

| گفت‌وگو |

♦♦ برای تسهیل و تقویت بنگاه‌های کوچک و متوسط در مبادلات جهانی چه باید کرد؟

برای پاسخ به این سؤال نیاز هست که بدانیم بنگاه‌های کوچک و متوسط چه کارکردی دارند. در ظاهر بنگاه‌های کوچک و متوسط کارکرد اقتصادی دارند، اما نکته مهمی که وجود دارد این است که علاوه بر کارکرد اقتصادی، بنگاه‌های کوچک و متوسط تأثیر اجتماعی بسزایی داشته و عملاً این بنگاه‌ها موجب ایجاد ثبات در جامعه و کشور می‌شوند؛ به‌طوری‌که «شاه‌کلید بقا» شناخته می‌شوند. بنگاه‌های کوچک و متوسط عملاً نمایندگان بخشی از جامعه با درآمد متوسط هستند. این قشر نه آن‌قدر متمول هستند که در ایران و کشورهای دیگر خانه و ویلا داشته باشند و نه آن‌قدر فقیر هستند که در مکان‌های مختلف تجمع کرده و دنبال حق و حقوق خود باشند. از آنجایی که این بنگاه‌ها به هیچ‌کدام از گروه‌های اول و دوم که بحث شد بستگی ندارند، لذا تمایل به وجود ثبات در کشور دارند تا از این طریق، کسب درآمد داشته باشند. در کشورهایی مانند آلمان علی‌رغم اینکه بنگاه‌های بزرگی مثل بنز، BMW، ABB، بایر و غیره وجود دارند، اما ۹۰ درصد اقتصاد این کشور بر پایه بنگاه‌های کوچک و متوسط است.

این مسئله حتی خود را در بازار خدمات نیز نشان داده است. زمانی تنها بنگاه‌های بزرگی مانند سابیر و مپنا وارد بازار خدمات می‌شدند، اما امروز سازمان‌هایی نظیر سازمان بهره‌وری آسیایی APO بنگاه‌های کوچک و متوسط را برای حضور در بازارهای خدمات تشویق نموده و دوره‌ها، کارگاه‌ها و آموزش‌های تخصصی برگزار می‌کنند تا این بنگاه‌ها نیز به بازار خدمات بین‌المللی ورود کنند. اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که

گفت‌وگو با دکتر «ناصر انزلی‌چی» رییس سابق انجمن شرکت‌های مدیریت صادرات ایران و مدیرعامل شرکت مدیریت صادرات تاپ

درک ایران به عنوان شریک تجاری بلندمدت



دکتر ناصر انزلی‌چی، رییس سابق انجمن شرکت‌های مدیریت صادرات ایران و مدیرعامل شرکت مدیریت صادرات تاپ می‌گوید که صادرات ما مبتنی بر علم روز نیست و در ربع آغاز هزاره سوم با روش‌های زمان جنگ جهانی، بدون مطالعه، برنامه‌ریزی و به‌روزرسانی وارد تجارت می‌شویم. ایران در بخش‌بندی بازارهای هدف جزو ضعیف‌ترین کشورهاست و لازم است حساس‌سازی صادرکنندگان و در مرحله بعد تدوین و ارائه شرح خدمات کاملی برای تحلیل بازار که یک پایه عمده این تحلیل بخش‌بندی بازار است، مورد توجه قرار گیرد. در مورد بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز که عملاً نمایندگان بخشی از جامعه با درآمد متوسط هستند و شاه‌کلید بقا شناخته می‌شوند، این سؤال مطرح است که به چه پارامترهایی نیاز دارند تا بتوانند در بازارهای برون‌مرزی فعالیت قوی داشته باشند. در صادرات به‌گونه‌ای عمل نکرده‌ایم که کشور مقصد بتواند روی ما به عنوان شریک حساب باز کند و کشورهایی که از ایران به عنوان شریک تجاری بلندمدت یاد می‌کنند، بسیار اندک هستند.



کشور ایران بزرگ‌ترین اقتصاد بزرگ غیر عضو WTO (سازمان تجارت جهانی) است؛ بنابراین ما همه آزمایش و خطاهای موفق و غیرموفق را دیده‌ایم و می‌توانیم با بنچ‌مارکینگ و بهینه‌کاوی کشورهای عضو این قراردادها، به نتایج بهتری برسیم.



بنگاه‌های کوچک و متوسط به چه پارامترهایی نیاز دارند تا بتوانند در بازارهای برون‌مرزی فعالیت قوی داشته باشند؟ به‌طور کلی دو پارامتر از اهمیت بالاتری برخوردار هستند:

*** نخست:** انعقاد قراردادهای PTA (ترجیحات تجاری) یا FTA (تجارت آزاد) بین ایران و سایر کشورها که بتواند با کاهش تعرفه‌ها، حاشیه سود و قدرت رقابت بنگاه‌های کوچک و متوسط را بالا ببرد؛ اما انعقاد این قراردادها، تیغ دو لبه است؛ چون دادن تعرفه ترجیحی از سوی یک کشور، بازارهای داخلی را به روی محصولات خارجی می‌گشاید و در صورت عدم تمهید پیش‌نیازهای لازم ممکن است که صنایع داخلی دچار رقابت منفی با کالای خارجی شده و متضرر شوند. لذا بایستی این قراردادها به شکلی باشند که کمترین خطر متوجه صنایع کوچک و متوسط باشد. از ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۴ به‌صورت رسمی توافق تجارت آزاد میان اتحادیه اقتصادی اوراسیا و ایران وارد فاز اجرایی شده است و علی‌رغم همه امتیازاتی که این توافق دارد و فرصتی استثنایی محسوب می‌شود، اما ممکن است برای بعضی از صنایع ما مثل صنایع کوچک شکلات، چالش آفرین باشد؛ بنابراین ورود به این قراردادها برای توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط به‌شرط تمهید زیرساخت‌های مربوطه الزامی است.

تجربه کشورهایی چون کره جنوبی و مصر نشان می‌دهد که موضوع ایجاد زیرساخت‌های لازم در این قراردادها چه نتایجی دارد. خوشبختانه ما جزو آخرین اقتصادهای بزرگی هستیم که در مسیر این توافقات قرارگرفته‌ایم و شاید تعجب کنید که کشور ایران بزرگ‌ترین اقتصاد بزرگ غیر عضو WTO (سازمان تجارت جهانی) است؛ بنابراین ما همه آزمایش و خطاهای موفق و غیرموفق را دیده‌ایم و می‌توانیم با بنچ‌مارکینگ و بهینه‌کاو کشورهای عضو این قراردادها، به نتایج بهتری برسیم.

*** دوم:** حمایت‌های هدفمند از صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط. تا مادامی که به عضویت WTO درنیامده‌ایم - امیدواریم به‌زودی اتفاق بیفتد - بایستی بسته‌های حمایتی هدفمند صادراتی داشته باشیم؛ موضوعی که متأسفانه چه در دوران وفور در دولت و چه در شرایط کنونی به آن توجه نشده و حمایت‌های دولت از صادرات هدفمند نبوده است.

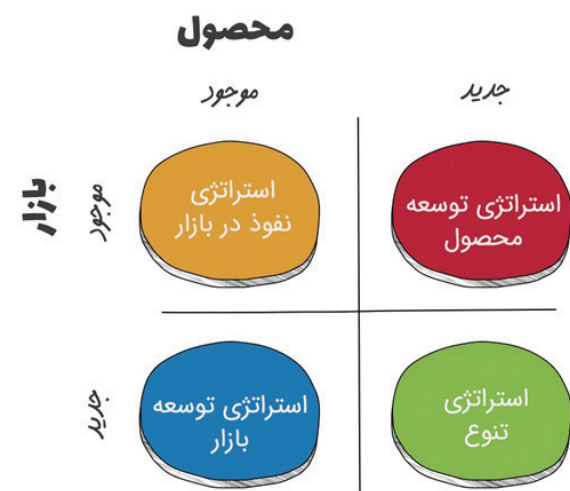
♦ چرا در کالاهایی مانند فرش که صادرات آن‌ها سرآمد بوده‌ایم، به پایین‌ترین سطح رسیده‌ایم؟

سه دلیل برای جواب این سؤال وجود دارد.

*** دلیل اول** عمومی است؛ صادرات ما مبتنی بر علم روز نیست، ما در حال حاضر یعنی در ربع آغاز هزاره سوم با روش‌های زمان جنگ جهانی دوم تجارت می‌کنیم. درواقع هیچ‌کدام از روش‌های صادرات ما مبتنی بر برنامه‌ریزی نبوده است؛ به‌طور مثال یک کشوری جنگ‌زده شده و بازار باز می‌شود و ما بدون مطالعه و برنامه‌ریزی و به‌روزرسانی محصولاتمان بر اساس نیاز بازار، وارد تجارت با این کشور می‌شویم. درواقع صادرات ما مثل یک خط مستقیم از نقطه A به نقطه Z می‌بینیم. در صورتی که صادرات چرخه‌ای است که از «تحقیق بازار» آغاز و پس

از «بازاریابی»، «قرارداد»، «لجستیک» و «انتقال ارز» مجدداً در فاز توسعه محصول دوباره وارد چرخه می‌شود؛ به این شکل چون نمی‌توانیم محصولاتمان را بر اساس نیاز بازار به‌روزرسانی کنیم، پس از مدتی توسط سایر رقبا از بازار آن کشور حذف می‌شویم (نمونه بارز و اخیر این مسئله، اتفاقی است که بر سر اکثر محصولات ما در عراق آمده است). متأسفانه ما نه تنها از تحقیقات بازار شروع نمی‌کنیم، بلکه اساساً وارد فاز «توسعه محصول» هم نمی‌شویم. در صورتی که بایستی بخشی از سودمان را روی تحلیل بازار سرمایه‌گذاری کرده و محصولاتمان را مبتنی بر نیازهای بازار تغییر دهیم.

در سال ۱۳۸۳ در بازار عراق سس مایونز فقط مهران، بهروز یا دلپذیر بود، ولی در حال حاضر در این کشور سهم عمده سس مایونز متعلق به ZER ترکیه است؛ چون ترکیه توانست با ذائقه مردم عراق هماهنگ شود. برای درک بهتر این موضوع به مدلی که توسط آنسوف (پدر مدیریت استراتژیک) برای رشد بازار پیشنهاد داده است توجه نمایید. ماتریس آنسوف برای اولین بار در سال ۱۹۵۷ راه‌حل‌های ساده و سریع را برای داشتن رویکرد استراتژیک به توسعه کسب‌وکار ارائه داد. این ماتریس دارای دو بعد محصول و بازار است. بر اساس این ماتریس (شکل شماره ۱)، با محصول موجود (فعلی) در بازار موجود (فعلی) سعی می‌کنیم که سهم بازار را برای محصولات فعلی بالا ببریم که به آن استراتژی نفوذ در بازار (market penetration) می‌گویند. زمانی که صادرات انجام می‌دهیم استراتژی، توسعه بازار (market development) می‌شود؛ برای مثال تا دیروز عراق بازار ما نبوده است، اما امروز با صادرات به این کشور آن را به بازار فعلی خود تغییر داده‌ایم؛ بنابراین اگر بخواهیم در این بازار بمانیم باید بر اساس نیازهای آن بازار توسعه محصول انجام دهیم، یعنی استراتژی توسعه محصول (Product Development) و این موضوع نیازمند سرمایه‌گذاری در بازار است که این اتفاق در پروسه بازاریابی در کشور ما نمی‌افتد. به‌عنوان مثالی دیگر باید بررسی شود که در حال حاضر فرهنگ «نشیمن» در کشور عراق



شکل شماره (۱) ماتریس آنسوف؛ ماتریس سهم رشد آنسوف در برنامه استراتژی بازاریابی

از ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۴ به صورت رسمی توافق تجارت آزاد میان اتحادیه اقتصادی اوراسیا و ایران وارد فاز اجرایی شده است و علی رغم همه امتیازاتی که این توافق دارد و فرصتی استثنایی محسوب می شود، اما ممکن است برای بعضی از صنایع ما مثل صنایع کوچک شکلات، چالش آفرین باشد؛ بنابراین ورود به این قراردادها برای توسعه صادرات بنگاه های کوچک و متوسط به شرط تمهید زیرساخت های مربوطه الزامی است. تجربه کشورهایی چون کره جنوبی و مصر نشان می دهد که موضوع ایجاد زیرساخت های لازم در این قراردادها چه نتایجی دارد.

طراحی و دوخته شود؟ پاسخ هیچ کدام از این سؤال ها را یک صادرکننده نمی داند؛ بنابراین ما به شدت در بخش بندی بازار به خصوص در مورد دهک های درآمدی، سنی و جنسی ضعیف هستیم. همچنین در مورد لوکس یا معمولی بودن یک بخش از کالاها نیز اطلاعاتی نداریم. تاکنون چندین گزارش تحلیل بازار از محصولات و خدمات مختلف را مطالعه کرده ام، همه بلااستثنا در بخش بندی بازار مشکل دارند. در سطح کلان نیز سازمان های متولی دولتی و غیردولتی تحلیل جامع و متمرکزی از بخش بندی بازارهای هدف ندارند و مواردی هم که وجود دارد پراکنده و جزیره ای است. **برای بهبود این اوضاع دو مرحله لازم است انجام شود:**

* مرحله اول حساس سازی صادرکننده در مورد بخش بندی بازار است که این موضوع بر عهده اتاق های بازرگانی، شهرک های صنعتی و سازمان توسعه تجارت است.

به نام کشور ما ثبت و رجیستری نشده اند.

♦♦ چه تحلیلی از چگونگی بخش بندی بازارهای هدف (شرکای تجاری) کشور دارید؟

هم به لحاظ کلان و هم خرد، ایران در بخش بندی بازارهای هدف (market Segmentation) جزو ضعیف ترین کشورها است. صادرکنندگان ما قبل از هر چیز باید به بخش بندی بازار هدف از نظر دهک های تفکیک جنسی، سنی یا درآمدی توجه داشته باشند و به همین دلیل است که برای مثال ما در صادرات پوشاک ضعیف هستیم. از ۲۵ اردیبهشت امسال که پیمان ایران و اتحادیه اوراسیا که وارد فاز اجرا شده، اگر از اتاق کرمان بیرون آمده و سراغ اولین صادرکننده کفش یا پوشاک رفته و سؤال کنیم چند درصد خانم های امروز روسیه در دهه ۲۰ تا ۴۰ سالگی هستند؟ دهک درآمدی آن ها چند است؟ چه لباسی برای آن ها بایستی

به چه صورت است؟ از فرش، موکت یا مبیل استفاده می کنند؟ در یک بررسی ساده متوجه می شویم که یک دست مبیل در این کشور هفت نفره نیست بلکه یک دست مبیل «مصری یازده نفره» بوده و چیدمان آن به شکل دو کاناپه سه نفره روبه روی هم است؛ بنابراین باید محصول را بر اساس نیاز در این کشور توسعه دهیم. درمجموع همان طور که اشاره شد اشکالی که در کشور ما وجود دارد این است که تصور می کنیم صادرات یک خط مستقیم است، درصورتی که صادرات یک چرخه است و بخشی از این چرخه، توسعه محصول است که ما آن را در بازار هدف انجام نمی دهیم.

* **دلیل دومی** که باعث افت صادرات کشور ما می شود این است که متأسفانه در بسیاری از بازارها ما افرادی را داریم که خیلی سریع تر از فعالان اقتصادی و صادرکنندگان واقعی وارد عرصه صادرات و بازار شده و بازار را به چالش می کشند و هیچ گونه راهکار قانونی هم برای جلوگیری از این موضوع در کشور وجود ندارد.

* **در دلیل سوم** مشخصاً به موضوع فرش اشاره می کنم. در صنعت فرش ما ساختارهای صادراتی مان را تخریب کرده ایم؛ برای مثال در یک جفت فرش اعلای که بر اساس نقشه جدید «شیرفر» یا «مرحوم قلی نامی» یا «شادکام» از دار قالی پایین می آید، دیده می شود دو یا سه سانتی متر کج بافی دارد، درحالی که عین همان نقشه را چین یا هند از ما کپی کرده و می بافت و آن قدر دقت بافت بالاست که اگر کولیس قرار دهیم حتی نیم میلی متر هم کج بافی ندارد! به بیان ساده تر برخلاف کشور ما، در کشورهایی مثل چین و هند برای بافت فرش استانداردهایی وجود دارد. در حال حاضر استانداردهای فعلی بافت در کشور ما اصلاً مناسب نیست و نقشه های با کیفیت بالای موجود در کشور، متأسفانه





ما در تولید و صادرات هیچ محصول خاصی به گونه‌ای عمل نکرده‌ایم که کشور مقصد بتواند روی ما به عنوان شریک حساب باز کند. از جمله دلایل آن عدم استیفای به تعهدات، ایجاد قوانین و بخشنامه‌های خلق الساعه، بی‌برنامگی، بی‌سلیقگی در بسته‌بندی، نبود استانداردهای جهانی و عدم آزمایش محصول پیش از صادرات است. البته در برخی موارد، شرکت‌های خصوصی به صورت مستقل با ابتکار و اراده خود موفق شده‌اند، ولی این‌ها همگی تلاش‌های شخصی است، نه دستاوردهای ساختاریافته.

* در مرحله بعدی سازمان‌های متولی بایستی شرح خدمات کاملی برای تحلیل بازار نوشته و ارائه کنند و این تحلیل را به افراد حرفه‌ای برون‌سپاری کرده تا تحلیل بازار انجام دهند که یک‌پایه عمده این تحلیل، بخش‌بندی بازار است.

♦♦ کشورهای جهان از ایران به عنوان یک شریک تجاری بلندمدت چه تلقی دارند؟

باید گفت هیچ تلقی وجود ندارد. حتی در محصولاتی مانند پسته که در ایران به عنوان National Brand شناخته می‌شوند، نمی‌توانیم در بلندمدت بازاری را اختیار داشته باشیم؛ زیرا همان بی‌سلیقگی و «عدم تحلیل قبل از ورود به بازار» و «عدم توسعه بعد از صادرات» را تکرار می‌کنیم. به‌طور مثال به چند کشور، پسته ایرانی صادر شده، اما به دلیل وجود سم آفاتوکسین برگشت خورده‌اند؟! به فرض، یک یا دو مورد این برگشت موضوع سیاسی بوده، بقیه موارد چرا اتفاق افتاده است؟ نباید این کم‌سلیقگی انجام شود، باید محصولمان را قبل از صادرات به‌درستی آزمایش کنیم.

درواقع ما در تولید و صادرات هیچ محصول خاصی به گونه‌ای عمل نکرده‌ایم که کشور مقصد بتواند روی ما به عنوان شریک حساب باز کند. از جمله دلایل آن عدم استیفای به تعهدات، ایجاد قوانین و بخشنامه‌های خلق الساعه، بی‌برنامگی، بی‌سلیقگی در بسته‌بندی، نبود استانداردهای جهانی و عدم آزمایش محصول پیش از صادرات است. البته در برخی موارد، شرکت‌های خصوصی به صورت مستقل با ابتکار و اراده خود موفق شده‌اند، ولی این‌ها همگی تلاش‌های شخصی است، نه دستاوردهای ساختاریافته؛ برای مثال در بازار گرجستان در خصوص محصول شیشه به ایران به عنوان یک شریک بلندمدت نگاه می‌شود. این موضوع تنها ابتکار و تلاش فردی

صادرکننده این شرکت بوده، کما اینکه به دلیل مواردی که ذکر شد، ضرر هم داشته‌اند. درمجموع در سطح کلان، کشورهایی که از ایران به عنوان شریک تجاری بلندمدت یاد می‌کنند، اندک هستند. در حال حاضر اتحادیه اوراسیا این ظرفیت را در اختیار ما قرار داده است که به عنوان شریک بلندمدت تجاری شناخته شویم، ولی اگر با کج‌سلیقگی‌های بخش خصوصی و قوانین خلق الساعه دولتی و به اصطلاح «با همین فرمان» پیش برویم، مجدد این فرصت را که ممکن است یک یا دو سال هم بیشتر نباشد از دست خواهیم داد.

♦♦ چه تحلیلی از تحولات اساسی و مستمر در روابط تجاری جهانی دارید و ایران در این میان چه باید بکند؟

در نیمه اول قرن بیستم و بعد از اتمام جنگ جهانی دوم، دولت‌ها به این موضوع توجه کردند که چرا در کمتر از نیم‌قرن دو بار جنگ جهانی رخ داده است؟ یکی از دلایل این امر را افتراق منافع دیدند؛ به عبارتی کشورها با یکدیگر اشتراک منافع نداشتند. بنابراین به دنبال راهکارهایی برای اشتراک منافع بین کشورها بودند تا دیگر جنگی رخ ندهد. از آن زمان به بعد پیمان‌های تجاری جهانی و منطقه‌ای و مذاکرات دور آروگوئه پیش آمد و در نهایت معاهده گات و سازمان توسعه تجارت جهانی منعقد شد.

در حال حاضر حدود ۳۰ سال از تشکیل سازمان توسعه تجارت جهانی می‌گذرد و دور دوم مذاکرات این سازمان که به «دور توسعه دوحه» معروف است، از سال ۲۰۰۱ در قطر شروع شده که تاکنون در حدود ۲۵ سال مذاکره باهدف به‌روزرسانی نظام تعرفه‌های دنیا انجام می‌شود. اگر ما بخواهیم در سپهر اقتصادی و تجاری دنیا به صورت بلندمدت حضور پررنگ و درواقع نقش

داشته باشیم، بایستی با این فضا در تعامل باشیم؛ نمی‌توانیم به صورت جزیره‌ای کار کنیم. خوشبختانه بعد از چهل سال، قرارداد اول تجارت آزاد ایران با اتحادیه اوراسیا منعقد شده است. اگر کشور رقیب در منطقه یعنی ترکیه را بررسی نمایید، سی تا چهل قرارداد به این شکل دارد که موجب شده است شرکت‌های خارجی بخشی از تولید خود را در کشور ترکیه انجام دهند. همین‌طور در سایر کشورها نیز به همین شکل همکاری بین‌المللی شکل گرفته و موجب شده که اقتصاد با هم بچرخد. در حال حاضر این ظرفیت برای ما ایجاد شده است و در چنین شرایطی یک تولیدکننده ایرانی می‌تواند بخشی از تولید خود را در ایران و بخشی را در کشور هدف انجام دهد و حتی به کشورهای دیگر صادرات هم داشته باشد. در حال حاضر چرا تولیدکنندگان ایرانی در کشور عراق تولید می‌کنند؟ چون عراق عضو اتحادیه عرب است و تعرفه گمرکی میان اعضای اتحادیه عرب صفر است و در نهایت اگر جنسی در ایران به صورت نیمه آماده تولید و طبق رویه‌های قانونی در عراق نهایی شده و گواهی مبدأ عراق صادر شود، بدون گمرک به کشورهای عضو این اتحادیه صادر می‌شود و بنابراین بازار این تولیدکننده بسیار بزرگ می‌شود.

بنابراین لازم است در کنار قرارداد اتحادیه اوراسیا با کشورهای عربی، کشورهای جنوب شرق آسیا (آسه آن) نیز قرارداد همکاری‌های بین‌المللی داشته باشیم. صرف قرارداد کافی نیست، باید بدانیم که در دنیای امروز می‌توان بخشی از تولید یک کالا را در کشوری و بخش دیگر در کشوری دیگر انجام داد؛ به‌طور مثال اگر بخشی از فرایند تولید کالاهای صادراتی ایران در کشوری مانند ارمنستان انجام شود، آن کشور هم در تأمین منافع خود با ما شریک می‌شود و از این طریق روابط تجاری بین دو کشور تقویت می‌شود. III