

Marathon in the Fog

# ماراثن در مه

گزارش مدیران عامل ۱۴۰۴  
شماره چهارم



ILIA &

CEO Report 04







## درباره گزارش مدیران عامل / ۶

- شماره چهارم گزارش مدیران عامل / ۸  
تغییرات شماره چهارم گزارش مدیران عامل / ۱۵  
مخاطبان / ۱۲  
اهداف / ۱۳  
خلاصه مدیریتی / ۱۴  
توصیف ۱۴۰۳ در یک کلمه / ۱۶

## مدیران عامل و مسائل کلان / ۱۸

- رونق اقتصادی / ۲۰  
بیشترین خوشبینی نسبت به رونق اقتصادی / ۲۴  
افق مثبت مالی در نگاه مدیران عامل / ۲۶  
کاهش خوشبینی در ۱۴۰۴ / ۲۸  
همبستگی وضعیت اقتصادی و عملکرد مالی / ۳۰  
رشد در عملکرد مالی / ۳۲  
امید به بازگشت رشد / ۳۴  
سراب رشد / ۳۶  
عوامل تعیین‌کننده در خوشبینی / ۳۸  
برد در زمین اهداف غیرمالی / ۴۰  
سایه تردید بر اقدامات دولت / ۴۲  
تعامل به جای تقابل / ۴۴

## مدیران عامل و مسائل فردی / ۱۶

- ماندگاری در رأس / ۴۸  
جالشن لذت‌بخش رهبری / ۵۰  
مسئولیت‌پذیری در عدم قطعیت‌ها / ۵۲  
خانواده، پناهگاه مدیران / ۵۴



## ۵۶ / مدیران عامل و مسائل سازمان



کم اهمیت‌ترین گروه دغدغه‌ها / ۵۸

نگرانی ثابت از اقتصاد بی‌ثبات / ۶۰

بیشترین و کمترین دغدغه‌ها در حوزه تولید / ۶۲

هزینه‌ها، زیر ذره‌بین / ۶۴

مفهوم‌ترین محور توسعه حرفه‌ای / ۶۶

تمرکز مدیران بر اکنون / ۶۸

از من به ما / ۷۰

افق روش پیش روی ذینفعان / ۷۲

انقلاب هوش مصنوعی / ۷۴

فناوری، متناسب با واحدها / ۷۶

AI در آغاز راه / ۷۸

صادرات، دروازه ورود به بازار جهانی / ۸۰

انگیزه جهانی شدن / ۸۲

چالش‌های کلیدی جهانی شدن / ۸۴

## ۸۶ / مدیران عامل و مسئله نقدینگی



هزینه‌های عملیاتی، زیر سایه کمبود منابع / ۸۸

غلبه بر مشکل نقدینگی / ۹۰

سه عامل اصلی بحران نقدینگی / ۹۲

موفقیت مالی از نگاه مدیران / ۹۴

پیش‌بینی جریان نقدینگی / ۹۶

مفاهیم مالی / ۹۸

معرفی & محصلوں جدید ایلیا / ۱۰۰

## ۱۰۲ / پیوست



اطلاعات نمونه / ۱۰۴

روش تحقیق / ۱۱۰

وضعیت کلی ایران در سال ۱۴۰۳ / ۱۱۲

تیم گزارش مدیران عامل / ۱۲۳

سوالات پرسشنامه / ۱۲۴



## قدردانی به پاس همراهی

در انتهای از مدیران عامل دغدغه‌مند ایران که با مشارکت و همراهی خود موجب غنی‌تر شدن محتوای این گزارش شده‌اند اما امکان درج نام آنها در گزارش فراهم نشده است، سپاسگزاریم. بی‌شک ادامه راه بدون همراهی و راهنمایی‌های ارزشمند ایشان میسر نخواهد بود.

صمیمانه قدردان تمامی بزرگوارانی هستیم که در مراحل مختلف اجرا و تدوین این گزارش از جمله اعتبارسنجی مدل، مصاحبه‌ها، تکمیل پرسشنامه و اطلاع رسانی‌ها، با شکیبایی همراه ما بودند. از همراهی ارزشمند آقایان سید بابک علوی، عmad قائی، امیر ابراهیم زاده، علی ابراهیم نژاد و سید امیرحسین حسینی که در طراحی پرسشنامه از مشاوره با ایشان بهره‌مند شدیم، سپاسگزاریم.

همچنین از گروه رسانه‌ای دنیای اقتصاد، رسمیو، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تکراسا، انتشارات آریانا‌قلم، جاب ویژن و مدرسه کسب وکار آریانا که در گردآوری داده‌ها و انتشار عمومی فراخوان تکمیل پرسشنامه ما را یاری رساندند، کمال تشکر را داریم.

از خانم امینه محمودزاده و آقایان سید بابک علوی، یاسر باقری، محمدمجود دشتی منش، حمیدرضا عظیمی‌نیا، محمدمجود شاکرآراني، محمدحسین شریفيان، محسن جلالپور و محمد طاهری که با ارائه راهکار ارزشمند خود، مارادرنگارش گزارش یاری رساندند، تهایت سپاس و قدردانی را داریم.

# سخنی از ایلیا

مسئولیت بیش از حد نسبت به موفقیت سازمان» را به عنوان مهمترین چالش درونی خود مطرح کرده‌اند. قرار گرفتن این دو داده در کنار یکدیگر نشان می‌دهد که ماراتن پیش‌رو تا چه اندازه برای رهبران سازمان‌ها طاقت‌فرساست؛ جایی که با وجود فضای ناممیدی و ابهام، همچنان باید با تعهد بالا مسیر رشد راه‌همار کنند.

این گزارش، علاوه بر ایجاد همدلی و افزایش آگاهی نسبت به چالش‌های مشترک، تلاش دارد بینش‌هایی کاربردی در اختیار مدیران عامل قرار دهد تا بتوانند در مسیر هدایت سازمان‌های خود از آن بهره بگیرند. همچنان امید است یافته‌های این گزارش برای سیاست‌گذاران نیز سودمند واقع شود و زمینه‌ساز اتخاذ تصمیماتی مؤثر در جهت بهبود محیط کسب‌وکار و کاهش بی‌ثباتی‌های اقتصادی و سیاسی کشور باشد.

در نهایت، لازم به ذکر است که این گزارش در شرایطی تدوین شده که محیط‌پرآموختگی با فراز و نشیب‌های بسیار همراه بوده است؛ شرایطی که بر سطح خوش‌بینی مدیران تأثیرگذاشته و بر نتایج گزارش نیز سایه انداخته است. بنابراین، بدیهی است که بخشی از یافته‌ها بازتاب دهنده فضای خاص همان مقطع زمانی باشند و در صورت دگرگونی شرایط، نتایج متفاوتی نیز به دست آید. با این حال، داده‌های ارائه شده در این گزارش، واقعیت موجود را در زمان نگارش به خوبی منعکس می‌کنند و می‌توانند مبنایی برای تحلیل بهتر و ضعیت فعلی و روندهای آتی باشند.

## عmad قائeni

مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره  
شرکت مشاوره مدیریت ایلیا

درسه نسخه پیشین گزارش مدیران عامل و همچنین در نسخه حاضر، «عدم ثبات اقتصادی و سیاسی» همواره مهم‌ترین دغدغه مدیران عامل بوده است. این نگرانی در سال ۱۴۰۳ به اوج خود رسید؛ سالی که با تشدید نوسانات اقتصادی و تداوم تنش‌های داخلی و بین‌المللی، فضای کلان کسب‌وکارها بیش از پیش بی‌ثبات و غیرقابل پیش‌بینی شد. در چنین شرایطی، تداوم فعالیت و برنامه‌ریزی برای آینده، برای مدیران عامل با چالش‌هایی بی‌سابقه همراه بود.

بانگاهی به سال پیش‌رو، همچنان با مجموعه‌ای از سناریوهای غیرقابل پیش‌بینی در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و بین‌المللی روبرو هستیم؛ تاجیکی که حتی تشخیص محتمل‌ترین مسیر آینده نیز دشوار به نظر می‌رسد. با این حال، مدیران این همچون سال‌های گذشته ناگزیرند در این فضای پرابهای و ناپایدار تصمیم‌گیری کرده و مسیر حرکت خود را داده دهند. از همین رو، عنوان «ماراتن در مه» برای نسخه چهارم این گزارش انتخاب شده است؛ عنوانی که به خوبی نشان می‌دهد حرکت در چنین مسیری نیازمند تاب‌آوری، استقامت، و توان تصمیم‌گیری در شرایطی است که مسیر روش نیست و افق دید محدود است — درست مانند دوندگانی که باید کیلومترها در مه بدوند، بدون آنکه مقصد یا پیچ بعدی را بهوضوح ببینند.

داده‌های نسخه چهارم این گزارش، که از نظرسنگی ۱۴۸۲ مدیرعامل (نژدیک به چهار برابر سال گذشته) به دست آمد، نشان می‌دهد که میزان «امیدواری» مدیران به رشد کسب‌وکار خود نسبت به سال گذشته با کاهش چشمگیر ۲۳ درصدی مواجه شده است. از سوی دیگر، مدیران عامل «احساس

~~IR Report~~



# درباره گزارش مدیران عامل

شماره چهارم گزارش مدیران عامل

تغییرات شماره چهارم گزارش مدیران عامل

مخاطبان

اهداف

خلاصه مدیریتی

توصیف ۱۴۰۳ در یک کلمه



## شماره چهارم گزارش مدیران عامل

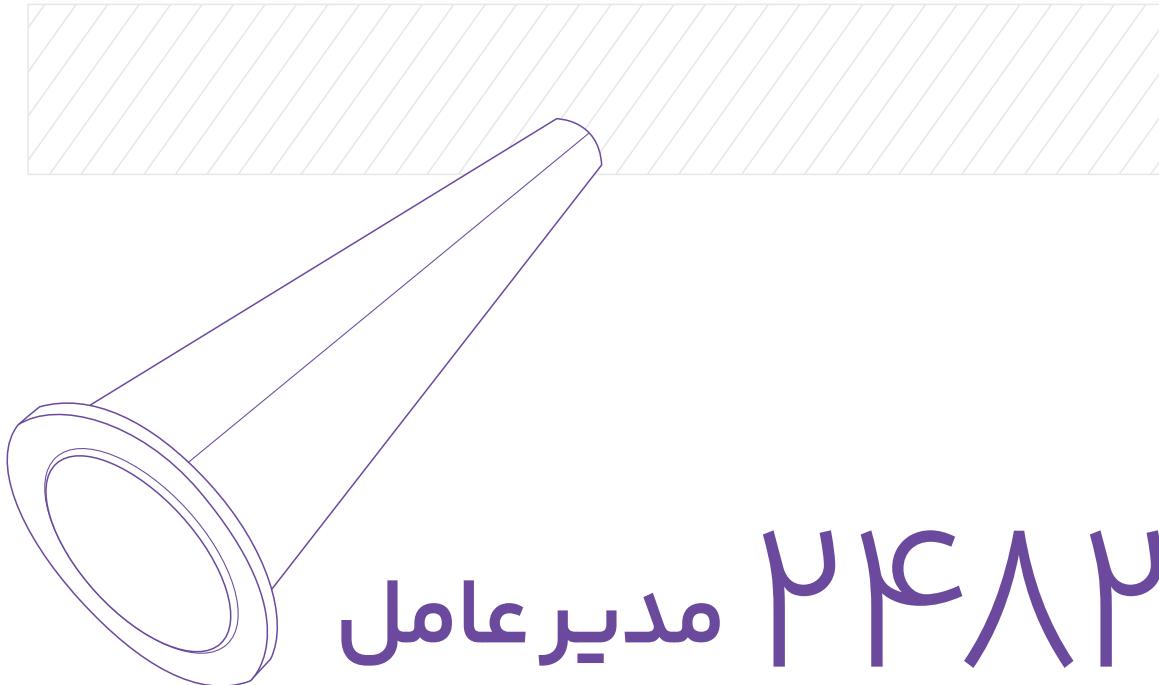
# ماراثن درجه

در دو سطح کلان و بنگاه و مطالعه وضعیت تحول دیجیتال نیز پرداخت. یافته‌ها حاکی از کاهش خوشبینی مدیران عامل نسبت به رونق کسبوکار در سال ۱۴۰۲ و تغییر اولویت دغدغه‌های آنها بود.

شماره سوم گزارش مدیران عامل نیز با مشارکت ۶۲۲ مدیر عامل غیردولتی، به بررسی ابعاد اصلی گزارش‌های پیشین پرداخت و با اضافه کردن سنجش برنامه‌ها و حوزه‌های تمکن، برنامه‌های توسعه‌ای و اولویت‌بندی ذی‌نفعان، ابعاد جدیدی را به تحلیل‌ها اضافه کرد. این گزارش همچنین فصلی ویژه را به مسئله نقدینگی اختصاص داد و به ارائه راهکار برای دغدغه‌ها و چالش‌های شناسایی شده پرداخت.

در سال ۱۴۰۰، شرکت ایلیا اولین شماره از گزارش مدیران عامل ایران را منتشر کرد. در آن گزارش، دغدغه‌ها، پیش‌بینی‌ها، سبک زندگی و کاری بیش از ۳۹۵ نفر از مدیران عامل ایرانی مورد تحلیل و ارائه قرار گرفت. همچنین این گزارش میزان خوشبینی مدیران عامل را نسبت به آینده اقتصادی ایران و عملکرد سازمان‌های شان سنجید. یافته‌های این گزارش نشان داد که مدیران عامل، علی‌رغم ناطمنیانهای موجود در فضای کسبوکار، نسبت به عملکرد سازمان‌های خود امیدوارند.

شماره دوم این گزارش، که در اسفند ۱۴۰۱ منتشر شد، با مشارکت ۳۵۰ مدیر عامل غیردولتی، به بررسی و مقایسه ابعاد مختلف در گذر زمان پرداخت. علاوه بر ابعاد بررسی شده در شماره اول، این گزارش به سنجش میزان خوشبینی به آینده



# ۲۴۸۲ مدیر عامل

در تکمیل شماره چهارم گزارش مشارکت داشته‌اند.

از یافته‌های این شماره می‌توان به عدم تغییر خوشبینی مدیران عامل نسبت به رونق اقتصادی در سال ۱۴۰۴ و کاهش میزان خوشبینی به عملکرد مثبت سازمان نسبت به سال گذشته اشاره کرد.

یافته قابل تأمل دیگر در این گزارش، تغییر در حوزه تمکز مدیران است؛ به نحوی که تمکز اصلی بر سیاست‌های توسعه محور مانند توسعه بازار، جای خود را به کاهش هزینه‌های عملیاتی، به عنوان مصداقی از سیاست انقباضی داده است.

به طور خلاصه، تمکز اصلی مدیران در این شماره از گزارش بر مسائل مالی و نقدینگی بوده و در پاسخ‌های ایشان، تلاش برای عبور از شرایط پیچیده و مبهم بسیار دیده می‌شود. به همین دلیل، با استفاده از نماد «مه» که بیانگر ابهام است و نماد «ماراثن» که نمایانگر استقامت و تلاش طولانی مدت در شرایط دشوار است، عنوان «ماراثن در مه» برای گزارش مدیران عامل در شماره چهارم انتخاب شده است.

شماره چهارم گزارش مدیران عامل با ۲۴۸۲ نفر مشارکت‌کننده با سمت مدیر عامل، هم‌راستا با سه شماره پیشین نگارش شده و متعاقباً تمامی ابعاد اصلی را در بر می‌گیرد.

از تفاوت‌های شماره چهارم می‌توان به اضافه شدن بخش کلان روندهای تکنولوژیک و فعالیت سازمان‌ها در فضای بین‌المللی کسب‌وکار اشاره کرد. همچنین در بخش کلان، سوالات مرتبط با خوشبینی نسبت به اقدامات دولت در راستای بهبود فضای کسب‌وکارها و میزان باور به مشارکت بخش خصوصی و دولت برای حل مسائل اساسی کشور اضافه شده است. در برخی سوالات نیز گزینه‌ها در مقایسه با سال گذشته کامل‌تر شده‌اند. همچنین در این شماره، بخش مسائل روانشناسی مدیران عامل جایگزین سیک‌زنگی مدیران عامل شده است.

همانند شماره سوم، موضوع نقدینگی با توجه به اهمیت آن در سرفصلی جداگانه بررسی شده است.

# تغییرات شماره چهارم

## گزارش مدیران عامل

نسبت به شماره اول، دوم و سوم گزارش

در این شماره از گزارش، ابعاد اصلی نظری خوشبینی به آینده اقتصادی ایران، خوشبینی به عملکرد آتی سازمان، بررسی عملکرد فعلی سازمان در سطوح مالی و غیرمالی، بررسی دغدغه‌های مدیران عامل، بررسی مشکلات پیش روی سازمان‌ها و مشکلات نقدینگی مشابه شماره قبلی مورد سنjیش قرار گرفته است.

از منظر جمع‌آوری داده‌داده‌های خام گزارش اول مدیران عامل در ابتدای سال ۱۴۰۰ (تیر ماه) جمع‌آوری گردید و گزارش در ابتدای پاییز سال ۱۴۰۰ تهیه و منتشر شد. با توجه به اینکه داده‌ها در ابتدای سال جمع‌آوری شده بود، مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۰ و مبنای زمانی عملکرد مدیران عامل برای سال ۱۳۹۹ در نظر گرفته شده بود.

نظر به اینکه هدف اصلی از انتشار سالانه گزارش مدیران عامل، فراهم کردن شرایطی جهت مقایسه ابعاد در گذر زمان بوده، شماره چهارم این گزارش از منظر روش تحقیق و ابعاد اصلی سنجیش مشابه شماره اول، دوم و سوم گزارش انجام شده است. از منظر پراکندگی نمونه، در گزارش امسال تلاش شده تا نمونه آماری به واقعیت جامعه نزدیکتر باشد. برای نیل به این هدف، پرسشنامه در طیف وسیع‌تری از صنایع توزیع شده تا پراکندگی نمونه افزایش یابد. با توجه به اینکه در چهارمین گزارش مدیران عامل، پراکندگی صنایع در نمونه نسبت به شماره‌های پیشین متفاوت است، با استفاده از شبیه‌سازی و مقایسه پاسخ سوالات، مشخص شد که با وجود این پراکندگی، می‌توان نتایج امسال را با نتایج گزارش سال گذشته، مورد مقایسه قرارداد.

# CEO Report 4

شده است. بنابراین مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۴ و مبنای زمانی عملکرد مدیران عامل برای سال ۱۴۰۳ در نظر گرفته شده است. تعداد نمونه‌های در گزارش چهارم مدیران عامل پس از پاکسازی داده‌ها، ۲۴۸۲ نفر بوده است.

جمع آوری داده‌های پرسشنامه شماره دوم گزارش مدیران عامل در بازه زمانی آذر و دی ماه ۱۴۰۵ صورت گرفته است و در اسفند ۱۴۰۵ منتشر شد. در نتیجه، مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۲ و مبنای زمانی عملکرد مدیران عامل برای سال ۱۴۰۳ در نظر گرفته شده است.

تمایز اصلی این شماره با شماره‌های پیشین، اضافه شدن چند بخش جدید به گزارش و استفاده از روش‌های آماری متنوع‌تر برای تحلیل همبستگی پارامترها و معناداری بین آن‌ها است.

داده‌های سومین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۲ جمع آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۳ تهیه و منتشر شده است. بنابراین مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۳ و مبنای زمانی عملکرد مدیران عامل برای سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شده است.

در نهایت شایان ذکر است که نحوه توزیع پرسشنامه بین نمونه‌های آماری در شماره‌های اول، دوم و سوم و چهارم گزارش مدیران عامل جهت بررسی و مقایسه برای علاقمندان در پیوست هر چهار گزارش قرار گرفته است.

و اما داده‌های چهارمین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۳ جمع آوری، و گزارش در بهار سال ۱۴۰۴ تهیه و منتشر



# مخاطبان

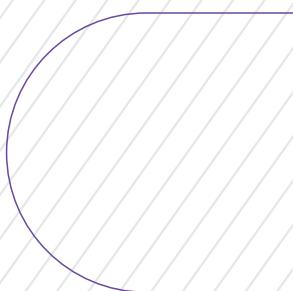
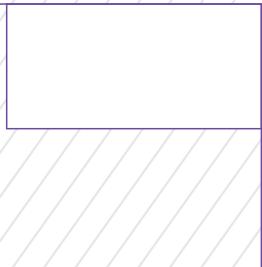
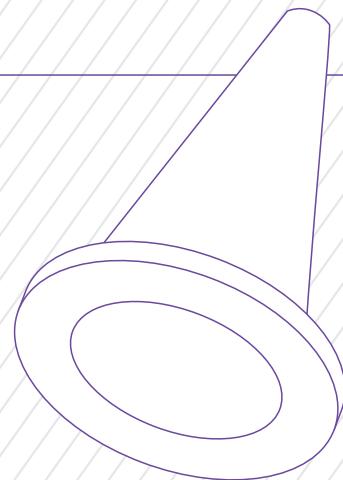
مدیران عامل ایران ▲

فعالان کسبوکار ▲

سیاستگذاران و تصمیمگیران حوزه کسبوکار ▲

سیاستگذاران حوزه اقتصاد کلان کشور ▲

مشاوران مدیریت و متخصصان صنعت ▲



## اهداف

- ▶ شناخت بهتر مدیران عامل ایرانی از دغدغه‌های مشترک
- ▶ ایجاد بینش کلی نسبت به روندها، رویدادها و رفتارها
- ▶ دستورکارهای مشترک برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران حوزه کسب‌وکار
- ▶ ارتقای دانش، انتشار اطلاعات و موضوعات کلیدی دارای اهمیت در هر سال
- ▶ جهت‌گیری پژوهش‌های دانشگاهی به سمت دغدغه‌های مدیران عامل
- ▶ جهت‌گیری ارائه‌دهندگان خدمات به کسب‌وکارها با شناخت بهتر مدیران عامل

# خلاصه مدیریتی

**خوشبینی به رونق اقتصادی کشور در سال ۱۴۰۴:** ۱۲ درصد از مدیران عامل به رونق اقتصادی ایران در سال ۱۴۰۴ خوشبین هستند؛ این میزان نسبت به سال گذشته، بدون تغییر مانده است. میزان خوشبینی به رونق اقتصادی در سال ۱۴۰۰ معادل ۳۷٪ و در سال ۱۴۰۲، تنها ۵٪ بوده است.

**خوشبینی به رشد مالی سازمان در سال ۱۴۰۴:** ۴۰ درصد از مدیران عامل برای شرکت ذیل مدیریت خود در سال ۱۴۰۴ رشد مالی پیش‌بینی کرده‌اند. این پیش‌بینی در گزارش شماره قبل برای ۱۴۰۳، ۶۳٪ درصد بوده است که نمایانگر کاهش ۳۳ واحد درصدی خوشبینی در این حوزه است.

**عملکرد مالی سازمان در سال ۱۴۰۳:** ۳۲ درصد از مدیران عامل در سال ۱۴۰۳، شاهد رشد در عملکرد مالی سازمان خود بوده‌اند که در مقایسه با رشد عملکرد مالی سال ۱۴۰۲ با میزان ۵۵٪، شاهد کاهش ۲۳٪ درصدی نسبت به نتیجه شماره قبلی گزارش هستیم.

**تحقیق اهداف غیرمالی سازمان در سال ۱۴۰۳:** ۱۶ درصد از مدیران عامل به اهداف غیرمالی سازمان خود در سال ۱۴۰۳ دست پیدا کرده‌اند که این رقم نسبت به گزارش قبلی مدیران عامل با کاهش میزان تحقق اهداف، به مقدار ۱۲ واحد درصد مواجه بوده است.

**خوشبینی نسبت به اثرباری اقدامات دولت:** ۸۳ درصد از مدیران عامل نسبت به اثرباری مثبت اقدامات دولت در بهبود شرایط کسب‌وکارها، خوشبین نیستند.

**باور به مشارکت بخش خصوصی و دولت برای حل مسائل اساسی کشور:** ۷۵ درصد مدیران عامل براین باورند که حل مسائل اساسی کشور نیاز به مشارکت فعال بین بخش خصوصی و دولت دارد.

**تمایل به ماندگاری در سمت مدیریت عامل:** ۴۲ درصد از مدیران عامل، تمایل به ماندگاری بلندمدت بیش از سه سال در سمت خود دارند.

**انگیزه‌های ماندن در سمت مدیریت عامل:** لذت بردن از فرایند کار و علاقه به حل چالش‌ها و رهبری، پررنگ‌ترین انگیزه‌های مورد انتخاب مدیران عامل در سمت فعلی است.

**چالش‌های درونی و ذهنی مدیران عامل:** ۵۷ درصد از مدیران عامل، به احساس مسئولیت بیش از حد، و همچنین ابهام‌های محیط کسب و کار به عنوان چالش‌های مهم ذهنی خود اشاره کرده‌اند.

**روش‌های مقابله با فشار روانی ناشی از کار:** گذراندن زمان با خانواده و دوستان، بیشترین گزینه منتخب برای مقابله با فشار روانی ناشی از کار است.

**مسائل و مشکلات اصلی سازمان‌ها:** درصد انتخاب دغدغه‌ها از نوع «بازاری و رقابتی» نسبت به گروه‌های «سازمانی و کسب‌وکاری» و «اقتصاد و سیاست‌های کلان» با ۴۳٪، ۴۰٪، میزانی بسیار کمتر در حدود ۱۷٪ بوده است. همچنین همانند سال گذشته، دو مسئله عدم ثبات اقتصادی و سیاسی کشور و کمبود نقدینگی در صدر انتخاب مدیران عامل قرار دارند.

**مهم‌ترین حوزه‌های تمرکز مدیران عامل:** کاهش هزینه‌های عملیاتی از مهم‌ترین حوزه‌های تمرکز مدیران عامل برای سال ۱۴۰۴ است که نسبت به شماره قبلی گزارش، با افزایش به میزان دو سطح، جایگاه اول را به خود اختصاص داده است.

**مفهوم‌ترین محور توسعه‌ای مدیران عامل:** مهارت مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری به عنوان یکی از مهم‌ترین محورهای توسعه حرفه‌ای، توسط ۳۹ درصد از مدیران عامل انتخاب شده است و مانند قبل، اولویت اول را در میان انتخاب‌های مدیران عامل دارد.

**محل تمرکز مدیران عامل:** عمدۀ تمرکز و توجه ۶۶ درصد از مدیران عامل بر مسائل جاری و عملیاتی سازمان است.

**فرهنگ سازمانی غالب در شرکت‌ها:** ۵۹ درصد از مدیران عامل بر فرهنگ مبتنی بر کار تیمی و همکاری منابع انسانی تاکید دارند.

**تصویر روشن از چشم‌انداز سازمان برای افراد کلیدی سازمان:** از دید ۲۸ درصد از مدیران عامل، افراد کلیدی در سازمان تصویر شفاف و روشنی از چشم‌انداز سازمان دارند.

**برنامه استفاده از کلان‌روندهای تکنولوژیک در سازمان:** مدیران عامل در سال پیش‌رو (۱۴۰۴) بیشتر از سایر کلان‌روندها، برای استفاده از هوش مصنوعی برنامه‌ریزی کردند.

**واحدهای سازمانی دارای اولویت برای به کارگیری کلان‌روندهای تکنولوژیک:** اولویت استفاده مدیران عامل از کلان‌روندهای تکنولوژیک به صورت کلی در واحد مالی، و به طور خاص از هوش مصنوعی در واحد تحقیق و توسعه است.

**اقدامات در راستای بهره‌مندی از هوش مصنوعی:** در حال حاضر بیشتر سازمان‌های دارای برنامه استفاده از هوش مصنوعی، در مرحله آشنایی اولیه با مفاهیم این کلان‌روند هستند.

**روش‌های منتخب ورود به بازار بین‌الملل:** بیش از یک‌سوم مدیران عامل، گزینه صادرات مستقیم را به عنوان روش ورود به بازار بین‌الملل انتخاب کردند.

**اهداف ورود به بازار بین‌الملل:** حدود نیمی از مدیران عامل، توسعه بازار و افزایش فروش را به عنوان هدف خود در ورود به بازار بین‌الملل عنوان کردند.

**چالش‌های ورود به بازار بین‌الملل:** کلیدی‌ترین چالش‌هایی که مدیران عامل برای ورود به بازار بین‌الملل با آن مواجه هستند، پیچیدگی سیستم بانکی و مالی و روابط سیاسی با سایر کشورهای است.

**نوع مشکل نقدینگی شرکت‌ها:** ۳۱ درصد از مدیران عامل با مشکل کمبود نقدینگی برای پوشش هزینه‌های عملیاتی مواجه هستند. همچنین، ۵٪ از مدیران عامل بیان کردند که در سازمان خود مشکل نقدینگی ندارند که این رقم نسبت به سال گذشته (با میزان ۱۵٪) کاهش چشمگیری داشته است.

**پرکاربردترین راهکارها برای غلبه بر مسئله کمبود نقدینگی:** گرفتن وام از سیستم بانکی و کاهش هزینه‌های عملیاتی، پرکاربردترین راهکارها برای غلبه بر مشکل نقدینگی عنوان شده است.

**مفهوم‌ترین عوامل موثر بر مسئله کمبود نقدینگی:** به عقیده مدیران عامل، همانند سال گذشته رکود اقتصادی و تاخیر در پرداخت توسط مشتریان و کوچک شدن بازار، مهم‌ترین عوامل موثر بر مسئله کمبود نقدینگی هستند.

**شاخص‌های مالی منتخب برای اندازه‌گیری موفقیت در سازمان:** ۵۰ درصد از مدیران عامل میزان درآمد سازمان را شاخص موفقیت مالی می‌دانند.

**پیش‌بینی‌پذیری جریان نقدینگی در سازمان‌ها:** ۲۰ درصد از مدیران عامل میزان قابل پیش‌بینی بودن جریان نقدینگی سازمان خود را زیاد یا بسیار زیاد اعلام کردند. این میزان در سال گذشته ۳۲٪ بوده است.

**تسلط بر مفاهیم و شاخص‌های مالی:** ۳۲ درصد از مدیران عامل تسلط قابل قبولی به مفاهیم و شاخص‌های مالی دارند.

# توصیف ۱۴۰۳ در یک کلمه

۱۴۰۵

۱۴۰۴

۱۴۰۲

۱۴۰۱

سال ۱۴۰۳ را در یک کلمه توصیف کنید.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.







# مدیران عامل و مسائل کلان



رونق اقتصادی

بیشترین خوشبینی نسبت به رونق اقتصادی

افق مثبت مالی در نگاه مدیران عامل

کاهش خوشبینی در ۱۴۵۱

همبستگی وضعیت اقتصادی و عملکرد مالی

رشد در عملکرد مالی

امید به بازگشت رشد

سراب رشد

عوامل تعیین‌کننده در خوشبینی

برد در زمین اهداف غیرمالی

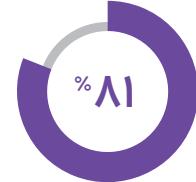
سایه تردید بر اقدامات دولت

تعامل به جای تقابل



# رونق اقتصادی

۸۱ درصد از مدیران عامل به رونق وضعیت اقتصادی ایران در سال ۱۴۰۴ خوشبین نیستند



طبق آخرین گزارش PwC در مورد پیش‌بینی مدیران عامل از فضای اقتصادی جهان، ۵۸ درصد مدیران عامل نسبت به رونق اقتصاد جهانی در سال ۲۰۲۵ خوشبین هستند.

مقایسه آمار با سال گذشته نشان می‌دهد خوشبینی مدیران عامل نسبت به رونق اقتصادی سال ۱۴۰۴ مشابه با سال گذشته و معادل ۱۲ درصد بوده است.

پیش‌بینی رکود از دید مدیران عامل در فضای بین‌المللی در سال ۱۴۰۴، ۲۰۲۵ درصد و اما در سال ۲۰۲۴، به ۲۰ درصد تقلیل یافته است. این در حالی است که در ایران، پیش‌بینی رکود از ۷۶ درصد در سال ۱۴۰۳ به ۸۱ درصد در سال پیش‌رو رسیده و برخلاف سال قبل، درصد انتخاب رکود زیاد از رکود نسبی پیشی گرفته است.

۴۶ درصد از مدیران عامل مشارکت‌کننده در پیمایش حاضر برای سال ۱۴۰۴، رکود زیادی را پیش‌بینی کرده‌اند. ۳۵ درصد از مدیران بر این باورند که اقتصاد ایران در سال ۱۴۰۴ شاهد رکود نسبی خواهد بود.

همچنین ۸ درصد از مدیران معتقد‌داند که ایران در سال آینده در ابعاد اقتصادی تغییرات محسوسی خواهد داشت.

پیش‌فرض: سال ۲۰۲۵ تقریباً معادل سال پیش‌رو (۱۴۰۴) است.

منبع — تحلیل ایلیا، گزارش مدیران عامل PwC سال ۱۴۰۴

## پیش‌بینی شما از وضعیت اقتصادی ایران در سال آینده (۱۴۰۵) چگونه است؟

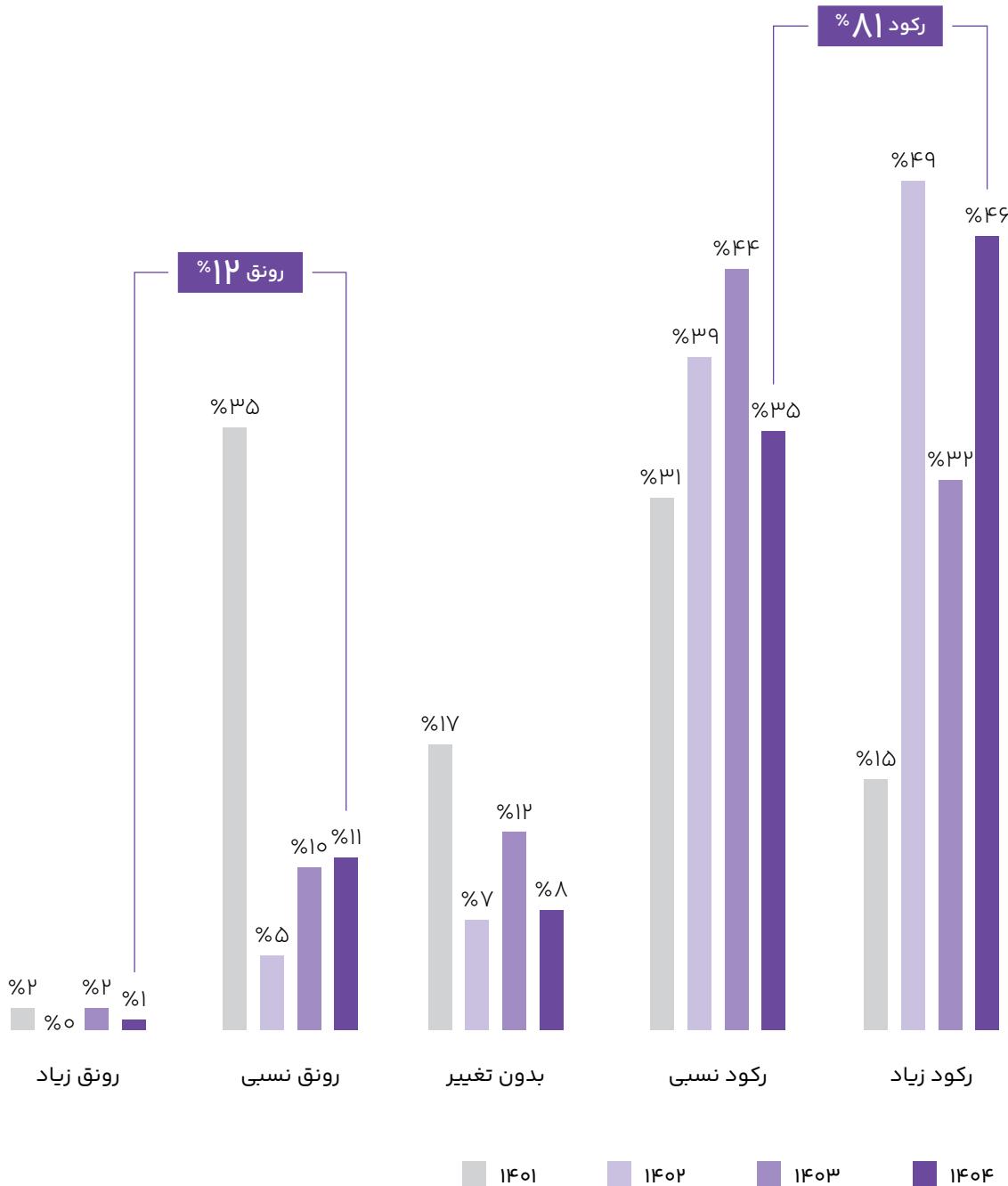
پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بود و گزینه «نظری ندارم» در پرسشنامه گزارش سال ۱۴۰۴ آورده شده که برای مقایسه روند پاسخ‌ها میان سه سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ در تحلیل‌ها در نظر گرفته نشده است.

داده‌های خام گزارش اول مدیران عامل در ابتدای پاییز سال ۱۴۰۰ (تیرماه) جمع‌آوری گردیده و گزارش در ابتدای پاییز سال ۱۴۰۰ تهیه و منتشر شده است. با توجه به اینکه داده‌ها در ابتدای سال جمع‌آوری شده بود، مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده است. جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه شماره دوم گزارش مدیران عامل در بازه زمانی آذر و دی ماه ۱۴۰۱ مورث گرفته است و درنتیجه مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شده است. داده‌های سومین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۲ جمع‌آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۳ تهیه و منتشر شده است. داده‌های چهارمین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری، و گزارش در بهار سال ۱۴۰۴ تهیه و منتشر شده است. بنابراین مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است.

به دلیل رُزد کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار %۱۰۰ نشود.

۹۰۰ تعداد نمونه گزارش اول: ۳۹۳، گزارش دوم: ۳۰۰، گزارش سوم: ۶۲۲؛ ۲۶۸۲

**پیش‌بینی مدیران عامل از وضعیت اقتصادی ایران در سال ۱۴۰۴ و مقایسه با پیش‌بینی در سال ۱۴۰۰، ۱۴۰۲، ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴**





۱۴

۱۳

۱۲



۱۲ درصد از مدیران عامل به رونق اقتصادی ایران  
در سال ۱۴۰۴ خوشبین هستند.

این میزان برای سال ۱۴۰۳ نیز معادل ۱۲ درصد بوده است.

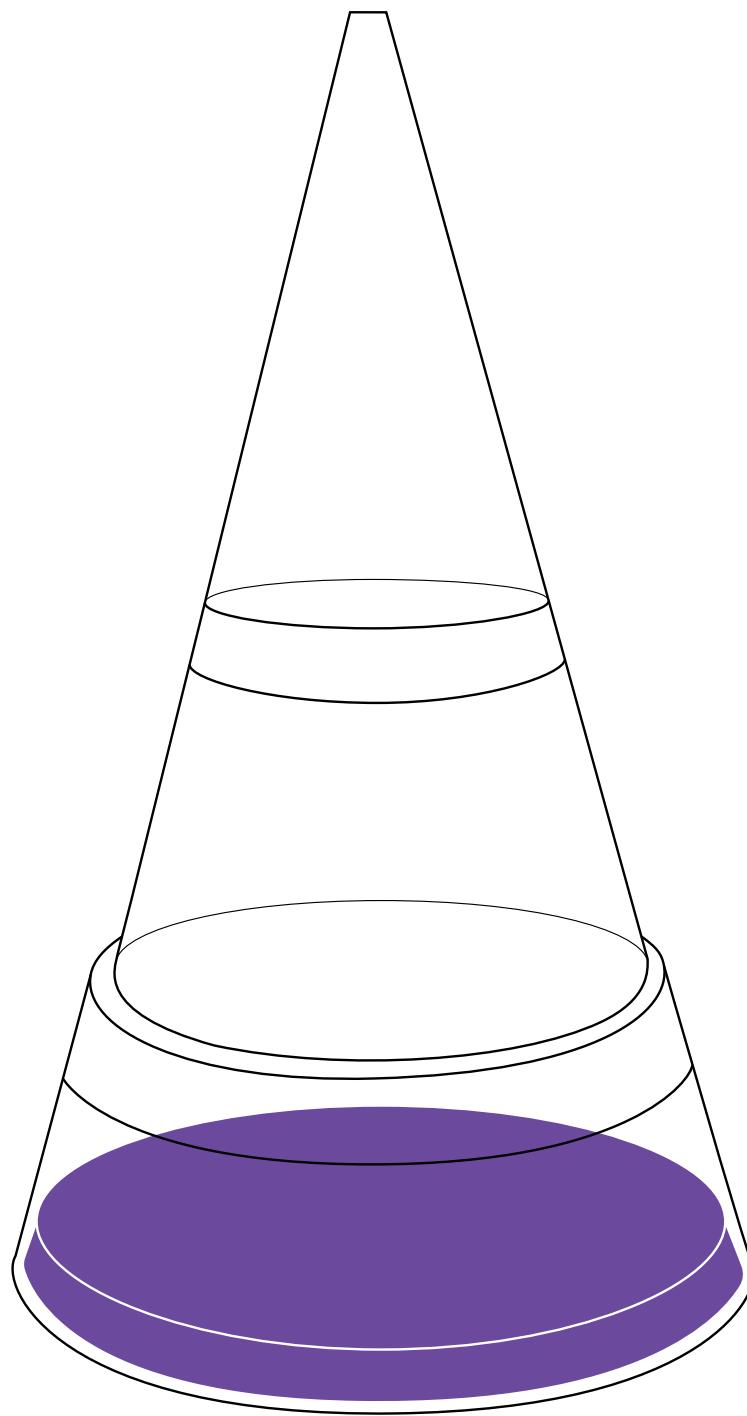


▽

۲۵

≡≡≡

مدیران عامل و مسائی کان



▲

# بیشترین خوشبینی نسبت به رونق اقتصادی

مدیران عامل فعال در حوزه کاغذ، چاپ و تکثیر و همچنین حوزه دارویی و بهداشتی، بیشترین خوشبینی را به رونق اقتصادی در سال ۱۴۰۴ دارند

تفاوت میزان خوشبینی میان صنایع مختلف از نظر آماری معنادار نبوده\* و نمیتوان با اطمینان علمی گفت که این اختلافات ناشی از تفاوت واقعی در دیدگاه مدیران عامل بر حسب صنعت فعالیت آنها بوده و این تفاوت‌ها را به متغیر صنعت نسبت داد.

\* آزمون آماری ANOVA و تحلیل Post-Hoc برای مقایسه دو پارامتر انجام شده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

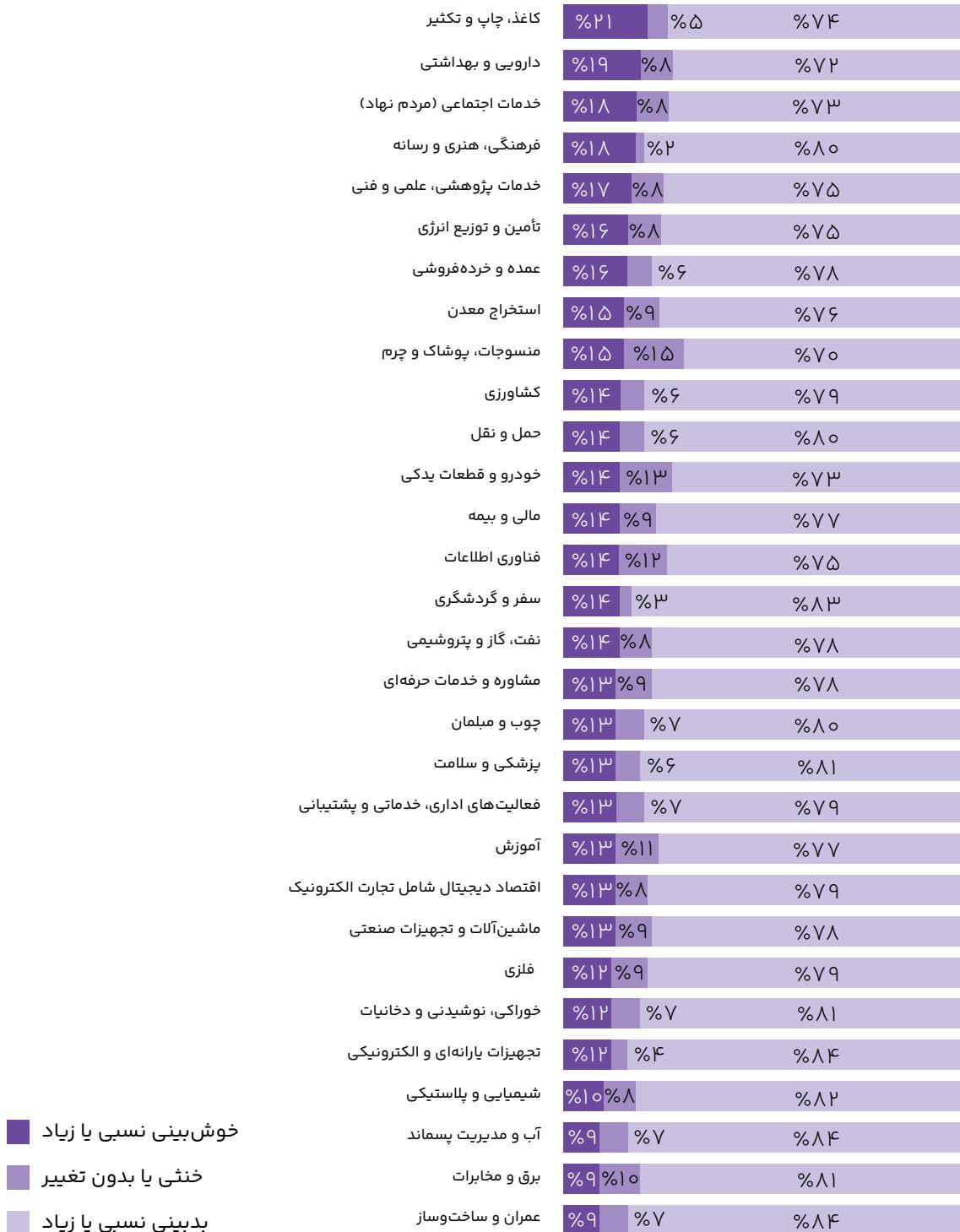
بررسی پاسخ‌های مدیران عامل نشان می‌دهد که در میان صنایع مختلف، مدیران فعال در حوزه‌های کاغذ، چاپ و تکثیر، دارویی و بهداشتی، خدمات اجتماعی (مردم‌زنی‌هاد)، و فرهنگی، هنری و رسانه‌ای، بالاترین سطح خوشبینی نسبت به وضعیت اقتصادی کشور در سال ۱۴۰۴ را ابراز کرده‌اند. در مقابل، مدیران عامل شرکت‌های فعال در حوزه‌های عمران و ساخت‌وساز، برق و مخابرات، و آب و مدیریت پسماند، پایین‌ترین میزان خوشبینی نسبت به رونق اقتصادی سال آینده را گزارش کرده‌اند. با این حال، نتایج حاصل از تحلیل آماری حاکی از آن است که

## پیش‌بینی شما از وضعیت اقتصادی ایران در سال آینده (۱۴۰۵) چگونه است؟

- پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

- داده‌های چهارمین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۴ تهیه و منتشر شده است. بنابراین مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است.

## مقایسه پیش‌بینی مدیران عامل صنایع مختلف از وضعیت اقتصادی ایران در سال ۱۴۰۴



# افق مثبت مالی در نگاه مدیران عامل

در حالی که سال گذشته ۱۴۰۳ درصد از مدیران عامل به رشد عملکرد مالی سازمان‌های خود امیدوار بودند، این رقم برای سال ۱۴۰۴ به ۴۵٪ درصد کاهش یافته است



صنعت «عمران و ساخت و ساز»، آب و مدیریت پسماند» و «شیمیابی و پلاستیکی» به طور معناداری کمتر از صنایع دیگر است. از طرف دیگر، این مهم درسه صنعت «اقتصاد دیجیتال»، «فناوری اطلاعات» و «مالی و بیمه» به طور معناداری بیشتر از سایر صنایع مشاهده می‌گردد.

\* آزمون آماری ANOVA و تحلیل Post-Hoc برای مقایسه دو پارامتر انجام شده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

خوشبینی نسبت به رشد عملکرد مالی در مقایسه با سال قبل، کاهش ۲۳ واحد درصدی داشته است که افت قابل توجهی را در این حوزه نشان می‌دهد.

در پیمایش انجام شده ۱۴۲ درصد از مدیران پیش‌بینی می‌کنند که عملکرد مالی سازمان‌شان در سال آینده با افت مواجه خواهد شد. این در حالی است که سال گذشته این رقم ۲۵ درصد بود. به این ترتیب، میزان بدینی مدیران نسبت به عملکرد مالی آتی سازمان‌شان ۱۷ واحد درصد افزایش یافته است.

در این میان، ۱۸ درصد از مدیران عامل، هیچ‌گونه تغییری در عملکرد مالی سازمان خود در سال ۱۴۰۴ متصور نشده‌اند.

با بررسی پیش‌بینی عملکرد در صنایع مختلف و انجام آزمون‌های آماری<sup>\*</sup>، مشخص گردید که پیش‌بینی رشد در عملکرد

## پیش‌بینی شما از عملکرد مالی سازمان خود در سال آینده (نسبت به سال ۱۴۰۳) چیست؟

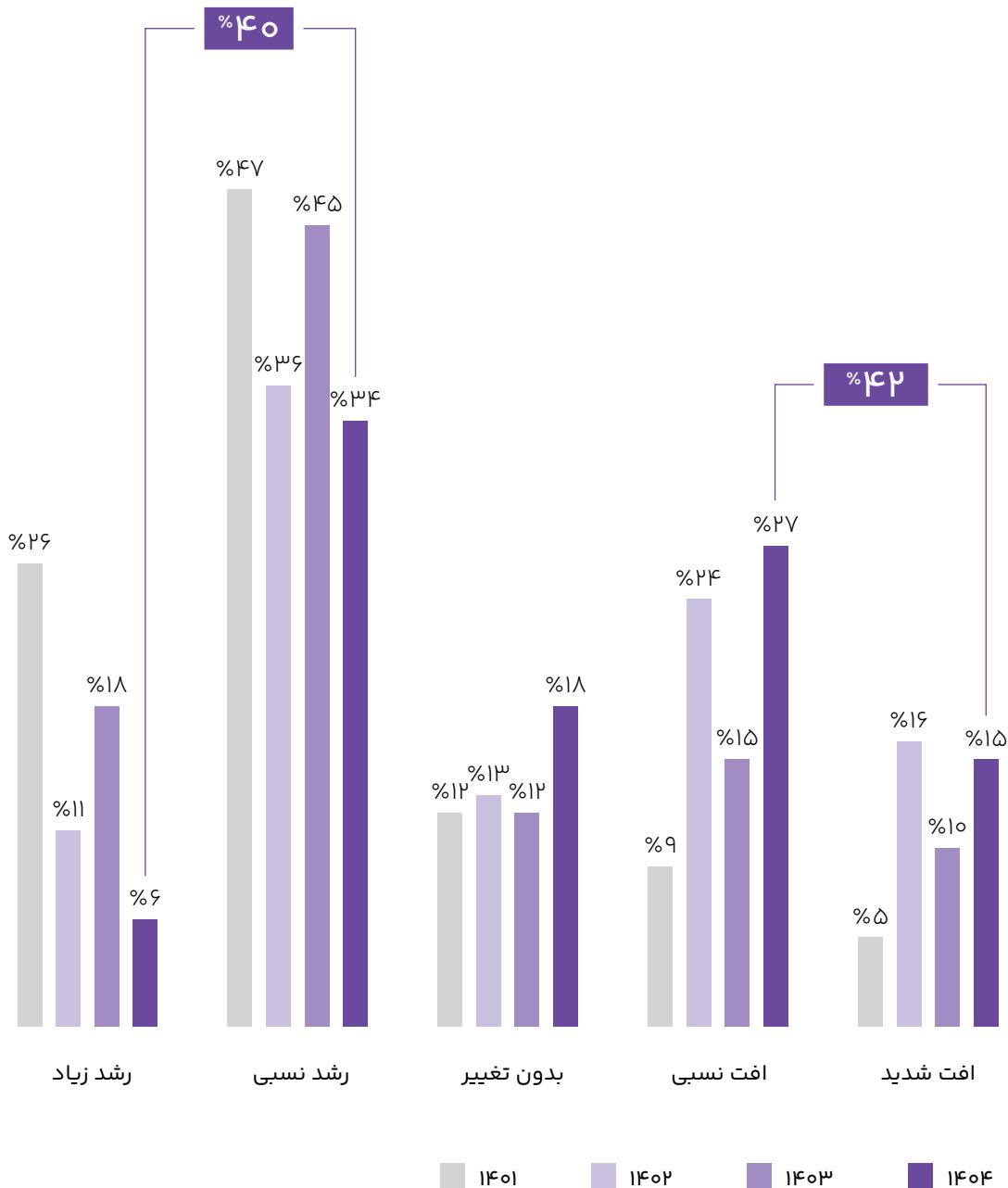
پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بود و گزینه «نظری ندارم» در پرسشنامه گزارش سال ۱۴۰۳ آورده شده که برای مقایسه روند پاسخ‌ها میان سه سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ در تحلیل‌ها در نظر گرفته نشده است.

داده‌های خام گزارش اول مدیران عامل در ابتدای پاییز سال ۱۴۰۰ (تیرماه) جمع‌آوری گردیده و گزارش در ابتدای سال ۱۴۰۱ (تیرماه) جمع‌آوری شده بود، مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده است. جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه شماره دوم گزارش مدیران عامل در بازه زمانی آذر و دی ماه ۱۴۰۱ مورث گرفته است و درنتیجه مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شده است. داده‌های سومین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۲ جمع‌آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۳ تهیه و منتشر شده است. داده‌های چهارمین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۴ تهیه و منتشر شده است. بنابراین مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است.

به دلیل رُزد کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ نشود.

۱۴۸۲ نفر: گزارش سوچ: ۶۲۲، گزارش دوچ: ۳۰۰، گزارش اول: ۳۷۳

**پیش‌بینی مدیران عامل از عملکرد مالی سازمان خود در سال ۱۴۰۴ و مقایسه با پیش‌بینی در سال ۱۴۰۰، ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳**



# کاهش خوشبینی در ۱۴۰۴

اختلاف خوشبینی مدیران نسبت به عملکرد شرکت و رونق اقتصادی در سال پیش رو (۱۴۰۴)، نسبت به سال گذشته کاهش ۲۳ واحد درصدی داشته است



توضیح: در انجام آزمون‌های آماری معناداری، دو پارامتر خوشبینی به عملکرد سازمان در سال پیش رو و رونق اقتصادی در همان سال مورد بررسی قرار گرفتند که نتیجه آن، وجود ارتباط معناداری بین این دو پارامتر بوده است؛ به صورتی که گروه خوشبین به عملکرد مالی سال آینده خود، نسبت به رونق اقتصادی نیز در مقایسه با گروه دیگر خوشبین‌تر بوده‌اند. همچنان، پس از بررسی همبستگی بین پارامترها، تنها دو پارامتری که با افزایش یا کاهش خوشبینی نسبت به عملکرد سازمان، خوشبینی به رونق اقتصادی نیز افزایش یا کاهش می‌یابد.

درصد مدیران عاملی که به عملکرد مالی سازمان خود خوشبین هستند نسبت به سال گذشته کاهش یافته و ۴۰٪ ایشان در پیش‌بینی عملکرد مالی سال پیش روی خود خوشبین هستند. این در حالی است که درصد مدیران عامل خوشبین به رونق اقتصادی ایران نسبت به سال گذشته تقریباً بدون تغییر بوده است.

در این شرایط دو تبیین احتمالی به شرح ذیل است:

اول اینکه ممکن است مدیران عامل واقع بین تر از گذشته باشند. دیگر تبیین احتمالی این است که مدیران عامل در حال از دستدادن عاملیت خود در مواجهه با تغییرات محیط هستند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

پیش‌بینی شما از وضعیت اقتصادی ایران در سال آینده (۱۴۰۵) چگونه است؟  
 پیش‌بینی شما از عملکرد مالی سازمان خود در سال آینده (سال ۱۴۰۶) چیست؟

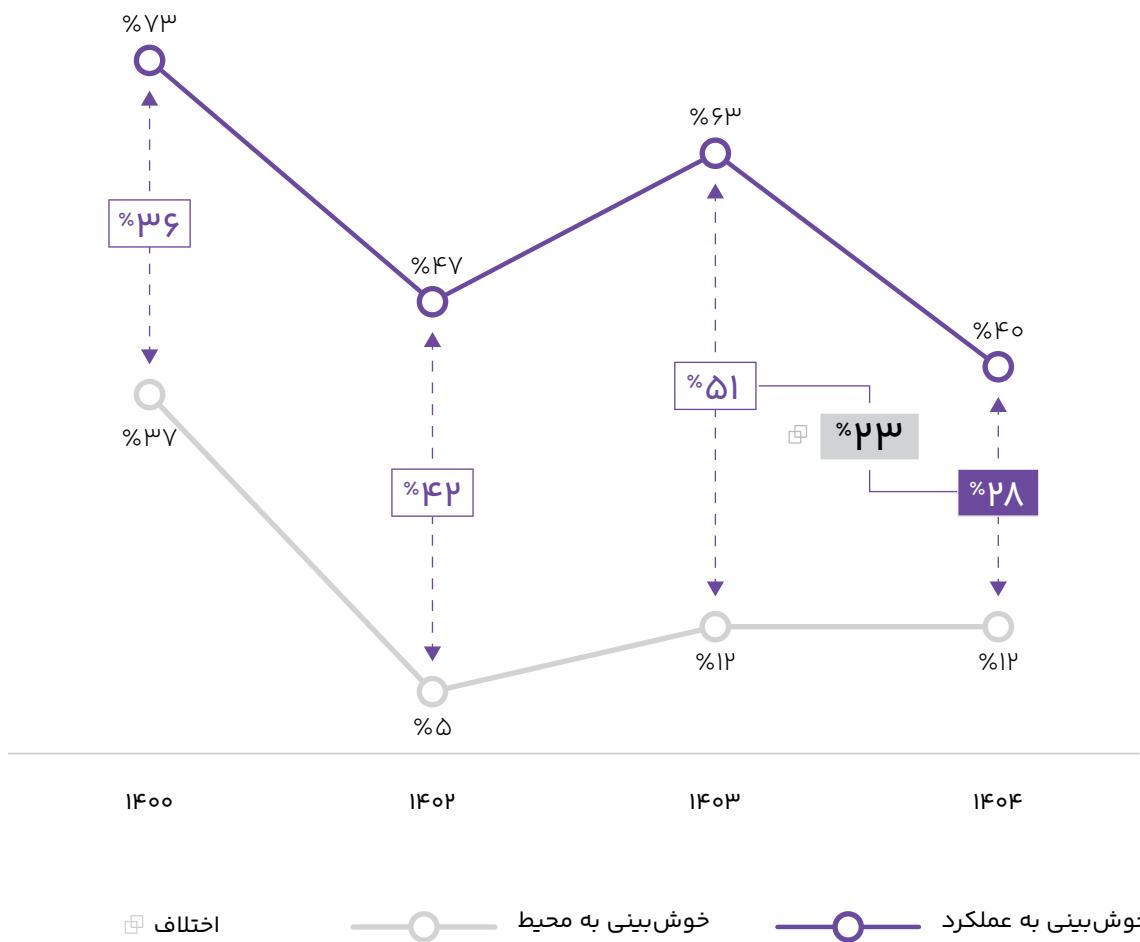
پاسخ به این سوالات در پرسشنامه اجباری بوده و گزینه «نظری ندارم» در پرسشنامه گزارش سال ۱۴۰۲ آورده شده که برای مقایسه روند پاسخ‌ها میان سه سال ۱۴۰۳، ۱۴۰۲ و ۱۴۰۰ در تحلیل‌ها در نظر گرفته نشده است.

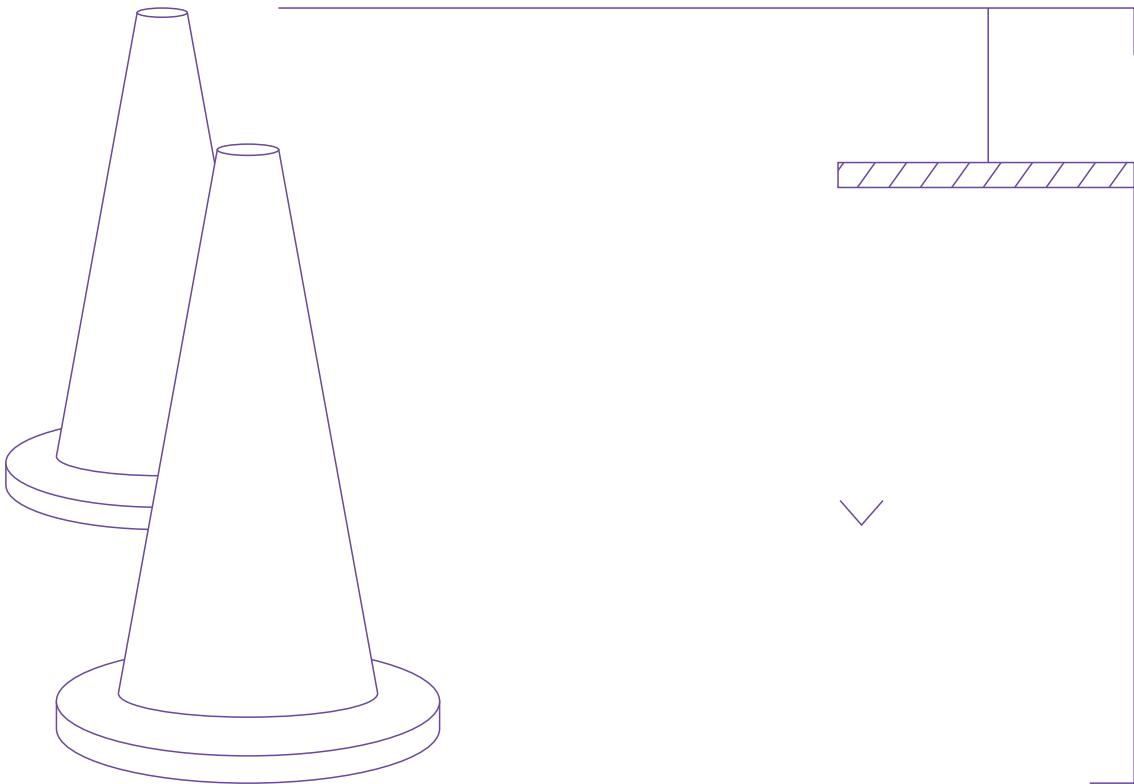
داده‌های خام گزارش اول مدیران عامل در ابتدای پاییز سال ۱۴۰۰ (تیرماه) جمع‌آوری گردیده و گزارش در ابتدای پاییز سال ۱۴۰۱ تهیه و منتشر شده است. با توجه به اینکه داده‌ها در ابتدای سال جمع‌آوری شده بود، مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده است. جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه شماره دوم گزارش مدیران عامل در بازه زمانی آذر و دی ماه ۱۴۰۱ صورت گرفته است و درنتیجه مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شده است. داده‌های سومین گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۴ تهیه و منتشر شده است. بنابراین مبنای گزارش مدیران عامل در دی و بهمن سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده و گزارش در بهار سال ۱۴۰۴ تهیه و منتشر شده است. بنابراین مبنای زمانی پیش‌بینی‌ها برای سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است.

به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ نشود.

گزارش اول: ۳۹۳، ۳۵۰: گزارش سو: ۶۲۳: گزارش دو: ۲۶۸۲

**مقایسه میزان خوشبینی به محیط کلان (رونق اقتصاد ایران) و خوشبینی به عملکرد مالی سازمان در سال ۱۴۵۴ با نتایج شماره اول، دوم و سوم**





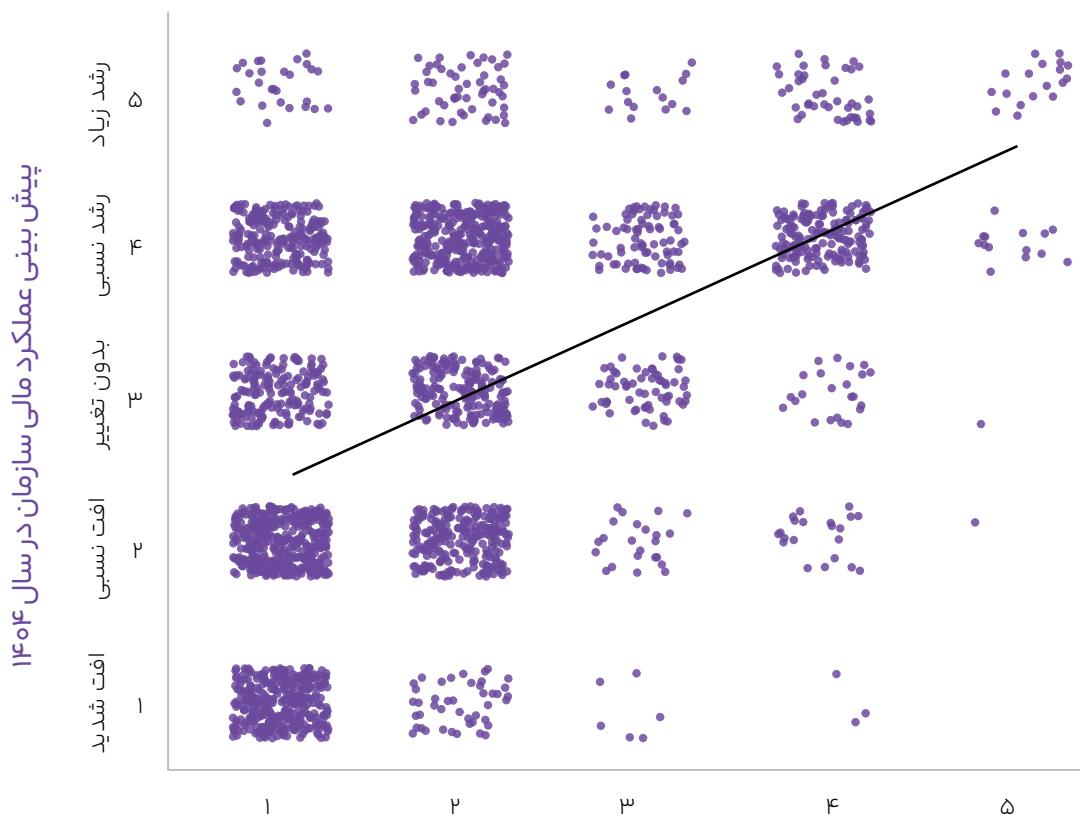
# همبستگی و ضعیت اقتصادی و عملکرد مالی

میان خوشبینی به رونق اقتصادی کشور و عملکرد سازمان  
در سال پیش رو، همبستگی مستقیم وجود دارد

بر اساس تحلیل انجام شده<sup>\*</sup>، میان خوشبینی به رونق اقتصادی کشور و عملکرد آینده سازمان، همبستگی مستقیم وجود دارد؛ بدین معنا که با افزایش یا کاهش خوشبینی نسبت به رونق اقتصادی، خوشبینی نسبت به عملکرد سال ۱۴۰۴ سازمان نیز افزایش یا کاهش می‌یابد.

\* آزمون همبستگی برای دو پارامتر انجام شده است.

## همبستگی میان پیش‌بینی وضعیت اقتصادی و عملکرد مالی سازمان‌ها در سال ۱۴۰۴



پیش‌بینی وضعیت اقتصادی سال ۱۴۰۴

# رشد در عملکرد مالی

۳۲ درصد از مدیران عامل در سال ۱۴۰۳، شاهد رشد در عملکرد مالی سازمان خود بوده‌اند



با بررسی وضعیت عملکرد سال گذشته شرکت‌ها از دید مدیران عامل<sup>\*</sup>، صنعت «آب و مدیریت پسماند» و «منسوجات، پوشاک و چرم»، عملکرد ضعیفتری نسبت به سایر صنایع داشته‌اند. از سوی دیگر، سه صنعت «اقتصاد دیجیتال»، «مالی و بیمه» و «فنانوری اطلاعات» عملکرد مطلوب‌تری نسبت به سایر صنایع داشته‌اند. تمایز در عملکرد این صنایع نسبت به سایر، معنادار است.

\* آزمون آماری ANOVA و تحلیل Post-Hoc برای مقایسه دو پارامتر انجام شده است.

۳۵ درصد مدیران حاضر در پیمایش، افت (نسبی یا زیاد) کسب‌وکار خود را در سال ۱۴۰۳ گزارش کرده‌اند. همچنین تحلیل نتایج نشان می‌دهد ۳۲ درصد از مدیران، رشد مالی (نسبی یا زیاد) را در سال ۱۴۰۳ تجربه کرده‌اند که این آمار در سال گذشته ۵۵ درصد بوده است و حکایت از کاهش ۲۳ واحد درصدی دارد.

۱۵ درصد از مدیران مشارکت‌کننده در این پیمایش، تفاوتی در عملکرد مالی سازمان خود مشاهده نکرده‌اند.

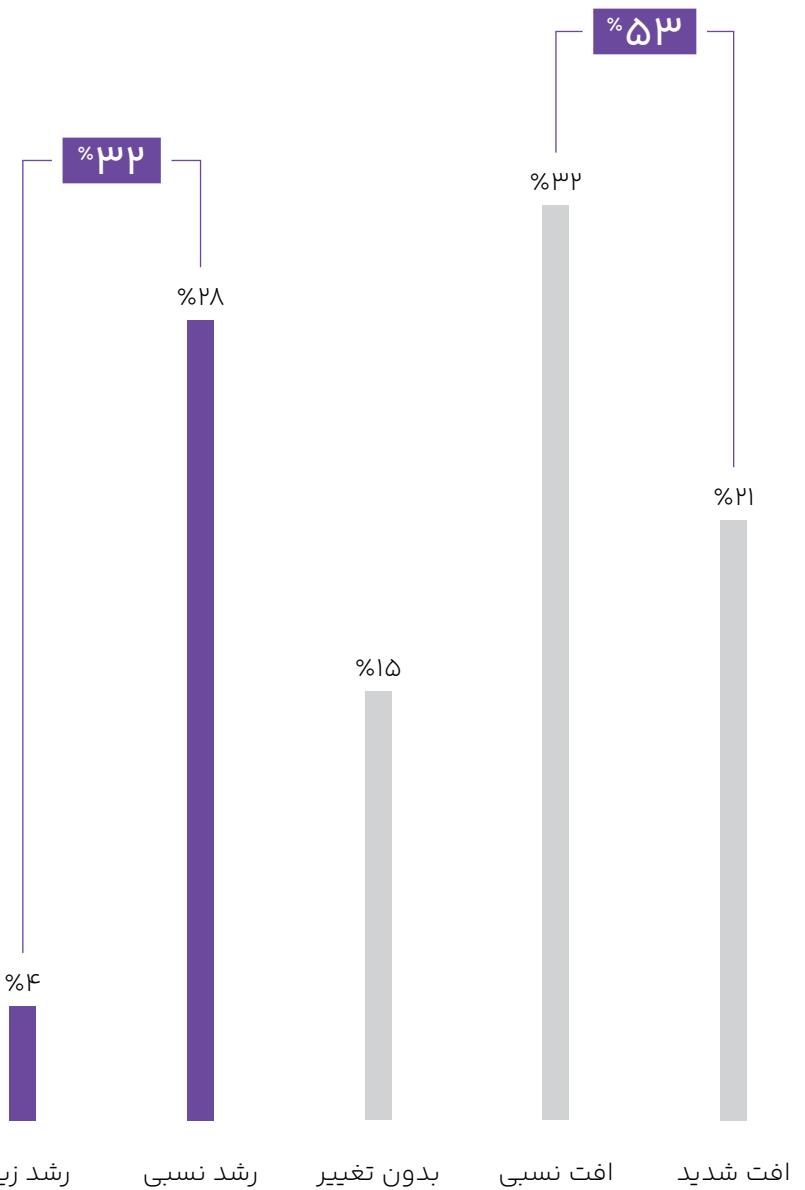
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

عملکرد مالی سازمان شما تا این لحظه از سال ۱۴۰۳! نسبت به سال گذشته، چگونه بوده است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ نشود.

## عملکرد مالی شرکت در سال ۱۴۰۳



# امید به بازگشت رشد

۸ درصد از مدیران عاملی که تجربه افت در عملکرد مالی در سال ۱۴۰۳ داشته‌اند، در سال پیش‌رو برای سازمان خود، رشد پیش‌بینی می‌کنند



حدود ۸ درصد از مدیران عاملی که سال ۱۴۰۳ در وضعیت خوش‌بین ترین مدیران عامل افرادی بوده‌اند که اگرچه سال ۱۴۰۳ را بدون تغییر و یا با افت عملکردی گذرانده‌اند، اما به رشد در سال ۱۴۰۴ خوش‌بین هستند (۱۴ درصد از کل مدیران عامل)

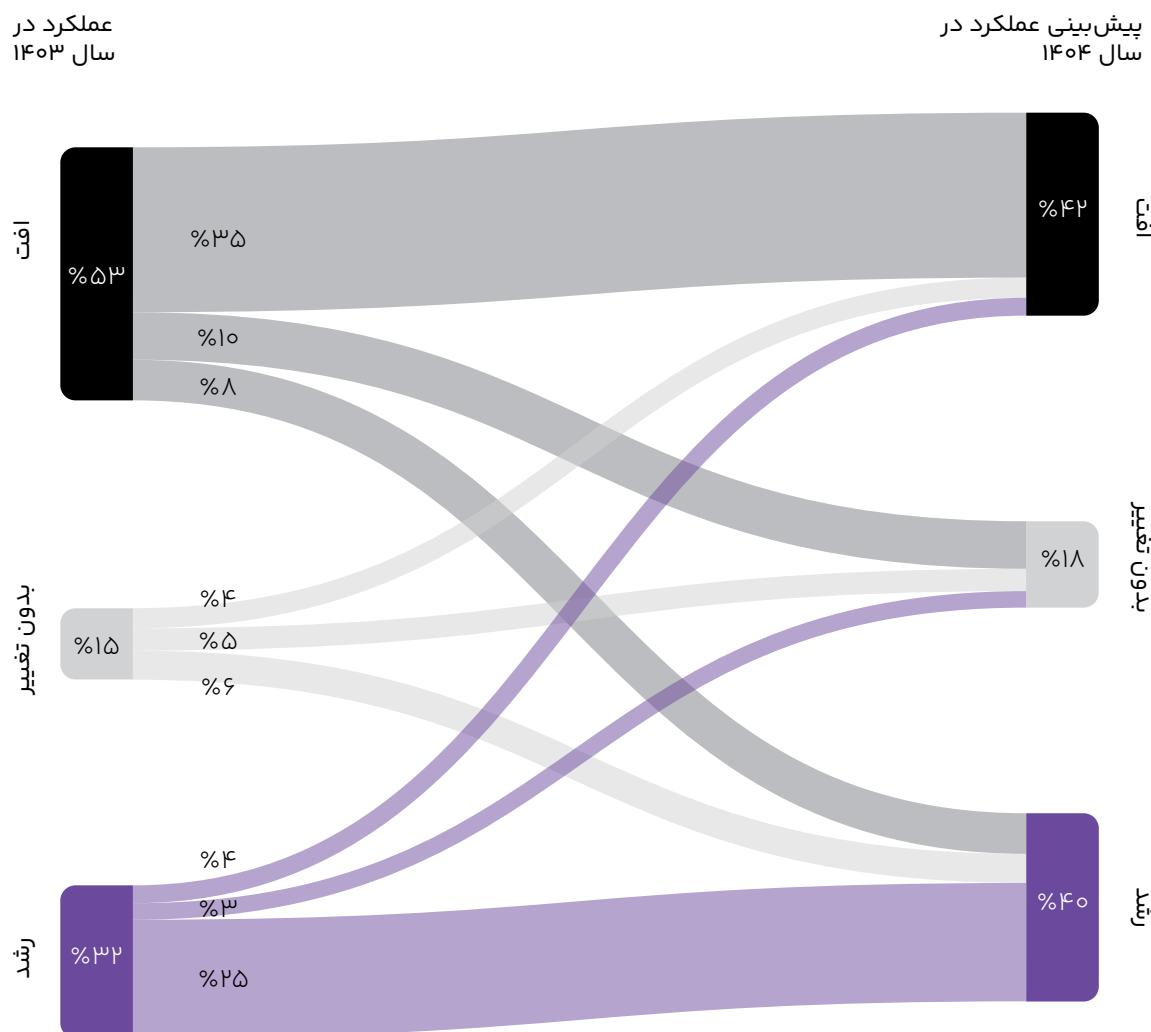
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

حدود ۸ درصد از مدیران عاملی که سال ۱۴۰۳ در وضعیت افت قرار داشتند، در سال آتی رشد در عملکرد سازمان را پیش‌بینی کردند.

از طرفی، ۴ درصد از مدیران عامل که سال ۱۴۰۳ رشد را انتخاب کردند براین باورند که در سال ۱۴۰۴ عملکرد مالی ایشان با افت همراه خواهد بود.

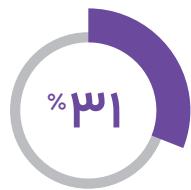
عملکرد مالی سازمان شما تا این لحظه در سال ۱۴۰۳ نسبت به سال گذشته چگونه بوده است؟  
پیش‌بینی شما از عملکرد مالی سازمان در سال آینده (سال ۱۴۰۴) چیست؟

## مقایسه عملکرد مالی شرکت‌ها در سال ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ پیش‌بینی عملکرد در سال ۱۴۰۵



# سراب رشد

مدیران عامل در سال ۱۴۰۳، ۳ واحد درصد رشد کمتری را نسبت به آن‌چه پیش‌بینی می‌کردند، بدست آورده‌اند



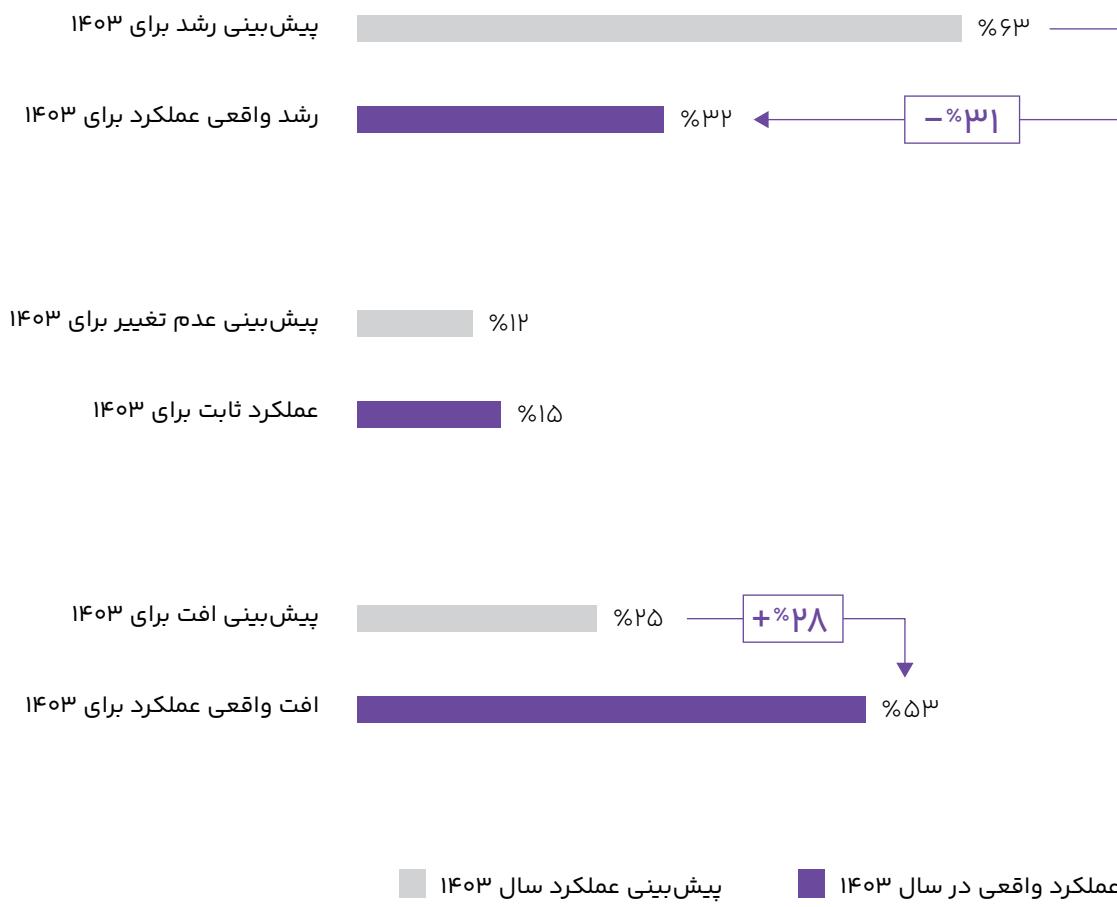
مدیران عامل ۳ واحد درصد در سال گذشته نسبت به پیش‌بینی، رشد کمتری را تجربه کردند. همچنین ۲۸ واحد درصد نسبت به پیش‌بینی، بیشتر افت در عملکرد داشتند.

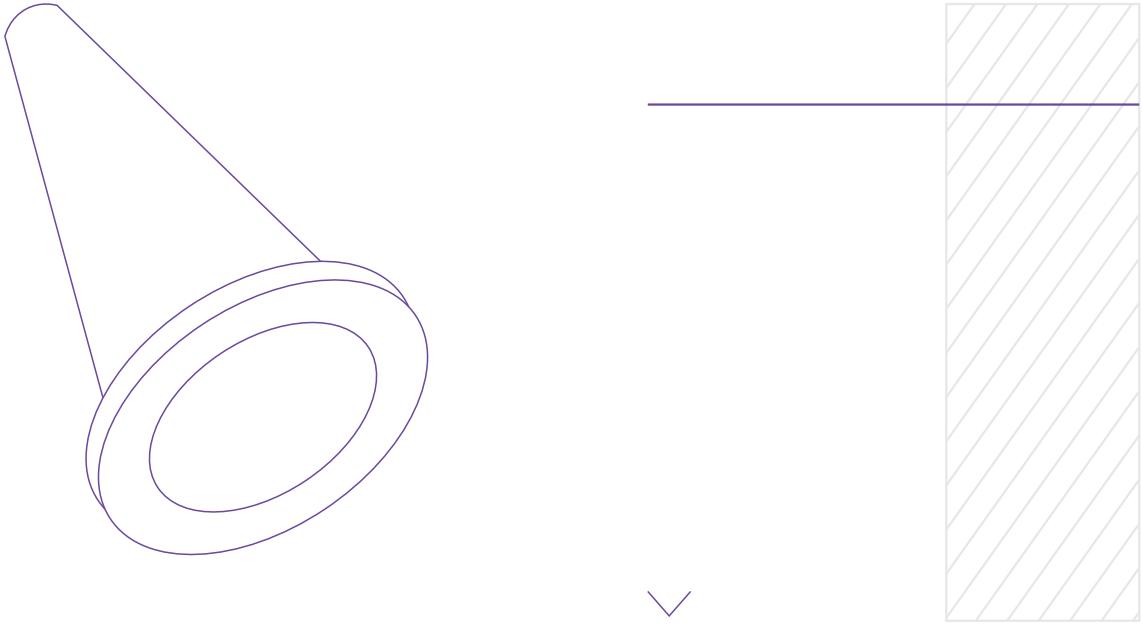
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

پیش‌بینی شما از عملکرد مالی سازمان خود در سال آینده (نسبت به سال ۱۴۰۲) چگونه است؟  
عملکرد مالی سازمان شما تا این لحظه از سال ۱۴۰۱ نسبت به سال گذشته، چگونه بوده است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## مقایسه عملکرد مالی شرکت‌ها در سال ۱۴۰۳ و پیش‌بینی عملکرد برای سال ۱۴۰۴





# عوامل تعیین‌کننده در خوشبینی

خوشبینی به رشد عملکرد مالی در سال پیش رو، تفاوت معناداری با گروههای مختلف در متغیرهای سن مدیرعامل، تحصیلات، تجربه مدیرعاملی، نوع مشارکت در سازمان، تمایل به ماندگاری در سمت و عمر شرکت دارد

توضیح: در انجام آزمون‌های آماری معناداری، ارتباط دو پارامتر خوشبینی به عملکرد شرکت در سال پیش رو و رونق اقتصادی در همان سال، با متغیرهای دیگر مورد مقایسه قرار گرفت و گروههایی که تفاوت معنادار با یکدیگر داشتند در جدول بالا نمایش داده شده‌اند.

## مقایسه خوشبینی به عملکرد مالی و شرایط اقتصادی در سال آینده در گروههای مختلف مدیران عامل

خوشبینی به رشد رونق اقتصادی در ۱۴۰۴				خوشبینی به رشد عملکرد مالی شرکت در ۱۴۰۴	کل ۲۴۸۲ نفر
۲۹۳۲ نفر	%۱۱,۸۱	۹۸۳۲ نفر	%۳۹,۶۰		
۹۰ نفر	%۱۳,۸۶	۳۱۹۲ نفر	%۴۹,۱۵	۴۰ سال و پایین‌تر	سن
۲۰۳۲ نفر	%۱۱,۰۷	۶۶۴۲ نفر	%۳۶,۳۲	بیش‌تر از ۴۰ سال	
		۶۳۸۲ نفر	%۴۳,۴۳	ارشد و دکترا	تحصیلات
		۳۴۵۲ نفر	%۳۴,۰۶	سایر	
		۶۴۳۲ نفر	%۴۴,۰۱	کمتر از ۱۰ سال	تجربه مدیریاتی
		۳۴۰۲ نفر	%۳۳,۳۰	۱۰ سال و بیشتر	
		۶۲۹۲ نفر	%۳۷,۸۹	سهامدار بالای ۵۰٪ و موسس	نوع مشارکت
		۳۵۴۲ نفر	%۴۳,۰۶	غیرسهامدار و سهامدار زیر ۵۰٪	
۱۳۹۲ نفر	%۱۳,۴۰	۴۷۸۲ نفر	%۴۶,۱۰	بیش‌تر از ۳ سال	تمایل به ماندگاری
۸۲ نفر	%۹,۴۷	۳۱۶۲ نفر	%۳۶,۴۹	کمتر از سه سال	در سمت*
		۴۸۷۲ نفر	%۴۵,۸۲	کمتر از ۱۰ سال	عمر شرکت
		۴۹۶۲ نفر	%۳۴,۹۶	۱۰ سال و بیشتر	

۲۴۸۲ نفر تعداد نمونه

\* در بین این سوالات، مدت ماندگاری در سمت مدیریت عامل، شامل گزینه دیگری است (نمی‌دانم، تا به حال به این موضوع فکر نکرده‌ام) که افراد پاسخ‌دهنده به این گزینه در این بررسی، لحاظ نشده‌اند.

# برد در زمین اهداف غیرمالی

۱۶ درصد از مدیران عامل به اهداف غیرمالی سازمان خود در سال ۱۴۰۳ دست پیدا کرده‌اند



بر اساس تحلیل انجام شده<sup>\*</sup>، میان تحقق اهداف غیرمالی در سال ۱۴۰۳ و عملکرد مالی سازمان در این سال، همبستگی مستقیم وجود دارد؛ بدین معنا که با رشد یا افت در عملکرد مالی سال گذشته، میزان تحقق اهداف غیرمالی نیز با رشد یا افت مواجه می‌شود.

\* آزمون همبستگی برای دو پارامتر انجام شده است.

تحلیل نتایج نشان می‌دهد ۴۴ درصد از مدیران عامل شرکت‌کنندگان در پیمایش، پیشرفت کمی در تحقق اهداف غیرمالی سازمان خود در حوزه‌های توسعه زیرساخت‌ها، سرمایه‌گذاری جدید، تغییرساختار و غیره در سال ۱۴۰۳ داشتند. نسبت به سال گذشته، میزان تحقق اهداف غیرمالی برای ۱۴۰۳ ۱۲ واحد درصد کاهش داشته است.

لازم به ذکر است که ۴۰ که درصد از مدیران عامل، حد متوسطی از اهداف غیرمالی خود را در سال ۱۴۰۳ محقق کردند.

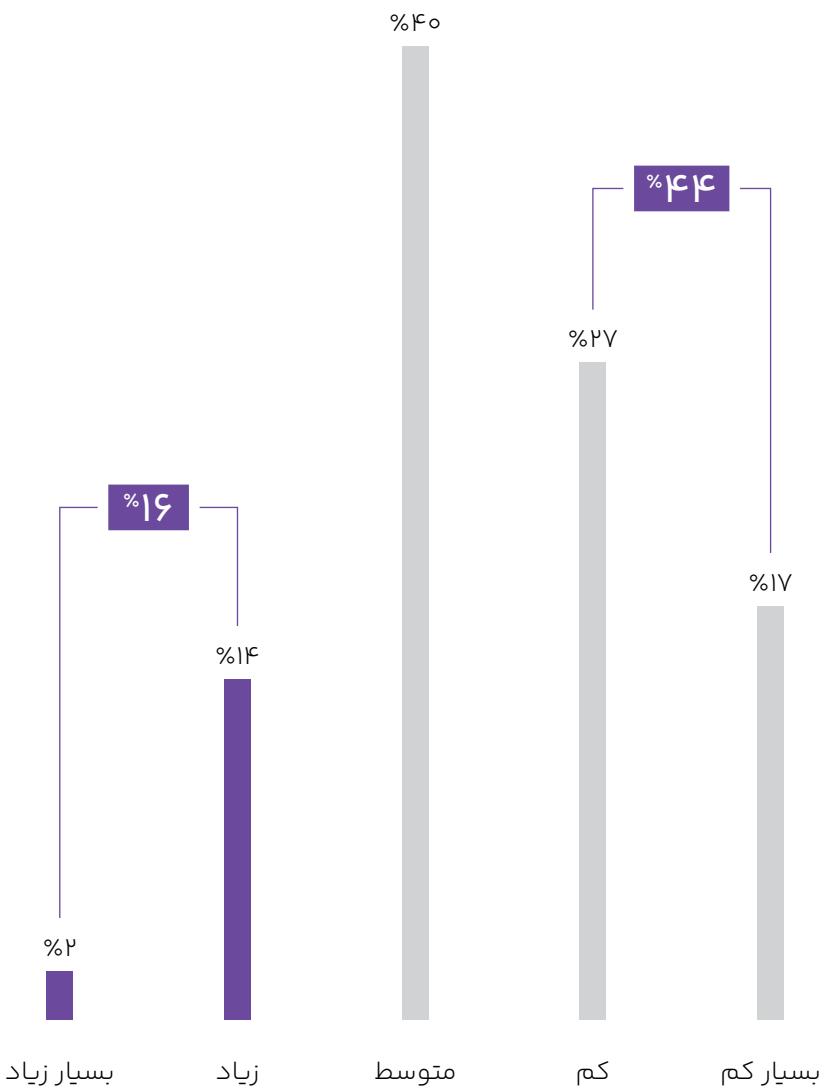
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

به چه میزان اهداف غیرمالی سازمان شما تا این لحظه از سال ۱۴۰۳ محقق شده است؟  
(از جمله توسعه زیرساخت‌ها، توسعه محصول جدید و تغییر ساختار)

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## تحقیق اهداف غیرمالی شرکت در سال ۱۴۰۳

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# سایه تردید بر اقدامات دولت

۸۳ درصد از مدیران عامل نسبت به اثرگذاری مثبت اقدامات دولت در بهبود شرایط کسبوکارها، خوشبین نیستند



همچنین، بین گروه افرادی که تمایل به ماندگاری به عنوان مدیرعامل به مدت بیش از سه سال دارند و گروهی که تمایل آنها در همین موضوع کمتر از سه سال است، ارتباط معناداری وجود دارد و گروه افرادی که تمایل به حضور در این سمت برای کمتر از سه سال دارند، بدین تراز گروه دیگر هستند.

۲۹ درصد از مدیران عامل بر این باورند که اقدامات فعلی دولت تاثیری بر روند فعلی کشور نخواهد گذاشت. از طرفی ۴۵ درصد مدیران نیز نسبت به اقدامات دولت بدین با بسیار بدین هستند، و تنها ۱۷ درصد از ایشان نسبت به اقدامات فعلی دولت خوشبین هستند.

با توجه به آزمون معناداری بین دو گروه خانمهای و آقایان، می‌توان گفت که به طور کلی خوشبینی آقایان نسبت به اثرگذاری اقدامات دولت در راستای بهبود کسبوکارها، بیشتر از خانمهای است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

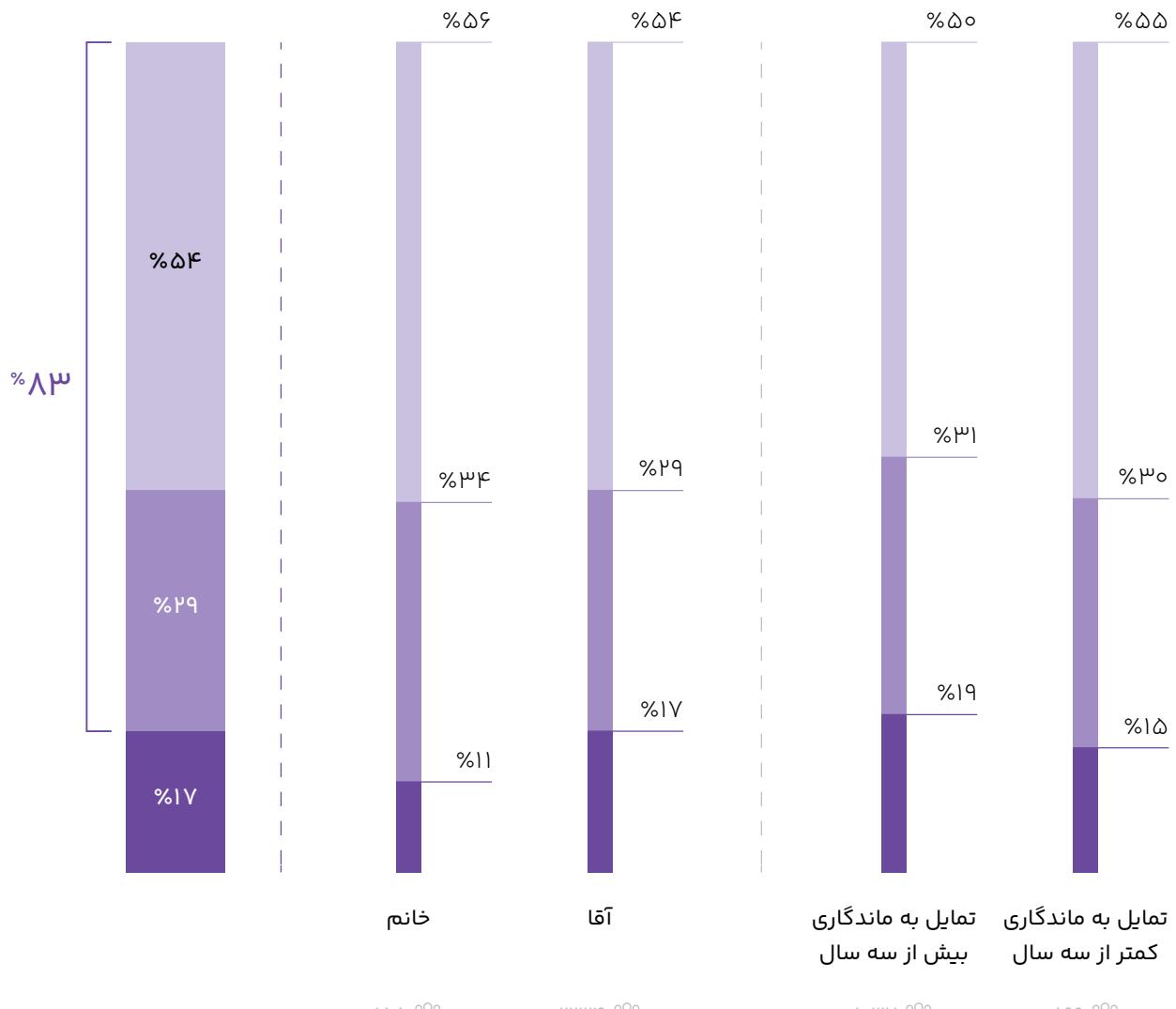
پیش‌بینی شما از میزان اثرگذاری اقدامات دولت در راستای بهبود اوضاع برای کسبوکارها چیست؟

به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ نشود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## میزان خوشبینی مدیران عامل نسبت به اثرگذاری اقدامات دولت فعلی

در صدد انتخاب توسط مدیران عامل



خوشبینی نسبی یا زیاد      بدبینی نسبی یا زیاد      خنثی یا بدون تغییر      تعداد نمونه

# تعامل به جای تقابل

۷۵ درصد مدیران عامل بر این باورند که حل مسائل اساسی کشور نیاز به مشارکت فعال بین بخش خصوصی و دولت دارد



مشارکت همزمان دولت و بخش خصوصی است. با این حال، بخش خصوصی همواره معتقد است منافع و سود کافی را از مشارکت با دولت دریافت نمی‌کند.

از دیدگاه حدود ۲۵ درصد از مدیران عامل، مشارکت بخش خصوصی و دولت تاثیر چندانی بر حل مسائل اساسی در ایران نخواهد داشت.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴، گزارش مدیران عامل EY سال ۲۰۲۴

طبق گزارش شرکت مشاوره مدیریت EY در سال ۲۰۲۴ بهینه‌ترین مدل تامین سرمایه جهت توسعه زیرساخت‌ها

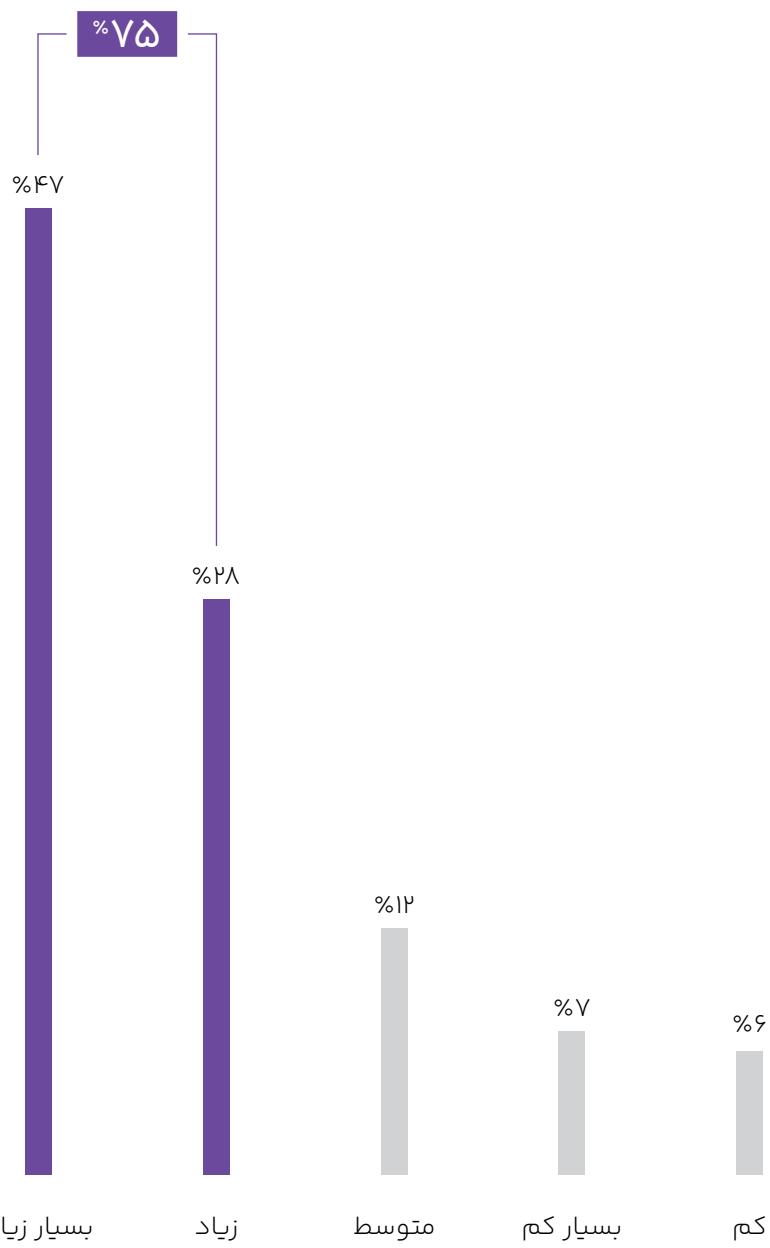
تا چه اندازه موافق هستید که حل مسائل اساسی ایران نیازمند مشارکت فعالانه بین بخش خصوصی و دولت است؟

به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای هر سطر ۱۰۰٪ نشود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## میزان باور مدیران عامل به مشارکت بخش خصوصی و دولتی در حل مسائل اساسی کشور

در رصد انتخاب توسط مدیران عامل





# مدیران عامل و مسائل فردی



ماندگاری در رأس  
چالش لذتبخش رهبری  
مسئولیت‌پذیری در عدم قطعیت‌ها  
خانواده، پناهگاه مدیران



# ماندگاری در رأس

۴۲ درصد از مدیران عامل، تمایل به ماندگاری بلندمدت  
در سمت خود دارند



بر اساس یکی از مقالات مجله HBR، در فضای بین‌المللی، یک دوره تصدی بهینه ۷ تا ۱۵ ساله، می‌تواند ضمن جلوگیری از رکود سازمانی و فردی، زمینه را برای تأثیرگذاری استراتژیک پایدار مدیرعامل فراهم کند.

۴۲ درصد از مدیران عامل تمایل به ماندن در سمت مدیریت عامل به صورت بلندمدت (حداقل ۳ سال) دارند. همچنین، حدود ۱۰ درصد از مدیران عامل ترجیح می‌دهند تا حداقل یک سال دیگر از سمت خود کناره‌گیری کنند.

**منبع —** تحلیل ایلیا، ۲۰۱۹، گزارش PwC's 28th Annual Global CEO Survey، مقاله The CEO Life Cycle از مجله HBR (۲۰۱۹)

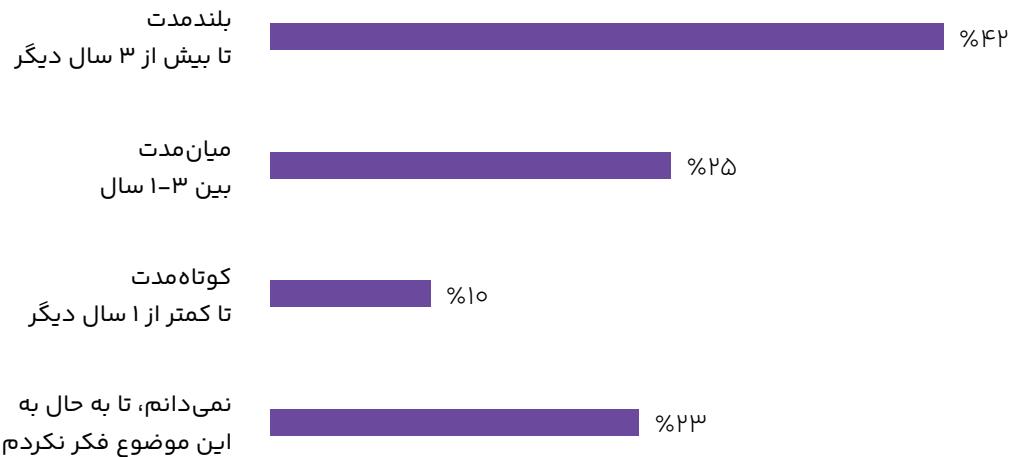
در سطح جهانی، طبق گزارش PwC، اکثر مدیران عامل تمایل دارند در دوره‌ای پنج ساله یا کمتر در سمت خود باقی بمانند. با این حال، افرادی که تصدی طولانی‌تری را انتخاب کرده‌اند، بیش از دیگران بر نوآوری سازمانی تمرکز دارند و از تکنیک‌هایی با تنوع بیشتر برای ارتقای استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند.

در صورت امکان، قصد دارید تا چه مدتی مدیر عامل شرکت ذیل مدیریت خود باشد؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت تک گزینه‌ای است.

## میزان تمایل مدیران عامل به ماندگاری در سمت

در صدد انتخاب توسط مدیران عامل



# چالش لذت‌بخش رهبری

## لذت بردن از فرایند کار و علاقه به حل چالش‌ها و رهبری، پرنگترین انگیزه‌های مورد انتخاب مدیران عامل در سمت فعلی است

نقش موقعیت اجتماعی و اعتبار حرفه‌ای در انگیزه‌های مدیران عامل نسبتاً کمتر از سایر عوامل است.

تنها حدود ۵ درصد از مدیران عامل بیان کردند که انگیزه‌ای برای ادامه کار ندارند.

در نتیجه آزمون‌های معناداری\* در این حوزه، مشخص گردید که برای شرکت‌هایی با درآمد کمتر از ۲۰ میلیارد تومان، انتخاب درآمد مالی به عنوان انگیزه ماندن در سمت فعلی به طور معناداری بیشتر از شرکت‌های با گردش بیش از ۲۰ میلیارد تومان بوده است.

\* آزمون آماری T-Test برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

منبع — تحلیل اپلیا ۱۴۰۴

نتایج نشان می‌دهد که انگیزه‌های اصلی برای ادامه حضور در این جایگاه ترکیبی از عوامل درونی و بیرونی است.

در بحث انگیزه‌های درونی، بالاترین درصد پاسخ مربوط به لذت بردن از فرایند کار و علاقه شخصی به حل چالش‌ها و رهبری با ۶۶٪ بوده که نشان‌دهنده تأکید مدیران بر علاقه به ماهیت کارشان است.

همچنین بیش از نیمی از مدیران، احساس تعهد به ارزش‌های شخصی یا ارزشمندی ماموریت سازمان را انتخاب کرده‌اند.

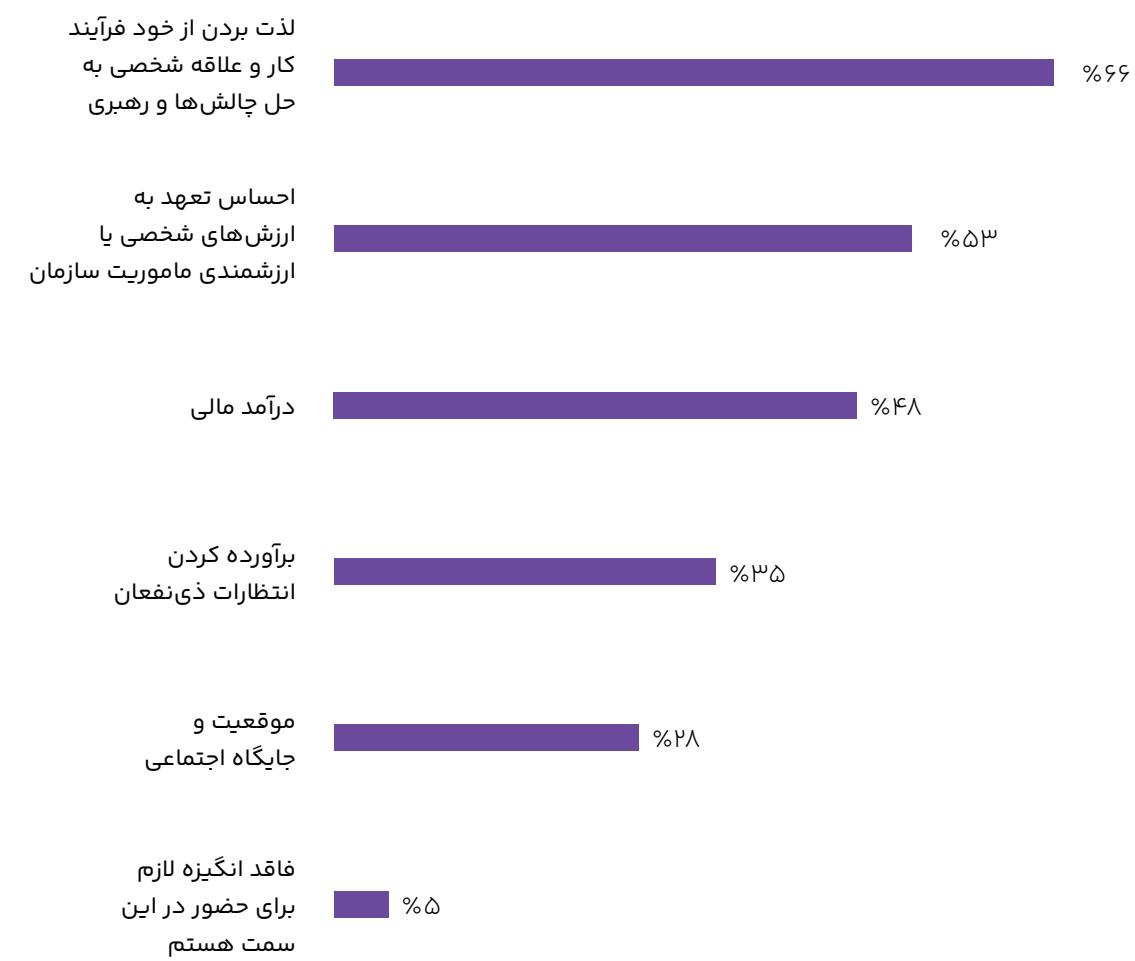
در بحث انگیزه‌های بیرونی، تقریباً نیمی از مدیران عامل تأکید کرده‌اند که مسائل مالی یکی از دو انگیزه اصلی آن‌ها برای ماندن در این سمت است. همچنین، حدود ۳۵ درصد از مدیران به برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان اشاره کرده‌اند که اهمیت مسئولیت‌های مدیران در برابر سهامداران، هیئت مدیره و سایر ذی‌نفعان را نشان می‌دهد.

### چه عواملی به شما برای ادامه مسیر و مواجهه با چالش‌های نقش مدیرعاملی، انگیزه بیشتری می‌دهد؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجرایی و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## انگیزه‌های مدیران عامل برای ماندن در سمت فعلی

در صد انتخاب توسط مدیران عامل



# مسئولیت‌پذیری در عدم قطعیت‌ها

۵۷ درصد از مدیران عامل به احساس مسئولیت بیش از حد، و ۱۵ درصد به ابهام‌های محیط کسب و کار به عنوان چالش‌های مهم ذهنی خود اشاره کرده‌اند



بیش از یک‌سوم از مدیران عامل با مشکل برقراری تعادل میان کار و زندگی شخصی مواجه‌اند. حجم بالای کار و مسئولیت‌های مدیریتی می‌تواند باعث کاهش زمان اختصاص یافته برای امور شخصی شود.

۲۸٪ از مدیران عامل به دغدغه‌های مرتبط با سلامت جسمی و روانی اشاره کرده‌اند.

۵۷٪ از مدیران عامل احساس می‌کنند که مسئولیت موققیت سازمان به طور قابل توجهی بر عهده آن هاست.

حدود نیمی از مدیران عامل با چالش ناشی از عدم اطمینان در محیط کسب و کار مواجه هستند. تغییرات اقتصادی، تحولات فناوری، و ناپایداری بازارها از جمله عواملی هستند که می‌توانند این چالش را تشدید کنند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

بیشترین چالش ذهنی و درونی که در طول دوره فعالیت خود به عنوان مدیر عامل با آن مواجه شده‌اید، کدام است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## چالش‌های ذهنی و درونی مدیران عامل

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

احساس مسئولیت بیش از حد  
نسبت به موفقیت سازمان %۵۷

ابهام‌های محیط کسب‌وکار و  
عدم قطعیت در مورد آینده سازمان %۵۱

حفظ تعادل بین  
زندگی شخصی و حرفه‌ای %۳۹

سلامتی جسم و روان %۲۹

احساس تنهایی در  
تصمیم‌گیری‌های مهم %۲۷

خستگی از تعدد  
در تصمیم‌گیری %۲۱

مواجهه با انتظارات بالای  
سهامداران و هیئت‌مدیره %۱۵

سایر %۸

# خانواده، پناهگاه مدیران

گذراندن زمان با خانواده و دوستان، گزینه منتخب مدیران عامل برای مقابله با فشار روانی ناشی از کار است

حدود یک‌سوم مدیران عامل برای مقابله با فشارهای روانی به فعالیت‌هایی که علاقه شخصی به آن‌ها دارند، می‌پردازند. بیش از نیمی از مدیران عامل برای کاهش فشار روانی، بر تعاملات اجتماعی و گذراندن وقت با خانواده و دوستان تکیه می‌کنند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۵۴

۱۴۳٪ از مدیران عامل از ورزش و فعالیت‌های فیزیکی به عنوان راهکاری برای مقابله با فشار روانی ناشی از کار استفاده می‌کنند.

برای مقابله با فشار روانی ناشی از کار، از چه روش‌هایی استفاده می‌کنید؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.



## مقابله با فشار روانی ناشی از کار

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

گذراندن وقت با خانواده و دوستان  %۵۴

ورزش و فعالیت فیزیکی  %۱۴۳

دنبال کردن علایق شخصی  %۱۳۲

نیایش و عبادت  %۱۲۴

مشاوره روانشناسی و روانکاوی  %۸

مدیتیشن و یوگا  %۴

سایر  %۷







# مدیران عامل و مسائل سازمان

کم اهمیت‌ترین گروه دغدغه‌ها

نگرانی ثابت از اقتصاد بی‌ثبات

بیشترین و کمترین دغدغه‌ها در حوزه تولید

هزینه‌ها، زیر ذره‌بین

مهم‌ترین محور توسعه حرفه‌ای

تمرکز مدیران بر اکنون

از من به ما

افق روشن پیش روی ذینفعان

انقلاب هوش مصنوعی

فناوری، متناسب با واحدها

در آغاز راه AI

صادرات، دروازه ورود به بازار جهانی

انگیزه جهانی شدن

چالش‌های کلیدی جهانی شدن



# کم‌اهمیت‌ترین گروه دغدغه‌ها

## دغدغه‌های مدیران عامل بیشتر درباره سازمان و محیط کلان، و کمتر در حوزه بازار است

### اقتصاد و سیاست‌گذاری‌های کلان

- عدم ثبات اقتصادی و سیاسی کشور
- فیلترینگ اینترنت
- تحریم‌ها (مانند عدم دسترسی به فناوری‌های مناسب و بازارهای جهانی)
- قیمت‌گذاری دستوری
- اتفاقات و تنشی‌های سیاسی منطقه
- چالش تامین امکانات زیرساختی مانند قطعی آب، برق و گاز
- عدم ثبات در قوانین و مقررات دولتی
- چالش‌های مجوز، پروانه و ثبت طرح
- مشکلات مرتبط با بیمه و مالیات

### بازاری و رقابتی

- رقبای قدرتمند داخلی و خارجی
- رقابت ناسالم و وجود رانت‌های مختلف
- مشکلات تامین مواد اولیه
- کمبود تقاضا برای فروش کالا و خدمات
- تغییر سلیقه و ترجیح مشتری
- ضعف در به کارگیری فناوری‌های نوین
- نوآوری در محصولات و خدمات

پس از دسته‌بندی دغدغه‌ها به سه گروه اصلی «سازمانی و کسب‌وکاری»، «اقتصاد و سیاست‌گذاری کلان» و «بازاری و رقابتی»، مشاهده شد که درصد انتخاب در گروه «بازاری و رقابتی» از دومورد دیگر بسیار کمتر و حدود ۱۷ درصد بوده است. از این رو، می‌توان گفت بیشتر چالش‌های انتخاب شده توسط مدیران عامل، در حوزه «سازمانی و کسب‌وکاری»، و پس از آن با اختلاف کمی، در حوزه «اقتصاد و سیاست‌گذاری‌های کلان» بوده است.

### سازمانی و کسب‌وکاری

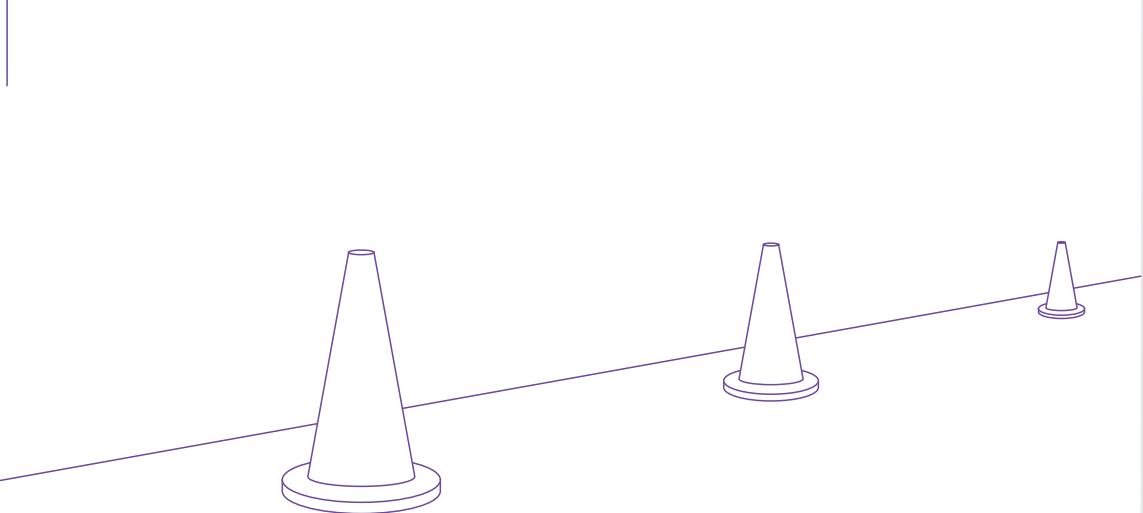
- عدم توانایی در افزایش حقوق و دستمزد همکاران
- عدم دسترسی به مشاوران خبره و الگوهای موفق
- کمبود نقدینگی
- عدم دسترسی به ارز کافی
- حفظ انگیزه کارکنان در سازمان
- کمبود نیروی متخصص در سطوح مختلف
- مهاجرت نیروهای توانمند
- تابآوری در شرایط پیچیده، ابهام، عدم قطعیت و یا نوسانات بالا در کسب و کار
- ناکارآمدی عملیاتی

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

**مهم‌ترین دغدغه‌های شما برای سال آینده (۱۴۰۴) در موضوعات زیر چیست؟**

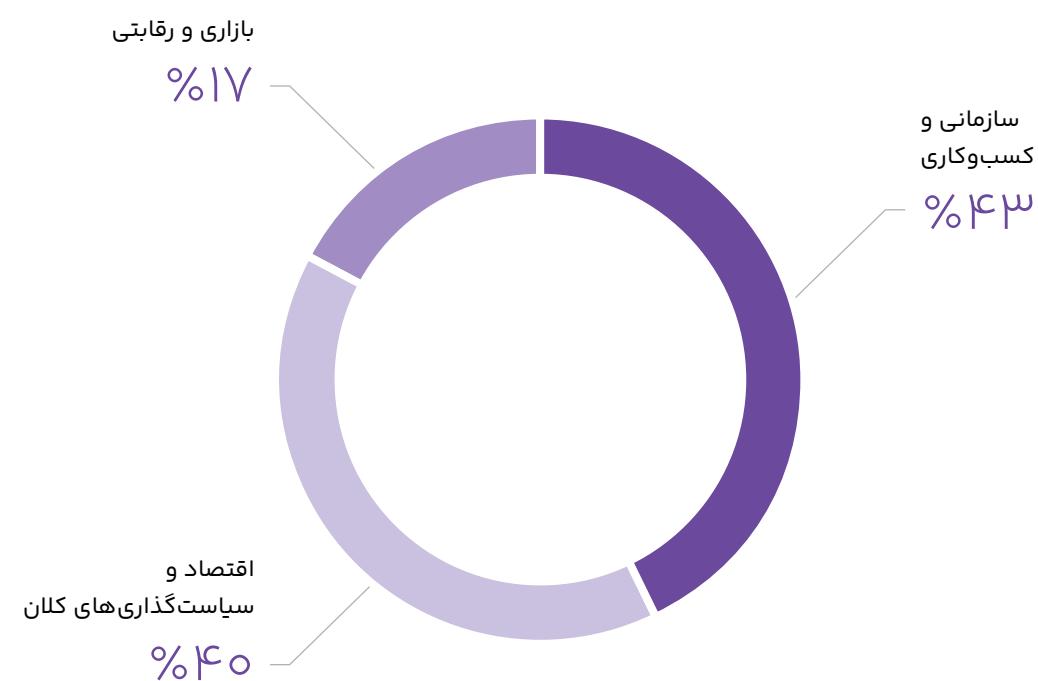
به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ نشود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.



### دسته‌بندی دغدغه‌های انتخابی مدیران عامل بر اساس نوع آنها

درصد انتخاب در هر گروه از سوال دغدغه‌های مدیران عامل



# نگرانی ثابت از اقتصاد بی‌ثبات

**عدم ثبات اقتصادی و سیاسی کشور و کمبود نقدینگی، همانند سال گذشته در صدر جدول اصلی‌ترین دغدغه‌ها هستند**

- چالش تأمین امکانات زیرساختی (۱۰ سطح افزایش)
- اتفاقات و تنشی‌های سیاسی منطقه (۶ سطح افزایش)
- عدم توانایی در افزایش حقوق و دستمزد همکاران (۵ سطح افزایش)

طبق گزارش McKinsey در ۲۰۲۴، سه چالش اصلی پیش‌روی شرکت‌ها از دید مدیران عامل، تقاضای کم مشتریان، تغییرات در سیاست‌ها و قوانین و تغییرات در فضای تجارت و کسبوکار است.

در قسمت مرتبی از گزارش PwC در سال ۲۰۲۴ نیز آمده که احتمال قرارگرفتن شرکت‌های معرض تهدیدات کوتاه‌مدت در مقایسه با سال گذشته، کاهش یافته است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴، گزارش مدیران عامل سال ۲۰۲۴ McKinsey  
گزارش مدیران عامل PwC سال ۲۰۲۴

بیشترین دغدغه‌های مطرح شده توسط مدیران عامل برای سال ۱۴۰۴ به ترتیب، «عدم ثبات اقتصادی و سیاسی کشور» و «کمبود نقدینگی» بوده است (۶۷ و ۶۳ درصد از مدیران عامل این گزینه‌ها را انتخاب کرده‌اند).

با اختلاف قابل توجهی در رتبه سوم، «تابآوری در شرایط پیچیده وابهای» قرار دارد که ۳۷ درصد از مدیران عامل به آن اشاره کرده‌اند.

سه مورد از دغدغه‌های انتخابی مدیران نسبت به نتایج گزارش سال گذشته بیشترین افزایش سطح اهمیت را داشته‌اند که نشان از افزایش قابل توجه نگرانی نسبت به این حوزه‌ها است. این موارد عبارت‌اند از:

## مهم‌ترین دغدغه‌های شما برای سال آینده (۱۴۰۴) در موضوعات زیر چیست؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.



اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران عامل

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

# بیشترین و کمترین دغدغه‌ها در حوزه تولید

مدیران عامل حوزه تولید نسبت به حوزه‌های بازرگانی و خدماتی، دغدغه‌های «سازمانی و کسبوکاری» بیشتر و «اقتصاد و سیاست‌گذاری‌های کلان» کمتری دارند

بیشترین انتخاب دغدغه‌ها توسط مدیران عامل فعال در حوزه تولید، از گروه «سازمانی و کسبوکاری» بوده است.

بیشترین انتخاب از گروه «اقتصاد و سیاست‌گذاری‌های کلان» توسط مدیران عامل در حوزه بازرگانی بوده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۵۴

مهم‌ترین دغدغه‌های شما برای سال آینده (۱۴۰۴) در موضوعات زیر چیست؟ حوزه فعالیت شرکت ذیل مدیریت شما چیست؟

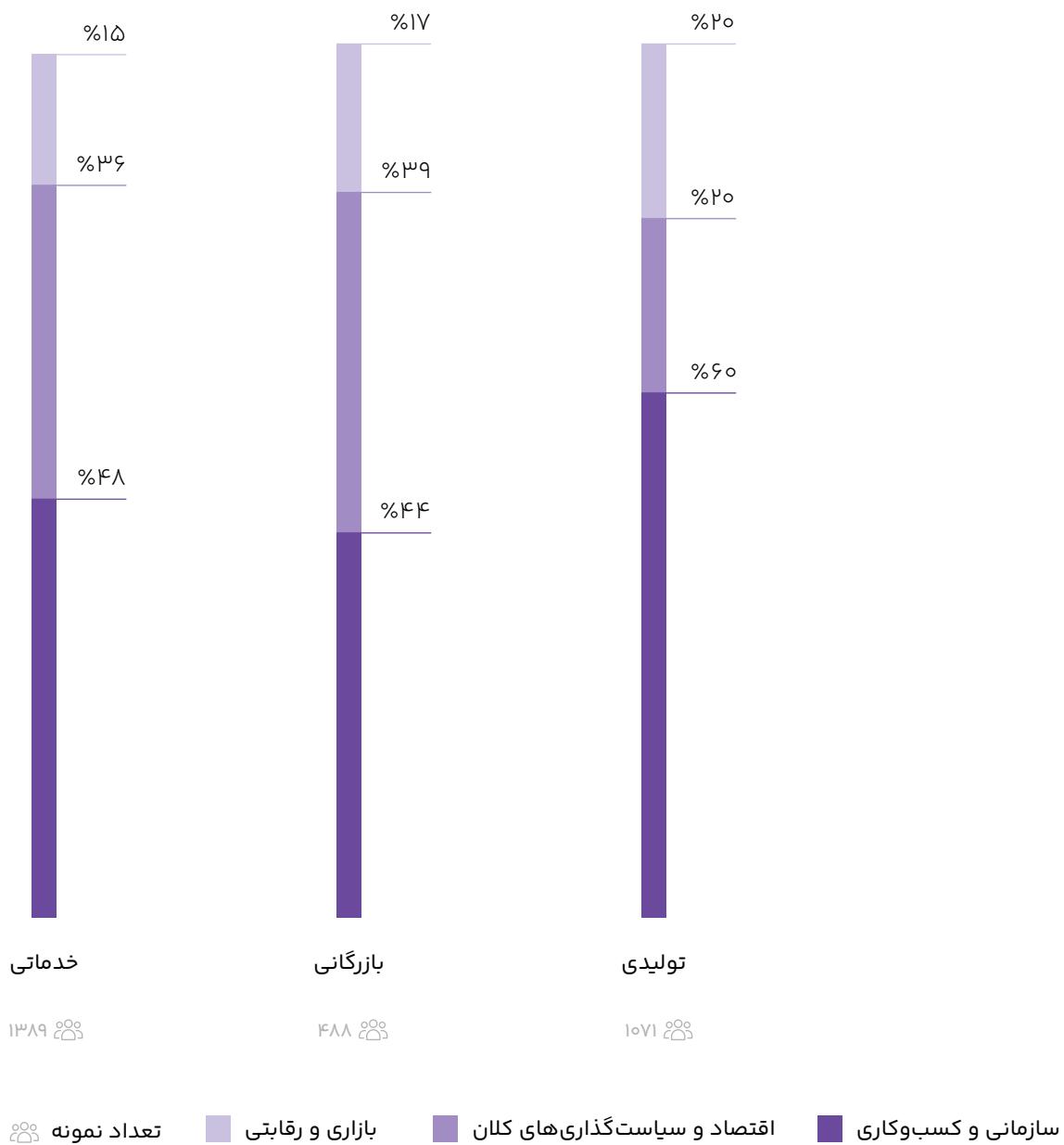
به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای هر سیزده٪ نشود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## دغدغه‌های انتخابی مدیران عامل

### به تفکیک حوزه فعالیت

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# هزینه‌ها، زیر ذره‌بین

## کاهش هزینه‌های عملیاتی از مهم‌ترین حوزه‌های تمرکز مدیران عامل برای سال ۱۴۰۴ است

یک تبیین احتمالی در این موضوع، این است که مدیران عامل بیشتر به دنبال سیاست‌های انقباضی در کسب‌وکار خود هستند.

توسعه بازار داخلی و افزایش تنوع محصولات به ترتیب با ۳۲ و ۳۱ درصد از دیگر حوزه‌های تمرکز مدیران عامل در سال ۱۴۰۴ هستند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

در این پیمایش، نمونه‌هایی از اصلی‌ترین راهبردهای مدیران عامل به صورت مستقیم و با استفاده از فهرستی که گزینه‌های آن از قبل تعیین شده‌اند، مورد سوال و بررسی قرار گرفته‌اند.

۳۵ درصد از مدیران عامل برای سال ۱۴۰۴ به دنبال کاهش هزینه‌های عملیاتی هستند. اولویت این مورد نسبت به سال گذشته دوپله افزایش سطح داشته و در صدر حوزه‌های تمرکز مدیران عامل قرار گرفته است.

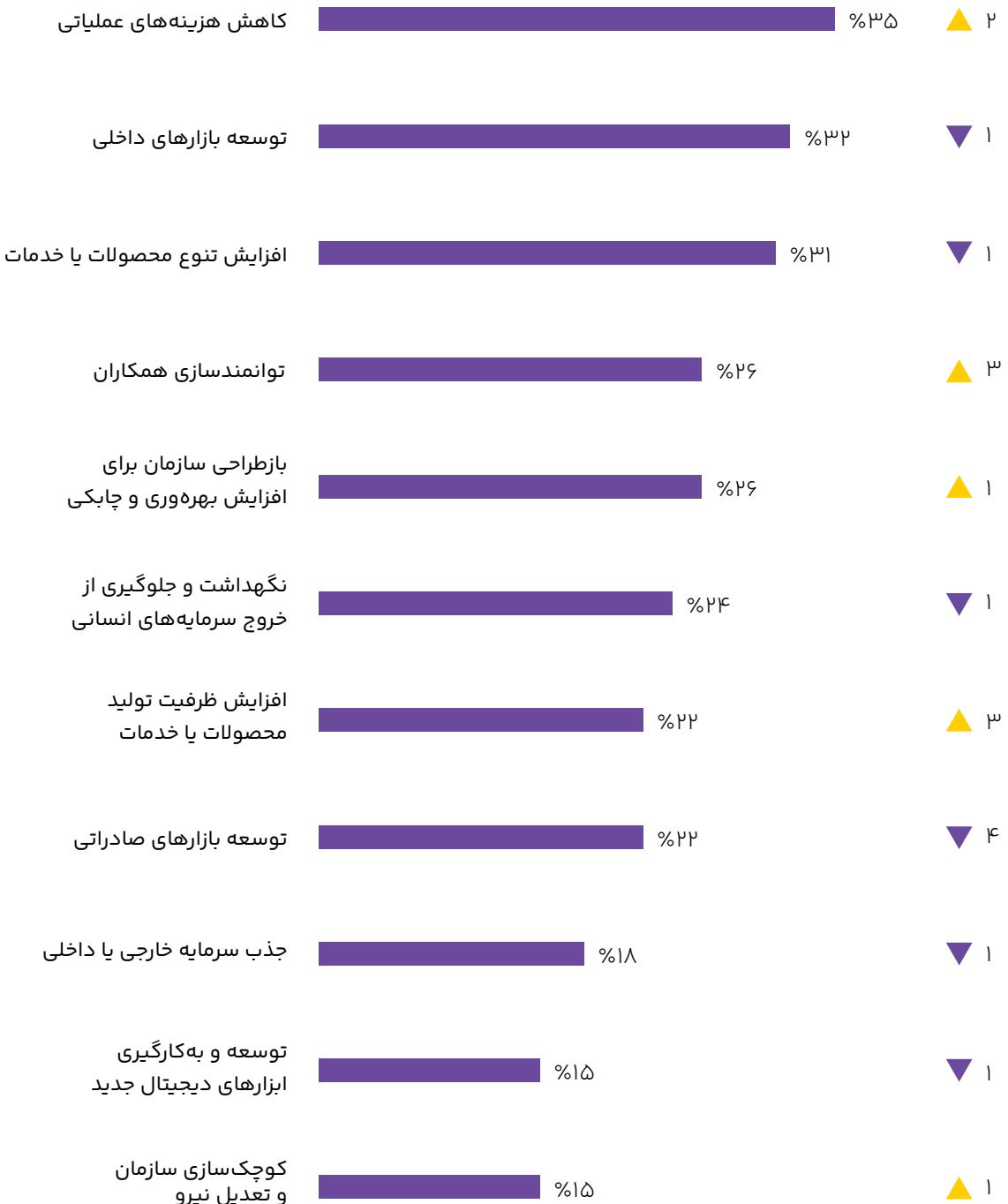
اصلی‌ترین حوزه‌های تمرکز شما برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات سازمانی‌تان در سال آینده، کدام موارد است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## اصلی‌ترین حوزه‌های تمرکز مدیران عامل برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات سازمان در سال ۱۴۰۴

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

تغییر جاریگاه  
نسبت به  
گزارش سال قبل



# مهم‌ترین محور توسعه حرفه‌ای

مهارت مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری به عنوان یکی از مهم‌ترین محورهای توسعه حرفه‌ای، توسط ۳۹ درصد از مدیران عامل انتخاب شده است



از تفاوتهای قابل توجه نسبت به سال قبل در پاسخ به این سوال، می‌توان به پایین آمدن اولویت توسعه بین‌المللی کسب‌وکار نسبت به سال گذشته اشاره کرد. درصد بسیار محدودی از مدیران عامل به مهارت‌های ارتباطی به عنوان حوزه قابل بهبود برای خود اشاره کرده‌اند.

مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری مشابه سال گذشته، رتبه اول را در توسعه حرفه‌ای مدیران عامل به خود اختصاص داده است. دو حوزه پررنگ توسعه توانمندی «تحول دیجیتال و هوش مصنوعی» و «دانش فنی و تخصصی مرتبط با صنعت» در جایگاه دوم و سوم قرار دارند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

مهم‌ترین محورهایی که در آن نیاز به توسعه توانمندی‌های خود دارید، کدام موارد هستند؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## انتخاب مدیران عامل بین زمینه‌های توسعه حرفه‌ای

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# تمركز مدیران بر اکنون

عمده تمرکز و توجه ۶۶ درصد از مدیران عامل بر مسائل جاري و عملياتي سازمان است



۱۷ درصد از مدیران عامل بيان کرده‌اند تمرکز اصلی فكري و زمانی بر روي مسائل مرتبط با توسعه و رشد كسب‌وکار و به تعبيري آينده سازمان بوده است.

در حالی که ۱۷ درصد از مدیران حد وسط را انتخاب کرده‌اند و در الواقع به طور مساوی زمان خود را به مسائل جاري و مسائل آينده اختصاص داده‌اند.

بامقايشه نسبت به گزارش سال قبل، نسبت مدیراني که تمرکز ۵۰-۵۰ بر مسائل استراتژيك و جاري دارند، ۱۰ واحد درصد افزایيش داشته است.

منبع — تحليل ايليا ۱۴۰۴

يکي از مهمترین چالش‌های مدیران عامل، تخصيص زمان به صورت بهينه بين مسائل جاري و آينده سازمان است. تمرکز بيش از حد بر مسائل جاري می‌تواند مانع از تمرکز مدیران عامل بر آينده و فرصت‌های جديد شود. از سوی ديگر، تمرکز بيش از حد بر آينده می‌تواند منجر به ناديده گرفتن مسائل روزمره و بروز مشکلات در عملکرد فعلی سازمان شود. بنابراین هنر مدیران عامل اين است که تعادلي را میان تمرکز بر مسائل جاري و آينده ايجاد کنند.

براساس پيمایش انجام شده، ۶۶ درصد از مدیران عامل مشارکت‌کننده اذعان کرده‌اند که در سال جاري عمدہ تمرکز و توجه ايشان بر مسائل جاري و عملياتي سازمان بوده است.

**اگر کل زمان شما به دو بخش تمرکز بر مسائل جاري و مسائل آينده سازمان تقسیم شود، شما از %۱۰۰ تا %۱۰۵، چه سهمه‌ی از زمان خود را به مسائل جاري اختصاص می‌دهيد؟**

پاسخ به اين سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

نحوه محاسبه و تحليل پاسخ‌ها: افرادي که گزينه %۵۰ را انتخاب کرده‌اند، مدیران عامل هستند که تمرکز اصلی‌شان بر مسائل آينده است. مدیران عاملی که گزينه %۵۵ را انتخاب کرده‌اند، به طور مساوی بر مسائل جاري و آينده تمرکز دارند و آن‌هايی که گزينه %۶۰ را انتخاب کرده‌اند، مدیران عاملی هستند که بيشتر بر مسائل جاري متوجه هستند.

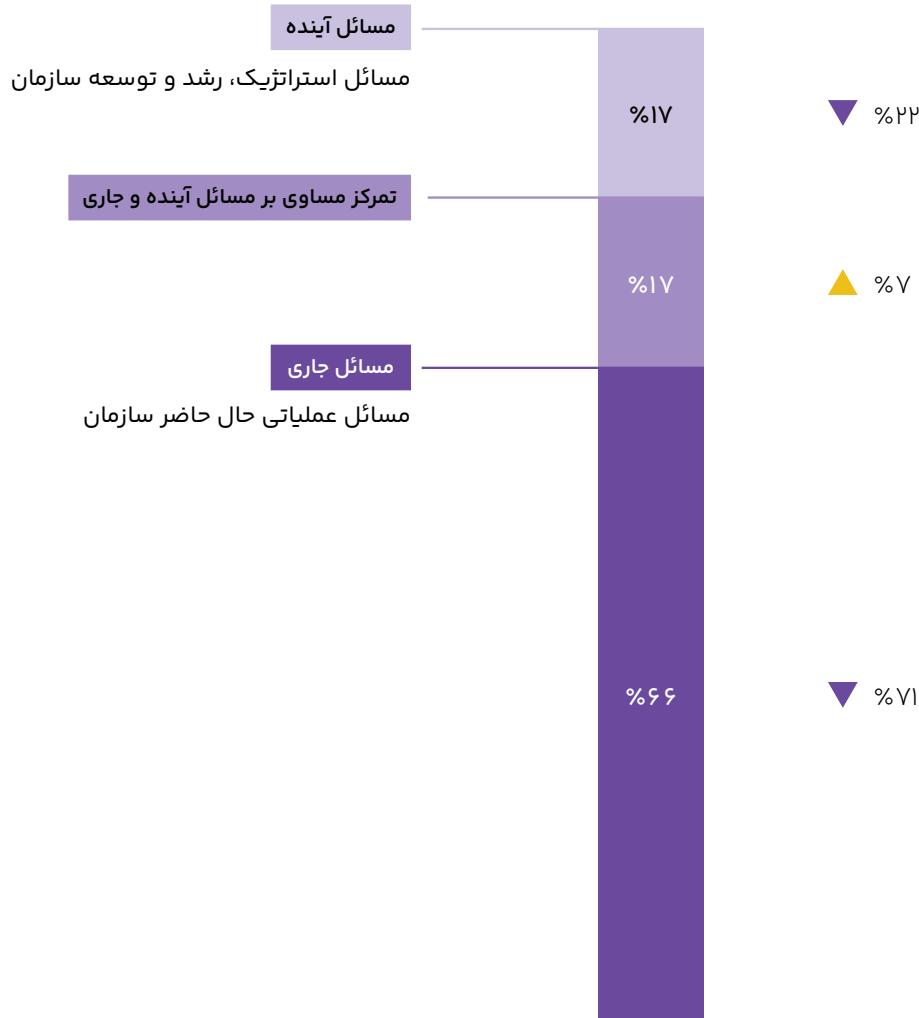


## انتخاب مدیران عامل بین زمینه‌های توسعه حرفه‌ای

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

محل تمرکز مدیران عامل در سال ۱۴۰۳

گزارش سال قبل



# از من به ما

فرهنگ سازمانی مبتنی بر کار تیمی و همکاری منابع انسانی، غالبه‌ترین فرهنگ دیده شده در سازمان‌ها بوده که توسط ۵۹ درصد از مدیران عامل انتخاب شده است

% ۵۹

حدود ۱۲ درصد از مدیران اذعان داشتند که وجه غالی در فرهنگ سازمانی ایشان قابل تشخیص نیست.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده در این سوال که با اقتباسی از مدل دنیسون طراحی شده است، به شرح ذیل است\*: مشارکت (Involvement): بعد مشارکت بر میزان مشارکت، توانمندسازی و تعهد کارکنان در سازمان تأکید دارد. اجزای آن شامل توانمندسازی کارکنان و کار تیمی است. سازگاری (Adaptability): بعد سازگاری به توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان اشاره دارد. اجزای آن شامل ایجاد تغییر و تمرکز بر مشتری است. ثبات (Consistency): بعد ثبات بر وجود ارزش‌ها، باورها و اصول مشترک که به سازمان هویت و انسجام می‌بخشد، تأکید دارد. اجزای آن شامل ارزش‌های اصلی، توافق و هماهنگی است. ماموریت (Mission): بعد ماموریت به داشتن اهداف و چشم‌انداز روشن که به کارکنان انگیزه و جهت می‌دهد، اشاره دارد. اجزای آن شامل چشم‌انداز استراتژیک و اهداف است.

کدام یک از گزینه‌های زیر به بهترین شکل فرهنگ سازمان شما را توصیف می‌کند؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

\* توضیح: با توجه به پیچیدگی موضوع فرهنگ سازمانی، در سوال مطرحه هدف اصلی صرفاً استعلام نظر مدیران عامل در خصوص میزان انطباق فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان ذیل مدیریت ایشان، با اقتباس از الگوهای مدل دنیسون بوده است. بر این اساس، استنباط قطعی پیرامون نحوه توزیع فرهنگ سازمانی در میان سازمان‌های مختلف، صرفاً بر مبنای پاسخ این پرسش امکان‌پذیر نیست.

**فرهنگ مشارکتی**  
توجه سازمان مابر کار تیمی، توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت دادن مسئولانه افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان است.

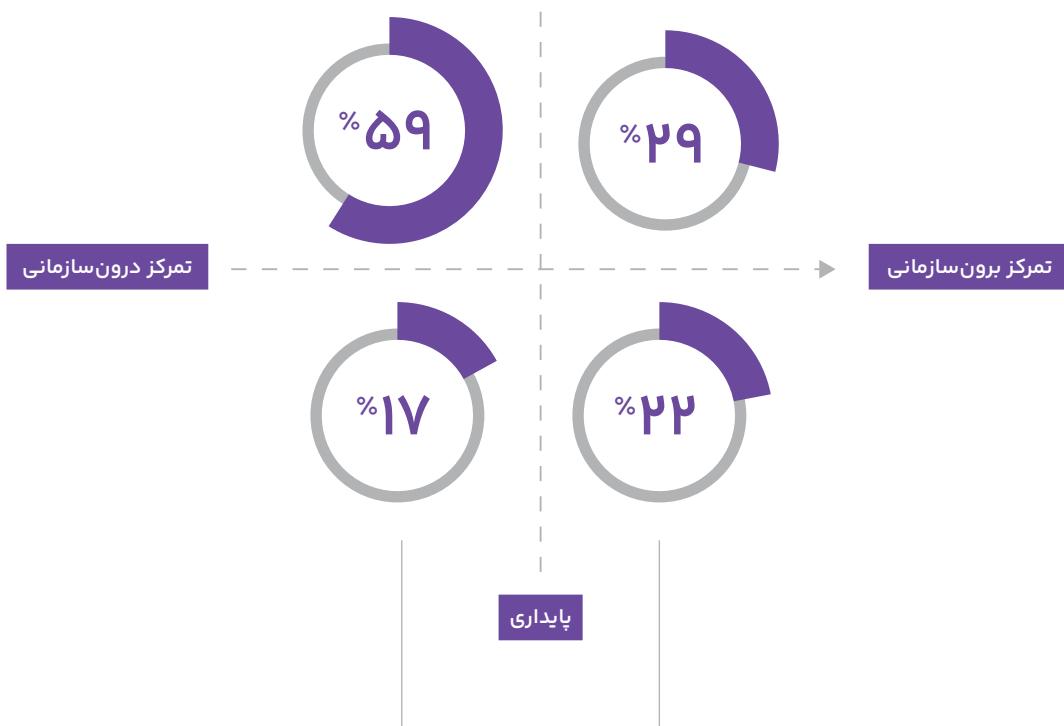
در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات و عوامل محیطی در حال تغییر برآید. در این فرهنگ به نیاز کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب می‌شود که افراد احساس مسؤولیت و مالکیت در شرکت نمایند و از این رو به سازمان تعهد بپشتی داشته باشند.

### فرهنگ سازگاری

سازمان ما برای پاسخ‌گویی به مشتریان و تغییرات نیازهای آن‌ها انعطاف‌پذیر است.

از ویژگی‌های فرهنگ انطباق‌پذیر یا کارآفرین، این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی سازمان توجه، و کوشش می‌شود تا نیاز مشتریان تامین گردد.

### انعطاف‌پذیری



### فرهنگ ثبات

ما فرهنگی قدرتمند و یکپارچه براساس ارزش‌های ریشه‌دار سازمانی داریم که از تجارب گذشته‌مان حاصل شده است.

در این نوع فرهنگ، افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت ساز سازمان دارند و کارها براساس رویه‌ای باثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضاء انجام می‌شود؛ همچنین موفقیت سازمان در گروه یکپارچگی و کارایی بالاست.

### فرهنگ مأموریتی

ماموریت مشخص و نسبتاً ثابت، چشم‌انداز شفاف و اهداف بلندمدت برای هدایت سازمان، فرهنگ سازمانی ما را تشکیل داده است.

سازمانی که چنین فرهنگی دارد می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند. با این حال، الزامي در خود نمی‌بیند که به سرعت دست خوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند قرار می‌گیرند و رهبران آینده را ترسیم کرده و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند.

# افق روشن پیش روی ذینفعان

از دید ۲۸ درصد از مدیران عامل، افراد کلیدی در سازمان تصویر شفاف و روشنی از چشم‌انداز آن دارند



با در نظر گرفتن نتایج بخش فرهنگ سازمانی و پاسخ‌های مدیران عامل که فرهنگ مشارکتی را در سازمان خود غالب دانسته‌اند، در مقابل گزینه‌های "کم" و "بسیار کم" انتخاب شده در سوال شفافیت چشم‌انداز از سوی افراد کلیدی، یک تبیین احتمالی این است که منظور از فرهنگ مشارکتی در سازمان، مشارکت در فرایندهای عملیاتی است و نه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و استراتژیک آن.

\* آزمون آماری Test-T برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

افراد کلیدی در شرکت‌های کمتر از ۱۵ سال، تصویر روشن‌تری از چشم‌انداز سازمان خود در مقایسه با شرکت‌های با فعالیت بیش از ۱۵ سال دارند.\*

می‌توان گفت که در سازمان‌های جوان‌تر، احتمالاً تعامل موثر با کارکنان به‌ویژه کارکنان کلیدی، و در جریان قرار دادن و درگیر کردن ایشان با موضوعات استراتژیک، به نوعی جایگاه و اهمیت خود را پیدا کرده است. همچنین افراد کلیدی در شرکت‌هایی با حوزه فعالیت تولید، به طور معناداری\* تصویر شفاف‌تر و روشن‌تری از چشم‌انداز سازمان، نسبت به سایر حوزه‌های فعالیت شامل خدماتی و بازرگانی دارند.

مدیران و افراد کلیدی سازمان شما، تا چه اندازه تصویر روشن از جایگاه سازمان خود برای حدود ۳ تا ۵ ساله آینده دارند؟

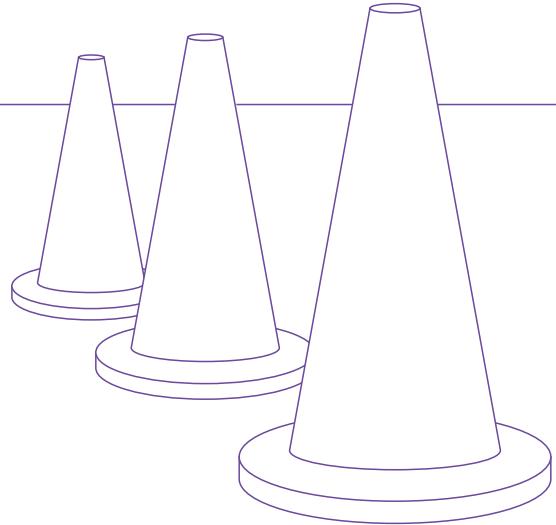
به دلیل رُزد کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ نشود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## میزان دارا بودن تصویر شفاف و روشن از چشم انداز سازمان توسط کارکنان کلیدی

(درصد انتخاب توسط مدیران عامل)





# انقلاب هوش مصنوعی

مدیران عامل در سال پیش رو (۱۴۰۴) بیشتر از سایر کلان روندها، برای استفاده از هوش مصنوعی برنامه ریزی کردند.

داشتن برنامه برای به کارگیری کلان روندهای تکنولوژیک به طور معناداری بیشتر از شرکت های با گردش کمتر از ۲۰ میلیارد تومان بوده است.

\* آزمون آماری T-Test برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

بیش از نیمی از مدیران عامل برای کلان روند هوش مصنوعی برنامه ریزی کردند.

حدود ۳۵ درصد از مدیران عامل، برنامه ای برای استفاده از هیچ یک از کلان روندها ندارند.

در نتیجه آزمون های معناداری \* در این حوزه، مشخص گردید که برای شرکت هایی با درآمد بیشتر از ۲۰ میلیارد تومان،

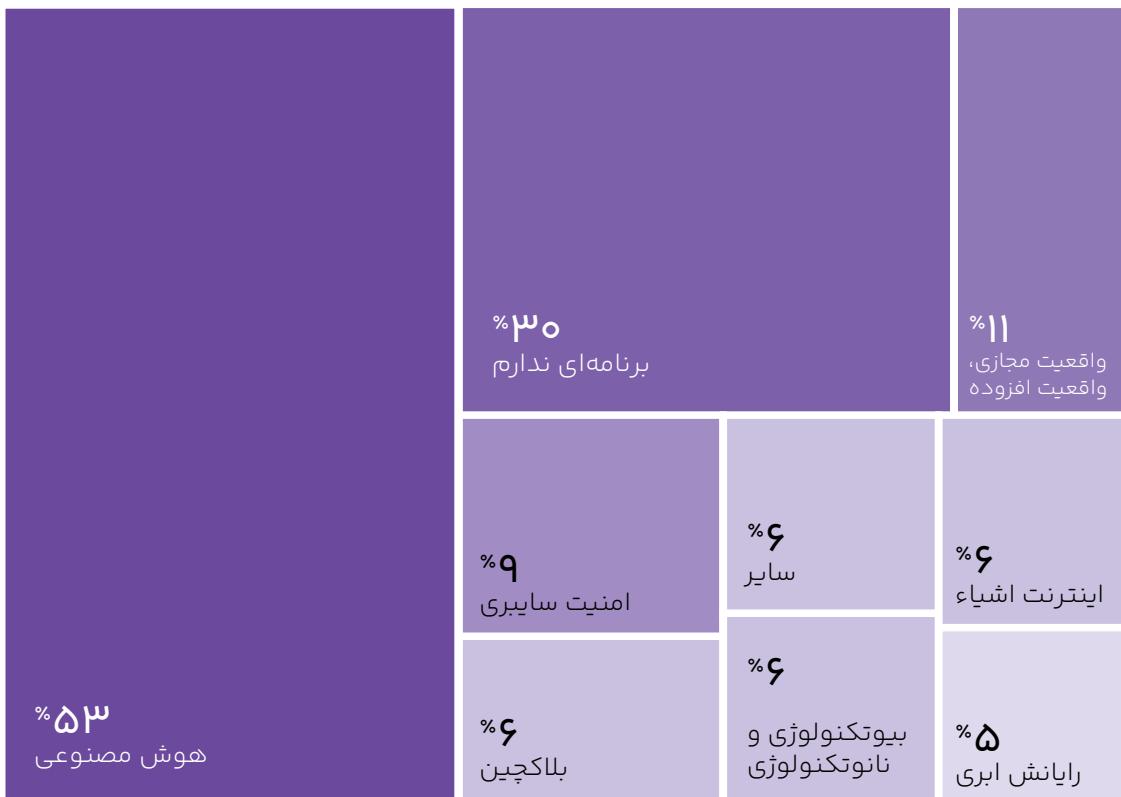
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

برای کدامیک از کلان روندهای فناورمحور (تکنولوژیک)، در سال آینده برنامه ای در نظر گرفته اید؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## برنامه استفاده از کلان روندهای تکنولوژیک

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# فناوری، متناسب با واحدها

## اولویت استفاده مدیران عامل از کلانروندهای تکنولوژیک در واحد مالی، و از هوش مصنوعی در واحد تحقیق و توسعه است

طبق گزارش PwC، نیمی از مدیران عامل اولویت اصلی خود در استفاده از هوش مصنوعی را ادغام آن در فرایندهای کسب و کار عنوان کردند. در مقابل، تعداد کمی از مدیران قصد دارند از هوش مصنوعی برای تغییر استراتژی سازمانی، بهبود محصولات یا ارتقای سطح خدمات دهی بهره ببرند. همچنین، تنها ۳۳٪ از مدیران از هوش مصنوعی با هدف افزایش مهارت‌های کارکنان استفاده می‌کنند.

**منبع —** تحلیل ایلیا<sup>۱۴۰۴</sup>، گزارش PwC's 28th Annual Global CEO Survey

اغلب مدیران عامل ترجیح می‌دهند که از کلانروندهای تکنولوژیک در واحدهای مالی و تحقیق و توسعه سازمان استفاده کنند.

همچنین پس از این دو واحد، ترجیح مدیران بر استفاده از کلانروندهای تکنولوژیک در واحدهای منابع انسانی و بازاریابی و فروش است.

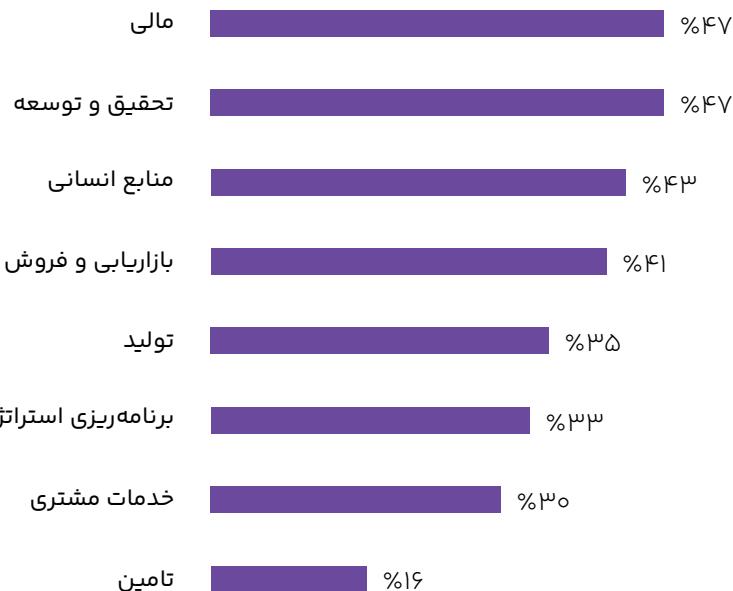
در میان مدیرانی که برای استفاده از «هوش مصنوعی» در سازمان برنامه‌ای دارند، ۵۳٪ درصد، واحد «تحقیق و توسعه» را به عنوان اولویت اصلی خود برای استفاده از این کلانروندهای انتخاب کرده‌اند. پس از آن، «منابع انسانی» و «بازاریابی و فروش» بیشترین میزان ترجیح را برای بهره‌گیری از هوش مصنوعی به خود اختصاص داده‌اند.

به ترتیب اولویت، سه واحد یا بخشی از سازمان خود را که بیشترین پتانسیل / نیاز برای تاثیرپذیری از کلانروندهای فناور مجموع (تکنولوژیک) دارند را مشخص کنید.

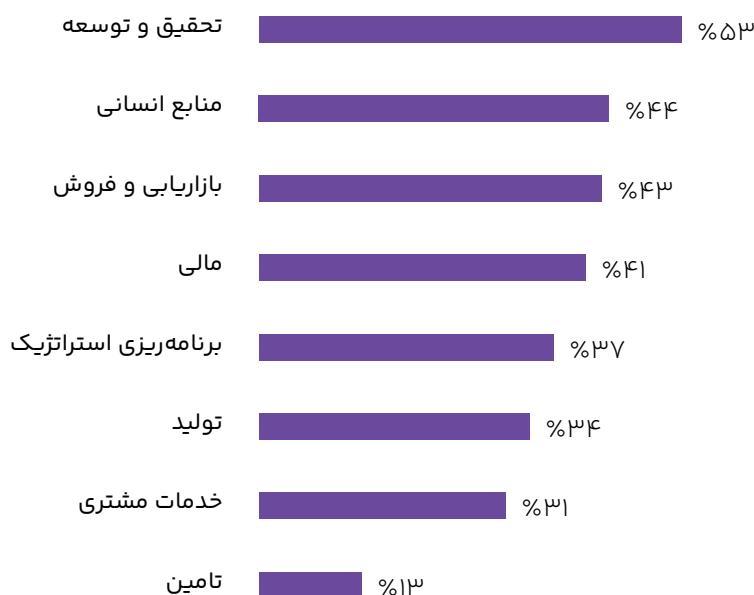
پاسخ به این سوال در برسی‌نامه اجرایی و انتخاب به صورت جنبدگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## واحدهای دارای اولویت برای استفاده از کلانروندهای تکنولوژیک

در صد انتخاب توسط مدیران عامل



اولویت واحدهای سازمانی در استفاده از کلانروندهای تکنولوژیک،  
برای مدیرانی که برنامه برای استفاده از هوش مصنوعی در سازمان دارند



# AI در آغاز راه

## در حال حاضر بیشتر شرکت‌های دارای برنامه استفاده از هوش مصنوعی، در مرحله آشنایی اولیه با مفاهیم این کلان‌روند هستند

آن‌ها علاوه بر ارتقای مهارت‌های نیروی کار، به‌طور مستمر کاربردهای هوش مصنوعی را در بخش‌های مختلف سازمان آزمایش می‌کنند تا به بهینه‌ترین مدل بهره‌برداری از این تکنولوژی دست پابند.

همچنین، طبق گزارش PwC سال ۲۰۲۵، اغلب مدیران موافق این گزاره هستند که طی ۱۲ ماه آتی، هوش مصنوعی کیفیت محصولات و خدمات سازمان آن‌ها را بهبود داده و قابلیت سازمان را برای ایجاد اعتماد در سهام‌داران ارتقا می‌دهد.

همچنین مدیران عامل باور دارند که طی ۳ سال آتی، هوش مصنوعی به طور قابل ملاحظه‌ای، روش و مسیر خلق ارزش شرکت‌های غیربرداخه و تشدید رقابتی در بازار بوجود خواهد آورد. بر اساس گزارش BCG نیز، ایران به همراه کشورهایی مانند بحرین، اسلوواکی، عمان و مراکش در میان ۱۵ درصد آخر لیست کشورها از نظر بلوغ هوش مصنوعی قرار دارد.

**منبع —** تحلیل ایلیا ۲۰۲۴، گزارش PwC's 28th Annual Global CEO Survey، گزارش AI Maturity Matrix سال ۲۰۲۴ از شرکت BCG

حدود ۴۵ درصد از مدیران هیچ برنامه‌ای برای به کارگیری هوش مصنوعی در سازمان خود ندارند. همچنین ۳۷ درصد از مدیران به تازگی در حال آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی هستند. تحلیل آماری انجام شده بر روی صنایع مختلف نشان می‌دهد که مدیران فعال در صنایع «عمران، ساخت و ساز و املاک» و «آب و مدیریت پسماند» کمترین درصد برنامه‌ریزی را برای استفاده از هوش مصنوعی به خود اختصاص داده‌اند. در مقابل، مدیران صنایع «اقتصاد دیجیتال» و «فناوری اطلاعات» بیشترین برنامه‌ریزی را برای استفاده از این کلان‌روند دارند که به معنای تمرکز بالای مدیران عامل این حوزه بر استفاده از هوش مصنوعی در سازمان ذیل مدیریت خود است.

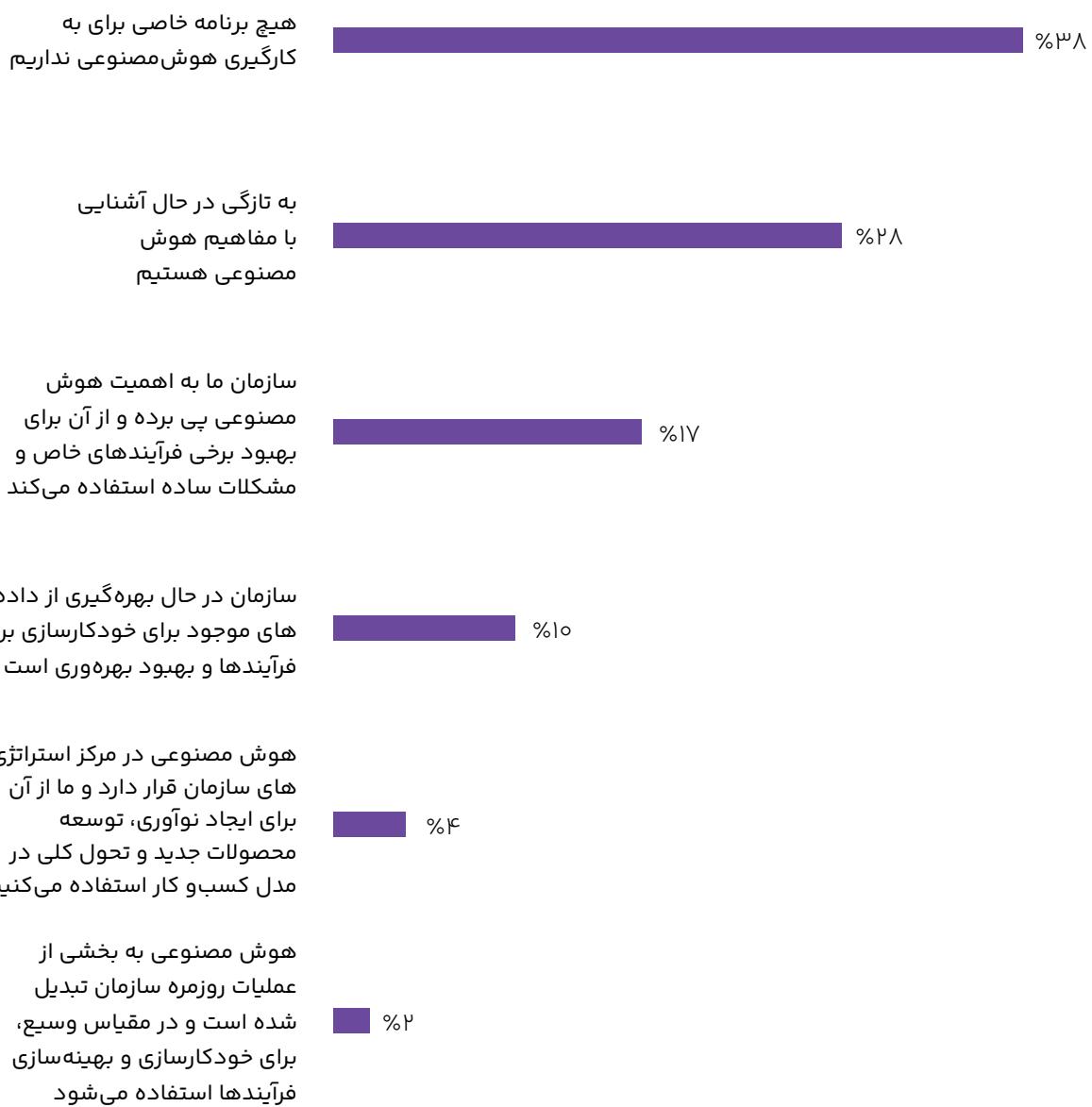
طبق گزارش PwC سال ۲۰۲۴، با وجود حرکت سریع جهان به سمت گسترش استفاده از هوش مصنوعی، باید در نظر داشت که فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی هنوز به بلوغ کامل نرسیده‌اند و تاریخ‌سینه نسخه‌های نهایی و بدون نقص فاصله دارند. پیشروی بدون برنامه در این حوزه می‌تواند ریسک‌های سازمانی را افزایش دهد؛ از این‌رو، لازم است سازمان‌ها تعادلی هوشمندانه در استراتژی‌های خود ایجاد کنند. سازمان‌های پیشرو نه تنها از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند، بلکه استراتژی‌های خود را نیز با آن همسو می‌سازند.

**کدام عبارت توصیف‌کننده اقداماتی است که سازمان شما برای به کارگیری و بهره‌مندی از هوش مصنوعی انجام می‌دهد؟**

گزینه‌ها در این سوال با اقتباس از چند مدل بلوغ هوش مصنوعی مانند Gartner BCG ASPIRE Index و طراحی شده‌اند

## اقدامات در راستای بهره‌مندی از هوش مصنوعی

در صدد انتخاب توسط مدیران عامل



## صادرات،

# دروازه ورود به بازار جهانی

بیش از یک‌سوم مدیران عامل، گزینه صادرات مستقیم را به عنوان روش ورود به بازار بین‌الملل انتخاب کردند.

آکادمیک می‌تواند بر شناخت مدیران عامل از تجارت بین‌الملل و استراتژی‌های ورود به بازارهای جدید تأثیر داشته باشد.

همچنین، افرادی که سابقه کاری کمتری (کمتر از ۱۰ سال) در سمت مدیریت عامل دارند، نسبت به افرادی با سابقه بیشتر (بیش از ۱۰ سال)، تمایل بیشتری به انتخاب گزینه اتحاد استراتژیک به عنوان مدل ورود به بازار بین‌المللی نشان داده‌اند.

\* آزمون آماری T-Test برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

۳۴ درصد از مدیران عامل، صادرات مستقیم را به عنوان گزینه مدل فعالیت در بازار بین‌الملل انتخاب کردند.

۳۱ درصد از مدیران عامل در مورد نوع ورود سازمان خود به بازار بین‌الملل، مطمئن نیستند.

در زمینه اتحاد استراتژیک، نتایج آزمون‌های آماری \* نشان می‌دهد که افراد با تحصیلات عالیه (کارشناسی ارشد و دکترا) تمایل بیشتری به انتخاب اتحاد استراتژیک به عنوان مدل ورود به بازار بین‌المللی دارند. این یافته‌حکی از آن است که افزایش دانش

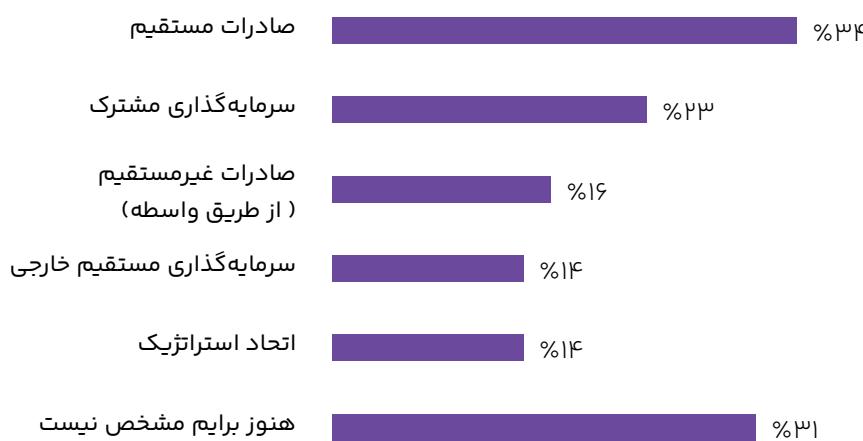
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۵۰

### ترجیح شما برای مدل فعالیت در بازار بین‌المللی چیست؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجرایی و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

## مدل‌های فعالیت بین‌المللی

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# انگیزه جهانی شدن

حدود نیمی از مدیران عامل، توسعه بازار و افزایش فروش را به عنوان هدف خود در ورود به بازار بین‌الملل عنوان کردند.

۱۷ درصد از مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه، هدف مشخصی برای ورود به بازار بین‌الملل ندارند.

منبع — تحلیل ایلیا<sup>۱۴۰۴</sup>

اصلی‌ترین اهداف در ورود به بازار بین‌الملل، توسعه بازار و افزایش فروش با انتخاب ۴۷ درصد از مدیران عامل بوده است. پس از آن، ۴۴ درصد از مدیران عامل، کاهش ریسک سازمان از طریق ورود به بازارهای جدید و درآمد ارزی را به عنوان هدف خود انتخاب کردند.

چه اهداف مشخص در زمینه ورود به بازارهای خارجی ممکن است داشته باشید؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.



## اهداف در زمینه ورود به بازار بین‌المللی

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

توسعه بازار و افزایش فروش  %۴۷

کاهش ریسک سازمان از طریق ورود به بازارهای جدید و درآمد ارزی  %۴۴

برندسازی در فضای بین‌المللی  %۳۱

یادگیری و افزایش دانش در حوزه بهبود محصولات و تکنولوژی‌های جدید  %۲۸

کاهش هزینه‌ها  %۱۰

دور زدن تحریم‌ها برای تامین مواد اولیه یا کالاهای مورد نیاز  %۱۰

الزام به فعالیت در بازارهای بین‌المللی برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان فعلی  %۹

سایر  %۴

هنوز برایم مشخص نیست  %۱۷

# چالش‌های کلیدی جهانی شدن

کلیدی‌ترین چالش‌هایی که مدیران عامل برای ورود به بازار بین‌الملل با آن مواجه هستند، پیچیدگی سیستم بانکی و مالی و روابط سیاسی با سایر کشورهاست

روابط با سایر کشورها را به عنوان چالش ورود به بازار بین‌الملل ۱۳۸ درصد از مدیران عامل، سخت بودن سیستم بانکی و مالی را به عنوان اصلی ترین چالش ورود به بازار بین‌الملل عنوان کرد، و پس از آن، ۱۳۵ درصد از مدیران عامل شرایط پیچیده سیاسی در عنوان کردند.

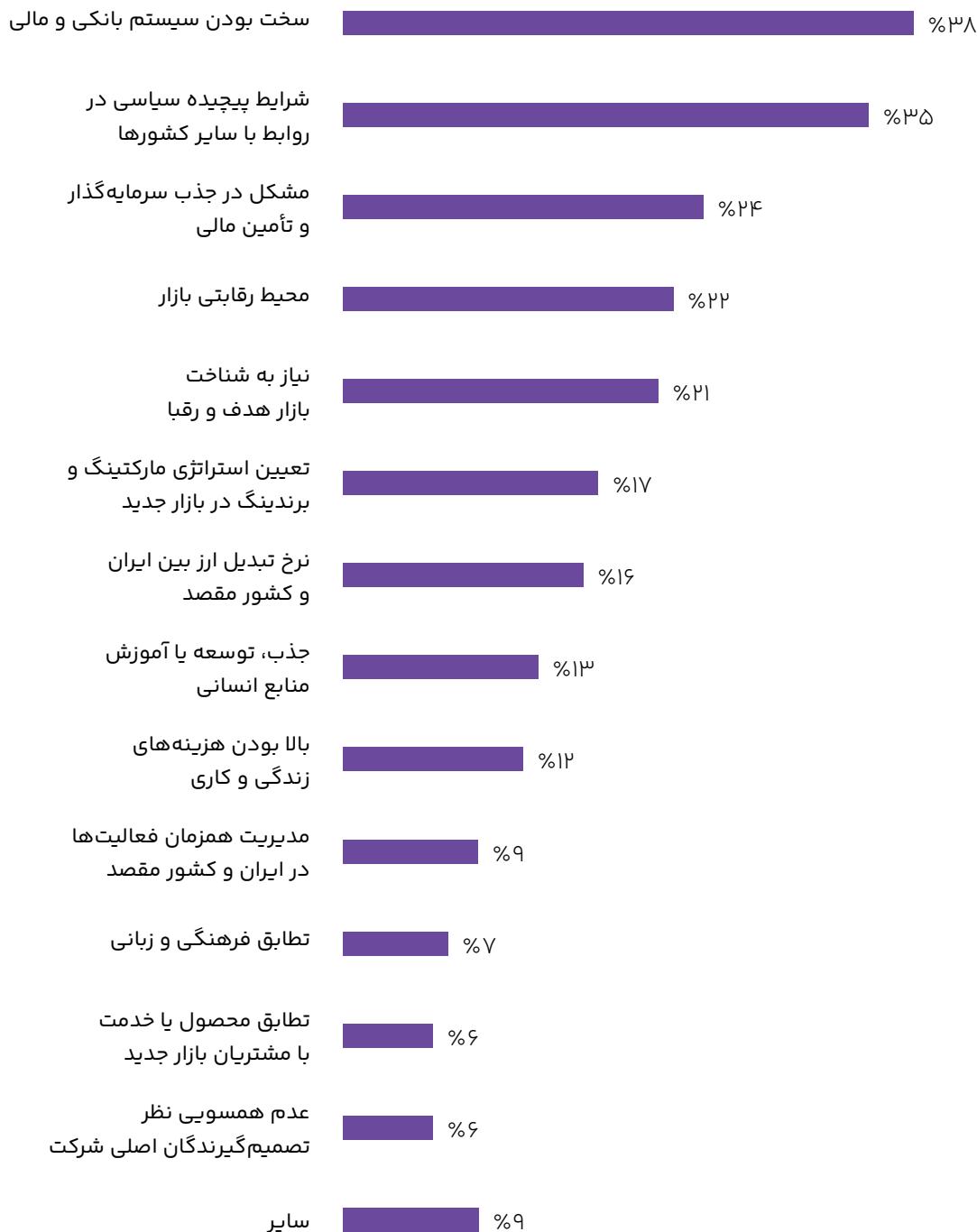
منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

کلیدی‌ترین چالش‌هایی که برای ورود به بازار بین‌الملل با آن مواجه بوده‌اید یا پیش‌بینی می‌کنید  
مواجه شوید، کدام است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

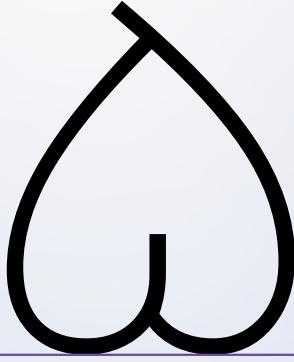
## چالش‌های ورود به بازار بین‌الملل

در صدد انتخاب توسط مدیران عامل





# مدیران عامل و مسئله نقدینگی



هزینه‌های عملیاتی، زیر سایه کمبود منابع

غلبه بر مشکل نقدینگی

سه عامل اصلی بحران نقدینگی

موفقیت مالی از نگاه مدیران

پیش‌بینی جریان نقدینگی

مفاهیم مالی

معرفی SUM & محصول جدید ایلیا



# هزینه‌های عملیاتی، زیر سایه کمبود منابع

۳۱ درصد از مدیران عامل با مشکل کمبود نقدینگی برای پوشش هزینه‌های عملیاتی مواجه هستند.



بابررسی مشکلات نقدینگی در صنایع مختلف و انجام آزمون‌های آماری<sup>\*</sup>، مشخص شد که صنعت مالی و بیمه به طور معناداری کمتر از سایر صنایع با مشکل نقدینگی مواجه هستند.

\* آزمون آماری ANOVA و تحلیل Post-Hoc برای مقایسه دو پارامتر انجام شده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

کمبود نقدینگی مرتبط با پوشش هزینه‌های عملیاتی، به عنوان یکی از مهم‌ترین مشکلات مدیران عامل در حوزه نقدینگی، توسط ۳۱ درصد از مدیران عامل انتخاب شده است.

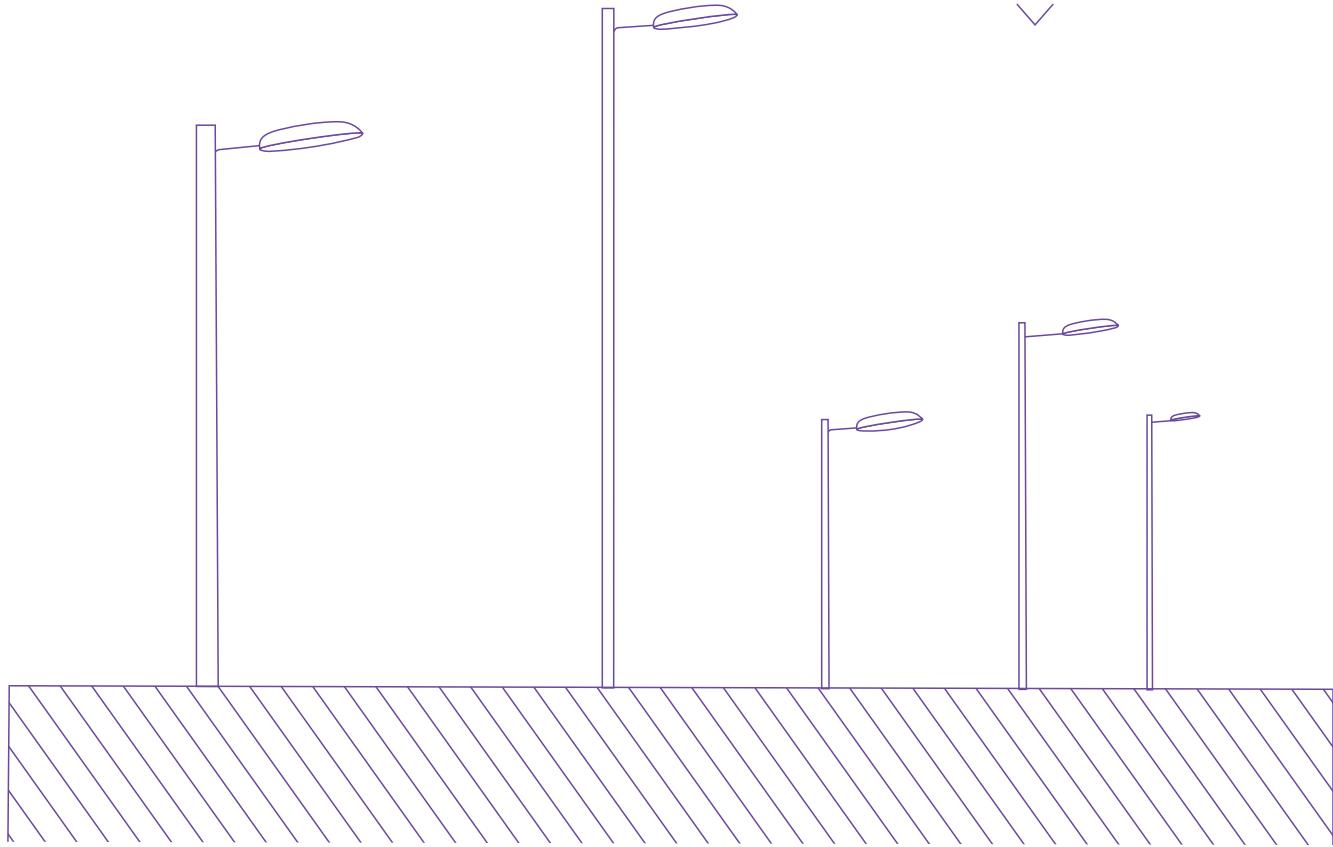
۲۹ درصد از مدیران عامل نیز با چالش نقدینگی برای توسعه کسب‌وکار فعلی خود روبرو هستند. همچنین، ۱۹ درصد از مدیران عامل عنوان کرده‌اند که کمبود نقدینگی مانع از عملیاتی کردن ایده‌های جدیدشان شده است.

دو حوزه پوشش هزینه‌های عملیاتی و توسعه کسب‌وکار، بیشترین مشکل انتخاب شده توسط ۶۰ درصد از مدیران عامل هستند. با این حال، ۵ درصد از مدیران عامل بیان کرده‌اند که در سازمان‌های خود با مشکل کمبود نقدینگی مواجه نیستند.

مشکل نقدینگی سازمان شما به کدام یک از گزینه‌های زیر نزدیکتر است؟

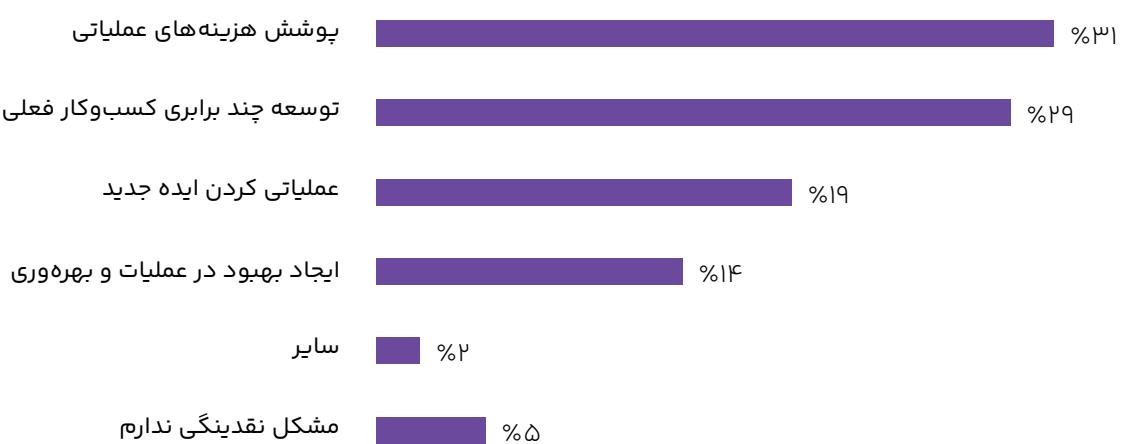
به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار ۱۰۰٪ ننشود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.



## وضعیت مشکل کمبود نقدینگی در سازمان‌ها

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# غلبه بر مشکل نقدینگی

گرفتن وام از سیستم بانکی و کاهش هزینه‌های عملیاتی، پر تکرارترین راهکارها برای غلبه بر مشکل نقدینگی عنوان شده است

پس از این دو مورد، «جذب سرمایه‌گذار»، «انجام خریدهای اقساطی و نسیه»، و «تغییر مدل قیمت‌گذاری محصولات و خدمات یا نحوه پرداخت»، پر تکرارترین راهکارها از سمت مدیران عامل بوده است.

چهار درصد از مدیران عامل بیان کردند راهکاری برای غلبه بر این مشکل ندارند.

مدیران عامل با توجه به جنس مشکل نقدینگی و توانمندی‌های سازمان خود راهکارهایی برای مواجهه با این مسئله اتخاذ می‌کنند.

۴۴ درصد از مدیران عامل گرفتن وام از سیستم بانکی و ۴۳ درصد کاهش هزینه‌های عملیاتی را به عنوان راه حل برای مشکل نقدینگی انتخاب کرده‌اند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

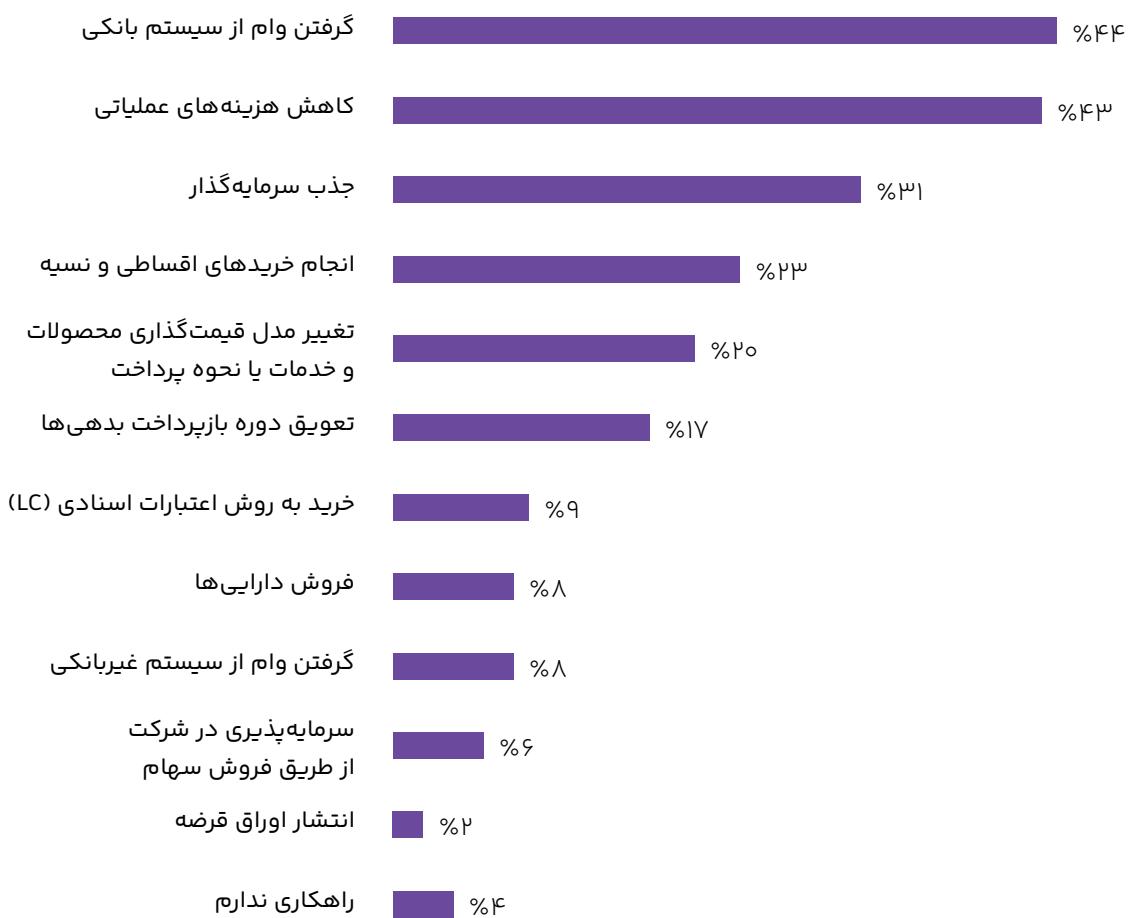
برای رفع مشکل نقدینگی سازمان خود از چه راهکارهایی استفاده می‌کنید؟

به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## راهکارهای غلبه بر مشکل نقدینگی

درصد انتخاب توسط مدیران عامل



# سه عامل اصلی بحران نقدینگی

به عقیده مدیران عامل، رکود اقتصادی، تاخیر در پرداخت توسط مشتریان و کوچک شدن بازار مهم‌ترین عوامل موثر بر مسئله کمبود نقدینگی است

عوامل تاثیرگذار بر کمبود نقدینگی هستند که در جایگاه دوم و سوم قرار گرفته‌اند.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

۵۵ درصد از مدیران عامل رکود اقتصادی را از جمله مهم‌ترین عوامل موثر بر مسئله کمبود نقدینگی بیان کردند.

علاوه بر «رکود اقتصادی»، «تاخیر در پرداخت توسط مشتریان» و «کاهش قدرت خرید و کوچک شدن بازار» نیز از مهم‌ترین

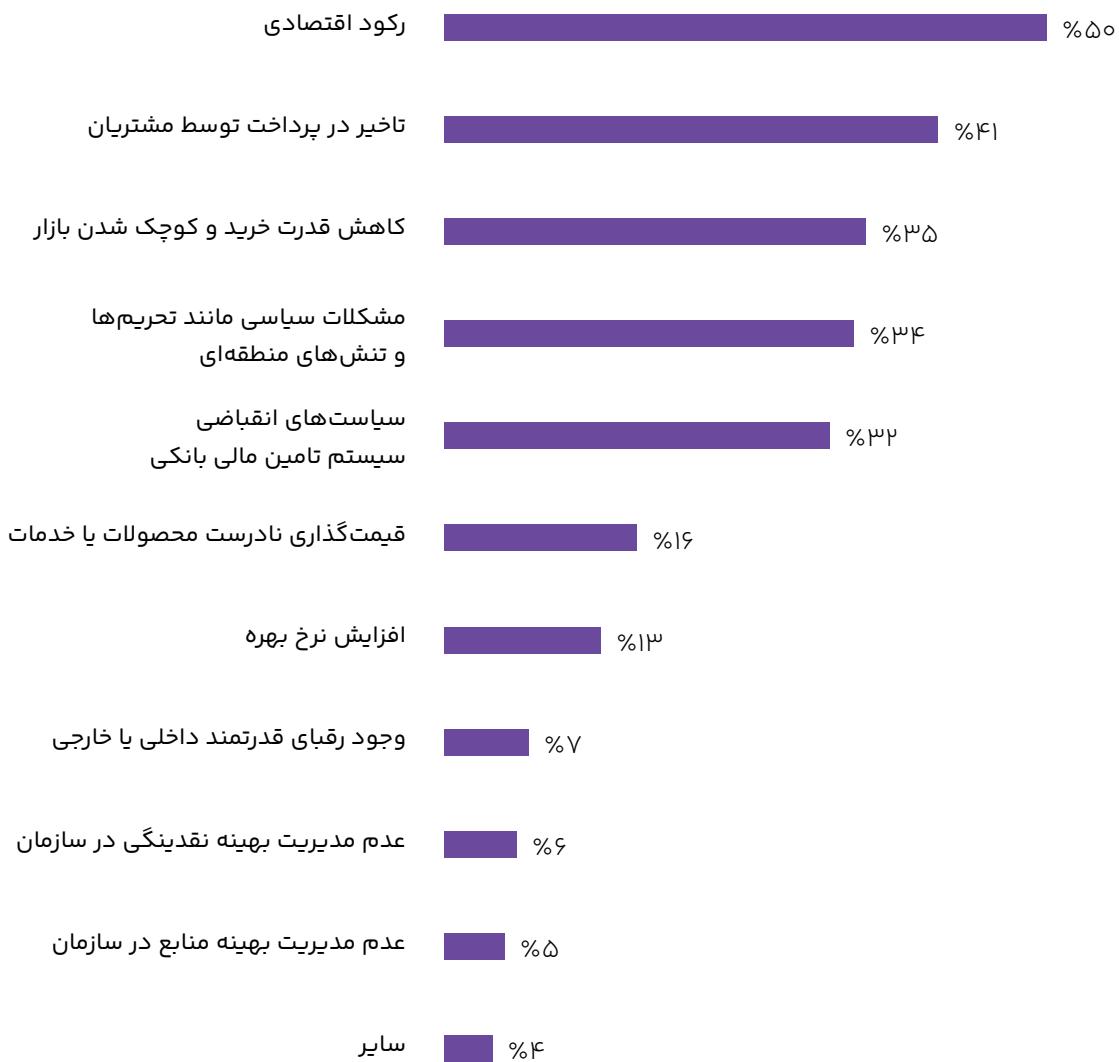
کدام یک از عوامل زیر بیشترین تاثیر را بر روی مشکل نقدینگی سازمان شما دارد؟

به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده است.

## عوامل موثر بر مسئله کمبود نقدینگی

در صدد انتخاب توسط مدیران عامل



# موفقیت مالی از نگاه مدیران

۵۰ درصد از مدیران عامل میزان درآمد سازمان را  
شاخص موفقیت مالی می‌دانند



در شرکت‌های با حوزه فعالیت خدماتی، خلاف حوزه‌های بازارگانی و تولیدی که «سود خالص/حاشیه سود خالص» را در جایگاه اول به عنوان شاخص موفقیت مالی انتخاب کردند، شاخص «درآمد» رتبه اول را به خود اختصاص داده است.

درآمد و سود خالص دو معیار اصلی موفقیت سازمان از دیدگاه مدیران عامل بوده که به ترتیب توسط ۵۰ درصد و ۴۲ درصد از مدیران عامل انتخاب شده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

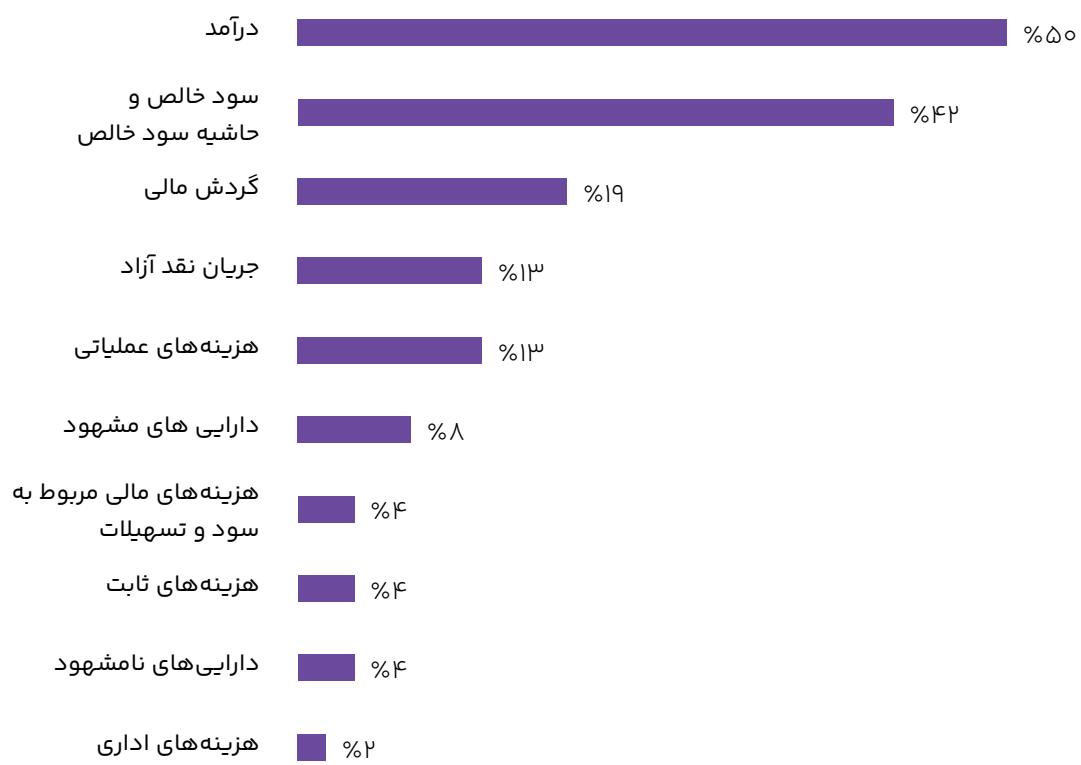
## تغییر در کدام شاخص مالی را به عنوان معیار موفقیت خود در سال آتی در نظر خواهید گرفت؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد محظوظ به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود...



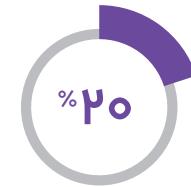
## شاخص موفقیت مالی از دیدگاه مدیران عامل

در رصد انتخاب توسط مدیران عامل



# پیش‌بینی جریان نقدینگی

۲۵ درصد از مدیران عامل میزان قابل پیش‌بینی پذیری جریان نقدینگی سازمان خود را زیاد یا بسیار زیاد اعلام کردند



پس از بررسی‌های آماری، \*\* مشخص گردید که میان میزان پیش‌بینی‌پذیری جریان نقدینگی و خوشبینی به عملکرد آتی سازمان، ارتباط معنادار وجود دارد؛ بدین صورت که مدیرانی که میزان پیش‌بینی پذیری بالایی را برای جریان نقدینگی انتخاب کردند، خوشبینی بیشتری نسبت به عملکرد سال بعد سازمان دارند.

همچنین، در شرکت‌های متوسط و بزرگ (بیش از ۵۰ نفر) میزان پیش‌بینی‌پذیری جریان نقدینگی به طور معناداری نسبت به شرکت‌های کوچک (کمتر از ۵۰ نفر)، بیشتر است.

\* آزمون آماری ANOVA و تحلیل Post-Hoc برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

\*\* آزمون آماری T-Test برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴

پیش‌بینی جریان نقدینگی روشنی برای پیش‌بینی وضعیت مالی یک کسب‌وکار با تاخمین میزان وجه نقدی است که انتظار می‌رود در طی یک دوره زمانی مشخص به آن وارد یا خارج شود و اهمیت بالایی در برنامه‌ریزی و پیشبرد کسب‌وکار دارد.

۲۵ درصد از مدیران عامل بیان کردند که پیش‌بینی جریان نقدینگی در سازمان آنها به خوبی اتفاق می‌افتد.

از طرفی، ۳۵ درصد از افراد میزان قابل پیش‌بینی بودن جریان نقدینگی در سازمان خود را کم یا بسیار کم عنوان کردند.

با بررسی مشکلات کمبود نقدینگی در صنایع مختلف و انجام آزمون‌های آماری \*، مشخص گردید پیش‌بینی‌پذیری جریان نقدینگی به طور معناداری در صنعت مالی و بیمه بیش از سایر صنعت‌ها بوده است. از طرف دیگر صنعت «عمران و ساخت‌وساز» کمترین میزان پیش‌بینی‌پذیری جریان نقدینگی را داشته است.

به چه میزان جریان‌های نقدی و رودی و خروجی به سازمان شما قابل پیش‌بینی است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده و فرد می‌باشد پاسخ خود را از میان طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای انتخاب کند. شاخص مطلوبیت و میزان قابل پیش‌بینی بودن جریان نقدینگی مجموع درصد گزینه‌های «(زیاد)» و «(بسیار زیاد)» است. به دلیل ۹۷ درصد اعداد، ممکن است مجموع درصد های نمودار ۱۰۰٪ نشود.

## میزان قابل پیش‌بینی بودن جریان نقدینگی

در صد انتخاب توسط مدیران عامل



## مفاهیم مالی

**۳۲ درصد از مدیران عامل تسلط قابل قبولی به مفاهیم و شاخص‌های مالی دارند**



معنادار وجود دارد؛ بدین صورت که مدیران با تحصیلات عالیه (کارشناسی ارشد و دکترا)، تسلط بالاتری به مفاهیم مالی دارند.

از سوی دیگر، مدیران عاملی که مشارکت به عنوان موسس در سازمان دارند، نسبت به مدیران غیربنیانگذار، به طور معناداری تسلط کمتری به مفاهیم مالی دارند.

\* آزمون آماری T-Test برای مقایسه پارامترها انجام شده است.

**منبع — تحلیل ایلیا ۱۴۰۴**

امروزه آگاهی و تسلط به مفاهیم و شاخص‌های مالی به یک ضرورت برای مدیران عامل تبدیل شده است.

۳۲ درصد از مدیران عامل معتقدند تسلط قابل قبولی براین حوزه دارند.

از سوی دیگر، علیرغم ضرورت دانش مالی برای مدیران عامل، ۱۵ درصد از مدیران بیان کردند میزان تسلط آنها به مفاهیم و شاخص‌های مالی در سطح کم و بسیار کم قرار دارد.

پس از بررسی‌های آماری \*، مشخص گردید که میان میزان تسلط به مفاهیم و شاخص‌های مالی و تحصیلات مدیران عامل، ارتباط

به چه میزان جریان‌های نقدي و رودي و خروجي به سازمان شما قابل پيش‌بینی است؟

پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده و فرد می‌باشد پاسخ خود را از میان طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای انتخاب کند. شاخص مطلوبت و میزان قابل پیش‌بینی بدون جریان نقینگی مجموع درصد گزینه‌های «زیاد» و «بسیار زیاد» است. به دلیل رُند کردن اعداد، ممکن است مجموع درصد‌های نمودار ۱۰۰٪ نشود.

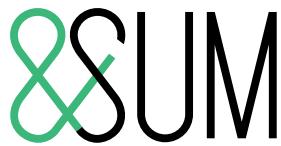




## میزان تسلط به مفاهیم و شاخص‌های مالی

درصد انتخاب توسط مدیران عامل





Powered By ILIA

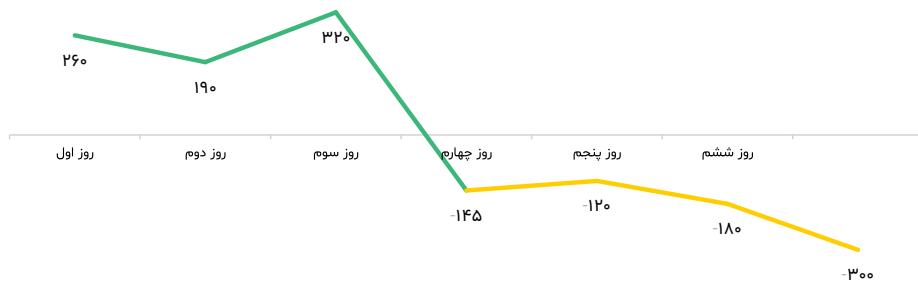
## معرفی &SUM محصول جدید ایلیا

# نقدینگی، به عنوان دومین چالش مدیران عامل در سال‌های گذشته مطرح شده است.

به آینده جریان‌های ورودی و خروجی نقد، تصمیم‌گیری‌های کلیدی را با ریسک بیشتری مواجهه می‌کند و در بلندمدت می‌تواند پایداری مالی سازمان را تهدید کند. این درحالی است که کارگیری ابزارهای تحلیلی و داشبوردهای هوشمند، می‌تواند نقشی کلیدی در بهبود این وضعیت ایفا کند.

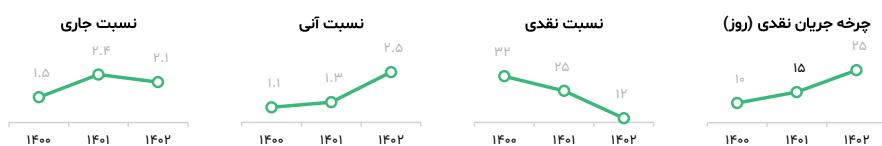
در سال ۱۴۰۳ حدود ۷۰٪ از مدیران عامل (کمبود نقدینگی) را به عنوان مهم‌ترین چالش پیش‌روی سازمان خود مطرح کرده‌اند. از طرف مقابل تنها ۲۵٪ از مدیران عامل جریان نقدینگی سازمان خود را تا حد خوبی قابل پیش‌بینی می‌دانند. این شکاف، حاکی از ضعف زیرساخت‌های تحلیلی و ابزارهای پیش‌بینی در سیاست‌گذاری از سازمان هاست. نبود دید شفاف نسبت

پیش‌بینی موجودی پایان روز هفت روز آینده (میلیون تومان)



تاریخ اولین کسری نقدینگی: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵  
میزان اولین کسری نقدینگی: ۱۴۵ میلیون تومان

بررسی سلامت وضعیت نقدینگی سازمان



شکل بالا نمایی از محصول «داشبورد تحلیل نقدینگی» ایلیا است که در ۳ پنجره زمانی یک هفته، یک ماه و یک سال وضعیت نقدینگی سازمان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین با بررسی شاخص‌های مهم این حوزه، سلامت وضعیت نقدینگی سازمان را می‌سنجد.

## اگر تیم تحلیل دیتای مالی شما می‌تواند این‌ها را بگوید، این تیم را به هر قیمتی حفظ کنید!

فرض کنید تیم تحلیل داده‌های مالی شما همین حالا بتواند دقیقاً بگوید که چه سهمی از افزایش فروش شرکت ناشی از افزایش قیمت کدام محصولات بوده، چقدر این رشد نتیجه تغییر در سبد خرید مشتریان است، و چه بخشی به جذب یا از دست دادن سهم بازار در رقابت با دیگران مربوط می‌شود. اگر چنین اطلاعاتی را به موقع و با دقت دریافت می‌کنید، تبریک می‌گوییم! شما یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌تان را در اختیار دارید. حفظ چنین تیمی، سرمایه‌گذاری هوشمندانه‌ای است.

تصور کنید که به عنوان مدیرعامل، بتوانید به روشی بدانید:

— چه درصدی از رشد درآمد شش‌ماهه اخیر، ناشی از افزایش قیمت محصولات بوده است؛

— چه سهمی از این رشد به افزایش تناز فروش بازمی‌گردد؛

— تغییر در ترکیب سبد خرید مشتریان چه تأثیری داشته است؛

— چه بخشی از فروش جدید حاصل از جذب مشتریان رقبا بوده و چه میزان از مشتریان به رقبا واگذار شده‌اند.

یکی از ابزارهای پیشرفته‌ای که چنین بینشی را فراهم می‌کند، مدل تحلیلی PVM (Price, Volume & Mix) است. این مدل با تحلیل حجم وسیعی از داده‌ها در بازه‌های زمانی مختلف، عوامل اثرگذار بر رشد یا کاهش درآمد و سود را به طور دقیق شناسایی می‌کند.



شکل بالا نمایی از محصول «داشبورد عوامل اثرگذار بر درآمد مبتنی بر مدل PVM» ایلیا است که عوامل اثرگذار بر رشد یا کاهش درآمد را در بازه‌های زمانی مختلف به تفکیک گروه کالا و صنعت نشان می‌دهد. در سایر بخش‌های این محصول، هر کدام از عوامل افزایش یا کاهش درآمد مانند اثر قیمت و اثر مشتری جدید به صورت مجزا تحلیل می‌شود.

**&SUM** محصول توسعه‌یافته شرکت مشاوره مدیریت ایلیا است که با هدف توانمندسازی تیم‌های تحلیل مالی و مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بر مبنای داده طراحی شده است. این ابزار با کاهش بار اجرایی تیم مالی، زمینه را برای تمرکز بر تحلیل‌های عمیق، پیش‌بینی‌های پیشرفته و تصمیم‌سازی‌های مؤثر فراهم می‌کند.

در صورت تمایل به آشنایی بیشتر با ابزارهای &SUM به [www.andsum.co](http://www.andsum.co) مراجعه کنید.

شرکت مشاوره مدیریت ایلیا مشتاق و آماده همکاری با شرکت‌هایی است که دغدغه گرفتن اینسایت‌های راه‌گشا از داده‌های مالی دارند. برای ارتباط بیشتر با ما تماس بگیرید





▼

۹

## پیوست



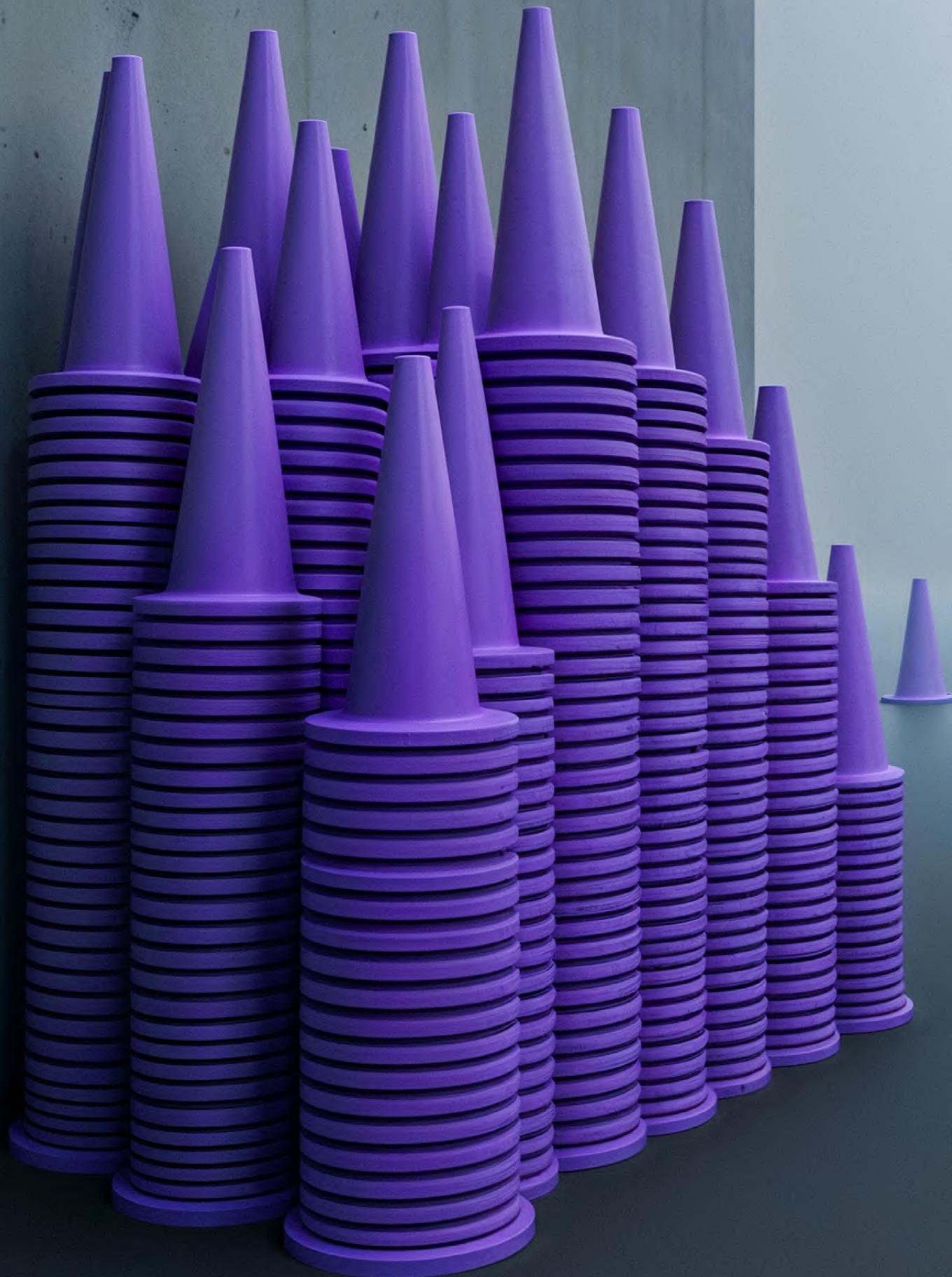
اطلاعات نمونه

روش تحقیق

وضعیت کلی ایران در سال ۱۴۰۳

تیم گزارش مدیران عامل

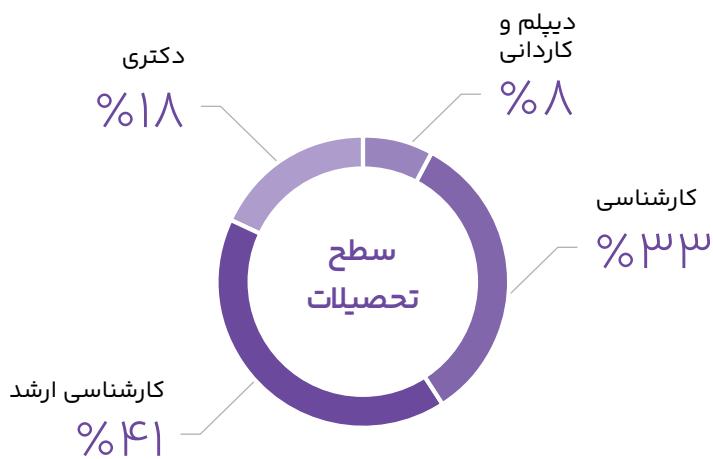
سوالات پرسش‌نامه

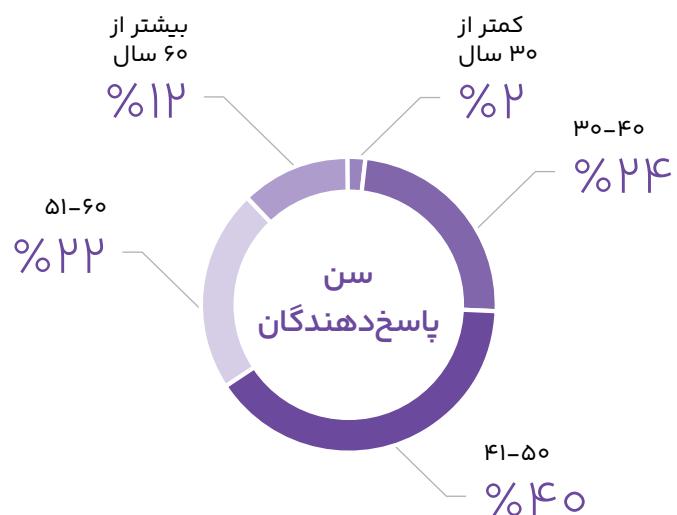
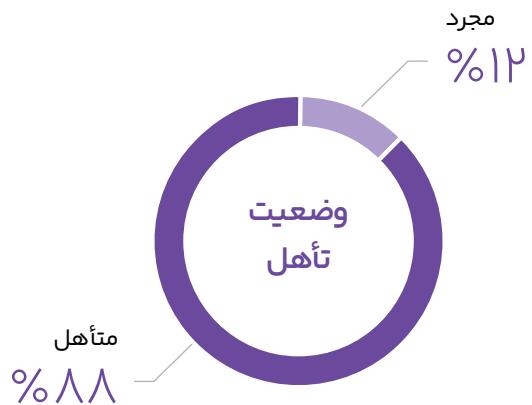


# ویژگی‌های فردی مدیران عامل

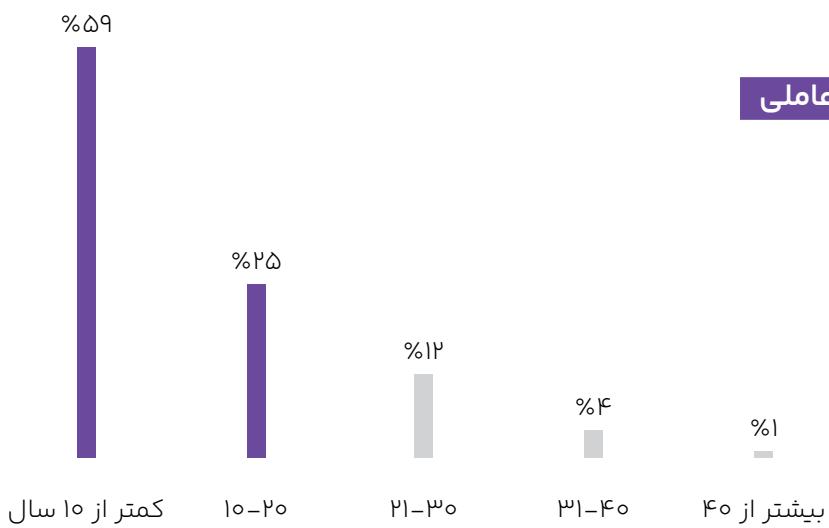
\* ۲۴۸۲ نفر تعداد کل پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه بوده است؛ از این تعداد ۲۴۲۸ نفر آن‌ها مدیر عامل بخش غیردولتی بودند.

\* در این مطالعه، اعداد برای نمایش سادگی بهتر، گرد شده‌اند.

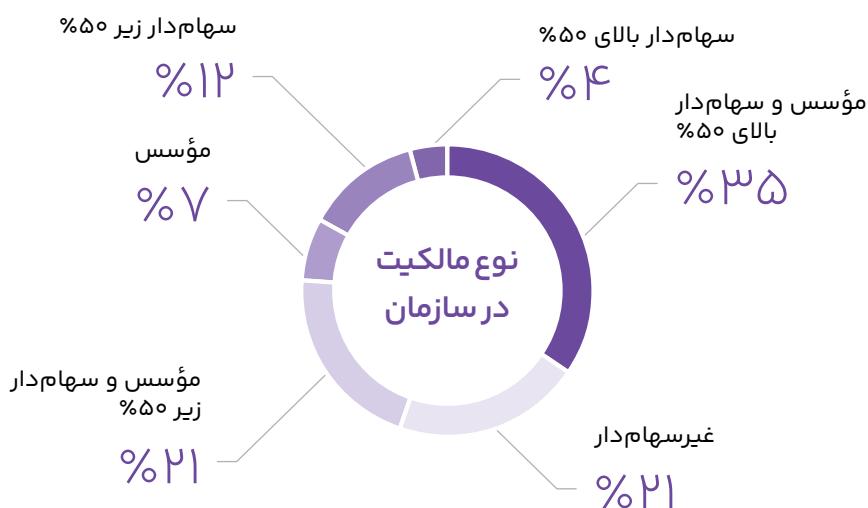
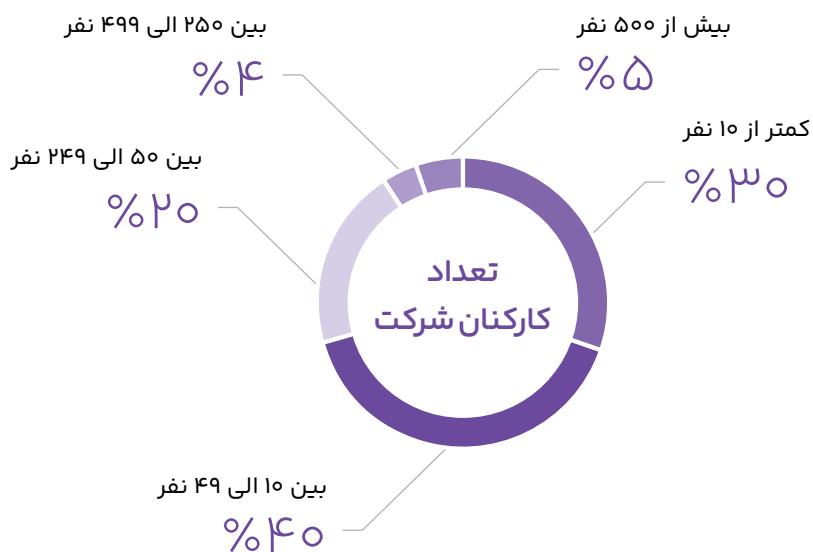




### تجربه مدیرعاملی



# ویژگی‌ها و نوع شرکت مدیران عامل



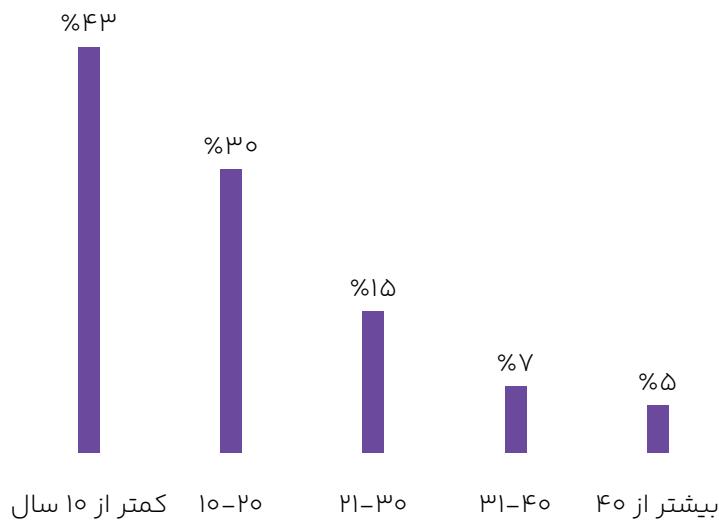


۱۱۳



۲۹۸

### عمر شرکت

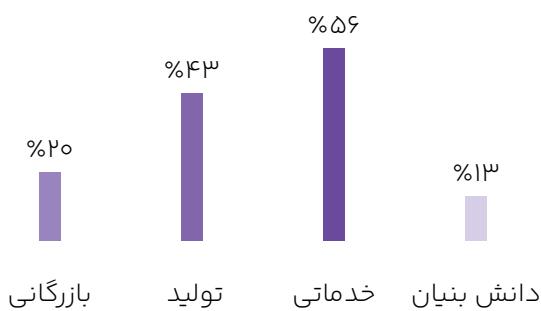


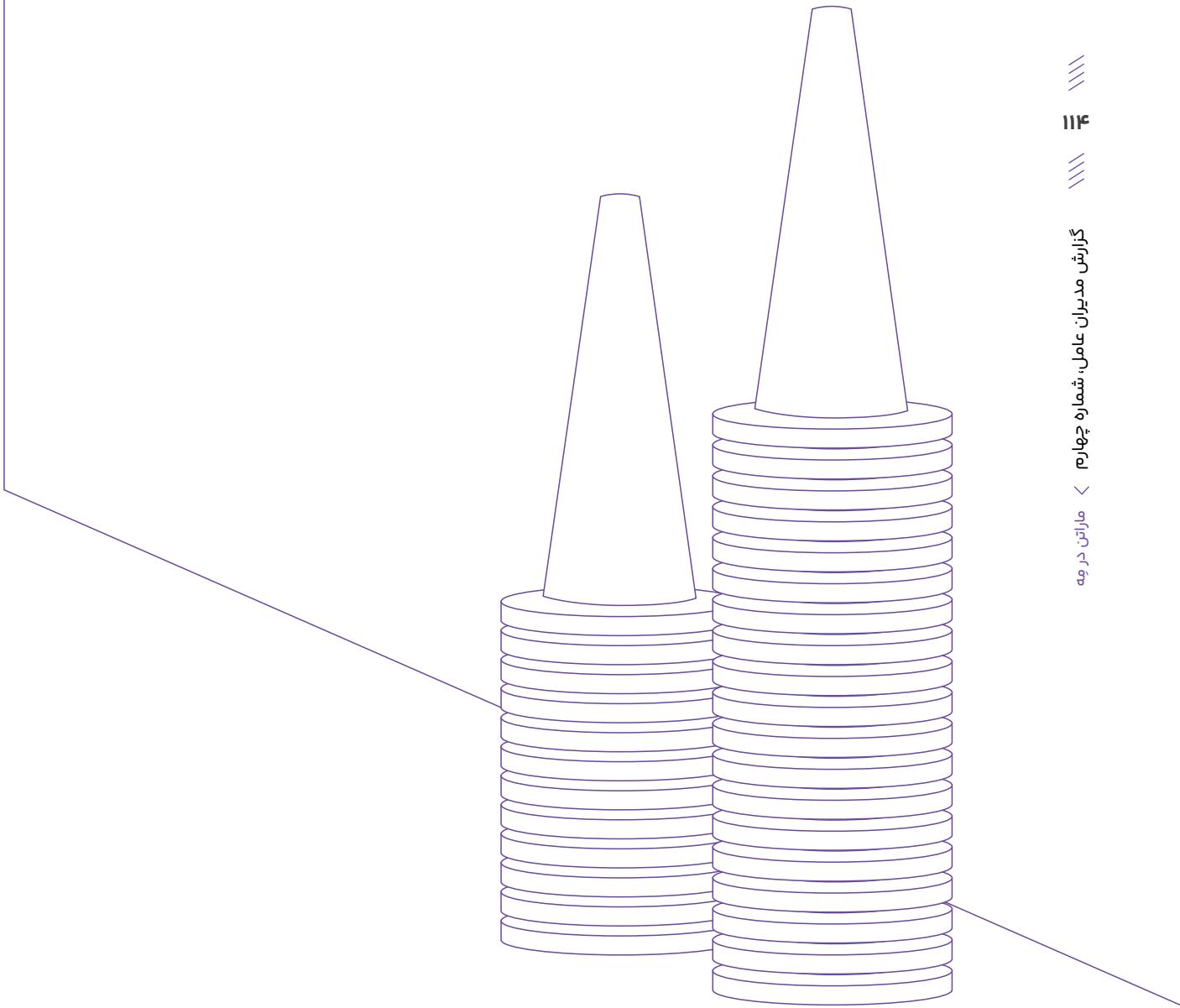
### حجم گردش مالی در سال

(میلیارد تومان)



### نوع فعالیت شرکت



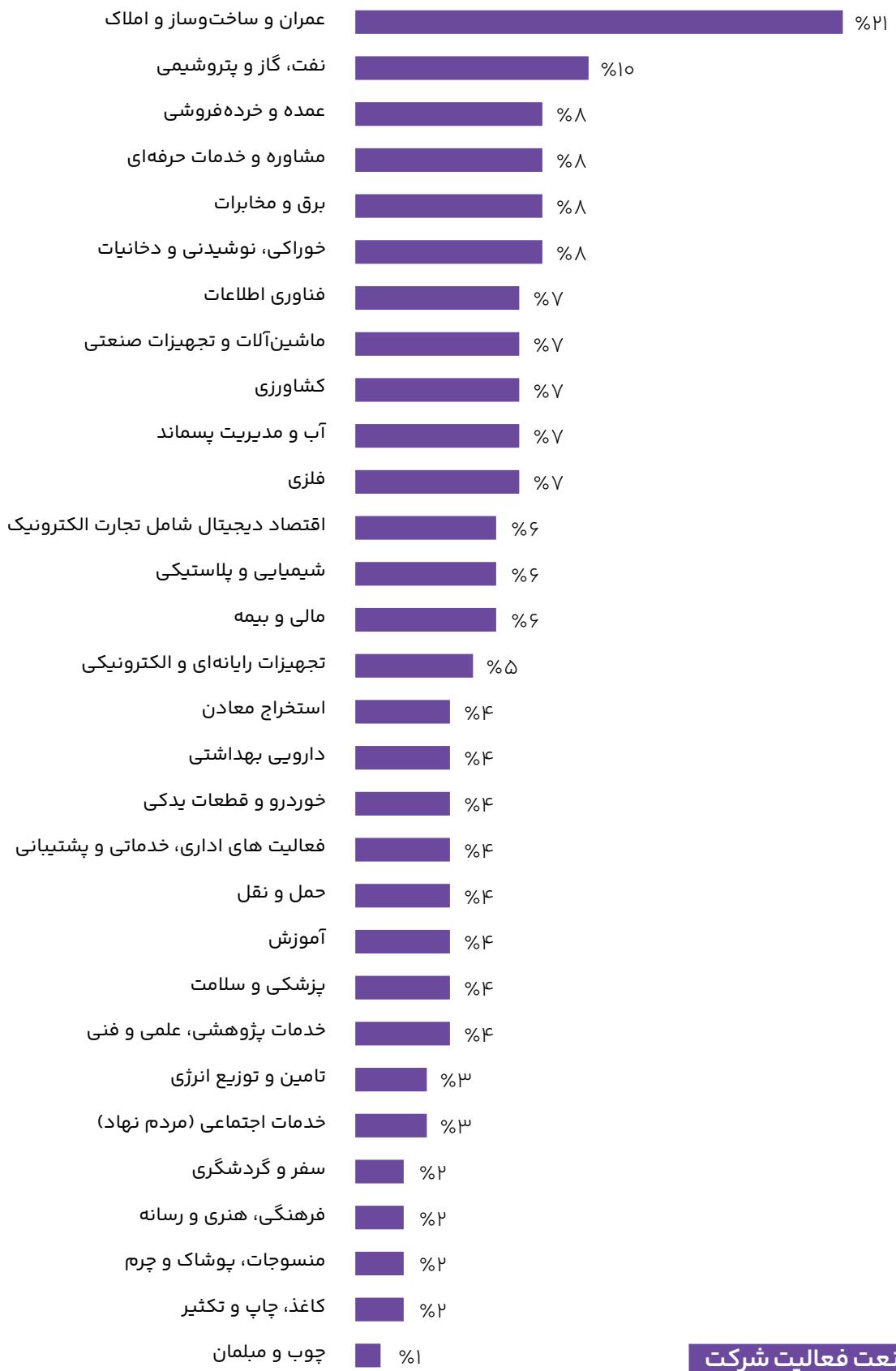


اطلاعات نمونه

# به تفکیک حوزه‌های صنعت مورد فعالیت

توضیح: پاسخ به این سوال در پرسشنامه اجباری بوده و انتخاب به صورت چندگزینه‌ای است. به علت اینکه فرد مجاز به انتخاب بیش از یک گزینه بوده است، مجموع درصد انتخاب گزینه‌ها از ۱۰۰ درصد بیشتر خواهد بود.





صنعت فعالیت شرکت



## روش تحقیق

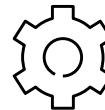
تحلیل داده‌های ر قالب انجام تحلیل‌های کمی سوالات و تحلیل محتوای داده‌های تشریحی (سوال توصیف سال ۱۴۰۳) بوده است. به منظور بررسی دقیق تراخلاف میانگین بین گروه‌های مختلف از آزمون‌های آماری t-test استفاده شده است.

لازم به ذکر است که زمان جمع‌آوری داده‌ها در بازه زمانی دی و بهمن ماه ۱۴۰۳ صورت پذیرفته است. در نهایت این گزارش در چهارگام انجام شده است که بدین شرح قابل ارائه است:

گزارش مدیران عامل با هدف شناسایی مهم‌ترین چالش‌ها، نگرش‌ها و چشم‌انداز آینده رهبران کسب و کار ایران در سطح سازمان و کلان تهیه شده و به مطالعه میزان خوشبینی و ابعاد مختلف مسائل سازمانی و فردی ایشان پرداخته است.

برای جمع‌آوری داده از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. این پرسشنامه به صورت آنلاین و از طریق ارسال پیامک و رسانه‌های مختلف نظریه‌دنیای اقتصاد و تکراسا به مخاطبان ارائه و همچنین در قالب ایمیل برای پایگاه داده مدیران عامل ایلیا نیز ارسال شده است.

## تغییرات در چارچوب اولیه تحقیق و پرسشنامه



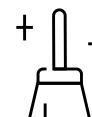
در گام اول براساس چارچوب نظری و مدل توسعه داده شده در شماره‌های قبلی گزارش، تغییرات جزئی بر روی سوالات صورت گرفته است. این تغییرات شامل اضافه کردن برخی گزینه‌های جدید به سوال چالش‌های مدیران عامل، اضافه کردن یک سوال باز (توصیف سال ۱۴۰۳)، اضافه کردن سوالات مرتبط با کلان‌روند‌های تکنولوژیک و فعالیت در بازار بین‌الملل، اضافه کردن یک سوال به بخش مسئله نقدینگی و تغییرات در سوالات مربوط به مسائل فردی مدیران عامل و سازمان بوده است.

## توزيع پرسشنامه



در گام دوم یک پرسشنامه شامل ۴۳ سوال و در چند بعد بینش مدیران عامل در سطح کلان و خرد، مسائل فردی، مسائل سازمان، مسئله کمبود نقدینگی تهیه شد. هدف از این پرسشنامه شناسایی این موارد بوده که از طریق پیامک به مدیران عامل ارسال شده است. در این گام نفر از مدیران در تکمیل پرسشنامه شرکت کردند.

## پاکسازی داده‌ها



در گام سوم، فرآیند پاکسازی اطلاعات شامل حذف پاسخ‌های غیر از مدیران عامل و حذف پاسخ‌های متناقض و تکراری صورت پذیرفت. پس از اعمال این مراحل، پاسخ ۲۶۸۲ مدیرعامل به عنوان داده مورد اطمینان، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

## جمع‌بندی، تحلیل و مستندسازی ایلیا



در نهایت اطلاعات بدست آمده از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای BI و Excel Power BI مورد تحلیل قرار گرفت. در سوالات تک انتخابی هر فرد ملزم به انتخاب یک گزینه بوده و مجموع درصد گزینه‌ها در این سوالات برابر با ۱۰۰ است. از طرف دیگر در سوالات چند گزینه‌ای فرد مجاز به چند انتخاب بوده است و مجموع درصد گزینه‌ها بیش از ۱۰۰ می‌شود. معناداری میان پارامترها با انجام آزمون‌های آماری t-test و ANOVA و مجموع درصد گزینه‌ها بیش از ۱۰۰ می‌شود. معناداری میان پارامترها با انجام آزمون‌های آماری Post-Hoc و ANOVA، تحلیل Hac و آزمون همبستگی بررسی، و نمودارها با کمک R رسم شده است.

# وضعیت کلی ایران در سال ۱۴۰۳

## نرخ زاد و ولد

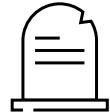


در ۹ ماه نخست سال ۱۴۰۳ در مرکز ثبت احوال،  
۷۳۴,۲۵۳ ولادت ثبت شده است.

\* زمستان ۱۴۰۳

دادهای جمعیتی ایران در سازمان ثبت احوال تا زمان تهیه این گزارش،  
تا ۹ ماهه نخست ۱۴۰۳ آورده شده است.

## نرخ مرگ و میر



تعداد مرگ و میر در ۹ ماه نخست سال ۱۴۰۳  
برابر با ۳۲۴,۹۱۶ نفر بوده است.

\* زمستان ۱۴۰۳

دادهای جمعیتی ایران در سازمان ثبت احوال تا زمان تهیه این گزارش،  
تا ۹ ماهه نخست ۱۴۰۳ آورده شده است.

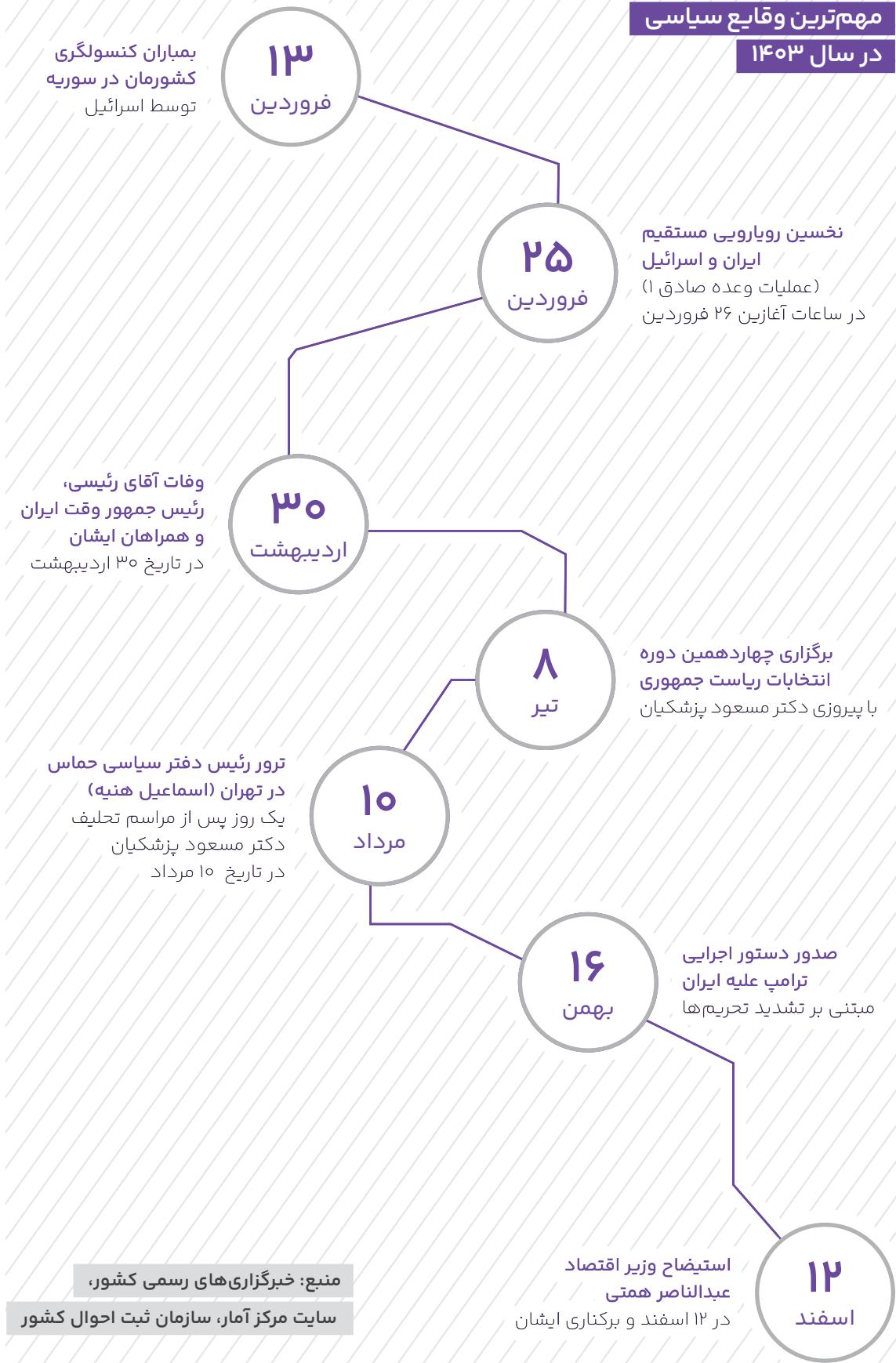
## برآورد جمعیت ایران

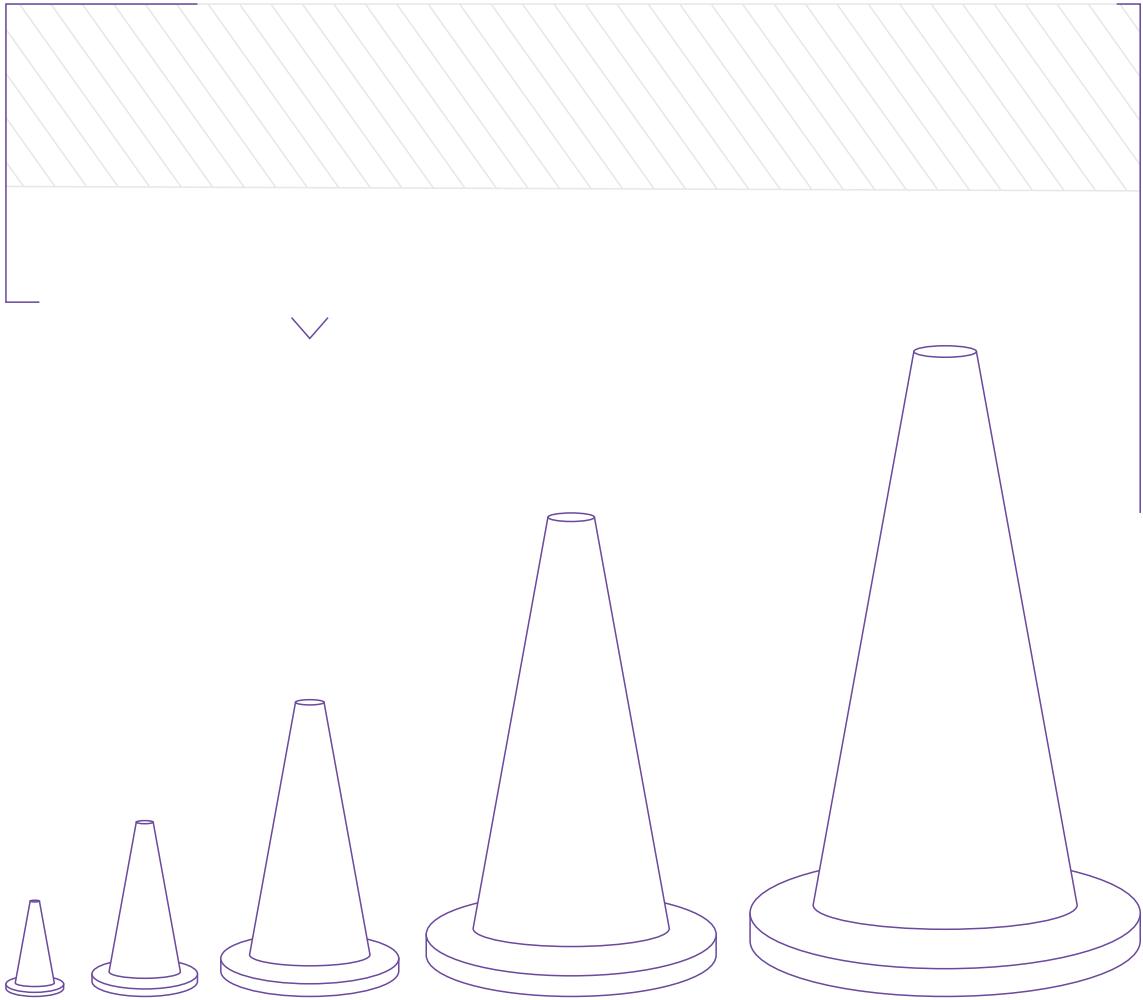


# ۸۶,۸۶ میلیون نفر

در انتهای ۱۴۰۳







وضعیت کلی ایران در سال ۱۴۰۳

# تورم در گذر زمان ۱۴۰۰-۱۴۰۳

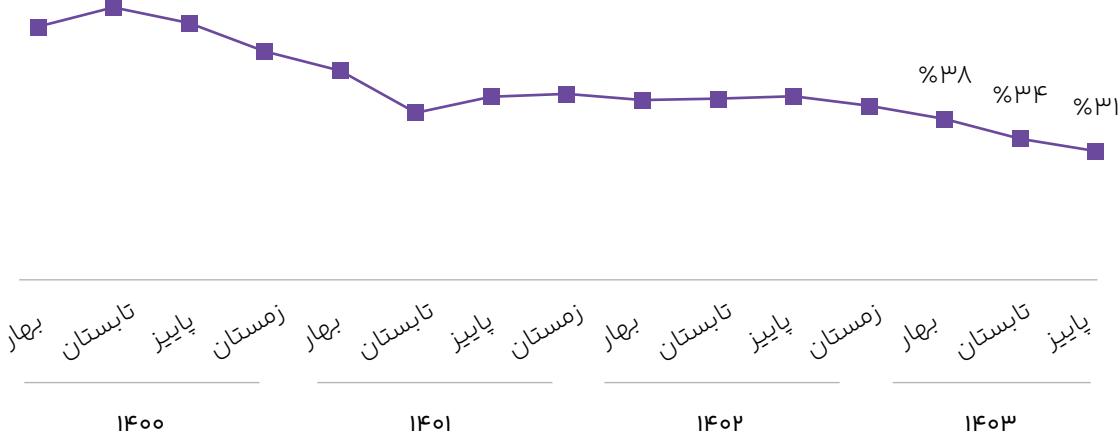
آمار و ارقام ارائه شده در این بخش، از منابع معتبر و موثق جمع‌آوری شده و شامل اطلاعاتی در زمینه‌های اقتصاد کلان، جامعه، سیاست و بازارهای ایران است.

درک شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی حاکم بر هر جامعه، نقشی کلیدی در تفسیر و تحلیل نتایج نظرسنجی‌ها و فهم دقیق‌تر دیدگاه‌ها و دغدغه‌های مدیران عامل ایفا می‌کند.

به همین منظور، در پیوست این گزارش، بخشی به ارائه آمار و ارقام مربوط به وضعیت ایران در سال جاری اختصاص یافته است.

## تورم بر اساس شاخص قیمت تولید کننده

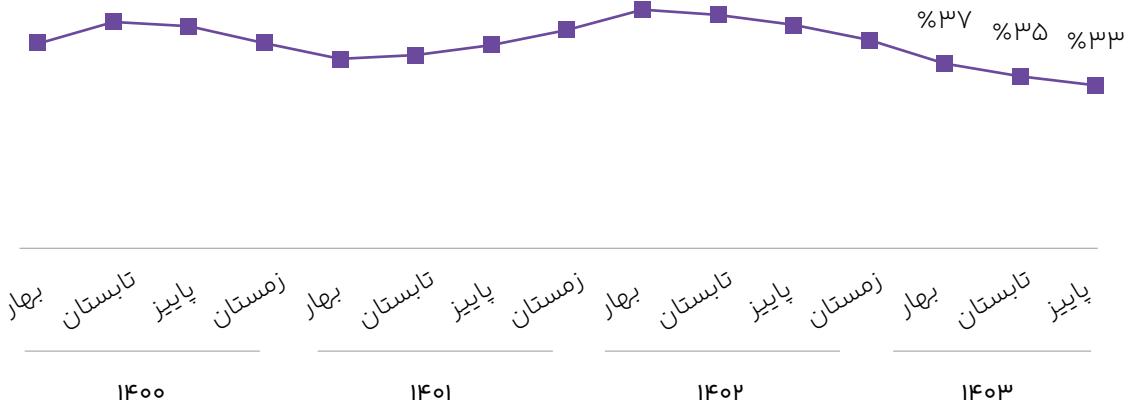
منبع: سایت مرکز آمار



به طور متوسط تورم PPI در ۹ ماه ابتدایی سال ۱۴۰۳ برابر با ۳۴% بوده است که نسبت به مدت مشابه سال ۱۴۰۲، ۹ واحد درصد و نسبت به سال ۱۴۰۰، ۲۸ واحد درصد افت داشته است.

## تورم بر اساس شاخص قیمت مصرف کننده

منبع: سایت مرکز آمار



به طور متوسط تورم CPI در ۹ ماه ابتدایی سال ۱۴۰۳ برابر با ۳۵% بوده است که نسبت به مدت مشابه سال ۱۴۰۲، ۱۲ واحد درصد و نسبت به سال ۱۴۰۰، ۲۸ واحد درصد افت داشته است.

\* زمستان ۱۴۰۳

\* با توجه به عدم انتشار مقادیر تورم سالانه مصرف کننده و تولیدکننده زمستان ۱۴۰۳ در زمان تهیه این گزارش، این مقادیر تا فصل پاییز آورده شده است.

وضعیت کلی ایران در سال ۱۴۰۳

# تراز تجاری (میلیون دلار)

## در سال ۱۴۰۳

در یازده ماهه سال ۱۴۰۳، میزان صادرات قطعی کالاهای غیرنفتی کشور (به استثنای نفت خام، نفتکوره و نفت سفید) و همچنین بدون صادرات از محل تجارت چمدانی)، بالغ بر ۱۴۱ میلیون تن و به ارزش ۵۳,۴ میلیارد دلار بوده است که در مقایسه با مدت مشابه سال قبل، افزایشی ۱۲,۶۷ درصدی در وزن و ۱۸,۷۸ درصدی در ارزش دلاری داشته است. همچنین میزان واردات کشور در این مدت، با کاهشی ۲,۶۳ درصدی در وزن و افزایشی ۵,۷ درصدی در ارزش دلاری در مقایسه با مدت مشابه سال گذشته، به ارقام ۳۵ میلیون تن و ۶,۶۳ میلیارد دلار رسیده است.

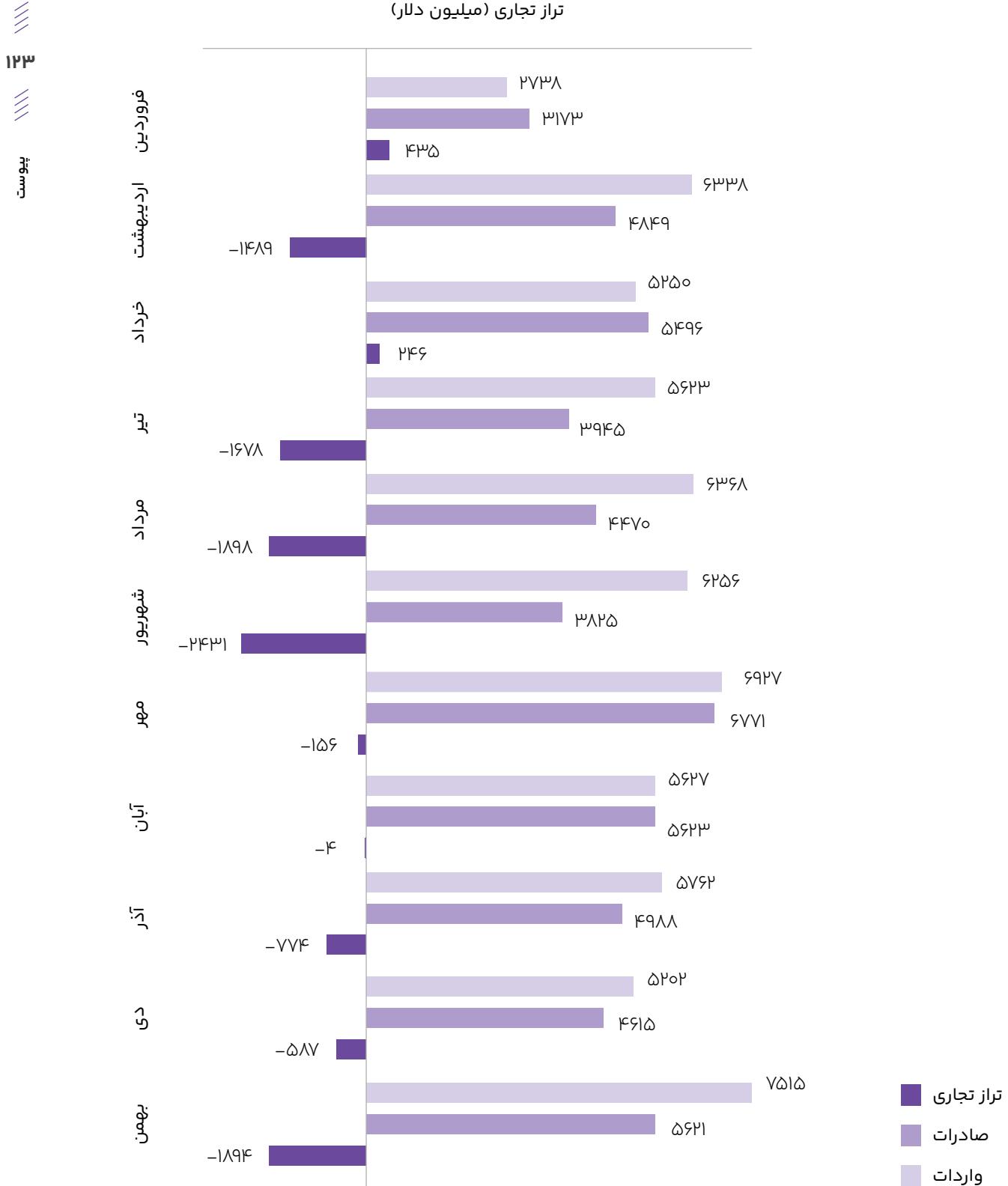
منبع: سایت گمرک جمهوری اسلامی ایران

### کشورهای عمدۀ مقصد صادرات

طی یازده ماهه سال ۱۴۰۳، بیشترین میزان صادرات کشور، به مقصد کشورهای چین (با رقمی بالغ بر ۱۳۸۰۲ میلیون دلار و سهم ۲۵,۸۶ درصد از کل ارزش صادرات)، عراق با ۱۱۸۲ میلیون دلار و سهم ۲۰,۹۵ درصد، امارات متحده عربی (۶۶۴ میلیون دلار و سهم ۱۲,۴۵ درصد)، ترکیه (۶۳۸۵ میلیون دلار و سهم ۱۱,۹۶ درصد) و افغانستان (۲۲۵۴ میلیون دلار و سهم ۴,۱۳ درصد از کل ارزش) صورت گرفته است.

### کشورهای عمدۀ طرف معامله واردات

طی یازده ماهه سال ۱۴۰۳، کشور امارات متحده عربی با اختصاص رقمی بالغ بر ۱۹۱۴۵ میلیون دلار و سهمی در حدود ۳۰,۱۰ درصد از کل ارزش واردات، در جایگاه نخست کشورهای طرف معامله قرار گرفته است. همچنین کشورهای چین با ۱۶۵۷۰ میلیون دلار و سهم ۲۶,۰۵ درصد، ترکیه با ۱۱۱۳۵ میلیون دلار و سهم ۱۷,۵۱ درصد، آلمان با ۲۱۴۹ میلیون دلار و سهم ۳,۳۸ درصد و هند با ۱۴۴۴ میلیون دلار و سهم ۲,۳۷ درصد از کل ارزش واردات، جزو کشورهای عمدۀ طرف معامله واردات بوده‌اند.



\* زمستان ۱۴۰۳ در زمان تهیه گزارش، این مقادیر تا بهمن ماه آورده شده است.  
با توجه به عدم انتشار مقادیر واردات صادرات در فصل زمستان ۱۴۰۳، این مقادیر تا بهمن ماه آورده شده است.

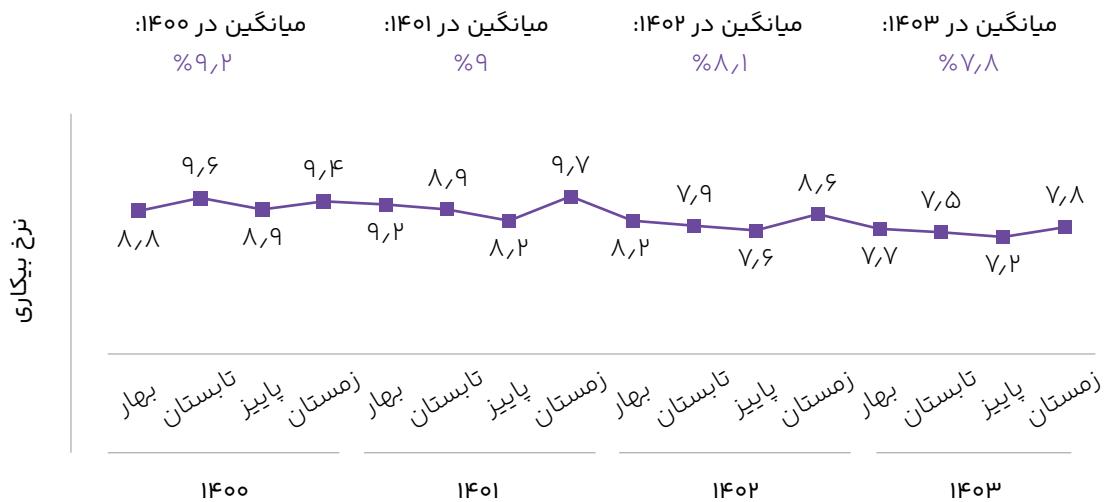
# تولید ناخالص داخلی در گذر زمان

## ۱۴۰۵-۱۴۰۰ سال پایه (میلیارد تومان)

۷۳۰۲ هزار میلیارد تومان و بدون نفت ۵۶۱۰ هزار میلیارد بوده که نشان از رشد ۱.۳ درصدی محصول ناخالص داخلی با نفت (به قیمت پایه) و ۰.۲ درصدی محصول ناخالص داخلی بدون نفت (به قیمت پایه) در نه ماهه سال ۱۴۰۳ دارد.

براساس آخرین نتایج حسابهای ملی فصلی مرکز آمار ایران، محصول ناخالص داخلی به قیمت ثابت سال ۱۴۰۰ ۱۴۰۳ به رقم ۷۵۲۹ هزار میلیارد تومان با نفت و ۵۷۳۳ هزار میلیارد بدون احتساب نفت رسیده است، در حالی که رقم مذکور در مدت مشابه سال قبل با نفت

منبع: سایت مرکز آمار، تحلیل ابیا



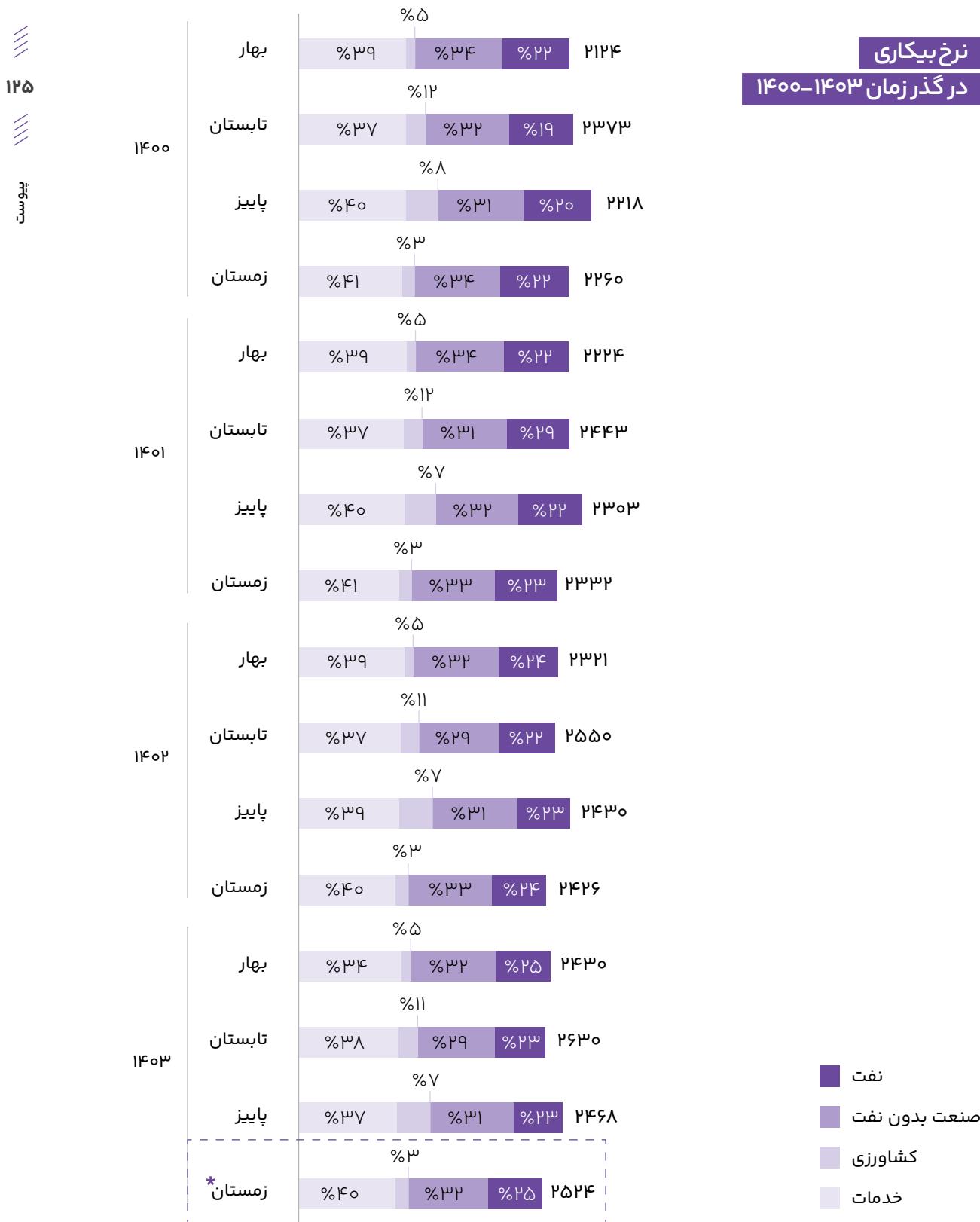
### نرخ مشارکت اقتصادی در سال ۱۴۰۳

جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر در زمستان ۱۴۰۳  
 ▼ ۰.۷ درصد کاهش نسبت به زمستان ۱۴۰۲



## نرخ بیکاری

در گذر زمان ۱۴۰۰-۱۴۵۰



به دلیل رُزد کردن اعداد، ممکن است مجموع درصدهای نمودار %۱۰۰ نشود.

\* زمستان ۱۴۰۳

\* با توجه به عدم انتشار مقادیر واردات صادرات در فصل زمستان ۱۴۰۳ در زمان تهیه گزارش، این مقادیر تا بهمن ماه آورده شده است.



وضعیت کلی ایران در سال ۱۴۰۳

# بازارهای موازی در سال ۱۴۰۳

## بازار مسکن و خودرو در سال ۱۴۰۳

در سال ۱۴۰۳ با توجه به اینکه سال بسیار سخت و پرتنشی به لحاظ وقایع منطقه بود و بازار مسکن هم اساساً نسبت به ریسک‌ها بسیار حساس است، سرمایه‌گذاران از این بازار فاصله گرفته و به سمت بازارهایی رفتند که نقل و انتقال پول و نقدشوندگی بیشتر است. در ابتدای سال، به دلیل افزایش ریسک جنگ و تنش‌های نظامی، بازار مسکن برخلاف بازار طلا و ارز در شرایطی نسبتاً ثابت و رشد محدود باقی ماند و در مجموع در پایان سال ۱۴۰۳٪ ۲۵ افزایش یافت. همچنین افزایش بیش از ۴۵٪ در هزینه اجاره‌نشینی در مقایسه با سال ۱۴۰۲ بالاترین نرخ تورم اجاره را ثبت کرده است.

بازار خودرو در سال ۱۴۰۳ شاهد یک تحول بوده و آن، واردات دست کم ۴۰ هزار خودرو بود و این واردات عدم تعادل شدید در بازار خودرو را تا حدودی جبران کرد. در این سال برخلاف برنامه‌ریزی برای تولید ۱.۵ میلیون دستگاه خودرو سواری، تنها حدود ۸۰۰ هزار دستگاه تا پایان بهمن ماه تولید شده‌اند که یک عقب‌ماندگی ۱۵ درصدی نسبت به سال قبل را رقم زده است.

منابع: تجارت فردا، دنیای اقتصاد، اکو ایران، شبکه اطلاع‌رسانی طلا، سکه و ارز؛ تحلیل ایلیا

## بازار سهام در سال ۱۴۰۳

سال ۱۴۰۳ در حالی به پایان رسید که شاخص بورس یکی از بدترین عملکردهای خود را ثبت کرد و در مقایسه با بازارهای رقیب، در انتهای جدول باقی ماند. شاخص بورس در تیرماه، تحت تأثیر خوش‌بینی نسبت به تغییر سیاست‌های اقتصادی، رشد چشمگیری داشت. اما این روند دوام نیاورد.

باروی کارآمدن دولت چهاردهم، سیاست حذف دلار نیمایی و جایگزینی آن با دلار توافقی، در ابتدای سود صنایع ضعیف شد و از ناترازی انرژی تمام شد و در آمد آن‌ها را افزایش داد؛ اما انتخاب ترامپ و افزایش نگرانی‌های جدید، این تأثیر مثبت را خنثی کرد.

از سوی دیگر، برکناری عبدالناصر همتی، وزیر اقتصاد ششم‌ماهه، امیدها برای حرکت به سمت اقتصاد آزاد را از بین برد و موجی از ریزش‌های متواالی در بازار سهام به راه انداشت. در نهایت، سال ۱۴۰۳ بدون وزیر اقتصاد به پایان رسید و بورس از سایر بازارها جا ماند.

## بازار طلا و سکه در سال ۱۴۰۳

با شروع فروردین ۱۴۰۳ معاملات طلای جهانی در قیمت ۱۱۵۷ دلار به ازای هر اونس آغاز شد. در اواسط اسفند ماه ۱۴۰۳ این عدد به ۲۸۵۸ دلار رسید. طلای جهانی همچنانی توانست رکورد تاریخی خود را در قیمت ۲۹۵۶ دلار ثبت کند. قیمت طلا و سکه تحت تأثیر دو عامل قیمت جهانی و نرخ دلار تعیین می‌شود. هر گرم طلا ۱۸ عیار در آغاز سال ۱۴۰۳ با قیمت ۳ میلیون و ۲۶۲ هزار تومان معامله شد. این مقدار در اواسط اسفند با ۶ میلیون و ۶۳۵ هزار تومان بسته شد. قیمت هر یک عدد سکه تمام بهار آزادی از ۳۸ میلیون و ۸۰۰ تومان در فروردین ۱۴۰۳ به ۹۳ میلیون و ۷۵۰ هزار تومان در ۲۷ اسفند ۱۴۰۳ رسید.

## بازار ارز در سال ۱۴۰۳

اختلاف قابل توجه میزان تورم در ایران و آمریکا و تنشهای سیاسی منطقه‌ای به افزایش نرخ دلار در ایران دامن زده است. دلار آزاد امسال در کانال ۶۰ هزار تومانی شروع به کار کرد و در ادامه افزایش ۶۴,۶ درصدی را نسبت به مدت مشابه سال قبل در پایان سال ثبت کرد. دلار نیمایی نیز با قیمت ۱۴۵۳ هزار تومانی در آغاز ۱۴۰۳ ثبت و در پایان با افزایش ۷۵ درصدی در قیمت ۶۸ هزار تومان بسته شد.

میانگین در ۱۴۰۰:

۲۳  
هزار تومان

۲۶,۵  
هزار تومان

میانگین در ۱۴۰۱:

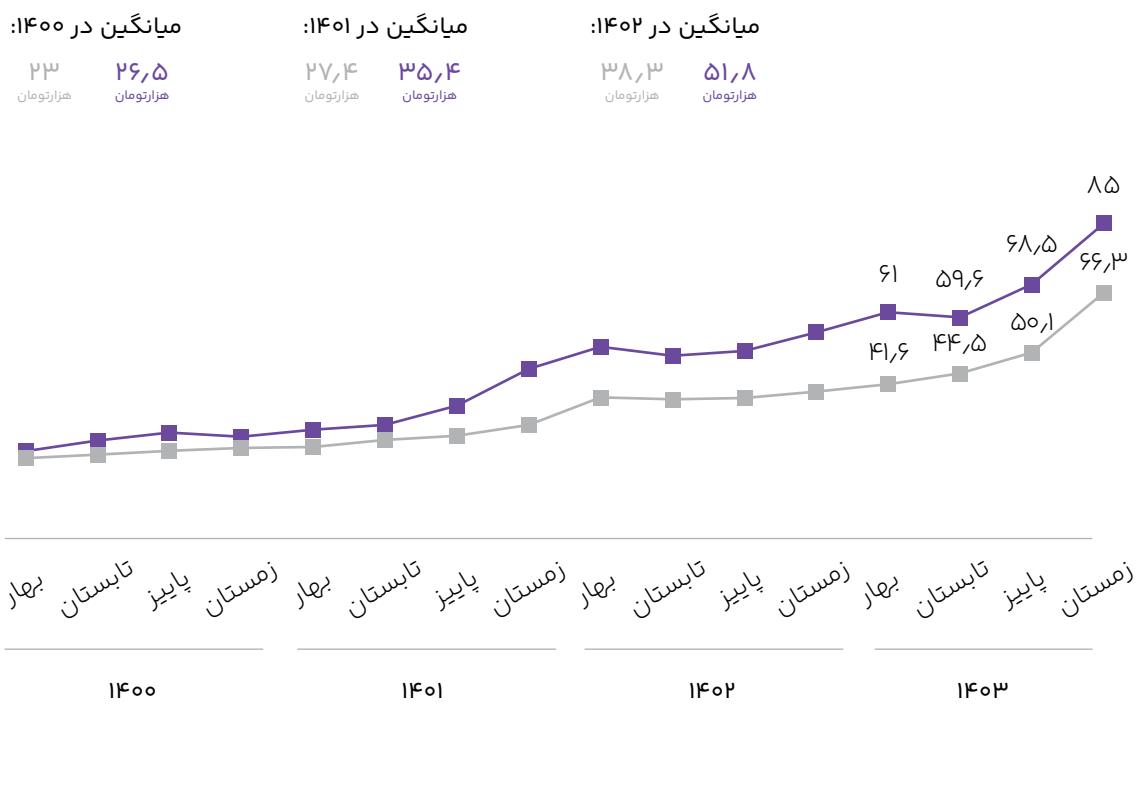
۲۷,۱۴  
هزار تومان

۳۵,۱۴  
هزار تومان

میانگین در ۱۴۰۲:

۳۸,۳  
هزار تومان

۵۱,۸  
هزار تومان



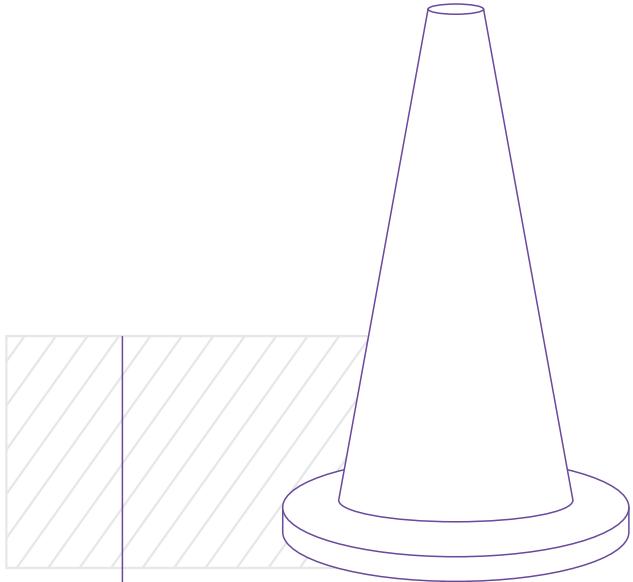
میانگین در ۱۴۰۳: ۵۰,۶  
هزار تومان

دلار نیمایی

دلار آزاد  
هزار تومان

\* زمستان ۱۴۰۳ با توجه به عدم انتشار مقادیر واردات صادرات در فصل زمستان ۱۴۰۳ در زمان تهیه گزارش، این مقادیر تا بهمن ماه آورده شده است.





# تیم گزارش مدیران عامل

موقعیت مدیر عاملی یکی از نقش‌های کلیدی و مهم نه تنها برای راهبری یک کسب‌وکار بلکه فراتر از آن نقش موثر و معناداری برای پیشرفت و رشد اقتصادی جامعه است.

بی‌شك باورها، ارزش‌ها، نگرش مدیران عامل و پيش‌بياني آن‌ها از آينده مولد و شكل‌دهنده ارزش خروجي کسب‌وکارهای ما است.

با اين وجود على رغم اهميت زياد و زير ذره‌بين قرار گرفتن‌های اين نقش، اطلاعات زيادي در دست نيسست که بگويد مدیران عامل در ايران چگونه مي‌اندیشند و عمل مي‌کنند.

تیم ايليا متوجه شده است هر ساله برای ارائه داده‌های دست او از نگرش و بینش‌های مدیران عامل در اين مسیر قدماً هر چند کوچک برای گردآوري اين خرد جمعی حرفه‌ای در جهت رشد و بهبود فضای کسب‌وکاري ايران بردارد. ضمن تشكر از تمامي افراد و تحليل‌گرانی که در اين پژوهه همکاري داشته‌اند، تیم اصلی پيشبرد اين شماره از گزارش شامل تیم راهبری و اجرائي معرفی شده است.

**تیم تحلیل و تدوین****مرجان مهرام**

مدیر در ایلیا و راهبر تدوین گزارش

**ندا مرتضوی**

مدیر در ایلیا و مشاور کیفی گزارش

**سهیل محمودکلایه**

مشاور در ایلیا و عضو تیم گزارش

**سعیده میرزایی**

تحلیلگر در ایلیا و عضو تیم گزارش

**تیم راهبری علمی****دکتر عmad قائeni**

مدیرعامل و عضو هیئت مدیره ایلیا

**دکتر سید بابک علوی**

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

**دکتر امیر ابراهیم زاده**

مشاور هیئت مدیره ایلیا

**تیم راهبری اجرایی****محمد رضا رجبی**

مدیر ارتباطات بازاریابی در ایلیا و راهبر اجرایی طرح

**علی حاتمی**

مدیر فناوری اطلاعات در ایلیا و عضو تیم اجرایی

**افسانه صادقی**

کارشناس ارتباطات بازاریابی در ایلیا و عضو تیم اجرایی

**کیان اشرفی**

معاون در ایلیا و راهبر خلاقیت

**هادی لطف آبادی**

عضو تیم خلاقیت

**فاطمه افتخار**

عضو تیم خلاقیت

**شیما شفیعیون**

عضو تیم خلاقیت

**علیرضا شیخی**

عضو تیم خلاقیت

# سوالات پرسش نامه

سمت فعلی شما چیست؟

- سایر  مدیر میانی  عضو هیئت مدیره  مدیر ارشد  مدیر عامل

۱. پیش‌بینی شما از وضعیت اقتصادی ایران در سال آینده (۱۴۰۴) چیست؟

- رونق زیاد  بدون تغییر  رکود نسبی  رکود زیاد

۲. پیش‌بینی شما از میزان اثرگذاری اقدامات دولت در راستای بهبود اوضاع برای کسب و کارها چیست؟

- اتفاقی نمی‌افتد یا خنثی  بدین  بسیار بدین  خیلی خوش‌بین  نسبتاً خوش‌بین

۳. سال ۱۴۰۳ را در یک کلمه توصیف کنید.

۴. تاچه اندازه موافق هستید که حل مسائل اساسی ایران نیازمند مشارکت فعالانه بین بخش خصوصی و دولت است؟

- بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

راهنمای توسعه صادرات، نابرابری اجتماعی و محیط زیست و ...

۵. عملکرد مالی سازمان شما تا این لحظه از سال ۱۴۰۳ نسبت به سال گذشته، چگونه بوده است؟

- رشد زیاد  رشد نسبی  بدون تغییر  افت نسبی  افت شدید

۶. پیش‌بینی شما از عملکرد مالی سازمان خود در سال آینده (نسبت به سال ۱۴۰۳) چیست؟

- رشد زیاد  رشد نسبی  بدون تغییر  افت نسبی  افت شدید

۷. چه میزان از اهداف غیرمالی سازمان شما تا این لحظه از سال ۱۴۰۳ محقق شده است؟

- بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

راهنمای توسعه زیرساخت‌ها، توسعه محصول جدید، تغییر ساختار و توسعه منابع انسانی و ...



#### ۸. کدامیک از گزینه‌های زیر به بهترین شکل فرهنگ سازمان شما را توصیف می‌کند؟ (حداکثر ۲ گزینه)

- توجه سازمان مابرکارتیمی، توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت دادن مسئولانه افراد در تصمیمه‌گیری‌های سازمان است.
- ماموریت مشخص و نسبتاً ثابت، چشم‌انداز شفاف و اهداف بلندمدت برای هدایت سازمان، فرهنگ سازمانی مارا تشکیل داده است.
- سازمان ما برای پاسخ‌گویی به مشتریان و تغییرات بیرونی نیازهای آن‌ها و تغییرات در این نیازها انعطاف‌پذیر است.
- ما فرهنگی قدرتمند و یکپارچه براساس ارزش‌های ریشه‌دار سازمانی داریم که از تجربه گذشته‌مان حاصل شده است.
- وجهه غالی در فرهنگ سازمانی ما قابل تشخیص نیست.

#### ۹. مدیران و افراد کلیدی سازمان شما، تا چه اندازه تصویر روشن از جایگاه سازمان خود برای حدود ۳ تا ۵ ساله آینده دارند؟

- |                                  |                            |                             |                          |                                |
|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> بسیار زیاد | <input type="radio"/> زیاد | <input type="radio"/> متوسط | <input type="radio"/> کم | <input type="radio"/> بسیار کم |
|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|

راهنمای تصویری از تنوع محصولات، تعداد کارکنان، بازارهای در حال فعالیت، سهم بازار، نوآوری‌ها و... در آینده

#### ۱۰. مهم‌ترین دغدغه‌های شما برای سال آینده (۱۴۰۵) در موضوعات زیر چیست؟ (حداکثر ۲ گزینه از بین تمامی گزینه‌ها)

##### سازمانی و کسب و کاری

- عدم توافقی در افزایش حقوق و دستمزد همکاران
- عدم دسترسی به خبره و الگوهای موفق
- عدم دسترسی به ارز کافی
- کمبود نیروی متخصص در سطوح مختلف
- تاب‌آوری در شرایط پیچیده، ابهام، عدم قطعیت و یا نوسانات بالا در کسب و کار
- حفظ انگیزه کارکنان در سازمان
- مهاجرت نیروهای توانمند
- ناکارآمدی عملیاتی

##### اقتصاد و سیاست‌گذاری‌های کلان

- عدم ثبات اقتصادی و سیاسی کشور
- تحریم‌ها (مانند عدم دسترسی به فناوری‌های مناسب و بازارهای جهانی)
- قیمت‌گذاری دستوری
- اتفاقات و تنشی‌های سیاسی منطقه
- عدم ثبات در قوانین و مقررات دولتی
- مشکلات مرتبه با بیمه و مالیات
- چالش تامین امکانات زیرساختی مانند قطعی آب، برق و گاز
- چالش‌های مجوز، پروانه و ثبت طرح

##### بازاری و رقابتی

- رقابت ناسالم وجود رانت‌های مختلف
- رقبای قدرتمند داخلی و خارجی
- کمبود تقاضا برای فروش کالا و خدمات
- مشکلات تامین مواد اولیه
- ضعف در بهکارگیری فناوری‌های نوین
- تغییر سلیقه و ترجیح مشتری
- نوآوری در محصولات و خدمات



## ۱۱. اصلی‌ترین حوزه‌های تمکز شما برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات سازمانی ذیل مدیریت خود در سال آینده، کدام موارد است؟ (حداکثر ۳ گزینه)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> افزایش ظرفیت تولید محصولات یا خدمات<br><input type="checkbox"/> توسعه بازارهای صادراتی<br><input type="checkbox"/> باز طراحی سازمان برای افزایش بهره‌وری و چابکی<br><input type="checkbox"/> کوچکسازی سازمان و تعدیل نیرو<br><input type="checkbox"/> توانمندسازی همکاران | <input type="checkbox"/> افزایش تنوع محصولات یا خدمات<br><input type="checkbox"/> توسعه بازارهای داخلی<br><input type="checkbox"/> جذب سرمایه‌های خارجی یا داخلی<br><input type="checkbox"/> کاهش هزینه‌های عملیاتی<br><input type="checkbox"/> توسعه و به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال<br><input type="checkbox"/> نگهداری از خروج سرمایه‌های انسانی |
|--|---|

## ۱۲. اگر کل زمان شما به دو بخش تمکز بر مسائل جاری و مسائل آینده تقسیم شود، شما چه میزان از زمان خود را به مسائل جاری اختصاص می‌دهید؟

(%) کمترین زمان و ۱۰۰% بیشترین زمان اختصاصی به مسائل جاری می‌باشد)

%۱۰  %۲۰  %۳۰  %۴۰  %۵۰  %۶۰  %۷۰  %۸۰  %۹۰  %۱۰۰

راهنمای مسائل جاری: مسائل عملیاتی حال حاضر سازمان / مسائل آینده: مسائل استراتژیک، رشد و توسعه سازمان)

## ۱۳. مهم‌ترین محورهایی که در آن نیاز به توسعه توانمندی‌های خود دارید، کدام موارد هستند؟ (حداکثر ۴ گزینه)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> دانش فنی و تخصصی مرتبط با صنعت<br><input type="checkbox"/> مهارت ارتباط و تعامل با هیئت مدیره<br><input type="checkbox"/> تحول دیجیتال و هوش مصنوعی<br><input type="checkbox"/> مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری<br><input type="checkbox"/> توسعه بین‌المللی کسب‌وکار<br><input type="checkbox"/> سایر | <input type="checkbox"/> دانش فنی و تخصصی مرتبط با صنعت<br><input type="checkbox"/> مهارت رهبری<br><input type="checkbox"/> مهارت‌های ارتباطی و روابط بین فردی<br><input type="checkbox"/> مدیریت نوآوری و خلاقیت<br><input type="checkbox"/> مهارت‌های مذاکره و روابط تجاری<br><input type="checkbox"/> توسعه و رشد فردی (با تمکز بر نوع نگرش) |
|--|---|

## ۱۴. در صورت امکان، قصد دارید تا چه مدتی مدیرعامل شرکت ذیل مدیریت خود باشید؟

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> میان مدت بین ۱-۳ سال<br><input type="checkbox"/> نمی‌دانم، تا به حال به این موضوع فکر نکردم. | <input type="checkbox"/> کوتاه مدت تا کمتر از یک سال دیگر<br><input type="checkbox"/> بلند مدت تا بیش از ۳ سال دیگر |
|---|---|

## ۱۵. چه عواملی به شما برای ادامه مسیر و مواجهه با چالش‌های نقش مدیرعاملی، انگیزه بیشتری می‌دهد؟ (حداکثر ۳ گزینه)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> موقعیت و جایگاه اجتماعی<br><input type="checkbox"/> احساس تعهد به ارزش‌های شخصی یا ارزشمندی ماموریت سازمان<br><input type="checkbox"/> فاقد انگیزه لازم برای حضور در این سمت هستم. | <input type="checkbox"/> درآمد مالی<br><input type="checkbox"/> برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان (اعضای هیئت مدیره، سهامداران یا کارکنان)<br><input type="checkbox"/> لذت بردن از خود فرآیند کار و علاقه شخصی به حل چالش‌ها و رهبری |
|---|---|

**۱۶. بیشترین چالش ذهنی و درونی که در طول دوره فعالیت خود به عنوان مدیر عامل با آن مواجه شده‌اید، چه**

**بوده است؟ (حداکثر ۳ گزینه)**

- احساس مسئولیت بیش از حد نسبت به موفقیت سازمان
- خستگی از تعدد در تصمیم‌گیری های ممه
- ابعاهام‌های محیط کسب و کار و عدم قطعیت در مورد آینده سازمان
- مواجهه با انتظارات بالای سهامداران و هیئت مدیره
- حفظ تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای
- سلامتی جسم و روان
- سایر

**۱۷. برای مقابله با فشار روانی ناشی از کار، از چه روش‌هایی استفاده می‌کنید؟ (حداکثر ۴ گزینه)**

- ورزش و فعالیت فیزیکی
- مدیتیشن و یوگا
- نیاش و عبادت
- گذراندن وقت با خانواده و دوستان
- دنبال کردن علایق شخصی
- مشاوره روانشناسی و روانکاوی
- سایر

**۱۸. چقدر تمايل به توسعه کسب و کار در بازار بین‌المللی دارید؟**

- برنامه‌ای برای این موضوع نداشته‌ام
- در حال فکر و برنامه‌ریزی برای این موضوع هستم
- اقدامات اولیه انجام داده‌ام
- مشغول انجام اقدامات جدی جهت ورود به این حوزه هستم
- در بازار بین‌المللی حضور دارم
- از بازار بین‌المللی خارج شده‌ام

**۱۹. ترجیح شما برای مدل فعالیت در بازار بین‌المللی چیست؟ (حداکثر ۷ گزینه)**

- صادرات مستقیم
- صادرات غیرمستقیم (از طریق واسطه)
- اتحاد استراتژیک (اعطاًی مجوز، فرانشیز، قرارداد مدیریتی و کلید در دست و...)
- سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (تملک یا خرید، تاسیس شعبه، مشارکت در تولید و تجارت متقابل و...)
- سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture)
- هنوز برایم مشخص نیست

**۲۰. چه اهداف مشخصی در زمینه ورود به بازارهای خارجی ممکن است داشته باشد؟ (حداکثر ۱۰ گزینه)**

- کاهش ریسک سازمان از طریق ورود به بازارهای جدید و درآمد ارزی
- یادگیری و افزایش دانش در حوزه بهبود محصولات و خدمات یادسترسی به تکنولوژی‌های جدید
- توسعه بازار و افزایش فروش
- کاهش هزینه‌ها (منابع انسانی، لجستیک و... به واسطه حضور در بازارهای بین‌المللی)
- الزام به فعالیت در بازارهای بین‌المللی برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان فعلی
- دور زدن تحریم‌ها برای تامین مواد اولیه یا کالاهای مورد نیاز
- بزرگسازی در فضای بین‌المللی
- هنوز برایم مشخص نیست
- سایر

**۲۱. کلیدی‌ترین چالش‌هایی که برای ورود به بازار بین‌المللی با آن‌ها مواجه بوده‌اید یا پیش‌بینی می‌کنید مواجه شوید، کدام است؟ (حداکثر ۳ گزینه)**

- تعیین استراتژی مارکتینگ و برندهاینگ در بازار جدید
- جذب، توسعه یا آموزش منابع انسانی
- محیط رقابتی بازار
- تطبیق فرهنگی و زبانی
- سخت بودن سیستم بانکی و مالی
- مشکل در جذب سرمایه‌گذار و تأمین مالی
- بالا بودن هزینه‌های زندگی و کاری
- نیاز به شناخت بازار هدف و رقبا
- مدیریت همزمان فعالیت‌های ایران و کشور مقصد
- نرخ تبدیل ارز بین ایران و کشور مقصد
- شرایط پیچیده سیاسی در روابط با سایر کشورها
- تطبیق محصول یا خدمت با مشتریان بازار جدید
- عدم همسویی نظر تصمیم‌گیرنگان اصلی شرکت برای ورود به بازار بین‌الملل (به دلایل مختلف)
- سایر

**۲۲. برای کدام‌یک از کلان‌روندهای فناورمحور (تکنولوژیک)، در سال آینده برنامه‌ای در نظر گرفته‌اید؟ (حداکثر ۷ گزینه)**

- اینترنت اشیا
- هوش مصنوعی
- پلاکچین
- رایانش ابری
- واقعیت مجازی / واقعیت افزوده
- سایر
- برنامه‌ای ندارم
- بیوتکنولوژی و نانوتکنولوژی

**۲۳. به ترتیب اولویت، سه واحد یا بخشی از سازمان خود را که بیشترین پتانسیل / نیاز برای تاثیرپذیری از کلان روندهای فناورمحور (تکنولوژیک) دارند مشخص کنید. (از بیشترین اولویت به کمترین اولویت)**

- (اولین اولویت) .....
- (دومین اولویت) .....
- (سومین اولویت) .....

\* گزینه‌های بازاریابی و فروش، تولید، منابع انسانی، مالی، خدمات مشتری، تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی استراتژیک، تأمین و ...

**۲۴. کدام عبارت توصیف‌کننده اقداماتی است که سازمان شما برای به کارگیری و بهره‌مندی از هوش مصنوعی انجام می‌دهد؟**

- هیچ برنامه خاصی برای به کارگیری هوش مصنوعی نداریم.
- به تارگی در حال آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی هستیم، با مرکز علمی یا مشاوران همکاری می‌کنیم و پروژه‌های محدودی را به صورت آزمایشی آغاز کردیم.
- سازمان ما به اهمیت هوش مصنوعی پی برد و از آن برای بهبود برخی فرآیندهای خاص یا حل مشکلات ساده استفاده می‌کند.
- سازمان در حال بهره‌گیری از داده‌های موجود برای خودکارسازی برخی فرآیندها و بهبود بهره‌وری است.
- هوش مصنوعی به بخشی از عملیات روزمره سازمان تبدیل شده است و در مقیاس وسیع، برای خودکارسازی و بهینه‌سازی فرآیندها استفاده می‌شود.
- هوش مصنوعی در مرکز استراتژی‌های سازمان قرار دارد و ما از آن برای ایجاد نوآوری، توسعه محصولات جدید و تحول کلی در مدل کسب و کار استفاده می‌کنیم.



۱۳۵



#### ۲۵. مشکل نقدینگی سازمان شما به کدام یک از گزینه‌های زیر نزدیکتر است؟

- کمبود نقدینگی برای ایجاد بهبود در عملیات و بهره‌وری سازمان  کمبود نقدینگی برای پوشش هزینه‌های عملیاتی  کمبود نقدینگی برای عملیاتی کردن ایده جدید  مشکل نقدینگی ندارم.  کمبود نقدینگی برای توسعه چندبرابری کسب‌وکار فعلی  سایر

۲۶

#### ۲۶. تغییر در کدام شاخص مالی را به عنوان معیار موفقیت خود در سال آتی در نظر خواهید گرفت؟ (حداکثر ۳ گزینه)

- درآمد  سود خالص / حاشیه سود خالص  دارایی‌های نامشهود  هزینه‌های اداری  هزینه‌های ثابت  هزینه‌های مالی (مریوط به سود تسهیلات)  گردش مالی  جریان نقد آزاد (Free Cash Flow)

#### ۲۷. برای رفع مشکل نقدینگی سازمان خود از چه راهکارهایی استفاده می‌کنید؟ (حداکثر ۳ گزینه)

- جذب سرمایه‌گذار  کاهش هزینه‌های عملیاتی  تعویق دوره بازپرداخت بدهی‌ها  تغییر مدل قیمت‌گذاری محصولات و خدمات یانحوه پرداخت  فروش دارایی‌ها  گرفتن وام از سیستم غیربانکی  سرمایه‌پذیری در شرکت از طریق فروش سهام  خرید به روشن اعتبارات اسنادی (LC)  انتشار اوراق قرضه  راهکاری ندارم

#### ۲۸. کدام یک از عوامل زیر بیشترین تاثیر را بر روی مشکل نقدینگی سازمان شما دارد؟ (حداکثر ۳ گزینه)

- سیاست‌های انقباضی سیستم تامین مالی بانک  مشکلات سیاسی مانند تحریم‌ها و تنش‌های منطقه‌ای  کاهش قدرت خرید و کوچک شدن بازار  عدم مدیریت بهینه نقدینگی در سازمان  تاخیر در پرداخت توسط مشتریان  افزایش نرخ بهره  رکود اقتصادی  وجود رقبای قدرتمند داخلی یا خارجی  عدم قیمت‌گذاری نادرست محصولات یا خدمات  سایر

#### ۲۹. جریان‌های نقدی ورودی و خروجی به سازمان شما به چه میزان قابل پیش‌بینی است؟

- بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

#### ۳۰. میزان تسلط خود را به مفاهیم و شاخص‌های مالی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

- بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم



### ۳۱. جنسیت

مرد  زن

۳۲

### ۳۲. سن

کمتر از ۳۰ سال

۳۳

بیش از ۷۰ سال

۳۴

### ۳۳. وضعیت تأهل

متاهل  مجرد

۳۵

سایر  متاهل با فرزند

۳۶

### ۳۴. سطح تحصیلات

کارشناسی  دیپلم و کاردانی

۳۷

دکتری  کارشناسی ارشد

۳۸

### ۳۵. نوع مشارکت شما در شرکت ذیل مدیریت خود

موسس و سهامدار زیر %۵۰  موسس و سهامدار بالای %۵۰  موسس

۳۹

غیرسهامدار  سهامدار زیر %۵۰  سهامدار بالای %۵۰

۴۰

### ۳۶. میزان سابقه کار در سمت مدیرعامل از ابتدا تاکنون (سال)

۱۰ تا ۱۱ سال  ۱۱ تا ۱۵ سال  کمتر از ۵ سال

۴۱

بیش از ۱۵ سال  ۱۵ تا ۲۰ سال  ۲۰ تا ۲۱ سال

۴۲

### ۳۷. عمر شرکت فعلی که در آن مشغول هستید (سال)

۱۰ تا ۱۵ سال  ۱۵ تا ۲۰ سال  کمتر از ۵ سال

۴۳

۱۵ تا ۲۰ سال  ۲۰ تا ۳۰ سال  ۳۰ تا ۴۰ سال

۴۴

بیش از ۵۰ سال

۴۵

### ۳۸. تعداد کل کارکنان شرکت ذیل مدیریت شما

بین ۱۰ تا ۲۵ نفر  بین ۱۰ تا ۵۰ نفر  کمتر از ۱۰ نفر

۴۶

بیشتر از ۵۰۰ نفر  بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر  بین ۱۰ تا ۱۰۰ نفر

۴۷

### ۳۹. حجم گردش مالی سالانه شرکت ذیل مدیریت شما در سال گذشته (اختیاری)

بین ۱۰۰ الی ۲۰۰ میلیارد تومان  بین ۲۰۰ الی ۵۰۰ میلیارد تومان  کمتر از ۲۰ میلیارد تومان

۴۸

بیش از ۵۰۰ میلیارد تومان  بین ۲۰۰ الی ۵۰۰ میلیارد تومان  بین ۱۰۰ الی ۲۰۰ میلیارد تومان

۴۹



#### ۱۴۰. حوزه فعالیت شرکت شما

۱۳۷

- تولیدی
- بازرگانی
- خدماتی
- دانشبنیان(دارای تأییدیه معاونت علمی، فناوری)

#### ۱۴۱. نوع فعالیت شرکت شما

- پروژه محور
- جریان ثابت

#### ۱۴۲. صنعت فعالیت شرکت تحت مدیریت شما

- آب و مدیریت پسماند
- استخراج معادن
- برق و مخابرات
- تامین و توزیع انرژی
- خدمات اجتماعی(مردم نهاد)
- خودرو و قطعات یدکی
- سفر و گردشگری
- هنری، فرهنگی و رسانه
- فلزی
- عمران و ساخت و ساز، املاک و مستغلات
- فعالیت‌های اداری، خدماتی، پشتیبانی
- ماشین آلات و تجهیزات صنعتی
- منسوجات، پوشاک و چرم
- چوب و مبلمان
- آموزش
- اقتصاد دیجیتال شامل تجارت الکترونیک
- پژوهشکی و بهداشتی
- تجهیزات رایانه‌ای و الکترونیکی
- خدمات پژوهشی، علمی و فنی
- دارویی و بهداشتی
- شیمیابی و پلاستیکی
- خوراکی، نوشیدنی و دخانیات
- عمدۀ و خردۀ فروشی
- فناوری اطلاعات
- کاغذ، چاپ و تکثیر
- مشاوره و خدمات حرفه‌ای
- نفت، گاز و پتروشیمی
- حمل و نقل

#### ۱۴۳. ماهیت مالکیتی شرکت ذیل مدیریت شما

- دولتی
- NGO
- کاملاً خصوصی
- نیمه‌خصوصی

#### ۱۴۴. در صورت تمایل به دریافت نسخه نهایی گزارش، آدرس ایمیل خود را ذکر فرمایید.

.....، نام شرکت:

.....، شماره تماس:

.....، آدرس شرکت:

▲

## How Consulting Creates Value in Iran's Context

### Tangible outcomes for Iranian enterprises and public sector entities

- Support government-related entities in strategic planning and fund deployment
- Help private sector navigate IPO prep, privatization, or succession
- Drive value creation in banking transformation, downstream energy, and digitalization
- Optimize capital discipline, governance, and portfolio strategy for sovereign assets

### When Should Iranian CEOs Call Consultants?

- Facing performance stagnation in state-owned enterprises(SOEs) or large corporates
- Planning for international expansion or regional JV
- Preparing for privatization or capital market entry
- Designing new holding structures, fund vehicles, or governance models
- Launching national or provincial-level transformation initiatives

### Addressing Common Concerns

- "We know our business better than outsiders." True — and consultants amplify your strength with systems thinking and strategic bandwidth"
- Too expensive." But what's the ROI of an unexecuted strategy or missed transformation window?"
- Consulting is Western." Not anymore. Local firms apply global models with a deep cultural fit.

### The Future of Consulting in Iran

- Sovereign wealth optimization: Aligning Iran's NDFI, energy, and pension assets
- Public-private transformation: Designing and managing cross-sector reforms
- Digitally enabled change: AI, ERP, digital banking, energy platforms
- Iran-Region Corridor Strategy: Leveraging ties with Iraq, Oman, Central Asia, China, Russia

### Final Thought

- "Iran doesn't lack ideas or resources — it needs alignment, action, and acceleration"
- And that's what management consulting is here to unlock — bold execution at the CEO level.



# **Unlocking Strategic Advantage Through Management Consulting in IRAN**

## **The CEO's Dilemma in Iran**

**"In a sanctioned, unstable, and resource-rich environment... how do you lead transformation?"**

- Structural challenges: sanctions, inflation, FX instability, regulatory opacity
- Unpredictable policies and fragmented ecosystems
- At the same time — vast opportunities in energy, banking, industry, and digital

## **Why Management Consulting Matters in Iran**

**Because navigating ambiguity requires clarity, speed, and courage.**

- Consultants serve as strategic co-pilots — not just advisors
- They bring cross-sectoral experience, local insight, and global structure
- In Iran's case, they help bridge the gap between vision and execution

## **What Management Consultants Do for Iranian Firms**

**From challenge to change, from insight to implementation**

- Diagnose systemic inefficiencies and organizational gaps
- Design strategies that work under constraints (sanctions, capital controls, etc.) Execute with agility: transformation programs, M&A readiness, governance uplift
- Empower local teams to scale new capabilities (digital, data, ESG-lite)



# چطور برنده ماراثن باشید

در مسیر پر خطر کسب و کار، تدبیر حساب با تیمی با تجربه و متخصص در حوزه حسابداری قانونی، مشاوره و تدوین نقشه راه مالی و مالیاتی، به شما کمک می کند تا در مسیر رشد، از پیچیده‌گی‌های قانونی و مالی با اطمینان عبور کنید و برنده این ماراثن نفس‌گیر باشید...

با ما در ارتباط باشید:  
۰۲۱-۵۸۳۱۶۰۰۰  
 تدبیر حساب

تنها دلستر، دلستر است.



اطلاعات، زیربنای تصمیم‌گیری‌های بزرگ است و قدرت، از همین‌جا آغاز می‌شود.

دسترسی به اطلاعات جامع بیش از :



۳.۵ میلیون  
عضو هیئت مدیره



۳ میلیون  
شرکت



۲.۵ میلیون  
محصول

در رسمیو، شرکت‌ها، افراد کلیدی و محصولات متنوع را بباید، شبکه‌ی ارتباطات و اطلاعات جامع آن‌ها را بررسی کنید و با بینشی روشن برای سرمایه‌گذاری، خرید و فروش تصمیم بگیرید.

- دسترسی به داده‌های به روز و قابل اتکا بدون نیاز به جستجوهای زمان‌بر
- کشف شبکه‌های تجاری و روابط کلیدی میان شرکت‌ها و افراد
- افزایش اعتبار برنده با پروفایل رسمی و نمایش حرفه‌ای در موتورهای جستجو
- معرفی هدفمند محصولات و دریافت مستقیم استعلام قیمت از خریداران اقتصادی
- تسهیل ارتباطات و همکاری‌های تجاری در فضای کسب و کار ایران



با جستجوی پیشرفته، گراف‌های ارتباطی و تحلیل‌های کاربردی، بینشی دقیق از فضای اقتصادی کشور به‌دست آورید و تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرید



Rasmio.com



Rasmio



Rasmio\_com



Rasm\_com



Rasmio\_io



02191304041

رسمیو؛ داده‌های دقیق،  
تصمیم‌های هوشمندانه

به جمع ۶۰۰۰ مشتری رسمیو بپیوندید



# خرید و فروش طلا با میلی امنه!

چون پشتوانه‌ی بانکی داره

[www.Milli.Gold](http://www.Milli.Gold)

**milli**  
Gold Powered



پس انداز طلای آب شده با تحویل فیزیکی

# ZEEMA.FUND

برای شروع اسکن کنید



فقط برای مدیرانی که زمان را سرمایه می‌دانند

# سازمان نهضه آزاد کیش

جزیره کیش، نگین در خشان خلیج فارس، امروز در مسیر تحول تاریخی قرار گرفته است. با ترسیم چشم‌انداز ۱۴۱۴ و تمرکز بر هفت محور راهبردی، کیش در آستانه تبدیل شدن به الگویی بی‌بديل از توسعه متوازن، نوآورانه و جهانی است. این حرکت بزرگ، تلفیقی از اراده ملی، ظرفیت‌های بومی، سرمایه‌انسانی پویا و مدیریتی آینده‌نگر است. از ارتقاء زیرساخت‌های شهری و اصلاح نظام حکمرانی تا اجرای ابرپروژه‌های تحول‌آفرین و گسترش مرازهای اقتصادی، از قدرت‌نایابی در گردشگری جهانی تا دیپلماسی هوشمند رسانه‌ای، کیش به سکوی پرتاب ایران به سوی آینده‌ای در خشان بدلت شود. این دعوتی است به همه نخبگان، سرمایه‌گذاران و دلسوزان ایران برای همراهی در ساخت فردایی که نه فقط آرزو، بلکه واقعیتی نزدیک است. کیش، آینده‌ای الهام‌بخش، امروز آغاز می‌شود.

- ▶ ترسیم مسیر تحول با افق‌های زمانی ۱۴۰۸، ۱۴۱۱ و ۱۴۱۴ برای تبدیل کیش به منطقه آزاد نسل هفتمی.
- ▶ ارتقاء زیرساخت‌های شهری در هفت حوزه کلیدی ارتباطات، حمل و نقل، سلامت، آموزش، انرژی، آب و مسکن.
- ▶ استقرار حکمرانی نوین از طریق اصلاحات اقتصادی، تسهیل سرمایه‌گذاری، پنجه واحد خدمات، و اجرای پروژه «جزیره هوشمند».
- ▶ اجرای ابرپروژه‌ها همچون هاب مالی، شهر فناوری، دهکده سلامت و توسعه میدان گازی کیش.
- ▶ توسعه گردشگری از طریق میزبانی رویدادهای ملی، مذهبی، فرهنگی و ورزشی بین‌المللی.
- ▶ گسترش مرازهای جغرافیایی با ساخت جزیره مصنوعی، توسعه بنادر و پهنه‌های صنعتی جدید.
- ▶ ایجاد نظام ارتباطات استراتژیک برای معرفی حرفه‌ای کیش به سطح ملی و بین‌المللی.
- ▶ شهرک نمایشگاهی بین‌المللی کیش: با هدف توسعه اقتصاد رویدادمحور و جذب سرمایه‌گذاری خارجی، در زمینی به مساحت ۲,۷۷ هکتار و زیربنای ۱۳۶ هزار مترمربع در مجاورت فرودگاه احداث می‌شود و شامل ۲۲ فرصت سرمایه‌گذاری است.
- ▶ کلانپروژه شهر سلامت کیش: با هدف تبدیل کیش به قطب گردشگری سلامت منطقه، در زمینی به مساحت ۹۰ هکتار و زیربنای ۴۵۰ هزار مترمربع، شامل ۲۵ فرصت سرمایه‌گذاری در حوزه‌های درمانی، اقامتی، آموزشی و تفریحی طراحی شده است.
- ▶ مرکز مالی و بانکی بین‌المللی فراساحلی کیش: برای تبدیل کیش به قطب مالی آفسور منطقه‌ای و بین‌المللی، در زمینی حدود ۵۷ هزار مترمربع با کاربری‌هایی همچون برج‌های مالی، دفاتر فین‌تک، بانک‌ها، بورس و زیرساخت‌های دیجیتال ایجاد می‌شود.
- ▶ پارک علم و فناوری کیش: با هدف ارتقاء جایگاه علمی و فناورانه کشور، در جنوب کیش در زمینی به وسعت ۹۰ هکتار و زیربنای ۴۵۰ هزار مترمربع شامل ۳۶ پروژه، بسترهای برای توسعه نوآوری، کارآفرینی و جذب شرکت‌های دانش‌بنیان فراهم می‌کند.
- ▶ توسعه میدان گازی کیش: میدان گازی کیش یکی از بزرگ‌ترین میدان‌های جهان است که با ذخیره‌ای بالغ بر ۵۸ میلیون تریلیون فوت مکعب گاز، رتبه هفدهم جهانی و دومین میدان مستقل در کشور را به خود اختصاص داده است. تا کنون برای این میدان، ۱۴ حلقه چاه در دو کلاستر مختلف خاری شده که از این تعداد، دو حلقه چاه به دلک مجهر هستند. همچنین، برنامه‌ریزی برای احداث حلقه‌های چاه بیشتر در آینده نیز در دستور کار قرار دارد.
- ▶ سرمایه‌گذاری در بنادر و پس‌کرانه‌های کیش: این مورد از اهمیت ویژه‌ای پرخوردار است. این بنادر به دلیل موقعیت جغرافیایی استراتژیک و امکانات مدرن، به عنوان گلوبال‌های مهم تجاری و اقتصادی شناخته می‌شوند. سرمایه‌گذاران با بهره‌برداری از ظرفیت‌های بزرگ این مناطق، می‌توانند نه تنها به رشد و توسعه اقتصادی منطقه کمک کنند، بلکه ضمن بهره‌برداری از منافع مالی مربوطه، فرصت‌های شغلی جدید ایجاد کنند.

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره جزئیات طرح‌های سرمایه‌گذاری با ما در ارتباط باشید

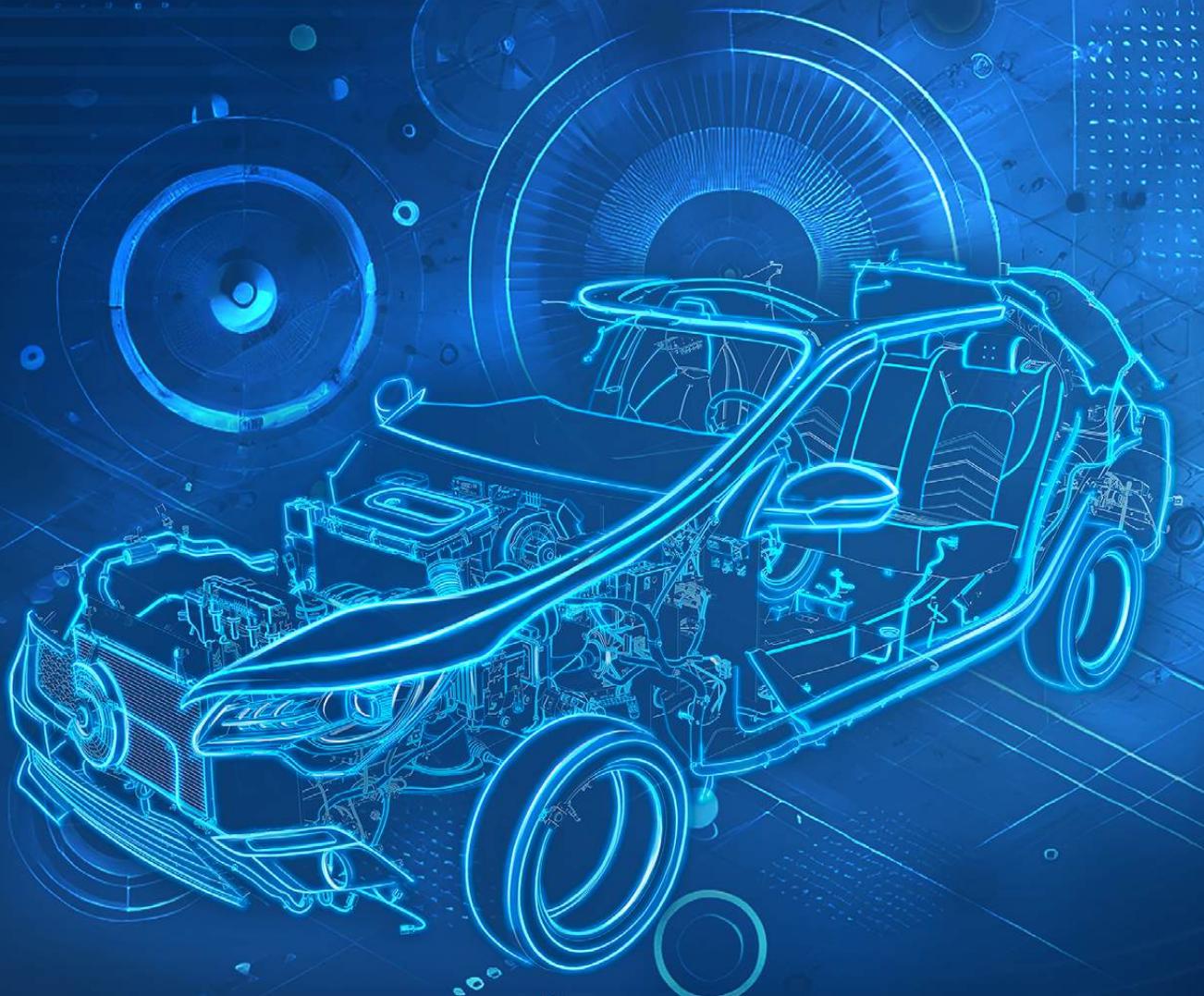


[www.invest.kish.ir](http://www.invest.kish.ir)



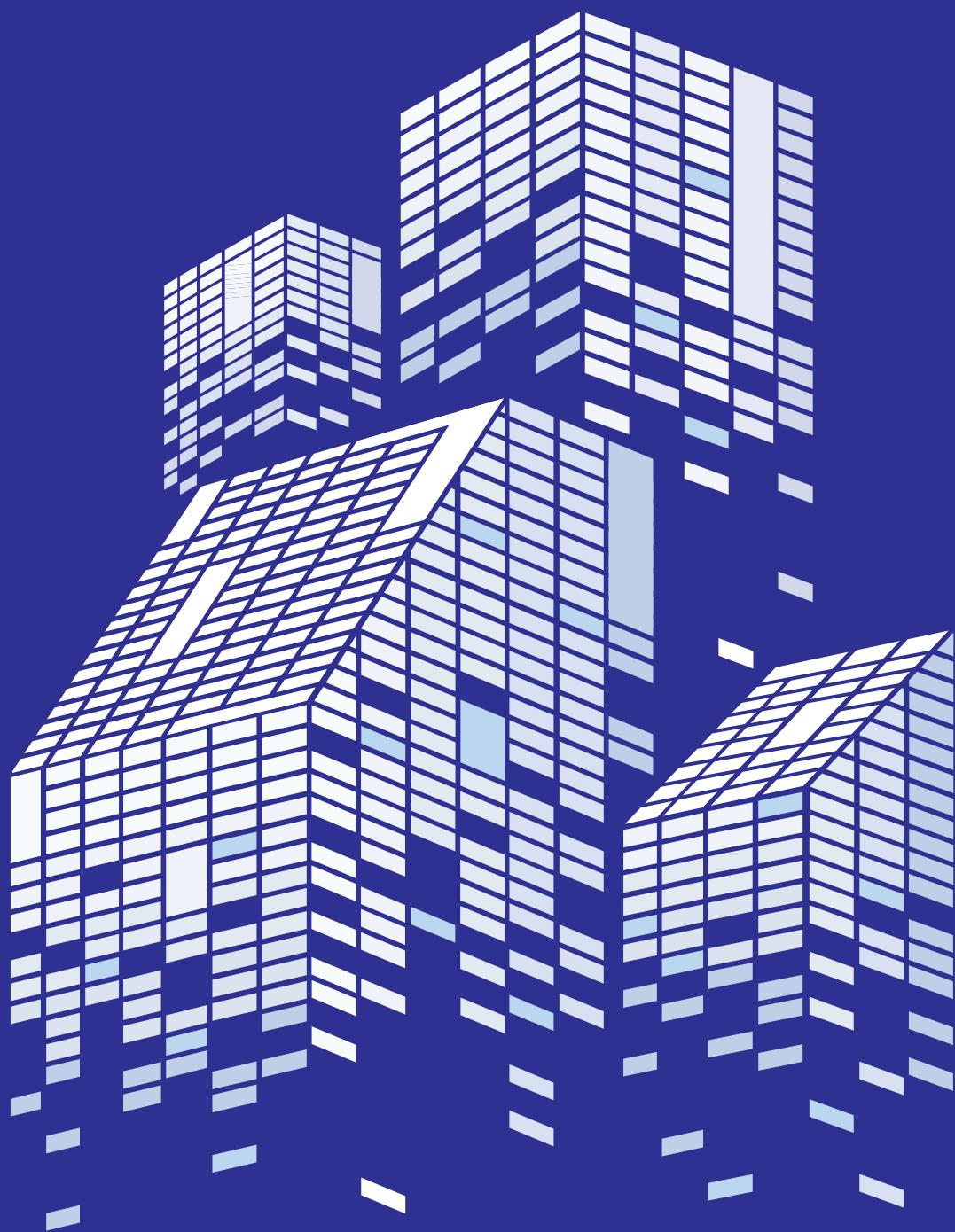
CROUSE گروز

شرکت صنایع تولیدی کروز



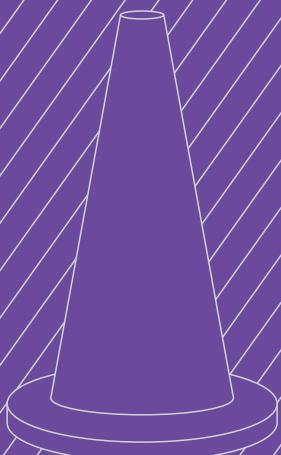
Drive With Quality  
[www.crouse.ir](http://www.crouse.ir)

# کیفیت می سازیم.



[arianadevelopment.com](http://arianadevelopment.com)





Designed by TheRight Agency

## شرکت ایلیا،

### مجموعه‌ای پیشرو در عرصه مشاوره مدیریت در ایران

شرکت بین‌المللی مشاوره مدیریت ایلیا از سال ۱۳۸۶ به ارائه خدمات حرفه‌ای پژوهش و مشاوره می‌پردازد. خدمات ایلیا در زمینه طراحی و توسعه کسب وکار، مطالعات بازار، طراحی و پیاده‌سازی استراتژی، بهبود عملکرد، تحول دیجیتال، پیاده‌سازی راهکارهای نوآوری، مدیریت سرمایه‌های انسانی و توسعه سازمانی است. پویایی و یادگیری در ایلیا، حاصل درک عمیق از نیاز مشتریان و طراحی راهکارهای مناسب با تأکید بر ارتقای سطح استاندارد خدمات مشاوره مدیریت درکشور است.

### وجه تمایز ما چیست؟

باور ما بر این است که یک شرکت مشاوره بایستی فراتر از یک پیشنهاددهنده و راهنمایی‌کننده صرف باشد. ما خود را به جای مشتری قرار داده و به جای تأکید پژوهه‌ها، به تبیین و پیشبرد نتایج حاصله می‌پردازیم. انگیزه‌ها و محركهای توسعه کسب‌وکارها، با عوامل کلیدی موفقیت مشتریانمان گره خورده است. در این راستا و با هدف همراهی و همکاری جهت شکوفایی پتانسیل‌های توسعه کاری ایشان، ارزش مادی و معنوی تلاش‌های ما مستقیماً براساس نتایج بهبود حاصل از طرح‌های همکاری تعیین می‌گردد.

خیابان قائم مقام فراهانی، میدان شعاع، ابتدای خیابان خدری، پلاک ۵، طبقه ۹  
+۹۸۲۱۵۳۱۸۹۹۰ | [www.ilia.co](http://www.ilia.co) | [office@ilia.co](mailto:office@ilia.co)