یادداشت

درانتظارتدبیر

ادامه از صفحه اول

گزارش‌های منتشرشده نشان می‌دهد موضوع تغییرات هلدینگ از سطح گمانه‌زنی فراتر رفته است. رسانه‌ها گزارش داده‌اند شریعتمداری در نامه‌ای به رئیس سازمان بورس، با استناد به ابلاغ دفتر رئیس‌جمهور، خواستار توقف تغییرات مدیریتی شده است. همان گزارش از تأیید صلاحیت حرفه‌ای مدیرعامل پیشنهادی جدید نیز خبر می‌دهد. این توالی، وجود اختلاف در مسیر تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد؛ هرچند به‌تنهایی انگیزه اشخاص یا درستی موضع هر طرف را روشن نمی‌کند. برای فهم آنچه می‌گذرد، می‌توان چند سناریو را بررسی کرد. این سناریوها فرضیه‌های تحلیلی‌اند و شواهد عمومی موجود، برای نسبت‌دادن یک نقشه پنهان یا منفعت نامشروع به اشخاص مشخص کفایت نمی‌کند.

سناریوی نخست، اختلاف بر سر حدود اختیار و شیوه راهبری هلدینگ است. ممکن است وزارت نفت و مدیریت هلدینگ درباره انتصابات، اولویت‌های سرمایه‌گذاری یا میزان هماهنگی تصمیم‌ها برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. در این صورت، مسئله اصلی با روشن‌شدن مرز سیاست‌گذاری، حقوق سهامداران و مسئولیت هیئت‌مدیره قابل حل است. تبدیل چنین اختلافی به فرسایش حیثیتی مدیران، هزینه حل مسئله را بالا می‌برد. برخورداری شریعتمداری از تجربه در سطوح عالی اجرائی، ظرفیت مناسبی برای مذاکره و رسیدن به توافقی نهادی فراهم می‌کند؛ ظرفیتی که شایسته استفاده است.

سناریوی دوم، وجود اختلاف واقعی درباره عملکرد و ترکیب تیم مدیریتی است. این احتمال را نیز باید جدی گرفت. ممکن است منتقدان درباره برخی انتصابات، تمرکز اختیارات یا کیفیت تصمیم‌ها پرسش‌های موجه داشته باشند. پاسخ معتبر، انتشار ارزیابی مستند و شنیدن توضیحات مدیریت است. اگر مسئله در یک انتصاب یا یک فرایند نظارتی باشد، باید توضیح داده شود چرا اصلاح همان بخش کافی نیست و تغییر مدیرعامل چه مزیت مشخصی ایجاد می‌کند. دفاع مؤثر از شریعتمداری با استقبال از چنین ارزیابی‌ای استحکام می‌یابد.

سناریوی سوم، رقابت بر سر نفوذ در تصمیم‌های اقتصادی آینده هلدینگ است. موضوع بازسازی، اهمیت این احتمال را بیشتر می‌کند. شریعتمداری در اظهارات منتشرشده در رسانه‌ها، ارزش پروژه‌های مورد نیاز بازسازی در بخش‌هایی ازجمله برق و بخار را بین پنج تا هفت میلیارد دلار برآورد کرده است؛ البته این عدد معادل قراردادهای قطعی یا منابع تخصیص‌یافته نیست.

چنین حجمی از خرید تجهیزات، خدمات مهندسی، پیمانکاری و تأمین مالی، طبیعتا برای فعالان اقتصادی جذاب است. از این‌رو، بررسی تعارض منافع احتمالی در تصمیم‌های مدیریتی و قراردادی کاملا موجه است. با این حال، از جذابیت اقتصادی پروژه‌ها نمی‌توان نتیجه گرفت که مخالفان شریعتمداری حتما برای تصاحب قراردادها فعالیت می‌کنند. اثبات چنین رابطه‌ای به اسناد مالکیت و ذی‌نفعان، ارتباطات قراردادی و شواهد دخالت در تصمیم‌ها نیاز دارد. مطالبه درست آن است که معیار انتخاب پیمانکاران، حدود اختیارات و سازوکار نظارت بر بازسازی، برای هر ترکیب مدیریتی روشن و قابل رسیدگی باشد. همچنین در مجموعه بزرگی مانند خلیج فارس، نمی‌توان از حجم قابل توجه فروش محصولات و گردش مالی مربوطه، به‌ویژه در بخش صادرات و منابع ارزی، به‌سادگی عبور کرد. این حوزه نیز می‌تواند محل مهمی از مناقشات و انگیزه‌های اقتصادی باشد.

سناریوی چهارم، تبدیل حاشیه‌های پیرامونی به ابزار فشار بر رأس مدیریت است. ازجمله موضوع حاشیه‌های مربوط به یکی از مشاوران در این چارچوب قابل بررسی است. رسانه‌ها قبلا خبر استعفای این مشاور از مسئولیت‌هایش در گروه، ازجمله مشاورت و دستیاری مدیرعامل را منتشر کرده بودند. اخیرا نیز موضوعات جدیدی درباره فرد نام‌برده و تلاش برای ارتباط او با مدیریت هلدینگ خلیج فارس مطرح شده است. این گزارش‌ها و گمانه‌زنی‌های رسانه‌ای، به‌تنهایی وضعیت فعالیت‌های بعدی یا درستی ادعاهای مطرح‌شده درباره او را تعیین نمی‌کند.

در این موضوع باید میان مسئولیت احتمالی فرد، مسئولیت مدیریتی در انتصاب و نظارت و قضاوت درباره کل عملکرد هلدینگ تفکیک قائل شد. ادعا درباره یک مشاور، بدون اثبات ارتباط و مسئولیت، به‌خودی‌خود اتهامی علیه مدیرعامل را ثابت نمی‌کند. در مقابل، پرسش درباره سازوکار انتخاب و نظارت بر مشاوران نیز پرسشی مشروع است. دفاع منصفانه از شریعتمداری مستلزم همین دقت است: بررسی روشن هر ادعا و جلوگیری از تبدیل ابهام درباره یک فرد به حکم کلی علیه یک مدیر باسابقه.

سناریوی پنجم، تشدید متقابل مناقشه‌های رسانه‌ای است؛ وضعیتی که در آن هر طرف، موضوعات حساس حوزه طرف مقابل را برجسته می‌کند. بحث شرکت‌های تراستی و فروش نفت نیز ممکن است در چنین فضایی وارد جدال هلدینگ شود. با این حال، وزارت نفت ادعاهای مربوط به ضعف نظارت، افزایش چندبرابری تراستی‌ها و حمایت وزیر از آنها را رد کرده و توضیح داده این سازوکار سابقه‌ای پیش از دولت فعلی دارد و نهادهای دیگری نیز در نظارت بر آن نقش دارند. این پاسخ باید در هر روایت منصفانه بازتاب پیدا کند.

وجود این مناقشه‌ها، تخلف شخص وزیر نفت یا ارتباط آنها با تلاش برای تغییر شریعتمداری را ثابت نمی‌کند. همان معیار سند و انصاف که درباره شریعتمداری مطالبه می‌شود، باید درباره پاک‌نژاد نیز رعایت شود. اعتبار دفاع از یک مدیر، با رعایت این معیار مشترک بیشتر می‌شود. در میان این احتمالات، آنچه اکنون می‌توان با اطمینان مطالبه کرد، بازگرداندن بحث به عملکرد و منافع بنگاه است. شریعتمداری در اظهارات خود از بازگشت ۸۹ درصد واحدهای آسیب‌دیده به مدار تولید خبر داده بود. این عدد، گزارش خود مدیریت است و برای ارزیابی دقیق باید با میزان ظرفیت بازیابی‌شده، تولید واقعی و پایداری فعالیت واحدها سنجیده شود؛ اما موضوعی به این اهمیت سزاوار توجهی دست‌کم هم‌سنگ حاشیه‌های انتصابی است.

موضع قابل دفاع در شرایط کنونی، حمایت از فرصت شریعتمداری برای اجرای برنامه‌ای روشن، سنجش‌پذیر و تحت نظارت است. مدیر باسابقه‌ای با تجربه سه وزارتخانه و معاونت اجرائی ریاست‌جمهوری، شایسته آن است که درباره‌اش با معیارهای جدی داوری شود. منتقدان نیز باید دلایل تغییر، برنامه جایگزین و هزینه انتقال مدیریت در دوره بازسازی را توضیح دهند. با توجه به حضور نهادهای وابسته به وزارتخانه‌های مختلف و سهامداران عمومی در ساختار مالکیت هلدینگ خلیج فارس، اختلاف بر سر مدیریت این مجموعه ابعادی فراتر از یک وزارتخانه پیدا کرده و ضرورت ورود رئیس‌جمهور برای هماهنگی میان دستگاه‌ها و جلوگیری از فرسایش مدیریتی را دوچندان می‌کند. در شرایطی که بازسازی واحدهای آسیب‌دیده، تداوم تولید و تأمین منابع مالی به تصمیم‌گیری منسجم نیاز دارد، تداوم این مناقشه می‌تواند منافع سهامداران و اولویت‌های اقتصادی کشور را تحت‌الشعاع قرار دهد. ورود رئیس‌جمهور باید معطوف به شنیدن استدلال طرف‌ها، مطالبه ارزیابی مستند از عملکرد مدیریت فعلی و ایجاد توافق بر سر مسیر تصمیم‌گیری باشد؛ مسیری که ضمن رعایت اختیارات مجمع و هیئت‌مدیره، مانع تحمیل تغییرات شتاب‌زده شود و فرصت اجرای برنامه‌های محمد شریعتمداری را تا تعیین تکلیف مستند و روشن حفظ کند. چنین مداخله‌ای، نقش پررنگ رئیس‌جمهور را در خدمت صیانت از سرمایه‌های ملی و بازگرداندن آرامش به یکی از مهم‌ترین مجموعه‌های صنعتی کشور قرار می‌دهد.

شریعتمداری سزاوار قضاوت بر پایه کارنامه است. هلدینگ خلیج فارس نیز سزاوار مدیریتی باثبات، پاسخ‌گو و متمرکز بر تولید است. تا زمانی که ضرورت تغییر با شواهد روشن و برنامه‌ای بهتر اثبات نشده، حفظ تمرکز مدیریت موجود بر بازسازی و بهبود عملکرد، همراه با نظارت مؤثر، موضعی معقول و قابل دفاع است.

در گفت‌وگو با پشوتن پورپزشک، مدیرعامل پادرو، مطرح شد

۴۰ درصد کسب‌وکارهای اجتماعی تعطیل شدند

بهنازتوحیدی

طی سال‌های اخیر در بستر اینستاگرام، اکوسیستمی از کسب‌وکارهای خرد و خانگی ایرانی شکل گرفته و همین باعث شده در شرایط اقتصاد تورمی، این شبکه اجتماعی به مهم‌ترین کانال تجارت اجتماعی کشور تبدیل شود. هزاران کسب‌وکار با اتکا به این فضای رایگان فعالیت خود را آغاز کرده و امرار معاششان به آن وابسته شده است. حتی کسب‌وکارهای بزرگ نیز از امکاناتی که اینستاگرام در اختیار آنها گذاشته غافل نشده‌اند. با این حال تداوم مشکلاتی مانند فیلترینگ، قطعی چندهفته‌ای اینترنت در سال‌های مختلف و بعد هم جنگ و دوباره قطعی اینترنت، باعث شده این اکوسیستم با چالش‌هایی جدی روبه‌رو شود؛ از ازدست‌رفتن مشتری یک کسب‌وکار تا بسته‌شدن پیج‌های کاری و اضافه‌شدن صدها بیکار به فهرست بیکاران مرکز آمار. به گفته مدیرعامل پادرو، به دنبال جنگ ۴۰روزه اخیر و همچنین قطعی ۸۸روزه اینترنت، حدود ۴۰ درصد از کسب‌وکارهای فعال در این شبکه از مدار فعالیت خارج شده‌اند. در گفت‌وگویی با پشوتن پورپزشک، مدیرعامل پادرو که به‌خوبی بازار تجارت اجتماعی را می‌شناسد، ابعاد تأثیر مشکلاتی مانند جنگ و قطعی اینترنت را بر کسب‌وکارهای فعال روی شبکه‌های اجتماعی بررسی کرده‌ایم. در این گفت‌گو به پیامدهای قطعی اینترنت بر تجارت اجتماعی، میزان تعطیلی و کاهش فروش کسب‌وکارها، امکان مهاجرت به پلتفرم‌های جایگزین، تغییر رفتار کاربران، تاب‌آوری فروشندگان و چشم‌انداز آینده این بازار پرداخته‌ایم.

از سال گذشته تا کنون؛ جنگ ۱۲روزه، اتفاقات دی‌ماه، جنگ ۴۰روزه و جنگ ۱۳روزه در جنوب و قطعی ۸۸روزه اینترنت و حالا ادامه اختلالات روی اینترنت را تجربه می‌کنیم. این اتفاقات دقیقا چه تأثیری روی تجارت اجتماعی داشته است؟ پادرو پیش از شروع تمام این بحران‌ها، از تابستان سال گذشته، کسب‌وکارهای فعال در حوزه تجارت اجتماعی را رصد می‌کرد. پیش از این بحران‌ها چه تعداد کسب‌وکار فعال بودند و اکنون، پس از این اتفاقات، چه تعداد همچنان فعال هستند؟ آیا داده‌ای از میزان تعطیلی، کاهش فروش و موارد مشابه در اختیار دارید؟

من فکر می‌کنم اکنون در موقعیتی هستیم که فعالان این حوزه نباید چند اشتباه را مرتکب شوند. نخست اینکه نباید به‌صورت بخشی به موضوع نگاه کرد؛ باید نگاه کلان داشت، زیرا بحران، فراگیر است. این بحران دیگر فقط مربوط به اقتصاد دیجیتال یا تجارت اجتماعی نیست، بلکه کل اکوسیستم تجارت دیجیتال را درگیر کرده است.

نکته دوم این است که هر شرکتی نباید فقط از زاویه فعالیت خودش به موضوع نگاه کند، بلکه باید کل فضا را ببیند. به همین دلیل سعی می‌کنم مثال‌هایی که می‌زنم فقط محدود به پادرو نباشد و درباره کل اکوسیستم صحبت کنم. من معتقدم شروع این اتفاقات مربوط به ۱۴۰۴ نیست. ما از تیرماه سال ۱۴۰۱، با شدت‌گرفتن فیلترینگ اینستاگرام و به‌طور کلی محدودیت شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها مواجه شدیم. پس از آن، شرایط اجتماعی شهریور ۱۴۰۱ را تجربه کردیم. بعد از آن نیز برای مدت طولانی در وضعیت تعلیق بودیم؛ یکبار ماجرای سقوط بالگرد رئیس‌جمهور پیش آمد، سپس تغییر دولت، بعد جنگ ۱۲روزه، پس از آن اتفاقات دی‌ماه و در نهایت جنگ اخیر. اگر دقت کنید، از سال ۱۴۰۱ به این طرف، فاصله بحران‌ها کمتر و تعداد آنها در واحد زمان بیشتر شده است. این یعنی هر بحرانی که رخ می‌دهد، فرصت بازیابی را برای کسب‌وکارها کمتر و کمتر می‌کند.

برای مثال، اگر اتفاقی در جنگ ۱۲روزه رخ داده باشد، کسب‌وکارها پس از آن حدود یک ماه در وضعیت انتظار و بررسی قرار می‌گیرند و سپس دوباره فعالیت خود را آغاز می‌کنند. تا دی‌ماه، با وجود همه نابسامانی‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، فاصله بحران‌ها حدود شش یا هفت ماه بود. اما از دی‌ماه تا جنگ رمضان، این فاصله به حدود یک ماه رسید؛ آن هم در بحرانی‌ترین زمان سال. از طرف دیگر، بیشترین قطعی اینترنتی که قبلا تجربه کرده بودند حدود ۲۰ روز بود، اما این بار با ۸۸ تا ۹۰ روز با قطعی مواجه شدیم و همان‌طور که می‌بینیم، همچنان اختلال‌ها ادامه دارد. ما حدود ۷۰۰ هزار کسب‌وکار فعال در تجارت اجتماعی داریم. البته از میان بیش از سه میلیون فروشگاهی که تلاش می‌کنند در این فضا فعالیت کنند. این آمار مربوط به قبل از اتفاقات دی‌ماه است. حجم بازار نیز برای سال ۱۴۰۴ حدود ۱۲۰همت برآورد می‌شد. امروز که با هم صحبت می‌کنیم و همچنین در همان دوره‌ای که قطعی اینترنت وجود داشت، برآورد ما بر اساس داده‌های کاربران خودمان و سپس تعمیم آن به کل اکوسیستم این بود که حدود ۴۰ درصد از کسب‌وکارهای این حوزه به‌طور کامل از مدار خارج شدند؛ یا خودشان آگاهانه تصمیم گرفتند فعالیتشان را متوقف کنند یا دیگر شرایط بقا برایشان فراهم نبود و ناچار شدند کسب‌وکارشان را تعطیل کنند.

بنابراین می‌توان گفت حدود ۴۰ درصد از کسب‌وکارها در نتیجه این قطعی نزدیک به سه‌ماهه از مدار خارج شدند. حالا سؤال این است که اندازه بازار اکنون چقدر است؟

من می‌گویم تورم ماهانه، هفتگی و حتی روزانه به حدی افزایش یافته که شاید بتوان گفت در حال تجربه نوعی ابرتورم هستیم. بنابراین آنچه امروز در ظاهر بازار دیده می‌شود، همیشه ناشی از رشد واقعی بازار، افزایش تعداد کسب‌وکارها یا بزرگ‌ترشدن حجم تراکنش‌ها نیست و ناشی از تورم است. هنوز هم اطلاعات دقیقی در این زمینه وجود ندارد. دلیلش هم این است که کسب‌وکارها همچنان با اختلالات شبکه درگیر هستند. دقت کنید که هنوز هم دسترسی به شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها با اختلال مواجه است، به‌درستی کار نمی‌کنند و VPNها نیز عملکرد پایداری ندارند. از سوی دیگر، ترسی که نسبت به تکرار دوباره این اتفاقات وجود دارد و انتظاری که در سطح جامعه شکل گرفته مبنی بر اینکه هر لحظه ممکن است دوباره با یک بحران مواجه شویم، باعث شده بازار همچنان رفتار انقباضی داشته باشد و به سمت انبساط حرکت نکند.

ما از تیرماه سال ۱۴۰۱، با شدت‌گرفتن فیلترینگ اینستاگرام و به‌طور کلی محدودیت شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها مواجه شدیم. پس از آن، شرایط اجتماعی شهریور ۱۴۰۱ را تجربه کردیم. بعد از آن نیز برای مدت طولانی در وضعیت تعلیق بودیم

کسب‌وکارهایی که باقی ماندند، در این مدت فروششان چقدر کاهش داشته است؟

ما به‌طور کلی در اقتصاد برآورد می‌کنیم که کسب‌وکارهای آنلاین هنوز به ۵۰ درصد ظرفیت واقعی خود نرسیده‌اند؛ البته به‌جز برخی پلتفرم‌های بزرگ و شناخته‌شده که به واسطه نیازهای روزمره مردم، همچنان بخشی از تراکنش‌ها را حفظ کرده‌اند. البته حتی در مورد آنها هم نوع تراکنش‌ها تغییر کرده است. اما برآورد کلی ما این است که در بهترین حالت، حدود ۵۰ درصد ظرفیت بازار دوباره فعال شده است.

بقیه هنوز نتوانسته‌اند خودشان را بازیابی کنند؟

فرض کنید شما بازاری داشتید که در آن رفت‌وآمد زیادی وجود داشت و در همان بازار مشغول تجارت بودید. حالا آن بازار از مدار خارج شده است. اگر امروز دوباره کرکره‌های آن بازار بالا برود، مردم با همان انگیزه قبلی برای خرید به آنجا مراجعه نمی‌کنند. ممکن است برای اهداف دیگری مثل دنبال‌کردن اخبار یا مسائل مرتبط با بحران‌های اجتماعی وارد آن فضا شوند و الزاما هدفشان خرید و فروش نباشد.

این قطعی باعث شد کسب‌وکارها به پلتفرم‌های دیگر منتقل شوند. آیا اکنون نیز همچنان روی آن پلتفرم‌ها فعالیت می‌کنند یا به اینستاگرام برگشتند؟ یعنی ساختار بازار تجارت اجتماعی تغییر کرده است؟

هفته گذشته مدیرعامل یکی از این پلتفرم‌ها آماری ارائه کرده و گفته بود چند ده هزار کسب‌وکار روی پلتفرم آنها فعالیت می‌کنند و احتمالا تراکنش هم دارند، اما موضوع این است که حجم بازاری که منتقل شده، با حجم بازاری که قبلا وجود داشت، فاصله بسیار زیادی دارد. مهم‌تر از همه اینکه این انتقال زمانی مؤثر است که کل اکوسیستم تجارت اجتماعی نیز منتقل و با استقبال روبه‌رو شده باشد. منظور از اکوسیستم پلتفرم، فروشنده و خریدار است. در پلتفرم‌های داخلی هم حتی بخش زیادی از کاربران صرفا برای ارتباط با دیگران، ارسال فایل یا خواندن اخبار حضور دارند. شما نمی‌توانید در بازه زمانی ۸۸ یا ۹۰روزه، یا حتی شش‌ماهه و یک‌ساله، یک اکوسیستم را منتقل کنید. شاهد آن هم این است که اکوسیستم تجارت اجتماعی در اینستاگرام طی حداقل پنج یا شش سال، به‌صورت کاملا ارگانیک شکل گرفته است. این اتفاق یک‌شبه رخ نداده؛ کاربران به مرور زمان در آنجا جمع شده‌اند و اکوسیستم خود را ساخته‌اند. بنابراین ممکن است با ایجاد محدودیت، کاربران در پلتفرم‌های دیگر هم حساب کاربری ایجاد کنند، پروفایل بسازند و برای ادامه فعالیتشان تلاش کنند، اما باید دید میزان اثرگذاری آن چقدر است یا بعد از اینکه پیام‌رسان‌ها دوباره در دسترس قرار گرفتند یا اینستاگرام، تلگرام و واتس‌اپ از طریق VPN قابل استفاده شدند، نرخ رشد آنها چقدر خواهد بود. صرف حضور فروشندگان در یک پلتفرم یا حضور مشتریان، بدون اینکه بین آنها تبادل تجاری واقعی انجام شود، به این معنا نیست که بازار منتقل شده است. ممکن است هم فروشنده و هم خریدار، بر حسب ضرورت، اجبار یا انتخاب، در یک پلتفرم حضور داشته باشند، اما تا زمانی که تبادل تجاری میان آنها شکل نگیرد، نمی‌توان گفت انتقال واقعی اتفاق افتاده است.

در میان کسب‌وکارهایی که در اکوسیستم پادرو فعال بودند، کدام گروه‌ها بیشترین آسیب را دیدند؟ فروشندگان پوشاک، زیبایی، صنایع دستی، غذا، لوازم خانه یا گروه‌های دیگر؟

گروه‌های کالایی که در تجارت اجتماعی یا در بخش قابل توجهی از تجارت الکترونیکی حضور دارند، الزاما کالاهای تندمصرف یا ضروری روزمره نیستند. بنابراین، به‌ویژه در شرایط بحران اقتصادی، این کالاها در اولویت‌های بعدی خرید مردم قرار می‌گیرند. به همین دلیل، تقریبا همه این گروه‌ها، بدون استثنا، آسیب دیده‌اند. هرچه قیمت کالا بالاتر یا ضرورت استفاده از آن کمتر باشد، میزان آسیب هم بیشتر خواهد بود. حوزه‌هایی مانند اکسسوری، موبایل، کتاب و موارد مشابه، به طور طبیعی آسیب بیشتری دیده‌اند. در مقابل، کالاهای خوراکی شرایط متفاوتی دارند. از طرف دیگر، بر اساس برخی تحقیقات درباره رفتار مصرف‌کنندگان در بحران‌های اقتصادی، مردم معمولا به سمت خرید کالاهای ارزان‌تر در همان دسته‌بندی می‌روند یا فاصله زمانی خریدهای خود را بیشتر می‌کنند. این یعنی چرخ اقتصاد آن بخش یا کندتر می‌چرخد یا اصلا نمی‌چرخد.

آیا اندازه کسب‌وکار یا میزان وابستگی آن به شبکه‌های اجتماعی، در شدت آسیب تفاوت ایجاد کرده بود؟ مثلا فروشنده‌ای که کاملا وابسته به شبکه‌های اجتماعی بود، بیشتر از فروشنده‌ای آسیب دید که کانال‌های فروش دیگری هم داشت؟

همه کسب‌وکارها به شبکه‌های اجتماعی وابسته هستند. حتی بزرگ‌ترین فروشگاه‌های تجارت الکترونیکی هم برای کانال‌های بازاریابی خود به شبکه‌های اجتماعی نیاز دارند. اما موضوع این است که هرچه کسب‌وکار کوچک‌تر باشد، توان تحمل دوره‌ای که فروش ندارد، کمتر است. بنابراین، فروشندگان کوچک‌تر زودتر از مدار خارج می‌شوند، چون توان مالی و قدرت تحمل آنها کمتر است. در مقابل، فروشندگان بزرگ‌تر معمولا کانال‌های فروش دیگری مانند فروشگاه فیزیکی هم دارند. البته آنها هم در بحران گسترده‌ای مثل جنگ آسیب می‌بینند و فروششان کاهش پیدا می‌کند. از طرف دیگر، چون ساختار اقتصادی منسجم‌تری دارند، ممکن است در برخی مواقع به‌صورت داوطلبانه تصمیم بگیرند در بعضی حوزه‌ها فعالیت نکنند. موضوع بسیار مهم این است که در اقتصاد دیجیتال، زمان متوقف نمی‌شود. نمی‌توان گفت فعالیت‌ها را متوقف می‌کنیم و بعد از همان نقطه ادامه می‌دهیم. ثانیه‌ها می‌گذرند و دیگر قابل بازگشت نیستند. بنابراین زمانی که به‌دلیل قطعی یا اختلال، از بین می‌رود، هرگز قابل جبران نیست.

زمانی که اینترنت قطع می‌شود، تمام اقداماتی که روی سئو و موتورهای جست‌وجو انجام شده، در عمل از بین می‌رود و برای بازگرداندن آن باید دوباره هزینه کرد، بدون اینکه هیچ تضمینی برای نتیجه وجود داشته باشد. همین اتفاق برای کسب‌وکاری که در شبکه‌های اجتماعی فعالیت می‌کند هم رخ می‌دهد. فرض کنید برای تبلیغات به اینفلوئنسرها پول داده، فالوئر جذب کرده و برای رشد صفحه خود هزینه کرده است. با قطع اینترنت، فعالیت کاربران متوقف می‌شود و آمار صفحه افت می‌کند. حتی اگر اینترنت دوباره وصل شود، کاربران به‌صورت خودکار برنمی‌گردند. صاحب کسب‌وکار باید دوباره تمام فرایند گرم‌کردن صفحه، جذب مخاطب و ساختن بازار خود را از ابتدا آغاز کند؛ آن هم در شرایطی که فضای عمومی همچنان ملتهب است.

افت فروش روی این بستر در دوره جنگ و قطعی اینترنت با دوره فیلترینگ تفاوت داشته است؟

دوره جنگ یک عامل اضافه بر فیلترینگ است. اگر VPNها را طوری محدود کنند که کاربر نتواند به اینترنت بین‌الملل دسترسی داشته باشد، از نظر نتیجه، تفاوتی با قطعی ندارد؛ یعنی دیگر دسترسی به آن «پاساژ» وجود ندارد. جنگ باعث تغییر الگوی هزینه‌کرد مردم، تغییر محل زندگی و جابه‌جایی افراد، تغییر نیازها و بسیاری عوامل دیگر می‌شود. همه اینها مردم را به سمت کاهش خریدهای غیرضروری سوق می‌دهد. بنابراین، بدون تردید، جنگ همراه با فیلترینگ، آسیب بسیار بیشتری نسبت به فیلترینگ به‌تنهایی وارد می‌کند.

در دوره قطعی ۸۸ روزه اینترنت، چند درصد از فروشندگان توانستند مشتریان خود را از شبکه‌های اجتماعی به سایت، پیام‌رسان‌ها یا کانال‌های دیگر منتقل کنند؟ آیا این انتقال واقعا به فروش منجر شد یا فقط راهی برای حفظ ارتباط با مشتری بود؟

فرض کنید شما یک دفترچه دارید که تمام شماره‌تلفن‌های مشتریانتان در آن ثبت شده است. حالا آن دفترچه را از شما گرفته‌اند. دیگر چگونه می‌توانید به آن اطلاعات دسترسی پیدا کنید؟ یعنی مسئله فراتر از این است که فقط کانال فروش عوض شود. شما در واقع دسترسی به دارایی اصلی آن شخص را که همان ارتباط با مشتریانش بوده، محدود کرده‌اید. اگر از قبل زیرساختی وجود داشت که امکان انتقال فروش را فراهم می‌کرد، به طور طبیعی در این دوره آسیب کمتری وارد می‌شد. البته این به معنای آسیب‌ندیدن نیست، چون در بخشی از این دوره حتی تلفن هم قطع بود، چه برسد به اینترنت بین‌الملل.

یعنی فروشندگان پادرو نتوانسته بودند مشتریان خود را به سمت سایت هدایت کنند؟

ما درباره تعداد بسیار زیادی فروشنده صحبت می‌کنیم که بخشی از آنها در پادرو هستند. کسانی که فروشگاه خود را روی پادرو یا پلتفرم‌های مشابه ایجاد کرده بودند، امکان دسترسی به اطلاعات مشتریانشان را داشتند؛ اما شرایط اجتماعی و جنگی باعث می‌شد حتی اگر این دسترسی را هم داشتند، نتوانند از آن استفاده کنند. مثلا قرار بود برای مشتریان پیامک ارسال کنند و اطلاع بدهند که از این پس از طریق سایت خرید کنند، اما وقتی اینترنت یا ارتباطات دچار اختلال است، چگونه می‌توان چنین کاری انجام داد؟ حتی در مقاطعی که کل شبکه دچار مشکل بود، اینترانت داخلی و تلفن هم با اختلال مواجه بود.

در چنین شرایطی، شما فکر می‌کنید پلتفرم‌های داخلی می‌توانند جایگزین شبکه‌های اجتماعی شوند؟ البته نه از نظر تعداد کاربر، بلکه از نظر الگوریتم، تبلیغات، اعتماد، پرداخت و تبدیل مخاطب به مشتری. موضوع اصلی این موارد نیست. توانایی فنی یا زیرساختی مهم‌ترین مسئله نیست. آنچه اهمیت دارد، اقبال کاربران نهایی و اقبال فروشندگان است. اگر بخواهیم تجارت اجتماعی را به‌عنوان یک اکوسیستم ببینیم، این اکوسیستم از سه بخش تشکیل شده است: پلتفرم، فروشنده و خریدار. اگر خریدار و فروشنده هر دو به یک پلتفرم اقبال داشته باشند، آن پلتفرم موفق خواهد شد؛ اما اگر این اقبال وجود نداشته باشد، حتی بهترین پلتفرم دنیا هم موفق نخواهد بود. در دنیا نمونه‌های زیادی از پلتفرم‌های بسیار خوب از نظر فنی وجود دارند که در حوزه کسب‌وکار موفق نشدند، چون اقبال عمومی نداشتند. این اقبال می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد. یکی از مهم‌ترین دلایل، شرایطی است که سرویس در آن معرفی می‌شود. مسئله مهم دیگر این است که اگر کاربران احساس کنند به‌جای انتخاب، به اجبار در حال استفاده از یک سرویس هستند، آن اکوسیستم شکل نمی‌گیرد. اکوسیستم تجارت اجتماعی با اجبار ساخته نمی‌شود؛ بلکه بر اساس انتخاب بازیگران آن شکل می‌گیرد.

گفت‌وگوی کامل را در سایت شرق بخوانید

فن‌بیز

پیداکردن خانه با کمک فناوری

شرق: در سال ۲۰۱۲، ۱۲ دانشجوی فارغ‌التحصیل هندی تصمیم گرفتند به سراغ بازار پیچیده املاک و مستغلات هند بروند. نتیجه این تصمیم، راه‌اندازی Housing.com بود؛ پلتفرمی برای جست‌وجو، خرید، فروش و اجاره ملک که تلاش می‌کرد فرایند سنتی جست‌وجوی خانه را با استفاده از فناوری، داده و اطلاعات دقیق‌تر بازطراحی کند.

ایده اولیه، از یک تجربه کاملا روزمره شکل گرفت: پیداکردن خانه. برخی از بنیان‌گذاران Housing.com در دوران تحصیل خود در IIT با دشواری‌های پیداکردن خانه مناسب مواجه شده بودند. آنها در بررسی این بازار متوجه شدند که روش‌های سنتی نه‌تنها زمان‌بر و پیچیده است، بلکه مشکل اعتماد نیز یکی از موانع اصلی آن محسوب می‌شود. فایل‌های ملکی همیشه قابل اعتماد نبودند و مشاوران املاک نیز اطلاعاتی در اختیار داشتند که امکان راستی‌آزمایی آنها برای متقاضیان ساده نبود. این گروه تصمیم گرفت از دانش فنی خود برای حل همین مسئله استفاده کند؛ یعنی بازاری که سال‌ها بر پایه ارتباطات حضوری و واسطه‌ها فعالیت کرده بود، به بستری دیجیتال منتقل شود.

از فایل‌های ملکی تا داده

راه‌اندازی یک پلتفرم آنلاین به معنای آن نبود که Housing.com از ابتدا با استقبال بازار مواجه شود. یکی از نخستین چالش‌ها، متقاعدکردن مالکان و مشاوران املاک برای قراردادن فایل‌های خود روی پلتفرمی بود که هنوز اعتماد کاربران را به دست نیاورده بود. استارتاپ برای حل این مسئله، تلاش کرد مزیت اصلی پلتفرم را برای عرضه‌کنندگان ملک توضیح دهد: دسترسی به تعداد بیشتری از خریداران و مستأجران و در نتیجه، افزایش شانس فروش یا اجاره سریع‌تر.

Housing.com همچنین مدل‌های مختلف اشتراک را برای مالکان و مشاوران املاک طراحی کرد. کاربران حرفه‌ای می‌توانستند با پرداخت هزینه‌های سالانه یا دوسالانه، تعداد بیشتری ملک را در پلتفرم قرار دهند و به مجموعه‌ای از ابزارها و خدمات دسترسی داشته باشند.

اما تفاوت Housing.com فقط به دیجیتالی‌کردن آگهی‌ها محدود نشد؛ این پلتفرم خدماتی مانند عکاسی و فیلم‌برداری حرفه‌ای و تورهای مجازی از ملک را نیز ارائه کرد تا تصویری دقیق‌تر از خانه پیش از بازدید حضوری در اختیار متقاضی قرار گیرد. در کنار آن، تحلیل داده به یکی از ابزارهای مهم پلتفرم برای شناخت روند بازار، رفتار خریداران و تصمیم‌گیری درباره قیمت‌گذاری تبدیل شد. به این ترتیب، Housing.com تلاش کرد از یک سایت فهرست املاک فراتر برود و به بستری تبدیل شود که اطلاعات بازار را نیز در اختیار کاربران قرار می‌دهد.

خانه‌ای که با فیلتر پیدا می‌شود

کاربر می‌تواند از طریق وب‌سایت یا اپلیکیشن Housing.com ملک مورد نظر خود را جست‌وجو کند. موقعیت جغرافیایی، محدوده قیمت، تعداد اتاق خواب و نوع ملک، بخشی از معیارهای جست‌وجو هستند و فیلترهای پیشرفته‌تری مانند فاصله تا مدارس یا شبکه حمل‌ونقل عمومی نیز در اختیار کاربران قرار گرفته است.

یکی از ویژگی‌هایی که Housing.com برای ایجاد اعتماد روی آن تمرکز کرده، ارائه فهرست‌های تأییدشده است. هدف این بود که کاربر به جای مواجه‌شدن با مجموعه‌ای از آگهی‌های نامعتبر یا اطلاعات ناقص، با گزینه‌هایی روبه‌رو شود که اطلاعات قابل اتکاتری درباره آنها ارائه شده است.

تورهای مجازی و تصاویر باکیفیت نیز بخش دیگری از همین تلاش برای کاهش اصطکاک در فرایند خرید یا اجاره هستند. کاربر می‌تواند پیش از مراجعه حضوری، تصویری نسبتا دقیق از ملک داشته باشد و در صورت علاقه، برای بازدید با فروشنده یا مشاور املاک هماهنگ کند.

در مراحل بعدی، خدماتی مانند بازرسی خانه، قراردادهای اجاره و دریافت اطلاعات تکمیلی درباره ملک، ازجمله اسناد قانونی، نقشه طبقات و جزئیات محله نیز به این فرایند اضافه می‌شوند. پس از انتخاب ملک، ارتباط میان کاربر و فروشنده یا مشاور املاک برقرار می‌شود و مذاکره درباره قیمت و شرایط معامله انجام می‌گیرد.