



انجمن ملی  
صنعت پخش ایران

# فصلنامه صنعت پخش

سال هشتم / شماره بیست و پنجم / بهار ۱۴۰۵  
نشریه علمی، آموزشی انجمن ملی صنعت پخش ایران  
[www.Apir.ir](http://www.Apir.ir)

## پیش به سوی گام هشتم



- تاب آوری صنعت پخش در بحران‌ها
- حفظ پایداری مالی و استمرار چرخه تأمین و توزیع
- تحلیل از فعالان و بزرگان صنعت پخش ایران

به همراه مصاحبه های  
تخصصی، مقالات  
و اخبار کمیته ها



نشریه انجمن ملی صنعت پخش ایران  
سال هشتم / شماره بیست و پنجم / بهار ۱۴۰۵  
تیراژ ۱۰۰۰ نسخه

صاحب امتیاز:  
انجمن ملی صنعت پخش ایران

مدیر مسئول:  
سهراب کارگر

سر دبیر:  
احمد شیروانی

مدیر اجرایی:  
شایان مصری

همکاران:  
ابوالفضل اشناپ، علی ترک زبان، ابوالفضل نهالی  
رقیه خادمی، شهرزاد وزیری

امور هنری و صفحه آرایی:  
شایان مصری

نشانی:  
تهران، بزرگراه ستاری (جنوب به شمال)، خیابان پیامبر  
مرکزی، خیابان مطهری، خیابان جواهریان، کوچه زیتون  
کوچه عزتی پور، پلاک ۶ واحد ۲ و ۵

تلفن:  
۰۲۱-۴۴۰۰۹۸۰۹-۴۴۰۹۳۷۲۰  
نمایر: ۰۲۱-۴۴۰۰۹۸۱۰

■ مطالب مندرج در نشریه بیانگر دیدگاه‌های نویسندگان است و به هیچ وجه دیدگاه رسمی انجمن ملی صنعت پخش ایران نیست.  
■ مقالات، گزارش‌ها و اخبار خود را به نشانی اینترنتی [Info@Apir.ir](mailto:Info@Apir.ir) ارسال کنید.  
■ حق رد، تعدیل و اصلاح مطالب ارسالی برای مدیریت نشریه محفوظ است.

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

[instagram.com/apir\\_ir](https://www.instagram.com/apir_ir)

- سرمقاله ..... ۴
- مصاحبه و گزارش**
- صنعت پخش به تمرکز، نوآوری و بازنگری نیاز دارد ..... ۶
- وظیفه ما فراتر از مدیریت کسب و کار است ..... ۱۰
- ارتقا از توزیع کالا به شریک استراتژیک زنجیره تأمین ..... ۱۲
- حفظ پایداری مالی و استمرار چرخه تأمین و توزیع ..... ۱۴
- افزایش تاب آوری صنعت پخش یک ضرورت ملی ..... ۱۷
- افزایش ریسک، چالش اصلی صنعت پخش ..... ۱۸
- پخش، ستون پایداری اقتصادی و امنیت غذایی کشور ..... ۲۲
- از مزرعه تا سفره ..... ۲۴
- حمایت، ستون فقرات اقتصاد را مستحکم می کند ..... ۲۶
- آسیب شناسی وضعیت فعلی صنعت پخش ..... ۲۷
- فردای صنعت پخش متصل، هوشمند و داده محور ..... ۲۸
- سرمایه انسانی؛ مزیت رقابتی در جهان هوشمند ..... ۲۹
- حلقه حیاتی بقای اقتصاد ..... ۳۲
- تجلیل از فعالان پخش به پاس اقدامات در دوران جنگ ..... ۳۳
- مدل نوین 3PL ..... ۳۴
- روشن نگه داشتن چراغ اقتصاد ..... ۳۶
- چرا ناوگان هوشمند دیگر لوکس نیست؟ ..... ۳۸
- افزایش بهره‌وری ناوگان کلید سودآوری پخش ..... ۳۹
- قیمت گذاری انتقالات Tp ..... ۴۰
- گسترش همکاری رفاه و انجمن ملی ..... ۴۴
- اتصال شرکت های پخش به اینترنت بین المللی ..... ۴۵
- نقش کلیدی بخش خصوصی در تأمین بازار مواد غذایی ..... ۴۶
- گردهمایی ادوار هیات مدیره ..... ۴۷
- گامی بزرگ در مسیر بهبود کسب و کار ..... ۴۸
- برگزاری نشست آموزشی سامانه ها در تهران ..... ۵۰
- برگزاری نشست آموزشی سامانه ها در گلستان ..... ۵۱
- هوش مصنوعی موتور محرک نسل جدید پخش ..... ۵۲
- مسالهی ضروری مدیریت ارتباطات در بحران ..... ۵۴
- کمیته توسعه سرمایه های انسانی ..... ۵۶
- کمیته مالی ..... ۵۷
- کمیته انفورماتیک و تحول دیجیتال ..... ۵۸
- کمیته لجستیک ..... ۵۹

## نگاره

## سرمقاله



دکتر سهراب کارگر

ریس هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران

# تاب‌آوری صنعت پخش در بحران‌ها

در جهان امروز، صنعت پخش صرفاً حلقه‌ای میان تولیدکننده و مصرف‌کننده نیست بلکه بخشی از زیرساخت حیاتی امنیت اقتصادی و اجتماعی کشورها به شمار می‌آید. هر زمان که جامعه با بحران‌هایی همچون جنگ، ناامنی، اختلالات لجستیکی، بحران‌های ارزی یا حوادث طبیعی مواجه می‌شود، اهمیت صنعت پخش بیش از هر زمان دیگری آشکار می‌شود. در چنین شرایطی، استمرار توزیع سریع، دقیق، امن و عادلانه کالاهای اساسی، دارویی و مصرفی، نه تنها یک فرآیند اقتصادی بلکه مسئولیتی ملی و اجتماعی است. در سال‌های اخیر مشکلات بسیاری برای کشور عزیزمان ایران ایجاد شده است و تجربه بحران‌های سال‌های اخیر نشان داده که هرگونه اختلال در زنجیره تأمین و توزیع، می‌تواند به سرعت و مستقیم بر آرامش روانی جامعه، امنیت بازار و اعتماد عمومی تأثیر بگذارد. پس با این فرض می‌توانیم بگوییم که صنعت پخش در خط مقدم مدیریت بحران قرار دارد؛ زیرا اگر کالا به‌موقع و سالم به دست مردم نرسد، به غیر از ایجاد هزینه‌های روانی و آشفته‌گی بازار، حتی بالاترین ظرفیت تولید نیز کارآمد نخواهد بود با فرض فوق خوب است کمی در مورد مفهوم

«تاب‌آوری در صنعت پخش» سخن بگوییم. تاب‌آوری در صنعت پخش به معنای توانایی حفظ عملکرد، بازگشت سریع به شرایط پایدار و تطبیق با وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده است. امروز دیگر نمی‌توان با الگوهای سنتی، بحران‌های پیچیده و چندلایه را مدیریت کرد و افزایش تاب‌آوری این صنعت، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری هدفمند است. در این مسیر، چند راهکار اساسی اهمیت ویژه‌ای دارد: نخست، توسعه زیرساخت‌های هوشمند لجستیکی و دیجیتالی‌سازی شبکه توزیع است. استفاده از سامانه‌های رصد لحظه‌ای، تحلیل داده و مدیریت هوشمند موجودی می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری و واکنش به بحران را افزایش دهد.

دوم، ایجاد ذخایر راهبردی و تنوع‌بخشی به مسیرهای تأمین و توزیع است. در شرایط جنگی یا بحران‌های امنیتی، وابستگی به یک مسیر یا یک مرکز توزیع، ریسک بزرگی محسوب می‌شود. طراحی شبکه‌های جایگزین و منطقه‌ای، می‌تواند پایداری عملیات را تضمین کند. سوم، آموزش نیروی انسانی و تدوین سناریوهای

مدیریت بحران است. کارکنان صنعت پخش باید برای شرایط اضطراری، کمبود سوخت، اختلالات ارتباطی و تهدیدات امنیتی آموزش ببینند تا بتوانند در سخت‌ترین شرایط نیز جریان توزیع را حفظ کنند. همچنین تعاملات با بیمه‌های مخصوص شرایط اضطراری می‌تواند به حفظ پایداری صنعت در شرایط بحرانی کمک کند. چهارم، تقویت همکاری میان دولت، بخش خصوصی و نهادهای تصمیم‌گیر است. صنعت پخش در بحران، به تنهایی قادر به مدیریت همه چالش‌های خود نیست زیرا بخشی از این چالش‌ها باید به وسیله دولت و دستگاه‌های اجرایی مدیریت شوند. این مورد نیازمند هماهنگی ملی برای حفظ زنجیره توزیع کشور است. انجمن ملی صنعت پخش ایران بر این باور است که آینده پایدار تولید در اقتصاد کشور، بدون شبکه توزیع تاب‌آور و هوشمند امکان‌پذیر نیست. امروز که بحران‌ها یکی پس از دیگری از راه می‌رسند، زمان آن رسیده که صنعت پخش نه به‌عنوان یک بخش صرفاً خدماتی و لجستیکی، بلکه به‌عنوان یکی از ارکان امنیت اقتصادی کشور مورد توجه راهبردی قرار گیرد. بی‌تردید، سرمایه‌گذاری بر تاب‌آوری این صنعت، سرمایه‌گذاری بر آرامش و ثبات جامعه در روزهای بحران خواهد بود.



ایجاد ذخایر راهبردی و تنوع‌بخشی به مسیرهای تأمین و توزیع است. در شرایط جنگی یا بحران‌های امنیتی، وابستگی به یک مسیر یا یک مرکز توزیع، ریسک بزرگی محسوب می‌شود



امروز با شرایطی مواجه هستیم که می‌توان آن را «عدم قطعیت» نامید. مدیریت در چنین فضایی بسیار دشوار است؛ زیرا متغیرهای مختلف به‌طور مستمر در حال تغییر هستند

تمرکز، نتوانسته‌ایم همگام با تغییرات حرکت کنیم در نتیجه، مدل کسب‌وکار فعلی صنعت پخش دیگر از کارایی و بهره‌وری لازم برخوردار نیست. شاید این مدل ۶۰ یا ۷۰ سال پیش، در زمان آغاز فعالیت حرفه‌ای صنعت پخش در کشور، یک مدل اقتصادی و موفق محسوب می‌شد، اما تحولات گسترده چند دهه اخیر، به‌ویژه در کشورهای پیشرفته، باعث شده ما از بسیاری از روندهای نوین عقب بمانیم به اعتقاد من صنعت پخش امروز به یک بازوی ایده‌پردازی و تصمیم‌سازی نیاز دارد. نبود چنین ظرفیتی، یک چالش اساسی است. موضوع مهم دیگر، تدوین استراتژی برای استحکام زنجیره تأمین و زنجیره ارزش است. همچنین سال‌هاست که بسیاری از مشکلات را می‌بینیم، اما به دلیل جزیره‌ای عمل کردن و فاصله گرفتن از رویکردهای مشارکتی و ادغام مالکیت، نتوانسته‌ایم به راه‌حل‌های پایدار برسیم. مجموعه این عوامل در کنار شرایط اقتصادی کشور، فعالیت در این صنعت را با دشواری‌های جدی مواجه کرده است

**سؤال: با توجه به این چالش‌ها و شرایط امروز کشور، چه راهکارهایی برای عبور از این وضعیت وجود دارد؟**

نخستین راهکار، بازگرداندن تمرکز به صنعت است. این موضوع نیازمند فرهنگ‌سازی و ایجاد یک ساختار ایده‌پردازی و تصمیم‌سازی در صنعت پخش است. همیشه جمله‌ای از یکی از سخنرانان مجمع جهانی اقتصاد در ذهنم مانده است که گفته بود: هر کشور به «وزیر آینده» و هر سازمان به «معاونت آینده» نیاز دارد

منظور این است که باید افرادی مسئول رصد آینده، پیش‌بینی تحولات و طراحی مسیر حرکت باشند متأسفانه صنعت پخش ما همچنان بسیار سنتی اداره می‌شود و همین موضوع باعث شده بسیاری از فرآیندهای فعلی دیگر توجیه اقتصادی نداشته باشند.

اگر بخواهم در یک جمله راهکار اصلی را بیان کنم، باید بگویم صنعت پخش نیازمند تمرکز، استفاده از روش‌های نوین و حرکت به سمت ادغام مالکیت و همکاری‌های گسترده‌تر است تا از وضعیت جزیره‌ای خارج شود

**سؤال: جایگاه صنعت پخش ایران را در حوزه فناوری و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

صنعت پخش یکی از پیچیده‌ترین صنایع کشور است؛ زیرا حلقه واسط میان تولید و مصرف محسوب می‌شود. در دنیای امروز، خدمات و کیفیت ارائه خدمات حتی از خود تولید نیز اهمیت بیشتری پیدا کرده است

با این حال، به نظر من صنعت پخش ایران از نظر فناوری فاصله قابل توجهی با استانداردهای روز دنیا دارد. اگر در گذشته یک یا دو دهه از کشورهای پیشرفته عقب بودیم، امروز این فاصله به سه یا چهار دهه رسیده است

در حوزه‌هایی مانند اینترنت اشیا، استفاده از حسگرهای هوشمند، رصد لحظه‌ای کالاها، کنترل شرایط نگهداری، تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی، هنوز فاصله زیادی با استانداردهای جهانی داریم

هوش مصنوعی می‌تواند در پیش‌بینی تقاضا، بهینه‌سازی مسیرهای توزیع، کاهش هزینه‌ها،

**محمد رضا مرادی نایب رییس انجمن:**

## صنعت پخش برای عبور از بحران‌ها به تمرکز، نوآوری و بازننگری در مدل کسب‌وکار نیاز دارد



وقتی درباره چالش‌های صنعت پخش صحبت می‌کنیم، در واقع درباره مسائل و دغدغه‌های بخش بزرگی از فعالان این صنعت سخن می‌گوییم. حجم این چالش‌ها به اندازه‌ای است که شاید نتوان در یک یا دو جلسه یا حتی یک مصاحبه به همه آن‌ها پرداخت. با این حال، به اعتقاد من مهم‌ترین چالش امروز صنعت پخش «تمرکز از دست‌رفته» است فعالان این صنعت به دلیل درگیری‌های روزمره و مسائل متعدد عملیاتی، از تمرکز بر فرآیندهای اصلی و توسعه‌ای صنعت فاصله گرفته‌اند. نتیجه این شرایط آن است که رشد صنعت متناسب با تحولات محیطی، به‌ویژه تحولات فناوری، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نبوده است. اگر بخواهیم با نگاه تحلیلی شرایط را بررسی کنیم، می‌بینیم که به دلیل همین از دست رفتن

بزرگ‌ترین چالش امروز صنعت پخش، از دست رفتن تمرکز و فاصله گرفتن از تحولات فناورانه است؛ در حالی که امنیت دارویی کشور بدون شبکه پخش کارآمد قابل تحقق نیست. این شاید کلیدی‌ترین قسمت گفت‌وگوی اختصاصی فصلنامه انجمن صنعت پخش ایران با دکتر محمد رضا مرادی، نایب رییس هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران و مدیرعامل هلدینگ شفا دارو بوده که در ادامه این گفت‌وگو را می‌خوانیم:

**سؤال: به عنوان نخستین پرسش، می‌خواهیم بدانیم از نگاه شما مهم‌ترین چالش‌های صنعت توزیع و پخش در ایران چیست؟**

مدیریت موجودی و جلوگیری از انقضای کالاها نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد، اما هنوز استفاده گسترده‌ای از این ظرفیت‌ها صورت نگرفته است. در حوزه ناوگان توزیع نیز نیازمند چابک‌سازی هستیم. سال‌ها پیش زمانی که در یکی از شرکت‌ها، کامیون‌های کابین‌دار را با خودروهای مناسب‌تر برای توزیع شهری جایگزین کردیم، مدت‌ها درباره این تصمیم توضیح می‌دادیم؛ در حالی که این رویکرد سال‌ها پیش در دنیا اجرا شده بود.

امروز دنیا به سمت بسته‌بندی‌های پایدار، سیستم‌های خنک‌کننده سبز، شبکه‌های توزیع مشارکتی و فناوری‌های نوین حرکت کرده است. ما نیز باید از فروش‌محوری به سمت خدمت‌محوری، از ویزیت سنتی به سمت تحویل سریع، از ناوگان حجیم به سمت ناوگان چابک، از فروشندگی به سمت بازاریابی حرفه‌ای و از زیرساخت‌های صرفاً فیزیکی به سمت زیرساخت‌های فناورانه حرکت کنیم.

**سؤال: در شرایط بحرانی و با توجه به بحث امنیت دارویی کشور، نقش شبکه پخش را در حفظ و ثبات این امر چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

امنیت دارویی همانند امنیت غذایی، بلکه در مواردی حتی مهم‌تر از آن، یکی از اولویت‌های اصلی همه کشورهاست. در حوزه دارو امکان جایگزینی بسیاری از اقلام وجود ندارد و در بسیاری از موارد، عدم دسترسی به داروی مورد نیاز می‌تواند جان افراد را به خطر بیندازد. بر اساس تجربیات جهانی و استانداردهای مورد تأیید سازمان جهانی بهداشت، دستیابی به امنیت دارویی نیازمند رعایت اصول و سازوکارهای مشخص است. در شرایط فعلی کشور نیز باید تا حد امکان از آزمون و خطا پرهیز کرده و به سمت روش‌های استاندارد حرکت کنیم. در بحران‌های اخیر، شرکت‌های پخش دارویی نقش بسیار مؤثری در حفظ دسترسی مردم به دارو ایفا کردند. با وجود مشکلات متعدد از جمله تخصیص ارز، انتقال ارز، تأمین مواد اولیه و محدودیت‌های ناشی از شرایط کشور، شبکه توزیع دارو تلاش کرد دارو در زمان مناسب به مراکز درمانی و مصرف‌کنندگان برسد. باید توجه داشت که بسیاری از کمبودهای دارویی ریشه در مشکلات تولید و تأمین مواد اولیه دارند، نه در عملکرد شبکه پخش. زمانی که محصول به شبکه توزیع وارد می‌شود، معمولاً کمترین میزان اختلال در این بخش مشاهده

می‌شود. صنعت پخش دارویی یک بازار رقابتی است و شرکت‌ها برای حفظ سهم بازار خود ناگزیر به ارائه خدمات مناسب هستند.

**سؤال: مهم‌ترین گلوگاه صنعت دارو در شرایط فعلی چیست؟**

امروز با شرایطی مواجه هستیم که می‌توان آن را «عدم قطعیت» نامید. مدیریت در چنین فضایی بسیار دشوار است؛ زیرا متغیرهای مختلف به‌طور مستمر در حال تغییر هستند. اگر بخواهیم تنها یک یا دو گلوگاه اصلی صنعت دارو را نام ببریم، به نظر من مهم‌ترین مسئله، تأمین نقدینگی است.

صنعت داروسازی کشور ظرفیت بسیار بالایی دارد و حتی می‌تواند چند برابر نیاز داخلی تولید داشته باشد، اما تغییرات ناشی از حذف ارز ترجیحی باعث شده هزینه تأمین مواد اولیه و سایر ملزومات تولید چند برابر شود. در چنین شرایطی شرکت‌های دارویی برای تأمین مواد اولیه، ملزومات بسته‌بندی و سایر اقلام مورد نیاز به سرمایه در گردش بسیار بیشتری نیاز دارند. از سوی دیگر، طول دوره گردش عملیات در صنعت دارو بالاست و همین مسئله فشار مالی مضاعفی ایجاد می‌کند.

بنابراین مهم‌ترین گلوگاه فعلی صنعت دارو، جبران خلأ نقدینگی است و پس از آن، مسائل مربوط به تخصیص ارز، انتقال ارز و تأمین مواد اولیه قرار می‌گیرد.

**سؤال: اگر بخواهید یک توصیه به سیاست‌گذاران کشور برای پایداری بیشتر زنجیره تأمین داشته باشید، آن توصیه چیست؟**

به نظر من مهم‌ترین موضوع، شناخت بهتر صنعت پخش است. هنوز در بخش‌های مختلف حاکمیتی و تصمیم‌گیری، شناخت کافی از نقش صنعت پخش در زنجیره تأمین وجود ندارد. انجمن صنعت پخش طی سال‌های گذشته تلاش زیادی برای معرفی ظرفیت‌ها و اهمیت این صنعت انجام داده است، اما به دلیل تغییرات مدیریتی مکرر در بخش‌های مختلف دولتی، این شناخت هنوز به سطح مطلوب نرسیده است. اگر این شناخت افزایش یابد، نقش صنعت پخش در تصمیم‌سازی‌ها پررنگ‌تر خواهد شد و بسیاری از اصلاحات مورد نیاز زنجیره تأمین نیز با سرعت بیشتری انجام می‌شود.

در بحران‌های اخیر، از جمله جابه‌جایی گسترده جمعیت در برخی مقاطع، صنعت پخش نقش مهمی در تأمین نیازهای مردم ایفا کرد. کالاها و داروها بدون اختلال جدی به نقاط مختلف کشور منتقل شدند و همین موضوع نشان داد که صنعت پخش یکی از ارکان اصلی حفظ ثبات اقتصادی و اجتماعی کشور است.

امیدوارم مسئولان بیش از گذشته به جایگاه این صنعت توجه کنند تا بتوانیم هرچه سریع‌تر به سطحی که شایسته صنعت پخش کشور است دست پیدا کنیم.

**سؤال: اگر نکته پایانی مدنظر دارید، بفرمایید**

در پایان از انجمن ملی صنعت پخش ایران، اعضای محترم هیئت‌مدیره و روسا و اعضای کمیته‌های تخصصی انجمن تشکر می‌کنم. خوشبختانه در دوره جدید فعالیت‌های امیدوارکننده‌ای در مسیر به‌روزرسانی و اصلاح فرآیندها آغاز شده و امیدوارم طی یکی دو سال آینده نتایج این تلاش‌ها به‌صورت ملموس در صنعت مشاهده شود.



نخستین راهکار، بازگرداندن تمرکز به صنعت است. این موضوع نیازمند فرهنگ‌سازی و ایجاد یک ساختار ایده‌پردازی و تصمیم‌سازی در صنعت پخش است.



## یوسف خزرانی عضو هیات مدیره و خزانه دار انجمن در شرایط بحرانی وظیفه ما فراتر از مدیریت کسب و کار است



حسین یوسف خزرانی، عضو هیات مدیره و خزانه دار انجمن صنعت پخش و مدیرعامل شرکت قاسم ایران در گفتگوی اختصاصی با فصلنامه صنعت پخش به بیان نکاتی در مورد این صنعت پرداخت

های هم رده خود را مسئول حفظ این جریان مستمر می دانیم و تلاش می کنیم فارغ از هر شرایطی ثبات کلی کالا در کشور خدشه دار نشود.

### اولین و مهم ترین چالش عملیاتی در زمان بحران چیست؟

طبیعتاً اختلال در زنجیره تأمین و شبکه توزیع مویرگی در بحران ها احتمال دارد که جاده ها آسیب ببینند، بنادر و خطوط ریلی با محدودیت مواجه می شوند، سوخت گران و کمیاب می شود و برخی از مسیرها ناامن باشند. نتیجه ای این وضع، افزایش زمان حمل، کاهش تعداد فاکتورهای توزیع شده و کمبود کالا در خرده فروشی هاست. برای مقابله با این وضعیت، باید شبکه توزیع را به صورت منطقی طراحی کنیم و وابستگی به یک مرکز را از بین ببریم. یکی دیگر از اقدامات برای حل مشکلات مرتبط با بحران، افزایش موجودی احتیاطی برای کالاهای استراتژیک است. همچنین وجود تأمین کنندگان جایگزین می تواند راهگشا باشد.

### الگوی تقاضا و توزیع جغرافیایی در زمان بحران چه تغییری می کند؟

واضح است که تغییرات اساسی می کند. مناطق بحرانی با کاهش جمعیت و تقاضا و مناطق امن و شهرهای مهاجرپذیر با افزایش ناگهانی تقاضا مواجه می شوند. در جنگ اخیر جمعیت بسیار زیادی در کشور جابجا شده و در دو یا سه استان متمرکز شدند که فعالان صنعت پخش توانستند به خوبی این چالش را مدیریت کنند و کالا را به دست آنان برسانند. در شرایط بحران فروشگاه های بزرگ و مراکز خرید مدرن ممکن است تعطیل شوند و فروش اینترنتی هم به دلیل اختلال در اینترنت و شبکه های مخابراتی با مشکل روبرو می شود. ما ناچاریم مناطق فروش و مسیرهای ویزیت را بازطراحی کنیم، تمرکز را به مناطق امن ببریم. استفاده از مدل های فروش چندکاناله هم ضروری است

### هزینه ها و مسائل مالی در این شرایط چگونه مدیریت می شود؟

بحران های بزرگ نظیر جنگ یعنی افزایش تصاعدی هزینه ها. در این شرایط ریسک آسیب به ناوگان بالا می رود برای مدیریت این شرایط، بهینه سازی مسیرهای توزیع، ذخیره سازی سوخت، شناسایی مسیرهای امن و از پیش تأیید شده، افزایش پوشش های بیمه ای و تمرکز بر کالاهای ضروری و پرفروش، راهکارهای اصلی ماست

### به نظر شما آیا رفتار مصرف کننده نیز در شرایط بحرانی تغییری می کند؟

در دو جنگ اخیر چنین موردی را دیدیم. البته مردم به خوبی رعایت حال یکدیگر را کردند اما طبیعی است که مصرف کننده ها به سمت خرید کالاهای ضروری و ماندگار حرکت می کنند مواد غذایی پایه، آب آشامیدنی، محصولات بهداشتی، دارو و کنسروها در اولویت قرار می گیرند و کالاهای لوکس و پریمیوم کاهش تقاضا دارند. علاوه بر این، خریدهای هیجانی و احتکاری در ابتدای بحران افزایش می یابد که می تواند قفسه فروشگاه ها را خالی کند که حل این مساله مستلزم همکاری مردم است وظیفه ما بازنگری در سبد کالایی، پایش مستمر تقاضا و اطلاع رسانی شفاف به بازار برای جلوگیری از التهاب است

### مهم ترین چالش اختصاصی شرکت های پخش در زمان بحران چیست؟

در زمان بحران هایی نظیر جنگ، اختلال در عملیات فروش و وصول مطالبات یکی از چالش های مهم است. بسیاری از خرده فروشان ممکن است تعطیل کنند یا با کاهش شدید فروش مواجه شوند، نقدینگی آنها افت می کند و ریسک وصول مطالبات افزایش می یابد. ویزیتورها و رانندگان هم به دلیل مشکلات تردد و نگرانی های امنیتی نمی توانند پوشش کامل داشته باشند. راه حل البته سخت نیست. ما باید سیاست های اعتباری را بازنگری کنیم، تمرکز بیشتری بر فروش نقدی داشته باشیم، از فروش غیرحضوری و تلفنی استفاده کنیم و مشتریان کلیدی را اولویت بندی کنیم

### منابع انسانی در این شرایط چطور مدیریت می شود؟

یکی از حساسترین بخش ها همین حوزه منابع انسانی است. در زمان بحران شرکت ها این چالش را به صورت ملموس تجربه می کنند. مهاجرت کارکنان، مشکلات رفت و آمد، کاهش بهره وری و فشارهای روانی، عملکرد شرکت را مختل می کند. در میان مدیران ارشد صنعت پخش حوزه منابع انسانی در بحران یکی از بحث های همیشه است. ما باید کارکنان را برای انجام چند وظیفه مختلف آموزش دهیم، تیم های عملیاتی پشتیبان تشکیل دهیم و به حمایت های رفاهی و روانی کارکنان توجه ویژه داشته باشیم. همچنین توسعه زیرساخت های دیجیتال برای امکان دورکاری در شرایط بحرانی ضروری است. البته صنعت پخش جزو صنایعی بود که به صورت کامل و تمام قد در میدان خدمت به مردم حاضر بود

### جمع بندی نهایی شما چیست؟

شرکت های پخش در دوران جنگ، نقشی فراتر از یک واسطه تجاری دارند و به یکی از ارکان اصلی امنیت غذایی و ثبات بازار تبدیل می شوند. تجربه ثابت کرده است شرکت هایی که پیش از وقوع بحران، برای تاب آوری زنجیره تأمین، توسعه شبکه منعطف، تنوع بخشی به منابع تأمین و مدیریت نقدینگی برنامه ریزی کرده اند، موفق تر عمل می کنند. مدیریت بحران و برنامه ریزی برای تداوم کسب و کار باید به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی هر شرکت پخش در نظر گرفته شود

مقصود نصیرزاده، عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران:

## ارتقا جایگاه صنعت پخش از توزیع کالا به شریک استراتژیک زنجیره تأمین



نصیرزاده عضو هیات مدیره انجمن صنعت پخش ایران با اشاره به گذار تاریخی این صنعت از نگاه سنتی به توزیع هوشمند، از اولویت‌بندی اصلاح نظام حاشیه سود، توسعه لجستیک مشاع و تبدیل انجمن به «مرجع داده‌های تحلیلی» کشور سخن گفت و تأکید کرد که پایداری جریان کالا در گرو نوسازی زیرساخت‌ها و خروج از فرآیندهای اداری پیچیده است

شما به عنوان یکی از فعالان شناخته شده ی صنعت پخش و عضو هیات مدیره انجمن صنعت پخش ایران امروز چه اولویت‌هایی برای صنعت پخش در نظر دارید؟

امروز اولویت بنیادین ما در صنعت پخش، عبور از نگاه سنتی «توزیع کالا» و حرکت به سوی نقش‌آفرینی به عنوان «شریک استراتژیک زنجیره تأمین» است. در صدر این اولویت‌ها، اصلاح ساختارهای مالی و بازرگانی در نظام حاشیه سود

مصوب قرار دارد که باید با واقعیت‌های تئوری و هزینه‌های فزاینده عملیاتی همگام شود. ما در انجمن بر این باوریم که صیانت از پایداری جریان کالا در کشور در گرو نوسازی زیرساخت‌های لجستیکی و استقرار نظام‌های هوشمند مدیریت انبار است؛ چرا که بهره‌وری در این بخش، نه تنها ضامن بقای بنگاه‌ها، بلکه ضامن امنیت روانی و اقتصادی مصرف‌کنندگان نهایی خواهد بود

### چه چالش‌های جدیدی به این صنعت اضافه شده است؟

صنعت پخش اکنون در مواجهه با چالش‌هایی است که فراتر از نوسانات متداول بازار ارزیابی می‌شوند. ورود شتابان پلتفرم‌های دیجیتال و تغییر در الگوهای خرید مصرف‌کنندگان، مدل‌های سنتی توزیع را با گسست مواجه کرده است. از سوی دیگر، بحران جدی در جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی متخصص و تکنسین‌های زبده زنجیره تأمین، به واسطه تغییر جذابیت‌های شغلی در اقتصاد جدید، به یکی از گلوگاه‌های اصلی ما بدل شده است. همچنین، تعدد سامانه‌های نظارتی و عدم یکپارچگی میان نهادهای رگولاتور، بخشی از توان انرژی و تمرکز شرکت‌ها را به‌جای توسعه، صرف انطباق با فرآیندهای اداری پیچیده کرده است

### برای حفاظت از این صنعت در نوسانات اقتصادی شدید چه راهکارهایی وجود دارد؟

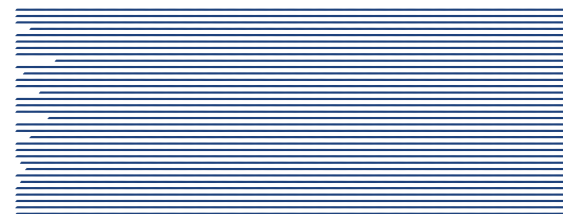
برای محافظت از شرکایان‌های توزیع در برابر تکان‌های شدید اقتصادی، راهبرد ما باید بر دو محور «تاب‌آوری نقدینگی» و «بهینه‌سازی عملیاتی» استوار باشد. مدیریت هوشمند و پویای موجودی کالا برای پیشگیری از رسوب سرمایه در دوره‌های رکود و هم‌زمان صیانت از موجودی در زمان تورم، یک ضرورت حیاتی است. توسعه مدل‌های «لجستیک مشاع» و اشتراک‌گذاری ظرفیت‌های بلااستفاده میان شرکت‌های همکار، می‌تواند هزینه‌های ثابت را به‌شدت کاهش داده و ریسک ناشی از کاهش تقاضا را سرشکن کند. علاوه بر این، تنوع‌بخشی هوشمندانه به سبد کالا، توازن لازم را در جریان نقدی میان بخش‌های دارویی و کالاهای تندگردش ایجاد خواهد کرد

### جایگاه فعلی صنعت پخش در حوزه فناوری و شبکه‌سازی چگونه ارزیابی می‌شود؟

در حوزه فناوری، ما در میانه یک گذار تاریخی از سیستم‌های سنتی ثبت داده به سمت تحلیل‌گری داده‌محور ایستاده‌ایم. اگرچه زیرساخت‌های نرم‌افزاری در بسیاری از شرکت‌ها مستقر شده، اما خلأ اصلی در عدم به‌کارگیری گسترده هوش مصنوعی برای پیش‌بینی دقیق تقاضا و بهینه‌سازی مسیرهای توزیع است. در بحث شبکه‌سازی نیز، اگرچه انجمن ملی توانسته است وفاق صنفی تحسین‌برانگیزی ایجاد کند، اما هنوز تا رسیدن به یک شبکه یکپارچه اطلاعاتی میان تولیدکننده، شرکت پخش و خرده‌فروش که منجر به شفافیت کامل در زنجیره ارزش شود، فاصله داریم که پیمودن این مسیر، ضرورت اجتناب‌ناپذیر آینده است

### برای ارتقای جایگاه انجمن ملی صنعت پخش در ساختار اقتصادی ایران چه پیشنهاداتی دارید؟

برای تثبیت جایگاه انجمن به عنوان یک نهاد اثرگذار در تراز حاکمیتی، نخستین گام، تبدیل این تشکل به «مرجع بلامنازع داده‌های تحلیلی» در حوزه توزیع کشور است؛ به‌گونه‌ای که هیچ تصمیم رگولاتوری در دولت و مجلس بدون پیوست کارشناسی انجمن اتخاذ نشود. پیشنهاد می‌گردد با تدوین نظام رتبه‌بندی تخصصی، انجمن به عنوان بازوی تأیید صلاحیت شرکت‌ها عمل کرده و از این طریق اعتبار صنفی را به سرمایه اجتماعی تبدیل کند. همچنین، لابی‌گری استراتژیک برای تغییر ردیف فعالیت پخش از بخش خدمات به بخش «صنعت»، بر مبنای حجم عظیم سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی، می‌تواند جایگاه حقوقی و برخورداری ما از تسهیلات توسعه‌ای را به شکلی بنیادین متحول سازد



مصاحبه دکتر حمیدرضا شریف بارسانه‌ی انجمن ملی صنعت پخش

## مهم‌ترین اولویت صنعت پخش حفظ پایداری مالی و استمرار چرخه تأمین و توزیع



حمیدرضا شریف یکی از مدیران شناخته شده در صنعت غذایی کشور است که سوابق متعددی در کارنامه دارد و امروزه مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت طلوع پخش آفتاب، مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت صنعتی بهشهر و عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران است. در مطلب زیر گفتگوی اختصاصی ایشان را مطالعه خواهید کرد.

آقای شریف شما به عنوان یکی از فعالان صنعت غذا در ایران و عضو هیات مدیره انجمن صنعت پخش ایران امروز چه اولویت‌هایی برای صنعت پخش در نظر دارید؟

در شرایط فعلی، مهم‌ترین اولویت صنعت پخش، حفظ پایداری مالی و استمرار چرخه تأمین و توزیع است. فشار نقدینگی، افزایش هزینه‌های حمل‌ونقل و کاهش قدرت خرید، باعث شده شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند مدیریت دقیق منابع باشند. از سوی دیگر، بهینه‌سازی شبکه‌ی توزیع و کاهش هزینه‌های لجستیکی باید در دستور کار قرار بگیرد. امروز صنعت پخش کشور به دلیل گستردگی جغرافیایی و تنوع کالا، نیازمند نوسازی مدل‌های عملیاتی است.

در کنار این مسائل، تحول دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نو برای تصمیم‌گیری داده‌محور اهمیت زیادی دارد و به عنوان اولویت بعدی می‌توان به ارتقای کیفیت منابع انسانی از طریق آموزش‌های هدفمند اشاره کرد. موضوعی که باید به عنوان یکی از ارکان توسعه در نظر گرفته شود.

**چه چالش‌های جدیدی به این صنعت اضافه شده است؟**

چالش‌های سنتی همچنان پابرجاست، اما در سال‌های اخیر چند مسئله جدید به آن اضافه شده است. یکی از مهم‌ترین آن‌ها افزایش نوسانات ارزی و هزینه‌های عملیاتی است که برنامه‌ریزی مالی را برای شرکت‌ها دشوار کرده است. از طرف دیگر، تحولات دیجیتال در حوزه فروش مستقیم و پلتفرم‌های آنلاین موجب شده برخی از مدل‌های کلاسیک پخش به بازتعریف نیاز پیدا کنند.

همچنین کمبود نیروی متخصص در حوزه‌های فناوری، لجستیک و تحلیل داده به یک چالش جدی تبدیل شده است. در حوزه زیرساخت نیز فرسودگی ناوگان، هزینه بالای حمل و نقل کالا - که در صورت افزایش قیمت سوخت مضاعف هم خواهد شد- و محدودیت‌های حمل‌ونقل بین استانی فشار

قابل توجهی بر شبکه توزیع وارد کرده است.

**برای حفاظت از این صنعت در نوسانات اقتصادی شدید چه راهکارهایی وجود دارد؟**

صنعت پخش ستون فقرات زنجیره‌ی تأمین کشور است و تاب‌آوری آن در بحران‌های اقتصادی اهمیت ملی دارد. یکی از راهکارهای کلیدی، ایجاد سازوکارهای مالی حمایتی در سطح صنف است؛ از جمله: سازوکار فاکتورینگ یا همکاری موثر و بیشتر از گذشته با بانک‌ها برای طراحی خطوط اعتباری ویژه شرکت‌های پخش.

در سطح شرکت‌ها، نیز انعقاد قراردادهای منعطف متناسب با تغییرات تورم و نرخ ارز می‌تواند نقش حفاظتی مؤثری ایفا کند که خود این امر نیازمند هماهنگی‌های بسیاری با مسئولین ذیربط در وزارت

صنعت، معدن و تجارت و سازمان حمایت است. همچنین، تنوع‌بخشی به خدمات پخش مانند



استفاده از تحلیل داده و سامانه‌های هوشمند تصمیم‌گیری کمک می‌کند تا شرکت‌ها در مواجهه با نوسانات، تصمیم‌های به‌موقع و کم‌ریسک‌تری بگیرند.

## افزایش تاب‌آوری صنعت پخش یک ضرورت ملی

صنعت پخش ایران از ظرفیت بالایی برای عبور از بحران‌ها برخوردار است. هر زمان کشور با شرایط ویژه، محدودیت‌های اقتصادی، اختلال در زنجیره تأمین یا حتی شرایط ناشی از بحران‌ها و تنش‌های منطقه‌ای مواجه شده، این صنعت توانسته با اتکا به دانش، تجربه و تعهد فعالان خود، جریان تأمین و توزیع کالاهای مورد نیاز جامعه را حفظ کند

واقعیت این است که در شرایط بحران و حتی در روزهایی که سایه جنگ و نااطمینانی بر فضای اقتصادی منطقه سنگینی می‌کند، اهمیت صنعت پخش چندین برابر می‌شود. در چنین شرایطی، تاب‌آوری شبکه توزیع، مدیریت هوشمند موجودی کالا، چابکی لجستیکی و تصمیم‌گیری سریع، نه تنها یک مزیت رقابتی بلکه یک ضرورت ملی است. جامعه زمانی احساس امنیت می‌کند که دسترسی به کالاهای اساسی و مورد نیاز مردم بدون اختلال ادامه داشته باشد و این مسئولیت بزرگ بر دوش فعالان صنعت پخش قرار دارد

در کنار مدیریت چالش‌های امروز، باید نگاه خود را به آینده نیز معطوف کنیم. توسعه زیرساخت‌های لجستیکی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری، هوشمندسازی فرآیندهای توزیع و سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی، مهم‌ترین مسیرهای پیش روی صنعت پخش کشور هستند. آینده این صنعت متعلق به شرکت‌هایی خواهد بود که بتوانند میان تجربه عملیاتی و نوآوری فناورانه توازن برقرار کنند

انجمن ملی صنعت پخش ایران در سال‌های گذشته نقش ارزشمندی در هم‌افزایی فعالان این حوزه، طرح مطالبات صنفی و توسعه دانش تخصصی ایفا کرده است. امروز نیز بیش از هر زمان دیگری نیازمند گفت‌وگو، همکاری و همفکری میان اعضای این صنعت هستیم تا بتوانیم ضمن عبور از چالش‌های موجود، زمینه‌ساز رشد پایدار و ارتقای جایگاه صنعت پخش در اقتصاد ملی باشیم

اطمینان دارم که با تکیه بر سرمایه انسانی ارزشمند، تجربه انباشته شرکت‌های پخش و روحیه همکاری موجود در این صنعت، می‌توانیم آینده‌ای توانمندتر، هوشمندتر و پایدارتر برای صنعت پخش ایران رقم بزنیم



### مجید جعفر نژاد

عضو هیأت‌مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران  
مدیرعامل شرکت پخش سراسری آرتامپر

صنعت پخش در سال‌های اخیر بیش از هر زمان دیگری اهمیت راهبردی خود را در اقتصاد کشور نشان داده است. اگر تولید را قلب اقتصاد بدانیم، بی‌تردید صنعت پخش شبکه حیاتی انتقال خون در این پیکره است؛ شبکه‌ای که وظیفه دارد کالا را در هر شرایطی، از کارخانه تا نقطه مصرف، به موقع و با کمترین هزینه ممکن به دست مردم برساند

امروز فعالان صنعت پخش با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده و هم‌زمان مواجه هستند. افزایش مستمر هزینه‌های حمل‌ونقل، رشد هزینه‌های نگهداری ناوگان، کمبود نقدینگی در زنجیره تأمین، طولانی شدن دوره وصول مطالبات و فشارهای ناشی از نوسانات اقتصادی، بخشی از واقعیت‌هایی است که شرکت‌های پخش هر روز با آن روبه‌رو هستند. در کنار این مسائل، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص نیز به یکی از دغدغه‌های جدی مدیران این صنعت تبدیل شده است

با این حال، تجربه سال‌های اخیر نشان داده که

در گام دوم، بنظر می‌رسد نیازمند طراحی و راه‌اندازی یک سامانه داده و شاخص‌های عملکرد صنفی برای تحلیل وضعیت واقعی صنعت پخش در کشور باشیم. و در نهایت ایجاد هم‌افزایی میان بخش خصوصی و نهادهای دولتی برای اصلاح مقررات، تسهیل حمل‌ونقل و حمایت از شرکت‌های پخش در شرایط تورمی از مأموریت‌های اصلی هیأت‌مدیره جدید خواهد بود. با شکل‌گیری این ساختارها، می‌توان امیدوار بود که صنعت پخش به جایگاه واقعی خود در اقتصاد کشور برسد و نقش مؤثرتری در امنیت غذایی و زنجیره تأمین ایفا کند

لجستیک معکوس، بسته‌بندی و توزیع سریع باعث افزایش تاب‌آوری شرکت‌ها می‌شود

در نهایت، استفاده از تحلیل داده و سامانه‌های هوشمند تصمیم‌گیری کمک می‌کند تا شرکت‌ها در مواجهه با نوسانات، تصمیم‌های به‌موقع و کم‌ریسک‌تری بگیرند

### جایگاه فعلی صنعت پخش در حوزه فناوری و شبکه‌سازی چگونه ارزیابی می‌شود؟

در این حوزه، صنعت پخش ایران وضعیت نابرابر و دو سطحی دارد. بخشی از شرکت‌های بزرگ و سازمان‌یافته، سامانه‌های ERP، ردیابی ناوگان و مدیریت دیجیتال سفارش را پیاده‌سازی کرده‌اند اما بخش عمده‌ی صنف هنوز از ابزارهای سنتی استفاده می‌کند

می‌شود گفت ما در مرحله‌ای از به اصطلاح «بلوغ میانی دیجیتال» قرار داریم. زیرساخت‌ها وجود دارد، اما هنوز شبکه‌سازی و یکپارچگی داده‌ها در سطح ملی شکل نگرفته است. امروز ایجاد یک پلتفرم «داده صنفی مشترک» که اعضا از طریق آن بتوانند اطلاعات، شاخص‌ها و تجارب خود را به صورت استاندارد تبادل کنند یک ضرورت است. چنین اقدامی می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، شفافیت و جایگاه صنف در اقتصاد ملی ایران کمک قابل توجهی کند

### برنامه‌های شما برای ارتقای جایگاه انجمن در دوره جدید چیست؟

انجمن باید بیش از پیش از یک نهاد هماهنگ‌کننده فاصله بگیرد و به یک مرکز فکر و تصمیم‌سازی صنفی تبدیل شود. در گام نخست، برنامه‌ی ما بازنگری در ساختار قبلی کمیته‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف است به نظر من با الویت بخشی هرچه بیشتر به کمیته‌های مالی، لجستیک، فناوری اطلاعات، حقوقی و منابع انسانی هر کمیته می‌تواند مسائل صنف را به‌صورت علمی بررسی کرده و راهکارهای اجرایی ارائه دهد



استفاده از تحلیل داده و سامانه‌های هوشمند تصمیم‌گیری کمک می‌کند تا شرکت‌ها در مواجهه با نوسانات، تصمیم‌های به‌موقع و کم‌ریسک‌تری بگیرند

## مجتبی کریمی عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران افزایش ریسک، چالش اصلی صنعت پخش

مجتبی کریمی مدیرعامل و نایب رئیس هیئت مدیره شرکت گلپخش اول و عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران در گفت و گویی تفصیلی به بررسی وضعیت صنعت پخش می پردازد. در ادامه این گفت و گو را می خوانیم:

### به عنوان عضو محترم هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش امروز چه اولویت هایی را برای صنعت پخش در نظر دارید؟

با توجه به شرایط پرنوسان فعلی که ریسکهای سیستماتیک (ریسکهای محیطی) فراوانی گریبان گیر تمام کسب و کارها می باشد، شاخص های مربوط به زنجیره تأمین و مدیریت نقدینگی باید در اولویت باشد و با رویکرد ایجاد زیرساخت جهت دیجیتالیزه کردن کسب و کار باید سعی در توسعه شاخص های کمی و کیفی این دو حوزه داشت.

عوامل زیادی در افزایش این ریسکها مؤثر هستند که مهمترین آنها قیمت گذاری دستوری، تحریمها و قوانین مربوط به توزیع کالاهای اساسی هستند و از آنجایی که حاشیه سود شرکت های پخش در بازه محدودی قرار دارد، اثرگذاری این عوامل به صورت زنجیره ای می تواند منجر به بروز بحران در شرکت های پخش شود.

با این وجود با توجه به شرایط پرنوسان محیطی، در حوزه مدیریت زنجیره تأمین باید با اتخاذ یک رویکرد تدافعی نسبت به کاهش هزینه های عملیاتی اقدام کرد.



این اقدامات باید در قالب توسعه زیرساخت در زمینه هایی از قبیل: بهبود مسیرهای پخش و ویزیت، مدیریت بهینه انبارها، استفاده از ظرفیت شرکت های لجستیکی 3PL، مدیریت بهینه سطح موجودی کالاها و ... باشد برای این منظور می توان از ابزارهای نوآورانه در این حوزه استفاده نمود. حتی با وجود فشارهای وارد بر سرمایه در گردش شرکت های پخش، سرمایه گذاری در زمینه هوشمندسازی عملیات فروش یک امر ناگزیر محسوب می شود و در عین حال نیز می تواند منجر به توسعه فروش و همچنین بازگشت سرمایه قابل قبولی در آینده شود.

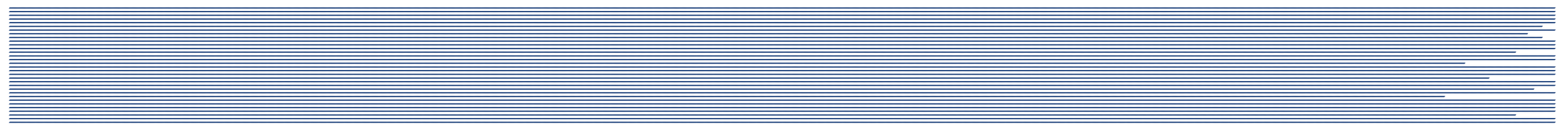
صنعت پخش در کشور ما هنوز جای پیشرفت بسیاری دارد و می بایست از تمام ظرفیت های تأمین مالی جهت توسعه زیرساخت های این صنعت استفاده نمود. بعنوان مثال تشکیل صندوق مشترک بین شرکت های پخش، مذاکره با نهادهای مالی، بهبود روش های تسویه و دوره های بازپرداخت مشتریان می تواند راهکارهای مناسبی جهت بهبود مدیریت نقدینگی در شرکت های پخش باشد از سوی دیگر، تحول دیجیتال در سال های اخیر سرعت تغییرات کسب و کارها را با شدت معناداری زیاد کرده است. توسعه پلتفرم های فروش آنلاین و تسهیل تجربه خرید مشتریان از فروش آنلاین در شرکت های پخش می تواند بعنوان یکی از استراتژی های رشد در نظر گرفته شود. این تغییر رویکرد در کشورهایی مانند ترکیه و هند

که صنعت پخش مشابهی با کشور ما دارند در حال اجرا است و شرکت هایی که از این رویکرد استفاده می نمایند در سال های اخیر بسیار موفق عمل نموده اند مانند: Netlog Logistics در ترکیه و یا Hindustan Unilever در هند که سرمایه گذاری قابل توجهی در زمینه استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در صنعت پخش انجام دادند و در حال بهره برداری از نتایج این سرمایه گذاری هستند.

### چه چالش های جدیدی به این صنعت اضافه شده است؟

چالش های مربوط به صنعت پخش صرفاً به ریسک های سیستماتیک وابسته نیست؛ بلکه با توجه به ساختار سنتی این صنعت در ایران، ریسک های غیرسیستماتیک (ریسک های عملیاتی شرکت) نیز چالش های فراوانی را برای شرکت های پخش به همراه خواهد داشت. مهم ترین این چالش ها توسعه هوش مصنوعی است. در حال حاضر اگر یک شرکت از ابزارهای مرتبط با هوش مصنوعی در پیش بینی فروش، بهینه سازی عملیات توزیع، مدیریت موجودی و ... استفاده نکند به تدریج مزیت رقابتی خود را از دست خواهد داد و رفته رفته شرکت های سنتی دچار زوال خواهند شد.

همچنین تغییر رفتار مشتریان می تواند بسیار چالش برانگیز باشد. امروزه دیگر مشتریان محصولات را صرفاً بخاطر کیفیت انتخاب نمی کنند بلکه تجربه خرید خوشایند و



آسان عامل تعیین کننده‌ای برای ارتباط با مشتریان است. از سوی دیگر تغییر ماهیت فعالیت شرکت‌های پخش نیز بعنوان چالش محسوب می‌شود. شرکت‌های پخش در گذشته صرفاً وظیفه فروش و تحویل کالا به مشتریان را داشتند اما امروزه تأمین کنندگان برای برندسازی محصولات خود سراغ شرکت‌هایی می‌روند که علاوه بر انجام وظایف اصلی فروش و پخش، در زمینه تحلیل بازار و مدیریت برند نیز به خوبی عمل کنند. بنابراین شرکت‌های پخش باید نسبت به انجام فعالیت‌های مارکتینگ مبتنی بر داده توسعه پیدا کنند. همچنین افزایش فروش مستقیم از تأمین کننده به مشتری می‌تواند برای شرکت‌های پخش چالش برانگیز باشد. علاوه بر این، افزایش چشمگیر پلتفرم‌ها و Market Place های آنلاین می‌تواند منجر به کوچک شدن و محدود شدن فعالیت‌های شرکت‌های پخش شود. مضاف بر این، ایجاد روش‌های درآمدی نوین از جمله فعالیت بعنوان راننده در تاکسی‌های اینترنتی منجر به کمبود نیروی انسانی در بخش تیم فروش و لجستیک شده است.

چالش نرخ‌های دستوری، تورم افسار گسیخته، افزایش هزینه‌های لجستیکی (کاهش منابع سوخت و انرژی، افزایش هزینه انبار، افزایش هزینه حمل) و نیز قوانین محدودکننده برای کسب و کارها نیز همواره معضل شرکت‌های پخش هست.

### برای حفاظت از این صنعت در نوسانات اقتصادی شدید چه راهکارهایی وجود دارد؟

امروزه کشور ما دچار رکود تورمی می‌باشد و نوسانات اقتصادی جزء لاینفک ساختار کسب و کارها شده است. این نوسانات زمانی که با شرایط بحرانی مانند جنگ یا تحریم همراه می‌شوند حیات کسب و کارها را با تهدید جدی مواجه می‌کنند.

هرچند پیش‌بینی چنین مواردی امکان پذیر نیست، ولی انجام برخی اقدامات می‌تواند انعطاف شرکت‌ها را در برخورد با معضلات افزایش دهد و از اثرات مخرب آن بکاهد. اقداماتی نظیر:

تغییر رویکرد شرکت‌ها در خصوص مدیریت ریسک، استفاده از روش‌های علمی سنجش ریسک، تشکیل صندوق مشترک بین شرکت‌های پخش به منظور ایجاد گردش مالی، تنوع بخشی به منابع درآمدی و استفاده از مدل‌های درآمدی جدید مانند فروش دیتا، تحلیل بازار، ارائه خدمات لجستیکی و ...

از طرفی بحران‌های موقتی نظیر کمبود سوخت و انرژی، کمبود ماده اولیه جهت تولید و بسته‌بندی کالاها و اختلالات حمل و نقل، جهش ناگهانی ارز و تغییرات ناگهانی مقررات می‌تواند تأثیرات منفی زیادی در مدیریت کسب و کار داشته باشد. در همین راستا رایزنی با نهادهای حاکمیتی جهت دسترسی به تسهیلات ویژه، دریافت حمایت از دولت و اولویت قرار داده شدن شرکت‌های پخش کالاهای اساسی می‌تواند نتیجه‌بخش باشد.

### امروزه صنعت ملی پخش در حوزه فناوری و شبکه‌سازی پیشرفته در چه جایگاهی قرار دارد؟

پیشرفت صنعت پخش ایران از نظر فناوری نسبت به گذشته محسوس است، اما هنوز با استانداردهای جهانی فاصله دارد. امروزه تعداد شرکت‌هایی که از سیستم‌های ERP، اتوماسیون فروش مویرگی، ردیابی ناوگان، نرم‌افزارهای

مدیریت انبار و داشبوردهای مدیریتی استفاده می‌کنند افزایش یافته است اما کماکان گذار از روش‌های سنتی فروش به روش‌های نوین به صورت کامل انجام نشده است و تصمیمات عمدتاً بر اساس تجربیات فردی اتخاذ می‌شود. در خصوص شبکه سازی باید گفت که هنوز فاصله با استانداردهای جهانی بسیار زیاد است. بعنوان مثال در کشورهایی که صنعت پخش توسعه یافته‌تری دارند، اطلاعات غیررقابتی به اشتراک گذاشته می‌شود، شاخص‌های ارزیابی در شرکت‌های پخش یکسان است، همکاری‌های کنسرسیومی در حوزه‌های لجستیکی صورت می‌گیرد و شبکه‌سازی بدین ترتیب اتفاق می‌افتد.

این درحالی است که در ایران هنوز همکاری بین شرکت‌ها محدود است، بانک اطلاعاتی جامع صنعت پخش وجود ندارد و شبکه تبادل دانش و تجربه به بلوغ کامل نرسیده است.

### یکی از تجربیات خود را در مدیریت کلان صنعت پخش در دو جنگ اخیر را برای مخاطبان بیان کنید.

با توجه به پیش‌بینی‌هایی که از وقوع جنگ می‌شد، قبل از آغاز جنگ کمیته بحران تشکیل شد که اعضای آن نمایندگان از واحدهای مختلف تصمیم ساز بودند. در جلسات کمیته مذکور موضوعات مختلفی که از جنگ احتمالی می‌توانستند متأثر شوند، بررسی شده و برای هر کدام راهکاری پیش‌بینی شد. از جمله اینکه برای حفظ سلامت و آرامش همکاران، چندین مرتبه مانورهای تمرینی به همراه آموزش اقدامات ایمنی به پرسنل انجام شد. همچنین تمهیدات لازم در خصوص امکان فعالیت همکاران به صورت دورکار یا حضور در اماکن کم‌خطر اتخاذ شد که در نتیجه آن، فعالیت‌های سازمان در روزهای جنگ با کمترین خللی انجام پذیرفت. از طرفی در حوزه مدیریت موجودی، در استان‌هایی که تقاضای مسافر بیشتر پیش‌بینی می‌شد سطح موجودی شعب افزایش یافت تا پاسخگوی تقاضای مصرف باشد و از طرفی در استان‌های با درگیری بیشتر جنگی از جمله تهران، سطح موجودی کاسته شد تا آسیب‌های احتمالی به حداقل برسد.



گفت‌وگوی اختصاصی سهراب کارگر رئیس هیأت‌مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران با فصلنامه صنعت پخش

## صنعت پخش ایران ستون پایداری اقتصادی و امنیت غذایی کشور



دکتر سهراب کارگر در آغاز گفت‌وگوی اختصاصی با فصلنامه صنعت پخش در پاسخ به سوال اولویت‌های امروزه صنعت پخش در دوره‌ی جدید، با تأکید بر ضرورت بازتعریف جایگاه صنعت پخش در اقتصاد ملی گفت:

صنعت پخش امروز دیگر صرفاً یک حلقه لجستیکی نیست، بلکه زیرساخت اصلی جریان کالا، سرمایه و داده در کشور است. ما به دنبال ارتقای بهره‌وری، شفافیت و نوسازی کل زنجیره پخش هستیم. امروزه اولویت نخست انجمن در دوره جدید، نهادینه‌سازی هویت صنعتی و قانونی این بخش است.

وی افزود: صنعت پخش با بیش از ۲۷۰۰ شرکت فعال و صدها هزار نفر اشتغال مستقیم، هنوز فاقد قانون جامع و متولی واحد است. تدوین نظام جامع توزیع و رسمیت یافتن صنعت پخش در ساختار اقتصاد ملی، یکی از اهداف محوری ماست.

دکتر کارگر در ادامه بر نوسازی زیرساخت‌های لجستیکی و دیجیتال تأکید کرد و گفت: تحول دیجیتال دیگر انتخاب نیست، بلکه ضرورت است. ما باید از هوش مصنوعی، تحلیل داده و سامانه‌های ردیابی استفاده کنیم تا هزینه‌ها را کاهش و خدمات را به سطح استاندارد جهانی برسانیم.

رئیس هیأت‌مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران در ادامه‌ی گفتگو به چالش‌های جدید این صنعت اشاره کرد و افزود:

بزرگ‌ترین چالش ما، نبود قانون جامع نظام توزیع است. سال‌هاست این موضوع در برنامه‌های توسعه تکرار می‌شود، اما هنوز به اجرا نرسیده است. همچنین نوسانات شدید اقتصادی، افزایش هزینه‌های لجستیکی، کمبود نیروی انسانی متخصص و نبود نگاه سرمایه‌گذاری بلندمدت در بانک‌ها نیز از جمله موانع جدید صنعت پخش است.

یکی از چالش‌های فرهنگی این صنعت نیز وابستگی

بیش از حد شرکت‌های پخش به تولیدکنندگان است. در دنیا، شرکت‌های پخش نهادهای مستقلی هستند که استراتژی توزیع و داده‌محوری دارند، اما در ایران اغلب تابع تولیدکننده‌اند و این مسئله باید اصلاح شود.

رئیس هیأت‌مدیره انجمن ملی صنعت پخش در پاسخ به پرسشی درباره نحوه حفظ پایداری صنعت پخش در شرایط ناپایدار اقتصادی به «برنامه سه‌سطحی انجمن» اشاره کرد و گفت:

برنامه‌ی اول کاهش آسیب‌پذیری با تنوع‌بخشی کالا است. شرکت‌های پخش باید از تمرکز بر یک یا دو گروه کالایی فاصله بگیرند. سبد متنوع کالا، انبارهای منطقه‌ای و خدمات مکمل مثل سفارش‌گیری آنلاین می‌تواند تکیه‌گاه مؤثری باشد. دومین برنامه‌ی انجمن صنعت پخش هوشمندسازی برای کاهش هزینه‌هاست. سیستم‌های ERP، پلتفرم‌های هوش تجاری و تحلیل داده‌های بازار، ابزارهای واقعی مقابله با تورم و بی‌ثباتی هستند. آخرین موضوع قابل توجه نیز تقویت همکاری دولت و بخش خصوصی است. دولت باید نگاه حمایتی و تسهیل‌گرانه به صنعت پخش داشته باشد؛ از اصلاح مالیات و بیمه تا تسهیلات برای نوسازی ناوگان. انجمن ملی صنعت پخش در این مسیر به صورت مستمر با وزارت صمت، سازمان مالیاتی و بانک‌ها در حال گفت‌وگو است.

وی در پاسخ به سوالی در مورد جایگاه فناوری و شبکه‌سازی در صنعت پخش ایران به وضعیت فعلی بهره‌مندی از فناوری در صنعت پخش کشور اشاره کرد و گفت:

صنعت پخش ایران در سال‌های اخیر از مرحله سنتی عبور کرده و در مسیر بلوغ فناورانه قرار دارد، اما هنوز با مدل‌های جهانی فاصله داریم. امروز بسیاری از شرکت‌های بزرگ از سامانه‌های ردیابی لحظه‌ای، ERP و مدیریت موجودی دیجیتال استفاده می‌کنند، ولی آنچه اکنون کم داریم، یکپارچگی داده و هم‌افزایی اطلاعاتی است.

وی همچنین از برنامه انجمن ملی صنعت پخش برای ایجاد «پایگاه داده ملی صنعت پخش ایران» خبر داد و افزود: در گام بعدی قصد داریم اطلاعات توزیع، لجستیک، ناوگان و نیروی انسانی را در یک پلتفرم ملی تجمیع کنیم تا سیاست‌گذاری دقیق‌تری انجام شود.

دکتر کارگر رئیس هیأت‌مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران در پایان این گفت‌وگو برنامه‌های دوره جدید را تشریح کرد و گفت:

«اصلاح ساختار انجمن و تشکیل کمیته‌های تخصصی» یکی از برنامه‌های دوره‌ی جدید است. کمیته‌های فناوری، منابع انسانی، آموزش و صادرات در حال شکل‌گیری‌اند تا تصمیم‌سازی‌ها تخصصی‌تر شود. همچنین «ارتقای جایگاه انجمن در سیاست‌گذاری ملی» یکی دیگر از برنامه‌های ماست. انجمن باید از موضع پاسخ‌دهنده خارج شده و به یک نهاد پیشنهاد دهنده و تصمیم‌ساز تبدیل شود.

انجمن ملی صنعت پخش، برنامه‌ی «گسترش همکاری‌های منطقه‌ای» را نیز پیگیری می‌کند و ما برنامه داریم هاب‌های پخش مشترک با کشورهای همسایه ایجاد کنیم تا کالاهای ایرانی در بازار ۱۹۰ میلیون نفری منطقه به صورت حرفه‌ای توزیع شوند.

وی همچنین از برنامه‌ی «توسعه آموزش و پژوهش تخصصی» سخت‌گفت و افزود:

مرکز آموزش و پژوهش صنعت پخش ایران در حال طراحی است تا مدیران نسل جدید صنعت را تربیت کند و در راستای ارتقای سطح تخصصی فعالان این صنعت قدم بردارد.

کارگر در پایان گفتگوی خود با فصلنامه‌ی صنعت پخش تأکید کرد:

صنعت پخش ایران دیگر صرفاً بازوی فروش نیست؛ ستون فقرات تجارت کالای کشور است. اگر این ستون تقویت شود، پایداری اقتصادی و امنیت غذایی کشور تضمین خواهد شد.



صنعت پخش امروز دیگر صرفاً یک حلقه لجستیکی نیست، بلکه زیرساخت اصلی جریان کالا، سرمایه و داده در کشور است. ما به دنبال ارتقای بهره‌وری، شفافیت و نوسازی کل زنجیره پخش هستیم.

آینده صنعت پخش در گرو آموزش، ارتقای فناوری و اصلاح ساختارهاست

## از مزرعه تا سفره

نگاه به گستره فعالیت گروه غذایی سحر در گفت‌وگو با نوتونچیان



مدیرعامل گروه غذایی سحر در گفت‌وگو با روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران، با تشریح ساختار این مجموعه اظهار کرد: گروه غذایی سحر متشکل از چندین شرکت داخلی و دو شرکت خارجی در روسیه و عراق است که در حوزه‌های تولید، بسته‌بندی، توزیع و خدمات فنی فعالیت می‌کنند

به گفته وی، شرکت‌های زیرمجموعه گروه در حوزه‌های مختلفی از جمله کنسروجات، سبزیجات خشک، میوه‌های خشک، ادویه‌جات، حبوبات، بسته‌بندی قند و شکر و همچنین خدمات فنی و کشاورزی فعالیت دارند. بخش مهمی از این زنجیره نیز به پشتیبانی از کشاورزان اختصاص یافته است. نوتونچیان با اشاره به همکاری گسترده گروه سحر با بخش کشاورزی گفت: «امروز نزدیک به ۲۷۰ کشاورز با مجموعه ما همکاری دارند و سالانه حدود ۱۵۰ هزار تن محصول کشاورزی جذب می‌شود. کارشناسان ما از مرحله انتخاب بذر تا کنترل کیفیت محصول در کنار کشاورزان حضور دارند تا هم بهره‌وری افزایش یابد و هم محصولی با کیفیت وارد چرخه تولید شود.»

از فروشندگی تا مدیریت یک هلدینگ بزرگ

مدیرعامل گروه غذایی سحر مسیر حرفه‌ای خود را از

فروشندگی آغاز کرده است. او در این باره گفت: شخصاً از پایین‌ترین سطوح فروش کارم را شروع کردم؛ فروشنده بودم، سرپرست فروش شدم، مدیریت بازرگانی را تجربه کردم و امروز بیش از ۱۴ سال است که مدیریت گروه سحر را برعهده دارم  
وی افزود: «گروه سحر امروز دارای ۲۵ شعبه توزیع، بیش از ۶۵۰ نفر نیروی انسانی و شبکه گسترده فروش در سراسر کشور است.»

### آموزش؛ نخستین اولویت صنعت پخش

نوتونچیان مهم‌ترین نیاز امروز صنعت پخش را آموزش دانست و تأکید کرد: «بخش قابل توجهی از شرکت‌های پخش استانی و منطقه‌ای به آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های مالی، مالیاتی، بیمه، منابع انسانی و قوانین کسب‌وکار نیاز دارند.»

وی معتقد است انجمن صنعت پخش باید آموزش را به خارج از تهران نیز گسترش دهد و از ظرفیت کمیته‌های تخصصی برای انتقال تجربه و دانش به شرکت‌های استانی استفاده کند. به گفته او، کاهش فاصله میان شرکت‌های بزرگ پخش و شرکت‌های استانی تنها از مسیر آموزش و

توانمندسازی امکان‌پذیر است

### فناوری و هوشمندسازی؛ شرط بقا در بازار رقابتی

مدیرعامل گروه غذایی سحر یکی دیگر از اولویت‌های اساسی صنعت پخش را بهره‌گیری از فناوری‌های نوین عنوان کرد

وی گفت: «امروز دیجیتالی شدن فرآیندهای توزیع، انبارداری، فروش و مدیریت اطلاعات دیگر یک انتخاب نیست؛ بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.» او با اشاره به تجربه شرکت خود افزود: «در یکی از شعب با استفاده از نرم‌افزارهای مسیریابی و بهینه‌سازی عملیات توزیع، نه تنها نیازی به افزایش ناوگان نداشتیم بلکه توانستیم چند خودرو را نیز از چرخه عملیاتی خارج کنیم و بهره‌وری را افزایش دهیم.»

### بحران منابع انسانی؛ چالش مشترک شرکت‌های پخش

مدیرعامل گروه سحر کمبود و نگهداشت نیروی انسانی را از مهم‌ترین دغدغه‌های فعالان صنعت پخش دانست و اظهار کرد: «امروز تقریباً همه مدیران صنعت پخش با چالش جذب و حفظ نیروی انسانی مواجه هستند. منابع انسانی ستون اصلی صنعت پخش است و بدون برنامه‌های انگیزشی، آموزشی و حرفه‌ای نمی‌توان انتظار رشد پایدار داشت.»

مدیرعامل گروه غذایی سحر با اشاره به افزایش شدید هزینه‌های عملیاتی گفت: «حاشیه سود فعلی صنعت پخش پاسخگوی هزینه‌های روزافزون شرکت‌ها نیست. هزینه‌های حمل‌ونقل، لجستیک، نیروی انسانی و فناوری به شکل قابل توجهی افزایش یافته اما مارجین پخش متناسب با این تغییرات اصلاح نشده است.» به اعتقاد وی، ادامه این وضعیت می‌تواند روند نوسازی و توسعه شرکت‌های پخش را با مشکل مواجه کند

این مدیر با سابقه‌ی صنعت پخش در ادامه‌ی این گفتگو از لزوم توجه حاکمیت به نقش صنعت پخش سخن گفت و بیان کرد که معتقد است صنعت پخش هنوز جایگاه واقعی خود را در تصمیم‌گیری‌های کلان اقتصادی کشور پیدا نکرده است. وی ادامه داد: «شرکت‌های پخش نقش حیاتی در تأمین کالاهای اساسی، محصولات غذایی، بهداشتی و دارویی دارند، اما در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها آن گونه که باید دیده نمی‌شوند. باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های این صنعت برای مدیران و تصمیم‌گیران کشور تبیین شود تا جایگاه آن متناسب با نقش واقعی‌اش ارتقا یابد.»

### شفافیت؛ پایه توسعه پایدار

یکی از محورهای مورد تأکید نوتونچیان، ضرورت شفافیت مالی و مدیریتی در بنگاه‌ها و تشکلهای اقتصادی بود وی در این باره اظهار کرد: «شفافیت باعث می‌شود انرژی مدیران به جای درگیری با مسائل حاشیه‌ای، صرف توسعه کسب‌وکار شود. تجربه ما در گروه سحر نشان داده که

فعالیت شفاف، مسیر رشد و توسعه را هموارتر می‌کند.»  
مدیرعامل گروه غذایی سحر در بخش دیگری از این گفت‌وگو به ظرفیت‌های عظیم بخش کشاورزی اشاره کرد و گفت: «در بسیاری از مناطق کشور ظرفیت‌های بزرگی وجود دارد که هنوز به‌طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. استفاده از بذرهای اصلاح‌شده، آموزش کشاورزان و بهره‌گیری از دانش روز می‌تواند تولید را به شکل چشمگیری افزایش دهد.» وی با اشاره به همکاری این مجموعه با دانشگاه‌ها و مراکز علمی افزود: «سرمايه‌گذاري در حوزه تحقیق و توسعه، به‌ویژه در زمینه بذر و فناوری‌های کشاورزی، یکی از الزامات امنیت غذایی کشور در سال‌های آینده است.»

نوتونچیان در جمع‌بندی سخنان خود تأکید کرد: «آینده صنعت پخش در گرو سه مؤلفه اصلی است؛ آموزش مستمر، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ایجاد هم‌افزایی میان فعالان این صنعت. اگر این سه محور به‌درستی دنبال شود، صنعت پخش می‌تواند نقش مؤثرتری در توسعه اقتصادی کشور ایفا کند.»



انجمن صنعت پخش باید آموزش را به خارج از تهران نیز گسترش دهد و از ظرفیت کمیته‌های تخصصی برای انتقال تجربه و دانش به شرکت‌های استانی استفاده کند

## آسیب شناسی وضعیت فعلی صنعت پخش ایران



است. تولیدکننده، شرکت پخش و خرده‌فروش اغلب به اطلاعات مشترک و لحظه‌ای دسترسی ندارند. این موضوع باعث ایجاد خطا در پیش‌بینی تقاضا، افزایش موجودی‌های غیرضروری و کمبود کالا در برخی نقاط بازار می‌شود. ساختار سنتی توزیع نیز یکی از موانع توسعه صنعت پخش است. بخش قابل توجهی از عملیات توزیع در کشور هنوز مبتنی بر فرآیندهای دستی و تصمیم‌گیری‌های تجربی است. این مسئله سرعت پاسخگویی به تغییرات بازار را کاهش می‌دهد. برای عبور از این چالش‌ها، صنعت پخش ایران نیازمند حرکت به سمت دیجیتال‌سازی، نوسازی ناوگان، توسعه زیرساخت‌های لجستیکی، آموزش نیروی انسانی و ایجاد نظام‌های داده‌محور در تصمیم‌گیری است. آینده این صنعت متعلق به شرکت‌هایی خواهد بود که بتوانند هزینه را کاهش داده و در عین حال سرعت و دقت توزیع را افزایش دهند.

صنعت پخش ایران در دهه‌های اخیر رشد کمی قابل توجهی را تجربه کرده است، اما همچنان با چالش‌های ساختاری متعددی روبه‌رو است که مانع افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری آن شده‌اند. یکی از مهم‌ترین مشکلات این صنعت، بالا بودن هزینه‌های عملیاتی است. هزینه ناوگان، نگهداری خودروها، سوخت، قطعات یدکی و نیروی انسانی سهم قابل توجهی از هزینه‌های شرکت‌های پخش را تشکیل می‌دهد. در بسیاری از شرکت‌ها، بخش بزرگی از ناوگان فرسوده بوده و همین مسئله موجب افزایش هزینه تعمیرات و کاهش بهره‌وری می‌شود. چالش دوم، ضعف در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. بسیاری از شرکت‌های پخش هنوز از سیستم‌های سنتی برای مدیریت فروش، انبار و ناوگان استفاده می‌کنند. در حالی که در کشورهای پیشرو، سیستم‌های هوشمند مدیریت زنجیره تامین، تحلیل داده و پیش‌بینی تقاضا نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری دارند. مسئله دیگر، عدم یکپارچگی اطلاعات در زنجیره تامین



احمد شیروانی، دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش ایران  
عنوان کرد:

## حمایت از صنعت پخش ستون فقرات اقتصاد را مستحکم می‌کند

و تشکیل کمیته مدیریت بحران باعث شد تا با کمک شرکت‌های پخش و نیروهای عملیاتی این حوزه، روند توزیع کالاهای ضروری با کمترین وقفه ادامه پیدا کند. واقعیت این است که صنعت پخش، ستون فقرات اقتصاد ایران است. تولید بدون توزیع، معنا و اثربخشی نخواهد داشت و امنیت اقتصادی کشور بدون شبکه پخش قدرتمند، قابل تحقق نیست. با وجود این نقش حیاتی، فعالان این صنعت همچنان با مشکلات متعددی از جمله فرسودگی ناوگان حمل‌ونقل، افزایش هزینه‌های عملیاتی، کمبود نقدینگی، فشارهای مالیاتی، مشکلات بیمه‌ای، تأمین سوخت و نبود زیرساخت‌های هوشمند مواجه هستند. امروز بیش از هر زمان دیگری، صنعت پخش نیازمند حمایت جدی و گسترده دولت است. این حمایت نباید صرفاً در حد شعار باقی بماند، بلکه باید در قالب سیاست‌گذاری‌های عملی، تسهیل قوانین، نوسازی زیرساخت‌ها، حمایت مالی و کاهش موانع اجرایی نمود پیدا کند. اگر قرار است اقتصاد کشور در برابر بحران‌ها مقاوم باشد، باید از صنعتی حمایت شود که مسئول حفظ جریان حیاتی کالا در سراسر کشور است و این امر به استحکام ستون فقرات اقتصاد ایران کمک شایانی خواهد کرد. انجمن ملی صنعت پخش ایران و اعضای فعال این صنعت معتقدند که توجه راهبردی به این صنعت، در حقیقت سرمایه‌گذاری بر امنیت اقتصادی، ثبات بازار و آرامش اجتماعی کشور خواهد بود. بدون تردید، آینده‌ی پایدار اقتصاد ایران به قدرت و تاب‌آوری شبکه پخش کشور گره خورده است.

اقتصاد هر کشور زمانی می‌تواند پویایی و ثبات خود را حفظ کند که شبکه تأمین و توزیع کالا در آن به‌صورت منظم، گسترده و پایدار عمل کند. این یک فرض قطعی است. در ایران نیز صنعت پخش، یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصاد ملی و حلقه اتصال میان تولیدکننده و مصرف‌کننده است؛ صنعتی که اگر حتی برای مدت کوتاهی دچار اختلال شود، آثار آن به‌سرعت در بازار، معیشت مردم و آرامش اجتماعی و در پی آن مسائل امنیتی نمایان خواهد شد. صنعت پخش در ایران، تنها یک فعالیت تجاری مبتنی بر تولید و مصرف نیست؛ بلکه شبکه‌ای عظیم و حیاتی است که هر روز میلیون‌ها قلم کالا را از کارخانه‌ها و مراکز تولیدی به دورترین نقاط کشور منتقل می‌کند. از کلان‌شهرها تا روستاهای دورافتاده، از جنوب به شمال و از شرق به غرب. فعالان این صنعت با تلاش شبانه‌روزی، مسئولیت تأمین مستمر کالاهای اساسی، دارویی، بهداشتی و مصرفی مردم را برعهده دارند. گستردگی جغرافیایی ایران و شرایط متنوع اقلیمی و زیرساختی، اهمیت این صنعت را دوچندان کرده است. فعالان صنعت پخش در سال‌های اخیر در دشوارترین شرایط اقتصادی و اجتماعی نیز اجازه ندادند جریان تأمین کالا در کشور متوقف شود. در بحران‌های مختلف، از نوسانات اقتصادی گرفته تا شرایط اضطراری و امنیتی، صنعت پخش کشور همواره در میدان حضور داشته است. در جریان جنگ ۱۲ روزه و همچنین جنگ رمضان، بار دیگر نقش راهبردی و ملی این صنعت آشکار شد؛ زمانی که نامنی‌ها، محدودیت‌های لجستیکی و فشارهای عمومی ناشی از بحران، می‌توانست زنجیره تأمین را دچار اختلال کند، اما تلاش مستمر انجمن ملی صنعت پخش ایران

# سرمایه انسانی؛ آخرین مزیت رقابتی صنعت پخش در جهان هوشمند

زنجیره تأمین، برخلاف تصور عمومی، نه کامیون است و نه انبار؛ بلکه انسان است. راننده، ویزیتور، مسئول انبار، سرپرست توزیع و مدیر عملیات، هر یک مستقیماً بر تجربه مشتری، هزینه‌های سازمان و کیفیت اجرای استراتژی‌ها اثر می‌گذارند

## بحران خاموش؛ کمبود استعداد در زنجیره تأمین

یکی از کمتر مطرح‌شده‌ترین بحران‌های جهان، کمبود نیروی انسانی در بخش لجستیک و زنجیره تأمین است. مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد بیش از ۷۰ درصد شرکت‌های فعال در حوزه تولید، توزیع و لجستیک در جذب و نگهداشت نیروی متخصص با مشکل مواجه هستند

در بسیاری از کشورها، میانگین سنی نیروی کار عملیاتی در حال افزایش است و نسل جدید نیز تمایل کمتری به مشاغل فیزیکی، پرتنش و دارای ساعات کاری نامنظم نشان می‌دهد. از سوی دیگر، سرعت تغییرات تکنولوژیک به حدی است که بسیاری از مهارت‌های فعلی ظرف پنج سال آینده نیازمند بازآموزی خواهند بود

مجمع جهانی اقتصاد برآورد می‌کند تا سال ۲۰۳۰ نزدیک به ۶۰ درصد نیروی کار جهان به آموزش مجدد یا ارتقای مهارت نیاز خواهند داشت. این بدان معناست که سازمان‌هایی که نتوانند به «ماشین یادگیری» تبدیل شوند، به تدریج مزیت رقابتی خود را از دست خواهند داد

## چرا منابع انسانی به موضوع استراتژیک صنعت پخش تبدیل شده است؟

در گذشته، واحد منابع انسانی وظیفه استخدام، پرداخت حقوق و مدیریت امور اداری را بر عهده داشت. اما در شرکت‌های پیشرو جهان، منابع انسانی به یک شریک



### محمد میربلوکی

رئیس کمیته سرمایه‌های انسانی انجمن ملی صنعت پخش ایران

در طول سه دهه گذشته، صنعت پخش جهان سه موج تحول را تجربه کرده است. موج اول، توسعه زیرساخت‌های لجستیکی بود؛ موج دوم، دیجیتالی شدن فرآیندها و مدیریت داده‌ها؛ و اکنون موج سوم آغاز شده است: «رقابت بر سر سرمایه انسانی»

امروزه تقریباً تمامی شرکت‌های پخش بزرگ جهان به فناوری‌های مشابه، سیستم‌های مدیریت انبار، نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی مسیر و حتی ابزارهای هوش مصنوعی دسترسی دارند. آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند، نه فناوری، بلکه کیفیت نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و توانایی یادگیری و انطباق کارکنان است. مطالعات جهانی نشان می‌دهد تنها ۲۳ درصد کارکنان در سطح جهان، از نظر ذهنی و عاطفی درگیر کار خود هستند. به عبارت دیگر، حدود سه‌چهارم نیروی کار جهان صرفاً در محل کار حضور دارند، اما تمام ظرفیت فکری، خلاقیت و انرژی خود را در اختیار سازمان قرار نمی‌دهند. برآوردها نشان می‌دهد این پدیده سالانه نزدیک به ۹ تریلیون دلار از بهره‌وری اقتصاد جهانی را کاهش می‌دهد؛ رقمی معادل تولید ناخالص داخلی مجموع چند اقتصاد بزرگ دنیا

این مسئله در صنعت پخش اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا این صنعت، صنعتی «انسان‌محور» است. آخرین حلقه

# فردای صنعت پخش متصل، هوشمند و داده‌محور



### ارسلان محمدیان

رئیس کمیته انفورماتیک انجمن ملی صنعت پخش ایران

حوزه زیرساخت‌های دیجیتال ایفا خواهد کرد امروز ظرفیت‌های ارزشمندی در شرکت‌هایی مانند همراه اول، ایرانسل، ارائه‌دهندگان خدمات ابری، شرکت‌های نرم‌افزاری، استارت‌آپ‌های فناوری و توسعه‌دهندگان راهکارهای هوش مصنوعی وجود دارد که می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و خلق مدل‌های جدید کسب و کار در صنعت پخش منجر شود

یکی از سیاست‌های کلیدی کمیته، ایجاد این ارتباط دوسویه و تسهیل همکاری میان این دو اکوسیستم است تا شرکت‌های پخش بتوانند با سهولت بیشتری به فناوری‌های موردنیاز خود دسترسی پیدا کنند

همچنین معرفی کاربردهای عملی هوش مصنوعی در حوزه‌هایی مانند پیش‌بینی فروش، مدیریت موجودی، بهینه‌سازی توزیع، تحلیل رفتار مشتری، اتوماسیون فرایندها و تصمیم‌سازی مدیریتی، از اولویت‌های اصلی کمیته خواهد بود. هدف نهایی ما این است که کمیته انفورماتیک و فناوری صنعت پخش به مرجع تعامل میان صنعت و فناوری تبدیل شود؛ مرجعی که ضمن شناسایی روندهای نوظهور، مسیر بهره‌گیری از نوآوری را برای اعضای انجمن هموار کرده و زمینه ارتقای سطح فناوری، افزایش بهره‌وری و توسعه پایدار صنعت پخش کشور را فراهم آورد

باور داریم که آینده صنعت پخش، آینده‌ای هوشمند، متصل و مبتنی بر همکاری نزدیک میان کسب و کارها و شرکت‌های فناوری خواهد بود و کمیته انفورماتیک و تحول دیجیتال خود را متعهد می‌داند که این مسیر را با نگاه عملیاتی، آینده‌نگر و ارزش‌آفرین هدایت کند

تحول دیجیتال دیگر یک انتخاب برای صنعت پخش نیست، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای حفظ رقابت‌پذیری، افزایش بهره‌وری و پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار است. کمیته انفورماتیک و تحول دیجیتال انجمن صنعت پخش با همین نگاه، مأموریت خود را ایجاد بستری برای توسعه فناوری و تسهیل مسیر دیجیتالی شدن شرکت‌های پخش تعریف کرده است

سیاست اصلی این کمیته، کمک به رشد و بلوغ فناوری در صنعت پخش از طریق شناسایی نیازهای واقعی شرکت‌ها، معرفی راهکارهای نوین و ایجاد ارتباط مؤثر میان فعالان صنعت و اکوسیستم فناوری کشور است

ما بر این باوریم که تحول دیجیتال صرفاً به معنای خرید نرم‌افزار یا تجهیزات جدید نیست، بلکه به معنای ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری، داده‌محوری و تصمیم‌گیری هوشمند است

از این رو، یکی از مهم‌ترین اهداف کمیته، تقویت روحیه «دوستدار فناوری جدید» در میان مدیران و کارشناسان صنعت پخش است تا فناوری به عنوان یک مزیت رقابتی و نه یک هزینه، در سازمان‌ها شناخته شود

در همین راستا، کمیته تلاش خواهد کرد با برگزاری نشست‌های تخصصی، انتشار محتوای آموزشی، معرفی تجربیات موفق و ایجاد فضای تعامل میان شرکت‌های پیشرو، زمینه‌آشنایی هرچه بیشتر اعضای انجمن با فناوری‌های روز دنیا را فراهم سازد. در کنار فرهنگ‌سازی، کمیته انفورماتیک و تحول دیجیتال نقش خود را به عنوان پل ارتباطی میان صنعت پخش و شرکت‌های فعال در

استراتژیک کسب‌وکار تبدیل شده است امروزه مدیران بزرگ لجستیک و پخش سه شاخص را به صورت مستمر اندازه‌گیری می‌کنند نرخ درگیری و تعهد کارکنان؛ سرعت یادگیری و توسعه مهارت‌ها میزان آمادگی نیروی انسانی برای پذیرش تغییر. پژوهش‌های جهانی نشان می‌دهد شرکت‌هایی که در این سه شاخص عملکرد بهتری دارند، به طور متوسط ۲۱ درصد سودآوری بیشتر، ۴۱ درصد غیبت کمتر و حدود ۵۹ درصد نرخ خروج نیروی انسانی کمتری را تجربه می‌کنند به بیان ساده، منابع انسانی دیگر یک «هزینه اداری» نیست؛ بلکه موتور بهره‌وری و سودآوری سازمان است پنج راهبرد جهانی برای آینده منابع انسانی در صنعت پخش

#### ۱. طراحی تجربه کارکنان به جای مدیریت کارکنان

شرکت‌های موفق دنیا، کارکنان را همانند مشتریان خود می‌بینند. از مرحله جذب تا توسعه و ارتقای شغلی، برای هر نقطه تماس با کارکنان برنامه‌ریزی می‌کنند در صنعت پخش ایران نیز باید تجربه کاری رانندگان، ویزیتورها و نیروهای عملیاتی بازطراحی شود. شفافیت مسیر پیشرفت، نظام پاداش منصفانه، امنیت شغلی و شنیدن صدای کارکنان از مهم‌ترین عناصر این تجربه هستند

#### ۲. تبدیل آموزش به یک فرآیند مستمر

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات سازمان‌ها، نگاه مقطعی به آموزش است. در شرکت‌های پیشرو، آموزش بخشی از جریان روزمره کار محسوب می‌شود

برای صنعت پخش، مهارت‌های آینده شامل تحلیل داده، سواد دیجیتال، مدیریت ارتباط با مشتری، کار با سامانه‌های هوشمند و توانایی حل مسئله خواهد بود. سرمایه‌گذاری در آموزش دیگر یک هزینه نیست؛ بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای بقای سازمان است

#### ۳. حرکت از مدیریت عملکرد به مدیریت توانمندی

بسیاری از سازمان‌ها همچنان افراد را صرفاً براساس نتایج کوتاه‌مدت ارزیابی می‌کنند. در حالی که شرکت‌های موفق، ظرفیت یادگیری، سازگاری و توسعه‌پذیری کارکنان را نیز اندازه‌گیری می‌کنند. صنعت پخش به نیروی انسانی نیاز دارد که بتواند هم‌زمان با تغییرات بازار، فناوری و رفتار مشتریان سازگار شود. این توانایی، مزیت رقابتی آینده سازمان‌ها خواهد بود

#### ۴. استفاده از داده در تصمیمات منابع انسانی

امروزه در بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان، تصمیمات

وفاداری سازمانی دارند است که بتواند انسان‌های توانمند، بانگیزه و یادگیرنده صنعت پخش تنها وظیفه جابه‌جایی کالا را بر عهده ندارد؛ این صنعت ضامن پایداری زنجیره تأمین، دسترسی مردم به کالاها و تداوم فعالیت اقتصادی کشور است. تبدیل این مأموریت به یک هویت سازمانی، می‌تواند یکی از مهم‌ترین ابزارهای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی باشد

**نتیجه‌گیری**

رقابت آینده صنعت پخش نه بر سر ابزارهای بزرگ‌تر، ناوگان بیشتر یا حتی فناوری پیشرفته‌تر خواهد بود. تقریباً همه این مزیت‌ها قابل خریدن یا تقلید کردن هستند. آنچه به سادگی قابل کپی‌برداری نیست، سازمانی

است که بتواند انسان‌های توانمند، بانگیزه و یادگیرنده پرورش دهد. در دهه پیش رو، موفق‌ترین شرکت‌های پخش ایران شرکت‌هایی خواهند بود که منابع انسانی را نه یک واحد اداری، بلکه یک سرمایه استراتژیک بدانند؛ سرمایه‌ای که می‌تواند فناوری را به بهره‌وری، داده را به تصمیم و عملیات را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کند در جهان هوشمند آینده، آخرین مزیت رقابتی پایدار، نه ماشین است و نه سرمایه؛ بلکه انسان‌هایی هستند که می‌توانند یاد بگیرند، سازگار شوند و هر روز بهتر از دیروز ارزش خلق کنند



## تجلیل از فعالان و بزرگان صنعت پخش ایران به پاس اقدامات گسترده در دوران جنگ



به گزارش روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران، در این مراسم که ظهر روز دوشنبه ۲۸ اردیبهشت ماه سال ۱۴۰۵ با حضور رییس اتاق بازرگانی ایران، رییس کمیسیون کشاورزی مجلس، روسای تشکل‌های اقتصادی کشور و جمعی از فعالین صنایع گوناگون حاضر بودند، بر نقش محوری و حیاتی فعالان صنعت غذا در بحران‌هایی نظیر جنگ اخیر تاکید شد.

این جلسه با سخنرانی عزیزپور رییس کمیسیون صنایع غذایی اتاق ایران آغاز شد. وی در اظهارات خود ضمن تشکر از تشکل‌های فعال در جنگ از جمله انجمن ملی صنعت پخش ایران آرامش بازار در طول بحران را مرهون تلاش این تشکل‌ها دانست.

همچنین در این نشست عسکری رییس کمیسیون کشاورزی مجلس شورای اسلامی ضمن تقدیر از تشکل‌های اقتصادی که تاب‌آوری کشور در حملات دشمن را شکل دادند، بر ضرورت حل مسائل مختلف تشکل‌ها و پیگیری امور مرتبط با این امر از دولت را بیان کرد. او وعده داد که مطالبات اصناف و تشکل‌ها در صورت پیگیری کتبی حتماً از سوی کمیسیون کشاورزی مجلس شورای اسلامی پیگیری خواهد شد.

در ادامه برنامه‌ی آیین تجلیل از فعالان صنعت غذایی، حسن زاده رییس اتاق بازرگانی ایران در سخنان خود گفت: چیزی که ما در طول جنگ دیدیم در جایی از جهان سابقه ندارد. این همکاری و دلسوزی و همدلی با یکدیگر به ویژه در خانواده بزرگ صنعت ستودنی بود در پایان این مراسم از تشکل‌های برتر و فعالان صنعت غذا در دوران جنگ تحمیلی تقدیر به عمل آمد و لوح تقدیر اتاق بازرگانی ایران به دکتر سهراب کارگر، دکتر شریف و آقایان جارودی، قدس و میزبان، بابت اقدامات شایسته آنان در دوران جنگ اهدا شد. همچنین در این مراسم دکتر احمد شیروانی دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش و دکتر محمدیان رئیس کمیته انفورماتیک و تحول دیجیتال انجمن صنعت پخش به نمایندگی از خانواده صنعت بزرگ پخش حاضر بودند.

مختلف به اقلام ضروری از جمله وظایفی است که اهمیت آن در دوران بحران چند برابر می‌شود.

یکی از مهم‌ترین راهکارها برای افزایش تاب‌آوری صنعت پخش در زمان جنگ، ایجاد شبکه‌های توزیع چندلایه است. در این مدل، وابستگی به یک انبار مرکزی یا یک مسیر حمل کاهش یافته و کالا از طریق چند مرکز منطقه‌ای توزیع می‌شود. این رویکرد احتمال توقف کامل عملیات را به شدت کاهش می‌دهد.

استفاده از فناوری‌های ردیابی ناوگان، سامانه‌های مدیریت انبار و تحلیل داده‌های تقاضا نیز می‌تواند سرعت واکنش شرکت‌های پخش به بحران را افزایش دهد. در واقع هرچه اطلاعات دقیق‌تر و لحظه‌ای‌تر باشد، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی کارآمدتر خواهد بود.

تجربه بحران‌های جهانی اخیر نشان داده است که توان کشورها در مدیریت شبکه توزیع، یکی از عوامل اصلی حفظ آرامش بازار و جلوگیری از کمبود کالا محسوب می‌شود. بنابراین سرمایه‌گذاری در صنعت پخش نه تنها یک اقدام اقتصادی بلکه بخشی از راهبرد امنیت ملی کشورها به شمار می‌رود.

## صنعت پخش در شرایط جنگ حلقه حیات بقای اقتصاد



صنعت پخش در هر کشور، در شرایط عادی وظیفه انتقال کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده را بر عهده دارد، اما در شرایط جنگ، بحران‌های امنیتی و اختلال‌های گسترده اقتصادی، این صنعت به یکی از ارکان حیاتی حفظ ثبات اجتماعی تبدیل می‌شود. تجربه جنگ‌های معاصر نشان داده است که پس از آسیب دیدن زیرساخت‌های انرژی، حمل‌ونقل و ارتباطات، مهم‌ترین دغدغه دولت‌ها حفظ جریان تامین و توزیع کالاهای اساسی است.

در شرایط جنگی، زنجیره تامین با چند تهدید همزمان مواجه می‌شود. نخست، افزایش شدید هزینه‌های حمل‌ونقل ناشی از رشد قیمت سوخت، بیمه و ریسک جابه‌جایی کالا است. دوم، اختلال در مسیرهای اصلی ترانزیت و کاهش دسترسی به برخی مناطق جغرافیایی است. سوم، افزایش رفتارهای هیجانی در بازار و رشد تقاضای ناگهانی برای کالاهای اساسی مانند مواد غذایی، دارو و محصولات بهداشتی است.

در چنین شرایطی، شرکت‌های پخش دیگر صرفاً یک بازیگر اقتصادی نیستند؛ بلکه بخشی از زیرساخت امنیت اقتصادی کشور محسوب می‌شوند. مدیریت موجودی، توزیع عادلانه کالا، جلوگیری از احتکار و حفظ دسترسی مناطق



## مدل نوین 3PL مدیریت لجستیک در صنعت پخش

اصطلاح 3PL یا Third Party Logistics به معنای برون سپاری بخشی یا تمام فعالیت‌های لجستیکی یک شرکت به یک ارائه‌دهنده تخصصی خدمات لجستیک است. در این مدل، شرکت تولیدکننده یا صاحب کالا، مسئولیت‌هایی مانند انبارداری، حمل و نقل، مدیریت موجودی، پردازش سفارش و حتی مدیریت مرجوعی‌ها را به یک شرکت تخصصی واگذار می‌کند.

در مدل سنتی، شرکت‌ها تمامی عملیات لجستیکی را به صورت داخلی انجام می‌دادند؛ اما افزایش پیچیدگی زنجیره‌های تامین و رشد تجارت الکترونیک باعث شد بسیاری از سازمان‌ها به سمت استفاده از شرکت‌های 3PL حرکت کنند. مهم‌ترین مزیت 3PL کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری است. شرکت‌ها دیگر نیازی به ایجاد انبارهای متعدد، خرید ناوگان گسترده یا استخدام نیروی

انسانی تخصصی ندارند و می‌توانند از زیرساخت‌های موجود شرکت‌های لجستیکی استفاده کنند. مزیت دوم، افزایش انعطاف‌پذیری است. در زمان افزایش یا کاهش تقاضا، شرکت‌ها می‌توانند ظرفیت لجستیکی خود را بدون سرمایه‌گذاری سنگین تنظیم کنند. این ویژگی به‌ویژه برای صنایع FMCG و شرکت‌های فعال در حوزه پخش بسیار مهم است. دسترسی به فناوری‌های پیشرفته نیز از دیگر

مزایای 3PL محسوب می‌شود. شرکت‌های تخصصی لجستیک معمولاً از سیستم‌های مدیریت انبار (WMS)، سیستم‌های مدیریت حمل و نقل (TMS) و ابزارهای تحلیل داده استفاده می‌کنند که موجب افزایش دقت و سرعت عملیات می‌شود. با وجود مزایا، استفاده از 3PL بدون چالش نیست. وابستگی به تامین‌کننده خدمات، کاهش کنترل مستقیم بر عملیات و ضرورت انتخاب شریک

تجاری قابل اعتماد از جمله ریسک‌های این مدل محسوب می‌شود. با گسترش تجارت الکترونیک و افزایش رقابت در بازار، انتظار می‌رود استفاده از مدل 3PL در صنعت پخش ایران نیز در سال‌های آینده رشد قابل توجهی داشته باشد و به یکی از ابزارهای اصلی افزایش بهره‌وری تبدیل شود.

# رای به زندگی روشن نگه داشتن چراغ اقتصاد

مجتبی لشکر بلوکی  
نویسنده

زمانی که سایه جنگ روی یک کشور می‌افتد، ناگهان همه چیز کمی کند می‌شود. تصمیم‌ها به تعویق می‌افتد، خریدها عقب می‌افتد، قراردادهای کاری و غیرکاری لغو می‌شود. آدم‌ها بیشتر از قبل به آینده فکر می‌کنند و کمتر از قبل خرج می‌کنند

این واکنشی طبیعی و غریزی است. وقتی آینده نامطمئن می‌شود، ذهن انسان می‌گوید: «احتیاط کن، نگه دار، صبر کن.»

همان اتفاقی که پس از سونامی ژاپن رخ داد و در ادامه خواهیم دید که این کشور چگونه آن را مدیریت کرد. اگر این احتیاط جمعی طولانی شود، کم‌کم یک چرخه خطرناک شکل می‌گیرد. من تصمیم می‌گیرم فعلاً کتاب نخرم. کسی دیگر می‌گوید اصلاح موهام را بعداً انجام می‌دهم. یکی خرید کتوشلوار سالانه‌اش را عقب می‌اندازد. دیگری لباس یا لوازم آرایشی نمی‌خرد. دختر و پسری جوان، عروسی‌شان را به تعویق می‌اندازند. هر کدام از این تصمیم‌ها به تنهایی کوچک به نظر می‌رسند، اما وقتی میلیون‌ها نفر هم‌زمان همین تصمیم را بگیرند، ناگهان بخش بزرگی از اقتصاد کشور وارد حالت تعلیق و توقف می‌شود

کافه‌ای که هر روز ده‌ها مشتری داشت، حالا صندلی‌های خالی دارد. آرایشگاهی که چند نفر در آن کار می‌کردند، مشتری ندارد. کتاب‌فروشی‌ای که با عشق اداره می‌شد، فروشش به صفر رسیده است. رستوران‌ها، فروشگاه‌ها، خشکشویی‌ها، سینماها، سالن‌های ورزشی و صدها شغل دیگر با کاهش مشتری روبه‌رو می‌شوند

مشتری کمتر یعنی درآمد کمتر. وقتی درآمد کم می‌شود، کارمند کمتر می‌شود و بیکاری افزایش می‌یابد. وقتی کار

کمتر شود، نگرانی مردم بیشتر می‌شود و وقتی نگرانی بیشتر شود، مردم کمتر خرج می‌کنند. مردم خرج نمی‌کنند چون اقتصاد کند شده است و اقتصاد کند می‌شود چون مردم خرج نمی‌کنند. اقتصاد یک ماشین نیست که با یک دکمه روشن شود. اقتصاد شبیه جریان خون در بدن است؛ تا وقتی حرکت دارد، زندگی ادامه دارد. اگر این جریان کند یا متوقف شود، تمام بدن جامعه ضعیف می‌شود

## تجربه ژاپن

پس از زلزله و سونامی بزرگ ژاپن در سال ۱۳۹۰، بسیاری از شهرهای این کشور دچار نوعی رکود روانی شدند. حتی در مناطقی که آسیب فیزیکی جدی ندیده بودند، مردم کمتر بیرون می‌رفتند، کمتر خرید می‌کردند و بسیاری از فعالیت‌های عادی زندگی را متوقف کرده بودند. فروش رستوران‌ها، فروشگاه‌ها و مراکز تفریحی در برخی شهرها بیش از ۲۰ درصد کاهش یافت. اقتصاددانان ژاپنی گفتند مشکل فقط تخریب زیرساخت‌ها نبود؛ مشکل بزرگ‌تر توقف زندگی روزمره بود. برای شکستن این فضا، یک حرکت اجتماعی جالب شکل گرفت. رسانه‌ها، شهرداری‌ها و فعالان اجتماعی پیامی ساده را تکرار کردند

«زندگی را ادامه دهید.» مردم تشویق شدند به رستوران‌ها

بروند، از فروشگاه‌های محلی خرید کنند، سفرهای داخلی انجام دهند و فعالیت‌های عادی زندگی را از سر بگیرند. این کار فقط برای تفریح نبود؛ برای زنده نگه داشتن اقتصاد بود. اقتصاد کشور فقط با کارخانه‌های فولاد و پتروشیمی نمی‌چرخد؛ اقتصاد با خریدهای کوچک روزمره مردم حرکت می‌کند. هر خرید کوچک، حقوق روزانه یک نفر است. هر مشتری، امید یک کسب‌وکار است. هر فعالیت روزمره، ضربان قلب اقتصاد است

در روزهای بحران، شجاعت فقط در میدان و خیابان معنا پیدا نمی‌کند؛ بلکه در روشن نگه داشتن چراغ دکان‌ها نیز هست. گاهی شجاعت یعنی ادامه دادن زندگی. یعنی اجازه ندادن که ترس، چراغ کسب‌وکارها را خاموش کند. البته این به معنای بی‌احتیاطی یا نادیده گرفتن واقعیت‌ها نیست. هیچ جامعه‌ای در بحران نمی‌تواند مانند روزهای عادی زندگی کند. اما تفاوت بزرگی میان احتیاط و توقف کامل وجود دارد. گاهی یک خرید کوچک فقط یک خرید نیست؛ یک رأی به ادامه زندگی است. گاهی یک خرید کوچک، تیر مستقیمی به قلب ناامیدی و خواست دشمن است. پس در روزهای سخت، یک تصمیم ساده می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند: زندگی را متوقف نکنیم و اجازه ندهیم چرخه ترس، چراغ اقتصاد را خاموش کند

## دو پیشنهاد به مدیران کشور مدیران اقتصادی و مالی:

تزریق نقدینگی هوشمند به بخش‌های کلیدی، مانند کارت خرید، یارانه خدمات یا کارت‌های اعتباری با محل مصرف مشخص، می‌تواند به فعال شدن دوباره جریان پول در بخش‌های آسیب‌دیده کمک کند

## مدیران فرهنگی و شهرداری‌ها:

اینکه سراسر شهر، رادیو و تلویزیون را صرفاً با بیلبوردها و محتوای جنگ‌محور پر کنیم، اگرچه با نیت خیر و ایجاد روحیه حماسی انجام می‌شود، اما زیاده‌روی در آن می‌تواند سیگنال اضطراب، تنش، توقف و تعطیلی اقتصاد را به جامعه منتقل کند بهتر است نیمی از محتواها و بیلبوردها به زندگی، امید، کسب‌وکارها و رونق اقتصادی اختصاص یابد همچنین راه‌اندازی فستیوال‌های فرهنگی - تجاری و بازارچه‌های محلی می‌تواند به بازگشت نشاط اجتماعی و اقتصادی کمک کند

ایران نیازمند کمپین «دوباره زندگی» است  
حتی در میانه جنگ و دست‌کم سه ماه پس از پایان آن.

## افزایش بهره‌وری ناوگان کلید سودآوری شرکتهای پخش



نگهداری پیشگیرانه نیز نقش مهمی در افزایش بهره‌وری ناوگان دارد. تعمیرات پیشگیرانه باعث کاهش خرابی‌های ناگهانی، افزایش عمر مفید خودرو و کاهش هزینه‌های عملیاتی می‌شود

استفاده از سامانه‌های تلماتیک و GPS امکان پایش لحظه‌ای عملکرد خودروها را فراهم می‌کند. این سامانه‌ها اطلاعاتی مانند مصرف سوخت، سرعت، زمان توقف و نحوه رانندگی را ثبت می‌کنند و به مدیران کمک می‌کنند نقاط ضعف عملیاتی را شناسایی کنند

امروزه بسیاری از شرکتهای بزرگ دنیا در حال حرکت به سمت ناوگان هوشمند هستند؛ ناوگانی که با کمک داده، هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیشرفته اداره می‌شود. آینده صنعت پخش متعلق به شرکتهایی است که بتوانند از اطلاعات برای افزایش بهره‌وری عملیاتی استفاده کنند

در شرایط رقابتی فعلی، افزایش بهره‌وری ناوگان دیگر یک مزیت رقابتی نیست؛ بلکه یک ضرورت برای بقا و رشد در بازار محسوب می‌شود

در صنعت پخش، ناوگان حمل‌ونقل یکی از مهم‌ترین دارایی‌های عملیاتی شرکتها محسوب می‌شود. بخش عمده هزینه‌های شرکتهای پخش شامل سوخت، تعمیرات، استهلاک، بیمه و حقوق رانندگان است. از همین رو افزایش بهره‌وری ناوگان می‌تواند تاثیر مستقیمی بر سودآوری شرکت داشته باشد

بهره‌وری ناوگان به معنای استفاده حداکثری از ظرفیت خودروها با کمترین هزینه و بیشترین سطح خدمت‌رسانی است. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های این حوزه، میزان استفاده از ظرفیت بارگیری خودروهاست. حرکت خودرو با ظرفیت خالی یا نیمه‌خالی به معنای افزایش هزینه توزیع است

بهینه‌سازی مسیرها یکی دیگر از عوامل کلیدی بهره‌وری محسوب می‌شود. استفاده از نرم‌افزارهای مسیریابی و تحلیل ترافیک می‌تواند زمان سفر، مصرف سوخت و استهلاک خودروها را کاهش دهد. در بسیاری از شرکتهای پیشرو، برنامه‌ریزی مسیرها به صورت کاملاً داده‌محور انجام می‌شود

می‌شود. راننده صبح هشت سفارش می‌گیرد؛ سفارش اول شمال شهر، سفارش دوم جنوب، سفارش سوم غرب. مجبور است مثلث دیوانه‌وار بزند. راه حل یک نرم‌افزار ساده تخصیص بار است که سفارش‌ها را جورچین کند بر اساس نزدیکی جغرافیایی و وزن و حجم. این کار را یک کارشناس خیره هم می‌تواند بکند، اما وقتی تعداد سفارش‌ها روزی ۵۰۰ تا باشد، ظرفیت انسان پر می‌شود. کامپیوتر در دو ثانیه جواب می‌دهد. نتیجه: ضریب پر بودن کامیون از ۵۵ درصد به ۸۰ درصد می‌رسد. یعنی با همان تعداد کامیون، یک و نیم برابر بار جا به جا می‌شود

گره سوم: سنسور به جای حدس و گمان. آیا می‌دانید هر کامیون ما روزانه چند دقیقه موتور روشن در ترافیک می‌سوزاند؟ آیا می‌دانید کدام راننده دنده‌های سنگین را دیر می‌کشد؟ آیا می‌دانید فشار باد لاستیک چه قدر است؟ جواب همه این سوالات بدون سنسور همان «می‌دانیم» است. سنسور فشار باد ۲۰ دلاری عمر لاستیک را ۳۰ درصد زیاد می‌کند. سنسور لحظه‌ای مصرف سوخت راننده پرمصرف را در اولین هفته اصلاح می‌کند. جی‌پ‌اس مسیر خلاف جهت را به مدیر عملیات اطلاع می‌دهد. هزینه این سنسورها ظرف سه ماه برمی‌گردد

گره چهارم: امضای دیجیتال آخرین حلقه. درد مشترک همه شرکتهای پخش: حواله گم می‌شود، مشتری می‌گوید دو کارتن کم بود، راننده می‌گوید نه کامل تحویل دادم. دعوا بالا می‌گیرد، ماه بعد از حقوق راننده کم می‌کنند، راننده استعفا می‌دهد. یک تبلت ساده در دست راننده با دوربین و امضای لمسی، همه این دعوها را حذف می‌کند. هم لحظه تحویل، عکس جنس در مغازه گرفته می‌شود، هم امضا ثبت می‌گردد، هم یک نسخه برای مشتری پیامک می‌شود. مشتری آرام می‌گیرد، راننده اعتبارش حفظ می‌شود، شرکت دو ماه بعد سند دارد

حالا جواب کسانی را که می‌گویند «هزینه اش زیاد است» بدهم. یک تبلت هفت اینچی سه میلیون تومان. سنسور فشار باد دو میلیون. مازول جی‌پ‌اس با یک سال اینترنت ماهانه دو میلیون. جمعاً شش میلیون تومان برای هر کامیون. اگر همان کامیون ماهی فقط ۱۰۰ لیتر سوخت کمتر مصرف کند و فقط ۵۰ کیلومتر مسیر اضافه نرود، ظرف دو ماه این شش میلیون برمی‌گردد. بقیه عمر کامیون تا پنج سال، خالص سود است

از فردا صبح یک منطقه پایلوت انتخاب کنید. بیست کامیون را هوشمند کنید. سه ماه گزارش دقیق بگیرید. بعد گزارش را بدون کم و کاست برای ما بفرستید تا در همین فصلنامه چاپ کنیم.

## از مسیر غریزه تا مسیر الگوریتم چرا ناوگان هوشمند دیگر لوکس نیست؟

یادداشتی برای مدیران عملیات، ناوگان و فناوری اطلاعات



بیست سال است در پخش مویرگی، اولین حرف صبح راننده با ناظر این است: «از کدام طرف برم؟ فلان خیابان شلوغ». و ناظر هم چون کوچه‌های منطقه را سی سال است بلد است، می‌گوید: «برو از پمپ بنزین قدیم بپیچ به راست.» این روش تا وقتی نفت سه تومان بود و دستمزد راننده هم سه تومان، شاید جواب می‌داد. اما امروز با سوخت گران، ترافیک سنگین، مشتری بدحوصله و رقابتی که با اپلیکیشن بار می‌رسانند، ادامه همان روش یعنی یک امر ساده: ورشکستگی تدریجی

نمی‌گوییم هر کامیون را تبدیل کنیم به آزمایشگاه سیار. حرف سر چهار گره ساده و اجرایی است که اگر هر کدام را باز کنیم، میانگین ۲۰ تا ۳۰ درصد هزینه ناوگان پایین می‌آید و این عدد برای شرکتهای با هزار کامیون، یعنی سودی که می‌تواند چند شعبه دیگر باز کند

گره اول: نقشه مرده را دور بریزید. در تابلوی اعلانات برخی از انبارها هنوز نقشه کاغذی مناطق نصب است با خط قرمز دور کوچه‌های بن‌بست. اما ترافیک امروز صبح با ترافیک دیروز فرق دارد. ما به یک سامانه مسیریابی پویا نیاز داریم که هر دقیقه داده ترافیک را از اپلیکیشن‌های شهری بگیرد و مسیر را عوض کند. تجربه عملی در یکی از استان‌ها نشان داد تنها با حذف سه دوربرگردان اشتباه روزانه، هر کامیون ۴۵ دقیقه وقت مفید اضافه می‌آورد. ضرب در ۲۵۰ روز کاری یعنی ۱۸۷ ساعت رایگان در سال. این یعنی دو ماه کار بدون حقوق راننده و بدون سوخت اضافه

گره دوم: بارگیری هوشمند یعنی کامیون پر برود. ببینید چه

# قیمت گذاری انتقالات (TP)

## وتائیات آن

## در تصمیم گیری ذینفعان



**محمد جواد غفاری**

عضو هیات ریسه کمیته مالی انجمن ملی صنعت پخش ایران  
مدیر مالی اقتصادی شرکت پخش سایه سمن / گروه سن ایچ

بر اساس تحقیقی که سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی در سال ۲۰۱۰ انجام داده است شرکت های چند ملیتی حدود ۷۰ درصد تجارت جهانی را به خود اختصاص داده اند. موسسات مذکور شبکه وسیعی از شرکت های وابسته در قلمروهای مختلف مالیاتی پدید آورده اند، به طوری که در درون آن ها مبادلات و دادوستدهای مختلف مالی صورت می گیرد.

از مبادلات بین شرکت های وابسته به انتقالات یاد می شود و قیمت گذاری این مبادلات به قیمت گذاری انتقالات (TP) معروف شده است.

به بیان دیگر اگر شرکتی کالا، خدمات یا دارایی غیر ملموسی را به شرکت فرعی یا وابسته خود منتقل کند، قیمتی که برای این معاملات تعیین می نماید، قیمت گذاری انتقالات نامیده می شود. چون این قیمت ها در یک بازار آزاد و باز مورد توافق قرار نگرفته اند، ممکن است با قیمت هایی که معمولاً بین اشخاص مستقل از یکدیگر در معاملات مشابه و تحت شرایط یکسان رایج است، متفاوت باشند معمولاً در حسابداری، رویدادها به دو گروه کلی؛ یکی رویدادهای داخلی و دیگری رویدادهای خارجی تقسیم می شوند. رویدادهای خارجی مشتمل بر مبادلات و معاملاتی است که شرکت با اشخاص بیرونی انجام می دهد و رویدادهای داخلی شامل انتقالات و مبادلات بین واحدها و قسمت های مختلف شرکت است. در معاملات با اشخاص بیرونی، خریدار و فروشنده، غالباً در یک معامله بی شبهه و حقیقی اقدام به انجام معامله می کنند و ارزش معامله بدون در نظر گرفتن ملاحظات خاص تعیین می شود. به همین دلیل، ارزش حاکم بر این گونه مبادلات به سبب این که عموماً مبتنی بر شواهد و مدارک مثبت قوی است، عینیت دارد و ابهام خاصی در اندازه گیری و حتی اثبات و تایید آن وجود ندارد. با این وجود، قیمت گذاری

انتقالات عمدتاً در ارتباط با رویدادهای داخلی است و در واقع در معنای کلی به نوعی از تخصیص قیمت کالاها و خدمات و دارایی ها بین واحدهای اقتصادی وابسته اطلاق می شود

واحدهای تجاری چند ملیتی با ملاحظات مالیاتی ناشی از قیمت گذاری انتقالات، با انتقال کالاها و خدمات و دارایی ها به کشورها یا مناطقی که نرخ مالیاتی پایین تری دارند، می توانند تعهدات مالیاتی خود را کاهش دهند

موضوع دیگر در خصوص قیمت گذاری انتقالات نقض یا تحت تاثیر قرار دادن اصول حاکمیت شرکتی در واحدهای تجاری است. حاکمیت شرکتی مجموعه ای از ساز و کارهای کنترلی درون شرکتی و برون شرکتی است که تعادل مناسبی میان حقوق صاحبان سهام از یک سو و نیازها و اختیارات هیئت مدیره از سوی دیگر، برقرار می کند و در نهایت، این ساز و کارها اطمینان معقولی را برای صاحبان سهام و تامین کنندگان منابع مالی و سایر ذینفعان، نسبت به حفظ منافعشان فراهم می آورد.

ضعف حاکمیت شرکتی در موضوع مسائل افشای معاملات اشخاص وابسته، باعث می شود ذینفعان شرکت نگران منافع خود باشند. نگرانی در این مورد باعث سلب اعتماد سرمایه گذاران و تامین کنندگان منابع مالی از شرکت و بازارهای مالی می شود

اهمیت دیگر موضوع قیمت گذاری انتقالات این است که اکثر دولت ها از آمارهای اقتصادی از قبیل واردات، صادرات، درآمد ملی، سودآوری شرکت ها، توازن پرداخت ها و نرخ مبادله، جهت هدایت اقتصاد استفاده می کنند. سیاست ها و استراتژی های مرتبط با قیمت گذاری انتقالات در واحدهای اقتصادی، می تواند کیفیت داده های مذکور را در سطح کلان اقتصادی تحت تاثیر قرار داده و مشکلاتی را در تصمیم گیری کلان دولت ها ایجاد نماید

لذا دولت ها در تلاش هستند تا با استفاده از ابزارهای وضع قوانین و استانداردهای اطلاعاتی و رسیدگی در این خصوص، علاوه بر افزایش کیفیت داده های اقتصادی قابل استفاده در تصمیم گیری های کلان، حقوق مالیاتی خود را نیز تحت تاثیر قرار دهند

افزایش حجم مبادلات بین واحدهای وابسته به نوبه خود زمینه ساز ترفندهای مالیاتی با اهداف مختلفی از قبیل کاهش مالیات، از ناحیه شرکت ها شده است.

عوامل مختلفی در ایجاد شرایط استفاده از روش قیمت گذاری انتقالات در رابطه با مالیات موثر است. تعدد نرخ های مالیاتی بین نظام های مالیاتی در حوزه های مختلف مالیاتی در بین کشورها یا مناطق مختلف عملیاتی، انگیزه لازم برای استفاده از فرصت های مالیاتی را به وجود می آورد. معافیت های مالیاتی یا نرخ های مالیاتی پایین در بعضی از کشورها یا مناطق منجر می شود مدیریت واحدهای اقتصادی در جهت حداکثر کردن سود خود، انگیزه حداقل کردن مالیات پرداختی را داشته باشند. از طرف دیگر، فرار یا اجتناب مالیاتی با استفاده از تعدد نرخ های مالیاتی در سطح ملی نیز انجام می شود

در کشور ایران، مناطق آزاد تجاری به استناد ماده ۱۳ قانون چگونگی اداره مناطق آزاد تجاری - صنعتی از پرداخت مالیات معاف هستند و شرکت ها با استفاده از این ماده، به شیوه ها و ترفندهای مختلفی سعی می کنند پرداخت مالیات نهایی خود را مدیریت کنند

اصل معاملات مستقل (آزاد) و قیمت گذاری انتقالات در ادبیات اقتصادی و مالی، اصلی که برای تشخیص استراتژی

قیمت گذاری انتقالات واحدهای اقتصادی استفاده می شود، اصل معاملات مستقل (آزاد) است

اصل معاملات مستقل در ارتباط با اشخاص غیر وابسته به یکدیگر که با استقلال و آزادی کامل با هم معامله می کنند، به کار برده می شود. قیمتی که با استفاده از این اصل به دست می آید به قیمت معاملات مستقل (آزاد) معروف شده است

برای تعیین قیمت بر اساس اصل معاملات مستقل، از روش های مختلفی استفاده می شود که در ادامه به صورت مختصر تشریح می گردد

الف - روش قیمت کنترل نشده قابل قیاس

در این روش قیمت دریافت شده برای کالا و خدمات در شرایط معاملات کنترل شده، با قیمت دریافت شده در شرایط معاملات کنترل نشده، مقایسه می شود. اگر بین این دو قیمت تفاوت وجود داشته باشد، می توان نتیجه گرفت که قیمت دریافت شده، قیمت معاملات مستقل نیست؛ بنابراین باید قیمت معاملات کنترل نشده به جای قیمت معاملات کنترل شده، جایگزین شود. نکته مهم در مورد مسئله قابلیت قیاس این است که نخست بین دو معامله مورد قیاس یا دو واحد تجاری انجام دهنده این معاملات، تفاوت موثری وجود نداشته باشد. دوم این که در صورت وجود تفاوت موثر بین معاملات (کنترل شده و کنترل نشده)، به صورت منطقی بتوان تعدیلاتی برای حذف اثرات موثر این تفاوت ها انجام داد

ب - روش قیمت فروش مجدد

در این روش فرض می شود واحد تجاری وابسته (در اینجا واحد

تجاری اصلی)، محصول یا کالای خریداری شده از واحد وابسته خود را در یک معامله کنترل نشده قابل قیاس به واحد تجاری مستقل دیگری به فروش رساند. سپس از قیمت فروش مجدد، مبلغی به عنوان حاشیه سود ناخالص مناسب کسر می شود تا بهای تمام شده کالای فروش رفته این واحد تجاری به دست آید. حاشیه سود ناخالص مناسب با رجوع به حاشیه ناخالص معاملات کنترل نشده قابل قیاس در صنعت مورد نظر، تعیین می شود. حال اگر قرار باشد اصل معاملات مستقل در معامله بین واحد تجاری اصلی و وابسته رعایت شده باشد باید بهای تمام شده کالای فروش رفته محاسبه شده با قیمت فروش واحد تجاری وابسته به واحد تجاری اصلی، اختلاف چندانی نداشته باشد.

ج - روش بهای تمام شده به علاوه چند درصد

در این روش ابتدا با جمع هزینه های مستقیم و غیر مستقیم تحمیل شده برای فروش یا انتقال کالا یا ارائه خدمت به واحد تجاری وابسته، بهای تمام شده کالای فروخته شده تعیین و سپس با افزودن حاشیه سود متعارفی به آن، قیمت انتقالات محاسبه می شود. حاشیه سود معاملات مستقل را می توان از حاشیه سودی که همان فروشنده از مبادلات کنترل نشده قابل قیاس (قیاس داخلی) و یا از مبادله با واحد مستقل (قیاس خارجی) به دست می آورد، تعیین نمود. طبق این روش مجموع بهای تمام شده کالای فروخته شده و حاشیه سود ناخالص، قیمت معاملات مستقل را تشکیل می دهد.

د - روش حاشیه سود خالص معاملاتی

در این روش برای تعیین قیمت انتقالات بر اساس اصل معاملات مستقل، از نسبت سودخالص یعنی حاصل تقسیم سودخالص عملیاتی به یک پایه مناسب (برای مثال هزینه، فروش و دارایی) استفاده می شود. این نسبت را می توان با ارجاع به نسبت سودخالصی که همان شرکت از معامله کنترل نشده قابل قیاس (قیاس داخلی) یا با ارجاع به نسبت سودخالص کسب شده در معاملات قابل قیاس با واحد تجاری مستقل (قیاس خارجی) به دست آورد، تعیین کرد.

ه - روش تفکیک سود معاملاتی

این روش مختص معاملاتی است که در آن ها خدماتی یکپارچه توسط بیش از یک شرکت ارائه می شود. همچنین در مواردی که چندین معامله وابسته به یکدیگر به وقوع بپیوندند به نحوی که هیچ کدام از آن ها جداگانه قابل ارزیابی نباشند از این روش استفاده می شود. این روش برای مواردی که دو طرف معامله، سهم مشخص و قابل توجهی در معامله دارند، مناسب ترین روش برای تعیین قیمت اصل معاملات مستقل است. در این روش ابتدا سود ترکیبی که از معامله کنترل شده بین واحدهای وابسته کسب می شود، محاسبه می گردد. عموماً سود ترکیبی محاسبه شده، سود عملیاتی است.

این سود باید بین واحدهای درگیر (دخیل) در مبادله، تفکیک (یا تسهیم) شود. سپس در مرحله بعدی، سهم نسبی هر واحد در سود، با یک پایه معتبر اقتصادی برآورد می گردد. به عنوان مثال، این روش در موارد مشارکت خاص بین واحدهای وابسته از قبیل پروژه های توسعه در صنعت نفت و گاز، مشارکت های حوزه دارو و مشارکت های حوزه بازاریابی که سود بین واحدها تسهیم می شود، مورد استفاده قرار می گیرد

رویکرد استانداردهای حسابداری و حسابرسی و قیمت گذاری انتقالات

استانداردهای حسابداری بین الملل موجود که با موضوع قیمت گذاری انتقالات مرتبط می باشد، استاندارد افشای اطلاعات اشخاص وابسته



استفاده از تحلیل داده و سامانه های هوشمند تصمیم گیری کمک می کند تا شرکت ها در مواجهه با نوسانات، تصمیم های به موقع و کم ریسک تری بگیرند

است. هدف این استانداردها رفع نگرانی و تضمین افشای لازم در صورت‌های مالی شرکت برای اطمینان از عدم تأثیرپذیری شرکت از وجود اشخاص وابسته و معاملات با آنها است.

در کشور ایران، استاندارد حسابداری شماره ۱۲ در خصوص افشای اطلاعات اشخاص وابسته رهنمودهایی را ارائه نموده است. در بند ۶ این استاندارد، تعریف شخص وابسته به صورت کاملاً مفصل و گسترده ای ارائه شده است. در متن استاندارد ( بند ۸ آن) در خصوص هدف از افشای اطلاعات اشخاص عنوان شده است که اشخاص وابسته ممکن است معاملاتی انجام دهند که اشخاص غیر وابسته انجام نمی‌دهند. برای مثال یک واحد تجاری فرعی ممکن است کالای خود را به قیمت یا شرایط متفاوتی با سایر مشتریان به واحد تجاری اصلی بفروشد. همچنین مبالغ معاملات بین اشخاص وابسته ممکن است با مبالغ معاملات مشابه بین اشخاص غیر وابسته یکسان نباشد.

مطابق بند ۱۸ استاندارد مذکور، در صورت انجام معاملات بین اشخاص وابسته، به منظور درک اثر بالقوه رابطه با شخص وابسته بر صورتهای مالی، واحد تجاری باید ماهیت این رابطه را همراه با اطلاعاتی درباره معاملات و مانده حسابهای فیما بین افشا کند.

حداقل افشا باید شامل موارد زیر باشد:

الف. مبلغ معاملات،

ب. مانده حسابهای فیما بین، نحوه تسویه و نرخ سود تضمین شده،

ج. جزئیات هرگونه تضمین ارائه شده یا دریافت شده،

د. ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول مربوط به مانده حسابهای فیما بین، و

ه. هزینه مطالبات سوخت شده و مشکوک‌الوصول طی دوره ناشی از معاملات با اشخاص وابسته

لذا رویکرد استاندارد مذکور در افشای اطلاعات مرتبط با مبلغ معاملات، مانده حساب ها و نرخ ها و جزئیات مرتبط با شرایط تسویه و هرگونه تضمین، نگرانی در خصوص افشای کلی اطلاعات معاملات با اشخاص وابسته و عدم امکان بررسی قیمت گذاری انتقالات را جهت ذینفعان به میزان زیادی مرتفع نموده است

از طرف دیگر استاندارد حسابداری شماره ۵۵۰ در خصوص اشخاص وابسته تدوین شده است. در این استاندارد هدف از بررسی اشخاص وابسته، تشخیص، ارزیابی و برخورد مناسب با خطرهای تحریف با اهمیت ناشی از کوتاهی واحد تجاری در تشخیص یا افشای معاملات، روابط یا مانده حسابهای اشخاص وابسته طبق الزامات استاندارد حسابداری شماره ۱۲ عنوان شده است. به عبارت دیگر مسئولیت حسابرس در بررسی اشخاص وابسته مورد تأکید استاندارد مذکور قرار گرفته است. در بند ۹ این استاندارد در معنی عبارت (معامله حقیقی) عنوان شده است که معامله حقیقی معامله‌ای است بین خریداری مایل و فروشنده ای مایل که به یکدیگر وابسته نیستند و مستقل از هم عمل می‌کنند و هر کدام به دنبال کسب حداکثر منافع خود هستند. این تعریف به وضوح بیانگر اصل معاملات مستقل در مبادلات میان اشخاص وابسته است

طبق بند ۲۳ استاندارد ۵۵۰، زمانی که مدیران اجرایی در صورت‌های



عضو هیات‌مدیره یا مدیرعامل ذی نفع در معامله در جلسه هیات‌مدیره و نیز در مجمع عمومی عادی هنگام اخذ تصمیم نسبت به معامله مزبور حق رای ندارد. این ماده نیز به صورت بسیار محدودی معامله میان اشخاص وابسته را مورد تأکید قرار داده است

### نتیجه گیری

مسئله قیمت‌گذاری انتقالات از جنبه‌های مختلف در جهان و ایران حائز اهمیت است. یکی از جنبه های مهم قیمت گذاری انتقالات، مسائل مرتبط با موضوع حاکمیت شرکتی است که نگرانی استفاده‌کنندگان (سرمایه گذاران، بستانکاران و سایر ذی‌نفعان) از صورتهای مالی را مطرح می‌کند.

مسئله دیگر ناشی قیمت گذاری انتقالات، نگرانی در خصوص مسائل مالیاتی مختلف مرتبط با آن است.

معمولاً دولت‌ها از مسئله قیمت گذاری انتقالات مستقیماً به دو صورت متضرر می‌شوند؛ یکی از این موارد، از دست دادن درآمدهای مالیاتی ناشی از اجتناب یا فرار مالیاتی موجود در این بخش است و دیگری ارائه آمارهای مالی نادرست از سوی واحدهای تجاری وابسته به دلیل دستکاری در قیمت انتقالات معاملات انجام

شده و در نتیجه محاسبه GDP بر اساس اطلاعات غیرواقعی است. بررسی های انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد اگرچه به صورت مستقیم در استانداردهای حسابداری و حسابرسی و قانون تجارت، موضوع قیمت گذاری انتقالات مورد تأکید قرار نگرفته است، اما استفاده کنندگان میتوانند با استفاده از اطلاعات صورت های مالی و گزارش حسابرس مستقل در خصوص ماهیت و مبالغ معاملات با اشخاص وابسته یافته ها و ارزیابی های به نسبت صحیحی در تصمیم گیری خود داشته باشند

### فهرست منابع

اکبری، سعید (۱۳۸۷). قیمت‌گذاری انتقالی: استراتژی مالیاتی بین‌المللی. مجموعه مقالات دومین همایش سیاست های مالی و مالیاتی ایران، جلد دوم، سازمان امور مالیاتی کشور توکل، محمد (۱۳۷۸). قیمت‌گذاری انتقالات. فصلنامه مالیات، دوره دوم

خدای پور، احمد و همکاران (۱۳۹۵). مشکلات قیمت گذاری انتقالی بین المللی. سومین همایش ملی و سومین همایش بین المللی مدیریت و حسابداری ایران خدامیپور، احمد و همکاران (۱۳۹۷). بررسی نقش قیمت گذاری انتقالی بین المللی در حسابداری سنجش مسئولیت. سومین کنفرانس ملی سالانه اقتصاد، مدیریت حسابداری سلیمانی، ابوالفضل و همکاران (۱۴۰۴). درآمد دولت، ساز و کار پاداش شرکت و تصمیمات قیمت گذاری انتقالی: نقش تعدیل گری حداقل سازی مالیات. نشریه مطالعات راهبردی مالی و بانکی، دوره سوم عالیپور، عزیز (۱۳۷۸). قیمت‌گذاری انتقالات داخلی. انتشارات سازمان حسابرسی، نشریه ۱۲۸.

عرب‌مازار، علی اکبر و همکاران (۱۳۹۳). رویکرد مالیاتی به قیمت‌گذاری انتقالات و بررسی آن در ایران. پژوهشنامه مالیات، شماره بیست و یکم

لازم به ذکر است ماده ۱۲۹ قانون تجارت نیز، به معاملات میان واحد تجاری با اشخاص وابسته آن پرداخته است. براساس ماده مذکور، اعضا هیات مدیره و مدیرعامل شرکت و همچنین موسسات و شرکت‌هایی که اعضای هیات‌مدیره یا مدیرعامل شرکت شریک یا عضو هیات‌مدیره یا مدیر عامل آنها باشند، نمی‌توانند بدون اجازه هیات‌مدیره در معاملات که با شرکت می‌شود به طور مستقیم یا غیرمستقیم طرف معامله واقع یا سهیم شوند

در صورت داشتن اجازه نیز، هیات‌مدیره مکلف است بازرس شرکت را از معامله‌ای که اجازه آن داده شده بلافاصله مطلع نموده و گزارش آن را به اولین مجمع عمومی عادی صاحبان سهام ارائه نماید. بازرس نیز موظف است ضمن گزارش خاصی مشتمل بر جزئیات معامله، نظر خود را درباره چنین معامله‌ای به همان مجمع تقدیم کند

# گسترش همکاری‌های رفاه و انجمن ملی صنعت پخش ایران در مسیر ارتقای زنجیره تامین

## اتصال شرکت های پخش به اینترنت بین المللی



با پیگیری جدی و مستمر انجمن ملی صنعت پخش اتصال بیش از چهارصد فعال اقتصادی و بیش از ششصد شرکت عضو برقرار شد

به گزارش روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران، با توجه به مسائل رخ داده برای کشور و وقوع جنگ تحمیلی و قطعی اینترنت بین المللی و نظر به ضرورت حفظ ارتباط فعالان اقتصادی، تجار و صنعتگران با شرکای تجاری خارجی به منظور حفظ پایداری کسب و کارها، انجمن ملی صنعت پخش ایران پیگیری های ویژه‌ای را جهت ایجاد امکان اتصال اینترنت بین المللی برای دفاتر شرکت های اقتصادی عضو انجمن و همچنین خطوط همراه مدیران عامل شرکت‌های عضو انجام داد.

در راستای این اقدام، انجمن ملی صنعت پخش ایران با ارسال نامه های مرتبط با این موضوع به دستگاه های حاکمیتی از اولین روزهای قطعی اینترنت، این مساله را با قید فوریت پیگیری کرد که در پی این پیگیری از نهادهای حاکمیتی و اتاق بازرگانی، امکان اتصال مدیران عامل و دفاتر و شرکت های مرتبط با صنعت پخش با هماهنگی اپراتورهای همراه اول و ایرانسل فراهم شد.

با پیگیری مستمر و جدی انجمن ملی صنعت پخش ایران اتصال بیش از ۶۰۰ شرکت و بنگاه اقتصادی و همچنین چهارصد فعال اقتصادی از جمله مدیران عامل شرکت ها برقرار شد



شرکت‌های پخش و شبکه‌های خرده‌فروشی را بررسی کرده و بر ضرورت هم‌افزایی بیشتر میان حلقه‌های مختلف زنجیره تامین تأکید کردند این نشست با حضور جناب آقای دکتر کارگر، رئیس هیات مدیره انجمن صنعت پخش غذایی ایران، جناب آقای دکتر محمدی، عضو هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه، جمعی از مدیران دو مجموعه و همچنین تأمین‌کنندگان و نمایندگان شرکت‌های تولیدی و پخش کشور برگزار شد. در این نشست، حاضران به بررسی فرصت‌های توسعه همکاری و راهکارهای بهبود فرآیند تأمین، توزیع و عرضه کالا پرداختند شرکت‌کنندگان در این نشست، توسعه همکاری‌های مشترک میان صنعت پخش، تولیدکنندگان و شبکه‌های خرده‌فروشی را عاملی مؤثر در افزایش هماهنگی، بهبود فرآیندهای عملیاتی و ارتقای سطح خدمات دانسته و بر تداوم این تعاملات در راستای تحقق اهداف مشترک تأکید کردند. گفتنی است گسترش همکاری‌های میان فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه، فعالان صنعت پخش و تأمین‌کنندگان کالا می‌تواند زمینه‌ساز بهبود هرچه بیشتر فرآیندهای توزیع و فروش، افزایش بهره‌وری و تقویت زنجیره تامین کشور باشد و نقش مؤثری در ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی به مصرف‌کنندگان ایفا کند

به گزارش روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران به نقل از روابط عمومی شرکت رفاه، نشست مشترک مدیران این مجموعه و انجمن ملی صنعت پخش ایران، روز چهارشنبه ۲۷ خردادماه ۱۴۰۵ با هدف بررسی راهکارهای توسعه همکاری‌های مشترک و ارتقای فرآیندهای توزیع و عرضه کالا در کشور برگزار شد

در این نشست، طرفین ضمن معرفی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود، بر اهمیت تعامل و همکاری مستمر میان شبکه‌های خرده‌فروشی، شرکت‌های پخش و تأمین‌کنندگان کالا در بهبود عملکرد زنجیره تامین کشور تأکید کردند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های خرده‌فروشی کشور و انجمن ملی صنعت پخش ایران به‌عنوان نماینده فعالان این صنعت، زمینه‌های گسترش همکاری‌های مشترک و بهره‌گیری از ظرفیت‌های متقابل را مورد بررسی قرار دادند

در ادامه، موضوعات مرتبط با بهبود فرآیندهای تأمین، ارسال و دریافت کالا، افزایش هماهنگی‌های اجرایی، تسهیل امور لجستیکی و ارتقای بهره‌وری در شبکه توزیع کشور مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. حاضران همچنین راهکارهای توسعه همکاری میان تولیدکنندگان،

## گردهمایی ادوار هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران



به گزارش روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران، نشست صمیمانه ادوار هیات مدیره و موسسین انجمن ملی صنعت پخش عصر سه شنبه هجدهم آذر ماه سال ۱۴۰۴ برگزار شد.

در این گردهمایی که به همت انجمن ملی صنعت پخش ایران برگزار شد، اعضای ادوار انجمن و همچنین مدیران ارشد و فعالان صنعت پخش ایران حضور داشتند. دکتر کارگر، رئیس هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران در این مراسم ضمن تشکر از حضور خانواده‌ی بزرگ صنعت پخش در این نشست، بیان کرد که این گردهمایی نوعی قدردانی از تلاش همه‌ی کسانی است که در این صنعت تلاش و کوشش کرده‌اند. وی همچنین ابراز امیدواری کرد که چنین گردهمایی‌هایی با حضور بزرگان صنعت پخش در آینده نیز برگزار شود.

در ادامه این مراسم همچنین از آقایان: «خدایی، میربلوکی و آرین نژاد» به پاس تلاش‌های صادقانه و حضور مسئولانه آنان در دوران عضویت در هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران تقدیر شد و لوح سپاسی به نشانه قدردانی از خدمات ارزشمند آنان تقدیم شد.

## نقش کلیدی بخش خصوصی در تامین و مدیریت بازار مواد غذایی در دوران جنگ

صنایع غذایی نقش مهمی ایفا کند. در شرایط جنگی نیز تولید و توزیع مواد غذایی با ماندگاری بالا مانند کنسروها، خشکبار و محصولات بسته‌بندی شده اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و برندهای بزرگ به دلیل تجربه و زیرساخت‌های خود می‌توانند در این حوزه نقش کلیدی داشته باشند.

دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش همچنین به نقش بخش خصوصی در تنظیم بازار اشاره کرد و گفت: شرکت‌های بزرگ با نظارت بر شبکه توزیع و ایجاد شفافیت در فرآیند تولید و عرضه، می‌توانند در جلوگیری از احتکار و کمبودهای مصنوعی در بازار مؤثر باشند. در عین حال، همکاری نزدیک دولت و بخش خصوصی می‌تواند به کنترل قیمت‌ها و جلوگیری از افزایش بی‌رویه آن‌ها کمک کند.

وی تأکید کرد: توزیع سریع و ایمن مواد غذایی میان مردم، به‌ویژه اقشار آسیب‌پذیر، یکی از عوامل مهم در جلوگیری از بروز بحران‌های اجتماعی در دوران جنگ است. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های صنایع غذایی در قالب مسئولیت اجتماعی، با ارائه کمک‌های غذایی به آسیب‌دیدگان جنگ تلاش می‌کنند بخشی از مشکلات عمومی جامعه را کاهش دهند.

شیرروانی در عین حال به برخی چالش‌های پیش روی این شرکت‌ها اشاره کرد و گفت: بروز حوادث در برخی مناطق کشور موجب اختلال در زنجیره تأمین تعدادی از شرکت‌ها شده و در مواردی تجهیزات یا نیروی انسانی آن‌ها نیز دچار خسارت شده است. همچنین برخی محدودیت‌های امنیتی، ارتباطاتی و دولتی ممکن است روند تأمین و توزیع را با دشواری‌هایی مواجه کند.

وی در پایان خاطر نشان کرد: با وجود این چالش‌ها، بخش خصوصی همچنان نقش مهمی در مدیریت بازار مواد غذایی ایفا می‌کند. انجمن ملی صنعت پخش ایران نیز با تشکیل فوری ستاد بحران تلاش می‌کند مشکلات ایجاد شده برای شرکت‌ها را پیگیری و برطرف کند. به گفته شیرروانی، همان‌گونه که در جنگ ۱۲ روزه سال گذشته اقدامات مختلفی برای تسهیل فعالیت فعالان بخش خصوصی انجام شد، در شرایط فورس‌ماژور کنونی نیز این آمادگی وجود دارد تا با هماهنگی دولت و سایر نهادهای مسئول، از ظرفیت‌های بخش خصوصی برای تأمین امنیت غذایی کشور استفاده شود.



دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش ایران با اشاره به شرایط جنگی کشور، بر نقش مهم بخش خصوصی و برندهای بزرگ صنایع غذایی در مدیریت بازار و تأمین امنیت غذایی تأکید کرد.

پایگاه خبری صنعت غذا و کشاورزی «اگرو فود نیوز»: دکتر احمد شیرروانی در پاسخ به پرسشی درباره نقش شرکت‌های بزرگ صنایع غذایی در تأمین محصولات غذایی در جنگ تحمیلی کنونی اظهار داشت: مدیریت بازار مواد غذایی در دوران جنگ یکی از چالش‌های حیاتی هر کشور است، زیرا این موضوع علاوه بر تأثیر مستقیم بر سلامت و معیشت مردم، می‌تواند بر پایداری اجتماعی و حتی روند جنگ نیز اثرگذار باشد.

وی افزود: شرکت‌ها و برندهای بزرگ صنایع غذایی معمولاً از ظرفیت‌های قابل توجهی در حوزه تولید، ذخیره‌سازی و توزیع برخوردارند و همین موضوع به آن‌ها امکان می‌دهد در شرایط اضطراری، نیاز بازار را سریع‌تر تأمین کنند. به گفته وی، این شرکت‌ها با در اختیار داشتن شبکه‌های گسترده توزیع می‌توانند فرآیند رساندن مواد غذایی به مناطق مختلف کشور، حتی مناطق درگیر بحران، را تسهیل کنند.

شیرروانی ادامه داد: یکی دیگر از مزیت‌های شرکت‌های بزرگ، ارتباط گسترده آن‌ها با تأمین‌کنندگان داخلی و خارجی است که می‌تواند در تأمین مواد اولیه مورد نیاز



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت امور اقتصادی و دارایی



وزیر

شماره: ۸۰/۱۶۵۶۶۴  
تاریخ: ۱۴۰۴/۰۹/۰۹  
پوست: دارد

# گامه بزرگ در مسیر بهبود کسب و کار

فرآیند پروانه فعالیت و بهره‌برداری شهرداری‌ها باطل شد



بسمه تعالی

آنی

مصوبات نود و یکمین نشست هیئت مقررات زدایی و بهبود محیط کسب و کار  
«با صلوات بر حضرت محمد و آل محمد»

وزارت صنعت، معدن و تجارت-وزارت کشور-بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران- شورای ملی تأمین مالی -  
وزارت امور اقتصادی و دارایی-جامعه مشاوران رسمی مالیاتی ایران- هیئت تشخیص صلاحیت مشاوران رسمی مالیاتی

هیئت مقررات زدایی و بهبود محیط کسب و کار که در ادامه از آن به عنوان «هیئت» یاد می‌شود، در جلسه مورخ ۱۴۰۴/۶/۲۴ به استناد قانون اصلاح مواد ۱ و ۷ قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (مصوب ۱۳۹۹/۱۱/۱۵)، قانون تسهیل صدور مجوزهای کسب و کار (مصوب ۱۴۰۰/۱۲/۲۴) و بند (پ) ماده ۱۳ قانون تأمین مالی تولید و زیرساخت‌ها (مصوب ۱۴۰۲/۱۲/۲۲)، در خصوص موارد ذیل اتخاذ تصمیم نمود:

**الف- حذف الزام به دریافت مجوز از شهرداری‌ها برای فعالیت شرکت‌های پخش کالا در شهرها**

۱. با عنایت به اینکه بر اساس تبصره (۳) ماده ۷ اصلاحی قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی «الزام اشخاص به اخذ مجوزی که اطلاعات آن در درگاه ملی مجوزها ثبت نشده، ممنوع است»، و تعریف عنوان مجوز جدید، باید دارای مستند قانونی باشد، از آنجایی که عنوان مجوز «پروانه بهره‌برداری از شهرداری جهت تردد در شهر (برای شرکت‌های پخش دارنده مجوز فعالیت از وزارت صنعت، معدن و تجارت)»، فاقد مصوبه قانونی بوده (و لذا اطلاعات این مجوز، برای اخذ توسط شرکت‌های پخش کالا در درگاه ملی مجوزها ثبت نشده)، بنابراین مکاتبات به شماره ۴۱۵/۷۹۴۱۳۰ مورخ ۱۴۰۳/۷/۲۵ و شماره ۴۱۵/۹۴۳۱۱۰ مورخ ۱۴۰۳/۸/۲۹ سازمان پایانه‌ها و پارک‌سوارهای شهرداری تهران در مورد الزام به دریافت مجوز از سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها برای فعالیت شرکت‌های پخش در سطح شهرها، نافذ نیست. جزء (۳) ذیل تبصره (۱) بند (الف) ماده ۱۶ دستورالعمل مدیریت حمل و نقل بار درون‌شهری و حومه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها (در ارتباط با مشمولیت شرکت‌های پخش، به عنوان یکی از مصادیق شرکت‌های نیازمند اخذ مجوز بهره‌برداری از شهرداری)، و نیز عبارت «توزیع و پخش» از تبصره مذکور حذف می‌شود. همچنین بر اساس ماده ۴ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، اخذ هر نوع هزینه‌ای بابت صدور این مجوزها (از شرکت‌های پخش کالا)، غیرقانونی می‌باشد.

۲. به منظور تحقق مفاد ماده ۹ قانون توسعه حمل و نقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت، وزارت صنعت، معدن و تجارت به عنوان مرجع صدور مجوز شرکت‌های پخش کالا، مکلف است هرگونه اطلاعات مورد نیاز وزارت کشور (سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور) را به صورت وب‌سرویس، پس از اخذ مصوبه کارگروه تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی در اختیار وزارت کشور قرار دهد.

جلسه هیات مقررات زدایی و بهبود محیط کسب و کار وزارت اقتصاد عصر روز پنجشنبه ۱۴۰۴ به ریاست مقام عالی وزارت اقتصاد و اعضای اصلی هیات مقررات زدایی و تسهیل مجوزهای کسب و کار در سالن تلاش وزارت اقتصاد برگزار شد.

در این جلسه آقایان کارگر، دوست حقی و شیروانی به نمایندگی از انجمن ملی صنعت پخش ایران و آقایان محله‌ای و شادکام به نمایندگی از وزارت صمت به همراه نمایندگان اتاقهای اصناف، تعاون و بازرگانی و ... در محل وزارت اقتصاد و دارایی حضور داشتند.

در ابتدای این جلسه موضوع حذف فرآیند صدور پروانه‌های فعالیت و بهره‌برداری شهرداری برای شرکت‌های پخش مورد بررسی قرار گرفت. این موضوع که به عنوان فرآیند زائد توسط شهرداری‌ها شناخته می‌شد، مورد تحلیل و بررسی اعضای این جلسه قرار گرفت. پس از توضیحات کارشناسی و دقیق اعضای انجمن ملی صنعت پخش و با کسب آرای تمامی اعضای حاضر در جلسه فرآیند صدور مجوز فعالیت و بهره‌برداری توسط شهرداری‌ها در کل کشور باطل شد. این حکم که توسط وزارت اقتصاد و دارایی ابلاغ خواهد شد برای تمامی نهادهای ذی‌ربط و دستگاه‌های مسئول لازم الاجرا بوده و در سراسر کشور اجرایی خواهد بود.

## برگزاری نشست آموزشی سامانه های جامع انبارها، تجارت و مدیریت توزیع کالا در استان گلستان



به گزارش روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران، در این نشست آموزشی که صبح روز سه شنبه ۲۵ آذر ماه ۱۴۰۴ به همت انجمن پخش استانی گلستان در شهر گرگان برگزار شد، جمعی از مدیران و فعالان صنعت پخش این استان شرکت داشتند.

در این نشست دکتر عمادآبادی رئیس کل سامانه جامع انبارها، موضوعاتی مثل تعیین و تکلیف اسناد در قالب انبارگردانی در سامانه های جامع تجارت و سامانه جامع انبارها، الزامات ماده ۶ مکرر در سامانه جامع انبارها و آخرین تغییرات در خصوص الزام به ثبت کالاها در سامانه های جامع انبارها و جامع تجارت را به صورت کامل مورد بررسی قرار داد.

وی همچنین در این جلسه ضمن پاسخگویی به پرسش های حاضرین پیرامون چگونگی بهره برداری بهتر از سامانه ها، الزامات و قوانین و مصوبات مرتبط با موضوع فعالیت شرکت های پخش را تشریح کرد

## برگزاری نشست آموزشی سامانه های جامع انبارها، تجارت و مدیریت توزیع کالا



نشست آموزشی سامانه های جامع انبارها، تجارت و مدیریت توزیع کالا صبح روز دوازدهم آبان با حضور گسترده نمایندگان شرکتها در محل اتاق بازرگانی ایران برگزار شد. در این نشست دکتر عمادآبادی رئیس کل سامانه جامع انبارها، موضوعاتی مثل تعیین و تکلیف اسناد در قالب انبارگردانی در سامانه های جامع تجارت و سامانه جامع انبارها، الزامات ماده ۶ مکرر در سامانه جامع انبارها و آخرین تغییرات در خصوص الزام به ثبت کالاها در سامانه های جامع انبارها و جامع تجارت را به صورت کامل مورد بررسی قرار داد.

وی همچنین در این جلسه ضمن پاسخگویی به پرسش های حاضرین پیرامون چگونگی بهره برداری هرچه بهتر از سامانه ها، الزامات و قوانین و مصوبات مرتبط با موضوع فعالیت شرکت های پخش را تشریح کرد

رئیس کل سامانه جامع انبارها، در ادامه ی این جلسه به تشریح و توضیح شیوه های کاربردی سامانه ی تجارت نیز پرداخت و به سوالات و ابهامات پیرامون این سامانه نیز به صورت مشروح پاسخ داد

این نشست که به میزبانی انجمن ملی صنعت پخش ایران در محل اتاق بازرگانی تهران برگزار شده بود، با استقبال گسترده ی نمایندگان شرکتها همراه شد و جمع قابل توجهی از نمایندگان مالی، حسابداری و انبارداری شرکتها در آن حضور داشتند

این موضوع موجب کاهش مصرف سوخت، کاهش استهلاک ناوگان و افزایش تعداد سفارش‌های تحویل‌شده در طول روز می‌شود

#### مدیریت هوشمند موجودی

یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران پخش، تعیین میزان موجودی مناسب در انبارها است. هوش مصنوعی قادر است به‌صورت مستمر سطح موجودی کالاها را پایش کرده و زمان مناسب سفارش‌گذاری مجدد را پیشنهاد دهد

این قابلیت علاوه بر جلوگیری از کمبود کالا، مانع از خواب سرمایه در انبارها نیز می‌شود

#### فروش هوشمند و تحلیل رفتار مشتری

در گذشته تصمیم‌گیری درباره بازار بیشتر بر اساس تجربه مدیران انجام می‌شد. امروزه هوش مصنوعی می‌تواند رفتار مشتریان، الگوهای خرید، روندهای بازار و عملکرد نمایندگان فروش را تحلیل کند

این تحلیل‌ها به مدیران کمک می‌کند مشتریان ارزشمند را شناسایی کرده، پیشنهادهای فروش هدفمند ارائه دهند و اثربخشی کمپین‌های بازاریابی را افزایش دهند

#### نگهداری پیشگیرانه ناوگان

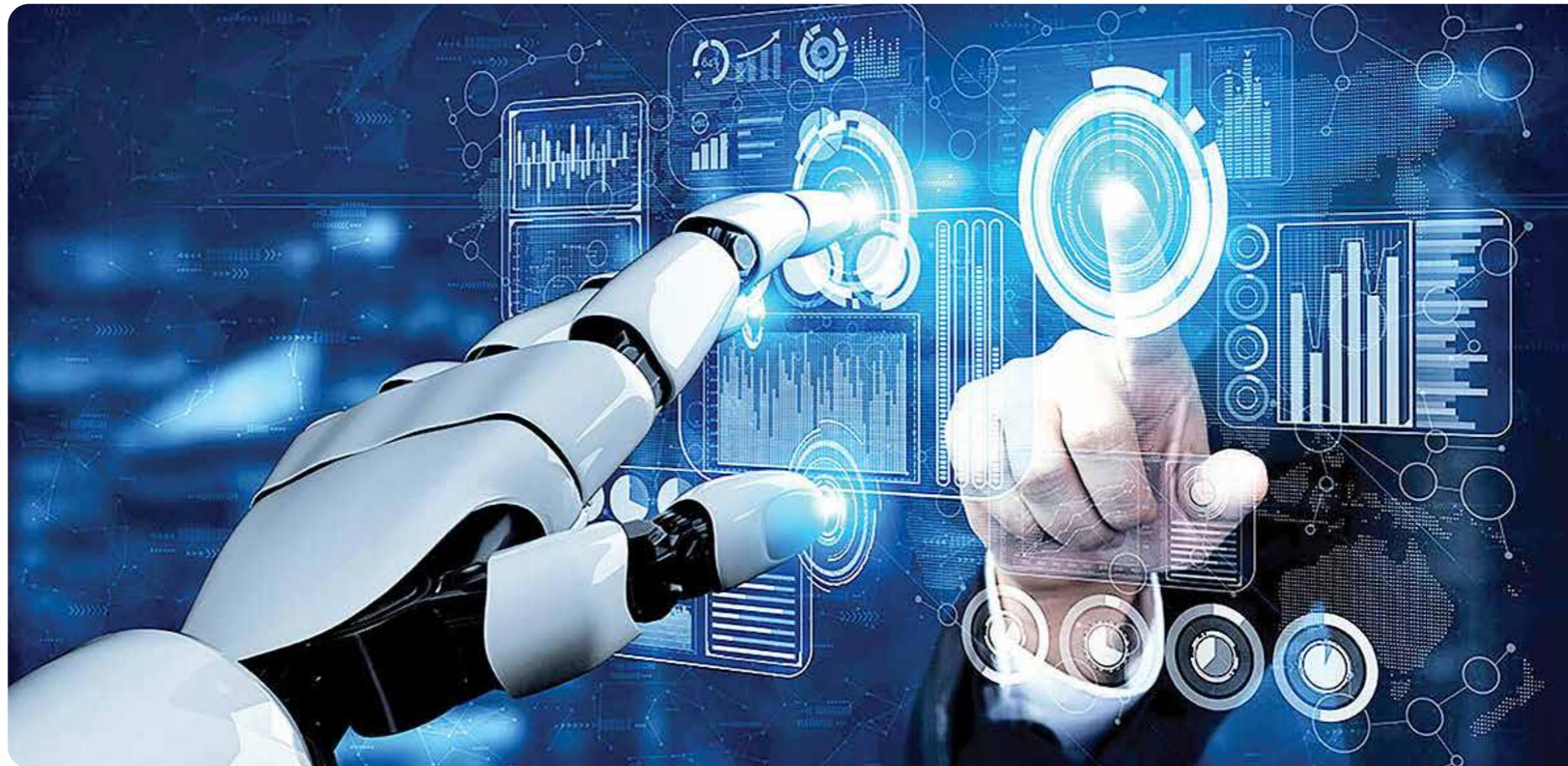
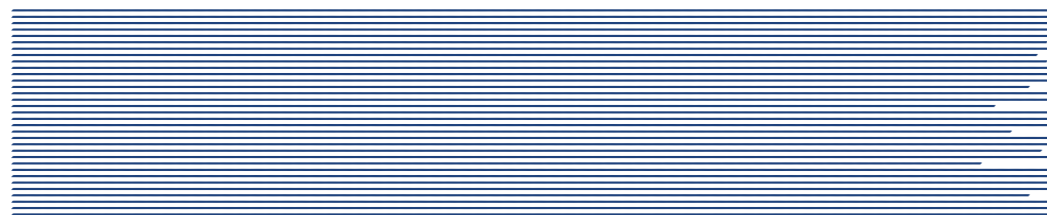
خرابی ناگهانی خودروها یکی از عوامل مهم افزایش هزینه در صنعت پخش است. سامانه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی با تحلیل اطلاعات فنی خودروها می‌توانند زمان احتمالی خرابی قطعات را پیش‌بینی کنند

این رویکرد که «نگهداری پیشگویانه» نام دارد، هزینه تعمیرات را کاهش داده و از توقف ناگهانی عملیات توزیع جلوگیری می‌کند

#### آینده صنعت پخش بدون هوش مصنوعی قابل تصور نیست

بررسی روندهای جهانی نشان می‌دهد شرکت‌هایی که زودتر به سمت استفاده از هوش مصنوعی حرکت کرده‌اند، توانسته‌اند هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند، بهره‌وری ناوگان را افزایش دهند و رضایت مشتریان را بهبود بخشند

در سال‌های آینده رقابت میان شرکت‌های پخش صرفاً بر سر تعداد خودروها، انبارها یا نیروهای فروش نخواهد بود؛ بلکه توانایی تحلیل داده و استفاده از هوش مصنوعی به مهم‌ترین عامل رقابت‌پذیری تبدیل خواهد شد. برای صنعت پخش ایران نیز هوش مصنوعی دیگر یک فناوری لوکس نیست؛ بلکه ابزاری استراتژیک برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بقا در بازار رقابتی آینده محسوب می‌شود



دقت بالاتری پیش‌بینی کند. نتیجه این فرآیند کاهش هزینه‌های انبارداری و افزایش سطح خدمت به مشتریان است

#### بهینه‌سازی مسیرهای توزیع

در بسیاری از شرکت‌های پخش، بخش مهمی از هزینه‌ها به ناوگان حمل‌ونقل اختصاص دارد. هوش مصنوعی می‌تواند با بررسی هم‌زمان ترافیک، فاصله، ظرفیت خودروها، زمان تحویل و شرایط جاده‌ای، بهترین مسیر توزیع را انتخاب کند

## هوش مصنوعی موتور محرک نسل جدید صنعت پخش

با کمک الگوریتم‌های هوشمند سریع‌تر، دقیق‌تر و کم‌هزینه‌تر انجام شود

#### پیش‌بینی تقاضا؛ پایان حدس و گمان

یکی از مهم‌ترین چالش‌های صنعت پخش، پیش‌بینی میزان تقاضای بازار است. خطا در این پیش‌بینی می‌تواند منجر به کمبود کالا یا افزایش موجودی انبار شود. هوش مصنوعی با تحلیل داده‌های فروش گذشته، مناسبت‌های تقویمی، شرایط آب‌وهوایی، الگوهای خرید مشتریان و متغیرهای اقتصادی می‌تواند تقاضای آینده را با

صنعت پخش در سراسر جهان با چالش‌های متعددی از جمله افزایش هزینه‌های عملیاتی، رقابت فشرده، تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و پیچیده‌تر شدن زنجیره‌های تامین مواجه است. در چنین شرایطی، هوش مصنوعی (AI) به یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحول در صنعت پخش تبدیل شده است

برخلاف تصور رایج، کاربرد هوش مصنوعی صرفاً به ربات‌ها یا سیستم‌های پیچیده محدود نمی‌شود. امروزه بسیاری از تصمیمات روزمره در شرکت‌های پخش می‌تواند

رسانه‌ای و خبری خود با این چالش مواجه شد. با مشاهده‌ی رخدادهای اخیر کشورمان حفظ آمادگی کامل برای مراقبت از پایداری جریان اطلاعات و خبررسانی ضروری به نظر می‌رسد.

اطلاع‌رسانی شفاف درباره چالش‌ها، اقدامات انجام‌شده، تصمیمات اتخاذ شده و برنامه‌های آتی به کاهش نگرانی‌ها و حفظ آرامش بازار کمک می‌کند.

سازمان‌های موفق، آن دسته از شرکت‌هایی هستند که در وضعیت بحرانی کنار مدیریت جریان کالا، توانایی حفظ و مدیریت جریان اطلاعات را نیز دارند. تجربه‌های ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد که اطلاع‌رسانی صحیح و ارتباطات حرفه‌ای می‌تواند از بسیاری از اختلالات درون سازمانی و برون سازمانی پیشگیری کرده و زمینه بازگشت سریع‌تر سازمان به شرایط عادی را فراهم سازد.

در انجمن ملی صنعت پخش ایران، با نگاه دقیق به شرایط کنونی کشور و با توجه به تجربه محدودیت‌ها و چالش‌های متعدد در حوزه اطلاع‌رسانی طی مدت اخیر، تلاش کرده‌ایم حفظ جریان اطلاع‌رسانی سریع، شفاف و مستمر را به یکی از اولویت‌های اصلی خود تبدیل کنیم.

بر همین اساس، توسعه و تقویت درگاه‌های اطلاع‌رسانی در شبکه‌های اجتماعی بومی، ارتقای ظرفیت‌های وبسایت رسمی انجمن و طراحی سازوکارهای جایگزین برای تداوم ارتباط با اعضا و فعالان صنعت در شرایط بحرانی در دستور کار قرار گرفته است.

باور ما این است که در صنعت پخش، همان‌گونه که تداوم جریان کالا اهمیت دارد، پایداری جریان اطلاعات نیز یک ضرورت راهبردی محسوب می‌شود.

از این رو انجمن ملی صنعت پخش ایران خود را متعهد می‌داند که حتی در شرایط دشوار و غیرعادی نیز با حفظ سرعت، دقت و شفافیت، نقش خود را در اطلاع‌رسانی مؤثر به فعالان این صنعت ایفا کند.



## مسئله‌ی ضروری مدیریت ارتباطات در هنگام وقوع بحران

نمایندگان فروش و برخی از مصرف‌کنندگان در ارتباط هستند.

در زمان وقوع بحران، این ارتباطات باید هدفمندتر، منظم‌تر و شفاف‌تر از شرایط عادی مدیریت شوند. اطلاع‌رسانی صحیح نه تنها ابزاری برای انتقال خبر و محتوا، بلکه بخشی از فرآیند مدیریت بحران است.

حتما به خاطر دارید که بحران‌های اخیر کشور منجر به شکل‌گیری دوره‌های اختلال و افزایش محدودیت در زیرساخت‌های ارتباطی به مدت طولانی شد و فعالان حوزه رسانه، خبر و مدیران روابط عمومی صنعت با چالش‌های جدید و بی‌سابقه‌ای مواجه شدند که جریان اطلاع‌رسانی را به صورت کامل تهدید می‌کرد.

در این میان هر مجموعه‌ای به تناسب سیاست‌های

کنندگان، تصمیم‌گیران و ذی‌نفعان داشته باشد.

در شرایط بحرانی، بازار بیش از هر زمان دیگری به اطلاعات دقیق، سریع و معتبر نیاز دارد. هنگامی که جریان رسمی اطلاع‌رسانی دچار تأخیر یا سکوت می‌شود، فضای ابهام شکل می‌گیرد و شایعات جایگزین اطلاعات موثق می‌شوند و این چالش اگر با کمبود احتمالی یک کالا در چند مغازه و فروشگاه ترکیب شود، می‌تواند به سرعت تمامی اقدامات سایر بخش‌های صنعت را زیر سوال ببرد.

نتیجه چنین وضعیتی، افزایش نگرانی در شبکه توزیع، تصمیم‌گیری‌های هیجانی مسئولان رسمی، رفتارهای احتیاطی فعالان اصلی صنعت و در نهایت تشدید بی‌ثباتی بازار است.

شرکت‌های پخش روزانه با طیف گسترده‌ای از مردم شامل تولیدکنندگان، فروشگاه‌ها، عمده‌فروشان،



**ابوالفضل اشناب**

مدیر روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران

تقریبا تمامی فعالان صنعت ملی پخش به خوبی اطلاع دارند که این صنعت یک نقش حیاتی در حفظ زنجیره تامین کالا در کشور را دارد.

تعریف فعالیت صنعت پخش بین تولیدکننده و مصرف‌کننده باعث می‌شود هرگونه اختلال در تأمین، توزیع یا دسترسی به اطلاعات ضروری در این حوزه، آثار قابل توجهی بر بازار و رفتار مصرف

## برگزاری انتخابات هیات رئیسه کمیته مالی انجمن ملی صنعت پخش



در سمت رئیس این کمیته ابقا شد. لیست نواب منتخب نیز به شرح زیر است:

- ۱- آقای هادی قلعه نوی از شرکت قاسم ایران
  - ۲- آقای ابوالفضل چگینی از شرکت پخش پگاه
  - ۳- آقای مهدی ترابی از شرکت پخش یک و یک
  - ۴- آقای محمدجواد غفاری از شرکت سایه سمن
- همچنین آقای ایمان جراحی از شرکت گلرنگ پخش به عنوان دبیر این کمیته برگزیده شد.

جلسه کمیته مالی انجمن ملی صنعت پخش روز سه شنبه نهم دی ماه ۱۴۰۴ با حضور اعضا برگزار شد. در این جلسه که به ریاست دکتر عالی‌زاد رئیس این کمیته و حضور حداکثری اعضا برگزار شد موضوعات مختلفی از جمله: مسایل مربوط به مشکلات سامانه مودیان و مشکلات فاکتورهای مرجوعی، موضوع مربوط به ارزش افزوده، بررسی مشکلات مربوط به استعلام کد ملی و کد پستی جهت درج در فاکتورهای نوع اول مورد بحث و بررسی قرار گرفت. همچنین در این جلسه انتخابات این کمیته نیز انجام شد که طی آن آقای عالی‌زاد با اکثریت آرا

## انتخابات هیات رئیسه کمیته توسعه سرمایه های انسانی برگزار شد



انتخابات کمیته توسعه سرمایه های انسانی در جلسه روز دوشنبه دهم آذرماه سال جاری در محل اتاق بازرگانی تهران برگزار شد. در این انتخابات جناب آقای دکتر میربلوکی مجدد به سمت رئیس کمیته و سرکار خانم ابراهیمی نیز با اکثریت آرا مجدداً به سمت دبیر کمیته منصوب شدند. همچنین ۶ نفر از حضار جهت هیات رئیسه کمیته کاندید شدند که پس از رای گیری افراد ذیل با ترتیب آرا به عنوان هیات رئیسه انتخاب شدند:

- ۱- جناب آقای معدن پور
- ۲- جناب آقای دکتر غفاری
- ۳- جناب آقای مرادی
- ۴- جناب آقای قاسم زاده

جلسه کمیته توسعه سرمایه های انسانی انجمن ملی صنعت پخش ایران پس از اعلام نتایج انتخابات به پایان رسید.

## جلسه ی انتخابات هیات ریسه کمیته ی لجستیک برگزار شد



۷۰ شرکت عضو انجام شد. بر اساس رأی اکثریت اعضا، دکتر دوست‌حقی در سمت رئیس کمیته لجستیک ابقا شد. همچنین با رأی اکثریت قاطع حاضران، افراد زیر به عنوان نواب رئیس کمیته لجستیک انتخاب شدند:

محسن نجفی از شرکت بهنوش

ناصر مهران‌فر از شرکت پخش رازی

محمد شیرخدایی از شرکت دی‌دارو امید

فرهاد امامی از شرکت قاسم ایران

محسن قانون از شرکت پخش ممتاز

مهدی کرامت‌پور از شرکت آدورا طب

حسین نظر از شرکت پخش سه‌اهلال

در پایان این نشست، مقرر شد جلسات کمیته لجستیک به صورت منظم و مستمر با حضور رئیس، نواب رئیس و نمایندگان شرکت‌های پخش برگزار شود.

به گزارش روابط عمومی انجمن ملی صنعت پخش ایران، جلسه کمیته لجستیک انجمن ملی صنعت پخش، با حضور نمایندگان بیش از ۷۰ شرکت عضو این انجمن، در سالن امین‌الضرب اتاق بازرگانی تهران برگزار شد. این نشست با حضور دکتر شیروانی دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش و دکتر دوست‌حقی رئیس کمیته لجستیک و اعضای انجمن صنعت پخش استان اصفهان تشکیل شد.

در ابتدای جلسه، اعضای انجمن صنعت پخش اصفهان به ارائه پروپوزال «شهرک تخصصی صنعت پخش اصفهان» پرداختند و توضیحات جامعی درباره اهداف، ساختار و مزایای این طرح برای حاضران ارائه کردند و از فرصت‌های متنوع این پروژه برای سرمایه‌گذاری سخن گفتند.

در ادامه، جلسه کمیته لجستیک پیگیری شد و دکتر دوست‌حقی رئیس کمیته، نکاتی را در خصوص وضعیت ناوگان حمل‌ونقل و راهکارهای پیشنهادی برای حل برخی از مشکلات فعلی این حوزه مطرح کرد.

بخش پایانی جلسه به برگزاری انتخابات کمیته لجستیک اختصاص داشت که با حضور نمایندگان

## جلسه ی کمیته ی انفورماتیک و تحول دیجیتال انجمن ملی صنعت پخش برگزار شد



در این انتخابات «ارسلان محمدیان» قائم مقام شرکت پرنیان مهیار، با حداکثر آرا به عنوان رئیس کمیته انفورماتیک و تحول دیجیتال انجمن ملی صنعت پخش ایران انتخاب شد.

همچنین لیست نواب این کمیته نیز به ترتیب به شرح زیر است:

۱- آقای وحید خلخالی از شرکت گلپخش‌اول

۲- آقای بابک میثاقی از شرکت بهستان پخش

۳- آقای حمیدرضا فخاری از شرکت صفاپخش

همچنین آقای علی احمدی از شرکت پخش هجرت نیز به عنوان دبیر این کمیته انتخاب شد.

جلسه ی کمیته ی انفورماتیک و تحول دیجیتال انجمن ملی صنعت پخش، روز دوم دی ماه ۱۴۰۴ با حضور اعضای این کمیته در شرکت پخش پرنیان مهیار برگزار شد.

در ابتدای این جلسه دکتر احمد شیروانی دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش ایران از اهمیت این کمیته در عصر فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی سخن گفت و بیان کرد: با توجه به ضرورت‌های عصر جدید که عصر دیجیتال و هوش مصنوعی است، اقدامات آتی این کمیته می‌تواند راهگشای مسائل فناوری شرکت‌های صنعت پخش باشد.

در ادامه ی این جلسه انتخابات هیات ریسه ی این کمیته با مشارکت اعضای حاضر برگزار شد.

## تعرفه درج آگهی در فصلنامه و وب سایت

### انجمن ملی صنعت پخش ایران

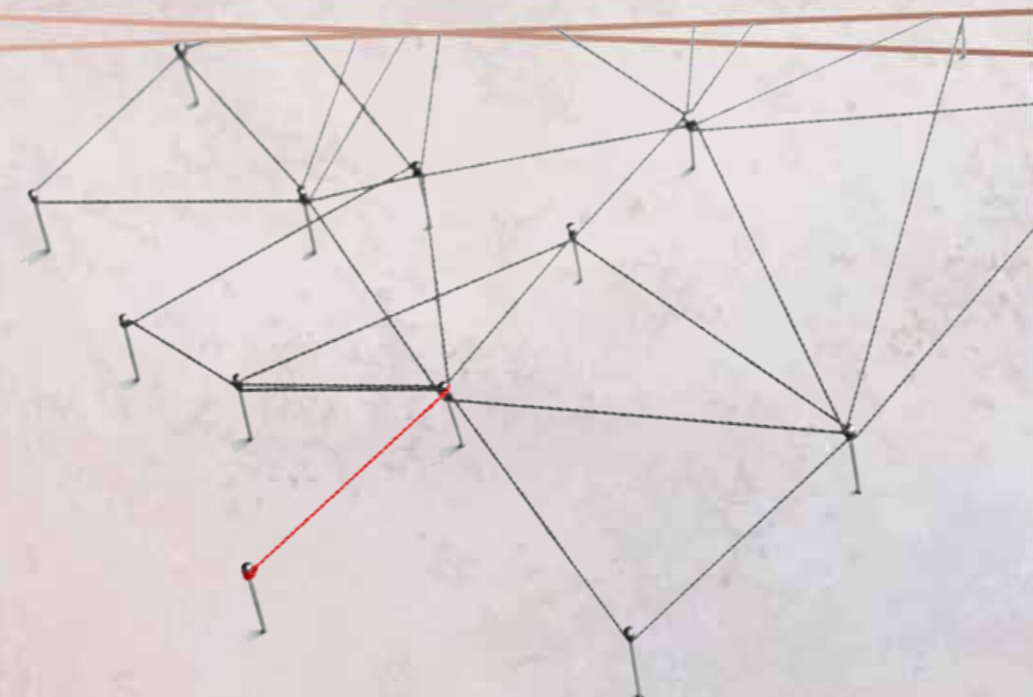
صفحات درج آگهی	ابعاد	مشخصات	مبلغ (ریال)
صفحه ۲ (داخل روی جلد)	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۱۵۰.۰۰۰.۰۰۰
صفحه یک	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۲۰۰.۰۰۰.۰۰۰
صفحات داخلی ابتدا	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۱۰۰.۰۰۰.۰۰۰
رپرتاژ آگهی (اواسط یا انتها)	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۱۱۰.۰۰۰.۰۰۰
صفحات انتهایی	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۸۰.۰۰۰.۰۰۰
صفحه ما قبل آخر	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۱۰۰.۰۰۰.۰۰۰
داخل پشت جلد	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۹۰.۰۰۰.۰۰۰
پشت جلد	تمام صفحه	گلاسه تمام رنگی	۳۷۰.۰۰۰.۰۰۰

#### بهره وبسایت صفحه اول (ماهانه)

۱۸۰*۱۸۰ پیکسل (مربع)	۸۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال
۳۸۰*۱۸۰ پیکسل (مستطیل)	۱۲۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال

توضیحات:

- تخفیف ۱۰ درصدی برای رزرو ۴ شماره (یکساله) فصلنامه تعلق خواهد گرفت.
- تخفیف ۱۰ درصدی برای رزرو ۶ ماه وبسایت تعلق خواهد گرفت.
- ابعاد صفحات مجله ۲۱\*۲۹ سانتیمتر بصورت عمودی.
- صفحه بندی رپرتاژ آگهی به صورت رایگان انجام می شود.
- درج رپرتاژ منوط به تایید تحریریه نشریه خواهد بود.



انجمن ملی  
صنعت پخش ایران

## مسیرهای اطلاع رسانی انجمن ملی صنعت پخش ایران در شرایط فوق العاده

قابل توجه اعضای محترم خانواده بزرگ صنعت پخش ایران  
با توجه به بروز برخی از مشکلات و احتمال ایجاد شرایط فوق العاده در کشور،  
به اطلاع همراهان عزیز می‌رساند، درگاه‌های زیر برای اطلاع رسانی اخبار انجمن  
ملی صنعت پخش ایران در دسترس می‌باشد

وبسایت انجمن ملی صنعت پخش ایران به آدرس:

**apir.ir**

کانال اطلاع رسانی در پیام‌رسان «بله» به آدرس:

**web.bale.ai/apir1404**

۳- سامانه پیامکی به سرشماره:

۵۰۰۰۴۴۰۰۹۸۰۹



8<sup>th</sup> International Exhibition & Conference  
On Iran Distribution Industry  
1st - 4th September 2026 - Tehran-Iran

تهران-محل نمایشگاه و همایش های بین المللی ایران مال ۱۰ الی ۱۳ شهریور ماه ۱۴۰۵

هشتمین نمایشگاه و کنفرانس بین المللی

## صنعت پخش ایران



بازآفرینی صنعت پخش؛ از هوشمندسازی تا تاب آوری

عنوان نمایشگاه	نمایشگاه و کنفرانس بین المللی صنعت پخش ایران
نوع نمایشگاه	تخصصی
زمان برگزاری	۱۰ الی ۱۳ شهریور ماه ۱۴۰۵
مکان برگزاری نمایشگاه	تهران - محل نمایشگاه و همایش های بین المللی ایران مال
ساعات بازدید نمایشگاه	۱۶ تا ۲۱
مکان برگزاری همایش ها و نشست های تخصصی	تهران - محل نمایشگاه و همایش های بین المللی ایران مال
ساعات برگزاری همایش ها و نشست های تخصصی	۱۴ تا ۱۶
برگزار کننده	انجمن ملی صنعت پخش ایران
مجری	شرکت آرمان رویداد اقتصاد کیش
تلفکس دبیرخانه	(۱۵ خط) ۰۲۱ - ۸۸۱ ۷۹ ۷۹۰
وبسایت	www.iditradeshow.ir
ایمیل	info@iditradeshow.ir

### فرم ثبت نام

نوع غرفه	حداقل متر از قابل واگذاری	فضای مورد نیاز	اجاره بهای غرفه به ازاء هر متر مربع
غرفه ساخته شده با تجهیزات متعارف*	۲۵ متر مربع	.....	۵۵/۰۰۰/۰۰۰ ریال
فضای بدون غرفه و تجهیزات (فقط زمین)	۲۵ متر مربع	.....	۴۲/۵۰۰/۰۰۰ ریال

تمایل به دریافت پکیج اسپانسر دارم

\* تجهیزات متعارف شامل:

پانل بندی اطراف، موکت کف، پیشانی نویسی غرفه، دو عدد پرز برق، روشنایی، دو عدد میز و ۴ عدد صندلی به ازاء هر ۲۵ متر مربع غرفه می باشد.

### مشخصات شرکت کننده

نام کامل شرکت: .....

نشانی پستی: .....

کد پستی: ..... تلفن: ..... دورنگار: .....

سایت اینترنتی: ..... پست الکترونیک: .....

نام مدیرعامل: ..... نام و سمت فرد مسئول: ..... شماره همراه: .....

شناسه ملی: .....

کد اقتصادی: .....

شماره ثبت: .....

قوانین و مقررات رویداد را مطالعه نموده و متقاضی حضور در نمایشگاه می باشم.

مهر و امضا شرکت

خواهشمند است جهت دریافت اطلاعات تکمیلی جهت حضور در هشتمین نمایشگاه و کنفرانس بین المللی صنعت پخش ایران، نسبت به پر نمودن فرم ذیل و ارسال به دبیرخانه نمایشگاه به شماره تلفکس ۰۲۱-۸۸۱۷۹۷۹۰ (خط ۱۵) اقدام فرمائید.

www.iditradeshow.ir

آدرس دبیرخانه:

میدان آرژانتین، بلوار بیهقی، خیابان چهاردهم شرقی، پلاک ۱۷، طبقه دوم تلفکس: (خط ۱۵) ۰۲۱ - ۸۸۱ ۷۹ ۷۹۰



آرمان رویداد اقتصاد کیش  
Arman Rouydat Eghtesad Kish  
مجری



انجمن ملی  
صنعت پخش ایران



## فراخوان مقاله

هشتمین نمایشگاه و کنفرانس بین المللی

## صنعت پخش ایران

۱۰ الی ۱۳ شهریور ۱۴۰۵

### محورها و زیر محورهای همایش صنعت پخش

۱- تحول دیجیتال و هوشمندسازی  
- هوشمندسازی زنجیره تامین و توزیع در صنعت پخش  
- تحول دیجیتال در فروش، بازاریابی و مدیریت شبکه توزیع  
- نقش داده کاوی، هوش مصنوعی و تحلیل بازار در بهینه سازی پخش

۲- پایداری و تاب آوری در صنعت پخش

- تاب آوری صنعت پخش در شرایط بحران  
- آینده پژوهی صنعت پخش ایران با تمرکز بر رقابت پذیری و پایداری  
- شناسایی ریسکهای صنعت پخش جهانی و داخلی

۳- بهره وری و نوآوری در عملیات صنعت پخش  
- بهره وری عملیاتی و کاهش هزینه ها در شرکت های پخش  
- نوآوری در لجستیک، انبارداری و حمل و نقل هوشمند  
- توسعه مدل های نوین فروش مویرگی، چندکاناله و تجارت الکترونیک  
- نقش شرکتهای ۳PL در بهینه سازی لجستیک و توزیع

۴- همگام سازی با تحولات جهانی صنعت پخش

- روندهای جهانی و منطقه ای صنعت پخش  
- نقشه راه تحول صنعت پخش در افق آینده  
- فرصت های نو ظهور از تامین کننده تا مشتری

۵- منابع انسانی در صنعت پخش

- چالش ها و راهکارهای جذب و نگهداشت استعدادها در صنعت پخش  
- آینده منابع انسانی در صنعت پخش با توجه تغییر پارادایم صنعت پخش  
- نقش آموزش اثربخش در توسعه منابع انسانی صنعت پخش

۶- حکمرانی و سیاست گذاری در محیط کسب و کار

- همسویی قوانین و رگولاتوری در تاب آوری و توسعه صنعت پخش  
- نقش دولت و نهادهای تنظیم گر در تاب آوری و بهبود فرایند صنعت پخش  
- چالشها و فرصت های سامانه ها در توسعه فرایند توزیع

آخرین مهلت ارسال مقالات: ۱۴۰۵/۰۵/۲۰

تاریخ اعلام نتایج: ۱۴۰۵/۰۶/۱۳

ارسال مقالات: apir.ngo@gmail.com

تهران

مرکز نمایشگاه و همایش های بین المللی ایران مال



هشتمین نمایشگاه و کنفرانس بین‌المللی

# صنعت پخش ایران

بازآفرینی صنعت پخش؛ از هوشمندسازی تا تاب‌آوری

۱۰ لغایت ۱۳ شهریور ماه ۱۴۰۵

تهران | مرکز نمایشگاه و همایش بین‌المللی ایران مال



## 8<sup>th</sup> International Exhibition & Conference On Iran Distribution Industry

1<sup>st</sup> – 4<sup>th</sup> September 2026 – Tehran

Iran Mall Exhibition Center

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

شماره تماس دبیرخانه: ۰۲۱-۸۸۱۷۹۷۹۰ - ۰۲۱-۸۸۵۳۶۲۲۴

