

بخش سوم - سناریوهای آینده و سناریوهای کسب و کاری

یا پاسخ به سؤال چه باید کرد؟

چند روز پیش، در سمینار بسیار مهمی شرکت کردم. سمیناری که اساتید و متخصصان مهمی را گردآوری کرده بود. این سمینار بحث صبح را با مبحث اقتصاد کلان و کسب و کارها و بعد از ظهر را با مبحث جامعه و کسب و کارها پیش برد و مخاطبانش هم اکثراً مدیران ارشد و مدیران کسب و کارها بودند.

افتتاحیه: قرأت قرآن، پیام دبیر سمینار		۸:۳۰ تا ۹	
سخنرانی		۹ تا ۹:۳۰ آثار بودجه ۱۴۰۲ بر اقتصاد کلان سخنران: دکتر سیدعلی مدنی‌زاده	
پنل		۹:۳۰ تا ۱۰:۳۰ پیچیدگی وضعیت اقتصاد ایران	
سید حمید پورمحمدی		دکتر سیدعلی مدنی‌زاده	
دکتر فرهاد نیلی		دکتر مسعود نیلی	
مدیر پنل: علی میرزایی			
استراحت و پذیرایی		۱۰:۳۰ تا ۱۱	
مینی‌تاک		۱۱ تا ۱۱:۱۵ مدل‌های نوین کسب‌وکار بانکی سخنران: سید ولی‌اله فاطمی اردکانی	
سخنرانی		۱۱:۱۵ تا ۱۱:۴۵ از شکنندگی تا تاب‌آوری سخنران: دکتر فرهاد نیلی	
پنل		۱۱:۴۵ تا ۱۳ سرریز بحران اقتصادی بر کسب‌وکارها	
دکتر سعید اسلامی پدگلی		دکتر ولی‌اله سیف	
دکتر حسین عبده تبریزی		دکتر احمد عزیزی	
دکتر فرهاد نیلی		مدیر پنل: ناصر حکیمی	
نماز و ناهار		۱۳ تا ۱۴:۳۰	
سخنرانی		۱۴:۳۰ تا ۱۵ کسب و کارها و سرمایه اجتماعی سخنران: دکتر محمد فاضلی	
پنل		۱۵ تا ۱۶ تأثیر بحران‌های اجتماعی بر کسب‌وکارها	
دکتر مریم زارعیان		دکتر محمد فاضلی	
دکتر مجتبی لشکر بلوکی		مدیر پنل: محمد قوچانی	
دکتر احمد میدری			
استراحت و پذیرایی		۱۶ تا ۱۶:۳۰	
مینی‌تاک		۱۶:۳۰ تا ۱۶:۴۵ فرصت‌سازی برای خرده‌فروشی دیجیتال سخنران: دکتر محمد مظاهری	
سخنرانی		۱۶:۴۵ تا ۱۷:۱۵ تحولات اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی خانوار ایرانی سخنران: دکتر سید فرشاد فاطمی	
پنل		۱۷:۱۵ تا ۱۸:۳۰ خلق ارزش در بازار خاکستری ایران	
دکتر داود سوری		دکتر سید فرشاد فاطمی	
دکتر فرهاد نیلی		مدیر پنل: نیما نامداری	
دکتر مجید نیلی احمدآبادی			

آموخته‌های سمینار

سناریوهای اقتصاد کلان

آنچه در این بخش از گزارش می‌خوانید، ابتدا تحلیل اقتصاد کلان، از دکتر فرهاد نیلی اقتصاددان و استاد دانشگاه است. در تمام بخش‌های این گزارش مطالبی را برای توضیح بیشتر آن افزوده‌ام که مفروضات و تحلیل‌های شخصی است و ممکن است صحیح نباشند. بنابراین خواهشمندم این سناریوها را به عنوان یک حالت آلترناتیو و یکی از هزاران اتفاق محتمل پیش رو ببینید و بخوانید و «حتما» آن‌ها را با دانش و شهود خودتان بسنجید و نقد کنید.

بخش دوم مطالبی است که در مورد محیط کسب و کار دیجیتال و آینده محتوا بیشتر صحبت می‌کند.

سناریوهای تغییر در منابع ریالی؛ پروفایل تقاضای کل

اشتباه استراتژیک، بحران ناکارآمدی، افزایش ناراضی‌ها

کسری بودجه، نرخ بهره، وام‌دهی مرتبط، نرخ ارز، نرخ تورم

مضیفه ارزی، تنگ شدن حلقه‌های تجاری، بسته شدن اقتصاد

سناریوهای تغییر در منابع ارزی؛ پروفایل عرضه کل

	سیاست‌های انضباطی و انقباضی سخت‌گیرانه: رشد پایه پولی کمتر از 25 درصد	سیاست‌های انضباطی موضعی + افزایش محدود نرخ سود + باز بودن مسیرهای رشد پایه پولی در محدوده 25 تا 40 درصد	سیاست‌های انقباضی: رشد بیش از 40 درصد پایه پولی
رونق	توافق: امکان صادرات نفت بیش از 2 میلیون بشکه روزانه و بازگشت منابع ارزی	افزایش رشد اقتصادی مبتنی بر نفت و تشکیل سرمایه، روند کاهشی تورم، کاهش نرخ ارز و ثبات نسبی در بازار ارز	بهبود تولید و سرمایه‌گذاری در کوتاه مدت، محدود شدن آهنگ افزایشی تورم و نرخ ارز در کوتاه مدت
	تداوم وضع موجود تحریم‌ها؛ فروش حدود یک میلیون بشکه در روز	محدودیت‌های سرمایه‌گذاری و تجارت همراه با انقباض پولی و مالی منجر به رکود	وضعیت بی‌عملی و کژدار و مزیز؛ تشدید ناطمینانی، تداوم رشد قیمت‌ها با نرخ‌های فعلی، توقف رشد اقتصادی
تورم	تشدید تحریم‌ها، کاهش فروش نفت به کمتر از 50 هزار بشکه در روز	بالا بودن انتظارات تورمی که می‌تواند اثر سیاست‌های انقباضی را خنثی و منجر به تعمیق رکود شود.	افزایش تورم به سطح بالاتر از 50؛ شتاب گرفتن نرخ ارز، احتمال دلاریزه شدن برخی بازارها
	رکود اقتصادی	رشد اقتصادی	

در این نمودار سناریو، فرض گرفته می‌شود که دو عامل بسیار مهم در اقتصاد کلان ایران و به تبع آن «محیط کسب و کاری» مؤثر هستند: تغییر در منابع ریالی و تغییر در منابع ارزی.

در این نمودار هر چه به سمت چپ نزدیکتر شویم، اوضاع برای کسب و کارها «بدتر» می‌شود و تنها سناریوهای امیدوار کننده که بتوانند «سرعت تخریب منابع کسب و کارها» را کاهش دهند، در بخش‌های سبز آن به نمایش درآمده‌اند.

باز هم فرض می‌گیریم که تصمیم‌های کلان در حوزه‌های ریالی و ارزی، عمدتاً به سمت «بدترین سناریو» حرکت کند (تجربه سال‌های متمادی مشاهده روندهای بزرگ‌مقیاس سیاست‌گذاری کلان در ایران) و بنابراین احتمال حرکت به سمت رکود تورمی هم‌چنان بالاست.

سناریوی امید بخش

در صورتی که در سطح «خارجی» توافق انجام گیرد، و امکان صادرات روزی 2 میلیون بشکه نفت را داشته‌باشیم، یکی از فرض‌های سناریو «بازگشت منابع ارزی» است. اگر این وضعیت هم‌زمان با اعمال سیاست‌های انقباضی در توزیع ریال و هم‌چنین «سیاست انضباط مالی دولت» صورت پذیرد، در این صورت کسب و کارها با امیدبخش‌ترین سناریو روبرو می‌شوند. یعنی «افزایش رشد اقتصادی مبتنی بر نفت و تشکیل سرمایه، روند کاهشی تورم در بلند مدت، کاهش نرخ ارز و ثبات نسبی ارز در بازار» مفهوم این سناریو «رفاه» است.

راهکار کسب و کاری: تمرکز روی جذب سرمایه و «توسعه کسب و کار» به روش‌های شناخته شده اعم از Blitzscaling یا راهکارهای رشد همه‌جانبه و سریع و ورود به بازارهای جهانی یا تمرکز روی جذب حداکثری مخاطبان در سطح منابع انسانی این وضعیت یعنی بهبود شرایط معیشتی، افزایش جذب کارآموزان و حفظ نیروهای متوسط در کسب و کارها که اگر این روند بتواند طولانی‌مدت ادامه داشته‌باشد، می‌تواند به خروجی «کاهش نرخ مهاجرت» و احتمالاً «معکوس شدن روند مهاجرت» بینجامد.

سناریوهای شک و تردید

اما در صورتی که وضعیت موجود در سطح خارجی تداوم یابد، و فروش نفت ایران به بازار جهانی حدود 1 میلیون بشکه در روز باقی بماند، و در صورتی که هم‌زمان در سطوح بالای تصمیم‌گیری، سیاست‌های انضباطی نه به صورت کامل که به صورت موضعی (مشابه وضع امروز) اتخاذ و اجرایی شوند، پایه پولی از 20 تا 40 درصد رشد خواهد کرد. این وضعیت به پنج حالت مختلف و پنج سناریوی محتمل می‌انجامد که وضعیت رفاه و کسب و کارها را با شک و تردید روبرو می‌سازد.

اول - ممکن است این سناریو در سطح کسب و کارها با محدودیت‌های سرمایه‌گذاری و تجارت روبرو شود، یعنی وضعیت اقتصادی به سمت رکود برود و هم‌زمان سرمایه‌گذاری‌ها متوقف شوند. این یعنی آسیب کلی

به «تمام» کسب و کارها وارد می‌شود و همزمان «کیک اقتصادی» کوچک‌تر و کوچک‌تر و ظرفیت رشد کسب و کارها با کاهش روبرو می‌شود.

دوم - وضعیت کسب و کارها، همزمان با ثبات سرمایه‌گذاری و ثبات تورم در مرز 40 درصد باقی بماند که به احتمال زیاد این وضعیت برای بسیاری از کسب و کارهایی که به صورت کامل Market - Product Fit نیستند، کشنده و فرسایشی باشد.

سوم - وضعیت بی‌عملی و کژدار و مریز که همه‌چیز به سمت بدتر شدن برود و رشد اقتصادی متوقف شود.

از منظر منابع انسانی هر سه تای این سناریوها یعنی نیروهای خوب و سینیور و باتجربه، ممکن است دیگر اساساً «تمایلی» به کار کردن برای دریافت «ریال» نداشته باشند و ابزارهای مدیریتی «مالی» برای جذب آن‌ها کافی نباشد. چرا که به لطایف‌الحیلی خواهند توانست به سادگی برای کارهای ساده چند هزار دلاری در بیاورند و با رفاه خوبی زندگی کنند.

طبیعتاً نیروهای متوسط و ضعیف و تازه‌کارها هم که بهره اقتصادی خاصی به بنگاه کسب و کاری نمی‌دهند، از گردونه رقابت حذف می‌شوند.

خود این وضعیت دو دینامیسم مهم به راه می‌اندازد. بخشی از این نیروها مجبور به مهاجرت حداقلی هستند، بخش دیگری مجبور به ماندن، آموختن با حقوق بسیار اندک و وابستگی به خانواده یا اطرافیان. در نهایت میزان بیکاری بین نیروهای متخصص و مهاجرت نیروهای متوسط را شاهد خواهیم بود.

بخشی از نیروهای متخصص نیز ممکن است صرفاً به دنبال داشتن ثبات بالاتر در دریافت اینترنت یا کاهش هزینه‌های دریافت هزینه دلاری، از ایران به کشورهای اطراف نظیر امارات، گرجستان، ترکیه، ارمنستان یا آذربایجان مهاجرت کنند؛ یا این که مستقیماً برای کار در شرکت‌های مهم و اسمی دنیا به سمت دنیای غرب بروند. در نهایت این وضعیت یعنی چننه کسب و کارها از نیروهای خوب و کارآمدی که کسب و کارها هزینه آموزش و تربیتشان را پرداخته‌اند خالی شده و درست زمانی که نیرو باید برای کسب و کار «صرفه اقتصادی» داشته باشد، او را ترک و در جغرافیای دیگری این سود اقتصادی را تولید می‌کند.

این سناریو یکی از غم‌انگیزترین و دردناک‌ترین سناریوهایی است که در صورت تداوم وضع فعلی، به عنوان «اولین حالت» شاهد آن خواهیم بود.

چهارم - که به بهبود تولید و سرمایه‌گذاری در کوتاه‌مدت می‌انجامد و به صورت موقت ممکن است آهنگ افزایش تورم را کاهش دهد. این وضعیت برای کسب و کار یعنی «یک فرصت کوتاه برای تثبیت شدن» و اگر کسب و کارها نتوانند به سرعت خودشان را به این روند برسانند، تشدید وضعیت و پیشبرد آن ممکن است به سمت سناریوهای ناامیدکننده برود.

حفظ منابع انسانی و «حفظ هر چه داریم» در این سناریو بسیار مهم می‌شود.

پنجم - بالا بودن انتظارات تورمی که منجر به تعمیق رکود می‌شود. این سناریو در نهایت به سمت کوچک‌تر شدن کیک اقتصاد برای کسب و کارها و نیز تشدید ناامیدی از ناکارآمدی تصمیم‌گیران منجر می‌شود که خروجی ورشکستگی کسب و کارها را در پی دارد.

سناریوهای ناامیدکننده

اما اگر وضعیت ایران در جهان بین‌الملل بدتر شود و فروش نفت به زیر 50 هزار بشکه در روز برسد و همزمان وضعیت سیاست‌های مالی و پولی به سمتی برود که پایه پولی بیش از 40 درصد رشد کند، 3 وضعیت بسیار ناامیدکننده برای کسب و کارها پیش رو داریم:

(به تمام این سناریوها محدودیت‌های اجتماعی نظیر محدودیت اینترنت و نیز شفاف نبودن اقتصاد ایران در بسیاری از بخش‌ها و بحث‌های «فرا بودجه‌ای» را نیز بیفزایید تا تصویر برای خودتان کامل شود.)

وضعیت اول - افزایش تورم به سطوح بالاتر از 50 درصد و شتاب گرفتن نرخ ارز در این وضعیت ورشکستگی گسترده و مهاجرت نیروهای متخصص و نیز کار دلاری گرفتن نیروها به صورت فریلنسری محتمل‌تر از ماندن شرکت‌هاست.

وضعیت دوم - افزایش تورم به سطوح بالاتر از 50 درصد و احتمال دلاریزه شدن برخی بازارها در این وضعیت کم‌کم درآمد دلاری نیز برای گذران زندگی در ایران مزیت خود را از دست خواهد داد و افزایش قیمت‌ها به «دلار» سراغ اقتصاد ایران می‌آید. این یعنی چیزی فراتر از ورشکستگی کسب و کارها و خروج متخصصان و سرمایه از آن‌ها.

وضعیت سوم - بدترین سناریوی محتمل که از دست رفتن کارکردهای ریال در «همه بخش‌های اقتصاد» باشد که دیگر «هیچ» امیدی به کمر راست کردن اقتصاد ایران بعد از دهه‌ها هم وجود نخواهد داشت.

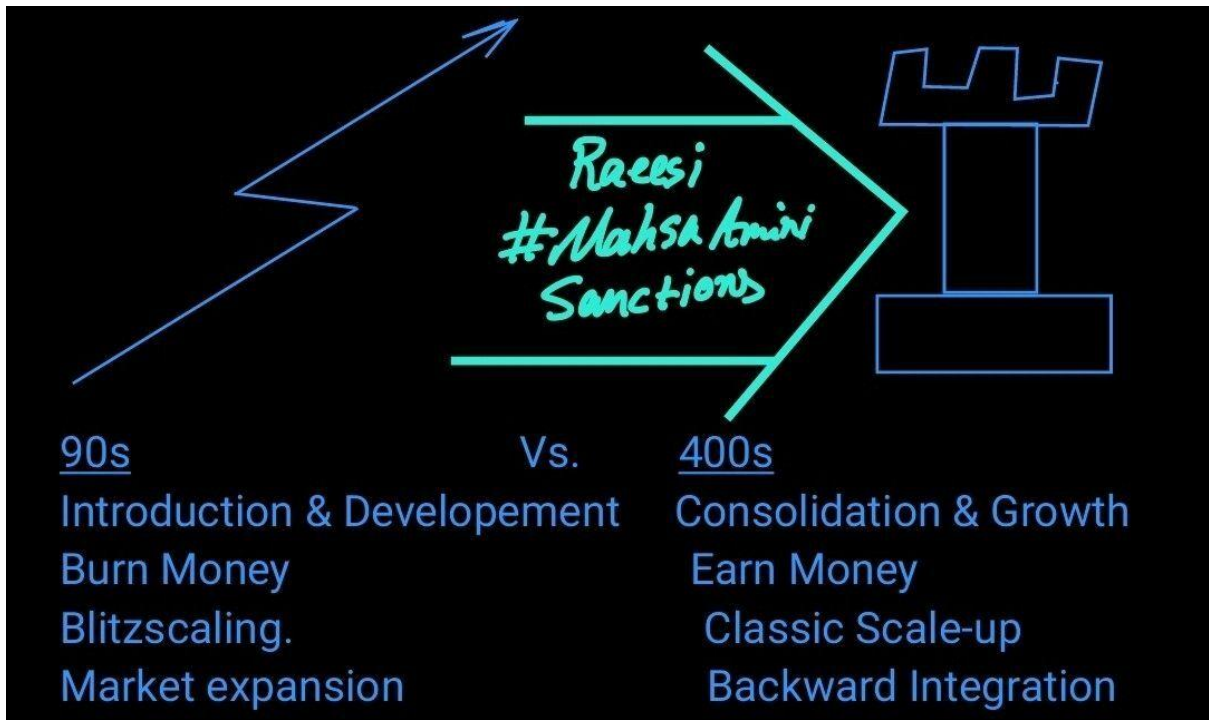
وضعیت کسب و کارهای دیجیتال

کسب و کارهای دیجیتال اما به کدام سمت می‌روند؟

تقریباً در دو دهه اخیر، کسب و کارهای دیجیتال دو روند مشخص را از سر گذرانیده‌اند و اکنون وارد روند سوم می‌شوند.

- ناشناختگی، تازگی، بازار کشف نشده و فرصت‌های بی‌شمار در بازار بی‌رقیب (اقیانوس آبی)
- شناخته‌شدن، رسمیت یافتن، مخالفت دیدن، ورود رگولاتوری، فرصت‌های کمتر در بازار با رقبای جدی (در بخش‌هایی نظیر سرویس‌های دلیوری، غذا، سلامت، بیمه، حمل و نقل و ...)

در حالت اول و دوم کسب و کارها می‌توانستند با جذب سرمایه و رشد سریع، به پایداری و ماندگاری و تبدیل به سازمان برسند.



تصویر از اکانت لینکدین «نیما قاضی» برداشته شده است.

تنها یک تفاوت عمیق برای ساخته شدن اکوسیستم با تمام اکوسیستم‌های دیجیتال دنیا وجود داشت و آن وجه «سرمایه‌گذاری خطرپذیر» به ابعاد و گستردگی اکوسیستم‌های دیجیتال دیگر بوده است. به هر حال آن زمان می‌شد با «آزمون و خطا» به سمت پیدا کردن فرصت‌ها و یافتن روش رشد و توسعه و ماندگاری گشت.

خیل استارت‌آپ‌های شکست خورده و عدم تطابق «محصول - بازار» حاصل همین آزمون و خطاهاست و با ادبیات نسیم طالب «سیستم‌های طبیعی با شکست خوردن می‌آموزند و بهتر می‌شوند.» (Via Negativa)

در دنیای محتوا، یکی از جدی‌ترین تحولات در حال رخدادن است و آن ظهور و شتاب گرفتن دنیای هوش مصنوعی در این حوزه است.

هر چند این اتفاق جزو مواردی است که مدت‌هاست منتظر آن بودیم، اما بی‌توجهی به آن و اصرار روی مدل‌های کسب و کاری گذشته (نظیر پلتفرم‌های تولید/خلق محتوا) یا نرفتن به سمت اتوماسیون هم‌چنان کشنده است.

در سال‌های آینده با ارزان‌تر شدن و با ادبیات کوین کلی «نزدیک صفر شدن» هزینه تولید/خلق محتوا، به سمت ارزشمندتر شدن «Content Structure» و فایل‌های راهنما خواهیم رفت و البته مدل CCaaS که در سال‌های گذشته به صورت انسانی صورت می‌پذیرفته است، به سرعت به سمت CCAaaS گرایش پیدا می‌کند.

خود این مسئله باعث بروز دو دینامیسم بزرگ در محتوای فارسی و البته انگلیسی می‌شود.

حالت اول - بی‌ارزش شدن محتوای ویکی، اطلاعاتی و توصیفی (Wiki, Informative, Descriptive)
حالت دوم - با ارزش‌تر شدن محتوای انسانی (Human Authentic Content)

حالت اول می‌تواند به سمت کاهش کار کارشناسان محتوا و تقلیل کارشان به «ادیتور محتوای ماشین» منجر شود که با توجه به وضعیت اقتصادی و سناریوهایی که شرح دادم، تغییر شغل و رفتن به سایر فیلدهای دنیای دیجیتال (مهاجرت کاری) یا تغییر جغرافیای زندگی (مهاجرت همه‌جانبه) از نتایج و خروجی‌های آن خواهد بود.

حالت دوم می‌تواند به سمت افزایش رونق بازار آموزش مهارت‌های منحصر کننده نظیر نوشتن به لحن و زبان انسان و نیز رونق گرفتن ترفیع کارشناسان محتوا به «نویسندگان»، «کپی‌رایترها»، «خلاق‌نویس‌ها» و ... شود. هم‌چنین این حالت باعث ظهور مدل‌های جدید کسب و کاری می‌شود که در آن AI می‌تواند جایگزین کار یدی و انسانی در بخش‌های «تکراری» آن شود. درست مانند اتفاقی که با ظهور ربات‌ها، در بخش‌های مختلف صنعت رخ داده‌است و وظایف ملال‌آور، خطرناک و تکراری به ماشین‌های غیر هوشمند سپرده شده‌اند.

چه باید کرد؟

اما برسیم به بخش نهایی این گزارش و هم‌چنین صحبت از این که در این بازی بزرگ که بیشتر سناریوها از سمت و سوی دیگری روانه می‌شوند، یک کسب و کار باید چه کارهایی انجام دهد تا «حداقل آسیب» را ببیند؟ (دقت کنید که آسیب ندیدن تقریباً در یک سناریو امکان دارد که خود آن سناریو هم جزو مواردی است که اقتصاددانان بزرگ کشور با شک و تردید به آن می‌نگرند.)

در این قسمت باز به برخی از راهکارهای اقتصاددانان، جامعه‌شناسان و امثالهم رجوع می‌کنم و بخشی از گفته‌ها و توضیحاتشان را با توضیح بیشتر می‌نویسم.

اول - حفظ و تثبیت نقدینگی، انضباط مالی

اولین راهکار این است که کسب و کار روی مفهوم «انضباط مالی» و پیشگیری کامل از ریخت و پاش هزینه کند. یعنی بودجه‌بندی دقیق، پایبندی به بودجه و استفاده از راهکارهایی که قبلاً امتحان شده و جواب گرفته‌اند. برای پیشگیری از بدهکاری و از دست دادن ارزش پولی نیز، کسب و کارها ممکن است به سمت سرمایه‌گذاری روی «سپر تورمی» و کالاهایی بروند که ارزششان در برابر ریال حفظ می‌شود.

دوم - توجه ویژه به منابع انسانی

آنچه باعث می‌شود افراد دور و بر شما بمانند، دیگر نمی‌تواند «اهرم‌های تشویقی مالی» باشد. سقوط ارزش ریال در برابر دلار و نیز حقوق حداقلی که کارکنان متخصص در همه‌جای دنیا دریافت می‌کنند، هرگز توسط کسب و کارها، حتی پولدارترین آن‌ها نیز قابل جبران نیست.

بنابراین لازم است مدیران بیش از پیش روی فاکتورهایی که باعث ایجاد «انرژی احساسی» می‌شوند سرمایه‌گذاری کنند. این فاکتورها به نوعی «سرمایه فرهنگی ایرانیان» هستند و باعث می‌شوند «انرژی کارکنان برای ماندن کنار شما» در محیطی منحصر به فرد که برایشان ساخته‌اید حفظ شود و «کمتر» ریزش داشته‌باشند.

این موارد در فرهنگ ایرانی شامل «نوروز، چهارشنبه سوری، شب یلدا» و امثالهم هستند. در حقیقت باید درون شرکت چیزهایی به کارکنانتان بدهید که در بیرون قابل دسترسی نیستند. مواردی نظیر «عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای، و نیز امنیت، آزادی، برابری، شنیده شدن، حس تقدیر و ارزشمندی، حس دیده شدن»

این‌ها مواردی هستند که می‌توانند افراد را کنار شما نگه دارند. یادتان باشد که کارمندان شما به «موضع‌گیری‌های اجتماعی» شما در برابر پیشامدهای اجتماعی بسیار حساس هستند و اگر چه به شما نمی‌گویند، اما زیر «رادار» آن‌ها هستید. جریان «شنیدن از کارمندان» به صورت منظم را فراموش نکنید. آن‌ها چیزهایی می‌بینند که شما ممکن است هرگز نتوانید ببینید.

سوم - پادشکنندگی

داشتن دید «بدبینی» به کسب و کار و باز خلق فرآیندها و روبه‌ها و توجه به «موتور خلق پول» سازمان ضرورت دارد. ضروری است که روی آموزش خودتان و نیز آمادگی روانی برای مقابله با بحران به صورت جدی سرمایه‌گذاری کنید. ضروری است که دایره آشنایان و افراد قابل اعتمادتان را که در موارد بحرانی بتوانید به آن‌ها مراجعه کنید را بازبینی و تثبیت کنید. ضروری است که برای هر یک ریال که در سازمان خرج می‌شود، توجه داشته باشید. ضروری است که جریان ورود سرمایه و نیز جذب سرمایه بیش از حد نیاز، را جدی بگیرید. (برای این کار نیاز به مهارت‌های مذاکره، دانش مالی خوب و نیز صبر و حوصله بسیار زیاد) دارید.