

تاملی دیگر بر مسئولیت بنگاههای اقتصادی و دولت در برابر

اشاره:

# صادراتی کردن تولید



شرکت‌کنندگان در میزگرد

- آقای حسین حقیقی: لیسانس مهندسی مکانیک، فوق‌لیسانس کارشناسی مدیریت - کارشناس و

مدرس سازمان مدیریت صنعتی

- آقای شهرام سلطانی‌زاده: لیسانس حسابداری بازرگانی - لیسانس مهندسی علوم کامپیوتر - عضو

هیئت مدیره شرکت نوظهور

- آقای محمدحسن صراف‌زاده: لیسانس مدیریت صنعتی، فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی، دکترای

مدیریت ابداع و اختراع از اسکاتلند - معاون بازاریابی مرکز توسعه صادرات

آقای منصور مجدم: فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی - مدیرعامل رئیس هیئت مدیره شرکت بازرسی

مهندسی ایران - مدرس دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی

نوسانات پی‌درپی قیمت نفت، که بر اثر بحران‌های هدایت شده رخ داد، همواره برای ما هشدار بوده است که اتکاء به درآمدهای نفتی تا چه اندازه زیان‌بخش است. از همین رو، ناگزیر ما، گریز از اقتصاد تک‌محصولی، و تکلیف ما شتاب کردن در کار صادرات کالاها، صنعتی، و حضور گسترده در بازارهای بین‌المللی است. افزون بر آن، نیاز دم‌افزون صنایع کشور به ارز، مبرم بودن تکلیف را بیشتر می‌نمایاند. اما از سوی دیگر، در دورانی بسر می‌بریم که کشورهای پیشرفته و تازه صنعتی شده، با پشتگرمی به برتری‌های تکنولوژیک و سودجستن از آخرین یافته‌های بازاریابی، بازارهای بین‌المللی را قبضه کرده‌اند. به همین دلیل، رقابت در این میدان‌ها و یافتن جایگاهی مطمئن، پایدار و روبه توسعه برای تولیدات صنعتی کشور، امری است دشوار و طالب تلاشی درخور؛ و نیازمند پیش‌نیازهایی که یا در سطح ملی است و محتاج عنایت سیاستگذاران، و یا در سطح بنگاه، که التفات بیشتر مدیران را می‌طلبد. این هر دو را با تکی چند از فرزندگان در میان نهادیم و حاصل پیش‌روی شما است. اینان از رهندها گفتند و راه‌حل‌ها؛ و بر هماهنگی میان تولید و صادرات پای فشرده‌اند. اقتصاددان ادیبی نیز گفته است: کی‌بوتر توسعه در بال دارد، تولید و بازرگانی این هر دو باید موزون حرکت کنند تا پرواز میسر باشد. سخن نیکی است، از یاد نبریم.

(تدبیر)



مجدم

**\* برای آماده کردن فضای ملی برای صادرات، نیازمند تفاهم مشترک میان مصرفکننده داخلی، بنگاه اقتصادی و دولت هستیم تا از ظرفیت‌های فنی موجود که با ارزش‌های گران بدست آمده کاملاً بهره‌برداری کنیم.**

تقریبی مثلاً در سال ۷۲ که ۲۰ میلیارد دلار واردات داشتیم و بالای ۱۰ میلیارد دلار کالای واسطه‌ای وارد کردیم شاید ۲ میلیارد آن صرف تولید ماشین‌آلات در داخل شده باشد. ۴ میلیارد دلار هم که بطور مستقیم وارد کردیم، یعنی رقمی بالای ۶ میلیارد دلار در سال سرمایه‌گذاری ارزی می‌کنیم تا ظرفیت تولیدی ایجاد کنیم؛ اما آشکار است که از این ظرفیت استفاده نکرده و ظرفیت خالی داریم بنابراین تولید ما در آینده به علت وابستگی به ارز ناچار است که بطرف ایجاد ارز برود و خود را از وابستگی ارزی به دولت رها کند.

از سوی دیگر امروزه این اتفاق نظر وجود دارد که توسعه اقتصادی درگرو توسعه صنعتی و تکنولوژیکی است و مسیر این دو نیز از توسعه صادرات صنعتی می‌گذرد. اگر کشوری صادرات صنعتی نداشته باشد و خودش را از قید صادرات سنتی رها نکند از مسیر توسعه دور خواهد افتاد؛ البته رها کردن از صادرات سنتی به معنای این نیست که صادر نکند بلکه باید در قبالت سهم صادرات سنتی سهم صادرات صنعتی را افزایش دهد. یعنی اکنون که صادرات فروش و پسته مثلاً ۶۰٪ است و حدود ۲ میلیارد دلار از حجم صادرات غیرنفتی کشور را تشکیل می‌دهد، هیچ اشکالی ندارد که ۵ سال دیگر به ۱۰ میلیارد برسد. اما در آن هنگام سهم صادرات صنعتی باید بالاتر از این رقم باشد. در حال حاضر بیشترین ارزش‌آوری و

مجدم: از آغاز برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران صادرات غیرنفتی بطور جدی، در دستور کار قرار گرفت و از اهمیت خاصی نیز برخوردار شده صادرات غیرنفتی کشور معمولاً ترکیبی است از کالاهای سنتی، معدنی، کشاورزی و صنعتی؛ اما در این بحث عمدتاً صدور کالاهای صنعتی مورد نظر است. نگاهی کوتاه به ترکیب صادرات غیرنفتی در چند سال گذشته از آن حکایت دارد که وزن ارزشی صادرات غیرنفتی کشور به سمت صادرات کالاهای سنتی است. یعنی وقتی ترکیب صادرات ۳/۵ میلیارد دلاری اخیر کشور را بررسی می‌کنیم، بیش از ۶۰ درصد ارزش صادرات غیرنفتی ما متعلق به فرش و پسته است. شاخص دیگر نشان می‌دهد که ارزش هر کیلو صادرات فرش ما حدود ۴۰ دلار است، در حالی که ارزش هر کیلو صادرات فلزات کشور حدود ۲۰ سنت است. بنابراین بخش صنعت هم از نظر ارزش‌آوری و ارزش افزوده، و هم از نظر سهم آن در ترکیب صادرات غیرنفتی با مشکل روبرو است. حال باید دید در این مجموعه عظیم صنعت کشور که سالانه بیش از ۴ میلیارد دلار بطور مستقیم صرف سرمایه‌گذاری آن می‌شود، با چه تدابیری می‌توان توسعه صادرات را محقق ساخت. ناگفته نماند که بیش از ۵۰ درصد از ترکیب واردات ما را مواد واسطه‌ای تشکیل می‌دهد که با توجه به اینکه صادرات صنعتی نداریم این نشان می‌دهد که ما مواد واسطه‌ای را هم تبدیل به کالای مصرفی کرده‌ایم. ۱۰ تا ۲۰ درصد این مواد واسطه‌ای ممکن است صرف تولید ماشین‌آلات و کالاهای سرمایه‌ای در داخل شده باشد. یعنی با ارقام

ارزش افزوده ما از صادرات سنتی ماست و بیشترین سهم را نیز در اشتغال‌زایی دارد. طبق آمار موجود بیش از ۶ میلیون نفر از فعالیت قالببافی و زمینه‌های وابسته ارتزاق می‌کنند، که رقم کمی نیست. بنابراین نمی‌توان منکر صادرات سنتی شد. اما ضرورت توسعه صادرات کالاهای صنعتی به صورت امری مبرم رخ نموده است. با سرمایه‌گذاری‌های کلانی که سالانه در بخش صنعت می‌شود؛ و از جمله از نظر تکنولوژیکی، مهارت‌های مدیریتی، واردات مواد اولیه و با توجه به افق اقتصادی کشور که از نظر ترکیب ارزی می‌خواهد بخش صنعت را روی پای خودش نگه دارد، این بخش باید در توسعه صادرات صنعتی بکوشد و منابع ارزی مورد نیاز خود را تأمین کند. این صورت مساله ماست. برای توسعه صادرات صنعتی یک راه‌حل، تجهیز برای بازارهای جهانی است و یکی از راه‌های تجهیز آن است که نگرش به تولید به شیوه کنونی که مبتنی بر حاکمیت فروشنده است دگرگون شود. ما تا بحال عادت کرده‌ایم که هر چه دادیم، هر وقت دادیم، به هر قیمت که دادیم و به هر کیفیت که دادیم خریدار تمکین کرده است. آشکار است که این شیوه برای بازارهای جهانی قابل پذیرش نیست، و دگرگون شدن بنگاه‌های اقتصادی در جهت ورود به بازارهای بین‌المللی نیازمند فضا سازی لازم از سوی نهادهایی در سطح ملی است. بنگاه‌ها نیز باید این بینش برجای نشسته را تغییر داده و صادراتی کردن تولید را سرلوحه کار خود قرار دهند، تا آنکه در بخش صنعت که برای آن سرمایه‌گذاری ارزی کلانی در طول سالها صورت گرفته و بخشی از نیروهای متخصص خوب ما، مقدار زیادی از منابع انرژی ما و خیلی از خدمات زیربنایی این کشور را در خدمت خود دارد، با ایفای نقش ارزش‌آوری، جهشی را نیز شاهد باشیم.

**صرافتی زاده:** در بحث توسعه صادرات نیز مانند سایر زمینه‌ها هرگاه مساله مشکلات مطرح می‌شود بیشتر مشکلات سخت‌افزاری به ذهن متبادر می‌شود. اما در واقع در این حوزه نیز ما در عواملی که قابل رویت نیستند یا نمی‌توان آنها را با ابعاد حجمی و وزنی اندازه گرفت اشکال داریم، زیرا معیار اندازه‌گیری برای کامیابی یا عدم توفیق این پدیده‌های نرم‌افزاری نداریم. برای نیل به توفیق یکی از مبرم‌ترین وظایف ایجاد فضای مدیریت تولید برای صادرات است. این وظیفه بخشی به دولت برمی‌گردد و بخشی نیز به کنون‌های تولیدی کشور. به هر حال من در ادامه

خواهم کوشید بخشی از مشکلات موجود را مطرح کنم. یکی از مشکلات اساسی آن است که ساختار گمرک کشور به گونه‌ای طراحی شده و عمل می‌کند که برای دولت کسب درآمد کند، که در موارد متعدد این هدف با هدف ایجاد تسهیلات برای واردات و صادرات کالا منافات دارد.

**مشکل دیگر عدم آمادگی بنگاههای اقتصادی کشور در زمینه تولید کالاها و خدمات برای یک دنیای رقابتی است.** از همین رو تا زمانی که ساختار بنگاههای اقتصادی کشور دگرگون نشود این نابسامانی تداوم خواهد داشت. نکته دیگر آن که الزاماً توسعه اقتصادی توسعه صادرات را به دنبال ندارد. رشد بخش مسکن و ارتباط آن با توسعه صادرات در این زمینه مثال خوبی است. اما به هر حال باید باور داشت که توسعه صادرات به تیغ خود توسعه اقتصادی را شتاب خواهد بخشید. توسعه صادرات نیز میسر نخواهد شد مگر با مهارت مدیرانی که قابلیت عرض اندام در بازارهای بین‌المللی داشته باشند. تا به حال مدیران ما پیوسته مشغول حل و فصل مشکلات بومی بوده‌اند. این مدیران بی‌شبهه در عرصه بازار داخلی کامیاب هستند؛ اما امروزه باید جهانی فکر کرد و بتوان با امکانات بومی در تجارت بین‌الملل حضور داشت. ما متأسفانه نسبت به تجارت بین‌الملل و کانون‌های مرتبط با آن شناخت کمی داریم. کم اطلاعی از نیازمندی‌های حضور در صحنه‌های بین‌الملل به تبع خود دانش ما را محدود خواهد کرد. به دیگر سخن دانش ما در حد تشخیص، تجزیه و تحلیل و حل مسایل بازار داخلی در جا خواهد زد.

مسئله دیگر آن که ما هنوز قانونمندی‌های فروش را نمی‌دانیم، زیرا همواره خریدار بوده‌ایم و تنها در این حوزه خرید تجربه اندوخته‌ایم؛ به باور من این کاستی را می‌توان با استخدام کارشناس خارجی جبران کرد، و چرا نکنیم؟ ما پیوسته بر ورود سخت‌افزار تاکید کرده‌ایم، چرا نباید به مغزافزار، این ابزار نامرئی برای تولید و توسعه صادرات مجهز شویم؟! به ویژه در تخصص‌هایی که نوپا هستیم. به علاوه در نظر بگیرید که ما همیشه بدون اطلاع از سلیقه بازار تولید کرده‌ایم که این خود نافی حضور در بازار بین‌المللی و نادیده انگاشتن رقابت فشرده در این میدان است. البته ابزار موجود نیز مشکل‌آفرین است. یکی از این ابزار قانون کار است. قانون فعلی در واقع قانونی است برای عدم جذب نیروی کار توسط کارفرما. یعنی می‌خواهم بگویم صادراتی کردن تولید ابزار

مناسب خود را می‌طلبید.

**عدم هماهنگی و همسویی ارگان‌های تصمیم‌گیر مسأله دیگر است.** در برخی از سازمان‌ها تصمیماتی که بعضاً گرفته می‌شود تنها برای بقای سازمان است. قوانین حاکم بر سیستم حمل و نقل به گونه‌ای تدوین می‌شود که سازمان متبوع زیان ببیند. نظام تولید به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که کارگر بیکار نشود. توسعه صادرات نیازمند قوانین و مقرراتی است که این جریان را تسهیل کند. سیاستی که هم‌اینک در زمینه توسعه صادرات تعقیب می‌شود، سیاستی انقباضی است که آشکارا جواب نمی‌دهد؛ ما پیوسته در جهت کاهش تقاضا کوشیده‌ایم، کاهش که الزاماً رشدی به دنبال نخواهد داشت. مسأله دیگر مشکل دسترسی به اطلاعات است. مگر می‌شود بدون آمار و اطلاعات برنامه‌ریزی کرد. امروزه انتشار اطلاعات در پیشرفته‌ترین کشورها به گونه‌ای است که نه تنها خود استفاده می‌کنند، بلکه سایر رقبا نیز به آن دسترسی دارند. مسأله دیگر موضوع تبلیغات است که ما کمتر به آن توجه کرده‌ایم امروزه دیگر ضرب‌المثل «مشک آن است که خود ببوید نه آن که عطار بگوید» دیگر مصداق ندارد زیرا در عصری زندگی می‌کنیم که مشتری شما کیلومترها آن طرف مرز است و عطاری شما در این جا است؛ از همین رو باید بتوانیم با سودجستن از یک رسانه مناسب پیام خود را به



صرافی زاده

**\* کم اطلاعی از نیازمندی‌های حضور در بازارهای بین‌المللی به تبع خود دانش ما را در حد تشخیص، تجزیه و تحلیل و حل مسایل بازار داخلی محدود خواهد کرد.**

**مصرف‌کننده مورد نظر برسانیم.**

مسأله دیگر آن که ما هیچگاه بخاطر صادرات تولید نکرده‌ایم، و همواره این دیدگاه حاکم بوده است که باید سرریز محصول را صادر کرد. من اینجا می‌خواهم نتیجه‌گیری کنم که ما باید به منظور صادرات تولید کنیم. بازار بین‌المللی قدرت تحمل این‌گونه نوسانات را ندارد. دیگر آنکه ما همیشه به دنبال حمایت دولت بودیم، از این به بعد باید بدنبال هدایت دولت باشیم، یعنی هماهنگ کردن فعالیت‌های سازمانی. هم‌اینک تولیدکننده، مصرف‌کننده و دولت در سه جناح مختلف با هم زورآزمایی می‌کنند. نباید فراموش کنیم که در برخورد، برآیند نیروها به صفر می‌رسد. زمانی که صحبت از حضور در صحنه‌های بین‌المللی می‌کنیم کارآفرین ما باید ابزار کار در اختیار داشته باشد که متأسفانه در اختیار ندارد، زیرا قوانین ما برای حضور در بازارهای بین‌المللی تدوین نشده است، و تحت لوای حمایت از مصرف‌کننده است. از یاد نبریم که حمایت از مصرف‌کننده لزوماً سیاست توسعه صادرات را بدنبال نخواهد داشت.

**سلطانی زاده:** آقای دکتر صرافی زاده ضمن آنکه بر بسیاری از مشکلات موجود انگشت نهادند در عین حال اشاره داشتند که یکی از راههای توفیق در صادرات، تولید به منظور صادرات است، اما هم‌اینک مشاهده می‌شود که بنگاههای متعددی تنها برای صادرات تولید می‌کنند اما موفق نیستند. می‌خواهم نتیجه بگیرم شرط توفیق بنگاههای فعال در زمینه صادرات درگرو عوامل گوناگونی است که جملگی باید موجود باشند. من ترجیح می‌دهم تجربه بدست آمده از صدور محصولات شرکت نوظهور را در اینجا ارائه کنم، تا برخی از این عوامل آشکار شده و مطلب بیشتر روشن شود. ما ابتدا از نمایشگاهها شروع کردیم؛ اما خیلی زود متوجه شدیم که برای هدف ما، نمایشگاهها کارساز نیست. اکثر کسانی که به نمایشگاه می‌آمدند نمایندگان معتبر نبودند؛ اطلاعات بدست آمده نیز در حد جمعیت و مساحت کشورها بود و اطلاعات مورد نیاز در زمینه شرکت‌های تولیدی و بازرگانی و نوع فعالیت آنها و اطلاعاتی از این قبیل حاصل نمی‌شد. بنابراین تصمیم گرفتیم راهی بازارها شویم. به کشورهایایی که سفر کردیم از سوپر مارکت‌ها و محل عرضه محصولات مشابه شرکت ما بازدید کردیم. کالاها را از جهت تنوع، کیفیت، قیمت، شکل حضور و بسته‌بندی بررسی کردیم. آنگاه

دریافتیم که از چه نقطه‌ای باید با نمایندگان و کسانی که خواستار کالای تولیدی ما هستند، مذاکره کنیم. سپس اسامی شرکت‌های تجارتي را استخراج کردیم و سراغ تکلنک آنها رفتیم. با مشاوره و تجربه دریافتیم که باید سراغ شرکت‌های بزرگ و معتبر برویم. اینان گرچه نسبت به شرکت‌های کوچک محصول ما را ارزان‌تر می‌خریدند اما تداوم و فروش به مقدار زیاد و تحصیل سود درازمدت، کاستی احتمالی را جبران می‌کرد. بعد به این نتیجه رسیدیم که در هر کشور تنها یک نماینده داشته باشیم بنابراین برنامه‌ریزی کردیم که از میان چند شرکت معتبر در هر کشور یکی را برگزینیم. ناگفته نماند که در این روند مشکلات زیادی داشتیم از جمله گمرک، که کماکان مشکلاتی در این زمینه وجود دارد.

حال اگر از مسایل بازاریابی بگذریم و به تولید برسیم، مسایل بیشتر روشن خواهد شد. سال‌ها است که گفته می‌شود رمز موفقیت در صادرات کالا، بسته‌بندی است. به همین منظور ما سفارش دستگاه‌های لازم را دادیم تا بسته‌بندی ما را به شکل محصولات مشابه در بازارهای خارجی نزدیک کند. بسته‌بندی جدید گرچه در اوایل از نظر سودآوری به زیان ما بود اما این خود منشاء تحولی شد و روند صعودی صادرات ما را شتاب بخشید.

پس از مدتی به این نتیجه رسیدیم که برای توفیق بیشتر باید واحد تولید صادراتی را از واحد داخلی جدا کنیم و هزینه بیشتری برای این بخش بپردازیم. نفرت را بیشتر کرده و کنترل کیفیت را تقویت کردیم. برای نیروی انسانی شاغل در این واحد با دادن پاداش، انگیزه ایجاد کردیم؛ که خوشبختانه این اقدامات نتیجه داد. ما بخاطر صادرات تولید می‌کنیم در عین حال نمی‌خواهیم مصرف‌کننده داخلی را از دست بدهیم، به همین دلیل پیوسته در زمینه افزایش تولید تلاش می‌کنیم. با برخی سرمایه‌گذاران خارجی نیز وارد مذاکره شده‌ایم که در این زمینه با ما مشارکت داشته باشند.

نکته‌ای که می‌خواستیم در زمینه مشکلات موجود تاکید کنیم آن است که ما زیان دادیم تا به سود رسیدیم و ضررها جبران شد. اما مشاهده می‌شود که شرکتی فعالیتی را شروع می‌کند هزینه و زیان‌هایش را می‌پردازد، همین که به بهره‌برداری یا سودآوری می‌رسد صادرات کالایش را متنوع می‌کنند. مرکز توسعه صادرات و دیگر نهادهای مسئول باید تدابیری بیاندیشند که این اتفاقات



تکرار نشود، که لامحاله ضد انگیزه عمل می‌کند. از سوی دیگر این مرکز می‌تواند در زمینه‌های گوناگون شرکت‌های فعال در زمینه صادرات را یاری دهد. منظوم مثلاً همین بازاریابی است که شرکت ما به تنهایی انجام داد. اما کمک مرکز توسعه صادرات در این زمینه می‌توانست بسیار سودمند باشد.

حقیقی: در آغاز مناسب می‌دانم به نکته‌ای اشاره کنم. تولید برای صادرات، قبل از هر چیز تولید به معنای قطعات و اجزاء منفصله و مونتاژی را به ذهن متبادر می‌کند. اما بنظر من این بحث را می‌توان بسیار گسترده‌تر از این محدوده بررسی کرد؛ و دست‌کم دو جنبه مهم دیگر وجود دارد که نباید از آن غفلت کرد. یکی بحث صادرات خدمات است که بنظر من بطور جدی باید به آن پرداخت. هم‌اکنون کم نیستند کشورهایی که درآمد ارزی قابل توجهی از این راه بدست می‌آورند؛ ما نیز می‌توانیم در این عرصه فعال شویم. مورد دیگر که آن هم در همین روال است و به باور من دارای مزیت نسبی است، صدور کارهای پیمانکاری و پروژه‌ای به‌ویژه در زیربخش ساختمان است که هم از لحاظ نیروی انسانی متخصص و هم از نظر تکنولوژی، کشور ما موقعیت خوبی دارد و تا بحال نیز در این زمینه موفق بوده‌ایم اما گسترش چندانی به دلیل برخی نابسامانی‌ها ندارد. در این حوزه می‌توان در کشورهای همجوار و منطقه و حتی خاور دور فعال شد.

اما در بحث اصلی عواملی که در فرایند صادرات دخیل هستند می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: نخست مشتری که به‌هرحال کالا به کشوری دیگر صادر می‌شود تا نیاز مصرف‌کننده‌ای با فرهنگ خاص را تامین کند؛ بی‌گمان این فرهنگ باید به خوبی شناخته شود. دوم دولت است به‌عنوان یک عامل سیاست‌گذار که بنظر من حداقل در سه زمینه می‌تواند منشاء اثر

باشد یکی که اهمیت بیشتری دارد در زمینه قوانین و مقررات است که با وضع قوانین مناسب از نظر رفع موانع صادراتی، تسهیل در امر صادرات و این قبیل مسائل دولت نقش خود را ایفا می‌کند. دوم شناخت مسائل سیاسی و رفع موانع سیاسی و استفاده از فضای سیاسی مناسب است؛ که در بادی امر ممکن است بنظر آید که ما در این زمینه نقطه ضعف داریم، اما من با مواردی برخورد داشتم که اتفاقاً از فضای سیاسی ایران می‌شود خوب استفاده کرد؛ بخصوص عامل اسلام که

اهمیتی درخور دارد و نقطه بسیار مثبتی است و از آن می‌توان برای افزایش معاملات با کشورهای مسلمان و توسعه صادرات سود جست. سومین بحث در زمینه دولت موضوع حاکم‌کردن نظام ارزشی مناسب است به‌این ترتیب که دولت می‌تواند صادرات را با سیاستگذاری مناسب به سمت و سوی خاصی سوق دهد. مثلاً اینکه چه نوع کالایی را صادر کنیم، آیا سیاست تشویق صادرات کشاورزی و یا مواد خام و معدنی است و یا صادرات صنعتی و یا اینکه چه کشورهای در مجموع زمینه مناسب‌تری برای صادرات دارند، برای مثال شاید اهمیت صادرات به کشورهای آمریکای لاتین و یا برخی کشورهای اسلامی مثل بنگلادش که از لحاظ جمعیت به تنهایی معادل تمام کشورهای حوزه خلیج فارس می‌باشند، هنوز بسخوبی برای بنگاه‌های اقتصادی و افرادی مشخص نگردیده‌است و صادرات غیرنفتی عمدتاً محدود به کشورهای همسایه گردیده است؟ من قصد نتیجه‌گیری ندارم ولی حداقل باید به خوبی بررسی شود که آیا یک کشور یا چند کشور خاص است که باید طرف معاملات ما قرار گیرد؛ که البته این مساله به‌همان بحث شناخت مشتری و کشور مصرف‌کننده بر می‌گردد. رکن دیگر در فرایند صادرات، بنگاه اقتصادی است. نقشی که این بنگاه یا واحد اقتصادی برای صادرات باید داشته باشد اگر خیلی کلی گفته شود آن است که تولید بنگاه قابل صادرکردن و اقتصادی بوده و قابلیت آنرا داشته باشد که در کشوری دیگر خریداری شود و شرکت در ضمن جوابگویی به هزینه‌ها سود منطقی قضیه را هم داشته باشد. در همین جا است که بحث کیفیت و رقابت در بازار جهانی مطرح می‌شود.

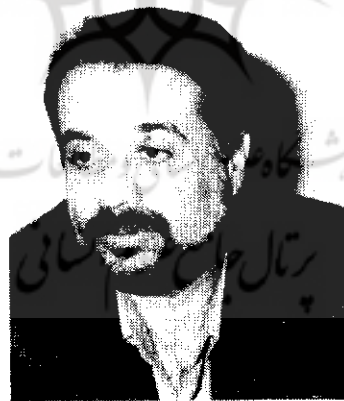
بنابراین اگر بخواهیم یک جمع‌بندی خیلی مختصر داشته باشیم. دولت، بنگاه اقتصادی یا واحد تولیدکننده و مشتری سه عامل هستند در فرایند صادرات عامل مصرف‌کننده باید توسط

بنگاه اقتصادی و دولت مشترکاً شناسایی بشود، و در این زمینه سهم هر یک روشن شود. شناخت قوانین و مقررات کشورهای مختلف و مزیت‌های نسبی قاعدتاً در سطح بنگاه اقتصادی نمی‌تواند توجیه اقتصادی داشته باشد. یک بنگاه اقتصادی قاعدتاً نمی‌تواند قوانین و مقررات کشوری که می‌خواهد به آن کالا صادر کند، بررسی کند و این در واقع وظیفه دولت است که از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و زمینه‌های دیگر، این‌گونه اطلاعات را در اختیار بنگاه‌های اقتصادی بگذارد. اما در سطح خود، وظیفه بنگاه اقتصادی است که از طریق نمایشگاه‌ها و تشخیص نیازهای واقعی و فرهنگ مصرف‌کننده در بازار کشورهای دیگر حضور یابند.

همانطور که گفته شد، من نیز معتقد هستم که باید با توجه به شناخت مشتری و بمنظور صادرات تولید کرد و نه سرریز تولید برای صادرات. ولی آنچه که متأسفانه در بنگاه‌های اقتصادی ما به غلط معمول شده آن است که کالا را درجه یک و دو باید کرد. درجه یک، برای صادرات و ضایعات و درجه ۲ و ۳ برای مصرف داخلی. پابرجایی در این دیدگاه، در زمینه توسعه صادرات عدم توفیق به دنبال دارد؛ یعنی حکایت از یک سیستم نامناسب می‌کند، که کیفیت بالاتر را از آن مصرف‌کننده خارجی می‌داند. نتیجه آن بی‌تفاوتی و عدم توجه به کیفیت و در نهایت هزینه بالا است. یعنی در واقع بنگاه اقتصادی همواره باید تولید با کیفیت بالا را مدنظر داشته و به آن عمل کند. اما این قضیه به این مفهوم نیست که کالا برای مصرف‌کننده داخلی هم با بهترین بسته‌بندی عرضه شود؛ به دیگر سخن بسته‌بندی در عرضه داخلی و خارجی می‌تواند متفاوت باشد. اما هیچگاه نباید کارایی محصول برای این دو مصرف‌کننده متفاوت باشد.

مجمدم: دوستان مطالبی را در زمینه صادراتی کردن تولید فرمودند و مشکلاتی را در این زمینه مطرح کردند که متوجه شدیم بیشتر مسایل به فضای بینشی و فرهنگی مربوط می‌شود، و ما مشکل امکانات و تجهیزات کمتر داریم، ولی باید آمادگی باشد که ما بتوانیم کالا یا خدمت را صادر بکنیم. حالا این آمادگی یا در موسسه نیست یا در سطح مملکت نیست و آقای دکتر صراف‌زاده فرمودند که ما خرید را خوب بلدیم باید بگویم که خوب به ما فروختند ما هم خوب خریدیم حالا هم خوب از ما نمی‌خرند ما هم خوب نمی‌فروشیم و ما حتی در خرید هم

دارای توانایی لازم نیستیم و این نشان می‌دهد کلاً بازرگانی خارجی برای ما مثل بازرگانی داخلی است. زیرا در بخش واردات هم این فروشنده خارجی بود که به کشور می‌آمد و به ما می‌فروخت و ما نقشی نداشتیم. یعنی حتی اگر خریدار خوبی بودیم و می‌رفتیم خارج می‌خریدیم حتماً به خاطر همان فرهنگ می‌توانستیم برویم خارج بفروشیم و چون خرید از خارج هم فقط با حضور در نمایشگاه ختم می‌شد، فروش به خارج هم از نمایشگاه شروع شد. یعنی در هر دو جنبه ما مشکل داشته‌ایم و ضایعات ارزی ما در خریدهای خارجی هم کم نبوده است، چه از نظر شناخت محصول و تکنولوژی و چه از نظر ضعف‌های مذاکره‌ای و چانه‌زدن در قیمت قرارداد که بعضاً به زیان ما تمام می‌شد. نتیجه آن که ما باید فضای نرم‌افزاری مناسب را در کشور ایجاد بکنیم تا آن‌که تولید برای صادرات مهیا شود و اگر این پیش‌را ایجاد نکنیم و پیوسته بکشیم بهترین کالا را به مشتری خارجی بدهیم و بدترین را خودمان مصرف کنیم، قطعاً این موضوع برای کارشناسان گمرک و بازرگانی یک جنبه مقاومت ایجاد می‌کند، زیرا فکر می‌کنند ما داریم کالای خوب را از مصرف‌کننده ایرانی می‌گیریم و به مصرف‌کننده خارجی می‌دهیم، بنابراین مشکل رفتار اداری مضاعف می‌شود. در حقیقت کالای صادراتی



سلطانی‌زاده

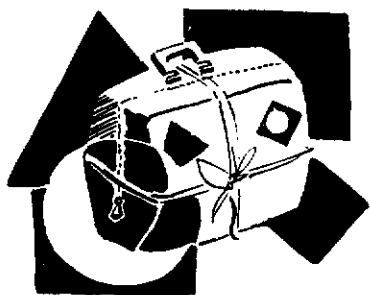
\* ما به تجربه دریافتیم که باید واحد تولید صادراتی را از واحد داخلی جدا کنیم و هزینه بیشتری برای این بخش برداریم. نفعات را بیشتر و کنترل کیفیت را تقویت کردیم.

موقعی در بازار خارج مشتری دارد که در بازار داخلی هم مشتری داشته باشد. یعنی اگر در داخل کالایی فروش رفت در خارج هم فروش می‌رود، این البته در چهارچوب عرضه و تقاضاست. حالا گاهی اوقات که سیستم ما سیستم سهمیه‌بندی است یا عرضه از تقاضا خیلی کم‌تر است مساله فرق می‌کند. منتها در شرایط خاص این نافی قضیه نیست که ما یک عزم ملی داشته باشیم که از بعضی از جنبه‌های رفاهی برای صادرات و کسب درآمد ارزی بیشتر بگذریم و بگویم ما می‌توانیم یک دستمال توی جیبمان بگذاریم یک هفته استفاده نکنیم و دستمال کاغذی مصرف نکنیم، صادراتش کنیم ارز حاصله در همان شرکت اشتغال ایجاد می‌کند و ارزی هم که بابت واردات کاغذ داده نمی‌شود، صرف کالاهای ضروری‌تر و اساسی‌تر خواهد شد. حالا چه در بعد کالاهای اساسی و چه در بعد امنیتی و ملی، بنابراین منافات ندارد که بعضی از کشورها در یک دوره تاریخی از کالاهای تولیدی باکیفیت استفاده نکنند و آن‌را صادر بکنند. هم‌اکنون کم نیستند کشورهایی که برخی از محصولات را صرفاً برای صادرات تولید می‌کنند. بسیاری از ظرفیت تولیدی این کشورها صادراتی است و اصولاً محصول در داخل کشور مصرف نمی‌شود و به هیچکس هم بر نمی‌خورد. به بیان دیگر صادرات یعنی صدور بی‌کاری، یعنی صدور ظرفیتهای خالی به قیمتی که از یک کشور خریدار می‌گیرید؛ یعنی یک قدرت است، نوعی توانایی است که بتوانید تولید کنید، صادر کنید و ارز حاصله را به قیمت جهانی تحصیل کنید. مشکل ما عمدتاً نرم‌افزاری، بینشی و فرهنگی است. لازم است به مفاهیم مشترک دست پیدا بکنیم تا آن‌که تولید ما صادراتی شود. ما هم اینک از آخرین تکنولوژی برای تولید استفاده می‌کنیم. مواد اولیه‌ای که وارد می‌کنیم در موارد بسیار درحد استاندارد پیشرفته بین‌المللی است. به عبارت دیگر گاهی اوقات مواد اولیه را با قیمتی بسیار گران وارد مملکت می‌کنیم. پس چه چیزی باعث می‌شود که این کالا نمی‌تواند صادراتی باشد در حالی که کالا با همین تکنولوژی و همین مواد برای پاسخگویی به تقاضا، از خارج وارد می‌شود. این نشان می‌دهد که ما بالقوه و در خیلی از اوقات بالفعل دارای کالای قابل صدور هستیم فقط ویژگی‌های بینشی و رفتاری و فرهنگی ما هنوز این اجازه را به ما نداده که قبول کنیم که این کالا قابل صدور است. اگر فکر کنیم که مساله صادراتی کردن تولید در حقیقت صادراتی کردن

بیش و طرز فکر ما باشد و نه سخت‌افزار و محصول؛ باید دید چه راه‌حلها و پیشنهاداتی می‌تواند کمک بکند که یک تفاهم و درک مشترک بین مصرف‌کننده داخلی، تولیدکننده داخلی و دست‌اندرکاران تصمیم‌گیر ایجاد شود تا آن که فضای ملی را آماده کنند که ما از این ظرفیتهای تکنولوژیکی که با ارزشهای گران و ارزهای واقعا با مشقت بدست آمده است، کاملاً بهره‌بردار می‌کنیم.

**صرافى زاده:** بحث‌هایی که تابحال شد از آن حکایت دارد که در خصوص بسیاری از مشکلات موجود اتفاق نظر وجود دارد. حال به این مرحله می‌رسیم که چه باید بکنیم که اصولاً در زمره کشورهای صادراتی به‌شمار آییم. اولاً ما هنوز به اقتصاد به‌عنوان یک علم نگاه نمی‌کنیم. پدیده‌ای تصور می‌کنیم که قبل از اینکه ما حاکم باشیم بر ما حکمیت پیدا کرده‌است، و همین یک آفت بینشی است که فکر می‌کنیم همه‌چیز در جامعه با کنش‌ها و واکنش‌ها، خودبخود تنظیم می‌شود. این دیدگاه باید دگرگون شود. بدین معنا که افراد از تولید و مصرف ثروت هراسی نداشته باشند و اساساً نباید سیاست سازمان‌ها بر تولید تحمیل شود؛ متأسفانه اکنون در اکثر موارد به محض آنکه دچار کمبود می‌شویم، سیاستی به‌اجرا گذارده می‌شود که با موانع ایذائی می‌خواهد درد را مقطعی تسکین بدهد. ما نباید به بازار دیکته بکنیم ولی این کاری است که عملاً با سیاست‌گذاری، پیوسته در کشور ما رخ می‌دهد. دیگر آنکه دنیای امروز نمی‌تواند صبر کند که ما اگر سرریزی بر تولید داشتیم قابلیت صادرات پیدا کند. با نرخ رشد جمعیتی که ما داریم و به‌رغم سیاست‌های کنترلی که صورت می‌گیرد تصور نمی‌کنم که ما بتوانیم مازاد تولید داشته باشیم و ذخیره‌ای را به صادرات تخصیص دهیم. باید آینده‌نگر باشیم و بپذیریم که توسعه صنعت و خدمات فقط در گرو توسعه صادرات است. با تولید برای مصرف داخلی بعید می‌دانم به توسعه دست یابیم.

نکته دیگر آن‌که ما هنوز بر سر مفاهیم مشکل داریم. هنوز باور نمی‌کنیم که توریسم، هتل‌داری و حمل‌ونقل یک صنعت است. این موارد را با بینش‌های صنعتی می‌توان تعریف کرد. به‌علاوه هیچ صنعتی در هیچ جای دنیا صرفاً با مصرف داخلی توسعه پیدا نمی‌کند تنها نیازهای برون‌مرزی است که به صنعت تحرک می‌دهد. نمونه‌اش صنعت خودروسازی است. در آلمان مصرف اتومبیل ساخت داخل بسیار کمتر از میزان



صادرات آن‌ها است. نتیجه آن که نباید نیاز داخلی را محور صادرات قرار دهیم.

**صنایع ما باید برنامه صادراتی داشته باشند** که متأسفانه تعداد صنایعی که با این نگرش توسعه یافته‌اند محدود است. ما آنچنان بخش کشاورزی را از صنعت جدا مطرح کردیم که به بن‌بست رسیدیم، کشاورزی ما بدون سودجستن از صنعت، صادرات نخواهد داشت. ببینید! پرتقال روی درخت، تولید هست ولی خصلت صادراتی ندارد این میوه نیازمند بسته‌بندی و نگهداری است و حمل‌ونقل مناسب می‌خواهد تا در بازار خارج از کشور به‌فروش برسد. ارزش این صنایع نامرئی، زمانی آشکار می‌شود که شما می‌بینید محصولتان روی درخت مانده است. زیرا این صنایع با شما هم جهت و یا هم‌گون نیستند. آفت سازمانی دیگری که بر صادرات ایران حاکم شده صادرات مواد اولیه است که ما در واقع ارزش افزوده را به‌طرف مقابل می‌فروشیم. با مختصر طراحی در ساختار صنعتی کشور می‌توان این ارزش افزوده را در داخل ایجاد کرد. ما متأسفانه ارزش افزوده را به آن‌طرف کشور انتقال می‌دهیم زیرا صادرات مواد اولیه خام راحت است. ما هم‌اینک عصاره شیرین‌بیان و یا خیلی از محصولات دیگر را که در سطح جهان خصلت صادراتی پیدا کرده است در کیسه‌هایی می‌کنیم و آن‌طرف مرز می‌دهیم که انگار داریم کود صادر می‌کنیم یعنی ارزش افزوده را به کشور واردکننده منتقل می‌کنیم.

نکته دیگر آن‌که ما در حال حاضر هیجان بی‌موردی در جامعه ایجاد کرده‌ایم و هر کس با دوخت چند پیراهن به شهرت رسید یا به مقداری کشمش یا عصاره شیرین‌بیان دست یافت، خود می‌خواهد راساً به جنگ حریف برود. عنایت

کنید، کشوری مثل ژاپن در مقابل ۲ هزار کارگاه تولیدی ۵۰ شرکت صادراتی دارد. لذا این هیجان کاذب بسیار مخرب عمل می‌کند. آفت سازمانی دیگری که داریم اصرار عجیبی است که با امکانات موجود نرم‌افزاری و سخت‌افزاری خود در صحنه‌های بین‌المللی ظاهر بشویم؛ اما صادرات این خصلت را نمی‌پذیرد ما اگر بدانیم برای توسعه صادرات کشور ایجاب می‌کند که کارشناس خارجی استفاده بکنیم این‌را باید به‌عنوان یک نقطه قدرت بگیریم. یا آنکه با قانون کار فعلی از هرچه نیروی خدماتی است می‌توانید استفاده کنید ولی به محض اینکه یک متخصص و طراح تبلیغات بخواهد بیاید موانع موجود سد راه می‌شود. حضور در بازارهای بین‌المللی توانمندی خاص خود را می‌طلبد. ذکر چند مثال در اینجا شاید بی‌مناسبت نباشد. پس از افزایش قیمت نفت در ایران (۱۳۵۲) تولیدکنندگان پوشاک انگلستان با مطالعه آناتومی ایرانی پوشاک خود را سایزبندی کردند. پلوز ناسیونال صرفاً براساس سلیقه ایرانی که نه دیگ دوست دارد طراحی شده است و گرنه در ژاپن از این وسیله استفاده نمی‌شود. در همین کشور پس از جنگ دوم جهانی رنگ سیاه پارچه، مطلوب تلقی نمی‌شود ولی در همان جا حدود ۲۰ کارخانه احداث شده که برای کشورهای نظیر ما پارچه سیاه‌رنگ تولید می‌کنند. نکته دیگر آن که ما باید از قوه محرکه دولت سودجوییم نه آن که بخواهیم جایگزین صادرکننده شود. قانون‌گذاری را باید اصلاح کرد. نه آنکه دولت در هر امر صادرات دخالت کند. در پایان می‌خواهم تأکید کنم آفت بینشی عمده‌ای که داریم آن است که می‌خواهیم خود را از توانایی‌های بین‌المللی برای حضور در بازارهای بین‌المللی محروم کنیم که باید برای آن راه‌حل یافت.

**سلطانی‌زاده:** بنظر من برای بهبود وضع و رفع مشکلات کنونی بهتر است مرکز توسعه صادرات و دست‌اندرکاران وزارت بازرگانی تشکیل جلسه داده و مثلاً روشن کنند بنگاه اقتصادی که در زمینه صادرات سرمایه‌گذاری کرده است تا چندسال می‌تواند این فعالیت را ادامه دهد. واقعا تکلیف بنگاههایی که در نیمه راه صادرات، محصول آنها را ممنوع می‌کنند چیست؟

**صرافى زاده:** سیاست توسعه صادرات متأسفانه در اختیار مرکز توسعه صادرات نیست. سیاست‌گذاری در جای دیگری انجام می‌گیرد، متها نقاط ضعف و قوتش در مرکز توسعه صادرات متبلور می‌شود.

**سلطانی زاده:** نکته دیگر آن که بهتر است بجای تنخواه صادراتی، تسهیلاتی برای بنگاهها ایجاد شود که ماشین بسته بندی وارد کنند تا تولیدکننده بتواند مشکل بسته بندی را حل کند. مساله دیگر موضوع نمایشگاهها است که من تاکید می کنم باید نظارت بیشتری باید باشد. در برخی از این نمایشگاهها ارزش کالاهای ایرانی را بشدت پایین می آورند. این مساله از آن جا ناشی می شود که شرکت کنندگان ایرانی در خاتمه نمایشگاه برای صرفه جویی در پرداخت هزینه حمل و نقل، کالاها را مرجوع نکرده و به بهای نازل می فروشند. بی تردید این اقدام تاثیر ناخوشایندی بر شهرت کالاهای مشابه ایرانی که در آن بازار شهرتی از مرغوبیت یافته اند، می زند؛ در صورتی که با فروش آن کالاها به صادرکنندگان ایرانی می توان از آسیب پیش گفته جلوگیری کرد. موضوع دیگر مساله اطلاع رسانی است. بنگاه ایرانی باید اطلاعات کافی راجع به کشوری که به آن کالا صادر می کند داشته باشد. مثلاً بدانند در کشور خریدار چند شرکت خریدار منحل یا آنکه وارد کارزار شدند. امروزه اطلاعاتی درحد درجه حرارت شهرهای مختلفی که طرف خرید ما هستند آسان بدست نمی آید. در اختیار گذاشتن اطلاعاتی از این قبیل حداقل کمکی است که نهادهای مربوطه می توانند به بنگاهها بکنند.

**حقیقی:** از سه رکنی که در فرایند صادرات نقش دارند یعنی دولت، بنگاه اقتصادی و مصرف کننده، درخصوص دولت مسایل بیشتری در این نشست مطرح شد. به همین دلیل من به دو مقوله بعدی بیشتر می پردازم ابتدا نکته ای را اشاره کنم که در جهان امروز تولید مداری جای خود را به مشتری مداری داده است. در چند دهه گذشته، تولیدکنندگان اصلی اغلب محصولات صنعتی به چند کشور خاص مانند آمریکا، آلمان و ژاپن محدود می شد، اما امروزه کشورهای متعددی به مرحله ای از توسعه صنعتی رسیده اند که هم تراز آن کشورها مطرح شده اند. کشورهایی مثل کره جنوبی، تایوان و سنگاپور در این زمره جای می گیرند. از لحاظ بنگاه اقتصادی نیز مشاهده می شود که بنگاههای کوچک و بزرگ گمنام ولی زیادی هستند که رشدی شتابان داشته و در کنار بنگاههای مطرح قدیمی قرار می گیرند. منشاء اصلی تمام اینها در مشتری مداری خلاصه می شود. مشتری به مفهوم گسترده آن و بنا به دلایل متعدد، از جمله رشد سریع تکنولوژی در منزلی قرار گرفته که می تواند حرف اول و آخر را



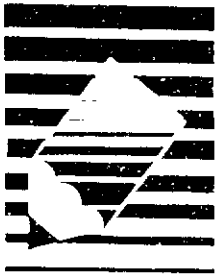
### حقیقی

**\* شناخت قوانین و مقررات کشورهای مختلف و نیز مزیت های نسبی در سطح بنگاه توجیه اقتصادی ندارد و این در واقع وظیفه دولت است که از طریق ایجاد بانک های اطلاعاتی، مشکل را حل کند.**

در نوع محصولی که تولید می شود بزند. به بیان دیگر اگر در قدیم کمپانی بنز محصولی را تولید می کرد و مشتری مجبور بود آن محصول را به عنوان محصول خوب قبول کند و بخرد، الان مشتری است که حتی به کمپانی هایی مثل بنز و تویوتا القاء می کند یا از آنها می خواهد که متناسب با نیازهای او تولید کنند. از همین روست که شناخت مشتری خیلی مهم است. هم از بعد کلان قضیه که با وظایف دولت مرتبط می شود، و هم از بعد بنگاه اقتصادی مشتری را باید شناخت و شناخت مشتری یعنی شناخت نیازهای آن مشتری و این خود تعریف کیفیت است؛ کیفیت در مفهوم جدید خود، یعنی نیازهای تصریح شده یا تلویحی مصرف کننده. شناخت نیازهای مشتری قطعاً نیاز به یک سیستم خاص و کار همه جانبه دارد و به ابعاد مختلفی مربوط می شود. دوام، قابلیت تعمیر و نگهداری، قابلیت اعتماد یک محصول، اینها از جمله عواملی است که در کیفیت اهمیت دارد و باید دید که مشتری خاص ما بر کدام جنبه بیشتر تاکید دارد و متناسب با آن بیشتر تولید کرد که امکان صادرات را داشته باشیم. کیفیت در دیدگاه جدید با گذشته متفاوت است یعنی در قدیم به کیفیت به عنوان تمام کننده کار و یا در واقع وقتی که محصول تولید می شد نگاه می شد، ولی با توضیحی که دادم در واقع اکنون باید کیفیت را از ابتدا و از نیازهای مشتری جستجو کرد و براساس

این نیاز بخش های مختلف بنگاه تلاش در تامین آن نیازها داشته باشد. اگر این امر تحقق یابد ما موفق خواهیم شد بسیاری از مشکلات داخلی صادرات را حل کنیم. البته مشکلات مربوط به دولت، سیاست ها و قوانین به نوبه خود باید حل شود. این توجه و این طرز نگرش به کیفیت را به طرق مختلف می توان دنبال کرد. یکی از روش ها، روش هایی است که ژاپنی ها بیشتر مطرح کرده اند که مدیریت کیفیت فراگیر یا در واقع کنترل کیفیت جامع است. نحوه دیگر برای افزایش کیفیت، توجه به بهره وری و در واقع کاهش ضایعات است. که این دو به نوبه خود قابل توصیه و پیاده کردنی است. یکی دیگر از مسائلی که اخیراً در زمینه کیفیت مطرح شده اجرای استانداردهای بین المللی ISO 9000 است و اگر بنگاهی توانست گواهینامه مربوطه را اخذ کند، مجوزی است برای ورود به بازارهای بین المللی. اما به هر حال کسب مجوز به معنای موفقیت در صادرات نیست؛ بلکه وقتی بنگاه به این استانداردها توجه می کند ناگزیر است به عوامل متعدد بپردازد. از جمله، آن که بخش های مختلف بنگاه را متناسب با آن استاندارد دگرگون سازد که این تغییرات افزون بر کاهش ضایعات، باعث ارتباط بهتر نیروی کار و همدمی بیشتر میان آنان خواهد شد. ناگفته نماند که هنوز در کشور ما هیچ بنگاهی موفق به گرفتن گواهینامه ISO 9000 نشده است اما شرکت هایی هستند که با رویکرد به این استاندارد، صادرات خود را افزایش داده اند. در استاندارد ISO 9000 مراحل اصلی عبارتند از: تعهد همه جانبه مدیریت ارشد، یک سلسله آموزش ها برای نیروی انسانی در سطحی گسترده و توجه به چند عامل دیگر از قبیل مستندسازی مناسب، سیستم های ممیزی و کنترل حساب شده. به هر حال فراموش نکنیم که هم اکنون نیز بسیاری از شرکت های خریدار اولین سئوالی که در شروع مذاکره مطرح می کنند آنست که آیا گواهینامه ISO 9000 دارید یا خیر. امیدوارم که شرکتها هرچه زودتر به این قضیه توجه کنند با توجه به اینکه به هر حال انجام این کار و دسترسی به این گواهینامه امری زمانبر است اگر از حالا به فکر نباشند بعد در شرایط اضطرار ممکن است که نتوانند این گواهی نامه را اخذ کنند.

**مجدم:** در این میزگرد منظور ما از صادرات صنعتی صادرات فرآورده های تولیدی با محتوای تکنولوژیکی است که از ارزش افزوده مطلوبی برخوردار باشند و از صادرات خدمات نیز منظور



# سازمان فرا جو کنگاشی نو در عصر پیچیدگی

از: فریبا لطیفی

چکیده:

در عصر تغییرات فزاینده و عصر پیچیدگی‌ها مفهوم سازمانها با آنچه در گذشته یعنی دورانی که روابط ساده‌تری بر سازمانها حاکم بود، تفاوت بسیاری پیدا کرده است. در چنین عصری «سازمان‌های فراجو» (LEARNING ORGANIZATION) به عنوان موفق‌ترین سازمان‌ها و سازمان‌هایی که قابلیت مقابله با خصوصیات و ویژگی‌های این دوران را دارند، مطرح شده‌اند. بر خلاف تصور ابتدایی که ممکن است از عبارت انگلیسی این مفهوم به ذهن برسد، سازمان فراجو به سادگی به سازمانی گفته نمی‌شود که تنها مقدار زیادی دوره آموزشی و کلاس در آن برگزار می‌شود، بلکه مفهومی بسیار عمیق‌تر از سازمانی را دربرمی‌گیرد که دائماً در حال تحول و ارتقاء است و کارکنان چنین سازمانی نیز انسانهایی مادام‌العمر فراجو و خواهان توسعه فردی و گروهی هستند. مدیران در این سازمانها بیشتر نقش یک مربی را برای خود قائل هستند تا نقش یک رئیس. فرهنگ سازمانی اینگونه سازمانها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، همکاری گروهی، آموختن از اشتباهات، کارسپاری به منظور کسب تجربه و آموختن، و تشویق و ترغیب نوآوری و خلاقیت است. فرهنگ آموزش در سازمان فراجو به کارکنان و افراد داخل سازمان منحصر نمی‌شود بلکه این فرهنگ مشتریان و سایر طرفهای ذینفع در سازمان را نیز زیرپوشش می‌گیرد. ایده سازمان‌های فراجو در دستیابی به «مزیت‌های نسبی» ریشه دارد یعنی باور بر این است که به نسبتی که یک سازمان می‌آموزد به همان میزان برای خود مزیت نسبی

صادر خدماتی است که محتوای نرم‌افزاری تکنولوژیکی قابل قبول داشته باشند مثل طراحی مهندسی، بسته‌های نرم‌افزاری کامپیوتری و پیمانکاری. همه اذعان داریم که مانع اصلی یک گیر ذهنی است در شکل دادن به مدلی برای توسعه صادرات صنعتی که جدا از تامین نیازهای داخلی به عنوان عامل ارزآوری در سطح ملی تلقی شده و تبدیل به لوکوموتیو توسعه کشور شود و نقش خود را در توسعه بخوبی ایفا کند. اگر به این مدل دست یابیم و تفاهم کنیم که این مدل را باید اجرا کرد، با توجه به توانمندی‌هایی که در کشور داریم رفع موانع اجرایی خیلی آسان‌تر خواهد شد. باوجود آنکه صادرات صنعتی در دستور کار برنامه‌ریزان کشور است، اما بازرگانی خارجی ما از نظر ساختاری، شکل وارداتی بخود گرفته است؛ تا زمانی که این ساختارها مهیا و برای پذیرش مفاهیم بازرگانی خارجی تبدیل نشوند همچنان با این مشکلات درگیر خواهیم بود و به علاوه این عوامل محیطی بر مدیران ما در بنگاههای تولیدی فشار آورده و به عنوان ضد انگیزه برای توسعه صادرات عمل خواهد کرد. بنظر می‌رسد که با سیاست‌های جاری دولت باید سریعاً کمک کند تا این گیر ذهنی برطرف شود و یا بطور طبیعی فشارهای ناشی از کمبود ارز، واحدهای تولیدی را وادار خواهد ساخت که به این فکر بیفتند. پیش‌بینی می‌شود که حتماً این مدیران بنگاههای تولیدی هستند که قدم اول را بردارند و سپس دولت آنان را در این جهت حمایت کند. در اختیار گذاردن اطلاعات مورد نیاز از جمله این حمایت‌ها است. اگر دولت همسو با سویسیدهایی که به صورت سخت‌افزاری برای بخش صنعت و تولید کشور قابل حمایت اطلاعاتی نیز داشته باشد، یا به دیگر سخن تنها یک در هزار ۴ میلیارد دلار واردات سرمایه را که معادل ۴ میلیون دلار است صرف دادن اطلاعات به مدیران جامعه کند، بی‌گمان این حمایت بازه بسیار مطلوبی در فرایند توسعه صادرات کالاهای صنعتی خواهد داشت. بحث صادراتی کردن تولید بدون تردید بحثی بسیار گسترده و کلان است و ما در این جا بیشتر به بنگاه اقتصادی و مدیر توجه داشته‌ایم ولی به هر حال امیدواریم این بحث و مطالبی که در کل صحبت شد بعداً با میزگردهای تخصصی‌تر و با مقالات مشخص‌تر از طرف دست‌اندرکاران علمی و حرفه‌ای جامعه در مجله «تدبیر» دنبال شود. □



بالقوه در بازارهای رقابتی فراهم آورده است. در این مقاله علاوه بر معرفی مفهوم سازمان فراجو از جنبه‌های عملی و کاربردی آن یعنی فضا سازی لازم برای ایجاد سازمان‌های فراجو، وظایف کارکنان به عنوان فراجویان مادام‌العمر، وظایف مدیران در فرایند آموزش نیز صحبت به میان می‌رود و بالاخره اقداماتی که در یک جامعه باید صورت گیرد تا بستر مناسب برای ایجاد و رشد اینگونه سازمانها فراهم آید مورد بحث قرار می‌گیرد.

«از خصوصیات دنیای کنونی نیاز به مدیریت عوامل پیچیده است و وسیله مقابله با این پیچیدگی‌ها سازمان‌ها هستند. ولی باید دانست که مفاهیم فعلی که ما از سازمان داریم مربوط به دنیای ساده‌تر گذشته بود و مناسب دنیای بسیار پیچیده‌تر کنونی نیست و در درجه بالاتر مسلماً با آن مفاهیمی که در «عصر پیچیدگی» یعنی عصری که در آینده با آن روبرو خواهیم بود بسیار فاصله خواهد داشت». این مطلبی است که «استافورد