

## طرح کسب و کار

به طور کلی اجرای صادرات را می توان به دو مدل کلان تقسیم نمود.

یک ایجاد واحد صادرات مستقل: شرکتهای بزرگ تولیدی که خود راساً اقدام به ایجاد واحد صادرات می کنند که بنا به اندازه سازمان می تواند دارای زیربخشهای مختلف باشد و در واقع دپارتمان صادراتی دارند که آن نیز شامل بخش های مختلفی است. علاوه بر این شرکتهای کوچک و متوسطی هستند که راساً نسبت به ایجاد واحد صادرات اقدام می کنند که مزایا و معایب خاص خود را دارد. به طور مثال در آلمان و امریکا بخش زیادی از صادرات خدمات و کالا به SMEها یعنی شرکت های کوچک و متوسط تعلق دارد اما در ایران به علت مهارت های کم واحدهای کوچک و متوسط، این نسخه را تجویز نمی کنیم مگر آن که آمادگی را در مدلی برای شرکت ها احراز کنیم. ساختاری که صادرات را برای شرکت های کوچک و متوسط سخت می کند به این صورت است که مثلاً مواجه می شوند با مسائل تعرفه ای که فلان کالا اجازه صادرات پیدا نمی کند یا صادرات آن قوانین و مقررات پیچیده ای دارد در نتیجه شرکت های کوچک نمی توانند کار کنند یا قوانین و بروکراسی آن کشور اجازه فعالیت به این شرکت ها را نمی دهد چراکه فرایند اخذ مجوزات و تشریفات صادرات پیچیده است یا اطلاعات بازار را ندارند و Policy های دنیا را در خصوص صادرات نمی دانند که البته این مسائل بسیار بستگی به سیاست های کشورهای مختلف دارد و کشورهایی همچون آلمان شرایطی را فراهم کرده اند که شرکت های کوچک هم شرایط صادرات را داشته باشند.

دو، واسطه های صادراتی: **Export Intermediaries** راهکار بعدی استفاده از واسطه های بازرگانی شامل بازرگانی های عمومی، شرکت های مدیریت صادرات، کنسرسیوم های صادراتی، خوشه های صادراتی، شرکتهای خدمات صادراتی و اتحادیه های صادراتی (نقش تسهیل گری و ترویج در صادرات اعضا) است که تعریف هر کدام از این ها را می توانید در سایت [tpo.ir](http://tpo.ir) مشاهده کنید.

پس باید بدانیم که مدل های کسب و کار صادرات چیست؟ یک تولید کننده صادراتی هستیم؟ یک شرکت بازرگانی صادراتی هستیم؟ یا یک شرکت توزیع کننده در کشور هدف هستیم؟ یک خرده فروشی کالاهای ایرانی در کشور هدف هستیم؟ یا یک عمده فروشی در کشور هدف داریم؟ قصد ایجاد یک شرکت مدیریت صادرات داریم؟ قصد ایجاد یک کنسرسیوم صادراتی داریم که مثلاً من تولیدکننده لوازم خواب بچه هستیم، همکارم تولید مبلمان استیل دارد و دیگری سرویس میز آرایش تولید می کند و در قالب کنسرسیوم اقدام به صادرات می کنیم؟ قصد ایجاد یک واسطه صادراتی (Broker) داریم؟ یا به دنبال ایجاد یک **Joint Venture** و مشارکت در تولید، تجارت، توزیع با طرف خارجی در بازار هدف داریم؟ یا قصد برون سپاری تولید به ظرفیت خالی تولیدکنندگان موجود و صادرات کالای نهایی را داریم؟ یا مدلهای تحت قرارداد، لایسنس یا **franchise** است که فرض کنید یک برند معروف با شعبات زیاد در ایران می تواند شعبه خود را در عراق ایجاد کند.

برای شروع از هر یک از مدل های کسب و کار صادراتی، ابتدا باید بدانیم که طرح توجیهی صادراتی برای چه کارهایی مورد نیاز است؟ زمانی که می خواهیم کسب و کار صادراتی راه بیندازیم نیاز به طرح توجیهی صادراتی داریم. زمانی که تولیدکننده ای هستیم که می خواهیم صادرات کنیم، می خواهیم یک شرکت بازرگانی صادراتی ایجاد کنیم، می خواهیم یک شرکت مدیریت صادرات ایجاد کنیم، می خواهیم کنسرسیوم صادراتی ایجاد کنیم یا در بازار هدف یک مجموعه توزیعی را راه بیندازیم، همه این ها نیاز به طرح توجیهی صادراتی دارند. هر کس می خواهد کسب و کاری راه بیندازد با مجموعه ای از سوالات مواجه است. این که از کجا باید شروع کند، مشتری از کجا پیدا کند، بازار هدف را از کجا پیدا کند، چطور باید تأمین مالی کند، چطور باید در زنجیره تأمین، لجستیک و مشکل حمل و نقل و پرداخت ها را حل کند، منافع کسب و کاری من چیست، قرار است چه کالا و چه ارزشی را برای مشتری خلق کنم و ... که تمام این پرسش ها را به صورت تئوری در طرح های توجیهی صادراتی یا مدل های کسب و کاری صادراتی باید تدوین کنیم. طرح توجیهی صادراتی الزاماً مطالب کلاسیک نیست بلکه می تواند یک کاغذ باشد که در آن یک سری رئوس کار، مسیر کار و رابطه بین فرایندها و پارامترها در آن مشخص شده باشد یا می تواند یک طرح توجیهی کلاسیک و قاعده مند باشد. هر کس می تواند به روش خودش، نسخه کسب و کار خودش را فراهم کند اما در اصطلاح استاندارد **business plan**ها می گویند باید به این موارد توجه کنید که خلاصه ای اجرایی از طرح و کسب و کار است. شما باید در آن کسب و کار، فضای تکنولوژی کسب و کار و صنعت را تحلیل کنید و بدانید این صنعت در کدام نقطه از چرخه خود قرار دارد، آیا در نقطه اوج است یا دارد افول می کند، چقدر ظرفیت تولید دارد، چقدر کارهای مشابه در آن انجام شده است و ... سوالاتی هستند که باید در

تحقیقات کتابخانه ای به آن برسید. در ابتدا باید با تحقیقات کتابخانه ای به یک تحلیل اولیه از کار برسید. بعد از آن نیاز به ساختار مدیریت سازمانی است که هر کس چه نقشی در این ساختار دارد و ....

## طرح صادرات

وقتی نگاه یک مجموعه تجاری، نگاه صادراتی باشد، **business plan** تبدیل به **export plan** می شود پس باید بدانیم طرح صادرات یا **export plan** چیست؟ تعریف هوشمندانه و عمیق با تمرکز بر جزئیات در تعریف صحیح سرمایه گذاری، تعریف صحیح سرمایه گذاری، پیش شرط اولیه ما در گام اول بود. آیا اول باید **export plan** را بنویسیم و بعد وارد صادرات شویم یا اول صادرات را آغاز کنیم و همزمان طرح صادرات را بنویسیم؟

به اعتقاد من، طرح صادرات، نه همان ثابتی دارد و نه چشم انداز ثابتی. در پروسه حرکت و در مسیر صادراتی مان می توانیم طرح صادراتی مان را در **management meeting** تغییر دهیم، در زمانی که با مدیران خودمان مطالب، اتفاقات و مسائلی که در هفته گذشته جاری و ساری بوده را بررسی می کنیم و در کنار هم به یک خروجی می رسیم که امروز این کارخانه را تعطیل کنیم یا این کار جدید را برون سپاری کنیم. در بحث طرح صادرات، ما باید با همان های متغیر به سمت اهدافی متغیر ولی مشخص حرکت کنیم. در **export plan** حتما باید یک هدف غایی تعریف کنید، می توان حجم را تغییر داد یا اهداف دیگری را نیز تعریف کنیم اما هدف غایی باید وجود داشته باشد اما به طور کلی در بحث طرح صادرات ما باید به ۹ مطلب کلیدی پاسخ دهیم. نگاهی جامع و هوشمندانه به تعریف سرمایه گذاری تا هدف غایی که صادرات است. باید نه مطلب کلیدی را پاسخگو باشیم تا بتوانیم مسیرمان را روشن کنیم که هر زمان به مانعی برخورد کردیم حتی الامکان از قبل، عکس العمل مناسب، راه حل جایگزین و اقدامات اصلاحی تعریف شده باشد.

### ۱- نقاط قوت و نقش در زنجیره تأمین

پاسخ به نه مطلب: نقاط قوت من و بنگاه من در چیست؟ نقش من در زنجیره تأمین چیست و نقش من در زنجیره ارزش چیست؟ زنجیره تأمین بر توانمندی های سنتی و فردی ما و بنگاه ما تعریف می شود. این که نقش من در یک زنجیره از صفر تا صد، در مواد اولیه ای که به وجود می آید تا محصولی که در انتها در بازاری عرضه می شود، چیست، نقش من، نقش بنگاه من، نقش فردیت من در کالایی که از صفر تا صد، خدماتی که از صفر تا صد اتفاق می افتد چیست؟ یک مواد خامی وجود دارد، پروسه های مختلفی در آن انجام می شود تا یک اتفاق نهایی بیفتد و به دست مصرف کننده برسد به این مراحل، زنجیره تأمین می گویند که برای همه محصولات و خدمات یکسان است. یکی کارخانه بسته بندی دارد، یکی سیستم حمل و نقلی دارد، یکی توانایی برگزاری نمایشگاه دارد و یکی دانشجو است و فقط علاقه دارد و همین علاقه نشان از حضور در یک حلقه از زنجیره تأمین دارد ولی آن چه که زنجیره ارزش را تعریف می کند تمرکز روی چهار کلمه است. ارتباطات، اطلاعات، تکنولوژی و در پایان خدمات. ارتباطات، اطلاعات، تکنولوژی و خدمات در هر حلقه ای از زنجیره تأمین وارد شد، ایجاد ارزش کرد و ارزش آفرینی کرد. تفاوت زنجیره تأمین و زنجیره ارزش فقط و فقط در چهار کلمه خلاصه می شود پس هر چه هستیم باید با خودمان صادق باشیم و نقشی را که می توانیم ایفا کنیم تعریف کنیم. من اصرار دارم که بگویم ما به تنهایی نمی توانیم همه زنجیره تأمین را خودمان به تنهایی انجام دهیم. صادرکننده نباید حتما تولیدکننده باشد. حکمت و فلسفه ما در بحث **BYB** این است که ببینیم چه کسانی هستند که می توانند به ما کمک کنند تا زنجیره تأمین صادراتی از ابتدا تا انتها را باهم رقم زنیم.



**WE CAN, WE WIN  
BUT TOGETHER..**

## ۲- نقاط ضعف و نقش در زنجیره تأمین

نقاط ضعف من و بنگاه من در چیست؟ و نیاز من در زنجیره تأمین به حلقه های بعدی یا حلقه های قبلی خودم در زنجیره تأمین چیست؟ ضعف یعنی نیاز، ضعف من تعریف نیاز من است، نیاز من برای تکمیل زنجیره تأمین. وقتی صحبت از نقاط ضعفمان می کنیم داریم صحبت از نیازهایمان می کنیم که ما به چه چیزهایی در این زنجیره تأمین نیاز داریم؟ چه چیزهایی را کم داریم؟ نقاط ضعف من باید شناسایی شود تا برای رفع آن ها اقدام کنم. اگر نیاز من شناخته شد، صحیح شناخته شد، آنالیز شده شناخته شد، من می توانم به سمت رفع آن حرکت کنم. اما متأسفانه من از این که نقاط ضعفم را شناسایی کنم همواره فراری بوده ام ولی واقعیت داستان این است که شناخت صحیح ضعف، حرکتی است هوشمندانه و ماندگار به سمت رفع آن.

## ۳- تأثیر نقاط قوت و ضعف بر کسب و کار

تأثیر نقاط قوت و ضعف بر کسب و کار صادراتی من چیست؟ هر نقطه ضعف و قوتی یک وزن خالص و یک ضریب خاصی دارد. به عنوان مثال ما ۸۰۰۰ یورو بودجه داریم. با این ۸۰۰۰ یورو چه کنیم؟ من با محدودیت منابع مالی دست به گریبانم. آیا این ۸۰۰۰ یورو را صرف شرکت در نمایشگاه کنم؟ یا آن را صرف خرید نقدی کنم تا هزینه های اولیه را پایین بیاورم؟ یا این که ۸۰۰۰ یوروی خودم را صرف خرید تکنولوژی یا به روزرسانی تکنولوژی کنم تا بتوانم دسترسی پیدا کنم به بازارهایی که محصولاتی با کیفیت بالاتر را می خواهند؟ یا این که در نهایت صرف آموزش کنم و مثلاً زبان انگلیسی یاد بگیرم؟

برای پاسخ به این سوالات باید به یک نکته بسیار مهم توجه نمود: حداکثر کارایی و اثربخشی نقاط قوت و ضعف بر بخش های مختلف در کسب و کار صادراتی من، خروجی ای دارد که به آن بهره وری می گوئیم. کارایی (efficiency) یعنی کار را به درستی انجام دادن و اثربخشی (effectivity) یعنی کار درست را انجام دادن است. باید دید حداکثر کارایی و اثربخشی همان نقطه ضعفی که داشتیم همچون محدود منابع مالی، در کدام بخش است؟ اینجا است که می گوئیم نقاط ضعف ما می تواند نیمه پر لیوان هم باشد.

## ۴- شناسایی بازارهای هدف

مطلب چهارم، شناسایی بازارهای هدف صادراتی به وسیله بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی. نگاه ما باید به هر سه بخش در کنار هم باشد. فرض کنید ۸۰۰۰ یورو منبع مالی محدود داریم، فارغ از این که سراغ چه کالایی می رویم، برای وارد شدن به بازار صادراتی، ساده ترین، ابتدایی ترین و اولین روش چیست؟ اما نکته مهم آن که به تعداد بندگان خدا روش هایی برای شناسایی بازارهای هدف هست ولی آن چه که ارزان ترین روش ورود به بازار هدف، سنجش بازار هدف، استفاده از اطلاعات exhibitor listها در نمایشگاه های برگزار شده قبلی است و این کار بسیار ساده و راحت است و می توان تا سه یا چهار هزار شرکت را به عنوان مشتری بالقوه خودمان تعریف کنیم. البته مواردی هم هست که باید به صورت حرفه ای با هماهنگی با مجموعه هایی که موتورهای جستجو هستند انجام داد. این شرکت ها می گویند شما کالای خودتان را به ما ارائه کنید و بگویید که دنبال چه هستید و ما آن چه را در جستجوی آن هستید رقم می زنیم. اصرار دارم که بگویم بازاریابی و حضور در بازار صادراتی، شناسایی بازار صادراتی صرفاً با انجام هزینه هنگفت و سنگین نیست. می توان به راحتی اتفاقاتی را رقم زد، منابع اطلاعاتی جامعی را با صرف جستجوی حرفه ای نه صرفاً پیدا کردن یک کلمه، به دست آورد. هر چه ایمیل من قوی تر باشد، هر چه ایمیل من وزن تر باشد، هر چه ایمیل من ساده تر باشد، نتیجه بهتری هم به دست می آید. کسانی که می خواهند توسعه بازار هدف بدهند، فقط کافی است بازار هدف را مشخص کنند و نمایشگاه های حرفه ای آن را پیدا کنند یا نمایشگاه های مادر تخصصی آن را پیدا کنند و آن کشور را در آن نمایشگاه رصد کنند.

به عنوان مثال شخصی آمده بود نمایشگاه، بعد مدتی که باهم صحبت می کردیم به او گفتم می دانی تو از من موفق تری؟ چراکه تو از همه غرفه ها بازدید کردی و توانستی مرتبترین زیادی بگیری اما من غرفه دار بودم و نشسته بودم بازار به سمت من بیاید. به علاوه آن که برای یک غرفه ۲۴ متری، حداقل ۲۰۰ میلیون تومان هزینه نیاز است اما یک بازدیدکننده همان هزینه را هم نکرده و می تواند نتایج بهتری هم بگیرد. من اگر پسته می فروشم ده درصد صادرات پسته من، بسته بندی با ارزش افزوده بالاتر است، تو می توانی بازار ۹۰ درصدی را پیدا کنی که به صورت bulk می خردند و بسته بندی می کنند. شرکت هایی که مواد اولیه ما را نیاز دارند، خرید می کنند و آن را با ارزش افزوده بالاتر به فروش می رسانند. هر غرفه داری در نمایشگاه فقط فروشنده نیست. قطع به یقین غرفه دار نیاز به تأمین منابع و مواد اولیه دارد.

کشور ما ظرفیت و پتانسیل بسیار بالایی در تأمین مواد اولیه دارد. آن چه که در گذار از صادرات سنتی از آن عبور کردیم. پس نگاهی به دور و اطراف خودمان بیندازیم، غواصی هوشمندانه در فضای اینترنت بکنیم، مروری جامع بر پروفایل غرفه داران نمایشگاه های کلیدی انجام دهیم. کلمه کلیدی بسیار مهم است، هر نمایشگاهی ارزش شرکت کردن ندارد. شرکت در نمایشگاه های کلیدی به عنوان بازدیدکننده و بودجه بندی و برنامه ریزی برای حضور در نمایشگاه ها به عنوان غرفه دار و هزاران هزار راهکار دیگر برای شناسایی بازارهای هدف صادراتی.

#### ۵- ویژگی های بازار هدف

ویژگی ها، مزیت ها و تفاوت های بازارهای هدف از اهمیت بالایی برخوردار است. ویژگی یک بازار هدف، بلوغ و فرهنگ بازار هدف است. بررسی HS کدها و عوارض وارداتی؛ ما در چه بازاری با چه تعرفه هایی مواجه هستیم؟ این که بدانیم HS کد کالای ما کدام است و تعرفه وارداتی آن کالا در هر بازاری چیست؟ و مزیت ها، نزدیکی جغرافیایی و تعرفه های ترجیحی و نیز حضور معتمدی در بازار هدف است.

به طور کلی در هر صنعتی، پر بازده ترین، پر سودترین و پر منفعت ترین business، خرده فروشی است یعنی کسانی که خودشان کالا را وارد می کنند و بعد جنس را palletize و با پالت می فروشند. مزیت این کار این است که مشتری به انبار بزرگ نیاز ندارد، روزانه خرید می کند و حاضر است پول اضافه تری را هم بدهد چرا که هزینه انبار نمی دهد و شما از انبار خودتان استفاده کرده اید.

خرده فروشی چند حسن دارد، اول آن که شما رفتار مصرف کننده را حس می کنید و تشخیص می دهید چراکه با مصرف کننده نهایی در ارتباط هستید به یک درکی در خصوص خواسته های او می رسید و نقاط ضعف و قوت کالای خودتان را متوجه می شوید. حسن دیگر آن این است که شما در فروش به مشتری نهایی، پولتان را به صورت نقدی و با ریسک کم می گیرید و احتیاج به سرمایه زیادی ندارید اما اشکال آن این است که Size آن کوچک است و فروش شما در حد محدودی است به خصوص اگر Start up باشید و اوایل کارتان باشد، شبکه سازی هم بسیار پر هزینه است. قاعدتا برای صادرات ابتدا باید از Business To Business، B2B پایه گذاری کنید و تجربه ای را که از B2C بدست آورده اید را وارد B2B کنید و بعد اگر توانستید با کمک Partner خارجی خود یک بازاریابی کنید برای یک B2C گسترده تر و این چرخه بازخورد اطلاعات و بازخورد مشتری را ادامه دهید. شبکه سازی در صادرات در بخش مشتری نهایی، بسیار پر هزینه و پر ریسک است. خلاصه آن که شما باید از تجربه ای که از مصرف کننده نهایی و کوچک می گیرید برای ورود به بازارهای بزرگ استفاده کنید و اگر توانستید، شبکه سازی کنید پس به حضور معتمد در بازارهای هدف، خیلی توجه خاص داشته باشید. اگر درست مذاکره کنیم، اگر تضامینی را درست بگیریم، خیلی از این افراد می توانند محصول شما را هم بخرند و بعد از آن می توانیم به سمت یک اتفاق بزرگی به نام ورود کالا به بازارهای معتمدینمان در خارج از کشور وارد شویم.

#### ۶- تطبیق با هدف

بحث تفاوت ها؛ فرهنگ متفاوت، شناخت فرهنگ متفاوت و البته تلاش داریم طبعاً به سمت بازارهایی برویم که از فرهنگ بالاتری برخوردار هستند. کدام کشورها به ما شبیه تر هستند؟ آیا اهمیت دارد یا خیر؟ به کشورهایی که خیلی به ما شبیه هستند در export plan توجه ابتدایی داشته باشیم ولی توجه غایی نداشته باشیم. به این معنا که امارات، هندوستان، عراق، آذربایجان و روسیه از بعد جغرافیایی نزدیک هستند و فرهنگ نزدیکی به ما دارند اما می خواهیم اصرار کنیم به بازارهای ساده در ابتدای راهمان توجه داشته باشیم اما در طرح صادراتی مان بیشتر سعی کنیم به سمت کشورهای برویم که استانداردهای ما را بالاتر می برند و این به معنای تطبیق است چراکه بازارهای بزرگ ما را بزرگ می کند. خودمان را باید به شکل هدفمان و محصولمان را مطابق بازار هدفمان دربیابیم و با در نظر گرفتن همان منابع محدود و همان نقطه ضعف ها در بعد مالی، بررسی کنیم که ما با این محدودیت ها به سمت بازارهای جهان سوم و به سمت بازارهای در حال توسعه برویم یا به سمت بازارهایی که سبب رشد ما و بلوغ مجموعه ما می شوند.

#### ۷- شناخت صحیح رقبا

شناخت صحیح رقبا که رقیب، رفیق در سایه است بسیار مهم است. واقعا اگر انسان رقیب خوب داشته باشد یک هنر است. در مسابقات شنا همیشه آن کسی که رکوردش از همه بهتر است در وسط افراد دیگر قرار می گیرد و حرکت شناگران شبیه حرکت پرندگان در آسمان می شود. دلیل آن هم این است که همه رقیب خود را ببینند. حضور رقیب کمک می کند انسان بتواند رکورددار خوبی باشد. یادمان نرود پیرو

رقیب باشیم اما دنباله رو رقیب نباشیم. اولین مزیت رقیب قوی این است که زودتر از شما آزمون و خطاهایش را انجام داده است. شما به نتایجی از بازار می رسید که هزینه هایش را شخص دیگری پرداخت کرده. می تواند سود بیشتری برده باشد یا اصلا سودی نبرده باشد. کدامین رقیب در رشد من و در رشد بنگاه من مؤثر است؟ تجارت بدون رقیب، سکون است و مرگ. اگر شما در تشکل ها و خودتان پویایی می خواهید، ایجاد رقیب کنید. رقیب موتور محرکه سازمان است. رقیب، رفیق است به این دلیل که به شما حرکت می دهد. همیشه رقابت باعث بزرگ شدن بازارها، بزرگتر شدن سهم تولید می شود. نباید رقیب ما ندود تا من بدوم بلکه او باید بدود تا من سریعتر بدوم در نتیجه رقیب باعث بزرگتر شدن وسعت سازمان ما می شود.

#### ۸- قوانین بازار هدف

مطلب هشتم، آشنایی با الزامات و قوانین بازارهای هدف است. این که ما محصولی را داریم، کالایی را داریم، خدمات قابل عرضه ای را داریم، آیا این کالا قابلیت ورود، قابلیت حضور و صف شکنی در بازارهای صادراتی را دارد یا ندارد. یکی از مطالب مهم، آشنایی با الزامات و قوانین است. ما در نقشه راه صادراتی مان، وقتی بازارهای هدف صادراتی مان را به واقع هدف گرفتیم باید یک مطالعه عمیق و دقیق روی الزامات و قوانین داشته باشیم. آیا به این باور رسیده ایم آیا به این اطلاعات و دانش رسیده ایم که چه هزینه هایی اتفاق افتاده که یک کالا به این سطح برازندگی رسیده و چه قوانینی و مقرراتی را عبور کرده است. پس درست است که بازار هدف خودمان را پیدا کرده ایم ولی باید امکان سنجی کنیم، نوع بسته بندی که باید در آن بازار عرضه کنیم، با چه قوانینی مواجه هستیم و با چه اتفاقاتی بر سر صادراتمان باید به جنگ بنشینیم.

#### ۹- تعریف و ارزیابی ریسک



مطلب نهم در خصوص گذار از ایجاد یا تأمین نقشه راه صادرات، بحث ریسک است. هر تجارتی که می خواهیم آغاز کنیم یا اگر مدیر واحدی هستیم، برای ادامه آن راه، ریسک هایی وجود دارد و بهتر است قبل از برداشتن هر قدمی، این ریسک ها را شناسایی کنیم چراکه در دنیای مدرن، بحث آزمون و خطا باید کنار رود. ریسک به معنای احتمال انحراف بازده واقعی سرمایه گذاری از بازده پیش بینی شده آن است. ما همیشه برای کار خود یک بازده ای را پیش بینی می کنیم و سودی را برای تجارتمان در نظر می گیریم و باید سعی کنیم ریسک های آن را مدیریت کنیم. برای مدیریت ریسک نیاز است که در ابتدا ریسک های تجارت خود را بشناسیم. تجارت به صورت کلی ریسک های زیادی دارد که سعی می کنیم به ریسک های اصلی بپردازیم که عبارتند از ریسک استراتژیک، ریسک ناشی از عدم انطباق با قوانین، ریسک عملیاتی، ریسک مالی و ریسک اعتباری.



ریسک استراتژیک، هنگامی که یک استراتژی برای رسیدن به هدف خود می‌چینیم، باید از قبل یک برنامه جامع و کاملی در مورد آن استراتژی داشته باشیم و آن استراتژی دقیق و قابل بهبود باشد. هنگامی که صحبت از قابل بهبود بودن می‌کنیم (System Improvement) همیشه به معنای سود و پول بیشتر نیست بلکه به معنای انطباق خودمان با شرایط، ارزیابی اتفاقات اطرافمان و شناسایی خطرات موجود است. اما خطراتی که به طور کلی استراتژی سازمان را تهدید می‌کنند عبارتند از تغییر در تکنولوژی (چراکه در دنیای امروز تغییرات بسیار گسترده است و اگر نتوانیم آن را پیش بینی کنیم نمی‌توانیم استراتژی خود را به موقع تغییر دهیم و آن را بهبود بخشیم. به طور مثال شرکت کداک بعد از آمدن عکس‌های دیجیتال نتوانست خود را با تکنولوژی موجود تطبیق دهد و برند کداک از رده خارج شد اما در مقابل برند ایکس‌راکس که یکی از معتبرترین و گرانترین برندهای دنیا است خیلی زود نتوانست پرنترهای دیجیتالی را طراحی کند و همراه با تکنولوژی پیش‌رود که در حال حاضر یکی از موفق‌ترین برندهای دنیا است)، تغییر در تقاضا (در بازار همیشه تغییرات وجود دارد، حضور رقبای جدید و رقبای قوی‌تر، تغییرات در قیمت‌های مواد اولیه و تغییرات در قیمت‌های بازار از جمله این تغییرات است که برای مقابله با آن، استراتژی سازمان باید قابل بهبود و تطبیق با تغییرات روز جهان باشد).

ریسک عدم انطباق با قوانین بدین معنا که یک شرکت باید قوانین کشوری را که در آن فعالیت می‌کند را بشناسد و نیز قوانین کشور مبدأ و همچنین تغییر در قوانین این کشورها. به عنوان مثال محموله‌ای را صادر می‌کنیم و اگر مشخصات بازار هدف در مورد محموله را ندانیم، این محموله امکان ترخیص از گمرکات را نخواهد داشت و متحمل هزینه خواهیم شد. باید بدانیم که قوانین همه کشورها باهم یکسان نیست.



ریسک دیگری که اکثر شرکت‌های ایرانی با آن دست‌به‌گریبان هستند و در آن مشکل دارند، ریسک عملیاتی است (ریسکی که خودمان آن را به وسیله عملکرد کارمندان، عملکرد سیستم شرکت و عملکرد دستگاه‌ها و تکنولوژی‌ای که با آن کار می‌کنند به وجود می‌آوریم. به عنوان مثال اپراتوری که با یک دستگاه کار می‌کند اگر بی‌دقتی کند و یا آموزش کافی برای کار با دستگاه را نداند، مشکلاتی در تولید محصول به وجود می‌آورد؛ بنابراین باید بتوانیم ریسک‌های عملیاتی را کنترل کنیم).

ریسک بعدی، ریسک مالی است که تقریباً همه ریسک‌های ذکر شده به نوعی با ریسک مالی مرتبط می‌شوند چراکه همه آن‌ها در نهایت منجر به ضرر و زیان مالی می‌شود. ریسک مالی باعث می‌شود هزینه اضافه‌ای برای شرکت به وجود آید و این مسئله، قیمت تمام شده محصول را بالا می‌برد و درآمد شرکت را کم می‌کند. برای مثال از ریسک مالی می‌توان شرکت‌هایی را نام برد که درآمد اصلی شرکت از یک یا چند شرکت بزرگ تأمین می‌شود که اگر این مشتری نتواند تعهدات مالی خود را بپردازد این شرکت دچار ریسک مالی می‌شود. علاوه بر این‌ها ریسک اعتباری عبارت است از اعتبار شرکت و اعتبار برند که به عنوان نقطه مشترک همه تجارت‌ها و شرکت‌ها شناخته می‌شود. هر شرکتی با هر فعالیتی، مهم‌ترین چیزی که برای آن وجود دارد، اعتبار شرکت و برند آن است. اگر اعتبار شرکت از بین برود باعث از بین رفتن مشتری و درآمد و حتی پرسنل خوب خود می‌شود. اگر یک شرکت محصول خوبی ارائه ندهد و این محصول در سوپرمارکت‌ها و یا در بازارهای مقصد، فراخوان (recall) شود، یک سردرد و کابوسی برای تولیدکنندگان خواهد بود چراکه باعث می‌شود اعتبار برندشان زیر سوال رود و به دست آوردن مجدد اعتبار، کار بسیار سختی است. این‌ها خلاصه‌ای از مهم‌ترین ریسک‌ها بود.

بعد از شناسایی ریسک‌ها، برای ارزیابی آن‌ها نیاز به تعریف یک چارچوب است. اولین نکته آن که باید میزان احتمال وقوع این خطر و ریسک را به چند دسته طبقه‌بندی کنیم. به عنوان مثال احتمال وقوع آن می‌تواند خیلی زیاد (A)، زیاد (B)، متوسط (C) یا کم (D) باشد. معیار زیاد و کم بودن یک ریسک بستگی به تعریف خود شما دارد که مثلاً اگر یک ریسک هر روز به وجود بیاید در طبقه بندی زیاد قرار می‌گیرد یا اگر هفته‌ای یک بار انجام گیرد در این طبقه قرار می‌گیرد. پس احتمال وقوع خطرات به چهار دسته کلی تقسیم می‌شود.

احتمال وقوع خطر	
A	خیلی زیاد
B	زیاد
C	متوسط
D	کم

علاوه بر این شدت خطر هم بسیار با اهمیت است. اگر این اتفاق بیفتد چه خطری برای شرکت دارد؟ آیا باعث می شود که ما کسب و کارمان از بین برود و باید شرکت را تعطیل کنیم که در این صورت شدت خطر، ضریب ۱ می گیرد. اگر ضرر و زیان مالی به ما وارد شود به آن عدد ۲ می دهیم، و یا اگر باعث کاهش سود و ایجاد لطمه به اعتبار شرکت شود به آن عدد ۳ می دهیم که این عدد می تواند یک زنگ خطر برای شرکت باشد که در حال حرکت به عدد ۲ و ۱ هستیم یا در نهایت فقط می تواند منجر به کاهش سود شود (۴) که اگر فقط کاهش سود داشته باشد می تواند با استراتژی جدید حرکت کند و کسب و کار خودش را به سمت سودآوری حرکت دهد.

شدت خطر	
۱	از بین رفتن کسب و کار
۲	ضرر و زیان مالی یا اعتباری
۳	کاهش سود و اعتبار شرکت (زنگ خطر)
۴	کاهش سود

برای این که بدانیم نوع ریسک با توجه به احتمال وقوع خطر و شدت آن چگونه است، ریسک ها را به سه گروه ریسک غیرقابل قبول، ریسک جدی و ریسک قابل قبول طبقه بندی می کنیم. برای آن که بدانیم هر ریسک در کدام گروه قرار می گیرد از جدول تعیین نوع ریسک استفاده می کنیم. شما اگر احتمال وقوع خطر آن A و شدت آن ۱ باشد در قسمت قرمز و غیرقابل قبول قرار می گیرد یعنی شرکت در نقطه بحرانی قرار دارد و می بایست این ریسک را مدیریت کرد تا از نقطه بحرانی خارج شویم وگرنه شرکت در مرحله نابودی قرار می گیرد. اگر احتمال وقوع خطر B و شدت آن ۳ باشد، ما با یک ریسک جدی روبرو هستیم. برای ارزیابی ریسک یک مثال عملی ذکر می کنیم. برای هر شرکت از خرید مواد اولیه تا تولید محصول و رسیدن به دست مشتری، فرایندهای مختلفی وجود دارد که این فرایندها باید نام گذاری و اولویت بندی شوند. در مورد ریسک استراتژیک اگر احتمال وقوع خطر A و شدت آن ۲ باشد، این ریسک غیرقابل قبول خواهد بود چراکه این استراتژی است که راه و روش رسیدن به هدف را برای ما مشخص می کند و ما اگر در استراتژی مان ریسکی داشته باشیم و نتوانیم آن را درست ارزیابی کنیم نمی توانیم بقیه مسیر را درست مدیریت کنیم بنابراین ریسک استراتژی، خیلی زیاد است تا بتوانیم بقیه موارد را کنترل کنیم. حال اگر یک استراتژی درستی برای رسیدن به هدفمان نداشته باشیم باعث ضرر و زیان مالی و اعتباری خواهد بود بنابراین ریسک آن غیرقابل قبول خواهد بود. البته باید بدانیم منشأ این ریسک چیست چه چیزی باعث به وجود آمدن آن شده است؟ بنابراین بحث ارزیابی ریسک استراتژیک یکی از مهم ترین اتفاقاتی است که باید در export plan به زیبایی انجام شود.

## تعیین نوع ریسک

شدت خطر احتمال وقوع خطر	4	3	2	1
A				
B				
C				
D				

## شلت Risk

قابل قبول	
جدی	
غیر قابل قبول	

یکی از دغدغه‌هایی که صادرات پسته برای ورود به بازارهای اروپایی دارد بحث آفلاتوکسین است. یک سرمایه‌ای حداقل معادل ۸۰۰ میلیون تا ۱ میلیارد تومان کالا به سمت اروپا حرکت می‌کند و به محض ورود به بازارهای اروپا توسط ادارات بهداشتی آن جا چک می‌شود و اگر آفلاتوکسین آن زیر عدد ۱۰ ppm بود، آن موقع کالا وارد بازار می‌شود. برای صادرکننده ریسک در این مرحله چیست؟ یک صادرکننده باید به خوبی بر روی مواد اولیه‌ای که خرید می‌کند آزمایش‌های لازم را انجام دهد ولی قطعاً اگر یک کانتینر ۴۰ فوت، ۲۵ تن پسته دارد، ۲۵ تن پسته مربوط به یک باغدار و کشاورز نیست و مجبوریم این مقدار را از کشاورزان مختلف select شده خرید خود را انجام دهیم. موارد BRC و IFS Trace Ability یا قابلیت ردیابی و پیگیری کالا را از مبدأ تا مقصد تعریف می‌کند و فقط برای استانداردهای مواد غذایی تعریف نشده و در صنایع دیگر نیز استانداردهای مشابه داریم. یک صادرکننده حرفه‌ای برای این که ریسک خود را در صادرات محصولی به نام پسته به دلیل خطر بزرگی به نام rejection با موضوع آفلاتوکسین، minimize کند یا به حداقل برساند، در زمان تأمین کالای خودش، بر روی کالا batch به batch آزمایش آفلاتوکسین انجام می‌دهد، در زمان تولید می‌داند که یک lock number یا یک شماره سری کالای صادراتی از چه مواد اولیه‌ای تولید شده و در حین تولید هم آزمایش‌های خودش را انجام می‌دهد و در پایان، final product یا بسته‌نهایی را باز مجدداً یک final inspection انجام می‌دهد و اگر کالا از این سه مرحله عبور کرد اقدام به ارسال کالا می‌کند. این جنس وارد اتحادیه اروپا می‌شود و خیالتان راحت است که در سه مرحله در زمان خرید، در زمان تولید و processing و در final product، pure to loading، به محض بارگیری هم این آزمایشات انجام شده و با یک آرامش و طیب خاطر جنس را به اروپا ارسال می‌کنیم اما باز هم احتمال rejection و برگشت هست چراکه ممکن است رطوبت روی آفلاتوکسین اثر بگذارد، ممکن است شرایط محصولاتی که قبل از آن در کانتینر شما بوده بر آن اثر گذارد که باید برای این‌ها نیز چاره بیندیشیم. صادرات پسته ایران تا سال‌های گذشته عمدتاً به صورت گونی بوده اما امروزه با محافظت بهتری ارسال می‌شود به این معنا که یک صادرکننده با ریسک‌هایی مواجه هست اما قابلیت‌های حرفه‌ای یک صادرکننده آن جایی نمایان می‌شود که این ریسک‌ها را minimize کند و از غیرقابل قبول به قابل قبول تبدیل کند.



بعد از ارزیابی ریسک باید بدانیم که منشأ به وجود آمدن این ریسک چیست چراکه تا وقتی ندانیم منشأ آن چیست نمی توانیم آن را کنترل کنیم. به طور مثال اگر تغییر تکنولوژی باعث به وجود آمدن ریسک باشد، مکانیزم کنترل ریسک می تواند یک واحد R&D باشد تا این واحد تحقیق کرده و تکنولوژی هایی را که در دنیا وجود دارد به ما معرفی کند.

### ارزیابی ریسک استراتژیک

نامگذاری و اولویت فرایند	خطرات و موانع احتمالی در فرایند	تأثیر احتمالی ریسک			منشأ انتقال	مکانیزم کنترلی
		احتمال وقوع خطر	شدت خطر	ریسک (برایند احتمال و شدت خطر)		
صادرات	ریسک استراتژیک	A	۲	غیر قابل قبول	مثلاً تغییر در تکنولوژی	استقرار واحد تحقیق و توسعه R&D

در مورد ریسک عملیاتی، احتمال خطر تعطیل شدن شرکت را ندارد اما خطر زیادی دارد که اگر آن را نادیده بگیریم و احتمال آن را متوسط یا کم بدانیم، کم کم تبدیل به یک مشکل جدید می شود و احتمال وقوع آن به سمت خیلی زیاد حرکت می کند اما خطری که برای شرکت دارد کاهش سود و اعتبار شرکت است که از جمع این ها یک ریسک جدی به وجود می آید که باید آن را کنترل کنیم و به سمت قابل قبول هدایت کنیم. منشأ این ریسک می تواند اشتباه یک اپراتور باشد، می تواند درست کار نکردن یک دستگاه باشد، می تواند عدم آموزش یک پرسنل برای کار کردن با یک دستگاه باشد، می تواند جواب ندادن به صورت حرفه ای به یک ایمیل باشد و موارد دیگر که باعث به وجود آمدن این خطر می شود. راه حل تبدیل این ریسک از جدی به قابل قبول، پیاده سازی استانداردهایی است که در دنیا وجود دارد مانند HACCP در مواد غذایی، ISOها و امروزه استانداردهای روز دنیا همچون BRC و IFS به ما یک مکانیزم کنترلی ای می دهد برای آن که بتوانیم سیستم ها و روش کار پرسنلمان با این سیستم و ماشین آلات را کنترل کنیم. شاید وقتی صحبت از یک استاندارد می شود همه فکر می کنند استاندارد است که در ایمنی مواد غذایی به کار می رود اما این ها در ابتدا یک مکانیزم مدیریتی به ما معرفی می کنند که چطور می توانیم یک استاندارد را در شرکت پیاده کنیم. فصل های یک و دو در هر استاندارد، فصل های مدیریتی هستند یعنی تیم را برای یک تغییر بزرگ آماده می کنند که اگر آن ها را انجام دهیم، اجرای فصل های دیگر راحتتر خواهد بود و شرکت برای تغییری در حرکت به سوی تولید محصول ایمن و مطابق با استانداردهای دنیا حرکت می کند.

### ارزیابی ریسک عملیاتی

نامگذاری و اولویت فرایند	خطرات و موانع احتمالی در فرایند	تأثیر احتمالی ریسک			منشأ انتقال	مکانیزم کنترلی
		احتمال وقوع خطر	شدت خطر	ریسک (برایند احتمال و شدت خطر)		
صادرات	ریسک عملیاتی	B	۳	جدی	مثلاً اشتباه اپراتور	پیاده سازی استانداردهای معتبر مدیریتی و کیفیتی دنیا مانند HACCP, BRC

اما یک سوال مهم: تفاوت ریسک با قمار در چیست؟ صادرکننده قمارباز نیست اما از ریسک بالایی برخوردار است. ریسک قابلیت کنترل و مدیریت دارد اما قمار چنین قابلیتی را ندارد. ما در صادرات ریسک بسیار بالایی می کنیم اما به هیچ عنوان حق نداریم قمار کنیم.

بعد از دانستن معنای ریسک و ارزیابی آن، علاوه بر داشتن یک **business plan**، نیاز به یک مدل کسب و کار **business model** هم دارید و این که بدانیم چه چیزی را برای مشتری هایمان در زنجیره ارزش خلق می کنیم. در دنیای امروز همه چیز به مشتری باز می گردد که من چه ارزش جدیدی برای مشتری ایجاد کردم و ... که پاسخ های این سوال را در یک بوم کسب و کار **business model canvas** بدست می آوریم که ۹ بخش اصلی دارد که از قسمت مشتری شروع می شود، مشتری من چه کسانی هستند، آیا می خواهم وارد بازار خرده فروشی بشوم یا به صورت عمده فروشی باشم و ...، بخش بعدی بحث ارزش است، من چه ارزشی برای مشتری خود ایجاد کردم؟ این سرویس و کالای من چه نیازی از مشتری رفع می کند، این ها سوالاتی است که در ارزش ارائه شده باید به آن بپردازیم. بعد از آن باید بدانیم که کانال ارتباط با مشتری چیست؟ بازاریابی اینترنتی کردید یا حضور در نمایشگاه داشتید یا بازاریابی حضوری کردید یا بازاریابی دهان به دهان شده (**Word of mouth**) است. نحوه ارتباط با مشتری چگونه است؟ آیا هفت روزه هفته به صورت ۲۴ ساعت به مشتری خود خدمات می دهیم؟ این سوالات، سوالات مهمی است که من چگونه پاسخگوی مشتری خود هستم، در حالی که در ایران ساعت چهار و نیم است، در پاریس ساعت یک و نیم است و در چین بازارها تعطیل شده اند و باید بدانم چگونه جوابهای مشتری خود را بدهم. بخش بعدی بوم کسب و کار، منابع شامل منابع مالی، انسانی و تکنولوژی است. بخش بعدی فعالیت های کلیدی ای است که قصد انجام آن را دارم، می خواهم مشاوره بدهم یا کار اجرایی تجارت را انجام دهم و هر فعالیت دیگری که در ذهن خود دارید. بخش بعدی، همکاران تجاری شما است که چه کسانی قرار است کالا را تأمین کنند، چه کسانی قرار است کالا را جابجا کنند، چه کسانی قرار است نقل و انتقالات مالی را انجام دهد و ... بخش بعدی ساختار هزینه ها است که ما با چه هزینه هایی سر و کار داریم، باید سفر برویم؟ در نمایشگاه شرکت کنیم؟ هزینه خرید مواد اولیه و ... دارم؟ ساختار نهم در بوم کسب و کار بحث درآمدها است که درآمد من از کجا می آید و به چه شکلی می آید، آیا در آن صنعت، عرف پیش پرداخت وجود دارد؟ به صورت **credit** یا **cash in advance** است؟ این مدل حداقل باید روی کاغذ پیاده شود

به طور مثال چگونه می توانیم ایده صادرات هندوانه قطعه شده را به صورت مدل تجاری دربیابیم؟ یک هندوانه ۲۰۰ گرمی قطعه شده و بسته بندی شده در سوپرمارکت آلبرتین **Albert Heijn** هلند ۲ یورو به فروش می رسد و کشور تولیدکننده هندوانه افریقای جنوبی است. این سوال مطرح می شود که افریقای جنوبی کدام گروه از مشتریان را هدف خود قرار داده که چنین محصولی عرضه می کند. شرکت افریقای جنوبی چه ارزشی را برای مشتری هلندی ایجاد کرده که ۲ یورو برای ۲۰۰ گرم هندوانه پرداخت می کند؟ اصلاً مشتری افریقای جنوبی چگونه به کانال توزیع در هلند دسترسی داشته و روابط تأمین کننده با کانال های عرضه چه بوده است؟ در واقع باید به این سوالات پاسخ داد که همان بوم کسب و کار است. تفاوت بوم کسب و کار با **business plan** در این است که **business plan** طرح کسب و کاری شما است ولی بوم کسب و کار، مدل کسب و کاری شما است. معمولاً **business plan**ها خیلی پیچیده اند و بخش زیادی از آن را اعداد و ارقام تشکیل می دهد، نرخ بازگشت سرمایه در آن مشخص است و بیشتر جنبه های مالی دارد و برای ایجاد کسب و کار به کار می رود اما بوم کسب و کار، ایده شما را خیلی سریع و چابک در یک صفحه به چالش می کشد و می توانید از کلیت کار خود مطلع شوید که چه مشتریانی دارید، چه ارزشی به آن ها پیشنهاد می دهید، ارتباطات با آن ها چگونه است، کانال توزیعتان کدام است، فعالیت های کلیدی مورد نیازتان چیست، منابع اصلی، شرکا، ساختار قیمت و جریان درآمدی شما چگونه است. اینها قسمت هایی است که در یک بوم مشخص می شود.



این هندوانه قطعه شده، ویژگی هایی هم دارد، هندوانه ای که ارگانیک است و به شکل طبیعی با آفتاب در افریقای جنوبی پرورش یافته و لوگوی انتخاب سالم در آن باعث ایجاد ارزش می شود. این لوگو به همراه HACCP، BRC برای مشتری ایجاد ارزش می کند بنابراین مشتری حاضر است ۲ یورو برای ۲۰۰ گرم هندوانه بپردازد. اما چگونه محصول افریقای جنوبی وارد این سوپر مارکت شده است؟ داستان از این قرار است که آلبرتین موسسه ای دارد که فرصت تجارت را در اختیار کشورهای ضعیف تر دنیا هم قرار می دهد (Fair Trade) و آن ها را وارد زنجیره تأمین جهانی وارد می کند و بجای تأمین از کشور توسعه یافته تر، در راستای رویکرد خود به سراغ تولیدکننده افریقای جنوبی می رود اما تولیدکننده افریقای جنوبی چه هنری داشته؟ این تولیدکننده این هنر را داشته که از رویکرد موسسه و قوانین و مقررات آگاهی داشته و در این زمینه شبکه سازی کرده است. آیا تولیدکنندگان هندوانه دیگری در افریقای جنوبی وجود نداشته که رقیب این شرکت باشد؟ قطعاً بوده اما این شرکت توانسته با اطلاعات خود از رقبای خوب پیشی بگیرد و نکته جالب آن که آلبرتین انار را از ایران وارد می کند. ما باید نقطه ضعفمان را تبدیل به نقطه قوت کنیم به این معنا که اگر من در کشور در حال توسعه ای زندگی می کنم با یافتن آلبرتین می توانم به آن کشورها صادرات داشته باشم.

اما شاید سوال کنید که چطور می توانیم در بازار مدرن توسعه یافته وارد شویم که باعث رشد هر روزه ما هم بشود؟ به طور مثال فرش ایرانی با اسم فرش ایرانی در شعب IKEA در اروپا قرار گرفته و در بخش کفپوش های آن می توانید آن را بیابید. اما این تأمین کننده چه ارزشی را به مشتری IKEA داده که توانسته وارد آن شود؟ اما چرا بقیه نمی توانند وارد شوند؟ حتماً من ارزشی را برای این مشتری ها فراهم کرده ام، به طور مثال سلیقه مشتری سوئیدی را در فرش خود به کار برده ام و بدانید که وارد سوپرمارکت Board seller و بزرگ دنیا شدن بسیار سخت است اما اگر ارزشی را ایجاد کنید و روش های قدیمی را کنار بگذارید، می توانید وارد این مجموعه ها بشوید.

پویس ملی صادرات  
خرد - حسارت - مانت - حرکت