



انجمن ملی شرکت‌های  
صنعت پخش ایران

# فصلنامه صنعت پخش

سال ششم • شماره هفدهم • نشریه علمی، آموزشی انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران • [www.apir.ir](http://www.apir.ir)

◀ بیم‌ها و امیدهای بزرگان صنعت پخش ایران

◀ مزایای تقویت صنعت پخش در اقتصاد کشور

◀ تحلیل شرایط ۵ سال آینده کشور

210.95

149.16

23.26

1.41%



پلتفرم آنلاین  
ساخت پرسشنامه و نظرسنجی

# نظربان

هدف ما در نظربان ایجاد فضایی است که در آن هر فردی بتواند به راحتی و با کمترین هزینه پژوهش‌های خود را انجام دهد و اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورد.

## نظربان چه امکاناتی دارد؟

ارزیابی 360 درجه کارکنان



- ارزیابی مدیران
- ارزیابی دپارتمان‌ها
- ارزیابی همکاران
- خودارزیابی
- ارزیابی براساس شاخص‌های سنجش و ...

ارزیابی بازار



- تحلیل رقبا
- سهم بازار
- جایگاه شرکت و ...

برگزاری انتخابات



- تعیین لیست شرکت کنندگان
- احراز هویت شرکت کنندگان
- نتایج لحظه‌ای و ...

نظرسنجی مشتریان



- ارزیابی میزان رضایت مشتری
- ارزیابی برند
- ارزیابی کیفیت محصول
- وفاداری مشتریان و ...



با ما تماس بگیرید





## با فاصله هم؛ موثرید

با امکانات راهکار صنعت پخش همکاران سیستم  
فعالیت‌هایتان را با حداقل حضور فیزیکی  
به راحتی انجام دهید.



systemgroup.net/distribution واحد فروش: ۰۲۱-۸۵۲۰



تهران خیابان بیستم وزرا  
پلاک ۲۸ واحد ۵  
۸۸۷۲۱۳۵۸  
۸۸۷۰۶۹۷۳  
۰۹۱۲۰۸۴۰۲۶۵  
Freesmb.2011@gmail.com

**کارگزاری آرامش**



کد 676 بیمه مرکزی

**چطور با ۲۰ درصد پرداختی، مسئولیت کامل پرسنل را تامین کنیم؟**

**چطور با کمترین حق بیمه، پوشش درمانی کامل برای پرسنل تهیه کنیم؟**

**چطور یک کسب و کار را در مقابل ورشکستگی بیمه کنیم؟**

- مشاوره تخصصی
- طراحی خدمات نوین بیمه
- حل اختلاف و داوری بیمه





بیم‌ها و امیدهای بزرگان صنعت پخش ایران

مزایای تقویت صنعت پخش در اقتصاد کشور

تحلیل شرایط ۵ سال آینده کشور



## اعضای محترم دانسته‌های تان را به اشتراک بگذارید

فصلنامه صنعت پخش با هدف توسعه هرچه بیشتر ارتباط میان انجمن، اعضا و استفاده از دانش و تجربیات ارزشمند فعالان اقتصادی کشور منتشر می‌شود. این نشریه با اشتراک‌گذاری آخرین یافته‌های صنعت پخش در جهت بروز رسانی دانش کاربردی اعضا، فعالیت خود را آغاز کرده و با همراهی شماری از اندیشمندان اقتصاد و صنعت کشور تاکنون در ۱۷ شماره چاپ شده است. به منظور پربارتر شدن محتوای نشریه از شما اعضای محترم انجمن صنعت پخش و همکاران متخصص دعوت می‌کنیم، ترجمه‌ها و تالیفاتی که در راستای ارتقای صنعت پخش مفید می‌باشد را در اختیار شورای سیاستگذاری نشریه قرار داده تا پس از تطبیق با موضوعات هر شماره نسبت به درج و نشر آن اقدام شود. با کمال میل پذیرای انتقادات راهکارها و مقالات استادان و صاحب نظران حوزه صنعت پخش هستیم.

۶	ویروس کرونا و خدمات رسانی شرکت‌های پخش
۸	بیم‌ها و امیدهای بزرگان صنعت پخش
۲۶	مزایای تقویت صنعت پخش در اقتصاد کشور
۲۸	انجمن ملی صنعت پخش، باید‌ها و نیابدها
۲۸	پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت کنونی صنعت پخش
۲۹	اپیدمی کرونا، حقانیت عملکرد فعالان حوزه صنعت پخش را به صورت عینی اثبات کرد
۳۱	موفقیت "سامانه مدیریت توزیع موبیگی کالا" حاصل همکاری مشترک دولت و انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران
۳۳	بلندگویی بالندگی صنعت پخش
۳۵	کمیته آموزش انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران
۳۷	کمیته مالی انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران
۳۸	گزارش کمیته لجستیک در سال ۱۳۹۸
۴۱	گزارش عملکرد کمیته تحقیق و توسعه سال ۹۸
۴۳	دیدار با سرپرست معاونت بازرگانی داخلی وزارت صمت
۴۴	استقبال از شرکت‌های صنعت پخش برای حضور در استان البرز
۴۴	اختصاص فضاهای مورد نیاز صنعت پخش در شهرک‌های صنعتی ایران
۴۶	کمک به ایتم و نیازمندان، مسئولیت اجتماعی انجمن
۴۷	تعامل تشکل‌ها و اتاق ایران عامل رشد شرکت‌های عضو
۴۹	مروری بر بینایی رایانه‌ای و هوش مصنوعی در صنایع غذایی
۵۳	تحلیل شرایط ۵ سال آینده کشور
۶۲	برند کارفرمایی راهبرد نوین شرکت‌های پخش سراسری در دوران بحران
۷۰	مدیریت بحران کووید ۱۹ در صنعت توزیع و پخش از منظر مالی

- مقالات مندرج در فصلنامه صنعت پخش لزوماً "مواضع انجمن نبوده و مسئولیت مطالب به عهده نویسندگان است."
- تحریریه در تخلص و ویرایش مقالات دریافتی آزاد است.
- استفاده از مطالب مندرج در نشریه با ذکر منبع آزاد است.

● صاحب امتیاز:

انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران

● مدیر مسئول: مصطفی خدایی

● سردبیر: دکتر سهراب کارگر

● دبیر تحریریه: احمد شیروانی

● مدیر اجرایی: مجتبی معین فر

● امور هنری و صفحه آرایی: داود محرابی

● همکارانی که در این شماره ما را یاری رساندند: سیامک گودرزی،

نیلوفررضی، ملاحظ خوشدل، رقیه خادمی، شایان مصری و ابوالفضل نهالی

● لیتوگرافی، چاپ، صحافی: چاپخانه خجسته نوین

● تیراژ: ۲۵۰۰ نسخه

● نشانی دفتر نشریه: بزرگراه ستاری (جنوب به شمال)، خیابان پیامبر مرکزی،

خیابان مطهری، خیابان جواهریان، کوچه زیتون، کوچه عزتی پور،

پلاک ۶، طبقه ۱، واحد ۱

● کدپستی: ۱۴۷۱۸۳۶۸۳۶

● تلفن: ۴۴۰۰۹۸۰۹ - ۴۴۰۹۳۷۲۰

● دورنگار: ۴۴۰۰۹۸۱۰

● آدرس پست الکترونیک: info@apir.ir

## سرمقاله

# ویروس کرونا و خدمات رسانی شرکت‌های پخش

در اوایل اسفند ماه ۱۳۹۸ طبق اعلام رسمی دولت اپیدمی بیماری ویروس کرونا در کشور و دستورالعمل‌های چگونگی محافظت شخصی و مبارزه با این بیماری جهانگیر شروع شد. آنهم بعد از فوت دونفر در شهر قم که به تازگی از چین وارد شده بودند. غافلگیری نظام بهداشتی کشور در ابتدای امر، نه تنها برای ایران عزیز بلکه در تمام کشورهای جهان همه را شگفت زده و وحشت زده کرد که این بیماری با چه شدت در سطح شهرها و کشور فراگیر گردید.

علیرغم تلاش همه مسئولان بهداشت و سلامت کشور و کادر درمانی بیمارستان‌ها و رعایت موارد ایمنی توسط هموطنان گرامی، شاهد بیماری عده کثیری از مردم و جان باختن هزاران نفر بودیم.



پیدایی این ویروس در اثر پیشرفت علم و دانش مخرب دو کشور صنعتی توسعه یافته و ابرقدرت اقتصادی جهان یعنی آمریکا و چین صورت گرفت. شاید جهت دستیابی به سلاحی مخرب و ناپیدا و سریع‌العمل و از بین بردن بشریت که الحمدلله گریبان خودشان را هم گرفت. در چین به علت ساختار حکومتی و

رعایت دستورالعمل‌های دولتی توسط مردم تا حدود زیادی شیوع بیماری را جلوگیری نمودند ولی در آمریکا اینگونه نبود و شاهد بروز تنش در این کشور هستیم.

در کشورمان ایران مردم از نیمه اسفندماه ۹۸ تا اوایل خرداد ماه ۹۹ بخوبی اقدامات ایمنی را رعایت کردند، که سبب کاهش درصد رشد کرونا و بهبودی بیشتر بیماران بودیم. ولی به علت آزادسازی، دوباره این ویروس خطرناک به شدت گسترش یافت.

و اما نقش مثبت شرکت‌های پخش در ایران در این برهه از زمان را نمی‌شود نادیده گرفت. شرکت پخش دارویی در دارورسانی و مواد ضد عفونی کننده، دستکش‌های لاتکس و ماسک، الحق جان نثاری کردند. پرسنل توزیع و پخش با به خطر انداختن جان خود در یاری رسانی به هموطنان عزیز حداکثر سعی و تلاش خود را کردند.

شرکت‌های غذایی، بهداشتی و شوینده‌ها در کالارسانی مایحتاج مورد نیاز مردم در اقصی نقاط کشور در آرامش بخشی به جامعه اسلامی بسیار کمک نمودند و در این راه چندین نفر آلوده به بیماری و برخی نیز جان باختند که این زحمات قابل تقدیر و تشکر است.

شرکت‌های پخش بار دیگر به مردم اثبات کردند که در کنار آنها با قدرت تمام ایستاده‌اند و خدمت‌رسانی به آحاد جامعه را وظیفه خود میدانند. دولت عزیز هم بدانند شرکت‌های پخش مواد غذایی و دارویی و بهداشتی و شوینده‌ها و سایر رشته‌های توزیعی بازوی توانمند دولت در خدمت‌رسانی به آحاد ملت عزیزند و تقاضا داریم که ما را در این خدمات یاری دهند و ای کاش در توزیع وسایل بهداشتی مورد نیاز مردم آن را محدود به چند شرکت پخش دارو یا داروخانه‌ها نمی‌کردند و اجازه میدادند توسط شرکت‌های پخش غیردارو هم در بین صنوف مرتبط و سوپرمارکتها نیز توزیع میشد که بیشتر در دسترس مردم قرار می‌گرفت و از برخی کمبودها کاسته میشد.

بعنوان عضوی از اهالی صنعت پخش و از جانب هیات مدیره محترم انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران از تمامی همکاران عزیزمان در این صنعت تقدیر و تشکر نموده و خدای تعالی عرض میکنیم.



**مصاحبه با رئیس و  
اعضای هیات مدیره**







# بیم‌ها و امیدهای بزرگان صنعت پخش

برای اطلاع از اوضاع و احوال هر کسب و کار می‌بایست پای صحبت بزرگان آن صنعت نشست. مدیران با تجربه گذشته می‌توانند نزدیک‌ترین تحلیل را از آینده به تصویر بکشند. با توجه به دانش و تجربه اعضای هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران بر آن شدیم تا در نشریه شماره جدید که اولین نسخه از فصلنامه سال ۹۹ می‌باشد، از نظرات ایشان بهره‌مند شویم. لذا متن پیش رو حاصل مصاحبه با رئیس و اعضای هیات مدیره انجمن است که بصورت جداگانه در دفاتر هر یک از ایشان انجام شده است. از آنجا که سوال‌های واحد پرسیده شد و جواب‌ها از منظر متفاوتی پاسخ داده شد، آنها را پشت سر هم آوردیم تا جمیع جوانب را در موضوعات مرتبط، پیش چشم خوانندگان این فصل از نشریه آورده باشیم.

## صنعت پخش امروزه چه جایگاهی در دنیا دارد. جایگاه این صنعت در کشور ما چگونه است؟

تکنولوژی و فرهنگ مصرف تفاوت پیدا کرده است. حتی در کشورهای همسایه ایران این تغییر را مشاهده می‌کنید و در برخی از آنان در ساختارهای توزیع خرده‌فروشی تغییرات اساسی نموده است و سهم فروشگاه‌های مدرن و زنجیره‌ای تا بیش از ۵۰ درصد عرضه کالاها رشد نموده است.

رشد صنعت پخش را می‌توان به چند مرحله تقسیم کرد. که در دنیا برخی از کشورها در عصر سوم و چهارم روش‌های پخش در حال فعالیت می‌باشند. این تغییرات باعث گردید که پخش‌های سنتی به پخش‌های پیشرفته و به شرکت‌های بزرگ و چندگانه تبدیل شده‌اند. ما در ایران در میانه راه هستیم و در نسل دوم شرکت‌های پخش و نزدیک به نسل سوم هستیم.

ما به علت وقفه‌ای که بخاطر جنگ تحمیلی داشتیم، از صنعت پخش دنیا جا ماندیم. هر چند با سرعت خوبی در حال پیشروی هستیم، ولی باز هم در نسل سوم و چهارم با نگاه "کوچک شدن" و یا "ادغام شدن" شرکت‌های پخش فاصله داریم.

نکته مهم دیگری که می‌بایست بیش از سنوات قبل مد نظر اعضا و فعالان این صنعت باشد. تقویت، انسجام و یکپارچگی انجمن صنعت پخش می‌باشد زیرا این صنعت برخلاف سایر صنایع دارای اصولی اولیه غیر قابل انکاری است که توان ایجاد تشکلی یکپارچه و منسجم را که در بگیرند. کلیه کانال‌های توزیعی فعلی عضو انجمن (اعم از غذائی، داروئی، بهداشتی، آرایشی، دخانیات، نوشت افزار و...) و سایر کانال‌های فعال غیر عضو (مانند میوه، کتاب، قطعات خودرو، سیمان و...) می‌باشد.

هر چند این انجمن نیز در زمان توسعه نیازمند تخصصی نمودن فعالیت‌های اعضا می‌باشد، لیکن بدیهی است اگر این تفکر بصورت صحیح و بدون برنامه‌ریزی صورت پذیرد به فعالان این صنعت و انجمن ضربه جبران ناپذیری را ایجاد خواهد نمود. زیرا یک تفکر صحیح نیازمند اجرا در زمان مناسب، برنامه مناسب، تفکر مناسب و ایجاد زیر ساخت‌های مناسب خواهد بود. اگر بدین ترتیب حرکت نشود آینده اینگونه تفکرات بر باد خواهد بود.



دکتر سهراب کارگر

رئیس هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران  
مدیرعامل شرکت پخش برگ سبب  
سبب (bss)

در همه مراحل زنجیره عرضه، "پخش" وجود دارد. در فعالیت‌های کشاورزی، صنعتی و حتی در خدمات، فعالیت توزیع و پخش را می‌شود دید. در دنیا فعالیت پخش، از عرضه کالا و خدمات جداناپذیر است. از زمان‌های دور که بازار ایجاد شد و نقل و انتقال پول و مبادله کالا شکل گرفت، پخش نقش اساسی داشته است. در مقایسه‌ی کشورهای توسعه یافته، شاهد توسعه‌ی همه صنایع از جمله صنعت پخش هستیم. روش‌های پخش در دنیا متناسب با



زنجیره تامین (Supply chain) از چند حلقه به هم پیوسته تشکیل شده است. از حلقه تولیدکننده و تامین‌کننده شروع می‌شود و به حلقه توزیع که شرکت پخش است متصل می‌شود و سپس به صنوف و حلقه پایانی که مصرف‌کننده است می‌رسد. این روال سالهاست در دنیا در جریان است و در ایران هم سابقه‌اش به بیش از پنج دهه برمی‌گردد. در دوران پیش از انقلاب اسلامی، چهار شرکت بزرگ در حوزه تولید و پخش فعالیت داشتند و پس از انقلاب اسلامی شرکت‌های زیادی ایجاد شدند. ما در ایران تا سال ۷۰ تعداد ۱۳ شرکت بزرگ پخش سراسری داشتیم. حالا پس از گذشت نیم قرن از شکل‌گیری این صنعت رفته رفته داریم پیشرفت می‌کنیم. در این مسیر نقش فناوری اطلاعات بسیار مهم قلمداد می‌شود و نرم‌افزارها نقش سلسله اعصاب شرکت‌ها را ایفا می‌کنند. در ابتدا شرکت‌های پخش، سیستم نرم‌افزاری مختص خود را داشتند که با امکانات کامپیوتری آن زمان، اطلاعات مورد نیاز مدیریت و واحدهای اجرایی دریافت می‌شد. امروزه بالای ۷۷ شرکت پخش سراسری، منطقه‌ای و استانی عضو انجمن ملی صنعت پخش ایران هستند. علت تاسیس این شرکت‌ها این است که اکثراً واحد فروش هر شرکت تولیدی تبدیل به شرکت پخش شده است. در قدیم کارها بصورت سنتی انجام می‌شد، اما امروزه با توجه به تحولات دنیا، پیشرفت حاصل شده و به جای دریافت سفارش بصورت (order sheet)، توسط ویزیتورها از مغازه‌ها و فروشگاه‌ها با تبلت و یا گوشی موبایل یا دیگر ابزارها، در همان لحظه دریافت سفارش مشتری، در شرکت، همان سفارش دریافت و فرآیند توزیع شروع می‌شود. این اقدام باعث سرعت بالای انجام کار شده است.

بهبود و توسعه شرکت‌ها در سال ۲۰۱۸ در صنعت پخش از نورو به تغییراتی گذشت که بیشترین رشد در کانال مدل تجارت به تجارت (B2B) نافذ بود که جایگزین فعالیت‌های سنتی و مرسوم آنها شد و در رقابت مستقیم با یکدیگر در طیف گسترده‌ای جایگاه خود را رتبه بندی کردند.

شایان ذکر است دامنه رشد شرکت‌های پخش بین المللی در یک بازه ۵ تا ۱۰ درصدی گزارش شده است که در یک فضای اقتصادی سالم با حفظ مولفه‌های اقتصاد کلان درحوزه جغرافیایی تحت پوشش خود با گستردگی‌های متفاوت، فعالیت داشته‌اند. در این بین شرکت‌های توزیع کننده در حوزه انرژی رشدی معادل ۲۰ درصد را تجربه کردند که چرخشی از وضعیت منفی به وضعیت مثبت داشتند.

موضوع جالب دیگری که از سال ۲۰۱۸ رخ داد استراتژی‌های بازارهای دیجیتال در دستور کار و اجراء سریع در بین شرکت‌های پخش بین المللی قرار گرفت و شرکت آمازون به عنوان پیشرو در این زمینه محسوب می‌شود و بدین ترتیب موفق شد بستر مناسبی را برای فروش و توزیع کالاهای سایر تولید کنندگان را ایجاد کند.

موضوع دیگری که به سرعت فراگیر شد، بسیاری از شرکت‌ها نیز از طریق استراتژی توسعه مراکز توزیع به طریق شرکت پخش هیبریدی در کانال خرده‌فروشی جایگاه ضریب نفوذ و سهم بازار محصولات سبد توزیعی خود را در کانال خرده‌فروشی تا حد قابل ملاحظه‌ای تثبیت کردند.

موضوع دیگر: طرح ادغام و تغییر در ساختار مالکیت شرکت‌های مشابه در یکدیگر از سال ۲۰۱۸ شروع شد که همین روش موجب تقویت توزیع سبدهای کالاهای توزیعی

**مصطفی خدایی**

نایب رئیس انجمن ملی صنعت پخش  
ایران  
مدیر عامل شرکت پخش مدبران کوشا  
ایرانیان

**وفا تقی پوریان**

عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت  
پخش ایران  
رئیس هیات مدیره و مدیر عامل شرکت  
پرنیان مهیار

در دهه میلادی اخیر در بین شرکت‌های توزیعی موقعیت‌های متعدد و متفاوتی رخ داده است و سالهای دشواری را پشت سر گذاشتند و غالباً با درآمدهای پایین با پیامدهای پس از آن روبرو بودند. پس از رشد صنعتی سال ۲۰۱۷، رویدادهای



متفرق و حتی مشابه در چند شرکت با ایجاد تمرکز در نقاط قوت فعال و موجود در هر شرکت به صورت یکپارچه بود و همین امر موجبات رشد درآمدی در سایه کاهش هزینه‌های مترتب بر فعالیت‌های موازی، برای یک مدیریت واحد را فراهم ساخت

### جایگاه این صنعت در کشور

در چشم انداز آینده، شرکت‌های فعال در این صنعت با رویکرد سنتی دیگر بهره‌ور نخواهند بود و ضرورتاً باید به سرعت تغییرات احیایی را در دستور کار جدی قرار دهند و دیوار حایل بین روش مرسوم و روش نوپای مدرن (بازاریابی فروش و فروش دیجیتالی) با بهره‌گیری از ابزارهای پویا و نرم افزارهای پیش رو، به تناسب فرآیندهای توزیع در کشورمان که تابعی از قوانین و مقررات حاکمیتی است، از میان برداشته شود و با رویکردی دیگر ساختار بندی شود. این مهم به قدری با اهمیت است که لازمه مکانیزم پیشبرد این تغییرات علاوه بر جنبه‌های حمایتی متولیان نظام توزیع کشور، جمع‌آوری دانش روز و انتشار آن از طریق یک مرجع قابل اتکا و آن انجمن صنعت پخش ایران به عنوان مرکز خدمت‌رسانی به کلیه شرکت‌های عضو می‌باشد. بدیهی است با تمرکز در امور به واسطه کمیته‌های تخصصی که در حال فعالیت هستند با یک بازبینی ساختاری در هر کمیته می‌توان این گسل نیاز به تغییرات را از معبر انجمن به درستی از میان برداشت. ولی این امر جزء با تغییر در رویکرد استراتژی‌های انجمن به سمت و سوی یکپارچگی و همگرایی بین اعضاء در هر حوزه تخصصی و ارائه راهکارها و خدمات تحقیق و توسعه و خدمات فن آوری در حوزه اطلاعات و ابزارها (نرم افزارها و سخت افزارها) محقق نخواهد شد.

درباره نقش و جایگاه امروز صنعت پخش باید توضیح‌حاتم را به دو بخش تقسیم کنم. در حوزه دارو صنعت پخش جایگاه شناخته شده‌ای دارد. به این دلیل که در زمان جنگ تحمیلی و پس از آن، به لحاظ قانونی در کشور ما، دارو اجازه فروش خارج از شبکه را نداشته و ندارد. کمتر کالایی به این شکل در کشور توزیع می‌شود. البته کسانی که در رشته‌های تخصصی، رشته داروسازی یا مهندسی زنجیره تامین را در دانشگاه می‌خوانند اذعان دارند که تجربه بازار، متفاوت از فضای دانشگاه است. مردم هم با وجود آشنایی با صنعت پخش، تصور درستی از اینکه چطور کالاها با کیفیت، به موقع و با قیمت یکسان در جای جای کشور پهناورمان توزیع می‌شوند، نداشته و شاید ندانند که چه کار عظیمی است. البته از زمان راه اندازی انجمن صنعت پخش سعی کردیم این موضوع را در بین مردم و آقایان مسئول، فرهنگ‌سازی کنیم و بشناسانیم. اما هنوز راه زیادی در پیش داریم و بر این باوریم که باید همچنان توانمندی‌ها و چالش‌های این صنعت را به اطلاع مسئولان برسانیم.



دکتر سید ابراهیم هاشمی

عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران  
مدیر عامل شرکت سینا پخش زن

صنعت پخش حلقه واسط بین بازار و تولید است. نقش کلیدی صنعت توزیع در زنجیره ارزش یک کالا، به مثابه یک شاهراه حیاتی و پل ارتباطی بین تولید و مصرف است. پخش نه تولید کننده است، نه مصرف کننده. پخش یک خدمت لازم جهت رساندن کالای تولیدی به مشتریان است. پس اهمیت و نقش کلیدی حلقه صنعت توزیع، در طول زنجیره ارزش، انکارناپذیر است. شرکت‌های توزیعی در سطح دنیا و در کشور ما تفاوت‌های ساختاری دارند. شاید مهم‌ترین آن در مفهوم و رسالت یک شرکت پخش باشد؛ در سطح بین الملل، امروزه یک شرکت پخش را با نگاه لجستیک و توزیع کننده می‌شناسند. لذا تمرکز توسعه آن صنعت بر هر چه سریعتر، در دسترس‌تر، قابل مشاهده تر و پوشش خدمت در سطح وسیع‌تری از مشتریان و مصرف‌کنندگان است. اما در کشور ما اولین شاخصه مفهومی یک شرکت پخش میزان فروش است و کیفیت فروش و خدمت‌رسانی در اهمیت دوم قرار می‌گیرد. البته طی یکی دو سال اخیر و با اتخاذ رویکردهای نوین در صنعت پخش کشورمان از جانب برخی شرکت‌ها و علاوه بر آن، توسعه پارادایم‌های جدید خرید که منجر به ارائه مدل‌های جدید کسب و کار در این صنعت شده است (از جمله فروشگاه‌های زنجیره‌ای و فروشگاه‌های آنلاین)، باید بگوییم که صنعت پخش ما نیز در حال پوست اندازی است.



دکتر محمدرضا مرادی

عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران  
مدیر عامل شرکت توزیع داروپخش





فعالیت صنعت پخش در کشورمان با خارج از ایران بسیار متفاوت است. کانال‌های توزیع خارج از کشور از استاندارد بالایی برخوردار هستند. در ایران فروش کالاها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مدرن به ۱۰ تا ۱۵ درصد می‌رسد. اما در کشورهای توسعه یافته کالاها تا ۹۰ درصد از کانال فروشگاه‌های مدرن توزیع می‌شوند. برای حرکت در مسیر مدرن شدن، می‌طلبید که شرکت‌ها برنامه راهبردی خود را با این پدیده غیرقابل انکار همسو سازی نمایند.

شرکت‌های موفق توزیع بین‌المللی بر روی فروش تاکید و تمرکز دارند و با بهترین و جدیدترین روش‌ها آن را انجام می‌دهند. بقیه موارد نظیر امور لجستیک را برون سپاری می‌کنند. البته برای شرکت‌های ترابری استاندارد تعریف کرده و بر آن نظارت ویژه دارند و بر اساس بازخورد مشتری خود را بروز می‌کنند تا سرویس بهتری به مشتری بدهند. پس به جای توسعه در همه بخش‌ها روی یک بخش و توسعه تخصصی خود که همانا فروش است، فعالیت می‌کنند.

از طرفی در کشورهای توسعه یافته، دولت‌ها بستر مناسبی را برای فعالیت صاحبان کسب و کار فراهم می‌کنند. این درحالیست که ما در ایران یک انبار استاندارد نداریم. برای داشتن انبار خوب، باید آن را ساخت. یکی از کارهایی که برای مدیریت منابع و هزینه‌ها باید انجام دهیم این است که ما مالک انبارهای خود نباشیم. در صورتی که اینگونه نیست و انبارها که برای اجاره در بازار ارایه شده‌اند با استانداردهای بین‌المللی فاصله زیادی دارند. تغییر وضعیت موجود نیاز به طرحی جامع و تخصیص زمین، منابع و بودجه داشته و حمایت تمام عیار دولت را می‌طلبید و تا آن زمان صنعت متحمل هزینه‌های سربار خواهد شد.

اجازه دهید پاسخ این سؤال را از عبارتی از بزرگ‌آموزگار مدیریت قرن حاضر آغاز کنم. پیتر دراگر، بزرگ‌آموزگار مدیریت در قرن حاضر، چندین سال قبل پیش بینی کرده بود که بزرگترین تغییر در کسب و کارهای قرن ۲۱، نه مربوط به روشهای تولید است و نه مربوط به شیوه‌های مصرف، بلکه این تغییر بزرگ در رابطه با مجاری پخش و توزیع رخ خواهد داد.

صنعت پخش یکی از ارکان اصلی در بهبود فضای کسب و کار در کشورهای مختلف جهان است که توسعه آن مزایای بیشماری برای اقتصاد کشورها به ارمغان می‌آورد. در کشور ما نیز گسترش صنعت پخش و دستیابی به جایگاه واقعی آن در اقتصاد، در حقیقت تجلی روشهای نوین درتأمین و توزیع مایحتاج عموم است که ضمن کاهش نسبی هزینه‌های زنجیره توزیع، افزایش رقابت، بهبود کیفیت خدمات، شناسایی فرصت‌های بالقوه در بازارهای مختلف می‌باشد.

"حذف واسطه‌های ناسالم از مسیر توزیع سالم، جلوگیری از افزایش بی‌رویه قیمت‌ها، توزیع متعادل و متوازن کالا و متناسب با نیازهای منطقه‌ای، و ایجاد پایگاههای اطلاعاتی دانش بنیان در راستای تأمین امنیت و توزیع کالا" در این راستا مورد تاکید است.

**رامین فتاحیان**

عضو هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران  
معاونت سرمایه انسانی، حقوقی و روابط عمومی گروه صنعتی بهشهر

**رحمت ا... شفاعی**

عضو هیات مدیره انجمن صنعت پخش ایران  
مدیرعامل شرکت "پخش سراسری ایران (وابسته به گروه صنایع غذایی شیرین عسل)"



به نظر بنده صنعت پخش یکی از بازوهای اقتصادی قوی برای صنایع بالادستی و پایین دستی محسوب می‌شود و می‌تواند در بسیاری از بحرانها نقش آفرینی کند اما متأسفانه عدم توجه به این بخش از یک طرف و نا به سامانی‌های درونی از سوی دیگر موجب شده عملاً این صنعت نتواند به دولت، جامعه و ذینفعان به درستی شناسانده شود به طور مثال در همین دوران شیوع بیماری کرونا می‌بینیم که نقش شرکت‌های پخش دارویی، بهداشتی و غذایی تا چه حد در حل این بحران موثر بوده و چنانچه این حرکت خود جوش جمعی نبود، عملاً اپیدمی کرونا می‌توانست به یک بحران غیرقابل کنترل در کشور تبدیل شود اما به محض اینکه از این فضا جدا می‌شویم باز فراموش می‌کنیم و برمی‌گردیم به یک ایراد تاریخی و آن اینکه صنعت پخش را یک انبار ساده، کامیونهای حمل و نقل، توزیع و تحویل کالا می‌بینیم و تا زمانی که این نگاه غلط تاریخی رفع نشود همواره در چالش معرفی و جایگاه درست صنعت پخش در کشور خواهیم بود.

شرکت‌های پخش، رابط و واسط خوبی بین تامین کننده، تولید کننده و مصرف کننده هستند، پخش‌ها می‌توانند اطلاعات خوبی را از بازار گردآوری و به تامین کننده، تولیدکننده و استفاده کنندگان ارائه کنند و نواقص زنجیره تامین را رفع نمایند، اما متأسفانه همواره چالش تولیدکنندگان، تولید محور به جای بازار محور و اشباع و نابه سامانی‌های بازار عملاً موجب قطع این نقش می‌شوند و این موضوعی است که همواره به آن کم توجهی می‌شود البته تولیدکنندگان و تامین کنندگان هم مشکلات خود را (از قبیل تامین ارز، کاهش نقدینگی، کمبود مواد اولیه و... از این دست موارد) دارند که به این موضوع لطمه وارد خواهد کرد در هر صورت ناهماهنگی بین تولید، تامین با توزیع یک ایراد اساسی است که در صورت حل شدن، می‌تواند در تعادل، اشباع و کمبودهای موجود در بازار کمک شایانی کند.



دکتر حمید ترکشوند

بازرس قانونی انجمن ملی صنعت پخش ایران  
مدیر عامل شرکت پخش محیادارو

## با توجه به تجربیات با ارزش تان، تحلیل شما از فرصت‌های پیش روی صنعت پخش چیست؟ و چالش‌ها را در چه زمینه‌هایی می‌بینید؟

ندارد. در صنایع مبلمان، کتاب، محصولات کشاورزی، روغن، وسایل یدکی خودرو و... نیز می‌توان نقص صنعت پخش را دید. این موضوع نشان می‌دهد که ما می‌توانیم دانش و تخصص صنعت توزیع را به حوزه‌های دیگر کسب و کار انتقال دهیم و همه حوزه‌ها نیز به این روش رو بیاورند.

در زمینه‌ی چالش‌های پیش روی صنعت پخش باید بگویم متأسفانه این صنعت نتوانسته استقلال خود را به دست بیاورد. در درجه بندی سازمان‌های بین المللی کسب و کار پخش و توزیع، "خدمات (distribution)" تعریف شده است، در حالیکه باید نگاه به این کسب و کار نگاه "صنعت (industry)" باشد. چراکه این فعالیت پیچیدگی‌هایی در ایران دارد و بخاطر تفاوت‌هایش ما آن را صنعت می‌دانیم.

دوم اینکه برای مستقل شدن پخش را باید "مرکز سود" بدانیم نه "مرکز هزینه". متأسفانه هیچ شرکت پخش بزرگی در ایران نیست که تولیدکننده بزرگ پشتوانه اش نباشد. در ایران پخش‌ها برای توزیع مناسب محصول و کالای تولیدکنندگان ایجاد شده‌اند. در دنیا شرکت‌های پخش استقلال دارند و شرکت‌های تولیدی ارتباط مالکانه

برای کشف فرصت‌ها باید دید این صنعت چه مزیت‌ها و ویژگی‌هایی دارد. سهولت دسترسی مصرف کنندگان به کالا، ایجاد ثبات قیمت، سلامت عرضه کالا، کمک به بلوغ کالاهای جدید، کاهش قیمت عرضه از رسالت‌های این



دکتر سهراب کارگر

صنعت است. در ایران شرکت‌ها در زنجیره پخش، متناسب با شرکت‌های تولیدی حرکت می‌کنند.

در حوزه‌هایی که این صنعت رونق دارد، فرصت‌هایی برای نشر و انتقال این تجربه و تفکر به حوزه‌ها و صنایع دیگر نیز بوجود می‌آورد. در محصولات FMCG نقش این صنعت بیشتر مشاهده می‌شود، در حالیکه در خیلی از حوزه‌ها می‌توانیم ارزش افزوده بسیاری داشته باشیم که این ارزش نهفته است. مثلاً در بازار عرضه میوه، صنعت پخش حاکم نیست، در نتیجه قیمت تمام شده این کالا به شدت با قیمت اولیه تفاوت داشته و همچنین ضایعات زیادی نیز دارد. استاندارد برای رسیدن میوه به دست مصرف‌کننده نیز وجود



و موزع در کاهش هزینه تمام شده تاثیر بسزایی دارد و از سوی دیگر راننده نگران جریمه شدن نیست. چرا که می‌تواند حتی در خیابان یک طرفه در وسط خیابان در کنار ماشین‌های پارک شده توقف کند و کالای خود را تحویل مغازه دهد و بعد حرکت کند و طبق قانون خودروهای پشت سر این خودرو حق اعتراض ندارند. ما نیازمند انتقال فرهنگ "اهمیت صنعت پخش" از اروپا هستیم.

یکی از چالش‌های فعلی صنعت پخش، ثبت کالاهای مویرگی زیر یک مبلغ مشخص در سامانه‌ای است که برای رصد کالا راه‌اندازی شده است. در حال حاضر اگر شرکت‌ها کالاهای خود را در سامانه ثبت نکرده باشند، مرتکب تخلف شده‌اند. اکنون مشکل شرکت‌های پخش این است که وزارت دارایی به ما اجازه داده است که طبق ماده ۱۴ آئین‌نامه اجرایی تبصره ۳ ماده ۱۶۹ اصلاحی ق.م.م فاکتورهای زیر ۲۲ میلیون و ۵۰۰ هزار ریال بدون دریافت کد ملی و یا کد اقتصادی فاکتور نمائیم. لیکن اسم و آدرس مشتری به وزارت دارایی اعلام می‌گردد. در حالیکه وزارتخانه صمت انتظار دارد برای فاکتورهایی با مبلغ بسیار کم، کد ملی خریدار در فاکتور ثبت شود تا از طریق سامانه رصد گردد. اگر ما ۱۰۰ هزار مشتری خرد را تصور کنیم که از حدود ۷۷۰ شرکت پخش، هر کدام ۲ فاکتور در ماه بخواهند، چه حجم عظیمی باید فاکتور در سامانه ثبت شود؟

ما اعتقاد داریم فروش بالای ۲ میلیون و ۲۵۰ هزار تومان و باید به فرد مشخص و دارای کد اقتصادی، کد ملی و آدرس مشخص داده شود و در سامانه نیز ثبت شود. این موضوع باید در جلسه هیات مدیره صحبت شود و راه‌حلی برای آن پیدا کنیم. ما موظفیم مشکلات صنعت پخش را حل و فصل کنیم.

### ◀ وفا تقی پوریان

هماهنگونه که در ابتدای مصاحبه اشاره کردم با بهره‌گیری از تجرب عملی شرکت‌های پیشرو در این صنعت و الگو برداری از آن در قواره قوانین و مقررات و شرایط اقتصادی درون کشوری و شرکت‌های مستعد پخش ایران که



قادرند در این راه گام‌های موثر بردارند، بایستی برای برون رفت از روش سنتی به مدرنیته اقدامات بایسته صورت پذیرد که شاید منشاء نیاز به این تغییرات در کانال فروش به فروشگاه‌های زنجیره‌ای رادر حال تجربه هستیم که ضرورت شرکت‌های توزیعی بنابر نیازمندیهای مدیریتی آن مجموعه‌های زنجیره، خود را با مکانیزمی که طراحی شده است، تطبیق داده‌اند و در حال خدمت رسانی هستند. این تغییرات در حالی رخ داده است که تمامی شرکت‌های پخش با فرآیندهای تجربی گذشتگان ایجاد و فعالیت می‌کنند و وقتی می‌توانند به ترتیبی خود را با شرایط جدید فروشگاه‌های زنجیره‌ای که کماکان در حال توسعه هستند و شیوه‌های متفاوت از آنچه که در صنعت پخش ایران مرسوم بوده است خود را تطبیق دهند، پس در ادامه

با پخش‌ها ندارند. مثلاً شرکت تیپاکس و یا شرکت ایگلو بزرگترین شرکت توزیع کننده کالاهای انجمادی دنیا می‌توانند نمونه‌هایی خوبی باشند و از آنها پس از بومی‌سازی الگوبرداری شود.

در کشور ما یک شرکت پخش باید چهار اصل انبارش، توزیع، وصول و فروش کالا را انجام دهد. در حالیکه در کشورهای جهان اول این اقدامات را به دو دسته تقسیم کرده‌اند: یکی کار نگهداری، توزیع و وصول (Supply chain)، دیگری فروش و مارکتینگ (Sales). مثلاً شرکت آمازون کار فروش (Sales) را انجام می‌دهد و تیپاکس توزیع کننده (Supply chain) است.

چالش دیگر در صنعت پخش سرمایه‌گذاری است. در ایران شرکت‌ها هزینه-فایده هستند. شرکت‌های پخش، "مرکز هزینه" هستند سرمایه‌گذارها به دنبال سود از آنها نیستند. در نتیجه سرمایه‌گذاری انجام نمی‌شود. شرکت‌های تولیدی مجموعه پخش خود را دارند، در نتیجه فرآیند ادغام انجام می‌شود. ما در شرکت‌های بزرگ ۲۵ تا ۴۰ درصد ظرفیت خالی داریم، اما حاضر نیستیم کار دیگری در شرکت پخش انجام شود. چون سرمایه‌گذاری را برای خودمان انجام داده‌ایم تا علم توزیع را با کیفیت بالا انجام دهیم.

این چالش‌ها در آینده و زمانی که شرکت‌های بین‌المللی وارد می‌شوند باعث می‌شود شرکت‌ها مجبور شوند خود را وفق دهند.

عدم تغییر مدیریت چالش بعدی این صنعت است. تغییر مدیریت در این صنعت شناخته شده نیست. باید با تغییر فضا تغییر روش داشته باشیم. خیلی از مکان‌ها سفارش مجازی برایشان جذاب شده است. این رویکرد، فضای کسب و کار صنعت پخش را به سمت نوآوری خواهد برد.

### ◀ مصطفی خدایی

روش‌های نوین ارتباط با مشتری، از ثبت سفارش تا میزان فروش و میزان کالاهای انبار مشتری و دیگر اطلاعات موجود که می‌تواند نسبت به آن تصمیم درست گرفت و در راستای منافع مشتریان حرکت کرد. امروزه اکثر



شرکت‌های پخش به سخت افزار و نرم افزار پیشرفته مجهز شده‌اند. در ایران چندین شرکت نرم‌افزاری وجود دارد و با اینکه هر کدام نقاط قوت و ضعفی دارند، در مجموع بسیار راهگشا هستند. این موارد به ما کمک کرد که از لحاظ سفارش‌گیری تا تحویل کالا و توزیع زمانی، حدود ۲۴ ساعت بیشتر طول نکشد.

ما در این مسیر راه طولانی در پیش داریم. به عنوان مثال در کشورهای اروپایی صندوق فروشگاه‌ها به شرکت پخش کالا متصل است. وقتی کالایی در فروشگاه‌ها و یا داروخانه‌ها فروخته می‌شود میزان موجودی کالا به تعداد مشخصی که از قبل تعیین شده است (نقطه سفارش) می‌رسد، درخواست سفارش کالا به صورت خودکار صورت می‌گیرد. شرکت پخش نیز، داروها را بسته بندی و ارسال می‌کند. حذف ویزیتور





### ◀ رامین فتاحیان

بر اساس توضیحاتی که راجع به تجربه‌های خود در شرکت‌های بین‌المللی عنوان کردم، درمی‌یابیم که فاصله زیادی تا استانداردهای جهانی داریم از اینرو دانستن این موضوع ما را بر آن می‌دارد که از فرصت‌هایی موجود برای



ارتقای صنعت پخش استفاده کنیم. چراکه به اعتقاد من نیازی نداریم که دوباره چرخ را اختراع کنیم، بلکه می‌توانیم از شیوه‌های مدرن توزیع شرکت‌های بزرگ دنیا الگوبرداری کرده تا ضمن بالا بردن سرعت توزیع بتوانیم کیفیت عرضه محصولات را نیز افزایش دهیم. اعتقاد دارم برای حل مسائل باید مشکلات را به درستی شناسایی کرد و سپس آنها را با تمرکز بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده دارند و سرمایه‌های اصلی یک شرکت پخش که همانا سرمایه انسانی، سیستم‌ها و روش‌ها می‌باشند، مدیریت نماییم.

معتمد در وهله اول، صاحبان کسب و کارها باید به دنبال راه حل‌های جدید باشند. باید خلاقانه و بیرون از جعبه فکر کنند (Think out of box)، و با راهکارهای خلاقانه هزینه‌های سربار را مدیریت کنند. می‌بایست افزایش راندمان سرلوحه همه فعالیت‌های ما باشد و با کمترین منابع، بیشترین منافع را کسب کنیم.

در این روش لازم است از تکنولوژی‌ها و اتوماسیون بیشتر استفاده شود و خدمات غیرمرتبط برون‌سپاری شوند و همزمان با تعریف‌های مشخص برای شاخص‌های کیفیت مراقب باشیم تا کیفیت خدمات نیز کاهش پیدا نکند. توزیع و ترابری بخشی از فعالیت‌هایی است که میتوان آن را برون‌سپاری کرد ولی چالش آن عدم وجود شرکت‌های تخصصی و ارائه خدمات با کیفیت به شرکت‌های صنعت می‌باشد، شرکت‌های پخش از منظر من نباید تبدیل به شرکت‌های ترابری شوند.

### ◀ رحمت ... شفایی

صنعت پخش یک اهرم قوی در تنظیم بازار کالاهای مختلف در اقتصاد بازار است. اگر نگوئیم مهمترین، یکی از مهم‌ترین عوامل برای ورود بنگاه‌های اقتصادی به چرخه دادوستد، یافتن تقاضای موثر برای محصولات



تولیدی آنها است. بدون داشتن تقاضا برای محصولات تولیدی حتی بهترین و مرغوب‌ترین تولیدات نیز توانایی کسب درآمد برای صاحبان صنایع را نخواهند داشت. صنعت پخش نقشی حیاتی در کاهش شکاف اطلاعاتی بین عرضه‌کنندگان و متقاضیان محصولات دارد و هر دو طرف از مزیت‌های بی‌شمار آن بهره‌مند خواهند شد.

شرکت‌های پخش با در اختیار داشتن اطلاعات وسیع از بازارهای مختلف و فرهنگ مصرف می‌توانند اهداف دقیقی برای محصولات تولیدی مختلف داشته باشند. صنعت پخش می‌تواند همچون

مسیر این دگردیسی لازم است مبنای تغییرات زیربنایی را جستجو کند و پس از مطالعه و بومی سازی به ترتیب مقتضی در یک بازه زمانی میان مدت تعریف شده، در سازمان خود یا در گروهی از شرکت‌های معتبر جاری و ساری نمایند.

### ◀ دکتر سید ابراهیم هاشمی

یکی از اقدامات سازنده در هر سازمان و خصوصاً در انجمن ملی صنعت پخش این است که در هیات مدیره جوان‌گرایی داشته باشیم. اینجانب که یکی دو دهه فعالیت داشتم جای خود را به نیروی جوان بدهم و



تجربه‌ام را نیز در اختیار افراد انجمن قرار دهم. در این مورد آن فرد باید ساختار صنعت پخش و ساختار قانون‌گذاری را بشناسد. دوم مقبولیت خوبی داشته باشد. سوم ارتباطات خوبی با همکاران و مسئولان داشته باشد تا مشکلات صنعت حل و فصل شود و چهارم ساختار یک NGO را بشناسد و با جزئیات بداند که کار انجمن چیست و بدین شکل اقدامات متمرکزتر بیشتر در انجمن اتفاق بیوفتند. اگر اینها رعایت شود انجمن‌ها موفق خواهند بود و مهم‌تر آنکه وقتی مشارکت اعضای انجمن در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر شود توفیقات بیشتر می‌شود.

### ◀ دکتر محمدرضا مرادی

در دنیای پر چالش امروز، اگر فرصتی وجود داشته باشد که باید با تیزبینی و تحلیل درست شرایط، آن را شکار کرد. اما هنر آن است که در میان این چالش‌ها که تهدیدات بسیاری را پیش روی ما قرار داده است، فرصت‌ها را شناسایی



کنیم و تهدید را به فرصت تبدیل کنیم. به نظر من بهترین فرصت پیش‌روی شرکت‌های توزیعی، همگام شدن با تکنولوژی است. در این مسیر شرکت‌هایی موفق تر خواهند بود که چالاکتر باشند و ابزار دیجیتال، مهم‌ترین رکن چالاک‌ی کسب و کار در دنیای امروز است. هر شرکت پخش که سریعتر خود را به روز و تکنولوژی و مدل‌های جدید کسب و کاری روز را به کار بگیرد و تغییرات اساسی را در این زمینه ایجاد کند، می‌تواند بدون آسیب از این طوفان‌ها عبور کند. خصوصاً اکثر شرکت‌های پخش ما که همچنان شکل سنتی دارند. همین رشد تکنولوژی در حال حاضر بزرگترین تهدید صنعت سنتی ماست که با مواردی که عرض کردم می‌تواند به بهترین فرصت تبدیل شود. بدون شک ارائه شیوه‌های نوین به مشتری و ارتقاء خدمات و ایجاد تمایز در خدمات قابل ارائه به مشتریان، همگی از فرصت‌های جذاب پیش‌روی این صنعت است. اما ارائه خدمات نوین نیازمند اصلاح درونی در داخل شرکت‌های پخش است که آن هم باید با بکارگیری تکنولوژی در تمامی فرآیندها و زیرساخت‌ها و بروزرسانی ناوگان، دستخوش تغییرات اساسی شود.



درآوردن این زنگ خطر داشت. به ما آموخت که از روشهای سنتی دست بردارید و مدل کسب و کار خود را به روز کنید گواه این سخن افزایش فروش بنگاه‌هایی که از روشهای اینترنتی استفاده می‌کنند و کاهش فروش بنگاه‌هایی که از روش سنتی در شرایط کنونی استفاده می‌کنند به ما گوشزد کرد آیا اگر روزی مجبور به بستن بنگاه خود شوید راهکار دیگری برای ادامه فعالیت دارید؟ به ما یادآور شد تکنولوژی می‌تواند منشاء بسیاری از تغییرات سازمانی باشد و به ما تاکید کرد نمی‌توان بدون تغییر ادامه داد یقیناً و بالاچار ما شاهد تجربه جدیدی از اقتصاد در جهان خواهیم بود.

• بزرگ بودن خوب است اما بزرگ ماندن کار سخت و دشواری است لذا مدیران بنگاه‌های بزرگ بایستی توجه نمایند حفظ شرایط موجود به دلیل افزایش هزینه‌های ثابت، کاهش ظرفیت و افزایش دیگر هزینه‌های متعدد سخت خواهد بود به همین جهت اگر مراقب نباشیم یقیناً بسیاری از بنگاه‌ها هزینه بالایی برای حضور در بازار پرداخت خواهند نمود.

قطب‌نمایی در خدمت صنایع مختلف، منابع مالی کشور را به سمت فرصت‌های تولیدی در مناطق مختلف کشور هدایت کند. و اما چالش‌ها یکی از مشکلات این صنعت، در عدم شناخت وظایف اصلی و بنیادی صنعت پخش در اقتصاد کشور است. اگر مسئولین، تولید کنندگان و دریافت کنندگان خدمات صنعت پخش با ماهیت اصلی این صنعت آشنا شوند، قطعاً شاهد ارتقای سطح تولید، افزایش تولید ناخالص ملی (تجلی تکنولوژی‌های جدید تولید و افزایش بهره‌وری و صرفه‌جویی در منابع اقتصادی)، و افزایش سطح اشتغال می‌باشیم.

### دکتر حمید ترکشوند

هر چند کرونا همه مردم دنیا را به زحمت انداخت و مشکلاتی برای همگان ایجاد کرد اما پیام‌های روشن و واضحی برای بهبود وضعیت و تغییر نگرش در جوامع ایجاد نمود. فضای مجازی نیز نقش بسزایی در به صدا



## ارزیابی شما از این صنعت در سالی که گذشت چیست؟



مشکلات مالیاتی بخشی از موانع پیش روی شرکت‌های ما بود. این موارد محدودیت‌هایی را برای ما ایجاد کرد. اما خدا را شاکریم که هیچ شرکت بخشی تعطیل نشد. شرکت‌های ما در صنعت پخش با وجود همه موانع در حال ادامه فعالیت هستند. البته شرکت‌هایی که نیاز به واردات کالا دارند دچار مشکل شدند و محدودیت‌های ارزی و تحریم‌ها مانع فعالیت آنهاست. تولید و توزیع کالا به خصوص در صنعت دارو که ماده اولیه اش باید از خارج وارد شود، با مشکلات زیادی همراه است که امیدواریم این مسائل به زودی به اتمام برسد چراکه انسان در طول تاریخ مشکلات و بیماری‌های زیادی را پشت سر گذاشته است، امیدواریم سال پیش رو که سخت شروع شده به آسانی پایان یابد.

### دکتر وفا تقی پوریان

در ابتدای سال گذشته فعالیت‌های تولیدی بنابر شرایط سخت تامین منابع مالی و نهادهای تولیدی با یک افت سنگینی مواجه شدند و به تبع آن نیز شرکت‌های پخش به عنوان حلقه‌های واسط زنجیره ارزش با رکود عرضه مواجه شدند، اما به تدریج شرایط به نحو مطلوبی اصلاح شد به نحوی که حلال موجودی اقلام در سطح عرضه به روش شایسته بر چیده شد. اما تغییرات در تصمیمات مکرر متولیان نظام توزیع کشور در حوزه نظارت و رصد توزیع و عرضه تولیدات و مخصوصاً کالاهای



### دکتر سهراب کارگر

صنعت هر کشور تابعی از اقتصاد آن کشور است. شرکت‌های پخش در سال گذشته مسائل خاص خود را داشتند. همانطور که می‌دانید شرکت‌های پخش از دو جنبه حاشیه سودشان افزایش پیدا میکنند. یکی سرانه افزایش تناژ مصرف و دیگری افزایش نرخ کالا. در سال گذشته سرانه مصرف کم شده بود. مثلاً در لبنیات، برنج، گوشت و... به خاطر افزایش قیمت، صنعت پخش به طور نسبی از افزایش قیمت سود برد. اما به صورت معکوس از کاهش سرانه مصرف ضرر نمود. وضعیت اشاره شده موجب گردید که شرکت‌های متوسط و کوچک بشدت از حاشیه سود آنان کاسته شد و برخی از آنان با زیان مواجه گردیدند و شرکت‌های بزرگ هم دست به گریبان با این شرایط در سطح کمتری بودند لیکن به دلیل بزرگی به ناچار برخی از آنان جهت ادامه فعالیت دست به تعدیل نیرو زده بودند.



### دکتر مصطفی خدایی

سالی که گذشت سالی پرچالش بود. ما سال سختی را پشت سر گذاشتیم. وقوع سیل در استانهای شمالی، لرستان و خوزستان هم رخداد تلخی بود. افزایش قیمت سوخت، شیوع کرونا و





قیمت اقلام است و بخش دیگر بواسطه توسعه شرکت‌ها و بهبود عملکردشان چه در حوزه تولید چه در حوزه توزیع. به عنوان مثال، در شرکت توزیع داروپخش بیش از ۳۵ درصد رشد را در سال ۹۸ نسبت به سال ۹۷ تجربه کردیم که نیمی از آن مربوط به افزایش قیمت و نیم دیگر مربوط به توسعه فعالیت‌ها و انجام پروژه‌های جدید و به طبع آن توسعه حجم مقداری فروش بود.

### ◀ رامین فتاحیان

سال ۹۸ سال سختی بود. از آنجا که اکثر هزینه‌های اصلی شرکت‌های پخش ثابت هستند که متأسفانه همراه با تورم به صورت سالانه رشد می‌یابند، راه‌هایی که می‌توانند در این شرایط برای شرکت‌ها راهگشا باشند، افزایش فروش، افزایش تعداد اقلام سبد فروش و کاهش هزینه‌ها نظیر سرمایه‌انسانی فعال در بخش ستادی (غیرفروش) از طریق به کارگیری اتوماسیون، هزینه ترابری و انبارداری از طریق افزایش راندمان و تنظیم استانداردهای خدمات، مدیریت کرده و سودآوری خود را حفظ کنند. در سال گذشته مشکل تامین در صنعت روغن، ما را ضربه‌پذیر کرد. ما با داشتن هزینه‌های ثابت و پایین آمدن فروش، شرایط خاصی را تجربه کردیم.



در حال حاضر گرانترین کانال توزیع محصولات شرکت‌های پخش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مدرن هستند که لازم است از طریق تشکلهای و انجمن‌هایی نظیر انجمن ملی صنعت پخش این مسئله پیگیری شود. البته فروشگاه‌های زنجیره‌ای یک مزیت دارند. اینکه هر تخفیفی که شرکت‌های پخش می‌دهند، شامل حال مصرف‌کننده نهایی که هموطنان عزیزمان می‌باشند، می‌شود. به اعتقاد من هزینه‌های شرکت‌های پخش در فروشگاه‌های بزرگ با کمک انجمن و البته با حمایت دولت با منطقی مشخص، باید شفاف و مدیریت شود.

### ◀ رحمت ... شفایی

مرور بر تقویم سال ۱۳۹۸ از آغازین روزهای سال تا پایان پرواضح است که سال پرچالشی پشت سر گذاشتیم که با سیل ویرانگر در استانهای شمالی، خوزستان، لرستان شروع و جاسازی جسم خارجی در محصولات غذایی و فراگیر شدن ویروس کووید ۱۹ در کل کشور در اسفند ماه به پایان رسید. علی‌رغم همه این چالش‌ها که هر کدام به تنهایی کافی ست تا هر صنعتی را دچار مشکل کند. ولی در همه موارد فوق همکاران صنعت پخش در کنار مصیبت دیدگان بوده و به ارائه خدمت پرداختند و البته این مهم با تلاش‌های مستمر و موثر انجمن در تعامل مطلوب با وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمانهای تحت



طبقه بندی شده به نام اقلام اساسی مورد نیاز جامعه، اختلالاتی را در حین و مسیر توزیع باعث شد که با تبعیت از برخی از سیستم‌ها و مکانیزم توزیع، شرایط تا حدی بهبود یافت. از سویی دیگر با افزایش هزینه‌های خدمات، اکثر شرکت‌های پخش در معرض خطر سقوط به باتلاق زیان قرار گرفتند و هر چند که بهای فروش کالای سبد توزیعی در سطح عمومی افزایش یافت ولی عموماً شرکت‌های پخش با یک مارژین ثابت به فعالیت خود ادامه دادند تا بر اساس وظیفه ذاتی توزیع بهینه کالا در زمان مناسب، به مقدار مناسب و به قیمت مناسب، خدمات پشتیبانی صنایع تولیدی را با هر گونه کاستی به نحو قابل قبولی ارائه کنند.

فراز و فرود فعالیت‌ها در ترسیم منحنی‌های ماهیانه صنعت پخش موید اختلالاتی در کل سال بود که برخی از آنها قابل پیش بینی نبود که از جمله تغییرات در سیاست‌گذاریها، شرایط جغرافیایی متلاطم و در نهایت شیوع ویروس جدید کرونا در کشور بود که کماکان مزاحمت‌های خود را به صنایع تولیدی و صنعت پخش تحمیل می‌کند. در مجموع سال گذشته برای صنعت پخش سال بهره‌ور نبود و به ترتیبی این صنعت بازوی نظام توزیع کشور بود که از توان لازم و کافی برخوردار نشد.

### ◀ دکتر سید ابراهیم هاشمی

سال ۹۸ با اتفاق ناگوار سیل در کشور شروع شد و با کرونا تمام شد. در این سال رکورد مطالبات از دانشگاه‌های علوم پزشکی و بدهی دولت به شرکت‌های پخش زده شد. در پایان سال شاهکار بلاها، دادن اوراق چهارساله به پخش‌ها بود. یکی از بدترین سال‌ها برای صنعت توزیع دارو رقم خورد. اما با کنار هم بودن و همدلی شرکت‌های دارویی، با کمترین میزان خسارت، سال را پشت سر گذاشتیم. حوزه دارویی را من عرض کردم و دوستان در حوزه‌های دیگر صاحب نظر هستند. ما به علت انجام کار تخصصی جلوی بعضی ضربه‌ها را گرفتیم.



### ◀ دکتر محمدرضا مرادی

به نظر من صنعت توزیع و به طور خاص شرکت‌های بزرگ و مطرح این صنعت، در سال گذشته همان طور که پیش بینی می‌شد رشد قابل توجهی داشتند. بخشی از این رشد بواسطه کنار رفتن بسیاری از شرکت‌های بدون شناسنامه در صنعت پخش بود که محکوم به فنا بودند. بخش دیگر بواسطه رشد تقاضا و رویکرد مصرف‌کننده داخلی بود. بخشی دیگر به خاطر کاهش واردات و مصرف کالای نهایی خارجی بود که کاهش یافت و بخش دیگر بواسطه نوسانات عرضه و نگرانی‌های احتمالی از کاهش عرضه یا احتمال افزایش قیمت در آینده. البته که هر ساله یک بخشی از رشد بواسطه افزایش





عرصه اقتصادی خواهیم بود و بایستی خود را برای ماراتن جدیدی آماده کنیم چرا که سالی ناهموار و پیچیده در پیش روی همگان است.

حال تدابیر لازم برای حل مشکلات در سال پیش رو چیست؟ حلقه گمشده صنعت پخش، مهندسی مجدد است، صنعت پخش نیازی به تغییرات جدی دارد. ما همچنان درگیر روشهای سنتی که بسیار پرهزینه، کم بازده و با کیفیت و سرعت پایین می‌باشد، هستیم و تا زمانیکه به دنبال تغییرات زیربنایی نباشیم و شرایط کنونی را تغییر ندهیم موفقیت مطلوب حاصل نمی‌شود این جمله ایی که می‌خواهم عرض کنم شاید نگران کننده و درآورد است.

اما به جرات می‌توان گفت تا چند سال آینده بسیاری از بنگاههای اقتصادی به دلیل افزایش هزینه‌ها، و کاهش سودآوری و مشکلات نقدینگی عرصه را ترک خواهند گفت و کسانی ادامه فعالیت خواهند داد که از شیوه‌های نوین، تکنولوژی‌های جدید که موجب بهبود کیفیت، سرعت عمل و کاهش هزینه‌ها می‌شود، استفاده کنند.

پوشش و همچنین وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان تعریفات به منظور تشریک مساعی و کاهش چالشهای بین فعالیت‌های صنعت پخش و تشکیل جلسات مستمر در سال گذشته، موجب کسب نتایج مطلوبی گردید.

### دکتر حمید ترکاشوند



سال ۱۳۹۸ با همه فراز و نشیبها و سختی‌ها گذشت، تصور می‌کردیم با بدترین سال اقتصادی مواجه هستیم غافل از اینکه سال ۱۳۹۹ را با مواجه شدن شیوع بیماری کرونا، تورم توأم با رکود، کمبود ارز، مشکلات نقدینگی و نابسامانی‌های اقتصادی و خیلی از مشکلاتی که همگان با آن درگیر هستیم، آغاز کردیم. اما یقیناً با شروع سال جدید شاهد تغییرات متفاوتی از سالهای دیگر در عرصه‌های مختلف، خصوصاً در

## با توجه به ملزومات و امکانات موجود در کشور، در سال پیش رو چه پیش بینی برای صنعت بزرگ پخش دارید؟

پخش (امسال در ایام نوروز با سختی ماسک و دستکش تهیه نمودند) لیکن جهت ایجاد رفاه مصرف کنندگان شرکتهای پخش در سال جاری از روزهای ابتدای در حال فعالیت بودند. اگر سال ۹۸ حفظ شرکتهای پخش نام گذاری نمائیم. سال ۹۹ سال حیات است. شرایط درآمدی کشور، تورم در کالا و ارز، افزایش حقوق پرسنل نیروی انسانی، افزایش هزینه‌های سوخت و... شیوع کرونا، در سال جدید عوامل موثر بر کسب و کار هستند که برای شرکتهای پخش از چالشهای اصلی و مهم فعالیت‌ها خود محسوب می‌باشد و از سوی دیگر تغییرات در روش فروش در سال جاری به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد.

تغییرات ذائقه مصرف مردم در شرایط پس از کرونا، نیازمند اقدامات جدی و بازنگری در قیمت و شرایط عرضه است. شرکت‌ها باید تورهای ویزیت را بیشتر کنند و توجه بیشتری به "کانال‌هایی با هزینه کمتر" داشته باشند. در نتیجه باید تغییرات و اصلاحات مدیریتی (Change Management) را در پیش بگیرند. مدیران این صنعت حجم نقدینگی را باید مدیریت کنند. در فروردین ۹۹ حجم چک‌های برگشتی حدوداً دو برابر سال قبل گردیده است. لذا اینجانب معتقدم زمان راه اندازی روش‌های توزیع مجازی و رسانه‌های نوین است و در سال ۹۹ باید برنامه‌ریزی جدی‌تری داشت تا کالا به مشتری‌ها به موقع و سهولت بیشتر برسد. نکته دیگری که اهمیت ویژه‌ای دارد، مدیریت تأثیرات روانی این شرایط است.

### دکتر سهراب کارگر



مسائل و فرآیندهای مختلف باعث تغییر ضرب مصرف کانال‌های فروش در صنعت پخش شد. از یک سو رشد فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای که این امر دارای مزایا (آنها هزینه توزیع کمتری دارند) و معایب (از طرفی آنها در زمان بالاتری بازپرداخت مالی انجام می‌دهند) خود را دارند و یا از سوی دیگر کوچک شدن بازار عمده فروشی هم تاثیر منفی داشته است. کانال‌های خرده‌فروشی هم تعداد کمتری کالا درخواست می‌کنند و الزاماً تور ویزیت بیشتری باید انجام شود. در حال حاضر ۴۵ تا ۶۰ درصد درآمد شرکتهای پخش از کانال ویزیت حضوری است و این باعث افزایش هزینه شرکت‌ها شده است. سال گذشته برای شرکت‌ها سال حفظ شرایط بود و نه سال رشد. البته در پایان سال به علت کرونا تحولاتی ایجاد شد. مثلاً صنعت شوینده جهش زیادی داشت، در حوزه دارو انباشت سرانه دارو در خانه‌ها انجام شد و باعث فروش کاذب داروخانه‌ها گردید. شرایط پایان سال ۹۸ خاص بود. کرونا باعث خانه نشینی مردم شد و مردم سفر نرفتند. این باعث بالا رفتن سرانه مصرف خانوار در شهرهای بزرگ به خصوص تهران شد. در نتیجه شرکتهای پخش هم مجبور شدند برای تامین کالاها بدون تعطیلی، محصولات را عرضه نمایند و با توجه به کمبود امکانات بهداشتی شرکتهای





### ✦ مصطفی خدایی



در دنیای مدرن شکل مشاغل تغییر می‌کند. به اعتقاد من انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش می‌تواند نقش مهم و پررنگی در حرکت رو به جلوی این صنعت داشته باشد. علیرغم اینکه کنفرانس ملی ما امسال متأسفانه به خاطر شیوع کرونا برگزار نخواهد شد، اما در دوره‌هایی که برگزار شده است خیلی موثر و مفید بود. البته کمیته‌های تخصصی که انجمن ملی میزبان و هماهنگ کننده آن است، نقش مهمی در توسعه روزافزون صنعت بزرگ پخش در کشورمان دارد.

شرکت‌های پخش وظایف مشخصی دارند که شامل: خرید و تامین کالا، انبارش، فروش کالا، توزیع و در نهایت وصول وجه کالای فروخته شده است. بخشی از این مراحل نرم افزاری است و بخشی بردوش مدیران شرکت پخش است. نرم افزارها، اطلاعات را جمع آوری و ثبت می‌کنند و مدیران این اطلاعات (MIS) را بررسی و تحلیل می‌کنند. این تحلیل‌ها در درجه‌های مختلف مدیریتی کاربرد دارد. برای اعضای هیات مدیره اطلاعات (DSS) و همچنین اطلاعات برای سهامداران (ESS) نیز باید ارسال شود، تا تصمیم‌گیری‌ها براساس آن انجام شود. با اینکه راه زیادی تا مدرن شدن صنعت پخش داریم اما در شرایط فعلی از شکل سنتی به مدرن در حال حرکت هستیم. پیش‌بینی می‌کنم به زودی سیستم‌های سنتی جایی برای فعالیت در عرصه رقابت نداشته باشند. در سیستم مدرن باید قیمت تمام شده ما پایین بیاید. کاهش قیمت تمام شده کالا، نیاز به طراحی و مدیریت صحیح و ابزار سخت‌افزاری و نرم‌افزاری روز شده دارد، تا مدیران بتواند براساس این اطلاعات تصمیمات درست اتخاذ کند.

### ✦ وفا تقی پوریان



کسر بودجه کشور، حجم سرمایه‌گذاری‌ها را در کشور به شدت کاهش خواهد داد و با تزریق نقدینگی و پول در گردش، موجبات بالا بردن نرخ تورم را به سهولت مهیا می‌کند و این تنش پولی-مالی موجبات فشار مضاعف را به صنایع وارد خواهد کرد و به همین ترتیب شرکت‌های پخش نیز از این اتفاقات به تناسیب، بیشتر صدمه خواهند دید و با رکود فراگیر، متحمل هزینه‌های مضاعفی خواهند شد که منبعی برای پوشش آنها نخواهند یافت.

سیاست‌های بین‌المللی و اقتصاد جهانی نیز آثاری را در رشد اقتصادی، فشار هزینه‌های جاری، مشکلات تامین منابع ارزی و افزایش حجم نقدینگی را به کشور تحمیل خواهد کرد و با رکود تورمی اقتصاد کشور را تحت هدایت بیمارگونه قرار خواهد داد و اینکه چه زمانی بتواند از این بستر بیماری بلند شود نمی‌توانم پیش‌بینی کنم. به این مشکلات کاهش نرخ معاملات نفت را نیز اضافه کنید و با کاهش

درآمدهای دولت، اداره اقتصاد کشور که هنوز متکی به درآمدهای صادرات نفتی است با چالشی بزرگ روبرو خواهد بود. اقتصاد دانان بخش‌هایی از حوزه خدمات را پیش‌بینی می‌کنند که بهتر خواهند شد. مانند: خدمات حمل و نقل، بهداشت و خدمات دارویی و تجهیزات پزشکی. در مقابل خدمات توزیعی در حوزه اقلام عمومی به استثناء اقلام اساسی، با محدودیت تقاضا مواجه خواهد شد.

### ✦ دکتر سید ابراهیم هاشمی



در سال ۹۹ قطعاً شاهد کسری بودجه‌ای دولت خواهیم بود و در همین ابتدا، نشانه‌هایش را دیده‌ایم. کرونا نیز بار سنگین‌اش را تحمیل کرده است که معلوم نیست چه زمانی پایان بگیرد. درآمدهای کشور با چالش روبروست. خوب است بدانید بیش از ۵۵ درصد داروها، مصرف بیمارستانی دارد. وصول مطالبات ما از دولت کار سختی خواهد بود. از طرفی بیمه‌ها هم به دلیل مسائلی که کویدها بوجود آورده است، بی‌پول هستند و پول داروخانه‌ها را با تاخیر میدهند. در واقع مشکل اول صنعت توزیع دارو، مشکل نقدینگی خواهد بود. اگر دولت استقراض از بانک مرکزی انجام بدهد و پول چاپ کند، با افزایش نقدینگی باعث ایجاد تورم می‌شود. این موضوع باعث می‌شود که دولت در نگهداشتن قیمت کالاهای اساسی مشکل داشته باشد. اگر نخواهد نرخ ارز را افزایش دهد، صنعت کوچک می‌شود و سود صنعت کم خواهد بود. این در حالی است که هزینه‌ها هر روز اضافه خواهند شد. به هر جهت شرکت‌ها سال سختی را پیش رو خواهد داشت. اگر شرکت‌ها این برنامه را پیش‌بینی نکنند و سیاست درست را در پیش نگیرند قطعاً به مشکل برخورد خواهند کرد. عمده تمرکز شرکت‌ها با نگاه به توسعه باید به نقدینگی و مدیریت هزینه‌ها باشد این دیدگاه و نقش مجموعه‌ای است که می‌خواهد پایدار بماند.

### ✦ دکتر محمدرضا مرادی



یک موضوعی را باید در نظر بگیرید. به واقع زیرساخت‌های فیزیکی و توان لجستیکی صنعت پخش ما بسیار مناسب است و ظرفیت‌های لازم برای بهره‌برداری بیشتر و توسعه را دارد. اما مسأله مورد نیاز ما توسعه تکنولوژیک و تغییر مدل‌های کسب و کاری موجود است تا بتوانیم از فرصت استفاده و خودمان را به روز کنیم. ما در کشور و در میان شرکت‌های پخش، انبار مناسب و با ظرفیت متناسب، کم نداریم. اما نیاز است این انبارها مجهز به تکنولوژی روز شوند. ما در ناوگان توزیع‌مان در شرکت‌های پخش، از نظر تعدادی و حجم ناوگان به هیچ وجه کمبود نداریم که اگر هم داشته باشیم به راحتی با

حاضر کنترل متغیرها و پیش‌بینی آنها دشوار است، لذا لازم است که بیش از هر زمان دیگر، دولت صنایع را حمایت کند. صنعتگران نیز با تبادل اطلاعات از طریق تبادل روشها و فعال بودن در کارگروه‌های تخصصی به یکدیگر کمک کنند. به نظر من در این شرایط بایستی شرکت از روش آزمون و خطا پرهیز نمایند و با اتکا به خدمات قابل‌ارایه از انجمن سربلند از این شرایط دشوار خارج شوند.

### رحمت ... شفایی

اگر بعضی مسئولین در نگرش دلال‌گونه به این صنعت تجدید نظر نموده و به نقش ماهوی آن در تعدیل بازار، قیمت‌گذاری مناسب، توسعه تولید و افزایش اشتغال و در نهایت ارائه محصول با کیفیت و سالم به مشتری، پی ببرند، تا حد زیادی از اصطکاک موجود در صنعت ملی پخش کاسته شده و بستر رشد آن بیش از پیش فراهم خواهد شد. توانائیه‌ها، چابکی در تامین و توزیع کالا در شرایط بحرانی، منابع اطلاعاتی ارزشمند این صنعت همچون سرمایه‌های بسیار استراتژیک می‌توانند در اختیار سیستم اقتصادی کشور قرار گیرند که بدیهی است در توسعه اقتصادی و صنعتی کشور سهم به‌سزائی خواهند داشت بدیهی است. صنعت پخش با توجه به رسالت حساس خود نیازمند به روزرسانی و تقویت امکانات سخت افزاری و نرم افزاری می‌باشند که انتظار داریم از این جنبه‌ها صنعت پخش مورد پشتیبانی قرار گیرد.



### دکتر حمید ترکاشوند

برای بهبود وضعیت شرکتهای پخش در حوزه دارویی نکاتی حائز اهمیت است. به لحاظ تحلیل اقتصادی نقطه سر به سر، تلاقی نقطه‌ای است که بنگاه‌ها از آن نقطه به بعد وارد شرایط بهبود و سودآوری می‌شوند، مطابق تحلیلی که در چند سال اخیر در صنعت پخش در حوزه غذا و دارو داشته‌ام معتقدم به دلیل افزایش هزینه‌ها، خصوصاً هزینه‌های ثابت و پراکندگی ناموزون سهم فروش در شرکتهای پخش، باید گفت، بسیاری از شرکتهای پخش در نیمه دوم سال و بعضاً سه ماه چهارم سال به نقطه تلاقی سر به سر می‌رسند که این خود ریسک بنگاه‌ها را بالا برده و عملاً با تاخیر طولانی برای دستیابی سود موجب شکنندگی بنگاه‌های اقتصادی منجر شده است از طرفی عدم استفاده بهینه از ظرفیتهای موجود نیز خود عاملی است که هزینه‌های ثابت بنگاه‌ها را افزایش می‌دهد ناگفته نماند در سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ بحران نقدینگی بسیاری از شرکتهای پخش را غافلگیر کرده و عملاً تمرکز و جهت‌گیری بسیاری از مدیران را از سودآوری به تامین نقدینگی سوق داده است در هر صورت مراقبت از فرایندهای مالی در شرکتهای پخش یکی از وظایف مهم مدیران محسوب می‌شود.



ظرفیتهای داخلی قابل جبران است. اما اینکه از ناوگان به روز و متناسب با هر فیلد توزیعی و کالای مربوطه استفاده کنیم، اینکه صرفاً از مدل توزیع حجیم با ایسوزو استفاده نکنیم، اینکه قابلیت توزیع سریع را اضافه کنیم، اینکه حق انتخاب را جهت زمان تحویل به مشتری بدهیم و... اینها موضوعاتی است که در بخش لجستیک به آن‌ها نیاز داریم. اینکه کانال‌های ارتباطی و خدمت‌رسانی به مشتریان را به صرفاً ویزیتورها محدود نکنیم، واحدهای CRM را فعال کنیم که به طرز اعجاب‌انگیزی، یا در صنعت پخش ما اصلاً فعال نیستند یا بسیار کم رنگ هستند، استفاده از اینترنت را توسعه دهیم و... مسائلی هستند که در بخش خدمات مشتریان به آن‌ها نیاز داریم. من فکر می‌کنم با توجه به شرایط توسعه اینترنت و بلاکچین و رشد تکنولوژی در دنیا و کشور، پارادایم دیجیتالی شدن اجتناب‌ناپذیر بود، اما با توجه به شرایط ویژه پیش آمده بواسطه همه‌گیری این ویروس، سرعت آن صد برابر شد و اگر قرار بود بر پایه حرکت پارادایم و متناسب با سرعت آن، شرکت‌ها خود را به روز کنند (حالا برخی زودتر برخی دیرتر) الان و به یک باره تبدیل به یک الزام استراتژیک شده است و نبود آن، پاشنه آشیل صنعت ما در سال پیش رو خواهد بود.

بواسطه شرایط کرونایی، از طرفی مصرف در بسیاری از حوزه‌ها افزایش قابل توجه داشته نظیر کالای مصرفی خصوصاً کالای اساسی، میوه و سبزیجات، دارو و تجهیزات مستقیم مرتبط با کرونا و محصولات غیر مستقیم مرتبط مثل انواع مکمل‌ها، محصولات مراقبت پوست و... توزیع صحیح، به موقع و شفاف این اقلام می‌تواند کمک شایانی به سلامت و بهداشت فردی و اجتماعی کشورمان در این روزها بکند. این طور که به نظر می‌رسد، حتی اگر داروی این بیماری کشف یا به هر دلیلی این بیماری در آینده نزدیک از بین برود، اما تا مدت‌ها ممکن است که جامعه با آن درگیر باشد. پس بررسی تبعات و تداوم ارائه خدمات در زمینه توزیع اقلام مرتبط، جزو جدایی‌ناپذیر فعالیت‌های شرکت‌های توزیع‌کننده در این زمینه طی سال جاری است.

### رامین فتاحیان

شرایط سال ۹۹ چالش برانگیزتر از سال قبل خواهند بود که بالاخص برای صنعت روغن نباتی تامین کالا، (ناشی از کمبود روغن خام) ادامه تحریم‌های ناعادلانه و تحمیلی از یک سو و دست به گریبان بودن با ویروس کرونا از سوی دیگر نشان از پیش رو داشتن سالی سخت‌تر برای فعالان کسب می‌باشد. اما این شرایط سخت برای شرکت‌هایی که همواره آماده تغییر و تطبیق با عوامل بیرونی غیر قابل کنترل را دارند میتواند باعث رشد و توانمندتر شدن آنان گردد. مطمئناً پس از گذراندن این شرایط تجربه با ارزشی خواهیم داشت، تا بتوانیم پویایی خود را حفظ کنیم. همچنین به صورت پیوسته راندمان خود را بالاتر ببریم. البته در حال





## با مد نظر قرار دادن تحلیل شما از شرایط پیش رو در سال جاری، چه انتظاری از مسئولان کشوری وجود دارد؟

### ◀ مصطفی خدایی

مسئولان دولتی در تصمیم‌گیری‌های تامین کالای مورد نیاز پیشگیری از ویروس کرونا در ابتدا غافلگیر شده و عملکرد مناسبی نداشتند. وقتی گفتند باید از دستکش، ماسک و مواد ضدعفونی‌کننده استفاده شود، شرکت‌های



تولیدکننده این اقلام، تلاش کردند تا تولید انبوه داشته باشند. اما مسئولان به جای اعتماد به شرکت‌های صنعت پخش از توزیع توسط این شرکت‌ها جلوگیری کردند. با گزینش تعداد محدودی شرکت توزیع دارویی برای پخش این کالاها، مشکلاتی درست شد. اوایل شیوع کرونا حجم تولید زیاد شد و شرکتها و سازمان‌های متعددی به تولید روی آوردند و در ادامه، این کالاها برای توزیع در صف انتظار قرار گرفتند. به اعتقاد من همانطور که باید همه برای تولید کالا بسیج می‌شدند، به شرکت‌های توزیع هم باید اعتماد می‌شد. برای ارسال و پخش این کالاها از میان ۴۰ شرکت پخش دارو فقط ۱۵ شرکت را مجاز به توزیع کالا کردند. معتمد اتفاقاً اگر به همه شرکت‌ها اجازه توزیع داده می‌شد، رقابت در توزیع با قیمت مناسب به نفع بازار بود. عدم اعتماد به همه شرکت‌های پخش که سابقه توزیع این کالاها را داشتند به ما و مردم ضربه زد. ما از مسئولان انتظار داریم با شناخت توان شرکت‌های پخش و اعتماد به آنها امور را به شرکت‌ها و انجمن مربوطه صنعت پخش واگذار کنند. وظیفه شرکت‌های پخش است که کالاها را در همه شرایط در کل کشور با قیمت یکسان و میزان مشخص توزیع کنند و بازار را هر لحظه زیر نظر داشته باشد. شرکت‌های پخش بازاری توانمند دولت هستند. امروزه در فروشگاه‌ها با یک نگاه سطحی می‌توانید ملاحظه کنید که قفسه‌ها مملو از کالا است. این کار توسط نیروهای نامرئی پخش انجام می‌شود که بالغ بر ۱۰۰ هزار نفر نیروی انسانی مستقیم فعالیت می‌کنند که توسط مدیریت یکپارچه فعالیت دارند. ما چند مرتبه بازدیدهایی را برای مسئولان از شرکت‌های پخش میزبانی کردیم تا این صنعت را به ایشان معرفی کنیم و دستاوردهای خوبی نیز داشت. خوشبختانه در حال حاضر معاونت محترم وزیر صنعت، معدن و تجارت و تیم تخصصی وزارتخانه از مدیران آگاه و مطلع هستند و همراهی خوبی با انجمن و شرکت‌های صنعت پخش داشته و دارند.

### ◀ وفا تقی پوریان

بدیهی است اولین گامی که باید برداشته شود مدیریت نقدینگی است و در پی آن متعادل ساختن نرخ تورم در سطح جامعه



### ◀ دکتر سهراب کارگر

اعتقاد دارم امسال سال ریاضت شرکت‌های پخش است. پیش‌بینی می‌کنم در ماه‌های آینده دولت قدرت نظارتی خود را افزایش دهد و سعی می‌کند دستوری موارد را مدیریت کند تا قیمت افزایش نیابد. از طرفی تضاد



روش‌های اجرایی که مثلاً در استان‌های مختلف وجود دارد مشکل ساز است. با افزایش هزینه‌های حمل و نقل، سوخت، طرح ترافیک و... کار در صنعت پخش سخت‌تر می‌شود.

دولت نباید اقداماتی که ذکر شد را انجام دهد. اقدام موثر مسئولان دولتی می‌تواند این باشد که در سیاست‌گذاری‌ها از مشورت‌های بدنه‌ی صنعت و مدیران صنعت پخش استفاده کنند. با این روش تصمیمات و دستورات را همان مدیران کسب و کار که از آنها مشورت گرفته شده، بیشتر رعایت می‌کنند.

قوانین کسب و کار باید بازنویسی شوند و بعضی از قوانین عقیم مانده است. دولت باید نقش صنعت پخش را پررنگ‌تر کند، تا با کمک صنعت، داده‌های اطلاعاتی خود را قوی‌تر نماید. ما یک گلگاه در صنعت FMCG داریم که در صنعت دارو نداریم. در صنعت دارو هیچ تولیدکننده‌ای نمی‌تواند داروی خود را به توزیع‌کننده‌ای فاقد مجوز ارائه نماید. در حالیکه دولت با حمایت و نظارت شرکت پخش غذایی نیز همچون صنعت دارو می‌تواند بر کالا و انبارها نظارت دقیقتری نماید تا اطلاعات و چرخه توزیع صنعت غذا نیز شفاف‌تر گردد.

نکته مهم دیگری که می‌بایست بیش از سنوات قبل مد نظر اعضا و فعالین این صنعت باشد، تقویت انسجام و یکپارچگی انجمن صنعت پخش می‌باشد زیرا این صنعت برخلاف سایر صنایع دارای اصولی اولیه غیر قابل انکاری است که توان ایجاد تشکلی یکپارچه و منسجم را که در برگزیدن کلیه کانال‌های توزیعی فعلی عضو انجام (اعم از غذائی، دارویی، بهداشتی، آرایشی، دخانیات، نوشت افزار...) و سایر کانال‌های فعال غیر عضو (مانند میوه، کتاب، قطعات خودرو، سیمان و...) می‌باشد.

هر چند این انجمن نیز در زمان توسعه نیازمند تخصصی نمودن فعالیت‌های اعضا می‌باشد لیکن بدیهی است اگر این تفکر بصورت صحیح و بدون برنامه ریزی صورت پذیرد به فعالان این صنعت و انجمن ضربه جبران ناپذیری را ایجاد خواهد نمود. زیرا یک تفکر صحیح نیازمند اجراء در زمان مناسب، برنامه مناسب، تفک مناسب و ایجاد زیرساختاری‌های مناسب خواهد بود. اگر اینگونه حرکت نشود آینده اینگونه تفکرات برباد خواهد بود.





تولیدی باشد. مورد دیگر ارائه راه حل برای مشکل بوجود آمده در زنجیره وصول می‌تواند کمک شایانی به شرکت‌های توزیعی بکند؛ با مشکلات بوجود آمده برای مشتریان شرکت‌های پخش و شوک ایجاد شده به تقاضا در برخی از بخش‌ها و عدم مراجعه مشتری یا مریض به محل سوپرمارکت/ داروخانه و عدم حضور پزشک در مطب جهت ارائه نسخه، احتمالاً وصول مطالبات در برخی حوزه‌ها، خصوصاً حوزه‌های دارویی با مشکل مواجه خواهد شد. لذا امکان بازپرداخت مطالبات شرکت‌های تأمین کننده شدیداً به مشکل می‌خورد و تولید کننده هم با مشکل تأمین مواد اولیه و تولید کالا مواجه می‌شود و عملاً این زنجیره دچار اختلال می‌شود. لذا با ارائه راه حلی که فراتر از تصمیم‌گیری صنفی و تشکیلاتی است، از طرف وزارت صمت و بهداشت، و حتی وزارت اقتصاد و دارایی، می‌توان از بروز این اختلال نگران کننده جلوگیری کرد. در نهایت اینکه ما در این شرایط بیش از پیش به این موضوع نیاز داریم که مسئولان، مسئولانه در کنار ما در این برهه تاریخی باشند و حمایت و اقدام کنند.

فروش آنلاین اجتناب ناپذیر و نسخه اصلی برون رفت از شرایط فعلی است. قوانین مرتبط با آن خصوصاً در صنعت دارو پیچیدگی و سخت‌گیری‌های بسیاری دارد. امیدوارم در این شرایط فکری به حال تسهیل این قوانین با در نظرگیری منافع داروخانه بشود.

### دکتر رامین فتاحیان



انتظار مشخص ما از مسئولان این است که به انجمن‌ها و تشکل‌ها بهای بیشتری داده شود و بخش‌های بیشتری از امور را به ما بسپارند. همچنین مدیران متخصص را در تصمیم‌گیری‌های کلان بیشتر دخیل کنند و از آن مهم‌تر، برنامه‌های آینده خود را در یک قالب مشخص به شرکت‌ها ارائه دهند تا بتوانیم در این شرایط بحرانی برنامه‌ریزی بهتری کنیم. در این شرایط سخت عدم شفافیت ناشی از عدم آرایه زمانبندی مشخص مشکلات صنعت توزیع و روغن نباتی را صدچندان کرده است. به عنوان مثال در صنعت روغن نباتی تأمین‌کنندگان جهانی محدودی وجود دارند. به عنوان مثال برای روغن‌هایی که از میوه‌های استوایی بدست می‌آیند، تنها چند شرکت معتبر از کشورهای جنوب شرقی آسیا وجود دارد. همچنین دسته‌های دیگری از دانه‌های روغنی از تأمین‌کنندگان جهانی محدودی از قاره آمریکا و اروپا تأمین می‌گردند. که با توجه و در نظر گرفتن وابستگی صنعت به روغن‌های خام وارداتی و عدم اختصاص به موقع ارز شرکت‌های تولیدی، فرصت‌های خرید به موقع و به قیمت را از دست داده‌اند، که نهایتاً این مقوله منجر به کاهش ذخایر استراتژیک صنعت و تحمیل هزینه‌های اضافی شده است و شرایط تعطیلی محتمل خطوط تولید شرکت‌ها را غیر قابل انکار نموده است.

تولید و توزیع و در نهایت حمایت از بهره‌برداران در هر حوزه از فعالیت‌های اقتصادی. گام دوم، تقویت تولیدات در بخش صنعت با ایجاد ثبات در بازار ارز. بدیهی است کنترل شرایط سیاسی کشور برای پرهیز از تنش‌های سیاسی که منجر به ضرباتی به بدنه اقتصاد کشور می‌شود می‌تواند گام سوم تلقی شود. در ادامه پرهیز از اقدامات موازی نهادهای دولتی و صدور و انتشار بخشنامه‌های مکرر در هر یک از ناظرین حوزه اقتصاد و ایجاد اتفاق نظر و وحدت رویه به دور از هرگونه نظرات انفرادی و اینکه از بالای بام، صلاح و مصلحت فعالین اقتصادی را دستور ندهند و با بالابردن سطح آگاهی با یاری جستن از صنایع و تشکل‌های منسجم آنها، مشکلات و موانع را به یاری یکدیگر از سر راه بردارند.

### دکتر سید ابراهیم هاشمی



مسئولان باید در وهله نخست در تصمیم‌گیری‌ها، از مشارکت و همفکری با انجمن‌ها و تشکل‌ها استفاده کنند. به عنوان مثال ابتدای مشکل کرونا مسئولان تصمیم گرفتند که داروخانه‌ها مجاز به فروش ماسک نباشند. چه اتفاقی افتاد؟ باعث شد ما شاهد فروش ماسک در سوپرمارکت‌ها و کانال‌های غیر قانونی با قیمت ۱۰ برابری باشیم. در شرایط سخت و تنگناها، قانون‌گذار، انجمن‌ها و مدیران باید با یاری هم، مشکلات را حل کنند. برای پشت سر گذاشتن مسائل سال ۹۹ باید در کنار هم تصمیم درست بگیریم. به باور من اگر مسئولان، تصمیم‌گیران وزارتخانه‌ها، قوه قضائیه و... با همفکری صاحبان کسب و کار در این بحران تصمیم‌گیری کنند، با هم بر مشکلات فائق می‌شویم. این نظرات کارشناسی بسیار راهگشا و مهم است. دوم اینکه دولت اگر می‌خواهد مشکل حل بشود، چاره‌ای جز آزاد کردن ارز داروها ندارد و در این شرایط مابه‌تفاوت را به بیمه‌ها بپردازد. هم جلوی قاچاق دارو گرفته می‌شود و هم مردم با تمایل بیشتر به سمت بیمه‌ها می‌روند و هم بازار دارویی از ورشکستگی خارج می‌شود. بزرگترین خطای دولت این است که بخواهد نظام ارزی دولتی را ادامه بدهد.

### دکتر محمدرضا مرادی



تسهیل قوانین، فراهم آوردن شرایط تولید و امکان تأمین مواد اولیه و محصولات خصوصاً به کمک گشایش‌های بانکی، بسته‌های مالی پیشنهادی با توجه به شرایط حاکم اقتصادی و شرایط ویژه‌ای که موجب ضربه خوردن به کسب و کارها در این شرایط شده است؛ این بسته می‌تواند شامل بسته‌های حمایتی کوچک تر برای کسب و کارهای کوچک و بسته‌ها و مشوق‌های بزرگ برای شرکت‌های تولیدی و به خصوص



### رحمت... شفایی



همانگونه که در بخشهای پیش عرض نمودم صنعت پخش رسالت حساسی برعهده داشته و سهم به سازی در ارتقای سطح تولید، افزایش تولید ناخالص ملی (تجلی تکنولوژی‌های جدید تولید و افزایش بهره‌وری و صرفه‌جویی در منابع اقتصادی)، و افزایش سطح اشتغال و تامین و توزیع مایحتاج عموم بر عهده دارد. شرکت‌های صنعت پخش در طی سالیان پس از انقلاب در عمل ثابت نمودند که می‌توانند به عنوان بازوی اجرایی دولت نقش آفرینی نمایند. در دوران جنگ تحمیلی و در مقاطعی که کشور شدیداً از کمبود مایحتاج عموم رنج می‌برد، و در مقاطع وقوع بلایای طبیعی (سیل، زلزله‌های متعددی که در کشور رخ داد)، موضوع کالاهای سالم از اهم سیاست‌های دولت بود که شرکت‌های پخش در این ارتباط سهم بسزایی ایفا نمودند. در حال حاضر صد در صد دارو و بالغ بر ۷۵ درصد مایحتاج عموم (کالاهای مصرفی تند مصرف) از سوی شرکت‌های پخش عضو انجمن صنعت پخش توزیع می‌گردد. حمایت و پشتیبانی دولت و ارگان‌های مختلف از صنعت پخش در شرایط حساس کنونی می‌تواند نقش تاثیر گذاری در تامین و توزیع محصولات ایفا نماید.

### دکتر حمید ترکاشوند



البته صحبت‌های بنده ممکن است به مذاق برخی خوش نیاید لیکن به عنوان فعال بخش خصوصی معتقدم بنیان و سازو کار فعلی اقتصاد کشور دولتی است و علی‌رغم شعار توجه به بخش خصوصی، عملکرد بدنه اقتصاد همچنان دولتی است و معتقدم تا ساختار قانون گذاری، روش‌های اجرایی و نگاه

ویژه به بخش خصوصی فراهم نشود همواره بخش خصوصی در چرخ دنده‌ها و فشارهای اقتصادی در حال دست و پا زدن است و فقط حفظ بقاء می‌کند. بی‌دیریم ساختار کنونی اقتصاد وابسته به نفت و اقتصاد دولتی شرایط را دشوارتر خواهد کرد. معتقدم تنها راه نجات اقتصاد، تقویت بخش خصوصی است. از دیدگاه اقتصادی عرضه و تقاضا تعیین کننده وضعیت بازار است و هرگاه دولت در هر کدام از این دو بخش تغییری مصنوعی و ناخواسته ایجاد کند این تعادل برهم خواهد ریخت. کیفیت، قیمت مناسب و رقابت مهمترین خصیصه بازار آزاد است ما چرا باید محدود باشیم محصولی با کیفیت پایین و قیمت پایین خرید و فروش کنیم در حالیکه بازار کشش خرید و فروش کیفیت بالا و قیمت بالاتر را دارد و این باعث می‌شود بسیاری از صنایع به جای پرداختن به بهبود کیفیت به دنبال کاهش هزینه‌ها و بالطبع کاهش کیفیت و قیمت پائین برای حفظ و حضور و ماندن در بازار باشند، دولت باید ناظر و نظارت گر خوبی باشد و مراقبت از شرایط و اقتصاد سالم کند و خود نباید وارد بازی اقتصادی شود که از گذشته شنیده و دیده ایم که همواره دولت تاجر و بنگاه‌دار خوبی نیست. نه در ایران بلکه در همه جای دنیا اینگونه است. شاید تنها مسکنی که دولت بتواند در کوتاه مدت به بحران کنونی بنگاه‌های اقتصادی کمک کند اصلاح قیمت‌ها خصوصاً در صنعت دارو است یقین دارم سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ برای شرکت‌های دارویی به دلیل پائین نگه داشتن قیمت دارو از یک طرف و افزایش هزینه‌ها از سوی دیگر، سال‌های سودآوری نخواهد بود و چنانچه زودتر به فکر اصلاح این شرایط نباشند شاهد از بین رفتن بسیاری از بنگاه‌ها خواهیم بود. باید توجه داشت قیمت را بازار تعیین می‌کند، نه قیمت گذاری دستوری توسط دولت! قیمت گذاری دستوری صرفاً برای اقلامی که انحصاری است معنا و مفهوم دارد نه جایی برای تولید محصولی که ده‌ها تولیدکننده دارد.

**در شرایط بحرانی امروز کشور و شیوع یک ویروس که باعث افزایش تقاضای اقلام خاص توسط مردم شده است، اهمیت صنعت پخش و تامین نیازهای مردم بیش از پیش خود نمایی کرد. مسئولیت مدیران، فعالان و دست اندرکاران این صنعت در برهه‌های این چینی چیست؟**

### دکتر مصطفی خدایی



همکاران ما در توزیع کالا به درستی عمل کردند. در بخش دارویی با وجود عملکرد خوب شرکتها در وصول مطالبات از بخش دولتی به شدت مشکل داریم و با تأخیر زیاد وصولی آنها انجام می‌شود.

وظیفه ما در خدمت به مردم این است که کالا را به مردم برسانیم. نگرانی دولت این است که احتکار یا عدم توزیع مناسب اتفاق بیافتد؟ اگر شرکت‌های پخش وارد عمل نشوند افراد غیرحرفه‌ای از خلا بازار سوء استفاده می‌کنند و باعث ضرر مردم و مسئولان می‌شوند. کاهش تصدی‌گری دولت خواسته ماست. مسئولان نباید دید

### دکتر سهراب کارگر



اگر دولتمردان درست برنامه‌ریزی کنند از صنعت پخش می‌توانند استفاده خوبی داشته باشند. مخصوصاً در شرایط بحرانی مثل کرونا، در توزیع ماسک، مواد ضد عفونی و ... اقدامات به سرعت انجام شد. در زمان جنگ

تحمیلی هم ما شاهد نقش پررنگ توزیع کالاهایی اساسی بودیم. اگر دولت ارتباط همیشگی با صنعت پخش داشته باشد و یک کارگروه ثابت برای این صنعت تشکیل دهد و پتانسیل‌های صنعت را بشناسد و نه فقط در شرایط بحران بلکه یک ارتباط دوسویه بین صنعت و دولت شکل گیرد، می‌تواند بسیاری از مشکلات خود را در حوزه تولید و عرضه و مدیریت بازار حل کند.



بعد تعاملات نزدیکتر با مسئولان و نجات شرکتهای پخش که روی تار راه میروند مهم است، در انجمن باید از مداخلات سازمان‌ها در امور شرکت‌ها جلوگیری شود. چهارم شرکت‌های صنعت پخش از بودجه و تسهیلاتی که برای مقابله با کرونا و خسارت‌ها در نظر گرفته شده، بهره‌مند شوند و سهمیه نظام توزیع گرفته شود. بحث‌های مالیاتی و بیمه‌ای در انجمن پیگیری شود تا شرکتها از این سهم برخوردار شوند.

### دکتر محمدرضا مرادی

همه ما مسئولیم. در قبال جان مردم مان، همکاران مان، خانواده مان. اگر در این شرایط در محل کار برای تداوم خدمت رسانی حاضریم، به دلیل احساس مسئولیتی است که داریم. به نظرم حق صنعت پخش در بحران جاری اصلاً ادا نشده است. همکاران ما در این صنعت خود را در معرض بالاترین ریسک در محل مشتری چه سوپرمارکت‌ها، چه داروخانه‌ها و چه مصرف کنندگان و از همه مهم تر بیمارستان‌ها قرار داده اند و شانه به شانه عزیزان حوزه پزشکی و سلامت، خدمت رسانی را شبانه روز ادامه داده اند. ایشان به واقع از خودگذشتگی کردند و ما مدیران وظیفه داریم حمایت‌های لازم را از ایشان به عمل آوریم. مسئولیت ما در حال حاضر علاوه بر خدمت رسانی، حفظ بهداشت و سلامت جامعه است. جلوگیری از انتقال و قطع زنجیره در صنعتی که گردش و تعامل در آن حرف اول را می‌زند، بسیار سخت و پیچیده است اما مسئولیت همه ماست که این دوگانگی را طی این روزها و روزهای آینده حل کنیم، گما اینکه تا کنون این کار را انجام داده ایم.

### دکتر رامین فتاحیان

در پاسخ به این سوال باید با ذات شرکت پخش و توزیع آشنا بود. فعالیت ما بخاطر شیوع کووید ۱۹ دستخوش سختی‌ها و دشواری‌هایی شد. سرمایه‌های اصلی یک شرکت پخش را در سه دسته میتوان خلاصه کرد: ۱- سیستم‌ها ۲- روش‌های تخصصی ۳- سرمایه انسانی نیروی انسانی، ستون اصلی شرکت‌های توزیع هستند. لذا هر چیزی که سلامتی نیروی انسانی را تهدید کند، یک تهدید جدی و استراتژیک در این صنعت محسوب می‌شود. کووید ۱۹ چالشی مضاعف برای صنعت ما بود زیرا همواره این مسئولیت اجتماعی بر دوش ما بوده است که نه تنها تولید بلکه توزیع را در همه نقاط کشور و در هر شرایطی ادامه دهیم و مهمتر اینکه این اقدامات را در شرایط صد درصد بهداشتی و بدون در خطر قراردادن نیروی انسانی خود انجام دهیم.



بدینانه به شرکت‌ها و موسسات اقتصادی داشته باشند. وظیفه خود و اعضای هیات مدیره می‌دانم که مقوله آموزش را به عنوان مطلبی مهم جدی گرفته و آن را عمومی کنیم. این کار را از طریق سامانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی، نشریات، بخشنامه‌ها و اطلاعیه می‌توانیم به اطلاع همکاران برسانیم.

### دکتر وفا تقی پوریان

در این شرایط ناخشنود جامعه و فراگیر شدن دلواپسی‌های جامعه در حفظ سلامتی و نگهداشت شرایط اقتصادی خانوار، لازم است صنایع تولیدی و صنعت توزیع به دور از هرگونه انتفاع طلبی ذینفعان خود، به نحو شایسته اقلام مورد نیاز خانواده‌ها را از هر نوع کالایی و مخصوصا اقلام بهداشتی که با سلامت آینده جامعه سروکار دارد، در شبکه گسترده توزیع، به مراکز عرضه معتبر برسانند و نظام حاکمیتی ناظر بر توزیع، اختیار نظارت و مسئولیت این مهم را به تشکل پخش (انجمن ملی صنعت پخش ایران) با اعتماد کامل، برون سپاری کند تا فعالان صنعت توزیع به درستی این مأموریت را در قبال کشور تقبل و انجام دهند.



### دکتر سید ابراهیم هاشمی

دولت نگاه ویژه‌ای به کسب و کارها داشته باشد و به یاری اقشار کم درآمد بشتابد. همه می‌دانیم به برخی کسب و کارها، ضربه زیادی وارد شده است. مانند پوشاک‌ها، رستوران‌ها و صنعت گردشگری... در حوزه دارویی نیز به جز چند قلم محدود مثل ماسک، لوازم حفاظتی، دستکش و مواد ضد عفونی کننده، که گردش مالی کمی نیز دارند، در رکود به سر می‌برند. در این ایام جراحی‌ها لغو می‌شوند، مطب‌ها بسته می‌شود، مراجعات مردم به داروخانه‌ها کم شده، شیمی درمانی‌ها متوقف شده، بیمارستان‌های خصوصی نیمه تعطیل بودند. مردم برای جلوگیری از شیوع ویروس باید قرنطینه خانگی باشند و این کار باعث پائین آمدن مصرف می‌شود و این زنجیره ادامه دارد و اگر دولت به داد اقشار کم درآمد نرسد، شرایط شان بحرانی می‌شود.



در مشکلات عدیده، مستقل از هر صنعت برنامه‌ریزی و اقدام مستقل شود. اما در راس باید همه هماهنگ باشند و انجمن ملی در ساختار بالادستی تعاملات و خواسته‌های کلان را پیگیری کنند. انجمن باید در مجلس، در دولت، در اتاق‌های بازرگانی، در وزارتخانه‌ها و سازمان حمایت مطالبات صنعت را پیگیری کند. برنامه دوم تعامل بین شرکت‌هاست. شرکت‌های پخش باید به هم کمک کنند. الان نیاز به رفاقت در کنار رقابت وجود دارد. در وحله





کووید ۱۹ همکاران پخش دارویی و بهداشتی بدون تعطیلی، صنعت پخش لبنیات از روز دوم فروردین و سایر صنعت پخش از روز پنجم فروردین در کنار سایر مدافعین سلامت بوده اند. بدیهی است در حالیکه شرکتهای صنعت پخش ایران بدون هیچ تعطیلی و بمنظور کالارسانی خصوصا اوراق عمومی و ایجاد امنیت خاطر در هموطنان شریف در وجود کالا در فروشگاهها، بدون وقفه مشغول انجام وظیفه می باشند و در قالب سیستم زنجیره تامین، کادرا، انبارها، رانندگان و موزعین به صورت مستمر در چرخش در اماکن می باشند، انتظار از مسئولین محترم تأمین اقلام حفاظت فردی و نیز پشتیبانی و ایجاد تسهیلات لازم جهت آمد و شد کامیونها در جاده‌ها و در داخل شهرها است.

### دکتر حمید ترکاشوند

نقش آفرینی و حضور پررنگ و موثر شرکتهای پخش در کلیه حوزه‌های دارویی، بهداشتی و غذایی اهمیت و نقش صنعت پخش را در شرایط بحرانی کرونا به خوبی منعکس نمود، فکر می‌کنم دولت و فعالان اقتصادی بایستی برای بهبود و تعالی این بخش چاره‌ای بیاندیشند. هرچند در این دوران خدمات ارزنده‌ای از شرکتهای پخش ارائه شد اما فراموش نکنیم که چالشهای حل نشده و تغییر روشها و بهبود کسب و کارها ضروری است وقتی سوپرمارکتهای محلی برای رونق و بهبود فعالیت خود، خدمات تحویل محصولات خود را تا درب منزل ارائه می‌کنند. زنگ خطری است برای کسب و کارهای بزرگ که بایستی تغییر را آغاز کنند، ما در این دوران (شیوع بیماری کرونا)، آموزش قهری که اثر گذارتر از آموزش آکادمیک است را دریافت کردیم و باید تجربیات صنعت را برای تغییر در این حوزه بکار بگیریم.



شرکت ما در این شرایط در گام اول از "وزارت بهداشت و درمان" به عنوان مرجع داخلی و از سازمان جهانی بهداشت (WHO) به عنوان مرجع بین المللی استفاده کردیم. در گام دوم برای هر پیش بینی پروتکل خاصی نوشته و اقدامات اجرایی را در پیش گرفتیم به نحوی و هدفی سختگیرانه برای خود تعریف نمودیم که همانا نداشتن حتی یک نفر یا مورد مبتلا به این ویروس بود از اینرو تمام فعالیت های خود را روی پیشگیری تمرکز دادیم و در بالا بردن حساسیت و آگاهی پرسنل اقدامات جدی و ممتدی انجام دادیم.

محوریت تصمیمات ما پیشگیری بود. از اقدامات مهم ما مجهز کردن پرسنل به ملزوماتی نظیر ماسک و مواد ضد عفونی و بود. قدم بعدی اشتراک گذاشتن و استفاده از اطلاعات و تجربه شرکت های دیگر ایرانی و بین المللی بود. به عنوان مثال اجباری کردن استفاده از ماسک و ایجاد بستر مناسب برای دور کاری.

در ادامه از تمامی پرسنل تست کرونا گرفتیم. مرحله بعد مدیریت منابع و کنترل پرسنل بود. ما پذیرشها و گرفتن سفارشها را در شهرهایی مثل قم و گیلان به صورت تلفنی انجام می دادیم. سفر برای همه افراد و پرسنل را ممنوع کردیم و دورکاری پرسنل با استانداردهای بین المللی فعال کردیم. افزایش روحیه پرسنل، قدم بعدی ما بود.

### رحمت ... شفایی

انجمن ملی صنعت پخش ایران با شروع بحران کرونا با استفاده از منابع معتبر داخلی و سازمان بهداشت جهانی، ضمن اطلاع رسانی به شرکتهای پخش سراسری، پروتکل های بهداشتی در مورد زنجیره تامین در سطح پخش را به اطلاع اعضاء رسانید. و حتی در روزهای آغازین سال جاری نیز علی رغم تعطیلی کشور به دلیل تعطیلات نوروز و ویروس



### سخن پایانی ...



### دکتر سهراب کارگر

رنگ ترمی شود و سبک های فروش را تغییر می دهد. مدیران باید بدانند، زمان بازپرداخت و وصول بالاتر می رود. بازنگری توره های ویزیت مهم است و باید در بازه های زمانی بلند مدت تر و طولانی تر انجام شود و تمرکز بر روی شهرهای اصلی و بزرگ داشته باشند که هزینه لجستیک پائین بیاید. مدیران باید به تفکر مدیریت اشتراکی رو بیاورند و نقش مدیران میانی را پررنگتر نمایند

مدیران شعب نیز باید شعبه خود را مثل یک شرکت کوچک ببینند و

در سال ۹۹ مالکان شرکت های پخش، عنایت بیشتری باید به شرکت های خود و این کسب و کار داشته باشند. شرایط بازپرداخت دشوار خواهد بود. هزینه ها امسال بالا می رود و مدیران عامل باید در کنترل هزینه ها دقت



کنند. از ظرفیت های خود در روش های نوین استفاده نمایند. شاید تامین، دارای شرایط با ثبات نباشد. نقش فروشگاه های مجازی پر



مسئولان و مردم افزایش پیدا کند و شاهد سهولت دسترسی هرچه بیشتر به امکانات و کالاها برای هموطنان باشیم.

### دکتر محمدرضا مرادی

لجستیک و توزیع در کشورهای پیشرفته، یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی است. اهمیت صنعت توزیع خصوصاً در این بحران‌ها و چنین روزهایی صد چندان درک می‌شود. اینکه یک کالا در زمان مناسب در



مکان مناسب با قیمت مناسب به دست مشتری مناسب برسد و در دسترس باشد بیش از هر زمان دیگری خصوصاً در زمانی که بحرانی اجتماعی نظیر شیوع این ویروس پیش آمده که جان و سلامت انسان را هدف قرار داده است، نقش کلیدی صنعت پخش را در زنجیره ارزش و مسئولیت ما را بسیار پررنگ تر می‌کند.

### دکتر رامین فتاحیان

از همه اعضای انجمن و تیم اجرایی دبیرخانه و هیات مدیره انجمن تشکر ویژه می‌کنم و از اینکه با صرف وقت و انرژی به فکر منفعت جمع هستند قدردانی می‌کنم. موفقیت انجمن ما یک جاده دو طرفه است. اعضا با



تلاش در تنهایی به حداکثر راندمان بالقوه خود نخواهند رسید، هیات مدیره نیز بدون مشارکت اعضا راهی به پیش نخواهد برد. من تمامی اعضا را بیش از پیش دعوت به همکاری و تشریک مساعی می‌کنم، تا بتوانیم مشکلاتی که در پیش رو داریم را به بهترین صورت مدیریت نماییم.

### دکتر رحمت ... شفایی

جا دارد از طرف هیأت مدیره انجمن از همه عزیزان و تلاشگران صنعت پخش تشکر نمائیم. چراکه همکاران من بخاطر کاهش دغدغه مردم عزیز و تأمین مایحتاج ضروری آنان نتوانستند به پویای در خانه بمانیم بپیوندند.



امید داریم به یاری همه اعضا و فعالان صنعت بزرگ پخش و استفاده از همه ابزارها بتوانیم ضمن حفظ اتحاد و همدلی همه همکاران، توانایی‌های فعالان این صنعت را به اطلاع همگان برسانیم.

### دکتر حمید ترکاشوند

در پایان از اینکه فرصتی در اختیار بنده گذاشته شد صمیمانه تشکر می‌کنم.



از تفکر مدیر شعبه‌ای به مدیرعاملی شعب، تغییر رویه دهند و فقط بر فروش نظارت نکنند. بلکه به چهار موضوع اصلی تحقق اهداف، کنترل موجودی، تأمین نقدینگی و کنترل هزینه‌ها باید توجه بیشتری داشته باشند و برنامه‌ریزی جدی انجام دهند.

امیدوارم در سال ۱۴۰۰ درباره سال ۹۹ پیش‌بینی‌ها و تحلیل‌های که در قسمت شرایط اقتصادی و فروش شرکتها پخش بیان داشته ام، درست از آب در نیاید و شاهد شرایط خوبی در صنعت کشور باشیم و گشایش در اقتصاد رخ دهد و مردم عزیز کشورم در آسایش و رفاه باشند.

### دکتر مصطفی خدایی

جا دارد از فعالان و زحمتمکشان صنعت پخش تشکر کنم که همچون دیگر عزیزان و هموطنان مانند کادر پزشکی و درمان در ماه‌های گذشته به خصوص روزهای ابتدایی فروردین که لوازم محافظتی مانند ماسک و



دستکش نیز وجود نداشت و کمبود داشتیم، در رسالت خود کوتاهی نکردند و کالاهای مصرفی را به هموطنان ما در سراسر کشور رساندند و کمبودی در هیچ کجای کشور به لحاظ غذا و دارو نداشتیم.

### دکتر وفا تقی پوریان

از این طریق ضمن ابراز همیاری انجمن با متولیان نظام توزیع و کالا، برای خانواده معظم صنعت پخش آرزوی سلامتی و موفقیت‌های بیشتری را دارم.



### دکتر سید ابراهیم هاشمی

در پایان لازم می‌دانم راجع به اهمیت فرهنگ‌سازی در حوزه پخش و اهمیت نگاه تخصصی به آن نکاتی را بگویم. فرهنگ‌سازی از ارکان اصلی هر صنعت است. بخصوص در صنعت توزیع دارو. چرا که در خرده فرهنگ ما



نگاه به پزشکی علمی و علم دارو ایرادهایی وارد است. مثلاً در قدیم افراد بعضاً با پول کهنه دارو خرید می‌کردند و باورشان این بود که تا بلایی نازل نشود نباید دارو مصرف کرد. این نگاه مانند نگاه به پرداخت مالیات باید اصلاح شود، در سده‌های گذشته مردم برای پرداخت مالیات مقاومت می‌کردند و بر این باور بودند که این پول صرف خوشگذرانی شاهان در فرنگ می‌شود. در نتیجه سعی داشتند خود به نیازمندان کمک کنند یا کوی و محله خود را ساماندهی کنند.

امیدوارم نگاه تخصصی به نظام توزیع بخصوص دارو در کشور، بین



# مزایای تقویت صنعت پخش در اقتصاد کشور

دکتر احمد شیروانی

دبیرکل انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران

است بسیاری از نقدینگی صرف مقابله با این ویروس شود و کسری بودجه که اکنون با آن مواجه هستیم، بیشتر و بیشتر شود. طبق گفته رئیس‌جمهور، ۲۰ درصد بودجه برای مقابله با کرونا اختصاص داده شده است که می‌تواند در آینده دولت را مجبور به اقداماتی همچون چاپ پول یا عرضه اوراق قرضه کند که هر کدام تبعات خاص خود را به همراه دارد.

حال سوال این است که دولت با وجود فشار تحریم‌ها و کاهش چشمگیر درآمدهای نفتی و از طرفی هزینه‌های تحمیل شده به علت کرونا، روند سعودی تورم و نرخ بالای بیکاری، چه طرحی برای عبور از این شرایط دارد و آیا یارای حمایت از کسب و کارها را نیز دارد؟

برای نخستین بار در تاریخ معاصر، اقتصاد ایران از زنجیره درآمدهای نفتی و دخالت‌های گاه و بیگاه دولت در فرآیندهای اقتصادی آزاد شده است و همین آزادی اقتصادی، ایران را در وضعیت رقابتی تری قرار خواهد داد و در نهایت از دل این فضای رقابتی بنگاه‌های تاثیرگذار اقتصادی بیرون خواهد آمد که برای فضای کسب و کار کشور در کل مفید خواهد بود.

نقل قول می‌کنم از محمدحسین ادیب، پژوهشگر ارشد ریسک، که چشم‌انداز اقتصاد کشورمان را روشن می‌داند و می‌گوید: با وجود مشکلات، اقتصاد ایران در ۱۲ ماه آینده حداقل ۵ درصد رقابتی‌تر خواهد شد و به همین علت، شرکت‌ها باید حداقل ۵ درصد از افزایش هزینه‌های تولید خود ناشی از تورم را با بهبود بهره‌وری جبران کنند و نباید همه افزایش هزینه‌ها را به مصرف‌کنندگان نهایی انتقال دهند. این پژوهشگر اقتصادی، تنها راه جبران این افزایش هزینه را ارتقای بهره‌وری شرکت‌ها می‌داند و تاکید دارد: واحدهای تولیدی با بهره‌وری پایین، بزرگ‌ترین بازنده شرایط جدید اقتصادی کشور خواهند بود. وی به فعالان اقتصادی توصیه می‌کند به شدت مراقب جریان وجوه نقد شرکت‌های خود باشند؛ زیرا اگر این مساله روند نزولی داشته باشد، شرکت‌شان داوطلب خروج از بازار خواهد بود.

۲- ارتقاء صنعت پخش، از ارکان بهبود فضای کسب و کار است. توسعه این صنعت مزایای بیشماری برای اقتصاد کشور به همراه دارد. ارتقا و رشد صنعت پخش در حقیقت، ظهور تکنولوژی‌های پیشرفته در توزیع محصولات است. این بهبود و رشد ضمن کاهش هزینه‌های مبادلاتی، افزایش رقابت، بهبود کیفیت و کاهش قیمت، موجبات ورود محصولات جدید به سیستم اقتصادی، شناسایی فرصت‌های موجود در بازارهای مختلف و بهبود فضای



۱- جهان، در میان همه‌گیری کرونا ویروس، خود را در آبهای متلاطم می‌بیند. همه مردم دنیا و فعالان کسب و کار با مشکلات بوجود آمده از این ویروس مواجه شده‌اند. از تولیدکنندگان تا مصرف‌کنندگان دچار چالش هستند. هیچ صنعتی در امان نبوده است، همه مشاغل بزرگ و کوچک تحت تأثیر این بیماری قرار گرفته‌اند. صنعت پخش نیز تحت تأثیر کووید ۱۹ دچار مشکلاتی شده است. این صنعت پیش از این نیز در ایران دارای چالش‌هایی بوده و امروز شرایط سخت‌تر شده است، اما مهم این است که با حفظ روحیه، در هر موقعیت به رشد و فرصت‌های شکوفایی فکر کنیم. چراکه مدیران و صاحبان موفق بنگاه‌های اقتصادی به جای اینکه دست روی دست بگذارند، مثبت باقی می‌مانند و از این موقعیت‌ها استفاده می‌کنند تا سازمان خود را رشد دهند.

با نگاهی به صنعت پخش در سال ۹۸ درمی‌یابیم که تحریم‌ها آسیب‌های جدی به بخش‌های مختلف اقتصادی کشور زده است. درآمد نفتی ایران در چند ماه گذشته افت بسیار محسوسی کرده و اکنون نیز تحت تأثیر منفی شیوع ویروس کرونا بر اقتصاد جهانی و تقاضای نفت، بهای نفت ایران نیز همپای سقوط قیمت‌ها در بازار جهانی در مقطعی به پایین‌ترین حد از سال ۱۹۹۹ تاکنون هم رسیده است.

سال ۹۹ نیز سال مواجهه اقتصاد ایران با این محدودیت‌ها است و نشانه بارز آن در سند بودجه است که سعی شده درآمدهای نفتی کمتر در آن اثر داشته باشد. انتظارات تورمی یکی دیگر از مشکلات سال جاری است. کارشناسان معتقدند سال ۹۹ سالی است که قرار است اقتصاد ایران با تورم سنگین دست و پنجه نرم کند. حال با اضافه شدن متغیر کرونا این نگرانی بیشتر شده است؛ زیرا قرار





رغم مشکلاتی که در کشور بر سر راه شرکت‌های این صنعت وجود داشت و به گوشه‌ای از آن اشاره شد، با شناسایی موانع و نیازهای این صنعت سعی در برطرف کردن چالش‌ها داشت. خدماتی نظیر تهیه و تامین لاستیک، مشکلات مربوط به ورود محدوده طرح ترافیک ماشین‌های پخش، مسائل مالیاتی و...

همچنین در روزهای پایانی سال و شیوع ویروس کرونا، انجمن با تمام توان پا به پای شرکت‌ها و پرسنل پرتلاش این صنعت مشغول به فعالیت و خدمت‌رسانی بود. هماهنگی با وزارتخانه صمت برای توزیع اقلام مورد نیاز نظیر ماسک، مواد ضد عفونی کننده، ژل، محلول و ساماندهی شرکت‌های منتخب برای توزیع این اقلام از اولویت‌های انجمن بود. همچنین پیگیری مشکلات ناشی از محدودیت‌های تردد ماشین‌های پخش در کشور و مجوز تردد از پلیس راهور کشور، هماهنگی برای تامین ماسک، شیلد و اقلام ضد عفونی، برای شرکت‌های عضو انجمن و از مهمترین اقدامات انجمن به شمار می‌آید.

جا دارد در پایان از همه دستگاه‌های دولتی، ارگانها و شرکت‌های عضو که در همه ایام به خصوص در دوران سخت مواجهه با ویروس کرونا همراه و یاور ما برای خدمت به شرکت‌های صنعت پخش بوده اند، تشکر ویژه داشته باشیم. همچنین از اعضای محترم هیات مدیره انجمن که برای حمایت از این صنعت از هیچ کمکی فروگذار نکرده اند کمال تشکر را دارم.

با آرزوی بهترین‌ها برای مردم کشورم ایران.

سرمایه‌گذاری در حوزه‌های گوناگون را به همراه خواهد داشت. براساس آمار در خاورمیانه، ۶۰ درصد از خریداران، از فروشگاه‌های

دیجیتال استفاده می‌کنند. در سال‌های اخیر پیشرفت تکنولوژی و بهبود زیرساخت‌های اینترنتی در کشورما نیز، منجر به افزایش تمایل برای خرید آنلاین، به ویژه در میان شهروندان کلان‌شهرها شده است، این در حالیست که ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته، همچنان جای زیادی برای پیشرفت در زمینه‌ی فروش آنلاین داریم و سیستم‌های فروش کالا به شکل سنتی در ایران بیشتر رواج دارد.

یک سیستم توزیع کارآمد با مدیران و سرمایه‌های انسانی با انگیزه، می‌تواند چالش‌ها را به فرصت تبدیل کند؛ روشهایی نظیر توزیع آنلاین، اصلاح ساختار انبارداری و توزیع، آموزش به ویزیتورها و... در این راستا است. برای رسیدن به نقطه مطلوب همزمان با تقویت توانمندی‌ها باید به چالش‌های پیش روی این صنعت نیز واقف بود و آنها را بررسی و برطرف نمود. چالش‌هایی نظیر به دست آوردن یک تصویر روشن از سلیقه و تقاضای مشتریان، کنترل و مدیریت دقیق موجودی انبار و

هزینه‌ها، بهبود اجرا و هماهنگی با تامین کنندگان و مشتریان، در دسترس بودن کالا، مراقبت از کیفیت، "ضرورت‌های" رشد پایدار کسب و کار در صنعت بزرگ پخش محسوب می‌شود.

۳- انجمن ملی صنعت پخش ایران در راستای رسالت خود که همانا حمایت، پیگیری مسائل و برطرف کردن دغدغه شرکت‌های صنعت پخش است، در سال ۹۸ اقدامات موثری را انجام داد. علی

**برای نخستین بار در تاریخ معاصر، اقتصاد ایران از زنجیره درآمدهای نفتی و دخالت‌های گاه‌وبیگاه دولت در فرآیندهای اقتصادی آزاد شده است و همین آزادی اقتصادی ایران را در وضعیت رقابتی تری قرار خواهد داد و در نهایت از دل این فضای رقابتی بنگاه‌های تاثیرگذار اقتصادی بیرون خواهد آمد که برای فضای کسب و کار کشور در کل مفید خواهد بود.**



## انجمن ملی صنعت پخش، بایدها و نبایدها

دکتر سید ابراهیم هاشمی

عضو هیات مدیره انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران

مدیر عامل شرکت سینا پخش ژن

دارند و نماینده هر کدام در سازمان نظام پزشکی حضور پررنگ دارند و هر کسی کار تخصصی خود را انجام می‌دهد و در نهایت سایت انجمن ملی از نمایندگان انجمن‌های تخصصی ایجاد شده است.

از من به عنوان یک داروساز در جلسه هیات مدیره، به عنوان کاندیدای عضو سوال می‌شود که مدیران صنعت پخش غذایی چرا باید به شخص دارویی رای بدهند؟ چرا که من درگیر کار و مشغله آنها نیستم. از طرفی تعداد اعضای دارویی‌ها ثابت می‌ماند و تعداد سایر حوزه‌ها افزایش پیدا می‌کند. چه اتفاقی می‌افتد؟ ساختار دارویی که خاص است در انجمن تحلیل می‌رود. اگر در دوره‌ای اعضا به دارویی‌ها رای ندادند چه اتفاقی می‌افتد؟ چه کسی مسائل تخصصی ما را در هیات مدیره پیش خواهد برد؟

به نظر من تخصصی شدن ساختار انجمن اولویت اول است. مدیران حوزه غذا نمایندگان خود، دارویی‌ها نمایندگان خود، آرایشی بهداشتی‌ها و... نمایندگان خود را در جلسات انتخاب و امور خود را پیگیری می‌کنند. در مجموع این نمایندگان تخصصی دور یک میز می‌نشینند و مسائل کلان خود را مطرح و در کنار هم با قدرت مضاعف بدون تداخل امورات را پیگیری می‌کنند.

به این ترتیب هیچ فردی، رقیبی برای دوستان حوزه دیگر نیست، می‌شود این ساختار را پیدا کرد و در اتاق‌های بازرگانی، وزارت صمت، وزارت بهداشت، سازمان حمایت و... با قدرت تر کار کرد.

مهمترین بحث در انجمن صنعت پخش ایران، تغییر ساختار انجمن میباشد. با توجه به بزرگ شدن این انجمن و تخصصی شدن آن، نیاز به اصلاح ساختاری در آن میباشد، بگونه‌ای که انجمن‌های تخصصی صنعت پخش در حوزه دارو، غذا، آرایشی و بهداشتی و سایر حوزه‌ها ایجاد گردد که از هر انجمن تخصصی ۲ نفر از سایر حوزه‌ها یک نفر جهت انجمن ملی صنعت پخش ایران بعنوان عضو هیئت مدیره انتخاب گردند که در کنار کار تخصصی، هماهنگی و ایجاد اتحاد در کل حوزه صنعت توزیع کشور با انجمن ملی صنعت پخش ایران ایجاد گردد تا بتواند پویایی و کارایی لازم را برای ولی نعمتهای خود که همانا اعضای انجمن میباشد، داشته باشد. بزرگترین ضعف در مجموعه این است که زمانی اعضای انجمن کم بود و می‌شد با یک هیات مدیره همه کارها را پیش برد. با توجه به شرایط و اتفاقات اخیر در کشور از نظر من ساختار انجمن باید تغییر کند. در انجمن بخش‌های غذایی، دارویی، آرایشی و بهداشتی را داریم. هر کدام از این حوزه‌ها مسائل متفاوتی دارند. شرکت‌هایی هم هستند که دو گروه از کالاها را در سبد توزیع خود دارند. اما از نظر من انجمن صنعت پخش خیلی بزرگ شده و باید مثل سازمان نظام پزشکی باشد، که پزشک عمومی، متخصصان، داروسازها و... یک تشکل خاص

## پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت کنونی صنعت پخش

دکتر حمید ترکاشوند

بازرس قانونی انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران

مدیر عامل شرکت پخش محیادارو

۶- در دنیای امروز بسیاری از شرکتهایی که دچار بحران می‌شوند از راهبرد طبیعی و متداول ادغام شرکتهای استفاده می‌کنند به طور مثال سونی و اریکسون و تعداد زیادی از شرکتهای، بنگاه موفق را بعد از ادغام ساختند. شاید نیاز باشد ما هم در حل برخی مشکلات از این الگو استفاده کنیم.

۷- اصلاح رویه مراودات بانکی و حذف چک از فرایند شرکتهای پخش، یکی از عوامل مهم در تغییر و اصلاح ساختار مالی شرکتهای پخش محسوب می‌شود.

۸- ارتباط موثر فیما بین پخشها با صنایع بالادستی شامل تولید کنندگان و تامین کنندگان و نیز صنایع پائین دستی شامل مشتریان و ذینفعان نهایی و همچنین محافل حرفه‌ای موجود می‌تواند چرخ دنده‌های ارتباطات اقتصادی را تسهیل کند.

۹- تعیین استراتژی و رفع نقاط ضعف موجود در انجمن صنعت پخش، خود عاملی است در جهت هم افزایی و کار تیمی که به نظر می‌رسد چند سالی است مغفول مانده است.

۱۰- هم افزایی و ارائه راهکاری مناسب در راستای به اشتراک گذاشتن ظرفیتهای خالی و بلا استفاده در ناوگان، انبار، سردخانه در جهت کاهش هزینه‌های شرکتهای پخش که یقیناً ضرورت هماهنگی بیشتری در این زمینه می‌طلبد که متأسفانه به دلایل مختلف نادیده گرفته می‌شود.

۱۱- پخش یک صنعت و تخصص است و بایستی شاخ و برگ‌های اضافی آن که مانع رشد و ارتقاء این صنعت می‌شود باز شود تا میدان حضور بهتری در عرصه اقتصادی پیدا کند.

۱- تغییر نگرش دولت به بنگاه‌های اقتصادی و آزاد سازی قیمت گذاری در راستای رسیدن به تعادل عرضه و تقاضا در بازار یکی از عوامل مهم است، معتقدم بسیاری از کالاها در کشور ما در فضای رقابت کامل قرار گرفته و قیمت گذاری دستوری معنا و مفهومی ندارد. قیمت گذاری دستوری صرفاً برای فضای انحصاری مناسب است.

۲- حمایت جدی و عملی از فعالان حوزه بخش خصوصی می‌تواند زمینه بهبود مشکلات ساختاری اقتصادی در کشور را فراهم آورد. بایستی پذیرفت اقتصاد ما وابسته به نفت و دولتی است و نیاز به تغییر دارد.

۳- مهندسی مجدد و بازنگری در فرایندهای عملیاتی شرکتهای پخش ضروری است و مقدمه‌ای برای تغییر مدل‌های کسب و کار در شرکتهای پخش می‌باشد.

۴- استفاده از تکنولوژی‌های نوین خصوصاً در زمینه انبارش، نگهداری، کنترل، ردیابی فرایندها پاشنه آشیل شرکتهای پخش محسوب می‌گردد.

۵- تشکیل کنسرسیومی از شرکتهای نرم افزاری برای تهیه یک نرم افزار استاندارد برای شرکتهای پخش و خروج از وضعیت چندگانه کنونی و به روز رسانی دائمی نرم افزار در راستای تغییرات مدل کسب و کار می‌تواند در مدیریت تغییرات اقتصادی ناشی از بحرانها تاثیر بسزایی داشته باشد.

# اپیدمی کرونا، حقانیت عملکرد فعالان حوزه صنعت پخش را به صورت عینی اثبات کرد

**حمید محله‌ای**

معاون مدیر کل دفتر امور خدمات بازرگانی وزارت صنعت، معدن و تجارت



گرچه کاهش قیمت نفت ناشی از تحریم‌های اقتصادی، تامین برخی کالاها را در کشور با بحران مواجه کرده است، لیکن صنعت پخش می‌تواند این تهدیدها را تبدیل به فرصت نماید. هم اکنون کشور با بحران‌هایی مواجه است که کالا با ارزش‌ثبیتی خریداری می‌شود و لازم است با قیمت معین و حتی بعضاً سهمی مشخص در تمامی سطوح عرضه بصورت همگن توزیع شود. لذا از این دیدگاه توزیع مویرگی کالا می‌تواند فرصتی برای صنعت پخش و توسعه و نوین‌سازی شیوه‌های آن باشد.

## چالش‌ها را در چه زمینه‌هایی می‌بینید؟

امروزه چالش حوزه پخش بحث گردش مالی است که بیشتر در تعامل شرکت‌های پخش با فروشگاه‌های زنجیره‌ای دیده می‌شود و واقعیت این است که با رشد فروشگاه‌های زنجیره‌ای سهم بیشتری از خرده‌فروشی به سمت این فروشگاه‌ها سرازیر و موجب گردیده فروشگاه‌های مذکور اولاً خرید خود را به صورت متمرکز انجام دهند و ثانیاً بخشی از لجستیک کار را خود انجام دهند و در حقیقت نیازی به ویزیتوری و بازاریابی و ... مشاهده نمی‌گردد و این می‌تواند نوعی محدود نمودن صنعت پخش به حساب آید.

از طرفی خرید متمرکز برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای قدرت چانه‌زنی آنها را افزایش داده و شرایط را به نفع فروشگاه‌های زنجیره‌ای و ضرر شرکت‌های پخش تغییر داده است. تداوم این موضوع در بلند مدت موجب تضعیف صنعت پخش خواهد شد.

از نظر دولت توسعه در تمام زنجیره تامین و حلقه‌های آن من جمله شرکت‌های پخش و فروشگاه‌های زنجیره‌ای مهم است چرا که هر دو جزو شبکه‌های سازمان یافته‌اند که ضمن تسهیل مدیریت و بروز شفافیت، التهاب بازار را کاهش می‌دهند. ولی در نتیجه این فرآیند خریدهای مدت‌دار و تحمیل شرایط غیرمنصفانه که در نهایت فشار آن به حوزه تولید هم منعکس می‌گردد، برای کشور شایسته نبوده و لذا باید چاره‌ای برای آن اندیشیده و روند فعلی اصلاح شود.

از سوی دیگر نبود قوانین منسجم و متولی متمرکز در بخش دولتی یکی دیگر از چالش‌های صنعت پخش است گرچه این موضوع صرفاً مختص صنعت پخش نیست، ولی ورود بخش‌های مختلف دولتی به موضوع صنعت پخش از جنبه‌های نظارتی، صدور مجوز فعالیت، و سایر مجوزها موجب افزایش هزینه‌های مبادله در این بخش گردیده است.

اقداماتی که باعث رشد صنعت پخش و توزیع کالاها در کشور

## به نظر شما صنعت پخش امروزه چه جایگاهی در کشور دارد؟

اصولاً صنعت پخش از نظر جایگاهی در حوزه لجستیک قرار می‌گیرد. فعالیت‌های این صنعت به ویژه در شرایط کنونی کشور از جمله تحریم اقتصادی و نیاز به تامین کالای اساسی و مایحتاج عمومی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. خصوصاً مبحث رصد کالا در زنجیره تجاری، که دولت نیازمند بود منابع محدود خود برای کالاهای اساسی را به نحوی مدیریت کند که بتواند کالاهای اساسی را در اسرع وقت، با کمترین هزینه و نشتی در شبکه‌های توزیع به جریان گذاشته و توزیع کند.

در سال گذشته این مهم با کیفیتی مقبول برای کالاهای اساسی اتفاق افتاد و در این راستا، شرکت‌های پخش نقش تعیین‌کننده و مهمی داشتند و کاملاً توانستیم با استفاده از این زیرساخت لجستیکی کالاهایی مثل شکر، برنج، روغن، چای و ... را توزیع نماییم.

همچنین در حوزه توزیع کالاهای مقابله با تهدیدات اپیدمی کرونا، وقتی کمبود شدید در بازار احساس شد با ورود شرکت‌های پخش سازمان یافته در اندک زمانی این کمبود اصلاح و به وفور کالا تبدیل گردید.

در کل صنعت پخش ایران به خاطر رشد کمی و کیفی‌ای که پیدا کرده است، الان در جایگاه تعیین‌کننده‌ای قرار دارد و به نظر می‌رسد این سیر صعودی ادامه خواهد داشت.

## فرصت‌های پیش روی صنعت پخش کشور را چگونه تحلیل می‌کنید؟

### می‌شود، چیست؟

صنعت پخش صرف نظر از موضوعاتی که در مورد افزایش هزینه‌های مبادله بیان شد، می‌تواند خیلی از هزینه‌های تمام شده برای خود را از طریق به اشتراک گذاشتن اطلاعات زیرساختی در این صنعت کاهش دهد.

مقدمات این امر با ایجاد سامانه مدیریت توزیع کالای شرکت‌های

پخش [www.sdpmis.ir](http://www.sdpmis.ir) ایجاد شده و به زودی می‌تواند توسط شرکت‌های پخش پیگیری شود.

الآن زمان اینکه بگوییم اطلاعات مشتریان و آدرس و... آنها محرمانه و خصوصی است، گذشته و محرمانه شمردن آن به جز مضاعف کردن هزینه‌ها نخواهد بود. لذا در این راستا انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران می‌تواند نقشی محوری و تعیین کننده داشته باشد. طبیعی است که تک تک شرکتها به تنهایی این دغدغه را ندارند. ولی انجمن با توجه به اینکه نگرانی کل این صنعت را در نظر دارد، می‌تواند به این حوزه‌ها ورود نماید.

**مهمترین برنامه‌های شما برای ثبات و توانمندسازی انجمن ملی صنعت پخش و شرکت‌های عضو انجمن چیست؟**

در وزارت صنعت، معدن و تجارت در راستای تنظیم بازار و شکوفایی نظام توزیع سامانه جامع تجارت مطرح است که پس از چند سال کش و قوس در اجرا علیرغم تمام زیرسامانه‌هایی که برایش طراحی شد و فراز و فرودهایی که داشت، تقریباً از سال ۱۳۹۸ با

هدف شفاف سازی در زنجیره تجاری کالا راه‌اندازی شده و در حال حاضر قابل بهره‌برداری است، به نحوی که اکنون اندازه واقعی بنگاه‌ها با عملکرد واقعی آنها قابل سنجش می‌باشد.

در این منظومه جامع از سامانه‌ها، بخشهای مختلف اقتصادی کشور دارای جایگاه مشخص و تعریف شده می‌باشند از جمله گمرک، بانک مرکزی و بانکهای تجاری، وزارت صمت، وزارت بهداشت و... تقریباً تنها تشکل بخش خصوصی که در سامانه جامع تجارت تعریف و به صورت رسمی جایگاه پیدا کرده است، انجمن ملی صنعت پخش ایران با اتصال وب سرویسی "سامانه مدیریت توزیع کالای شرکت‌های پخش" [www.sdpmis.ir](http://www.sdpmis.ir) می‌باشد. به عبارتی سامانه جامع تجارت داخلی بسیاری از اطلاعات مورد نیاز خود را از این کانال دریافت می‌نماید.

توسعه این رویکرد یکی از مهمترین برنامه‌های دفتر امور خدمات بازرگانی می‌باشد و از ره آورد این برنامه ارتقاء جایگاه صنعت پخش و برنامه‌های انجمن ذیربط هم محقق می‌گردد و فراتر از آن دفتر امور

خدمات بازرگانی همواره در نظر داشته شرکت‌های پخش دارویی، تجهیزات پزشکی و همچنین داروهای دامی و کود شیمیایی و... را در ذیل همین رویکرد تعریف نماید. به نحوی که صنعت پخش به عنوان یک‌ه‌اب، بخشهای مختلف دولتی را نیز به هم متصل نماید.

در چند سال گذشته اصلاح نظام توزیع کالا و قوانین مرتبط بر آن و تعیین متولی مشخص از جمله اولویت‌های پژوهشی معاونت بازرگانی داخلی وزارت صنعت، معدن و تجارت و مشخصاً دفتر امور خدمات بازرگانی به شمار می‌آید که در این راستا تدوین سند جامع نظام توزیع کالا در ایران در دستور کار بوده و با همکاری انجمن صنعت پخش و موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی و اساتید دانشگاهی در دست اقدام است.

**در شرایط شیوع ویروس کرونا، مسئولیت مدیران، فعالان و دست اندرکاران صنعت پخش چیست؟**

همانطور که قبلاً هم اشاره شد، اتفاقاً آیدمی کرونا، حقانیت عملکرد فعالان حوزه صنعت پخش را به صورت عینی اثبات کرد. در حالیکه مصرف کالاهای بهداشتی در ماه‌های اخیر چندین برابر معمول خود افزایش یافت و عرضه کالا این نیاز جامعه را برآورده نمی‌کرد، با ورود وزارت صمت به اتکای شرکت‌های پخش و شفافیت عملکرد توزیعی که به صورت قابل رصد در سطح داروخانه‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، حتی فروشگاه‌های مجازی عرضه نمود، به صورت معجزه‌آسایی توزیع روزانه متوسط ۸۰ هزار لیتر از محصولات ضد عفونی کننده و ژل بهداشتی، عملاً تقاضای جامعه را به بهترین نحو پاسخ داد. به نحوی که در کمتر از ۱۰ روز آثار مثبت آن در بازار مشهود گردید و در عرض یکماه کل مشکل مرتفع و وفور این محصولات و کاهش قیمت مشاهده گردید. البته بهره‌مندی از توان و کارایی شرکت‌های پخش در توزیع ماسک‌های وارداتی در زمانیکه کل کشور در تعطیل رسمی به سر می‌برد، نتایج مطلوب و مشابهی را به همراه داشت.

در پایان باید از انجمن و شرکت‌های عضو خصوصاً آنهایی که به همراه دولت حرکت کردند و از شفافیت و اهمه‌ای نداشتند قدردانی به عمل آورم و امیدوارم این باور ذهنی در همه اعضای این صنعت شکل بگیرد که درج اطلاعات توزیع در سامانه جامع تجارت نه تنها موجب ایجاد هزینه برای شرکت‌های پخش نخواهد شد بلکه بطور یقین می‌تواند همه نظرات دولتمردان و مدیران ارشد را به جایگاه واقعی این صنعت جلب نماید.

**نبود قوانین منسجم و متولی متمرکز در بخش دولتی یکی دیگر از چالش‌های صنعت پخش است گرچه این موضوع صرفاً مختص صنعت پخش نیست، ولی ورود بخش‌های مختلف دولتی به موضوع صنعت پخش، از جنبه‌های نظارتی، صدور مجوز فعالیت، و سایر مجوزها موجب افزایش هزینه‌های مبادله در این بخش گردیده است.**



## موفقیت "سامانه مدیریت توزیع مویرگی کالا" حاصل همکاری مشترک دولت و انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران

لیلا محمدی اقدم

رئیس اداره توسعه و نوین سازی شبکه‌های توزیع وزارت صنعت، معدن و تجارت

گیری از شرکت‌های لجستیکی حرکت نمود. در این حوزه می‌توان به شرکت‌های بین‌المللی لجستیکی نظیر DHL اشاره نمود که با بهره‌گیری از امکانات و تخصص لازم امور لجستیکی شرکت‌ها را در دوره‌ای برعهده گرفت هرچند متأسفانه با تنگ‌تر شدن حلقه تحریم‌ها ظاهراً ایران را ترک نموده است. لذا مناسب است این موضوع توسط شرکت‌های داخلی و با استفاده از تجارب خود در حوزه پخش و توزیع کالا به شکل‌گیری این شرکت‌ها کمک کرده و بخش چشمگیری از هزینه‌ها را با فعالیت خود در عرصه توزیع کاهش دهند.

از دیدگاه شما صنعت پخش چه دغدغه‌هایی دارد؟ با توجه به جایگاه وزارت صمت، راهکار شما در این موارد چیست؟

هم‌اکنون یکی از دغدغه‌هایی که در حوزه نظام توزیع و شرکت‌های پخش بعنوان یک مجموعه مهم از فعالان حاضر در این نظام وجود دارد، لزوم توسعه زیرساخت‌های قانونی است. زیرا در بخش توزیع، گستردگی و تنوع فعالان با متولیان متعدد، بعضاً با تکلیفی در برخی از بخش‌ها و سردرگمی بازیگران این حوزه را سبب گردیده است. به نظر می‌رسد با توجه به ظهور فعالیت‌های سازمان یافته وقت آن رسیده است که یک قانون مادر برای توزیع تدوین و تصویب گردد تا از طریق آن توزیع از کارکردی شفاف، کارآمد و مناسب برخوردار گردد.

وزارت صنعت، معدن و تجارت و قبل از آن وزارت بازرگانی با توجه به اهداف، رسالت‌ها و البته قانون تشکیل خود متولی نظام توزیع و در نتیجه شرکت‌های پخش بوده و هست و ساماندهی این بخش را برعهده دارد. اما در سنوات اخیر وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهایی با دلایل مختلف به عرصه تولی‌گری این حوزه ورود نموده‌اند که بی‌شک سبب ایجاد هزینه‌های مبادله و با تکلیفی فعالان شده است که ما همواره در صدد رفع این مشکلات بوده و هستیم. ما معتقدیم تعریف مرزهای فعالان در یک قانون متمرکزی تواند بدرستی چارچوب‌ها را مشخص و از سردرگمی فعالان ممانعت بعمل آورد.

همچنین هم‌اکنون تعداد زیادی از شرکت‌های پخش وابسته به برندها و تولیدکنندگان هستند و با ایجاد تشکیلات عریض و گسترده‌ای بخش عمده‌ای از فعالیت خود را به امور لجستیک اختصاص داده‌اند، که بخشی پرهزینه است و منجر شده شرکت‌ها عمدتاً سودآور نبوده و از آنجا که صرفاً جهت حفظ سهم بازار برای بخش تولید ایجاد شده‌اند. شاهد این مدعا آنست که ناوگان حمل و نقل این شرکت‌ها عمدتاً با ۲۰-۳۰ درصد ظرفیت فعالیت می‌نماید که سبب افزایش هزینه‌های توزیع آنها



به عنوان سوال اول بفرمائید که در حال حاضر صنعت پخش چه جایگاهی در بین صنایع کشور دارد؟

شبکه‌های توزیع کالا در کشور به دو صورت سنتی و سازمان یافته در حال فعالیت می‌باشند، بخش سنتی عموماً در قسمت انتهایی این چرخه به فعالیت می‌پردازد. اما بخش‌های سازمان یافته نظام توزیع هم‌اکنون رو به گسترش بوده و برخی از آنها بخش بزرگی از زنجیره تامین کالا را به خود اختصاص می‌دهند. از جمله شرکت‌های پخش که ماهیتی شبکه‌ای دارند و فعالیت‌هایی نظیر تامین، نگهداری، لجستیک، بازاریابی، لجستیک معکوس و برگشت اطلاعات و سلاقی را از آخرین حلقه به اولین حلقه (تامین) بصورت یکپارچه و تحت یک مدیریت به انجام می‌رسانند. با توجه به نیاز بازار می‌توان گفت شبکه‌های توزیع در کشور در حال گذار به شبکه‌های سازمان یافته بوده و این امر با سرعتی قابل قبول در حال انجام است. از دیگر شبکه‌های سازمان یافته شرکت‌های لجستیک هستند که البته شرکت‌های پخش را به نوعی می‌توان شرکت لجستیک نوع دو نیز تلقی نمود. اما شرکت‌های لجستیکی نوع سوم نیز در دستور کار ما قرار دارد.

تحلیل شما از فرصت‌های پیش روی صنعت پخش کشور چیست؟

همانگونه که بارها بیان گردیده است، هم‌اکنون برندهای عمده جهت پخش و توزیع مویرگی کالاهای خود، شرکت‌های پخش وابسته به تولید خود را تاسیس نموده‌اند. این امر سبب می‌گردد در بسیاری از موارد ادوات حمل و نقل این شرکت‌ها با ظرفیت‌های خالی در حال فعالیت باشند. لذا همگام با کشورهای پیشرفته می‌توان به سمت ایجاد و بهره

گردیده است. برای حل این مشکل باید تحولاتی در صنعت پخش رخ دهد، به گونه‌ای که این شرکت‌ها با تنوع بخشی به سبدکالایی خود و کاهش هزینه توزیع به سمت سودآوری و کارایی بالاتر و منفک شدن از حوزه تولید، برند و فعالیت در قالب شرکت‌های لجستیکی پیش روند. هرچند فرآیند این تحول زمان بر و در پاره‌ای موارد قدری دشوار خواهد بود. البته چالش‌های دیگری نظیر مواجهه با مشکلات ناشی از تحریم و تامین مواد اولیه و تجهیزات، نوع ارتباطات با سایر فعالان زنجیره تامین و ... را نیز نباید از نظر دور داشت.

### ❖ اقداماتی که به اعتقاد شما باعث رشد صنعت پخش و توزیع کالاها در کشور می‌شود، چیست؟

مختصر و کوتاه عرض می‌کنم. همانگونه که قبل تر نیز بیان شد حرکت به سمت شرکت‌های لجستیکی اقدام مهمی است. زیرا با عملیاتی نمودن این راهبرد کاهش هزینه‌های توزیع که اهمیت بسیار زیادی در این فعالیت دارد محقق می‌گردد.

شاید این موضوع سال‌هاست از سوی همه مراجع دولتی، علمی و ... بیان گردیده است که هم اکنون برندهای عمده جهت پخش و توزیع مویرگی کالاهای خود، شرکت‌های پخش وابسته به خود را تاسیس نموده‌اند و این امر سبب می‌گردد در بسیاری از موارد ادوات حمل و نقل این شرکت‌ها با ظرفیت‌های خالی در حال فعالیت باشند. لذا همگام با کشورهای پیشرفته می‌توان به سمت ایجاد و بهره‌گیری از شرکت‌های لجستیکی حرکت نمود.

### ❖ مهمترین برنامه‌های وزارت صمت در سال جاری برای ثبات و توانمندسازی انجمن ملی صنعت پخش و شرکت‌های عضو انجمن چیست؟

وزارت صنعت، معدن و تجارت به عنوان متولی نظام توزیع در کشور در راستای وظایف ذاتی خود همواره حامی شکل‌گیری و توسعه شبکه‌های سازمان یافته توزیع بوده و هست. در این بین نیز شرکت‌های پخش کالا به مثابه یکی از کانال‌های نوین توزیع از دیرباز تحت مدیریت این وزارت و دفتر امور خدمات بوده است. تعامل ما با صنعت پخش از طریق انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش بعنوان تشکل بخش خصوصی با این شرکت‌ها می‌باشد که با تعامل صورت گرفته و سپردن امور تصدی‌گری به این انجمن در این بخش، نسبت به نقطه شروع خود یعنی حدود سال ۱۳۸۰ توسعه بسیاری یافته است و در جهت تبدیل شدن به قطب علمی و ایجاد نوآوری در حوزه توزیع سازمان یافته، گام برمی‌دارد.

از اقدامات مشترک این وزارت با صنعت پخش، برون سپاری بخشی از امور بررسی تخصصی زیرساخت‌ها برای صدور مجوز و ارتقاء سطح شرکت‌های پخش به انجمن بوده است. همچنین ایجاد سامانه صدور

مجوز فعالیت پخش کالا بوده که منجر به الکترونیکی شدن صدور مجوز، بدون نیاز به حضور فیزیکی شرکت‌ها گردید. این سامانه در صدور مجوز متوقف نشد و هم اکنون به سامانه مدیریت توزیع مویرگی کالا در کشور و هاب اطلاعات شرکت‌های پخش تبدیل گردیده است و جای خود را در حوزه سامانه‌های حایز اهمیت در کشور باز کرده و بخشی از زیرسامانه‌های سامانه جامع تجارت نیز محسوب می‌گردد که حاصل

تلاش و همکاری مشترک دولت و بخش خصوصی است که نتایج خوبی هم در سطح کلان و هم در سطح بنگاهی را رقم زد و سبب گردید در خصوص شرکت‌های پخش لزوم مراجعه شرکت‌ها به چندین سامانه و ارائه اطلاعات را به یک سامانه بدل نماید. همچنین امکانی که توانستیم برای این سامانه فراهم نماییم ایجاد ارتباطات وب سرویسی بین این سامانه و سامانه‌های دولتی برای سهولت درج اطلاعات و البته سنجش صحت و سقم آنهاست. همچنین به عنوان اقدامی دیگر در حال اصلاح دستورالعمل "شرکت‌های پخش" و تبدیل آن به "دستورالعمل فعالیت شرکت‌های پخش و لجستیک" هستیم که یکی از الزامات آن توسعه فعالیت انجمن به حوزه شرکت‌های لجستیکی نیز می‌باشد که انشاءالله بتوان شرکت‌های پخش را به تدریج به این سمت سوق داد.

### ❖ شیوع ویروس کووید ۱۹ باعث افزایش تقاضای کالاهایی نظیر غذا و دارو و ... توسط مردم شد، مسئولیت مدیران، فعالان و دست

#### اندرکاران این صنعت در این دوران چیست؟

تفاوت شبکه‌های سازمان یافته و سنتی در نظام توزیع در زمان بروز بحران‌ها بیش از پیش نمود پیدا می‌کند و این امر دقیقاً در زمان بروز این بیماری در عمل مشهود گردید. زیرا بروز بیماری درست در زمانی که نزدیک ایام پایانی سال بود و تعطیلات نوروزی در پیش، سبب افزایش تقاضای مواد ضدعفونی، ماسک و ... گردید. بدون شک دولت در این شرایط به سمت شبکه‌هایی حرکت می‌کند که می‌توانند عملکردی بهتر و اثربخش را از خود بروز دهند و اولین انتخاب دولت در حوزه کالاسانی شرکت‌های پخش بودند که با عملکردی مناسب و به موقع در زمان کوتاهی به مرتفع نمودن مشکلات کمک نمودند. البته ورود فروشگاه‌های زنجیره‌ای به بخش فروش خرده این محصولات به مصرف کننده نیز در ایجاد اطمینان مصرف‌کنندگان و سهولت دسترسی به کالا بی‌تأثیر نبود. در پایان از همه دست‌اندرکاران انجمن صنعت پخش بابت همراهی خوبی که در پیشبرد اهداف مشترک داشته و دارند تشکر میکنم و امیدوارم تداوم و تحکیم این همکاری منجر به ایجاد شرایط بهتری برای فعالیت شرکت‌های پخش و ایجاد رشد و توسعه جایگاه این صنعت گردد.

از اقدامات مشترک این وزارت با صنعت پخش، برون سپاری بخشی از امور بررسی تخصصی زیرساخت‌ها برای صدور مجوز و ارتقاء سطح شرکت‌های پخش به انجمن بوده است. همچنین ایجاد سامانه صدور مجوز فعالیت پخش کالا بوده که منجر به الکترونیکی شدن صدور مجوز، بدون نیاز به حضور فیزیکی شرکت‌ها گردید.



# بلندگوی بالندگی صنعت پخش

مجتبی معین فر

روابط عمومی انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش

توسعه و حل مسائل پیش روی خود، طبیعی است که نیازمند کانال‌های موثر ارتباطی و دوسویه با مسئولان کشوری، اعضای خود و کسب و کارهای مرتبط با این صنعت باشد.

در سالهای فعالیت انجمن، اقدامات خوبی برای اطلاع رسانی انجام شده است. برگزاری کنفرانس‌های موفق، انتشار فصلنامه در قطع و شکلی منظم، انتشار اخبار و ویژه نامه‌های مرتبط در نشان دادن توان و قابلیت‌های این حوزه موثر بوده است.

در حال حاضر انجمن ملی صنعت پخش ایران با بهره‌گیری از همه ابزارهای سنتی و شبکه‌های اجتماعی، ضمن حرکت در مسیر اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف اخبار و گزارش‌ها به عنوان مرجع مطمئن صنعت بزرگ پخش، با این هدف که راه را برای همدلی هرچه بیشتر و تعامل مدیران و فعالان این حوزه هموارتر کند، قدم برمی‌دارد. با پدید آمدن شبکه‌های اجتماعی و بستر فناوری اطلاعات، عمده مشکلات بر سر راه ارتباطات برچیده شده است و جنس مشکلات تغییر کرده و انتقادات به عنوان مثال از سرعت پائین دسترسی به اینترنت در همه جای دنیا به صورت یکسان و یکپارچه است که امروزه نقش مدیریت این ارتباطات نیز بر کسی پوشیده نیست.

از آنجا که رئیس، دبیرکل و اعضای هیات مدیره انجمن، تاکید و حساسیت ویژه بر مأموریت‌های روابط عمومی دارند، همه تمرکز و تلاش ما در دبیرخانه انجمن بر تحقق اهداف پیش رو و تعالی هرچه بیشتر این صنعت خواهد بود. واحد روابط عمومی "بالگوی دوسویه همسنگ" و دستیابی به تفاهم با مخاطبان سازمان، به عنوان جریان ارتباطی دوسویه فعالیت می‌نماید. همچنین در این مسیر با تقویت راه‌های ارتباطی با مسئولان کشوری و اعضای انجمن و ذی‌نفعان این صنعت، راه را برای رساندن صدای این صنعت به گوش فعالان اقتصادی هموار خواهد کرد.

همچنین این دپارتمان خود را متعهد می‌داند در راستای رسالت خود که توجه به اصول اخلاقی، استفاده از قدرت مشاوره‌ای مدیریت، ارتباط اصولی با رسانه‌ها، کلان‌نگری در انجام وظایف و تاثیرگذار بودن، توجه به باز خورد و از همه مهمتر شفاف نویسی است، از همه ابزارها و روشهای سنتی و مدرن استفاده نماید.

لذا ضمن تشکر از همه اعضای محترم هیات مدیره و دبیرکل انجمن و همکاران که هرکدام، نقش پررنگی در اعتلای اهداف انجمن ملی صنعت پخش ایران دارند، امید به یاری همه دست‌اندرکاران، فعالان و دلسوزان صنعت بزرگ پخش داریم و دست تک‌تک عزیزان و زحماتشان این صنعت را به گرمی می‌فشاریم.



روابط عمومی پل ارتباطی بین یک سازمان و مخاطبان است. واحد روابط عمومی چشم، گوش و زبان یک سازمان محسوب می‌شود. گروه‌ها و سازمان‌های موفق بی‌شک از تیم روابط عمومی توانمند و حرفه‌ای برخوردار هستند که این موفقیت مدیون ارزش‌گذاری و نگاه ویژه مدیران سازمان است. اصطلاح اختصاری PR (Public Relations) به مفهوم کنونی روابط عمومی، نخستین بار در سال ۱۸۹۷ در سالنامه یک مؤسسه راه آهن آمریکایی مطرح شد. در سال ۱۹۰۶ میلادی، یک خبرنگار اقتصادی در شهر نیویورک، نخستین کسی بود که با تاسیس شرکت خصوصی، خدمات روابط عمومی را به مشتریان خود ارائه می‌کرد.

انجمن جهانی روابط عمومی در تعریف این شغل گفته: عملی ممتد، مداوم و طرح ریزی شده است که از طریق آن افراد و سازمان‌ها می‌کوشند تا تفاهم و پشتیبانی کسانی را که با آنها سروکار دارند، به دست آورند.

دکتر حمید نطقی پدر روابط عمومی ایران معتقد بود روابط عمومی یک سازمان باید چنان باشد که کارکنان منافع خود را با یک سازمان یکی بدانند و نفع و ضرر سازمان را منفعت و ضرر خود بدانند.

جا دارد جمله ای نیز از استاد گرانقدرم دکتر حمید شکری خانقاه بیاورم که ایشان تاکید دارد: برای رشد و کارآمدی روابط عمومی‌ها، باید از کپی برداری صرف و الگوهای غربی پرهیز و از یک الگوی بومی و بروز پیروی کنیم.

انجمن ملی صنعت پخش ایران پس از گذشت دو دهه فعالیت توانسته است به جایگاه مناسبی دست پیدا کند. در ادامه راه بالندگی و رشد خود نیاز دارد توانمندی و پتانسیل خود را بیش از پیش به نمایش بگذارد.

این تشکل با دارا بودن ۱۶۰۰ عضو حقوقی و ۱۶ شعبه در سراسر کشور، ۹ درصد GDP کشور را به خود اختصاص داده است. از این رو برای

گزارش عملکرد  
کمیته‌ها







# کمیته آموزش انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران

کمیته در جلسات برنامه ریزی شده می‌باشد. این جلسات به صورت ماهیانه و با هدف ایجاد بستر همفکری و ارائه آموزش‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی و آموزش با حضور رئیس کمیته برگزار گردید.

## • تشکیل کارگروه‌های تخصصی :

ایجاد بستری مناسب جهت هم اندیشی اعضا در حوزه‌های کاری مشترک در قالب کارگروه‌ها تخصصی یکی از ماموریت‌های کمیته آموزش در سال ۹۸ بوده است. این کارگروه‌های شامل سه بخش می‌باشد :

- کارگروه غذایی
- کارگروه آرایشی و بهداشتی
- کارگروه دارویی

هدف از تشکیل این کارگروه‌ها، گردآوری افراد متخصص هر حوزه جهت نیازسنجی و برنامه ریزی و اولویت بندی دوره‌های آموزشی برای سال ۹۸ بوده است.

## • شناسایی نیازهای آموزشی شرکتها :

از دیگر خروجی‌های جلسات کمیته آموزش تعیین نیازهای آموزشی مرتبط با هریک از حوزه‌های کاری با همفکری اعضای کمیته به شرح زیر:

کمیته آموزش انجمن صنعت پخش ایران در راستای اهداف و سیاستهای برنامه ریزی شده هیأت محترم مدیره این تشکل و نیز رسالتی که برعهده خود دارد در سال ۱۳۹۸ با ایجاد زمینه‌های رشد و توسعه شایستگی‌های منابع انسانی شرکت‌های عضو، توانست گامی موثر در راستای حفظ و بهبود توانمندیهای شغلی آنها برداشته و به انسجام و استحکام این نگاه‌های اقتصادی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی کمک نماید.

با توجه به ایجاد ساختارهای نظارتی و کنترلی بیشتر بر محصولات غذایی و دارویی و اهمیت تامین مواد و عرضه محصولات و افزایش هزینه‌های حقوق و دستمزد و سوخت و حمل و نقل شهری نسبت به سال ۹۷ لزوم هوشمندسازی منابع انسانی شرکت‌های پخش بیش از پیش اهمیت پیدا خواهد کرد بیش از نیمی از هزینه‌های شرکت‌های پخش در خصوص نیروس انسانی است که این شرکت‌ها می‌بایست با بکارگیری نیروهای مستعد و ایجاد بسترهای لازم برای استفاده از شیوه‌های مدرن در ساختارهای خود به دنبال کاهش هزینه‌های استخدامی خود باشند. همچنین شرکت‌ها می‌بایست مسیر مشخصی برای پیشبرد اهداف آموزشی و توسعه‌ای خود تدوین و پیاده سازی نمایند.

## اقدامات اجرایی صورت گرفته :

## • برگزاری جلسات منظم در انجمن صنعت پخش :

یکی از رسالت‌های کمیته آموزش در سال ۹۸ حضور منظم اعضای

دوره‌های شناسایی شده حوزه غذایی :

عنوان دوره آموزشی	سطح / حیطه آموزش	مخاطبین آموزش	زمان پیشنهادی
روش‌های نوین در آموزش از راه دور با رویکرد صنعت پخش	آشنایی - دانشی	اعضای محترم کمیته آموزش	۸ ساعت
اصول مذاکره و زبان بدن	توانایی - مهارت	فروشنندگان محترم مواد غذایی	۱۶ ساعت
مدیریت لجستیک و زنجیره تامین	توانایی - مهارت	مدیران محترم عملیات و توزیع	۱۶ ساعت
رفتار سازمانی کاربردی	توانایی - مهارت	کارکنان ستادی شرکت‌های پخش	۱۶ ساعت



دوره‌های شناسایی شده حوزه دارویی - آرایشی و بهداشتی :

عنوان دوره آموزشی	سطح / حیطة آموزش	مخاطبین آموزش	زمان پیشنهادی
مدیریت فرآیند آموزش بر مبنای استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵	توانایی - مهارت	اعضای محترم کمیته آموزش	۱۶ ساعت
تکنیک‌های فروش توزیع دارو	تسلط - مهارت	فروشنندگان محترم دارویی	۲۴ ساعت
روش‌های بهینه انبارداری و ایمنی توزیع دارو	تسلط - مهارت	مدیران محترم انبار	۲۴ ساعت
استاندارد حسابداری	آشنایی - دانشی	مدیران و سرپرستان محترم مالی	۸ ساعت
صورت‌های مالی به روش جدید	توانایی - مهارت	مدیران و سرپرستان محترم مالی	۱۶ ساعت

### برنامه ریزی و اجراء آموزش‌ها :

گردید. تهیه و تولید محتوای آموزشی از مهمترین رکن حرکت از آموزش‌های حضوری به مجازی است که با توجه به بحران کرونا که در پایان سال ۹۸ به صورت همه گیر اتفاق افتاد لزوم تغییر شیوه در آموزش از مهمترین رسالت‌های این جلسه آموزشی بود.

#### • آموزش رانندگی تدافعی :

یکی دیگر از آموزش‌های موثر در حوزه توزیع و عملیات مبحث رانندگی تدافعی برای مسئولین ناوگان حمل و نقل و لجستیک شرکتها بوده است که در قالب دو دوره مجزا برای شرکت برگ سبب سبز در مورخ ۹۸/۰۵/۲۵ و پخش بهستان در مورخ ۹۸/۰۴/۰۷ برنامه ریزی و اجراء گردید .

از اهداف این دوره تشریح سیستم مدیریت ناوگان حمل و نقل با تمرکز بر شاخص‌های کاهش آمار تصادفات، کاهش هزینه‌های نگهداری وسایل نقلیه و کاهش میزان سوخت مصرفی ناوگان حمل و نقل، ایمنی خودرو تبیین و طراحی شده است که در نهایت بتواند هزینه‌های مربوطه را به طور محسوسی کاهش دهد.

#### • روشهای بهینه انبارداری توزیع دارو (GDP-GSP) :

این دوره با هدف آشنایی مسئولین فنی شرکت‌های پخش دارویی با نحوه بهینه سازی انبارداری در مورخ ۹۸/۰۷/۱۸ در محل انجمن با حضور نمایندگان از شرکت‌های داروپخش، قاسم ایران، هناردارو، محیادارو، بهداشت و سلامت آوندفر، لیوار، سها دارو و... برگزار گردید.

هدف از برگزاری این دوره آشنایی مسئولین فنی شرکت‌های دارویی با اصول و مقررات انبارداری و نحوه توزیع صحیح دارو در قالب عملیات خوب انبارداری، نقش پرسنل و کارکنان انبار، شرایط ساختمان و وسایل موجود در انبار و الزامات انبارش، شرایط صحیح ارسال و حمل و نقل کالا بوده است .



#### • مدیریت فرآیند آموزش بر مبنای استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ :

این دوره با هدف آشنایی اعضای کمیته آموزش با استاندارد جهانی ۱۰۰۱۵ به عنوان راهنمایی برای مجموعه فعالیت‌های آموزشی برنامه ریزی و در مورخ ۹۸/۰۹/۲۴ در محل انجمن اجراء گردید. در واقع این استاندارد کمک خواهد کرد تا واحدهای آموزشی شرکت‌های پخش بتوانند بهبود مستمر در فرآیند آموزش را با توجه به عوامل خارجی از جمله تغییر بازار، فناوری، نوآوری، ملزومات و نیازهای مشتریان و سهامداران در دستور کار قرار دهند که در نهایت بتوانند سازمان را به تحلیل نیازهای مرتبط با مهارتهای مورد نیاز خود وادار نمایند.

#### • روش‌های نوین در آموزش از راه دور با رویکرد صنعت پخش :

این دوره با هدف آشنایی اعضای کمیته آموزش با اهمیت رویکرد آموزش از راه دور در شرکت‌های پخش برنامه ریزی و در مورخ ۹۸/۱۱/۲۸ در محل انجمن برگزار گردید .

در واقع با توجه به غیر متمرکز بودن شرکت‌های پخش و فعالیت تعداد کثیری از پرسنل در شعبات، امکان اجرای آموزش در قالب مجازی و از راه دور به عنوان بهترین راهکار برای شرکت‌های پخش شناسایی گردید که در مرحله نخست نیاز به آگاهی بیشتر تیم‌های آموزش و منابع انسانی شرکتها با موضوعات مجازی سازی نمایان



سرمايه‌های موجود در سازمانهای پخش هستند و توجه به توسعه و ارتقاء توانمندی آنها می‌تواند تبعات مثبت و برجسته بر این صنعت بگذارد.

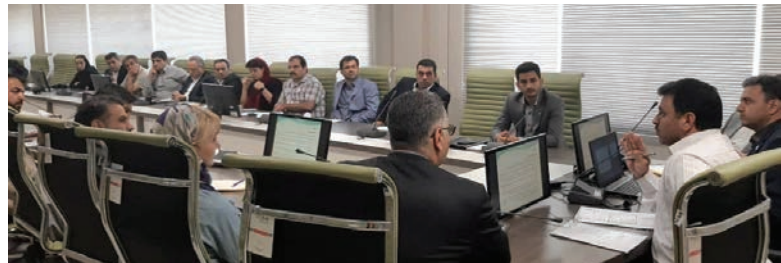
به نظر می‌رسد وظیفه همسوسازی این منابع در قالب کمیته‌های موثر از اصلی‌ترین رسالت انجمن صنفی شرکت‌های صنعت پخش ایران می‌باشد.

#### • نکات و شاخص‌های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب :

این آموزش به صورت یک روزه در اتاق بازرگانی تهران توسط جناب آقای مهندس قدس در مورخ ۹۸/۰۸/۰۱ برگزار گردید. در این جلسه که تعدادی از نمایندگان شرکت‌های پخش حضور داشتند به بیان الزامات و شاخص‌های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب پرداخته شد همچنین مختصری از شرح وظایف کلیدی آنها مورد بررسی و تبادل نظر قرار گرفته شد.

در پایان این نکته حائز اهمیت است که با توجه به تغییرات پیش رو در سال ۹۹ به نظر می‌رود شرکت‌های پخش می‌بایست بیش از گذشته به سمت سیستم‌های فروش آنلاین و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای خود حرکت نمایند تا سیستم‌های توزیع از سبک سنتی به سبک مدرن تغییر کند. این تغییرات با حضور کارکنان توانمند در همه حوزه از جمله مالی و منابع انسانی، حمل و نقل و لجستیک، فروش و بازاریابی میسر می‌گردد. نیروی انسانی یکی از اصلی‌ترین

## کمیته مالی انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران



#### تخصصی بانکی

- شرح اعلام اهداف اصلی کمیته مالی در سال ۱۳۹۹
- برگزاری جلسه مشترک با سازمان امور مالیاتی در خصوص همسان‌سازی روش‌های متداول در شرکت‌های پخش
- برگزاری جلسه مشترک با بانک‌ها در راستای حذف چک از فرایند شرکتهای پخش
- دریافت صورت‌های مالی سال ۱۳۹۸ شرکت‌های پخش از طریق انجمن
- پیگیری و برگزاری جلسه مشترک با بانک مرکزی در خصوص اصلاح نسبت مالکانه شرکت‌های پخش
- پیگیری در جهت تمرکز حوزه مالیاتی شرکتهای پخش در سازمان امور مالیاتی
- در خصوص مسئولیت کمیته مالی در سال ۱۳۹۹ در جلسه آتی هیات مدیره، مذاکره خواهد شد.

اقدامات صورت گرفته در خصوص کمیته مالی انجمن ملی صنعت پخش در سال ۹۸ به شرح ذیل است:

- برگزاری جلسات فنی و تخصصی با معاونین و مدیران مالی شرکتهای پخش.
- تهیه دستورالعمل پولشویی و ابلاغ به شرکتهای پخش
- حضور رئیس کمیته مالی انجمن صنعت پخش در هیات حل اختلاف مالیاتی شرکت‌های پخش
- بررسی و طرح مسائل و مشکلات مالیاتی با سازمان امور مالیاتی در خصوص مالیات ارزش افزوده
- مکاتبه با بانک مرکزی و اتاق بازرگانی در خصوص اصلاح نسبت مالکانه و ضرایب مالیاتی
- تشکیل گروه‌های تخصصی در خصوص نحوه ثبت جواز در شرکتهای پخش، ذخیره مطالبات مشکوک الوصول و کارگروه



## کمیته لجستیک در سال ۱۳۹۸

تامینی اقلام مورد نیاز اعضا به صورت مستقیم .

- دعوت و حضور خودرو سازان تجاری کشور از قبیل بهمن دیزل (تولید کننده کامیونهای ایسوزو) و ماموت و مایان دیزل (تولید کننده کامیونتهای فوسو) و نحوه همکاری آنها با شرکت‌های پخش در جهت تامین و نوسازی ناوگان توزیع این شرکتها، در این راستا یکی از جلسات کمیته لجستیک با حضور اعضای کمیته در قالب تور بازدید از گروه صنعتی ماموت انجام پذیرفت و بواسطه حضور اعضای کمیته در این تور بازدید پیشنهادهای مناسب خرید و تخفیفات اختصاصی برای اعضا را در آن مقطع به شرکت‌های عضو انجمن در نظر گرفتند که تعدادی از این شرکتها از شرایط ایجاد شده بهره مند شدند.
- جلسات متعددی با مدیرکل سامانه باروکالای شهرداری تهران برگزار و تعاملاتی در راستای تسریع در صدور پروانه‌های بهره برداری، فعالیت و اشتغال رانندگان شرکت‌های عضو انجمن پخش داشته و جهت تردد در محدوده‌های طرح ترافیک و کاهش آلودگی تخفیفات مناسبی برای خودرهای شرکت‌های عضو انجمن بشرط داشتن بارنامه شهری (باربرگ) قائل شدند.
- توجه و آگاه سازی شرکت‌های عضو انجمن برای سامانه‌های ایجاد شده تجارت و انبار، .... وزارت صمت و برگزاری جلسات متعددی با حضور مدیران و کارشناسان ستاد تنظیم بازار، خدمات بازرگانی وزارت صمت و برقراری ارتباط وب سرویسی بین نرم افزارهای این شرکتها و سامانه توزیع مویرگی کالا.

در سال ۱۳۹۸ تعداد ۶ جلسه کمیته لجستیک در سالن جلسات اتاق بازرگانی تهران برگزار شد که در هر جلسه تعدادی از مسئولین و مقامات کشوری و شهری تهران حضور داشتند و از نزدیک با مسائل و مشکلات حوزه پخش و توزیع کالا در کشور آشنا شده و اقداماتی در جهت رفع این مشکلات و همچنین جلسات متعددی با ارگانهای مختلف مرتبط با حوزه‌های تخصصی این کمیته برگزار گردید که خلاصه مهمترین آن بشرح زیر باستحضار میرسد:

- جلسات رونمایی از سامانه توزیع مویرگی کالا، ایجاد زیرساخت نرم افزاری مشترک فیما بین معاونت بازرگانی داخلی وزارت صمت و انجمن صنعت پخش ایران .

- ارتباط و همکاری با انجمن لجستیک کشور و حضور در اولین میز لجستیک کشور در منطقه آزاد ماکو و آشنایی با مباحث لجستیکی، مناطق لجستیکی و شهرهای لجستیکی و همکاریهایی که این مناطق آزاد، ویژه با انجمن شرکت‌های پخش و شرکت‌های توزیعی می‌توانند با این شهرهای لجستیکی برقرار نمایند.

- ارتباط و همکاری با سازمان صنایع کوچک و شهرکهای صنعتی ایران در راستای تخصیص زمین جهت واگذاری به شرکت‌های پخش و بررسی امکان همکاری در زمینه ایجاد کاربریهای مجاز جهت استفاده شرکت‌های پخش از زمینها و امکانات شهرکهای صنعتی .
- مذاکرات با شرکت‌های تولید لاستیک و باتری و حضور مدیران این شرکتها در جلسات کمیته لجستیک و همکاری آنها در تامین این دو قلم از کالاهای پر مصرف شرکت‌های پخش و برقراری ارتباط



## اولین جلسه کمیته شعب در تهران

معادن و کشاورزی اردبیل با حضور مدعوین و نمایندگان انجمن ملی برگزار گردید.

در این نشست خدامرادزاده رئیس هیات مدیره شعبه اردبیل و دکتر نوری به ارائه خلاصه‌ای از اهم فعالیت‌های انجمن اردبیل در سال‌های گذشته پرداختند.

دکتر همتی نژاد ریاست کمیته شعب، پیرامون جایگاه صنعت پخش در چرخه اقتصادی کشور به ارائه توضیح پرداخته و عنوان نمود: علیرغم تلاش‌های صورت گرفته و چرخش مالی حدود ۱۰ درصد از درآمد ناخالص ملی در این صنعت متاسفانه با توجه به عدم شناخت متولیان کشور از این صنعت، صنعت پخش به جایگاه واقعی خود نرسیده است. ایشان بهره‌گیری از یک روش واحد و ساختارمند را در حل معضلات مربوط به



صنعت در مقابل سازمان‌ها و ارگان‌های تصمیم‌گیر موثر دانستند و در ادامه تاکید داشتند دبیرخانه ای منسجم با بهره‌گیری از مدیران اجرایی توانمند (که یکی از بارزترین جلوه‌های انجمن پویا می‌باشد) می‌بایست در دستور کار شعب قرار بگیرد.

مهندس شیروانی دبیرکل انجمن مرکز به ضرورت ثبت شعب انجمن در اتاق بازرگانی استان‌ها تاکید مجدد نموده و در ادامه نیز عنوان داشتند: مشکلات برگزاری مجامع در استان‌ها طبق تعامل بوجود آمده با اتاق بازرگانی برطرف شده است. رای‌گیری راجع به ادامه روند برگزاری جلسات شعب در استان‌ها و میزان اثربخشی آن صورت پذیرفت که با موافقت اکثریت اعضا به تصویب رسید و در نهایت شعبه اصفهان میزبان سومین نشست کمیته در اواخر آذرماه انتخاب گردید.

در ادامه جلسه آقایان پناهی و مولایی از سازمان صمت استان اردبیل به حاضرین اضافه شدند. پس از معرفی مختصری از فعالیت‌های انجمن شرکت‌های صنعت پخش ایران توسط دکتر همتی نژاد، به بحث و بررسی مشکلات شعب پرداختند و نامبردگان قول هرگونه همکاری در سطح استان را به متولیان شعبه اردبیل دادند.

در این نشست همچنین به درخواست مهندس شیروانی فرمت گزارش فصلی عملکرد شعب "توسط آقای زرکار کارشناس شعب انجمن ملی جهت حفظ و ارتقاء ساختار به سمع و نظر کلیه اعضا رسید و بعد از شنیدن نقطه نظرات حاضرین، قرار بر این شد این فرمت به زودی تکمیل و در روند کاری شعب قرار بگیرد.

همچنین مقرر گردید:

مجامع شعب در تاریخ‌های مقرر و بر اساس اساسنامه مختص شعب برگزار گردد و اطلاعات مربوط به آن زودتر در اختیار انجمن ملی قرار

اولین جلسه کمیته شعب در سال جدید مورخ ۱۳۹۸/۰۳/۲۰ به میزبانی انجمن شرکتهای صنعت پخش ایران در تهران با حضور مدعوین و نمایندگان انجمن ملی در محل دبیرخانه انجمن ملی صنعت پخش ایران برگزار گردید.

در این نشست دکتر کارگر رئیس هیات مدیره انجمن ملی به ضرورت توانمندسازی و استقلال شعب تاکید نمودند و این امر را از مهم‌ترین تکالیف در انجمن ملی عنوان نمودند.

در ادامه دکتر همتی نژاد به ضرورت تعامل هرچه بیشتر شعب با اتاق‌های بازرگانی و بهره‌مندی از ظرفیت و پتانسیل موجود در اتاق‌های استانی تاکید نمودند و ضرورت استفاده از مدیران اجرایی توانمند در شعب را رمز موفقیت شعب عنوان نمودند.

مهندس شیروانی دبیرکل انجمن ملی، آمادگی کامل خود و دبیرخانه مرکز را جهت برطرف نمودن مشکلات و موانع موجود در شعب اعلام نمودند و قول تعامل بیشتر با اتاق بازرگانی ایران جهت مرتفع نمودن مشکلات مربوط به عضویت اعضای شعب در اتاق‌ها را دادند.

در این دیدار مهندس گودرزی ضمن معرفی مختصر اتوماسیون اداری و راه‌اندازی مجدد سامانه مدیریت توزیع کالا، آمادگی کامل خود را جهت پاسخگویی به ابهامات احتمالی شعب عنوان نمودند.

در ادامه پس از مباحث مطرح شده و صحبت‌های تک‌تک مدعوین و اعلام خرسندی از برگزاری نشست‌های کمیته شعب، مقرر گردید این جلسات به صورت فصلی در هر یک از شعب برگزار گردد و دکتر نوری میزبان دومین جلسه کمیته شعب در استان اردبیل شدند.

از مهمترین موضوعات مطرح شده می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- تهیه فرمت استاندارد جهت گزارش عملکرد هیات مدیره شعب توسط انجمن ملی

- برنامه ریزی برگزاری نشست‌های فصلی شعب

- استاندارد سازی نحوه گزارش‌گیری و گزارش دهی شعب

- تاکید بر استقلال شعب و عدم استفاده از کد اقتصادی و شناسه ملی انجمن ملی

- توجه ویژه به ظرفیت‌های اتاق‌های بازرگانی

- مشارکت تمامی شعب در سومین کنفرانس صنعت پخش استان فارس

- تاکید بر اطلاع‌رسانی به موقع مجامع و رخدادهای مهم شعب به انجمن ملی

- استفاده و بهره‌برداری از اتوماسیون جامع چارگون در راستای تعامل بیشتر با مرکز

## دومین جلسه کمیته شعب در اردبیل

دومین جلسه کمیته شعب مورخ ۱۳۹۸/۰۷/۰۹ به میزبانی انجمن شرکت‌های صنعت پخش ایران شعبه اردبیل در اتاق بازرگانی، صنایع،



انبارها، جامع تجارت و مدیریت توزیع کالا پرداخته و درباره مشکلات و مسائل موجود توضیحاتی ارائه نمودند و از جایگاه مهم انجمن ملی در وزارت صمت گفتند. سپس بحث اطلاعات مشتریان مطرح و جزئیات آن بررسی و نظرات موافق و مخالف جمع بیان گردید.

در پایان خواسته‌ها، پیشنهادات، مشکلات، و مباحث مورد نظر اعضا حاضر نسبت به کلیه موضوعات مطرح شد که اهم آن به شرح ذیل می‌باشد:

- پیگیری جدی تر پیش نویس قوانین صنعت پخش توسط انجمن ملی همراه با نظر سایر اعضا. - برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه منابع انسانی با مشارکت و همکاری انجمن. - حمایت انجمن ملی در قالب ایجاد کمیته‌ای در حوزه بحث عوارض شغلی و برنامه تردد داخل شهری.

- حضور نماینده انجمن‌ها در ستاد تنظیم بازار جهت اعمال فشار به شهرداری‌ها. - اقدام و حمایت انجمن ملی بابت افزایش مارژین. - ارائه راهکارهای انجمن ملی جهت دریافت کمک‌های مالی از اتاق‌های بازرگانی. - اخذ کرسی از ماده ۲۰ کمیسیون پزشکی (دانشگاه علوم پزشکی)

و انتقال تجربیات به شعب. - درخواست ارائه راهکار اساسی جهت دریافت ضمانت اجرایی برای مشتریان بد حساب توسط انجمن ملی. - با توجه به قانون ارزش افزوده که قرار بود در صورت اجرایی شدن کلیه عوارض حذف شود و متأسفانه این مهم محقق نگردید کلیه اعضا از انجمن ملی خواستند از طریق شکایت در دیوان عدالت اداری این موضوع پیگیری شود. - بررسی قبول درخواست "عضویت اشخاص حقیقی" توسط انجمن ملی در انجمن‌ها جهت ایجاد قدرت بیشتر و موثرتر. - درخواست حمایت و پیگیری انجمن ملی جهت اصلاح تعرفه برق شرکت‌های پخش. - با توجه به مسائل مربوط به کیک‌های آلوده به قرص، شناساندن صنعت پخش به عنوان تنها کانال توزیع رسمی کالا از جانب اعضا کمیته تاکید شد.

- محدودیت و مشکلات اخذ تردد از فرمانداری‌ها در شهرستان‌ها و درخواست پیگیری توسط انجمن ملی. - مشکلات پیرامون حوزه پخش دارو و داروخانه‌ها و اختلاف با معاونت‌ها و نبود تفاهم نامه‌های موثر و درخواست جلسه کمیته دارویی با حضور تمام شعب و تصمیم‌گیری در این موارد. - پیگیری جدی تر پیش نویس قوانین صنعت پخش توسط انجمن ملی همراه با نظر سایر اعضا. - برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه منابع انسانی با مشارکت و همکاری انجمن. - حمایت انجمن ملی در قالب ایجاد کمیته‌ای در حوزه بحث عوارض شغلی و برنامه تردد داخل شهری. - حضور نماینده انجمن‌ها در ستاد تنظیم بازار جهت اعمال فشار به شهرداری‌ها. - با توجه به اینکه شرکت‌های پخش عضو انجمن تماماً مجوز فعالیت خود را از وزارت صمت اخذ نموده اند نمایندگان شعب درخواست داشتند شرکت‌های تولیدکننده و واردکننده کالا که در دسته بندی زنجیره، قبل از صنعت پخش می‌باشند تماماً می‌بایست حتما اقام خود را از کانال شرکت‌های پخش مجوزدار به حلقه‌های دیگر انتقال دهند و اجازه تحویل کالا به شرکت‌هایی که مجوز ندارند را نداشته باشند.

در پایان ضمن معرفی شعبه شیراز بعنوان میزبان بعدی کمیته مقرر گردید هماهنگی‌های لازم جهت برگزاری این نشست در تابستان سال ۹۹ صورت پذیرد.

بگیرد. رویه ثبت انجمن‌های استانی به صورت مستقل به زودی در اختیار متولیان شعب قرار بگیرد و فرآیند ثبت بصورت مستقل در اسرع وقت از جانب شعب پیگیری شود.

در پایان تمامی اعضا حاضر در جلسه به بیان پیشنهادات و مشکلات شعب پرداخته و راجع به تجربه‌ها و عملکردهای موفق خود نیز جهت استفاده سایر دوستان صحبت کردند که از عمده مشکلات مطرح شده در جلسه می‌توان به مشکلات مربوط به حمل و نقل (لجستیک)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، ایجاد شهرک صنعتی تخصصی، ایجاد آیین نامه و دستورالعمل جهت تسویه حساب داروخانه‌ها با شرکت‌های پخش دارویی پرداختند.

## سومین جلسه کمیته شعب در اصفهان

سومین جلسه کمیته شعب مورخ ۱۳۹۸/۱۰/۰۴ به میزبانی انجمن شرکت‌های صنعت پخش ایران شعبه اصفهان در محل انجمن شرکت‌های صنعت پخش اصفهان با حضور مدعوین و نمایندگان شعبه مرکز برگزار گردید.



در ابتدای این نشست دکتر همتی نژاد رئیس هیات مدیره شعبه اصفهان و دکتر مقاره عابد دبیر شعبه اصفهان به خلاصه‌ای از تاریخچه تشکیل انجمن شعبه اصفهان و روند فعالیت‌ها، اقدامات و خدمات، و در نهایت به معرفی کمیته‌ها پرداختند. در ادامه روسای کمیته‌های دارویی، غذایی و بهداشتی، فناوری اطلاعات و مالی به شرح خلاصه‌ای از فعالیت این کمیته‌ها پرداختند. مهندس شیروانی دبیرکل انجمن ملی نقطه نظرات اعضا را راجع به فرمت گزارش فصلی شعب را شنیدند و مقرر گردید تا پانزدهم دی ماه نظرات و پیشنهادات ارائه و تا پایان دی ماه این موضوع جمع بندی و نهایی شود. در ادامه راجع به اساسنامه جدید استانی بحث و نقطه نظرانی مطرح گردید که قرار بر این شد تمامی نظرات و پیشنهادات به انجمن ملی ارسال تا تصمیم‌گیری نهایی صورت پذیرد.

وی همچنین به آیین نامه جدید اتاق بازرگانی و روند فعلی عضویت در اتاق اشاره نمود و از شعب درخواست شد اطلاع رسانی، و پیگیری جامع و کاملی در این خصوص صورت پذیرد. در نهایت مجدداً تاکید شد بحث و بررسی و تعامل شعب با انجمن ملی در سطح بالاتری در تمامی موضوعات مطرح شده صورت پذیرد.

در ادامه جلسه مهندس گودرزی به بیان فعالیت سامانه‌های جامع

## گزارش عملکرد کمیته تحقیق و توسعه سال ۹۸



پسا کرونا در صورتی که امکان برگزاری سمینار حضوری وجود داشته باشد (برنامه اولیه در پایان سال ۹۸ این چنین بود که شرایط کرونا مانع از آن شد) طی یک سمینار و در غیر این صورت از طریق سمینار آنلاین یا ارائه نتایج در وب سایت انجمن به اشتراک گذاشته خواهد شد.

در موضوع بهینه سازی مسیرهای ویزیت و توزیع به کمک مدل‌های علمی، این موضوع برای اولین بار در صنعت پخش کشور مورد بررسی و پیگیری در کمیته تحقیق و توسعه قرار گرفت و برای اولین بار به کمک تیم توسعه کسب و کار شرکت توزیع داروپخش به عنوان نمونه مطالعاتی و به صورت پایلوت پیاده سازی گردید و نتایج بدست آمده که حاصل همکاری مشترک کمیته تحقیق و توسعه انجمن و شرکت توزیع داروپخش است، نشاندهنده کاهش قابل توجه هزینه، زمان و مسافت در حوزه مسیربندی و لجستیک است. این پروژه در حال حاضر به صورت کامل در شرکت توزیع داروپخش پیاده سازی گردیده است که نتایج تکمیلی طی سمینار سال جاری به صورت حضوری یا آنلاین به سمع و نظر علاقمندان خواهد رسید.

کمیته تحقیق و توسعه انجمن ملی صنعت پخش ایران به ریاست دکتر محمدرضا مرادی، تعداد ۱۳ جلسه را تشکیل داد که مهندس مروج مسئولیت دبیری و برنامه ریزی جلسات و دستور کار کمیته را برعهده داشت.

کمیته تحقیق و توسعه در سال ۹۸، دو برنامه اصلی را در دستور کار قرار داد که هر دو موضوع از موضوعات تحقیقاتی مورد بحث در صنعت پخش بود.

موضوع اول: بررسی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت پخش کشور  
موضوع دوم: بهینه سازی مسیرهای ویزیت و توزیع در صنعت پخش با رویکرد علمی که موضوع اول به صورت یک تحقیق جامع آکادمیک به صورت مصاحبه حضوری با بیش از ۲۰ نفر از متولیان و بزرگان شناخته شده در صنعت پخش کشور شامل مدیران عامل هولدینگ‌ها و شرکت‌های پخش بزرگ دارویی، غذایی، بهداشتی و... به انجام رسید و نتایج آن در قالب یک گزارش ویدئویی تهیه و فایل نتایج در اختیار دفتر انجمن قرار گرفت.

نتایج بدست آمده حاوی نکات جذابی بود که به زودی و در دوران





اخبار







## دیدار با سرپرست معاونت بازرگانی داخلی وزارت صمت

در ادامه جلسه مهندس کلامی پس از شنیدن حرف‌های رئیس و اعضای هیات مدیره انجمن به بیان دیدگاه‌های خود پرداخته و با پرسیدن سوال راجع به چگونگی اجرای قوانین و الزامات آن در این صنعت، از راهکارهای برطرف کردن ایرادها مواردی را عنوان کردند.

ایشان همچنین با استقبال از حضور در دفتر انجمن ملی صنعت پخش خواستار بررسی تیم کارشناسی وزارتخانه صمت از مشکلات این صنعت شدند تا پس از دریافت گزارشات انجمن بتوانند تصمیمات لازم را جهت برطرف کردن موانع و تسهیل فعالیت شرکت‌های صنعت پخش اتخاذ نمایند. دکتر سهراب کارگر، رئیس هیات مدیره انجمن، مهندس وفا تقی پوریان، رحمت‌ا... شفاهی از اعضای انجمن و احمد شیروانی، دبیر کل انجمن صنعت پخش به نمایندگی از صنعت بزرگ پخش کشور در این دیدار حضور داشتند.

اعضای هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران با مهندس محمدرضا کلامی سرپرست معاونت بازرگانی داخلی وزارتخانه صمت دیدار کردند.

در این دیدار که در دفتر مهندس کلامی برگزار شد، دکتر کارگر رئیس هیات مدیره انجمن پس از تبریک به مهندس کلامی در پست جدید به بیان توانمندیها و پتانسیل‌های موجود در شرکتهای صنعت پخش پرداختند و از چالش‌هایی که در این صنعت برای شرکت‌ها وجود دارد مطالبی را عنوان کردند.

دکتر کارگر همچنین ضمن آرزوی توفیق روز افزون برای مهندس کلامی در سمت جدید، پیشنهاد برگزاری جلسه و صحبت راجع به مسائل و برطرف کردن مشکلات این صنعت به میزبانی انجمن را مطرح کردند که با استقبال مهندس کلامی همراه بود.





## اختصاص فضاهای مورد نیاز صنعت پخش در شهرکهای صنعتی ایران



محصولات غذایی و دارویی را مطرح نمود. صالح نیا ضمن استقبال از درخواست انجمن، موافقت خود را در قالب عقد تفاهم نامه مشترک اعلام نمود و مقرر شد نیاز صنعت پخش به فضاهای مورد نظر، در اختیار سازمان شهرک‌های صنعتی قرار گیرد. در نهایت تفاهم نامه مشترکی فی مابین طرفین تهیه و تا پایان سال نهایی خواهد شد و همچنین مدیرعامل شرکت شهرک‌های صنعتی ایران تاکید کرد تا قبل از عقد این تفاهم نامه در صورت نیاز صنعت پخش به فضایی در شهرک‌های صنعتی، راهکارهای اجرایی آن از جانب شرکت شهرک‌های صنعتی قابل اجرا باشد.

نشست مشترک انجمن ملی صنعت پخش ایران با مدیرعامل سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران برگزار شد. در این جلسه که در محل سازمان صنایع کوچک برگزار شد، سهراب کارگر ریاست هیئت مدیره، حمید ترکاشوند رئیس کمیته مالی و همچنین مهندس شیروانی دبیرکل انجمن با محسن صالحی نیا دیدار داشتند و راجع به فضاهای مورد نیاز صنعت پخش در شهرک‌های صنعتی گفت و گو کردند. کارگرم ضمن معرفی توانمندی‌های صنعت پخش، درخواست خود مبنی بر نیاز به پذیرفته شدن صنعت پخش به عنوان بخشی از فرآیند تولید

### در دیدار اعضای هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش و مدیرعامل شرکت شهرک‌های صنعتی البرز مطرح شد

## استقبال از شرکت‌های صنعت پخش برای حضور در استان البرز

در ادامه این دیدار دکتر سهراب کارگر به عنوان رئیس هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران، پس از معرفی انجمن و ارائه گزارش توانمندی‌های شرکتها و اعضا گفت: در هیچ کدام از بخش‌های زنجیره توزیع، صنعت پخش را نمی‌توان نادیده گرفت. شرایط توزیع کالا در دنیا با ما تفاوت دارد و در ایران



شرکت‌های تولیدی و توزیعی با هم نزدیک و پیوسته هستند. دکتر کارگر با اعلام اینکه حدود ۶ تا ۸ درصد از GDP کشور به صنعت پخش اختصاص دارد افزود: برای اینکه هزینه توزیع کم شود این صنعت نیاز به حمایت دارد و ما به دلیل نیاز به نزدیک بودن به شهرها نیاز داریم با رعایت پروتکل‌های استاندارد، فضای انبارش، تیم لجستیک و

رئیس و اعضای هیات مدیره انجمن ملی صنعت پخش ایران و در دفتر مدیرعامل شرکت شهرک‌های صنعتی البرز دیدار کردند.

در این جلسه احمد شیروانی دبیرکل انجمن ملی صنعت پخش ایران سخنان خود را با معرفی اعضای هیات مدیره انجمن آغاز کرد و گفت: با توجه به پتانسیل شرکت‌های صنعت پخش و با توجه به جلساتی که در گذشته در دفتر شرکت‌های شهرک‌ها در دفتر مرکزی تهران برگزار شده است و نظر مساعد



مدیرعامل محترم شرکت شهرک‌های صنعتی ایران، این انجمن تمایل خود را برای حضور شرکت‌های عضو در شهرک‌های صنعتی و بررسی شرایط اعلام می‌دارد.





شده و به تعداد فروشگاه‌های زنجیری افزوده شده است. ما برای مقابله با این شرایط با مدیریت شعب استان‌ها و گاه ادغام آنها با یکدیگر و پوشش دادن چند شهر و استان در یک مرکز توزیع، توانستیم تا ۶ برابر هزینه‌ها را صرفه‌جویی کنیم. ایشان با اشاره به مشکلات دیگری در این صنعت گفت: تامین خودروی لجستیک و توزیع در کشور یکی از مشکلات عدیده ماست که باید آن را مدیریت کنیم. افزایش قیمت خودروهای باربری هم معضلی است که باید تدبیری برایش اندیشیده شود.

مهندس تقی پوریان در پایان سخنانش گفت: از دیگر مشکلات صنعت پخش کمبود نقدینگی است در شرکت‌های صنعت پخش این مشکل نیز باید به وسیله تسهیلات حل شود که شرایط تضمینی خود را دارد.

دکتر صادقی رئیس شعبه استان البرز در ادامه جلسه به مشکلات اخیر استان به علت شیوع ویروس کرونا در حوزه توزیع اشاره داشت و اذعان داشت: از آنجا که شرکت‌های بزرگ در البرز شعبه مستقل ندارند عملاً در شرایط بحرانی امکان خدمت‌رسانی ندارند. این ضعف در روزهای عادی شاید حیاتی به نظر نرسد اما در مواقع بحرانی خودنمایی میکند. بر این باورم که حضور شرکت‌های صنعت پخش می‌تواند باعث افزایش خدمات‌رسانی و توزیع کالا در این استان شود و نتیجه‌اش رفاه بیشتر مردم استان خواهد بود.

دکتر فرشی مدیرعامل شرکت شهرک‌های صنعتی البرز ضمن خوش آمدگویی به اعضای هیات مدیره انجمن با اشاره به شرایط اخیر کشور گفت: ما در مسئله توزیع و پخش در شرایط کرونا دچار کمبود و چالش بودیم. ما در تولید توانمند هستیم، ولی در توزیع و پخش مشکل داشتیم. اعتقاد داریم با توجه به پتانسیل‌های استان البرز انجمن ملی صنعت پخش ایران می‌تواند از امکانات استان به خوبی استفاده کند.

در این جلسه پس از ارائه پیشنهادات دکتر فرشی به هیات مدیره انجمن، قرار بر این شد با تشکیل کارگروه در انجمن ملی صنعت پخش، پتانسیل‌های استان البرز برای استقرار شرکت‌های عضو بررسی و جلسات و اقدامات لازم انجام شود.



تیم‌های توزیع را به شهرها نزدیک کنیم. وی در ادامه گفت: دغدغه اصلی ما این است که بعضی از شرکت‌های ما در استان‌های کشور به علت اینکه شرکت پخش را صرفاً انبارداری کالا می‌دیدند، حمایت نمی‌شدند. این برخورد به دلیل عدم شناخت از این صنعت است.

دکتر کارگر افزود: با توجه به جایگاه قرارگیری کرج و نزدیک بودنش به تهران تمایل داریم در شهرک‌های صنعتی مستقر شویم و در گام اول بر اساس نیاز شرکت‌های عضو و پتانسیل‌های استان البرز تصمیم داریم بررسی‌های لازم را انجام دهیم و امیدواریم این همکاری فی‌مابین شکل بگیرد.

دکتر حمید ترکاشوند، عضو هیات مدیره انجمن نیز گفت: معضل ما این است که به عنوان شرکت خدماتی به این صنعت نگاه میشود. شرکت‌های پخش و توزیع اکنون در برخی مجموعه شهرک‌های کشور در حال فعالیت هستند و در استان البرز نیز می‌توانیم، استان‌های قزوین و زنجان را نیز پوشش دهیم. وی افزود: لذا با توجه به هزینه‌ها و آبرومانی که در شهرک‌های صنعتی وجود دارد، انتظار داریم بر اساس دغدغه‌هایمان، نیاز این صنعت شناخته شود تا با برطرف کردن موانع، همکاری انجمن ملی صنعت پخش و شرکت شهرک‌های صنعتی البرز آغاز شود.



مهندس وفا تقی پوریان عضو هیات مدیره و خزانه دار انجمن نیز در ابتدای سخنان خود تأکید داشت: در انتخاب و جانمایی شرکت‌های عضو انجمن در استان البرز به موقعیت جغرافیایی شهرک صنعتی باید دقت شود. از بین چند گزینه برای انتخاب و استقرار باید این موضوع را مد نظر داشت که اگر شرکت‌های توزیع به شرکت‌های مادر و تولیدکننده وابسته و پیوسته نبودند، امکان ادامه حیات این صنعت به علت قیمت‌های دستوری و حاشیه سود اندک و هزینه‌های بالا، وجود نداشت.

وی همچنین افزود: ما باید هزینه‌های لجستیک خود را کم کنیم، چرا که بازار هم در حال تغییر است و از تعداد مغازه‌های خرده‌فروشی کاسته



## کمک به ایتام و نیازمندان، مسئولیت اجتماعی انجمن

«مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سَنَابِلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ»

«کسانی که اموال خود را در راه خدا انفاق می‌کنند همانند بذری هستند که هفت خوشه برویاند که در هر خوشه، یکصد دانه باشد و خداوند آن را برای هر کس بخواهد (و شایستگی داشته باشد) دو یا چند برابر می‌کند و خدا (از نظر قدرت و رحمت) وسیع و (به همه چیز) داناست. آیه ۲۶۱ سوره بقره در نوزدهمین روز از ماه مبارک رمضان و روز ضربت خوردن مولای متقیان به تاسی از امیر مومنان، انجمن ملی صنعت پخش ایران در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود نسبت به تهیه ۱۱۴ عدد سبد ارزاق و توزیع بین خانواده‌های نیازمند اقدام نمود.

با توجه به شرایط فعلی کشور و مصادف شدن شیوع ویروس کرونا در ماه مبارک رمضان که ضروری است با همدلی و نوع دوستی افراد مشکلات نیازمندان را به اندازه توان حل کنند، انجمن ملی صنعت پخش ایران در حرکتی خدایسندانه به یاری نیازمندان شتافت. در این اقدام پس از تهیه ارزاق متشکل از برنج، روغن، حبوبات، ماکارونی و... با حضور در مناطق محروم جنوب شهر تهران ارزاق بین خانواده‌های نیازمند و آبرومند توزیع شد تا فعالان صنعت پخش در این ایام مبارک از این کار خیرسهمیم و شریک باشند.







## تعامل تشکل‌ها و اتاق ایران عامل رشد شرکت‌های عضو

دیدار رئیس هیات مدیره و دبیرانجمن ملی صنعت پخش ایران با مهندس مظفر علیخانی در اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی ایران برگزار شد. این دیدار به بهانه تجدید دیدار و تبریک به مهندس مظفر علیخانی بابت انتصاب ایشان بر صندلی معاونت استان‌ها و تشکل‌های اتاق ایران و همچنین گزارش توانمندی‌ها و انتظارات انجمن به عنوان نماینده صنعت بزرگ پخش کشور انجام شد.

## حضور انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران در نمایشگاه کالا، خدمات، تجهیزات فروشگاهی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای در محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران



# مقالات





# مروری بر بینایی رایانه‌ای و هوش مصنوعی در صنایع غذایی

مهندس احمد شیروانی

مطالعات نگرانی‌ها در مورد توان انسان در تامین حجم بالای تقاضای مواد غذایی و تغذیه جمعیت رو به رشد را بالا برده است. یک راه برای مواجهه با این مشکل یافتن پاسخ این پرسش است که آیا می‌توان این مشکل را بدون بهره برداری بیشتر از منابع زمین و تخریب محیط زیست حل کرد؟ در یافتن پاسخ این سوال عوامل زیادی دیده می‌شوند؛ موضوعاتی از قبیل رشد بنیادین در جمعیت جهان، افزایش تدریجی سطح درآمد در کشورهای در حال توسعه، گرم شدن کره زمین و دیگر خطرات زیست محیطی ناشی از بشر طی چندین دهه. به طور مشخص رشد تقاضا در تامین غذا نیازمند مقادیر متعادل تولید و روش‌های پایدار تولید است. با در نظر گرفتن رشد جمعیت، سازمان خوار و بارو کشاورزی ملل متحد (فائو) پیش‌بینی کرده است تا سال ۲۰۵۰ جمعیت جهان به حدود

۹/۱ میلیارد نفر خواهد رسید. این پیش‌بینی نیاز به رشدی ۷۰ درصدی در تامین غذا در سراسر جهان و دو برابر آن در کشورهای در حال توسعه را نشان می‌دهد. اصطلاح "سوء تغذیه" یا عدم توانایی در دستیابی به غذای کافی و میزان ناکافی مصرف خوراک برای تامین انرژی مصرفی بدن، هنوز یک مشکل به حساب می‌آید. بنابر گزارش فائو ۷۹۳ میلیون نفر، یعنی یک نفر از هر ۹ نفر در جهان، غذای لازم برای ادامه زندگی خود را در دسترس ندارند. به گزارش فائو و همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است هنوز کشورهایی در آسیا وجود دارند که از سوء تغذیه رنج می‌برند. دو کشور بزرگ هند و چین در رشد جمعیت و پیشرفت‌های اقتصادی به ترتیب اولین و دومین مقام را دارند. از نظر آماری، پیش‌بینی رشد جمعیت که به صورت نقشه گرمای جهانی در شکل ۱ نشان داده شده است، با اطمینان بالایی اعتبار بیانیه فائو را تایید می‌کند. شکل ۱. انتشار گازهای گلخانه‌ای را در مقیاس قاره‌ای نشان می‌دهد و بیان می‌کند افزایش نوسازی به صورت خطی باعث افزایش خطرات زیست محیطی می‌شود. شکل ۱. D. نیز سهم ارزش افزوده تولید ناخالص داخلی (CDP) را از نظر اوراق بهادار مختلف و در مقیاس قاره‌ای نشان می‌دهد. از طرف دیگر، عواملی مانند افزایش درآمدهای بالا در کشورهای توسعه یافته و افزایش سطح نابرابریهای اقتصادی

ممکن است در صحت گزارشها خلل ایجاد کنند.

در نهایت تامین مواد غذایی موضوعی کلیدی در زنجیره عرضه و تقاضا باقی می‌ماند و انتخاب یک روش مناسب از میان روش‌های نوین پایدار



## چکیده

پیش‌بینی می‌شود فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و بینایی رایانه‌ای در آینده به ابزاری برای دسترسی به ابر داده‌های یادگیری فعال، ماشین‌های هوشمند عملیاتی سودده و مدل‌های پیش‌بینی تبدیل شوند. استفاده از روش‌های یادگیری و بینایی برای پیشرفت صنایع غذایی با عنوان صنایع غذایی مبتنی بر هوش مصنوعی و بینایی رایانه‌ای شناخته می‌شود. این مقاله نگاهی به فناوری‌های پیشرفته هوش مصنوعی و بینایی رایانه‌ای داشته است که می‌تواند به مرزعه داران در کشاورزی و فرآوری مواد غذایی کمک کند. در این مقاله شرایط مختلف و کاربردهای یادگیری ماشین، بینایی ماشین و یادگیری عمیق در مقیاس جهانی و با تمرکز بر تامین پایدار ارائه شده است. همچنین علت افزایش تقاضا در تکنولوژی کشاورزی و به کارگیری هوش مصنوعی و بینایی رایانه‌ای، که می‌تواند راهی به سوی تولید پایدار مواد غذایی برای تامین غذای آیندگان باشد، ارائه می‌شود. این مقاله همچنین به بررسی برخی از چالش‌ها و توصیه‌های مربوط به کاربرد فناوری در کشاورزی، سیاست‌های مهم جهانی و سرمایه‌گذاری‌ها می‌پردازد. در آخر در مورد امکان استفاده از فناوریهای انقلاب صنعتی چهارم (۴IR) از قبیل یادگیری عمیق و رباتیک بینایی رایانه‌ای به عنوان عنصری کلیدی در تولید پایدار مواد غذایی بحث خواهد شد.

## پیشگفتار

اخیراً در دنیا پژوهش‌های نظری متنوعی درباره محصولات غذایی و عوامل موثر بر بازار کالا در زنجیره عرضه و تقاضا انجام شده است. این



میتواند نتایج بهتری در حفظ بهره‌وری در تقاضای مربوطه را به همراه آورد. صنایع غذایی، در مقایسه با سایر بخش‌های تجارت، صنعتی نسبتاً کامل و دارای رشد آهسته است که میزان سرمایه‌گذاریهای مربوط به تحقیق و توسعه در آن پایین است.

نوآوری‌های نوین در صنایع غذایی راه را برای تولید مواد غذایی جدید و روش‌های فنی فرآوری مواد هموار کرده است. از پنج دهه گذشته انواع مختلفی از مواد غذایی مورد تقاضا بوده‌اند و در میان آنها برخی از مواد غذایی خاص مانند غذاهای عملکردی (یا فراسودمند) دیده می‌شود که به یک عنصر کلیدی در سبک زندگی سالم تبدیل شده است. صنعت مواد غذایی برای تامین بازار تقاضا و برای رسیدن به تولید سریع روشهایی برای فرآوری مواد غذایی به کار گرفته است. در این زمینه، از ماشین‌آلات مدرن برای کشت و فرآوری مواد غذایی استفاده شده که می‌توان آن‌ها را به عنوان مبتکران پیشگام در نوسازی بخش مواد غذایی معرفی کرد؛ این ماشین‌آلات بعداً با ماشین‌های هوشمند و خطوط تولید جایگزین شدند. اکنون پرسش اینجاست که آیا این نوآوری‌ها توان تغذیه جمعیت رو به رشد را دارند؟ به نظر می‌رسد با افزایش تقاضا و افزایش متناسب در نوآوری‌های فنی این موضوع امکان پذیر است. طی یک دهه گذشته با افزایش فناوری‌های انقلاب صنعتی چهارم، از قبیل هوش مصنوعی و رباتیک بینایی رایانه‌ای، یک تغییر الگوی جدی در مدل‌های تجاری و سرمایه‌گذاری ایجاد شده است. این فناوری‌های جدید میتوانند به ابزاری برای رویارویی با تقاضای آینده در تامین پایدار مواد غذایی تبدیل شوند.

### نوآوری‌های اولیه در صنایع غذایی

نوآوری‌های اولیه در صنایع غذایی به قرن‌ها پیش باز می‌گردد و کاربرد ابزار ساده در این صنعت به تدریج به استفاده از ماشین‌آلات عظیم تبدیل شده است. صنایع کشاورزی و فرآوری مواد غذایی یکی از بخش‌هایی است که بیشترین سود ناخالص را دارد و نزدیک به ۶۴ درصد از غذای مردم دنیا را به کمک فناوری‌های نوین تولید و فرآوری می‌کند. با گذشت زمان تمامی بخش‌های صنایع غذایی برای افزایش بهره‌وری و کاهش تلفات شروع به استفاده از تکنیک‌های جدید کردند به علاوه نوآوری‌ها به این ترتیب توانستند در وضعیت اقتصادی انگیزش ایجاد کرده و درآمدها را افزایش دهند.

### کاربرد در کشاورزی

برای مدت طولانی کشاورزی تجارتی سنتی، جهت دار و به شدت وابسته به شرایط آب و هوایی و حساس به تغییرات اقلیمی بوده است. در حدود ۵۷۰ میلیون زمین کشاورزی در سراسر جهان برای تولید محصولات از روش‌های سنتی استفاده میکردند. در اوایل دهه ۸۰ میلادی کسب و کارهای حوزه کشاورزی با رشد تقاضا برای محصولات تجاری مانند کنان، کاکائو و قهوه به صورت چشمگیری ترقی کرد و

و این محصولات تجاری پس از آن تبدیل به نمادی از کسب و کار در حوزه کشاورزی شدند. در اوایل دهه ۹۰، نوآوری‌ها به حیطه کشاورزی وارد شد تا از این طریق با کاهش تعداد کشاورزان و افزایش فرار مغزها به شهرها مبارزه شود. این رویکردهای نوآورانه درهای جدیدی در کشاورزی و تولید مواد غذایی گشود و از این طریق دامنه نوآوری‌های بیشتر را گسترده و راه‌حلهایی برای مشکلات موجود به وجود آورد. همانند حوزه تحقیقات فنی و توسعه، تعداد معدودی از پژوهشگران اطمینان لازم برای بهبود و توسعه رویکردهای جدید در بخش کشاورزی را داشتند. با تمام این تلاش‌ها تقاضا برای سرمایه‌گذاری‌های مدرن در کسب و کارهای کشاورزی رشد کرد و به عصر جدیدی در فناوری‌های کشاورزی، جایی که کشاورزی و فناوری به هم پیوند می‌خورند، انجامید.

در اوایل هزاره ی حاضر نوآوری‌های متعدد، بخش کشاورزی را به یک پلتفرم از مشکلاتی تبدیل کردند که باید با اختراعاتی در اتوماسیون، ارتباطات بی‌سیم، تحقیقات ماهواره‌ای و بسیاری دیگر از نوآوری‌ها حل می‌شدند و به این ترتیب چهره کشاورزی را کاملاً تغییر دادند. فناوری‌های رصدهای ماهواره‌ای از قبیل -ASTRIUM GEO، سیستم‌های جغرافیایی (GEOSYS) تصویربرداری SKYBOX و مارس (MARS) از طریق تجزیه و تحلیل طیفی و شاخص پوشش گیاهی در زمان واقعی از طریق ماهواره‌هایی مانند IKONOS و SPOT-۶ به بخش کشاورزی کمک کرده‌اند. تنها کشاورزان نیستند که از این خدمات بهره‌مند میشوند بلکه سرمایه‌گذاران، صاحبان مشاغل، سازمان‌های دولتی و غیره نیز اطلاعات ارزشمندی برای پیشرفت‌های بیشتر دریافت می‌کنند. از منظر کشاورزان، تکنولوژی‌هایی مانند نظارت بر وضعیت آب و هوا و حسگرهای خاک، در انجام کارهایی مانند بذر پاشی هوشمند و برداشت کامل کمک می‌کنند. دومین سطح از فناوری‌هایی که بر محصولات اثرگذار است شامل آبیاری هوشمند مدل سازی کود و برداشت خودکار هستند.

تمامی این نوآوری‌ها در سه دهه گذشته انجام شده و رویکردهای سنتی کشاورزی را به شیوه‌های مدرن عملی تبدیل کرده است. اما هنوز یک پرسش بی‌پاسخ مانده است: آیا این نوآوری‌ها خسارت و زبانی برای محیط زیست نخواهند داشت؟

نوآوری‌های بخش کشاورزی باعث افزایش سرمایه‌گذاری‌های بین المللی و جریان یافتن داد و ستد میان کشورها شده است اما هزینه این پیشرفت، تخریب محیط زیست است و این امری است اجتناب ناپذیر. طبق گزارشات فائو درجه حرارت فعلی سطح زمین ۰٫۶ سانتیگراد یعنی بالاتر از میانگین یک قرن گذشته است. این تغییرات شدید آب و هوایی باعث ایجاد چالش‌های بی‌سابقه‌ای می‌شود. شکل ۱.۰ انتشار گازهای گلخانه‌ای در کشاورزی مناطق جغرافیایی مختلف را نشان می‌دهد. افزایش مقادیر زیادی دی‌اکسید کربن و دیگر گازهای گلخانه‌ای بر مناطق فقیر و ناامن تاثیر بسیاری دارد. در این شرایط کمبود منابع زمین و آب شدت بیشتری می‌گیرد و به تغییرات آب و هوایی منجر



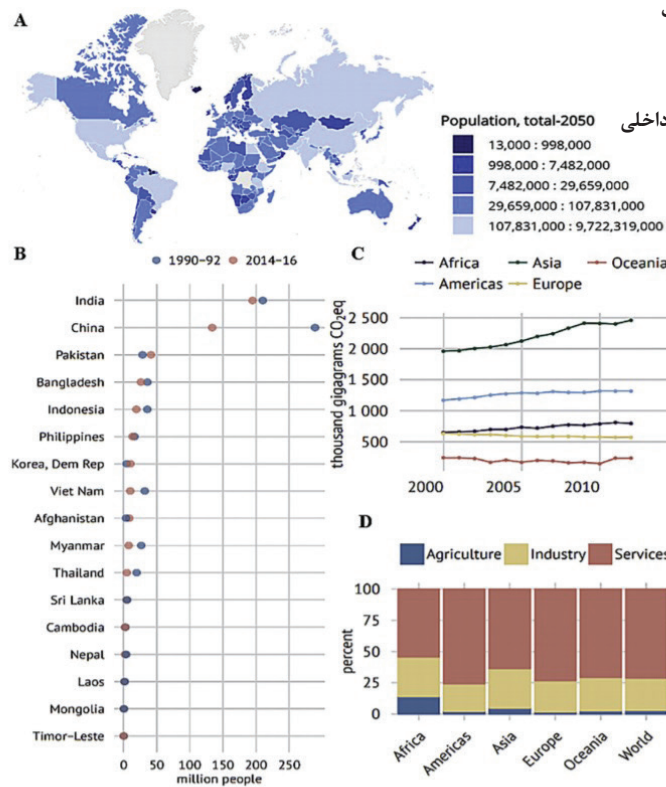


Fig. 1. Various statistics illustrating food based crisis (A) global population growth heat map, (B) undernourishment of food in Asian countries, (C) greenhouse gas emissions in agriculture, and (D) value added-share of GDP (2013) [2,35].

### شکل ۱. آمارهای گوناگون در زمینه بحران غذا.

غذا، مسائلی مانند محدودیت زمانی، مناسبت‌های اجتماعی، استرس و عدم رعایت اعتدال باعث افزایش تقاضای بازار برای مواد غذایی شده است؛ به صورت مشابه گرایش‌هایی مانند آگاهی رسانی در مورد سلامت نیز باعث سازگاری بیشتر با مواد غذایی فراسودمند (عملکردی) شده است. شعارهایی مانند "مغلی بخور، جهانی بخور" یا "ارگانیک = سالم" و "فاقد گلوتن" بیانگر تأثیری است که آگاهی رسانی‌ها درباره سلامت بر تمایلات بازار داشته است.

### ۲. فناوری‌های نوپهور

#### ۲.۱ انقلاب هوش مصنوعی

در چند دهه گذشته، بخش تولید و صنعت مدرن با توسعه اتوماسیون به اوج بهره‌وری رسیده است. صنعت تولید به عنوان یک صنعت مادر و با داشتن آخرین دستاوردهای فناوری، صنایع بسیار دیگری را نیز شکل داد. در اوایل دهه ۱۹۹۰ ایده‌ی سپردن کار به ماشین‌هایی با دقت بالا و جایگزینی آنها با نیروی انسانی در تمام زمینه‌ها تنها یک آرزو برای آینده بود. در سال‌های اخیر هوش مصنوعی (AI) در انجام کارهایی مانند شناسایی اشیاء و بینایی رایانه با عملکردی بی‌عیب و نقص جایگزین انسان شده است و از آنجا که یادگیری الگوریتم‌ها و قدرت محاسبات در حال پیشرفت است به نظر می‌رسد این روند جهشی بزرگ خواهد داشت. پدیده اتوماسیون در اوایل دهه ۱۸۰۰، انقلاب صنعتی را پدیدار

میشود. همانطور که در شکل دیده می‌شود سطح دی اکسید کربن و سایر گازهای گلخانه‌ای در آسمان مناطق در حال توسعه آسیا و به صورت مشهود در کشورهای توسعه یافته نظیر هند چین و سایر کشورهای آسیایی در حال بالا رفتن است. این اثرات جانبی احتمالاً بر محیط زیست و منابع طبیعی اثری ویرانگر خواهد داشت و این در حالی است که بخش کشاورزی بر بازده بیشتر تلاش دارد.

### کاربرد در فرآوری مواد غذایی

وقتی صحبت از صنایع غذایی است بخش تأثیرگذار بر تحولات اقتصاد غذایی چیزی فراتر از فرآوری و مدیریت مواد غذایی است. طبق آمار صنعت فرآوری مواد غذایی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله کنترل کیفیت، نوع ماده غذایی، تمایلات بازار، روانشناسی مشتریان و سلامتی انسان‌ها است. چنین محدودیتهایی در صنعت فرآوری مواد غذایی نیاز به استفاده از فناوری را برای بهبود ارزشهای تولید مدیریت پسماند و جلب رضایت تقاضای بازار تشریح میکند. همانطور که قبلاً ذکر شد تمایلات بازار فناوری‌های مواد غذایی را شکل میدهد که در نهایت بر صنعت مواد غذایی تأثیرگذار خواهد بود. تمایلات بازار وابسته به نظر مشتریان نسبت به محصولات غذایی است و ممکن است به کمک فنون خاص یا تدابیر بازاریابی تغییر کند. برطبق گزارش فناوری جهانی

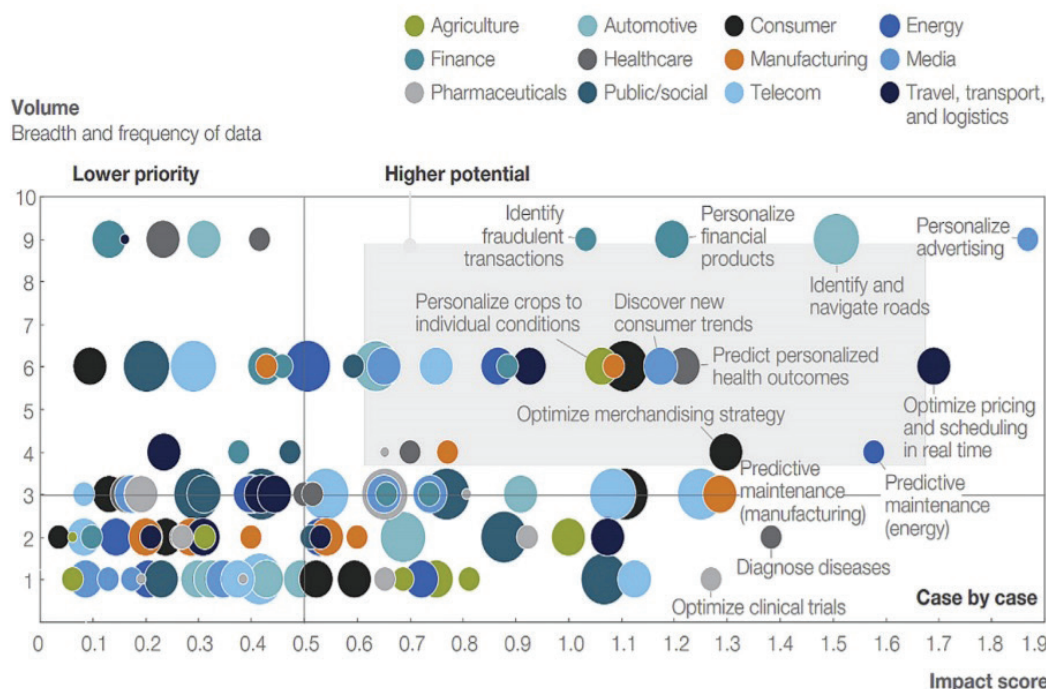


Fig. 2. Use-cases of AI application scenarios across various fields [21].

### شکل ۲. موارد استفاده از هوش مصنوعی در زمینه‌های گوناگون

آغاز کرده‌اند. پیش از این، فناوری دیپ مایند گوگل (DEEP MIND) نگرش ما نسبت به ماشینها را با گشودن دنیای جدیدی از امکانات تغییر داده بود. این فناوری که در سال ۲۰۱۴ معرفی شد، به دنیا نشان داد ماشین‌ها مسائل پیچیده را که یادگیری آن برای انسان‌ها قرن‌ها به طول انجامیده با سرعت بالایی یاد می‌گیرند. در طی چند سال دیپ مایند از کارهای ساده‌ای مانند بررسی اسناد و طبقه‌بندی ایمیل‌های اسپم، تا کارهای پیچیده‌ای مانند شناسایی اشیاء، ساخت متن و درک صحنه را انجام داده است. حتی در زمینه‌های پیچیده‌های مانند پزشکی و داروشناسی نیز از هوش مصنوعی در کارهایی مانند پیش‌بینی بیماری‌های چشم تنها با مشاهده اسکن‌های شبکیه استفاده شده است. در سال ۲۰۱۵ فناوری دیپ مایند آموزش بازی‌ها به کمک تکنیک REINFORCEMENT LEARNING را آغاز نمود و تا سال ۲۰۱۶، توانست پس از آموختن بازی ALPHA GO بازیکن حرفه‌ای این رشته را با حرکات فنی و پیش‌بینی نشده خود شکست دهد. این رویداد باعث شد دانشمندان، پژوهشگران و آینده‌نگران، انقلاب صنعتی بعدی را که ترکیبی از داده‌های فراوان و هوش مصنوعی آموزش پذیر است پیش‌بینی کنند.

سرانجام گوگل تحقیقات خود را برای عمومیت کردن هوش مصنوعی از طریق محصولات و خدمات خود توسعه داد. نرم‌افزار تشخیص گفتار گوگل (SPEECH RECOGNITION) با جمع‌آوری داده‌های آموزشی گسترده بر ۱۶ هزار رایانه و مخابره آنها از طریق صد میلیارد اتصال به نام BRAIN GOOGLE ایجاد شده است.

کرد و بعدتر به اختراع فناوریهای جدیدتری منجر شد.

امروزه اتوماسیون راه خود را در تمام بخش‌های صنعت و بازار در حال شکوفایی باز کرده و فراتر از انتظارات پیش رفته است. در اکثر موارد ماشین‌آلات قرن ۱۸ برای انجام کارهای ساده مانند چرخاندن و انجام کارهای تکراری ایجاد شدند تا نیروی انسانی بتواند بر کارهای پیچیده تر تمرکز کند. از اوایل دهه ۱۹۰۰ تا کنون، اشکال گوناگونی از اتوماسیون به وجود آمده و سرانجام راه خود را به بسیاری از صنایع باز کرده است با این حال آخرین پیشرفت در هوش مصنوعی باعث شده بشر در مورد قدرت یادگیری تجدید نظر کند و از خود بپرسد در شرایطی که ماشین‌ها قدرت یادگیری دارند هوش مصنوعی تا کجا می‌تواند پیش رود؟

هوش مصنوعی ترکیبی از چندین پدیده و روش مختلف است که در میان آنها دو مفهوم شبکه‌های عصبی (NN) و یادگیری عمیق (DL) دستیابی به دستاوردهای بزرگ امروزی را بر عهده داشته‌اند. این دستاوردها که پیشتر ناممکن بود، امروز به لطف قدرت محاسبات در واحدهای پردازش گرافیک (GPU)، در دسترس است. این قدرت محاسبات به شبکه‌های عصبی امکان تقلید فعالیتهای مغز انسان را میدهد و هوش مصنوعی را با استفاده از حجم بالایی از داده‌های آموزشی مهبای یادگیری کارهای پیچیده ترمی‌کند. با کمک داده‌های فراوان هوش مصنوعی موفق شده کارهای معجزه‌آسایی انجام دهد و بزرگترین شرکت‌های فناوری مانند گوگل، مایکروسافت، آمازون، فیسبوک و اپل پژوهش‌های خود را در زمینه هوش مصنوعی از طریق جمع‌آوری حجم بالایی از داده‌ها به کمک دستگاه‌های خدماتی خود

# تحلیل شرایط ۵ سال آینده کشور با هدف طراحی استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و کسب و کار

تاریخ انتشار: ۹۹،۳،۱

تاریخ اعتبار: ۹۹،۹،۱

دکتر مجتبی لشکر بلوکی

دکترای مدیریت استراتژیک

## هدف و محدوده تحلیل

هدف این تحلیل ارائه تصویری از مهمترین پارامترهای اقتصادی-سیاسی موثر بر کسب و کارهای ایرانی است. این تحلیل بر اساس اطلاعات در دسترس طراحی شده است و هیچگونه ادعایی در مورد پیش‌بینی قطعی آینده ندارد. افق این تحلیل ۵ سال می‌باشد و بدیهی است که هر میزان که در زمان به پیش می‌رویم برخی عدم قطعیت‌ها تبدیل به قطعیت شده و البته برخی پارامترها تبدیل به عدم قطعیت می‌شوند. این تحلیل برای تصمیمات با افق ۵ ساله است و به هیچ وجه نیاز به تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های کوتاه مدت را مرتفع نمی‌سازد. این تحلیل غلطان است و هر شش ماه باید روزآمد شود به همین جهت تاریخ انتشار و اعتبار دارد.



## بیانیه سلب مسئولیت

- این گزارش / تحلیل صرفاً جنبه آگاهی‌رسانی دارد و هرگونه تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری بر اساس این گزارش مسئولیتی را متوجه تهیه‌کننده آن نمی‌کند.
- این نکته تصریح می‌شود: بیان رخدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به معنای تایید آن و یا ارزش‌گذاری مثبت یا منفی نسبت به آنان نیست.

## عدم قطعیت‌های پیشرو

### چرا عدم قطعیت‌ها عدم قطعیت هستند؟

- پیش‌روی کسب و کارهای ایرانی ۶ عدم قطعیت مهم وجود دارد. به عبارت دیگر حداقل شش متغیر وجود دارند که می‌توانند حالت‌ها / مقادیر متفاوت به خود بگیرند اما هرگونه پیش‌بینی نسبت به این متغیرها نمی‌تواند با قطعیت صورت گیرد. این عدم قطعیت‌ها ششگانه چیستند؟
- قبل از آن که عدم قطعیت‌ها بر شمرده شوند این نکته تصریح و تاکید می‌شود که تجربه سالیان اخیر نشان داده به خاطر فشردگی زمان - مکان (در هم تنیدگی جهانی) بسیاری از متغیرها به هم وابسته تر و از هم تاثیر پذیر تر شده‌اند و پیش‌بینی پذیری کمتری دارند به عنوان مثال تا پیش از ظهور کرونا با استناد به میزان افزایش رضایت شهروندان آمریکایی و اشتغال تخمین زده می‌شد که ترامپ مجدداً رأی بیاورد اما اکنون به خاطر سیل بیکاران آمریکایی تردیدها بیشتر شده است

## شش عدم قطعیت پیش‌روی کسب و کارهای ایرانی

- وضعیت تحریم‌ها (کاهش تحریم‌ها، تداوم تحریم‌ها، تشدید تحریم‌ها، (که خود متأثر از انتخاب یا عدم انتخاب مجدد ترامپ))
- تغییر رئیس‌جمهور / دولت اصولگرا، اصلاح طلب یا ...
- تغییر قیمت نفت و بالتبع درآمدهای نفتی دولت



- زمان و چگونگی مهارت و یا کنترل بحران کرونا
- ظهور تنش‌های نظامی در منطقه
- نرخ ارز

● دقت کنید که این موارد بر اساس متغیرهای شناخته شده فعلی است مسائل قوه‌های سیاه ظهور متغیرهای کاملاً ناشناخته می‌تواند بر پیچیدگی‌های اوضاع افزون کند ما هیچ نمی‌دانیم هرچند بلافاصله ذهن می‌رسد که برخی از این متغیرها همپوشانی و ارتباط متقابل دارند و در نتیجه می‌توان آنها را در هم ادغام کرد ولی ادغام و آنان را از بخشی از واقعیت دور می‌کند.

### هشدار: عدم قطعیت‌ها را به قطعیت تبدیل نکنیم!!!

- ما به شدت علاقه مندیم که جهان را ساده کنیم. به همین جهت با کمترین اطلاعات و ساده‌سازی بیش از حد جهان، بلافاصله تمایل داریم که بگوییم هر کدام از این عدم قطعیت‌ها چه می‌شود. یعنی با کمترین اطلاعات بلافاصله جهان را ساده کنیم: ترامپ رأی نمی‌آورد. در ایران یک دولت اصولگرا سرکار می‌آید. ما با دولت بعدی آمریکا مذاکره می‌کنیم، قیمت نفت به مدار ۵۰ دلاری می‌گردد و ...
- تجربه نشان داده است که این ساده‌سازی منجر به ایجاد توهم از قطعیت شده و شرکت‌ها و اشخاص بر اساس همین توهم از قطعیت بر اساس سناریوی توهمی که آن را قطعی می‌پندارند سرمایه‌گذاری می‌کنند و سپس با مشکلات وحشتناکی روبرو می‌شوند.

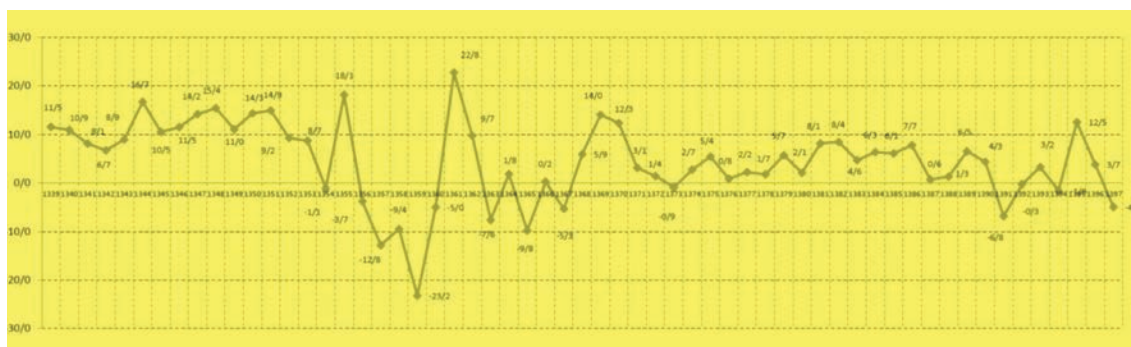
### در قبال عدم قطعیت‌ها چگونه باید تصمیم‌گیری کنیم؟

- یکی از فواید توجه به عدم قطعیت و امکان ایجاد تست تونل باد است.
- به منظور بررسی تجربی عملکرد هواپیما یا خودرو از تونل باد استفاده می‌شود تونل بازی کانال است که هوا با سرعت زیاد در آن جریان دارد و سرعت هوا در تونل باد می‌تواند تاده برابر سرعت صوت نیز برسد. در تونل بادها مهندسين می‌توانند عملکرد هواپیمای خودرو را در شرایط مختلف بررسی کنند.
- به همین ترتیب وقتی شما تصمیمی را می‌گیرید، می‌توانید تصمیم خود را به تونل باد ببرید و از خود بپرسید که اگر نرخ ارز این شد و تحریم‌ها برداشته شد آنوقت چه؟ و تصمیم خود را در شرایط آزمایشگاهی تست کنید.

## واقعیت‌های با میزان احتمال بالای ۷۰٪

### نرخ رشد اقتصادی ایران در یک چشم‌انداز تاریخی

- پیش‌بینی می‌شود متوسط همین رفتار در پنج سال آتی نیز ادامه پیدا کند.



### نرخ رشد اقتصادی ایران در یک چشم‌انداز تاریخی

- در دوره ۱۳۵۸ تا ۱۳۹۸ (چهار دهه اخیر)
- متوسط رشد اقتصادی: ۱.۹۸٪ (تقریباً ۲٪)
- ۱۲ سال، یعنی حدود یک سوم سالهای ایران با نرخ رشد منفی مواجه بوده است.
- طولانی‌ترین دوره با نرخ مثبت پیاپی در سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۹۰ رخ داده است.



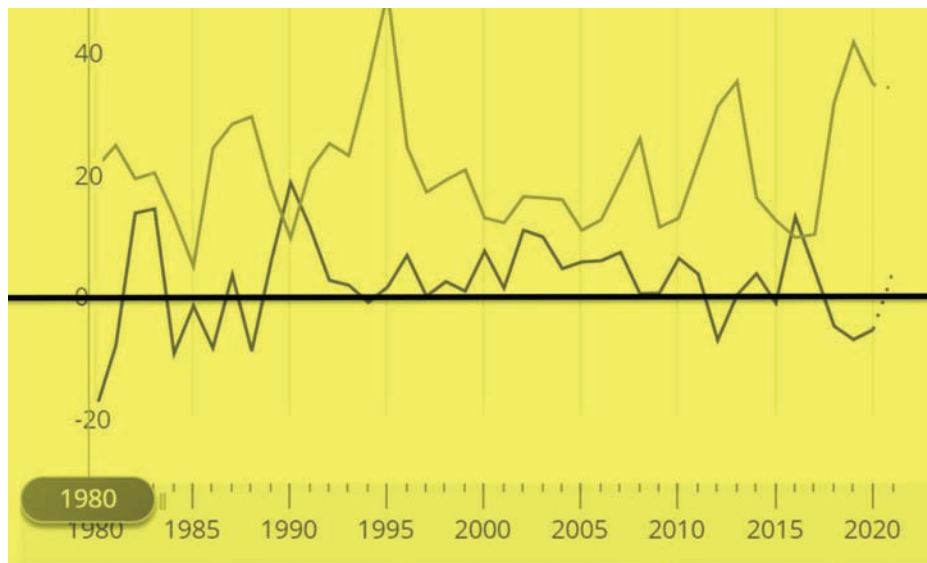


- در دوره ۱۳۷۸ تا دوره ۱۳۹۸ (بیست سال اخیر) متوسط نرخ رشد اقتصادی ۲.۸۵ درصد بوده است. تقریباً ۳٪ نرخ تورم در اقتصاد ایران در یک چشم انداز تاریخی
- متوسط نرخ تورم در ۴۰ سال اخیر بیش از ۱۹,۶۶٪ درصد بوده است.
- در ۲۰ سال اخیر، ۱۸.۳۴٪ بوده است.
- با توجه به عدم تغییرات ساختاری نهادی در اقتصاد کشور انتظار می‌رود همین روند ادامه پیدا کند.

نرخ تورم	سال	نرخ تورم	سال
۱۸.۱	۷۷	۱.۰	۵۷
۲۰.۱	۷۸	۱۱.۴	۵۸
۱۲.۴	۷۹	۲۳.۵	۵۹
۱۱.۴	۸۰	۲۳.۸	۶۰
۱۵.۸	۸۱	۱۹.۲	۶۱
۱۵.۴	۸۲	۱۴.۸	۶۲
۱۵.۲	۸۳	۱۰.۴	۶۳
۱۰.۴	۸۴	۶.۹	۶۴
۱۱.۹	۸۵	۲۳.۷	۶۵
۱۸.۴	۸۶	۲۷.۷	۶۶
۲۵.۴	۸۷	۲۸.۹	۶۷
۱۰.۸	۸۸	۱۷.۴	۶۸
۱۲.۴	۸۹	۹	۶۹
۲۱.۵	۹۰	۲۰.۷	۷۰
۳۰.۵	۹۱	۲۴.۴	۷۱
۳۴.۷	۹۲	۲۲.۹	۷۲
۱۵.۴	۹۳	۳۵.۲	۷۳
۱۱.۹	۹۴	۴۹.۴	۷۴
۹	۹۵	۲۳.۲	۷۵
۹.۴	۹۶	۱۷.۳	۷۶

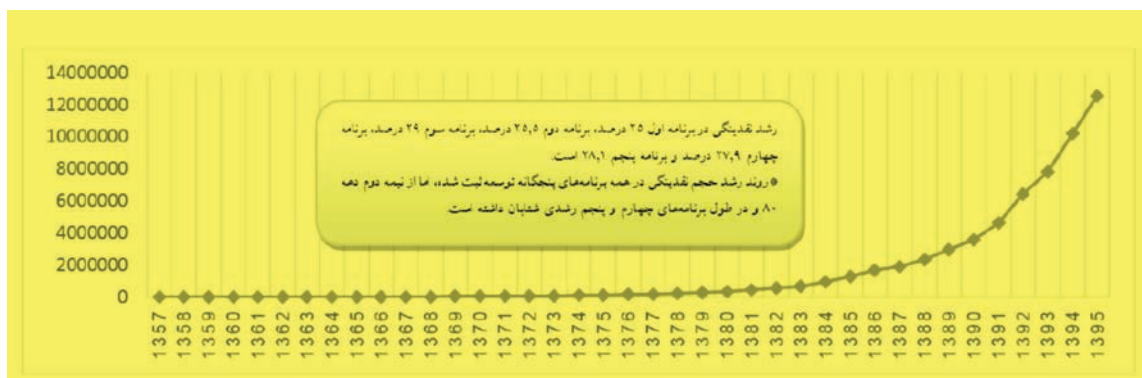
نرخ رشد اقتصادی و تورم در یک قاب

- رشد و تورم در ۴۰ سال گذشته خط پررنگ پایینی نشان دهنده رشد اقتصادی و خط پررنگ بالایی نشان دهنده تورم است. به روایت (IMF)





## رشد نقدینگی کشور در یک چشم انداز تاریخی



## وضعیت متغیرهای اقتصادی از منظر صندوق بین المللی پول

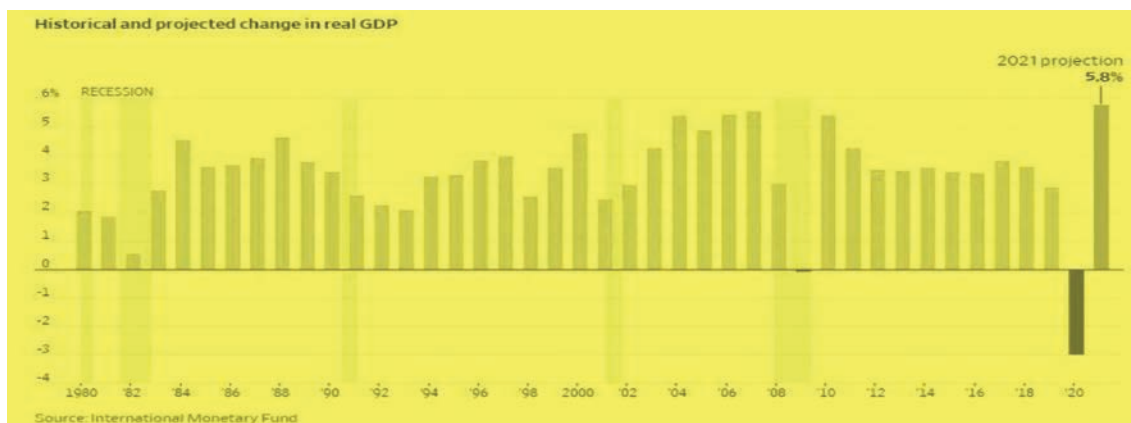
این اعداد وضعیت ۷ سال گذشته و همچنین پیش بینی دو سال ارائه می‌کند

متغیرها	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رشد اقتصادی	3.2	-1.6	12.5	3.7	-5.4	-7.6	-6	3.1
رشد تولید ناخالص سرانه								
برابری قدرت خرید - قیمت ثابت								
GDP per capita, Purchasing power parity; %	1.2	-2.8	11.1	2.6	-6.5	-8.6	-7	2.1
تورم متوسط هزینه مصرف کننده								
Inflation, average consumer prices	15.6	11.9	9.0	9.6	31.2	41.1	34.2	33.5
نرخ بیکاری								
Unemployment rate	10.6	11	12.4	12.1	12.0	13.6	16.3	16.7

International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2020

## نرخ رشد اقتصادی جهان نگاه تاریخی و پیش بینی دو ساله

پیش بینی‌ها نشان می‌دهد که مجدد اقتصاد جهانی با یک رکود روبرو شده است.



## شش واقعیت اقتصادی - سیاسی

(سعی شده است شش مورد از مهمترین‌ها انتخاب شود)

بنا به تجربه تاریخی و استناد تحلیل‌ها و همچنین عدم وجود شواهدی مبنی بر تغییرات اساسی، انتظار داریم در ۵ سال آینده با واقعیت‌های زیر



روبرو باشیم:

- متوسط رشد نقدینگی پنج ساله در کریدور همیشگی (بین ۲۰ تا ۳۰٪)
- رشد اقتصادی نوسانی با متوسط پایین (میانگین تاریخی بیست ساله ۳٪)
- تداوم بحران اشتغال (نرخ بیکاری در کریدور ۱۰٪ تا ۱۷٪)
- تنگنای مالی و بودجه دولت (سهم بودجه عمرانی و جاری کمتر از ۱۰٪)
- مسئله آب و تأثیرات مهاجرتی (رتبه ۴ ایران در شاخص روز آخر)
- رکورد کورونایی اقتصاد جهان (۹ تریلیون دلار، زبان دو ساله جهان)

### شش واقعیت پیش روی کسب و کارهای ایرانی

- رشد نقدینگی در کریدور سابق: موتور رشد نقدینگی کاملاً روشن است هیچ نشانه‌ای مبنی بر مهار رشد نقدینگی نداریم و ما با نرخی بیش از ۲۰٪ سالیانه به همین وضعیت ادامه خواهیم داد. حتی ممکن است در برخی فصول یا سال‌ها بیش از ۳۰٪ هم باشد ولی متوسط پنج ساله در کریدور همیشگی ۲۰ تا ۳۰ درصد خواهد بود این یعنی افزایش سطح عمومی قیمت‌ها (از پنی‌تا پراید) و ارزش سهام.
- متوسط رشد اقتصادی پایین و نوسانی: با توجه به منفی شدن خالص سرمایه‌گذاری (تشکیل سرمایه ناخالص منهای استهلاک) حتی اگر قیمت نفت به مدار قبلی بازگردد و تحریم‌ها برداشته شود بعد از یک دوره یک یا دو ساله رشد اقتصادی، خوش بینانه دوباره به کریدور رشد سه درصدی باز خواهیم گشت چون تغییر ساختاری - نهادی در اقتصاد کشور رخ نداده است. بنابراین ممکن است در برخی سالها رشد اقتصادی منفی یا مثبت بیش از سه درصد داشته باشیم اما متوسط پنج سال حدود ۳٪ پیش بینی می‌شود.
- تنگنای مالی و بودجه‌ای دولت: به خاطر بحران صندوق‌های بازنشستگی که در حال افزایش هم هست، همچنین افزایش سالیانه حقوق کارمندان دولت در حال کاهش نیست، عملاً دولت هرچه دارد باید صرف بودجه جاری کند. دولت هیچ منبع مازاد قابل توجهی برای امور توسعه ندارد.
- مسئله آب و تغییرات جمعیتی / مهاجرتی ناشی از آن: مسئله آب منجر به تغییراتی در شهرها و روستاها می‌شود و مهاجرت‌های بزرگی را در پی خواهد داشت. بخشی از این مهاجرت در ۵ سال آینده رخ خواهد داد. عده‌ای معتقدند که وارد دوره ترسالی شده‌ایم و در نوبت بعدی گزارش این مسئله شفاف تر خواهد شد. فعلاً فرض را بر خشکسالی گرفته‌ایم تا شش ماه آینده براساس اطلاعات روزآمد قضاوت ما را تعدیل یا تثبیت کنیم.
- مسئله بیکاری (اشتغال): با توجه به افول و منفی شدن نرخ خالص تشکیل سرمایه در ایران به گونه‌ای که استهلاک سرمایه از تشکیل سرمایه پیشی گرفته است و همچنین عدم قطعیت‌های شش گانه اقتصادی - سیاسی کشور پیش بینی می‌شود که مسئله اشتغال در کشور پایدار بماند و دست کم در نیمی از افاق ۵ سال بیکاری افزایش پیدا کند.
- رکود کورونایی اقتصاد جهان: جهان دست کم دو ساله احتیاج دارد تا دوباره به شرایط پیشاکرنا بازگردد و این متضمن فرصت‌های بیشتر از تهدید برای ایران است. فرصت خرید تکنولوژی، فرصت خرید شرکت‌های کوچک و متوسط و فرصت خرید سهام مدیریت شرکت‌های بزرگ.

### روندهای کلیدی پیش روی کسب و کارها

#### جایگاه روندها در تحلیل استراتژیک

- ما برای تحلیل استراتژیک به سه نوع پارامتر نگاه می‌کنیم.
- برخی پارامترها، متغیر هستند و تغییرات شان غیرقابل پیش بینی است که ما آنها را عدم قطعیت می‌دانیم و شش مورد از آنان را در این تحلیل برشمردیم. ما در قبال این متغیرها نمی‌توانیم کنش قطعی داشته باشیم.
- برخی پارامترها تغییرات چندانی ندارند و تبدیل به واقعیت پایدار شده اند که ما آنها را تحت عنوان واقعیت‌های شش گانه برشمردیم.
- برخی پارامترهای تغییر می‌کنند اما جهت‌گیری و سمت و سویی حرکت شان پیوسته و قابل پیش بینی است که ما آنها را زیر عنوان روندها بر می‌شمردیم. از بین تمام روندها، دو روند تقریباً قطعی و روشن است و سیگنال‌های بسیار مهمی به کسب و کارها می‌دهد.

#### دو ابر روند مهم اقتصادی - اجتماعی

##### دیجیتالی شدن:

- استفاده از ابزارهای دیجیتالی در جامعه به شدت علاقه مند ایرانی به تکنولوژی‌های نو
- توسعه شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی
- یکپارچه شدن ابزارها موبایل دسکتاپ ساعت نمایش‌های دیجیتالی و غیره



### تغییرات جمعیتی نسلی و سبک زندگی

- تداوم مهاجرت به سبک زندگی مدرن توسط نسل دهه ۵۰ و ۶۰
- ورود نسل متولد بعد از جنگ به عرصه کسب و کار متولد سال ۱۳۶۹ به بعد ۳۰ تا ۳۵ ساله شده‌اند
- گسست نسلی به ویژه با پرنسپل شدن نسل متولد ۸۰
- پیر شدن جمعیت با توجه به روند کاهش جمعیت کشور ما در سال ۱۴۳۰ پیرترین کشور منطقه خواهیم بود آغاز پیر شدن در این پنج سال پیش روست.

### آشنایی با بیشتر با روند دیجیتالی شدن

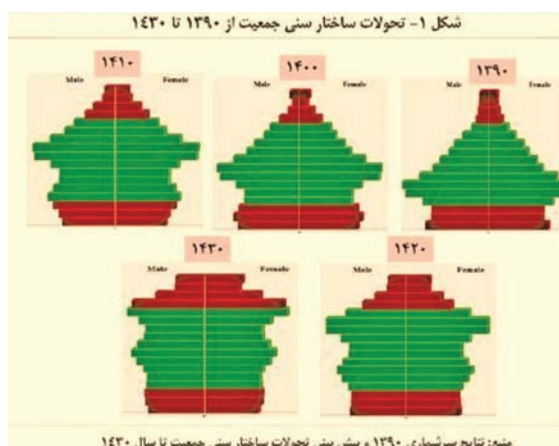
- برای درک روند دیجیتالی شدن درباره این بازده تغییر مهم بیشتر بدانید و بخوانید.
- یک پیشنهاد: کتاب آینده صنعت مالی ها و استراتژی سرمایه‌گذاری

### تأثیرات این روند چیست؟ فرصت‌های کسب و کار و سرمایه‌گذاری؟

- افزایش قدرت نسبی فضای مجازی به فضای حقیقی (تبلیغات در فضای مجازی نسبت به تبلیغات در فضای حقیقی تجارت در فضای مجازی نسبت به تجارت در فضای مجازی)
- تجارت الکترونیک با سرعت بیشتری گسترش خواهد یافت.
- اهمیت و رونق تجارت توجه (ATTENTION)
- موبایل‌فیکیشن (موبایل همه چیز را می‌بلعد/ موبایل‌ها همچون سیاه چاله، همه چیز را درون خود می‌کشند، دانشگاه، بانک، رادیو، تلویزیون سینما، کتاب فروش، تاکسی و ...)
- توسعه مدل‌های کسب و کاری خلاقانه به ویژه ((اقتصاد اشتراکی)) در حوزه خدمات.
- کم رنگ شدن مرزهای جغرافیایی کشورها و شکل‌گیری بیشتر کشورهای مجازی
- گسترش ارزش دیجیتال بیت کوین به عنوان پول رایج ملی و بین‌المللی
- گسترش اینترنت اشیا و سپس اینترنت همه چیز

### چند نکته تکمیلی برای روند تغییرات جمعیتی نسلی و سبک زندگی

- به چند نمونه از تغییرات جمعیتی نسلی و سبک زندگی دقت کنید:
- سال ۹۸ نسبت به سال ۹۷، ۱۷۰ هزار تولد کمتر در ایران ثبت شده و سال ۹۷ هم ۱۲۰ هزار تولد کمتر از سال ۹۶
- نرخ فرزندآوری در دهه ۱۳۵۵ تا ۶۵ تا شش فرزند به ازای هر زن بوده ولی در حال حاضر این نرخ حدود ۱.۸ فرزند به ازای هر زن است. نرخ باروری در دهه ۷۰ کاهش شدید داشت و به زیر نرخ جانشینی در صورت ادامه داشتن روند فعلی تا سال ۱۴۳۰ به بالاتر از نرخ جانشین خواهد رسید که این منجر به تغییرات ساختاری در جمعیت کشور خواهد شد.
- جهان در طول هفتاد سال گذشته حدود ۵ سال پیرتر شده است، اما جمعیت ایران متوسط متاسفانه در ۶۰ سال گذشته ۱۰ سال پیرتر شده است. البته این اتفاق ثابت نمی‌ماند و همچنان پیرتر می‌شویم.





● نسبت طلاق به ازدواج از سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۷ از ۱۲ و نیم به ۳۲ رسیده است یعنی در گذشته از هر هشت ازدواج یکی به طلاق منجر می‌شده و اکنون از هر سه ازدواج این نسبت در سال ۹۸ هم تکرار شده است.

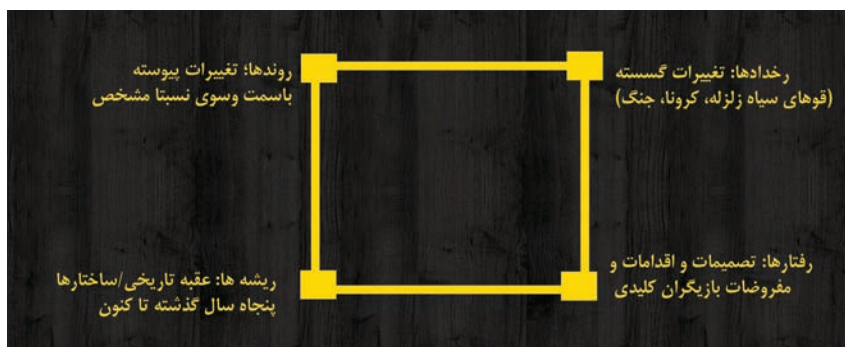
سال	نسبت طلاق به ازدواج
1387	12.5
1388	14.1
1389	15.4
1390	16.3
1391	18.1
1392	20.1
1393	22.6
1394	24
1395	25.7
1396	28.7
1397	32
1398 <sup>28</sup>	32

● براساس بررسی‌های مرکز آمار ایران، مجرد قطعی در سال ۱۳۷۵ برای مردان حدود ۱۰.۱٪ و برای زنان ۱.۲٪ بوده است در سال ۱۳۹۵ به ۲۰.۳٪ برای مردان به ۳۰.۷٪ برای زنان رسیده است؛ این آمار نشان می‌دهد روند افزایشی مجرد قطعی در زنان بسیار بیشتر از مردان بوده به طوری که طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۵ این شاخص برای مردان حدود ۲ برابر شده اما برای زنان بیش از سه برابر بوده است.

#### تأثیرات این روند چیست فرصت‌های کسب و کاری و سرمایه‌گذاری؟

- کاهش بعد خانوار و افزایش خانواده‌های تک‌والد
- افزایش تمایل فرزندان به زندگی جدایی از والدین زندگی مجردی تک‌زیستی
- افزایش سن ازدواج و افزایش ازدواج‌های غیرمترعارف ازدواج سفید
- افزایش روی آوری به نگهداری حیوانات خانگی
- رونق خدمات مرتبط با تربیت فرزند رسیدگی بیشتر به خانواده‌ها به فرزندان معدود به خود
- رونق خدمات نگهداری یا رسیدگی به سالمندان
- رونق مکان و لوازم زندگی تک نفره خانه‌های کوچک مبلمان و تختخواب‌های تاشو و غیره
- رونق فضاهای سوم محیط غیر از محل کار و خانه برای معاشرت اجتماعی کافی شاپ
- نیاز به خانه‌های کوچک تر و خدمات نگهداری از خانه

#### ترکیب رخدادها، روندها، رفتارها و ریشه‌ها چه خواهد شد؟





جواب این است که آینده ما در گروهی مسیری است که تاکنون آمده‌ایم (ریشه‌ها/ نظریه وابستگی به مسیر) مگر آنکه تغییر در ساختارها به واسطه روندها و رفتارها اقدامات و تصمیمات و مفروضات بازیگران کلیدی و رخداد‌های بزرگ مانند جنگ و انقلاب و بیماری همه‌گیر و زلزله رخ دهد. همانگونه که در ابتدای این گزارش نیز آمده این تحلیل غلطان است و هر ۶ ماه باید روزآمد شود. در زمان فعلی تدوین گزارش به جز روایت کرونا (با تأثیرگذاری منفی) و کاهش مقطعی قیمت نفت، تغییر ملموسی در ساختارها، روندها و رفتار بازیگران کلیدی برای تغییر مسیر گذشته مشاهده نمی‌شود.

بنابراین انتظار داریم همین وضعیت در ۵ سال آینده کمابیش ادامه پیدا کند هرچند در افق بلندمدت امیدواری بالایی به تغییرات مثبت در ایران وجود دارد.

### تصویر کشور در طول ۵ سال آینده

- ما نمی‌دانیم که قیمت نفت و ارز نتایج انتخابات آمریکا و ایران نتایج تعاملات آمریکایی - ایران وضعیت توازن منطقه ای چه تغییراتی خواهد کرد ما می‌توانیم بگوییم تا ۵ سال آینده با احتمال بالای ۷۰٪
- دولت از طریق بودجه عمرانی نمی‌تواند اهرم جدی برای تحریک تقاضا و فعال سازی اقتصاد باشد.
- تورم متوسط ۵ ساله تک رقمی نخواهد بود.
- قدرت خرید مردم افزایش نخواهد یافت. همچنین سرانه تولید ناخالص داخلی ایران بر اساس قدرت برابری خرید افت خواهد کرد)
- میزان بیکاری واقعی کاهش نخواهد یافت.
- مردم متوسط به پایین دسترسی را جایگزین مالکیت خواهند کرد.
- هویت دیجیتال اسناد دیجیتالی و ارز دیجیتالی چهره اقتصاد و اجتماع را تغییر می‌دهند (با سوخت کرونا)
- نسل جدید تغییرات زیادی را در سبک زندگی ایجاد خواهد کرد و نسل قبلی را به دنبال خود میکشد
- چشم انداز بلندمدت اقتصاد کشور همچنان مبهم خواهد بود.

رتبه ایران در شاخص‌های بین‌المللی منتخب				رتبه ایران در شاخص‌های بین‌المللی منتخب			
عنوان شاخص	سال انتشار	رتبه ایران	سازمان / موسسه ناشر	عنوان شاخص	سال انتشار	رتبه ایران	سازمان / موسسه ناشر
شاخص توانمندسازی تجاری	۲۰۱۶	۱۳۲ (از ۱۳۶ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص نوآوری جهانی	۲۰۱۸	۶۵ (از ۱۲۶ کشور)	سازمان جهانی مالکیت فکری (WIPO)
The Global Enabling Trade Index				Global Innovation Index			
شاخص سرمایه انسانی	۲۰۱۷	۱۰۴ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص کارآفرینی	۲۰۱۸	۷۲ (از ۱۲۷ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
The Global Human Capital Index				Global Entrepreneurship Index			
شاخص انرژی جهانی	۲۰۱۷	۱۲۰ (از ۱۲۷ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص آمادگی برای تغییر	۲۰۱۷	۹۰ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
Global Energy Architecture Index				Change Readiness Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۶	۹۲ (از ۱۳۹ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص لجستیک بازارهای نوظهور	۲۰۱۸	۸۰ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
Networked Readiness Index				Agility Emerging Markets Logistics Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۱۲۲ (از ۱۳۹ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص آزادی اقتصادی	۲۰۱۹	۵۵ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
The Global Competitiveness Index				Economic Freedom Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۸۹ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص آزادی اقتصادی	۲۰۱۸	۳۰ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
The Global Competitiveness Index				Economic Freedom Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۷	۹۲ (از ۱۲۶ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد	شاخص بین‌المللی حقوق مالکیت	۲۰۱۸	۹۱ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
The Trade Competitiveness Index				International Property Rights Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۱۳۸ (از ۱۸۰ کشور)	سازمان شفافیت بین‌المللی	شاخص رفاه لگانوم	۲۰۱۸	۱۰۸ (از ۱۲۰ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
Corruption Perception Index				Legatum prosperity index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۶۰ (از ۱۸۹ کشور)	سازمان ملل	شاخص توسعه ICT	۲۰۱۷	۸۱ (از ۱۷۶ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
Human Development Index				ICT Development Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۸۶ (از ۱۹۴ کشور)	سازمان ملل	شاخص کیفیت زندگی	۲۰۱۹	۷۰ (از ۱۷۱ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
E-Governance Index				Quality of Life Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۹۹ (از ۱۵۱ کشور)	اکناد	شاخص حاکمیت قانون	۲۰۱۷-۱۸	۸۰ (از ۱۱۲ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
UNCTAD Business Competitiveness Index				Rule of law index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۹۹ (از ۱۲۸ کشور)	یونیسکو	شاخص حکمرانی منابع	۲۰۱۷	۶۲ (از ۸۹ کشور)	مجمع جهانی اقتصاد
Industrial Development Index				Resource Governance Index			
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۶۴ (از ۱۶۰ کشور)	بانک جهانی				
Logistics Performance Index							
شاخص جهانی اقتصاد	۲۰۱۸	۱۲۲ (از ۱۳۹ کشور)	بانک جهانی				
Ease of doing business Index							
شاخص تجارت فرامرزی (یکی از زیرشاخص‌های سهولت کسب و کار)	۲۰۱۸	۱۶۶ (از ۱۹۰ کشور)	بانک جهانی				
شاخص تجارت فرامرزی (یکی از زیرشاخص‌های سهولت کسب و کار)							

ایران  
در عموم رتبه‌بندی‌های  
جهانی در چهارک سوم و  
چهارم قرار دارد. بر اساس  
روند تاریخی انتظار داریم  
بهبود رتبه اتفاق بیفتد اما  
انتظار نداریم در ۵ سال آینده  
جایگاه ایران تغییر اساسی  
داشته باشد و به چهارک  
بالا تر صعود کند.

### به سوی تجویز راهبردی

- این وضعیت یعنی
- عدم قطعیت‌های آزاره دهنده
  - ابهام سیاسی - اقتصادی
  - تداوم تورم ساختاری شده مزمن
  - قدرت پایین خرید مردم
  - تغییرات سبک زندگی
  - دیجیتالی شدن



## ● تغییرات نسلی

## ● رکود اقتصادی جهانی

نیازمند اتخاذ تصمیمات استراتژیک و هوشمندانه است.

و این بدان معناست آن بخشی از آینده را که می‌توانیم پیش‌بینی کنیم را باید در نظر بگیریم و بر آن اساس تصمیم‌گیری کنیم و قبل از آن نهایی‌سازی تصمیم، تصمیمات خود را در قبال عدم قطعیت‌های کلیدی به تونل باد ببریم و تست کنیم و بعد از آن تصمیم، همواره عدم قطعیت‌های کلیدی و همچنین رخدادهای غیرمنتظره دیگر قوهای سیاه را رصد کنیم و در صورت نیاز به تنظیمات خود را روزآمد کنیم.

## آینده بلندمدت کشور مثبت است اما در پنج سال پیش رو باید واقع‌بینانه عمل کرد

### تجویز راهبردی آیا با این حجم از عدم قطعیت کاری می‌توان کرد؟

#### سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای غیرارزبر و ارزآورد

- سرمایه‌گذاری با دوره بازگشت زیر سه سال
  - تنوع بخشی به سبد کسب و کار کسب و کارهای با ریسک غیرهم‌جهت
  - بازطراحی مدل کسب و کار با نگاه به تاثیر تحولات دیجیتال بر کسب و کارتان
  - سرمایه‌گذاری بین‌المللی با استفاده از پنجره فرصت رکود اقتصادی جهانی جهت انتقال تجربه و تکنولوژی
  - تامین مالی و بانکی برای سرمایه‌گردش کالایی با نرخ موثر تسهیلات کمتر از متوسط نرخ تورم
  - تشکیل صندوق نقدینگی احتیاطی دارای دارایی‌های نقد و یا شبه‌نفت احتیاطی
  - حرکت به سوی تولید کالاهای جایگزین واردات
  - استفاده از چهارچوب تصمیم‌گیری پابرجا
  - مشاهده سبک زندگی اروپا و آمریکای کنونی برای درک سبک زندگی ۵ سال بعد شهرهای بزرگ ایران
  - تغییر رویکرد از کسب و کارهای دولت محور (B2G) به سمت کسب و کارهای مردم محور (B2C)
- تمرکز مسئولیت اجتماعی و نگاهها به رفع فقر و اشتغال

### یک تذکر مهم

درست است که پیش‌بینی می‌شود که رشد اقتصادی کشور به صورت متوسط ۳٪ باشد ولی بخش‌های مختلف اقتصاد عملکرد کاملاً متفاوتی از هم خواهند داشت به عبارت دیگر این بدان معنا نیست که وضعیت همه بخش‌های اقتصادی به یک میزان باشد.

به عنوان نمونه در یکی از سال‌ها اختلاف نرخ رشد کولر آبی (۴۸ درصد رشد مثبت) با نئوپان (۷ درصد کاهش رشد منفی) توجه کنید مهم یافتن بخش‌های برنده اقتصاد کشور است.

**جهان بی رحم داروینی، به کسانی اجازه بقا می‌دهد که نه تنها علاقه‌مند به زنده ماندن هستند که شایسته زنده ماندن نیز باشند.**

صنعت	نرخ رشد
الیاف اکریلیک	612%
مس کاند	56%
کولر آبی	48%
روغن موتور و صنعتی تصفیه اول	32%
انواع کاغذ	23%
کنسانتره ذغالسنگ	19%
ظروف شیشه‌ای	12%
الکتروموتور	-6%
کمباین	-7%
نئوپان	-7%
لاستیک خودرو	-10%
انواع یخچال و فریزر	-13%
شمش آلومینیوم	-13%
اتوبوس و مینی بوس	-15%

### منابع و مراجع:

گزارشها و داده‌های بانک مرکزی و مرکز آمار ایران و سازمان برنامه و بودجه دیدگاه‌ها و نوشته‌های دکتر سرزعیم سوری علی عرب مازارو مهندس امیرحسین ولی قزوینی و غیره داده‌های بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول گزارش‌های بین‌المللی مانند لگاتوم مجمع جهانی اقتصاد پایگاه خبری و تحلیلی مانند دنیای اقتصاد تجارت نیوز مشرق نیوز اقتصاد آنلاین اقتصاد گردان و اتاق بازرگانی تهران



# « برند کارفرمایی راهبرد نوین شرکت‌های پخش سراسری در دوران بحران »



دکتر حسین صفرزاده

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه

علی جعفری بلالمی

## مقدمه

در بحران، سازمانها تمایل دارند که توجه خود را به مشتریان و مخاطبان خارجی معطوف کنند. چگونه ادراک عمومی را کنترل خواهیم کرد؟ چگونه مشتریان خود را حفظ خواهیم کرد؟ چگونه می‌توانیم این طوفان را کنترل کنیم و از بقای مشاغلمان اطمینان حاصل کنیم؟ تمامی این سوالات معتبر زمانی حل خواهد شد که شما برنامه‌ای برای حمایت از افراد خود داشته باشید. در حالی که سازمان‌ها منحصر به فرد هستند و قطعاً راه حل‌ها همه با اندازه یکسان نیستند اما در حال حاضر اهمیت برندینگ کارفرما برای تمامی سازمانها دو چندان شده است.

واژگان کلیدی: بازاریابی داخلی، برندسازی داخلی، برند کارفرما، COVID-۱۹، FMCG

## برند کارفرمایی

برند به عنوان احساسات، تصورات، ادراکات، باورها و نگرشها نسبت به یک سازمان تعریف شده است (هسیه، پند و ستینو ۲۰۰۴) معنای برند نتیجه تجربه‌های مشتری است که بین تعاملات ذینفعان مانند کارکنان و مشتریان شکل می‌گیرد (مرز، هی و وارگو، ۲۰۰۹). مفهوم برند کارفرمایی بیانگر جذابیت سازمان برای کارکنان کنونی (برتون و همکاران، ۲۰۰۵) و کارکنان بالقوه (اسلوکتر، زیکار، هقهود و مر، ۲۰۰۴) است. نخستین تعریف برند کارفرمایی به وسیله آمبلرو بارو (۱۹۹۶: ۱۸۷) ارائه شد: «... مجموعه مزایای کارکردی، اقتصادی و روانشناختی که توسط شرکت کارفرما ارائه شده و به همراه سازمان استخدام کننده شناسایی میشوند». هدف اصلی برند کارفرمایی این است که برای جذب شایسته‌ترین کارکنان، به گونه‌ای مثبت بر کارکنان کنونی و بالقوه اثر بگذارد (برتون و همکاران، ۲۰۰۵).

در جدول (۱) برخی از مزایای برند کارفرما برای سازمان‌ها بیان شده است:

1-Internal Marketing  
4-Fast-Moving Consumer Goods

2-Internal Branding

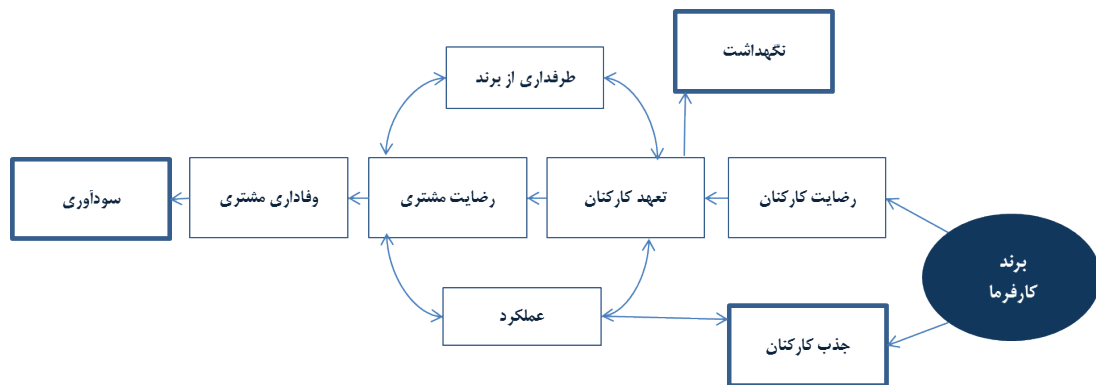
3-Employer Branding



جدول ۱: مزایای برند کارفرما

مزیت‌های درون سازمانی	مزیت‌های برون سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش درگیری و تعهد کارمندان</li> <li>- افزایش بهره‌وری و بازدهی کارمندان</li> <li>- افزایش وابستگی عاطفی کارمندان به سازمان</li> <li>- حفظ کارمندان با استعداد و ماهر</li> <li>- افزایش زمان برای ارزیابی کارمندان به جای تمرکز بر استخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بازار کار</li> <li>- افزایش کیفیت فرآیند استخدام</li> <li>- جذب کارمندان با استعداد و نخبه</li> <li>- کاهش هزینه‌های استخدام و تبلیغات</li> <li>- افزایش رضایت و وفاداری مشتریان</li> <li>- افزایش فروش و سودآوری سازمان</li> </ul>

در شکل (۱) ارتباط برندینگ کارفرما، کارکنان، مشتریان و عملکرد سازمان نمایان شده است:



شکل ۱: برندسازی کارفرما و مدیریت ارتباط استعداد

(Katoen and Macioschek 2007)

به طور کلی اندیشمندان برند کارفرمایی را به دو بخش تقسیم میکنند: برخی نگرشهای کلی نسبت به سازمان و برخی دیگر نگرشهای شغلی را در نظر میگیرند (کولینز و استیونز، ۲۰۰۲). ابعاد تشکیل دهنده برند کارفرمایی عبارتند از (اسکالگو و همکاران، ۲۰۱۱):

ارزش اقتصادی: این بعد شامل مزایای پولی و غیرپولی میشود و به مواردی همچون «حقوق مناسب»، «شمار منصفانه مرخصی» و «مزایای بازنشستگی منطقی» مربوط میشود. از دیدگاه ویتینگتون (۲۰۰۸) این بعد مؤثرترین عامل در انتخاب محیط کاری و مهمترین عامل تعیین کننده جذابیت کارفرما به شمار میرود.

ارزش توسعه‌ای: این بعد به عواملی همچون «فرصتهای آموزشی مناسب»، «محیط کاری توانمندساز» و «فرهنگ مربیگری» اشاره دارد. از دیدگاه تانسکی و کوهن (۲۰۰۱) برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان از تأثیر مهمی در رضایت آنها برخوردار است.

ارزش اجتماعی: به مواردی همچون «روحیه کار تیمی»، «روابط صمیمانه بین همکاران»، «وجود همکاران شایسته» و «محیط کاری احترام آمیز» مربوط میشود. این موارد در چندین پژوهش به عنوان محرکهای نگرش مثبت کارکنان معرفی شده اند (مانند ساری و جاج، ۲۰۰۴)

ارزش تنوع: به جذابیت ویژگی‌های شغل مربوط میشود و به مواردی همچون «تنوع وظایف شغلی»، «چالشی بودن وظایف شغلی» و «جذاب بودن وظایف شغلی» اشاره دارد. این بعد بسیار شبیه بعد «ارزش جذابیت» است که توسط برتون و همکاران (۲۰۰۵) بیان شده است.

ارزش شهرت: کابل و توربان (۲۰۰۱) شهرت کارفرما را به عنوان باور فرد جویای کار درباره اینکه سایر افراد چگونه این کارفرما را ارزیابی میکنند، تعریف میکنند. مواردی همچون «شهرت خوب شرکت در میان دوستان» و «ارزشمند بودن برند شرکت در روزنامه شخصی» شاخصهای این بعد را تشکیل میدهند.



جدول ۲: مولفه‌های برند کارفرمایی (برگرفته از عسگری، ۱۳۹۷)

مولفه‌های برند کارفرمایی	شاخص‌ها	ضریب تاثیر شاخص
ارزش اقتصادی	حقوق پایه بالاتر از بازار	۰,۵۴
	میزان منصفانه مرخصی	۰,۷۹
	مزایا و امکانات مناسب و جامع	۰,۸۱
	امنیت شغلی	۰,۸۹
ارزش توسعه ای	فرصت‌های آموزشی مناسب	۰,۷
	محیط کاری توانمند ساز	۰,۸۵
	تقدیر از همکاران به دلیل کار فردی	۰,۵۲
ارزش اجتماعی	محیط کاری احترام آمیز	۰,۸۶
	روابط دوستانه بین همکاران	۰,۹۸
	روحیه کار تیمی قوی	۰,۸۲
	تعادل کار و زندگی شخص	۰,۸۱
	ساعت کاری منقطع	۰,۶۶
	عدالت جنسیتی	۰,۶۷
ارزش تنوع	تنوع مناسب فعالیت‌های کاری	۰,۶۴
	چالش برانگیز بودن وظایف شغلی	۰,۷۴
	جذابیت وظایف شغلی	۰,۷۵
ارزش شهرت	معروف بودن خدمات و محصولات شرکت	۰,۵۶
	شهرت مناسب شرکت در جامعه	۰,۷۳
	ارزشمند بودن شرکت در رزومه شخصی	۰,۵۷
	احترام به حقوق جامعه از سوی سازمان	۰,۷۱

## جایگاه برند کارفرمایی در شرکت‌های پخش سراسری

در قرن ۲۱ به دلیل تغییرات رفتاری، فناوریانه و مدیریتی، محیط فروش بسیار پیچیده شده است (شت و شمارا، ۲۰۰۸). در این میان شناسایی عواملی که موجب ارتقای عملکرد فروش میشود، به جنبه مهمی از شغل مدیران فروش تبدیل شده است (کریشنا، نترمیر و بولس، ۲۰۰۲: ۲۸۵) پیچیدگی فرایند فروش برخورداری فروشنده از دانش، مهارتها، انگیزه و شایستگیهای خاصی را ضروری میکند. چالش‌های موجود در جذب استعدادها، به خصوص آن‌هایی که در زمینه‌های نمایندگان فروش، مهندسی نرم افزار، فعالان عرصه‌ی بهداشت و درمان و مدیران عالی که از مهارت و دانش فراوانی برخوردارند، باعث شده است که اهمیت این موضوع افزایش یابد. مطمئناً جذب استعدادهای برتر اولویت هر شرکتی است. اما واقعاً چه چیزی استعدادهای برتر را جذب می‌کند؟ آیا حقوق و دستمزد بالا به اندازه کافی برای قلاب و نگه داشتن استعدادهای کافی است؟ داده‌ها حاکی از آن است که شرکت‌هایی با سرمایه‌گذاری بالاتر در برند کارفرمایی، ۵۰ درصد متقاضیان واجد شرایط‌تر را دریافت می‌کنند. بنابراین شهرت و محبوبیت یک شرکت دسترسی شما به استعدادهای بزرگ را افزایش می‌دهد.

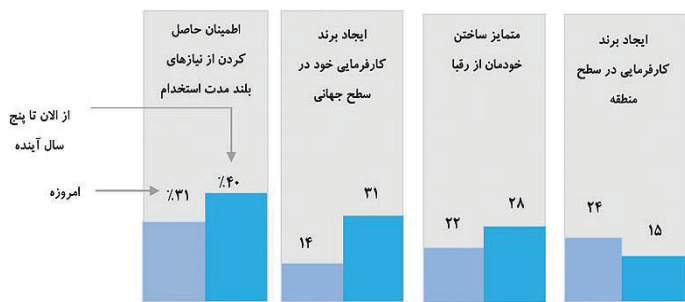
مطابق با آخرین تحقیقات صنایع کالاهای تند مصرف (FMCG) در رتبه ۷ جذابیت کارفرما برای استعدادهای در سال ۲۰۱۶ قرار دارد (جدول ۳)

جدول ۳: جذابیت صنایع مختلف برای استعدادهای

۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	
٪۵۸.۰۹	٪۵۶.۲۶	٪۵۵.۵۲	۱. فناوری اطلاعات
٪۵۳.۴۶	٪۴۹.۲۹	٪۴۷.۵۹	۲. مشاوره
٪۵۱.۳۵	٪۵۱.۳۳	٪۴۸.۵۲	۳. علوم زیستی
٪۴۹.۸۵	٪۴۹.۹۰	٪۴۵.۴۵	۴. صنعتی
٪۴۹.۶۳	٪۴۹.۹۶	٪۴۷.۳۲	۵. اتومبیل
٪۴۸.۴۱	٪۵۱.۶۱	٪۴۶.۵۱	۶. تکنولوژی
٪۴۵.۶۹	٪۴۶.۷۰	٪۴۳.۹۴	۷. کالاهای تند مصرف (FMCG)
٪۴۱.۴۰	٪۴۲.۰۰	٪۳۸.۹۴	۸. شیمی
٪۳۹.۹۹	٪۴۲.۸۳	٪۴۰.۱۱	۹. خدمات مالی

۳۹.۵۶٪	۴۱.۹۵٪	۴۰.۱۱٪	ساخت	۱۰٪
--------	--------	--------	------	-----

موسسه Careerrealism تحقیقاتی را انجام داده است که نشان می‌دهد ۸۰٪ از افراد متقاضی کار قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا می‌خواهند برای موقعیت انتخاب کنند، از یک کارفرما بصورت آنلاین تحقیق می‌کنند. اگر آنها نتوانند اطلاعات زیادی پیدا کنند، به سمت رقبا حرکت می‌کنند. نظرسنجی LinkedIn که سال گذشته منتشر شد، گزارش داد که اگر از لحاظ پولی محدودیتی نباشد، ۵۳٪ از کسب و کارها در برند کارفرمای خود سرمایه‌گذاری می‌کنند.



منبع: چشم انداز ۲۰۲۰: آینده برند کارفرمایی UNIVERSUM 2015HBR.ORG

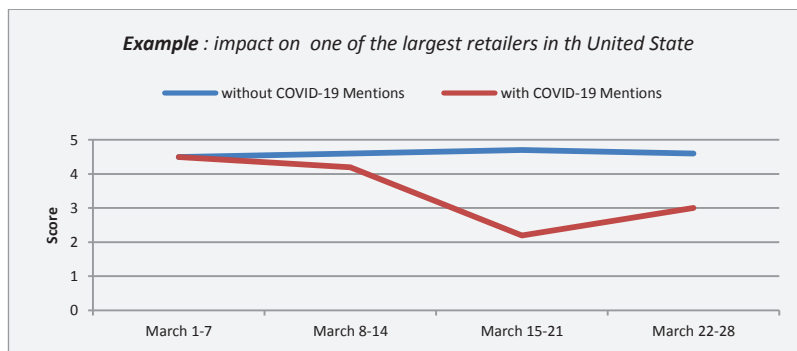
### نمودار (۱) انتظارات مدیران از برند کارفرمایی در ۵ سال آینده

این یافته‌ها نشان می‌دهد که برند کارفرمایی به یکی از وظایف کلیدی مدیران منابع انسانی و بازاریابی و همچنین اهداف کلیدی سازمان و تلاشهای راهبردی سطح شرکتی تبدیل شده است. چنانچه بیش از ۸۰ درصد کارفرمایان بررسی شده گفته‌اند از راهبرد برندسازی کارفرمایی آشکاری برخوردارند، در حال بهسازی آن هستند یا برای خلق چنین راهبردی تلاش می‌کنند (سیورتن و همکاران، ۲۰۱۳)

### برند کارفرمایی در دوران کرونا

با وجود بسیاری از کارکردهای تجاری که به دلیل بحران همه گیر جهانی COVID-۱۹ مختل شده است، شرکتها در همه جا همزمان با تعداد بی سابقه‌ای از چالش‌ها و عدم قطعیت‌ها روبرو هستند. در حالی که ممکن است برند کارفرمایی برای برخی از اولویت‌های اصلی به نظر نرسد، این دقیقاً لحظه‌ای است که سازمان‌ها باید مراقب احترام، محافظت و حتی ارتقاء شهرت خود به مخاطبان داخلی و خارجی باشند. این که آیا شما نیاز به استخدام سریع دارید، با کاهش نیرو یا هر چیز دیگری در این زمینه روبرو شوید، حمایت از ارزش‌ها و وعده‌های خود، با روشی شفاف و صادقانه، برای مدیریت شهرت شما مهم است.

از هفته دوم مارس، تأثیر شدیدی بر امتیاز کلی برند کارفرما مشاهده می‌شود، همانند آنچه در نمودار (۱) برای یکی از بزرگترین خرده فروشان ایالات متحده اتفاق افتاده است. در زمان‌های قبل از COVID، نمره تقریباً یکسان می‌ماند.

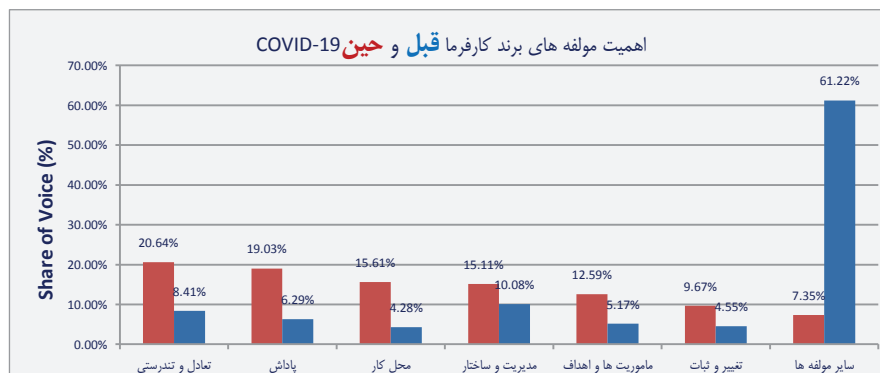


### نمودار ۱: تأثیر COVID-۱۹ بر امتیاز برند کارفرما

بدون شک، بحران COVID-۱۹ بسیاری از مشاغل را وادار به مقابله با واقعیت جدیدی می‌کند که برند کارفرمایی خود را در معرض آزمایش قرار دهد. برای برخی، از دست دادن قابل توجه تجارت و اختلالات همراه به معنای کاهش قدرت است. از سوی دیگر این طیف، سازمانهایی که دارای نیروی کار حساس مانند مراقبت‌های بهداشتی، تجهیزات پزشکی، تدارکات و تولید کنندگان کالاهای مصرفی خانگی هستند، با فشارهای عظیمی روبرو

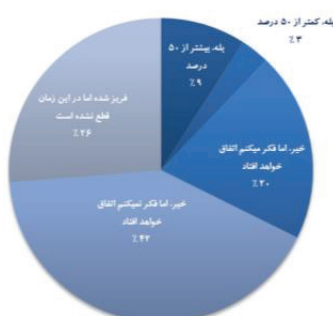


می‌شوند تا بتوانند به سرعت کارمندان را تأمین کنند تا نیازهای خود را در سراسر جهان پشتیبانی کنند. صرف نظر از جایی که در طیف استخدام قرار دارید، نمی‌توانید اهمیت مدیریت برند کارفرمای خود را نادیده بگیرید. بیش از ۸۰ رهبر جهانی برند کارفرمایی وضعیت فعلی را در این زمان چالش برانگیز به اشتراک گذاشتند. بیشتر شرکت کنندگان در آمریکای شمالی مستقر هستند و به عنوان مدیریت میانی برند کارفرما فعالیت می‌کنند. همانطور که در نمودار (۲) مشاهده می‌شود اهمیت مولفه‌های برند کارفرما برای استعدادها در زمان این بحران دو چندان شده است و توجه بیشتر به برند کارفرمایی را ضروری نموده است:

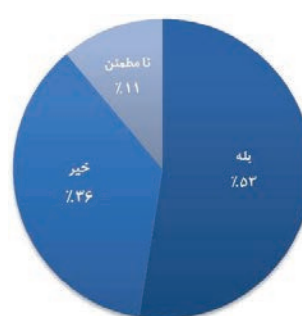


#### نمودار (۲): اهمیت مولفه‌های برند کارفرما برای استعدادها در زمان COVID-19

در این شرایط دشوار، شرکت‌ها باید بررسی کنند که چگونه استراتژی برند کارفرمایان در واکنش کلی خود به بحران COVID-19 متناسب است. اقداماتی از قبیل اخراج، فریز کردن برندهای شرکتی و کارفرمایی تأثیر دارد اما چگونگی درک این اقدامات بستگی به نحوه اجرا و ابلاغ آن دارد. رهبران تجارت، بیش از هر زمان دیگری، باید به یاد داشته باشند که علیرغم تصمیمات سختی که باید اتخاذ شود، باید هویت و وعده‌های آنها حفظ شود. این لحظه‌ای از تاریخ است که هویت واقعی شما پدیدار می‌شود، و می‌توان به راحتی مطابقت داشت که با شما گفتید همه در کنار هم بودید. براساس نتایجی که از تحقیقات حاصل شده بیش از ۵۲ درصد سازمان‌ها، برند کارفرمایی را به عنوان یک بخش کلیدی برای پاسخ مناسب بازاریابی و ارتباطات به COVID-19 مورد توجه قرار داده‌اند. همچنین بیش از ۶۱ درصد سازمان‌ها، بودجه برند کارفرمایی خود را در زمان COVID-19 کاهش نداده‌اند.



نمودار (۴): بودجه برند کارفرمایی در دوران بحران COVID-19



نمودار (۳): برند کارفرمایی به عنوان اقدام مناسب بازاریابی به COVID-19

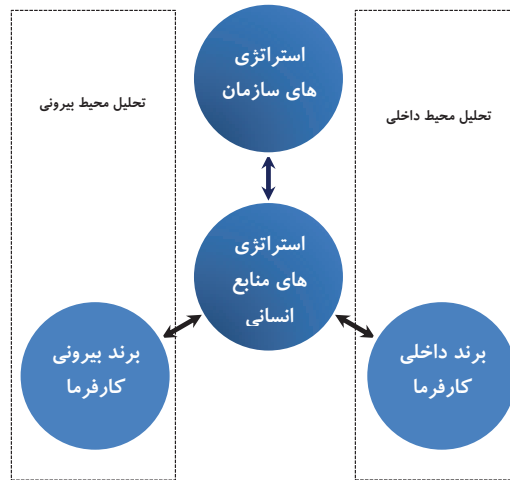
از این واقعیت دور نیست که این بحران تأثیر زیادی بر روی برندهای کارفرمایی شرکت‌ها خواهد گذاشت. با توجه به ماهیت بحران، احتمالاً این روند حتی از رکودهای قبلی نیز بدتر خواهد شد. پیش بینی ما این است که قوی‌ترین برندها مقاومت بیشتری را نشان می‌دهند. آنها می‌توانند آسیب را محدود کنند. شرکتهایی که قصد دارند برندسازی کارفرمایی را به کلی نادیده بگیرند و تا زمانی که اقتصاد و بازار کار شروع به بهبودی نکند دوباره به آن توجه نمی‌کنند، بازنده‌های بازار کار فردا خواهند بود.

#### استراتژی‌های ارتقاء برند کارفرمایی در مدیریت بحران

پاندمی کرونا شرایطی را در کشور بوجود آورده است که بیشتر کسب‌وکارها در زمان حال به بقا می‌اندیشند و پایان بحران نیز لزوماً به معنی بازگشت



به دوره ماقبل بحران نیست. لذا کارآفرینان و مدیران ارشد برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره پساکرونا به استراتژی‌های تاب‌آوری نیاز دارند. یعنی کسب‌وکارها برای بقا (تاب‌آوری) بایستی کلان‌نگری (استراتژیک عمل کردن) داشته باشند. از آنجا که استراتژی‌های سازمانی بر استراتژی‌های برند کارفرمایی تأثیر معنادار دارد، می‌توان با اتخاذ تصمیمات مقتضی، برند کارفرمایی را در دوران این پاندمی حفظ یا ارتقاء نمود.

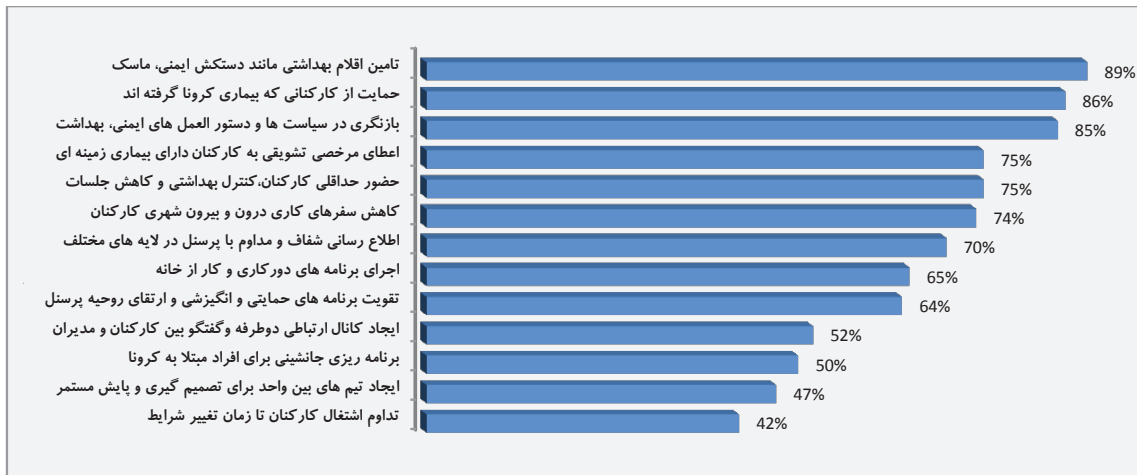


شکل ۲: تأثیر استراتژی های سازمانی بر برند کارفرما

بر اساس تجارب شرکت‌های مشاوره‌ای برتر جهان و مصاحبه با کارآفرینان ابعاد استراتژی‌ها در دو بخش بررسی شده‌اند.

#### ۱) سرمایه انسانی - اقدامات پیشگیرانه و حمایتی

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط با استراتژی سرمایه انسانی در نمودار زیر نشان می‌دهد که موارد مربوط به بهداشتی و سلامتی در محیط کار امتیاز بالاتری دارند و موضوعات مرتبط با کارایی در محیط کار مانند برنامه‌ریزی جانشینی و تشکیل تیم‌ها اهمیت کمتری دارد. یعنی اول سلامتی و بعد کارایی.



نمودار (۵): اقدامات پیشگیرانه و حمایتی در حوزه سرمایه انسانی

راهکارهای زیر برای حمایت از سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های ایرانی در مقابله با بحران کرونا ویروس ارائه می‌گردد:

- تأکید بر موقتی بودن بحران و بازگشت کارکنان به محیط کار پس از برقراری شرایط عادی.
- تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های بهداشتی، مراقبتی و پیشگیرانه.
- ارائه آموزش‌های خاص مراقبتی و پیشگیرانه به کارکنان در محیط کار.
- ارائه آموزش‌های تخصصی مورد نیاز کارکنان به صورت مجازی.
- بکارگیری اقدامات مراقبتی و پیشگیرانه و نظارت دقیق بر اجرای دستورالعمل‌های مرتبط.



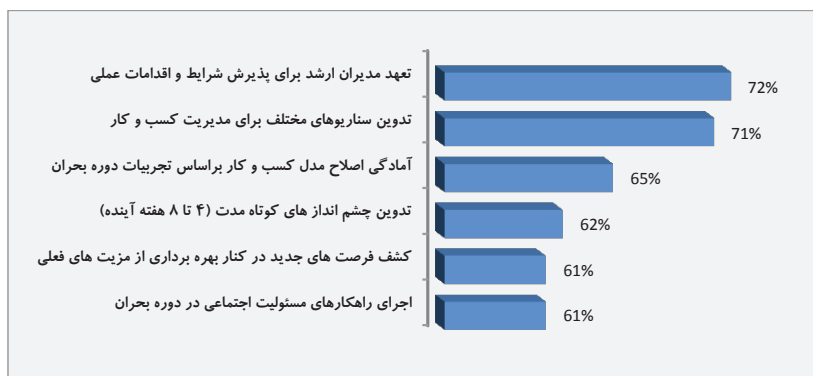
- بررسی امکان دورکاری و تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دوره دورکاری.
- کاهش ساعت کاری و بررسی ساعت کاری انعطاف پذیر.
- تلاش برای پرداخت حقوق و مزایای کارکنان در حد امکان.
- بکارگیری اقدامات ابتکاری برای حفظ کارکنان به جای تعدیل نیرو مانند پرداخت بخشی از حقوق، کاهش پرداخت مزایا به صورت موقت.
- برگزاری جلسات به صورت ویدیو کنفرانس.
- حمایت روانی از کارکنان با اطلاع رسانی و شفاف سازی برنامه‌ها و اقدامات.
- تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات ابتکاری و کاربردی مرتبط با مدیریت بحران.

### جدول ۳: اقدامات ابتکاری در حوزه سرمایه انسانی برای مدیریت بحران کرونا

داخلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دورکاری بیشتر فعالیتها و خدمات در شرکتهای نرم افزاری و مراکز تماس</li> <li>• کم کردن ساعات کاری</li> <li>• پرداخت بخشی از حقوق کارکنان مثال یک سوم و یا نصف به جای تعدیل نیروها.</li> <li>• پرداخت حقوق کامل کارکنان و حذف اضافه کاری</li> </ul>
بین المللی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرکتهای گوگل، مایکروسافت و فیسبوک به کارگران ساعتی خود که نمیتوانند کار خود را از راه دور انجام دهند، همچنان حقوق پرداخت میکنند.</li> <li>• جی پی مورگان بزرگترین بانک آمریکا از پرداخت پاداش ۱۰۰۰ دلاری به کارکنانش برای خدمت رسانی به مردم در شرایط بحرانی ناشی از کرونا خبر داده است.</li> <li>• شرکت تاکسی اینترنتی UBER در آمریکا اعلام کرده است برای هر یک از رانندگانی که درگیر بیماری کرونا شوند، مرخصی ۱۴ روزه با پرداخت حقوق در نظر گرفته است.</li> </ul>

### ۲) تفکر استراتژیک و کارآفرینانه

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط با تفکر استراتژیک و کارآفرینانه در نمودار زیر نشان می‌دهد که تعهد مدیران ارشد برای پذیرش شرایط و اقدامات عملی، تدوین سناریوهای مختلف برای کسب و کار و آمادگی اصلاح مدل کسب و کار دارای اولویت بالاتری هستند.



نمودار (۶): اقدامات پیشگیرانه و حمایتی در حوزه تقویت تفکر استراتژیک و کارآفرینانه

راهکارهای زیر برای تقویت تفکر استراتژیک و کارآفرینانه مدیران ارشد شرکت‌های در مقابله با کرونا و ویروس ارائه می‌گردد:

- رصد دائمی تغییرات و تحلیل محیط کسب و کار و اقتصاد کلان و سیاست‌های دولت.
- ترسیم چشم‌اندازهای جدید شرکت.
- تدوین برنامه‌ها براساس مزیت‌ها و متناسب با شرایط.
- توسعه و بکارگیری سبک رهبری متناسب شرایط بحران، سبک اقتدارگرایانه و یا مشارکتی.
- تلاش برای ارائه ارزش پیشنهادی مدل کسب و کار متناسب با انتظارات فعلی مشتریان
- توجه به روندهای پیش روی کسب و کار در دوره بحران و پساکرونا.
- بکارگیری رویکردها و روش جدید کارآفرینانه.

توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی.

## جدول ۴: اقدامات ابتکاری تفکر استراتژیک و کارآفرینانه برای بحران کرونا

داخلی	بین‌المللی
<ul style="list-style-type: none"><li>• شروع به فروش غذای نیمه آماده بیرون بر در برخی رستوران‌ها (تغییر مدل کسب و کار و ارائه خدمات جدید متناسب با نیاز مشتری)</li><li>• تولید ماسک در شرکت‌های تابعه خودروسازان اصلی کشور در راستای مسئولیت اجتماعی</li><li>• انتشار آنلاین فایل برخی کتاب‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی</li><li>• تغییر مدل کسب و کار در صنعت آموزش از حضوری به مجازی</li><li>• تغییر مدل کسب و کار از B2B به مدل B2C و یا بالعکس</li><li>• چابک سازی مدل کسب و کار</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• هتل‌های زنجیره‌ای گروه DIVAN کشور ترکیه، دو هتل بزرگ خود را برای مقابله با شیوع کرونا در اختیار وزارت بهداشت و کادر درمانی ترکیه قرار داده است.</li><li>• شرکت‌های مشاوره‌ای بین‌المللی مانند مکنزی، HBR و BCG به انتشار گزارشات مختلف حوزه کسب و کار به صورت رایگان و مستمر پرداخته‌اند.</li><li>• شرکت جنرال موتورز برای پرداخت اقساط مشتریان چهار ماه زمان تعویق در نظر گرفته است.</li><li>• شرکت فورد کمپینی برای توسعه آگاهی عمومی درباره کرونا ایجاد راه اندازی کرده است. این شرکت با کاهش بودجه بخش تبلیغات، از بودجه مورد نظر برای ارائه خدمات کمکی به مردم آسیب دیده اقدام نموده است. این شرکت همچنین برای پرداخت اقساط مشتریان سه ماه زمان تعویق در نظر گرفته است.</li></ul>

## منابع:

- عسگری، ن.؛ نیکوکار، غ. (۱۳۹۷). نقش توانمندسازی روانشناختی در ارتقای عملکرد فروش فروشندگان-۶۵۸، (۳) شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت به پخش). نشریه مدیریت بازرگانی، ۸، ۶۳۷.
- داوری، علی (۱۳۹۹). گزارش بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت‌ها و کسب‌وکارها، سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی، www.ima.ir
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151172-.
- Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 11211233-.
- Hsieh, M.H., Pand, S.L., Setiono, R. (2004). Product, corporate, and country image dimensions and purchase behavior: a multi-country analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (3), 251270-.
- Katoen, R.J., Macioschek, A. (2007). Employer branding and talent-relationship-management-improving the organizational recruitment approach. Retrieved 23 September 2011, from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140446/FULLTEXT01.pdf>
- Krishnan, B.C., Netemeyer, R.G., Boles, J.S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285295-.
- Merz, M.A., He, Y., Vargo, S.L. (2009). The evolving brand logic: a service dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 328345-.
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395407-.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497 - 508.
- Sheth, J. N. & Sharma, A. (2008). The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 260269-.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473483-.
- Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S. and Mohr, D.C. (2004). "Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85103-.



# مدیریت بحران کووید ۱۹

## در صنعت توزیع و پخش از منظر مالی

✦ ندا جعفری نسب کرمانی

تحلیلگر ارشد مالی شرکت پخش سایه سمن  
و استادیار موسسه آموزش عالی تابران



برخی دیگر از محصولات خواهد شد. توزیع کنندگان تغییراتی نیز در ترکیب مشتریان تجربه خواهند کرد که ناشی از آنلاین شدن برخی کسب و کارها در اثر وضعیت فعلی خواهد بود.

۳- با فشار توامی که بر عرضه و تقاضا وارد می‌شود و به دلیل پیچیدگی بیشتری که با تغییر در ترکیب کسب و کار ایجاد می‌گردد، احتمال می‌رود سودآوری تحت فشار قرار گیرد و کاهش یابد.

سرمایه در گردش محدود خواهد شد و برنامه‌ریزی جریان‌های نقدی با چالش‌های جدید روبرو خواهد شد. این امر منجر به فشار بر سودآوری و شفافیت کمتر از منظر مالی می‌گردد.

کاهش سود همراه با کاهش جریان‌های نقدی، ممکن است باعث شود توزیع‌کنندگان با اهرم مالی بالا، از عهده تعهدات بانکی خود بر نیایند و شاهد نکول‌های اعتباری باشد. در هر حال، بانک‌ها به دورنماهای صنایع رو به افول و ریسک‌های افزایش یافته دقت نموده و مسیرهای اعتباردهی موجود خود را کاهش خواهند داد.

با توجه به دورنمای مالی رو به افول و غیرقابل پیش بینی، ریسک مالی (از جمله مطالبات لاوصول) مرتبط با صنعت توزیع و پخش افزایش یافته و می‌تواند منجر به شرایط نامطلوب‌تر در خصوص گزینه‌های مالی موجود گردد و این امر درست در زمانی رخ دهد که بیشترین نیاز به آنها وجود دارد.

### چگونه می‌توان چالش‌های ناشی از بحران کووید ۱۹ را در صنعت توزیع و پخش مدیریت نمود؟

با توجه به چالش‌های پیشرو در صنعت توزیع و پخش این سوال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان چنین شرایط بحرانی را مدیریت نمود و با استفاده از چه راه‌کارهایی می‌توان آثار منفی ناشی از شیوع این بیماری را کاهش داد. در ادامه به برخی از این راه‌کارها اشاره می‌گردد که شاید با بهره‌گیری از آن‌ها بتوان چالش‌های پیش رو را تا حد امکان مدیریت نمود.

غلبه بر چالش‌های مرتبط با درآمد:

تمرکز کسب و کار و منابع به محصولاتی که سرعت فروش بالاتر، دسترسی قابل پیش‌بینی‌تر و حاشیه سود بالاتری دارند، انتقال یابد؛ از جمله محصولات و خدماتی که تقاضا برای آنها به دلیل الزام به کار در منزل افزایش یافته است.

تمرکز بر فروشندگان با مدیریت قوی، دارای انعطاف‌پذیری مالی و مشتریان وفادار؛ زیرا آنها در این دوره بحرانی به خوبی ادامه خواهند

کووید ۱۹ برای نخستین بار در اواخر دسامبر ۲۰۱۹ به عنوان ویروس ناشناخته‌ای به سازمان بهداشت جهانی گزارش شد. شیوع و گسترش این بیماری در سال ۲۰۲۰، اقتصاد جهانی را با عدم اطمینان و بحران مواجه نموده است؛ به طوری که اثرات منفی آن بر تمام بخش‌های تجاری امری انکارناپذیر است. در چنین شرایطی، صنعت توزیع و پخش نیز متأثر از بحران ناشی از شیوع کووید ۱۹ با ریسک‌ها و چالش‌های بسیاری مواجه خواهد شد. از جمله:

تأثیرگذاری بر زنجیره تامین؛ با توجه به این‌که کووید ۱۹ ابتدا در چین بروز نمود، زنجیره تامین بلافاصله شکسته شد و برخی از محصولات متأثر از این توقف تولید، دچار کمبود شدند که این امر منجر به ناتوانی در تکمیل برخی پروژه‌های بزرگ خواهد شد که شکایت‌های حقوقی، تأخیر در پرداخت و در برخی موارد وضع جریمه را در پی خواهد داشت. تأثیر بر درآمد؛ عوامل متعددی با یکدیگر ترکیب شده که تأثیری منفی بر درآمد خواهند داشت. اختلال درون سازمانی و برون سازمانی در زنجیره تامین، کاهش تقاضا و فقدان فعالیت اجرایی جزء اولین عوامل خواهند بود. به طور کلی احتمالاً درآمدها کاهش خواهد یافت که این کاهش ناشی از کاهش تقاضای مشتری است و میزان کاهش به طول مدت بحران بستگی خواهد داشت. علاوه بر این، توزیع‌کنندگان شاهد تغییراتی در ترکیب فروش خواهند بود؛ زیرا تمامی طبقات محصول به میزان مساوی تحت تأثیر این بحران قرار نخواهند گرفت. این امر بر فروش و برنامه‌ریزی موجودی کالا تأثیر خواهد داشت و باعث افزایش بیش از حد موجودی برای برخی محصولات و کمبود موجودی در





احتمال تاثیرپذیری آنها از اختلال در زنجیره تامین پایین است.

- تعدیل قیمت‌گذاری‌ها به گونه‌ای پویا برای محصولات
- مدیریت اثرات نرخ ارز
- کاهش هزینه‌های اختیاری تا حد امکان نظیر هزینه‌های سفر، حق ایاب و ذهاب، برگزاری مراسم و ...
- صرفه‌جویی در پاداش‌های مدیریتی و کارمندی، با توجه به اینکه عملکرد مالی ممکن است در صنعت توزیع و پخش با افت مواجه گردد.
- مدنظر قرار دادن تعدیل‌های ساختاری سرانه تنها در بخش‌هایی که انتظار می‌رود بحران جاری حداقل تا یک سال آینده بر آنها تاثیرگذار باشد.

#### ابتکارات مبتنی بر سرمایه در گردش

- درخواست افزایش طول مدت بازپرداخت از تامین‌کنندگان؛ به ویژه در معاملات بزرگ و یا مواردی که اقلام تحویل شده توسط تامین‌کننده (محصول یا خدمات) به صورت کامل ارائه نشده است.
- پیگیری از تامین‌کنندگان برای اطمینان از پرداخت سریع تخفیفات، ضمن حل و فصل هرگونه اختلاف به منظور پرداخت سریع‌تر.
- تسریع در برگشت هرگونه موجودی مجاز و مازاد به تامین‌کنندگان.
- دقت در انتخاب تامین‌کنندگان جدید با وضعیت اعتباری اثبات نشده و یا سیاست‌های غیرشفاف و یکنواخت؛ زیرا برخی از تامین‌کنندگان ممکن است، خود قادر به سپری کردن بحران نباشند.

داد و سهم بازار خود را حفظ خواهند کرد. توصیه می‌گردد برای فروشندگان قوی‌تر اعتبار تجاری بیشتری در نظر گرفته شود.

تجدیدنظر در اهداف فروش و طرح‌های کمیسیون برای فروش داخلی به منظور حصول اطمینان از عادلانه بودن اهداف و بالا نگه داشتن سطح انگیزه و عطش آنها.

حصول اطمینان از ایجاد فرایندهای مجازی و آنلاین کسب و کار مورد نیاز برای مدیریت فروشندگان، تامین‌کنندگان و فرایندهای درون سازمانی به گونه‌ای سریع و به موقع؛ در صورت لزوم برای پاسخگویی به این نیازها سرمایه‌گذاری لازم انجام شود.

در صورت لزوم، تعامل با مشتریان و فروشندگان به منظور تجدیدنظر در شرایط تکمیل سفارش و پرداخت معاملات بزرگتر.

در صورت لزوم، تعامل با فروشندگان و تامین‌کنندگان صورت گیرد تا تعیین گردد چه کسی بهتر قادر است اعتبار مشتری را برای معاملات بزرگتر جلب نماید تا از انجام معامله اطمینان حاصل شود.

پیش‌بینی و اجرای مدل‌های تامین مالی و کسب و کار لازم برای پشتیبانی از پرداخت‌های معوق مشتریان.

#### مدیریت بهای و بهینه‌سازی حاشیه سود

- تمرکز بر محصولاتی که در تامین آنها اهداف تخفیف قابل دستیابی بوده و محل موجودی و زنجیره تامین آنها قابل پیش‌بینی است.
- تمرکز بر طبقاتی از محصولات که دارای حاشیه سود بالاتری هستند و



فعالانه و شفاف می‌تواند باعث اجتناب از قربانی شدن شرکت در برنامه‌های بانکی یک جانبه‌ای شود که تصمیم به کاهش مسیرهای اعطای اعتبار می‌گیرند.

• تزریق سرمایه توسط سهام‌داران به شرکت به منظور عبور از بحران

### مد نظر قرار دادن تلفیق تجاری یا تحصیل

• در دوره بحران، معمولاً ارزش‌گذاری‌ها تحت فشار قرار گرفته و فرصت تلفیق یا تحصیل فراهم می‌شود. برای افرادی که قصد خرید یا فروش دارند، مشروط بر این‌که شریک تلفیق آنها دسترسی به سرمایه داشته باشد، دوره بحران می‌تواند مفید باشد.

### برنامه ریزی برای بازیابی کسب و کار

دوران کووید ۱۹ روزی به پایان می‌رسد و کسب و کار بار دیگر پیشرفت خواهد نمود. در اینجا اقداماتی ذکر شده است که برای برنامه‌ریزی خروج سریع و قدرتمند کسب و کار از بحران می‌بایست مد نظر توزیع‌کنندگان قرار گیرد:

برنامه‌ریزی با تامین‌کنندگان اصلی و فروشندگان برای بازیابی کسب و کار در زمانی که بازار به حالت عادی باز می‌گردد. استفاده از قابلیت‌های هوش تجاری برای شناسایی بخش‌های محصول، شریک و مشتریان مناسب که باید مورد تمرکز قرار گیرند. اطمینان از برنامه‌ها و ابتکارات طراحی شده و آماده برای اجرا.

• این بحران به رهبران یاد خواهد داد که چگونه با سرمایه کمتری واحد تجاری خود و هزینه‌های عملیاتی را مدیریت نمایند. این رویه‌ها و آموزش‌ها را برای دوران موفقیت نیز به یاد داشته باشید.

• استفاده از دوره‌ای که فعالیت‌های فروش در آن

کاهش یافته است، برای اطمینان از افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان. تمامی آموزش‌های لازم برای تعامل با تامین‌کنندگان و مشتریان با اولویت بالای خود را به اجرا درآورده، بازبینی نموده و ارتقا دهید تا مطمئن شوید هنگام بازیابی واحد تجاری، تیم شما آمادگی دارد.

واژه چینی بحران از دو حرف تشکیل شده است که یکی گویای خطر و دیگری بیانگر فرصت است. در این دوره بحرانی، فرصت‌های زیادی برای غلبه بر رقبا و پیشی گرفتن از آنها وجود دارد که هنگام مدیریت ریسک به دست می‌آید. بهترین توزیع‌کنندگان کسانی هستند که با اقدام عاقلانه، سریع و قاطع از این بحران قوی‌تر بیرون می‌آیند، در حالی‌که دیگران شکست می‌خورند.

• پیگیری از فروشندگان برای پرداخت قبل از تاریخ سررسید. در صورت مساعد نبودن وضعیت مالی فروشندگان، ایجاد تعهد پرداخت در ابتدای قرارداد حائز اهمیت است. به طور کلی، افزایش دفعات بررسی حساب‌های دریافتی و تلاش در جهت کاهش ریسک عدم وصول مطالبات ضروری به نظر می‌رسد.

• حمایت از فروشندگان به منظور انتقال هرگونه موجودی مازاد خود به سایر فروشندگان که قابلیت فروش دارند، در جهت کاهش الزامات سرمایه در گردش فروشندگان.

• اجرای سیاست مالی متمایز برای حساب‌های دریافتی بر مبنای توانمندی مالی فروشنده؛ به عنوان مثال اجرای اعطای تخفیف نقدی

برای خرده‌فروشان دارای منابع نقدی بالا، ضمن فراهم نمودن شرایط طولانی‌تر برای فروشنده‌ای که با شرایط پرداخت طولانی‌تر به مشتریان خدمت‌رسانی می‌کند.

• بررسی و تسویه سریع موارد اختلاف با فروشنده اگر آنها پرداخت‌های قابل ملاحظه خود را به این دلیل تسویه نمی‌کنند.

• تمرکز فروش بر موجودی‌ها و محصولاتی که سرعت فروش آنها بالا است.

• ضرورت تعامل نزدیک با تامین‌کنندگان به منظور ایجاد توازن در ترکیب موجودی در راستای ترکیب فروش برای دستیابی به حداقل سطح موجودی و در صورت امکان عودت موجودی‌های مازاد به تامین‌کنندگان. در واقع اکنون زمان مناسبی است تا مدیریت، میزان موجودی محصولات با گردش پایین‌تر یا موجودی‌های قدیمی را کاهش دهد.

• بررسی و کنترل مدل‌های تحویل گرفتن محصولات از تامین‌کنندگان. از تامین‌کنندگانی که در پایان سه ماهه موجودی کالای زیادی تحویل

می‌دهند اجتناب شود؛ زیرا این موجودی‌ها در ترازنامه شرکت شما منعکس خواهد شد.

### مخارج سرمایه‌ای

• در خصوص مخارج سرمایه‌ای توصیه می‌گردد تا حد امکان کاهش و به تعویق افتد.

### ابتکارات مالی شرکت

• دریافت اعتبار تجاری بیشتر از تامین‌کنندگان

• تعامل فعالانه با بانک‌ها و سایر اعتباردهندگان برای افزایش بدهی از طریق ارائه برنامه‌های مناسب به منظور جلب حمایت آنها. تعامل

به طور کلی احتمالاً در دوران کرونا کاهش خواهد یافت که این کاهش ناشی از کاهش تقاضای مشتری است و میزان کاهش به طول مدت بحران بستگی خواهد داشت. علاوه بر این، توزیع‌کنندگان شاهد تغییراتی در ترکیب فروش خواهند بود؛ زیرا تمامی طبقات محصول به میزان مساوی تحت تاثیر این بحران قرار نخواهند گرفت.

# سپانو داده پارس

تیم نرم افزاری سپانو از سال ۱۳۸۵ فعالیت های کاری و حرفه ای خود را آغاز و در این مدت نرم افزارهای ویندوزی و تحت وب متعددی را تولید و عرضه کرده است. تجارب موفق سپانو در سازمان ها و ادارات دولتی و خصوصی نشان از توانایی بالای سپانو در شناخت نیازهای خاص هر مشتری و طراحی نرم افزارهای کاملا سفارشی دارد. همچنین سپانو در حال همکاری با "انجمن شرکت های صنعت پخش ایران" در طراحی و توسعه "سامانه مدیریت توزیع کالا" می باشد.



## همگام با تکنولوژی

سپانو همواره از آخرین تکنولوژی های مبتنی بر وب در طراحی و تولید نرم افزارها با رعایت بالاترین اصول امنیتی استفاده می کند.

## تعهد تحویل به موقع و قیمت مناسب

سپانو همواره تلاش می کند تعهدات خود را به موقع، مطابق با برنامه و با کمترین هزینه انجام دهد.



## طراحی کاربرپسند

طراحی رابط کاربری متناسب با نیاز شما و با آخرین متد طراحی و توسعه رابط کاربری

## پشتیبانی قابل اطمینان

سپانو همواره آماده است! کافی است برای کمک با ما تماس بگیرید تا متخصصین سپانو در کمترین زمان مشکل شما را مرتفع نمایند.



## مشاوره تخصصی

ارائه مشاوره و راهکارهای تخصصی وظیفه ماست! متخصصین ما آماده ارائه مشاوره تخصصی برای ارائه راهکارهای فناوری اطلاعات می باشند.

## اجرای همه درخواست های شما

تیم متخصصین سپانو دیتا آماده است تا کلیه درخواست های شما را با انعطاف پذیری بالا و بهترین راهکارها انجام دهند.



پلتفرم آزمون، نظرسنجی و ارزیابی عملکرد آنلاین

## نظربان

- ارزیابی عملکرد کارکنان (ارزیابی ۳۶۰ درجه)
- طراحی و برگزاری آزمون آنلاین
- سنجش رضایت مشتری
- ابزار حرفه ای جمع آوری اطلاعات

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



## سیستم مدیریت محتوای سپانو

- بهینه شده برای موتورهای جستجو
- طراحی واکنشگرا (Responsive)
- پایداری و امنیت بالا (استاندارد OWASP)
- گزارشات آماری از بازدیدکنندگان
- سرعت بالای بارگذاری صفحات
- آرشیبندی خودکار و جستجوی سریع

برخی از مشتریان ما ...



۰۲۱-۸۸۷۸۶۱۰۸



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





**نشست صمیمی مقام معظم رهبری،  
با هفت شرکت تولیدی برتر از جمله:  
شرکت تعاونی تولیدی نویدکاران (محصولات غذایی برتر)  
از طریق ویدیو (تصویری) به مناسبت هفته کار و کارگر**



اهداء لوح تقدیر از طرف جناب آقای شریعتمداری وزیر محترم کار، تعاون و رفاه اجتماعی، به پاس منتخب میزبانی نشست مجازی مقام معظم رهبری و زحمات و تلاش مضاعف مدیریت و کارگران سخت کوش مجموعه در عرصه تولید به آقای محسن فهیمی پور مدیرعامل محصولات غذایی برتر در پایان این مراسم.

در این مراسم که به مناسبت گرامیداشت هفته کار و کارگر، در مجموعه کارخانجات محصولات غذایی برتر با حضور استاندار محترم استان مرکزی، مدیران کل استان، هیئت مدیره، مدیران، پرسنل و کارگران کارخانه در حضور مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه‌ای به صورت تصویری برگزار گردید، محسن فهیمی پور، مدیر عامل محصولات غذایی برتر به بیان گزارشی از مجموعه در محضر ایشان پرداختند.

در این مراسم، آقای فهیمی پور با بیان تاریخچه‌ای اجمالی به فازهای توسعه شرکت و اهداف و آرمان‌های مجموعه که علاوه بر افزایش تولید و بهره‌وری، مسئولیت اجتماعی، کارآفرینی و حمایت از زنان سرپرست خانوار (که دارای مزیت استخدام در کارخانه هستند) اشاره فرمودند.

ایشان با بیان اینکه محصولات غذایی برتر در سال ۷۵ تنها با ۱۰ نفر پرسنل و با یک گروه محصولی آغاز به کار کرد و هم اکنون با گذشت نزدیک به ۲۵ سال، حدود ۶۰۰ قلم محصول تولید نموده و نزدیک به ۸۵۰ خانوار به واسطه اشتغال سرپرستان خود در این مجموعه و از این طریق ارتزاق می‌کنند، این امر خدا پسندانه را مایه دلگرمی و انگیزه مضاعف برای توسعه هرچه بیشتر مجموعه، اشتغال و حمایت هر چه بیشتر از جوانان کشورمان برشمردند و در ادامه افزودند: محصولات غذایی برتر با پایبندی به آرمان‌هایش و در همین راستا طرح سوم توسعه را در دستور کار خود دارد و ان شا الله با راه اندازی این طرح، ظرفیت جدیدی برای اشتغال زایی انبوهی از هموطنانمان در بخش‌های مختلف فراهم می‌شود.

ایشان در ادامه به پخش سراسری مویرگی برتر اشاره کردند که با ۱۸ شعبه در نقاط مختلف کشور، وظیفه پوشش و پخش محصولات شرکت به اقصی نقاط کشور را عهده دار می‌باشند. همچنین صادرات گسترده برتر به قاره‌های آسیا، اروپا، آفریقا و آمریکا، علاوه بر گام برداشتن در راستای جهانی شدن و اعتلا و ارتقاء جایگاه و کیفیت محصولات ایرانی، حضور مداوم خود در کانادا و کشورهای اروپای غربی (که دارای بالاترین سطوح استاندارد و الزامات می‌باشند) را بیانگر سطح بالای کیفی محصولات برتر برشمردند و این امر را یک دستاورد بزرگ برای مجموعه برتر و به نمایندگی از تولیدات ایرانی دانستند.

علاوه بر این، با عنایت خداوند متعال، کسب توفیقات مّلی، همچون دریافت مقام "تعاونی برتر ملی در زمینه اشتغال زایی" و "تولید کننده برتر ملی در بخش محصولات باغی" در سال‌های اخیر، از دیگر دستاوردهای شرکت بوده و در سال جاری نیز هم راستا با شعار جهش تولید، مجموعه برنامه افزایش تولید به میزان ۲ برابر در سال ۹۹ را دارد که ان شا الله این امر با کمک و تلاش کلیه پرسنل شرکت محقق خواهد گردید.

در پایان حضرت آیت الله خامنه‌ای نیز ضمن قدردانی از زحمات و تلاش‌های بی وقفه از کلیه صنعتگران و کارگران کشور در راستای تهیه و تأمین مایحتاج مردم و نقش آن‌ها در اشتغال زایی کشور، آرزوی توفیقات روز افزون فرمودند.





پخش سراسری محصولات غذایی برتر



آسان تر، سالم تر، با برتر

محصولات غذایی برتر به عنوان عضوی از انجمن ملی شرکت‌های صنعت پخش ایران، در ۱۸ شعبه در اقصی نقاط کشور، فعالیت می‌کند. همچنین صادرات گسترده برتر به قاره‌های آسیا، اروپا، آفریقا و آمریکا، و حضور مداوم در کانادا و کشورهای اروپای غربی (که دارای بالاترین سطوح استاندارد و الزامات می‌باشند) از افتخارات این مجموعه در جهت تولید محصولات با کیفیت ایرانی است.

[www.bartarproducts.com](http://www.bartarproducts.com)



## مشاوران برگزیده نرم افزار

ابرها در راهند...

Clouds are coming



نرم افزار یکپارچه **تحت وب**  
تخصصی فروش و پخش مویرگی

راهکار تخصصی پخش مواد غذایی 

راهکار تخصصی پخش لبنی و نوشیدنی (فروش گرم) 

راهکار تخصصی پخش محصولات آرایشی، بهداشتی و دارویی 

ردیابی ویزیتور و موزع روی نقشه با تبلت 




**MabnaERP**

نرم افزار تخصصی فروش و پخش مویرگی تحت وب  
پخش های سراسری و هیبریدی

**برنا**  
BORNA

نرم افزار تخصصی فروش و پخش مویرگی  
پخش های استانی، نمایندگی ها

☎ 021 910 709 79 - 021 43302  [mabna.net](http://mabna.net)

 [mabnaco](https://www.linkedin.com/company/mabnaco)  [mymabna](https://www.instagram.com/mymabna)  [mymabna](https://www.t.me/mymabna)