

# اصطکاک ارزی و بی اثر شدن برنامه ریزی تولید

چرا محیط کسب و کار در ایران پیش بینی ناپذیر است؟

---

مهدی نورانی

برای هر کسب و کار یا سرمایه‌گذاری که قصد ورود به بازار ایران را دارد، اولین پرسش معمولاً حول محور «نرخ ارز» شکل می‌گیرد. اما تقلیل دادن بحران ارزی ایران به صرفِ نوسان قیمت دلار، یک خطای استراتژیک است. مشکل اصلی در اکوسیستم تولید ایران، صرفاً قیمت ارز نیست؛ بلکه چند نرخِ بودن ارز، نبود اطمینان از زمان و نحوه تخصیص آن و در نتیجه، کاهش تدریجی توان برنامه‌ریزی تولید است.

زمانی که از اصطکاک ارزی صحبت می‌کنیم، منظور مکانیزمی است که در آن، ابزارهای پولی و رگولاتوری به جای تسهیل تجارت، مستقیماً به عنوان یک سرعت‌گیر در برابر تولید عمل می‌کنند و توانایی شرکت‌ها برای بقا، قیمت‌گذاری و سرمایه‌گذاری را می‌بلعند.

## سیر تحول نظام ارزی؛ از سیاست‌های تثبیتی تا واقعیت‌های بازار

درک این بحران بدون نگاه به ریشه‌های تأمین ارز در ایران ممکن نیست. شریان اصلی ارزی کشور به شدت وابسته به درآمدهای نفتی است؛ به این معنا که هرگونه شوک به صادرات یا قیمت نفت (از جمله بازگشت تحریم‌ها)، مستقیماً به کاهش عرضه ارز، افت ارزش ریال، و با یک وقفه زمانی، به جهش تورم داخلی منجر می‌شود.

نگاهی به سیر تحولات ۳۵ ساله نظام ارزی (۱۳۶۹ تا ۱۴۰۴) عمق این ناپایداری را نشان می‌دهد. اقتصاد ایران از دوره‌های کوتاه‌مدت تک‌نرخ در اوایل دهه ۷۰ و ۸۰ (با دلار ۷۹۹ تومانی) به سیستم‌های چند نرخ در دوران تشدید تحریم‌ها لغزیده است. از تثبیت دلار ۴,۲۰۰ تومانی در سال ۱۳۹۷ تا شکل‌گیری نظام سه‌نرخ در سال ۱۴۰۴ (شامل ارز ۲۸,۵۰۰ تومانی برای کالاهای اساسی، ۳۸,۰۰۰ تومانی برای مبادلات تجاری، و نرخ بازار آزاد در مرز ۹۴,۰۰۰ تومان)، سیاست‌گذار پیوسته در حال آزمون و خطا در مکانیسم‌هایی بوده که خروجی آن تنها توزیع رانت و تعمیق بحران بوده است.

سامانه نیما که در اردیبهشت سال ۱۳۹۷ با هدف مدیریت منابع ارزی راه‌اندازی شد، در نهایت به بستری برای اصطکاک بیشتر تبدیل شد. اصرار بر کنترل دستوری نرخ‌ها در برابر واقعیت‌های بازار آزاد دوام نیاورد و این سیاست‌ها در نهایت به افزایش شدید نرخ ارز در اواخر سال ۱۴۰۴ ختم شد؛ زمانی که شکاف میان نرخ رسمی و بازار آزاد

به قدری عمیق شد که با ثبت رکوردهای بی سابقه، رئیس کل وقت بانک مرکزی مجبور به استعفا شد.

## بحران سرمایه در گردش و فلج شدن زنجیره تأمین

در جلسات هیئت مدیره شرکت های تولیدی، از صنایع تندگردش، تنباکو، تجهیزات ساختمان تا داروسازی بزرگ ترین دغدغه دیگر «فروش» نیست، «تأمین» است. وقتی سیستم ارزی کشور بر پایه سهمیه بندی یا اولویت بندی و صف های طولانی تخصیص ارز بنا می شود، تولیدکننده با سه چالش مهلک روبرو می شود:

**۱. تأخیر در تخصیص و رسوب کالا:** بر اساس گزارش شاخص مدیران خرید (PMI) اتاق بازرگانی ایران در اردیبهشت ۱۴۰۵، شاخص موجودی مواد اولیه خریداری شده برای بخش صنعت به عدد ۳۶/۳ رسید که یکی از ضعیف ترین رکوردهای ثبت شده است. در همین گزارش آمده است که:

«شاخص موجودی مواد اولیه خریداری شده همچنان در محدوده رکودی و کاهشی است و در اردیبهشت ماه نیز همانند ماه های گذشته در یکی از کمترین سطوح خود قرار گرفته که نشان دهنده استمرار بحران عمیق در تأمین مواد اولیه است. از یک سو شرکت ها به دلیل محدودیت واردات مواد اولیه از طریق بنادر و دریا و از سوی دیگر به دلیل آسیب های ناشی از بی ثباتی نرخ ارز و محدودیت های ارزی، قطعی اینترنت (تأثیر آن در نقل و انتقال مالی و تأخیر در ثبت سفارشات)، علاوه بر این مشکلات ترخیص کالا از گمرک و ناپایداری مقررات صادرات و واردات و سایر محدودیت های ارزی از جمله عدم تخصیص ارز، مسدود شدن ثبت سفارش، عدم گشایش اعتبارات ارزی از مهم ترین دغدغه های فعالان اقتصادی بوده است.»

**۲. حبس نقدینگی و بحران سرمایه در گردش:** وقتی تولیدکننده نمی داند ارز مورد نیازش چه زمانی و با چه نرخی تأمین می شود، مجبور است ریال خود را برای ماه ها در صف های تخصیص بلوکه کند. این یعنی سرمایه ای که باید صرف توسعه یا بازاریابی شود، در حساب های مسدود رسوب می کند.

**۳. از بین رفتن قدرت چانه‌زنی با تأمین‌کنندگان:** یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های ما در ایران، ضعف ساختاری تأمین‌کنندگان داخلی است. آن‌ها به دلیل همین نوسانات و کمبود نقدینگی، توان نوسازی تجهیزات خود را ندارند و نمی‌توانند استانداردهای کیفی (مانند شفافیت در منابع) را رعایت کنند. وقتی تولیدکننده نتواند به‌موقع به تأمین‌کننده خود پول پرداخت کند یا تأمین‌کننده نتواند مواد اولیه خود را وارد کند، کل زنجیره تأمین شکننده می‌شود. تک‌منبعی یا Single-source شدن به دلیل خروج رقبا، باعث انحصار و قیمت‌گذاری‌های غیرمنطقی از سوی محدود تأمین‌کنندگان باقی‌مانده می‌شود.

## اثر دومینو: از توقف تولید تا حاشیه سود منفی

تورم در ایران، برخلاف بسیاری از اقتصادهای توسعه‌یافته، فقط تورم ناشی از تقاضا نیست و مستقیماً از طریق نرخ ارز و محدودیت‌های ترازنامه به قیمت‌های داخلی منتقل می‌شود.

وقتی زنجیره تأمین مختل می‌شود، قیمت تمام‌شده تولید به‌شدت بالا می‌رود. اما در این نقطه، رگولاتور با ابزار قیمت‌گذاری وارد می‌شود. تولیدکننده مواد اولیه را با ارز آزاد یا با هزینه خواب سرمایه بسیار بالا تهیه کرده است، اما مجبور است محصول نهایی را با قیمت پایین بفروشد. در گزارش شاخص مدیران خرید اردیبهشت ۱۴۰۵، شاخص قیمت مواد اولیه ۹۲/۴ گزارش شده، درحالی‌که شاخص قیمت محصولات تولیدشده ۷۸/۱ بوده است. این شکاف یعنی شرکت‌ها نمی‌توانند هزینه‌های خود را به مصرف‌کننده منتقل کنند و در نتیجه حاشیه سود آن‌ها به‌سرعت از بین می‌رود.

## در چنین شرایطی رهبران کسب‌وکار چه می‌توانند بکنند؟

در چنین اکوسیستمی، مدل‌های کلاسیک زنجیره تأمین (مانند Just-in-Time) عملاً بی‌معنی هستند و «پیش‌بینی» به کلید اصلی بقا تبدیل می‌شود. مدیران باید «تصویر کلان» را ببینند و فریب ثبات چندماهه نرخ ارز را نخورند. برای شرکت‌ها، به‌ویژه آن‌هایی

که سال مالی‌شان در دوازدهمین ماه سال میلادی بسته می‌شود، ضروری است که جهش هزینه‌های نیروی کار و مواد اولیه را از پیش در بودجه‌بندی خود لحاظ کنند.

از سوی دیگر، باید مراقب تله‌های رگولاتوری بود. به‌عنوان مثال فرض کنید درآمد (Turnover) شرکت شما در ابتدای سال معادل ۱۰۰ میلیون یورو محاسبه شده است؛ فرایند طولانی دریافت مجوز انتقال پول و تخصیص، در کنار افت ارزش ریال، باعث می‌شود تا زمان دسترسی واقعی به منابع، ارزش این درآمد به ۵۰ میلیون یورو سقوط کند. هم‌چنین، راهکار واردات از محل ارز صادراتی دیگران در عمل چالش‌های زیادی دارد. ضمن اینکه کارمزدهای سنگین انتقال و وجود واسطه‌های متعدد در این روش، باعث می‌شود ارزی که در نهایت به دست تولیدکننده می‌رسد، گاهی از نرخ بازار آزاد هم گران‌تر تمام شود.

در واکنش به این فشارها برای حفظ درآمد، بسیاری از سازمان‌ها به دم‌دستی‌ترین استراتژی، یعنی کاهش هزینه‌ها روی می‌آورند. بودجه‌های بازاریابی و آموزش منابع انسانی اولین قربانیان این انقباض مالی هستند. اما این یک خطای مهلک است؛ چراکه در میان‌مدت به جا ماندن از پویایی بازار، افت تخصص و مهارت نیروها و کاهش شدید توان رقابتی شرکت منجر می‌شود.

در نهایت، بحران ارزی ایران یک متغیر مالی ساده نیست؛ یک ریسک سیستماتیک است که بقا در آن، نیازمند عبور از نگاه صرفاً مالی و ایجاد ظرفیت‌های مذاکره‌ای و تحلیلی در بالاترین سطح مدیریت امور سازمانی (Corporate Affairs) است. مدیران باید بپذیرند که در ایران، مدیریت موجودی و استراتژی قیمت‌گذاری مستقیماً به «دیپلماسی ارزی» و درک هوشمندانه از اقتصاد سیاسی گره خورده است. بنابراین، چالش اصلی خودِ نوسان نیست؛ بلکه ناتوانی در برنامه‌ریزی در دل نوسان است؛ وضعیتی که باعث می‌شود هر شوک ارزی، به‌جای آنکه صرفاً یک تغییر قیمت باشد، به بحرانی برای تولید و تداوم فعالیت بنگاه‌ها تبدیل شود.

