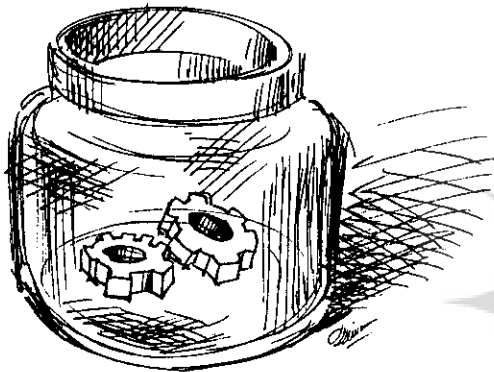




# صادرات؛ چه کالائی، به کجا، چگونه؟

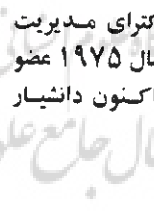


میزگرد تدبیر با چهار کارشناس تدبیر - قسمت آخر

## شرکت کنندگان در میزگرد:



۱ - آقای احمد روستا: دکترای مدیریت بازرگانی از انگلستان - استاد دانشگاه شهید بهشتی و مشاور بازرگانی



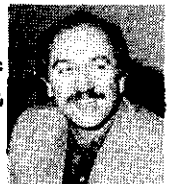
۲ - آقای عبدالرضا عشقی: دکترای مدیریت بازرگانی و بازرگانی از آمریکا - از سال ۱۹۷۵ عضو هیئت علمی دانشگاه ایلینویز و هم‌اکنون دانشیار بازرگانی کالج بنتلی آمریکا



۳ - آقای حسین مشاطان: فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی - مدیر عامل شرکت بازرگانی ایدرو وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.



۴ - آقای ناصر وافقی: فوق‌لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران - عضو هیئت مدیره شرکت مشاورین مدیریت ابتاد.



اشاره:

در مقدمه میزگرد که در شماره پیش چاپ شد، اشاره کردیم که افزایش صادرات غیرنفتی یکی از اولویت‌های برنامه ۵ ساله اول است. اما با وجود افزایش ریالی و وزنی صادرات در طول اجرای این برنامه، هنوز یک مشکل عمده حل نشده باقی مانده است و این مشکل تغییر در نوع صادرات است. یعنی تا زمانی که نتوانیم درصد قابل قبولی از صادرات را به کالاهای صنعتی، نرم‌افزار و خدمات اختصاص دهیم، همواره آسیب‌پذیر خواهیم بود و صادر کردن کالاهای سنتی، فرآورده‌های کشاورزی و مواد معدنی نمی‌توانند ما را به سرمنزل مقصود برسانند. بنابراین باید بطور جدی درصدد رفع مشکلاتی باشیم که سر راه صادرات و بازرگانی فرآورده‌های صنعتی ما وجود دارد.

در بخش نخست میزگرد، کارشناسان شرکت‌کننده به بررسی برخی از مسایل و مشکلات و ارائه پیشنهاد برای برطرف کردن موانع پرداختند و بر فراگیری روشهای نوین بازرگانی تاکید کردند. در این بخش که اینک از نظر تان می‌گذرد نیز مسایل عمده دیگری که در این زمینه وجود دارد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. امید است که این بحثهای کارشناسی بتواند مورد استفاده دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان قرار گیرد و به سهم خود در راه رسیدن به اهداف برنامه اول توسعه گام موثری باشد و سودمند واقع شود.

تدبیر

عبارت بار منفی دارد یا بار مثبت. من ۲ اصطلاح را می‌خواهم اضافه کنم یکی شتابزدگی است و دیگری عوام‌زدگی که باید از این عوامل پرهیزیم. شور ملی را برای صادرات باید بسیج کرد ولی اگر بیش و منطقی در این ارتباط نباشد، ما دچار پدیده عوام‌زدگی می‌شویم که از یک پدیده خوب، آنقدر بد دفاع می‌شود که وقتی صحبت از صادرات می‌شود بعضی‌ها دچار دل‌زدگی می‌شوند چرا؟ چون بد دفاع شده، کسی که گفته صادر بکن، یک دلیلی پشت سرش آورده که آن دلیل بعد از یک مدتی رنگ باخته و دیگر وجود خارجی ندارد. بنابراین امیدوارم مسئله شتابزدگی و عوام‌زدگی را در صادرات بشناسیم و علیرغم همه عجله‌ای که داریم، این عجله ما را به سمت برخوردهای تجربه شده ناموفق در دنیا نبرد.

نکته دیگری که می‌خواهم دنبال صحبت‌های آقای واثقی اشاره کنم این است که مشکلات ما در زمینه تولید به نوعی برمی‌گردد به آن مشکلی که ما در دیدگاه‌مان نسبت به بازار داریم، چه بازار داخلی چه خارجی. اگر کل این کشور را یک بنگاه اقتصادی در نظر بگیریم، فعالیت‌های بنگاه‌های خرد نمی‌تواند از کل بنگاه منتزع باشد. نمی‌شود بخواهیم خرده‌ها رو به صادرات باشند و کل مجموعه با این هدف منطبق نشود. ما در داخل صحبت از رو به صادرات شدن صنعت می‌کنیم، مدیران را بسیج می‌کنیم، جایزه می‌دهیم و از مرفقی‌ترین قوانین تشویقی هم استفاده می‌کنیم، چون دولت در وضع قوانین تشویقی خوب کار کرده‌است، ولی چرا جواب نمی‌گیریم؟ شاید در واقع نگرش این بنگاه اقتصادی کل به بازار بین‌المللی درست تشریح و بیان نشده است. جایگاه ما باید در بازار مشخص شود و اگر جایگاه و نقش این اقتصاد در بازار جهانی تبیین شود، خیلی از مسائل ما حل می‌شود.

بنابراین به جای اینکه نسخه‌ای برای بنگاه‌های خرد بدهیم، باید کل این اقتصاد تکلیفش را در بازار فعال و پویای کنونی با متغیرهای جدیدی که در این بازار اتفاق افتاده و فاکتورهای جدیدی که در این بازار وجود دارد، مثل نبودن جنگ سرد و تغییر الگوهای خرید و اصالت دادن به اقتصاد بازار، مشخص کند.

در این جاست که علاوه بر اینکه الگوهای توسعه را باید در دستور کارمان بگذاریم، باید بررسی و تبیین کنیم از نقطه نظر سیاسی و فرهنگی با مقوله جذب به بازار بین‌المللی چه برخوردی داریم و باید جواب داشته باشیم. نمی‌توانیم مسئله صادرات را به وضع مطلوب برسانیم، بدون اینکه شاخص‌های محلی یک اقتصاد صادراتی را پیدا کنیم برای ورود به این بازار شرط لازم خوب و ارزان تولید کردن است، ولی شرط کافی مقوله‌های دیگری است. که مسایل سیاسی و فرهنگی هم در آن می‌گنجد که نظام و دولت باید برایش تصمیم بگیرند.

**\* واثقی:** در سالهای گذشته، سیاستهای دولت طوری بوده که موافقت اصولی را روی ضوابط دقیق نداده‌اند. حمایتها و سوبسیدهایی که داده‌اند اگرچه از روی حسن نیت بوده ولی در عمل نتیجه خوبی نداشته است و هنوز هم کم و بیش ادامه دارد.

**واثقی:** در بخش اول می‌کرد و تائینجای بحث، ما از بازار جهانی و نیاز صادرکنندگان به تطبیق با چنین بازاری گفتگو کردیم. من یک نکته را اضافه می‌کنم و آن اینکه «صادرات یعنی کالا». ما برای صادر کردن نیاز به کالا داریم. بنابراین وقتی صحبت از صادرات می‌کنیم، در حقیقت از تولید حرف می‌زنیم. از فرهنگ صادرات و فرهنگ تولید و آنها نیز به همین دلیل با هم ارتباط دارند.

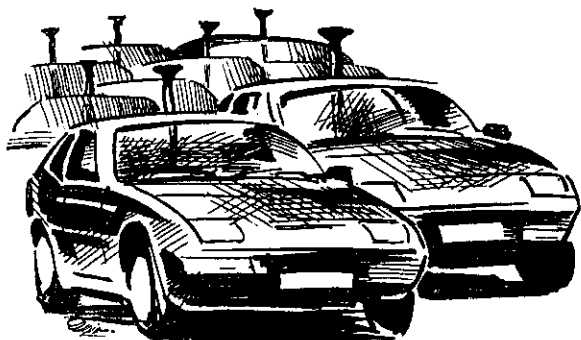
به‌طور کلی اساس کار بازار جهانی بر رقابت است. پس ما بدانیم که وقتی صادرات از رقابت شروع می‌شود، رقابت باید برگردد و بیاید در تولید. درحالی که در کشور ما رقابت نمی‌تواند وجود داشته باشد. یعنی علی‌الاصول، سیستم به نحوی است که اجازه رقابت نمی‌دهد، صحبت شد که کشور وارداتی است، ما فرهنگ وارداتی داریم و سیاستهای قبلی وارداتی بودند که ادامه پیدا کرده. این درست و متأسفانه الان هم همین طور است. در شرایط فعلی هم هنوز مشکلات تولید بسیار بیشتر از مشکلات وارد کردن است. شما برای ساخت یک کالا که مراجعه می‌کنید. انگار سیستم بر این اساس پایه‌گذاری شده که تولید نکنید.

موافقت اصولی می‌خواهی؟ نمی‌شود، قبل از این ۱۰ تا دیگر داده شده، حالا اگر این موافقت اصولی را با هر زحمتی بود گرفتید، حالا دچار یک بوروکراسی وحشتناک اداری می‌شوید. منابع طبیعی، اداره کار، بیمه‌های اجتماعی، حفاظت محیط زیست همه و همه شما را دچار مسئله می‌کنند. کسی منکر مقررات درست و اجرای آن نیست ولی این‌ها نباید کار را دچار وقفه و مشکل کند. در حالی که در کشورهای دیگر این طور نیست.

در سال‌های گذشته سیاست‌های دولت طوری بوده که موافقت اصولی را روی ضوابط دقیق نداده‌اند. حمایت‌ها و سوبسیدهایی که داده‌اند اگر چه از روی حسن نیت بوده ولی در عمل نتیجه خوبی نداشته است و هنوز هم کم و بیش ادامه دارد.

اثری که این حسن نیت بی‌مورد ایجاد کرده وحشتناک است. یعنی بهترین و مستعدترین و مناسب‌ترین افراد این مملکت را که می‌توانند تولید بکنند، از کار محروم می‌کنند و تولید را به کسانی می‌دهند که اصلاً توی این کار نیستند؛ بلکه می‌خواهند از موقعیت‌هایی که دولت ایجاد کرده مثل سوبسید و سایر مسائل استفاده کنند. کار بلد نیستند و جنس نامرغوب عرضه می‌کنند. یعنی سیستم بر این اساس نیست که آدمهای مستعد بیابند و شروع به تولید مناسب کنند. یعنی ما اگر صحبت از صادرات بکنیم باز باید برگردیم به این مسایل، مثلاً ژاپن، کره، تایوان، هنگ‌کنگ یا هر جای دیگری که صادرات می‌کنند، یک اصول و ضوابطی را پذیرفته‌اند. فرض کنید شما یک فرد مبتکر هستید، قانون باید از شما حمایت کند والا این ابتکار به درد نمی‌خورد. خوب در این کشور حمایت کافی نمی‌کنند. بنابراین استعدادهای اصلاً رو نمی‌آید. افراد میدانند و بلدند ولی نشان نمی‌دهند؛ چرا؟ چون ضوابط و فرهنگ و سیستم سیاست‌گذاری گذشته که استعماری بوده و ما را به یک کشور وارداتی تبدیل کرده است، به حدی جا افتاده که تغییر دادنش خیلی مشکل است.

مشاطان: آقای روستا بحث از صادرات زدگی کردند نمی‌دانم این



اگر ما به جایی رسیدیم که جای خود را در بازار جهانی تبیین کردیم و پذیرفتیم که بالاخره، باید با این بازار حرف بزنیم و تبعات گاهی زیان آور آنرا هم بپذیریم، تازه می‌رسیم به جایی که برای بازاریابی محصولاتمان به چه ابزارهایی و چه شناخت‌هایی نیاز داریم. چون صادر کردن یک تکنیک است، یک فن است.

اگر بپذیریم صادرات کردن تکنیک است باید تکنولوژی را پیدا کرد و باید به بازار بین‌المللی رو کرد و تا دیر نشده الگوهای موفق را شناخت. وقتی صحبت از بازاریابی بین‌المللی می‌کنیم، به‌رحال این یک مقوله‌ای است که دنیا آن را تجربه کرده و یک متدولوژی لازم دارد، روش لازم دارد. برای اجرای هر روشی باید بینش لازم را پیدا کرد. بدون داشتن بینش لازم و زیربنای فکری و بدون داشتن فهم درست از قضیه، شما نمی‌توانید یک تکسین خوب باشید. مطلب دیگر این است که ما تکسین‌های خوبی برای صادرات داریم ولی روش پرورش و کار آنها عمدتاً تجربی و «استاد و شاگردی» است و با بینش و شناخت از کل مجموعه نظام بازرگانی کشور همراه نیست.

ما برای ورود به بازار بین‌المللی حداقل به ۳ شناخت نیاز داریم.

۱ - شناخت بازار یا بازاری شناسی

۲ - شناخت کالا یا کالا شناسی

۳ - شناخت روش یا متدولوژی بازاریابی

ما در زمینه اول و دوم اطلاعات کافی نداریم، بنابراین نمی‌توانیم به متدولوژی درست هم دست پیدا کنیم، یعنی جای یک تحقیقات جامع و کافی خالی است. متولی این تحقیقات هم به نظر من دولت باید باشد اینکه انتظار داشته باشند مدیران بنگاه‌های کوچک اقتصادی هم در زمینه بازاریابی تحقیق کنند، هم مزیت‌های نسبی را بشناسند و هم متدولوژی را انتخاب کنند، انتظار درستی نیست و ما را به جایی نمی‌رساند.

من معتقدم بعد از عزم ملی که فرض می‌کنیم وجود دارد، سرمایه‌گذاری ملی برای رو به صادرات شدن اقتصاد لازم است، دولت باید فرهنگ‌سازی، زمینه‌سازی و سرمایه‌گذاری زیربنایی در این زمینه را اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزار و تسهیلات قانونی و مالی انجام دهد و حاصل کار را در اختیار صادرکنندگان بگذارد.

در جای دیگری از بحث اشاره شد که ما حتی یک بررسی جامع و کافی نکرده‌ایم که مثلاً از سال‌های ۱۳۵۰ به بعد چند واحد اقتصادی ما با فکر صادر کردن کالا ایجاد شده است یا الان این نوع تفکر در عمل چقدر رایج است و چقدر از سرمایه‌گذارهای ما صادراتی است؟

**\* واقعی: ماضن اینکه باید رقابت را در داخل تقویت و تشویق کنیم، در مورد صادر کردن به خارج باید عکس آن عمل کنیم چرا که در کشورهای پیشرفته نیز شرکت‌های صادراتی رقابت شدیدی با یکدیگر ندارند.**

**\* مشاطان: از شتابزدگی و عوام‌زدگی باید بپرهیزیم و شورملی را برای صادرات بسیج کنیم.**

عشقی: برداشت من این است که به‌رحال در بین دوستان در این جلسه توافق نظری هست در اینکه مشکل اصلی چیست؟ آن طور که من می‌بینم، مسئله اصلی عدم وجود رقابت در بازار داخلی و عدم وجود گرایش به بازار جهانی است. امروزه به خاطر گسترش تکنولوژی، ارتباطات و غیره، مصرف‌کننده هم یک مصرف‌کننده جهانی شده و خواهان کالاهایی با کیفیت بین‌المللی است. ما ممکن است به طور موقت مرزهای کشور را ببندیم و اجناسی را به مردم بدهیم ولی دیر یا زود مواجه خواهیم شد با مشتری و مصرف‌کننده ناراضی و در شرایطی که مصرف‌کننده کالای دیگری پیدا کند، تولیدکننده داخلی را رها خواهد کرد، پس در این مسئله اتفاق نظر وجود دارد.

صحبت آقای مشاطان به من یک رهنمودی می‌دهد که بسیار روشن کننده است. ایشان از استراتژی حضور در بازار بین‌المللی صحبت کردند، به نظر من این استراتژی باید در سطح دولتی و بخش خصوصی به طور جدی دنبال شود. استراتژی حضور در بازار بین‌المللی در بعد دولتی، سه مرحله دارد، در وهله اول تشویق هر چه بیشتر رقابت در بازار داخلی، چون هر چقدر کیفیت کالا را در بازار داخلی بالا ببریم می‌توانیم خود را به استانداردهای بین‌المللی برسانیم. مسئله بعدی این است که دولت باید یک فعالیت جدی را در زمینه گسترش جمع‌آوری آمار و اطلاعات داشته باشد چون این کار اصولاً از عهده موسسات کوچک خارج است دولت‌های کشورهای غربی و کشورهایی که در امر صادرات موفق هستند، اطلاعات و آمار بسیار گسترده‌ای در اختیار تولیدکنندگان و صادرکنندگان می‌گذارند.

در آمریکا، حتی ایالت‌های آمریکا در بازارهای عمده صادراتی، دفاتر تشویق صادرات ایجاد کرده‌اند. کسانی هستند که در امر صادرات متخصص هستند و اینها برای صادرکنندگان آمریکایی در جستجوی بازار هستند. مثلاً ایالت ایلینوی در توکیو و در بروکسل و در نقاط مختلف دنیا دفاتری را ایجاد کرده ایالت ماساچوست نیز به همین ترتیب است.

نمایندگی‌های دولت در کشورهای مختلف، وابسته‌های بازرگانی و اقتصادی اینها در امر ترویج صادرات و ایجاد ارتباط بین صادرکنندگان و واردکنندگان در فعالیت هستند و این نتایج ثمربخشی برای آمریکا داشته است. چون می‌دانیم آمریکا نسبت به سایر کشورهای غربی دچار مشکل صادراتی است و از این طریق تا حدی توانسته‌اند این مسئله را جبران کنند. مسئله این است که دولت باید تا حدی امر تهیه اطلاعات و مطالعات بازار را در دستور کار قرار دهد و این را به اطلاع مدیران برساند. در خیلی از موارد ممکن است اطلاعات موجود باشد ولی در اختیار مدیران قرار نگرفته باشد.

تدبیر: در کشورهای پیشرفته این اطلاعات چگونه در اختیار مدیران قرار می‌گیرد؟

عشقی: به‌رحال به‌طور مرتب به آگاهی موسسات مختلف می‌رسانند که چه گزارشهایی تهیه شده و اینها را به صورت خیلی ارزان قیمت و در مواردی مجانی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.

تدبیر: مدیران بنگاه‌های اقتصادی مثلاً در آمریکا، خودشان دنبال این اطلاعات و آمار می‌روند یا نه، دولت به آنها ارائه می‌کند. یعنی مکانیزم کار چگونه است؟

عشقی: از هر دو طرف این فعالیت انجام می‌شود. یعنی دولت سعی می‌کند آن اطلاعات و آماری را که فراهم کرده، درست همانند یک کالا یا یک سرویس ارائه دهد و بازاریابی کند. از آنجا که تفکر استراتژیک هم در مدیران آمریکایی، بیشتر و بیشتر دارد رسوخ می‌کند، و یکی از اصول تفکر استراتژیک این است که شما باید از بازار شروع کنید و بدون شناخت از بازار، نمی‌توانید تصمیم‌گیری کنید، این گرایش شناخت از بازار، کالا، رقبای و غیره باعث می‌شود که مدیران در پی کسب اطلاعات تازه باشند.

مسئله سومی که فکر می‌کنم دولت باید به‌طور جدی آن را دنبال کند و در ارتباط با مسئله دوم است، تشویق صادرات به‌طور جدی در بازارهای عمده صادراتی است. ما باید تشخیص دهیم امروزه بازارهای عمده صادراتی ما کدام‌ها هستند و کالاهای عمده صادراتی ما کدام‌ها هستند. دولت باید امروزه دست به تدوین یک برنامه استراتژی ملی بزند که ما در آنجا تشخیص دهیم که مزیت نسبی ما در صنایع مختلف تا چه حدی در سطح بین‌المللی می‌تواند برای ما به‌عنوان یک مزیت عمل کند.

کشورها امروزه دست به یک برنامه‌ریزی استراتژیک درباره صادرات می‌زنند که در آن صنایع صادراتی خودشان را به صنایع در حال رشد، صنایع در حال نزول و غیره تقسیم‌بندی می‌کنند. این طبیعی است که اگر ما به یک چنین شناختی از صنایع صادراتی خودمان برسیم، یک برخورد منطقی این خواهد بود که ما صنایع در حال رشد صادراتی خودمان را تشویق کنیم و تاکیدمان را روی آنها بگذاریم. بنابراین دولت می‌تواند این کار را در سطح کلان و به‌طور جدی در دستور کارش قرار دهد.

مهم‌ترین وظایفی که دنبال کردن استراتژی حضور در بازار بین‌المللی در مقابل بخش خصوصی قرار می‌دهد، نیز از این قرار است:

مسئله اول که همه دوستان هم به آن اشاره کردند، مسئله ایجاد یک فرهنگ و تفکر جدید در مدیریت است، که من اسم آن را می‌گذارم بازاریگرایی (MARKET ORIENTATION) ما باید هم در بازار داخلی و هم در بازار خارجی این تفکر و دیدگاه بازاریگرایی را تشویق کنیم. ما احتیاج داریم که تفکر استراتژیک را در مدیران تشویق کنیم و مدیران باید به این شناخت برسند که قدم اول موفقیت همان برنامه‌ریزی استراتژیک است. این تفکر استراتژیک می‌گوید که در بازاریگرایی سود آتی هیچ وقت مورد نظر صادرکنندگان نیست و در وارد شدن به بازار جهانی باید نیت استراتژیک داشت. کراهیها این روش را دنبال می‌کنند و موفق هم هستند. حتی توانسته‌اند در برخی موارد بازار آمریکا را از دست ژاپنی‌ها خارج کنند و کالای خودشان را بفروشند.

به‌هر حال لازمه تفکر استراتژیک علاوه بر آن سه مرحله شناختی که آقای مشاطان مطرح کردند، (شناخت بازار، شناخت کالا و شناخت

روش‌های بازاریابی) یک مرحله دیگر هم دارد و آن شناخت کامل از رقبای است. منتهی قدم اول در این جهت این است که ما به آمار و اطلاعات اعتقاد پیدا کنیم و این مسئله بعدی است که می‌خواهم مطرح کنم. اطلاعات و شناختی که من از مدیران ایران پیدا کرده‌ام، نشان می‌دهد که مدیران، چه در بخش دولتی و چه بخش خصوصی اعتقاد کافی به تحقیقات بازار ندارند و چیزی که به وضوح مشاهده می‌شود، جایگزین کردن ارجحیت‌ها و سلیقه‌های شخصی به جای ارجحیت‌ها و سلیقه بازار است که به نظر من خطر بزرگی است که در مقابل مدیران قرار دارد.

روستا: در ارتباط با مشکلات و نارسایی‌های صادرات اگر بخواهیم بررسی کنیم شاید طبقه‌بندی کردن آنها در دو گروه بتواند کمکی بکند. من کل مشکلات صادراتی ایران را در دو بخش «توانمندیها» و «قانون مندیها» خلاصه کرده‌ام.

در مورد توانمندیها اعتقاد دارم که صادرات ما از واردات و تولیدات ما جدا نیست. یعنی حلقه‌های تهیه و تامین، تولید و توزیع با هم باید مورد بررسی قرار گیرند. وقتی صحبت از نارسایی و مشکلات صادرات می‌کنیم باید از آغاز حلقه شروع کنیم. توانمندیهای ما یکی در زمینه تامین و تهیه عواملی است که باعث تولید می‌شود. در جامعه‌ای که هنوز تولیدکننده در مورد تامین مواد اولیه و نیازهای خودش استقلال ندارد، باید ببینیم که چگونه این استقلال را فراهم کنیم. مشکلات اقتصادی و سیاست‌های ارزی دولت، باعث شده که ما در زمینه تامین مواد اولیه و امکانات تولید ضعف داشته باشیم. تامین به‌موقع و مناسب است که تولید و توزیع به‌موقع و بجا را فراهم می‌آورد. باید در این مورد به‌طور جدی برخورد کنیم.

عدم مهارت نیروی انسانی هم یک مشکل شده است. ما نیروی انسانی داریم که عادت به تولید کالاهایی کرده که با هر شکل و با هر کیفیتی فروش می‌رفته است. این نیروی انسانی به آموزش احتیاج دارد و باید مهارت کسب کند. هم چنین باید این نگرش را پیدا کند که کالای ساخت او را در بازارهای جهانی زیر ذره‌بین قرار می‌دهند و مشتری از بین بهترین کالاهای انتخاب می‌کند. این نیروی انسانی شامل کارگران، کارکنان و حتی مدیریت موسسات تولیدی و اقتصادی است. در گزینش، آموزش، پرورش و حتی انگیزش این نیرو باید مطالعات و تحقیقات کامل به عمل آید.

در این جایی مناسب نیست اشاره‌ای به وضع دانشگاه بکنم. متأسفانه ارتباطی بین دانشگاه صنعت و دولت در جامعه ما وجود ندارد. دانشگاه ما متزوی است و فعلاً مسیر حرکتش طوری است که آموزش می‌دهد، ولی این آموزش ممکن است در جامعه کاربرد نداشته باشد. آموزش براساس نیازها نیست. اگر تعریف واژه بازاریابی را بخواهیم ارائه دهیم که

**\* عشقی: برخورد منطقی با مقوله بازاریابی این است که ما صنایع در حال رشد صادراتی خودمان را تشویق کنیم و تاکیدمان را روی این صنایع بگذاریم.**

**\* روستا: عدم مهارت نیروی انسانی یکی از مشکلات ما در صادرات است. نیروی انسانی ما عادت به تولید کالاهایی کرده‌است که تا حالا با هر شکل و کیفیتی خریدار داشته**



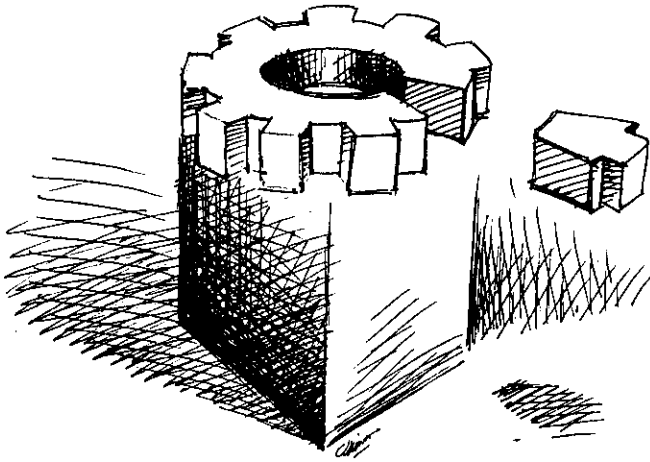
بازاریابی یعنی شناخت نیازها و بعد تهیه کالاها و خدمات مطابق با این نیازها در جهت ارضای جامعه، این تعریف در مورد دانشگاه‌ها متأسفانه صادق نیست.

دانشگاه نیاز دارد نیروهایی را آموزش بدهد که بر مبنای نیازهای جامعه باشد. اما چگونه این کار امکان‌پذیر می‌شود؟ زمانی که هم دولت و هم صنعت با دانشگاه ارتباط پیدا کنند. در اغلب برنامه‌ریزی‌های دولتی نقش دانشگاه‌ها ضعیف است. تحلیل‌هایی که می‌شود، تحلیل‌هایی دانشگاهی هست بدون تاثیر بر تصمیم‌گیریها. اساس بازاریابی امروز تحقیقات است و اصولی‌ترین تحقیقات را نیروهای دانشگاهی می‌توانند انجام دهند اما متأسفانه به علت عدم ارتباط منطقی بین دانشگاه و صنعت، یا تحقیقات فراموش می‌شود و یا بسیار ابتدائی صورت می‌گیرد که برای تصمیم‌گیریها و برنامه‌ریزی‌ها مناسب نخواهد بود.

در مورد مشکلات تحقیق در دانشگاهها من یک نمونه ذکر می‌کنم. چندی پیش یکی از سازمان‌های مسئول در زمینه صادرات، برای شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی، تمایل داشت که با دانشگاه ارتباط داشته باشد و یک گروه تحقیقاتی از دانشگاه به آن نمایشگاه فرستاده شود. متأسفانه بودجه‌ای که برای این کار لازم بود، به هیچ وجه از طرف آن سازمان داده نمی‌شد و دانشگاه هم برای این کار بودجه‌ای در اختیار نداشت. در حالی که در بسیاری از دانشگاه‌های دنیا تحقیقاتی که صورت می‌گیرد، براساس نیاز بخش خصوصی و بخش دولتی است که بودجه‌اش تامین شده، به دانشگاه داده شده و دانشگاه نیروی فکری خودش را به کار گرفته و کمک کرده است. در رابطه با مشکلات صادرات کشور، این یک ضعف است. زیرا وقتی که ما توانیم نیروهای کارآمد را درست آموزش بدهیم، همین ضعف به عنوان یک عامل بسیار مهم در عدم موفقیت صادرات ما موثر است. نقش سرمایه‌گذاری و اطلاعات نیز در صادرات بسیار مهم می‌باشند که نیاز به بحث بسیار گسترده دارد. در اینجا می‌پردازم به چگونگی توزیع فیزیکی کالاها یعنی تسهیلاتی که لازم داریم تا کالا را از اینجا به بازارهای مصرف و خریدار خارجی برسانیم. مهم‌ترین مشکل ما هم در این زمینه نداشتن تسهیلات کافی و مطلوب در حمل و نقل است ناوگان حمل و نقل کشور ما جوابگوی صادرات ما نیست.

مطلوب نبودن سیستم ارتباطی یک مشکل دیگر است. ما امروز از فاکس (پست تصویری) باید بتوانیم به راحتی استفاده کنیم. اما جالب است بدانید که برای بسیاری از شرکت‌ها، تلکس از فاکس بسیار سریع‌تر است. چون برای گرفتن شماره خارج باید یکی دو ساعت وقت تلف کنند تا بتوانند یک پیام را به طرف مقابل بدهند. به این مشکلات باید زمان درازی که برای رسیدن نمونه کالا به دست خریدار خارجی باید صرف کنیم یا نداشتن تسهیلات، انبارهای عمومی و سردخانه‌ها و قرنطینه‌ها را هم اضافه کنید.

در امر صادرات عامل «زمان» بسیار حساس است. یعنی مهم این نیست که کالایی داشته باشیم، مهم به موقع رساندن کالا است چون هدف از توزیع، رساندن کالا در زمان و مکان مناسب به مشتری است. ما متأسفانه به علت بی‌توجهی به همین عوامل توزیع فیزیکی کالا، نه در جای صحیح این کالاها را می‌فروشیم نه در زمان مناسب. از دست دادن زمان بسیار زیان‌بار است، در صحنه بازار بین‌المللی، ضعف یک شرکت در ارائه ندادن به موقع کالا یا دیگر خطاهای بازرگانی، ضعف آن شرکت محسوب نمی‌شود بلکه به عنوان ضعف یک کشور مطرح می‌شود.



عامل بعدی قیمت‌های ما است. قیمت‌های ما متأسفانه آن طور که باید قابل رقابت نیست. دلیلش هم بسیاری از هزینه‌هایی است که ما بی‌توجه از آن می‌گذریم. میزان ضایعات ما به دلیل بی‌توجهی به بسته‌بندی‌های مناسب زیاد است. و در نتیجه برای جبران ضایعات باید قیمت را اضافه کنیم و این قیمت قابل رقابت نیست. ما باید شیوه‌های قیمت‌گذاری جهان را بررسی کنیم. اگر استراتژی نفوذ در بازار مشخص شد، شیوه‌های قیمت‌گذاری را هم مطابق با آن شکل دهیم.

عامل بعدی، ضعفی است که ما در شیوه‌های ترویج و فروش در صحنه جهانی داریم. مهم‌ترین نقص ما، عدم آشنایی با فرهنگها و ایجاد ارتباط صحیح با بازارهای جهانی است، ضعف ما در مذاکرات بازرگانی هم مشهود است. همین نکات ظاهراً ساده، اثرات بسیار عمیقی بر صادرات ما داشته است. وقتی ما با زبان و فرهنگ خارجی آشنا نیستیم و نمی‌توانیم ارتباط صحیح را برقرار کنیم، هیچگاه شیوه‌های استفاده از عوامل اساسی فروش مثل تبلیغات، نمی‌تواند متناسب با آن جامعه و آن بازار باشد. من مثالهای متعددی دارم در مورد شرکت‌های ایرانی که در نمایشگاه‌های حتی حوزه خلیج فارس شرکت کرده بودند و به علت بی‌توجهی به مفهوم و معنی واژه‌هایی که به عنوان نام کالا یا نام شرکت به کار گرفته بودند، گرفتاریهایی برایشان ایجاد شده بود.

ما مرتب در نمایشگاه‌های بین‌المللی شرکت می‌کنیم، اما یک گروه تحقیقی که تحقیقات بازاریابی در آن نمایشگاه‌ها انجام بدهد و ضعف‌ها و قوت‌ها را بررسی کند به ندرت وجود دارد. این کارها هزینه دارد، اما لازم است بنابراین نباید از هزینه کردن در این موارد خودداری کنیم در صادرات باید خست را کنار بگذاریم.

حالا می‌خواهم به عامل بعدی یعنی قانون‌مندیها اشاره کنم. من معتقدم قانون‌مندی در رابطه با فرهنگ و نگرش است. اما چون به آنها اشاره شد من دیگر صحبت نمی‌کنم چون همه ما باور داریم که این نگرش باید ایجاد شود و این امر زمان، کار و هزینه می‌خواهد. نکته دیگر مسئله تصمیم‌گیریها و مسائل سیاسی و قانونی کشور است. مراکز تصمیم‌گیری ما هماهنگ نیست. تصمیم‌گیریهای ما بسیار متغیر است و نوعی بلا تکلیفی و نگرانی از آینده در صادرکننده و تولیدکننده ایجاد می‌کند. اگر نگرش صادراتی را پذیرفتیم و باور داریم که باید به طرف بازار جهانی برویم، استراتژی‌ها و برنامه‌های متناسب را باید ابتدا با دقت تدوین، تبیین و تنظیم و بعد از آن اجرا کنیم. یکی از رموز موفقیت ژاپن در دنیا همین است.

بقیه در صفحه ۶۰

## صادرات؛ چه کالائی، به کجا، چگونه؟

بقیه از صفحه ۱۰

مهم ترین رمز، مهارت عالی آنها در تنظیم و تدوین استراتژی‌ها و اجرای آنها بادقت است. ما خیلی از استراتژیها را وقتی تنظیم می‌کنیم، رها می‌کنیم. در تعیین استراتژی صادرات کشورمان باید به دو نکته و عامل مهم توجه کنیم: بازارشناسی و خودشناسی.

وقتی می‌گوئیم بازارشناسی، من معتقدم بازار یعنی مردم. مردم هم در بازار برای بازاریاب ۲ گروه هستند یکی مشتری، دوم رقیب. در مورد اول باید مصرف کننده و خریداران را درست بررسی کنیم که این برمی‌گردد به مقوله بسیار وسیعی به نام رفتار مصرف کننده که چرا می‌خرد؟ و چگونه می‌خرد؟ کجا می‌خرد؟ کی می‌خرد و چه کسی می‌خرد؟ و بحث بسیار وسیعی است که لازم است تمام شرکت‌ها به کمک مراکز دانشگاهی و پژوهشی روی این مقوله رفتار مصرف کننده چه در داخل و چه در خارج از کشور کار کنند، چون اساس شکل‌گیری تولید ما می‌تواند همین باشد. اما در مورد رقیب هم باید مطالعه کنیم. ما باید رقیب را در همه ابعادش بشناسیم. نه تنها رقیب در حال حاضر را، بلکه رقبای گذشته و رقبای احتمالی آینده را نیز باید بشناسیم. من معتقدم که باید رقابت را تنها محدود به الان نکنیم. اگر می‌خواهیم وارد بازار شویم، هدف این است که سهم بازار ایجاد کنیم و این سهم بازار را زمانی می‌توانیم حفظ کنیم که آگاهی و شناخت خودمان از رقیب را به طور مرتب افزایش دهیم. عامل خودشناسی در تنظیم استراتژی صادرات یعنی شناخت سیستماتیک و همه جانبه قوت‌ها و ضعف‌ها و امکانات محدودیت‌هایمان برای تطبیق با فرصت‌ها و شرایط بازارهای جهانی.

**واقعی:** در رابطه با مسائل و مشکلاتی که در راه صادرات و در نتیجه بازاریابی صادراتی داریم، بسیاری از مطالب عنوان شد که راهگشا هستند و من هم یکی دو نکته را اضافه می‌کنم. اول اینکه در جامعه ما تفکر و بینش در مورد صادرات متفاوت است. یعنی ما در این رابطه وحدت نظر نداریم و این چندگانگی باعث سردرگمی در فعالیت‌های صادراتی ما می‌شود. نکته دیگری که وجود دارد این است که به اعتقاد من هرچند روند خصوصی‌سازی صنایع در کشور دارد پی‌گیری می‌شود ولی هنوز یک رقابتی بین شرکت‌های دولتی و بخش خصوصی وجود دارد و متأسفانه ارگان‌های دولتی هم معمولاً به نفع بنگاه‌های دولتی، عمل می‌کنند. این اقدام در بازار جهانی صادرات در حقیقت اقدامی از ناحیه خود ما علیه خود ما تلقی می‌شود. اگر ما بخواهیم به یک صادرات اصولی و منطقی برسیم، یک وحدت نظر و یک استراتژی مشترک باید در جامعه ایجاد کنیم. اهداف تولید و صادرات مشخص شود. یعنی تمام جامعه برسند به یک هدف مشترکی که همه دارند و برای یک هدف فعالیت کنند.

در جامعه ما سردرگمی هست و مسیرها مشخص نشده‌اند، یعنی اهداف را نمی‌شناسیم. مثلاً وزارت بازرگانی اهدافی را دنبال می‌کند که وزارت دارایی بر خلاف این عمل می‌کند، گمرکات ما هدف‌های خاص خود را پیگیری می‌کنند. در نتیجه افراد، بنگاه‌ها و کسانی که در کار صادرات می‌خواهند فعالیت کنند، شدیداً دچار معضل و مشکل هستند.

ما ضمن اینکه باید رقابت را در داخل تقویت و تشویق کنیم و این اساس پیشرفت یک جامعه است، در مورد صادر کردن به خارج باید عکس آن عمل کنیم. چرا که شرکت‌های متعلق به کشورهای صادرکننده

در صادراتشان رقابت شدیدی با یکدیگر نمی‌کنند. در برخی از کشورها ۲ یا چند شرکت بزرگ هستند که کار صادرات را بر عهده دارند و همه صادرکنندگان هم با آنها همکاری می‌کنند. حال چه این شرکت‌ها دولتی باشند چه تعاونی و چه بخش خصوصی. به هر حال اجازه نمی‌دهند رقابت داخل خودشان به زیان صادرات خارجی کشورشان تمام شود. این موضوعی است که در ایران متأسفانه مورد توجه صادرکنندگان نیست و نه تنها در مورد کالاهای صنعتی، بلکه در مورد میوه و تره‌بار هم این رقابت ناسالم و نابجا وجود دارد.

در فرانسه و اسپانیا اتحادیه‌هایی وجود دارند که از مجموع کشاورزان درست شده‌اند و اینها صادر می‌کنند. حتی در کالاهای صنعتی نیز در ژاپن کلیه تحقیقاتی که می‌شود می‌رود به مراکزی که این تحقیقات را در اختیار صنایع قرار می‌دهند. کلیه تحقیقات بازار که از بیرون می‌آید می‌رود در این موسسه بعد به داخل اطلاع داده می‌شود. در ایران به نظر من این نقش اطلاع رسانی را دولت باید به عهده بگیرد. این امر نباید به معنای وارد شدن دولت در یک کار اجرایی تلقی شود، بلکه دولت باید حالت ارشادی خود را داشته باشد و به این امر کمک کند.

**مشاطان:** اگر چه بحث بازاریابی و صادرات بسیار گسترده است، اما با توجه به کمبود وقت جلسه، بنده هم بطور خلاصه اشاره‌ای به مشکلات و راه‌حل‌ها می‌کنم. چیزی که به‌عنوان یک مشکل فرا راه صادرات این کشور می‌بینم، تکلیف دولت و کشور با مقوله صادرات است و این که دولت چه احساس مسئولیتی برای صادرات می‌کند. اگر این احساس مسئولیت وجود دارد باید تمام اقدامات و برخوردهای ما صادراتی باشد. و برای تشخیص صادراتی بودن یک اقتصاد هم شاخص‌های معینی وجود دارد. مثلاً باید بررسی کنیم که از دید یک خریدار خارجی ما چقدر به آن شاخص‌ها رسیده‌ایم.

در دنیای امروز و در بازار به هم پیوسته جهانی نمی‌توان برای همیشه به اصطلاح با بازار بازی کرد. بازار بین‌المللی یک بازار متشکل شعورمند و دارای نوعی فرزاندگی است. بنابراین صرف نظر از برخوردهای ناشی از جذب و دفع سیاسی در بازار بین‌المللی، شما نمی‌توانید کل این بازار را شقه شقه کنید و به یک بازار خاص عنایت کنید و مناسبات داشته باشید و از بقیه صرف نظر کنید. پس شرط لازم و کافی برای صادراتی شدن اقتصاد، این است که قبل از اینکه فرآیندهای لازم در داخل اقتصاد پدید آید، باید در خارج ما زمینه‌های صادراتی را به دنیا نشان دهیم. ما بارها دیده‌ایم که شرط لازم و کافی برای صادرات قیمت و کیفیت نیست. بلکه باید با ما زبان مشترک داشته باشند. و به این بازار دل ببندند و بدانند که این کالا تداوم دارد.

در مذاکراتی که اخیراً با ژاپنی‌ها برای فروش قطعات ریخته‌گری داشتیم، مدیر یکی از بنگاه‌های تولیدکننده ماشین‌آلات راهسازی به من گفت ما به‌طور خلاصه با شما در مورد Q.C.D یا کیفیت، قیمت و زمان تحویل بحث داریم به‌خصوص در مورد DELIVERY (زمان تحویل) این حرف یعنی این که بازار جهانی تحمل نمی‌کند که شما بگوئید ببخشید ما به علت مشکلات حمل‌ونقل توانستیم کالا را به موقع برسانیم. دنیای امروز ترجیح می‌دهد گران‌تر بخرد ولی از یک فروشنده متعهد بخرد. پس برای ورود به بازار ما باید چهره صادراتی به حضور خارجی‌مان در بازار بدهیم.

در این ارتباط خارجی‌ها احساس می‌کنند که مقداری تعارض در

**\* مشاطان: اگر کل کشور را یک بنگاه اقتصادی در نظر بگیریم، فعالیتهای بنگاههای خرد نمی تواند از کل بنگاه منتزع باشد.**

ژاپنی در ۱۴۰ کشور نمایندگی دارد. تا شما بخواهید نمایندگی‌ها را ایجاد کنید چقدر طول می کشد؟ چرا ما نیایم و با شرکت‌های خارجی بر اساس قانون‌مندیهایی که دولت جمهوری اسلامی مشغول تدوین آنهاست، شریک بشویم. در واقع با در نظر گرفتن مصالح کشور با آنها شریک شویم و از امکانات آنها سود ببریم و به آنها هم سود برسانیم.

بحث دیگر استفاده از قدرت خرید در جهت توسعه صادرات است. باید واردات و قدرت خرید، پشتوانه صادرات قرار بگیرد. ما باید تمهیدی بیندیشیم که طرف‌های بین‌المللی خودمان هم جنس به ما بفروشند و هم کالا را از ما بخرند. البته به زور نمی شود و راه‌های مناسب دارد که باید پیدا کنیم. دست کم باید دنبال راه‌حل‌هایی باشیم که خرید و فروش ما در تعارض قرار نداشته باشند.

در مورد اهمیت تحقیقات هم بحث کافی شد و بنده فقط تاکید مجدد می‌کنم که دولت باید در این زمینه سرمایه‌گذاری فوری و کافی بکند. چون حتی بزرگترین بنگاههای تولیدی و اقتصادی ما هم خودشان از عهده اینکار بر نمی‌آیند، ولی می‌توان آنها را شریک کرد در هزینه تحقیقات.

تدبیر: با تشکر از شما که با وجود مشغله‌های فراوان در این میزگرد شرکت کردید و به امید این که این بحث‌ها بتواند راهگشا باشد و ما بتوانیم با استفاده از امکانات بالقوه گسترده و فراوانی که داریم، جایگاه شایسته‌ای در بازارهای جهانی به دست آوریم و کالاهای ساخت ایران در چهار گوشه جهان مصرف شوند، میزگرد را خاتمه می‌دهیم. □

روش‌ها و برخوردهای ما وجود دارد. البته من امیدوارم که با گذر از دوران تعدیل اقتصادی بخش عمده‌ای از این مسایل حل شود که انشالله خواهد شد. ما برای افزایش صادرات باید با دنیا ارتباط داشته باشیم و یک ارتباط منطقی با بازارهای بالقوه و بالفعل برقرار کنیم. نمی‌شود به بازارها پشت کرد و در عین حال گفت که از ما جنس بخرید. من فکر می‌کنم که کشور باید سیاست‌های اقتصادیش را در چارچوب تعدیل اقتصادی تبیین کند و هرچه تعارض هست و بحث‌های کارشناسی هست، هرچه زودتر گفته شود و ما دیگر دچار تعارضات بین خودمان نباشیم.

نکته دیگر تعیین تکلیف نحوه اداره و مالکیت بنگاه‌های اقتصادی است بالاخره بحث خصوصی سازی به کجا خواهد رسید و چگونه می‌خواهیم خصوصی سازی بکنیم. یا این مسئله که من مدیر دولتی برای صادرات علاقه و انگیزه دارم ولی ابزار در دست من نیست من چقدر در تصمیم‌گیری در اداره بنگاه اقتصادی موثر هستم؟ مسئله امنیت شغلی در انگیزه دخیل است. چقدر مدیر از نظر اقتصادی و حمایتی شریک و سهیم در کار است؟

اگر فردا یک بنگاه دولتی خصوصی شد، مشتری خارجی چقدر اطمینان دارد که خط تولید این واحد عوض نمی‌شود و یا او می‌تواند جنس را به موقع دریافت کند با همان کیفیت و قیمت؟ بنابراین نحوه اداره مالکیت بنگاه‌های اقتصادی بحث مهمی است که باید سرانجام پیدا کند که هم بنگاه‌های خرد بتوانند با ثبات و محکم باشند هم بنگاه‌های کلان اقتصاد کشور. ما نمی‌توانیم استراتژی فروش در بازار داخل و خارج داشته باشیم بدون اینکه ثبات مدیریت در بنگاه‌های اقتصادی داشته باشیم. و اگر این موضوع روشن شود، آنگاه بحث اصلاح قوانین و دستورالعمل‌های موجود در جهت ترغیب صادرات و قوانین کار پیش می‌آید که باید رو به صادرات شود و تمام قوانین به سمت صادرات برود. در نتیجه بخش‌های کشاورزی، صنعتی و... نیز گرایش صادراتی پیدا خواهند کرد.

مطلب بعدی تقویت کادر نمایندگان خارجی ما در جهت صادراتی نشان دادن کشور است. در حال حاضر نمایندگان نظام جمهوری اسلامی در خارج اعم از سفارت‌خانه‌ها یا دفاتر بازرگانی اگر نگوئیم معمولاً، گاهی به دلیل کارهای فراوانی که دارند هیچ فعالیتی در زمینه صادرات و بازاریابی نمی‌کنند و اصولاً خودشان را مسئول و متولی این امر نمی‌دانند. حالا این وضع را مقایسه کنید با سفارت‌خانه‌های خارجی در کشور ما که وابسته‌های بازرگانی آنها چقدر پیگیر مسایل هستند و به سراغ موسسات ما می‌روند.

نکته دیگری که اشاره به آن را لازم می‌دانم این است که ما برای وصل شدن به بازارهای جهانی نمی‌توانیم از صفر شروع کنیم. باید خودمان را به طرف‌های عمده تجاری‌مان در خارج وصل کنیم. آنها مدتهای مدیدی به‌عنوان فروشنده از کشور ما استفاده کرده‌اند. بنابراین ما باید از شبکه بین‌المللی آنها استفاده کنیم. مثلاً یک شرکت بین‌المللی



# راهبانان

» یادآورده سابقه درخشان در حمل و نقل بین‌المللی

همه امکانات حمل‌در یک سازمان

## » از بازرسی کالا در مبدأ تا انبارداری در مقصد «

تهران ۱۵۸۵۹ - بلوار کویسرخان زند، جیبان خردمسد شمالی، شماره ۳۳، طبقه چهارم  
تلفن: ۸۳۷۶۲۰۳۱، ۸۳۷۶۲۰۳۰، ۸۳۷۶۲۰۳۲ (۰۲۱) ۸۳۷۶۲۰۳۱ (۰۲۱) تلفن: ۲۲۶۳۲۷ و ۲۲۳۳۱۹ آرایش بی‌ان  
فکس: ۸۲۰۳۷۶ تهران - ایران