



تهیه شده در:
معاونت اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران
مهرماه ۱۳۹۵

بررسی مسائل روز اقتصاد ایران

همکاران این شماره:

ناظر: منیره امیرخانلو

گزارش شماره ۱: زهرا محمدی مزرعه شاهی - شبیم فروحی
گزارش شماره ۲: فرناز صفدری

گزارش شماره ۲:

فرصت‌ها و چالش‌های کسب‌وکار در ایران

در دوره پساتحریم

ترجمه‌ای از تحلیل هاروارد بیزینس ریویو

خلاصه مدیریتی

هاروارد بیزینس ریویو در تشریح خود از شرایط کسب‌وکار در ایران در دوره پساتحریم می‌نویسد شرکت‌ها و دولت‌های خارجی و جامعه ایران انتظار داشتند پس از توافق هسته‌ای و برداشته شدن تحریم‌ها شاهد بهبود فضای سرمایه‌گذاری در ایران باشند. با این حال، شاید در مورد ظرفیت‌های بازار ایران اغراق صورت گرفته باشد. اقتصاد ایران هنوز پس از لغو تحریم‌ها پیشرفتی حاصل نکرده است و بسیاری از بانک‌های بزرگ جهان پس از ترک ایران به آن باز نگشته‌اند. به عبارتی، آهنگ کند تغییرات در ایران بسیاری از مدیران ارشد شرکت‌های چند ملیتی را ناامید و در مورد ظرفیت‌های ایران با تردید مواجه کرده است. با این حال، با وجود ضعف‌های اقتصاد ایران، تنش‌های سیاسی، عدم قطعیت در بازار و اثرات طولانی مدت تحریم‌ها، ایران همچنان فرصت مهمی برای شرکت‌های چند ملیتی در بازارهای نوظهور است.

ایران در مقایسه با اکثر کشورهای نفت‌خیز خاورمیانه/اقتصاد متنوعی دارد. بخش گردشگری در ایران دارای ظرفیت‌های فراوانی برای درآمدزایی است و ثبات سیاسی ایران با کاهش تهدیدات روبه‌رو است. جمعیت شهری و طبقه متوسط بزرگ کشور گرایش بالایی به محصولات تولید خارج دارند که علیرغم محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های ایالات متحده و اقتصاد شکننده ایران، این گرایش را حفظ کرده‌اند. مدیران ارشد نباید از فرصت‌های قابل توجه در ایران غافل شوند، اما باید برای مواجهه با چالش‌های جدی آمادگی لازم را داشته باشند.

۱- چالش‌ها

تحریم‌های ایالات متحده علیه ایران که ابتدا در سال ۱۹۷۹ به تصویب رسید و در سال‌های بعد شدت یافت، به خروج بسیاری از شرکت‌های آمریکایی و اروپایی یا کاهش حضور آنها در بازار ایران انجامید. آثار این تحریم‌ها همچنان در چشم‌انداز کم‌فروغ سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی ایران در سال ۲۰۱۶ مشاهده می‌گردد. بسیاری از تحریم‌های مربوط به مبادلات مالی، تجارت و کسب‌وکار به دلیل نگرانی در مورد مسائل حقوق بشر، تروریسم، سلاح‌های متعارف، و برنامه موشک‌های بالستیک ایران به قوت خود باقی است و این امر بدان معناست که بسیاری از شرکت‌های ایالات متحده نمی‌توانند در ایران به کسب‌وکار بپردازند. این روند در آینده قابل پیش‌بینی ادامه خواهد داشت (هرچند برخی از معافیت‌ها در بخش‌های مرتبط با مسائل بشردوستانه مانند کشاورزی، محصولات غذایی، مراقبت‌های بهداشتی و هوانوردی اعمال شده است).

بسیاری از تحریم‌های ایالات متحده برای شرکت‌های غیر آمریکایی به حالت تعلیق درآمده است و پس از توافق هسته‌ای ماه ژانویه، بیشتر محدودیت‌های اتحادیه اروپا نیز حذف شده‌اند. تنها در عرض چند هفته پس از توافق، ۵۰ میلیارد دلار در قراردادهای تجاری شرکت‌های خارجی به گردش درآمد، از جمله قرارداد ۲۵ میلیارد دلاری فروش ۱۱۸ هواپیمای ایرباس به ایران؛ یا قرارداد شرکت راه‌آهن دولتی ایتالیا به ارزش ۵ میلیارد دلار برای توسعه شبکه راه‌آهن در ایران. با این حال، تحریم‌های باقی‌مانده ایالات متحده، تأمین مالی این پروژه‌ها را با تأخیر مواجه کرده است. بانک‌های بزرگ اروپایی حتی در شرایطی که منعی پیش‌رویشان نیست آماده بازگشت به ایران نیستند. مؤسسات مالی خارجی به دلیل جریمه ۱۵ میلیارد دلاری ناشی از نقض تحریم‌ها برای انجام معاملات بانکی با ایران در طول پنج سال گذشته دچار هراس هستند و از برقراری مجدد روابط بانکی با ایران خودداری می‌کنند.

مصائب اقتصادی ایران فراتر از تحریم‌ها است. با وجود آنکه تحریم‌ها به تسریع تنوع‌بخشی در اقتصاد ایران انجامیده است، ایران کماکان متکی به درآمد نفت است. ۳۷,۵٪ از درآمد دولت در نیمه اول سال مالی ۲۰۱۶ از انرژی تأمین شده است. البته، این میزان در مقایسه با کشورهای رقیب صادرکننده نفت مانند عراق، عربستان سعودی و کویت بسیار پایین‌تر است. با این حال، از زمان توافق موقت هسته‌ای در نوامبر ۲۰۱۳، قیمت نفت بیش از ۶۰٪ کاهش یافته است. بنابراین، ایران نسبت به دو سال و نیم گذشته از درآمد نفتی کمتری برخوردار است که از طرفی مخارج دولت را محدود کرده است. این وضعیت سبب شده است دولت به بالا بردن درآمد خود با استفاده از ابزارهای دیگر مانند وضع مالیات‌های جدید و اصلاح یارانه‌ها گرایش پیدا کند. هر چند این اقدامات برای رشد اقتصادی پایدار ایران امر مبارکی است، اما برای احیاء اقتصادی آن در سال ۲۰۱۶ چندان خجسته نخواهد بود. ایران در کنار مطالبات غیرقابل وصول خود (برابر با ۴۰ میلیارد دلار بر اساس برخی برآوردها) تحریم‌ها را از طریق پول‌شویی دور می‌زد که این امر دلسردی بانک‌های خارجی را در پی داشت.

در شرایط کنونی، برخی از مؤسسات قدرتمند ایران به نفوذ غربی‌ها ظنین هستند. ادامه روند فعلی می‌تواند وقوع تغییرات مهم در ایران (نظیر رقابت در کاهش قیمت مصرف‌کننده، بهره‌گیری از بهترین شیوه‌های بین‌المللی، انتقال فناوری، و مشارکت بخش دولتی و خصوصی) را که برای تقویت اقتصاد این کشور ضروری است، متوقف سازد.

در حالی که متحدان حسن روحانی، رئیس‌جمهور ایران، در انتخابات دهمین دوره مجلس شورای اسلامی آراء قابل توجهی را کسب کردند که می‌تواند توفیق بیشتری برای گشایش ایران در جذب سرمایه‌گذاری خارجی به همراه داشته باشد، سیاست‌های جدید منوط به نظر رهبر ایران خواهد بود که انتظارات جناحی دیگری را مدیریت می‌کنند (از جمله نهادهای مذهبی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، بخش کم درآمد جامعه).

۲- فرصت‌ها

با وجود چالش‌های ذکرشده، برخی از شرکت‌های خارجی تلاش می‌کنند در استفاده از فرصت تجارت با ایران از رقبای خود پیشی بگیرند. در حالی که بخش نفت و گاز بیشترین توجه را از جانب شرکت‌های خارجی جلب کرده است، اما اقتصاد متنوع ایران در حال جلب نظر شرکت‌ها در صنایع مختلفی است. به طور خاص، بخش‌های مصرف‌محور حساب ویژه‌ای روی جمعیت بزرگ (نزدیک به ۸۰ میلیون نفر)، جوان (بیش از ۶۰٪ زیر ۳۰ سال) و شهرنشین (بیش از ۷۰٪) ایران باز کرده‌اند.

برای نمونه، شرکت *کره‌ای ال‌جی* که در زمان تحریم‌ها نیز ایران را ترک نکرد، در حال رایزنی بر سر ساخت کارخانه‌ای در تهران است که سالانه بیش از ۱,۵ میلیون یخچال و فریزر، تلویزیون، و ماشین لباسشویی تولید می‌کند. *خودروسازان فرانسوی رنو* نیز با استفاده از فرصت لغو تحریم‌های ایران، در بازه زمانی ژانویه تا آوریل ۲۰۱۶ نزدیک به ۱۵,۰۰۰ اتومبیل را تولید کرده‌اند که هفت برابر مدت مشابه در سال گذشته است. همچنین، شرکت *داروسازی دانمارکی نوو نوردیسک (Novo Nordisk)* با دو برابر کردن تعداد کارمندان خود در ایران به حدود ۳۰۰ نفر و سرمایه‌گذاری ۷۶ میلیون دلاری برای احداث کارخانه جدید در ایران، حضور خود را در این کشور گسترش بخشیده است.

بخش گردشگری ایران در سال ۲۰۱۴ کمتر از ۵ میلیون گردشگر را جذب کرده است و این در حالیست که ترکیه در همسایگی ایران در همین مدت ۳۹ میلیون نفر گردشگر داشته است. با توجه به آنکه ایران از نظر داشتن مکان‌های میراث فرهنگی جهانی، در رتبه‌بندی یونسکو در زمره ۱۰ کشور برتر جهان قرار دارد، ظرفیت‌های فراوانی برای تغییر وضعیت ایران در بخش گردشگری وجود دارد. هتل ملیا نیز در حال پیوستن به جرگه گروه هتل‌های لوکس خارجی نظیر روتانا و آکور در ایران است. گروه ملیا قصد دارد هتل ۵ ستاره

بین‌المللی خود را به نام «گران ملیا قو» (Gran Melia Ghoo) به عنوان نخستین هتل ساحلی خارجی ایرانی تأسیس کند.

با نگاهی رو به آینده می‌توان گفت ایران مرکز بالقوه تجارت جهانی است. در حال حاضر نزدیک به ۲۰٪ از تجارت نفت از طریق تنگه هرمز، آبراه باریک در سواحل جنوبی ایران، صورت می‌گیرد که تنها مسیر دریایی از خلیج فارس و یکی از استراتژیک‌ترین نقاط حمل‌ونقل در جهان است. علاوه بر این، کریدور حمل‌ونقل بین‌المللی شمال - جنوب، ایران را به حلقه‌ای کلیدی در اتصال هند، آسیای مرکزی و روسیه تبدیل کرده است. از سوی دیگر، نقش ایران به عنوان بخشی از جاده/بریشم جدید چین (به خصوص ارتباطات ریلی) می‌تواند ارزش تجارت دو جانبه این کشورها را تا ۶۰۰ میلیارد دلار افزایش دهد. فرصت‌های سودآور دیگری در زمینه صادرات و سرمایه‌گذاری با سایر کشورهای منطقه نظیر افغانستان که به دنبال استفاده از ثروت منابع معدنی است و غول‌های نوظهوری چون هند، پاکستان و ترکیه که برای بهبود توسعه اقتصادی به گاز طبیعی نیاز دارند وجود دارد که فرصت‌های خوبی را در این منطقه فراهم می‌آورد.

۳- ملاحظات کسب‌وکار در ایران

بر اساس مذاکرات عدیده با شرکت‌های چندملیتی که در زمینه تجارت با ایران فعالیت می‌کنند پنج چالش قابل توجه در کسب‌وکار با ایران شناسایی شده است که به منظور بهره‌برداری از منافع بازارهای ایرانی باید این چالش‌ها را مورد توجه قرار داد:

- ✓ **انطباق با سیاست‌های جهانی:** اساس اجرای یک طرح موفق تجارت با ایران داشتن استراتژی جامعی در زمینه پیروی از سیاست‌های جهانی است. شرکت‌ها باید به کمک یک وکیل متخصص در حوزه تحریم‌های خارجی، از سازگاری سیاست‌های خود با سیاست‌های جهانی اطمینان حاصل کنند.
- ✓ **غلبه بر فقدان اطلاعات بازار:** شرکت‌هایی که به دنبال ورود به بازار ایران هستند باید به شناسایی شاخص‌های کلان اقتصادی در بخش‌های مصرف‌کننده بپردازند. تمرکز بر داده‌هایی چون رشد جمعیت، تورم و رشد تولید ناخالص داخلی به عنوان راهی برای پیش‌بینی تحولات بازار ضروری است.
- ✓ **یافتن شرکای محلی مناسب:** با وجود آنکه حضور مستقیم و بی‌واسطه در ایران مهیا است، اما استفاده از توزیع‌کنندگان داخلی در ابتدای امر به شدت توصیه می‌شود. بهترین راه برای شناسایی شرکای جدید دقت عمل شخصی در ارزیابی شرکای مناسب است. شرکت‌های بسیاری به استفاده از «مدل دبی» اقبال نشان داده‌اند. در این مدل، شرکت‌ها از شرکای محلی در امارات متحده عربی برای ارتباط با توزیع‌کنندگان در ایران استفاده می‌کنند. بسیاری دیگر از شرکت‌های خارجی روش مشابهی

را با استفاده از «مدل ترکیه» در پیش گرفته‌اند که به کمک شرکای تجاری آنها در استانبول انجام می‌گیرد.

✓ **احیاء ارزش ویژه برند:** مشتریان ایرانی ممکن است در مورد کالاهای خارجی که به طور قانونی وارد کشور نشده‌اند دیدگاه مثبتی نداشته باشند. مدیران ارشد باید آمادگی مبارزه با پدیده بازار خاکستری و مواجهه با محصولات تقلبی نشان تجاری خود را در ایران داشته باشند. در غیر این صورت، شرکت‌ها با چالش‌هایی در ارتباط با قیمت‌گذاری و جایگاه‌یابی در برابر رقبا روبه‌رو خواهند شد.

✓ **دسترسی به ارز:** شرکت‌های ایرانی معمولاً برای واردات کالا از شرکای خارجی خود هفته‌ها در انتظار دسترسی به ارز هستند. بدون مجوز دسترسی به سیستم مالی ایالات متحده، این فشار در کوتاه‌مدت برطرف نخواهد شد. علاوه بر این، از آنجا که ایران به دنبال یکسان‌سازی نرخ ارز و در عین حال حمایت از تولیدکننده داخلی در برابر نوسانات نرخ ارز است، این مشکل احتمالاً به قوت خود باقی خواهد ماند.

۴- جمع‌بندی

ایران برای شرکت‌های چندملیتی که در بازارهای نوظهور فعالیت می‌کنند فرصت مهمی به شمار می‌رود. اما مدیریت انتظارات درباره ورود به این کشور بسیار حائز اهمیت است. در این خصوص، روش هوشمندانه روشی خواهد بود که ضمن پیشگامی در برابر رقبا، از اشتباهات مربوط به تجربه‌های نخست که شرکت‌ها را گرفتار هزینه‌های بالا و محیط‌های پر مخاطره کسب‌وکار می‌سازد، مصون باشد.

۵- منابع

What to Know about Doing Business in Iran. (May, 2016). Harvard Business Review.