

# بازاریابی، فروش، صادرات

## بایدها و نبایدها



علی کیال



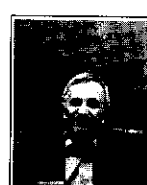
**دکتر فیروزه قنات آبادی؛**  
عضو هیئت علمی و مدیر  
گروه تخصصی بازاریابی  
سازمان مدیریت صنعتی



**دکتر احمد روستا؛** عضو هیئت  
علمی دانشگاه شهید بهشتی،  
صاحبنظر در بازاریابی،  
فروش و صادرات



**رضا توفیقی؛** مشاور معاون  
بازاریابی و تنظیم روابط  
سازمان توسعه تجارت ایران



**امیر امین؛** معاون بازرگانی  
خارجی شرکت خودروسازی  
زامیاد

شرکت کندهگان در میزگرد

### اشاره

هدفهاست. در دل واژه «استراتژی»، سه واژه دیگر به نامهای «رقیب، مشتری و فرصت» به چشم می‌خورد. مدیران دنیای کسب و کار رقابتی برای دستیابی به «مشتریان» باید «رقبا» را در نظر داشته باشند و طبیعی است که در جهان رقابتی امروز، هر کدام از «فرصتها» بهتر و بیشتر استفاده کننده، پیروز خواهند شد.

«صادرات» نیز از دیگر مقوله‌هایی است که پس از تولید، بازاریابی و فروش معنا پیدا می‌کند. عده‌ای صادرات را ارتباط پایدار با بازارهای حرفه‌ای و حرفه‌ای‌های بازار در آن سوی مرزهای ملی می‌دانند و بر این باورند که در صادرات باید ضمن تشخیص مزیتها و دست زدن به تحول همه جانبه، به سمت شکل‌های حرفه‌ای پیش رفت و از حرکت‌های فردی دوری جست.

با توجه به سرعت شتاب تحولات و فشرده شدن رقابت در بازارهای داخلی و خارجی و نیز ضرورت آمادگی بیشتر برای پیوستن دائمی کشور به سازمان تجارت جهانی، میزگرد این شماره تدبیر به سه مقوله «بازاریابی، فروش و صادرات» اختصاص دارد و طی آن شرکت کنندگان در صدد برآمده‌اند که ضمن تشریح مشکلات، تنگناها و گوشه‌های ناشناخته این مقوله‌ها، پیشنهادها و راه‌حل‌های عملی برای تقویت و رشد هر یک از سه حوزه ارائه دهند.

با سپاس از صاحب‌نظران شرکت کننده در میزگرد و نیز همیاری خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی در برپایی آن، توجه خوانندگان گرامی را به مباحث میزگرد جلب می‌کنیم.

یکی از صاحب‌نظران، بازاریابی را علمی عملی و عملی علمی می‌داند که اگر فرد قادر باشد با مهارت‌هایی این دو را به یکدیگر پیوند بزند، می‌تواند در فروش و صادرات موفق باشد.

براین اساس، بازاریاب حرفه فردی است که هنر و دانش کافی برای توفیق در بازارهای رقابتی و پیچیده امروز را دارد و می‌تواند روابطی بلندمدت و ماندگار با مشتریان ایجاد کرده و آنها را حفظ کند.

بی تردید پایه و اساس بازاریابی «ارتباطات» است. بازاریابان از طریق گوش دادن به نظرات و پیشنهاد‌های مشتریان، احترام به ارزشهای آنان، ارزیابی نیازها و خواسته‌های مشتریان و نیز سازماندهی تلاشهای بنگاه خود برای حل مسایل آنان، می‌کوشند روابطی محکم و پیوسته با مشتریان برقرار کنند.

فروش، یکی از بخشهای بازاریابی است که بدون آن بازاریابی بی‌نتیجه خواهد بود. ایجاد رابطه قوی با مشتری یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی فروشندگان موفق است که موجب حفظ، نگهداری و رشد دادن مشتری و در نهایت سودآوری بلندمدت بنگاه می‌شود. با پیروی از رویه‌های بلندمدت و نیز ارتقای مهارت‌های شخصی می‌توان پایه‌های موفقیت در کسب و کار، بازاریابی و فروش را به ثمر رساند.

نکته مهم اینکه بازاریابی، بدون «استراتژی» بی‌ثمر است. استراتژی بازاریابی بخشی از استراتژی شرکت برای رسیدن به

**دکتر قنات‌آبادی:** دلیل برگزاری این میزگرد بررسی تغییر و تحول صنعت بازاریابی و نقش بازاریابی در کسب اطلاعات و تبدیل آن به دانش بازار است. هر بنگاهی که بخواهد وارد بازار شود، باید به این سه پرسش اساسی پاسخ گوید:

۱. چرا می‌خواهد به بازار بین‌المللی برود؟
۲. چه مزیت رقابتی را برای خود تعیین کرده‌است، فرصتهایی را که در بازار وجود دارد چگونه شناسایی می‌کند و می‌خواهد به کجا وارد شود؟
۳. بهترین روش ورود به بازار بین‌المللی چیست؟

**دکتر روستا:** ابتدا می‌خواهم تعریفی جدید از بازاریابی را ارائه دهم. بازاریابی تعریفهای زیادی دارد ولی از دید بنده اگر بخواهم از این پس کاربردی‌تر به موضوع بازاریابی نگاه کنیم، باید بگویم: هر جا و هرگاه ۴ عامل: نیاز، نیازمند، عوامل رفع نیاز و دادوستد وجود داشته باشد، در آنجا بازار و بازاریابی حاکم است.

اگر بخواهیم تنها در یک واژه، بازاریابی را معنا کنیم؛ یعنی: مدیریت دادوستد، این دادوستد شامل همه چیز، یعنی: کالا، خدمت، مکان، علم، عقیده، ارزش و ... می‌شود. به عبارتی دیگر می‌توان گفت: زندگی با انواع دادوستدها برای رفع نیازهای خود و دیگران همراه است.

اگر این تعریف را بپذیریم، بازاریابی مرز ندارد و هر جا که نیاز و نیازمند حضور دارند، بازاریابی هم وجود دارد. به همین دلیل بازاریابی ملی و منطقه‌ای نیست، بلکه برای کل بشر است. بشر نیازمند است و انواع نیازها را دارد که عوامل گوناگونی نیازش را رفع می‌کنند و عمل رفع نیاز نیز در قالب پدیده‌ای به نام دادوستد صورت می‌گیرد.

### ارکان سه گانه

برای انجام درست بازاریابی یا همان مدیریت دادوستد، سه رکن اساسی وجود دارد:

۱. بازار شناسی؛
۲. بازاریابی؛
۳. بازاریابی.

در درجه اول، شناخت مطرح است. در فرمایشی از حضرت علی (ع) آمده است: *شتاب پیش از شناخت و درنگ پس از آگاهی نشانه ضعف و نادانی است و ما متأسفانه گرفتار هر دو پدیده هستیم؛ یعنی یا برای ورود به بازار پیش از شناخت بازار عجله می‌کنیم و یا آن قدر بعد از شناخت بازار، فرصتها را از دست می‌دهیم که بیات می‌شوند و در نتیجه همیشه با آه و افسوس همراه هستیم.* در ادبیات مدیریت ایران سه واژه حاکم است: *حیف، اگر، می‌شده که نشان دهنده عدم مدیریت به موقع ما است.* بازاریابی منطقی زمانی شکل می‌گیرد

که بشناسیم نیازها چیست؟، نیازمند کیست؟ عوامل رفع نیاز برای نیازمندان در هر نقطه دنیا کدام است؟ بنابراین باید به این نکته توجه کرد که عوامل رفع نیاز فقط محصول نیست، بلکه عوامل رفع نیاز مجموعه‌ای از ارزشهاست که در ادبیات بازاریابی به آن *آمیزه بازاریابی* می‌گویند.

از همه مهمتر این است که بازاریاب شرایط حاکم بر دادوستد را بشناسد؛ یعنی تمامی عوامل محیطی حاکم بر دادوستد را بداند. اگر بازاریاب توانست این شناخت را به درستی انجام دهد، نخستین اقدام بازاریابی شکل گرفته‌است. بازاریابی ما در ایران به این دلیل موفق نیست که علمی حرکت نمی‌کنیم، زیرا بازاریابی جهانی یک بازاریابی حرفه‌ای است و بازاریابی حرفه‌ای هم یک پیام دارد که با حرفه‌ای ترین حرفه‌ای‌های دنیا روبه رو هستند. پس حرفه‌ای بیندیشید، حرفه‌ای بیان کنید، حرفه‌ای بپوشید و حرفه‌ای عمل کنید. برای حرفه‌ای بودن هم یک عامل مهم است که در رشته خود تخصص داشته باشید و به‌روز باشید.

معمولا این پرسش مطرح می‌شود که چرا باید به طرف بازارهای خارجی و صادرات برویم. من معتقدم برای این کار دو گروه انگیزه وجود دارد: ۱. انگیزه بنگاهها، ۲. انگیزه کلان کشور

در سطح بنگاه، اول و آخر همه فعالیتها این است که به دنبال سود و درآمد می‌روند؛ یعنی افزایش منفعت، بالا بردن



سهام بازار، ایجاد زمینه اطمینان و آرامش برای آینده.

عصاره صادرات یک واژه است: تحول؛ تحول در دانش، بینش، انگیزش، روش و رفتار. امکان ندارد کسی وارد صادرات شود، ولی متحول نشود؛ زیرا مجبور به تحول است و اگر آماده تحول باشد، می‌تواند پیشگام شود.

در سطح کلان باید گفت که هیچ جامعه‌ای خودکفا نیست. ناچاریم برای ادامه حیات کشور، هم وارد و هم صادر کنیم. اصطلاح درآمد ارزی یکی از عوامل صادرات است ولی واقعیت این است که صادرات می‌کنیم تا وارد کنیم، چون خودکفا نیستیم.

اما جامعه امروز ما بیش از آنکه به چرایی پدیده‌ها نگاه کند، دنبال چگونگی و راهکارها است. آنچه که در صادرات ایران باید انجام شود به‌طور خلاصه این است که اگر از آنچه داریم راضی هستیم به همین مسیر ادامه دهیم، ولی اگر راضی نیستیم آنچه را که تا به حال انجام می‌دادیم، دیگر انجام ندهیم.

صادرات دو بخش دارد: ۱- آمار؛ ۲- آثار.

جامعه ایران یک جامعه آماری است و دلش را به این خوش می‌کند که آمار صادرات چقدر بالا رفته است و یا به چه تعداد کشور صادرات انجام می‌دهد. درحالی‌که باید دید چقدر از کل میزان صادرات اثر عمیق در صنعت، تولید و اقتصاد کشور دارد و چقدر از این صادرات مبتنی بر مزیت‌های نسبی و رقابتی است که می‌تواند در کوتاه مدت و بلند مدت آثار مولد و سازنده داشته باشد. اگر می‌خواهیم کارهای خود را تحلیل کنیم، باید هم آثار و هم آمار را متحول کنیم.

در درجه اول باید بازارها را بشناسیم. جامعه ایران نمایش تحقیقات بازاریابی را انجام می‌دهد و هنوز جامعه‌ای هستیم که گام اساسی به عنوان جامعه دانش محور را برنداشته‌ایم. شاید هنوز مدیریت ما تجربی و حدسی حرکت می‌کند تا بعد اطلاعات را به‌دست آورد. در صورتی که صادرات مسیر پر پیچ و خمی است که نیازمند آگاه‌بودن از راه و شناخت اطلاعات است.

وقتی می‌گوییم بازاریاب‌شناسی، باید پنج عامل (Five C's) را بشناسیم:

۱. Customer: یعنی مشتریان خود را در بازار هدف بشناسید و بعد معیارهای خرید از دید مشتری را بسنجید که این امر بیانگر ارزشها و نیازها و انتظارات مشتری است. در گام سوم از این مرحله چگونگی رفتار خرید مشتری را بررسی کنید که آیا عجولانه، منطقی، احساسی و یا ... است؟ در اینجا به این نکته دقت کنید که مشتری برای بنگاه‌های کوچک و متوسط در بازار صادرات ایران End user نیست، بلکه Dealerها و Distributerها هستند.

۲. Competitors: در این بخش باید مشخصات رقبای خود را به‌دست آورید و نقاط قوت و ضعف آنها را جستجو کنید. رقبا در سه گروه قرار دارند: ۱. تولیدکنندگان بومی و محلی؛ ۲. صادر کنندگان هموطن؛ ۳. کل صادرکنندگان دیگر کشورها.

۳. Colaborators: یا تمامی گروه‌های ذی‌ربط و همکار مانند: تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، سازمان‌های خدماتی و تأسیساتی که می‌توانند به فعالیت صادراتی شما کمک کنند.

۴. Change factors & Conditions: همان شرایط بازار و تغییرات آن است. که باید عوامل محیطی کلیدی را جستجو کنید و به این نکته دقت داشته باشید که ۲۰ درصد اطلاعات به‌دردخور هستند که ۸۰ درصد صادرات را تشکیل می‌دهند و هنر بازاریاب در تشخیص همان ۲۰ درصد است.

۵. Company & Country: یعنی خودتان چه چیزهایی را دارید. در این مرحله باید مزیتها را بشناسید و بدانید چه چیزی برای رقابت دارید تا وارد هر صنعت و یا هر کشوری نشوید.

برای انجام درست بازاریابی یا همان مدیریت دادوستد، سه رکن اساسی بیان شد که دومین مرحله آن بازاریابی است. اولین شرط برای فروش، ارتباطات است. در تعریف دیگری از بازاریابی، آنرا فرایند ارتباطات، اطلاعات و مبادلات گفته‌اند. نقش اصلی در هر پدیده بازاریابی، ارتباطات است؛ یعنی مدیریت مذاکره،

فرهنگ‌شناسی، زبان، نفوذ در دل و فکر بازار، زیرا اول شما و سپس کالای شما را می‌پذیرند.

اطلاعات هم دو بخش دارد: ۱. اطلاع‌یابی (تحقیق)؛ ۲. اطلاع‌رسانی (تبلیغ).

مبادلات نیز همان دادوستدها است که نیاز به مدیریت و مدیریت آمیزه بازاریابی دارد. اینکه به جای بازاریاب، بازاریاب باشید تا مردم شما را قبول کنند که این هم نیازمند علم، تجربه و ارتباط قوی با مخاطب است.

توفیقی: می‌توانیم بین مفهوم بازاریابی و مدیریت فروش تفاوتی قائل شویم. آیا ما به‌عنوان بازاریاب و کسانی که تلاش می‌کنیم وارد بازارهای جهانی شویم، باید نقش کسی را به‌عهده داشته باشیم که تلاش می‌کند محصولی را که تولید کرده است به شیوه‌های مختلف در بازار بفروشد؟ و یا اینکه سعی می‌کند بازاریاب‌شناسی کند و ارزش‌های موردنظر مشتری را بشناسد و به آنها پاسخ دهد؟

کاتلر می‌گوید: بازاریابی پل ارتباطی بین نیازهای جامعه و الگوهای پاسخگویی صنعتی به آن است. در این تعریف تأکید شده است که بازاریابی یک پل ارتباطی است، بنابراین ما در بازاریابی تعامل یک‌سویه نداریم و تلاش می‌کنیم پل ارتباطی بین ما و مصرف‌کننده به‌وجود بیاید. این شرایط به کسب و کار ما بستگی دارد. گاهی اوقات کسب و کار ما به گونه‌ای است که با End user سروکار داریم، اما گاهی اوقات نیز با مشتری میانی سروکار داریم. بنابراین توانایی ارتباطی ما در بازاریابی نقش بسیار مهمی دارد. به همین دلیل گفته می‌شود که بازاریابی یک فرایند اجتماعی است. بازاریابی دانشی بین‌رشته‌ای است که می‌تواند با استفاده از علوم اجتماعی به ما کمک کند تا مخاطب خود را بهتر بشناسیم.

در تعریف کاتلر دو کلمه نیاز و جامعه آمده است که باید این دو را از هم تفکیک کنیم. آیا ما تنها با نیازها سروکار داریم؟ خواسته‌ها چه نسبتی با نیازها دارند؟ آیا هر نیازی که در هر جایی وجود داشته باشد به ما این پیام را می‌دهد که درصدد رفع آن

نیاز باشیم؟ در پاسخ باید گفت که: نیاز باید به خواسته تبدیل شود که این امر ناشی از عوامل فرهنگی-اجتماعی و دیگر عوامل است.

در اینجا این پرسش مطرح می‌شود که: آیا ما فقط با خواسته‌ها روبه‌رو هستیم؟ باید گفت: خیر. این نیازها و خواسته‌ها باید به تقاضا تبدیل شوند. خواسته‌ای که با قدرت خرید درنیامیخته است، مورد مطالعه ما نیست. ما در مطالعات بازار، تقاضاها را شناسایی می‌کنیم که تقاضاها همان نیازها هستند که با قدرت خرید درآمیخته‌اند.

کلمه کلیدی دیگر **جامعه** است. سوال این است که، جامعه هدف ما (بازار هدف) کیست؟ آیا جامعه هدف ما الزاماً قلمرو کشور ما است؟ آیا می‌توانیم این جامعه را بر اساس کشورها، قاره‌ها و یا هر عامل دیگری از هم تفکیک کنیم؟

جامعه مخاطب ما جامعه‌ای است که می‌تواند نیازهای خودش را بر اساس توانایی‌های تولید مادر رابطه بین صنعت - بازار از ما تامین کند؛ البته به روشی که سودآوری ما را تضمین کند.

هدف هر بنگاه اقتصادی حداکثر کردن منافع همه ذی‌نفعان است، آن وقت باید به این نکته فکر کنیم که بنگاه برای اینکه بخواهد سود بیشتری را به دست آورد، باید جامعه هدف خودش را توسعه یافته‌تر نگاه کند. در چنین جایی، چرایی بحث صادرات و ورود به بازارهای جهانی هم مطرح می‌شود. بنابراین جامعه هدف ما می‌تواند هریک از بازار باشد که آن بخش از بازار دو ویژگی دارد:

نخست، نیازهای خودش را با استفاده از محصولاتش که ما به بازار عرضه می‌کنیم، برآورده کند.

دوم، برآورده شدن نیازهای بازار و مشتری برای ما به روش سودآوری اتفاق می‌افتد؛ مگر در بعضی از موارد که بنگاه استراتژی ورود به بازاری را برای یک دوره کوتاه مدت و برای رقابت با رقبای خود انتخاب کند که در آن زمان محدود و استراتژی سود خیلی تعیین‌کننده نیست.

در این میان، بحث پاسخگویی صنعتی، بحث ارزشهای موردانتظار و ارزشهای موردنظر مشتری نیز مطرح

می‌شود. ما باید تلاش کنیم تا ارزشهای موردنظر مشتری را بشناسیم. در بسیاری از موارد اتفاق می‌افتد که محصولی را به بازار عرضه می‌کنیم که درک ما به عنوان تولیدکننده از آن محصول، بسیار متفاوت است. ما قابلیت‌های فنی و تخصصی زیادی را به عنوان مهندس تولید و طراح در محصول شناسایی می‌کنیم که مشتری آنها را نمی‌شناسد. بنابراین ما به عنوان طرف صنعت و بنگاه نیازمند هستیم که ارزشهای موردنظر مشتری را بشناسیم و به آنها پاسخ دهیم. در بسیاری از موارد بین درک تولیدکننده و درک مشتری نسبت به محصول مشخص تفاوت وجود دارد و تولیدکننده تلاش می‌کند همه قابلیت‌های فنی و تخصصی خود را در محصول به عینیت درآورد و نشان دهد؛ اما چون مشتری آنها را درک نمی‌کند، برای آنها ارزش مشخصی قائل نیست و آماده نیست بابت آن هزینه‌ای بپردازد. بنابراین مفهوم بازاریابی در اینجا، شناخت ارزش‌ها، موردنظر مشتری است.

در بحث مدیریت آمیزه بازاریابی، اگر شما هزینه ارتقای فروش را آن قدر بالا ببرید که هزینه تمام‌شده برای مشتری افزایش پیدا کند، شاید ارزش موردنظر مشتری تامین نشود.

مشکلی که در ایران با آن روبه‌رو هستیم، این است که تلاش می‌کنیم کیفیت را همواره کیفیت عالی هدف‌گذاری کنیم، اما ممکن است همیشه کیفیت عالی مطلوب مشتری نباشد. مشتری می‌تواند محصولی را با درجه کیفیت پایین‌تر بیسندد، مشروط بر اینکه قیمت مناسبی داشته باشد؛ مانند کاری که چینی‌ها انجام می‌دهند.

یکی از پرسشها این است که: ما چرا برای ورود به بازارهای بین‌المللی فقط به بحث صادرات پرداخته‌ایم؟ به ویژه صادرات غیرمستقیم و یا گاهی صادرات مستقیم. در پاسخ باید گفت که اندازه اقتصادی بنگاه‌ها، در حد مشارکت و Joint venture نیست.

در پایان این بخش از عرایض خودم عرض کنم با توجه به اینکه بازاریابی یک دانش و یک رشته آکادمیک است ما موفق شدیم طی هفته‌های اخیر انجمنی به نام: **انجمن علمی بازاریابی ایران** به



دکتر روستا:

**حضرت علی (ع) می‌فرماید: شتاب پیش از شناخت و درنگ پس از آگاهی، نشانه ضعف و نادانی است.**

**بازاریابی ما در ایران به این دلیل ناموفق است که علمی حرکت نمی‌کنیم.**

**بازاریابی درست سه رکن اساسی دارد: بازارشناسی، بازارسازی و بازاریابی.**

**عصاره صادرات، یک واژه است: «تحول».**

**صادرات، مسیر پریچ و خمی است که به آگاه بودن از راه و شناخت اطلاعات نیاز دارد.**

**جامعه امروز ما بیش از آنکه به «چرایی» پدیده‌ها نگاه کند، دنبال «چگونگی» و راهکارهاست.**

**نقش اصلی در بازاریابی، «ارتباطات» است.**

**برای موفقیت در بازاریابی بین‌المللی لازم نیست همه چیز را بدانید، بلکه تشخیص «مزیتها» مهم است.**

**بازاریابی، علمی است عملی و عملی است علمی، اگر نتوانستید هر دو را به یکدیگر پیوند بزنید، می‌توانید در صادرات موفق باشید.**

**رمز موفقیت چین در بازار دنیا، زیرکی و داشتن استراتژی پنهان است.**



ثبت برسانیم که هیئت‌مدیره آن تشکیل شده و بقیه مقدمات کار فراهم می‌شود تا بتوانیم این رشته تخصصی کشور را هم نظم دهیم.

امین: در طی بیش از دو دهه گذشته، با تجربه‌ای که در زمینه فعالیتهای تجاری و صادرات داشته‌ام، شاید بتوانم نمونه‌ها و مثالهای خوبی را عنوان کنم.

متأسفانه من تجربه شیرینی از صادرات ندارم. در گذشته‌های دهه ۶۰ به دلیل وضعیت ارزی به صادرات مقامی می‌دادند؛ زیرا هرکسی صادرات می‌کرد و ارزی به دست می‌آورد می‌توانست از محل آن واردات انجام دهد و حتی به تقلب کارهایی انجام می‌دادیم که صادرات باشد، چون ارز آن را لازم داشتیم که از محل آن واردات انجام دهیم. بنابراین به هر ترتیبی سعی می‌کردیم صادرات با قیمتهای ناموزون و غیرمنطقی انجام دهیم و از طرفی هم محصولاتی را با کیفیت بد صادر می‌کردیم که اعتبار خودمان را به عنوان صادرکننده محصولات ایرانی از دست می‌دادیم. به عنوان مثال، ما خودروهایی صادر کردیم که باعث تأسف بود.

متأسفانه در صادرات سابقه خوبی نداریم و برای اینکه بتوانیم این سابقه بد را درست کنیم، به زمان نیاز داریم. باتوجه به سوابقی که در بخش صادرات و بازرگانی خارجی داشتیم، باید بگویم، عوامل مختلفی برای طرف خارجی ویاحتی خریداران داخلی، مانند: کیفیت، قیمت، خدمات پس از فروش و تسهیلات مالی وجود دارند که می‌توانند عوامل تهییج خریداران باشند.

این واقعیت تأسف‌انگیز است که کیفیت محصولی که ما تولید می‌کنیم و امکاناتی که به عنوان محصول در بازار عرضه می‌کنیم، آن قدر پایین است که شاید خیلی سخت بتوانیم این وضعیت ناموزون را جبران کنیم، حتی شرکتی که شامپو صادر کرده بود، تاریخ مصرف شامپو را به فارسی نوشته بود!

ما از گذشته تجربه‌های خوبی نداریم و انعکاس خوبی هم نسبت به محصولات ایرانی در دنیا وجود ندارد. اگر بخواهیم در عرصه جهانی در صادرات حضور

پیدا کنیم، مسائل و مشکلاتی را که در گذشته داشته‌ایم باید رفع کنیم تا بتوانیم با کیفیت و قیمت خوب و تسهیلات و خدمات پس از فروش، در عرصه جهانی قدم بگذاریم.

در حال حاضر برخی از محصولاتی را که ما می‌خواهیم صادر کنیم، می‌بینیم همان کسانی که ما محصولات اولیه را از آنها تأمین می‌کنیم، با کیفیت بهتر و قیمت مناسب‌تر صادر می‌کنند و ما نمی‌توانیم شانس خوبی داشته باشیم.

**قنات‌آبادی:** برای من به عنوان کسی که سالها سابقه کار اجرایی دارم، این فرصت وجود داشته که بحث بین‌المللی شدن را در قالب صادرات، مورد مطالعه قرار دهم و تجربه کشورهای دیگر را هم ببینم.

در این فرایند یک مساله مهم، انگیزه ورود به بازار است. طبق تمام مطالعاتی که از سال ۱۹۵۴ در دنیا انجام شده است، یکی از مهمترین مسائلی که می‌تواند در بلندمدت پاسخگویی این نیاز باشد، دلیل ورود به بازار دنیا است؛ یعنی بنگاههایی توانسته‌اند در دنیا موفق شوند که انگیزه آنها برای ورود به بازار دنیا، اتخاذ یک استراتژی رشد بوده است. یعنی ما بین‌المللی شدن را به عنوان یک استراتژی رشد برای بزرگ شدن انتخاب کرده‌ایم و سودآوری به تنهایی نمی‌تواند انگیزه ورود به بازار دنیا باشد.

اگر ما رویکرد استراتژیک داشته باشیم، مهمترین مسئله پاسخ دادن به چرا است. در آنجاست که می‌توانیم روی بازار هدف و مخاطب خود تصمیم بگیریم. در بازار دنیا، نخستین قدم تعریف کردن وجه تمایز است؛ یعنی شما نمی‌توانید بدون اینکه بدانید چه مزیتی دارید، به بازار دنیا بروید.

بنابراین اولین مسئله برای هرکسی که وارد بازار دنیا می‌شود، تشخیص و تعیین وجه تمایز است. وجه تمایز هم در رابطه با مخاطب تعریف می‌شود. در نتیجه تصمیم‌گیری در مورد چگونگی ورود به بازار دنیا فقط به اینکه به چه کسی می‌خواهیم بفروشیم، محدود نمی‌شود. مزیت متمایزکننده یک بنگاه در بازار جهانی، ضرورت بیشتری از بازار داخلی

دارد، زیرا در آنجا با دنیایی از رقبا روبه رو هستید و شما باید رقیب خود را از راه بازار هدف پیدا کنید.

در تعریف بازار، اولین مسئله، انتخاب بازار هدف است. به نظر من برای موفقیت در این مسئله ما باید از تصمیم‌گیری در حد صادرات بالاتر بیاییم و مسئله را به عنوان یک تصمیم استراتژیک ببینیم که منشأ آن مدیریت ارشد بنگاههاست و براساس این تصمیم، مزیت‌های متمایزکننده خود را از راه انتخاب رقبا تشخیص دهیم. انتخاب رقبای ما بستگی به این دارد که چه بازاری هدف است؟

اینکه فقط به صادرات فکر کنیم و روی آن تمرکز داشته باشیم، در حقیقت ایجاد محدودیت برای خودمان است. کسب اطلاعات و جمع‌آوری آن، از وظایف بازاریابی است. به همین دلیل امروز ما در دنیا باید نگرش دیگری به بازاریابی داشته باشیم. براین اساس جایگاه بازاریابی از نظر نقش آن در دنیا، نه تنها به عنوان یک رویکرد استراتژیک، بلکه در سطح فلسفی و نگرشی نیز باید تجدید حیات شود.

اگر تحول نگرش در بنگاههای ما ایجاد شود، ما می‌توانیم از منابع خود به بهترین وجه استفاده کنیم. بازاریابی فقط یک مهارت تجربی نیست، بلکه یک مهارت علمی است؛ علمی که مبتنی بر پنجاه سال تجربه در دنیاست.

**روستا:** ایجاد بازار، استفاده از تکنیک‌ها و استراتژی‌ها، ابزارهای بازاریابی است و ابزار بازاریابی، آینده بازاریابی است و اینکه چگونه می‌توانیم مشتری ایجاد کنیم. مشتری زمانی ایجاد می‌شود که ارتباطات ایجاد کرده باشیم و حال در پاسخ به آنچه که می‌خواهد باید چیزی به او دهم که بازار ایجاد شود. آن چیز، محصول مناسب و قیمت قابل رقابت، زمان و مکان و شرایط سهل دسترسی به کالا، اطلاع‌رسانی و ارتباط و تبلیغ است. باید بتوانیم ترکیب بهینه از این چهار عامل ایجاد کنیم تا مشتری بتواند بیسندد. در اینجا است که یک پیام می‌گیریم و آن اینکه اگر می‌خواهیم در صادرات موفق باشیم، به جای اینکه در 4P خود را نگران کنیم، باید مزیت‌های خود را روی هر یک از اینها شناسایی کنیم.

بنا نیست در تمام متغیرهای محصول، مزیت داشته باشیم.

برای موفقیت در بازاریابی لازم نیست در همه چیز قوی باشید. برای موفقیت در صادرات لازم نیست بهترین باشید. برای موفقیت در بازاریابی بین‌المللی لازم نیست حتی همه چیز را بدانید، بلکه تشخیص مهم است. تشخیص اینکه من چه مزیتها و نقاط ویژه دارم و دنیا در کجا این مزیتها را می‌پسندد؟

### استراتژی بازاریابی و صادرات

در استراتژی بازاریابی چهار پرسش مطرح است. چه محصولاتی را؟ به کدام بازارها؟ با چه شیوه‌هایی؟ توسط چه کسانی صادر کنیم؟

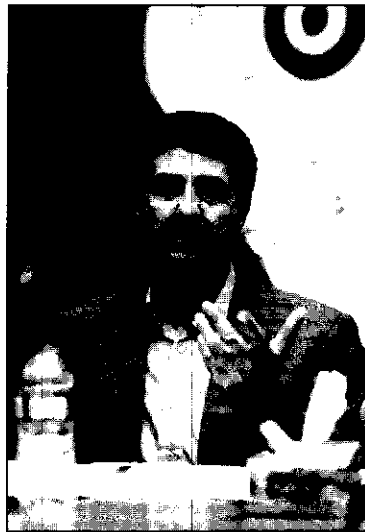
محصولاتی را باید صادر کنیم که دارای مزیت و نقطه تمایز هستند. انتخاب درست بازار هدف و استراتژی گزینش در بازارهای خارجی و متدولوژی و شیوه‌های حرفه‌ای مهم است، یعنی هر کسی اجازه صادرات ندارد، بلکه افراد حرفه‌ای باید وارد این بازار شوند.

در استراتژی صادرات ایران، کاملا برعکس عمل کرده‌ایم و گفته‌ایم هر محصولی را به هر بازاری توسط هرکس با هر شیوه‌ای که شد صادر کنیم؛ زیرا ارزش حاصل از صادرات برای تأمین واردات است.

شرایط بازاریابی از دید من، این گونه است که در سالهای اولیه، ما بازاریابی دوره‌گردی داشتیم و صادرات کاسب‌کاری و حرفه‌ای نداشتیم که بدنامی ایجاد کردیم و برند ملی خود را هم مورد پرسش قرار دادیم. زیرا فکر می‌کردیم که صادرات کار ساده‌ای است و صادرات را برای توسعه صادرات انجام ندادیم، بلکه همه نوع جنس صادر کردند تا ارزش به دست بیاورند.

صادرات یک پدیده استراتژیک مقطعی نیست. استراتژی صادرات یک استراتژی Go-Go Strategy است، در حالی که استراتژی صادرات ما Go and stop strategy بوده است.

تعریف من از صادرات عبارت است از: ارتباط پایدار با بازارهای حرفه‌ای و حرفه‌ای‌های بازار در آن سوی مرزهای



### توفیقی:

**در بازاریابی، تلاش یک سویه نداریم و تلاش می‌کنیم که پل ارتباطی بین ما و مصرف‌کننده به وجود بیاید.**

**در جریان بازاریابی، نیاز باید به خواسته تبدیل شود که این امر ناشی از عوامل فرهنگی، اجتماعی و دیگر عوامل است.**

**در مطالعات بازار، تقاضاها شناسایی می‌شوند و تقاضاها همان «نیازها» هستند که با «قدرت خرید» در آمیخته‌اند.**

**هدف هر بنگاه اقتصادی، حداکثر کردن منافع همه ذی‌نفعان است.**

**ما باید تلاش کنیم تا ارزشهای مورد نظر مشتری را بشناسیم و به آنها پاسخ دهیم.**

**ورود به بازارهای بین‌المللی اولوی است برای اینکه بتوانیم صورت سود و زیان خود را بهتر نشان دهیم، تا هدف گروه عمده ذی‌نفعان و سهامداران را تأمین کنیم.**

**باتوجه به اقتضانات بازارهای جهانی، در تعامل بین بازار و صنعت باید بتوانیم سازمان و تولید منعطف و بنگاه چابک طراحی کنیم.**

ملی.

در صادرات اگر محصول یک بنگاه خراب بود، آن را به کشور نسبت می‌دهند؛ زیرا صادرات بار ملی دارد. بنابراین نباید اجازه داد که هرکسی پا به حوزه صادرات بگذارد. در تمام دنیا صادرات یک پدیده گزینشی است. در کل آمریکا ۱۱ درصد شرکتها در کار صادرات هستند که یک درصد از آنها ۷۰ درصد صادرات را شکل می‌دهند. بنابراین:

۱. هر تولیدکننده‌ای نباید صادرکننده باشد؛ زیرا صادرکننده نیاز به تخصص دارد.  
۲. دلیلی ندارد که در صادرات، در دنیایی که شبکه‌ها و تشکلهای کار می‌کنند، تکروی کنیم، بلکه باید به سمت تشکلهای حرفه‌ای برویم؛ زیرا صادرات مقوله‌ی سعی و خطا نیست.

در مقایسه صادرات و مرکز توسعه تجارت خود نسبت به ده سال پیش، بسیاری از مقررات و تسهیلات بهتر شده است. اما آن قدر دنیا سریع جلو می‌رود که ما هرچقدر جلو برویم، بازهم عقب هستیم. برای برداشتن این فاصله‌ها، باید کمک و همفکری کنیم.

امین: ضمن اینکه روابط در ایجاد صادرات با کشورهای دیگر عامل بسیار مهمی است، ولی فرض بفرمایید که الان روابط ما با تمام کشورهای جهان بسیار عالی باشد. ولی دلیل بر این نیست که اگر محصول با کیفیت خوب نداشته باشیم، بتوانیم صادرات کنیم. بنابراین ضمن اینکه روابط، اصل بسیار مهمی است، ولی تعیین‌کننده نیست.

### چرا صادرات؟

توفیقی: در بحث اینکه چرا باید صادر کنیم؟ ما به دنبال سودآوری بیشتر هستیم. هر بنگاه اقتصادی تلاش می‌کند سود بیشتری ببرد و منافع ذی‌نفعان خود را به حداکثر برساند. وقتی صادر می‌کنیم، در واقع بازار خود را گسترش می‌دهیم و قدرت تصمیم‌گیری را از مشتریان محدود خود به گستره وسیع‌تری از مشتریان توسعه می‌دهیم.

بنابراین ما صادرات می‌کنیم برای اینکه بازارهای خود را گسترش دهیم و



بیشتر بفروشیم و با افزایش تیراژ تولید، صرفه‌جویی مقیاس ایجاد کنیم و هزینه تمام‌شده واحد محصول را کاهش دهیم. در نتیجه ورود به بازارهای بین‌المللی، اولییتی است برای اینکه بتوانیم صورت سودوزیان خود را بهتر نشان دهیم تا هدف گروه عمده ذی‌نفعان و سهامداران را تامین کنیم.

برای صادر کردن می‌توانیم انواع استراتژی‌ها را انتخاب کنیم. ما می‌توانیم استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی را با صادرات غیرمستقیم شروع کنیم. صادرات غیرمستقیم عبارت است از اینکه ما به یک واسطه داخلی محصول خود را می‌فروشیم، این واسطه می‌تواند یک شرکت مدیریت خدمات صادرات (EMC) باشد که ریسک و بازدهی ناشی از صادرات به این شرکت برمی‌گردد. ولی در اینجا ما یک فضای جدید به روی خود باز کرده‌ایم که ریسک آن حداقل است و بازدهی قابل قبولی را هم به دست می‌آوریم.

گام بعدی برای ورود به بازارهای خارجی بعد از صادرات غیرمستقیم، صادرات مستقیم است که خودمان با استفاده از امکانات واحد بازاریابی خودمان، وارد بازارهای خارجی می‌شویم. در اینجا ممکن است یک بنکدار، یک عمده‌فروش، یک واسطه عمده خارجی محصولات ما را بخرد که در چنین حالتی بحث‌های مربوط به کانالهای توزیع در اختیار ما نیست و سلیقه‌های مختلف مصرف کننده هم موضوع ما نخواهد بود.

ممکن است ما بایک شرکت محلی مشارکت کنیم که گام بعدی برای ورود به بازارهای بین‌المللی بعد از صادرات مستقیم است. در این حالت یک شرکت خارجی را انتخاب می‌کنیم و سرمایه‌گذاری مشترک انجام می‌دهیم. در اینجا ریسک کار ما خیلی بالا نیست و به تبع آن ممکن است بازدهی هم کمتر باشد، چون برای خود شریکی انتخاب کرده‌ایم.

قنات‌آبادی: تفاوت بین عملکرد بازاریابی و سایر عملکردهایی که در یک بنگاه وجود دارد، یک تجربه بین‌المللی است و در همه بنگاه‌های دنیا بوده و امروزه راه‌حلی برای آن ارائه شده است. برخلاف آنچه که

در یک مقطع زمانی محور تصمیم‌گیری‌ها در کشورهای صنعتی پیشرفته، اطلاعات و تصمیم‌های بخشهای بازاریابی در دنیا بوده است، ما از این مرحله در دنیا عبور کرده‌ایم و به مرحله‌ای رسیده‌ایم که نگرش مدیریت ارشد بنگاه‌ها باید نگرش بازاریابی باشد. وقتی مدیریت ارشد بنگاه تصمیم‌گیری کند، همه بخشهای بنگاه باید از آن تبعیت کنند.

این تحول در دنیا انجام شده است و ما هم به عنوان بنگاه‌های ایرانی باید کم‌کم با این مسئله آشنا شویم، زیرا این وجه تمایز باید در سطح بنگاه‌ها تعریف شود که جایگاه ما در بازاریابی دنیا کجاست؟

ما به علت ویژگیهای خاصی که از نظر فرهنگ کار کردن، فرهنگ بنگاهی و امکاناتی که در صنعت و خدمات خودمان داریم، نمی‌توانیم هدفمان را رسیدن به آنچه که به عنوان مثال، چین دنبال می‌کند، تعریف کنیم؛ چرا که ما تولیدکنندگان انبوه خوبی نیستیم، بلکه ما تولیدکنندگان سفارشی خوبی هستیم. ما باید جایگاه خود را در تقسیم کار جهانی پیدا کرده، وجه تمایز خود را، با توجه به ویژگیهای خود معلوم کنیم.

روستا: ما چهار نوع بازاریابی داریم:

۱. بازاریابی مبتنی بر نیاز (Need Base Marketing).

۲. بازاریابی که مشتری نمی‌تواند نیازش را خودش تشخیص بدهد و ما به آن شکل می‌دهیم. (Need Shapped Marketing)

۳. خریدهای خیلی از ما بر اساس نیاز نیست. بلکه بر اساس آرز است؛ یعنی نیاز و آرز داریم. ممکن است فردی چند دست کت و شلوار داشته باشد، در حالی که نیاز واقعی تنها پوشش بوده است. اما تنوع محصول، خواسته است و فراتر از خواسته، آرز است. بسیاری از بازاریابی‌های دنیا مبتنی بر آزمندی است که کمتر در کتابها به آن توجه شده است. در دنیای رقابت، هر چقدر رقابت بیشتر می‌شود، بازاریابی از نیاز، به آرز تبدیل می‌شود. هنر بازاریاب این است که، آزمندیها را تحریک کند (Greed base Marketing).

۴. گاهی اوقات مردم نیاز دارند، اما تقاضا ندارند، یعنی امکانات و شرایط لازم را

ندارند (demand base).

در شرایط رقابت هیچ بنگاهی نمی‌تواند تنها بایک استراتژی بازاریابی کند. بازاریابی آینده، بازاریابی استراتژی‌های چندگانه و همزمان است.

یک بنگاه صادرات ممکن است در چندین کشور حضور پیدا کند و در هر کشور یک استراتژی داشته باشد. بنابراین، تشخیص اینکه در چه بازاری با چه مخاطبی کار کنیم و چه نوع استراتژی را به کار بندیم، نکته بسیار مهمی است.

جامعه‌ای که می‌خواهد انواع استراتژی‌ها و بازاریابی‌ها را انجام دهد، باید قابلیت‌های زیادی داشته باشد. بازاریابی که می‌خواهد استراتژی‌های چندگانه (multiple strategy) را به کار گیرد، باید سه کار انجام دهد:

۱. مدیریت مالکیتی (Ownership management)؛
۲. مدیریت ارتباطی (Relationship management)؛
- ۳- مدیریت شراکتی (Partnership management).

پیوند این سه اصل را با یکدیگر، مدیریت شبکه (network management) می‌نامند. در جامعه ایران، اکثر بازاریابی‌ها از نوع مدیریت مالکیتی است. بازاریابی رقابتی یک بازاریابی اقتضایی است. هر شرکتی باید مقتضیات و توانمندیها و جامعه خود را نگاه کند و الگوی مناسب را شکل دهد.

علاوه بر اینها، برای موفقیت در صادرات، باید سه نکته را یاد بگیریم:

۱. گاهی دیکته بنویسید و بگذارید تا دیگران به شما دیکته کنند که چگونه باید در صادرات حرکت کنید و با دیکته نوشتن، بگذارید غلط‌های شما را ارزیابی کنند.

۲. باید رونویسی کنید (benchmarking) و الگوها را بررسی کنید و آنچه را که دیگران انجام داده‌اند و موفق شده‌اند، کپی کنید.

۳. وقتی که پخته شدید، انشا بنویسید و پدیده‌ای را خلق کنید. پیوند این مسیر، مسیر توسعه صادرات است که هر کدام به زمان و زحمت و مهارت نیاز دارد. صادرات بدون پذیرش تفکر تشکلی گرای و شبکه‌ای امکان پذیر نیست.

**قنات آبادی:** نیازهای ما طیفهای متفاوتی دارند. فرصتهای بازاریابی هم براساس این طیفها شکل می‌گیرند. بخش تأمین نیاز یک بخش اولیه است و در بازارهای دنیا در اغلب موارد از تأمین نیاز گذشته‌اند و خواسته‌ها و دلایلی که یک کالا را می‌خریم، خیلی متفاوت است و در همین جاست که می‌توانیم وجه‌تمایز را تعریف کنیم.

امروز بازاریابی دنیا روی تأمین نیاز کار نمی‌کند و بنگاهها باید جایگاه خود را متناسب با منابع و امکانات خود تعریف کنند. در فرایند بازاریابی، اولین وظیفه هر کس، شناخت فرصتهاست.

**توفیقی:** اگر پذیرفتیم که بازارها در یک زمان متنوع هستند و خواسته‌ها در بازارهای مختلف، متنوع هستند و پذیریم این خواسته‌ها با گذشت زمان تغییر می‌کنند، در این صورت در تعامل بین بازار و صنعت، در صنعت و نظام تولید هم باید بتوانیم سازمان و تولید منعطف و بنگاه چابک طراحی کنیم. مادامی که به این اقتضاها تن ندهیم، به نتایج مورد نظر ناشی از تغییرات و تحولات بازار نخواهیم رسید؛ زیرا اینها، اقتضا‌های بازارهای جهانی هستند.

**روستا:** الگوهای موفقیت یک شکل نیستند. اما استثناها را عمومیت نمی‌دهیم. منطق صادرات و منطق یک حرکت استراتژیک مناسب، این است که مطالعه شده حرکتی را شروع کنیم. بین صادرات داشتن و صادراتی بودن، تفاوت است؛ یعنی ورود به بازار و ماندگاری در بازار متفاوت است. ممکن است در آغاز، ورود به بازار خوب باشد ولی اگر در ادامه حرفه‌ای نشوید، باخته‌اید؛ زیرا صادرات یک پدیده استراتژیک و علمی است. بازاریابی علمی است عملی و عملی است علمی! اگر توانستید هردو را به یکدیگر پیوند بزنید، می‌توانید در صادرات موفق باشید.

**امین:** بالاخره در آینده‌ای نزدیک مسائل ورود به تجارت جهانی حل خواهد شد و وارد این بازار خواهیم شد. در آن هنگام



### دکتر قنات آبادی:

**بنگاههایی توانسته‌اند در دنیا موفق شوند که انگیزه آنها برای ورود به بازار دنیا، اتخاذ یک استراتژی رشد بوده است.**

**شما نمی‌توانید بدون اینکه بدانید چه مزیتی دارید، به بازار دنیا بروید.**

**مزیت متمایزکننده یک بنگاه در بازار جهانی، بیشتر از بازار داخلی ضرورت دارد.**

**بازاریابی فقط یک مهارت تجربی نیست، بلکه یک مهارت علمی مبتنی بر پنجاه سال تجربه در دنیاست.**

**اگر تحول نگرش در بنگاههای ما ایجاد شود، ما می‌توانیم از منابع خود به بهترین وجه استفاده کنیم.**

**ما تولیدکنندگان انبوه خوبی نیستیم، بلکه تولیدکنندگان سفارشی خوبی هستیم.**

**ما باید جایگاه خود را در تقسیم کار جهانی پیدا کرده، وجه تمایز خود را با توجه به ویژگیهای خود معلوم کنیم.**

**نیازهای ما طیفهای متفاوتی دارد و فرصتهای بازاریابی نیز براساس این طیفها شکل می‌گیرد.**

**در فرایند بازاریابی، اولین وظیفه هر کس، شناخت فرصتهاست.**



است که باید ببینیم، آیا درمقابل تمام کشورهایی که می‌توانند آزادانه محصولات خود را در کشور ما بفروشند، می‌توانیم بازار ایران را داشته باشیم؟ اگر بایک استراتژی ویژه‌ای کاره‌امان را زیربنایی نکنیم، شاید بازارهای داخلی خود را هم از دست بدهیم.

**روستا:** امروزه شما نمی‌توانید وارد بازار دنیا شوید، مگر اینکه یک محصول خوب داشته باشید؛ یعنی کیفیت که مبنای امروزه آن نوآوری است. شما حتی در تکنولوژی خود باید نوآوری داشته باشید و این یک ضرورت است، چراکه امروزه شما نمی‌توانید در بازار کالایی را که تکنولوژی چهار سال گذشته را دارد، بفروشید.

شاید برای خیلی‌ها این پرسش مطرح شود که، چرا چین در بازاریابی دنیا موفق شده است؟

ما دو واژه داریم: **ارزان‌سازی** و **ارزان‌فروشی** و خیلی‌ها مرز این دو کلمه را اشتباه می‌گیرند. خیلی از شرکتها ارزان‌ساز نیستند، اما ارزان می‌فروشند. رمز موفقیت چین در بازار دنیا به نظر بنده زیرکی و داشتن استراتژی پنهان است. چین اگر چه ارزان‌سازی داشته است، اما علت ارزان‌فروشی‌اش انتقال زیرکانه هزینه‌های گوناگون روی دوش خریداران جهانی بوده است. در مورد کالاهای چینی برندی به ذهن نمی‌آید.

کمتر بنگاه چینی نماینده رسمی دارد و ما رفتیم جنس را از چین خریدیم و با هزینه خودمان در فروشگاه‌های مان فروختیم.

در نتیجه، چین بخش بزرگی از هزینه‌های بازاریابی را نداشت. چین تنها یک تقاضای پنهان در بازاریابی دنیا را پیدا کرد و آن هم ارزان بودن بود. الان استراتژی چین عوض شده و روی به دست آوردن نام تجاری رفته است، اولین گروه لوازم خانگی چینی که برندسازی را شروع کرد، حایر (Hayer) بود که اول سراغ بازار آمریکا رفت، به طوری که بهترین کانال توزیع لوازم‌خانگی؛ یعنی وال مارت را که مورد اعتماد و اعتبار آمریکایی‌هاست انتخاب کرد و در هر شعبه **وال مارت** برای اولین بار لوازم‌خانگی حایر را به دنیا



معرفی کرد و با حداقل هزینه آن چنان نام حایر را گسترش داد که کشورهای اروپایی به دنبال آن رفتند. باید پذیرفت که این یک استراتژی هوشمندانه بازاریابی است.

مانیازمند تحول استراتژی‌های خود هستیم. دنیای امروزی، دنیای مدیریت فعالانه نیست، بلکه مدیریت هوشمندانه و زیرکانه می‌خواهد، بنابراین نیازمند تمایز در نوع تفکر و رفتارها هستیم.

اگر بخواهیم عاقلانه بیندیشیم، ایران نباید بسیاری از صنایعی را که امروز سرمایه‌گذاری کرده است، ادامه دهد. مهمترین تصمیم‌گیری شجاعانه در کشور در سطح کلان، این است، صنایعی را که نمی‌توانیم مزیت داشته باشیم، هرچه زودتر فکری به حالشان کنیم؛ زیرا بحران صنایعی که بی‌فکر کارکردند، در راه است.

**فنا آبادی:** در بحث قیمت‌گذاری برای صادرات، قیمت‌گذاری براساس هزینه، نه فقط برای ما نمی‌تواند روش مناسبی باشد، بلکه در دنیا هم روش مناسبی نیست. آنچه که ما در ایران با آن روبرو شدیم، افزایش هزینه‌هاست که اگر بخواهیم قیمت‌ها را براساس آن حساب کنیم، قیمت‌ها بالا می‌رود، ولی برای بنگاه‌های دنیا هم این مسئله است و اساس قیمت‌گذاری آنها بخصوص در بخش صنایع نساجی رقابتی است. تعریف صنعت نساجی در دنیا عوض شده است و به همین دلیل بنگاه‌های کوچک که در دنیا تولیدکننده پوشاک هستند، باید نگرش جدید داشته باشند و روابط جدیدی را برای خود تعریف کنند. به همین جهت امروزه شرایط ما برای صادر کردن تولیدات نساجی برای مصرف‌کننده نهایی با شرایط جهانی همخوانی ندارد؛ زیرا ساختار صنعت نساجی عوض شده است. ساختار تولید، هزینه‌ها و قیمت‌گذاری صنایع بزرگ نساجی دنیا که بازار را در دست دارند، کاملاً با گذشته تفاوت کرده است. ما اگر می‌خواهیم در این بازار پیروز شویم باید ساختار جدید را بشناسیم و جایگاه خود را در آن تعریف کنیم.

## جمع‌بندی

روستا: اگر بخواهیم یک جمع‌بندی از

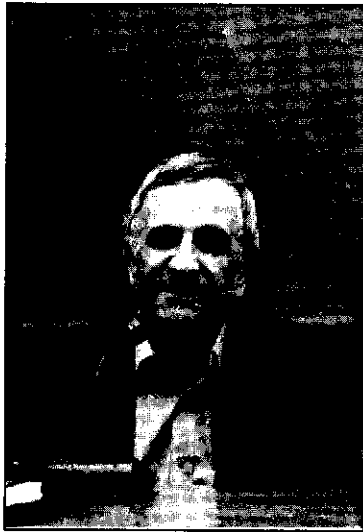
میزگرد داشته باشیم، می‌توانم بگویم مهمترین الزامات صادرات ایران این موارد هستند:

۱. صادرات باوری، صلاحیت صادراتی، صنعتی‌شدن یا صنعت پویا؛
۲. اعتقاد و انگیزه صادرکردن و داشتن آمادگی؛
۳. دید بین‌المللی، دانش بین‌الملل، و درک بین‌الملل؛
۴. استراتژی مشخص؛
۵. رویکرد سیستمی (در صادرات نمی‌توان جزیره‌ای عمل کرد و باید کل را دید)؛
۶. رفتار حرفه‌ای؛
۷. الگوهای صادراتی (ایجاد الگوی مناسب ایرانی)؛
۸. ارتباط پایدار با گروه‌های ذی‌نفع؛
۹. داشتن اطلاعات و آگاهی روز؛
۱۰. تفکر استراتژیک؛
۱۱. تحول دائمی؛
۱۲. تشکیل‌گرایی.

اما در پایان می‌گذرد، سخن من این است که در دنیای حرفه‌ای‌ها، صادرکننده حرفه‌ای کسی است که هفت ویژگی به این شرح داشته باشد:

۱. توکل به خدا، بخصوص در اوج موفقیت و غرور پیروزی و در عمق شکست و ناامیدی؛
۲. تخصص، تخصص فقط علم نیست، بلکه تجربه، انواع معلومات، پختگی و مهارت را شامل می‌شود؛
۳. تعهد و پایبندی به اصول و ضوابط اخلاقی، حرفه‌ای، قانونی و صادراتی؛
۴. تعلق و باتمام وجود عشق ورزیدن؛
۵. تداوم، از این شاخه به آن شاخه نروید تا سابقه پیدا کنید؛
۶. تحول، هیچ‌وقت فکر نکنید که آنچه را دارید، کافی است؛
۷. و سرانجام تکامل.

**تدبیر:** باسپاس از شرکت کنندگان محترم در میزگرد، امید است طرح و بیان چنین مباحثی در جهت بازکردن گره‌های ناپیدا، هموارکردن بسترهای موردنیاز، شناخت راه‌حل‌ها و در نهایت توسعه و شکوفایی مدیریت اقتصادی، صنعتی و بازرگانی کشور موثر واقع شود. □



امین:

**کیفیت محصولی که ما تولید می‌کنیم و امکاناتی که به عنوان محصول در بازار عرضه می‌داریم، آن قدر پایین است که شاید خیلی سخت بتوانیم این وضعیت ناموزون را جبران کنیم.**

**اگر بخواهیم در عرصه جهانی در صادرات حضور داشته باشیم، باید مشکلات گذشته را رفع کنیم.**

**اگر با یک استراتژی خاص، کارهای خود را زیربنایی نکنیم، شاید بازارهای داخلی خود را هم از دست بدهیم.**

**من تجربه شیرینی از صادرات ندارم.**

**در آینده، مسایل ورود به تجارت جهانی حل خواهد شد. در آن هنگام آیا می‌توانیم در مقابل کشورهایی که می‌توانند آزادانه محصولات خود را در کشور ما بفروشند، بازار ایران را در دست داشته باشیم؟**



سی دی جدید تدبیر منتشر شد

# تدبیر

## قابل توجه علاقه‌مندان مباحث مدیریتی

ماهنامه تدبیر به منظور دسترسی سریع مدیران، پژوهشگران، دانشجویان، کارشناسان و استادان دانشگاهها به مقالات و مطالب شماره‌های گذشته، کلیه مطالب خود از سال اول انتشار تا پایان سال ۸۶ (جمعاً ۱۸ سال) را در قالب سه حلقه سی دی به شرح زیر به علاقه‌مندان عرضه می‌نماید:

- ۱- دو حلقه سی دی حاوی ۱۴ سال انتشار مجله (از ابتدا تا پایان سال ۸۲) به مبلغ ۴,۰۰۰ تومان
- ۲- یک حلقه سی دی حاوی ۴ سال انتشار مجله (از سال ۸۳ تا سال ۸۶) با قابلیت‌های جدید به مبلغ ۳,۰۰۰ تومان

### توجه:

فهرستگان موضوعی طبقه بندی شده ۱۸ سال مجله تدبیر از ابتدای انتشار تا پایان سال ۸۶ برای بازیابی سریع مطالب در هر سی دی قرار داشته و برای همگان قابل دسترسی است.

### نحوه عرضه:

- ۱- متقاضیان برای تهیه و خرید سی دی‌های سه گانه تدبیر می‌توانند مستقیماً به بخش اشتراک مجله و یا غرفه فروش کتاب سازمان مدیریت صنعتی مراجعه کنند.
- ۲- علاقه‌مندان به دریافت سی دی‌های سه گانه و یا هر یک از سی دی‌ها از طریق پست، علاوه بر مبلغ سی دی‌ها باید مبلغ ۱۵۰۰ تومان بابت هزینه پست به حساب مجله واریز کرده و فیش واریزی را همراه نشانی کامل خود به واحد بخش اشتراک مجله ارسال نمایند.

### نشانی:

تهران- خیابان ولی عصر- بالاتر از پارک ملت- نبش جام جم- سازمان مدیریت صنعتی  
دفتر مجله تدبیر

مرکز تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵

تلفاکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵