظام مالیاتی بیشتر باشد، هزینه‌های نظارت نیز کاهش پیدا می‌کند. زمانی که مودی احساس کند قانون شفاف است، اجرای آن قابل پیش‌بینی است و خدمات مناسبی برای انجام تکالیف خود دریافت می‌کند، همکاری او با نظام مالیاتی نیز افزایش خواهد یافت. در چنین شرایطی، بخش قابل توجهی از هزینه‌هایی که امروز صرف کنترل، پیگیری یا رفع اختلافات می‌شود، اساساً ایجاد نخواهد شد. به همین دلیل، اعتماد را در تقابل با نظارت نمی‌بینم. بلکه معتقدم اعتماد، اثربخشی نظارت را افزایش می‌دهد.

■ آینده نظام مالیاتی ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

آینده نظام مالیاتی کشور را امیدوارکننده می‌بینم. قانون پایه‌های فروشگاهی و سامانه مودیان، یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های تحول دیجیتال کشور بوده است. طبیعی است که اجرای چنین پروژه‌ای با چالش‌هایی همراه باشد؛ اما امروز نسبت به چند سال گذشته، از نظر شفافیت، دسترسی به اطلاعات و توسعه زیرساخت‌های فن‌آوری، در موقعیت بهتری قرار داریم. اکنون مرحله بعدی این تحول، ارتقای کیفیت خدمات است. اگر بتوانیم خدماتی ارائه کنیم که انجام تکالیف قانونی را برای مودیان ساده‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر کند؛ هم رضایت فعالان اقتصادی افزایش خواهد یافت و هم اهداف نظام مالیاتی با کیفیت بیشتری محقق می‌شود. در این مسیر، فن‌آوری‌های نوین، به ویژه هوش مصنوعی، می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. این فن‌آوری‌ها جایگزین نیروی انسانی نمی‌شوند؛ بلکه امکان ارائه خدمات دقیق‌تر، سریع‌تر، در دسترس‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر را فراهم می‌کنند. این فن‌آوری فرصتی برای ارتقای کیفیت خدمات و خلق ارزش بیشتر برای مودیان است. ■

تحت نظارت سازمان امور مالیاتی تلقی شوند، بلکه باید به عنوان شرکای توسعه نظام مالیاتی شناخته شوند. در بسیاری از کشورها، دولت‌ها تلاش می‌کنند بخش خصوصی را در ارائه خدمات عمومی توانمند کنند، زیرا هر جا بخش خصوصی بتواند خدمات باکیفیت‌تر و نوآورانه‌تری ارائه دهد، رضایت شهروندان نیز افزایش خواهد یافت. به همین دلیل، نظام مالیاتی کشور نیز باید در همین مسیر حرکت کند. دومین پیشنهاد، ایجاد ثبات و پیش‌بینی‌پذیری در اجرای برنامه‌هاست. اجرای هر قانون جدید به سرمایه‌گذاری، آموزش مودیان، توسعه زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت نیاز دارد. اگر زمان‌بندی اجرای تکالیف یا دامنه شمول قوانین به طور مداوم تغییر کند، همه بازیگران این اکوسیستم، از مودیان گرفته تا شرکت‌های معتمد و شرکت‌های نرم‌افزاری، با سردرگمی مواجه خواهند شد. داشتن یک برنامه مشخص و پایبندی به آن، حتی اگر اجرای آن دشوار باشد، به مراتب بهتر از تغییرات مکرر در برنامه‌هاست. سومین پیشنهاد، فراهم کردن زمینه‌ای برای توسعه خدمات شرکت‌های معتمد است. هرچه مودی خدمات بهتر، سریع‌تر و ساده‌تری دریافت کند، انگیزه بیشتری برای اجرای صحیح قانون خواهد داشت. در واقع، حمایت از توسعه خدمات شرکت‌های معتمد، حمایت از ارتقای کیفیت اجرای قانون است، نه صرفاً حمایت از یک صنعت.

■ برخی معتقدند نظام مالیاتی ایران بیش از اندازه بر کنترل و نظارت متمرکز شده است. آیا با این نگاه موافق هستید؟

کنترل و نظارت، بخش جدایی‌ناپذیر هر نظام مالیاتی است و نمی‌توان نقش آن را نادیده گرفت؛ اما پرسش این‌جاست که آیا صرفاً با گسترش ابزارهای کنترلی می‌توان به اهداف نظام مالیاتی دست یافت؟ پاسخ من منفی است. هرچه

روزشمار بازار طلا و کربیتو در بهار ۱۴۰۵



آبان تتر: ۵ برابر شدن
سقف برداشت تا ۵۰۰
میلیون تومان

۱۸

وال گلد: گزارش عملکرد
دوران جنگ؛ خرید بیش
از ۱۷۸ کیلوگرم طلا توسط
۲۹ هزار کاربر

۲۲

طلایین: ۱۴.۹ میلیارد
تومان واریز و ۱۵ میلیارد
تومان تسویه برای یک
کاربر طی روزهای جنگ

۲۳

ملّے گلد

ملّے گلد: رونمایی از
سرویس وام آنی

۵۲

نوبیتکس: لیست
شدن سه رمزارز جدید
AMUH و TNES,AMAZ

۵۸

دیجی پی و نقره سی:
همکاری در خرید نقره
اقساطی تا سقف ۱۰۰
میلیون تومان

۵۹

(N) نوبیتکس

نوبیتکس: پوشش زنده
نشست فدرال رزرو در
پنجمین رویداد «فدرال
افکت»

۲۷



طلایین: افتتاح سومین
شعبه در مجتمع کوروش
تهران

۲۷

طلایین: راه اندازی امکان
تحويل فیزیکی طلا در
زمان دلخواه

۲۸

طلایین: آغاز سلسله
وبینارهای اقتصادی

اردیبهشت

فروردین

۲۸



گالری تاج: دریافت
جایزه نقره ای بخش
طراحی جواهرات
۲۰۲۵ - ۲۰۲۶ ایتالیا

۲۸

(N) نوبیتکس

نوبیتکس: رونمایی از
محصول «اعتبار رمزارزی»

۲۸



ملّے: گزارش عملکرد
دوران جنگ؛ حفظ دارایی
توسط ۸۲ درصد کاربران

۱۹

نوبیتکس: حمایت از
ویژه نامه آموزشی «فلک»
با محوریت خلیج فارس

۱۲

نوبیتکس: راه اندازی
دریافت پاداش بدون
محدودیت با سرویس
«درآمد خودکار»

۲۰

ملّے: رشد ۳ برابری
خریداران طلا و شروع
مسیر پس انداز با کمپین
کارمزد صفر

۲۳

رمزینکس: راه اندازی
سرویس تامین مالی
رمزارزی برای کسب و کارها

۲۳

طلایین: افزایش سقف
خرید روزانه طلا به ۳
کیلوگرم

۵۱

ملّے: اجرای کمپین «از
نو برای پس انداز تو»

۵۱

ملّے گلد

ملّے گلد: صفر شدن
کارمزد معاملات طلا به
مدت ۳ روز

۵۱

نوبیتکس: آغاز کمپین
«آینده را طلا کوین»

۵۹



طلایین: گزارش عملکرد
دوران جنگ؛ اعمال
محدودیت برداشت تا
۵۰ میلیون تومان

۱۵



تترلند: انتشار گزارش
عملکرد دوران جنگ؛
۸۵۰۰ گفتگو در ۳۵ روز
بحران

۱۸

طلایین: معامله ۴۱۱
کیلوگرم طلا در اوج
بحران جنگ



پنج بزرگترین دارنده بیت کوین دارندگان بیت کوین در جهان

۲۱ میلیون نفر عضو باشگاه بیت کوین هستند؛ اما چه کسانی بیشترین بیت کوین را در سال ۲۰۲۶ در اختیار دارند؟



رتبه اول
ساتوشی ناکاموتو
۱,۱۰۰,۰۰۰



رتبه سوم
جیمز هاولز
۸,۰۰۰ بیت کوین



رتبه چهارم
مایکل سیلور
۱۷,۷۳۲ بیت کوین



رتبه پنجم
تیم درپر
۲۹,۶۵۶ بیت کوین



رتبه دوم
کامران و تایلر وینکلووس
۷۰,۰۰۰ بیت کوین
(مجموع دارایی هر دو نفر)

پیش‌بینی‌های ایمان الماسیان از آینده برندسازی و طراحی در صنعت طلا

داستان‌هایی از طلا

در بازار طلا، بسیاری از محصولات با هدف پاسخ به نیاز بازار طراحی می‌شوند؛ اما تاج از سال‌ها پیش مسیر متفاوتی را انتخاب کرده است. در این مجموعه، داستان هر محصول از یک ایده و روایت آغاز می‌شود و طراحی، بخشی از فرایند انتقال همان مفهوم است. ادامه دادن این مسیر در بازاری که همواره تحت تأثیر نوسان‌های اقتصادی، تغییر سلیقه مشتریان و رقابت شدید قرار دارد، تصمیم ساده‌ای نیست. تجربه تاج نشان می‌دهد که یک ایده زمانی می‌تواند به بخشی از هویت برند تبدیل شود که با استمرار، خلاقیت و توجه به جزئیات همراه باشد. ایمان الماسیان، مدیرعامل گروه طلای تاج، در این گفتگو از مسیر شکل‌گیری برند، نگاه این مجموعه به طراحی و برندسازی همچنین تأثیر جنگ و نوسانات اقتصادی بر مسیر فعالیت این کسب‌وکار می‌گوید.

■ برند تاج چگونه متولد شد؟

من و شرکایم از سال ۷۹ شروع به کار کردیم. آن زمان در حوزه کارت‌های اینترنت دیال آپ فعالیت داشتیم. بعدها با آمدن ای‌دی‌اس‌ال، وایرلس و فن‌آوری‌های جدید، کسب‌وکارمان منسوخ شد و همان‌جا مسیر ما از هم جدا شد. چند سالی هر کدام کسب‌وکار خودمان را داشتیم و مستقل فعالیت می‌کردیم. بعد از فوت پدرم، مدتی وارد شغل خانوادگی‌مان در حوزه پارچه و بازار تهران شدم. همیشه می‌گویم آن دوره برای من یک دانشگاه خیلی قدرتمند بود و مدیریت کسب‌وکار آموختم. البته همان‌جا هم ورزشکستگی را تجربه کردم و یکی از مهم‌ترین درس‌های زندگی حرفه‌ای‌ام را گرفتم. پس از آن در سال ۸۸ وارد کار ساخت پلاتین و طلا شدم و مدتی هم شاگرد یک طلاساز و طلافروش بودم. در واقع مسیر حرفه‌ای من از همان‌جا شکل گرفت. از طرف دیگر، شرکایم هم هر کدام جداگانه وارد این صنعت شده بودند. حدود یک سال و نیم تا ۲ سال هر کدام به صورت مستقل کار کردیم؛ اما بعد به این نتیجه رسیدیم که دوباره کنار هم همان همکاری قدیمی را از سر بگیریم. به نظرم نقطه عطف اصلی ما آغاز همکاری دوباره در سال ۸۹ بود. آن زمان نام مجموعه ما AJT مخفف نام خانوادگی شرکا بود؛ الماسیان و جعفری تهرانی. در آن مقطع بیشتر در حوزه پخش طلا فعالیت می‌کردیم و محصولات را به مغازه‌داران و بنکداران عرضه می‌کردیم. آن زمان هنوز با مفهوم برندسازی به شکل امروز آشنا نبودیم و طبیعتاً نام برند هم برایمان اهمیت فعلی را نداشت. با تولید محصولات چرم و طلا تصمیم گرفتیم وارد فضای برندسازی شویم. همان زمان بود که تصمیم گرفتیم نام AJT را به تاج تغییر دهیم. در واقع، از سال ۱۳۹۱ نام تاج شکل گرفت. همزمان، همکاری ما با چرم درسا آغاز شد. بیشتر مشتریانمان تهران بودند؛ اما در شهرستان‌ها هم مشتری

داشتیم. در ابتدای همکاری، فقط قطعات چرمی مورد نیازمان را از درسا تهیه می‌کردیم. حجم سفارش‌ها هم کم نبود؛ گاهی پنج تا شش هزار قطعه چرم به درسا سفارش می‌دادیم. همین موضوع باعث همکاری مشترک و فروش محصولاتمان در فروشگاه‌های درسا شد. به این ترتیب، برند «تاج درسا» متولد شد. حدود ۱۵ متر از فضای فروشگاه‌های درسا به محصولات تاج درسا اختصاص پیدا کرد و مسیر تازه‌ای برای ما آغاز شد. این همکاری، پله‌های پیشرفت ما در حوزه برندسازی را هموارتر کرد و باعث شد مسیر رشد را سریع‌تر طی کنیم. در تمام این سال‌ها هم تلاش کردیم از حضور مدیران و پرسنل درسا در کنار خودمان بیشترین استفاده را ببریم. راهنمایی‌هایی که از مجموعه درسا گرفتیم، برای ما بسیار ارزشمند بود و سعی کردیم از این همراهی برای توسعه و رشد بهتر برند تاج استفاده کنیم.

■ ویژگی متمایز برند تاج چیست؟

تمایز هر برند را باید در شخصیت بنیان‌گذاران آن جست‌وجو کرد. آنچه در ذات موسسان یک برند وجود دارد، به مرور در خود برند هم نمود پیدا می‌کند. من همیشه به صداقت پایبند بوده‌ام و فکر می‌کنم مهم‌ترین ویژگی برند تاج همین است که در هویت برنتمان دیده می‌شود.

■ یکی از ویژگی‌های شاخص تاج، طراحی‌های خاص و روایت‌محور است. این نگاه داستان‌پردازانه از کجا شکل گرفت؟

سخت‌ترین بخش در صنف سنتی طلا، طراحی و خلق مستمر محصول جدید است. محدودیت‌های موجود در ایده‌پردازی و طراحی باعث می‌شود ارائه مداوم محصولات تازه و متفاوت، فرایندی پیچیده و دشوار باشد. ما در مقطعی به این نتیجه رسیدیم که اگر بخواهیم مانند بسیاری از برندها وارد رقابت بر سرکاهش اجرت و قیمت شویم، به ناچار باید از کیفیت کار

کم کنیم که برای ما خط قرمز است. بنابراین تصمیم گرفتیم به جای رقابت قیمتی، با بهترین متریکال و بالاترین کیفیت روی طراحی تمرکز کنیم. در این سال‌ها، با طراحان خلاق بسیاری آشنا شدیم که با همراهی تعدادی از آن‌ها، دپارتمان طراحی مجموعه را راه‌اندازی کردیم. این تصمیم یکی از ارزشمندترین اقدام‌هایی بود که باعث شد مسیر طراحی روایت‌محور را جدی‌تر دنبال کنیم. بیشتر برندها بخشی از محصولات‌شان را خودشان طراحی می‌کنند و بخش عمده تولیدات‌شان برگرفته از طرح‌های موجود یا نمونه‌های برندهای بین‌المللی است. ما هم در گذشته چنین محصولاتی داشتیم؛ اما به این نتیجه رسیدیم که اگر قرار است متمایز باشیم، باید از تولید طرح‌های کپی فاصله بگیریم. به همین دلیل بر طراحی اختصاصی تمرکز کردیم. البته این مسیر هزینه‌بر و چالش‌برانگیز است. متقاعد کردن مشتری برای خرید یک طرح خاص، از فروش محصولات عامه‌پسند سخت‌تر است. بسیاری از مشتریان به دنبال مدل‌های شناخته شده مانند ونکیلف یا کارتی‌ر هستند؛ اما ما روی مسیر خودمان ایستادیم، صبر کردیم و به آن وفادار ماندیم. امروز خوشحالیم که تاج به عنوان یک برند طراحی‌محور شناخته می‌شود. برای تمام طراحی‌هایمان یک روایت مجزا و متفاوت داریم. شعار برند ما «تاج؛ داستان‌هایی از طلا» است. گاهی ابتدا داستان شکل می‌گیرد و بر اساس آن محصول را طراحی می‌کنیم و گاهی هم پس از خلق محصول، روایت آن شکل می‌گیرد. در هر صورت، تمام محصولات ما نام اختصاصی خودشان را دارند؛ نامی که متناسب با داستان و هویت همان محصول انتخاب شده است.

■ به نظر می‌رسد یکی از نقاط قوت برند تاج، تیم طراحی آن است. طراحان مجموعه را بر چه اساسی انتخاب می‌کنید؟

مهم‌ترین ویژگی یک طراح، خلاقیت است. البته شناخت مساله‌های فنی مربوط به ساخت



فکر افتادیم که شخصیت‌های ایرانی را هم وارد محصولات مان کنیم. بر همین اساس، انگشتی با نام «میراث» طراحی کردیم. در این انگشت از نگهبانان ایران الهام گرفتیم؛ برای مثال، فردوسی را به عنوان نگهبان زبان فارسی، آرش کمانگیر را به عنوان نگهبان مرزهای ایران و سیاوش را به عنوان نگهبان عشق در این اثر روایت کردیم. همزمان با شکل گرفتن این ایده، طراحی «دستبند ایران» هم آغاز شد.

■ طراحی دستبند ایران چه تفاوتی با دیگر محصولات شما داشت؟

برای طراحی دستبند ایران واقعا زمان زیاد و تمرکز ویژه‌ای گذاشته شد. طراحی این اثر بیش از ۱۸ ماه طول کشید؛ در حالی که بعضی از محصولات تاج در کمتر از یک هفته طراحی، نمونه‌سازی و آماده تولید می‌شوند. این دستبند از ۸۲۴ قطعه مونتاژی تشکیل شده است که یک اثر واحد را ساخته‌اند. در طراحی آن از ۱۷ بنای تاریخی و معاصر ایران استفاده کرده‌ایم تا نشان دهیم ایران از کجا به کجا رسیده و همچنان مسیر رشد خود را نیز ادامه می‌دهد. به عبارتی، قصد داشتیم این دستبند به نماد ارزش ایرانی بودن ما تبدیل شود.

■ چه شد که تصمیم گرفتید دستبند ایران را در یک رقابت بین‌المللی شرکت دهید؟

استقبال ویژه از این دستبند، ارزش شرکت در بخش طراحی جواهرات مسابقه A Design Award ایتالیا را داشت. البته این مسیر اصلا ساده نبود چرا که چند روز پس از ارسال ایمیل‌های اولیه، جنگ آغاز شد. با

تولید داریم که فقط باید به موقع وارد مرحله ساخت شوند. البته همکاری ما فقط به دیارتمان داخلی محدود نیست. با طراحان بیرون از مجموعه نیز همکاری می‌کنیم. برای مثال، خانم مرسا حبیبی که آتلیه طراحی مرسا را با چندین طراح اداره می‌کنند، سال‌هاست که با ما هم همکاری دارند.

■ یکی از آثار شاخص شما «انگشت ایران» و پس از آن «دستبند ایران» است. ایده شکل‌گیری این مجموعه از کجا آغاز شد؟

حدود ۱۰ سال پیش که با خانم مرسا حبیبی آشنا شدیم، ایشان انگشتی برای ما طراحی کردند که نام آن را انگشت ایران گذاشتیم. در طراحی این انگشت، هفت بنای شاخص ایران جای گرفته بود و با استقبال بسیار خوبی از سوی مشتریان روبه‌رو شد. بسیاری احساس می‌کردند با این انگشت می‌توانند ایرانی بودن‌شان را نشان دهند. حدود هفت یا هشت سال بعد، با توجه به استقبالی که از انگشت ایران شده بود، دوست داشتیم محصول جدیدی بر پایه همان ایده طراحی کنیم. با خودمان گفتیم اگر در یک انگشت هفت بنا جا می‌شود، شاید در یک دستبند بتوان تعداد بیشتری از بناهای ایران را گنجاند. از طرف دیگر، به این



طلا نیز اهمیت دارد که شاید همه طراحان از همان ابتدا اطلاعات زیادی درباره آن نداشته باشند. وقتی وارد مجموعه ما می‌شوند و در فرایند کار قرار می‌گیرند، به مرور آشنا می‌شوند. واقعیت این است که هر طرح و مدلی را نمی‌توان با فلز طلا ساخت. طراح باید این محدودیت‌ها را بشناسد. البته بعضی از طراحان از قبل در این حوزه تجربه دارند و این موضوع کار ما را جلو می‌اندازد. در این شرایط، تعامل با آن‌ها راحت‌تر است و طرح‌ها هم سریع‌تر به مرحله تولید می‌رسند. امروز تعداد ایده‌هایی که در مجموعه تولید می‌شود، آن‌قدر زیاد است که گاهی زمان تولید از حجم ایده‌ها عقب می‌ماند. هر طرح جدیدی که بخواهیم وارد مراحل تولید کنیم، ناخودآگاه باید بخشی از ظرفیت تولید را از طرح‌های قبلی بگیریم؛ در حالی که حتی طرحی که شش ماه از تولیدش گذشته، هنوز قدیمی محسوب نمی‌شود. همچنان فروش دارد و مشتری آن را می‌خواهد. به همین دلیل نمی‌توانیم به راحتی آن را کنار بگذاریم و فقط طرح جدید را جایگزین کنیم. طراحی‌های کاملا ایرانی که حاصل فکر و خلاقیت خودمان است، باعث شد انگیزه تیم طراحی هم بیشتر شود. امروز طراحان ما با اشتیاق بیشتری ایده می‌دهند و خوشبختانه حجم زیادی ایده آماده

دستبند ایران،
از ۸۲۴ قطعه
مونتاژی تشکیل
شده است. در
طراحی آن از ۱۷ بنای
تاریخی و معاصر
ایران استفاده
کرده‌ایم تا نشان
دهیم ایران از کجا
به کجا رسیده و
همچنان مسیر رشد
خود را نیز ادامه
می‌دهد



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

بته‌جقه یا گل لوتوس استفاده کرده‌ایم. احساس می‌کنم مردم به این نمادها علقه و دل‌بستگی خاصی دارند. ما هم سعی کرده‌ایم این علاقه را در طراحی محصولاتمان منعکس کنیم. البته بخشی از محصولات ما کاملاً مدرن هستند. این آثار نتیجه خلاقیت و ایده‌پردازی طراحان مجموعه‌اند؛ ایده‌هایی که از ذهن خودشان شکل گرفته و بعد وارد مرحله طراحی و تولید شده‌اند. از همان ابتدا هم چیزی که از تیم طراحی خواسته‌ایم، این بوده که محصولات خلق کنند که حاصل فکر و خلاقیت خودشان باشد. برای مثال، کالکشنی به نام «گیتی» بر پایه چهار عنصر اصلی طبیعت؛ آب، باد، خاک و آتش داریم. در ساخت آن از «پرسیلین» متریالی که به چینی و رزین شباهت دارد؛ اما مقاوم‌تر است و دیرتر می‌شکند، استفاده کردیم. این متریال را با طلا ترکیب کردیم و چهار عنصر طبیعت را در طراحی آن به کار بردیم. احساس ما این بود که این عناصر، هم به طبیعت برمی‌گردند و هم بخشی از وجود و ذات انسان هستند.

■ در فضای رقابتی امروز که تقریباً در هر حوزه‌ای برندهای متعددی فعالیت می‌کنند، حفظ کیفیت و تداوم هویت یک برند چه چالش‌هایی برای شما داشته است؟
برای ساختن یک برند و مهم‌تر از آن حفظ و استمرارش، اعتماد میان شرکا، پرسنل و تامین‌کنندگان اهمیت ویژه‌ای دارد. من و شرکایم بارها از خواسته‌های شخصی‌گذشتیم و به نظر شریک مقابل‌مان احترام گذاشتیم. همین احترام متقابل باعث شد از همان روز اول، یک تعامل واقعی بین ما شکل بگیرد. این تعامل فقط بین شرکا نماند. از همان روزی که کارمان را شروع کردیم، هر نیرویی که به مجموعه اضافه می‌شد، همین حس همدلی، اعتماد و رفاقت را تجربه می‌کرد و به‌تدریج بخشی از همین فرهنگ شدند. فکر می‌کنم همین موضوع، امروز به یکی از ستون‌های اصلی برند تاج تبدیل شده است؛ این‌که حالا با بیش از ۱۰۰ پرسنل، توانسته‌ایم یک اتحاد و همدلی ارزشمند را در مجموعه حفظ کنیم و همه خودشان را عضوی از این خانواده بدانند.

قبل همان زمان را برای رونمایی انتخاب کرده بودیم، بدون این‌که بدانیم چنین اتفاقی قرار است رخ بدهد. جنگ را پشت سر گذاشتیم، برگشتیم و برنامه معرفی محصول را ادامه دادیم. فضای اجتماعی هم در استقبال از این محصول تأثیر داشت. از طرفی، دستبند ایران نسبت به سایر محصولات ما وزن بیشتری دارد و طبیعتاً قیمت آن هم بالاتر است. برای همین، در برنامه‌ریزی اولیه پیش‌بینی کرده بودیم که تا پایان سال ۱۴۰۴ بتوانیم حدود ۲۰۰ عدد از این دستبند را به فروش برسانیم؛ اما اتفاقی که افتاد، برای خودمان هم شگفت‌انگیز بود. ۲۰۰ عدد را در ۲ ماه اول فروختیم. این استقبال برای ما یک پیام مهم داشت؛ این‌که تمام زمانی که برای طراحی، اصلاح، صبر و حساسیت روی این محصول گذاشته بودیم، ارزش داشته است.

■ طراحی‌های تاج هم خلاقانه و متفاوت هستند و هم با سلیقه بازار ارتباط برقرار می‌کنند. این تعادل را چگونه ایجاد می‌کنید؟

واقعیت این است که سلیقه‌های مختلفی در بازار وجود دارد. بخشی از مشتریان حس ملی‌گرایی پررنگی دارند و طبیعی است که با محصولاتی مثل دستبند ایران ارتباط برقرار می‌کنند. در مقابل، گروه دیگری از مشتریان به برندهای معروف دنیا علاقه دارند. مثلاً امروز بسیاری دستبندهای ونکیلیف را دوست دارند و به دنبال همان سبک هستند. ما با خودمان گفتیم به جای این‌که همان محصول را تکرار کنیم، چه چیزی طراحی کنیم که هم سلیقه مردم را پوشش بدهد و هم هویت تاج را داشته باشد. نتیجه این نگاه، محصولی به نام «نورا» شد که از هشت تکنیک مختلف ساخت تشکیل شده است؛ در حالی‌که معمولاً در ساخت یک محصول از یک، دو یا نهایتاً سه تکنیک استفاده می‌شود. ما تلاش کردیم در کنار این پیچیدگی فنی، حس ایرانی بودن را هم در آن حفظ کنیم و در عین حال، به سلیقه و علاقه مخاطبان هم نزدیک باشیم. تقریباً در همه محصولاتمان همین نگاه را دنبال کرده‌ایم. در بسیاری از طراحی‌ها از نمادها و سمبل‌های ایرانی مانند

قطع اینترنت دیگر هیچ دسترسی نداشتیم. اصلاً نمی‌دانستیم پاسخی برای‌مان آمده یا نه. پس از اتصال به اینترنت هم مهلت ارسال مدارک تمام شد و امکان حضور در مسابقه نبود. با این حال در ایمیلی توضیح دادیم که درگیر شرایط جنگ بودیم و امکان دسترسی به اینترنت نبوده است. از آن‌ها خواهش کردیم اگر امکان دارد فرصتی دوباره به ما بدهند. آن‌ها هم در پاسخ نوشتند که شرایط ما را درک می‌کنند و می‌دانند در دوران جنگ چه سختی‌هایی را پشت سر گذاشته‌ایم. به همین دلیل سه روز دیگر به ما فرصت دادند تا مدارک را کامل و ارسال کنیم. پس از تعطیلات، نتیجه مسابقه اعلام شد و خبر دادند که مقام دوم را به دست آورده‌ایم. برای ما این فقط یک جایزه نبود؛ دو سال زحمت نتیجه داده بود. البته در داخل کشور آن‌طور که انتظار داشتیم، از ما حمایت نشد. هنوز هم از طرف بعضی نهادها و حتی اتحادیه، آن‌طور که باید به این دستاورد توجه نشده است. متأسفانه خیلی از همکاران، دستبند ما را با بدترین کیفیت کپی کردند. حتی از برخی خواهش کردیم و گفتیم ما برای خلق این اثر زمان، انرژی و هزینه گذاشته‌ایم. این‌که کسی بدون ایده‌پردازی، طرح را با کیفیت پایین تولید کند، اتفاق خوبی نیست. ما لایق این هستیم که بهترین‌ها را خودمان خلق کنیم و از دل فرهنگ و هویت‌مان محصول جدید بسازیم، نه این‌که فقط با نمونه‌برداری به سراغ کپی برویم. با همه این‌ها، دریافت جایزه از یک رویداد معتبر بین‌المللی برای ما افتخار بزرگی بود. زحمت‌هایی که برای دستبند ایران کشیده بودیم، در جهان دیده شد.

■ به نظر می‌رسد زمان رونمایی از این محصول هم در موفقیت آن بی‌تأثیر نبود. این انتخاب آگاهانه بود یا شرایط، مسیر دیگری را برای شما رقم زد؟

از همان ابتدا می‌دانستیم دستبند ایران محصول متفاوتی است و به همین دلیل برای معرفی آن حساسیت زیادی داشتیم. مدت‌ها درباره زمان رونمایی آن فکر می‌کردیم و می‌خواستیم به بهترین شکل ممکن این محصول را به مشتریان خود معرفی کنیم. حتی در آخرین مراحل کار، احساس کردیم باید جزئیات ظریفی به دستبند اضافه کنیم و همین موضوع باعث شد دوباره نمونه‌سازی انجام شود. با این‌که همه مراحل قالب‌سازی و نمونه‌سازی را پشت سر گذاشته بودیم، دوباره بخشی از کار را از ابتدا انجام دادیم. روی کیفیت کار ایستادیم و حاضر نشدیم از چیزی که مدنظرمان بود کوتاه بیایم. جالب این‌جاست که همه این اتفاق‌ها، ناخواسته باعث شد محصول در بهترین زمان ممکن معرفی شود. درست در همان مقطع، جنگ دوازده‌روزه اتفاق افتاد و بعد از آن حس تعلق به ایران و ایرانی بودن در میان مردم خیلی پررنگ‌تر شد. ما از

برایش تهیه کردم. وقتی گردنبد را انداخت، برق خوشحالی را در چشم‌هایش دیدم. همان لحظه احساس کردم چیزی که دنبالش بود، از طریق طراحی خودمان هم به دست آورده است. برای من آن لحظه، نشانه‌ای بود از این که نسل زد هم می‌تواند با طراحی‌های تاج ارتباط برقرار کند. از سوی دیگر، سال گذشته تلاش کردیم برخی رویدادها را در فضاهایی برگزار کنیم که مخاطبان اصلی آن‌ها نسل زد بودند تا بازخورد این گروه را ارزیابی کنیم. واکنش آن‌ها بسیار مثبت بود و محصولاتمان را دوست داشتند. البته این که امروز تا چه اندازه امکان خرید این محصولات را داشته باشند، موضوع دیگری است. در حال حاضر، عمده مشتریان ما در بازه سنی ۲۵ تا ۴۵ سال قرار دارند و طبیعی است که قدرت خرید بیشتری داشته باشند. امیدواریم نسل جدید هم در آینده به مشتریان وفادار تاج تبدیل شود.

■ با توجه به شرایط اقتصادی فعلی، چشم‌انداز و برنامه برند تاج برای سال ۱۴۰۵ چیست؟

ما همیشه برای برندمان برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت داشته‌ایم. البته واقعیت این است که به واسطه اتفاقی‌هایی که در جامعه رخ می‌دهد، خیلی وقت‌ها برنامه‌ها دقیقاً آن‌طور که طراحی کرده‌ایم پیش نمی‌رود و ناچار می‌شویم آن‌ها را تغییر بدهیم. به نظر من، یکی از ویژگی‌های استراتژی خوب همین است که بتواند خود را با شرایط جدید، در بلندمدت و کوتاه‌مدت تطبیق دهد. از ابتدای سال گذشته، نگاه بسیار مثبتی به شش ماه دوم سال ۱۴۰۵ داشتیم. طبیعتاً کسی نمی‌توانست پیش‌بینی کند که اعتراضات، جنگ یا نوسانات شدید، قیمت طلا را این اندازه تغییر می‌دهد. این اتفاق‌ها قابل پیش‌بینی نیستند که بتوان از قبل برای زمان وقوع‌شان برنامه‌ریزی کرد. با این حال، تمام برنامه‌های ما از تعداد شعبه‌هایی که قرار بود راه‌اندازی کنیم تا طراحی محصولات جدید و برنامه‌های توسعه برند برای سال ۱۴۰۵ از قبل مشخص شده بود. طبیعتاً اتفاقی‌هایی که پیش آمد، بخشی از این برنامه‌ها را با تاخیر مواجه کرد. از سال ۹۷ به بعد، اقتصاد کشور شرایط بسیار سختی را پشت سر گذاشت و همه ما در کسب‌وکارها با دشواری‌های زیادی روبه‌رو بودیم. امیدوارم سختی‌هایی که طی چند سال گذشته تجربه کرده‌ایم، جبران شود. همچنین چشم‌اندازی که برای سال ۱۴۰۵ پیش‌بینی کرده‌ایم، محقق و شرایط برای همه کسب‌وکارها بهتر شود. یکی از اهداف ما ورود به بازارهای بین‌المللی است. برنامه‌ریزی ما این بود که در سال ۱۴۰۵ به ثبات خوبی در حوزه بین‌الملل برسیم؛ اما احتمالاً این هدف با کمی تاخیر محقق خواهد شد. با این حال، همچنان ورود به بازارهای بین‌المللی یکی از مهم‌ترین برنامه‌های توسعه برند تاج است و امیدواریم امسال بتوانیم آن را عملی کنیم. ■

هم بتواند بخشی از بازار را به دست بیاورد و هم حس خوب به مردم منتقل کند. همیشه در مجموعه می‌گوییم ما صرفاً طلافروش نیستیم. بیش از این که بخواهیم طلا بفروشیم، دوست داریم حس ارائه بدهیم. نمی‌خواهیم بگوییم حس می‌فروشیم؛ اما واقعاً دوست داریم یک حس خوب به مشتری منتقل کنیم. طبیعی است که برای خلق آن حس، هزینه می‌کنیم، زمان می‌گذاریم و کیفیت را بالا نگه می‌داریم و در نهایت هم اجرت آن را می‌گیریم.

■ بخشی از مخاطبان شما نسل زد هستند. اگر بخواهید محصولات تاج را برای این نسل بازتعریف کنید، روی چه ویژگی‌هایی بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنید؟

یکی از مهم‌ترین موضوع‌هایی که امروز روی آن تمرکز کرده‌ایم، نسل زد است چرا که علاقه داریم حداقل اسم تاج را بشناسد و با طراحی‌ها و هویت برند ما آشنا شود. طلا، متریالی است که شاید برای نسل زد هنوز به اندازه نسل‌های قبل، در اولویت نباشد یا آن حس و نگاه نسل‌های قبلی را نسبت به طلا نداشته باشند. من دو دختر ۱۳ و هفت ساله دارم. دختر ۱۳ ساله‌ام نسل زد محسوب می‌شود و خیلی از محصولات ما را دوست دارد، از آن‌ها استفاده می‌کند و لذت می‌برد. خاطرم است یک بار اصرار داشت گردنبدی از یک برند بین‌المللی برایش بخرم؛ برندی که نمونه‌های کمی آن در بازار فراوان است؛ اما من همیشه مخالف کپی بوده‌ام. به او گفتم من حاضر نیستم نمونه کپی آن محصول را بخرم اما آنقدر اصرار کرد که گردنبد را برایش خریدم. بعد از مدتی یکی از گردنبندهای خودمان را

■ در سال‌های اخیر، نوسانات قیمت، اعتراضات و حتی جنگ، کسب‌وکارها را با چالش‌های مختلفی روبه‌رو کرده است. این بحران‌ها بر رفتار مشتریان شما هم اثر گذاشته‌اند؟

در صنف ما، به علت متریالی که با آن کار می‌کنیم، تقریباً هر نوع چالشی می‌تواند برای مان احساس خطر ایجاد کند. از نوسانات قیمت طلا که ما هر روز و حتی ثانیه به ثانیه با آن در ارتباط هستیم و مستقیم روی رفتار خرید مشتری تاثیر می‌گذارد، تا اتفاق‌های بزرگ‌تری مثل جنگ، اعتراضات و هر مساله‌ای که در سال‌های گذشته تجربه کرده‌ایم؛ اما چیزی که از همان ابتدا سعی کردیم به آن پایبند بمانیم، این بود که هر زمان بازار دچار رکود شد، ما متوقف نشویم. سعی کردیم بسیار سریع برنامه‌های مان را تغییر دهیم و متناسب با همان شرایط تصمیم بگیریم. مثلاً وقتی جنگ شروع شد، با خودمان گفتیم اگر این شرایط ۲ ماه طول بکشد، ما باید برای همان مدت برنامه داشته باشیم. فکر کردیم از دل این شرایط چه فرصت‌هایی می‌توانیم به دست بیاوریم. بررسی کردیم که چه بخش‌هایی از زیرساخت مجموعه ایراد دارد و حالا که فروش کمتر شده، بهترین زمان است تا آن‌ها را اصلاح کنیم. از طرف دیگر، همان زمانی که خیلی‌ها منتظر بودند ببینند چه اتفاقی می‌افتد و در بالاتر کیفی به سر می‌بردند، ما طراحی محصولات جدید را شروع کردیم؛ محصولاتی که با فضای جامعه و حال و هوای آن روزها ارتباط داشته باشند. مطمئن بودیم هیچ بحرانی همیشگی نیست و بالاخره تمام می‌شود. قصد داشتیم وقتی بازار دوباره به جریان افتاد، محصول جدیدی برای عرضه داشته باشیم؛ محصولی که



تحلیل سمانه اصغریان از وضعیت بازار طلا در سال ۱۴۰۵

بازار طلا در آزمون نقدشوندگی

در بازار طلا، مساله تنها به خرید دارایی و حفظ ارزش آن محدود نمی‌شود. در بخش مهمی از این بازار، پرسش‌هایی درباره نحوه احراز اصلت، ثبت مالکیت، سازوکار بازخرید و امکان دسترسی به دارایی در زمان نیاز مطرح است. تجربه جنگ اخیر نیز اهمیت این مسائل را بیش از گذشته نمایان کرد؛ به ویژه زمانی که برای بخشی از دارندگان طلا، نقد کردن دارایی به یک نیاز فوری تبدیل شد. سمانه اصغریان، مدیرعامل اکسیراز، در این گفتگو درباره تجربه این مجموعه در شرایط بحرانی، چالش‌های مالکیت و نقدشوندگی طلا همچنین مسیر توسعه این کسب‌وکار می‌گوید.

■ چه نیازی در بازار طلا باعث تولد اکسیراز شد؟

اگر بخواهم از نقطه شروع اکسیراز صحبت کنم، باید به سابقه ۶۰ ساله خانواده در صنعت طلا برگردم که باعث شد اکسیراز از بیرون بازار و صرفاً با یک ایده تکنولوژیک وارد این حوزه نشود. ما سال‌ها با سازوکار بازار طلا، پیچیدگی‌های آن، فرصت‌ها و البته مسائلی که خریداران با آن مواجه هستند، از نزدیک دست‌وپنجه نرم کردیم. ایده اکسیراز از یک سوال ساده شکل گرفت؛ چرا افراد نباید بتوانند متناسب با توان مالی خود، بخشی از ثروت‌شان را در قالب یک دارایی واقعی و ملموس در اختیار داشته باشند؟ طلا از این نظر ویژگی متفاوتی دارد. برخلاف بسیاری از اشکال ثروت، می‌توان مالکیت آن را به شکل فیزیکی تجربه کرد. از همین‌جا مفهوم لمس ثروت برای ما شکل گرفت؛ این‌که برای مالک شدن یک دارایی واقعی، الزاماً به سرمایه بسیار بزرگی نیاز نیست؛ اما خیلی زود مشخص شد که مساله فقط خرید طلا نیست. وقتی فردی طلا می‌خرد، پرسش‌های دیگری هم مطرح می‌شود. عیار و وزن دقیق چیست؟ اصلت را چگونه می‌توان بررسی کرد؟ مالکیت چگونه ثبت می‌شود؟ و اگر روزی فرد تصمیم به فروش گرفت، چه مسیری برای نقد کردن دارایی خود دارد؟ به همین دلیل تلاش کردیم مساله را فراتر از فروش یک شمش ببینیم و کل چرخه مالکیت را در نظر بگیریم. مساله اصلی، ساختن تجربه‌ای قابل اتکاتر از مالکیت طلاست؛ از لحظه‌ای که فرد تصمیم می‌گیرد بخشی از سرمایه خود را به این دارایی تبدیل کند تا زمانی که ممکن است سال‌ها بعد بخواهد آن را تحویل بگیرد یا نقد کند.

■ جنگ و شرایط بحرانی اخیر چه تغییری در رفتار مردم نسبت به طلا و دارایی‌های‌شان ایجاد کرد؟

جنگ برای ما یک آزمون واقعی بود. نه فقط از نظر عملیاتی، بلکه برای این‌که ببینیم وقتی شرایط کاملاً از حالت عادی خارج می‌شود، امنیت و اعتماد در عمل چه معنایی پیدا

یک قطعه طلا نیست بلکه هویت مشخص و قابل پیگیری دارد. در همان دوره تعداد اعضای خانواده اکسیراز هم رشد قابل توجهی داشت و بخشی از افراد جدید حتی صرفاً برای خرید وارد نشده و فقط ثبت نام کرده بودند. این موضوع نشان می‌داد که در شرایط بحران، مردم بیش از همیشه دنبال ساختاری قابل اتکا و پیگیری برای دارایی‌های‌شان هستند. امنیت یک مفهوم تبلیغاتی نیست. امنیت در لحظه‌ای معنا پیدا می‌کند که شرایط عادی از بین رفته باشد. برای ما، جنگ نشان داد اعتماد چیزی نیست که فقط با محصول ساخته شود؛ باید در سخت‌ترین شرایط هم بتوان از آن مراقبت کرد. البته درست نیست که جنگ را از زاویه رشد کسب‌وکار روایت کنیم. پشت این اتفاق، خانواده‌هایی بودند که تحت فشار قرار گرفتند و افرادی که ناچار شدند برای تأمین زندگی خود دارایی‌شان را بفروشند. این بخش از ماجرا بسیار مهم‌تر از هر عددی است.

■ چرا بر مالکیت و امکان تحویل فیزیکی طلا تأکید می‌کنید؟

مساله ما از ابتدا، دیجیتالی بودن تجربه خرید و مدیریت طلا بود؛ اما این به معنی دیجیتالی شدن دارایی نیست. در خرید طلای آب شده، فرد در نهایت با یک دارایی فیزیکی مواجه است؛ اما موضوعاتی مانند احراز اصلت، عیارسنجی، نگهداری و فروش آن می‌تواند برای بسیاری از افراد پیچیده باشد. از طرف دیگر، در مدل‌های کاملاً دیجیتالی ممکن است ارتباط کاربر با دارایی فیزیکی کم‌رنگ شود و در نهایت چیزی که در اختیار اوست، بیشتر یک عدد یا اعتبار در حساب کاربری باشد. ما تلاش کردیم این فاصله را کمتر کنیم. یعنی تجربه کاربری ساده و دیجیتالی باشد؛ اما پشت آن یک دارایی فیزیکی مشخص وجود داشته باشد که مالکیتش برای فرد ثبت شده است. در این مدل، در کنار طلای فیزیکی، سازوکار احراز اصلت و مالکیت هم اهمیت پیدا می‌کند. شناسنامه و گواهی، هولوگرام امنیتی،

می‌کنند. یکی از رخدادهای مهم، تغییر نگاه مردم به دارایی بود. در شرایط بحران، افراد بیش از گذشته بخشی از سرمایه‌شان را به دارایی قابل حمل، در دسترس و مستقیماً تحت مالکیت خود تبدیل می‌کنند. وقتی زیرساخت‌های مالی و اقتصادی دچار اختلال شوند، داشتن دارایی فیزیکی برای بعضی افراد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ اما اتفاق مهم‌تر برای ما افزایش بازخریدها بود. بخشی از این بازخریدها نه به دلیل سرمایه‌گذاری، بلکه به دلیل فشار اقتصادی اتفاق افتاد. بعضی افراد درآمدشان را از دست داده بودند، کسب‌وکارشان آسیب دیده بود یا برای تأمین هزینه‌های زندگی و خانواده مجبور بودند بخشی از دارایی خود را نقد کنند. در چنین شرایطی، بازخرید دیگر فقط یک تراکنش مالی نیست. وقتی فردی از روی اجبار دارایی‌اش را می‌فروشد، مهم است که اضطراب او به عاملی برای پایین آوردن ارزش دارایی‌اش تبدیل نشود. بدین جهت، در همان روزها تصمیم گرفتیم بازخرید را متوقف نکنیم. حتی در شرایط بمباران، مالک اکسیراز شخصاً هر روز در مجموعه حضور داشت تا بازخرید مردم انجام شود. بخشی از اعضای تیم امکان حضور نداشتند؛ اما تصمیم بر این بود که مجموعه باز باشد تا کسی که برای حل یک مساله فوری مراجعه می‌کند، با در بسته مواجه نشود. این تصمیم برای ما بدون هزینه و ریسک نبود؛ اما دقیقاً همان جایی بود که مفهوم اعتماد خود را نشان داد. در شرایط عادی، صحبت از امنیت و اعتماد آسان است؛ اما ارزش این مفاهیم زمانی مشخص می‌شود که شرایط برای کسب‌وکار هم دشوار شده باشد. در همان دوره شاهد بودیم که بعضی مجموعه‌ها حاضر به خرید طلا نبودند یا در شرایط اضطرابی با قیمت پایین‌تری نسبت به ارزش واقعی خرید داشتند. در اکسیراز اگر کسی نیاز به نقد دارایی داشت، مسیر بازخرید با حفظ دارایی برای او باز بود. از طرف دیگر، جنگ اهمیت ثبت مالکیت و اطلاعات دقیق شمش را هم بیشتر نشان داد. وقتی هر شمش شماره سریال، مشخصات، شناسنامه و اطلاعات مالکیت دارد، دارایی فقط



امنیت افرادی که به اکسیراز اعتماد کرده‌اند، از توسعه سریع اهمیت بیشتری دارد. حتی اگر لازم باشد یک یا دو ماه تنها بر حفظ وضعیت موجود تمرکز کنیم، عقب‌نشینی نمی‌کنیم. در مقابل، وقتی شرایط باثبات‌تر می‌شود، سرعت تصمیم‌گیری و میزان ریسک‌پذیری هم می‌تواند بیشتر شود.

■ با توجه به تجربه اکسیراز، مسیر آینده کسب‌وکارتان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

پس از تجربه‌ای که پشت سر گذاشته‌ایم، مهم‌ترین مساله این است که توسعه را صرفاً به بزرگ‌تر شدن کسب‌وکار محدود نکنیم. رشد زمانی ارزشمند است که هم‌زمان با حفظ کیفیت، اعتماد و تقویت زیرساخت‌ها اتفاق بیفتد. به همین دلیل، مسیر توسعه اکسیراز را بیشتر از زاویه ایجاد یک زیرساخت قابل اعتماد برای مالکیت و مدیریت طلا دنبال می‌کنیم. هر توسعه‌ای باید در نهایت به حل یک مساله واقعی برای مشتری در زمان خرید، نگهداری و مدیریت دارایی، تحویل و فروش منجر شود. یکی از مسیرهای مهم آینده، افزایش دسترسی افراد به مالکیت طلاست. خرید طلا نباید الزاماً به معنای خرید یک قطعه بزرگ یا در اختیار داشتن سرمایه قابل توجه باشد. اگر زیرساخت مناسبی وجود داشته باشد، افراد می‌توانند متناسب با توان مالی خود و به صورت تدریجی وارد این بازار شوند و مالک بخشی از یک دارایی واقعی باشند. در کنار توسعه محصول، آموزش نیز برای ما اهمیت زیادی دارد. مشتری باید بداند چه میزان طلا در اختیار دارد، مالکیت آن چگونه ثبت شده، دارایی‌اش چه مشخصاتی دارد و در صورت نیاز، چه مسیری برای تحویل یا نقد کردن آن پیش روی اوست. طبیعتاً هرچه تعداد کاربران و حجم دارایی افزایش پیدا کند، مسئولیت اکسیراز نیز بیشتر خواهد شد. ■

انجام دهیم این است که در شرایط مختلف، مسئولانه تصمیم بگیریم و ریسک‌هایی را که در اختیارمان است مدیریت کنیم.

■ در شرایط عدم قطعیت، طلا چگونه می‌تواند همچنان برای حفظ ارزش دارایی مورد توجه افراد باشد؟

نباید موضوع را صرفاً به پیش‌بینی قیمت محدود کنیم. در اقتصاد ایران، یکی از عوامل مهم تورم و کاهش قدرت خرید پول است. وقتی ارزش پول ملی در طول زمان تحت فشار قرار می‌گیرد، طبیعی است که افراد به دنبال دارایی‌هایی باشند که بتوانند بخشی از ارزش سرمایه‌شان را در برابر این کاهش حفظ کنند. طلا یکی از دارایی‌هایی است که به دلیل ماهیت فیزیکی، امکان معامله و سابقه طولانی در حفظ ارزش، در چنین شرایطی مورد توجه قرار می‌گیرد. جذابیت طلا را نمی‌توان صرفاً نتیجه یک شرایط مقطعی در اقتصاد ایران دانست. کسی که طلا را برای حفظ ارزش بخشی از دارایی خود می‌خرد، نباید الزاماً با همان ذهنیتی وارد بازار شود که یک معامله‌گر کوتاه‌مدت دارد. تا زمانی که تورم، بی‌ثباتی اقتصادی و نااطمینانی وجود داشته باشد، احتمالاً طلا همچنان بخشی از سبد دارایی مردم خواهد بود.

■ اکسیراز در شرایط بی‌ثبات چطور به توسعه ادامه می‌دهد؟

در روزهای سخت، اولویت با دوام آوردن و تاب‌آوری است، نه رشد به هر قیمتی. وقتی شرایط پریسک می‌شود، آهسته‌تر حرکت می‌کنیم، تصمیم‌ها را با احتیاط بیشتری می‌گیریم و حتی ممکن است مدتی هیچ قدم جدیدی برنداریم. در چنین شرایطی، لاین جدید اضافه نمی‌کنیم یا وارد فعالیتی نمی‌شویم که ریسک آن برای کسب‌وکار و خانواده اکسیراز قابل قبول نیست. برای ما حفظ

کیوآرکد اختصاصی، نشان استاندارد، امکان اصالت‌سنجی و ثبت مشخصات و مالکیت شمش، بخش‌هایی از همین سازوکار هستند. دسترسی به اطلاعات دارایی از طریق داشبورد نیز برای این طراحی شده که مالک بتواند تصویر روشن‌تری از دارایی خود داشته باشد. این جزئیات ممکن است در نگاه اول فنی به نظر برسند؛ اما پشت همه آن‌ها یک مساله ساده وجود دارد. فرد باید بداند دقیقاً مالک چه چیزی است و بتواند درباره دارایی خود اطلاعات قابل اتکایی داشته باشد. موضوع دیگر، پایان این چرخه است. خرید زمانی معنا پیدا می‌کند که مالک در صورت نیاز بتواند به دارایی خود دسترسی داشته باشد یا آن را نقد کند. بنابراین بازخرید و امکان تحویل فیزیکی هم برای ما بخشی از مفهوم مالکیت است. نه یک خدمت جانبی. البته این نگاه به معنی نفی خرید سنتی طلای فیزیکی نیست. طلای فیزیکی همچنان جایگاه خود را دارد. مساله‌ای که ما دنبال کردیم بیشتر مربوط به زیرساخت اطراف این دارایی است؛ این که خرید، نگهداری، احراز اصالت، ثبت مالکیت، تحویل و در نهایت نقد کردن، برای مالک شفاف‌تر و قابل‌اتکاتر باشد. در واقع تفاوت اصلی برای ما این نیست که تجربه طلا را دیجیتال کنیم، بلکه این است که از ابزار دیجیتال برای مدیریت بهتر یک دارایی واقعی استفاده کنیم. به همین دلیل، اکسیراز را نمی‌توان صرفاً یک پلتفرم خرید و فروش طلا دانست. ایده اصلی این است که تجربه دیجیتال در خدمت مالکیت فیزیکی قرار بگیرد. نه این که جای آن را بگیرد. این تفکیک برای ما از ابتدا اهمیت داشته، چون در نهایت چیزی که باید برای مشتری باقی بماند، یک دارایی واقعی و قابل تحویل است، نه صرفاً یک عدد روی صفحه.

■ مهم‌ترین چالش بازار طلا از نگاه شما چیست؟

مهم‌ترین چالش، ادعای قطعیت در بازاری است که ذاتاً قابل پیش‌بینی نیست. این روزها بعضی افراد برای دیده شدن یا فروش بیشتر، با اطمینان درباره آینده قیمت طلا و بازار صحبت می‌کنند؛ در حالی که واقعاً هیچ کس نمی‌داند چه اتفاقی قرار است بیفتد. حتی تحلیل بازار طلا هم صرفاً با مطالعه و چند نمودار به دست نمی‌آید. تحلیل‌گر این صنعت باید سال‌ها در بازار خرید و فروش، سود و زیان کرده باشد. چند روز پیش درباره همین موضوع مثالی شنیدم. فردی خود را تحلیل‌گر صنعت طلا معرفی کرده بود. از او پرسیدند آخرین بار چه زمانی طلا خریده یا فروخته و چقدر طلا دارد؛ گفت چندان اهل خرید و فروش نیست. چطور می‌شود درباره بازاری تحلیل قطعی ارائه داد، وقتی در جریان واقعی آن حضور نداشته‌اید؟ برای همین، ما در اکسیراز هیچ وقت ادعای پیش‌بینی آینده نداریم. چیزی که می‌توانیم

راهکار رویی آرت برای عبور از بحران‌ها در بازار خرده‌فروشی طلا

تغییر الگوی سرمایه‌گذاری در بازار طلا

اگرچه این روزها طلا به یکی از اولین گزینه‌های سرمایه‌گذاری ایرانی‌ها تبدیل شده است اما بازار طلای زینتی نتوانسته به اندازه طلای آب‌شده رونق داشته باشد. به خصوص این که پررونق‌ترین ایام فروش طلای زینتی در سال ۱۴۰۴ مصادف با بحران‌هایی مانند جنگ بود تا مشکلات این صنعت بیش از پیش به چشم بیاید. شایان بهزادی، مدیرعامل گالری طلای رویی آرت در گفتگوی حاضر از مهم‌ترین چالش‌های حوزه طلای زینتی سخن می‌گوید.

و رقبای بین‌المللی، پس از یک سال به نقطه سر به سر و سود رسیدیم؛ اما پس از ۱۷ سال فعالیت در ایران، رشد حجمی فروش برند من نسبت به سال قبل چندان مثبت نبوده و این بسیار ناراحت‌کننده است.



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

■ کمپین مشترکی که با دیجی‌پی تعریف کردید چه بازخوردی داشت؟

کمپین مشترک با دیجی‌پی، هم به صورت محیطی و هم در بستر شبکه‌های اجتماعی برگزار شد. اکنون نیز همکاری بسیار خوبی با دیجی‌پی داریم. دیجی‌پی نسبت به سایر پلتفرم‌ها با شرکای خود همراه‌تر است. به بیان بهتر، دیدگاه انحصارگرایانه ندارند و ارزش برند همکار را درک می‌کند. این موضوع برای ما بسیار ارزشمند است. پیش از دیجی‌پی، با پلتفرم دیگری نیز همکاری قوی و تراکنش‌های بالایی داشتیم؛ اما به دلیل ارزش ندادن به برندهای برتر، ادامه آن همکاری برای ما دیگر منطقی نبود. برندهای ناشناخته و کوچک با معیاری نامشخصی وارد آن پلتفرم می‌شدند و جایگاهی را که سال‌ها با آن حجم تراکنش به دست آورده بودیم، تحت تأثیر قرار می‌دادند. به طوری که مثلاً ۳۰ فروشگاه از فروشگاه‌های رویی آرت، با آن حجم تراکنش و فروش طلا، در آن پلتفرم نادیده گرفته می‌شدند. در این پلتفرم‌ها، جایگاه فروشگاه و فروش مانند سنوی گوگل برای سایت‌ها اهمیت دارد. وقتی شما رتبه یک تا پنج باشید، همه روی شما کلیک می‌کنند؛ اما اگر رتبه شما شش شود، دیگر کسی توجه نمی‌کند. حتی اگر در صفحه دوم بالای لیست باشید، باز هم بهتر از پایین صفحه اول است. نتیجه این می‌شود که وقتی می‌بینید یک برند تازه‌وارد حتی از طریق اینستاگرام می‌تواند بفروشد، جایگاه

اعتباری به معنای واقعی نداریم و این پلتفرم‌ها عملاً نقش همان کارت اعتباری را ایفا می‌کنند. اگر وضعیت اقتصادی به همین منوال ادامه پیدا کند و قدرت خرید مردم در همین سطح باقی بماند، پلتفرم‌های بی‌ان‌پی‌ال بازیگران مهمی برای آینده ایران خواهند بود. به هر حال، ما هم توانستیم از طریق ارتباطاتی که با پلتفرم‌های مختلف و معتبر ایجاد کردیم، حجم فروش و تراکنش خود را بالاتر ببریم. به طوری که حتی در برخی از فروشگاه‌های رویی آرت صف فروش شکل گرفت. در شرایط بحرانی کنونی که بسیاری از کسب‌وکارها واقعا نمی‌دانند چه باید بکنند و صرفاً در تلاش برای حفظ تعادل دخل و خرج هستند، این همکاری برای ما کمک بزرگی محسوب می‌شود.

■ این صف فروش چقدر برای‌تان امیدبخش بود؟

این صف فقط به دلیل وجود سرویس‌های بی‌ان‌پی‌ال نبود؛ اما آن‌ها هم تأثیر خودشان را داشتند. در وضعیت فعلی بازار، منطقاً چیزی که باعث ایجاد صف برای خرید طلای ساخته‌شده شود، به تنهایی وجود ندارد؛ اما با این حال، در برخی از فروشگاه‌های ما که ویدئوهای آن را در شبکه‌های اجتماعی هم منتشر کردیم، واقعا چنین صفی ایجاد شده بود. این موضوع برای ما بسیار ارزشمند بود و حس امید خوبی به ما داد که کسب‌وکارمان می‌تواند در چنین شرایطی هم ادامه پیدا کند.

■ چرا صحبت شما درباره حس امید با تردید همراه است؟

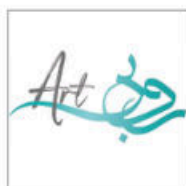
در کل، باید بگویم که این وضعیت ناراحت‌کننده است. من در کشوری دیگر همراه با ریسک رقابت

■ تحلیل شما از فضای این روزهای بازار طلا چیست؟

ما هم مانند سایر کسب‌وکارها، سال ۱۴۰۵ را با کوله‌باری از بحران‌ها آغاز کردیم؛ اما فضای بازار کار در صنعت تولید طلا برای رویی آرت همیشه تا حدی متفاوت بوده است. ما به دلیل این که هم کانال فروش و هم فرایند تولید در دست خودمان است، شرایطی متفاوت با تولیدکننده‌ای که چشم‌انتظار بازار است تا از او خرید کنند، داریم. با این حال، هم‌اکنون بسیاری از تولیدکنندگان با درصد بسیار کمی از ظرفیت تولید خود کار می‌کنند و یا حتی برخی عملاً تعطیل هستند. متأسفانه وضعیت صنعت طلا در حوزه تولید چندان مطلوب نیست. البته ما محصولاتی با وزن بسیار پایین تولید می‌کنیم و در فروش آن‌ها همواره موفق بوده و هستیم.

■ مهم‌ترین چالش بازار خرده‌فروشی طلا را چه می‌دانید؟

امروزه مهم‌ترین معضل صنعت خرده‌فروشی، کاهش قدرت خرید مردم است. حتی اگر تعداد فروش هم یکسان باشد، هر سال وزن طلایی که فروخته می‌شود، نسبت به سال قبل به شدت کاهش می‌یابد. حجم طلای فروخته‌شده، سود ما را تعیین می‌کند و در نتیجه حاشیه سود پایین است. این در حالی‌ست که ماهیت بازار نیز در سال‌های اخیر کمی تغییر کرده است. تا چند سال قبل، بیشتر مردم طلای ساخته‌شده را برای سرمایه‌گذاری می‌خریدند؛ اما اکنون دیگر این نوع از خرید کمتر شده است. به طوری که این روزها سرمایه‌گذاران به سراغ طلای آب‌شده می‌روند. بنابراین باید انگیزه‌های جدیدی برای خرید طلای ساخته‌شده برای مردم ایجاد شود. این انگیزه را پلتفرم‌های فروش اقساطی و سرویس‌های «الان بخر، بعداً پرداخت کن» یا بی‌ان‌پی‌ال‌ها فراهم کرده‌اند. این پلتفرم‌ها تأثیر بسیار زیادی بر بازار صنعت خرده‌فروشی و فروش آنلاین گذاشته‌اند. پدیده جدیدی که اتفاق خوبی نیز محسوب می‌شود. اگرچه این پلتفرم‌ها نرخ و هزینه‌های خود را دارند که باعث کاهش حاشیه سود ما می‌شود؛ اما در مقابل، حجم تراکنش‌ها را بالا می‌برند. برخلاف کشورهای دیگر، ما کارت



برای بقا مجبوریم
تلاش کنیم و
بجنگیم. تعداد
اقدام تولیدی ما
به شدت افزایش
یافته؛ اما حجم
وزنی نهایی که به
مشتری می‌فروشیم
نسبت به سال قبل
کاهش پیدا کرده
است



برند من خدشه‌دار می‌شود. ماهیت حمایت از برندهای جدید و کوچک به خودی خود خوب است و همه باید بتوانند از این امکانات استفاده کنند؛ اما وقتی ارزش برند من در یک پلتفرم نادیده گرفته می‌شود، آن پلتفرم دیگر برای من ارزشی نخواهد داشت. دیجی‌پی ارزش برندها را درک می‌کند و حاضر است برای‌شان هزینه کند. طبیعتاً نگاه ما نیز نسبت به دیجی‌پی متفاوت‌تر می‌شود و در بحث‌های همکاری، بازاریابی و موضوعات مشابه با اطمینان بیشتری هزینه می‌کنیم. به نظر من این کمپین تجربه موفقی از همکاری با یک پلتفرم بی‌ان‌بیل بود که توانست یک شراکت خوب ایجاد کند و هم‌افزایی را برای هر دو طرف رقم بزند. این به معنی پول‌سازی و سودسازی برای هر دو طرف در شرایطی که بازار وضعیت خوبی ندارد، است.

■ پس این همکاری برای‌تان رضایت‌بخش بود.

خرید با شرایط اقساطی، یک انگیزه مهم برای کسانی است که می‌خواهند طلا بخرند. چون همه می‌دانند که ارزش طلا در پایان سال ممکن است دو برابر شود یا حداقل ۸۰ درصد سود در یک سال برای آن محتمل است. بنابراین، با وجود پرداخت سود به پلتفرم‌ها، باز هم برای‌مان صرفه اقتصادی وجود خواهد داشت. ما هم به عنوان یکی از بازیگران قدیمی و اصلی این صنعت، به کمک تعامل بهتر با چنین پلتفرم‌هایی، سهم بسیار خوبی از این بازار را به خود اختصاص دادیم.

■ طراحی محصولات کم وزن تا چه اندازه توانست به بقای کسب‌وکاران کمک کند؟

وقتی ما برای اولین بار شروع به تولید طلای کم وزن و سوتی کردیم، مورد تمسخر همکاران قرار گرفتیم؛ اما حالا کل بازار به همین سمت حرکت کرده است. برای نمونه اگر ۲ سال پیش گردنبندی با شکل مشخصی را به صورت یک یا ۲ گرمی تولید می‌کردیم، امروز همان محصول را با همان شکل اما با وزنی حدود ۷۰ تا ۸۰ سوت تولید می‌کنیم. این کار برای ما بسیار دشوار و پرزحمت است. منابع انسانی بیشتری در تولید درگیر می‌شود و هزینه‌های تولید نیز بالاتر می‌رود. چراکه فن‌آوری تولید این نوع محصولات کاملاً متفاوت است. اگر بخواهیم به صورت درصدی هم حساب کنیم، حاشیه سود این کارها نسبت به قبل کاهش یافته است؛ چراکه قیمت طلا به شدت افزایش پیدا کرده و از آن‌جا که کارمزد ما درصدی است، ما هم مجبور شده‌ایم متناسب با شرایط، درصدها را کاهش دهیم. در حقیقت این نمودی از وضعیت فعلی ایران است و برای بقا مجبوریم بجنگیم. در چنین وضعیتی تعداد اقلام تولیدی ما به شدت افزایش یافته؛ اما حجم وزنی نهایی که به مشتری می‌فروشیم نسبت به سال قبل کاهش پیدا کرده است.

■ روی‌آرت برنامه‌های خاصی برای توسعه و ایجاد نمایندگی در دی داشت. آیا جنگ اخیر تاثیری روی این موضوع گذاشته است؟

فروشنده‌های هندی، کالای ارزان‌تری در بازار طلای دی می‌فروشنند که سیستم خاص خود را دارد؛ اما فروشگاهی که طلای شیک و ظریف را با قیمت مناسب بفروشد، به ندرت پیدا می‌شود. ما وقتی برای اولین بار وارد بازار دی شدیم، تصورمان این بود که همه بدون حساب و کتاب و صرفاً بر اساس ذوق شخصی خرید می‌کنند؛ اما متوجه شدیم عرب‌ها واقعاً اقتصادی هستند و برند شما را با فروشنده‌های محلی مقایسه می‌کنند. سایر ملیت‌های حاضر در آن‌جا نیز تقریباً همین‌طور هستند. همه در نهایت قیمت طلا را می‌پرسند و مقایسه می‌کنند. یعنی همان چیزی که در ایران هم وجود دارد. تنها تفاوت این است که آن‌جا قدرت خرید مردم بسیار بالاتر از ایران است. برای مثال، اگر به یک مشتری هندی قیمت مناسبی بدهید، خرید ۳۰ هزار درهمی برایش چیز عجیبی نیست و بلافاصله پول را پرداخت می‌کند. از طرف دیگر، ما در دی زیرساخت تولید را نیز پیاده‌سازی کرده‌ایم و در نتیجه اجرت ساخت طلا و قیمت نهایی محصولات روی‌آرت حتی از ایران هم پایین‌تر است. این موضوع به یکی از دلایل موفقیت و نقاط قوت ما در دی تبدیل شده است. به علاوه، ایده‌ها و محصولات منتخب ایران، در دی نیز به همان اندازه با استقبال مواجه شدند.

■ آینده روی‌آرت را در دی چطور می‌بینید؟

من به شدت معتقد هستم که آینده کسب‌وکار در دی بسیار درخشان است؛ چراکه ما در بستر آنلاین، آفلاین و حضوری توانستیم جایگاه بسیار خوبی به دست آوریم. مشتریان روی‌آرت واقعاً از خرید خود رضایت دارند و حتی از نقاط دورتر دی نیز برای خرید نزد ما می‌آیند. در واقع، ورود به بازار بین‌المللی، به ویژه منطقه حاشیه خلیج فارس، برای روی‌آرت از اهمیت استراتژیک و کلیدی برخوردار است. در دی هم در حال حاضر افراد جدیدی هستند که به دنبال افتتاح فروشگاه و دریافت نمایندگی روی‌آرت هستند. متأسفانه از

یکی از دلایل اصلی تصمیم ما برای ورود به عرصه ارائه نمایندگی بین‌المللی و فرانچایز، استفاده از ظرفیت ایرانیان خارج از کشور بود. می‌دانیم که مهاجران توانمند و بسیار موفق ایرانی در سراسر جهان زندگی می‌کنند. آن‌ها برند روی‌آرت را می‌شناسند، خرید می‌کنند و با ما در تعامل هستند. بدون شک اگر این جنگ رخ نمی‌داد، هم‌اکنون به جای یک شعبه در دی، ۳ شعبه در آن‌جا داشتیم. چند فروشگاه آماده افتتاح بودند و همه توافقات نهایی شده بود تا این فروشگاه‌ها راه‌اندازی شوند؛ اما به دلیل جنگ، متأسفانه بسیاری از ویزاهای شرکتی از جمله ویزای خود من دچار مشکل شد. من در حال حاضر نمی‌توانم شخصاً به کسب‌وکارم سر بزنم؛ چراکه اقامت شرکتی داشتم و اکنون همه این ویزاها معلق شده‌اند. واقعیت این است که این جنگ نه تنها ما را در ایران تحت تأثیر قرار داد، بلکه برنامه‌ها و طرح‌هایی را که برای کشورهای حاشیه خلیج فارس داشتیم نیز به هم زد. خوشبختانه حساب‌های بانکی بسته نشد و کسب‌وکارمان در آن‌جا به صورت کامل زیر سوال نرفت. در هر حال استرس زیادی را تجربه کردیم؛ چراکه در سال‌های قبل چنین اتفاقی به طور ناگهانی رخ داده بود و حساب همه ایرانیان بسته شده بود. حتی همین الان هم آن‌هایی که تصور می‌شود وابستگی به حکومت ایران دارند، با بسته شدن حساب مواجه شده‌اند؛ اما چون هیچ کالایی را از ایران ارسال نمی‌کنیم و صرفاً بخشی از فرایندهای کاری در ایران انجام می‌شود، از این موضوع در امان مانده‌ایم. خوشبختانه اکنون کسب‌وکارمان در دی رو به رشد و موفق است؛ تعداد مشتریان دائمی افزایش یافته چراکه برندی با فعالیت مشابه روی‌آرت وجود نداشت.

■ مگر بازار طلای دی چه فرقی با بازار طلای ایران یا سایر کشورها دارد؟

در دی بیشتر برندهای مطرح، لوکس و پرمیوم فعال هستند، بخش دیگر نیز مانند

بدشأنی، این افراد خودشان کسب و کارهای دیگری در ایران داشتند و ساکن دائمی امارات نبودند. آن‌ها به دنبال مشکلات ویزا در حال حاضر امکان سفر ندارند تا این همکاری محقق شود.

■ آیا قرار است این تجربه را به شکل عملیاتی در کشور دیگری هم داشته باشید؟

برنامه‌ای برای توسعه کسب و کار در آمریکا داریم و قصد داریم همین مدل را در آن‌جا نیز پیاده کنیم.

■ به نظر شما در صورت افتتاح شعبه جدید در آمریکا شاهد چه میزان استقبال خواهید بود؟

ما در این زمینه مطالعات زیادی انجام داده‌ایم. برندی مشابه برند روی‌آرت وجود دارد که حدود هشت سال است در آمریکا فروشگاه‌داری می‌کند. این برند، به هیچ وجه از نظر زیبایی محصولات، تنوع و ارائه قیمت مناسب، حتی یک‌دهم امکاناتی که ما داریم را ندارد اما با این حال بسیار موفق است. به گونه‌ای که در فروشگاه این برند برای خرید طلا صف تشکیل می‌شود. البته در آمریکا اصالت طلای خالص اهمیت چندانی ندارد. برای نمونه ترکیبی از طلا و نقره، محصولات با روکش طلای ۱۴ عیار می‌فروشند که عیار متداول طلا در آمریکا است. آن‌ها طلا را با حدود سه برابر قیمت تولید می‌فروشند و سود بسیار بالایی کسب می‌کنند. این در صنعت طلا عجیب و در عین حال جالب توجه است؛ چرا که مردم آمریکا هم با خوشحالی آن طلا را با قیمت بالایی که دارد، خریداری می‌کنند. به بیان بهتر، داستان آمریکا با کشورهای حاشیه خلیج فارس متفاوت است. آمریکایی‌ها به اندازه ما به طلا علاقه‌مند نیستند؛ اما به اکسسوری علاقه بسیار زیادی دارند. همه آن‌ها طلای تزئینی را دوست دارند و می‌دانند که طلا رنگ و روی خود را از دست نمی‌دهد و برای همیشه ماندگار است. ما نیز اگر بتوانیم استراتژی‌های خرید و بازخرید از مشتری را به درستی در آمریکا پیاده‌سازی کنیم، مطمئناً موفق خواهیم شد. آن‌جا خرید و فروش بیشتر جنبه احساسی دارد و فرایند مشخصی مانند ایران برای این کار تعریف نشده است. آن‌ها مثل ما نیستند که هر روز سایت قیمت لحظه‌ای طلا را زیر نظر داشته باشند و قیمت روز را چک کنند. به همین دلیل، ما قصد داریم تا سیستم خرید و فروش شفافتری را در آمریکا پیاده‌سازی کنیم و می‌دانیم این رویکرد بسیار موفق خواهد بود. با ایجاد زیرساختی مشابه آنچه در دی برای فرایند تولید داریم نیز هزینه تولید را به طور چشمگیری کاهش خواهیم داد. وقتی بخواهیم به کاربر قیمتی مبتنی بر نرخ جهانی طلا اعلام کرده و فقط مقدار مشخصی اجرت دریافت کنیم، مشتری هم طبیعتاً به سمت ما خواهد آمد. همه ما وقتی بدانیم چیزی را به قیمت مناسب خریداری کرده‌ایم، با اشتیاق آن را می‌خریم و به سایر دوستان‌مان نیز توصیه می‌کنیم که از آن‌جا خرید کنند.

■ سال گذشته سرشار از تصمیم‌های مهم مدیریتی بود. سال ۱۴۰۵ را با کدام تصمیم مهم شروع کردید؟

مهم‌ترین اتفاق این بود که با وجود توصیه همه مشاوران به متوقف کردن موقت کسب و کار، ما مسیر را بدون خلل ادامه دادیم. شاید در حقیقت آن چیزی که واقعاً می‌خواستیم محقق نشد؛ اما ما پای‌مان را هرگز از روی گاز برنداشتیم. من اعتقاد دارم که حتی در شرایطی مانند جنگ و اوضاعی که اصلاً مطلوب نیست نیز باید رو به جلو حرکت کنیم. ما یک کمپین تبلیغات محیطی هم داشتیم که گویای همین موضوع است. یعنی واقعاً تلاش کردیم تا خودمان را درگیر اتفاقاتی روز نکنیم. همین حالا هم عواملی وجود دارد که می‌تواند مشتریان را برای خرید ترغیب کند. یکی از این عوامل، فروش اقساطی است که به آن اشاره کردم. پس چرا روی این موضوع کار نکنیم؟ الان زمانی است که باید از همین شرایط درآمدزایی کرد.

■ مهم‌ترین توصیه شما به هم صنف‌های تان چیست؟

انسان باید خود را با مقتضیات روز تطبیق دهد. طبیعتاً وقتی وضعیت مردم و شرایط اقتصادی بهتر شود، خریدهای نقدی نیز افزایش پیدا می‌کند. این یک اصل اساسی است. اگر بخواهید در ایران کار کنید، باید بدانید که اصلاً امکان تدوین یک استراتژی بلندمدت وجود ندارد. شما باید نسخه‌های کوتاه‌مدت تعریف کنید. برای نمونه برنامه سه‌ماهه داشته باشید و سه ماه بعد دوباره برای ماه‌های آتی تصمیم‌گیری کنید. تدوین استراتژی کلان برای برندهایی که هزینه بالایی دارند، بدون شک آن‌ها را ورشکست خواهد کرد.

■ طی یک سال گذشته در فضای تولید و حوزه طلای زینتی، چه فرصت‌هایی از دست رفته است که می‌توانست مورد استفاده قرار گیرد؟

از پارسال تاکنون زمان‌های استراتژیک مهمی را از دست داده‌ایم. یکی از پر فروش‌ترین روزها در جهان برای خرید طلای زینتی، ولنتاین، روز مادر و شب عید است. این در حالیست که تقریباً همه کسب و کارهای فعال در صنعت خرده‌فروشی ایران در این روزها به مشکل خوردند و الان هم کل عملکرد سالانه‌شان را با کنار گذاشتن دو ماه پایانی سال بررسی می‌کنند. مساله اینترنت و مشکلاتی که در بستر آنلاین داشتیم نیز مزید بر علت شد. همچنین پلتفرمی که به کمک آن فروش اقساطی انجام می‌دادیم، در آن روزها به علت نداشتن صرفه اقتصادی، همکاری خود را موقتاً قطع کرد.

■ چشم‌انداز شما از فضای بازار تا پایان امسال چیست؟

من تا چند وقت پیش کمی امیدوارتر بودم؛ اما اکنون و با اتفاقاتی که در چند روز اخیر رخ داده، چندان به آینده خوش‌بین نیستیم. فکر

می‌کنم وضعیت کنونی نسبت به آنچه به آن «با ثبات بودن» می‌گوییم، فاصله زیادی دارد. با این حال هنوز هم امیدوار هستم که اتفاقات مثبتی رخ دهد؛ چرا که دیگر توانی برای کسب و کارها باقی نمانده و همه نیاز به یک اتفاق مثبت یا ثبات کاری دارند. ما به دنبال این نیستیم که نرخ دلار به عدد خاصی برسد، بلکه می‌خواهیم این عدد ثابت باشد تا بتوانیم با آرامش دست‌کم برای ۲ تا ۳ سال آینده برنامه‌ریزی کنیم؛ اما در نهایت این‌جا خاورمیانه است و نمی‌شود انتظار ثبات کامل داشت. حتی امارات، که سیستم و ساختارشان کاملاً منظم و مرتب بود، از تبعات اتفاقاتی که برای ایران رخ داد، بی‌نصیب نماند. خوشبختانه مسئولان کشورمان اکنون به دنبال این هستند که گشایشی رخ دهد و امیدوار هستم که این اتفاق واقعاً بیفتد؛ چرا که همه ما به گشایش اقتصادی و ثبات نیاز داریم.

■ توصیه شما به مسئولانی که می‌توانند در این زمینه تأثیرگذار باشند، چیست؟

آن‌هایی که کمی دل‌شان برای ایران می‌سوزد، باید این نکته را در نظر بگیرند که دارایی و ثروت ایران باید صرف بهبود وضعیت مردم شود. امروز، شاهد افزایش فقر و کاهش قدرت خرید مردم در جامعه هستیم. حتی طبقه متوسط نیز در حال سقوط هستند. ما نیازمند تغییرات استراتژیک هستیم و امیدوارم این تغییرات امسال محقق شود.

■ در مصاحبه قبلی که سال گذشته داشتیم، از شما درباره امید پرسیده شد. شما در آن زمان بسیار قاطعانه پاسخ مثبت دادید. آیا هنوز آن امید در شما زنده است؟

اگر امید وجود نداشت که من این‌جا نبودم. مگر می‌شود که امید وجود نداشته نباشد؟ من به شخصه انسان بسیار مثبت‌اندیشی هستم و اصلاً از زاویه منفی به قضایا نگاه نمی‌کنم. احساس می‌کنم که همه این‌ها بحران‌های موقتی هستند. شاید این دوره موقت شش ماه یا یک سال طول بکشد. به هر حال ما باید دوام بیاوریم. باید به هر شکلی که شده، حتی در بدترین حالت، خودمان را به نقطه سر به سر برسانیم تا زنده بمانیم و کسب و کاری را که ۱۷ سال برایش زحمت کشیده‌ایم، سرپا نگه داریم. اصلاً تفاوت یک برند با فردی که مثلاً به عنوان کاسب یا واسطه فعالیت می‌کند، این است که بخش زیادی از دارایی‌های برند، دارایی‌های نامشهود است. این دارایی‌ها زمانی قابلیت نقدشوندگی دارند که اقتصاد و شرایط کشور با ثبات باشد. برند در شرایط جنگی هیچ ارزشی ندارد. برای مثال در صورت نیاز به جذب سرمایه‌گذار، در حال حاضر من نمی‌دانم که روی‌آرت چقدر ارزش دارد و چه کسی حاضر است برای یک دارایی نامشهود سرمایه‌گذاری کند. آن هم در شرایط کنونی که همه صحبت از سرمایه‌گذاری روی دلار و طلا می‌کنند. ■

کاما پرس

رسانه برندها و بازارها



اخبار بیش از ۴ هزار شرکت
در **کاما پرس** منتشر می شود.
شما هم از این تریبون استفاده کنید.



۰۲۱ - ۴۳۰۰۰۴۹۸ 

t.me/kamapress 

kamapress 

www.kamapress.ir 

روزشمار برندهای پولی و مالی در بهار ۱۴۰۵

۵۹

به پرداخت ملت:

افت ۴۰ درصدی
تراکنش‌های آنلاین در پی
محدودیت‌های اینترنتی

۵۹

بانک شهر: صدور بیش
از ۷ میلیون و ۸۶۰ هزار
کارت هدیه در شهرت‌ها
طی سال ۱۴۰۴

۱۸

بانک دی: رسیدن به
۶۷ هزار میلیارد ریال
درآمد تسهیلاتی

۱۰

azki.com

ازکی: رشد ۳ برابری
فروش بیمه آتش‌سوزی
در روزهای جنگ

۲۲



بانک رفاه کارگران:

راه‌اندازی پلتفرم «وایب»
برای خرید اعتباری

۲۲



ویپاد: انتشار گزارش
عملکرد دوره جنگ؛
اعطای تسهیلات آنلاین
به ۴۰ هزار نفر

۲۹

بانک مسکن: انتشار
گزارش عملکرد سالانه؛
انعقاد ۲۲۵ هزار میلیارد
تومان قرارداد تسهیلاتی
در سال ۱۴۰۴

۲۹

دیجی شهر:

عبور تعداد کاربران از مرز
۵ میلیون نفر

۲۹

ازکی و جاب‌ویژن:
همکاری برای ارائه و خرید
آنلاین بیمه تکمیلی
کارکنان سازمان‌ها

فروردین

۵۴

بانک سپه: فعال
شدن اینترنت بانک و
همراه‌بانک

۵۴



بانک ملی: معرفی
جایگزین سامانه بام

۵۴



بانک شهر: ۱۱ همتی
شدن مانده منابع
پیشخوان‌های شهرت

۱۹



بانک اقتصادنوین: رشد
۵۱ درصدی تسهیلات
اعطایی لیزینگ

۳۱

پلنت: برگزاری وبینار
آنلاین «چالش‌های
حقوقی پرسنل در دوران
جنگ»

۲۴



بانک پارسیان: انتشار
گزارش عملکرد یک‌ماهه
منتهی به اسفند ۱۴۰۴؛ ۶۴
همت درآمد عملیاتی

۲۹



پست بانک: بیش از
۷ هزار میلیارد سود در
عملکرد دوازده‌ماهه
منتهی به اسفند ۱۴۰۴

۲۴



ایران کیش: رسیدن
سهم مبلغ تراکنشی به
بیش از ۷ درصد از بازار
PSPها در اسفند ۱۴۰۴

۳۰

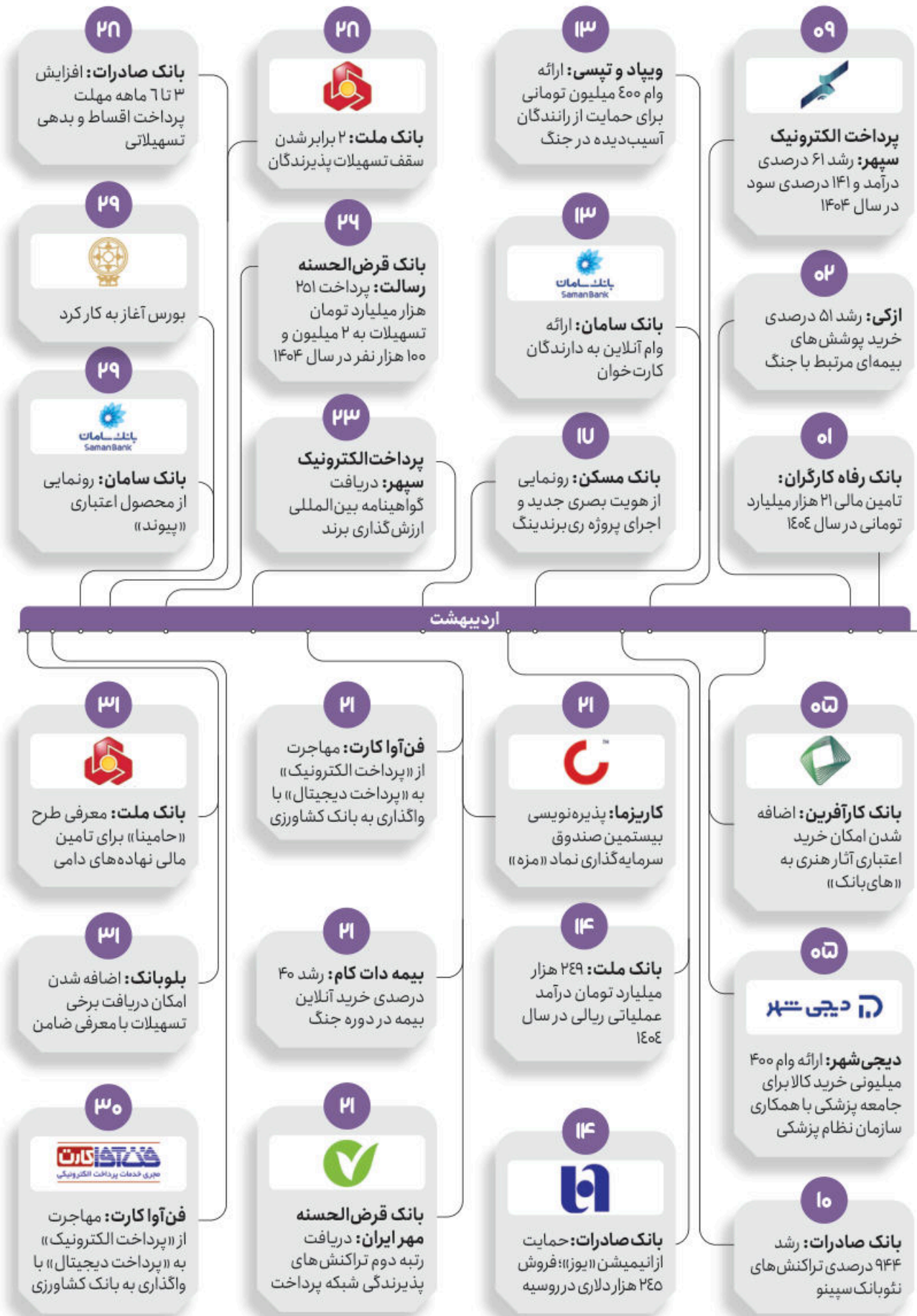


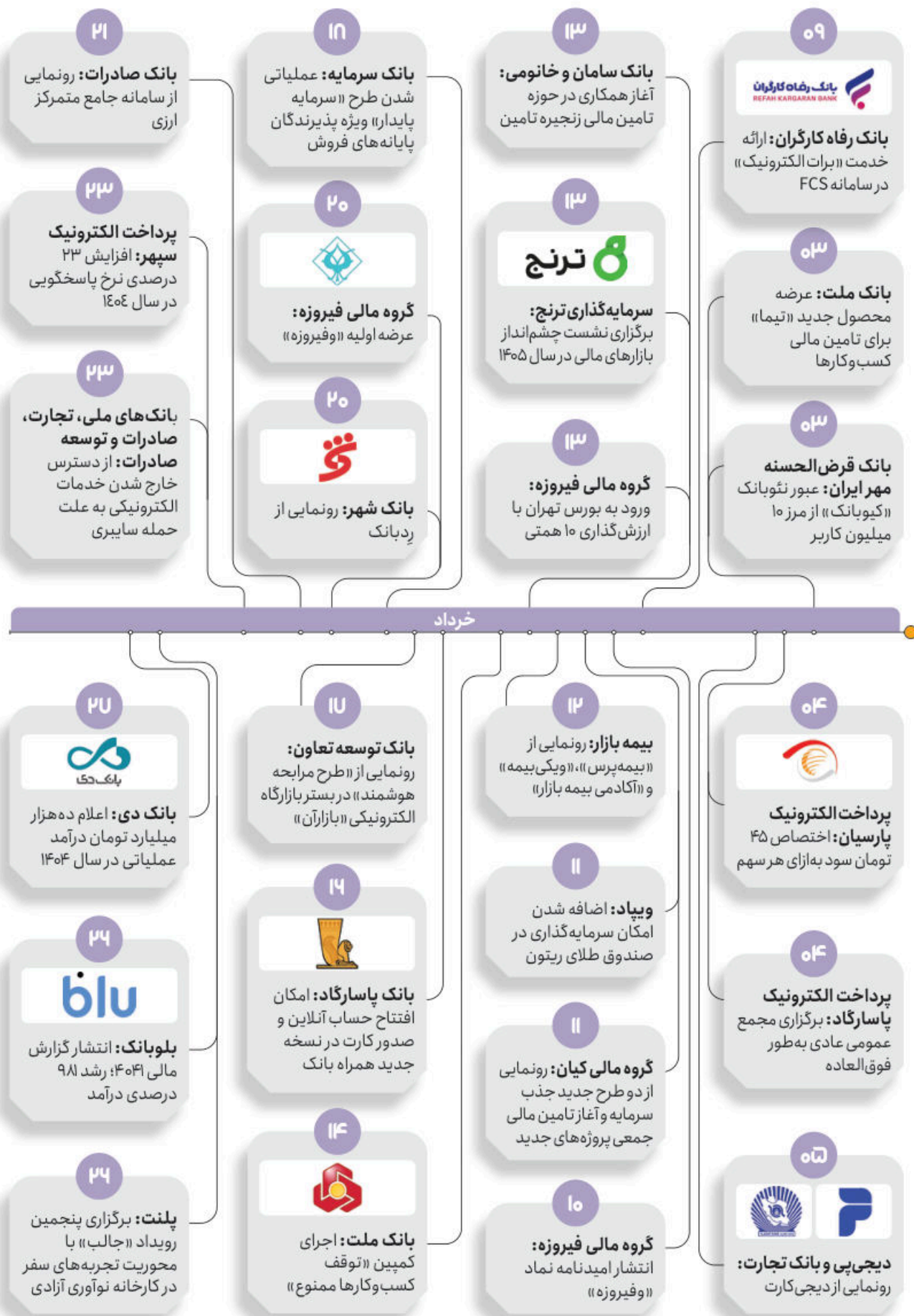
بانک صنعت و معدن:
رشد ۶۲ درصدی وصول
مطالبات در سال ۱۴۰۴

۳۰



بانک ملت: ارائه ۱۰
میلیارد تومان تسهیلات
به کسب‌وکارها در قالب
طرح برنا







تحلیل مدیرعامل سبذگردان سورنا از آینده بازار سرمایه ایران

پوست اندازی بازار سرمایه

نسل جدید، ابزارهای تازه و تغییر الگوی سرمایه گذاری، معادلات بازار سرمایه را تغییر داده اند. از یک سو، مسیر ورود سرمایه به صنایع و دارایی های مختلف متنوع تر شده و از سوی دیگر، فن آوری و هوش مصنوعی در حال تغییر شیوه تصمیم گیری سرمایه گذاران است. در این میان، چشم انداز اقتصاد ایران و ظرفیت های کمتر استفاده شده بازار سرمایه، زمینه های تازه ای را برای سرمایه گذاری و توسعه بازار فراهم کرده است. ساسان اله قلی، مدیرعامل سبذگردان سورنا، درباره تغییر الگوی سرمایه گذاری، فرصت ها و چالش های مدیریت دارایی، نقش هوش مصنوعی همچنین چشم انداز بازار سرمایه و اقتصاد ایران می گوید.

■ سبذگردانی و مدیریت دارایی چه نقشی در توسعه و عمق بخشی به بازار سرمایه ایران دارند؟

شرکت های سبذگردان، مدیریت دارایی و مشاور سرمایه گذاری بخشی از زیرساخت های اقتصادی کشور هستند. نقش آن ها صرفاً ایجاد بازدهی برای سرمایه گذار نیست؛ بلکه زمانی که بتوانند منابع و پس اندازهای مردم را به درستی در بخش های مختلف اقتصاد تخصیص دهند، به شکل گیری بنگاه های بهتر، تقویت اقتصاد شرکت ها و در نهایت بهبود اقتصاد کشور کمک می کنند. اقتصاد قوی تر نیز به خانوارهای مرفه تر، پس انداز بیشتر و سرمایه گذاری بیشتر منجر می شود و چرخه ای سالم شکل می گیرد. در گذشته، سبذگردان ها و مشاوران سرمایه گذاری عمدتاً با معیار ایجاد بازدهی شناخته می شدند، اما امروز جایگاه آن ها تغییر کرده است. مساله اصلی این است که پول در اقتصاد

به کدام سمت حرکت کند؛ زیرا جهت دهی صحیح سرمایه می تواند ساختار اقتصاد را تغییر دهد. برای مثال، شرکت های فن آوری پیشرفته آمریکا امروز برای مردم سراسر جهان شناخته شده اند، در حالی که لزوماً ثروتمندترین افراد یا بزرگترین مالکان دارایی های این کشور، شناخته شده ترین افراد جامعه نیستند. جریان سرمایه و نگاه عمومی به سمت شرکت های فن آوری محور، نوآور و دارای ظرفیت رشد بالا حرکت کرده و حتی بخش مهمی از ارزش بازار شاخص «استاندارد اند پورز ۵۰۰» در اختیار تعداد محدودی از شرکت های بزرگ فن آوری است. این مثال نشان می دهد جهت حرکت پول و سرمایه تا چه اندازه اهمیت دارد. بنابراین، در یک اقتصاد سالم، سبذگردان و مشاور سرمایه گذاری باید به تخصیص سرمایه به فعالیت هایی کمک کنند که ارزش افزوده بیشتری برای اقتصاد، مردم

و کشور ایجاد می کنند. بعد مهم دیگر، عمومی شدن مالکیت است. در گذشته، سرمایه گذار مالک اصلی بنگاه بود و دیگران در آن فعالیت می کردند، اما بازار سرمایه امکان مشارکت عموم مردم در مالکیت بنگاه ها را فراهم کرده است. نهادهای مدیریت دارایی می توانند به مردم کمک کنند خود نیز مالک بخشی از اقتصاد باشند. برای مثال، منافع شرکت ملی صنایع مس ایران می توانست صرفاً از طریق دولت توزیع شود، اما امروز از طریق بازار سرمایه، صندوق های سرمایه گذاری، صندوق های قابل معامله در بورس و صندوق های بازتستکی، عموم مردم نیز می توانند در مالکیت آن مشارکت داشته باشند. همین امکان در صنایع دیگر وجود دارد. مردم می توانند از طریق صندوق های بخشی در رشد صنایع غذایی، دارویی یا سیمان مشارکت کنند و حتی مالک بخشی از نیروگاه های کشور باشند. به

این ترتیب، مردم صرفاً مصرف‌کننده اقتصاد نیستند و می‌توانند در مالکیت آن نیز سهم داشته باشند. نکته مهم دیگر، جلوگیری از اشتباهات مالی است. بسیاری از سرمایه‌گذاران هنگام مراجعه به نهادهای مدیریت دارایی صرفاً به دنبال بازده هستند، اما گاهی جلوگیری از یک اشتباه مالی اهمیت بیشتری دارد. ممکن است فردی از یک فرصت سرمایه‌گذاری استفاده نکند و تغییر محسوسی در کیفیت زندگی‌اش ایجاد نشود، اما یک تصمیم اشتباه یا سرمایه‌گذاری نادرست می‌تواند شرایط زندگی او را به طور جدی تغییر دهد. از این رو، یکی از وظایف مهم سیدگردان و مشاور سرمایه‌گذاری، در کنار تخصیص صحیح منابع و گسترش مشارکت عمومی در مالکیت اقتصاد، کمک به سرمایه‌گذار برای پرهیز از اشتباهات مالی است.

■ در شرایط فعلی، مهم‌ترین چالش‌های بازار سرمایه و صنعت مدیریت دارایی چیست؟

نخستین چالش، تحریم است که آسیب جدی به اقتصاد ایران وارد کرده و امروز دیگر نمی‌توان آثار آن را نادیده گرفت. از نگاه من، نهاد مالی و بنگاه اقتصادی موجودیتی بلندمدت است و باید عمری طولانی‌تر از مدیران و مالکان خود داشته باشد. بنابراین ادامه‌دار شدن تحریم نمی‌تواند وضعیت پایدار و قابل قبولی برای اقتصاد باشد. تحریم‌ها فضای اقتصادی و سفره خانوار را کوچک کرده‌اند و بر انباشت سرمایه، وضعیت بنگاه‌ها و در نتیجه کسب‌وکار سیدگردان‌ها و بازار سرمایه اثر مستقیم گذاشته‌اند. چالش مهم دیگر، مدیریت دولتی و نهادی در اقتصاد است. در بسیاری از شرکت‌های وابسته به دولت و نهادها، لزوماً تصمیم درست و تخصیص بهینه منابع در اولویت نیست. منابع ممکن است بر اساس سفارش، نیاز یا الزام تخصیص پیدا کنند، نه عملکرد و کارایی. نتیجه نیز تخصیص نادرست منابع و از بین رفتن سرمایه است. وظیفه سیدگردان یا مشاور سرمایه‌گذاری این است که بر اساس ارزیابی خود، منابع را به سمت فعالیت‌هایی هدایت کند که کارکرد و بازدهی بالاتری دارند، اما در بخشی از اقتصاد ایران این سازوکار به درستی عمل نکرده است. به نظر من، عملکرد مردم، بنگاه‌ها، سیاستمداران، دولتمردان و نهادهای وابسته به حاکمیت در این زمینه قابل دفاع نبوده و همین مساله ضرورت واگذاری بخش بیشتری از اقتصاد به مردم را ایجاد می‌کند. اگرچه این روند همچنان با چالش و سرعت پایین همراه است، آن را نشانه‌ای مثبت می‌دانم و معتقدم اقتصاد ایران در میان‌مدت می‌تواند مردمی‌تر شود. چالش دیگر، سیاست‌های اجتماعی و سیاسی است که مانع انباشت سرمایه می‌شوند. خروج سرمایه فقط مساله‌ای اقتصادی نیست و نارضایتی‌های اجتماعی و سیاسی نیز در آن نقش دارند. هر تصمیمی که نارضایتی خانوارها را افزایش دهد و افراد را به فکر مهاجرت یا خروج سرمایه بیندازد، برای بازار سرمایه، کسب‌وکارها و آینده اقتصاد کشور چالش ایجاد می‌کند. البته تغییرات قوانین نیز وجود دارد، اما این دسته از

مسائل، به ویژه در بازاری که پس از شکل‌گیری قوانین جدید در میانه دهه ۱۳۸۰ توسعه پیدا کرده، از جنس چالش‌هایی هستند که فعالان بازار می‌توانند درباره آن‌ها گفتگو و برای تغییرشان تلاش کنند تا بر تصمیمات اثر بگذارند. در مقابل، تحریم، کیفیت مدیریت و حکمرانی اقتصادی و سیاست‌هایی که بر رضایت اجتماعی و انباشت سرمایه اثر می‌گذارند، چالش‌هایی بنیادی‌ترند و رفع آن‌ها بیش از هر چیز به تصمیم و عملکرد سیاستمداران و دولتمردان وابسته است.

■ با وجود این چالش‌ها، آیا فرصتی پیش روی بازار سرمایه وجود دارد؟

فرصت‌های بازار سرمایه ایران بسیار بیشتر از چالش‌هاست. نخستین و شاید بزرگ‌ترین فرصت، تغییر نسلی در جامعه ایران است. نسل جدید نگاه متفاوتی به مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی دارد و از منظر مالی نیز می‌تواند الگوی سرمایه‌گذاری خانواده‌ها را تغییر دهد. آشنایی نسل جدید با فن‌آوری و هوش مصنوعی نیز می‌تواند تغییرات جدی در فضای سرمایه‌گذاری ایجاد کند. به نظر من، این یکی از بزرگ‌ترین فرصت‌های اقتصاد ایران است که حتی ارزیابی ابعاد آن دشوار است. محور دوم، تغییر تدریجی ساختار اقتصاد و افزایش نقش بخش خصوصی و مردم است. ناکارآمدی بخشی از نهادهای دولتی و ساختار فعلی خصوصی‌سازی می‌تواند زمینه‌ساز این تغییر باشد. خصوصی‌سازی در ایران به خوبی پیش نرفته و بانک‌ها نیز با وجود سلطه بر بخش مهمی از منابع، عملکرد قابل دفاعی در ایجاد و توسعه طرح‌های جدید نداشته‌اند. بخش زیادی از منابع آن‌ها به سرمایه در گردش یا تخصیص‌های موجود رفته و در عمل بیشتر به افزایش اهرم مالی شرکت‌ها منجر شده است. این الگو در بلندمدت پاسخ‌گو نیست و ضرورت شکل‌گیری مسیرهای جدید تامین مالی و سرمایه‌گذاری را افزایش می‌دهد. محور سوم، شفافیت و توسعه ابزارهای جدید است. بازار سرمایه نسبت به بسیاری از نهادهای اقتصادی از شفافیت بیشتری برخوردار است و ابزارهای جدید نیز فرصت‌های متنوع‌تری ایجاد کرده‌اند. پیش از این، خرید مستقیم طلا می‌توانست با ریسک‌هایی مانند سرقت یا خرید طلای تقلبی همراه باشد، اما امروز سرمایه‌گذار می‌تواند از طریق صندوق‌های طلا، با سهولت بیشتری در این دارایی سرمایه‌گذاری کند و از امکان خرید و فروش همچنین نقدشوندگی آن بهره‌برد. صندوق‌های املاک و مستغلات نیز می‌توانند در آینده نزدیک جایگاه مهم‌تری در پس‌انداز مردم پیدا کنند. سرمایه‌گذاری مستقیم در بازار املاک برای بسیاری از افراد پیچیده و پرهزینه شده، اما این صندوق‌ها امکان مشارکت در این بازار را فراهم می‌کنند. چنین ابزارهایی در اقتصادهای دیگر جایگاه مهمی در پس‌انداز مردم دارند و به نظر من به تدریج در ایران نیز جای خود را پیدا خواهند کرد. این روند می‌تواند بازار املاک را خصوصی‌تر و عمومی‌تر کند. فرصت چهارم،

تنوع بالای بازار سرمایه ایران و گسترش مالکیت عمومی است. من بازارهای سرمایه کشورهای مختلف را بررسی کرده‌ام و بازار ایران بیش از ۲۵ تا ۳۰ صنعت را در بر می‌گیرد. این تنوع امکان مناسبی برای تنوع‌بخشی به سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند و افراد می‌توانند در صناعی که به آینده آن‌ها باور دارند، مشارکت و مالکیت داشته باشند. در همین چارچوب، صندوق‌های سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای خصوصی نیز به تدریج در حال شکل‌گیری هستند و به نظر من در دو یا سه سال آینده ساختار روشن‌تری پیدا خواهند کرد. این ابزارها می‌توانند به افراد با سرمایه‌های کوچک‌تر اجازه دهند در مالکیت کسب‌وکارهای بزرگ‌تر مشارکت کنند. محور دیگر، حرفه‌ای‌تر و پیچیده‌تر شدن بازارهاست. این مساله در عین ایجاد چالش، فرصت نیز است. در گذشته ممکن بود فردی صرفاً با ساخت یک ملک، بازدهی بالاتر از تورم کسب کند، اما امروز حتی در بازار املاک بدون دانش و تخصص کافی امکان زیان وجود دارد. در بازار خودرو نیز با وجود رشد قیمت‌ها، برخی افراد به دلیل نبود شفافیت یا قراردادهای ناسالم متحمل زیان‌های قابل توجهی شده‌اند. در بازار سرمایه هم طبیعتاً زیان وجود دارد، اما باید دید کدام بازار زیرساخت سالم‌تر، شفافیت بیشتر و ظرفیت بالاتری برای جذب منابع دارد و می‌تواند در نهایت به افزایش رفاه اقتصادی مردم کمک کند. از سوی دیگر، شکل‌گیری ارتباط سالم‌تر ایران با اقتصاد جهانی در میان‌مدت می‌تواند ظرفیت بسیار بزرگی برای بازار سرمایه ایجاد کند. تنوع ابزارها، اختیار معامله و سایر ابزارهای مالی می‌توانند فرصت‌های بیشتری برای مالکیت دارایی‌ها و بنگاه‌های اقتصادی ایجاد کنند. مساله فقط حفظ قدرت خرید از یک نسل به نسل دیگر نیست؛ باید بتوان ثروتی را که یک نسل ایجاد کرده، در نسل‌های بعد نیز حفظ و حتی افزایش داد.

■ فن‌آوری و هوش مصنوعی چه نقشی در آینده مدیریت دارایی و تحول سرمایه‌گذاری دارد؟

از سال ۹۰ و با گسترش معاملات برخط، دسترسی مردم به بازار سرمایه و هسته معاملات افزایش یافت و بازار عمومی‌تر و دموکراتیک‌تر شد. پس از آن نیز توسعه صندوق‌های سرمایه‌گذاری، دسترسی مردم به ابزارهای مالی را گسترش داد. این روند همچنان ادامه دارد و فن‌آوری بستر اصلی توسعه بسیاری از این ابزارهاست. امروز مهم‌ترین تحول فن‌آوری که در زندگی و کسب‌وکار مردم حضور دارد، هوش مصنوعی است. هوش مصنوعی دانش و اطلاعات را عمومی‌تر کرده و دسترسی افراد به تحلیل را افزایش داده است. در نتیجه، سرمایه‌گذاران می‌توانند آگاهانه‌تر عمل کنند و این موضوع به تحلیل بهتر و تخصیص کارآمدتر سرمایه کمک می‌کند. هرچند فضای سرمایه‌گذاری را پیچیده‌تر و رقابتی‌تر نیز خواهد کرد. هوش مصنوعی و ابزارهای مبتنی بر آن می‌توانند حجم بزرگی از داده‌ها را در زمان کوتاه تحلیل، تحلیل‌ها

کسب سود در چند سرمایه‌گذاری متوالی نیز به معنای رسیدن به پختگی کامل نیست. بازار سرمایه به تدریج حرفه‌ای‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و برای سرمایه‌گذاران با اهداف و سطوح مختلف ریسک‌پذیری، فرصت‌های متنوعی دارد. اما استفاده از این فرصت‌ها به شناخت، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری صحیح نیازمند است.

■ چشم‌انداز شما از بازار سرمایه ایران چیست؟

بازار سرمایه ایران با وجود تمام آسیب‌هایی که متحمل شده، محکوم به رشد است. این بازار بخش قابل توجهی از آسیب‌های اقتصادی کشور را تجربه کرده، اما آینده بازار سرمایه همچنان با ظرفیت‌های موجود در اقتصاد گره خورده است. ایران با این حجم از مرز، کشورهای همسایه و ظرفیت‌های اقتصادی نمی‌تواند اقتصادی در مقیاس فعلی داشته باشد و بازار سرمایه آن نیز در سطح فعلی باقی بماند. تولید ناخالص داخلی کشور در یک دوره باید به حدود سه برابر سطح فعلی برسد و بازار سرمایه نیز باید همین مسیر را طی کند. نکته مهم این است که بازار سرمایه ایران در سال‌های گذشته، با وجود ناملایمات، رشد ساختاری کرده است. حتی با اینکه دولت سیزدهم اعتقاد چندانی به بازار سرمایه نداشت، ساختار این بازار توسعه پیدا کرد. امروز این رشد را می‌توان در توسعه صندوق‌های املاک و مستغلات، صندوق‌های طلا و سایر صندوق‌های کالایی، صندوق‌های با درآمد ثابت و ورود شرکت‌های جدید به بورس دید. تامین مالی جمعی نیز ظرفیت توسعه بیشتری دارد و ابزارهای جدید این حوزه می‌توانند، حتی شیوه تامین مالی اقتصاد را تغییر دهند. بنابراین، در افق میان‌مدت، مسیر رشد بازار سرمایه ادامه خواهد داشت. اما در کوتاه مدت، شرایط تا حد زیادی به سیاست‌های اقتصادی و نحوه مدیریت بازارها بستگی دارد. به نظر می‌رسد بانک مرکزی رویکردی عمل‌گرایانه در زمینه نرخ ارز، نرخ سود بانکی و مدیریت بازارها در پیش گرفته است؛ یعنی نه با شدت و ناگهانی جلوی افزایش نرخ ارز را می‌گیرد که به شکل‌گیری یک فنر فشرده منجر شود و نه اجازه می‌دهد قیمت فروش محصولات و ارزش شرکت‌ها به شدت کاهش پیدا کند. به نظر می‌رسد بازارها تا حدی مدیریت شده در حال حرکت هستند. با توجه به فضای تورمی کشور، بازار سرمایه دوره‌ای پررونق را پس از جنگ تجربه کرده و به نظر من در دوره پیش‌رو نیز می‌تواند شرایط پررونقی داشته باشد. در حال حاضر ریسک بزرگی برای بازار سرمایه نمی‌بینم، اگرچه برای اقتصاد کشور، در صورت ادامه جنگ یا تشدید تحریم‌ها، ریسک‌های جدی وجود دارد. این ریسک‌ها را نمی‌توانم به طور کامل در تحلیل وارد کنم، زیرا ممکن است با تغییر شرایط یا حتی یک تصمیم و توافق، مسیرشان تغییر کند. نگاه‌های بورسی ایران با مشکلاتی مانند ضعف تکنولوژیک، تحریم و سوءمدیریت مواجه‌اند. اگر این مشکلات وجود نداشت، جایگاه بازار سرمایه ایران امروز بسیار متفاوت بود. ■

مبنای تخصیص دارایی و مدیریت سبد قرار می‌گیرد؛ به گونه‌ای که ضمن مدیریت متناسب دارایی‌ها، از بروز اشتباهات مالی و سرمایه‌گذاری نیز تا حد امکان جلوگیری شود. مسیر دوم، توسعه خدمات و ابزارهایی است که دسترسی عموم مردم به فرصت‌های سرمایه‌گذاری را گسترش می‌دهد. در این حوزه، توسعه صندوق‌های بخشی و ابزارهای جدید مالی را دنبال می‌کنیم که می‌توانند مشارکت مردم در مالکیت بنگاه‌ها و صنایع مختلف را افزایش دهند. در کنار این اقدامات، پلتفرم مشاور سرمایه‌گذاری سورنا ایکس را نیز بر بستر هوش مصنوعی راه‌اندازی کرده‌ایم. هدف این پلتفرم، پاسخ‌گویی به پرسش‌های مالی و سرمایه‌گذاری کاربران، به ویژه نسل جوان و افرادی است که ارتباط بیشتری با فن‌آوری دارند. نگاه ما به سرمایه‌گذاری نیز صرفاً به انتخاب یک دارایی یا کسب بازده محدود نمی‌شود. یک تصمیم مالی مناسب باید بخشی از یک برنامه منسجم برای زندگی مالی فرد باشد که در آن میزان هزینه‌کرد، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری در کنار یکدیگر دیده شود و میان این سه، تعادل مناسبی شکل بگیرد. در این چارچوب، مدیریت مالی به معنای صرفاً کاهش هزینه‌ها نیست. برخی هزینه‌ها، مانند سفر یا فعالیت‌هایی که کیفیت زندگی و تجربه فرد را بهبود می‌دهند، می‌توانند کاملاً در چارچوب یک برنامه مالی سالم قرار بگیرند. مساله اصلی، ایجاد تعادل میان مصرف امروز و تامین آینده مالی است.

■ سرمایه‌گذاران در شرایط فعلی با چه رویکردی باید وارد بازار سرمایه شوند؟

هر فرد باید پیش از ورود به بازار، سرمایه‌گذاری خود را بر اساس برنامه مالی، میزان ریسک‌پذیری و چشم‌اندازی که برای آینده مالی دارد، تعیین کند. در این میان، توجه به شفافیت، کیفیت زیرساخت‌ها و سازوکارهای بازاری که قرار است در آن سرمایه‌گذاری شود، ضروری است. بازار سرمایه نیز باید با شناخت و نگاه واقع‌بینانه مورد توجه قرار گیرد. بازار صرفاً فضایی برای زیان یک گروه و سود گروهی دیگر نیست؛ همان‌طور که نمی‌توان انتظار داشت صرف ورود به بازار، بدون دانش و شناخت کافی، به بازدهی منجر شود. حتی چند تجربه موفق و



برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

را منسجم‌تر و فرآیندهایی مانند خلاصه‌سازی و پردازش اطلاعات را ساده‌تر کنند. ما نیز در سورنا در حال کار روی بخشی از این ظرفیت‌ها هستیم. اما با عمومی شدن اطلاعات، نقش صرف دسترسی به اطلاعات در ایجاد بازدهی مازاد کاهش پیدا می‌کند. امروز، افراد می‌توانند یک پرسش را از ابزارهایی مانند چت‌جی‌پی‌تی، جمینای و سایر ابزارهای هوش مصنوعی بپرسند و اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت کنند. بنابراین ارزش افزوده به تدریج از داشتن اطلاعات به سمت توانایی طرح پرسش درست، تفسیر پاسخ و قضاوت حرکت می‌کند. یکی از مهم‌ترین مسائل در این میان، جلوگیری از تکرار اشتباهات سرمایه‌گذار است. زبان بخشی از فعالیت در بازارهای مالی است و همه ممکن است در مقاطعی زبان کنند، اما مساله مهم‌تر تکرار نکردن اشتباه است. بخشی از این خطاها به سوگیری‌های رفتاری مربوط می‌شود. بسیاری از سرمایه‌گذاران به دنبال برنده دیروز حرکت می‌کنند، تحت تاثیر اخبار جعلی قرار می‌گیرند، در بدترین شرایط بازار دچار هراس می‌شوند و برنامه سرمایه‌گذاری خود را فراموش می‌کنند یا در دوره‌های هیجانی دوباره از آن فاصله می‌گیرند. در چنین شرایطی، نقش مشاور سرمایه‌گذاری حرفه‌ای اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مشاورانی که به سرمایه‌گذار کمک کند تصمیم‌هایش را بر اساس برنامه و تحلیل بگیرد و از هیجان و سوگیری‌های رفتاری فاصله بگیرد. به نظر من، فن‌آوری نه تنها نقش انسان و مشاور را حذف نمی‌کند، بلکه جایگاه آن‌ها را دقیق‌تر و تخصصی‌تر می‌کند. هرچه فن‌آوری و ابزارهای تحلیلی پیشرفته‌تر شوند، اهمیت قضاوت، آینده‌نگری، طراحی برنامه و اجرای منظم آن نیز بیشتر خواهد شد.



ادامه‌دار شدن
تحریم نمی‌تواند
وضعیت پایدار و
قابل قبولی برای
اقتصاد باشد.

تحریم‌ها فضای
اقتصادی و سفره
خانوار را کوچک
کرده‌اند و بر
انباشت سرمایه،
وضعیت بنگاه‌ها و
سبدگردان‌ها و بازار
سرمایه اثر مستقیم
گذاشته‌اند

■ سبدگردان سورنا در شرایط فعلی چه رویکردی در مدیریت سرمایه و انتخاب فرصت‌های سرمایه‌گذاری را دنبال می‌کند؟

در سورنا، با برخورداری از مجوزهای مشاور سرمایه‌گذاری و سبدگردانی، فعالیت خود را در دو مسیر دنبال می‌کنیم. مسیر نخست، ارائه خدمات به سرمایه‌گذارانی است که به صورت مستقیم با ما در ارتباط هستند و از خدمات سبدگردانی اختصاصی استفاده می‌کنند. در این بخش، شناخت دقیق‌تر از شرایط و نیازهای هر سرمایه‌گذار،

پیش بینی قائم مقام گرین پی از آینده اعتبار دیجیتال کشاورزی در ایران اعتبار به وقت برداشت

طولانی شدن فاصله میان تولید و درآمد، می تواند به بروز چالش برای کسب و کارها منجر شود. در این شرایط، مدل های جدید اعتباردهی تلاش می کنند شیوه های جدیدی از دسترسی به منابع مالی را ایجاد کنند. در این مدل ها، دارایی ها و زیرساخت های موجود به پشتوانه ای برای تامین منابع مالی تبدیل می شوند. سینا ساعی، قائم مقام مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی گرین پی، در این گفتگو از وضعیت بازار اعتبار دیجیتال، چالش های توسعه اعتبار سازمانی، همکاری بانک ها و فین تک ها همچنین چشم انداز بازار اعتبار دیجیتال تا پایان سال ۱۴۰۵ می گوید.

■ گرین پی با چه مساله های وارد حوزه اعتباردهی به کشاورزان شد؟

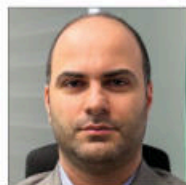
گرین پی، بازوی اجرایی بانک کشاورزی در حوزه اعطای اعتبار است. فعالیت های این مجموعه در سه بخش اصلی تعریف شده است. بخش نخست، اعتبار خرد یا بی ان پی ال است. این خدمت در حال حاضر به کارکنان سازمان ها، کاربران هدف همچنین کشاورزان ارائه می شود و مخاطب آن عموم مردم نیستند، مگر در مواردی که گروه مشخصی از کاربران هدف تعریف شده باشد. بخش دوم، تامین اعتبار زنجیره تامین است که گرین پی در آن مسئولیت فعالیت های بازاریابی و پشتیبانی پلتفرم را بر عهده دارد. سومین حوزه فعالیت نیز خدمات رفاهی سازمان هاست که خدماتی مانند بن کارت، کارت هدیه، شارژ کیف پول رفاهی و سبد آرزای را دربر می گیرد. اتصال به زنجیره تامین کشاورزی باعث ارائه خدمات با قیمت مناسب تر و کیفیت بهتر می شود. اما مزیت اصلی گرین پی به اجرای طرح های اعتباری بانک کشاورزی بازمی گردد. این مجموعه به دلیل چابکی بیشتر نسبت به ساختارهای اعتباری بانک، می تواند طرح های اجرایی را با سرعت بیشتری پیاده سازی کند. در مدل سنتی، کشاورز یا متقاضی برای دریافت تسهیلات باید فرآیندهای بانکی را طی کند، منتظر بماند و تضمین های لازم را ارائه دهد. در گرین پی، گندم، چای، برنج، خرما، عسل و دیگر محصولات کشاورز، به عنوان مبنای تضمین اعتبار در نظر گرفته می شود. کشاورز به محض تحویل محصول خود، به جای آنکه منتظر تسویه نهاد خریدار بماند، اعتبار دریافت می کند و می تواند نیازهای خود را تامین کند. این اعتبار در شبکه ای شامل حداقل ۲۱ هزار نقطه فروش، به صورت حضوری و آنلاین، قابل استفاده است. مساله اصلی کشاورزان نیز همین فاصله زمانی میان کاشت، برداشت و دریافت وجه محصول است. کشاورز معمولاً حدود شش ماه درگیر فرآیند کاشت و تولید است و در این دوره، جریان نقدی در اختیار ندارد. درآمد اصلی او نیز عمدتاً سالی یکبار و در زمان برداشت یا فروش محصول ایجاد می شود. با این حال، حتی پس از تحویل محصول نیز ممکن است وجه آن را بلافاصله



دریافت نکند و تسویه از سوی نهادهای دولتی یا صندوق های مجری، سه تا شش ماه به طول بینجامد. گرین پی تلاش می کند این فاصله زمانی را پوشش دهد و قدرت خرید کشاورز را در این دوره افزایش دهد. به این ترتیب، کشاورز می تواند نیازهای خود را، چه از فروشگاه های تجاری و چه از فروشگاه های عرضه کننده نهادهای کشاورزی، تامین کند. خدمات گرین پی در ۴۷ گروه کالایی و خدماتی ارائه می شود و علاوه بر فروشگاه های کوچک و بزرگ طرف قرارداد خود، با پنج پذیرنده بزرگ نیز همکاری دارد. از جمله تمامی پذیرندگان کباب، تخفیفان و اسنپ پی که در زمره شرکای تجاری گرین پی قرار دارند. تارا و دیجی کالا نیز در نیمه دوم سال به شبکه پذیرندگی گرین پی اضافه خواهند شد.

■ جامعه کشاورزان چه بازخوردی نسبت به گرین پی داشته اند؟

هدف اصلی گرین پی در قدم اول، افزایش قدرت خرید قشر کشاورز است و طی کردن موفق این مسیر، نیازمند حمایت دستگاه های دولتی، نهادهای حاکمیتی و فرهنگ سازی مداوم است. در این پروژه، جامعه هدف تعامل بالایی با گوشی های هوشمند نداشته و آگاهی کافی نسبت به اعتبارات دیجیتال ندارند. به همین دلیل، مجموعه گرین پی در سال نخست، ناچار به فرهنگ سازی بود تا مزایای طرح، هدف پلتفرم و شیوه استفاده از آن برای کاربران تبیین شود که در مراحل بعد، کسب و کار به رشد و بلوغ برسد. در همین راستا، اقدام به خلق کارت های دیجیتال با عنوان گرین کارت شده است تا حتی کاربرانی که تمایلی به استفاده از گوشی هوشمند ندارند، بتوانند از طریق این کارت در شبکه شتاب و از



دیگر توانی برای کسب و کارها باقی نمانده و همه به یک اتفاق مثبت نیاز دارند. ما به دنبال این نیستیم که نرخ دلار به عدد خاصی برسد، بلکه می خواهیم این عدد ثابت باشد تا بتوانیم با آرامش دست کم برای ۲ تا سه سال برنامه ریزی کنیم

میان پذیرندگان طرف قرارداد گرین پی، خریدهای اعتباری خود را انجام دهند. با گذشت شش ماه از آغاز طرح، آزمون و خطاهای اولیه با چند محصول کشاورزی انجام شده است. پیش بینی می شود که محصولات خلق شده در شش ماهه دوم، دوران اولیه خود را سپری کرده و در سال آینده به بلوغ برسند. این مدل با الگوبرداری از بهترین نمونه های جهانی طراحی شده است. فارغ از تحولات کشور، صنعت کشاورزی به دلیل ارتباط مستقیم با امنیت غذایی جامعه همواره باید فعال بماند.

■ به نظر شما، بازار اعتبار دیجیتال ایران در چه وضعیتی قرار دارد؟

بازار اعتبار دیجیتال ایران به طور مداوم در مسیر رشد و توسعه قرار دارد. با توجه به کاهش نقدینگی، افزایش نرخ تورم و فشارهای اقتصادی، الگوهای رفتاری مصرف کنندگان دستخوش تغییر شده است. امروزه تقاضای بالایی برای مدل خرید آنی و پرداخت آتی وجود دارد. در این الگو، نیازمندی های روزمره خریدار در لحظه برطرف شده و تسویه مالی آن به آینده موکول می شود. پلتفرم های اعتبار دیجیتال دقیقاً برای پاسخ به همین مساله شکل گرفته اند. در این میان، گرین پی، با اتکا به اعتبار و پشتوانه بانک کشاورزی و همچنین پایداری ساختار کسب و کار خود، ورود به این بازار را از زنجیره صنعت کشاورزی آغاز کرده است. در همین راستا، دو طرح کلیدی عملیاتی شده است؛ طرح نخست، اعطای اعتبار به گندم کاران است که حدود شش ماه از اجرای آن می گذرد. در این مدت، نزدیک به ۴۰ هزار میلیارد تومان اعتبار صادر شده که ۱.۵ همت آن توسط گندم کاران دریافت و مصرف شده است. طرح دوم نیز با



عنوان «چای اعتبار دارد» در سازمان چای استان گیلان مستقر در لاهیجان آغاز شده که طی آن، اعتبار دیجیتالی با تضامین مبتنی بر برگ سبز چای به چای کاران اختصاص می‌یابد. در گام‌های بعدی، زنجیره‌های تامین خرما و برنج نیز به این فرآیند اضافه خواهند شد. پیش‌بینی می‌شود این رویکرد ضمن جلوگیری از خلق پول و کنترل آثار تورمی در جامعه، از یک سو رضایت کشاورزان را بابت تامین به موقع نیازهای معیشتی و تولیدی جلب کند و از سوی دیگر، به نهادهای حاکمیتی، اتحادیه‌ها و صندوق‌های حمایتی کمک کند تا میزان نارضایتی و شکایت‌های متقاضیان را کاهش دهند.

■ مهم‌ترین چالش‌های توسعه اعتبار سازمانی و اعتباردهی به کسب‌وکارها در اقتصاد دیجیتال ایران چیست؟

در تحلیل چالش‌های این حوزه، سه رکن اصلی شامل ضلع عرضه یعنی تامین‌کنندگان، ضلع تقاضا یعنی مصرف‌کنندگان با کشاورزان و ضلع واسط یعنی پلتفرم‌های اعتباری مانند گرین‌پی وجود دارد. شرایط متغیر اقتصادی و تحولات اخیر کشور مانند تورم فزاینده و تحریم‌های شدید، مدت زمان تسویه و میزان کارمزد پلتفرم را تحت تاثیر قرار داده است. در گذشته، عرف بازپرداخت و تسویه سهم‌ها با کارمزدی مشخص مانند ۱۰ درصد پذیرفته شده بود؛ اما اکنون تامین‌کنندگان به دلیل نوسانات قیمتی و عدم امکان تامین مجدد کالا، خواستار تسویه زیر یک ماه و کارمزد کمتر هستند. این رویکرد، سرعت توسعه شبکه پذیرندگی را کندتر از گذشته کرده است. از سوی دیگر، این چالش ضلع مصرف‌کنندگان نهایی را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. حتی در صورت توسعه شبکه پذیرندگی، برخی فروشندگان ناچار به اعمال قیمت‌گذاری افزایشی روی کالا می‌شوند؛ به این معنا که در صورت پرداخت اعتباری، قیمت کالا یا خدمت را بالاتر از نرخ نقد محاسبه می‌کنند. اگرچه این رویکرد در بسیاری از فروشگاه‌های آنلاین به یک عرف تبدیل شده است، اما موجب نارضایتی مصرف‌کننده نهایی می‌شود؛ چرا که خریدار انتظار دارد اعتبارات خود را با همان قیمت واقعی کالا خرج کند.

■ همکاری میان بانک‌ها و فن‌آوری‌های مالی چگونه به توسعه دسترسی به اعتبار و ارائه خدمات اعتباری جدید کمک می‌کند؟

در حال حاضر رقابتی جدی میان بانک‌ها برای افزایش سهم بازار وجود دارد. بر اساس دستورالعمل ابلاغ شده از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی، تمامی بانک‌ها موظف به راه‌اندازی مجموعه‌های فن‌آوری مالی و خرید شرکت‌های پرداخت شده‌اند تا سهم خود را از بازار خدمات اعتباری و تسهیلات دیجیتال افزایش دهند. با انعقاد قرارداد میان پلتفرم‌های اعتباری و پذیرندگان، حساب‌های متصل به پایانه فروش آن‌ها به بانک عامل منتقل می‌شود و گردش مالی حاصل از خریدهای اعتباری

از بررسی میزان باروری زمین از طریق پهپادها و هوش مصنوعی صورت می‌گیرد تا کشاورز به همان میزان بتواند اعتبار دریافت کند. از آنجا که کشاورز در زمان کاشت پولی در اختیار ندارد، می‌تواند این اعتبار را صرف خرید و تامین نهاده‌های کشاورزی برای کاشت و برداشت محصول جدید خود کند.

■ با توجه به شرایط نااطمینانی حاکم بر جامعه، چشم‌انداز بازار اعتبار دیجیتال را تا پایان سال ۱۴۰۵ چگونه ارزیابی می‌کنید؟

روند کلی این بازار مطابق با الگوی جهانی پیش خواهد رفت. مدل پرداخت متاخر سال‌هاست در سطح بین‌المللی اجرا می‌شود و به دلیل تورم بسیار پایین، ثبات و امنیت مالی، تسویه‌ها عمدتاً از طریق کسر از حقوق صورت می‌گیرد. اما در شرایط تورمی اقتصاد ایران، این ابزار مالی به راهکاری برای عقب‌نماندن از نرخ تورم تبدیل شده است. برای مصرف‌کننده نهایی این مزیت وجود دارد که اگر نیازمندی، کالا یا خدماتی را امروز با اعتبار خریداری کند، متضرر نخواهد شد؛ در حالی که سه ماه بعد ممکن است ناچار به پرداخت چند برابری از جیب خود شده یا حتی توان خرید آن را به کلی از دست بدهد. همین فرمول ساده نشان می‌دهد که در فضای تورمی، استقبال از این خدمات بسیار بالا خواهد بود. در این میان، گرین‌پی بر اساس برنامه چرخه عمر خود، دو مسیر توسعه اصلی را دنبال می‌کند. محور نخست، اعطای اعتبار به صنوف و محصولات متنوع کشاورزی است. پس از اجرای موفق این طرح در حوزه گندم و چای، به زودی اعطای اعتبار در زنجیره محصولات دیگری شامل خرما، برنج، زیتون، عسل، ماهی و میگو نیز آغاز می‌شود تا جامعه کشاورزان در تمامی این صنوف درگیر طرح شوند و مشکل کاهش قدرت خرید آنان برطرف گردد. محور دوم، اعتباردهی به زنجیره تامین است که فاز نخست آن با زنجیره مرغ آغاز شده است. البته به حلقه‌های پایین‌تر این زنجیره و سایر زنجیره‌های تولیدی نیز ورود پیدا خواهد کرد. ■

در شبکه داخلی همان بانک جریان می‌یابد. هر یک از بانک‌ها متناسب با میزان چابکی و سطح ارتباط با زنجیره‌های حاکمیتی، سهمی از این بازار را به خود اختصاص می‌دهند. در این میان، بانک کشاورزی به عنوان متولی اصلی اجرای سیاست‌های امنیت غذایی کشور، از مزیت رقابتی ویژه‌ای برخوردار است. این بانک با ایجاد پلتفرم گرین‌پی توانسته است اعتبارات زنجیره تامین و خدمات اعتباری پس از تحویل محصولات کشاورزی را پوشش دهد و سهم قابل‌توجهی از بازار را کسب کند. اگرچه حدود یک سال از آغاز این طرح می‌گذرد، اما ارزیابی چرخه عمر محصول نشان می‌دهد که بانک کشاورزی ظرف سه سال آینده برنده اصلی این رقابت در شبکه بانکی خواهد بود.

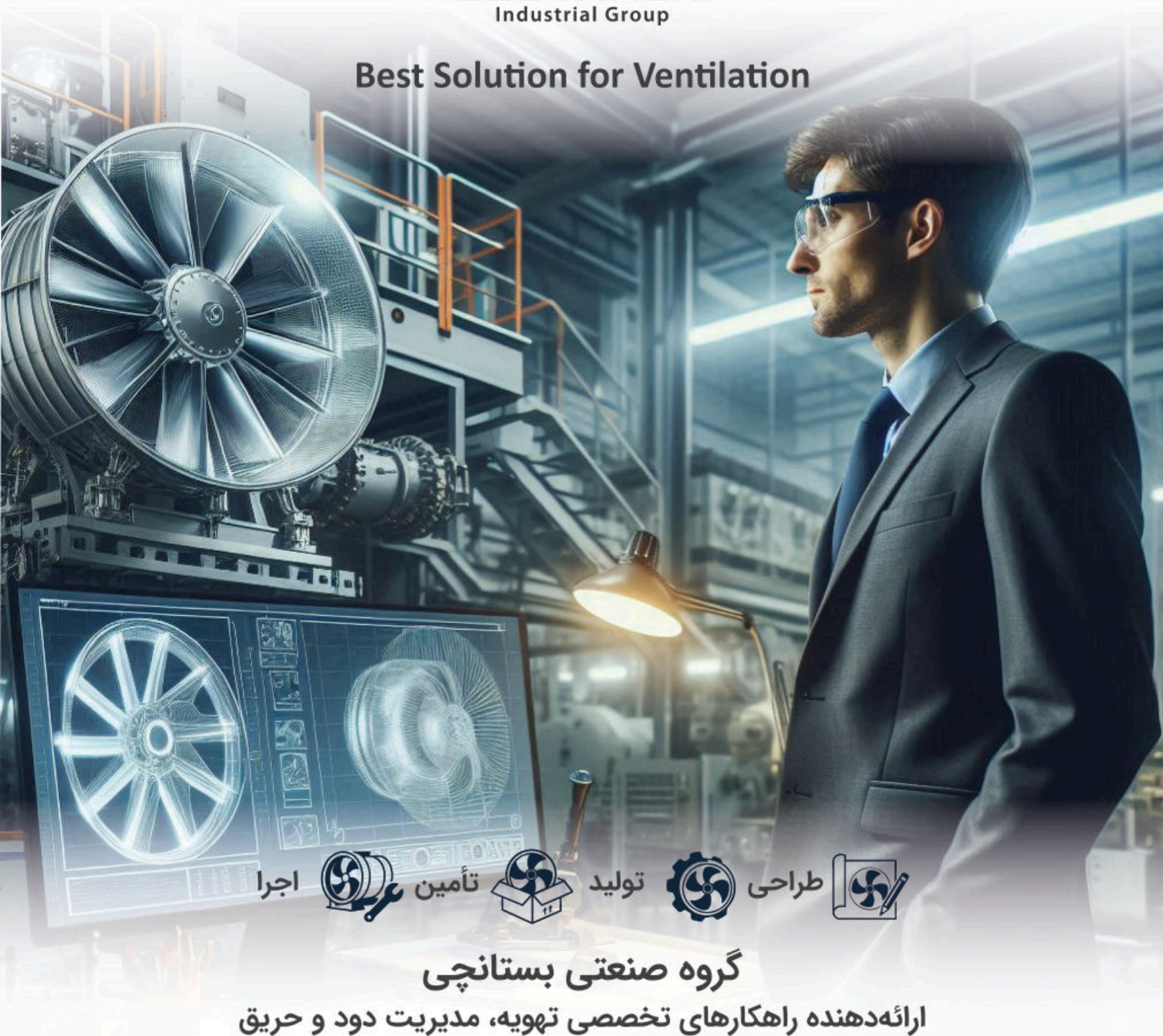
■ فن‌آوری‌های نوین، داده و اعتبارسنجی دیجیتال مانند هوش مصنوعی چه نقشی در کاهش ریسک اعتباری و گسترش خدمات مالی در بخش کشاورزی دارند؟

استفاده از داده و فن‌آوری‌های نوین در این حوزه بسیار زیاد و تعیین‌کننده است. در حال حاضر، زمانی که کشاورز گندم یا هر محصول دیگری را تحویل می‌دهد، بر اساس ارزش همان کالا درصدی اعتبار دریافت می‌کند. اما مساله اصلی در این میان، امکان پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده، تعیین نقاط خرج‌کرد و شناسایی دقیق نیازمندی‌های اوست تا بر اساس آن توسعه شبکه پذیرندگی شکل بگیرد؛ این موضوع خود نیازمند یک کار تحقیقاتی بسیار مهم است. کاربرد اصلی داده‌ها زمانی مطرح می‌شود که زمان تخصیص اعتبار به ابتدای فصل و زمان کاشت محصول منتقل شود. در این شرایط، انجام یک کار آماری دقیق ضرورت پیدا می‌کند تا مشخص شود زمین کشاورزی چه میزان باردهی دارد. این سنجش و ارزیابی بر اساس دیتاهای گذشته، وضعیت بیمه زمین کشاورزی و برآوردهای حاصل



BOSTANCHI
Industrial Group

Best Solution for Ventilation



اجرا  تأمین  تولید  طراحی 

گروه صنعتی بستانچی

ارائه‌دهنده راهکارهای تخصصی تهویه، مدیریت دود و حریق

صنعت | ساختمان | نفت و گاز | مترو و تونل

T +98 21 58 39 20 00-208
F +98 21 41 42 55 55-42741

www.bostanchi.com
info@bostanchi.com



صید سود کن!

سودآوری در یکسال **۱۱۳%**
با سبدگردانی اختصاصی آسمان
سود منتهی به ۱۴۰۵/۰۶/۱۳



سبدگردان آسمان
www.asemanamc.com
۰۲۱۴۱۷۹۳۰۰۰

تحلیل مدیرعامل آژانس ژيوار از وضعیت صنعت گردشگری در ایران

گردشگری در برزخ

صنعت گردشگری در ایران منتظر یک تیر خلاص است. وضعیت مبهم و نابه‌سامان سفر، تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری را دشوار کرده و بسیاری از کسب‌وکارهای گردشگری را در معرض فرسایش و خروج از بازار قرار داده است. محسن قادری، مدیرعامل آژانس گردشگری ژيوار، معتقد است صنعت گردشگری بیش از هر زمان دیگری به اصلاح نظام مجوزها، آموزش مستمر و از همه مهم‌تر تعامل با جهان برای خروج از این بحران نیاز دارد.

این افراد برای بقا دو راه بیشتر ندارند؛ یا باید بسیار باسواد و ماهر باشند یا بودجه کلانی در نظر بگیرند. در بسیاری موارد هیچ‌کدام از این دو وجود ندارد.



■ شما دلیل هجوم این افراد به حوزه گردشگری را چه می‌دانید؟

بعضی افراد از بیرون فقط ویتترین زیبای یک آژانس گردشگری را می‌بینند. آژانس از بیرون شغل بسیار لوکسی به نظر می‌رسد و کسی که داخل این صنعت نباشد، متوجه نمی‌شود که این شغل چه خطرات و مسائلی دارد و نیازمند چه تخصص‌هایی است. این افراد به ویتترین نگاه می‌کنند و درخواست مجوز می‌دهند. بعضی از آن‌ها جوان‌هایی هستند که پول و دارایی دارند و به هوای تاسیس آژانس، دارایی‌شان را از دست می‌دهند. البته این در مورد افراد باوجدان است؛ اما فردی که وجدان ندارد چه می‌کند؟ یک مجوز فوق‌العاده قوی در اختیار او قرار داده شده است. بدین ترتیب فروش ویزا، پاسپورت و انواع کلاهبرداری‌ها را آغاز می‌کند. در عین حال، یک تابلوی قانونی هم دولت به او داده است و مردم به همین دلیل به او اعتماد می‌کنند. این خطری است که درصد کلاهبرداری را به شدت بالا برده است.

■ تخلف در حوزه دفاتر خدمات گردشگری باعث ابطال مجوز نمی‌شود؟

فرض کنید یک آژانس پشت سر هم تخلف می‌کند. در نهایت می‌گویند مجوزش باطل شد. همین فرد دوباره از طریق دیگری وارد درگاه ملی مجوزها می‌شود و این بار با نام

وضعیت انتظار کیفیت بالا در خدمات گردشگری چندان واقع‌بینانه نیست. از طرف دیگر، دولت نیز به عنوان تسهیل‌گر، نقش خود را به خوبی ایفا نمی‌کند. حمایت خاصی وجود ندارد و در مقابل، فشار مضاعفی از سوی اداره مالیات و بیمه‌ها بر دفاتر گردشگری وجود دارد.

■ آیا افزایش تعداد آژانس‌ها بر کیفیت سفر تأثیر گذاشته است؟

در شرایط فعلی ایران، سفر از سید خانوار حذف شده یا به حداقل رسیده است. بنابراین از یک طرف تقاضا در بازار به شدت کاهش پیدا کرده است. از طرف دیگر، یک نقطه تقابل عجیب داریم: تعداد آژانس روزبه‌روز در حال افزایش است؛ اما نظارتی روی کیفیت وجود ندارد. فرض کنید ۱۰ مسافر داریم؛ اما تعداد آژانس‌ها از تعداد مسافران بیشتر است. بنابراین یک مسافر بین تعداد زیادی آژانس گیج می‌شود. این وضعیت بسیار خطرناک است. در دوره آقای روحانی قانونی تحت عنوان «تسهیل مجوز کسب‌وکارها» تصویب شد که یکی از حوزه‌های آن گردشگری بود. دولت قصد افزایش آمار اشتغال را داشت و برای افزایش این آمار، مجوز بیشتری صادر کرد. فرد در هر حوزه‌ای که فعالیت کرده باشد، وارد درگاه ملی مجوزها می‌شود، درخواست می‌دهد و دستگاه مربوطه موظف است حداکثر ظرف دو ماه مجوز را صادر کند. این مجوز پایه و اساسی ندارد، چراکه حتی مصاحبه‌ای برای سنجش سابقه و تخصص فرد وجود ندارد.

■ این افراد چطور می‌توانند در بازار پر تلاطم گردشگری دوام بیاورند؟

■ وضعیت دفاتر خدمات گردشگری در سال ۱۴۰۵ را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

هم‌اکنون یک برزخ را در گردشگری تجربه می‌کنیم. وضعیت «نه جنگ، نه صلح» بدترین اتفاق برای گردشگری است و ما الان دقیقا در چنین شرایطی قرار داریم. معلوم نیست که باید بلیط پرواز بگیریم یا خیر، کار بکنیم یا نکنیم؟ وضعیت بسیار بدی است. کرونا، جنگ اوکراین و جنگ فعلی، آژانس‌های باکیفیت و دارای توانمندی مالی را از آن‌ها که ضعیف‌تر هستند، جدا کرده است. به جرات می‌توانم بگویم آن‌هایی که می‌مانند یا حتی در یک سال آینده ادامه می‌دهند، دفاتری هستند که از وضعیت مالی بهتری برخوردارند و دانش و تخصص لازم را دارند؛ می‌دانند در این شرایط چگونه برامواج شنا کنند و خود را به ساحل برسانند.

■ کیفیت خدمات گردشگری در این شرایط چه وضعیتی دارد؟

حوزه رقابتی عملا وجود ندارد. اکنون تعداد بسیار اندکی از بازیگران در بازار هستند و در چنین شرایطی، رقابت هم خیلی معنا پیدا نمی‌کند. چون بازیگران صنعت گردشگری عملا ال‌ک و تعدادشان بسیار کم شده است. البته یک آژانس به تنهایی نمی‌تواند بازیگر صنعت گردشگری باشد؛ چون الگوریتم‌های گردشگری ترکیبی از چند بخش هستند. مثلا هواپیما یکی از اجزای اصلی این زنجیره است که یک آژانس هواپیمایی نقشی در پرواز آن ندارد. این سیاست‌های خارجی است که تعیین می‌کند یک پرواز در یک مسیر انجام شود یا خیر. در حوزه گردشگری ورودی هم همین‌طور است. اگر سیاست‌های خارجی شرایط جنگی به شکلی باشد که گردشگر خارجی وارد کشور نشود، عملا نمی‌توان کاری کرد. در مورد گردشگری سلامت نیز شرایط همین است. کسی که برای درمان می‌آید، ممکن است ترجیح دهد پول بیشتری بپردازد و به یک کشور امن مانند ترکیه یا دبی برود. حتی توریست‌های زیارتی که در هر شرایطی به ایران می‌آمدند، کاهش پیدا کرده‌اند. مثلا عراقی‌ها و شیعیان کشورهای دیگر نیز در چنین شرایطی نمی‌آیند. بنابراین در این



افراد از بیرون فقط ویتترین زیبای یک آژانس گردشگری را می‌بینند. آژانس از بیرون شغل بسیار لوکسی به نظر می‌رسد و کسی که داخل این صنعت نباشد، متوجه خطرات و مسائلی آن نمی‌شود



■ چرا تا این اندازه نسبت به مهاجرت بدون شغل مشخص هشدار می‌دهید؟

پس از کرونا، موج گسترده‌ای از مهاجرت به مقصد کانادا شکل گرفت. حتی برخی افراد حاضر بودند به هر قیمتی ویزای مولتیپل پنج ساله دریافت کنند که فرزندان را در کانادا به دنیا آورند؛ اما پس از کرونا، تورم شدید و افزایش هزینه‌های زندگی در کانادا، در کنار پیامدهای مهاجرت، موجب شد بخشی از ایرانیان به فکر بازگشت بيفتند. مهاجرت بدون برنامه می‌تواند فرد را سال‌ها از مسیر شغلی و اقتصادی عقب بیندازد، پایه‌های کسب‌وکار و زندگی او را تضعیف کند و از نظر عاطفی و خانوادگی نیز هزینه‌های سنگینی به همراه داشته باشد. تفاوت‌های فرهنگی در برخی موارد به چالش‌های جدی و حتی گسست روابط خانوادگی منجر می‌شود.

■ و این مساله را در کاربایی ژيوار مرتفع کردید.

در کاربایی ژيوار، تاکید ما این است که با شغل مشخص مهاجرت کنید. داشتن جاب آفر، اقامت کاری، محل اقامت مشخص، ترنسفر اولیه و آگاهی از میزان درآمد، از مهم‌ترین پیش‌نیازهای مهاجرت موفق است. این موضوع تنها به ایرانی‌ها محدود نمی‌شود و درباره هر مهاجری در هر نقطه از جهان صدق می‌کند. فردی که در کشور مقصد به صورت قانونی کار می‌کند، مالیات می‌پردازد و سابقه شغلی ایجاد می‌کند، به طور طبیعی مسیر دریافت اقامت دائم و در نهایت تابعیت را طی خواهد کرد.

■ برای ارتقای کیفیت خدمات گردشگری در ایران چه باید کرد؟

این صنعت به شدت خلا آموزشی دارد. برای بالا بردن کیفیت، اول باید فیلتر ایجاد شود و به

دارند. آن‌ها به صورت اجباری باید در طول سال در برخی کنگره‌ها و دوره‌های آموزشی شرکت کرده تا بتوانند برای تمدید مجوز خود اقدام کنند. نظام کشاورزی، نظام پرستاری و نظام مهندسی نیز سازوکارهایی از این جنس دارند. تقریباً در بسیاری از رشته‌ها چنین ساختارهایی وجود دارد؛ اما گردشگری رها شده است. ما باید نظام گردشگری داشته باشیم. اطلاعات مدیرعامل به‌روز شود و کلاس‌های آموزشی بگذرانند؛ اما اکنون هیچ آموزش مستمری وجود ندارد. حتی آرایشگاه زنانه یا مردانه باید دوره‌ای را از طرف وزارت کار بگذرانند و مدرک داشته باشد تا بتواند پروانه بگیرد؛ اما در گردشگری چنین الزام آموزشی وجود ندارد. این در حالی است که اعداد و مبالغی که در صنعت گردشگری جابه‌جا می‌شود بسیار بزرگ است. در حوزه برگزاری تور، ممکن است یک خانواده تور بخرد و ارزش آن تور به ۱۰ میلیارد تومان برسد.

■ راز ماندگاری مجموعه ژيوار را در این شرایط چه می‌دانید؟

ژيوار سبد کامل خدمات گردشگری از گردشگری درمان و انتقال بیماران کرد عراقی به ایران تا برگزاری کنسرت‌ها و رویدادهای هنری را ارائه می‌دهد. حوزه‌هایی که بسیاری از آژانس‌ها، شناخت کافی یا مجوزهای لازم برای فعالیت را ندارند. ژيوار همچنین یکی از کاربایی‌های بزرگ کشور است و آن را بخشی مرتبط با گردشگری می‌داند. در حوزه مهاجرت نیز بر ضرورت برنامه‌ریزی تاکید داریم و به مردم توصیه می‌کنیم از مهاجرت بدون برنامه، به ویژه با هدف پناهندگی، پرهیز کنند؛ چراکه چنین تصمیمی می‌تواند فرد را نه تنها به نقطه صفر، بلکه به شرایطی دشوارتر از نقطه آغاز برساند.

دیگری به فعالیت خود ادامه می‌دهد. بنابراین زنجیره کلاهبرداری در این دفتر و در ساختار میراث فرهنگی عملاً حذف نمی‌شود. کسی که به پول کلاهبرداری در گردشگری عادت کرده و پول‌های درشت و بی‌حساب و کتاب به دست می‌آورد، چرا باید این کار را رها کند؟ در نهایت اگر مجوز را هم به او ندهند، آن را می‌خرد.

■ در کنار آژانس‌های رسمی، با رشد خدمات گردشگری غیرمجاز هم مواجه هستیم. این بخش چقدر مشکل‌ساز است؟

حدود ۸۰۰۰ آژانس گردشگری با مجوز رسمی در ایران وجود دارد؛ اما برخی فعالیت‌های گردشگری نیز به صورت غیرمجاز و از طریق شبکه‌های اجتماعی انجام می‌شود. بنابراین هیچ نظارت و کنترلی وجود ندارد. از سوی دیگر، دفاتر جدیدی تحت عنوان دفاتر مهاجرت شکل گرفته‌اند. فرد به اداره ثبت شرکت‌ها می‌رود و یک دفتر خدمات مشاوره مهاجرت، اقامت و سرمایه‌گذاری تاسیس می‌کند. این حوزه مهاجرت نیز در کشور متولی مشخصی ندارد.

■ چه توصیه‌ای برای برطرف کردن این مساله به مسئولان دارید؟

پیشنهاد من به آقای صالحی امیری، وزیر گردشگری، ابطال روند فعلی صدور مجوز آژانس‌های گردشگری است. بازار گردشگری ظرفیت این تعداد آژانس را ندارد. به جای افزایش تعداد، باید با ارزیابی عملکرد، آژانس‌های فاقد کیفیت و استانداردهای لازم از چرخه فعالیت خارج شوند تا زمینه برای حضور مجموعه‌های حرفه‌ای و باکیفیت فراهم باشد.

■ آیا فرایندی مانند احراز شایستگی می‌تواند به ارزیابی کیفیت آژانس‌ها کمک کند؟

در حال حاضر، احراز شایستگی به معنای واقعی وجود ندارد. در گذشته، پیش از اجرای سیاست‌های تسهیل صدور مجوزها و مصوبات هیئت وزیران، صدور مجوز فرایندی زمان‌بر بود و ممکن بود یک تا دو سال طول بکشد. در این مدت، صلاحیت و تخصص متقاضی بررسی می‌شد.

■ اما امروز، صرف داشتن مدرک کارشناسی برای دریافت مجوز کافی است و رشته تحصیلی نیز لزوماً ارتباطی با حوزه فعالیت ندارد. فردی با مدرک جغرافیا، پزشکی، محیط‌زیست یا سایر رشته‌های نامرتبط نیز می‌تواند درخواست مجوز کند، بدون آن‌که تخصص یا صلاحیت حرفه‌ای او به طور جدی ارزیابی شود. این وضعیت را با سایر مشاغل و نظام‌های حرفه‌ای چگونه مقایسه می‌کنید؟ در تمامی حوزه‌های موجود در کشور، سازوکارهایی برای حفظ کیفیت و به روز ماندن فعالان وجود دارد. مثلاً پزشکان، نظام پزشکی

افراد واجد شرایط مجوز داده شود. دوم، آموزش باید به صورت مستمر و بی‌وقفه انجام شود. متأسفانه سطح سواد در دفاتر گردشگری بسیار پایین است.

■ در بخش‌های دیگر گردشگری مانند هتل‌داری، تورگردانی و اقامتگاه‌های بومگردی وضعیت آموزش را چطور می‌بینید؟

در حوزه راهنمایان تور، وضعیت بهتر است. راهنمای حرفه‌ای نیازمند تسلط به زبان و تجربه سفر است و همین موضوع باعث می‌شود سطح تخصص در این بخش معمولاً بالاتر باشد؛ اما در بخش هتل‌ها، همچنان مساله آموزش یکی از چالش‌های اصلی است. در حوزه بوم‌گردی‌ها و اقامتگاه‌های بوم‌گردی نیز افزایش تعداد مجوزها الزاماً به معنای افزایش کیفیت نیست. اگرچه بیش از ۵۰۰۰ مجوز صادر شده؛ اما کمبود آموزش همچنان یک ضعف جدی این حوزه محسوب می‌شود. تمرکز صرف بر افزایش تعداد اقامتگاه‌ها، بدون توجه به استانداردهای کیفی، نمی‌تواند به توسعه پایدار گردشگری منجر شود. همین موضوع درباره مسافرخانه‌ها نیز صدق می‌کند؛ ساماندهی و صدور مجوز توسط دولت برای کنترل این واحدها اقدام مثبتی است؛ اما هر نوع اقامتگاه، پیش از هر چیز، به آموزش و ارتقای مهارت‌های ارائه خدمات نیاز دارد.

■ چرا با وجود این نیازها، گردشگری تا این اندازه رها شده است؟

یکی از دلایل اصلی این وضعیت را می‌توان در ساختار مدیریت گردشگری جست‌وجو کرد. به باور من، گردشگری به «حیات خلوت سیاست‌یون» تبدیل شده است. تغییرات مداوم مدیریتی نیز مانع شکل‌گیری برنامه‌ریزی بلندمدت در این بخش خواهد بود. بسیاری از مدیران در سطوح مختلف، از دانش و تجربه تخصصی کافی در حوزه گردشگری برخوردار نیستند و این ضعف تخصصی، بر تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها اثر گذاشته است. ریشه این مساله را می‌توان در نگاه حاکمیتی به گردشگری نیز بررسی کرد؛ این‌که آیا گردشگری به عنوان فرصت اقتصادی و فرهنگی دیده می‌شود یا همچنان با رویکردی محدودکننده به آن نگاه می‌شود؟ در حالی‌که گردشگری، در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند یکی از ظرفیت‌های مهم توسعه کشور باشد.

■ در شرایط جنگی، فشار مالی بر آژانس‌ها چگونه خود را نشان می‌دهد؟

در صنعت گردشگری، سود سال‌های خوب ممکن است با زبان یک سال از بین برود؛ اما نظام مالیاتی معمولاً این چرخه را در نظر نمی‌گیرد و مالیات را بر اساس عملکرد سال‌های گذشته مطالبه می‌کند. در حالی‌که مالیات در این صنعت رقم قابل توجهی است. از سوی دیگر، در شرایطی مانند لغو تورهای خارجی،

آژانس‌ها اغلب میان مشتری، تأمین‌کنندگان خارجی و نهادهای داخلی گرفتار می‌شوند. هزینه‌هایی مانند هتل، پرواز، ترانسفر و کارگزار پرداخت شده؛ اما با لغو تور، بازگشت وجه همیشه امکان‌پذیر نیست و اعتبار جایگزین می‌شود. در این میان، فشار اصلی بر آژانس وارد می‌شود؛ بدون این‌که نقشی در ایجاد بحران داشته باشد. زبان‌های سنگین و انباشته در گردشگری می‌تواند به سرعت کسب‌وکار را از بین ببرد.

■ چشم‌انداز صنعت گردشگری تا پایان سال ۱۴۰۵ را چطور ارزیابی می‌کنید؟

اکنون پاس و ناامیدی بر جامعه گردشگری حاکم است. بسیاری از نخبگان و فعالان باسابقه این صنعت به سمت مشاغل دیگر رفته‌اند و حتی برخی از دل‌بستگان این حوزه نیز به این نتیجه رسیده‌اند که آینده شغلی خود را تنها به گردشگری وابسته نکنند. در میان فعالان آژانس‌ها، افراد متخصص و باتجربه‌ای حضور دارند که سال‌ها در این صنعت فعالیت کرده‌اند، دنیا را دیده‌اند و توان ارائه راهکارهای اجرایی و راهبردی دارند. با این حال، از ظرفیت این افراد در تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری استفاده نمی‌شود. نتیجه آن‌که امروز بسیاری از همین نیروهای توانمند، به جای توسعه کسب‌وکار خود، به فکر ترک این صنعت یا یافتن مسیرهای جایگزین هستند.

■ چرا گردشگری در شرایطی برابر با دیگر صنایع، بیشتر آسیب را می‌بیند؟

اکنون که گردشگری به طور کامل از رونق افتاده است، بسیاری از مشاغل در حوزه غذا، حمل‌ونقل، پتروشیمی، پلاستیک، داروخانه و بسیاری از بخش‌های دیگر کم و بیش به فعالیت خود ادامه می‌دهند. برای سفر، امکان جابه‌جایی ضروری است؛ اما وقتی قطار حرکت نمی‌کند، مرزها بسته است، پروازی وجود ندارد و سفارتخانه‌ها ویزا صادر نمی‌کنند، آسیب به گردشگری قطعی است. به همین دلیل، تصمیم منطقی این است که فعالان این صنعت تنها به گردشگری وابسته نباشند. سرمایه‌گذاری تمام‌داری در

این حوزه، با توجه به شرایط فعلی و نامشخص بودن آینده، می‌تواند خطر ورشکستگی را به همراه داشته باشد.

■ چقدر به بهبود شرایط امیدوار هستید؟

صادقانه بگویم، حتی خود ما هم گاهی خودمان را با امیدواری دلگرم می‌کنیم. سال‌ها امیدوار بودیم و انتظار داشتیم شرایط تغییر کند؛ اما متأسفانه اتفاق ملموسی رخ نداد.

■ آخرین باری که واقعا امیدوار بودید چه زمانی بود؟

تا قبل از نوزدهم خرداد ماه بودم؛ اما مساله بسیار پیچیده است و هیچ چیز قابل پیش‌بینی نیست.

■ توصیه شما به نظام حکمرانی در این شرایط چیست؟

قطعا باید با تمام دنیا تعامل داشته باشیم. باید با دشمن هم بنشینیم و رودرو مذاکره کنیم. امروز جنگ دیگر معنا ندارد. فقط مذاکره و تعامل. در عین حال باید مردم خودمان را ببینیم، به مردم و سرزمین داخل مرزهای خودمان فکر کنیم، نه بیرون از مرزها، و به معیشت و زندگی روزمره مردم توجه داشته باشیم.

■ توصیه شما به جوانانی که می‌خواهند به حوزه گردشگری وارد شوند، چیست؟

توصیه من به علاقه‌مندان گردشگری، به ویژه نسل جدید، این است که پیش از ورود جدی به این صنعت، مطالعه، آموزش و کارآموزی را جدی بگیرند. گردشگری بیش از آن‌که صرفاً دانش‌محور باشد، صنعتی مهارت‌محور است و تجربه عملی در کنار تحصیلات دانشگاهی اهمیت زیادی دارد. دانشگاه می‌تواند تسهیل‌گر باشد؛ اما به تنهایی کافی نیست. جوانان باید با مجموعه‌های حرفه‌ای و باکیفیت ارتباط بگیرند و از نزدیک با فضای واقعی این صنعت آشنا شوند. ظاهر جذاب گردشگری گاهی باعث می‌شود افراد تنها به جنبه‌های ظاهری آن توجه کنند؛ اما پس از ورود، با چالش‌های واقعی مواجه می‌شوند. سرمایه‌گذاری تمام‌داری یا ورود به این حوزه بدون شناخت، مطالعه و تجربه، می‌تواند تصمیمی پریسک باشد. ■



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

روایت مدیرعامل شهرکتاب از بحرانی که دامن کسب و کارهای فرهنگی را گرفت

ردِ جنگ بر قفسه‌های کتابفروشی

جنگ، شهرکتاب را هم از آسیب در امان نگذاشت؛ ساختمان مرکزی و چند شعبه این مجموعه به طور مستقیم آسیب دیدند. هرچند آثار جنگ هنوز در برخی شعب باقی مانده و بخشی از این نشانه‌ها نیز به عنوان یادگار این دوره حفظ شده‌اند اما درهای فروشگاه در میانه جنگ دوباره به روی مخاطبان باز شد. شهرکتاب برخی از این آسیب‌ها را به آثار هنری تبدیل کرده است؛ چراکه اکنون تبدیل به بخشی از خاطره و تاریخ این مجموعه شده‌اند. علی جعفرآبادی، مدیرعامل شهرکتاب، در این گفتگو از تجربه مدیریت یک کسب و کار فرهنگی در روزهای جنگ، بازسازی شعب آسیب دیده، واکنش مخاطبان و مسیری می‌گوید که شهرکتاب برای ادامه فعالیت در پیش گرفته است.

■ شما از کسب و کارهایی هستید که در جنگ، به طور مستقیم در معرض آسیب قرار گرفتید. با آغاز جنگ چه اتفاقی برای شهرکتاب افتاد؟

روز آغاز جنگ، در جلسه‌ای برای ایجاد پیوند میان فرهنگ و آموزش بودیم. با تعداد بالای تماس‌ها و پیام‌ها متوجه شدیم جنگ آغاز شده است. چند دقیقه‌ای تلاش کردیم جلسه را ادامه دهیم؛ اما وقتی مطمئن شدیم ماجرا جدی است، از همکاران خواستیم ساختمان را ترک کنند. من و چند نفر دیگر آخرین افرادی بودیم که از مجموعه خارج شدیم. روز بعد، ساختمانی در فاصله بسیار نزدیک شهرکتاب

می‌روند. در جامعه ما، بیش از آن که پل ساخته شده باشد، دیوار ساخته شده است و جای نهادهای پل‌ساز خالی است. در جنگ اخیر نیز فقط یک ساختمان آسیب ندید؛ یکی از پل‌های فرهنگی این سرزمین آسیب دید. وقتی چنین پلی آسیب می‌بیند، مساله تنها خسارت فیزیکی نیست؛ خطر اصلی، شکل‌گیری یک خلا معنایی است که می‌تواند جامعه را به سمت ناامیدی، افسردگی و فروریختن بکشاند. ما تلاش کردیم در کنار دیوارهایی که فرو می‌ریزند و جان‌هایی که از دست می‌روند، این خلا ایجاد نشود. اگر شهرکتاب مانند یک موجود زنده است. اگر

هدف حمله قرار گرفت و ساختمان موسسه و فروشگاه مرکزی آسیب جدی دید. شهرکتاب صرفاً یک فروشگاه محصولات فرهنگی نیست؛ بلکه نهادی پل‌ساز میان بخش‌های مختلف فرهنگ، فرهنگ و اقتصاد، نسل‌ها، ملت‌ها و حتی میان ماده و معنا است. ما فقط فروشنده کتاب و کالای فرهنگی نیستیم. اگر قرار بود کارکرد شهرکتاب به فروش محدود شود، مخاطب می‌توانست خرید خود را به صورت اینترنتی انجام دهد؛ اما تجربه ما چیز دیگری می‌گوید. بسیاری از کسانی که حتی با ناخوش احوالی وارد شهرکتاب می‌شوند، با حس بهتری



از نگاه ما، اگر امکان برگزاری یک نشست وجود نداشته باشد، نباید فعالیت فرهنگی هم متوقف شود؛ فقط باید قالب آن تغییر کند.



■ بازسازی شعب آسیب دیده به چه شکل انجام شد؟

شش شعبه شهرکتاب و ساختمان موسسه و شرکت بازرگانی به شکل‌های مختلف آسیب دیدند؛ اما شدت آسیب‌ها یکسان نبود. در میان آن‌ها، شعبه یهمن بیشترین خسارت را دید که تقریباً نیمه‌ویران شد و به بازسازی نیاز دارد. با این حال، تلاش کردیم فعالیت سایر شعب در کوتاه‌ترین زمان ممکن از سر گرفته شود تا ارتباط شهرکتاب با مخاطبان قطع نشود. امروز به جز فروشگاه یهمن، سایر فروشگاه‌ها فعال هستند. در مسیر بازسازی، ما تصمیم گرفتیم همه نشانه‌های جنگ را از بین ببریم. برای مثال، موج انفجار باعث شد میله‌ای از پنجره ساختمانی در چند صدمتری شهرکتاب مرکزی جدا شود، از پنجره و کمد یکی از اتاق‌ها عبور کند و میان کتاب‌ها فرو برود. آن میله را نگه داشته‌ایم. ترکش دیگری هم به اتاق مجاور اصابت کرد، از شیشه و در عبور کرد و به دیوار رسید. آن را هم حفظ کرده‌ایم و احتمالاً در آینده برایش قایط طراحی می‌کنیم. قصد نداریم این آثار را از بین ببریم، چون بخشی از تاریخ شهرکتاب و یادآور روزهایی است که پشت سر گذاشته‌ایم.

■ بازگشایی دوباره شهرکتاب با چه واکنشی از سوی مخاطبان همراه بود؟

واکنش مخاطبان برای ما بسیار معنادار بود. در روز بازگشایی فروشگاه مرکزی، یکی از مشتریان با یک سینی حلوا وارد شهرکتاب شد و گفت این را به یاد عزیزی آورده‌ام که در جنگ از میان ما رفتند. کمی بعد، مشتری دیگری یک گلدان بزرگ آورد و گفت می‌خواهم سهمی در باز شدن دوباره شهرکتاب داشته باشم. شاید برای خرید تنها یک کتاب به فروشگاه آمده بود؛ اما با چند برابر هزینه، خوشحالی خود را از بازگشایی شهرکتاب به ما نشان داد. این رفتارها را نمی‌توان صرفاً در قالب رابطه میان فروشنده و مشتری

برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

مجموعه فروشگاه‌ها، نشر هرمس، موسیقی هرمس و شرکت بازرگانی هرکدام استقلال حقوقی دارند و تصمیم‌های مربوط به سرمایه انسانی را در چارچوب همان ساختار خودشان می‌گیرند. در مجموع نزدیک به ۱۵۰۰ نفر در این مجموعه فعالیت می‌کنند؛ اما همه آن‌ها از یک مرکز مدیریت نمی‌شوند. به همین دلیل نمی‌توانم با قاطعیت درباره همه شعب صحبت کنم. آنچه با اطمینان می‌توانم بگویم این است که در موسسه شهرکتاب، به عنوان نهاد بالادستی مجموعه، تعدیل نیرویی نداشتیم. درباره همه شعب آمار دقیقی ندارم و نمی‌خواهم ادعایی کنم که مستند نباشد؛ اما موارد متعددی را از نزدیک دیده‌ام که مدیران شعب ترجیح دادند فشار شرایط را خودشان تحمل کنند تا همکاران‌شان آسیب نبینند. فروشگاه‌ها را با کمک سرپرست‌ها اداره کردند، شیفت‌های کاری را تغییر دادند، به همکاران فرصت عدم حضور در شرایط جنگ دادند و با روش‌های مختلف، فشار شرایط را میان خودشان تقسیم کردند.

■ در حوزه فعالیت‌های فرهنگی چه تصمیمی گرفتید؟

یکی از نگرانی‌های ما این بود که فعالیت‌های فرهنگی شهرکتاب در طول جنگ متوقف شود. سال‌هاست در معاونت فرهنگی شهرکتاب هزاران نشست و رویداد برگزار کرده‌ایم و این برنامه‌ها بخشی از هویت ما هستند. طبیعی بود که با آغاز جنگ امکان برگزاری بسیاری از این نشست‌ها وجود نداشته باشد؛ اما تصمیم گرفتیم فعالیت فرهنگی را متوقف نکنیم و فقط شکل آن را تغییر دهیم. برای نمونه، همکاران بخش کودک و نوجوان فهرستی از ۱۰۰ عنوان کتاب برای کودکان و نوجوانان در شرایط بحران تهیه کردند و در قالب «راهنمای حمایت از کودک و نوجوان در بحران و پس از بحران» برای خانواده‌ها، به معرفی این آثار پرداختند. این راهنما در راستای ایفای نقش فرهنگی مجموعه با هدف کمک به فروشندگان کتاب، مربیان و خانواده‌ها تهیه شده است تا در روزهای دشوار بتوانند کتاب‌هایی مناسب برای همراهی با کودکان و نوجوانان انتخاب کنند.



کسب‌وکار روی
جریان زندگی حرکت
می‌کند و این جریان
نباید از معنا، گرما و
امید خالی شود. اگر
یک کسب‌وکار بتواند
این عناصر را تقویت
کند، ماندگار می‌شود؛
اما اگر فقط به جنبه
اقتصادی خود فکر
کند، دیر یا زود
نفس‌هایش به شماره
می‌افتد

بخشی از این موجود از حرکت بایستد، کل آن آسیب می‌بیند. برای همین، بازگشایی دوباره فروشگاه فقط به معنای ازسرگیری فعالیت یک شعبه نبود؛ تلاش برای زنده نگه داشتن مجموعه‌ای بود که سال‌ها با مخاطبانش زندگی کرده است. خسارت‌های فیزیکی جبران می‌شوند؛ اما اگر پیوندی که طی سال‌ها میان شهرکتاب و مخاطبان شکل گرفته از بین برود، جبران آن به مراتب دشوارتر خواهد بود. برای شهرکتاب، مهم‌ترین مسئولیت حفظ همین پیوند بود و به همین دلیل، باز کردن دوباره درهای شهرکتاب در میانه جنگ را در اولویت قرار دادیم.

■ چه اقداماتی برای مدیریت شرایط و بازسازی مجموعه انجام دادید؟

در شرایط جنگ هر کسب‌وکاری هم‌زمان با چند چالش روبه‌رو می‌شود. نخست، زنجیره تامین است؛ خیابان‌ها بسته می‌شود، محدودیت‌های امنیتی وجود دارد، جابه‌جایی کالا به سادگی امکان‌پذیر نیست و بخشی از تامین‌کنندگان تعطیل یا از دسترس خارج می‌شوند. پس از آن هم مساله سرمایه انسانی مطرح می‌شود؛ همکاری که به دلیل نگرانی خانواده یا شرایط جنگی ناچارند محل کار را ترک کنند. در کنار همه این‌ها، شرایط پیچیده اقتصادی هم وجود دارد و برای هر کدام باید از قبل تدبیر داشت. بخشی از این تدبیرها را از تجربه کرونا آموخته بودیم. در شهرکتاب یک شرکت بازرگانی داریم که بخشی از نیاز فروشگاه‌ها را تامین می‌کند؛ اما هیچ وقت همه زنجیره تامین را در آن متمرکز نکردیم. کرونا به ما یاد داد اگر همه چیز از یک نقطه مدیریت شود، در زمان بحران کل شبکه هم‌زمان دچار اختلال می‌شود. به همین دلیل، فروشگاه‌ها علاوه بر استفاده از ظرفیت شرکت بازرگانی، ارتباط مستقیم خود را با ناشران، پخش‌کنندگان و تامین‌کنندگان حفظ کرده‌اند. در مورد دیگر کالاها هم همین سیاست را دنبال کردیم. همیشه به فروشگاه‌ها تاکید کرده‌ایم از تامین‌کنندگان محلی خرید کنند. این فقط یک تصمیم اقتصادی نیست؛ بخشی از هویت شهرکتاب است. ما شهرکتاب را یک نهاد محلی و جماعت‌ساز می‌دانیم و چنین نهادی باید با کسب‌وکارها و فعالان همان شهر پیوند داشته باشد. در جنگ نیز شاهد نتیجه این رویکرد بودیم. فروشگاه‌های شهرهای شمالی که مقصد سفر بسیاری از مردم بودند، با افزایش تقاضا روبه‌رو شدند؛ اما چون شبکه تامین متنوعی داشتند، پاسخگوی نیاز مخاطبان بودند و فعالیت‌شان متوقف نشد.

■ چالش نیروی انسانی را چگونه مدیریت کردید؟

ساختار شهرکتاب به گونه‌ای است که

هستیم. اگر پیش از این تردیدی درباره سختی مسیر وجود داشت، امروز آن تردید از بین رفته است. ما تصمیم گرفته‌ایم امیدوار بمانیم و با قدرت ادامه دهیم تا به سهم خود از حال خوب مردم صیانت کنیم. هر جا احساس کنیم راه‌حلی می‌تواند روزه‌ای از امید ایجاد کند، همان مسیر را دنبال می‌کنیم و بعد به سراغ روزه بعدی می‌رویم. ما باید انسان‌های خستگی‌ناپذیر، امیدوار و در حال حرکت باشیم چراکه شرایط مدام تلاش می‌کند خلاف این موضوع را به ما تحمیل کند. مردم این سرزمین شایسته آرامش و امید هستند. در جنگ، اتفاقی افتاد که این مسئولیت را برای ما پررنگ‌تر کرد. یک روز از دفتر نمایندگی مصر خبرگزاری آسوشیتدپرس با من تماس گرفتند. گفتگوی ما طی چند روز ادامه پیدا کرد. در پایان، خبرنگار گفت اگر بخواهم تمام این گفتگو را در یک جمله خلاصه کنم «شهرکتاب پناهگاهی امن و آرام در میانه جنگ است». از آن روز، این جمله برای ما به یک مسئولیت بزرگ تبدیل شد؛ چراکه نباید اجازه دهیم این توصیف به شعار تبدیل شود. به همین دلیل، تلاش ما فقط به اداره فروشگاه‌ها محدود نمی‌شود. سعی می‌کنیم در حوزه نوآوری، خدمات مالی، پشتیبانی‌های حقوقی، رویدادهای فرهنگی و هر بخشی که بتواند به فروشگاه‌ها و مخاطبان کمک کند، ظرفیت‌های شهرکتاب را توسعه دهیم و این زنجیره را کامل‌تر کنیم. این‌که در نهایت به چه نتیجه‌ای می‌رسیم، از امروز قابل پیش‌بینی نیست؛ اما وظیفه ما این است که تلاش کنیم، خسته نشویم و مسیر را ادامه دهیم. ■

دیر یا زود نفس‌هایش به شماره می‌افتد. نمونه‌ای از همین تاب‌آوری را در روزهای جنگ مشاهده کردیم. یکی از تأمین‌کنندگان با من تماس گرفت و گفت نگران چک‌های شهرکتاب نباشید، آن‌ها را مدیریت می‌کنم تا در این شرایط برگشت نخورند. در مجموع، حدود پنج تا شش میلیارد تومان از چک‌های فروشگاه‌ها را جابه‌جا کرد. ارزش این کار فقط در عدد و رقم نبود. مهم‌تر از آن، اعتمادی بود که طی سال‌ها میان ما شکل گرفته است. درک و دانستن قدر چنین رفتارهایی، حتی از خود آن کمک ارزشمندتر است. کسب‌وکارهای فرهنگی دو ویژگی را هم‌زمان با خود دارند؛ از یک طرف، به لحاظ اقتصادی جزء کسب‌وکارهای شکنده‌اند؛ اما از طرف دیگر، اگر بتوانند پیوندهای انسانی و معنایی خود را حفظ کنند، به لحاظ اجتماعی و فرهنگی تاب‌آوری بالایی دارند. همین سرمایه در روزهای سخت به کمک‌شان می‌آید.

■ سال ۱۴۰۵ برای شهرکتاب و کسب‌وکارهای فرهنگی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اوایل سال گذشته در رویدادی با حضور مدیران عامل کسب‌وکارهای مختلف، از حاضران خواستند سال ۱۴۰۴ را در یک عبارت توصیف کنند. جمع‌بندی آن جلسه یک تعبیر جالب بود: «ماراتن در مه». یعنی باید حرکت کنید؛ اما فقط چند قدم پیش روی‌تان را می‌بینید و نمی‌توانید با اطمینان درباره ادامه مسیر تصمیم بگیرید. به نظرم در سال ۱۴۰۵ بخشی از آن مه کنار رفته است. نه این‌که شرایط آسان‌تر شده باشد، بلکه حالا می‌دانیم با چه دشواری‌هایی روبه‌رو

توضیح داد؛ این‌ها نشانه پیوندی است که طی سال‌ها میان شهرکتاب و مخاطبان‌ش شکل گرفته است. همین پیوند را در میان همکاران هم می‌بینم. حدود یک سال پیش در پیامی خطاب به همکاران گفتم ما در شهری به نام شهرکتاب زندگی می‌کنیم و به همین دلیل با هم هم‌شهری هستیم. چند ماه بعد، هنگام بازدید از یکی از شعب شهرستان، مدیر فروشگاه به استقبال آمد و گفت سلام هم‌شهری. او توضیح داد که از روز انتشار آن پیام، همکاران هر صبح با همین عبارت یکدیگر را صدا می‌زنند. برای من، این فقط یک سلام نبود؛ نشانه این بود که میان افراد پلی شکل گرفته است. نمونه‌های دیگری نیز وجود دارد. فردی چند روز گذشته به فروشگاه آمد و گفت سال‌ها قبل، زمانی که گرفتار اعتیاد بوده، از فروشگاه کتاب برداشته و پولش را پرداخت نکرده است. اکنون که زندگی را از نو ساخته، آمده تا بدهی آن سال‌ها را تسویه کند. این اتفاق‌ها برای ما از هر شاخص اقتصادی مهم‌تر است، چون نشان می‌دهد رابطه‌ای که در شهرکتاب شکل گرفته، صرفاً یک رابطه تجاری نیست.

■ این تجربه، نگاه شما را به مفهوم تاب‌آوری کسب‌وکارهای فرهنگی تغییر داد؟

بیش از آن‌که تغییر دهد، باور قبلی من را تقویت کرد. کسب‌وکار روی جریان زندگی حرکت می‌کند و این جریان نباید از معنا، گرما و امید خالی شود. اگر یک کسب‌وکار بتواند این عناصر را تقویت کند، ماندگار می‌شود؛ اما اگر فقط به جنبه اقتصادی خود فکر کند،





روایت محمد مهدی تندگویان از مسیر رسیدن به اکسپوی صربستان ۲۰۲۷ آزمون بلغراد

بسیاری از فعالان و علاقمندان صنعت نمایشگاهی انتظار داشتند ایران با استفاده از تجربه‌هایی که در اکسپوی دبی کسب کرده، با قدرت بیشتر و برنامه منسجم‌تری در اوزاکا شرکت کند؛ اما آنچه رخ داد کاملاً خلاف تصورات بود. ایران اصلاً در ژاپن حاضر نشد و دولت به دلایلی که هیچ‌گاه به صورت رسمی اعلام نکرد قید حضور در اکسپو ۲۰۲۵ را زد. حال به نظر می‌رسد دولت چهاردهم قصد دارد با حضور در اکسپوی صربستان، کمی جای خالی خود در ژاپن را پر کند. به همین بهانه، سراغ محمد مهدی تندگویان، رئیس هیات‌مدیره شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین‌المللی رفتیم تا از چند و چون حضور ایران در بلغراد جویا شویم.

ثانیا بخشی از آداب، رسوم و فرهنگ خود را به جهان معرفی کنند. در حقیقت اکسپو بخشی از دیپلماسی عمومی کشورهاست. اکسپو برخلاف تصور بسیاری از افراد اصلاً رویدادی سیاسی، اقتصادی یا حتی هنری و فرهنگی نیست. این‌ها فرصت‌هایی است که در حاشیه اکسپو ایجاد می‌شود.

■ درباره سه مدل دیگر اکسپو هم توضیح می‌دهید؟

در فاصله برگزاری هر دو دوره اکسپوی پنج‌ساله، اکسپوهای سه‌ساله‌ای برگزار می‌شود که معمولاً تخصصی‌تر هستند. این رویداد در مقایسه با اکسپوهای پنج‌ساله تفاوت‌هایی هم دارد؛ طی سه ماه برگزار می‌شود، تعداد بازدیدکننده‌ها و کشورهای شرکت‌کننده کمتر است همچنین ابعاد

رویکرد اکسپوها در چهار مدل مختلف برگزار می‌شوند. دسته اول اکسپوهای پنج‌ساله است که به مدت شش ماه برگزار می‌شوند. میزبان و موضوع هر اکسپو طی یک فرایند انتخاباتی تعیین می‌شود. کشورها هم سعی می‌کنند متناسب با آن موضوع در اکسپو شرکت کنند و با ایده‌ها، راه‌حل‌ها و آینده‌نگری‌هایی که دارند، پاسخگوی نیازهای مردم دنیا باشند. نکته بسیار مهم این است که هدف از حضور در این رویداد اصلاً دستاوردهای اقتصادی و تجاری و اعزام هیات‌های بلندپایه نیست. بسیاری این ذهنیت را دارند که اکسپو چه آورده‌ای از نظر مالی برای ما دارد؟ این نگاه به اکسپو کاملاً غلط است. اکسپو در ردیف هزینه‌های کشورها است. کشورها هزینه می‌کنند تا اولاً توانمندی خود را برای ارائه خدمت به مردم دنیا نشان دهند.

■ اگر موافق هستید گفتگو را با اهمیت اکسپوی صربستان شروع کنیم. چرا حضور در این اکسپو مهم است؟

نمایشگاه‌های جهانی در ابتدا هم‌اوردی برای معرفی پیشرفت‌های صنعتی بودند. نوآوری‌های تکنولوژی در این رویدادها رونمایی می‌شدند؛ به عنوان مثال تلویزیون و دستگاه تولید پاپ‌کورن اولین بار در اکسپو نمایش داده شدند. از زمانی که بی‌آی‌ای یا دفتر نمایشگاه‌های بین‌المللی ایجاد شد، صنعت نمایشگاهی دنیا به این جمع‌بندی رسید که باید از جنبه مسئولیت اجتماعی به مردم هم یک خدمت ارائه دهد. صنعت نمایشگاهی دنیا در حال حاضر سالانه بیش از ۲۳۰ میلیارد دلار درآمد دارد. پس عجیب نیست که بخشی از این مبلغ، برای پاسخگویی به بخشی از مشکلات مردم هزینه شود. با این

■ ما با چه اندوخته‌ای قرار است در اکسپوی بلگراد شرکت کنیم؟

برگزارکننده به بازی‌هایی اهمیت می‌دهد که با موسیقی آمیخته هستند و افراد را به تحرک تشویق می‌کنند. پس اگر من یک بازی داشته باشم که با موسیقی و حرکت پیوند داشته باشد، می‌توانم با یک بسته کامل وارد رویداد شوم. ورزش زورخانه‌ای و همچنین ورزش چوگان که ریشه در تاریخ و فرهنگ ما دارند، دقیقا از این ویژگی‌ها برخوردارند. در ورزش زورخانه‌ای، ما در کنار همه این‌ها، آیین پهلوانی و احترام‌گذاری به دیگران را هم ترویج می‌دهیم. در این ورزش هیچ برنده و بازنده‌ای وجود ندارد. در چوگان هم شما علاوه بر تحرک بدنی با اصول برنامه‌ریزی و مدیریت هم آشنا می‌شود. تسلط همزمان بر اسب، توپ و میدان، مهارت‌های تصمیم‌گیری شما را افزایش می‌دهد. این ورزش، پادشاهان و سلاطین و فرماندهان نظامی را برای حضور موفق‌تر در میادین جنگی آماده می‌کرده است. جالب است که چوگان و ساز کمانچه به عنوان میراث فرهنگی ناملموس به ثبت جهانی رسیده‌اند. در طرحی که ما به برگزارکننده رویداد ارائه کردیم به این دو ورزش و سایر بازی‌های بومی و محلی اشاره کردیم. ما این فرصت را داریم که سازهای موسیقی ایرانی را نیز در اکسپوی بلگراد به نمایش بگذاریم. در کنار آن می‌توانیم اسباب‌بازی‌های ایرانی همچنین ادبیات ایران که سرشار از بازی‌های خیر و شر هست را نیز ارائه کنیم.

■ برای حضور موفق در اکسپوی بلگراد چه مسیری را طراحی کرده‌اید؟

درگام نخست به آسیب‌سنجی حضور ایران در اکسپوهای قبلی پرداختیم و از نظرات کسانی که درگیر بودند استفاده کردیم. سعی می‌کنیم خطاهایی که در دوره‌های قبل رخ داد، تکرار نشود. واقعیت این است که اگر اجازه دهند نظریات کارشناسی بر نظریات غیرکارشناسی و دستوری غلبه کند، می‌توانیم حضور موفق‌تری در اکسپوی بلگراد داشته باشیم. تا این لحظه که من با شما صحبت می‌کنم اقدامات را کاملا کارشناسی پیش برده‌ایم و امیدوارم یک روز، دستوری از بالا صادر نشود که برخلاف همه این فرایندهای کارشناسی باشد و همه چیز را به هم بریزد. در آن صورت، احتمالا بلگراد هم مانند اکسپوهای قبلی بدون دستاورد خواهد ماند.

■ همیشه یکی از موارد اختلاف و نقد به حضور ایران در اکسپوها، به طراحی پابیون مربوط است. برای این دوره چه تمهیدی اندیشیده‌اید؟

ما در موضوع طراحی، به هیچ وجه ورود نکردیم و دخالت هم نمی‌کنیم. حتی برگزاری مسابقه طراحی را هم طی یک فراخوان به مجری باسابقه و خصوصی سپردیم. آن شرکت پس از برنده شدن، طبق قواعد مسابقات طراحی و

در اکسپو است. ما به عنوان یک شرکت سهامی الی‌الابد مالکیت معنوی این رویداد را برعهده داریم و این قابل تغییر نیست. در اکسپوی ژاپن خلاف این رویه عمل شد و دولت مصوبه داد که دو وزارتخانه ارشاد و صمت مسئول برپایی پابیون ایران در اکسپو باشند. در نهایت هم به خاطر همین کار غلط، ایران امکان حضور پیدا نکرد.

■ درباره موضوع اصلی اکسپوی بلگراد توضیح می‌دهید؟

موضوع اصلی این رویداد «بازی برای بشریت؛ با استفاده از ظرفیت موسیقی و ورزش» است. تاکید می‌کنم که اصلا موضوع موسیقی یا ورزش نیست. تمرکز اصلی بر بازی است. موسیقی‌هایی که در کنار بازی‌ها ایفای نقش می‌کنند، در این رویداد مد نظر هستند. مانند موسیقی که ما در ورزش زورخانه‌ای داریم. منظور از بازی در این رویداد، اصلا جنبه تفریحی آن نیست. بازی جایگاهی برای بروز خلاقیت، رشد استعدادها، یاد گرفتن نحوه رقابت سالم، مواجه شدن با برد و باخت، تمرین برنامه‌ریزی، پرهیز از انتقام و رعایت اصول است. برگزارکننده اکسپو معتقد است بازی به این معنی، نیاز امروز بشریت است و بازگشت به بازی‌های محلی و ساده، می‌تواند دنیا را از این همه توحش و پرخاشگری، دور کند. از زاویه دیگر، بازی بستری است که شکاف بین نسل را برطرف می‌کند. ما بازی‌های زیادی را می‌شناسیم که امکان تعامل نوه‌ها، پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها را ایجاد می‌کند. همچنین بازی صلح و آرامش ایجاد می‌کند. در بسیاری از طوایف و اقوام ما در ایران، مراسم‌های آیینی متنوعی وجود دارد که حول محور بازی برگزار می‌شود و حین برگزاری این آیین‌ها درگیری‌ها و دعواها و کدورت‌های بین دو دسته برطرف می‌شود. نکته جالب این‌جاست که در تمام اسناد این رویداد از کلمه بازی استفاده شده و هیچ جا به مسابقه اشاره نشده است. در کنار این مباحث، برگزارکننده به تکنولوژی‌های مرتبط با بازی هم توجه کرده است. تاکید آن‌ها بر تکنولوژی‌هایی است که افراد را تحرک وادار کنند.

من این پروژه را با دلار هفتاد، هشتاد هزار تومانی شروع کردم اما نمی‌دانم باید با چه دلاری آن را به سرانجام برسانم. دولت در این رابطه به ما هیچ پولی نمی‌دهد

رویداد کوچک‌تر است. به همین خاطر برخی از کشورها تصمیم می‌گیرند که حضور نداشته باشند. ایران بعد از این که امکان حضور در اکسپوی ژاپن را از دست داد، تصمیم گرفت در اکسپوی تخصصی بلگراد حاضر شود. اکسپوی بلگراد یکی از این اکسپوهای تخصصی است و این سومین بار از زمان انقلاب اسلامی تا الان است که ما در این مدل اکسپو شرکت می‌کنیم. یک مدل دیگر از اکسپوها به صورت تخصصی به موضوع باغبانی مربوط است و ایران تا کنون در آن‌ها شرکت نکرده است. البته در دولت آقای رئیسی، یک اشتباه فاحش صورت گرفت و اعلام کردند که در اکسپوی باغبانی قطر شرکت می‌کنند. یک زمین هم گرفتند اما در نهایت یک فنس دور آن کشیدند و فقط آبروی ایران در آن نمایشگاه رفت و هیچ دستاوردی نداشت. ما در آن زمینه هیچ مزیت، تکنولوژی و دستاوردی نداریم و چون حرفی برای گفتن نیست، اصلا نباید در اکسپوی باغبانی شرکت کنیم. آخرین مدل اکسپو هم به معماری اختصاص دارد که همیشه در ایتالیا برگزار می‌شود. خیلی از کشورها از جمله ایران در این نمایشگاه اصلا شرکت نمی‌کنند. اکسپوهای باغبانی و معماری هم هر سه سال یک‌بار برگزار می‌شوند.

■ متولی حضور ایران در اکسپو کیست؟

متاسفانه در دولت‌های مختلف برای پاسخ دادن به این سوال شما برداشت‌های غلطی وجود داشته و بر همین مبنا دستورهای نادرستی هم صادر شده است؛ به عنوان مثال پیش می‌آید که بگویند اکسپو را بدهید به وزارت ارشاد؛ یا حتی در دولت آقای احمدی‌نژاد پیشنهاد دادند که این کار را به کانون اتومبیلرانی بسپاریم. یا حتی خیلی بدتر از آن آقای مشایی یک دفعه آمد و دستور داد که این موضوع ملی و بزرگ را به یک شرکت تشریفاتی و پذیرایی بسپاریم؛ چراکه اصلا شناختی نسبت به اکسپو وجود نداشت. در موضوع اکسپو، اصلا نهاد حاکمیتی و دولتی به معنی سیاسی حق ورود ندارد. در ایران، شرکت سهامی نمایشگاه به عنوان یک شرکت عضو اتحادیه جهانی صنعت نمایشگاه یا یوفی، که سالانه حق عضویت پرداخت می‌کند، نماینده رسمی کشور و متولی حضور ایران



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید



حاشیه اکسیو برای آن‌ها فضا بگیریم و داشته‌هایشان را به صورت مستقل نمایش دهند. به عنوان مثال اتاق بازرگانی یک استان می‌تواند در یک سالن فضایی را بگیرد، توانمندی‌های خود را نمایش دهد و به مذاکره تجاری بپردازد.

■ مثل اکسیوی دبی همه عوامل اجرایی را از ایران می‌برید؟

نه. سعی می‌کنیم از نیروهای بومی صرب هم برای راهنمایی و برنامه‌ریزی استفاده کنیم. این یکی از ضعف‌های اکسیوهای قبلی بود که همه نیروها را از ایران بردیم. بیشتر بازدیدکننده‌های این رویداد صرب هستند. من باید نیروهای محلی را جذب کنم و آموزش بدهم تا بتوانند ایران را به زبان خودشان به بازدیدکننده‌ها معرفی کنند.

■ برنامه‌ای برای معرفی فرهنگ غذایی ایران دارید؟

در اکسیوی دبی درباره بخش تجاری پاپیون ایران، خیلی حرف و حدیث مطرح شد. شاکي بودند که چرا در پاپیون ایران، رستوران درست کردید یا گز و سوهان می‌فروشید. این حرف‌ها از روی ناآگاهی است. در دبی، پاپیون کنار متعلق به فرانسه بود. مسیر بازدیدکنندگان آن پاپیون از رستوران و کافه شروع می‌شد. بلژیک و سوییس در پاپیون‌شان شکلات می‌فروختند. ژاپن به عنوان یکی از پیشرفته‌ترین کشورهای دنیا در زمینه تکنولوژی، همیشه در پاپیون خود سوشی می‌فروشد. جز قوانین اکسیو است که کشورها باید ۲۰ درصد فضای خود را به فعالیت تجاری اختصاص دهند چراکه دنیا باید با بازار، سبک بازرگاری و میزبانی‌ات آشنا شود. در دبی تمام کشورهایی که پاپیون داشتند، بخش رستوران هم ایجاد کرده بودند و مردم دنیا را با فرهنگ غذایی‌شان آشنا می‌کردند. ما در اکسیوی بلگراد یک شربت‌خانه پیش‌بینی کردیم تا نوشیدنی‌های طبیعی و سالم ایرانی را بازدیدکنندگان معرفی کنیم. دقیقاً مشابه حیاط ایرانی که مادرزگ‌ها وسط بازی کردن نوه‌های‌شان، به آن‌ها عرق و شربت می‌دادند. فضایی را هم برای فروش سوغات ایرانی از جمله پسته و زعفران و البته اسباب‌بازی‌ها تدارک دیده‌ایم.

فعالیت‌های تجاری و اقتصادی در نظر گرفتیم تا شرکت‌ها و اتاق‌های بازرگانی در چارچوب موضوعاتی که اکسیو تعیین کرده، استفاده کنند.

■ به نظر می‌رسد طبق برنامه پیش می‌روید.

جنگ اذیت‌مان کرد. ما را در یک سری کارها عقب انداخت و البته هزینه‌ها را خیلی بالا برد. واقعیت نگرانی این را داریم که اگر جنگ کش‌دار شود، شاید حذف شویم و امکان حضور پیدا نکنیم. با این همه، کارها را به صورت کارشناسی و طبق برنامه پیش برده‌ایم و علی‌رغم بروز جنگ اما از تقویم عقب نیستیم. ما سومین کشوری بودیم که قرارداد حضور در اکسیو را امضا کرد. امیدوارم جز اولین کشورهایی هم باشیم که غرفه‌مان را آماده می‌کنیم.

■ اعتبار این پروژه از چه محلی تامین می‌شود؟

من این پروژه را با دلار هفتاد، هشتاد هزار تومانی شروع کردم اما نمی‌دانم باید با چه دلاری آن را به سرانجام برسانم. دولت در این رابطه به ما هیچ پولی نمی‌دهد. ما باید در این اکسیوی سه ماهه با اعتبارات خودمان شرکت کنیم. وضعیت صنعت نمایشگاهی هم مشخص است. الان ماه‌هاست که این صنعت تعطیل است و فعالیتی ندارد. بیشترین نگرانی ما هزینه‌های پروژه است.

■ به نظر می‌رسد نگران نگاه‌های دستوری و دقیقه نودی هستید. درست است؟

موضوع این اکسیو بازی است. من قرار نیست آن‌جا پتروشیمی و نفت حتی تخت جمشید را نشان بدهم. درست است که ما در کشورمان این مزیت‌ها را داریم اما ربطی به این رویداد ندارد. نهادهای فشار می‌آورند که مثلاً ما تراکتورسازی و معدن و موارد مشابه داریم. این‌ها را هم نمایش دهید. اصلاً قرار نیست در ۳۲۰ متر فضا، این چیزهای نامربوط را نمایش داد. اصلاً امکان این کار وجود ندارد. این بلایی بود که در اکسیوهای قبلی سر پاپیون ایران آمد. نهادهای به دو شکل می‌توانند کنار ما باشند؛ یا در تولید محتوای فاخر که در کشور به شدت ضعیف هستیم به ما کمک کنند یا این‌که به ما برنامه بدهند تا در

معماری، مسابقه را برگزار و برنده‌ها را مشخص کرد. ما حتی در انتخاب داورها هم دخالت نکردیم. همه چیز طبق روال و مجوز وزارت مسکن و شهرسازی برگزار شد. ما فقط اصرار داشتیم که در کنار معمار باید یک سناریست و همچنین هنرمندی که با موسیقی و بازی آشنا باشد هم حضور داشته باشد. در نهایت هم ترکیب داوران خوب بود؛ مثلاً خانم دکتر رها اشرفی که معمار با رزی هستند و آقای قطب‌الدین حسینی که در عرصه هنر و سناریو صاحب‌نام هستند، از داوران بودند. در اکسیوها سناریوی بازدید اهمیت فراوانی دارد. بنابراین باید معماری در کنار سناریوی بازدید در نظر گرفته شود. اکسیو برخلاف تصور برخی افراد اصلاً جایی برای مسابقه معماری نیست. در اکسیو، باید پاپیون را متناسب با موضوع و بر اساس یک سناریوی مناسب طراحی کرد تا وقتی بازدیدکننده از پاپیون خارج می‌شود، متوجه دستاوردی که کسب کرده بشود. با این ملاحظات، مسابقه برگزار شد و حدود ۱۸۰ گروه طراحی و معماری از سراسر کشور شرکت کردند. آماری سابقه و عجیبی بود. من در این ۲۰ سالی که در حوزه اکسیو فعالیت می‌کنم چنین استقبالی را ندیده بودم. در نهایت ۶۰ گروه به فینال رسیدند. با وجود شرایط جنگی، قطع اینترنت و مشکلاتی که برای طراح‌ها پیش آمد، سرانجام داوران ۱۵ طرح را شناسایی کردند. در پایان هم طرح‌های اول، دوم و سوم انتخاب شدند. نکته قابل توجه این است که ما پس از پایان مسابقه از هر ۱۵ گروه نهایی دعوت کردیم تا همه ایده‌ها را بشنویم. حتی به طراح اول هم گفتیم که اگر ایده جذابی توسط سایر گروه‌ها مطرح شد، شما با حفظ مالکیت معنوی، آن ایده را در طرح خودت تلفیق کنید. ما روی حیاط ایرانی که جایی برای بازی‌های بچه‌ها بود، تمرکز کردیم. در این حیاط‌ها همه روی یک تخت یا یک فرش، با حفظ آرامش و احترام دور هم جمع می‌شدند و نسل‌های مختلف یک خانواده با هم بازی و تعامل می‌کردند.

■ چه نهادهایی قرار است برای پاپیون ایران در اکسیوی بلگراد در کنار شما قرار بگیرند؟

اگر مصوبه دولت بیاید، کمیته ملی شکل می‌گیرد و نهادهایی که ذی‌نفع هستند، در کمیته عضو می‌شوند. تا این‌جا بیش از همه با کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان پیش رفته‌ایم. کانون در اجرای بازی‌ها و انتخاب اسباب‌بازی‌ها به می‌تواند کمک کند. بخشی از کار با وزارت ارشاد است که بحث‌های هنری و فرهنگی را پیش می‌برد. وزارت ورزش و جوانان هم حضور خواهد داشت. برای استفاده از اندوخته‌های علمی کشور و برگزاری کارگاه‌های مختلف در پاپیون از وزارت علوم، تحقیقات، فن‌آوری کمک می‌گیریم. علاوه بر این، هفت هفته موضوعی تعریف کردیم و هر هفته را به یکی از این نهادها اختصاص می‌دهیم. یک هفته ملی هم داریم که روز ملی اکسیو است. فضایی را هم برای

جنگ اذیت‌مان کرد. ما را در یک سری کارها عقب انداخت و البته هزینه‌ها را خیلی بالا برد. واقعیت نگرانی این را داریم که اگر جنگ کش‌دار شود، شاید حذف شویم و امکان حضور پیدا نکنیم

شش روز هم مورد استفاده قرار نگرفت. من به عنوان دولت، فضا و بستر را ایجاد کرده بودم اما فعالان بخش خصوصی استفاده نکردند.

■ پیشنهادتان به بخش خصوصی برای استفاده از فرصت اکسپوی بلگراد چیست؟

اتاق‌های بازرگانی استان‌ها می‌توانند تشریف بیاورند در کنار این رویداد، خودشان را به صرب‌ها و بازدیدکنندگان سایر کشورها معرفی کنند. البته باید ابتدا بررسی کنند که آن بازار چه علایق و نیازی‌هایی دارد. به عنوان مثال آن‌ها از فولاد ما استقبال نمی‌کنند یا ذائقه‌شان با شیرینی، شکلات و چربی ما سازگار نیست. ممکن است برای پسته و زعفران ما خیلی ارزش قائل باشند. اتاق‌های بازرگانی باید مطالعه و هدف‌گذاری کنند. دولت می‌تواند بستر را فراهم کند و مسیر حضور آن‌ها را هموار کند.

■ همان‌طور که خودتان اشاره کردید در کشور ما آیین‌ها و فرصت‌های متعددی وجود دارد که می‌تواند برای گردشگران خارجی جذاب باشد. آیا برنامه‌ای دارید که از این رویداد برای معرفی جاذبه‌های فرهنگی و گردشگری ایران استفاده شود؟

ما وزارت میراث فرهنگی و گردشگری را در این رویداد درگیر کرده‌ایم. یک هفته موضوعی هم به آن‌ها اختصاص داده‌ایم تا بازی‌های محلی را به عنوان جاذبه گردشگری معرفی کنند. من چون سابقه فعالیت در سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی را داریم، نسبت به گردشگری ورزشی آشنایی دارم. جالب است بدانید در ایران رودخانه‌ای داریم که در هیچ جای دیگر دنیا مشابه آن نیست. این رودخانه قایق‌سواری و پاروونی تک‌نفره بسیار مناسب است و تیم‌های ورزشی کشورهای پیشرفته حاضر هستند. برای تمرین در این رودخانه سالانه آن را اجاره کنند. همین امکان را ما در صحرا، دریا و کوهستان هم داریم. در این رویداد می‌توان چنین ظرفیت‌هایی را بیش از پیش به مردم دنیا معرفی کرد. دو شرکت هواپیمایی هم اعلام آمادگی کرده‌اند که به بلگراد پرواز مستقیم بگذارند. در حال انجام مکاتبات و دریافت مجوزهای لازم از وزارت راه‌وشهرسازی هستند. قصد داریم در اولین سفری که به بلگراد داریم نماینده این شرکت‌ها را هم ببریم تا به گفتگو با مقامات صربستان بپردازند. در حال حاضر بین ایران و صربستان پرواز مستقیم نداریم و اگر بتوانیم این پرواز را برقرار کنیم، مسیر برای توسعه گردشگری هموار می‌شود. سفیر ایران در صربستان هم در حال تلاش برای برقراری این پرواز مستقیم است. برای جذب گردشگر خارجی به برنامه‌های دقیق کارشناسی نیاز داریم. این که چهار نفر را ببریم و لباس محلی به آن‌ها بپوشانیم و از آن‌ها بخواهیم با شیور زن جلب توجه کنند، تاثیری ندارد. باید متناسب با نیاز مصرف‌کننده در بازار هدف، تولید محتوای فاخر انجام شود. ■

آن‌ها می‌گویند «آقا وقتی تحریم هستیم و من اصلاً نمی‌توانم صادرات کنم، نمایش بزند چه کمکی به من می‌کند؟»

■ به نظر می‌رسد از فعالان بخش خصوصی خیلی شاکي هستید؟

من دلم می‌سوزد که چرا بخش خصوصی از این رویدادهای جهانی استفاده نمی‌کند. صربستان بالاخره سرپل اقتصاد اروپا است و می‌تواند دروازه ورود برندهای ایرانی به بازار اروپا باشد؛ اما بخش خصوصی حاضر به هزینه کردن نیست. این صحبت‌های من اگر منتشر شود حتماً سبب گلایه خیلی از دوستان می‌شود ولی من دارم به یک واقعیت ملموس اشاره می‌کنم. من مشتاقم شرکت‌های ایرانی که در زمینه تولید اسباب‌بازی و لوازم ورزش فعال هستند یا تولیدکنندگان مواد غذایی که استانداردهای مورد نظر اروپا را رعایت می‌کنند، در این رویداد کنار ما باشند. نکته این‌جاست که حضور در اکسپو هیچ سود مالی برای آن‌ها ندارد؛ اما اعتبار بین‌المللی کسب می‌کنند. یک خاطره از اکسپوی دبی بگویم: از اتاق بازرگانی یکی از استان‌ها، هیأتی هفتاد نفره وارد پاریس شدند. من سراغ رئیس اتاق بازرگانی رفتم و گفتم: «از دست من چه خدمتی برمی‌آید؟ چه مشاغلی و اضافی را آوردید تا من زمینه گفتگو با طرف‌های مقابل را فراهم کنم؟» گفتم: «آمدیم که برگردیم و تفریح کنیم. فقط این‌جا می‌آییم ناهار بخوریم و می‌رویم». من فقط مجبور شدم به آن‌ها ناهار بدهم. هیچ هدف‌گذاری و برنامه‌ای نداشتند. ما در پاریس ایران، یک اتاق را برای جلسه‌های بی‌توبی در نظر گرفته بودیم. اکسپوی دبی شش ماه طول کشید اما آن اتاق به اندازه

■ وقتی دولت اعلام کرد در اکسپوی ژاپن شرکت نمی‌کند، برخی چهره‌های اتاق بازرگانی گفتند حاضر هستند به عنوان نماینده، پاریس ایران را اجرا کنند. قصد ندارم به موضوع اکسپوی ژاپن ورود کنم اما به این بهانه می‌خواهم بیرسم چرا قبل از این که به بن‌بست برسیم و زمان را از دست دهیم، از کنشگران غیردولتی و بخش خصوصی برای رفع محدودیت‌های دولت کمک نمی‌گیریم؟

من با جذب مشارکت بخش خصوصی ۱۰۰ درصد موافق هستم. وقتی از پاریس آمریکا در اکسپوی ۲۰۰۵ بازدید می‌کردید در انتهای مسیر با یک دیوار بزرگ مواجه می‌شدید که روی آن لوگوی شرکت‌های بزرگ آمریکایی قرار داشت. این شرکت‌ها در ساخت پاریس آمریکا مشارکت داشتند. من هم قصد دارم برای اکسپوی بلگراد همین کار را کنم اما نکته این‌جاست که بخش خصوصی ما مشارکت نمی‌کند. برای اکسپوی ۲۰۱۰ شانگهای چین، ما ۱۰ بار فراخوان زدیم و از بخش خصوصی دعوت کردیم که مشارکت کنند اما هیچ کس نیامد. در نهایت یک تفاهم‌نامه بین ما و اتاق ایران و چین به ریاست مرحوم عسکراولادی، منعقد شد. ایشان آمد و فقط مسئولیت بخش تجاری را برعهده گرفت. آخر سر خودشان هم کاری نکردند و آن بخش را به یک آدم دیگر فروخت تا از بخش تجاری بهره‌برداری کند. این نهایت زور بخش خصوصی ما بود. من حداقل در سه اکسپو از بخش خصوصی برای همکاری دعوت کردم؛ آن‌ها با ماشین حساب تشریف می‌آوردند و چرتکه خودشان را می‌اندازند. می‌بینند هیچ درآمد و سودی برای‌شان ندارد و می‌روند. ما اصرار می‌کنیم و از نمایش برندگان و کسب اعتبار در یک رویداد جهانی می‌گوییم ولی



روزشمار بازار خرده‌فروشی در بهار ۱۴۰۵

۲۹



دیجی کالا: ورود «نقره دیجیتال» به سبد سرمایه‌گذاری

۲۵

Snapp! Pay

اسنپ پی: انتشار گزارش عملکرد کمپین بهاری؛ جهش در بازار پوشاک پس از یک دوره تقاضای انباشته

۲۹

TAPSI SHOP

تپسی شاپ: انتشار گزارش عملکرد ایام جنگ؛ افزایش ۱۴۰ درصدی فروش رادیو

۲۹



پیندو: انتشار گزارش عملکرد دوران جنگ؛ تامین به موقع ۹۰ درصد تقاضای خرده‌فروشان

۲۵



دیجی کالا: افزایش ۴۰ درصدی هزینه انبارداری

۳۰

دیوار

دیوار: دوباره فعال شدن قابلیت چت در وبسایت

۱۱



ترب: از دسترس خارج شدن وبسایت

اردیبهشت

فروردین

۳۰



زیبال: مشارکت در راه‌اندازی کمپین «سهم ما از همدلی» برای حمایت از کسب‌وکارها

۲۸



دیجی کالا: انتشار گزارش عملکرد دوران جنگ؛ رشد ۸ برابری جستجوی آجیل در بحران

۳۱



فروشگاه ساز کاموا: تعطیل شدن پس از ۹ سال فعالیت، به دلیل قطعی اینترنت و شرایط بحرانی

۱۹



همتاپی: فراخوان حمایت از کسب‌وکارها با طرح «حمایت از خرید کاربران»

۲۹



دیجی کالا: همکاری با فاوا برای توانمندسازی کسب‌وکارهای روستایی

۲۸

Snapp!

گروه اسنپ: انتشار گزارش عملکرد دوران جنگ؛ کاهش ۶۰ درصدی سفارش‌های اسنپ مارکت

۲۸

اکالا

اکالا: انتشار گزارش عملکرد دوران جنگ؛ افت ۵۰ درصدی سفارش‌ها در هفته نخست

۲۴

پیندو

پیندو: توقف فعالیت برای بازنگری‌های توسعه‌ای و تعیین مسیر راهبردی جدید



خرداد

۵ برند برتر خرده فروشی جهان در سال ۲۰۲۶

این ۵ برند برتر خرده فروشی جهان بر اساس ارزش برند در سال ۲۰۲۶ معرفی شده اند.



برندهایی که خرید را به تجربه ای بهتر تبدیل می کنند.





روایت رضا نویدی نکوا از وضعیت صنعت تبلیغات و بازاریابی در سال ۱۴۰۵

تبلیغات فعلا اولویت نیست

مهم‌ترین شوک جنگ به صنعت تبلیغات خالی شدن خیابان‌ها از بلبوردهای تبلیغاتی بود. از خیابان که بگذریم، تبلیغات دیجیتال نیز با کاهشی حدود ۸۰ درصد همراه بود. رضا نویدی نکوا، مدیرعامل آژانس دیساید، معتقد است در شرایط بحران، رفتار مصرف‌کننده به طور کامل تغییر می‌کند؛ وفاداری به برند کاهش می‌یابد، حساسیت به قیمت بالا می‌رود و تبلیغات انبوه بخش بزرگی از اثربخشی خود را از دست می‌دهد. او در این گفتگو از تاثیر جنگ بر صنعت مارکتینگ و راهبردهای موثر عبور از شرایط بحران سخن می‌گوید.

مشابه بود و تبلیغات آفلاین یا کلاسیک نیز بیش از پنجاه تا شصت درصد افت را تجربه کرد. آموزش‌های تخصصی بازاریابی نیز بیش از ۸۰ درصد کاهش داشت.

■ این شرایط در داخل شرکت‌ها چگونه خود را نشان داد؟

اردیبهشت سال گذشته تقریباً هر هفته دو یا سه تماس داشتم که از من می‌خواستند مدیر برند یا مدیر بازاریابی معرفی کنم. حتی پیدا کردن نیرو برای شرکت‌ها دشوار شده بود، چون بسیاری از مدیران تمایلی به جابه‌جایی نداشتند و از شرایط شغلی خود راضی بودند؛ اما امسال شرایط دقیقاً

تعویق می‌افتند. حتی قراردادهایی که در آستانه نهایی شدن هستند نیز معمولاً متوقف یا تعلیق می‌شوند. در بحران اخیر نیز تقریباً همین اتفاق رخ داد. البته آمار دقیقی در این زمینه وجود ندارد و آنچه می‌گویم حاصل مشاهدات و ارتباطات گسترده با فعالان بازار است. در حوزه دیجیتال مارکتینگ، ریزش پروژه‌ها بین هشتاد تا نود درصد بود. بسیاری از پروژه‌ها لغو شدند، بخشی از نیروهای این حوزه بیکار ماندند و برخی آژانس‌ها نیز فعالیت خود را متوقف کردند یا به مرز ورشکستگی رسیدند. در حوزه تحقیقات بازار، دست‌کم سی تا چهل درصد کاهش فعالیت را شاهد بودیم. وضعیت در حوزه مشاوره نیز

■ به نظر شما مهم‌ترین تاثیر جنگ بر صنعت تبلیغات و بازاریابی چه بود؟

این موضوع را باید از دو زاویه بررسی کرد؛ نخست تاثیر بحران بر آژانس‌های تبلیغاتی و دوم تاثیر آن بر شرکت‌ها و واحدهای بازاریابی. این دو اگرچه به هم مرتبط هستند؛ اما شرایط متفاوتی را تجربه می‌کنند. به محض این‌که نخستین نشانه‌های بحران مانند جنگ در اقتصاد ظاهر می‌شود، اولین ترکش‌ها به صنعت مارکتینگ و آژانس‌های تبلیغاتی اصابت می‌کند. بر اساس برآوردهای میدانی، در همان روزهای ابتدایی، پروژه‌های تبلیغات، برندسازی، تحقیقات بازار، مشاوره و استراتژی لغو می‌شوند یا به

یک برند خدماتی است که با ارائه امکان پرداخت اقساطی، فرایند خرید را برای مصرف‌کننده ساده‌تر کرده است. از نگاه من، این برند یکی از موفق‌ترین نمونه‌های یک سال اخیر است و حتی در چهار سال گذشته هم یکی از بزرگ‌ترین جهش‌ها را در عملکرد برند تجربه کرده است. علت موفقیت آن هم این است که پیام اصلی برند بر پایه یک منفعت اقتصادی واقعی بنا شده؛ یعنی به جای آن که صرفاً درباره خود صحبت کند، مساله اقتصادی مخاطب را حل می‌کند. به همین دلیل معتقدم برندهای خدماتی هم اگر قرار است تبلیغ کنند، باید دقیقاً روی تسهیل خرید، کاهش فشار مالی یا ایجاد منفعت اقتصادی برای مشتری تمرکز کنند.

■ آیا نمونه موفق از عملکرد برندها دیده‌اید که بتوان گفت توانسته در این شرایط بحرانی تصمیم درستی بگیرد؟

اگر بخواهم درباره مواجهه سیستماتیک با بحران صحبت کنم، واقعیت این است که هیچ شرکتی را ندیدم که از قبل برای چنین شرایطی برنامه منسجم، علمی و از پیش طراحی‌شده داشته باشد؛ اما تصمیم‌های مقطعی و هوشمندانه کم نبود. برای مثال، برند بابانا که در حوزه محصولات کانفکشنری فعالیت می‌کند، هنگام ورود به برخی شهرهای جدید، به جای آن که بودجه زیادی صرف تبلیغات کند، تمرکز خود را روی کانال فروش گذاشت. به فروشگاه‌ها امتیاز، محصول رایگان و مشوق برای خرید ارائه کرد. در نتیجه خیلی سریع توانست در شهرهایی که پیش از آن حضور نداشت، رشد قابل توجهی به دست آورد. این دقیقاً نمونه یک تصمیم درست در شرایط بحران است. اگر امروز هم بخواهم به یک برند مشاوره بدهم، باز هم توصیه می‌کنم تمرکز اصلی را روی کانال توزیع بگذارد. اگر قرار است بودجه‌ای هزینه شود، بهتر است صرف فروشنده‌ها، پایانه‌های فروش و واسطه‌های توزیع شود تا تبلیغات انبوه. حتی در بعضی موارد، امتیاز دادن مستقیم به فروشندگان از اجرای تبلیغات داخل فروشگاه هم موثرتر است؛ چون در چنین شرایطی واسطه‌های فروش نقش تعیین‌کننده‌تری در انتخاب برند توسط مصرف‌کننده پیدا می‌کنند.

■ بنابراین راه برای برندهای کوچک‌تر نیز هموار می‌شود.

در شرایط بحران، وفاداری مصرف‌کننده به برند کاهش پیدا می‌کند و فرصت بزرگی برای برندهای درجه دو و سه ایجاد می‌شود. برند درجه دو، کیفیت پایین‌تر نیست؛ بلکه از نظر قدرت برند، سهم بازار یا جایگاه ذهنی، پایین‌تر از رهبران بازار قرار دارند. وقتی مصرف‌کننده دیگر آن تعصب گذشته را نسبت به برندهای اول بازار ندارد، احتمال تغییر برند افزایش پیدا می‌کند. این دقیقاً همان فرصتی است که برندهای کوچک‌تر می‌توانند از آن استفاده کنند و بخشی از

که ذهن مخاطب را درگیر کند، اثربخشی تبلیغات کلاسیک را به شدت کاهش می‌دهد. وقتی مردم مدام اخبار را دنبال می‌کنند، دغدغه معیشت دارند، امنیت شغلی برای‌شان مساله شده یا حتی پیدا کردن شغل در موتورهای جست‌وجو افزایش پیدا می‌کند، طبیعی است که توجه آن‌ها به پیام‌های تبلیغاتی کاهش یابد. البته این به معنای کنار گذاشتن کامل تبلیغات نیست؛ تبلیغات انبوه در چنین شرایطی کارایی خود را از دست می‌دهد و باید به سراغ روش‌های دیگری رفت.

■ منظور از روش‌های دیگر چیست؟

در دوره بحران، ذهن مخاطب اشباع است و حتی برندپذیری هم کاهش پیدا می‌کند. در نتیجه، تصمیم خرید بیش از هر زمان دیگری در نقطه فروش گرفته می‌شود. یک اتفاق مهم دیگر هم رخ می‌دهد؛ وفاداری به برند کاهش پیدا می‌کند. این موضوع یک فرضیه نیست، بلکه بارها در بازار مشاهده شده است. مشتری بیش از گذشته در فروشگاه تصمیم می‌گیرد که چه محصولی را بخرد. محصولی که در دسترس‌تر باشد، بهتر دیده شود یا قیمت مناسب‌تری داشته باشد، شانس بیشتری برای انتخاب شدن خواهد داشت. در چنین شرایطی، نوگرایی مصرف‌کننده دیگر ناشی از علاقه به تجربه برندهای جدید نیست؛ اگر هم برند را تغییر می‌دهد، معمولاً به دنبال گزینه ارزان‌تر است. بنابراین با مصرف‌کننده‌ای روبه‌رو هستیم که حساسیت بسیار بیشتری نسبت به قیمت پیدا کرده، وفاداری کمتری به برند دارد، بیشتر در فروشگاه تصمیم می‌گیرد و حتی ترجیح می‌دهد از فروشگاه‌های محلی و نزدیک خانه خرید کند. سهم فروشگاه‌های کوچک در این دوره معمولاً افزایش پیدا می‌کند. به همین دلیل اگر قرار باشد تبلیغی انجام شود، پیشنهاد من تبلیغات درون فروشگاه‌ها (In-Store Advertising) است. استفاده از نمایشگرهای نقطه فروش یا POSM، لیبل‌های ساده و قابل مشاهده، پیام‌هایی مانند «فروش به قیمت پارسال» یا هر پیام اقتصادی که در همان لحظه خرید به مشتری منتقل شود، اثربخشی بسیار بیشتری دارد. پیام‌هایی که بر صرفه اقتصادی، تسهیل پرداخت، خرید اقساطی یا ارزش خرید تاکید می‌کنند، در این دوره بسیار موثرتر از تبلیغات تصویرمحور هستند. هرچه تبلیغ به لحظه تصمیم‌گیری نهایی مشتری نزدیک‌تر باشد، احتمال موفقیت آن بیشتر خواهد بود.

■ در شرایطی که یک برند محصول فیزیکی تولید نمی‌کند و خدمات ارائه می‌دهد، نسخه شما چیست؟

به نظر من تفاوت بنیادینی بین محصول و خدمت در این شرایط وجود ندارد. مگر این که با یک خدمت کاملاً خاص و متفاوت روبه‌رو باشیم. در اغلب موارد، همان منطق درباره کسب‌وکارهای خدماتی هم برقرار است. به عنوان مثال، اسنپ‌پی

برعکس شد. این بار مدیران و کارشناسان بازاریابی بودند که با من تماس می‌گرفتند و درخواست می‌کردند اگر فرصت شغلی مناسبی وجود دارد، به آن‌ها معرفی کنم. همین تغییر ساده، به خوبی نشان می‌دهد که چه اتفاق بزرگی برای جامعه مارکتینگ کشور رخ داده است.

■ پس از مدتی دوباره شاهد بازگشت تبلیغات محیطی و فعالیت برخی برندها بودیم. به نظر می‌رسد بعضی شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با وجود شرایط بحرانی، نباید تبلیغات را متوقف کنند. شما این رویکرد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در جنگ، عده‌ای معتقد بودند که برندها نباید تبلیغات را متوقف کنند و سکوت رسانه‌ای می‌تواند به برند آسیب بزند؛ اما این دیدگاه از نظر من پشتوانه علمی نداشت. شاخص Ad Recall یا میزان به یادآوری تبلیغات، در دوره بحران تقریباً به یک‌سوم حالت عادی کاهش پیدا می‌کند. اگر میانگین این شاخص در شرایط معمول حدود پنج درصد باشد، در بحران به حدود یک‌ونیم درصد می‌رسد. این یعنی مخاطب اساساً توجهی به تبلیغات ندارد، زیرا ذهن او درگیر اخبار، نگرانی‌ها و مسائل حیاتی‌تر است. از سوی دیگر، شاخص Brand Awareness یا آگاهی از برند نیز در بسیاری از بازارها بین سی تا چهل درصد افت می‌کند. یعنی توانایی مخاطبان برای به خاطر آوردن برندها کاهش می‌یابد. در جنگ دوازده‌روزه هم همین موضوع را مطرح کردم و گفتم اکنون زمان تبلیغات انبوه نیست، زیرا مخاطب اساساً ظرفیت ذهنی لازم برای دریافت پیام‌های تبلیغاتی را ندارد. با این حال برخی شرکت‌ها این هشدار را جدی نگرفتند و هزینه‌های تبلیغاتی خود را ادامه دادند؛ اما نتیجه مطلوب نبود. حتی تا یک یا دو ماه پس از پایان بحران، شاخص‌های اثربخشی تبلیغات به وضعیت عادی برنگشت. مردم هنوز درگیر دغدغه‌های ذهنی بودند و توجه کافی به پیام‌های تبلیغاتی نداشتند؛ اما از حدود یک‌ونیم تا دو ماه بعد، شرایط به تدریج عادی شد. شهریور تا آذر دوره بسیار خوبی برای تبلیغات بود. کمپین‌های متعددی اجرا شدند؛ بسیاری از آن‌ها با کمک هوش مصنوعی توسعه یافته بودند و کیفیت کمپین‌ها، به ویژه تبلیغات محیطی، نسبت به سال قبل حتی بهتر هم شده بود؛ اما با شکل‌گیری بحران بعدی، دوباره همان چرخه تکرار شد. شاخص‌ها افت کردند و این بار شرکت‌ها هوشیارتر بودند. بسیاری از آن‌ها بدون تعلل کمپین‌های خود را متوقف کردند، چون تجربه قبلی را پشت سر گذاشته بودند و می‌دانستند در چنین فضایی تبلیغات گسترده اثربخشی لازم را ندارد.

■ بنابراین مقوله تبلیغات به آن شیوه مرسوم اثربخشی خود را ندارد.

به صورت قاطع می‌توانم بگویم هر بحرانی

سهم بازار برندهای بزرگ را به دست آورند.

■ آیا این موضوع می‌تواند باعث کاهش کیفیت محصول در بازار شود؟

در دوره بحران، حساسیت شرکت‌ها نسبت به کیفیت محصول تا حدی کاهش پیدا می‌کند؛ به ویژه زمانی که تامین مواد اولیه دشوار یا بسیار گران می‌شود. در جلسه‌ای حضور داشتم که مدیر تامین‌گزارشی به مدیرعامل ارائه کرد و پیشنهاد داد به دلیل افزایش قیمت مواد اولیه، از یک جایگزین ارزان‌تر استفاده شود. مدیر بازاریابی مخالفت کرد و گفت اگر کیفیت پایین باشد، مشتری متوجه می‌شود، ناراضی خواهد شد و ممکن است برند را ترک کند؛ اما واکنش مدیرعامل برای من بسیار قابل تأمل و جالب بود. مضمون حرف این بود که رضایت مشتری اصلاً مهم نیست، اولویت نجات کسب‌وکار است. اگر مشتری ناراضی هم بشود، فعلاً باید شرکت را حفظ کنیم. این نوع نگاه را در شرکت‌های مختلف حتی آن‌ها که مشتری‌محور بوده‌اند نیز مشاهده کردم. وقتی هزینه تامین بالا می‌رود و فشار اقتصادی شدید می‌شود، حساسیتی که قبلاً نسبت به کیفیت وجود داشت، تا حدی کاهش پیدا می‌کند و بقای کسب‌وکار در اولویت قرار می‌گیرد.

■ اکنون با توجه به همه موارد وضعیت بازار را چطور ارزیابی می‌کنید؟

یکی از محدود اتفاقات مثبتی که تا حدی به فضای تبلیغات و بازاریابی کمک کرد، جام جهانی بود. البته باید تأکید کنم که به هیچ وجه قابل مقایسه با دوره‌های گذشته نبود و آن رونقی که در دوره‌های قبل دیده بودیم، تکرار نشد. با این حال، همین رویداد باعث شد بخشی از بازار دوباره جان بگیرد و تعدادی از برندهای بزرگ کمپین‌های قابل توجهی اجرا کنند؛ اما خیلی زود دوباره با موج تازه‌ای از بحران مواجه شدیم و اولویت شرکت‌ها بار دیگر تغییر کرد. امروز احساس من این است که تمرکز بسیاری از کسب‌وکارها بیش از هر چیز بر تامین مواد اولیه رفته است؛ چون در شرایط فعلی، حیات چرخه تولید مهم‌تر از هر موضوع دیگری شده است. اگر بخواهم وضعیت امروز را با ابتدای سال مقایسه کنم، شاید بتوانم بگویم شرایط حدود ده تا بیست درصد بهتر شده است؛ اما هنوز هم با یک بحران عمیق روبه‌رو هستیم و فاصله زیادی تا بازگشت بازار به شرایط عادی وجود دارد.

■ اگر یک صاحب کسب‌وکار از شما مشاوره بخواهد و بپرسد «اکنون زمان تبلیغات است؟»، پاسخ شما چیست؟

در شرایط فعلی تبلیغات اولویت اول نیست. اگر کسب‌وکاری بودجه‌ای در اختیار دارد، بهتر است صرف تقویت شبکه توزیع شامل

در دسترس بودن محصول، توسعه کانال‌های توزیع، افزایش پوشش بازار و همکاری موثر با شرکت‌های سرمایه‌گذاری پخش کند. در بسیاری از شهرها شرکت‌های پخش دیگر مانند گذشته امکان پوشش گسترده بازار را ندارند. به بیان ساده، اگر یک برند ۲۰ میلیارد تومان بودجه بازاریابی داشته باشد، از نگاه من بهتر است این بودجه صرف توسعه شبکه فروش و توزیع شود تا این که برای اجاره بیلوردهای شهری هزینه کند. البته اگر هم قرار باشد تبلیغی انجام شود، همچنان معتمد تبلیغات داخل فروشگاه بهترین گزینه است؛ چون تصمیم خرید در همان نقطه نهایی گرفته می‌شود.

■ در این مدت تبلیغات در پیام‌رسان‌های داخلی نیز رونق گرفت. بعضی‌ها معتقد بودند این تنها کانال در دسترس برندهاست و بعضی دیگر نگاه مثبتی به آن نداشتند. نظر شما چیست؟

ما پژوهش مستقلی درباره اثربخشی تبلیغات در پیام‌رسان‌های داخلی انجام نداده‌ایم و مدل ارزیابی مشخصی هم برای آن نداشته‌ایم. بنابراین آنچه می‌گویم صرفاً برداشت شخصی من است و مبتنی بر داده‌های تحقیقاتی نیست. این نوع تبلیغات بیشتر برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط یا برندهای درجه دو و سه می‌تواند مفید باشد؛ اما برای برندهای بزرگ، گزینه ایده‌آلی نیست. البته در شرایط بحرانی ترجیح من تبلیغات آنلاین نیست. این به معنای رد کامل تبلیغات در پیام‌رسان‌ها نیست؛ چون داده‌ای ندارم که بگویم اثربخش نبوده‌اند؛ اما اگر قرار باشد میان گزینه‌ها انتخاب کنم، همچنان سه اولویت را مهم‌تر می‌دانم: تقویت توزیع، تبلیغات داخل فروشگاه و حمایت از واسطه‌های فروش.

■ چشم‌انداز شما نسبت به بازار، فضای کسب‌وکار و به ویژه صنعت بازاریابی و تبلیغات تا پایان سال ۱۴۰۵ چیست؟

امروز بسیاری از آژانس‌های تبلیغاتی به سختی به فعالیت خود ادامه می‌دهند. شرایط فقط برای آژانس‌های کوچک نیست؛ حتی آژانس‌های با سابقه هم با مشکلات جدی روبه‌رو هستند. پروژه‌های بسیاری متوقف شده‌اند، پرداخت حقوق پرسنل دشوار شده و در بسیاری از شرکت‌ها دیگر پروژه‌ای وجود ندارد که بتواند هزینه‌های جاری را پوشش دهد. از طرف دیگر، نیروی انسانی متخصصی که سال‌ها برای آموزش و رشد او زمان و هزینه صرف شده، به راحتی قابل جایگزین نیست و تعدیل او هم فقط یک تصمیم اقتصادی نیست؛ ابعاد انسانی و اخلاقی نیز دارد. با این حال، واقعیت این است که بسیاری از شرکت‌ها برای ادامه حیات، از سرمایه شخصی مدیران استفاده می‌کنند تا بتوانند مجموعه را سرپا نگه دارند. صادقانه بگویم، هر بار که با دوستان و همکاران این حوزه دور هم جمع می‌شویم، حجم فشارها آن قدر زیاد است

که گاهی احساس می‌کنیم فقط می‌خواهیم کمی درباره مشکلات حرف بزنیم تا سبک‌تر شویم. به همین دلیل فکر می‌کنم آژانس‌های تبلیغاتی باید خودشان را برای یک دوره سخت آماده کنند. از نگاه من، دست‌کم در کوتاه‌مدت راهکار مشخصی برای خروج از این بحران اقتصادی وجود ندارد و صنعت تبلیغات احتمالاً سال سخت‌تری نسبت به سال گذشته پیش رو خواهد داشت.

■ این نگاه چه تاثیری بر منابع انسانی شرکت‌ها گذاشته است؟

اتفاق جالبی که این دوره شاهد آن بودیم، تفاوت رفتار شرکت‌ها نسبت به بحران‌های قبلی است. در بحران‌های گذشته معمولاً اگر تعدیلی انجام می‌شد، نیروهای رده پایین بیشتر در معرض آن بودند؛ اما این بار شرایط متفاوت شده است. در ماه‌های اخیر بارها دیده‌ام که شرکت‌ها ابتدا سراغ مدیران ارشد رفته‌اند؛ مثلاً مدیر بازاریابی یا مدیر برند را کنار گذاشته‌اند، نه به این دلیل که عملکرد ضعیفی داشته، بلکه چون هزینه حقوق این جایگاه‌ها بسیار بالاست. شرکت با خود محاسبه می‌کند که اگر حقوق یک مدیر ارشد معادل حقوق چندین نیروی عملیاتی باشد، شاید برای حفظ نقدینگی ناچار شود ابتدا آن جایگاه مدیریتی را حذف کند. این تصمیم‌ها الزاماً تصمیم‌های درستی نیستند؛ اما نشان می‌دهند که اولویت اصلی بسیاری از شرکت‌ها در این مقطع، حفظ جریان نقدینگی و ادامه بقاست، نه توسعه یا حتی سودآوری. به همین دلیل هم معتمد شرکت‌ها باید تا حد امکان از تعدیل نیرو اجتناب کنند؛ اما اگر واقعاً راه دیگری وجود نداشته باشد، ممکن است تعدیل منابع انسانی به آخرین گزینه برای حفظ بقای سازمان تبدیل شود.

■ با این اوصاف تا چه اندازه باید نگران کوچک شدن جامعه بازاریابی بود؟

در این حوزه، بیش از هر چیز از دست رفتن سرمایه انسانی نگران‌کننده است. این روزها در کلاس‌ها، رویدادها و جلسات مختلف بارها با افرادی روبه‌رو می‌شوم که سال‌ها مدیر برند، مدیر بازاریابی یا کارشناس مارکتینگ بوده‌اند؛ اما حالا مجبور شده‌اند مسیر شغلی خود را تغییر دهند. دیدن این که یک متخصص بازاریابی، صرفاً به دلیل شرایط اقتصادی، این حرفه را کنار بگذارد و وارد حوزه‌ای کاملاً متفاوت شود، واقعاً ناراحت‌کننده است. البته می‌دانم که بسیاری از این تصمیم‌ها از سر اجبار است و افراد برای ادامه زندگی ناچارند خودشان را با شرایط وفق دهند؛ اما از دست دادن این سرمایه‌های انسانی برای صنعت بازاریابی اتفاق خوشایندی نیست. امیدوارم هرچه زودتر شرایط تغییر کند و دوباره شاهد شکوفایی جامعه بازاریابی باشیم؛ این جامعه طی سال‌های گذشته سرمایه انسانی ارزشمندی تربیت کرده و حیث است این سرمایه‌ها از این صنعت فاصله بگیرند. ■



مرجع خدمات و محصولات مبتنی بر وب

ZHAKET.COM

درباره ژاکت

وبسایت ژاکت (zhaket.com)، به عنوان مرجع بازار وردپرس و معتبرترین مارکت تخصصی ایران در زمینه فروش قالب و افزونه‌های وردپرس و اسکریپت‌های PHP و HTML و سایت‌های آماده است که توانسته در یازدهمین سال فعالیت خود، امکان راه‌اندازی حرفه‌ای وبسایت را برای بیش از ۴۵۰ هزار کاربر فراهم کند.

و هم‌اکنون، مجموعه ژاکت در مسیر توسعه خود علاوه بر وبسایت ژاکت با راه‌اندازی ژاکت‌آکادمی، ژاکت‌سرویس، ژاکت‌کلود، ژاکت‌ادز، و سرمایه‌گذاری بر روی محصولاتی نظیر هیروباکس، کپی‌بن و هیروAI توانسته برای ذینفعان خود ارزش خلق کند و به ارائه محصولات کاربردی، مطالب و دوره‌های آموزشی ارزشمند، و خدمات تخصصی به کسب‌وکارهای آنلاین بپردازد.



خدمات و راهکارهای سازمانی ژاکت

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 کسب‌وکارها

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

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





تحلیل سوده حبیبی از وضعیت و آینده تحقیقات بازاریابی در ایران به سوی تصمیم‌های داده‌محور

صنعت تحقیقات بازاریابی ایران در سال ۱۴۰۵ روی نقطه‌ای ایستاده که چند بحران هم‌زمان، قواعد قدیمی آن را تحت تأثیر قرار داده‌اند. از یک سو، چالش دیرینه تامین و نگهداشت نیروی متخصص و ضعف فرهنگ تصمیم‌گیری داده‌محور و از سوی دیگر، ناپایداری بسترهای ارتباطی و تغییر رفتار مشتریان معادله‌های این صنعت را پیچیده‌تر کرده است. سوده حبیبی، مدیرعامل شرکت تحقیقات بازاریابی ریوایز، معتقد است این شرایط نه تنها نیاز به تحقیق را از میان نبرده، بلکه در شرایط عدم قطعیت، نیاز کسب‌وکارها به اطلاعات معتبر را افزایش داده است. او در این گفتگو از تجربه بیش از ۲۵ سال فعالیت در این صنعت می‌گوید و چالش‌های ساختاری بازار تحقیقات ایران را بررسی می‌کند.

■ روایت شما از مهم‌ترین چالش‌هایی که امسال دست به گریبان صنعت تحقیقات بازاریابی شده‌اند، چیست؟

چالش‌های سال ۱۴۰۵ به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند. دسته اول، چالش‌هایی هستند که ما در صنعت تحقیقات بازار طی سال‌های گذشته نیز همواره با آن‌ها مواجه بوده‌ایم و امروز، در نتیجه شرایط حاکم بر کشور، این چالش‌ها صرفاً پررنگ‌تر و آشکارتر شده‌اند. دسته دوم، چالش‌هایی هستند که مستقیماً در نتیجه شرایط کنونی کشور ایجاد شده‌اند؛ شرایطی که از سال ۱۴۰۴ شکل گرفت و در سال ۱۴۰۵ برای ما شدت بیشتری پیدا کرد. در دسته اول، یعنی چالش‌های ساختاری و

معمولاً برای تصمیم‌گیرنده کسب‌وکار قابل درک نیست. بنابراین پیدا کردن فردی که بتواند همه این مهارت‌ها را هم‌زمان داشته باشد، واقعاً کار ساده‌ای نیست. از طرف دیگر، تربیت چنین نیروی متخصصی در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نیست. در سال‌های اخیر، در نگهداشت نیروهای متخصص نیز با مشکلات بیشتری مواجه شده‌ایم. ما در رقابت با صنایعی قرار داریم که ممکن است زودبازده‌تر و دارای حاشیه سود بالاتری باشند؛ در نتیجه بتوانند درآمد و مزایای جذاب‌تری برای نیروی متخصص فراهم کنند. در چنین رقابتی، احتمال این که صنعت تحقیقات بازار بخشی از نیروهای متخصص خود را از دست بدهد، افزایش پیدا می‌کند.

قدیمی صنعت، یکی از مهم‌ترین مسائل، مانند بسیاری دیگر از صنایع و کسب‌وکارها، تامین و نگهداشت نیروی انسانی متخصص است. تحقیقات بازار یک حوزه کاملاً میان‌رشته‌ای است. پژوهشگر این حوزه باید با اصول و مبانی آمار، روانشناسی و جامعه‌شناسی آشنا باشد. از یک سو باید بتواند اعداد، ارقام و داده‌ها را تحت تحلیل‌های مختلف آماری قرار دهد و از سوی دیگر، رفتارهای انسانی را درک و توضیح دهد؛ اما شاید مهم‌تر از همه این باشد که پژوهشگر بتواند یافته‌های تحقیق را به زبانی مناسب برای کسب‌وکار ترجمه کند. یعنی نباید صرفاً با زبان تخصصی تحقیق با مدیران و صاحبان کسب‌وکار صحبت کند؛ زیرا این زبان

ذهنی، روحی و روانی آمادگی لازم را نداشته باشند. در نتیجه، پاسخ‌هایی که در نظر سنجی‌ها ارائه می‌کنند ممکن است به اندازه شرایط عادی دقیق یا معتبر نباشد.

■ آیا این عدم آمادگی از سمت مشتریان هم احساس می‌شود؟

همان‌طور که رفتار مصرف‌کنندگان و مردم در شرایط فعلی تغییر می‌کنند، مشتریان نیز رفتار متفاوتی نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد تصمیم‌گیری در میان مشتریان با احتیاط بیشتری انجام می‌شود. پروژه‌های تحقیقات بازار در بسیاری از موارد به تعویق می‌افتند. البته این به معنای حذف نیاز تحقیقاتی مشتریان یا کنار گذاشته شدن تحقیقات بازار نیست. نیاز به تحقیق همچنان وجود دارد؛ اما شرایط اقتصادی و عدم قطعیت باعث شده مشتریان توان با تمایل کمتری برای اجرای برنامه‌های تحقیقاتی بزرگ و بلندمدت داشته باشند. در نتیجه، ترجیح می‌دهند پروژه‌هایی را انتخاب کنند که ریسک مالی کمتری برای‌شان داشته باشد و این مساله ساختار تقاضا در صنعت تحقیقات بازار را تغییر داده است.

■ ورود فن‌آوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی تا چه اندازه حوزه تحقیقات بازاریابی را دگرگون کرده است؟

بر اساس گزارش جامع انجمن جهانی تحقیقات بازار ایزومار در سال ۲۰۲۵، مجموع کل بازار تحقیقات بازار، داده و بینش در جهان حدود ۱۵۳ میلیارد دلار ارزش دارد. از این میزان، سهم تحقیقات بازار کلاسیک، یعنی همان پروژه‌های کیفی و کمی، حدود ۵۶ میلیارد دلار است؛ یعنی تقریباً ۳۷ درصد کل صنعت. در مقابل، حدود ۴۱ درصد از این بازار به انواع نرم‌افزارها، هوش مصنوعی، فن‌آوری‌ها و تکنولوژی‌هایی اختصاص دارد که وارد صنعت تحقیقات بازار شده‌اند و بخش‌های مختلف آن را تسریع، تسهیل یا دقیق‌تر می‌کنند. این یک ترند جهانی است. در ایران، شرایط دسترسی پایدار به اینترنت مشخص نیست. وقتی در چنین شرایطی قرار داریم، طبیعی است که شرکت‌های تحقیقات بازار ایران، که عمدتاً شرکت‌های کوچک خصوصی با منابع محدود هستند، نتوانند سرمایه‌گذاری‌های بزرگ، جدی و اساسی در حوزه فن‌آوری‌های نوین انجام دهند. این مساله قطعاً در سال‌های آینده پیامدهای نامطلوبی برای صنعت خواهد داشت. از سوی دیگر، در برخی موارد از هوش مصنوعی به صورت جسته‌گریخته، غیراصولی و بدون رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای صنعت تحقیقات بازار استفاده می‌شود. در بسیاری از موارد، روش تحقیقاتی که توسط نرم‌افزارهای مختلف هوش مصنوعی پیشنهاد می‌شود، دقیق یا صحیح نیست؛ زیرا مساله تحقیق از ابتدا توسط محقق به درستی شناخته و صورت‌بندی نشده است. از

بسیاری از موارد هیچ تصمیمی را در سازمان تغییر نمی‌دهد. این مساله یکی از مشکلات جدی صنعت است.

■ نرخ مشارکت افراد در پروژه‌های تحقیقاتی را در حال حاضر چطور ارزیابی می‌کنید؟

وقتی آگاهی درباره صنعت تحقیقات بازار حتی در میان جامعه کسب‌وکار پایین است، طبیعی است که آگاهی عمومی مردم نسبت به این صنعت نیز بسیار پایین باشد. این موضوع مستقیماً بر نرخ مشارکت افراد در پروژه‌های تحقیقات بازار تأثیر می‌گذارد و میزان همکاری جامعه با پروژه‌های تحقیقاتی در ایران را پایین می‌آورد. از طرفی به برخی بخش‌های خاص جامعه مانند گروه‌های الیت یا طبقات اجتماعی پایین دسترسی محدود نزدیک به صفر داریم. گاهی نوع طراحی سوال نیز برخی طبقات اجتماعی جامعه را در نظر نمی‌گیرد. از طرف دیگر، افراد ممکن است به دلیل مشغله زیاد، نداشتن زمان کافی، یا ناآگاهی نسبت به فعالیت‌های تحقیقات بازار، تمایل چندانی به مشارکت نداشته باشند. آن‌ها ممکن است ندانند که مشارکت در چنین پروژه‌هایی می‌تواند برای خود، برند سفارش‌دهنده تحقیق و حتی در سطحی وسیع‌تر برای کشور، مزایای مادی و معنوی داشته باشد.

■ به نظر می‌رسد چالش‌هایی که تا این‌جا مطرح کردید در همان دسته اول قرار می‌گیرند؛ اما بحران‌های یک سال اخیر چه چالش‌هایی را به وجود آوردند؟

شرایط فعلی کشور فقط مساله جنگ نیست؛ مسائل اقتصادی، ناامنی، ناپایداری بسترهای ارتباطی و عوامل متعدد دیگری نیز وجود دارند. یکی از این چالش‌ها، اختلال در فرایند جمع‌آوری داده‌هاست. هر زمان که تنش‌ها شدت می‌گیرند یا بسترهای ارتباطی ناپایدارتر می‌شوند، فرایند جمع‌آوری داده برای ما دشوارتر می‌شود. دسترسی به گروه مخاطب هدف پروژه‌ها در چنین شرایطی حتی نسبت به شرایط عادی نیز کاهش بیشتری پیدا می‌کند. از سوی دیگر، حتی اگر افراد تمایل داشته باشند در یک پروژه تحقیقاتی مشارکت کنند، ممکن است از نظر

■ آیا آگاه نبودن درباره تصمیم‌گیری داده‌محور را می‌توان دلیل کوچک بودن این بازار در ایران دانست؟

در ایران بخش قابل توجهی از کسب‌وکارها، حتی در بخش خصوصی، همچنان به صورت سنتی مدیریت می‌شوند. تصمیم‌گیری داده‌محور هنوز در فرهنگ سازمانی بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها به شکل جدی نهادینه نشده است و اساساً در برخی کسب‌وکارها اعتقاد و آگاهی کافی نسبت به فرایندهای تحقیقات بازار وجود ندارد. آگاهی عمومی کسب‌وکارها نسبت به شرکت‌ها و صنعت تحقیقات بازار پایین است و این مساله طبیعتاً مشکلاتی برای ما ایجاد می‌کند. یکی از نتایج این وضعیت، محدود بودن سرمایه‌گذاری روی تحقیقات بازار در ایران است. بر اساس گزارش جامع انجمن جهانی تحقیقات بازار، ایزومار، درباره اعداد و ارقام سال ۲۰۲۴، اندازه صنعت تحقیقات بازار در ایران حدود ۱۴ میلیون دلار برآورد شد. این عدد را با اندازه صنعت تحقیقات بازار در جهان مقایسه کنید؛ فقط پروژه‌های کمی و کیفی کلاسیک این صنعت در جهان، بازاری حدود ۵۶ میلیارد دلار است. حتی اگر فرض کنیم ایزومار به دلیل دسترسی نداشتن به منابع معتبر یا اطلاعات ناکافی، اندازه بازار ایران را بسیار کوچک برآورد کرده است و اندازه صنعت تحقیقات بازار در ایران را ۱۰ برابر رقم اعلام شده در نظر بگیریم، باز هم سهم ایران بسیار ناچیز خواهد بود. جمعیت ایران حدود ۱.۱۲ درصد جمعیت جهان است؛ اما سهم ایران از صنعت تحقیقات بازار، صرفاً در حوزه پروژه‌های کمی و کیفی، بنا بر گزارش ایزومار حدود ۰.۰۲۵ درصد است. این عدد بسیار کوچک نشان می‌دهد صنعت تحقیقات بازار در کشور ما هنوز ظرفیت بسیار زیادی برای توسعه دارد.

از نتایج این وضعیت، محدود بودن سرمایه‌گذاری روی تحقیقات بازار در ایران است. بر اساس گزارش جامع انجمن جهانی تحقیقات بازار، ایزومار، درباره اعداد و ارقام سال ۲۰۲۴، اندازه صنعت تحقیقات بازار در ایران حدود ۱۴ میلیون دلار برآورد شد. این عدد را با اندازه صنعت تحقیقات بازار در جهان مقایسه کنید؛ فقط پروژه‌های کمی و کیفی کلاسیک این صنعت در جهان، بازاری حدود ۵۶ میلیارد دلار است. حتی اگر فرض کنیم ایزومار به دلیل دسترسی نداشتن به منابع معتبر یا اطلاعات ناکافی، اندازه بازار ایران را بسیار کوچک برآورد کرده است و اندازه صنعت تحقیقات بازار در ایران را ۱۰ برابر رقم اعلام شده در نظر بگیریم، باز هم سهم ایران بسیار ناچیز خواهد بود. جمعیت ایران حدود ۱.۱۲ درصد جمعیت جهان است؛ اما سهم ایران از صنعت تحقیقات بازار، صرفاً در حوزه پروژه‌های کمی و کیفی، بنا بر گزارش ایزومار حدود ۰.۰۲۵ درصد است. این عدد بسیار کوچک نشان می‌دهد صنعت تحقیقات بازار در کشور ما هنوز ظرفیت بسیار زیادی برای توسعه دارد.

■ میان نتایج یک تحقیق تا تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تا چه اندازه فاصله وجود دارد؟

گاهی شرکت‌ها تحقیقات بازار را فقط به عنوان یک وظیفه سازمانی انجام می‌دهند و در نهایت جلوی آن فقط یک تیک می‌زنند. این در حالی است که نتایج تحقیق، با وجود سرمایه‌گذاری مالی و زمانی قابل توجهی که روی آن انجام شده، در

در ایران بخش قابل توجهی از کسب‌وکارها، حتی در بخش خصوصی، همچنان به صورت سنتی مدیریت می‌شوند. تصمیم‌گیری داده‌محور هنوز در فرهنگ سازمانی بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها به شکل جدی نهادینه نشده است



برای مشاهده ویدئوی کامل این گفتگو اسکن کنید

است که سفارش‌دهنده می‌تواند نتایج هر فاز را مشاهده کند و سپس تصمیم بگیرد که آیا مایل است وارد فاز بعدی شود یا خیر.

■ توصیه شما به کسب‌وکارها در این شرایط چیست؟

در شرایط فعلی، ما تلاش می‌کنیم سه هدف را هم‌زمان دنبال کنیم: حفظ نقدینگی شرکت، کاهش ریسک تصمیم‌گیری و حفظ اعتماد گروه مخاطب هدف. فکر می‌کنم تمام کسب‌وکارها نیز باید این سه هدف را هم‌زمان دنبال کنند؛ زیرا تمرکز بیش از حد بر یکی از آن‌ها و نادیده گرفتن دو هدف دیگر می‌تواند آسیب بزند. برای مثال، اگر قرار باشد نقدینگی شرکت را از طریق کاهش شدید هزینه‌ها حفظ کنیم، ممکن است این کاهش هزینه در برخی موارد به کاهش کیفیت، تضعیف سرمایه انسانی و در بلندمدت از بین رفتن اعتماد مشتریان منجر شود. بنابراین باید هر سه هدف را هم‌زمان دنبال کرد. توصیه من این است که کسب‌وکارها تحقیقات بازار و ارتباط با مشتری را در شرایط فعلی به طور کامل حذف نکنند. من به هیچ عنوان پیشنهاد نمی‌کنم شرکت‌ها در این شرایط وارد پروژه‌های بسیار بزرگ و حجیم و بلندمدت شوند؛ اما حذف کامل تحقیقات بازار نیز تصمیم درستی نیست. اتفاقاً یک تناقض جدی در شرایط فعلی شکل گرفته است. عدم قطعیت در جامعه به شدت افزایش یافته و همین موضوع تصمیم‌گیری را دشوارتر و پرریسک‌تر کرده است. در نتیجه، نیاز اطلاعاتی کسب‌وکارها نیز افزایش یافته تا بتوانند این عدم قطعیت و ریسک تصمیم‌گیری را کاهش دهند. مساله این است که مشتریان به دلیل شرایط موجود، توان یا تمایل اجرای پروژه‌های بزرگ را مانند گذشته ندارند. همچنین تمام شرکت‌ها و سازمان‌ها در منابع انسانی، فروش، بازاریابی، مالی، حسابداری و انبار داده‌های بسیار ارزشمندی دارند که معمولاً به صورت پراکنده نگهداری می‌شوند. بنابراین، در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی به اندازه کافی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. این البته یک مشکل جهانی است؛ اما به نظر می‌رسد در ایران پررنگ‌تر باشد. بنابراین پیش از اجرای پروژه تحقیقات بازار، ابتدا باید داده‌های داخلی را بررسی کنیم. حتی در

پس از آن ارائه تحلیل‌های حرفه‌ای و راهکارهای عملیاتی است که بتواند مستقیماً به تصمیم‌گیری کارفرما کمک کند. این بخش از کسب‌وکار در شرایط کنونی آسیب ندید. این توان همچنان وجود داشت و حفظ شد؛ اما در اجرای پروژه‌های تحقیقات بازار با مشکل مواجه شدیم.

■ کمی بیشتر درباره چالش‌هایی که در ریوایز به وجود آمد توضیح دهید.

در مرحله جمع‌آوری داده‌ها و کنترل کیفیت آن‌ها، که در صنعت اهمیت بسیار زیادی دارد، با اختلال مواجه شدیم. فرایندها کندتر انجام می‌شد و در موارد متعددی مجبور شدیم زمان‌بندی‌هایی را که از قبل با کارفرما توافق کرده بودیم، بازطراحی کنیم. این موضوع برای ریوایز ساده نیست، زیرا رعایت موعد زمانی برای ما اهمیت بسیار زیادی دارد و کمتر اتفاق می‌افتد که نتایج پروژه را بعد از زمان‌بندی توافق‌شده ارائه کنیم. از طرف دیگر، خوش‌شانسی ما این بود که در وصول مطالبات مالی مشکل جدی نداشتیم. این مساله کمک کرد هسته مرکزی و اصلی تیم را حفظ کنیم و در نتیجه، چندان در معرض تصمیم‌گیری‌های دردناک قرار نگرفتیم؛ اما در نهایت، مانند بسیاری از شرکت‌های دیگر در صنعت، مجبور شدیم روش کارمان را تا حدی تغییر دهیم. در ریوایز معمولاً پروژه‌های بزرگ و بلندمدت تعریف می‌کردیم. برنامه‌های تحقیقاتی گسترده‌ای که برای کارفرماهای مختلف طراحی می‌شد؛ اما معلوم شد کارفرمایان در شرایط فعلی کشور توان یا تمایل پذیرش ریسک‌های مالی بزرگ برای پروژه‌های تحقیقاتی را ندارند.

■ واکنش شما به این موضوع چه بود؟

به جای طراحی برنامه‌های تحقیقاتی بزرگ و بلندمدت، برنامه‌ها را مازولار کردیم؛ یعنی آن‌ها را به فازها و گام‌های مختلف تقسیم کردیم که هر یک به صورت مستقل و پشت سر هم قابل اجرا باشند. هر فاز و هر مازولر ابعاد کوچک‌تری دارد، هزینه کمتری نیاز دارد و در مدت زمان کوتاه‌تری اجرا می‌شود. مزیت دیگر این مدل آن

سوی دیگر، در برخی موارد، شرکت‌های تحقیقات بازاریابی، مشتریان و کارفرمایان داده‌های ارزشمند خود را بدون توجه به نتیجه نهایی در فضای هوش مصنوعی بارگذاری می‌کنند. این مساله برای صنعت تحقیقات بازار بسیار نگران‌کننده است؛ زیرا محرمانگی و حفاظت از داده‌ها در این صنعت اهمیت بسیار بالایی دارد. ما در شرایطی هستیم که فن‌آوری در کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما هنوز اصول استفاده صحیح از آن را به اندازه کافی نمی‌دانیم.

■ پس هوش مصنوعی در این صنعت به یک تهدید تبدیل شده است.

در بسیاری از کشورها، پیش از استفاده از نرم افزارهای مختلف هوش مصنوعی، لازم است اجازه‌نامه‌ها و تاییدیه‌های کتبی و رسمی از شرکتی که داده‌ها متعلق به آن است دریافت شود و پس از دریافت این مجوزها، استفاده از پلتفرم‌های مشخص برای پردازش بخش‌های مختلف داده امکان‌پذیر است. بی‌توجهی به این اصول می‌تواند به یک خطر بالقوه برای صنعت تبدیل شود.

■ در شرایط جنگی و بحرانی که درباره آن صحبت کردید، هر کسب‌وکاری ناچار به اتخاذ تصمیم‌های سخت و مهم بوده است. مهم‌ترین یا سخت‌ترین تصمیمی که شما در این شرایط گرفتید چه بود؟

فکر می‌کنم مهم‌ترین تصمیم ما، تغییر نگاه از پیش‌بینی قطعی به سناریومحوری بود. شرایط بر ما هم تاثیرهای خود را داشت؛ اما شاید از آن‌جا که در ریوایز ساختار عریض و طولی نداریم، این تاثیرها برای ما بیشتر قابل کنترل بوده است. از طرف دیگر، شاید تا حدودی خودمان را برای مواجهه با چنین شرایطی آماده کرده بودیم؛ زیرا امروز در محیطی فعالیت می‌کنیم که متغیرهای بسیار زیادی بر آن اثر می‌گذارند؛ از نرخ ارز و تورم گرفته تا عادات خرید، مصرف مشتری و الگوی سفارش‌دهی مشتریان و برندهایی که با آن‌ها همکاری می‌کنیم. در چنین محیطی، اعتبار یک برنامه‌ریزی ثابت بسیار کوتاه‌مدت است. سناریوهای مختلفی شامل موارد پایه، منفی و مثبت تعریف کرده‌ایم. سپس مجموعه‌ای از اقدامات زیرمجموعه هر سناریو مشخص شد تا اگر در هر یک از این شرایط قرار گرفتیم، از قبل بدانیم چه اقداماتی باید انجام دهیم. فکر می‌کنم این می‌تواند یکی از راهکارهای مناسب برای بسیاری از کسب‌وکارهای خصوصی در شرایط فعلی باشد.

■ آیا در این شرایط ریوایز توانست هسته فعالیت‌های خود را حفظ کند؟

هسته کسب‌وکار ما در ریوایز، شناسایی و درک مساله کارفرما و سفارش‌دهنده تحقیق و

اندازه صنعت
تحقیقات بازار در
ایران حدود ۱۴
میلیون دلار برآورد
شد. این عدد را
با اندازه صنعت
تحقیقات بازار در
جهان مقایسه کنید؛
فقط پروژه‌های کمی
و کیفی کلاسیک این
صنعت در جهان،
بازاری حدود ۵۶
میلیارد دلار است



پیش‌بینی چشم‌انداز این صنعت بسیار دشوار است. به نظر می‌رسد صنعت تحقیقات بازار در سال ۱۴۰۵ متوقف نخواهد شد؛ اما رشد و رونق قابل توجهی نیز نخواهد داشت. از نظر ساختاری نیز شاهد تغییرات مهمی خواهیم بود. به لحاظ اقتصادی، ارزش ریالی پروژه‌های تحقیقات بازار احتمالاً به صورت اسمی افزایش می‌یابد. البته تحت تأثیر تورم خواهد بود و به معنای رشد نیست. در مقابل، تعداد پروژه‌ها، حجم و اندازه آن‌ها کاهش خواهد یافت و بازار به سمت پروژه‌هایی حرکت می‌کند که کوچک‌تر هستند و با سرمایه کمتر و در زمان کوتاه‌تری قابل اجرا باشند. از نظر اجرایی نیز به ویژه در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، احتمال ادامه اختلال وجود دارد. هر بار که تنش‌ها افزایش پیدا کند یا بستری ارتباطی ناپایدار شوند، مشکلات جدیدی در جمع‌آوری و کنترل کیفیت داده‌ها ایجاد خواهد شد.

■ این مشکلات جدید چه خواهند بود؟

در پروژه‌هایی که از ابتدا برای اجرای حضوری طراحی شده‌اند، بسته به شدت تنش‌ها ممکن است فرایند بسیار کند شود و حتی برای مدت مشخصی متوقف یا بهتر بگوییم به تعویق افتد. توقف پایدار طبیعتاً نمی‌تواند ادامه‌دار باشد؛ اما اختلال در اجرای آن کاملاً محتمل است. ما در سال ۱۴۰۵ در ایران به شکل جدی‌تری به سمت مصاحبه‌های تلفنی حرکت کرده‌ایم و سهم مصاحبه‌های حضوری کاهش پیدا کرده است. از طرفی، با توجه به ناپایداری بستری ارتباطی از روش‌های آنلاین نیز کمتر استفاده کردیم. از نظر روش‌شناسی نیز فکر می‌کنم بازار تحقیقات بازار ایران، به ویژه در سال ۱۴۰۵، بیش از گذشته به سمت روش‌های ترکیبی حرکت خواهد کرد. ■

منابع در شرایط فعلی می‌تواند خطرناک باشد. هر شرکت باید گروه مخاطب وفادار، کلیدی، سودآور و استراتژیک خود را بشناسد و بداند کدام محصولات موجود در سبد سازمان همچنان ارزش اقتصادی دارند و کدام کانال فروش برای مخاطب هدف دسترس‌پذیرتر و موثرتر است. تمرکز منابع باید روی همین مشتریان، محصولات و کانال‌ها قرار گیرد. از سوی دیگر، باید چرخه یادگیری و تصمیم‌گیری را کوتاه‌تر کنیم. شرایط فعلی و سرعت تغییرات به گونه‌ای است که هرچه فاصله میان یادگیری از یافته‌های تحقیق و تبدیل آن یافته‌ها به تصمیم کوتاه‌تر باشد، فرصت‌های کمتری از دست خواهد رفت.

■ به نظر شما مهم‌ترین سرمایه‌کسب‌وکارها در این شرایط چیست؟

حفظ اعتماد مشتری.

■ از کدام منظر؟

متأسفانه یک پیش‌فرض در بسیاری از کسب‌وکارها شکل گرفته که مصرف‌کننده در شرایط فعلی هنگام خرید یا تصمیم‌گیری، تنها به قیمت توجه می‌کند. در حالی که واقعیت چنین نیست. کیفیت محصول، نحوه پاسخگویی، کیفیت خدمات پس از فروش، پشتیبانی، در کنار انصاف و منطق قیمتی، همچنان برای بسیاری از مصرف‌کنندگان اهمیت دارد. با افزایش قیمت غیرمنطقی، کاهش کیفیت پنهانی و ادعاهای نادرست درباره محصول یا خدمات، اعتماد گروه مخاطب هدف به برند خدشه‌دار خواهد شد. این آسیب ممکن است هزینه‌ای بسیار بلندمدت برای شرکت ایجاد کند.

■ چشم‌انداز شما از آینده تحقیقات بازار، حداقل تا پایان امسال چیست؟

شرایط عادی، بخشی از پروژه‌های تحقیقات بازار صرفاً به این دلیل انجام می‌شوند که داده‌های داخلی موجود در شرکت به اندازه کافی بررسی و تحلیل نشده‌اند. بنابراین باید تحقیق بازار را زمانی انجام دهیم که واقعاً به آن نیاز باشد و یک خلاء اطلاعاتی در سازمان وجود دارد. البته داده‌های درون سازمانی معمولاً خود پدیده و نه دلیل شکل‌گیری آن را توضیح می‌دهند. در چنین شرایطی تحقیقات بازار می‌تواند کمک‌کننده باشد.

■ پیش از این تأکید داشتید که هر تحقیق باید به یک تصمیم منتهی شود، این موضوع چطور در شرایط فعلی پررنگ‌تر می‌شود؟

پیش از سفارش تحقیق، هر سازمان باید بداند برای هر گزینه چه تصمیمی اتخاذ خواهد شد. متأسفانه در حال حاضر با پروژه‌هایی مواجه هستیم که اهداف بسیار گسترده‌ای دارند. این گستردگی گاهی باعث می‌شود سازمان پس از دریافت نتایج، با یک بمباران اطلاعاتی بدون تصمیم‌گیری مشخص مواجه شود. وقتی اهداف بیش از حد گسترده باشند، حتی ممکن است نتایج تحقیق نیز سطحی شوند. بنابراین توصیه من این است که هر پروژه تحقیقاتی کاملاً هدفمند باشد و به یک تصمیم مشخص متصل شود. در چنین شرایطی، پروژه‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند و می‌توان آن‌ها را در زمان کوتاه‌تر و با سرمایه کمتری اجرا کرد.

■ پراکندگی منابع در شرایط فعلی تا چه اندازه می‌تواند خطرناک باشد؟

در شرایط عادی ممکن است امکان تحقیق درباره گروه‌های مختلف مخاطبان، تمام کانال‌های فروش یا تمام محصولات موجود در سبد سازمان وجود داشته باشد؛ اما پراکندگی



تحلیل رضا مهدوی از وضعیت برندسازی در ایران رقابت روی ریل بازاریابی

مشتری در قفسه فروشگاه دستش را به سمت محصولی می‌برد که رابطه عاطفی قوی‌تری با آن ساخته است. هزینه میلیونی و میلیاردی در تبلیغات یک نام را برند نمی‌کند. برند، هویت و رابطه‌ای است که در طول زمان با مخاطب ساخته می‌شود. رضا مهدوی، متخصص حوزه برندسازی، معتقد است بخش مهمی از هزینه‌های تبلیغاتی در ایران به دلیل نداشتن استراتژی، اثربخشی لازم را ندارند. در نتیجه مخاطب تبلیغ را می‌بیند؛ اما گاهی حتی نمی‌داند متعلق به کدام برند است. او در این گفتگو به بررسی وضعیت برندسازی در ایران می‌پردازد.

این افراد لزوماً آموزش برندینگ ندیده یا کتابی در این حوزه مطالعه نکرده‌اند. حتی در زمان شکل‌گیری برخی از این برندها، دانش برندینگ به معنای امروزی وجود نداشته است. آن‌ها نگاه مشخصی به کسب‌وکار خود داشته‌اند و همان نگاه را در تمام مسیر فعالیت‌شان حفظ کرده‌اند. این اصول و ارزش‌ها نیز به نسل‌های بعد منتقل شده و مجموعه‌ای از باید‌ها و نبایدها را برای برند ایجاد کرده است. همین موضوع باعث شده برندهایی شکل بگیرند که فراتر از محصول و کیفیت، توانسته‌اند با مخاطب ارتباط عمیق ایجاد کنند و ماندگار شوند. این برندها با وجود ورود بازیگران جدید به بازار، همچنان باقی مانده‌اند. حتی در برخی موارد از نظر نوآوری یا مزیت رقابتی عقب مانده‌اند؛ اما آن قدر برند خوبی ساخته‌اند که اگرچه سهمی از بازار را از دست داده‌اند؛ اما نابود نشده‌اند.

فراتر از محصول یا خدمت، تجربه و احساسی متمایز ارائه می‌دهد. با شنیدن نام یک برند، مجموعه‌ای از مفاهیم مانند دوست، شجاع یا جسور در ذهن مخاطب شکل می‌گیرد. این همان ارتباط احساسی است که لزوماً ارتباط مستقیمی با خود محصول ندارد. در ایران هنوز شدت رقابت به اندازه‌ای نیست که کسب‌وکارها را به سمت رابطه‌سازی جدی سوق دهد. هنوز منطق «از این ستون به آن ستون فرج است» در فضای کسب‌وکار ایران پاسخ می‌دهد.

■ چرا در ایران هنوز فاصله زیادی با برندسازی جهانی داریم و کسب‌وکارها نتوانسته‌اند به اهمیت هویت برند پی ببرند؟

در دنیا دو مسیر برای شکل‌گیری برندها وجود دارد؛ بخشی از برندهای بزرگ توسط بنیان‌گذارانی ساخته شده‌اند که نوعی ذهن برندسازی داشته‌اند.

■ وضعیت برندسازی در ایران را با توجه به بحران‌هایی که اخیراً تجربه کرده‌ایم، چطور ارزیابی می‌کنید؟

برندسازی دانشی بسیار نوپا در ایران است و هنوز به جایگاه شایسته خود نرسیده است. دلیل آن استفاده از تکنیک‌های قدیمی در فضای کسب‌وکار است. اگر کسی محصولی با کیفیت بالا تولید کند، می‌تواند سهمی از بازار به دست آورد. همچنین، ایجاد جایگاه مناسب در بازار از طریق تبلیغات نیز می‌تواند به افزایش سهم بازار منجر شود. همچنین، مزیت رقابتی روی یک محصول می‌تواند باعث سهم بیشتری از آن در بازار باشد؛ اما برند به معنای هویت، چیزی فراتر از این‌هاست. برندسازی به معنای ایجاد مسیر مشخصی برای یک کسب‌وکار است تا از طریق آن با مخاطب ارتباط برقرار کند. یک برند به مخاطب نشان می‌دهد که

خوبی درباره این موضوع از خود نشان داده‌اند؟

گروه برندهای درسا که در حوزه فشن و دکوراسیون خانگی فعالیت می‌کند یک مثال الهام‌بخش است. تجربه‌های دیگری نیز در حوزه برندسازی داشتیم. برای مثال، این پرسش مطرح بود که آیا می‌توان برای محصولی مانند جوراب برند ساخت؟ در یک دوره سه‌ساله و با حداقل منابع مالی و تلاش تیمی، توانستیم برندی ایجاد کنیم که از یک فروشگاه در بازار تهران فراتر بود و به بهترین پاساژهای تهران و حتی ایران راه پیدا کند.

اسم این برند چیست؟

جوپا. اکنون در مراکز خرید پالادیوم، سانا، روشا و لایکو سنتر حضور دارد و به‌زودی در هتل آراز، نیایش‌مال، دومان و چند مجموعه دیگر هم توسعه پیدا می‌کند. موضوع این است که برند توانسته با مخاطب ارتباط برقرار کند. جوراب یک آستانه تحمل و کشش قیمتی مشخص در افکار عمومی دارد. نمی‌توانید قیمت جوراب را از یک حدی بالاتر ببرید و انتظار داشته باشید مخاطب بدون دلیل آن را بپذیرد؛ اما اگر برند با مخاطبان خود رابطه برقرار کرده باشد، محصول شما فقط یک جفت جوراب نیست. تلاش کردیم نمادی از جسارت باشیم و برندی خلاق، پرجنب‌وجوش و پرنشاط بسازیم. این ویژگی‌ها را در تمام نقاط تماس با مخاطب، از منابع انسانی و بسته‌بندی تا طراحی فروشگاه، کمپین‌های مناسبتی و شبکه‌های اجتماعی، پیاده کردیم تا روایت طراحی‌شده برای برند در تمام این بخش‌ها دیده شود.

با توجه به زمان‌بر بودن برندسازی و شرایط بحرانی کسب‌وکارها، چه پیشنهادی برای دید هشدن سریع‌تر برندها دارید؟

ما ترکیبی از استراتژی کوتاه‌مدت و بلندمدت را دنبال می‌کنیم. در برنامه بلندمدت، ابتدا با پژوهش و جمع‌آوری داده، جایگاه و تصویر مورد نظر برند در بازار مشخص می‌شود. سپس هویت برند در بخش‌های مختلف مانند رنگ، لوگو، بسته‌بندی، طراحی وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی، ارتباطات بازاریابی و محصول ترجمه می‌شود، زیرا بدون انتقال درست این هویت، مخاطب آن را درک نمی‌کند و رابطه‌ای شکل نمی‌گیرد. این مسیر زمان‌بر است و هر کسب‌وکاری، از فروشگاه تا کارخانه، باید برای ایجاد تصویری یکپارچه از خود در بازار آن را دنبال کند. در کنار آن، استراتژی کوتاه‌مدت برای حفظ جریان کسب‌وکار ضروری است. در این بخش، با استفاده از خلاقیت، اقداماتی برای ایجاد فروش و حفظ حضور برند انجام می‌شود. نکته قابل توجه این است که فعالیت‌های کوتاه‌مدت باید در راستای استراتژی برند باشند تا به فروش کمک و هویت برند را تقویت کنند. نتیجه این ترکیب، ایجاد رابطه با مخاطب، افزایش قدرت برند و امکان فروش با شرایط بهتر است. بنابراین، فروش و برندسازی در تضاد با یکدیگر نیستند و می‌توان هم‌زمان هر دو را پیش برد. ■

بتواند ارتباطی انسانی با مخاطب ایجاد کند. پس از شکل‌گیری این مسیر، فعالیت‌های بازاریابی نیز هدفمند و منسجم می‌شوند.

■ و مهم‌ترین دستاورد حرکت روی این ریل چه می‌تواند باشد؟

اگر فعالیت‌های بازاریابی یا هر فعالیت دیگری در سازمان، یعنی هر نقطه‌ای که مشتری با شما تماس دارد، با نیم‌نگاهی به این استراتژی انجام شود، شما در حال برندینگ و ساختن رابطه هستید. با این اتفاق، اعتبار بیشتری به دست می‌آورید، در تبلیغات بیشتر دیده و فهمیده می‌شوید، می‌توانید همیشه و حتی گران‌تر بفروشید، رقابت را ببرید و در مقابل ورود رقبای قدرتمند مقاومت کنید. شاید رقبای جدید بخشی از سهم شما را بگیرند؛ اما شما را نابود نمی‌کنند.

■ برندهای ایرانی تا چه اندازه روی این ریل حرکت می‌کنند؟

در دنیا بعضی برندها این دانش را به دست آورده و به این سمت رفته‌اند؛ اما در ایران، چون همیشه مساله کیفیت، ضعف تبلیغات و طراحی درست محصول وجود داشته است، هرکدام از این تکنیک‌ها جواب‌گو بوده‌اند. بنابراین خیلی نیاز برندسازی احساس نشده است. حدود ۹۰ درصد بازار، در سازمان خود استراتژی برند ندارند. آن‌ها استراتژی کسب‌وکار دارند و مدل کسب‌وکار طراحی می‌کنند؛ اما برنامه‌ای مشخص برای ایجاد رابطه با مخاطب از طریق برند ندارند. به تعبیر دیگر، «نمی‌دانند که نمی‌دانند». این همان عدم آگاهی است.

■ اگر هزینه‌ها در راستای برندسازی انجام شود، تا چه اندازه بازخورد بهتری دارد؟

اگر برند یا برنامه مشخصی برای برندسازی وجود نداشته باشد، هزینه‌های زیادی صرف می‌شود؛ اما برند در ذهن مخاطب جایگاه مشخصی پیدا نمی‌کند. در نمونه‌ای، یک برند برای کمپین تبلیغاتی خود ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیارد تومان هزینه کرد و آگهی آن توسط بسیاری از افراد دیده شد؛ اما مخاطبان هنگام پرسش درباره نام برند، قادر به یادآوری آن نبودند و حتی گاهی نام رقیب یا رهبر بازار را مطرح می‌کردند. این اتفاق در حالی رخ داد که این برند در جایگاه دوم یا سوم بازار قرار داشت. دلیل این مساله، نبود انسجام میان استراتژی برند، هویت برند و به ویژه هویت بصری بود. در چنین شرایطی، برندی که می‌توانست به نتیجه‌ای ۱۰ برابری دست پیدا کند، تنها به نتیجه‌ای ۲ برابری می‌رسد. این تفاوت همان عدم‌الفعی است که معمولا محاسبه نمی‌شود، زیرا برخلاف زبان مستقیم، قابل مشاهده نیست. از دست دادن بخشی از دارایی قابل لمس است؛ اما از دست دادن فرصت دستیابی به نتیجه‌ای بزرگ‌تر احساس نمی‌شود.

■ به نظر شما کدام برندها در ایران عملکرد

برندهای معروفی مانند بنز، بی‌ام‌و، ولوو، ردبول و بسیاری دیگر در این دسته قرار می‌گیرند. در شروع ماجرا، این برندها اسناد بالادستی حوزه برند یا آموزش‌های رسمی برندینگ به معنای امروزی نداشتند. در مقابل، دسته دیگری از برندها از تمام تکنیک‌های موجود در حوزه فروش، تبلیغات و بازاریابی استفاده می‌کنند. با این حال، این روش‌ها پس از مدتی اثربخشی خود را از دست می‌دهد. زمانی که بازار شلوغ و رقابتی می‌شود، بسیاری از کسب‌وکارها به این تکنیک‌ها مسلط هستند و سطح مشخصی از کیفیت را نیز ارائه می‌کنند. در چنین شرایطی، یک برند در کنار تعداد زیادی رقیب قرار می‌گیرد و مشتری با گزینه‌های متعددی مواجه است. در نهایت، این پرسش مطرح می‌شود که چه عاملی باعث می‌شود مشتری یک برند را به دیگری ترجیح دهد؟ وقتی همه از نظر کیفیت به یک نقطه قابل قبول رسیده‌اند، کیفیت دیگر مزیت رقابتی نیست؛ وظیفه است. دقیقا در همین نقطه برند به معنایی که ما درباره آن صحبت می‌کنیم، نقش آفرینی می‌کند؛ یعنی برند از جنس رابطه، نه صرفا برند از جنس شهرت؛ البته برند از جنس شهرت هم لازم است. مخاطب باید شما را بشناسد و به گروه محصولی که در آن فعالیت می‌کنید، از نظر ذهنی متصل بداند. باید در آن گروه محصولی به شما اعتبار بدهد.

■ می‌توانید با ذکر یک مثال این موضوع را بیشتر توضیح دهید؟

برای مثال، اگر درباره برندهای حوزه بیمه آنلاین پرسیده شود، ممکن است نام‌هایی مانند بیمه‌بازار و بیمه‌دات‌کام به ذهن برسند؛ اما رهبر این بازار ازکی است. برای بخش قابل توجهی از مخاطبان، ترتیب ذهنی این بازار با ازکی آغاز می‌شود. سپس بیمه‌بازار و بیمه‌دات‌کام قرار می‌گیرند. این جایگاه حاصل پیوند میان برند و گروه محصولی است که در ذهن مخاطب ایجاد می‌شود. این اتفاق به واسطه بازاریابی و فعالیت‌های مستمری رخ می‌دهد که برندها انجام می‌دهند و بر اساس میزان موفقیت کمپین‌های‌شان، حضور ذهنی ایجاد می‌کنند. وقتی از بیمه آنلاین صحبت می‌کنیم، مخاطب باید بداند چه گزینه‌هایی در ذهن او جایگاه دارند. اگر نام بیمه‌بازار به عنوان گزینه اول مطرح شود، یعنی این برند در گروه محصولی بیمه آنلاین، اعتبار و جایگاه بیشتری در ذهن مخاطب پیدا کرده است. البته برای بخشی دیگر از بازار ممکن است این جایگاه متفاوت باشد. این مرحله نخست برندسازی است؛ برند باید شناخته شود و اعتبار لازم را به دست آورد؛ البته این موضوع به تنهایی کافی نیست. مرحله تکمیل‌کننده زمانی شکل می‌گیرد که برند بتواند با مخاطب ارتباط احساسی برقرار کند. استراتژی بازاریابی باید مانند ریلی باشد که تمام فعالیت‌های برند را به سمت ایجاد ارتباط با مخاطب هدایت کند. برای رسیدن به این هدف، برند به عناصری مانند چشم‌انداز مشخص، مأموریت و ارزش‌های مدون، جوهره برند و شخصیت برند نیاز دارد تا

تحلیل مینا نظری از روند اسپانسرینگ در دنیای ورزش

پول سازی در ورزش

دیگر قرار نیست برندها فقط گوشه‌ای از زمین مسابقه بنشینند و با یک لوگو خودشان را به تماشاگر یادآوری کنند؛ زمین بازی برندسازی ورزشی تغییر کرده است. امروز هوادار نه صرفاً یک تماشاگر، بلکه بخشی از تجربه برند است که از استادایوم و مسابقه عبور کرده و به واقعیت مجازی و بازارهای تخصصی رسیده است. مینا نظری، متخصص حوزه برندینگ و بازاریابی، در این گفتگو از پایان تدریجی اسپانسرینگ سنتی و حرکت به سمت برندسازی تجربه‌محور تا فرصت‌هایی که فن آوری و رویدادهای ورزشی می‌توانند برای برندهای ایرانی خلق کنند، سخن می‌گوید.

دیگر صرفاً به دنبال حمایت مالی نیستند؛ تلاش آن‌ها این است که با ایجاد تجربه، هواداران خود را جذب و حفظ کنند.

■ الگوی اسپانسرشیپ ورزشی در ایران تا چه اندازه با دنیا تفاوت دارد؟

بازار ایران و بازار بین‌المللی در این حوزه اصلاً قابل مقایسه نیستند. یکی از این چالش‌ها عدم ثبات قوانین تجاری در حوزه ورزش است. مساله دیگر، محدودیت‌های ارزی برای برندهای بین‌المللی و همچنین تمرکز بیش از حد و یک‌بعدی بر یک ورزش، به ویژه فوتبال است. ما در کشتی و والیبال مقام‌های بسیار شاخصی به دست آورده‌ایم، در حالی که در فوتبال، معمولاً در مراحل اولیه جام جهانی متوقف شده‌ایم. با این حال، تمرکز بیش از حد روی فوتبال باعث شده سرمایه‌گذاری در سایر رشته‌ها عقب بماند. من زمانی مدیر روابط عمومی کنفدراسیون جهانی یک رشته ورزشی بودم که توسط یک ایرانی ثبت جهانی شده بود؛ اما شناخت بسیار کمی در ایران نسبت به آن وجود داشت. اسپانسرشیپ‌های ما خارج از ایران بسیار بهتر از داخل کشور بود، چون در ایران توجه کافی به آن رشته وجود نداشت. تمرکز تک‌بعدی روی یک ورزش طبیعتاً باعث می‌شود سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه خارجی هم آن‌طور که باید پیش نرود. در کنار این چالش‌ها، رشد انفجاری ورزش‌های الکترونیک بین نسل زد یک فرصت بسیار مهم است. این موضوع در ایران هم به تدریج

تعامل مستقیم با هوادار تبدیل شود و تجربه‌ای متمایز برای او ایجاد کند.

■ اسپانسرشیپ به شیوه سنتی و تجربه‌محور در دنیا در چه ورزش‌هایی به کار می‌رود؟

مدل‌های سنتی اسپانسرشیپ را دیگر باید تا حد زیادی کنار بگذاریم؛ این‌که یک برند صرفاً لوگوی خود را کنار زمین فوتبال یا در کورتهای ورزشی قرار دهد، این مدل به مرور بازدهی خود را از دست داده است. اگر برندها همچنان با همان روش ادامه دهند، بازدهی سرمایه‌گذاری آن‌ها کاهش پیدا می‌کند. در اسپانسرشیپ تجربه‌محور لایه دیداری، محتوا و تجربه‌محوری مورد توجه قرار می‌گیرد. برای مثال، در ورزش‌های الکترونیک و حوزه ورزش‌های جدید، از فن آوری‌های ای آر و وی آر استفاده می‌شود. در واقعیت افزوده یا ای آر، مخاطب با هوادار از دنیای واقعی خود جدا نمی‌شود، بلکه در همان محیطی که زندگی می‌کند، امکانات و ابزارهایی در اختیارش قرار می‌گیرد که بتواند خود را در فضای ورزشی احساس کند. عینک‌های سه‌بعدی و ابزارهای مشابه از جمله این موارد هستند؛ اما در واقعیت مجازی، هوادار از واقعیت خود جدا می‌شود و در خانه احساس حضور در استادایوم و ورزشگاه را دارد. این موضوع را در مسابقات جام جهانی فوتبال هم دیدیم که برخی برندها از فن آوری‌هایی مانند گوگل گلس و ابزارهای مشابه استفاده کردند و در حوزه مارکتینگ موفق بودند. بنابراین، حامیان و اسپانسرهای

■ رویدادهای ورزشی چگونه به ساخت هویت برند کمک می‌کنند؟

رویدادهای ورزشی در سال‌های اخیر از یک بستر تبلیغاتی ساده به یک موتور محرک عواطف تبدیل شده‌اند. در فرایند برندسازی، ما با سه مرحله اصلی روبه‌رو هستیم. مرحله اول خلق است. رویدادهای ورزشی با ایجاد آگاهی در سطح وسیع بین مخاطبان باعث می‌شوند حساسیت آن‌ها نسبت به برند افزایش پیدا کند و عواطفشان تحریک شود. مرحله بعد توسعه است؛ جایی که برند از طریق همزادپنداری با ارزش‌های یک ورزش، نگرش مخاطب را نسبت به خود تغییر می‌دهد. برای مثال، استقامت در دو ماراثن یا کار تیمی در فوتبال می‌تواند به ارزش‌هایی تبدیل شود که مخاطب آن‌ها را با برند مرتبط کند. در نهایت به مرحله سوم یعنی تثبیت می‌رسیم. رویدادهای ورزشی اگر به صورت مستمر و درست مورد استفاده قرار بگیرند، باعث می‌شوند برند از یک نام تجاری، که در برندسازی سنتی با آن مواجه بودیم، به مترادفی با سبک زندگی هوادارانش تبدیل شود. در این حالت، یک پیوند عمیق و احساسی بین ارزش‌های برند و ارزش‌های مخاطب شکل می‌گیرد؛ چیزی که در بازاریابی سنتی به سادگی قابل دستیابی نیست و ایجاد آن بسیار دشوار است.

■ اسپانسرینگ ورزشی چگونه می‌تواند به هویت برند کمک کند؟

اگر بخواهیم برای برندسازی از اسپانسرشیپ ورزشی استفاده کنیم، باید بگوییم که این حوزه در حال گذار از شیوه سنتی به سمت یک نوع فعال و تجربه‌محور است. اسپانسرشیپ باید بر اساس سه لایه شکل بگیرد. لایه اول دیداری است که پایه و اساس همه اتفاقات محسوب می‌شود. لایه دوم، محتوا و لایه سوم، تجربه‌محور بودن است؛ یعنی اسپانسرینگ باید از یک حامی مالی صرف، به فرصتی برای ایجاد



بازی‌های دیجیتالی مختلفی وجود دارند که نسل زد از طریق آن‌ها کسب درآمد می‌کند. این فرصتی است که برندها از آن برای بازاریابی استفاده می‌کنند



■ **جام جهانی ۲۰۲۶ فرصتی برای تعامل فرهنگی بود و برندها نیز در سطح جهانی از آن بهره بردند، به نظر شما نگاه ما در ایران باید نسبت به رویدادهای این چنین چه باشد؟**

جام جهانی ۲۰۲۶ یک فرصت بسیار عظیم، وسیع و تعاملی بود. بر اساس تحلیل بسیاری از پژوهشگران برندهای تجاری برای مطرح کردن خود و کسب درآمدهای میلیاردری وارد این فضا شدند و بسیاری از کشورها نیز برای معرفی بهتر خودشان از این فرصت استفاده کردند. برای مثال، کشورهایی مانند نروژ تلاش کردند از این فضا برای معرفی فرهنگ خود استفاده کنند و با حرکت‌هایی که انجام دادند، فرهنگ‌شان را بعد از سال‌ها دوباره به مردم دنیا نشان دادند. رویداد ورزشی، صرفاً محلی برای اعزام تیم و کسب مدال نیست. باید از این پلتفرم‌ها استفاده کنیم تا نه تنها برندهای داخلی کشور، بلکه فرهنگ جامعه خودمان را نیز در سطح بین‌المللی معرفی کنیم.

■ **آیا ما در ایران به سمت این مسیر پیش می‌رویم؟**

اگر صنعت ورزش ایران بتواند از این چارچوب بسته و محدود عبور کند، همچنین سیاست‌گذاری‌ها به دیدگاه‌های عده‌ای محدود محدود نشود، می‌توان به آینده آن امیدوار بود. با توجه به ظرفیت‌ها و ارتباطات موجود در حوزه‌های بین‌الملل، بازاریابی و برندینگ، امکان تحقق این تغییر وجود دارد. ایران از ظرفیت‌های قابل توجهی از جمله فرهنگ غنی، نیروی انسانی توانمند، ورزشکارانی با استعداد و ظرفیت اقتصادی مناسب برخوردار است. مساله اصلی، به سیاست‌گذاری درست و مهم‌تر از آن، اجرای موثر این سیاست‌ها بازمی‌گردد. ■

مورد توجه قرار گرفته و می‌تواند فرصت بسیار خوبی برای برندهای تکنولوژی و دیجیتال باشد. از طرف دیگر، با توجه به فرهنگ جامعه ایران در حوزه سلامت و تندرستی، فرصت‌هایی برای برندهای اقامت‌سی‌جی با کالاهای تندرستی نیز وجود دارد. به نظر من، کلید موفقیت ایران عبور از بازاریابی انبوه و حرکت به سمت نیچ مارکت یا بازارهای تخصصی است و این مسیر باید با استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال طی شود.

■ **منظور از نیچ مارکت چیست و چرا برای برندهای ورزشی ایران اهمیت دارد؟**

برخلاف بازارهای انبوه، که مثلاً یک برند کفش محصولی برای تمام افراد و اقشار جامعه تولید می‌کند، در نیچ مارکت با یک بخش کوچک، مشخص و تخصصی از یک بازار بزرگ مواجه هستیم. برای مثال، یک برند کفش می‌تواند کفش‌های تخصصی کوهنوردی برای گروه خاصی از مصرف‌کنندگان تولید کند که ویژه فصل سرما باشد. این بازار، مخاطب خاص خود را دارد و از طرف دیگر، برند می‌تواند قیمت محصول را هم بالاتر ببرد؛ چراکه وفاداری هواداران و مصرف‌کنندگان به دلیل کیفیت و تخصصی بودن محصول بیشتر از محصولاتی است که به شکل انبوه تولید می‌شوند. به نظر من، در ایران هم برندهایی که به ویژه در حوزه ورزش فعالیت می‌کنند باید به تدریج تولیدات خود را از کالاهای تندرستی به سمت بازارهای تخصصی ببرند. این تغییر رویکرد می‌تواند ضمن ایجاد وفاداری، از هر مشتری ارزش بیشتری دریافت کند.

■ **نسل زد و ورزش‌های الکترونیک چه فرصتی برای برندها ایجاد کرده‌اند؟**

ورزش‌های الکترونیک در سال‌های اخیر رشد بسیار زیادی داشته‌اند. اگر درباره آن‌ها تحقیق کنید، می‌بینید بازی‌های دیجیتالی مختلفی وجود دارند که نسل زد از طریق آن‌ها کسب درآمد می‌کند. این فرصتی است که برندها از آن برای بازاریابی استفاده می‌کنند. برندها وارد حوزه‌هایی مانند متاورس یا وب ۳ می‌شوند و برای هواداران خود فعالیت‌هایی انجام می‌دهند. برای مثال، لوگوها یا کاراکترهایی تولید می‌کنند که در این بازی‌ها به فروش می‌رسد. بنابراین برندها علاوه بر این که می‌توانند از این فضا کسب درآمد کنند، فرایند برندسازی خود را نیز در همین محیط انجام می‌دهند.

■ **هوش مصنوعی در این مسیر چه جایگاهی دارد؟**

من از سال ۱۳۹۶ در حوزه هوش مصنوعی فعالیت داشته‌ام؛ اما از سال ۱۴۰۰ بود که این فن‌آوری به شکل عمومی وارد بازار شد. هوش مصنوعی در حوزه ورزش می‌تواند قواعد

cloud.ir بازوی ابری آسیاتک

با راهکارهای امن و پایدار، حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی شما را تضمین می‌کند

CDN

شبکه توزیع محتوا

Private Cloud

ابر خصوصی

Cloud Storage

ذخیره‌سازی ابری

Security Operator

خدمات اپراتور امنیت و MSSP

Disaster Recovery

بازیابی در بحران



cloud.ir

asiatech.cloud

۹۰۰۰۵۵۵۵



محصولات اصل زیبایی

از برندهای معتبر جهانی



Oriflame • AVON • Pierre Cardin

leilibeaauty.com



زومر برنج‌دیده عقاب



کره کنجد و کره بادام زمینی



www.zoomer.oghabhalva.com



@Zoomer.Oghab

سن
ایچ دیگر هیچ



نیکوان انتخاب درست

مجموعه عاملیت‌های مجاز شیراز



شعبه ۱: شیراز، بلوار سلمان فارسی، جنب پمپ بنزین (نبش کوچه ۱)
شعبه ۲: شیراز، بلوار امیرکبیر، نبش والفجر | **شعبه ۳:** به زودی ...

📱 NIKVAN AUTO

📱 LUCANO.745

خط ویژه:

🌐 NIKVANGROUP.COM

📱 VOLKSWAGENSHIRAZ

9 0 0 0 0 7 4 5



Bella Monica

رستوران ایتالیایی بلامونیکا

مزه ایتالیا در قلب تهران
پیتزا | پاستا | برگر



@bellamonica.ir

www.bellamonica.ir

۸۸۷.۸۴۲۲ - ۸۸۷.۸۴۲۳

خیابان وزرا، نبش کوچه یازدهم، پلاک ۳۲

DORSA درسا



Dorsa's new bag collection is born from this way of living: creations poised between the ease of everyday function and the grace of captivating elegance, made to accompany you from the rhythm of work to the glow of evening.

From Work to Glamour story of unwavering companionship, lasting refinement, and a choice that belongs to every hour of the day. This story now awaits you in all Dorsa stores.

www.dorsa.net

هلدينك دكا



برند تخصصي در زمينه ارائه
خدمات جامع لجستيکي (LSP)



دنيا
کوچک
است

— زنجيره خدمات جامع هلدينك دكا —

مهندسي لجستيک | خدمات پردازش، انبارش و انبارداری | خدمات هوم دليوری، تحويل کالا در محل مصرف کننده نهايي | حمل و نقل بزرگ مقیاس هوشمند کالا و فرآورده های نفتي | تعمير و نگهداری ناوگان سنگين جاده ای و صنعتي | اپراتور پست داخلی و بين المللی | حمل و نقل سه منظوره مسافري | حمل و نقل بين 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 تيرپارک ها | برنامه ریزی و توسعه خدمات مسافرتی و گردشگری در حوزه داخلی و بين المللی | حمل و نقل دریایی و خدمات جامع بندري و کشتیرانی | خدمات تخصصی اثاث کشی شهری | تأمین تخصصی قطعات و لوازم یدکی ناوگان سنگين



www.dekamedia.ir



CONNECTING MARKETS. MOVING THE WORLD.



CONNECTING
EAST TO WEST
THROUGH IRAN

INTERNATIONAL TRANSPORTATION & LOGISTICS SOLUTIONS

PTB Group delivers integrated and reliable logistics services across all modes of transport, connecting continents and empowering global trade.



OUR SERVICES



SINCE 1961



EXPERIENCE



NETWORK



RELIABILITY



www.ptbnet.com

YOUR TRUSTED PARTNER
IN GLOBAL LOGISTICS



پیونددهنده بازارها، تسهیل کننده تجارت جهانی

اتصال شرق و غرب
از مسیر ایران

گروه حمل و نقل بین المللی پرس (PTB)

ارائه دهنده راهکارهای جامع حمل و نقل
و لجستیک بین المللی



خدمات ما



تأسیس 1961



تجربه



شبکه گسترده



اعتماد



www.ptbnet.com

همراه مطمئن شما
در لجستیک جهانی



مقصد هر کجا
باشد ما آنجا ایم

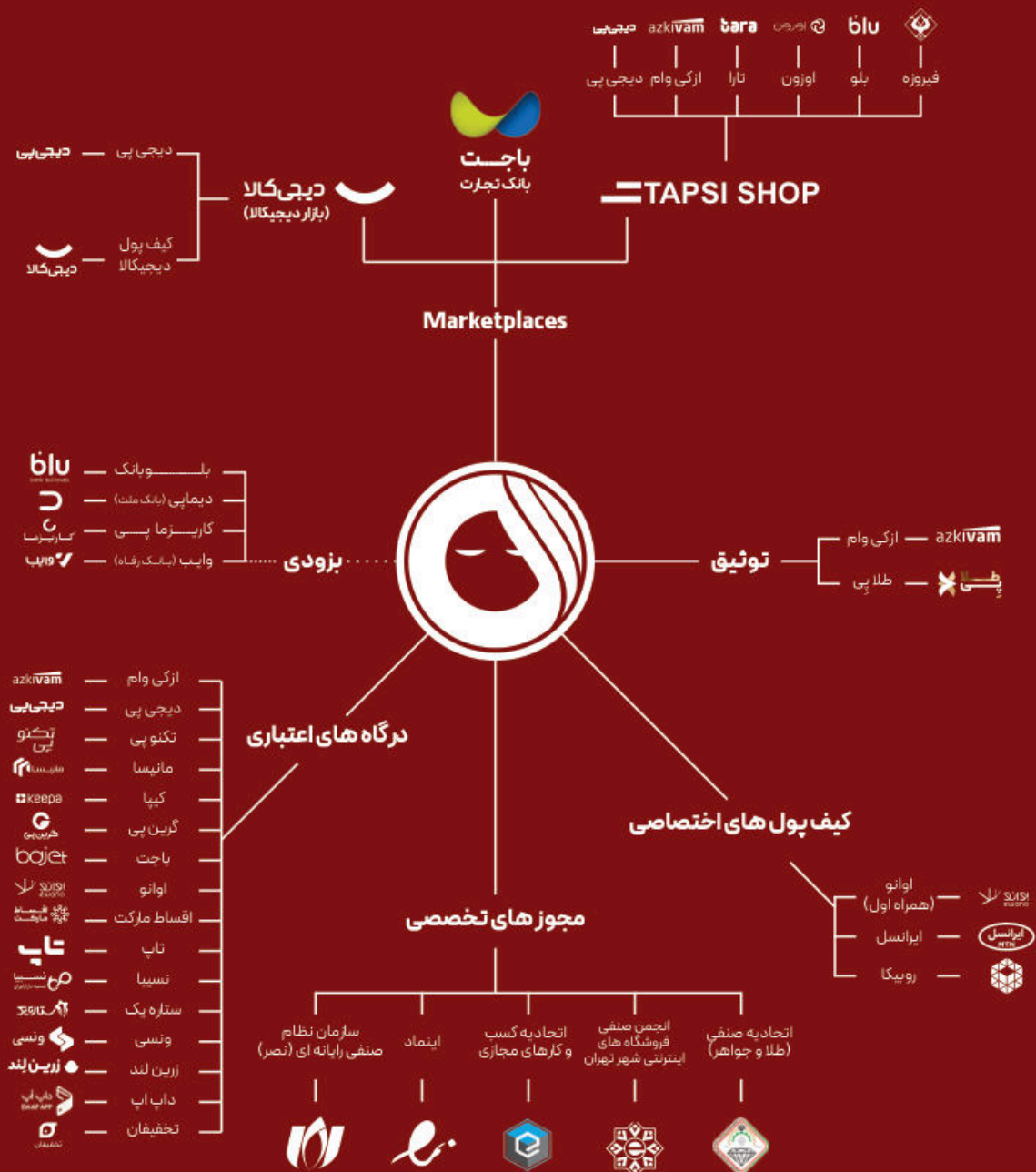


6 4 0 8 5

www.chaparnet.com

@chaparco

روژا گالری؛ “راه حلِ گِرا” در خرید طلا،
با شبکه ای گسترده در پذیرندگی، اعتبار و پرداخت،
به همراه پشتیبانان از مجوزهای تخصصی.



+98 21 28 42 58 18
www.rojagoldgallery.com

ROJA GALLERY

خاطره ها بزرگ میشن!



به نوش کلاسیک و لیمویی در بسته بندی ۱ لیتری



ال آر سی

کیفیت پوشید

ZAGROS

پوشاک آقایان و بانوان



مفتخریم که به عنوان واحد نمونه صنعتی کشور (سال های ۱۳۸۹، ۱۴۰۱ و ۱۴۰۴) و با بیش از ۱۵ شعبه فعال، پوشش سازمانی بیش از ۱۰۰۰ مجموعه پیشرو را تامین کرده ایم. اکنون آماده ایم تا با خدمات شخصی دوزی صنعتی و ارائه هدایای سازمانی منحصر بفرد، در کنار شما باشیم.

واحد راهکارهای سازمانی (داخلی ۳۵۵) **۴۳۰۶۴۰۰۰** (۰۲۱)

واحد راهکارهای سازمانی (داخلی ۳۵۵)



زاگرس، اصلتی از دل ایران کهن

وبسایت WWW.ZAGROSPOOSH.COM

جهت مشاهده آدرس شعب،
QR Code روبرو را اسکن کنید.



کوشا خودرو

فروش و خدمات پس از فروش **KIA** در ایران

K5 1.5 Turbo



KOOSHA
SERVICES



KOOSHA
ACCESSORIES



KOOSHA
PARTS

اولین پلتفرم یکپارچه ارتباطات

و رشد کسب و کارها

ارتباطی پایدار حتی در شرایط بحرانی!



۲۵ سال تجربه و مورد اعتماد بیش از ۳۰,۰۰۰ کسب و کار



نواتل
navatel.ir





کیان

شانه به شانه هم ۱۰۰ رج شدیم

۱۰۰ همت دارایی تحت مدیریت



مرکز تماس مشتریان
۰۲۱-۴۷۱۸۰

گروه مالی کیان (سهامی عام)
www.kiangroup.com

