

گفت‌وگو با مدیرعامل تیپاکس

شرق؛ در روزگاری که جنگ، قطعی اینترنت، اختلال زیرساخت‌ها و بی‌ثباتی اقتصادی، بسیاری از کسب‌وکارها را به مرز توقف، تعدیل یا بازتعریف اجباری رسانده، پرشش اصلی دیگر فقط رشد نیست؛ بقاست. بقا در شرایطی که بحران، نه یک اتفاق مقطعی، بلکه بخشی از واقعیت مستمر زیست اقتصادی شده است. در چنین فضایی، تاب‌آوری برای برندهای بزرگ، صرفا یک مفهوم مدیریتی نیست؛ آزمونی واقعی برای سنجش عمق ساختار، کیفیت رهبری و توان انطباق آنها با شرایطی است که هر لحظه می‌تواند قواعد بازی را تغییر دهد.

تیپاکس، به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین برندهای لجستیکی ایران، در آستانه ۶۶سالگی خود، یکی از نمونه‌های قابل توجه این مواجهه است؛ شرکتی که نه‌تنها جنگ، انقلاب، رکود و تحول فناوری را پشت سر گذاشته، بلکه امروز در میانه یکی از پیچیده‌ترین دوره‌های تاریخ معاصر کسب‌وکار ایران، همچنان در حال بازتعریف خود است.

مهرداد فاخر، کارآفرین، هم‌بنیان‌گذار، رئیس هیئت‌مدیره هلدینگ فاخر و مدیرعامل شرکت تیپاکس، در گفت‌وگو با «شرق»، از دل همین تجربه، روایتی چندلایه از بقا ارائه می‌دهد؛ روایتی که از مدیریت بحران در روزهای جنگ آغاز می‌شود، به حفظ نیروی انسانی در شرایط فشار می‌رسد، از اثرات ویرانگر قطعی اینترنت بر اکوسیستم کسب‌وکار می‌گوید، به ضعف مزمن زیرساخت‌های لجستیکی کشور می‌پردازد و در نهایت، به این پرسش می‌رسد که یک سازمان چگونه می‌تواند در غیاب بسیاری از زمینه‌های آماده، خود به سازنده مسیر تبدیل شود.

در این روایت، تیپاکس فقط یک شرکت پستی یا شبکه توزیع نیست؛ نمونه‌ای از یک سازمان بحران‌آموخته است که تلاش کرده میان سنت و مدرنیزاسیون، میان بقا و توسعه، و میان مسئولیت اقتصادی و نقش ملی خود تعادل برقرار کند. از تشکیل کمیته‌های بحران و توزیع دیتاسترها در سراسر کشور گرفته تا سرمایه‌گذاری بر آموزش نیروی انسانی، ساخت زیرساخت‌های مستقل و حرکت به سمت مدل‌های جدید خدمات، آنچه در روایت فاخر برجسته می‌شود، یک اصل کلیدی است: ماندن، بدون تغییر ممکن نیست. این گفت‌وگو، روافقی فقط دربارهٔ تیپاکس نیست، دربارهٔ تصویری بزرگ‌تر از وضعیت کسب‌وکار ایرانی است؛ اینکه در شرایطی که بسیاری از زیرساخت‌ها مهیا نیست، سازمان‌ها چگونه می‌توانند برای زنده‌ماندن، خود به بخشی از زیرساخت تبدیل شوند.

آماده برای بحران، متکی به انسان

به گفته مهرداد فاخر، مهم‌ترین اقدام تیپاکس پیش از ورود به شرایط بحرانی، آماده‌سازی سازمان برای مواجهه با اختلال بوده است؛ از تشکیل کمیته‌های بحران گرفته تا بازنگری در زیرساخت‌های عملیاتی. تجربه جنگ ۱۲روزه و قطع اینترنت، به تیپاکس کمک کرد تا نقاط آسیب‌پذیر خود را با دقت بیشتری شناسایی کند. در همین راستا، سیستم‌های داخلی شرکت تقویت شد و دیتاسترها به جای تمرکز در یک نقطه، در سراسر کشور توزیع شدند تا در صورت آسیب به یک مرکز، کل شبکه عملیاتی از کار نیفتد. فاخر این اقدام را بخشی از تلاش تیپاکس برای پایدار نگه‌داشتن خدمات در شرایطی می‌داند که حتی زیرساخت‌های حیاتی کشور نیز در معرض تهدید قرار گرفته بودند.

او در این گفت‌وگو، نیروی انسانی را یکی از مهم‌ترین سرمایه سازمان معرفی می‌کند؛ نگاهی که به نفی خودش، از باور شخصی او و فرهنگ سازمانی تیپاکس ریشه می‌گیرد. از منظر مدیریتی او، سازمان را انسان‌ها می‌سازند و رشد می‌دهند و سایر امکانات، صرفا ابزار هستند. به‌همین دلیل در دوره‌ای که بسیاری از کسب‌وکارها با تعدیل نیرو یا کاهش تعداد سازمانی مواجه شدند، تیپاکس تلاش کرد نیروی انسانی خود را حفظ کند و حتی در سخت‌ترین روزها، امنیت اقتصادی و روانی کارکنان را در اولویت قرار دهد.

پرداخت زودتر از موعد حقوق، مزایا و پاداش‌ها، بخشی از همین رویکرد بود، حتی در شرایطی که اختلال در شبکه بانکی نیز چالش‌های تازه‌ای ایجاد کرده بود.

فاخر با تأکید بر اینکه ترس بخشی طبیعی از ذات انسان است، معتقد است مدیریت بحران نه در حذف ترس، بلکه در تبدیل آن به احتیاط، آمادگی و مدیریت صحیح درست معنا پیدا می‌کند.

در روزهایی که بسیاری از مناطق تهران با تهدید مستقیم مواجه بودند، او شخصا در محل کار حضور داشته؛ حضوری که بیش از هر چیز برای حفظ روحیه سازمان و اطمینان بخشی به نیروها اهمیت داشته است. این حضور میدانی، در کنار تلاش برای زنده نگه‌داشتن عملیات، بخشی از استراتژی تیپاکس برای عبور از بحران بوده است.

بخش مهمی از فشار این دوره، به وضعیت بازار و مشتریان تیپاکس بازمی‌گشت. یکی از اصلی‌ترین گروه‌های مشتری این شرکت، کسب‌وکارهای مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی و فروشگاه‌های تجارت الکترونیک هستند؛ بخش‌هایی که خود در جریان جنگ با اختلال‌های جدی مواجه شدند. این حال، تیپاکس تلاش کرد لجیرهٔ خدمات خود را پایدار نگه دارد؛ حتی در شرایطی که محدودیت‌های تردد، بسته‌شدن مسیرها و نگرانی عمومی، عملیات لجستیکی را دشوار کرده بود.

فاخر، ریشه این تاب‌آوری را در سابقه ۶۵ساله تیپاکس می‌بیند؛ شرکتی که پیش‌ازاین نیز انقلاب، جنگ و بحران‌های متعدد اقتصادی و اجتماعی را تجربه کرده است. از نگاه او، تیپاکس در طول دهه‌ها فعالیت خود، نه‌فقط یک شرکت حمل‌ونقل، بلکه سازمانی بحران‌دیده و بحران‌آموخته بوده که برای بقا، همواره باید میان پایداری عملیاتی، نقدینگی، زیرساخت و سرمایه انسانی توازن ایجاد می‌کرده است.

در روایت او، حتی بزرگ‌ترین پروژه‌های توسعه‌ای نیز بدون نیروی انسانی معنا ندارند. همان‌طور که در زمان افتتاح فاز نخست مایکلس لجستیکی فاخر نیز بر آن تأکید کرده، ارزش واقعی سازمان نه در متراز ساختمان‌ها، بلکه در مدیران و کارکنانی است که آن را می‌سازند.

جنگ اول؛ تمرین بقا، جنگ دوم؛ اجرای آمادگی

مدیرعامل تیپاکس، جنگ ۱۲روزه سال گذشته را نقطه‌ای تعیین‌کننده در بازتعریف آمادگی تیپاکس برای مواجهه با بحران‌های بزرگ‌تر توصیف می‌کند؛ تجربه‌ای که اگرچه در زمان خود شوک‌آور و کم‌سابقه بود، اما در عمل به یک مانور واقعی برای سنجش توان سازمان در شرایط جنگی تبدیل شد. به گفته او، تیپاکس پیش‌ازآن نیز با توجه به احتمال وقوع سناریوهای بحرانی، جلسات متعدد و ساختارهای مشخصی برای مدیریت شرایط اضطراری طراحی کرده بود، اما جنگ ۱۲روزه نخست آزمون عملی و میدانی این سازوکارها در تهران پس از سال‌ها بود.



عکس مهرداد فاخر

گفت‌وگوی «شرق» با مهرداد فاخر، مدیرعامل تیپاکس

تاب‌آوری به سبک تیپاکس

روایتی از بقا، تاب‌آوری و بازتعریف یکی از قدیمی‌ترین برندهای لجستیکی ایران در میانه جنگ، اختلال و بحران‌های پی‌درپی

در این چارچوب، تیپاکس بحران را صرفا یک تهدید نظامی نمی‌دید، بلکه آن را مجموعه‌ای از بحران‌های هم‌زمان اقتصادی، عملیاتی و ارتباطی تعریف کرده بود. براساس این کمیته‌های تخصصی متعددی از پیش شکل گرفت؛ از کمیته بحران اقتصادی با تمرکز بر مدیریت افت فروش و کمبود نقدینگی گرفته تا کمیته زیرساخت که مأموریت آن حفظ ارتباطات و تداوم عملیاتی در صورت اختلال در شبکه‌ها بود. این ساختار چندلایه، به شرکت امکان داد که به جای تصمیم‌گیری متمرکز و کند، مدل چابک‌تری را در مدیریت بحران فعال کند.

یکی از مهم‌ترین تصمیم‌ها در این دوره، تقویض اختیار گسترده به مدیران منطقه‌ای در سراسر کشور بود. فاخر با اشاره به اینکه در شرایط جنگی نمی‌توان همه تصمیم‌ها را به تهران وابسته کرد، بر این موضوع تأکید دارد که مدیران مناطق از قبل به‌عنوان تصمیم‌گیران مستقل تعریف شده بودند؛ «افرادی که می‌توانستند بدون انتظار برای مجوز مرکز، متناسب با شرایط استان‌ها و مناطق خود اقدام کنند». این نگاه، ساختار تیپاکس را از یک سازمان صرفا متمرکز، به شبکه‌ای تاب‌آورتر با قابلیت تصمیم‌گیری محلی تبدیل کرد.

او جنگ ۱۲روزه را نوعی «دستگرمی» برای بحران بعدی می‌داند؛ دوره‌ای که تیپاکس توانست بسیاری از نقاط قابل اصلاح خود را در میدان واقعی شناسایی کند. این تجربه نه‌تنها در سطح سازمانی، بلکه در سطح اجتماعی نیز اثرگذار بود. به روایت فاخر، در نخستین جنگ، شوک عمومی به حدی بود که بخش بزرگی از جمعیت تهران شهر را ترک کردند؛ اتفاقی که برای تیپاکس چالش عملیاتی درخور توجهی ایجاد کرد. شبکه ارسال فعال بود، بسته‌ها از شهرستان‌ها به تهران می‌رسید، اما گیرنده‌ای برای تحویل‌گرفتن بسیاری از مرسولات وجود نداشت.

همین تجربه، در جنگ بعدی به مزیتی مهم تبدیل شد. جامعه آمادگی روانی بیشتری پیدا کرده بود و تیپاکس نیز با اتکا به تجربه قبلی، سازوکارهای خود را دقیق‌تر و سریع‌تر اجرا کرد. از این منظر، جنگ نخست برای تیپاکس صرفا یک بحران نبود؛ یک دوره تمرین فشرده برای افزایش آمادگی، اصلاح ساختارها و آماده‌سازی سازمان برای مواجهه با شرایط پیچیده‌تر آینده بود. در روایت فاخر، آنچه تیپاکس را در جنگ دوم متفاوت کرد، نه حذف بحران، بلکه تبدیل تجربه غافلگیری نخست به مزیت آمادگی در مواجهه بعدی بود.

تمرین دوباره تاب‌آوری

فاخر، قطعی اینترنت را نه صرفا یک اختلال فنی، بلکه یکی از عمیق‌ترین بحران‌های اقتصادی ماه‌های اخیر توصیف می‌کند؛ بحرانی که به باور او، آثار آن برای بسیاری از کسب‌وکارها، به‌ویژه فعالان اقتصاد دیجیتال، کمتر از خود جنگ نبوده است. از نگاه او، تداوم یا تکرار این رویکرد در مواجهه با بحران‌ها، فشار مستقیمی بر معیشت هزاران کسب‌وکار وارد کرده؛ کسب‌وکارهایی که حیات روزمرشان به دسترسی به شبکه‌های اجتماعی و بسترهای آنلاین وابسته است.

او بیشترین نگرانی خود را متوجه فروشگاه‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی می‌داند که فعالیت اصلی‌شان بر بستر اینستاگرام و شبکه‌های اجتماعی شکل گرفته است؛ مجموعه‌هایی که برخلاف شرکت‌های بزرگ، از پشتوانه مالی یا زیرساخت‌های چندلایه برخوردار نیستند و عمدتا از طریق فروش روزانه امرار معاش می‌کنند. به روایت فاخر، قطع اینترنت، به‌ویژه در مقاطعی حساس مانند شب عید، عملا ورودی این کسب‌وکارها را متوقف کرد و در بسیاری موارد فروش آنها را به صفر رساند؛ وضعیتی که برای او بیش از هر چیز، از منظر انسانی و اقتصادی دردناک بوده است.

در این روایت، مسئله فقط محدود به کسب‌وکارهای کوچک نیست. فاخر تأکید می‌کند که حتی شرکت‌های بزرگ نیز در اثر این اختلال‌ها با سردرگمی جدی در مواجهه شدند؛ بسیاری نیمه‌فعال شدند، برخی ناچار به تعطیلی موقت رفتند و شماری نیز به تعدیل نیرو روی آوردند. از نگاه او، قطعی اینترنت به بحرانی فراتر از اکوسیستم کسب‌وکار تبدیل شد؛ بحرانی که

زنجیره‌ای از رکود، کاهش فروش، بی‌ثباتی و فشار بر اشتغال ایجاد کرد.

برای تیپاکس نیز این وضعیت تبعات مستقیم داشت. بخش بزرگی از مشتریان این شرکت را فروشگاه‌های اینترنتی تشکیل می‌دهند؛ همان کسب‌وکارهایی که با توقف یا محدودیت فعالیت آنلاین، عملا بخشی از جریان عملیاتی خود را از دست دادند. در نتیجه، افت شدید فروش برای تیپاکس نیز اجتناب‌ناپذیر بود. با این حال، فاخر تأکید می‌کند که مواجهه تیپاکس با این بحران صرفا بر مبنای حفظ درآمد یا منافع سازمانی تعریف نشد، بلکه بر پایه نوعی مسئولیت گسترده‌تر شکل گرفت.

در نگاه او، تیپاکس تنها یک شرکت خصوصی نیست؛ یک برند ملی است که باید در بزنگاه‌های بحرانی در کنار مردم و کسب‌وکارها بایستد. همین نگاه باعث شد حتی در شرایط افت شدید بازار، شرکت تلاش کند خدمات خود را زنده نگه دارد و در کنار کسب‌وکارهایی بماند که ناچار شده بودند از مسیرهای دیجیتال به روش‌های سنتی‌تر، ازجمله فروش تلفنی، بازگردند. این کارآفرین این همراهی را بخشی از نقش تیپاکس در اکوسیستم اقتصادی کشور می‌داند؛ نقشی که در دوران رونق، به رشد کسب‌وکارها کمک می‌کند و در دوران رکود، باید در خدمت بقای آنها باشد. در این چارچوب، او بر اهمیت همسستی میان بازیگران اقتصادی در دوره بحران تأکید دارد؛ اینکه هرچه اجزای اکوسیستم بیشتر در کنار یکدیگر بمانند، شانس بقا برای همه بیشتر می‌شود. در روایت او، بحران اینترنت نه‌فقط آزمونی برای تاب‌آوری تیپاکس، بلکه معیاری برای سنجش میزان مسئولیت‌پذیری کسب‌وکارها در قبال یکدیگر بود.

۶۶سالگی یک شبکه ملی

فاخر برای ترسیم ابعاد واقعی تیپاکس، آن را صرفا یک شرکت حمل‌ونقل یا پست خصوصی توصیف نمی‌کند، بلکه از شبکه‌ای گسترده سخن می‌گوید که طی نزدیک به ۶۶ سال فعالیت، به بزرگ‌ترین شبکه پست خصوصی کشور تبدیل شده است. به گفته او، تیپاکس امروز با گستردگی وسیع از زیرساخت، سرمایه انسانی و شبکه توزیع، در مقیاسی فعالیت می‌کند که آن را به یکی از بازیگران اصلی لجستیک ایران بدل کرده است.

به گفته او تیپاکس در حال حاضر نزدیک به هزارو ۳۰۰ شعبه در سراسر کشور دارد؛ شبکه‌ای که با اتکا بر هاب‌های بزرگ و کوچک، ستون‌فقرات توزیع و جابه‌جایی مرسولات آن را شکل می‌دهد. این ساختار شامل حدود ۱۳ هاب بزرگ و ۳۴ هاب کوچک‌تر است که به‌صورت تخصصی وظیفه مدیریت و هدایت جریان توزیع در نقاط مختلف کشور را بر عهده دارند.

مدیرعامل تیپاکس این شبکه را در چارچوب هلدینگ فاخر توضیح می‌دهد؛ مجموعه‌ای متشکل از ۲۰ شرکت که تیپاکس بزرگ‌ترین و مهم‌ترین زیرمجموعه آن محسوب می‌شود. در خود تیپاکس، حدود ۱۰ هزار نفر به‌طور مستقیم مشغول فعالیت هستند؛ ظرفیتی که از شبکه بیش از هزارو ۳۰۰ نمایندگی، حدود ۵۰۰ نیروی ستادی، هزار کامیون و نزدیک به پنج هزار خودروی سبک تشکیل می‌شود. این اعداد، تصویری روشن از مقیاس عملیاتی شرکتی ارائه می‌دهد که در عمل، روزانه بخش مهمی از زنجیره توزیع کشور را مدیریت می‌کند.

در کنار این ساختار اصلی، سایر شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ فاخر نیز به تکمیل این زنجیره کمک می‌کنند. ازجمله «جابار» که توسعه لاکرهای هوشمند را بر عهده دارد؛ راهکاری که به مشتریان امکان می‌دهد محل دریافت بسته خود را به‌صورت مستقل انتخاب کنند. این لاکرها اکنون در تهران فعال هستند و توسعه آنها در سایر شهرها نیز بخشی از برنامه توسعه‌ای هلدینگ محسوب می‌شود؛ برنامه‌ای که با وجود بحران‌ها متوقف نشده، هرچند سرعت و زمان‌بندی آن وابسته به شرایط کلی کشور خواهد بود.

همچنین شرکت «تی‌نکست» به‌عنوان بازوی توزیع شهری، به‌ویژه در تهران، بخشی دیگر از این زنجیره را تکمیل می‌کند و در کنار شبکه شعب، نقش مهمی در توزیع درون‌شهری ایفا می‌کند. در مجموع، به گفته فاخر، اگر تیپاکس به‌تنهایی حدود ۱۰ هزار نیروی انسانی را در بر گیرد، سایر شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ فاخر نیز نزدیک به دو هزار نفر دیگر به این اکوسیستم اضافه می‌کنند. این یعنی هلدینگ فاخر با مجموعه‌ای در حدود ۱۲ هزار نفر، نه‌فقط یک شرکت، بلکه یک ساختار گسترده لجستیکی و خدماتی است که در لایه‌های مختلف زنجیره تأمین، توزیع و فناوری فعال است.

توسعه و تحول تیپاکس

مدن‌سازی و تطبیق با نیازهای جدید بازار بوده‌اند، زیرساخت‌های کلان لجستیکی کشور هم‌پای این تغییر حرکت نکرده‌اند. او معتقد است صنعت لجستیک ایران، حتی در مقایسه با برخی کشورهای همسایه، همچنان با ضعف‌های جدی زیرساختی مواجه است؛ ضعفی که نه‌فقط در حوزه فنی، بلکه در ساختارهای تنظیم‌گری نیز دیده می‌شود. به گفته فاخر، در حالی که یک نهاد ممکن است متولی رسمی فعالیت شرکت‌های پستی باشد، هم‌زمان نهاده‌ا یا وزارتخانه‌های دیگری نیز خواهان مجوزهای جداگانه‌اند، بدون آنکه الزاما زیرساخت یا ارزش‌افزوده مشخصی برای فعالان این حوزه ایجاد کنند. نتیجه این وضعیت برای بخش خصوصی چیزی جز پیچیدگی بیشتر، هزینه بالاتر و کندی توسعه نیست.

فاخر با اشاره به بیش از ۲۵ سال فعالیت خود در این صنعت، تأکید می‌کند که در این سال‌ها، کمک مؤثر و سیستماتیکی برای توسعه زیرساخت‌های لجستیکی از بیرون مشاهده نکرده و بخش عمده تلاش‌ها برای رشد، از درون خود سازمان‌ها شکل گرفته است. در همین چارچوب، او میان «درون سازمان» و «بیرون سازمان» تمکیک قائل می‌شود؛ اگر امکان تغییر سریع محیط بیرونی وجود ندارد، سازمان ناچار است ابتدا درون خود را بازطراحی کند.

بر همین اساس، تیپاکس و هلدینگ فاخر بخش مهمی از مسیر توسعه خود را با اتکا بر زیرساخت‌سازی داخلی پیش برده‌اند؛ از توسعه سامانه‌ها و شبکه توزیع گرفته تا ایجاد شرکت‌های تخصصی در بخش‌های مختلف زنجیره لجستیک. اما نگاه فاخر صرفا به خودکفایی سازمانی محدود نمی‌شود. او بر رویکردی اکوسیستمی تأکید دارد؛ مدلی که در آن زیرساخت‌های ساخته‌شده، فقط در خدمت یک برند یا شرکت نیستند، بلکه می‌توانند به کل صنعت خدمت‌رسانی کنند.

در این نگاه، ابزارهایی مانند لاکرهای هوشمند، هاب‌های لجستیکی یا شبکه‌های تجمع و توزیع، صرفا مزیت اختصاصی تیپاکس نیستند، بلکه می‌توانند به‌عنوان زیرساخت مشترک در اختیار سایر بازیگران این حوزه نیز قرار گیرند. فاخر معتقد است رقابت در صنعت لجستیک، لزوما به معنای انحصار زیرساخت نیست؛ می‌توان در عین رقابت، از ظرفیت‌های مشترک برای تقویت کل اکوسیستم استفاده کرد.

همین نگاه، در پروژه مجتمع لجستیکی فاخر نیز دیده می‌شود؛ پروژه‌ای ۳۶ هزار متری که قرار است فراتر از نیازهای داخلی گروه، به بستری برای ارائه خدمات گسترده‌تر در سطح صنعت تبدیل شود. این مجتمع به‌عنوان یک کامپلکس جامع لجستیکی طراحی شده؛ مجموعه‌ای که قرار است خدماتی ازجمله پردازش و تکمیل سفارش، تجمع، دسته‌بندی مرسولات، توزیع درون شهری، خدمات بین‌شهری و حتی بخشی از نیازهای لجستیک بین‌المللی را پوشش دهد.

فاخر این پروژه را پاسخ بخش خصوصی به کمبود مزمن زیرساخت‌های ملی در حوزه لجستیک می‌داند؛ تلاشی برای ساختن آنچه به باور او سال‌ها باید در مقیاس کلان‌تر مورد توجه قرار می‌گرفت. در این روایت، مجتمع لجستیکی فاخر صرفا یک پروژه توسعه‌ای برای یک هلدینگ نیست، بلکه تلاشی برای ایجاد یکی از زیرساخت‌های اثرگذار در مقیاس ملی است؛ زیرساختی که می‌تواند نه‌فقط برای تیپاکس، بلکه برای دیگر بازیگران صنعت نیز به کار گرفته شود.

از منظر فاخر، تاب‌آوری در ایران فقط به معنای سازگاری با تغییرات بازار یا فناوری نیست؛ گاهی به معنای ساختن زیرساخت‌هایی است که اساسا وجود نداشته‌اند.

نخستین‌هاب مکانیزه

در همین دوره، راهاندازی نخستین هاب مکانیزه با همکاری بومر آلمان و توسعه سامانه داخلی «جت» (جمع‌آوری و توزیع) توسط تیم فناوری اطلاعات فاخر، بخشی از زیرساخت تحول‌مدن تیپاکس را شکل داد. به گفته فاخر، این مرحله را می‌توان انقلاب سدرن تیپاکس دانست؛ انقلابی که اگرچه هنوز به نقطه پایان نرسیده، اما پایه‌گذار تغییرات عمیق بعدی شده است.

او تأکید دارد که این مسیر همچنان ادامه دارد؛ چراکه جهان امروز دیگر صرفا در مرحله دیجیتال نیست و با ظهور هوش مصنوعی، وارد دوره پسادیجیتال شده است. در چنین فضایی، صرف دیجیتالی شدن کافی نیست؛ شرکت‌ها باید بتوانند خدمات خود را متناسب با نیازهای متغیر و به‌طور فزاینده شخصی‌سازی شده مشتریان بازتعریف کنند.

بر همین اساس، تیپاکس در سال‌های اخیر صرفا به توسعه زیرساخت‌های فناوری بسنده نکرده، بلکه در سطح ساختار سازمانی نیز بازنگری کرده است. فاخر به‌عنوان نمونه به تغییر رویکرد واحد بازاریابی اشاره می‌کند؛ جایی که تمرکز صرف بر فروش یا تبلیغات، جای خود را به مفهوم «تجربه مشتری» داده است. این تغییر، نشانه‌ای از حرکت تیپاکس به سمت مدلی است که در آن طراحی خدمات، پیش از گذشته بر پایه شناخت دقیق‌تر نیازهای مشتریان، انجام می‌شود.

او البته تأکید می‌کند که تیپاکس هنوز این مسیر را کامل طی نکرده و به بلوغ نهایی نرسیده، اما جهت‌گیری روشن است: حرکت از خدمات عمومی و یکسان، به سمت سرویس‌های منطقت‌تر، هوشمندتر و متناسب‌تر با خواسته‌های متنوع مشتریان.

در این چارچوب، تاب‌آوری برای تیپاکس صرفا به معنای دوام‌آوردن در بحران نیست، بلکه توانایی تغییر مداوم، بازتعریف

ساختارها و انطباق با جهان جدید است. از نگاه فاخر، سازمان تاب‌آور سازمانی است که نه‌تنها بحران را پشت سر بگذارد، بلکه بتواند خود را پیش از آنکه شرایط مجبورش کند، با آینده تطبیق دهد.

وقتی بخش خصوصی خودش راه می‌سازد

مدیرعامل تیپاکس یکی از

مهم‌ترین چالش‌های مسیر تحول در

صنعت لجستیک ایران را نه صرفا

درون کسب‌وکارها، بلکه در بستر

بیرونی و ساختارهای زیرساختی

کشور می‌بیند، بستری که به باور

او، طی سال‌ها متناسب با سرعت

تغییرات این صنعت توسعه پیدا

نکرده است. از نگاه او، در حالی که

کسب‌وکارها برای بقا ناچار به تغییر،

شرق

مدن‌سازی و تطبیق با نیازهای جدید بازار بوده‌اند، زیرساخت‌های کلان لجستیکی کشور هم‌پای این تغییر حرکت نکرده‌اند. او معتقد است صنعت لجستیک ایران، حتی در مقایسه با برخی کشورهای همسایه، همچنان با ضعف‌های جدی زیرساختی مواجه است؛ ضعفی که نه‌فقط در حوزه فنی، بلکه در ساختارهای تنظیم‌گری نیز دیده می‌شود. به گفته فاخر، در حالی که یک نهاد ممکن است متولی رسمی فعالیت شرکت‌های پستی باشد، هم‌زمان نهاده‌ها یا وزارتخانه‌های دیگری نیز خواهان مجوزهای جداگانه‌اند، بدون آنکه الزاما زیرساخت یا ارزش‌افزوده مشخصی برای فعالان این حوزه ایجاد کنند. نتیجه این وضعیت برای بخش خصوصی چیزی جز پیچیدگی بیشتر، هزینه بالاتر و کندی توسعه نیست.

فاخر با اشاره به بیش از ۲۵ سال فعالیت خود در این صنعت، تأکید می‌کند که در این سال‌ها، کمک مؤثر و سیستماتیکی برای توسعه زیرساخت‌های لجستیکی از بیرون مشاهده نکرده و بخش عمده تلاش‌ها برای رشد، از درون خود سازمان‌ها شکل گرفته است. در همین چارچوب، او میان «درون سازمان» و «بیرون سازمان» تمکیک قائل می‌شود؛ اگر امکان تغییر سریع محیط بیرونی وجود ندارد، سازمان ناچار است ابتدا درون خود را بازطراحی کند.

بر همین اساس، تیپاکس و هلدینگ فاخر بخش مهمی از مسیر توسعه خود را با اتکا بر زیرساخت‌سازی داخلی پیش برده‌اند؛ از توسعه سامانه‌ها و شبکه توزیع گرفته تا ایجاد شرکت‌های تخصصی در بخش‌های مختلف زنجیره لجستیک. اما نگاه فاخر صرفا به خودکفایی سازمانی محدود نمی‌شود. او بر رویکردی اکوسیستمی تأکید دارد؛ مدلی که در آن زیرساخت‌های ساخته‌شده، فقط در خدمت یک برند یا شرکت نیستند، بلکه می‌توانند به کل صنعت خدمت‌رسانی کنند.

در این نگاه، ابزارهایی مانند لاکرهای هوشمند، هاب‌های لجستیکی یا شبکه‌های تجمع و توزیع، صرفا مزیت اختصاصی تیپاکس نیستند، بلکه می‌توانند به‌عنوان زیرساخت مشترک در اختیار سایر بازیگران این حوزه نیز قرار گیرند. فاخر معتقد است رقابت در صنعت لجستیک، لزوما به معنای انحصار زیرساخت نیست؛ می‌توان در عین رقابت، از ظرفیت‌های مشترک برای تقویت کل اکوسیستم استفاده کرد.

همین نگاه، در پروژه مجتمع لجستیکی فاخر نیز دیده می‌شود؛ پروژه‌ای ۳۶ هزار متری که قرار است فراتر از نیازهای داخلی گروه، به بستری برای ارائه خدمات گسترده‌تر در سطح صنعت تبدیل شود. این مجتمع به‌عنوان یک کامپلکس جامع لجستیکی طراحی شده؛ مجموعه‌ای که قرار است خدماتی ازجمله پردازش و تکمیل سفارش، تجمع، دسته‌بندی مرسولات، توزیع درون شهری، خدمات بین‌شهری و حتی بخشی از نیازهای لجستیک بین‌المللی را پوشش دهد.

فاخر این پروژه را پاسخ بخش خصوصی به کمبود مزمن زیرساخت‌های ملی در حوزه لجستیک می‌داند؛ تلاشی برای ساختن آنچه به باور او سال‌ها باید در مقیاس کلان‌تر مورد توجه قرار می‌گرفت. در این روایت، مجتمع لجستیکی فاخر صرفا یک پروژه توسعه‌ای برای یک هلدینگ نیست، بلکه تلاشی برای ایجاد یکی از زیرساخت‌های اثرگذار در مقیاس ملی است؛ زیرساختی که می‌تواند نه‌فقط برای تیپاکس، بلکه برای دیگر بازیگران صنعت نیز به کار گرفته شود.

از منظر فاخر، تاب‌آوری در ایران فقط به معنای سازگاری با تغییرات بازار یا فناوری نیست؛ گاهی به معنای ساختن زیرساخت‌هایی است که اساسا وجود نداشته‌اند.

«دانشگاه تیپاکس»

او توسعه سرمایه انسانی را یکی از مهم‌ترین ابعاد نقش‌آفرینی تیپاکس در صنعت لجستیک می‌داند؛ نقشی که از نگاه او فراتر از اداره یک شبکه توزیع یا ارائه خدمات پستی است و به تربیت نیروی متخصص برای کل این صنعت گسترش پیدا می‌کند. فاخر با اشاره به تجربه‌ای که بارها از نیروهای سابق این مجموعه شنیده، از تعبیر «دانشگاه تیپاکس» یاد می‌کند؛ عنوانی که برخی کارکنان پس از خروج از سازمان برای توصیف تجربه خود به کار برده‌اند. از نگاه او، این تعبیر بیش از هر چیز نشان‌دهنده جایگاهی است که تیپاکس در آموزش، انتقال تجربه و پرورش نیروی انسانی در صنعتی دارد که هنوز با کمبود جدی آموزش‌های تخصصی مواجه است.

به باور او، یکی از خلاهای مهم صنعت لجستیک و خدمات پستی در ایران، نبود مراکز آموزشی تخصصی برای حوزه‌هایی مانند خدمات ارسال سریع، توزیع، عملیات لجستیکی و مدیریت تخصصی این بخش است. در حالی که آموزش‌های عمومی دانشگاهی وجود دارد، مسیر مشخص و ساختارمندی برای تربیت تخصصی نیرو در این صنعت آن‌گونه که باید شکل نگرفته است.

در چنین شرایطی، تیپاکس تلاش کرده بخشی از این خلا را از طریق دانش درون سازمانی خود جبران کند؛ دانشی که طی دهه‌ها فعالیت، در تجربه عملی مدیران، کارشناسان و نیروهای اجرایی این مجموعه شکل گرفته و اکنون به‌عنوان یک سرمایه قابل انتقال دیده می‌شود. بر همین اساس، بخشی از رویکرد سازمان بر استخراج این دانش، مستندسازی آن و تبدیلش به منابع آموزشی برای نیروهای جدید و حتی فراتر از مجموعه متمرکز شده است.

نیازهای فوری سازمان نیست، بلکه با استفاده از تجربه داخلی و همچنین الگویی از نمونه‌های بین‌المللی، تلاش می‌شود استانداردهای حرفه‌ای‌تری برای رشد نیروها تعریف شود. در این چارچوب، آموزش تیپاکس ابزاری برای بهره‌وری بیشتر، بلکه بخشی از مسئولیت تیپاکس در قبال توسعه صنعت لجستیک کشور تلقی می‌شود. در کنار آموزش‌های سازمانی، تیپاکس برای این مسیر، سازوکارهای انگیزشی، نظام‌های ارتقا و حتی بسترهای رسانه‌ای تخصصی نیز در نظر گرفته است؛ ازجمله فصلنامه تخصصی تیپاکس که به گفته فاخر، تنها محدود به فضای داخلی شرکت نیست و با مشارکت فعالان مختلف دولتی و خصوصی، به بستری برای گفت‌وگو، انتقال تجربه و توسعه دانش تخصصی این حوزه تبدیل شده است.

بنابراین، تیپاکس فقط یک شبکه لجستیکی نیست؛ نهادی است که تلاش می‌کند در غیاب زیرساخت‌های آموزشی کافی، بخشی از بار تربیت نیروی متخصص، تولید دانش و حرفه‌ای‌سازی صنعت را نیز بر دوش بگیرد.

شاید همین نگاه است که باعث شده برای برخی از نیروهایش، تیپاکس تنها محل کار نباشد؛ جایی باشد که در آن، یک مسیر حرفه‌ای آموخته و ساخته می‌شود.