

بنگاههای کوچک و متوسط گفتنی است این است که تنها یک درصد تحرک بیشتر و افزایش راندمان در این بنگاهها به ایجاد چهارصد هزار شغل جدید در اقتصاد آلمان می انجامد.

## مسائل و مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط

بنگاههای کوچک و متوسط در بیشتر کشورهای جهان با مشکلات نسبتاً مشابهی مواجه هستند، اما آنچه در این میان از اهمیت ویژه ای برخوردار است چگونگی برخورد و اقداماتی است که برای حل این مشکلات صورت می گیرد. در اینجا به سه برخی از مشکلات مرتبط با بنگاههای کوچک و متوسط در آلمان اشاره می کنیم و سپس به اقدامات برخی از نهادها در جهت رفع این مشکلات می پردازیم:

- بیشتر بنیانگذاران بنگاههای کوچک و متوسط در کشور آلمان به سن کهولت رسیده اند و باید کار خود را یا به سایر افراد خانواده و یا به دیگر مدیران جوان واگذار نمایند.

- تامین مالی برای بنگاههای کوچک و متوسط در مقایسه با شرکتهای بزرگ مشکل تر است. این مساله بویژه در هنگام تاسیس چنین بنگاههایی بیشتر رخ می نماید. شرایطی هم که بانکها برای تامین وام و اعتبارات به بنگاههای کوچک و متوسط در نظر می گیرند، نامناسب تر از شرایطی است که برای شرکتهای بزرگ در نظر می گیرند.

- تامین منابع انسانی و نیروی کار کارآمد برای بنگاههای کوچک و متوسط در مقایسه با شرکتهای بزرگ مشکل تر است، زیرا پیشنهادها و شرکتهای بزرگ برای متخصصین از جاذبه بیشتری برخوردار است. به این مساله باید این نکته را هم اضافه کرد که حدود ۸۰ درصد نیروی کار، دوران کارآموزی خود را در بنگاههای کوچک و متوسط طی می کنند و سپس جذب شرکتهای بزرگ می شوند.

- در بنگاههای کوچک و متوسط ارتباط نزدیکی بین صاحب یا مدیر بنگاه و وضعیت اعتبار و پرستیژ آن بنگاه وجود دارد. این ارتباط نزدیک در مورد کارکنان شرکت نیز مصداق دارد به طوری که مشکلات شخصی مدیران و صاحبان بنگاههای کوچک و متوسط



## گروه مطالعات SMEs سازمان مدیریت صنعتی

### اشاره

در این مقاله وضعیت بنگاههای کوچک و متوسط آلمان مورد بازبینی قرار می گیرد. آلمان بیش از ۸۲ میلیون نفر جمعیت دارد، تولید ناخالص داخلی آن به ۲۱۶۰ میلیارد دلار می رسد و درآمد سرانه آن در حد ۲۶۲۰۰ دلار است. از نیروی کار ۴۲ میلیونی این کشور نزدیک به ۱۰ درصد بیکار هستند. این میزان بیکاری برای کشوری که در شمار صنعتی ترین کشورها قرار دارد و در زمره بزرگترین اقتصادهای جهان به حساب می آید، یک معضل بزرگ تلقی می شود.

شاید برای حل این معضل هم بوده است که دولت آلمان از سالیان پیش برای پشتیبانی از بنگاههای کوچک و متوسط که ضریب اشتغالزایی بالایی دارند تدارکاتی فراهم آورده است. سیاست گذاری دولت آلمان و اقدامات فراگیر آن آموزنده می نماید.

بنگاههای کوچک و متوسط در آلمان با سایر کشورهای اروپایی تفاوت دارد. در این کشور از دو معیار تعداد کارکنان و میزان گردش مالی سالانه بنگاهها برای شناسایی این نوع بنگاهها استفاده می شود. براساس معیار اول بنگاههایی کوچک و متوسط شمرده می شوند که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۵۰۰ نفر باشد. آن دسته از بنگاهها که تعداد کارکنان آنها حداکثر ۱۰ نفر باشد، بنگاه کوچک و از ۱۰ نفر تا ۵۰ نفر بنگاه متوسط به حساب می آیند.

میزان گردش مالی بنگاهها نیز معیار دیگری برای طبقه بندی بنگاههای کوچک و متوسط به شمار می رود. بنگاههایی که گردش مالی آنها کمتر از ۵۰ میلیون مارک در سال باشد بنگاه

متوسط و بنگاههایی که گردش مالی آنها کمتر از ۵۰۰ هزار مارک باشد، بنگاه کوچک به حساب می آیند.

## اهمیت شرکتهای کوچک و متوسط در اقتصاد آلمان

براساس آمارهای ارائه شده ۹۹/۳ درصد از شرکتهای آلمانی را بنگاههای کوچک و متوسط تشکیل می دهند. در خصوص اهمیت این بنگاهها در اقتصاد آلمان همین بس که حداقل ۳/۲ میلیون بنگاه کوچک و متوسط در آلمان فعالیت دارند.

این بنگاهها در حدود ۵۰ درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) کشور را ایجاد می کنند و موتور توسعه، محرک نوآوری و رقابت و یکی از مهمترین عوامل ایجاد اشتغال در بازار کار می باشند.

در مورد اهمیت این بنگاهها از نظر ایجاد اشتغال شایان ذکر است که در حال حاضر بیش از ۲۰ میلیون نفر در بنگاههای کوچک و متوسط اشتغال دارند که این رقم ۷۰ درصد کل شاغلان در این اقتصاد را دربر می گیرد. طی دو دهه گذشته نیز بیشترین اشتغال توسط بنگاههای کوچک و متوسط ایجاد شده است.

از طرفی این بنگاهها ۸۰ درصد آموزش نیروی کار و تربیت کارآموزان جوان را برعهده دارند. بنگاههای کوچک و متوسط در نظام آموزشی دوگانه آلمان نقش موثری را ایفا می کنند و علاوه بر تامین نیروی کار مورد نیاز خود، بخشی از نیروی کار مورد نیاز جامعه را نیز تربیت می کنند.

نکته دیگری که در خصوص اهمیت

## بنگاههای کوچک و متوسط در آلمان حدود ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور را ایجاد می کنند و یکی از مهمترین عوامل ایجاد اشتغال به شمار می روند.

خصوصاً سیاست مالیاتی دولت، نحوه کاهش مالیات افراد و شرکتهای طرف مشورت دولت قرار می گیرد و نظرات کارشناسی در زمینه های مربوط ارائه می نماید. اتاق چون خود را نماینده منحصر به فرد صنف یا گروه خاصی نمی داند، تاثیر متوازی روی سیاستهای کلی دارد.

اتاق صنایع و بازرگانی به عنوان میانجی بین کارگران و کارفرمایان نیز عمل می کند. شرکتهای آلمانی به علت مفاد اساسنامه خود وضعیت خاصی دارند. این ویژگی مربوط به وجود شوراهای در کارخانه ها و شرکتهای آلمانی است که حق تعیین سرنوشت شرکت را دارند. بدین معنی که نمایندگان کارکنان و رای آنها در تصمیم گیریهای مربوط به سرمایه گذاری، محیط زیست، آموزش و به طور کلی در سیاست عمومی شرکت تاثیرگذار است. بنابراین همواره تضادهایی بسین منافع کارگران و کارفرمایان وجود دارد. وظیفه اتاق به عنوان نماینده تمام شرکتهای آلمانی این است که از آزادی تصمیم گیری برای مدیران در شرکتهای دفاع نماید و در عین حال روشهایی را اعمال کند که حقوق اظهار نظر و تاثیرگذاری بر روی تصمیمات از کارگران سلب نشود و سرانجام اینکه از بروز بیکاری و عدم اشتغال به علت مشکل تصمیم گیری جلوگیری نماید.

از آنجا که ۹۹ درصد شرکتهای عضو بنگاههای کوچک و متوسط تشکیل می دهند بنابراین کار اصلی اتاقهای صنایع و بازرگانی با بنگاههای کوچک و متوسط است. از آنجا که تنوع در بنگاههای کوچک و متوسط بسیار زیاد است، سیاست کلی اتاق بردفاع از مصالح

کند اتاقها به دفاع از شرکتهای می پردازند و اتاق کل نیز در خصوص این موضوعات نظرات خود را به دولت اعلام می کند. اظهار نظر اتاق مبتنی بر دو ویژگی است: یکی شامل بودن و جامع بودن نظرات است و دیگری حفظ توازن در اظهار نظرهاست که جنبه کارشناسی در آن کاملاً رعایت می شود.

دومین وظیفه مهم اتاق که بیشتر مربوط به امور دولتی است آموزش و آزمون است. اتاق درباره اغلب رشته هایی که در نظام آموزشی دوگانه آلمان (آموزشهای نظری و آموزشهای عملی) انجام می شود هم روی محتوای برنامه ها و دروس نظر می دهد و هم برای یکسان سازی و استاندارد کردن آموزشها، برگزاری آزمون را به عنوان یک نهاد بیطرف برعهده می گیرد. از این رو فارغ التحصیلان نظام آموزشی که جذب بازار کار در اقتصاد آلمان می شوند یا بیش از ۸۰ درصد کارآموزان که دوره های آموزشی خود را در بنگاههای کوچک و متوسط در نقاط مختلف آلمان می گذرانند، پس از بیرون آمدن از بوته آزمونهای استاندارد که توسط اتاق برگزار می شود، در رشته تخصصی خود در هر جای کشور پذیرفته می شوند.

از دیگر وظایف اتاق ایجاد رابطه با خارج از کشور بویژه در امر صادرات و واردات است. از این رو اتاق در کنار دولت خدمات مختلفی را در اختیار صنعت و بازرگانی بسه صورت مستقل قرار می دهد و این خدمات برجسته ای است که اغلب بنگاههای کوچک و متوسط از آن برخوردار می شوند. اتاق کل صنایع و بازرگانی بویژه در

تواند برای کل بنگاه مشکل آفرین باشد. از سوی دیگر رابطه نزدیک با کارکنان بر امکان تعدیل نیروی انسانی در مواقع بحران و رکود اقتصادی تاثیر منفی می گذارد، در حالی که شرکتهای بزرگ کمتر با چنین مشکلاتی مواجه هستند.

- قدرت تاثیرگذاری بنگاههای کوچک و متوسط بر مسائل محیطی و منطقه ای قابل مقایسه با شرکتهای بزرگ نیست و بنگاههای کوچک ناچارند که خود را با شرایط محلی تطبیق دهند. مثلاً وقتی شرکت BMW برای ایجاد کارخانه جدید در فکر تهیه زمین بود، شهرهای مختلف برای دادن زمین و تسهیلات به این شرکت با هم به رقابت می پرداختند.

## پشتیبانی عملی از بنگاههای کوچک و متوسط

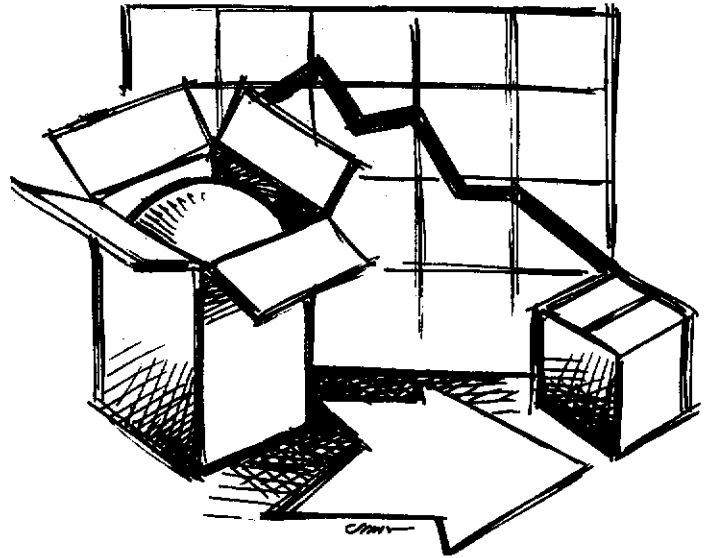
در جمهوری فدرال آلمان دست کم ده نهاد گوناگون به طرق مستقیم و غیرمستقیم بنگاههای کوچک و متوسط را تحت حمایت قرار می دهند. عملکرد این نهادها به گونه ای است که اقدامات هریک از آنها تکمیل کننده اقداماتی است که توسط سایر نهادها انجام می شود. از میان نهادهای متعددی که برای حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط در آلمان وجود دارد، به معرفی و بررسی عملکرد چند نهاد مهم می پردازیم:

### ۱- اتاق بازرگانی و صنایع

در ۸۳ شهر آلمان اتاق صنایع و بازرگانی وجود دارد و تمام شرکتهای آلمانی براساس قانون عضو اتاق هستند. تعداد این شرکتهای ۳/۳ میلیون شرکت است.

اتاقهای صنایع در مجموع انجمنی را بوجود آورده اند، تحت عنوان «انجمن آلمانی اتاقهای صنایع و بازرگانی» که به DIHT معروف است که منافع کل اقتصاد در رابطه با حکومت و اعضای اتاق را دنبال می کنند. اتاق صنایع و بازرگانی دو وظیفه عمده دارد:

وظیفه نخست دفاع از منافع اقتصادی اعضا، حمایت و تشویق اعضا و ارائه خدمات به آنها بویژه در رابطه با خارج از کشور است. در تعقیب این وظیفه اتاق بازرگانی بایستی منافع کل اقتصاد را در نظر بگیرد بدین معنی که اگر در یکی از مناطق فدرال مشکلی پیش بیاید و یا دولت بخواهد درباره مالیاتها تصمیماتی اتخاذ



همگانی این بنگاهها استوار است، از این رو اتاق همواره در مسائل کلی نظرات مصلحتی می دهد و به دنبال ایجاد قوانین و شرایطی است که سرمایه گذار و نیروی کار هر دو احساس اطمینان کنند.

اتاق صنایع و بازرگانی نه با دادن پول و سرمایه بلکه با دادن نظرات مشورتی به حفظ مصالح شرکتها کمک می کند. اتاق همچنین برای حفظ پویایی اقتصادی به کارآفرینانی که علاقمند به ایجاد بنگاههای جدیدی هستند از طریق ارائه اطلاعات مورد نیاز آنها کمک می کند.

علاوه بر موارد فوق اتاق بازرگانی آلمان با سایر نهادهایی که در زمینه حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط فعالیت می کنند نظیر وزارت اقتصاد و تکنولوژی و نیز بانک تسویه همکاری می نماید. این همکاری به صورت برگزاری کنفرانسها و همایشهایی در راستای منافع بنگاههای کوچک و متوسط از جمله چگونگی تامین مالی بنگاهها، بازار کار، سیاستهای مربوط به بنگاههای کوچک و متوسط، سیاستهای مالیاتی و مبادله اطلاعات می باشد.

#### ۲- بانک تسویه

بیش از پنجاه سال از زمان تاسیس بانک تسویه در آلمان می گذرد. بانک از ابتدای تاسیس خود تلاش داشته است که بار ویرانی های بجا مانده از جنگ دوم جهانی را در اجتماع تقسیم کند و در این راستا همگام با تحولات انجام شده در اقتصاد آلمان به ایفای نقش پرداخته است. بانک با عنایت به سهم بزرگی که بنگاههای کوچک و متوسط در اقتصاد آلمان دارند، عملاً در جهت پشتیبانی از

این بنگاهها و در راستای خط مشی دولت در این خصوص عمل می کند. عمده ترین خط مشی دولت آلمان در حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط عبارتند از:

- ارتقای کارآفرینی و تلاش برای ایجاد بستر مناسب برای آن؛
- کاهش مالیات و سایر الزامات بوروکراتیک؛
- ایجاد شبکه هایی برای ارتباط بین بنگاهها با دانشگاهها و موسسات تحقیقاتی؛
- توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی.

در راستای خط مشی فوق بانک تسویه با اعطای وامهای کوتاه مدت مبتنی بر برنامه شرکتها (BUSINESS PLAN)، مشارکت، ارائه تضمین های لازم، ارائه مشاوره های مالی و ایجاد آژانسهای مشارکتی برای بنگاههای کوچک و متوسط، به بهبود وضع اقتصادی کشور کمک می کند. برای تحقق این هدف بانک تسویه در زمینه ایجاد بنگاههای جدید و کمک به کارآفرینان، کمک به رشد بنگاههای موجود، حمایت از نوآوریهای فنی و تکنولوژیک و حمایت از کارآموزیهای و انجام آموزشهای پیشرفته در این بنگاهها خدماتی ارائه می دهد.

در ده سال گذشته بانک تسویه ۵۰۰/۰۰۰ مورد کمک مالی برای تاسیس بنگاههای جدید اعطاء کرده است که حاصل آن ایجاد ۳/۵۰۰/۰۰۰ شغل جدید بوده است. طی همین مدت، تراز بانک از ۱۲ میلیارد یورو به ۵۰ میلیارد یورو رسیده است. بانک نه تنها به ارائه تسهیلات مالی می پردازد بلکه به ارتقای فرهنگ کارآفرینی نیز در کشور کمک می کند، کاری که تصور نمی رود جزو وظایف بانکها

باشد. این بانک کارگاههای آموزشی با شرکت دانش آموزان در مدارس برگزار می کند و بسا آنان به عنوان بنیان گذاران بنگاهها و شرکتهای جدید برخوردار می کند و در این فرآیند، دانش چگونگی سرمایه گذاری در صنعت و سرمایه دار شدن آموزش داده می شود. در این زمینه نه تنها دانش آموزان، بلکه معلمان نیز آموزشهای لازم در زمینه سرمایه گذاری و کارآفرینی را می بینند.

یکی دیگر از راههای کمک به حفظ و توسعه کسب و کار در بنگاههای کوچک و متوسط این است که اطلاعات مربوط به این بنگاهها در بانک اطلاعاتی بانک تسویه وجود دارد و مثلاً می دانند که صاحبان یا مدیران چه بنگاههایی به سن بازنشستگی رسیده اند و می خواهند شرکتهای خود را واگذار نمایند یا چه کسانی می خواهند کسب و کار تازه ای را شروع نمایند. با استفاده از این اطلاعات، بانک تلاش می کند که این دو گروه را به یکدیگر نزدیکتر کند. و این براساس وظیفه ای است که دولت برعهده بانک گذاشته است.

یکی از اصلی ترین شرایط بانک تسویه برای واگذاری تسهیلات مالی به بنگاهها ارائه «برنامه کسب و کار» یا «BUSINESS PLAN» از سوی این بنگاههاست. این برنامه به دقت مورد بررسی بانک قرار می گیرد و معقول و به صرفه بودن آن از لحاظ اقتصادی، ایجاد اشتغال، نوآوری و... مبنای ارابه تسهیلات بانکی است. براساس آمارهای موجود به طور متوسط حدود ۳۰ درصد بنگاههای جدید در پنج سال اول فعالیت خود ورشکست می شوند. این آمارها در خصوص بنگاههایی که از تسهیلات بانک تسویه استفاده می کنند فقط ۱۰ درصد است. بنابراین بنگاههایی که از کمکهای بانک تسویه استفاده می کنند، از شانس بیشتری برای بقا و ادامه فعالیت برخوردارند ضمن آنکه میزان اشتغال زایی در آنها ۱/۵ برابر بنگاههای مشابه است.

۳- موسسه تحقیقات بنگاههای کوچک و متوسط  
موسسه تحقیقات بنگاههای کوچک و متوسط یک موسسه خصوصی مورد حمایت دولت است که علاوه بر دولت فدرال از حمایت دولتهای ایالتی و محلی نیز برخوردار است. کار اصلی این موسسه بررسی مشکلات و مسائل مرتبط با بنگاههای کوچک و متوسط است. وجود چنین موسسه ای و حمایت دولت

### بنگاههایی که گردش مالی آنها کمتر از ۵۰ میلیون مارک در سال باشد بنگاه متوسط و چنانچه کمتر از ۵۰۰ هزار مارک باشد بنگاه کوچک به حساب می آیند.

طریق آموزشهای مدیریت و خدمات مشاوره مالی است، از این رو BBW در پروژه های مربوط به تغییر ساختار صنایع در اروپا با توجه ویژه به مهارتهای جدید و قابلیتهای مورد نیاز برای این تغییرات و نیز کمک به توسعه ابزارهای جدید آموزشی که متناسب با این نیاز باشد و براساس برنامه های اتحادیه در بخشهای مختلف اقتصادی فعالیت می کند.

محور دیگر فعالیت BBW بر روی برنامه های ADAPT است. هدف از این برنامه ها ایجاد شبکه هایی از بنگاههای کوچک و متوسط و نیز شرکتهای بزرگ با دانشگاهها و سازمانهای آموزشی به منظور بهبود و توسعه انتقال دانش به بنگاههای کوچک و متوسط در زمینه محصولات جدید و نیز مدیریت تولید محصولات جدید و تولید و فروش به منظور حفظ قدرت رقابت بنگاههای کوچک و متوسط در بازارهای ملی، منطقه ای و بین المللی است.

موسسه BBW با حمایت بخشهای صنعت و تجارت اقدام به برگزاری دوره های کاربردی آموزش فنی و حرفه ای، آموزشهای تخصصی و آموزشهای تکمیلی می نماید. این موسسه بویژه در زمینه آموزش تاکید ویژه ای بر کمک و حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط دارد، زیرا این بنگاهها به خاطر هزینه های بالا و سایر موانع موجود به تنهایی از عهده چنین برنامه هایی بر نمی آیند. در کنار این آموزشها، موسسه BBW به بنگاههای کوچک و متوسط در پیداکردن کارکنان واجد شرایط نیز کمک می کند. همچنین این موسسه با حمایت و کمکهای مالی اداره کار فدرال برنامه های آموزشی ویژه ای برای افراد بیکار ارائه می کند. □

می گیرد: ۱- از طریق محققان و پژوهشگران خارجی که با کارکردن در آلمان به نحوه کار آشنا می شوند و آن را به کشور خود انتقال می دهند. ۲- از طریق ارائه اطلاعات به کشورهای خارجی در طی کنفرانسها توسط این مرکز. حمایت از این اقدام توسط GTZ که یک موسسه فنی است و از همکاریهای توسعه ای با کشورهای در حال توسعه پشتیبانی می کند، انجام می شود.

این موسسه مشاوره مستقیم به بنگاههای کوچک و متوسط ارائه نمی کند بلکه اغلب طرف انجمن ها و اتحادیه هاست. حدود ۲۰ درصد از تحقیقات این مرکز را تحقیقات پایه تشکیل می دهد. تحقیقات داخلی اغلب بر روی موضوعاتی است که خود مرکز تشخیص می دهد. این موضوعات باید به تایید هیات مدیره برسد. محتوای تحقیقات انجام شده نیز باید به تایید یک هیات نظارت منتخب در خارج از موسسه برسد. بودجه تحقیقات را نیز دولت فدرال و دولتهای ایالتی تامین می کنند. بخشی از کارهای پژوهشی نیز به سفارش موسسات و اتحادیه های مختلف انجام می پذیرد و تعداد این پژوهشها نیز در حال افزایش است و به حدود پنجاه درصد از مجموع تحقیقات می رسد.

#### ۴- خانه اقتصاد B.B.W:

در سال ۱۹۷۲ انجمن های کارفرمایان و بازرگانان برلین این سازمان آموزشی غیرانتفاعی را بنیان نهادند. این موسسه هم اکنون یکی از مهم ترین مراکز آموزش مدیریت در آلمان به حساب می آید. وظیفه اصلی این موسسه شرکت در برنامه های بین المللی کمک به توسعه تواناییهای بنگاههای کوچک و متوسط از

از آن نشان می دهد که بنگاههای کوچک و متوسط چه اهمیتی برای کشور آلمان دارند. وظیفه اصلی این مرکز برقراری پیوند بین دانشگاهها و موسسات علمی - پژوهشی با اقتصاد خصوصی و اتحادیه های مختلفی است که در اقتصاد آلمان به فعالیت می پردازند. مرکز این موسسه در شهر بن قرار دارد و دو دانشگاه بن و کلن با این مرکز همکاری نزدیکی دارند. برخی دیگر از همکاران این موسسه را کارشناسان وزارت اقتصاد و فن آوری تشکیل می دهند. در این مرکز یک بانک اطلاعاتی از پژوهشهای انجام شده گردآوری شده است. این دانش علمی به موسسه اجازه می دهد تا مشکلات فراروی بنگاههای کوچک و متوسط را پیش بینی کرده و برای آن چاره اندیشی کند. در هر شش ماه وضعیت اقتصادی بنگاههای کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفته و گزارشهای لازم تهیه می شود. همچنین تحقیقاتی درباره موضوعات مهم از جمله اشتغال انجام می شود. دانش انباشته و سازمان یافته در این مرکز در پیش بینی بموقع تحولات آینده و تصمیم گیریهای مرتبط با آن بسیار موثر است.

از آنجا که بیشتر مسائل و مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط خاص کشور آلمان نیست، در موسسه تحقیقات بنگاههای کوچک و متوسط مطالعاتی در مورد وضعیت این بنگاهها در سایر کشورها نیز انجام می گیرد. در این راستا این مرکز با موسسات مشابه اتحادیه اروپا همکاری می کند. تشکیلاتی به نام EUROPEAN OBSERVATOR اطلاعات و داده های مورد نیاز را در اختیار این موسسه و موسسات مشابه قرار می دهد. این داده ها چون مربوط به کشورهای مختلف است اغلب با هم قابل مقایسه نیست و به علت تفاوت داده ها و اطلاعات حاصل از آنها معمولاً بنگاهها نمی توانند فرصتها و تهدیدهای موجود در کشورهای مختلف را به درستی درک کنند. این مرکز و سایر مراکز مشابه تلاش دارند تا چنین داده هایی را با هم مقایسه و تطبیق دهند. این مرکز با اتاق بازرگانی و صنایع نیز همکاری نزدیکی دارد.

کار دیگری که این مرکز انجام می دهد بررسی مساله انتقال دانش و فن آوری به سایر کشورهاست که معمولاً به دو طریق انجام

## بهره برداری از دانش فنی روز صنایع آلمان

مؤسسه فارغ التحصیلان و کارورزان فن آور T.T.I. تجربیات و خدمات مهندسی، اساتید، متخصصین آلمانی را در بخشهای مختلف تولیدی-صنعتی-کشاورزی-خدماتی عرضه می نماید.

مؤسسه کارورزان فن آور T.T.I. با همکاری SENIOR EXPERTEN SERVICE S.E.S. با ظرفیت ۶۰۰۰ متخصص برجسته آماده یاری دادن به صنایع بزرگ و کوچک در جهت رسیدن به اهداف خودکفایی در زمینه های زیر می باشند:

- ❖ کمک به بهبود فرآیند تولید مستمر
- ❖ کمک به تشخیص نقاط ضعف و تضمین کیفیت
- ❖ کمک به ایجاد و راه اندازی خط تولید جدید
- ❖ کمک به بهینه سازی، نگهداری و تعمیر ماشین آلات
- ❖ مشاوره در امور اداری-مالی-بازرگانی خارجی-آموزش

جهت اطلاعات بیشتر با مؤسسه فارغ التحصیلان و کارورزان فن آور تماس حاصل فرمایید.

تهران-میدان محسنی- بلوار میرداماد-شماره ۹۸ طبقه ۴

تلفن: ۲۲۶۷۱۸۸-۲۲۶۷۱۹۰ فاکس: ۲۲۵۸۵۹۸

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۳۶۱

Email: [postmaster@ttinstitute.org](mailto:postmaster@ttinstitute.org)

homepage: [www.ttinstitute.org](http://www.ttinstitute.org)