

## هو الهادی



زیاد با این سوال مواجه می شوم که صادرات را از کجا آغاز کنیم؟ ما در هر کاری که می خواهیم انجام دهیم یا در هر پروژه ای که می خواهیم انجام دهیم سوالات زیادی در ذهنمان است. اهالی اهل رسانه Wهایی دارند که اگر کسی بخواهد مطلبی را در رسانه منتشر کند باید پاسخ این Wها را بدهد. در پروژه صادرات هم ما باید پاسخ این Wها را بدهیم، چگونه صادرات کنیم؟ چه چیزی را صادر کنیم؟ چه زمانی صادرات کنیم؟ به کجا صادرات کنیم؟ آیا طرح توجیهی داریم؟ آیا ریسکم شفاف است؟ مزایای بالقوه من چیست؟ نقاط ضعف و قوت من چیست؟ رقبای من چه کسانی هستند؟ چه الزامات و قوانینی باید رعایت شود؟ روی چه بازارهایی باید هدف گذاری کنم؟ بازارهای هدف چه ویژگی هایی دارند؟ آیا آشنایی با مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آن ها داریم؟ آیا آشنایی با امور و قوانین حمل و نقل و گمرکی داریم؟ آیا تعریف صحیح از سرعت تأمین و تحویل داریم؟ آیا تعریف صحیحی از سلامت تأمین و سلامت تحویل را در مجموعه های خودمان تعریف کردیم؟ آیا تمرکز بر زنجیره تأمین داریم؟ کالایی که قصد تولید آن را داریم چه حلقه هایی در پشت سر آن است، چه حلقه هایی در ادامه آن است؟ آیا زنجیره تأمین را از صفر تا صد انجام داده ایم؟ آیا کالای من Commodity است؟ Commodity در فرهنگ صادرات به معنای کالایی است که قابلیت ارائه در حجم زیاد و زمان نامحدود داشته باشد. در کالایی به عنوان کالای صادراتی باید سرمایه گذاری کنیم که قابلیت Commodity داشته باشد. قابلیت تأمین داریم؟ قدرت مذاکره جهت تأمین با حجم بالا داریم؟ مثال می زنم، در بحث خشکبار، پسته commodity است ولی انار ممکن است این گونه نباشد، آیا در طول سال یافت می شود؟ شما هنگامی که وارد یک بازار صادراتی می شوید، وارد یک سوپر مارکت خارجی می شوید، می بینید انار همیشه هست و تأمین خودش را این گونه تعریف کرده که سه ماه سال از یونان می خرد، سه ماه سال از ایران می خرد و از کشورهای دیگر. کالایی که commodity باشد قابلیت ارائه بهتر و قوی تری را در بازار دارد.

به عنوان مثال دیگر، فردی ظرف بسیار زیبایی از عسل تبریز به عنوان نمونه آورده بود و از من در خصوص صادراتی بودن یا نبودن این محصول سوال می نمود. پاسخ دادم ظرفش فوق العاده است، فوق العاده زیبا است، آیا این ظرفی که خریده ای جنبه اقتصادی دارد؟ در حجم بالا قابلیت تأمین دارد؟ و این ظرف زیبا که بسته بندی کرده ای چقدر در محصول نهایی که می خواهی در بازار صادراتی عرضه کنی اثر می گذارد؟ در حد نمونه عالی است اما آیا همین را می خواهی به دست مشتری برسانی؟ به من می گویی مراقب باش این ظرف نشکند که با سختی بسیار تا اینجا آورده ام، اما در زمینه صادرات می خواهید چگونه رفتار کنید؟ زمانی که باید یک کانتینر از سفارشت را در کارتن بسته بندی کنی، وزن کارتن، وزن بسته بندی چه اثری می گذارد؟ چه کنیم که این بسته بندی زمانی که در shelf فروشگاه بازار هدف قرار می گیرد باز نشود و مشتری فکر نکند که ظرف، دسته دوم است؟ همه این مسائل باید در ابتدا دیده شود و بعد برویم سراغ طعم و مزه. specification.



به طور کلی شما ممکن است یک شرکت تولیدی داشته باشید که فکر می کنید محصولاتتان بسیار export oriented و صادرات گرا است و مناسب صادرات است. شاید شما یک واسطه ای باشید یا فامیلی داشته باشید که تولید صادراتی دارد و فکر می کنید که شاید آن واحد تولیدی می تواند کار صادرات را به شما برون سپاری کند (out source) شاید برون سپاری نکند و در داخل سازمان خودش این کار را انجام دهد (in house). در واقع در صادرات دو فرایند داریم که می توانیم آن را در داخل سازمان خود انجام دهیم یا آن را برون سپاری کنیم. ممکن است وارد کننده ای باشید که تا سال قبل چاقوی سوئیسی وارد می کردید و امسال تصمیم می گیرید چاقوی زنجان را صادر کنید. ممکن است سفری به ترکیه کرده باشید و فاصله قیمت زعفران در بازار رضای مشهد و گراند بازار استانبول را دیده باشید و متوجه اختلاف قیمت آن شده باشید. ممکن است یک شرکت نوآور باشید و یک سفری می کنید به یک شتابدهنده و مرکز رشد در خارج ایران و احساس می کنید چیزی کمتر از مراکز رشد دیگر ندارید و می توانید محصول خود را بفروشید. سوال این است که با این ظرفیت ها چه کنیم؟

اولین کاری که به ذهن می رسد این است که لیست مخاطبینم را نگاه کنم و ببینم چه کسانی بین دوستان و فامیل خود در خارج از ایران داریم و می گوئید این افراد می توانند بهترین گزینه برای ورود به بازار خارجی باشند. ممکن است لیست شرکت های صادرات و واردات ایرانی را در گوگل پیدا کنید و از آن ها در خصوص صادرات کمک بخواهید. ممکن است از اتاق بازرگانی یا سازمان توسعه تجارت لیست تجار و فعالین بازرگانی را بگیرید. ممکن است تقویم نمایشگاهی را نگاه کنید و به اولین نمایشگاهی که مرتبط با صنعتتان است سفر کنید یا برنامه ریزی کنید که حضور داشته باشید.

اما پاسخ من به همه این پرسش ها نه است. شما هنوز آمادگی سازمان، شرکت و محصول خودتان را برای حضور در بازار جهانی اندازه گیری نکرده اید، هنوز نمی دانید بازار هدفتان کجا است Target market. تا آن نمی شناسید. اطلاعات بازار هدف را ندارید. شما هیچ مطالعه و تحقیق بازاری هنوز انجام نداده اید و هیچ چیزی راجع به آن بازاری که می خواهید به آن سفر کنید یا به نمایشگاه بروید و آن را بازدید کنید نمی دانید. هنوز استراتژی های ورود به بازار را نمی دانید. آیا من خودم باید در آن کشور یک دفتر باز کنم؟ آیا باید یک agent یا نماینده پیدا کنم؟ آیا باید اینجا یک مشارکتی با یک آدم محلی داشته باشم؟ از سلیقه مصرف کنندگان کالایان، از نیاز ذی نفعان خدمات یا کالایان هنوز آگاه نیستید. چه موقعی برای ورود به بازار مناسب است؟ اینها سوالاتی است که به ذهن انسان می رسد. هنوز نمی دانید هزینه های گمرکی یا هزینه های پنهانان در صادرات چیست و تا قبل از این که پاسخ این سوالات را بگیرید نباید وارد صادرات شوید. رقبای خودتان را هم نمیشناسید. هنوز هیچ تحلیلی ندارید که در بازار چه رقبایی وجود دارد و چه کسانی فعالین و بازیگران بازار هستند. شما برای گرفتن پاسخ همه این سوالات باید یک طرح صادرات (export plan) داشته باشید. تحقیقات بازار صادراتی، مدیریت محصول، مدیریت قیمت گذاری، فروش و توزیع، ترفیع و تبلیغات، فرایند تولید، لجستیک، تأمین مالی صادرات، مدیریت ترانکش های مالی، مدیریت استفاده از حمایت های دولت در صادرات. شما برای این که صادرات را از الف تا ی انجام دهید نیاز است که یک بار پروژه خودتان را حداقل بر روی کاغذ و اطلاعات کتابخانه ای که حداقل کار بررسی بازار است انجام دهید. روی کاغذ باید بدانید که چطور تأمین مالی می کنید و بسیاری از مسائل دیگر .

پس از سالها کسب تجربه در صادرات به باور این رسیده ایم که شما اول باید آمادگی خود را ارزیابی کنید، اگر صاحب محصولی هستید، اگر صاحب ایده ای هستید یا اگر می توانید ایده دیگران را سرمایه گذاری کنید و صادر کنید، امروز باید کالا و خدمات خودتان را ارزیابی کنید. هیچ والدینی نمی گویند که فرزند من بد است، تولیدکننده هم می گوید من تولید کننده بهترین کالای دنیا هستم البته تا قبل از این که خود را

در معرض معیارها و محک های بازارهای جهانی قرار نداده اند. آیا شرکا، سهامداران و مدیران مجموعه شما بلوغ لازم برای صادرات را دارند؟ آیا نگاه یکپارچه ای برای صادرات وجود دارد؟ اینها مسائلی است که باید در سازمان خودتان ظرفیت سازی کنید. آیا ظرفیت تولید لازم را برای صادرات داریم؟ آیا امروز می خواهیم وارد صادرات شوم، قابلیت ایجاد یک شیفت اضافه در تولید خود را داریم؟ آیا قابلیت تجاری سازی محصولات خود را داریم؟ آیا منابع مالی لازم را داریم؟ آیا پیش بینی های لازم مالی پروژه صادرات را طراحی کرده ام؟ قبل از هر اقدامی خود را با یکی از مدل های ارزیابی آمادگی صادرات محک بزنید. **Export Readiness Assessment** لازم است که پاسخ هایی را به این پرسش ها بدهید تا بدانید واقعا چقدر آماده اید. باید در صادرات با خودتان شفاف باشید.

پس از آن و بعد از کسب آمادگی برای صادرات باید بدانیم که چقدر برای کار با بزرگان بلوغ داریم. چقدر آمادگی و توان داریم که برای یک سوپر مارکت زنجیره ای در دنیا کالا تأمین کنم و خدمات ارائه دهم؟ این ها سوالاتی است که می توان با پاسخ به آن ها متوجه میزان بلوغ سازمان شد. آیا سوالات بخش اول آمادگی برای صادرات را پاسخ داده ایم؟ از سوالات ارزیابی آمادگی برای صادرات چه پاسخی گرفته ایم؟ آیا طرح صادراتی ما آماده است؟ طرح توجیهی صادراتی به ما می گوید که من می توانم سرویس یا کالای خود را به چه کسی بفروشم. چقدر سرمایه در گردش می خواهد، بازار هدف من کجا است، بسته بندی مناسبی دارم و ... منابع تأمین و زنجیره تأمین به درستی طراحی شده است؟ آیا تأمین مالی صادرات در مجموعه من به درستی انجام شده است؟ چند محصول آماده بازار صادراتی داریم؟ بازار هدف محصول من کجا است؟ از بازارهای هدف صادراتی مفروض چه می دانم؟ چند تجربه صادراتی دارم؟ چقدر برای تأمین و ایجاد الزامات مشتری های صادراتی، آمادگی و انعطاف دارم؟ و سوالاتی از این دست.



ما اگر می گوییم صادرات، ترکیبی است از خرد (Be Wise)، جسارت (Be Brave)، متانت (Be Decent) و حرکت (Be a Doer) به این معنا است که ما بتوانیم با تکنولوژی جلو برویم. باید بتوانیم با تکنولوژی و بدون هیچ تعصبی روی محصول خود، روی دانش خود کار کنیم و چهار محور خرد، جسارت، متانت و حرکت را فارغ از تعصبات مان داریم چراکه اگر تعصبات مان را درگیر کارآفرینی کردیم، درجا می زنیم در نتیجه مجبوریم تعصبات مان را حذف کنیم. در دنیا خرد، جسارت، متانت و حرکت را با PDCA، یعنی Plan, Do, Check, Act تعریف کرده اند. اگر صحبت از plan است، منظور خرد است، اگر صحبت از Do هست، صحبت از حرکت است، وقتی صحبت Check است، باز هم منظور خرد است ولی زمانی که صحبت از Act هست، منظور جسارت و متانت است که باهم درگیر می شوند.

بعد از توجه به همه موارد بالا، قبل از آغاز حرکت صادراتی باید با مشکلات پیرامون خود آشنا شویم تا خود را آماده حل این مشکلات کنیم. اولین و بزرگترین مشکل افراد، تأمین مالی گران است. ما در کشوری زندگی می کنیم که متأسفانه با نرخ ها و سودهای بانکی بالایی دست و پنجه نرم می کنیم. آیا قرار است منی که می خواهیم کار صادرات را انجام دهم همه کارها را از صفر تا صد خودم انجام دهم؟ یا باید ببینم چه ظرفیت هایی وجود دارد، چه سرمایه گذاری هایی، چه حرکاتی در بازار توسط دیگران انجام شده، من خودم را مکمل آن ها کنم؟ پس تأمین مالی گران اگرچه یک مشکل است اما به نوعی سبب می شود که من وارد اتفاقات قبلی و سرمایه گذاری نشوم.

مشکل دومی که در پیرامون ما هست به دلیل تحریم عدم وجود حساب بانکی خارجی است.

مشکل بعدی ما تحریم و عدم وجود سرویس های منظم حمل و نقل است. مگر می شود وارد کار صادراتی شد و نقش حمل و نقل را نادیده گرفت؟ حمل و نقل یعنی تحویل به موقع. یعنی وقتی مشتری سفارش عید پاک خودش را می گذارد توقع دارد که حداکثر محموله هایش تا



۲۰ روز یا یک ماه قبل از عید پاکش وارد بازارش شود. پس باید بدانیم آیا می توانیم تعهدی بدهیم، آیا می توانیم بر اساس سرویس های منظم تعهد بدهیم یا به خاطر تحریم ها، کشتی ها منظم نمی آیند یا سرویس های حمل و نقل زمینی منظم نمی آیند. ما با این مشکلات دست و پنجه نرم می کنیم و باید آگاهی کامل نسبت به آن ها داشته باشیم.

مشکل بعدی، مشکل تحریم و عدم وجود پوشش های بیمه حمل است. یک شرکت صادراتی و یک فردی که علاقمند به یک حرکت صادراتی است وارد یک بازی صادراتی می شود بدون توجه به این واقعیت که باید کالای خودش را تحت پوشش بیمه حمل و نقل قرار دهد، آیا می دانیم که در کشور ما به دلیل تحریم ها، یک صادرکننده باید با قدرت چانه زنی با شرکت های بیمه وارد مذاکره شود. شرکت های بیمه با بی صداقتی می گویند کالای خودتان را از درب کارخانه تا بندر مقصد بیمه کن و هزینه آن را هم پرداخت کن، این هزینه شاید خیلی مهم نباشد اما آن چه که مهم است این است که چه کسی ممیزی این مشکل را حل می کند، اگر خدایی نکرده اتفاقی افتاد من چگونه به شرکت بیمه اثبات کنم که یک اتفاقی افتاده است. در حال حاضر هیچ یک از شرکت های بیمه ما نمی توانند این مشکل را حل کنند. چراکه در گذشته با Lloyds قرارداد داشتند اما در حال حاضر Lloyds کالاهای ایرانی را بیمه نمی کند. راه حل این مسئله چیست؟ اگر بدانیم می توانیم قدمی را برداریم. ما در مجموعه خودمان با شرکت بیمه به توافق رسیدیم که یک شرکت بازرسی بی طرف را در این موارد مشخص کند و واقعیت این است که این راه حل جواب داد و اگر از ابتدا با مشکلات آشنا باشیم می توانیم از ابتدا برای آن راه حل پیدا کنیم .

از این مسئله بدتر، تحریم و عدم وجود پوشش های بیمه مسئولیت است. اگر عوارض وارداتی در کشور هدف بالا هم باشد باید با کاهش هزینه هایمان وارد بازار هدف شویم، وارد consumer pack شویم، وارد branding و private label شویم ولی برای این که موفق شویم نیاز به بیمه مسئولیت داریم. زمانی که قطعه ماشینی را توسط importer در داخل یک پکی وارد بازار هدف می کنید، به حلقه بعد که distributor است منتقل می شود، توزیع کننده این محصول را وارد بازار می کند، اگر مصرف کننده ای محصول بسته بندی شما را خریداری کند و اشکال یا شکایتی یا ایرادی از محصول بگیرد باید بتواند اعتراض خودش را به فروشنده کالا انتقال دهد. شکایت می کند و می گوید که می خواهم این قطعه را برگردانم، فروشنده هم آن را به حلقه قبلی برمی گرداند، توزیع کننده هم به واردکننده منتقل می کند و وارد کننده به صادرکننده بازمی گرداند Trace ability. یا قابلیت ردیابی، بازمیگرداند تا به حلقه اولیه برساند. بسیاری از شرکت ها در دنیای امروز می گویند شمای صادرکننده کالای خودت را باید تحت پوشش بیمه مسئولیت قرار دهی به این معنا که اگر در بسته بندی شما شیشه ای قرار داشت یا سنگی قرار داشت که دندان مشتری را شکاند، باید ۵۰۰۰ دلار خسارت بدهد در حالی که کل سود صادرکننده شاید ۱۰۰۰ دلار باشد و توانایی پرداخت این خسارت را نخواهد داشت بنابراین این مسئله غیرممکن خواهد بود در نتیجه مشتری از ایران خرید نخواهد کرد. متأسفانه به دلیل تحریم، هیچ شرکتی، بیمه مسئولیت برای کالای ایرانی انجام نمی دهد و این ریسکی است که واردکننده باید انجام دهد.



مشکل بعدی، تحریم و عدم وجود نماینده خوش نام در گمرکات دیگر کشورها است. در دنیای امروز مشتری علاقه مند است کالا را در انبار خودش تحویل بگیرد یا کالاهایی که بجای ارسال از مبدأ ایران از بنادر کشورهای دیگر ارسال می شوند؛ باید یک نفر را در گمرکات آن کشورها داشته باشیم که مورد اطمینان ما باشد که اگر به این صورت نباشد امکان دارد با ارسال کالا، همان شرکت حق العمل کار گمرکی کالا را برای خود بردارد.

مشکل بعدی، تحریم و سوء استفاده خریداران خارجی از شرایط موجود است. به طور مثال در یک نمایشگاه خارجی شرکت می کنیم، ۳۴ شرکت ایرانی به صورت انفرادی غرفه می گیرند و مشتری ها یک به یک از این غرفه ها بازدید می کنند و استعلام قیمت می کنند و در نهایت به دلیل این که توان مذاکره در نمایشگاه خارجی نداریم، آن کسی که برنده است، اول مشتری است. که از همه غرفه ها قیمت می گیرد و همه را به جان هم می اندازد و در نهایت، یا همه دست خالی برمی گردند یا بعضی ها فروش های ارزان انجام داده اند و باید این فروش های ارزان را تأمین کنند در صورتی که می توان بجای گرفتن چندین غرفه، با اجماع و توافق بین خودمان، یک غرفه مشترک بگیریم و بجای این که یک صادرکننده ۱۰۰ تن محصول در یک نمایشگاه بفروشد، در این حالت ۲۰۰۰ تن محصول پیشنهاد می دهد، در این حالت قدرت چانه زنی پیدا می کنم و می توانم روی قیمت بازی کنم چراکه تفکری پشت این روش است و این مثال، نمونه ای از ده ها روش سوء استفاده خریداران خارجی از شرایط موجود است.

راه حل این مشکلات، تجمیع اطلاعات است بدین صورت که هر کس اطلاعات خودش را روی کاغذ بیاورد، من فکر خوب دارم، من سرمایه خوب دارم، من قدرت بیان دارم، من قدرت چانه زنی خوبی دارم که با اعلام این موارد می توان تجمیع توانمندی ها، اطلاعات و مهارت را انجام داد که نتیجه آن استفاده از بهترین ها در همه ابعاد خواهد بود.

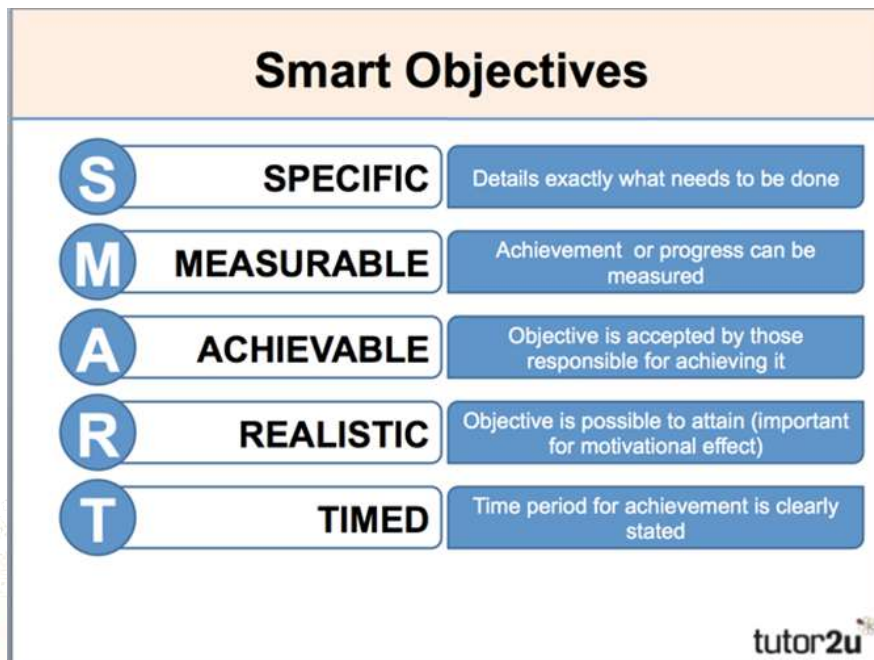
پیشنهاد دوم کاهش هزینه ها است. امروزه در کشورهای پیشرفته مانند سنگاپور، کره جنوبی، آلمان، کانادا، امریکا و بسیاری از کشورهای دیگر دفاتری وجود دارد حدود ۶ تا ۹ متر که یک میز و صندلی فقط دارد و به آن **physical offshore** می گویند و شما فقط اجاره میز و صندلی را می دهید و بقیه امکانات به صورت مشترک وجود دارد بدین معنا که مثلاً ۱۰۰ میز و صندلی وجود دارد و هر کدام می تواند به نام یک شرکت باشد و صرفاً یک دبیرخانه دارد، تفکر دبیرخانه مشترک می تواند هزینه ها را کاهش دهد. به عنوان مثالی دیگر در شهر تورنتو یک پابلوت غذایی وجود دارد یعنی هر کس که ایده غذایی دارد می تواند از این ابرخط تولید و آشپزخانه تولید استفاده کند که در این خط تولید همه نوع دستگاهی هم وجود دارد و هر کس می تواند نمونه خود را یک بار **try and error** کند. البته نه در مقیاس بزرگ که این یک روش برخورد است و ما می توانیم با این روش ها هزینه های ثابت خودمان را تجمیع کنیم. بنابراین حذف تمام هزینه های مشترک، حذف هزینه های حسابرسی، استفاده از خطوط تولید خالی و ... می تواند باعث کاهش هزینه ها شود. بنابراین هدف اول ما در پویا ملی صادرات تجمیع توانمندی ها است.

به طور کلی می توان گفت صادرات یعنی بازاریابی در آن سوی مرزها که قوانین با یکدیگر تفاوت دارد، فرهنگ متفاوت است، اقلیم متفاوت است، شرایط و قوانین متفاوت است و ما چقدر خودمان را برای استانداردها، **certifications & regulations** آماده کرده ایم؟ مجموعه ما چقدر انعطاف ایجاد آمادگی را دارد؟ مشتری اوکراینی از شما می خواهد زبان روسی چاپ شده بر روی **label** ها را عوض کنید، آیا آمادگی این تغییر را دارید؟ این ها بحث هایی است که باید به تدریج برای بالغ شدن مجموعه خود ایجاد کنید. می دانیم که صادرات از نگاه جامعه یک شغل با پرستیژی است ولی بسیار در دسر ساز است. ما تا پیش شرط ها را نداشته باشیم نمی توانیم کاری انجام دهیم و می بایست که پیش نیازهایی را در ابتدای کار داشته باشیم. پس ده پیش شرط زیربنایی لازم برای یک مجموعه صادراتی عبارتند از: هدف گذاری، تعریف سرمایه گذاری، خودشناسی، الگوسازی، عدم توقع، بلوغ کار تیمی، جوانگرایی، آموزش، فرهنگ مسئولیت پذیری و در نهایت آشنایی با زبان بازار هدف.



## هدف گذاری صحیح

می خواهیم بدانیم چه کالایی قابلیت صادرات دارد و می خواهیم چه اتفاقی را رقم بزنیم. آیا چشم انداز خود را مشخص کرده ام و این چشم انداز بر مبنای این ادبیات هست که مشخص باشد (Specific)، قابل اندازه گیری (Measurable) باشد، قابلیت دستیابی (Achievable) داشته باشد، واقع گرایانه (Realistic) باشد و بر مبنای یک زمان مشخص (Timed) باشد. صادرکننده به دنبال رویا است اما یک رویای صادقانه. به دنبال این نیست که یک فکر را درون خود پرورش دهد و به آن افکار نتواند برسد.



در گذشته، سنت به ما می گفت در بهترین حالت ممکن، تو از هدف خودت کوچکتر هستی اما دنیای امروز این را برعکس می گوید که می توانیم اتفاقات را به گونه ای رقم بزنیم که حتی از هدف خودمان هم وسیع تر شویم. آیا آقای بیل گیتس به این باور رسید که می تواند دنیا را چنین قبضه کند، قطعاً نه و قطعاً آن تیم هوشمندی که اشاره کردیم به کمک مدیران سازمان آمدند و یک اتفاق بزرگ را رقم زدند. می توانیم از target و چشم انداز خودمان فراتر رویم بنابراین هدف ما در دنیای صادرات می تواند تغییر کند یعنی در معادله ای که همه ارکان آن متغیر هستند و ما بر بنگاه هوشمند صادراتی کار می کنیم حتی هدفمان را نیز می توانیم تغییر دهیم و با زمان و تغییرات ناگهانی آن مواجه شویم. مثال آن نیز این است که من برنامه ریزی کرده ام وارد بازار امارات شوم اما می بینم که در کنار آن، بازار قطر هم وجود دارد اما هیچ گونه برنامه ریزی ای در مورد بازار قطر نکرده بودم اما به دلیل ارتباطی که بین این دو بازار وجود دارد می توانم خودم را به شبکه توزیع محصول خودم در بازارهای دیگر نیز وارد کنم که شاید از ابتدا به آن فکر نکرده بودم.

## تعریف سرمایه گذاری

آن چه دغدغه اصلی عمده علاقه مندان به صادرات است، بحث توانمندسازی و نقش ثروت است. یعنی به نوعی تمامی سوالات به این مسئله بر می گردد. ولی ما خودمان چه داریم؟ اگر من صد میلیون تومان پول داشته باشم، آیا واقعا نقش صد میلیون در یک بنگاه صادراتی به اندازه نقش فکر، نقش اثرگذاری، نقش تفکرات جدید در سیستم بازاریابی نیست؟ آیا صد میلیون به عنوان یک عامل مهم در یک حرکت صادراتی تعریف می شود؟ ما باید اطراف خودمان را ببینیم که چه داریم، سرمایه شما صرفاً پولی که دارید نیست، جوانی شما سرمایه است و باید بدانید که چه امری را در اطراف و پیرامون خودتان می توانید رقم بزنید و اینها همه سرمایه های ما هستند.

شرط دوم تعریف صحیح سرمایه گذاری (Investment Plan) است. آیا طرح قابل دفاعی داریم؟ آیا مدل تامین مالی مشخصی داریم؟ آیا ریسکم شفاف است؟ آیا امکان توسعه محصول وجود دارد؟ مزایای بالقوه من چیست؟ نقاط ضعف و قوت من چیست؟ رقبای من چه کسانی هستند؟ چه الزامات و قوانینی باید رعایت شود؟ و به دنبال چه بازارهای هدفی هستیم؟ آیا کالای ما، کالای قابل تأمین هست؟ آیا کالایی است که در تمام



سال بتوانم به مشتری عرضه کنم یا حداقل مشتری خودم را برای آن کالا حفظ کنم؟ و سوال مهمتر، کالای خود را به چه شیوه ای مدیریت مالی کنم؟

بحث بعد در زمینه سرمایه گذاری که در بسیاری از مجموعه های سنتی ما به آن توجه نمی شود تفاوت سرمایه گذار با مدیریت سازمان است. من چون ثروت دارم، مدیر مجموعه هم هستم؛ اما در مجموعه های صادراتی باید تمرکز بر دانش و تجربه به صورت هم زمان باشد و یک سرمایه گذار بداند برای توفیق در حرکت سرمایه گذاری خود، باید مدیر و مدیر مربوطه را یا استخدام کند یا خودش دانش آن را داشته باشد اما در بنگاههای صادراتی سنتی، مدیریت همان مالک، صاحب و سرمایه گذار مجموعه است و سود، در خرید ارزان تر تعریف می شود، چون قیمت فروش تابع بازار است و عمدتاً بر این باورند، که ثروت و سرمایه مادی، آنها را به خرید ارزان تر هدایت می کند ولی در بنگاههای مدرن که مدیریت سازمان از سرمایه گذار جداست، این "اتاق فکر چابک" است که نقش آفرینی و تولید ارزش می نماید. در یک جمله، امروز در بنگاههای صادراتی مدرن، سرمایه حقیقی، "پشتکار منابع انسانی هوشمند است یعنی همت هوشمندانه" و نه صرفاً سرمایه مادی سهامداران که من اعتقاد دارم با حداقل منابع مالی نیز می توان به اوج پرواز کرد.



یک مثال در خصوص رفتار تیم هوشمند این است که نمی توان برای شرکت در یک نمایشگاه فقط یک کالا را به صورت سنتی ارائه کنیم بدون آن که فرهنگ مصرف آن را به مشتری منتقل نکنیم و بگوییم که این کالا می تواند کالای مکمل باشد یا یک کالای مصرفی باشد. ما باید نگاهمان را در زمینه بازاریابی اصلاح کنیم. بازاریابی ساده ترین اتفاق در بحث صادرات است. ما ابتدا باید بازاریابی کنیم. سوالی که همیشه مطرح می شود این است که چگونه می توانیم یخچال را در قطب شمال بفروشیم؟ این سوال، اذهان را درگیر می کند که آیا این کالا مورد نیاز قطب شمال هست یا نه. ما باید بازاریابی کنیم. نگاه ما در بعد سرمایه گذاری، صرفاً نباید تولید باشد و از همان ابتدا به همه حلقه ها و جوانب آن باید فکر کنیم و در بخش سرمایه گذاری، بازاریابی نقش بسیار با اهمیتی دارد.

به عنوان مثال، قبلاً سوالی مطرح شد که چگونه یخچال را در قطب شمال بفروشیم؟ پاسخ این است که وقتی دمای قطب شمال منفی ۴۰ است و شما محصولی دارید که مثلاً دمای سبزی را در ۵ درجه ثابت نگه می دارد، پس این محصول می تواند برای سالم نگه داشتن سبزی مفید باشد. باید بدانیم که همیشه، کشف نیاز مشتری، هزینه دارد. همچنان در تعریف سرمایه گذاری باید مطرح کنیم که تکنیک LOCATE (LISTEN, OBSERVE, COMBINE, ASK QUESTION, TALK TO OTHERS, EMPATHIZE) در واقع گوش دادن به نیاز مشتری، تحت نظر قرار دادن مشتری، ترکیب صحبت ها و دیدگاه ها با شرایط محیط خریدار و سوالاتی که باید مکرر از مشتری پرسیده شود، نحوه مشورت گرفتن از دیگران و در نهایت درک متقابل. این که اگر من در جایگاه مشتری قرار بگیرم از این خدمات، از این کالا چقدر بهره مند خواهم بود.

علاوه بر این ها در زمینه سرمایه گذاری، چابکی و چالاکي، انعطاف پذیری و هنر نوازندگی از قابلیت های یک صادرکننده است. انعطاف پذیری یعنی من مجموعه خودم را به راحتی بتوانم با شرایط محیط وفق دهم. چند سال پیش به علت تحریم ها، کشتیرانی ها مسیر خودشان را از بندر عباس محدود می کردند و می گویند Not in not go نه وارد شود نه خارج شود. در این شرایط صادرکنندگان ما به این نتیجه رسیدند که می توانند کالاهای خودشان را به صورت زمینی به سمت مرسین ترکیه بار کنند و از بندر مرسین کالای خودشان را صادر کنند. با این روش می توان تحریم ها را دور زد Port of loading. در بارنامه ها می شود مرسین ترکیه، shipper را می توان به نام شرکت های خارجی خود بزنیم

و گیرنده نیز یک خارجی است. هیچ اثر و رد پایی از ایران در این اتفاق نبود. این معنای انعطاف پذیری است. می توانستیم از بندرعباس کالاهای خود را به دبی بفرستیم cross stuffing می کردیم، کانتینر را جابجا می کردیم، port of loading را جبل علی می کردیم اما این روشی بود که همه متوجه آن شدند و نمی توانستیم از آن بهره ببریم و باعث سودجویی و سوء استفاده امارات هم شد. صادرکننده باید فکر کند، زمانی که با مشکل مواجه می شود چگونه مشکل خود را حل کند. اما تعریف هنر نوازندگی این است که بتواند با هر سازی خود را هماهنگ کند. پس صادرات نیاز به حرفه ای شدن دارد. به عنوان مثال زمانی که روابط قطر با سایر کشورهای عربی دچار مشکل شد، کسانی توانستند نیاز بازار روزمره قطر را برطرف کنند که شرکت هایی چابک و حرفه ای داشتند و سریع توانستند وارد بازار شوند چراکه این فرصتها به ندرت بدست می آیند و به سرعت از بین می روند. در نتیجه در بحث آمادگی صادرات باید چابکی خودمان در بحث ورود به بازارها را هم در نظر بگیریم.

## خود شناسی

who I am? من کیستم؟ مشخصات من چیست؟ توانمندی های من چیست؟ ظرفیت های من چیست؟ آیا به سمت خودشناسی خودم رفته ام؟ کسی که می خواهد به سمت اتفاق بزرگ حرکت کند باید خودش هم بزرگ باشد. اگر من به دنبال صادرات هستم باید به شکل صادرات دربیایم، خودم باید تغییر کنم، من باید خواب شب را از خودم بگیرم، می خواهی با دنیای خارج کار کنی باید ساعت ۴ صبح بلند شوی، ساعتی که نیوزلند ظهر هنگام است، ساعت ۴ صبح باید جواب مشتری استرالیا را بدهی، باید پاسخ مشتری ژاپنی و چینی و کره جنوبی را بدهی، باید خواب را برای خودمان حرام کنیم چراکه تصمیم سازی در آن ساعت انجام می شود. ظهر به وقت ما بازارهای اروپا باز می شوند، بعد از ظهر بازارهای کانادا و برزیل و شیلی و چه بازارهای بکری هستند بازارهای آمریکای جنوبی و شمالی و حتی امریکا و چه بسیار کالاهای ایرانی که وارد امریکا می شوند و نحوه ورود به بازار امریکا به عنوان بزرگترین کانال مصرفی بازارهای ایرانی بسیار مهم است. من در مجموعه خودم اضافه کاری نمی دهم، اصلا اضافه کاری معنا ندارد، یک فرد باید وظیفه خود را به درستی انجام دهد. مدیر صادرات، مدیر خرید، مدیر ترمینال ها، مدیر داخلی باید کار خود را درست انجام دهد. گر در طلب گوهر کانی، کانی گر در هوس لقمه نانی، نانی این نکته نغز اگر بدانی، دانی هر چیز که اندر پی آنی، آنی.



به طور کلی، کسانی که می خواهند کار صادرات را شروع کنند، باید سودی را که مد نظر دارند ارزیابی کنند. به دنبال زود پولدار شدن هستیم یا به دنبال به تدریج سرمایه ساختن هستیم؟ این دو هدف با هم تفاوت دارد. در خیلی از کارها پولدار می شوی اما در صادرات پولدار نمی شوی، افزایش سرمایه می دهی. اگر فردی ۱۰۰۰ دلار از یک معامله سود کسب کند، این ۱۰۰۰ دلار را تبدیل به یک کانتینر دیگر می کند بدین معنا که پولی در جیب صادرکننده نمی رود بلکه گردش مالی صادرکننده افزایش می یابد که در نتیجه توان و قدرت گردش مالی با حفظ ارزش سرمایه محدود زیاد می شود. اگر به دنبال بدست آوردن پول هستید می توانید در نقش بانکداری در صنعت کشاورزی قرار بگیرید. بانکداری قبل از رسیدن محصول پول می دهد و جنس را پیش خرید می کند، جنس را در انبار نگه می دارد و آن را بعد از چند ماه به صادرکننده و حلقه های بعدی می فروشد و اتفاقا سود خوبی هم می کند. اما صادرکننده به دنبال گردش مالی است پس اگر می خواهید پولدار شوید بانکداری کنید اما اگر می خواهید سرمایه سازی و خلق سرمایه کنید و ارزش سرمایه محدودتان را حفظ کنید، صادرات کنید.

از جهت دیگر، کسی که در رزومه خود می نویسد که هر سال در یک شرکتی مشغول به فعالیت بوده، نشان دهنده این است که ثبات عقیده ندارد، ثبات اخلاقی ندارد، ثبات رویه ندارد در صورتی که صادرکننده باید ثابت قدم باشد و با بقیه، مقداری متفاوت باشد. نمی توان امروز به واردات برنج فکر کرد و فردا به واردات چای، اینها می شوند بازرگان. همه به دنبال ایجاد و خلق ثروتیم اما سه ویژگی داریم که ما را از بقیه



متمایز می کند، عشق، عرق و عقل. صادرکننده باید برای کشورش تلاش کند وگرنه سرمایه ای که در بحث صادرات گذاشته می شود اگر در بانک گذاشته شود، درآمدهش بالاتر است. صادرکننده متفاوت است. اگر پا در راه صادرات می گذاریم، مقداری خستگی ناپذیر عمل کنیم. صبر کنیم تا بازار ساخته شود. در این خصوص، ذکر این نکته خالی از لطف نیست که تاجر از حروفی تشکیل شده است که هر کدام معنایی دارد. یعنی توکل، اگر وارد کاری می شوید توکلتان به خدا باشد و از هیچ کس نترسید. الف یعنی امانتداری، اگر کسی پولی، مالی یا ثروتی در اختیارتان می گذارد امانتداریش باشید. در این زمان است که نیازی به Credit بانک ندارید و خودتان بانک هستید و Credit حرف ر یعنی راستی. اگر شما در بازار مشهور شوید به انسان راستگو، مطمئن باشید هم فروشنده شما هم خریدار شما اولین ایمیل را به شما می زند و اولین Offer را به شما می دهد. ج هم یعنی جسارت، اگر سه مورد قبلی را داشتید از هیچ چیز نترسید و وارد عمل شوید و مطمئن باشید خداوند پشت شما است.

در بحث خودشناسی، مهم ترین مطلب این است که من به شکل هدفم دریابیم، من هدفم شوم، باید هدف من در من مدیر بنگاه، در من بنگاه دار، در من مدیر سازمان تعریف شود و همان هدف در مدیر بنگاه نقش ببندد چراکه امروز با توجه به چالش هایی که در فضای کسب و کار داریم، یک مدیر، یک کارآفرین و یک صادرکننده باید تفکر استراتژیک قوی داشته باشد و امروز نمی توان با یک برنامه به یک هدف رسید، لازمه برنامه ریزی، پیش بینی است و هر کارآفرینی موفق باید در کارش پیش بینی داشته باشد و وضعیت را خلق کند، باید وضعیت آینده را خلق کرد، اتفاق نمی افتد. تفاوت یک مدیر بخش خصوصی با مدیر بخش دولتی همین است که اگر ما خواسته باشیم از روش های آزمون و خطا استفاده کنیم نمی توانیم بگوییم اثربخشی برای بخش خصوصی است، کارایی برای بخش خصوصی است، بهره وری برای بخش خصوصی است. در نتیجه یک مدیر باید تفکر استراتژیک داشته باشد، تفکر استراتژیک یعنی طریقه فرموله کردن استراتژی هایی که در شرایط تغییر، تحول و بحران بتواند سازمان شما را از مرگ و میر نجات دهد و به سوی هدف تعیین شده هدایت کند. یک مدیر اگر این تفکر را داشته باشد قطعاً نمی گذارد کار به موی باریک برسد. تفکر استراتژیک یعنی If و Then یعنی اگر و آن گاه، اگر از این راه به هدف نرسیدم آن گاه این راه را پیش بینی می کنم Do not ، Is not و Do ، اینها تفکرات یک تولیدکننده و یک کارآفرینی است که می خواهد در دنیای پرچالش و پر رقابت امروز با رقابت های فزاینده ای که ما تولیدکنندگان و صادرکنندگان در فضای بین المللی وجود دارد رقابت کند باید این مسائل را بدانیم. موفقیت حاصل یک تفکر مدیریتی است، حاصل یک تلاش مبتنی بر برنامه ریزی است، مبتنی بر سیستم ها و نظام های مدیریتی ساختار آن سازمان است. یک سازمان اگر ساختارمند شود و مدیر آن از یک تفکر استراتژیک برخوردار باشد به اهداف خود خواهد رسید. اما در فضای کسب و کار داخلی، برای همه، مشکلاتی پیش می آید و دچار چالش هایی که در نظام بانکی و نظام برنامه ریزی وجود دارد می شویم اما یک صادرکننده موفق از این راه ها عبور می کند چراکه می تواند بحران ها را فرموله کند و از آن ها گذر کند.



بچه عقاب وقتی متولد می شود، بچه شیر وقتی متولد می شود هیچ انتظار دیگری از او نداریم جز آن که بچه عقاب، عقاب شود، در اوج پرواز کند و به بلوغ خودش برسد آن بچه شیر، شیر بزرگ شود حتی اگر این ها را در باغ وحش و در قفس نگه داریم اگر تربیت، تربیت درستی باشد، آن بچه عقاب دوست دارد که عقاب شود، دوست ندارد که مرغ خانگی باشد، دوست دارد به اوج پرواز کند. آن بچه شیر دوست ندارد گربه خانگی باشد، دوست دارد شیر باشد. تفاوت ما با دیگران در این است که به الان خودمان راضی نیستیم و قناعت نمی کنیم و به توانمندی هایمان ایمان داریم. کسی که به توانمندی خود ایمان داشته باشد، به ظرفیت هایش ایمان داشته باشد، به کشورش و توانمندی های کشورش ایمان داشته باشد، یک اتفاق مبارکی را رقم می زند و تا جایی که بتوانیم آموزش می بینیم و در پرورش خود تلاش می کنیم.

## عدم توقع

یک صادرکننده باید توقعش را از دیگران به صفر برساند و از خودش توقع داشته باشد. مسائل سیاسی به ما ارتباطی ندارد، من هر توقعی داشته باشم باید از خودم باشد نه از اقوام و دوستانم. ما باید بر پایه توقع فردی در بعد صادرات فعالیت کنیم. پس این را در خودمان تعریف کنیم آیا من انسان متوقعی هستم یا نه. باید از خودمان توقع داشته باشیم و شبانه روز تلاش کنیم که قطع به یقین جواب خواهد داد و آیا اصلاً می توانیم شبانه روز تلاش کنیم؟ من می خواهم صادرات انجام دهم اما صبح ها استراحت کنم، من می خواهم صادرات انجام دهم اما روزهای جمعه با خانواده خود باشم، البته که کار می کنیم که زندگی کنیم ولی در حال حاضر یا مکن با پیل بانان دوستی یا بنا کن خانه ای ... جمعه های یک صادرکننده، جمعه های متفاوتی است و شنبه ها و یکشنبه های ما نیز متفاوت است. همه جای دنیا شنبه و یکشنبه استراحت می کنند و ما باید به دنبال گرفتاری های مالی خودمان باشیم. آیا ما خودمان برای تلاش آماده ایم؟

## الگوسازی

شرط پنجم بحث الگوسازی است. خودمان باید الگو باشیم. در کشور مالزی وارد یکی از هتل های زنجیره ای شدم و به خاطر حضور در نمایشگاه تیم **door man** و **bell boy** را صبح و عصر می دیدیم. بعد از چند روز یک فرد خیلی متشخص را دیدم که بسیار مودبانه با بقیه رفتار می کند. بابت رفتار محترمانه اش ازش تشکر کردم و گفتم شما بسیار با بقیه تفاوت دارید و ازش سوال کردم شما به چه طریقی استخدام شده اید تا من هم به **HR** خود بگویم از شیوه استخدام شما استفاده کنند. در عین نابوری متوجه شدم که او مدیر هتل هست! سوال کردم پس چرا دم در هستی، گفت در ساختار سازمانی ما می گویند رئیس مجموعه باید هفته ای یک بار در پست های مختلف بایستد، کار کند تا با شرایط آن جا آشنا بشود و به نیروهای خود آموزش در حال کار بدهد و از همه مهمتر این که بداند از کجا آمده و به کجا می رود. در مجموعه هایی که می بینیم مدیر مجموعه از صفر تا صد بنگاه خود را آشنایی دارد بسیار متفاوت با بقیه است. من باید با مسائل حمل و نقل خودم آشنا باشم، نه این که فقط پشت میز خودم بشینم و بگویم من مدیرم. من در مجموعه خود منشی ندارم که تلفن پاسخ بدهد بلکه هر کس باید وظیفه خود را انجام دهد. بنابراین یک صادرکننده، یک مدیر سازمان، مدیران سازمان باید با جزئیات کارشان در مجموعه خودشان آشنا باشند ما اگر خود الگو نیستیم باید یک الگو برای خود تعریف کنیم.



اما این نکته را هم در نظر داشته باشید که کسب و کار صادرات محور در بدو شروع فعالیت، قابل واگذاری مسئولیت به غیر نیست چراکه صادرات در من مشرف بر دانش تأمین یک کالا و یا یک خدمات صادراتی متبلور و از من آغاز می گردد، منی که ابتدا باید خود، ظرفیتهای، توانمندیها، نقاط ضعف و قوت خود و اطرافیان و در ادامه ظرفیتهای تولیدی و صادراتی کشورم را به درستی رصد و شناسایی نمایم. من هوشمند مصمم باید با حداقل منابع مالی، به درستی تلاشهای صادراتی خود را بر اساس آموزه های پویای ملی صادرات و به موازات با محوریت تحقیق در باب توانمندیهای همراهان و همسفرانم با هدف تیم سازی در مسیر صادرات پایدار رقم بزنم.

اگرچه اصل بر تیم سازی است ولی قطعاً با محوریت تویی که با عزمی جزم، قصد در تحقق صادرات امن و پایدار داری و اشراف بر دانش تأمین بر اساس استانداردهای امروز بازارهای هدف، یک اصل اجتناب ناپذیر است و لذا تیم دفتری یک مجموعه صادراتی با من آغاز می شود، صادرات از من آغاز می شود، از منی که شاید سرمایه مادی ندارم ولی مصمم هستم تا با تکیه بر تمامی ظرفیتهای موجودم، اتفاقی ناب به نام صادرات منصفانه را محقق سازم.

در ابتدای مسیر، شاید من اصلاً نتوانم حقوقی از بابت پرسنل اداری پرداخت نمایم و لذا باید با تمرکز بر خودم آغاز نمایم. پس اگر زبان انگلیسی و یا زبان بازار هدف را بلد نیستم باید وقت بگذارم، بیاموزم و تلاش کنم تا نیازی را در بازاری به وسعت ۵ قاره کشف و یا خلق نمایم که اگر تو به تنهایی بر دانش تأمین اشراف داشتی، اگر تو به تنهایی بر زبان بازار هدف اشراف داشتی و بر اساس آموزه های پویای ملی صادرات سفر صادراتی خود را آغاز نمودی و EXPORT PLAN خود را آماده ساختی، شما به تنهایی می توانید مالک یک بنگاه صادراتی ثبت شده یا ثبت نشده باشید در غیر این صورت نیاز است که اساس و بنیان یک بنگاه صادراتی حداقل بر ۳ مهارت دانش تأمین، زبان بازار هدف و مهارت تدوین طرح تجاری استوار باشد.

در این خصوص، امرسون می گوید *Do not go where the path may lead, go instead where there is no path and leave a trail* خودت ریل گذاری کن، دنباله رو همه نباش و در نهایت ای که دم می زنی قدم بزن. اصطلاحی هست *not talk the talk walk the talk* آنقدر حرف نزنیم، آن حرفی را که می زنیم اجرا کنیم.

## کار تیمی

شرط ششم، ایجاد تیم هوشمند است. مهم ترین بخش بعد از خودشناسی، ایجاد تیم هوشمند است *Creative responsible knowledge based thinking room* هوشمند یعنی خلاق هوشمند یعنی مسئولیت پذیر هوشمند یعنی دانش بنیان، این می شود تیم هوشمند. همه مجموعه های موفق با تیمشان موفق شده اند. من به تنهایی نمی توانم موفق باشم. تیم من است که می تواند موفق باشد. تیم چه تعریفی دارد؟ جنسیت آن مهم است؟ تخصص آن مهم است؟ در زمینه بلوغ کار تیمی یکی از مهم ترین مسائل، گذر از منیت ها است. در مجموعه ما مدل، مدل ژاپنی است که ما به آن می گوئیم مدل اسلامی. در دفتر کار ما ده میز دور هم وجود دارد که سرگروه ها در یک اتاق قرار دارند و این مسئله باعث می شود که تصمیم سازی سریع صورت بگیرد که ما به این مدل می گوئیم مدل اسلامی اما در دنیا به این مدل می گویند مدل ژاپنی که در آن اتاق فکر، در یک فضا دور هم بشینند و تصمیم سازی ها را هم زمان با قدرت انجام دهند. بجای غیبت و پیچ پیچ، *management meeting* باید باشد. ما تمام مسائلمان را روزهای شنبه یا یکشنبه (چراکه شرکت صادراتی این دو روز را می تواند روی این مسائل زمان بگذارد) به صورت ثابت جلسه مدیریتی داریم. به این معنا که تمامی بخش ها، لجستیک، حسابداری، HR، sales، export و هر بخشی که زیرمجموعه خودتان است، سرگروه آن به همراه نماینده آن در این جلسه شرکت کنند و مشکلات را به صورت رو در رو حل کنیم.



به خاطر دارم چند سال پیش در نمایشگاه گلغود نشسته بودیم، غرفه شلوغ بود، عزیز دلی مدت ها روی یک میز نشسته بود و خانم و آقایونی که در نمایشگاه به من کمک می کردند گفتند که این آقا مدت ها به عنوان خریدار نشسته و علاقه مند است که با شما صحبت کند. من هم هر چند وقت یک بار مشکوک می شدم و با خودم می گفتم شاید رقیب است یا از کشور دیگری آمده و می خواهد اطلاعات ما را جذب کند. می



رفتم سر میز و می گفتم؟ may I help you ، می توانم کاری برایت انجام دهم؟ می گفت نه ، feel free راحت باش. همه رفتند و این فرد آمد نشست روبروی ما. یک دسته کاتالوگ دستش بود و دیدم وقتی از من سوال می کند، حرفهایم را ضبط هم می کند. ناراحت شدم و گفتم چرا ضبط می کنی؟ گفت بله، من از رویترز هستم و آمده ام از شما سوال کنم شما در شرایط تحریم چه می کنید؟ سراغ همه غرفه ها هم رفته ام و شما آخرین غرفه ای هستید که سراغ آن آمده ام. می خواهم بدانم مجموعه تو، تحریم را چطور دور می زنی؟ ای کاش اول پیش من میامد تا پاسخ هایمان را باهم هماهنگ می کردیم، ما باید با رقبایمان هم تعامل کنیم. آنقدر باید اخلاق محور باشیم که با رقبای خودمان هم تعامل کنیم. یکی از اتفاقاتی که در برگزاری پاولیون ها می افتد این است که روز قبل نمایشگاه با همکاران خودم یک سری سوالات احتمالی را که ممکن است از ما بپرسند هماهنگ می کنیم. در آن زمان بسیاری از شرکت ها به خبرنگار رویترز گفته بودند ما در امارات شرکت و حساب بانکی داریم و از آن جا امور خود را مدیریت می کنیم اما من در مصاحبه خودم با رویترز گفتم ما برگشتیم به دوران باستان، کالا را با کالا مبادله می کنیم و اصلا پول رد و بدل نمی کنیم. باید بدانید با این اطلاعاتی که همکاران ما در گلفود به این خبرنگار داده بودند چه اتفاق بزرگی افتاد، ظرف دو ماه همه حساب های ایرانیان در امارات بسته شد و دولت امارات هم تصمیم گرفت نه تنها حساب ایرانیان را ببندد بلکه از ورود و دادن اقامت مجدد به ایرانی ها جلوگیری کند و این بلایی بود که چند سال پیش فقط به خاطر ندانم کاری صادرکنندگان ما افتاد. یعنی اگر هوشمند برخورد می کردند این اتفاق نمی افتاد. به طور مثال در بسیاری از مذاهب به خصوص در مذهب یهود، اگر یک فرد به مشکل مالی برخورد، دستش را می گیرند و بلندش می کنند. هیچ وقت با مشتری ای که این مذهب را دارد به مشکل برخوردیم، البته به مشکل برخوردیم اما وقتی به یک نفر دیگر از این مذهب مراجعه کردم، او مشکل مرا حل کرده و می گوید نمی گذارم پشت سر ما حرف های نامربوط بزنند تا حرمت مذهبشان حفظ شود. این بلوغ، فرهنگ و تفکر در جامعه اسلامی باید مطرح شود.

اما یک سوال: فروشگاه کارفور در سیتی سنتر دیره، بسیار شلوغ است (روزی ۲۲۰ هزار انتخاب محصول وجود دارد) و همین فروشگاه در وافی پلازا هیچ مشتری ای ندارد (در طول روز حداکثر ۳۰۰ مشتری دارد). چرا کارفور در وافی پلازا وجود دارد و آن شعبه خود را تعطیل نمی کند؟ به این دلیل که مجموعه های وافی مال، هزینه های حضور کارفور را در یک فضای کهنه پرداخت می کنند که وافی مال، فقط زنده باشد یعنی اتحاد برای انجام یک کار بزرگ.

## جوان گرایی و جانشین پروری

شرط هفتم نهادینه کردن تفکر جانشین پروری و جوانگرایی. من مدیر سازمان، از منیت خودم دست بکشم بگویم من باید در مجموعه خودم پرورش داشته باشم و یاد بدهم به افراد تحت پوشش خودم که شما هم باید برای خودت یک back up تهیه کنی. هر کس موظف است برای خودش یک جانشین تهیه کند و کارها را به صورت آهسته و پیوسته به مجموعه خودش آموزش دهد. آیا من در مجموعه خودم تعریف back up را کرده ام؟ یا اگر یک روز من مدیر نبودم، همه کارها متوقف و اگر من مدیر بودم همه کارها با سرعت نور حرکت می کند. در یک مجموعه صادراتی به علت تعدد مسافرت ها به علت تعدد حضور در نمایشگاه ها به علت این که رئیس یا مدیر مجموعه باید در جای جای مجموعه خودش، در تهران، در شهرستان، در مرزها در بنادر حضور فعال داشته باشد باید برای خودش جانشین های موثر تعریف کند پس هر شرکتی امروز باید نیروی کار و ساختار سازمانی خود را بر جوانگرایی بسازد، جوان هایی که خلاق باشند و اهل کار باشند. جوان هایی که زمان برایشان مطرح نباشد، بخش خصوصی کار صادرات، تعطیلی ندارد، شبانه روزی است. باید پاسخ مشتری خود را بدهی تا در بازار رقابتی، ماندگار باشی. در نتیجه ساختارهای سازمان های موفق باید بر اساس نوآوری و یادگیری باشند. یاد بگیرند که چگونه بر اساس جوان گرایی، با تغییر و تحولات تغییر کنند و همیشه خودشان را به روز کنند. اگر تغییر کردیم ماندگاریم.

# BACK UP

TEAM

## آموزش

شرط هشتم، آموزش مستمر توسط عالم عامل نه صرفا آکادمیک. شرط موفقیت ما آموزش توسط عالم عامل است. آموزش مستمر کمک می کند با مسائل روز نیروهای ما آشنا بشوند. من اگر صرفا بگویم یک نیرویی را به مجموعه خودم اضافه کردم و این نیرو عالم ربانی است و همه چیز را می داند، قطعاً این چنین نیست و من باید از مشاوره بزرگان استفاده کنم و قطعاً باید به مجموعه خودم بیاموزم که باید در آن شرح وظیفه، شرح مسئولیتی که دارید تلاش کنید خودتان را با علم روز آشنا کنید.

علاوه بر این گاهی ما باید از مشتری خود بخواهیم که ما را آموزش دهد. آیا تا به حال شده بجای این که به مشتری خود بگوییم از من جنس بخر، بگوییم من می خواهم تأمین کننده خوبی برای تو باشم، تو دغدغه هایت را برای من مطرح کن و تیم فروش من که قرار است با تو تعامل کنند، این دغدغه ها را دریافت کنند. در این صورت است که مشتری با شما احساس نزدیکی می کند و می گوید که دست خودم را در بازار تأمین، پیدا کردم. گاهی نیاز است که ما از خریدارانمان بیاموزیم.

به طور کلی اعتقاد من این است که بیشتر، کمتر بدانیم، من مخالف زیاد مطالعه کردن نیستم اما این که من مدیر سازمان، من زیردست سازمان همه صفحات روزنامه را بخوانم، چه فایده ای برای من دارد؟ اگر می خواهیم صادرکننده باشیم باید تمرکز کنیم روی مطالعاتی که مربوط به ما است. بیشتر، کمتر بدانیم، کمتر، بیشتر بدانیم اما بحث تحقیق و توسعه در مجموعه ها بسیار مهم است، هزینه نیست بلکه دقیقاً سرمایه گذاری است و یعنی اگر من در مجموعه خود سرمایه گذاری می کنم باید از همان ابتدا بخش تحقیق و توسعه را در مجموعه خودم تعریف کنم. ما امروز می خواهیم فعالیتی را آغاز کنیم، کالایی را برای صادرات آماده کنیم، تا بخواهیم مجوزها را بگیریم و تیم سازی کنیم می بینیم که این کالا از تعریف بازار خارج شد. چه اتفاقی افتاد که نوکیا نتوانست در بازار موفق باشد، هزاران دلیل دارد اما یکی از دلایل پر اهمیتش این است که نتوانست خودش را با بازار روز وفق دهد. من مدیر به تنهایی نمی توانم خودم را با بازار روز وفق دهم بلکه باید تیمی داشته باشم به عنوان تحقیق و توسعه. در تحقیق و توسعه یکی از مسئولیت ها تلاش برای ورود به حلقه بعد است. من محصولی را تولید می کنم که خام است. در حال حاضر یک مزیت نسبی دارم، قدرتی هم دارم، بازاری هم برای آن هست، بازاریابی و بازاریابی هم کرده ام اما به محض این که سود در جایی تعریف می شود هجوم سرمایه گذاران دیگر کشورها به آن بخش ایجاد می شود. چرا قیمت زعفران پایین آمده است؟ به این دلیل که افغانستان شروع به تولید کرد، امارات در سواحل مراکش شروع به تولید زعفران کرد و اگر هوشمند نباشیم قیمت زعفران ایرانی که همه می گوئیم یک کالای سرمایه ای است باز هم در آینده کاهش خواهد یافت. ما باید به این فکر کنیم که در آینده نزدیک قطعاً محصول شما جایگزین پیدا می کند. قطعاً جایگزین بیشتری برای supplier پیدا می شود. من باید به حلقه های بعدم فکر کنم. من باید بدانم محصول سال آینده من چیست. قطعاً امسال من باید با سال گذشته من تفاوت داشته باشد و نکته دیگر تمرکز بر تأمین ما *in house* است. یک شرکت صادراتی باید وابستگی خودش را به stakeholder های خود به کمترین میزان خود برساند. این به چه معنا است؟ من باید در مجموعه خودم طراح داشته باشم تا وابسته به طراح و چاپخانه و ... نباشم. ما باید *it manager*، طراح و همه وابستگی های خود را بشناسیم و سعی کنیم اینها را در مجموعه خودمان تعریف کنیم.



در این خصوص، gamification به معنای به بازی گرفتن است. شاید موفق ترین مدل، موفق ترین شیوه برای بازاریابی و توسعه بازار بحث gamification است. این که ما همه مجموعه هایی که به نوعی به ما وابسته هستند را به بازی بگیریم، مشتری و کارمند را به خودمان عادت

دهیم. آن قدر خدمات خوب به کارمند خود عرضه کنیم که کارمند من از مجموعه من خارج نشود. آن قدر خوب برخورد کنیم که کارتن سازی که برای من کارتن تولید می کند بگوید چک سه ماهه بده اما من برای تو کار میکنم. به بازی گرفتن، احساسی کردن، این که من بخواهم این روش را با آن صادرکننده ادامه دهم gamification. یکی از عوامل موفقیت در بنگاه های صادراتی نوین است که در واقع تمامی حلقه هایی که به نوعی با بنگاه صادراتی ما در زنجیره تأمین ما با ما درگیر هستند را به بازی بگیریم، بازی گرفتن عبارت بدی نیست به این معنا که درگیر ما بشوند، به نوعی جنس ما را بخرند به نوعی با ما ادامه حیات مصرفی بدهند، یعنی این که بدانیم بعد از آیفون X چه خواهد آمد و از الان بودجه بندی کنیم برای خرید آن محصول. به نوعی در دنیای امروز بحث gamification پررنگ شده مانند بازی های رایانه ای که شما از گام اول شروع می کنید و دوست دارید تا گام آخر بروید و امتیاز بگیرید و بازی را به نوعی ادامه دهید؛ تجارت امروز در پهنه بین الملل هم به این سمت و سو حرکت می کند که مجموعه ها تمامی حلقه های مربوط به خودشان را درگیر کنند.

## مسئولیت پذیری و پاسخگویی

شرط نهم، نهادینه کردن فرهنگ مسئولیت پذیری و پاسخگویی است. چرا این مسئله از خودشناسی جدا شده است؟ چراکه مهم ترین مطلب مهم ترین اتفاق در صادرات، در زنجیره تأمین بحث مسئولیت پذیری و پاسخگویی است Responsibility Accountability. مشتری کالایی را دریافت می کند؛ ما باید در مجموعه های خود تعریف کنیم که بابت مسئولیتی که بر گردنت است پاسخگو باشی، بحث مسئولیت پذیری با پاسخگویی خیلی متفاوت است. مسئولیت پذیری یعنی شخصی کاری را صبح تا بعد از ظهر، با وجدان، کار خود را انجام می دهد ولی پاسخگویی یعنی مسئولیت پذیری عالمانه. اگر ما روی این دو مسئله در مجموعه و بنگاه خودمان به صورت آموزشی و مکرر کار کنیم، مطمئناً در مجموعه خودمان پاسخ هایی را خواهیم گرفت.



## زبان بازار هدف

و شرط دهم آشنایی با زبان کشور هدف که به اعتقاد من آشنایی به زبان انگلیسی است. به این معنا که بتوانم با حس طرف مقابلم با او صحبت کنم. زبان انگلیسیمان اگر قوی باشد می توانیم روابط خوب، روابط عاطفی، روابط احساسی، روابطی با تعریف درک متقابل را با مشتری خارجیمان داشته باشیم. مشتریمان امروز دوست دارند با کسی مبادلات مالی داشته باشند که بیشتر با او دوست باشند. قیمت را همه می دهند، زیاد و کم، من نمی توانم از رقبای خودم گران تر بفروشم یا خیلی ارزانتر بفروشم، اما آن چه که من را نسبت به رقبای خودم جلو می اندازد روابط تجاری خوب بر مبنای زبان مشترک است. روزی یک ساعت برای زبان انگلیسی خودمان وقت بگذاریم. من روی زبان انگلیسی بسیار تأکید دارم.



پیش ملی صادرات  
تزو - تجارت - سات - حرکت

