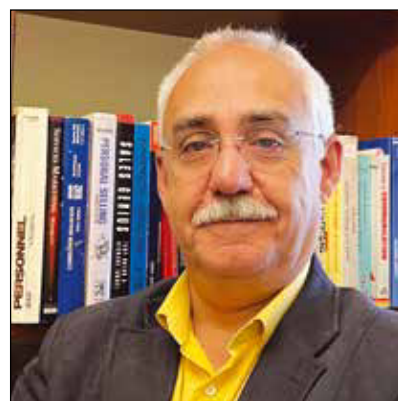


دور باطل ورود و حذف از بازارهای صادراتی

کالبدشکافی خطاهای استراتژیک و عملیاتی شرکت‌های ایرانی در بازارهای صادراتی



حذف شرکت‌های ایرانی از بازارهای صادراتی یک پدیده پیچیده است که ترکیبی از خطاهای مدیریتی داخلی (استراتژیک و عملیاتی) و محدودیت‌های خارج از کنترل (بویژه تحریم‌های مالی) آن را تسریع کرده است. تحریم‌ها، هزینه‌های عملیاتی و ریسک‌های مالی را برای صادرکننده ایرانی به شکل فاجعه باری افزایش داده است، اما درنهایت، آن شرکتی در بازار می‌ماند که در حوزه‌های تحت کنترل خود (کیفیت، برند سازی، برنامه‌ریزی استراتژیک و لجستیک) با دقت و تخصص عمل کند.



دکتر علی عیاری

مدرس و مشاور بازاریابی

/// مقدمه؛ تحلیل پایداری حضور در تجارت بین‌الملل

صادرات غیرنفتی، رکن اساسی توسعه اقتصادی و ایجاد ثبات ارزی است. با این حال، شرکت‌های ایرانی، فارغ از مزیت‌های نسبی فراوان در بخش‌هایی مانند کشاورزی، مواد معدنی و صنایع، اغلب در تثبیت حضور خود در بازارهای بین‌المللی شکست می‌خورند. این شکست نه یک اتفاق، بلکه نتیجه مستقیم خطاهای سیستمی و مدیریتی در دو بخش استراتژیک و عملیاتی است که توان رقابتی را تحلیل برده و منجر به «خروج اجباری» از بازارهای هدف می‌شود.

در این مقاله به کالبدشکافی این خطاها می‌پردازیم و در مواردی که عوامل خارجی (مانند تحریم‌ها) نقش تعیین‌کننده دارند، به‌صراحت آن را بیان خواهیم کرد تا تصویر دقیقی از چالش‌های پیش روی صادرکنندگان، بویژه در استان کرمان ارائه شود.

قبل از ورود به موضوع لازم است به این نکته کلیدی توجه شود که احتمال موفقیت شرکت‌هایی در بازار صادراتی بالا خواهد بود که در بازار داخل و در شرایط رقابتی روی پای خود ایستاده و موفق عمل کرده‌اند؛ زیرا این شرکت‌ها فضای رقابتی را در بازار داخل تجربه و تمرین کرده‌اند و این امر موجب ایجاد زیرساخت‌های فکری و عملیاتی لازم برای تحمل چالش‌های فضای رقابتی در آن‌ها شده است.

بخش اول

خطاهای استراتژیک؛ ضعف در طراحی مسیر جهانی

خطاهای استراتژیک در تصمیمات کلان و بلندمدت سبب می‌شود که پایداری شرکت در محیط رقابتی جهانی تضعیف شود. این خطاها عبارتند از:

۱. تمرکز بر قیمت و غفلت از خلق ارزش رقابتی

بزرگ‌ترین چالش استراتژیک، تکیه صرف بر مزیت نسبی مواد اولیه ارزان و نادیده گرفتن لزوم ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. البته باید اعتراف کرد بخشی از این خطا به علت

به‌روز نبودن محصول و تکنولوژی تولید آن است که موجب عقب افتادن برخی از محصولات صنعتی در بازارهای خارجی می‌شود.

- گالایی شدن محصول (Commoditization): شرکت‌ها قادر به توسعه برند و هویت‌سازی محصول نیستند. محصولات ایرانی اغلب به‌صورت کالای خام و بی‌نام (Commodity) صادر می‌شوند. این امر باعث می‌شود خریدار خارجی، محصول را صرفاً بر اساس قیمت ارزیابی کند و به‌راحتی تأمین‌کننده خود را تغییر دهد. صادرات زعفران یا محصولات استراتژیک کرمان مانند پسته، به‌صورت فله انجام شده و پس از فرآوری مجدد و بسته‌بندی با برند کشور ثالث، با ارزش افزوده‌ای چشمگیر در بازار نهایی عرضه می‌شود. عدم سرمایه‌گذاری در برندسازی، به معنای واگذاری ارزش افزوده به واسطه‌ها است. این امر هم احتمالاً ریشه در نگاه کوتاه‌مدت به بازارهای صادراتی و کمبود دانش برندینگ دارد.

- پافشاری بر استراتژی «قیمت‌شکنی»: شرکت‌ها به‌جای سرمایه‌گذاری در تمایز (Differentiation) از طریق نوآوری یا خدمات، تنها ابزار رقابتی خود را کاهش مداوم قیمت می‌دانند. این استراتژی، حاشیه سود را نابود می‌کند و مانع از اختصاص منابع لازم برای تحقیق و توسعه (R&D)، به‌روزرسانی استانداردها و نهایتاً، بهبود کیفیت می‌شود.

۲. تحلیل ناکافی و انتخاب نادرست بازارهای هدف

ورود به بازار اغلب بر اساس فرصت‌های لحظه‌ای یا سادگی دسترسی صورت می‌گیرد نه بر اساس تحقیقات جامع بازار و تحلیل ریسک.

- تمرکز بیش‌ازحد بر بازارهای کم‌توقع؛ گرایش شدید به بازارهای همسایه (مانند عراق یا افغانستان) به دلیل سادگی نسبی ورود و نزدیکی فرهنگی، مانع از کسب تجربه در رقابت با استانداردهای بالا در بازارهای توسعه‌یافته می‌شود. در نتیجه، شرکت با کوچک‌ترین نوسان سیاسی یا افزایش رقابت از سوی کشورهای ثالث، آمادگی مقاومت در این بازارها را نداشته و به‌سرعت حذف می‌شود.

- نادیده گرفتن الزامات استاندارد و گواهی‌نامه‌ها؛

این خطا بویژه در حوزه محصولات غذایی و معدنی، حاد است. عدم به‌روزرسانی مداوم گواهی‌نامه‌های کیفی ضروری (نظیر HACCP، استانداردها و ممنوعیت‌های اتحادیه اروپا در مورد سطح آفلاتوکسین در پسته و خرما) باعث می‌شود که کل یک بازار صادراتی در یک مقطع زمانی به دلیل عدم رعایت مقررات فنی، به روی محصولات شرکت بسته شود.

۳. ساختار نادرست قیمت‌گذاری و مدیریت ریسک مالی

خطا در قیمت‌گذاری، نه تنها حاشیه سود را از بین می‌برد، بلکه توان شرکت برای پوشش ریسک‌های صادراتی را سلب می‌کند.

- قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه و قیمت تمام‌شده داخلی به جای ارزش جهانی؛ بسیاری از شرکت‌ها قیمت خود را بر اساس هزینه تمام‌شده داخلی تعیین می‌کنند، درحالی‌که قیمت‌گذاری حرفه‌ای باید بر اساس تحلیل دقیق قیمت رقبا و ارزشی که مشتری در بازار هدف حاضر به پرداخت آن است، صورت پذیرد و از لحاظ کردن هزینه‌های غیر مرتبط با محصول صادراتی پرهیز شود.

- عدم در نظر گرفتن کامل ریسک‌های بین‌المللی؛ قیمت پیشنهادی اغلب بدون محاسبه دقیق هزینه مدیریت ریسک‌های حمل‌ونقل، بیمه اعتباری و پوشش نوسانات نرخ ارز جهانی ارائه می‌شود.

بخش دوم

خطاهای عملیاتی؛ تضعیف اعتماد مشتری

خطاهای عملیاتی، سهل‌انگاری‌های روزمره‌ای هستند که اعتبار شرکت را خدشه‌دار کرده و مستقیماً منجر به فسخ قراردادهای و حذف نام شرکت از فهرست تأمین‌کنندگان می‌شوند.

۱. ناپایداری در کیفیت و عملکرد فنی محصول

مشتری جهانی، ثبات و تکرارپذیری کیفیت را اولویت می‌داند.

- عدم ثبات کیفی در محموله‌های متوالی (Inconsistency): بزرگ‌ترین خطای عملیاتی، ناتوانی در ارائه محصولی با کیفیت یکسان در محموله‌های متعدد است. تفاوت فاحش کیفیت میان محموله نمونه و محموله اصلی اعتماد خریدار را از بین می‌برد.



صادرات غیرنفتی، رکن اساسی توسعه اقتصادی و ایجاد ثبات ارزی است. با این حال، شرکت‌های ایرانی، فارغ از مزیت‌های نسبی فراوان در بخش‌هایی مانند کشاورزی، مواد معدنی و صنایع، اغلب در تثبیت حضور خود در بازارهای بین‌المللی شکست می‌خورند. این شکست نه یک اتفاق، بلکه نتیجه مستقیم خطاهای سیستمی و مدیریتی در دو بخش استراتژیک و عملیاتی است که توان رقابتی را تحلیل برده و منجر به «خروج اجباری» از بازارهای هدف می‌شود.

– بسته‌بندی نامناسب و غیراستاندارد؛ بسته‌بندی باید وظیفه حفاظت محصول در مسیرهای طولانی و سخت لجستیکی را انجام دهد. بسته‌بندی ضعیف نه تنها جذابیت بصری ندارد، بلکه در برابر رطوبت، فشار و آسیب‌های حمل‌ونقل مقاوم نیست و کالا را در مقصد معیوب و غیرقابل قبول می‌سازد.

۲. خطاهای لجستیکی و ناهماهنگی در تحویل

عملکرد ضعیف در تحویل به‌موقع، جریمه‌های سنگینی در پی دارد و مهم‌تر از آن، زنجیره‌تأمین خریدار را مختل می‌کند.

– تأخیر مکرر در تحویل (Delay) و عدم پایبندی به برنامه؛ عدم مدیریت صحیح زمان تولید و هماهنگی‌های حمل‌ونقل بین‌المللی، منجر به تأخیرهای مکرر می‌شوند. در بازار جهانی، زمان تحویل اغلب به‌اندازه کیفیت محصول اهمیت دارد و تأخیر در بازارهای توسعه‌یافته به‌سرعت به از دست رفتن مشتری منجر می‌شود.

– عدم تخصص در اینکوئترمز (Incoterms) و مدیریت اسناد؛ استفاده نادرست از اصطلاحات تجاری بین‌المللی مانند اینکوئترمز (مثلاً درک اشتباه از مسئولیت‌های FOB یا CIF) یا خطاهای مکرر در تهیه اسناد گمرکی و حمل (فاکتور، لیست بسته‌بندی، گواهی مبدأ و غیره) باعث توقف کالا در گمرکات مقصد، افزایش هزینه‌های دمیج و جریمه‌ها می‌شود.

۳. مدیریت مالی و ریسک اعتباری تحت تأثیر عوامل خارجی

در این بخش، مشکلات عملیاتی مالی که ریشه اصلی آن‌ها محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی است، برجسته می‌گردد:

– انتقال غیرمطمئن وجوه و پافشاری بر شرایط پرداخت پریسک؛ تحریم‌های مالی مانع از دسترسی شرکت‌های ایرانی به سیستم‌های بانکی استاندارد بین‌المللی (مانند سوئیفت

و گشایش LC) می‌شوند. این عامل، شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا از روش‌های پریسک مانند حواله‌های غیررسمی، تهاتر غیرمستقیم یا شرایط پرداخت نامن (مانند T/T با پیش‌پرداخت پایین) استفاده کنند. این روش‌ها، ریسک عدم وصول وجه (عدم دریافت پول) را به شکل نجومی بالا می‌برند.

– ناتوانی در استفاده از اسناد اعتباری و بیمه؛ تحریم‌ها، استفاده از ابزارهای مطمئن پرداخت بین‌المللی مانند اعتبارات اسنادی (LC) را عملاً غیرممکن ساخته‌اند. این امر، علاوه بر افزایش ریسک عدم پرداخت برای صادرکننده، مانع از دسترسی آن‌ها به بیمه‌های اعتباری صادراتی می‌شود. در نتیجه، صادرکننده در برابر نکل پرداخت یا ورشکستگی خریدار، کاملاً بدون پوشش باقی می‌ماند.

۴. ضعف در ارتباطات و مدیریت بازخورد مشتری

– واکنش‌دهی ضعیف به شکایات مشتریان خارجی؛ در صورت بروز مشکل کیفی، شرکت‌های ایرانی اغلب در پذیرش مسئولیت، ارائه گرامت منصفانه و تسریع در جبران خسارت، کند و مقاوم هستند. این رفتار در مقایسه با رقبای جهانی که دارای سیستم‌های پاسخگویی سریع و سخاوتمندانه هستند، به‌سرعت به قطع همکاری منجر می‌شود.

– کمبود مهارت‌های مذاکره و ارتباطات تخصصی؛ عدم تسلط به زبان تخصصی و دانش فرهنگی بازارهای هدف باعث سوءتفاهم‌های جدی در قراردادهای اجرای تعهدات می‌شود.

جمع‌بندی؛ راهی برای گذار از حذف به پایداری

حذف شرکت‌های ایرانی از بازارهای صادراتی یک پدیده پیچیده است که ترکیبی از خطاهای مدیریتی داخلی (استراتژیک و عملیاتی) و محدودیت‌های خارج از کنترل (بویژه

تحریم‌های مالی) آن را تسریع کرده است. تحریم‌ها، هزینه‌های عملیاتی و ریسک‌های مالی را برای صادرکننده ایرانی به شکل فاجعه‌باری افزایش داده است، اما در نهایت، آن شرکتی در بازار می‌ماند که در حوزه‌های تحت کنترل خود (کیفیت، برند سازی، برنامه‌ریزی استراتژیک و لجستیک) با دقت و تخصص عمل کند.

در این بین باید به نقش نوع نگاه به بازارهای صادراتی هم توجه کرد. برخی از شرکت‌ها نگاه کوتاه‌مدت و گذرا به این بازارها دارند و به‌طور مثال آن را وسیله‌ای برای به‌دست آوردن درآمد ارزی می‌بینند. همین نگاه کوتاه‌مدت به مشکلات گفته‌شده فوق‌عمق بیشتری می‌دهد.

برای صادرکنندگان استان کرمان و نهادهای پشتیبان مانند اتاق بازرگانی، نقشه راه، اصلاح شامل موارد زیر است:

– تمرکز بر ارزش (Value Focus)؛ گذار از فروش پسته و خرما به‌عنوان کالا (Commodity) به فروش محصول فرآوری شده با برند شناخته‌شده،

– تعهد به انطباق با بازار؛ سرمایه‌گذاری بی‌وقفه در حفظ استانداردهای بهداشتی و کیفی بین‌المللی (بویژه برای محصولات که به اروپا صادر می‌شوند)،

– مدیریت ریسک هوشمندانه (Smart Risk Management)؛ باوجود تحریم‌ها، جست‌وجو و به‌کارگیری ساختارهای مالی و لجستیکی جایگزین و مطمئن و پذیرش ریسک‌های حساب‌شده در بازار.

پایدار ماندن در بازار جهانی، نیازمند یک بازنگری کامل در مدل کسب‌وکار صادراتی، همراه با آموزش مستمر و تخصصی برای پوشش ضعف‌های عملیاتی است. III