

# صادرات دنیای

فصلنامه انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی  
سال هشتم - شماره ۱۸ - بهار و تابستان ۱۴۰۳

# E THE WORLD OF EXPORT



# تهویه سپهر ایرانیان

تولید کننده انواع سیستم های  
سرماایشی، گرمایشی و تهویه مطبوع



مدل بامی



مدل ایستاده



مدل ایستاده

## تهویه سپهر ایرانیان

تهویه سپهر ایرانیان با ۳۵ سال تجربه تولید دستگاه هواساز آپارتمانی  
تک فاز با حداقل مصرف انرژی تامین کننده گرمایش و سرماایش

دارای سیستم ضد رسوب - دارای دمپر با هوابندی بالا - راندمان  
سرماایش و گرمایش - راحتی مصرف کننده - مناسب با آب و هوای گرم  
و خشک - با قابلیت تغییر ابعاد - در سه مدل سقفی، ایستاده و بامی

+98(21)88303205 / +98(912)1168015

www.tahvieh-sepehr.co



## فهرست مطالب

یادداشت مدیر مسئول.....	۰۵
استراتژی مذاکره.....	۰۶
ناترازی برق.....	۰۹
تجارت خانوادگی.....	۱۰
جایگاه ایران در عرصه جهانی.....	۱۳
صندوق ضمانت صادرات.....	۱۶
معرفی اعضا انجمن.....	۱۸
استخدام مدیر صادرات به شیوه مدیران برتر دنیا.....	۲۰
بوم کسب و کار نستله.....	۲۲
پارادوکس دولت در تنظیم بازار خودرو.....	۲۳
سه گام اصلی ورود به بازار بین المللی.....	۲۵
شاخص های اندازه گیری اقتصاد دیجیتال.....	۲۸
Three main steps to enter the international market.....	33
How to create an IT strategy for your business.....	34



# اطلاعات نشریه

صاحب امتیاز: انجمن صادرکنندگان صنعتی معدنی و خدمات مهندسی

مدیرمسئول و سردبیر:  
علی فرزاد مهاجری

اعضای شورای سیاستگذاری:

مصطفی طالقانی، مجید راهب، رضا عابدی، حسن افشارپور،  
شهریار روحانی، امیرحسین وصالی، مسعود کلافچی،  
محمدعلی کی پور، علی فرزاد مهاجری

نشانی: خیابان کریمخان زند، بین خیابان خردمند جنوبی و  
ایران شهر، ساختمان ۱۰۲، طبقه ششم، واحد غربی

تلفن: ۰۲۱-۸۸۸۳۲۵۲۳

۰۲۱-۸۸۸۳۲۵۲۸

نمابر: ۰۲۱-۸۸۸۴۴۷۰۳

سایت: [www.examie.org](http://www.examie.org)

ایمیل: [info@examie.org](mailto:info@examie.org)

مدیر طراحی و صفحه آرائی و عکاس خبری:

سهیلا حیدری

مترجم:

تینا خندان

ویراستار:

فاطمه حقیر

گردآورندگان:

تینا خندان - فاطمه حقیر - شبنم درخشان

## درباره نشریه

نشریه «دنیای صادرات» نهاد اطلاع رسانی و ارگان نظری - خبری انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی است و به هیچ سازمان و ارگانی وابسته نیست. این نشریه در راستای گردش اطلاعات و تقویت بخش صادرات در کشور به صورت الکترونیکی در پایان هر فصل منتشر می شود و هدف اصلی آن، تولید دانش جدید و کاربردی در حوزه صادرات با رویکرد آموزش و پژوهش از طریق گفت و گو با فعالان بخش خصوصی و مسئولین دولتی و تهیه گزارش و یادداشت های تخصصی است و سعی دارد گامی در جهت حل مشکلات صادراتی کشور بردارد. از سوی دیگر نشریه انجمن به طور معمول به سفارخانه ها و نمایندگی های ایران در خارج از کشور نیز ارسال می شود لذا مکان مناسبی جهت معرفی شرکت های صادراتی است.

از آنجا که با همکاری و همبازی همه فعالان اقتصادی و صاحب نظران و اساتید، می توان غنای لازم را به این رسانه بخشید، دفتر تحریریه «دنیای صادرات» آماده دریافت نظرات، پیشنهادات و ارسال مطالب مرتبط از طرف صادرکنندگان عزیز است.

- مطالب مندرج از نویسندگان مختلف الزاما دیدگاه های رسمی انجمن نیست.
- نشریه در ویرایش و تلخیص مطالب و انتخاب عکس آزاد است.
- استفاده از مطالب نشریه فقط با ذکر ماخذ مجاز است.



## مرا هزار امید است و هر هزار تویی شروع شادی و پایان انتظار تویی

امیدواریم با به کرسی نشستن ریاست جمهوری جدید، تغییرات بنیادین و همه جانبه‌ای را در ارکان اقتصادی کشور، مشاهده نماییم.

جناب آقای دکتر پزشکیان چشم‌اندازهای نویدبخشی را برای آینده اقتصادی ایران متصور شده‌اند که امیدواریم با تاکید ایشان به رفع تحریم‌ها و احیای روابط بین‌المللی، بتوانیم با دنیا بهتر و بیشتر ارتباط برقرار کنیم و از لیست سیاه FATF خارج شویم؛ البته همه ما به خوبی می‌دانیم که تعامل و حل مشکلات ایران با سایر کشورهای جهان، کمی زمانبر است. با این حال امید است که دولت چهاردهم، با این رویکرد انقلابی و با تمام قوا، از ظرفیت‌های داخلی کشور استفاده کند و راه‌های موثر و کارآمدی جهت شکوفایی اقتصادی و گشایش تجارت جهانی و به تبع آن، گسترش صادرات محصولات ایرانی ارائه نماید.

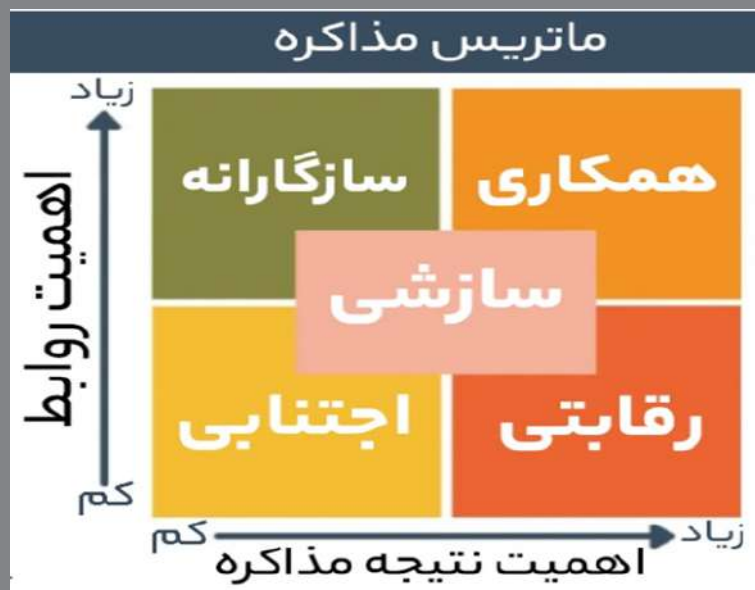
آقای رئیس‌جمهور در سفر اخیرشان به عراق، از برنامه‌های گسترش روابط ایران با کشورهای همسایه از جمله عراق، پاکستان، افغانستان و ... خبر دادند که آرزومندیم این مهم نه تنها با کشورهای جوارمان، بلکه با کشورهای دورتر و توسعه یافته‌تر اروپایی و ... نیز صورت پذیرد.

علی فرزاد مهاجری  
سردبیر و مدیرمسئول

# استراتژی مذاکره

یک روز کاری خود را در نظر بگیرید:

۱. یکی از کارمندان تان در خواست جلسه‌ای درباره افزایش دستمزدش دارد.
  ۲. یکی از تامین کنندگان تصمیم گرفته قیمت حمل و نقل محصولاتش را افزایش دهد و می‌خواهید تلفنی روی یک قیمت مناسب‌تر با او به توافق برسید.
  ۳. رئیس هیأت مدیره قصد دارد بودجه واحد شما را ۱۵ درصد کاهش دهد و شما باید با وی صحبت کنید تا قانعش کنید که بودجه را کاهش ندهد.
- با چنین برنامه‌ای در طول یک روز کاری چندین مذاکره را در پیش رو دارید؛ اما هر کدام از این موقعیت‌ها نگرش و برخورد خاص خودش را می‌طلبد.
- اگر با یک رویکرد مشابه به استقبال هر سه مذاکره‌ی بالا بروید و همیشه از یک روش مشخص برای مذاکره کردن استفاده کنید، احتمال دستیابی به خواسته‌هایتان کاهش خواهد یافت.
- یکی از روش‌های مناسب انتخاب موقعیت ماتریس لویکی-هیام است که به شما کمک خواهد کرد چگونه در مذاکرات خود به نتیجه دلخواه برسید.



## • استراتژی اجتنابی

گاهی لازم است برای رسیدن به بردها و دستاوردهای طولانی مدت، شکست‌های کوتاه مدت را بپذیرید! به عنوان مثال اگر در حال حاضر رئیس‌تان به شما مرخصی نمی‌دهد شما می‌توانید با استفاده از استراتژی تطبیقی با او کنار بیایید و در عوض در آینده هنگامی که نیاز به مرخصی داشتید، روزهای بیشتری درخواست کنید و به دلیل امتیازی که در گذشته داده‌اید اکنون امتیاز مورد نظر خود را بدست آورید.

قبل از اینکه از استراتژی تطبیقی استفاده کنید، ابتدا از اهمیت و ارزش رابطه‌تان با طرف مقابل اطمینان حاصل کنید و سپس به اعتماد سازی بپردازید. مطمئن شوید که طرف مقابل متوجه شده است که شما به خاطر جلب رضایت او از خواسته‌ها و اهداف‌تان دست کشیده‌اید. استراتژی تطابق و سازش تنها در صورتی باعث تحکیم روابط شما با طرف مقابل می‌گردد که او از ارزش کار شما و کنار آمدن‌تان با وی کاملاً آگاه باشد.

با تعریف کردن و ستایش صادقانه طرف مقابل و توانایی‌هایش، نشان دهید که برای او احترام بسیاری قائل هستید. به یاد داشته باشید که هدف شما از سازش و استفاده از استراتژی تطبیقی حفظ و ارتقاء رابطه‌تان با طرف مقابل است، بنابراین به مذاکره‌تان با وی با دید مثبت نگاه کنید و آینده‌نگر باشید.

## • استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی در قسمت پایین-سمت راست ماتریس مذاکره قرار دارد و حالتی را نشان می‌دهد که در آن ارجحیت با برد و دستیابی به اهداف است و رابطه با طرف مقابل اهمیت چندانی ندارد.

در مواقعی که بدون توجه به روابط‌تان با طرف مذاکره، صرفاً به برد نیاز دارید از این استراتژی استفاده کنید. خرید ماشین مثال خوبی برای موقعیتی که استفاده از استراتژی رقابتی مفید و ضروری است.

شما هنگام خرید یک ماشین صرفاً به این فکر می‌کنید که یک معامله سودمند و عالی داشته باشید. رابطه شما با فروشنده اهمیت چندانی ندارد، چراکه ممکن است دیگر هرگز او را نبینید و یا به او برای کمک گرفتن از وی و موقعیتش نیازی ندارید.

شما همچنین می‌توانید در مواقعی که مذاکره با شخص ثالثی به نمایندگی از فردی دیگر صورت می‌پذیرد و یا هر دو طرف مذاکره صرفاً برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت‌شان سر میز مذاکره نشستند از این استراتژی استفاده کنید.

استفاده از استراتژی رقابتی به این معنی نیست که رابطه‌ی شما لزوماً به هم خواهد خورد. تا زمانی که تاکید بر منافع و اهداف همراه با صداقت و منصفانه باشد، طرفین می‌توانند پس از مذاکره همچنان به روابط خود ادامه دهند و برای هم احترام متقابل قائل باشند. در این نوع سناریو فرد نیازمند یک شخصیت قدرتمند، قاطع و دارای قدرت درونی و روحی است؛ بدین معنی که باید از مدت‌ها قبل بر روی ایجاد و بهبود این مهارت‌ها کار کند.

قبل از ورود به یک مذاکره با استراتژی رقابتی، بسیار مهم است که نسبت به نیازها، خواسته‌ها و اهداف خود شناخت کامل داشته باشید.

قبل از هر مذاکره اهداف و مواردی که می‌خواهید از طریق آن به دست آورید را یادداشت کنید. همچنین مواردی که حاضرید برای به دست آوردن

در ماتریس مذاکره، استراتژی اجتنابی در قسمت پایین-سمت چپ قرار می‌گیرد، و نشانگر وضعیتی است که در آن دستاورد (خروجی) مذاکره و رابطه با طرف مقابل، هر دو از اهمیت چندانی برخوردار نیستند. به عبارتی موقعیت موجود ارزش چندانی برای وقت گذاشتن بیش از اندازه و کشمکش و چانه زنی زیاد، ندارد. بنابراین شما می‌توانید برای دستیابی به خواسته‌ی خود به صورت موقت یا طولانی مدت مذاکره را کنار بگذارید یا به طور کل از آن دست بکشید.

از این استراتژی اغلب در زمانی استفاده می‌شود که طرف مقابل در طول مذاکره احساساتی و عصبی برخورد می‌کند. در این صورت شما بر احساسات خود مسلط باشید و به جای واکنش و یا همدردی با طرف مقابل، بر اهداف خود تمرکز کنید و از مهارت‌های گوش دادن استفاده کنید تا اینکه در صدد پاسخ‌گویی و نشان دادن واکنش باشید. به یاد داشته باشید که اجتناب از مذاکره به هنگام عدم تعادل احساسی و عصبی یک تاکتیک اولیه در مذاکره است و اگر طرف مقابل و یا خودتان به وضعیت متعادل برگشتید و مذاکره در حالت آرامش قرار گرفت، می‌توانید با استفاده از استراتژی‌های دیگر به مذاکره‌ی خود ادامه دهید.

از استراتژی اجتناب می‌توانید در مواقعی که گزینه‌ی جانشین خوبی در نظر دارید نیز استفاده کنید. بدین صورت که از ادامه‌ی مذاکره روی گزینه‌ی اول خود (که دستیابی به آن را دیگر ممکن نمی‌دانید) اجتناب کنید و با استفاده از استراتژی‌های دیگر سعی کنید که گزینه‌ی جایگزین خود را تحقق بخشید. همچنین در مواقعی که مذاکره‌تان به بن بست نزدیک شده و امید چندانی به نتیجه گیری ندارید و فرصتی وجود دارد تا نیاز خود را بدون به نتیجه رسیدن مذاکره‌ی فعلی و از طریق راه‌های دیگر به دست آورید، می‌توانید از این استراتژی استفاده کنید و از ادامه‌ی مذاکره اجتناب کنید.

## • استراتژی تطبیقی

استراتژی تطبیقی در بالا-سمت چپ ماتریس مذاکره قرار می‌گیرد و بر حالتی دلالت دارد که روابط با طرف مقابل از اهمیت بالا و خروجی مذاکره از اهمیت پایینی برخوردارند. در این شرایط حفظ روابط با طرف مقابل برای دستیابی به اهداف بلندمدت بر دستیابی به اهداف کوتاه مدت حاصل از مذاکره فعلی، ارجح است. در این استراتژی شما نگرانی چندانی از باخت ندارید چرا که ترجیح می‌دهید روابط خود با طرف مقابل را مستحکم کنید تا در آینده بتوانید از طریق رابطه‌تان با او به اهداف مهمتری دست یابید.

به عنوان مثال از این استراتژی می‌توانید در مواقعی استفاده کنید که یکی از کارمندان برجسته‌ی شما تقاضای افزایش حقوق دارد و شما واقعا به حضور او در تیم نیاز دارید و از طریق فعالیت وی دستاوردهای مهمی خواهید داشت. یا می‌توانید در مواقعی که می‌خواهید زمان بخرید و رابطه‌تان را با طرف مذاکره حفظ کنید از این تاکتیک استفاده کنید تا در آینده با ترمیم نقاط ضعف خود و جلب حمایت و جذب منابع بیشتر، در مذاکره‌ی بعدی از موضع قدرت وارد شده و به نتایج بزرگ‌تر و بهتری برسید.

حاصل کنید؛ به ویژه اگر از طرف شریک‌تان هم صحبت می‌کنید. همچنین ضروری است که اهداف‌تان را اولویت‌بندی کنید تا برای‌تان مشخص شود از کدام یک از خواسته‌هایتان می‌توانید چشم‌پوشی کنید.

به خاطر داشته باشید که کسی که اول پیشنهاد می‌دهد معمولاً باید برای رسیدن به مصالحه از چیزهای بیشتری چشم‌پوشی کند، بنابراین در صورت امکان اجازه دهید طرف مقابل جریان مذاکره و شروع آن را در دست بگیرد.

این کار نه تنها شما را در موقعیت بهتری قرار می‌دهد، بلکه به شما اجازه می‌دهد تا بهتر طرف مقابل، خواسته‌ها و اهدافش را بشناسید.

وقتی که پیشنهاد شما توسط طرف مقابل با پیشنهاد دیگری رد می‌شود، سعی کنید پیشنهاد بعدی‌تان اختلاف زیادی با پیشنهاد طرف مقابل نداشته باشد، این کار باعث می‌شود از تنش و ایجاد اختلاف‌های شدید بین پیشنهاددهای بعدی هر دو طرف جلوگیری کنید و راه را برای مصالحه هموارتر کنید.

در نهایت با تأکید بر علایق و خواسته‌های طرف مقابل نشان دهید که شما علاقه مند به مذاکره و رسیدن به توافق هستید. این کار نشان دهنده انصاف و همدلی شماست و نشان می‌دهد که شما به دنبال پیروزی همه‌ی طرف‌های مذاکره هستید.

خواسته‌هایتان از آنها چشم‌پوشی کنید را لیست کنید. این کار به شما درک بهتری می‌دهد تا دریابید که در طول مذاکره بر سر چه چیزهایی می‌توانید با طرف مقابل توافق و مبادله کنید.

اگر با کسی در حال مذاکره هستید که او را نمی‌شناسید، گفتگو را با سوال آغاز کنید؛ مثلاً از طرف مقابل بپرسید که اهداف و خواسته‌هایش از مذاکره‌ی با شما چیست.

مذاکرات توزیعی (برد-باخت) اغلب از طریق استراتژی رقابتی صورت می‌گیرند زیرا طرفین صرفاً به دنبال بردن در مذاکره هستند. با وجود این موضوع، مهم است که به خاطر داشته باشید که همچنان می‌توان بر سر اهداف و خواسته‌هایی با هم به بحث و رقابت پرداخت که منصفانه و قابل قبول برای طرفین باشند.

#### • استراتژی تعاملی (همکاری جویی):

استراتژی تعاملی در قسمت بالا-سمت راست ماتریس مذاکره قرار می‌گیرد. مشارکت، سبک مذاکره‌ی یکپارچه و برد-برد به حساب می‌آید، چرا که حفظ روابط و دستیابی به خواسته‌ها (برد) هر دو از اهمیت بالایی برخوردار هستند و هر دو سمت نیاز دارند تا از روشی برای دسترسی به اهداف خود استفاده کنند. استراتژی تعاملی در بعضی مواقع بهترین روش برای حالتی است که نتایج برای دو طرف نامطلوب است. مثل دعوی دو گروه بر سر یک نتیجه بسیار کوچک. در این روش طرفین باید به جای تأکید و پافشاری بر اهداف خود بر سر یک هدف مشترک بزرگ‌تر به توافق برسند و مشارکت کنند و به دنبال دستاوردهای بیشتری (از آنچه که از اول به دنبالش بودند) باشند.

مذاکره‌ی تعاملی را با اعتمادسازی شروع کنید. اهداف و خواسته‌هایتان را به طور شفاف با طرف مقابل در میان بگذارید. شفاف سازی، اعتماد سازی و تحکیم روابط را به دنبال خواهد داشت.

میزان اعتبار شما نقش مهمی در برقراری و سازندگی مذاکرات تعاملی ایفا خواهد کرد. اگر اعتبار شما ناشی از شهرت‌تان در صداقت، انصاف و همکاری مثبت باشد، اعتماد به شما برای طرف مقابل‌تان راحت‌تر خواهد بود.

حل مسأله به روش خلاقانه قسمت مهمی در همکاری و مشارکت است. برای پیروزی هر دو طرف یک مذاکره، لازم است که از راه‌های جدید و خلاق به مسأله‌ی مورد مذاکره نگاه کنید.

#### • استراتژی مصالحه (کنار گذاشتن اختلاف نظرها)

مصالحه در مرکز ماتریس مذاکره قرار می‌گیرد و حالتی است که در آن طرفین نمی‌توانند راهی برای مشارکت کامل با یکدیگر پیدا کنند، اما با این وجود به دنبال دستیابی به اهداف و حفظ روابطشان با یکدیگر هستند.

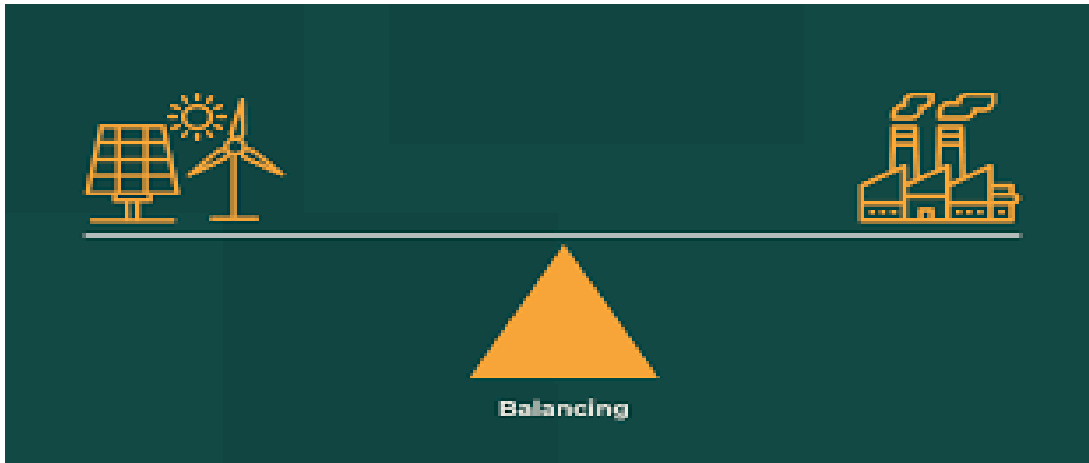
در مصالحه، اغلب از هر چهار استراتژی قبلی استفاده می‌گردد، به همین دلیل برای درک کامل چگونگی یک مصالحه موثر و کارآمد، به آشنایی کامل با چهار استراتژی دیگر نیاز دارید.

در برخی مسائل ممکن است به بده‌بستان‌های تعاملی نیاز داشته باشید و در برخی دیگر ممکن است لازم باشد استراتژی رقابتی و پافشاری بر خواسته‌هایتان را پیش بگیرید.

طول فرآیند مصالحه انعطاف‌پذیری شما از اهمیت بالایی برخوردار است. به یاد داشته باشید در مصالحه شما همان‌طور که چیزهایی را بدست می‌آورید، چیزهایی را نیز از دست خواهید داد، بنابراین از درک کامل اهداف‌تان اطمینان



## ناترازی برق



صنعت برق و عملکرد وزارت نیرو گلايه دارند که مطالبات بخش خصوصی را پرداخت نمی‌کنند. این مسئله یکی از عوامل دشواری سرمایه‌گذاری در صنعت برق است؛ به گونه‌ای که طبق گفته فعالان اقتصادی، در ۱۰ سال گذشته، عملاً سرمایه‌گذاری جدید در حوزه تولید نیروگاه و برق، متوقف و فراموش شده است و همان‌طور که کارشناسان از سال‌ها قبل هشدار داده بودند، این موضوع سرانجام گریبان ما را گرفته است.

ظرفیت تولید برق سالانه باید معادل ۵ درصد افزایش می‌یافت؛ یعنی باید بیش از ۴ هزار و ۵۰۰ مگاوات ظرفیت جدید برای پایداری شبکه برق ایجاد می‌شد، اما همان‌طور که گفته شد، بیش از ۱۰ سال است که سرمایه‌گذاری در صنعت برق متوقف شده است. این در حالی است که برق، یک کالای تجاری است و باید با قیمت عادلانه فروخته شود. باید سرمایه‌گذاری و زیرساخت‌های آن حفظ شود و طبق تأکید کارشناسان، راه‌حل مشکل صنعت برق در سرمایه‌گذاری و روابط تجاری است، نه در الگوی پاداش و تنبیه که راه حلی کوتاه‌مدت است.

قطع ناگهانی برق صنایع، تیر خلاص به تولید است

نایب‌رئیس خانه صنعت، معدن و تجارت استان فارس گفت: «به‌طور شفاهی، به ما گفته‌اند که قطعی برق از دیسپاچینگ مرکزی در تهران مدیریت می‌شود و مسئولان برق استان فارس، دخالتی در برنامه خاموشی ندارند. ما این حرف را غیرمنطقی می‌دانیم.»

باصری گفت: «انتظار می‌رود برق تولیدی در استان، صرف شبکه داخل استان شود و با اولویت به مراکز حیاتی، مانند بیمارستان‌ها و در مرحله بعد به واحدهای صنعتی، دستگاه‌ها و رسانه‌ها اختصاص یابد.»

بهینه‌سازی مصرف با افزایش عملکرد تولید

میزان مصرف انرژی در جهان، در هر دهه، به دو برابر افزایش می‌یابد و پیش‌بینی شده است که در سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۵، روند مصرف انرژی در جهان، ۵۴ درصد افزایش یابد. در این چشم‌انداز، بیشترین میزان مصرف انرژی به کشورهای در حال توسعه‌ای، مانند ایران اختصاص دارد. در این شرایط، بهترین شیوه، بهینه‌سازی مصرف انرژی و به‌طور ویژه، مصرف نفت و گاز است که منابع آن غیرقابل تجدید و تمام‌شدنی است؛ بنابراین صنایع در این شرایط، چاره‌ای جز بهینه‌سازی مصرف، از طریق افزایش عملکرد تولید به شیوه‌های مختلف ندارند. افزایش بازدهی در بخش‌های مختلف صنعتی، تعریف و شیوه خاص خود را دارد.

سیف‌الله امیری، مدیرکل امور معدنی وزارت صمت، با بیان اینکه وضعیت تأمین برق واحدهای صنعتی به‌هیچ‌وجه خوب نیست، اظهار کرد: «مقدار قطعی‌های برق بیش از توافقات انجام‌شده بوده و همین مسئله خسارت سنگینی را به واحدهای تولیدی وارد کرده و موجب افزایش قیمت تمام‌شده تولید شده است.» امیری با بیان اینکه قطعی‌های برق خسارت زیادی را به صنایع وارد کرده است، گفت: «بخشی از قطعات و تجهیزات صنعتی به دلیل نوسانات برق دچار سوختگی شده‌اند. جدای از این تولیدکننده ناچار است به کارگر همانند گذشته و حتی در برخی موارد به دلیل حق شیفت بیشتر حقوق بدهد، درحالی‌که تولیدات کمتری دارد. به عبارت دیگر قطعی‌های برق قیمت تمام‌شده تولید را افزایش می‌دهد و هیچ‌کس پاسخگوی این رشد هزینه‌ها نیست؛ البته تولیدکنندگان به دلیل شرایط رکودی حاکم بر بازار، اجازه انتقال این رشد هزینه‌ها به بازار را نداده‌اند.

عبدالوهاب سهل‌آبادی، رییس خانه صنعت، معدن و تجارت ایران، در مورد وضعیت برق‌رسانی به بخش تولید، با تأکید بر زیان‌های ناشی از قطعی برق بر صنایع اظهار کرد: «در حال حاضر مصرف برق بیش از تولید است و به دلیل مشکلاتی مانند: تحریم و... طی سالیان گذشته، نیروگاه برق جدیدی ساخته نشد و نیروگاه‌های قبلی هم ترمیم نشدند.» سهل‌آبادی گفت: «این مشکلات زیرساختی، گریبان بخش تولید و صنعت کشور را گرفته است. قبلاً اعلام شده بود که قطعی برق واحدهای تولیدی هفته‌ای یک روز خواهد بود، اما کم‌کم به هفته‌ای دو روز رسید که نگرانی زیادی را برای واحدهای تولیدی ایجاد کرده است.»

رییس خانه صنعت، معدن و تجارت ایران تأکید کرد: «وقتی محدودیت برق فقط مختص صنایع باشد، در واقع با این کار، در حال از بین بردن ارزش افزوده صنعت هستیم که همین مسئله به تولید ناخالص ملی ضربه می‌زند.

بر اساس این گزارش، سال ۱۳۹۹ مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی ایران و سندیکای صنعت برق، پژوهشی انجام دادند که براساس آن، صنعت برق ایران وضعیت نامساعدی داشت؛ تا جایی که دسترسی به‌موقع به برق، به یکی از چالش‌های فضای کسب‌وکار تبدیل شده بود. براساس آن گزارش، این صنعت در آینده نیز با کسری بودجه هزینه‌ای و سرمایه‌ای مواجه خواهد شد که احتمالاً کار را سخت‌تر نیز خواهد کرد. حالا حدود سه سال از آن گزارش می‌گذرد و این صنعت درگیر ناترازی‌های زیادی است و باز هم فعالان اقتصادی از وضعیت

## تجارت خانوادگی

شده صاحبان شرکت‌ها تمایل داشته باشند کسب و کار خود را در قالب خانواده حفظ کنند

چالش‌های مالکیت و انتقال ارث: قوانین ارث و مالکیت در ایران، انتقال کسب و کارها به نسل‌های بعد را تسهیل می‌کند. این موضوع باعث شده خانواده‌ها به حفظ کسب و کار در قالب خانواده تمایل نشان دهند. در مجموع، ترکیبی از عوامل فرهنگی، اقتصادی و قانونی، شکل‌گیری و استمرار خانواده شرکت‌ها را در ایران تقویت کرده است.

در جهان، علاوه بر افراد پردرآمد که در لیست ثروتمندان جهان قرار دارند، خانواده‌های موفق نیز وجود دارند. این خانواده‌ها با همکاری، همراهی و حمایت از یکدیگر، شرکت‌های مالی خود را به درآمدهای کلان رسانده‌اند. این شرکت‌های خانوادگی، علاوه بر تأمین درآمد خود، برای بسیاری از افراد نیز ایجاد شغل و درآمد می‌کنند. به عبارت دیگر، این کسب و کارهای خانوادگی، نه تنها موفقیت و ثروت را برای صاحبان خود به ارمغان آورده‌اند، بلکه به ایجاد فرصت‌های شغلی و درآمدی برای دیگران نیز کمک کرده‌اند.

طبق آمار، پانصد شرکت خانوادگی برتر در جهان در مجموع درآمدی معادل ۷ هزار و ۲۸۰ میلیارد دلار داشته‌اند و ۲۴ میلیون و ۱۰۰ هزار نفر را به عنوان نیروی کار خود به کار گرفته‌اند. این شرکت‌های خانوادگی، علاوه بر ایجاد ثروت و موفقیت برای صاحبان خود، به ایجاد فرصت‌های شغلی گسترده‌ای نیز کمک کرده‌اند. در ادامه، با برخی از پردرآمدترین و موفق‌ترین شرکت‌های خانوادگی جهان آشنا خواهیم شد.

### خانواده والتون

سام والتون در سال ۱۹۶۲ فروشگاه‌های زنجیره‌ای "وال مارت" را تاسیس کرد. پس از درگذشت او در سال ۱۹۹۲، خانواده (فرزندان از سمت چپ: جیم، آلیس و راب) کسب و کار را ادامه دادند. درآمد والمارت در سال ۲۰۲۱ تاکنون بیش از ۵۵۹ میلیارد دلار بوده است. ۲ میلیون و ۳۰۰ هزار نفر در والمارت کار می‌کنند و بیش از ۴۸ درصد سهام در اختیار خانواده والتون است.

### خانواده دل

خانواده دل در سال ۲۰۲۰ بیش از ۹۴ میلیارد دلار درآمد داشته است. برای شرکت دل ۱۵۸ هزار نفر کار می‌کنند. خانواده دل ۷۵ درصد از سهام کمپانی دل را در اختیار دارند. شرکت کامپیوتر دل توسط مایکل دل (عکس) در سال ۱۹۸۴ تاسیس شد. ثروت مایکل دل ۵۱ میلیارد و ۶۰۰ میلیون دلار برآورد شده که در رتبه ۳۰ لیست ثروتمندترین افراد جهان مجله اقتصادی فوربس قرار گرفته است.

### خانواده کوانت

درآمد خانواده کوانت که وارثان کمپانی خودروسازی "ب ام و" هستند در سال ۲۰۲۰ بالغ بر ۱۲۲ میلیارد و ۲۰۰ میلیون دلار بوده است. این خانواده بیش از ۴۶ درصد سهام "ب ام و" را در اختیار دارند. بیش از ۱۲۶ هزار نفر در کمپانی "ب ام و" کار می‌کنند. ثروت خانواده کوانت ۴۲ میلیارد و ۳۰۰ میلیون دلار تخمین زده می‌شود که در رتبه ۱۶ ثروتمندترین خانواده‌های جهان قرار می‌گیرند.

### خانواده کخ

شرکت صنایع کخ در سال ۱۹۴۰ تاسیس شد و در نسل دوم توسط دو برادر، داوید و چارلز اداره شد. این شرکت که در عرصه صنایع نفت، گاز، شیمی، انرژی، آسفالت، مواد غذایی و کود شیمیایی فعال است در سال ۲۰۱۹ بیش از ۱۱۵ میلیارد دلار درآمد داشته و ۱۲۲ هزار نفر در آن کار می‌کنند. داوید (سمت چپ) در سال ۲۰۱۹ درگذشت و همسرش، یولیا جای او در شرکت پرکرد.

family company شرکت‌هایی هستند که بخش اعظمی از آن‌ها توسط یک خانواده کنترل و مدیریت می‌شوند. اغلب بنیان‌گذار شرکت یا اعضای خانواده وی در سطوح مدیریتی ارشد حضور دارند و فرزندان آنها به‌عنوان جانشینان احتمالی آینده در شرکت مشغول به کار خواهند بود.

در این مدل از شرکتها روابط به شیوه ای دیگری اداره میشود و روابط متفاوت تری برخوردار هستند. در این شرکتها نفوذ و کنترل خانواده بر تصمیم‌گیری‌های شرکت بسیار زیاد است. همچنین تمرکز زیادی بر رشد و پایداری بلندمدت به جای سود کوتاه‌مدت انتقال مالکیت و مدیریت به نسل‌های بعدی فرهنگ و ارزش‌های خانوادگی تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی دارند. این شرکتها همچنین نمایندگان بیرونی در هیئت مدیره یا حضور محدود آن‌ها را ندارند.

ساختار مالکیت در این شرکتها در مقایسه با شرکت‌های عمومی متفاوت و با چالش‌هایی همراه است از جمله این چالشها میتوان به مسائل جانشینی، مناقشات درون خانوادگی و تنظیم روابط خانواده و کسب و کار میباشد. با این حال، مزایایی همچون انسجام، تعهد و ثبات نیز برای این کمپانی‌ها وجود دارد.

خانواده شرکت‌ها در ایران نیز یک اتفاق کاملا رایج است. برخی از مثال‌های شرکت‌های خانوادگی بزرگ در ایران عبارت‌اند از: گروه بهشتی (شرکت‌های وابسته به خانواده بهشتی)، این‌گروه شامل شرکت‌های بزرگی همچون پتروشیمی بندر امام، پتروشیمی پردیس، پتروشیمی فجر و چندین شرکت دیگر است. گروه شرکت‌های اسکندری این گروه شامل شرکت‌های بزرگی همچون پتروشیمی تندگویان، پتروشیمی مارون و پتروشیمی نوری است. خانواده اسکندری از بنیان‌گذاران و مدیران ارشد این مجموعه هستند. گروه شرکت‌های سبحان، این مجموعه شامل شرکت‌های دارویی و پزشکی همچون سبحان دارو، سبحان الکترونیک و سبحان نوین است. خانواده سبحان از نسل‌های گذشته در این شرکت‌ها حضور دارند. این تنها چند نمونه از خانواده شرکت‌های بزرگ در ایران بود که نشان از وجود این نوع کسب و کار در ایران است.

عوامل متعددی باعث رواج خانواده شرکت‌ها در ایران شده است، از جمله ساختار اقتصادی و تاریخی ایران در اقتصاد ایران، بسیاری از شرکت‌ها و صنایع از نسل‌های گذشته به نسل‌های بعد منتقل شده‌اند. این موجب شکل‌گیری و استحکام روابط خانوادگی در بدنه این شرکت‌ها شده است. فرهنگ و سنت‌های ایرانی: در فرهنگ ایرانی، اهمیت دادن به خانواده و حفظ آن امری مرسوم است. این امر باعث شده خانواده‌ها تمایل داشته باشند کسب و کارهای خود را در چارچوب خانواده نگه دارند.

در ادامه به مزایا و معایب این نوع شرکتها با این نوع الگو کسب و کار میپردازیم.

مزایای نظارت و مدیریت خانوادگی: مدیریت خانوادگی می‌تواند موجب ایجاد انسجام، انتقال تجربه و اعتماد بیشتر در شرکت شود. این مزایا باعث

## خانواده چی

خانواده چی (عکس از چی تائه وون) بیش از ۳۷ درصد کمپانی کره‌ای "اس کا" را در اختیار دارند و درآمد آن‌ها ۷۳ میلیارد و ۹۰۰ میلیون دلار بوده است. بیش از ۱۰۷ هزار نفر برای این کمپانی که در عرصه شیمی، انرژی، آی تی، نیمه هادی‌ها و مخابرات فعال است کار می‌کنند. این کمپانی ۱۲۵ شرکت زیر مجموعه دارد و پس از سامسونگ و هیوندای سومین کمپانی بزرگ در کره جنوبی است.

## خانواده شوارتس

شرکت شوارتس در سال ۱۹۳۰ تاسیس شد و دیتر شوارتس که اکنون ۸۱ ساله است آن را به غول فروشگاه‌های زنجیره‌ای "لیدل" و "کوفلند" را در اختیار دارند.

## خانواده بوش

با ۴۵۰ هزار کارمند تبدیل کرد. این شرکت صد در صد در اختیار خانواده آلمانی شوارتس است که ۱۴۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ درآمد داشته است.

## خانواده فورد

هنری فورد در سال ۱۹۱۹ شرکت خودرو سازی فورد را تاسیس کرد. هنوز هم دو نفر از اعضای خانواده که ۴۰ درصد از سهام را در اختیار دارد، عضو هیئت مدیره کمپانی هستند. فورد در سال ۲۰۲۰، ۱۲۷ میلیارد و ۱۰۰ میلیون دلار درآمد داشته است. برای این شرکت ۱۸۶ هزار نفر کار می‌کنند.

## خانواده امبانی

درآمد خانواده امبانی (عکس از سمت راست: موکش به همراه همسر نیتا و مادر کوکیلابن) ۷۹ میلیارد و ۵۰۰ میلیون دلار بوده است. سهم این خانواده از کمپانی "Reliance Industries" بیش از ۴۴ درصد است. این کمپانی که در سال ۱۹۷۳ تاسیس شده با بیش از ۱۹۵ هزار نفر در عرصه‌های پتروشیمی، نساجی و مخابرات فعال است.

## خانواده آنیلی

جووانی آنیلی در سال ۱۸۹۹ شرکت خودروسازی فیات را در شهر تورین تاسیس کرد. پسر او جیانی، هولدینگ "Exor SpA" تاسیس کرد که ۵۳ درصد سهام آن در اختیار خانواده آنیلی است. جان یاکوب فیلیپ الکان، نوه جیانی آنیلی است و رئیس هیئت مدیره کنونی این شرکت. این هولدینگ ۱۴۵ میلیارد و ۳۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۲۰ درآمد داشته است. بیش از ۳۴۳ هزار نفر در این هولدینگ کار می‌کنند.

## خانواده شفلر

درآمد خانواده شفلر (پسر در کنار آنگلا مرکل و مادر، نفر دوم از سمت

## خانواده بافت

وارن بافت ۹۱ ساله ریاست شرکت "برکشیر هاتاوی" را که در زمینه خدمات بیمه، مبادلات سهام، مدیریت صندوق‌های سرمایه‌گذاری و ... فعال است، برعهده دارد. این شرکت ۲۴۵ میلیارد و ۵۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۲۰ درآمد داشته است.

بافت (عکس وارن بافت در کنار سوزی، همسرش) بیش از ۳۷ درصد سهام این شرکت را در اختیار دارند.

## خانواده بوش

درآمد خانواده بوش در سال ۲۰۲۰ بیش از ۸۷ میلیارد دلار بوده است. برای شرکت رابرت بوش آلمانی که در سال ۱۸۸۶ تاسیس شده و هنوز هم صد درصد در اختیار خانواده قرار دارد بیش از ۳۹۵ هزار نفر کار می‌کنند. ثروت خانواده بوش ۲ میلیارد و ۷۰۰ میلیون یورو است که در رتبه ۷۸ جدول ثروتمندان آلمان قرار دارند.

## کارگیل / مک میلان

شرکت کارگیل در سال ۱۸۶۵ توسط ویلیام دبلیو کارگیل تاسیس و به یک غول در صنایع کشاورزی و مواد غذایی تبدیل شد. دو خانواده کارگیل و مک میلان ۸۵ درصد سهام کمپانی را که ۱۱۴ هزار نفر در آن کار می‌کنند، در اختیار دارند. درآمد این خانواده‌ها ۱۱۴ میلیارد و ۶۰۰ میلیون دلار بوده است.

## خانواده روبرتز

رالف روبرتز در سال ۱۹۶۴ شرکت رسانه‌ای "کامکست" را تاسیس کرد و پس از ۴۶ سال، پسرش برایان (عکس) ریاست کمپانی را برعهده گرفت. درآمد خانواده بیش از ۱۰۳ میلیارد دلار است و برای شرکت کامکست ۱۶۸ هزار نفر کار می‌کنند. این شرکت بزرگترین اپراتور شبکه‌های کابلی تلویزیون و خدمات اینترنت آمریکا است و در ماه سپتامبر ۲۰۲۱ پنجمین پارک تفریحی "یونیورسال" در آسیا را در چین افتتاح کرد.

## خانواده یانگ گوکیانگ

بیش از ۵۹ درصد سهام کمپانی گاردن کانتیری متعلق به خانواده چینی "یانگ گوکیانگ" است. درآمد این خانواده ۷۱ میلیارد و ۱۰۰ میلیون دلار بوده است. البته شرکت گاردن کانتیری با بیش از ۹۳ هزار کارمند و کارگر که در عرصه ساخت و ساز و مسکن فعال است بیش از ۲۶۰ میلیارد دلار بدهی دارد و در کنار کمپانی اورگراند که با بدهی کلان ناتوان در پرداخت تعهدات خود است، نشان از بحران سنگین در عرصه مسکن در چین دارند.







شرکت کارخانجات تولیدی تهیدقندی

نماد زیرساخت  
کشور ICT

## محصولات

کابل‌های مخابراتی نوری و مسی  
کابل‌های نوری FTTH (شبکه مشترکین)-تجهیزات پسیو  
کابل‌های برق فشار ضعیف (بدون زره و زره دار)  
کابل‌های ابزار دقیق و کنترل  
کابل‌های با روکش Halogen free & Fire Resistant  
کابل‌های دریایی و ساحلی (Marine & Offshore)  
کابل‌های انتقال اطلاعات (Data)، ترکیبی و خاص  
انواع پانل‌های خورشیدی  
انواع پلیمرهای صنعتی با کاربرد در صنعت سیم و کابل،  
خودروسازی و سایر صنایع پلاستیک

## افتخارات

صادرکننده نمونه ملی در پنج دوره  
صادرکننده نمونه استانی در سال ۱۳۹۶  
صادرکننده خدمات فنی و مهندسی مخابراتی  
دارنده استانداردهای بین‌المللی:  
ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001  
ISO / IEC 17025  
دارنده گواهینامه تحقیق و توسعه (R&D)  
از وزارت صنعت، معدن و تجارت



sgcc.ir

تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۶۵۶۹۰-۹





# جایگاه ایران در عرصه جهانی همایش انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی و صادیران



سالیان طولانی گذشت، اما هنوز راه توسعه ایران مشخص نشده است. عده‌ای تجارت آزاد و ذوب‌شدن در اقتصاد جهانی را تجویز می‌کنند؛ در مقابل عده‌ای، از حمایت‌های دولتی و دخالت آن در تمام حوزه‌های اقتصادی دفاع می‌کنند، اما ادبیات توسعه اقتصادی، راه سومی معرفی می‌کند که دست از افراط و تفریط در نسخه‌پیچی برای جوامع برداشته است

گذار به کدام سو؟

مسعود نیلی گفت: «ایران جامعه‌ای در حال گذار است، اما گذار به کدام سو، موضوعی است قابل بحث و در مورد این مطلب که مؤلفه‌های توضیح‌دهنده وضع موجود، کاملاً ناپایدار هستند، بحثی نیست. این متغیرها فقط اقتصادی نیستند، بلکه عوامل فرهنگی و اجتماعی ایران هم در حال تغییر است. وی بیان کرد: «در طبقه‌بندی بین‌المللی، کشورهایی هستند که به‌عنوان «در حال توسعه» شناخته می‌شوند. خصوصیت اصلی آنها خروج از اقتصاد متمرکز و دستوری، به اقتصادی غیرمتمرکز و مطابق با اصول بازار و همکاری بین‌المللی است. در اقتصادهای دستوری، ابتکار عمل در اختیار مجموعه حکمرانی است. نمی‌توان گفت جوامع در مرحله گذار یک‌دست می‌شوند؛ در حقیقت تحولات سیری دارند که در حالت بهینه، نخست نظام حکمرانی مبتکر آن است. معمولاً در جوامع در حال گذار، دولتی که تحولات را ایجاد می‌کند، همان دولتی نیست که مسبب وضع گذشته بوده است. در این شرایط، گروه جدیدی جایگزین گروه قبلی می‌شود. اینکه گذار از شرایط گذشته را بدون ابتکار عمل نظام حکمرانی در نظر بگیریم، امر بسیار سختی است و دست‌اندازهای زیادی به‌وجود می‌آورد.»

نیلی گفت: «در ایران، مسئله به این صورت است که هم کیفیت و هم قدرت مالی دولت دچار تنزل شده است.» و ادامه داد: «برای مثال، در حال حاضر، دولت مجبور است ۵۰۰ هزار میلیارد تومان به صندوق‌های بازنشستگی کمک مالی کند و این در شرایطی است که درآمد فروش نفت، چیزی حدود ۶۰۰ هزار میلیارد تومان است. این مطلب بدینگونه معنی می‌شود که دولت دیگر توانمندی گذشته را ندارد و هر چند که می‌خواهد هیمنه قبلی خودش را حفظ کند، اما منابع مالی مورد نیاز این کار را در اختیار ندارد؛ در واقع اگر در این مسیر گذار، دولت ضعیف شود و در کنار آن بخش خصوصی نیز روبه سستی گذارد، نتیجه این جریان چیزی جز فقر ماندگار نیست. اگر بخش خصوصی در این روند گذار، خودش بتواند مستقل از دولت عمل کند، یک قدرت مستقل در اقتصاد شکل می‌گیرد.»

این استاد اقتصاد در ادامه بحث توضیح داد: «گفته می‌شود راه حل واحدی برای توسعه وجود ندارد؛ بعضی می‌گویند باید آموزش را در اولویت قرار داد و هرچه جامعه آگاه‌تر شود، مطالبات عمومی بهتر می‌شود؛ عده ای توسعه سیاسی را ملاک قرار می‌دهند و اعتقاد به اصلاح، از بالا به پایین دارند؛ دیگری هستند که جهانی شدن و استفاده از دانش دنیا را هدف می‌گیرند و بعضی توسعه بخش خصوصی را مطرح می‌کنند و آن را مهم‌ترین مسیر پیشرفت می‌دانند.» مسعود نیلی تصریح کرد: «اگر توسعه بخش خصوصی در اقتصاد را ملاک قرار دهیم، یک گذار سیاسی و فرهنگی در جامعه شکل می‌گیرد و افراد جامعه بدون در نظر گرفتن مسائلی، مثل: جغرافیا و مذهب با یکدیگر همکاری می‌کنند. در این شرایط، معیار عمل: شایسته‌سالاری، رواداری و سودآوری خواهد بود.

برای مثال: اگر شرکتی با مدیریت یک خانم سود بیشتری به دست می‌آورد، فارغ از اینکه آن خانم به کدام قومیت و مذهب تعلق دارد، باید براساس منطق سود و فایده، رواداری پیشه کرد و این خود، تمرینی برای اصلاح ساختار سیاسی و فرهنگی جامعه است. وقتی دولت ضعیف شود و دیگر ابتکار عمل را در اختیار نداشته باشد، در نتیجه: عرضه کالای عمومی با مشکل همراه می‌شود و هزینه مبادله در اقتصاد بالا می‌رود، بنابراین توسعه اقتصادی با یک دولت ضعیف، کار بسیار سختی است. در این شرایط، شرکت‌های واسطه‌ای ایجاد می‌شوند که به جای دولت کار نمی‌کنند، ولی بین دولت و شرکت‌های خصوصی قرار می‌گیرند تا یک‌سری از هزینه‌های این شرکت‌ها کاهش پیدا کند. برای مثال: تولیدکنندگان کفش در ایتالیا، برای صادرات محصول خود، مجبور به پرداخت هزینه زیادی جهت بازاریابی بودند، اما یک شرکت واسطه، این کار را برای همه انجام داد و هزینه سربار کاهش یافت. می‌توان گفت وظیفه شرکت‌های واسطه، سرشکن کردن هزینه‌های توسعه‌ای برای شرکت‌های خصوصی است.»

#### پیوندهای قوی

مجتبی لشکر بلوکی به چگونگی تغییرات اجتماعی پرداخت و ۴ مقدمه برای مبحث خود عنوان کرد:

«افسانه سرایت ویروسی: اولین نکته‌ای که باید در نظر گرفت، این است که گسترش ویروسی یک افسانه است. اینکه فرض کنیم یک تغییر اجتماعی می‌تواند مانند ویروس از شخصی به شخص دیگر منتقل شود و به راحتی، بین افراد یک جامعه گسترش پیدا کند، بیشتر شبیه به یک افسانه است. دلیل آن این است که برای انتقال ویروس، یک تماس ساده کافی است، ولی برای اشاعه یک فرهنگ، چیزی بیش از یک تماس ساده مورد نیاز است که به آن «پیوند قوی» گفته می‌شود. اینفلوئنسرها علت نیستند، نشانه‌اند! اینفلوئنسرها در ابتدای زنجیره تغییر و تحول نیستند، زیرا این قشر محافظه کار شده‌اند و از بیان هر مطلبی که موجب نارضایتی شود، خودداری می‌کنند. آنها نتیجه یک تحول فرهنگی و اجتماعی هستند و تغییرات، در ابتدای روند و حاصل پیوندهای قوی است.

توپولوژی شبکه مهم است: دو نوع شبکه کلی داریم؛ یکی شبکه آتش‌بازی که در آن شخصی به صورت شبکه‌ای با افراد زیادی در ارتباط است و نوع دوم، شبکه‌ای که به تور ماهی‌گیری معروف است که به این مطلب اشاره دارد: هر فرد به صورت مثلثی یا دوزنقه‌ای با افراد دیگر جامعه ارتباط می‌گیرد. شبکه آتش‌بازی برای انتشار اخبار کاربرد زیادی دارد، اما اگر قصد تغییر و گسترش رفتار یا هنجار خاصی را داشته باشیم، باید از نوع دوم شبکه استفاده کنیم، زیرا در این شرایط، فاصله افراد از یکدیگر زیاد نیست و پیوندهای قوی و اعتمادساز شکل می‌گیرد.

عدد فراگیر ۲۵ درصد: تا زمانی که نزدیک به ۲۵ درصد از افراد یک جامعه، خواست تغییر یک رویه فرهنگی یا اجتماعی را نداشته باشند، آن خواسته، زیاد در سطح عمومی قابل شناسایی نیست؛ برای مثال: جنبش سیاهان در آمریکا، سال‌های زیادی وجود داشت، ولی از یک زمانی تبدیل به مطالب اجتماعی شد. از آن زمان، توییت‌هایی با زمینه حمایت از سیاهان، نسبت به سال‌های گذشته، بسیار افزایش پیدا کرد.»

لشکر بلوکی در ادامه صحبت‌های خود، برای پیشبرد یک صنعت تعامل‌گر، رقابتی، بین‌المللی و با ارزش منصفانه، استفاده از چند تکنیک را بیان کرد: «از هم‌فلان استفاده کن: فرض کنید می‌خواهید از نقطه‌ای شروع کنید و با چند واسطه، به شخصی که تمایل دارید به تیم شما اضافه شود، برسید. در این مسیر، باید از پیوندهای قوی استفاده کرد و منظور از هم‌فلان، همین است. هم‌فلان تشکیل شده است از همسایه، همکار، همکلاسی و... که با پیوندهای قوی، می‌توانند ما را به هدفمان برسانند. برای ایجاد همکاری و تغییر در دو جامعه، باید تعداد افراد بیشتری بین آنها، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر گفته شود که افراد هر جامعه، فقط بین خودشان ارتباط برقرار کنند، جلوی تغییر و نوآوری گرفته می‌شود. در صورتی می‌توان امید به ایجاد تحول داشت که تعداد افراد زیادی از دو یا چند جامعه، با هم ارتباط داشته باشند. ارتباط کم فقط برای انتشار اخبار مفید است و تغییری در فرهنگ ایجاد نمی‌کند.

نتوکراسی: در شرایطی که نه مسیر دموکراسی برای ایجاد تحول باز است و نه دولتی قوی وجود دارد که از راه بوروکراسی بتوان تغییر ایجاد کرد، به نظر می‌رسد نتوکراسی یا حکمرانی شبکه‌ای، راه حل سوم و در دسترس باشد. نتوکراسی به معنای ائتلاف‌های موقت موضوع‌محور بین مردم و دولت، برای حل مسائل خاص است که کاملاً نامتقارن عمل می‌کند و مردم باید به طرف دولت حرکت کنند. برای مثال: در حل مسائلی مثل آب، حمل و نقل و صادرات، به دولت پیشنهاد همکاری داده می‌شود و در این فرآیند، نباید آمیدی به حرکت دولت به سمت مردم داشت. مسئله محور بودن، باعث فعالیت محدود شبکه‌ها می‌شود و حساسیت دولت روی شبکه نتوکراسی را زیاد نمی‌کند.

به آب برای جوشیدن زمان بدهید: همان‌طور که به نقطه جوش رسیدن آب نیاز به زمان دارد، ایجاد تغییرات فرهنگی و اجتماعی زمان‌بر است. شخصی که برای جانداختن مسئله‌ای تلاش می‌کند، شاید در ابتدای امر عده‌ای را متقاعد کند، حتی اتفاق خاصی نیفتد و شخص ناامید شود، اما احتمال این وجود دارد که با راضی کردن یک نفر دیگر از طریق پیوندهای قوی، تحولات بزرگی رخ دهد، پس تغییر به زمان نیاز دارد و نباید ناامید شد.



از راه‌های مختلف به مردم نزدیک شوید: فرض کنید در تلاش هستید مسئول یک وزارتخانه را متقاعد به انجام کاری کنید، احتمالاً اگر ایده خود را مستقیم مطرح کنید، جواب خوبی نمی‌گیرید، ولی اگر آن وزیر، همان ایده شما را از زبان همسرش، دوستش، همکارش و... بشنود، راحت‌تر پیشنهاد شما را قبول می‌کند. گلوله نقره‌ای را رها کنید و به سراغ گلوله برفی بروید: هیچ راه‌حل فوری و معجزه‌آسایی وجود ندارد. فرض کنید می‌خواهید رفتاری را تبدیل به عرف کنید، سه راه وجود دارد: اول اینکه می‌توانید ۱۰ دلار به یک نفر بدهید تا آن شخص تبلیغ کند؛ دوم، به ۱۰ نفر، نفری یک دلار بدهید تا آنها این رفتار را اشاعه دهند یا در حالت سوم، ۱۰ دلار را روی یک جامعه کوچک، متمرکز و دارای پیوندهای قوی سرمایه‌گذاری کنید تا آنها یک رفتار خاص را جا بیاورند. راه اول و دوم، همان گلوله نقره‌ای است که از آن انتظار بازده سریع و زیاد داریم ولی در اکثر مواقع با شکست مواجه می‌شود و راه سوم، گلوله برفی که زمان‌بر است، ولی به مرور، اثربخشی بیشتری از دو روش دیگر دارد.»

قصه‌ای نداریم!

محسن رنایی، استاد اقتصاد دانشگاه اصفهان، با موضوع گام‌زدن در ابهام سخنان خود را آغاز کرد و گفت: «علم اقتصاد موجود، برای شرایط عدم اطمینان یا پریسک طراحی نشده است و اگر جامعه‌ای وارد شرایط عدم اطمینان شود، دیگر با علم اقتصاد، قابل توضیح نیست. بهتر است شرایط کنونی را با مفهوم قصه تشریح کنیم؛ آن چیزی که امروز به ما رسیده، همه قصه‌هایی مربوط به گذشته است. هیچ‌چیز در عالم واقع تجلی پیدا نمی‌کند، مگر آنکه قصه‌ای از پیش گفته شده داشته باشد.»

رنایی ادامه داد: «داستان تمدن از ۵۰ هزار سال پیش آغاز شد. در آن زمان، انسان حیوانی ناطق شد، ولی ۴۰ هزار سال طول کشید تا نطق به کلمه تبدیل شود. از انقلاب کشاورزی به بعد، انسان یکجانشین شد؛ انرژی ذخیره کرد و توانست از تجربه ۴۰ هزار سال پیش خود استفاده کند و ۳ هزار سال بعد، کلام ایجاد شد. خط نیز هزار تا دو هزار سال بعد کشف شد و توان ثبت قصه را به انسان داد. تا اینجا دو انقلاب شناختی، یکی با ایجاد کلام و دیگری با کشف خط به وقوع پیوسته بود، اما سومین انقلاب در اواخر قرن ۱۵ و اوایل قرن ۱۶ میلادی رخ داد؛ ماشین چاپ اختراع شد و نهضت سوادآموزی به رهبری مارتین لوتر به سرانجام رسید.» او گفت: «نزدیک به ۵۰ درصد جمعیت کشورهای پروتستان در سال ۱۷۵۰ باسواد بودند، درحالی‌که ایران در شرف انقلاب اسلامی، با نرخ ۵۰ درصدی باسواد مواجه بود که این نشان‌دهنده فاصله ۲۵۰ ساله دنیای غرب با ایران در این زمینه بود.»

وی تأکید کرد: «انقلاب سوم شناختی، امکان تولید و توزیع انبوه قصه را فراهم کرد و در آن زمان انفجار تمدنی اتفاق افتاد. دلیل اینکه امروز ایران باقی مانده، این است که قصه ایران هنوز زنده است. پشت شخصیت تک تک افراد ایرانی قصه‌ای وجود دارد و برای تغییر، نخست باید قصه هر فرد یا کشور تغییر کند. توسعه، توانایی ما در خلق و نوکردن قصه‌های مشترک است و نظام فعلی ایران به‌رغم کارهای زیادی که برای عمران کشور انجام داد، در این زمینه موفقیت زیادی نداشته است. تمام روشنفکران ایرانی بعد از انقلاب مشروطه، از خلق قصه توسعه بازماندند. امروز مخالفان جمهوری اسلامی کاری از پیش نمی‌برند، چون قصه مشترکی با مردم ندارند.» این استاد اقتصاد بیان کرد: «برای توسعه تجارت و صنعت، نخبگان این حوزه باید قصه مشترک خلق کنند، در غیر این صورت، در شرایط فعلی که نیروهای ضد توسعه بسیار فراوان شده‌اند، دیگر تولید و تجارت انفرادی پاسخگوی مشکلات نخواهد بود. تا زمانی که بخش خصوصی قصه مشترک خود را نداشته باشد و روبه کار گروهی نیابد، توان موفقیت در شرایط مبهم ایران و جهان را ندارد.»

رنایی در پایان مطالب خود، از یک قصه قدیمی یاد کرد و گفت: «در گذشته، قهوه‌خانه‌ها محل خلق قصه بود؛ برای مثال: یک بنا هر روز بعد از کار به قهوه‌خانه می‌رفت، چای می‌خورد، قلیان می‌کشید و تجربه کاری و زندگی روزی که گذرانده بود را به اشتراک می‌گذاشت. با تکرار این عمل، قصه ساخت‌وساز و بتابی شکل گرفت. سالیان گذشته، اصناف مسئول گذران امور بازار بودند و کیفیت، کمیت و قیمت کالاها را کنترل می‌کردند و دلیل آن، قصه مشترکی بوده که حول و حوش اصناف شکل گرفته بود.»



## صندوق ضمانت صادرات ایران



### چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

رسیدن به جایگاه برترین و حرفه‌ای‌ترین و اثر بخش‌ترین ECA در سطح منطقه آسیای جنوب غرب مأموریت

- حمایت و پشتیبانی از صادرات جمهوری اسلامی ایران از طریق:
- بیمه و تضمین اعتبارات و سرمایه‌گذاریهای مربوط به کالاها و خدمات صادراتی
- ایجاد تسهیلات و سرمایه‌گذاری لازم به منظور توسعه صادرات با کمترین هزینه و با استفاده بهینه از منابع موجود

### ارزش‌های محوری

- نوآوری، پویایی، شفافیت و بهبود مستمر فرآیندها و خدمات با تمرکز بر مشتری مداری و شایسته سالاری
- پایبندی به قوانین و مقررات و اخلاق حرفه‌ای
- نظم و دقت توأم با مشارکت، تعقل و تدبیر در امور
- تعهد، تعالی، صداقت، سخت‌کوشی و پایبندی به اصول اخلاق اسلامی
- رعایت حقوق و شئون و پاسخگویی به هنگام به مشتریان، کارکنان و سهامداران صندوق

### سیاست‌ها و خط مشی‌ها

- استفاده از تمام ظرفیت قانونی صندوق در راستای توسعه صادرات کشور
- تأکید بر برنامه‌های با دوره اعتبار میان و بلندمدت
- توسعه همکاری با صندوق‌های توسعه صادرات، اتحادیه‌ها، تشکلهای و سایر نهادهای صادراتی
- تقویت همکاری با سیستم بانکی در جهت توسعه اعطای اعتبارات صادراتی
- هماهنگی و ارتباط نزدیک با سازمان توسعه تجارت بعنوان متولی صادرات
- حضور گسترده در استان‌های صادراتی به منظور افزایش ضریب نفوذ پوشش در استان‌ها
- ارتقاء دانش و اشاعه فرهنگ استفاده از پوشش‌های اعتبار صادراتی در کشور
- تقویت توان کارشناسی و کسب دانش روز صنعت بیمه و تضمین اعتبار صادراتی و توسعه فرهنگ تحقیق و پژوهش در کارکنان با

- هدف ارتقاء بهره‌وری
- تلاش برای اعمال نظرات صندوق درخصوص هدفمند کردن اعطاء اعتبارات صادراتی در سیاست‌گذاری صادرات کشور
- بهبود مستمر سیستمها و روش‌های انجام کار و مهندسی مجدد فرآیندها در صورت لزوم
- توسعه فعالیت‌های سرمایه‌گذاری
- اهداف کلان
- تسهیل، ترغیب و توسعه صادرات ج.ا.ایران و افزایش رقابت‌پذیری صادرکنندگان ایرانی
- دستیابی به عملکرد مناسب از طریق رعایت اصول «حکمرانی مطلوب شرکتی "Good Governance" در راستای تعالی سازمانی
- ارائه عملکرد حرفه‌ای بیمه اعتبارات صادراتی و ارتقاء دانش منابع انسانی در حد استاندارد جهانی

### خدمات صندوق ضمانت صادرات ایران

- ضمانت نامه: متغیر به اعتبار متقاضی و ریسک سیاسی و اقتصادی کشور مبدأ از ۱.۵ الی ۲.۵ درصد و حق بیمه ۰.۵ الی ۱ درصد شامل:
- ضمانت نامه اعتباری ریالی و ارزی
- ضمانت نامه اعتباری تولیدی
- بیمه نامه: متغیر به اعتبار متقاضی و ریسک سیاسی و اقتصادی کشور مبدأ از ۰.۵ الی ۱ درصد به علاوه ۸۵ الی ۲۰۰ یورو شامل:
- صدور بیمه نامه خاص فنی و مهندسی خدمات
- صدور بیمه نامه خاص صادرات
- صدور بیمه نامه کل گردش صادرات
- صدور بیمه نامه بلااثر شدن قرارداد صادراتی
- صدور بیمه نامه سرمایه گذاری

مشاوره عمومی ریسک و اعتبار سنجی خدمات فنی و مهندسی: متغیر به اعتبار متقاضی و ریسک سیاسی و اقتصادی کشور مبدأ از ۰.۵ الی ۲ درصد شامل:

- ریسک‌های تجاری
- ریسک‌های سیاسی





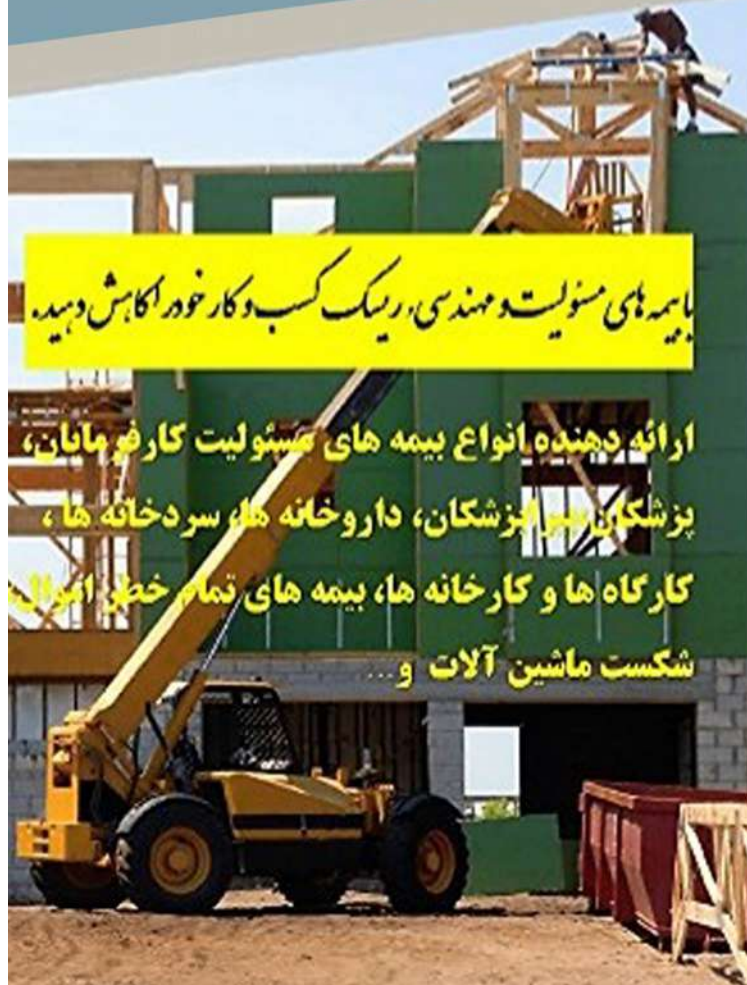
تعاونی ۴۴۶۳

تهران، ستارخان، شاد مهر، ذوالفقاری، پلاک ۷، واحد ۲

تلفن : ۰۹۹۰۵۷۷۶۹۷۷

۰۲۱۶۶۵۱۵۸۹۶

Taavoninsurance4463@Gmail.Com



بیمه های مسئولیت و مهندسی، ریسک کسب و کار خود را کاهش دهید.

ارائه دهنده انواع بیمه های مسئولیت کارفرمایان، پزشکان، سرانجزشکان، داروخانه ها، سردخانه ها، کارگاه ها و کارخانه ها، بیمه های تمام خطر انبوه، شکست ماشین آلات و ...

پیمه تعاون  
آش امشب کنید...



بیمه های زندگی و درمان

آسودگی خاطر خانواده خود را از ما بخواهید



## معرفی اعضای انجمن

صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی



**NORITAZEH®**

### کارخانجات بلور نوری تازه

مدیر عامل : سعید کلافچی

محصولات : تولیدمظروفات بلوری طرح دار

تلفن: ۰۲۱-۲۲۴۷۵۷۶۷

sales@noritazeh.com

ایمیل :

[www.noritazeh.ir](http://www.noritazeh.ir)

### ایران یاسا تایر و رابر

مدیر عامل : عباس ترابی

محصولات : تولید انواع تایر و تیوب

موتورسیکلت، دوچرخه‌ای، اسکوتری،

کشاورزی و انواع شیلنگ آب و گاز

تلفن: ۰۲۱-۵۱۳۹

[www.iranyasa.ir](http://www.iranyasa.ir)

مدیر عامل : ایرج زمانی فرد

محصولات : تولید تایرهای رادیال واری، تایرهای

رادیال وانتهی سبک و تجاری، تایرهای وانتهی

بایاس، تایر های موتوری تیوب دار، تایر های

موتوری بدون تیوب

تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۱۶۷۸۰

[www.yric.com](http://www.yric.com)



### فروسیلیس ایران

مدیر عامل : محمدعلی کی پور

محصولات : تولید فروسیلیسیم، پودر میکروسیلیکا،

فروسیلیسیم منیزیم

تلفن: ۰۲۱-۷۲۸۵۳۰۰۰

info@iran-ifc.com

[www.iran-ifc.ir/fa](http://www.iran-ifc.ir/fa)

ایمیل:

شرکت فروسیلیس ایران  
IRAN FERROSILICE Co.



## آلیاژگستر هامون

مدیر عامل : ناصر شفائی نیک  
محصولات : تولید فروسیلیس در گرید ۷۵T،  
کورد وایر، جوانه‌زا، فروسیلیکومینیزیم  
تلفن: ۰۲۱-۴۴۱۵۸۵۴۷  
ایمیل: info@halyco.com  
[www.halycoalloys.com](http://www.halycoalloys.com)



ARD DARAN

## آررداداران

مدیر عامل : شهرام پور زارع  
محصولات : تولید آرد سمولینا، آرد گندم،  
تلفن: ۰۲۶-۴۴۵۲۵۹۱۵

[www.ard-daran.com](http://www.ard-daran.com)

## کارآفرینان صنعت ذوب فلزات

مدیر عامل : محسن حاجی بابا  
محصولات : خدمت بازرگانی  
تلفن: ۰۲۱-۷۱۷۳۵۰۰۰  
ایمیل: infoexami@gmail.com



## ذوب آهن اصفهان

مدیر عامل : مجید راهب  
محصولات : تولید تیر آهن بال پهن، آرک های معدنی، گوگردزایی از چدن های مذاب،  
گندله سازی، تزریق پودر ژغالسنگ  
تلفن: ۰۳۱-۵۲۵۷۳۶۹۶

[www.esfahansteel.ir](http://www.esfahansteel.ir)



شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان

# استخدام مدیر صادرات به شیوه مدیران برتر دنیا

پوشیدن و آراستگی در پوشش متناسب با بازار هدف است که می تواند علاوه بر موفقیت حرفه ای، حس احترام مشتری را نیز به دنبال داشته باشد.

۲. شخصیت این سوالات می کوشند تا در نگرش افراد و دیدگاه آن ها در خصوص زندگی بویژه در مواجهه با موانع و ثبات عاطفی آن ها کندوکاو کنند:

\* لون جف از شرکت: Sncsort.

ماجرای یکی از موفقیت ها، چالش ها و مسئولیت های اخیر خود را برای من تعریف کن؟ این سوال مهارت داستان گویی افراد را به چالش می کشد. مهارتی که در کسب و کار خصوصا صادرات اهمیتی حیاتی یافته است. زیرا در صنایع پیچیده باید بتوان با زبانی ساده، داستانی و غیراطلاعاتی به ترفیع محصولات خود پردازیم. همه ما از داستان لذت می بریم. داستان ها می توانند احساسات ما را برانگیزند، ما را به تفکر وادارند و حتی رفتارهای ما را تغییر بدهند. داستان می تواند وسیله ای برای انتقال پیام و ایجاد ارتباط با خریداران، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان، سهامداران و دیگر ذی نفعان یک شرکت باشد.

\* جنی مینگ از چارولت روز:

از شکست های خود برایم بگو.

رزومه ها در ستایش موفقیت ها تدوین می شوند اما این پرسش عیار صداقت کارجو را می سنجد. نکته مهم تشریح یادگرفته های خود از شکست ها و راهبردهای مان برای عدم وقوع مجدد این ناکامی ها است.

\* برد جفرسون از انیموتو:

چه چیزی انگیزه لازم را برای برخاستن از خواب ناز و رخت خواب گرم و نرمتان فراهم می کند؟

سحرخیزی یک مهارت است و لازم است تا افراد آن را به صورت یک عادت روتین برای زندگی خود تبدیل کنند. این سوال مهم ترین انگیزه های فرد در زندگی شخصی و کاری او را مشخص می کند. تجارت بالا و پایین دارد و افراد شایسته کسانی هستند که بتوانند در هر دو شرایط با انگیزه و مشتاق باقی بمانند.

\* وین جکسون از شرکت سوناتایپ:

زمانی را تصور کنید که دست های خود را تقریبا به نشانه تسلیم بالا برده اید. چه احساسی در این خصوص خواهید داشت و بجای تسلیم شدن چه خواهید کرد؟

پرسنل شایسته بجای فکر کردن به صدها دلیل برای تسلیم شدن، به هزاران دلیل برای ادامه دادن فکر می کنند. این سوال همچنین روحیه رقابت جویی و جنگ جویی در شرایط سخت را ارزیابی می کند.

۳. اجتماعی سازی این دسته سوالات نحوه تعامل کارجویان با دیگران در شرایط کار

تیمی را مورد ارزیابی قرار می دهند:

\* میچل پلوسوا از گیلنت گروپ:

اگر قرار باشد در خصوص شما از تعدادی از افرادی که شما را می شناسند سوال کنم، سه مورد از برجسته ترین صفاتی که آن ها در مورد شما خواهند گفت کدام هستند؟

افراد لزوما کسانی که طرفدار شما و علاقمند به شما نیستند. اگر فرد در پاسخ به این سوال تنها به بیان صفات خوب خودش اکتفا کند، ممکن است متهم به عدم شفافیت و پنهان کاری در مورد ویژگی های خود شود.

بخشی از سوالات در مصاحبه های استخدامی سازمان های بین المللی بزرگ برای گزینش مدیر صادرات به صورت دسته بندی در ادامه قرار دارد.

۱. هویت این قبیل سوالات سعی دارد تا باورها و ارزش های شخصی افراد را کنکاش کند:

\* تونی هسیه زاپو از فروشگاه آنلاین کفش و لباس زاپوس:

چقدر از نظر خودت عجیب و غریب هستی؟ از ۱ تا ۱۰ نمره گذاری کن.

مهم تر از اینکه چه نمره ای به خود می دهیم، چگونگی تفسیر این نمره است. بسته به

\* فرهنگ سازمانی،

\* جسارت،

\* تحمل انحراف خلاق،

\* آینده نگری جسورانه،

\* خطرپذیری،

\* ارتباط با،

\* همکاری و تشریک مساعی،

\* نوآوری پیش گام،

\* و تحمل شنیدن اظهار نظرهای مخالف

می تواند برای برخی مشاغل ارزشی غیرقابل جایگزین داشته باشد. افرادی که صریح صحبت می کنند و در بیان صحبت هایشان واهمه ای ندارند، شاید در ابتدا در شغل خود جالفا داده نباشند ولی به مرور این افراد خود را اثبات خواهند کرد.

\* دارا ریچاردسون از شرکت YWCA:

خود را در یک واژه توصیف کنید؟

هر چند که شما بر اساس کلمه ای که شخص، خود را با آن توصیف می کند وی مورد قضاوت قرار نخواهید داد؛ اما این کلمه بینشی عمیق در خصوص مهارت فرد در عرضه مهارت هایش بدست می دهد. با این سوال می توانید اعتماد به نفس کارمند خود را بسنجید.

\* رایان هلمز از شرکت: Hootsuite

ابرقدرت درون و یا حیوان درون تان چیست؟

صرف نظر از اینکه فرد چه پاسخی به این سوال می دهد، مهم تر چگونگی توصیف این انتخاب و دلیل آن است. تصور کنید که حیوان به دنیا آمده اید. چه حیوانی خواهید بود؟ یک آفتاب پرست رنگارنگ، یک پاندا یا شاید یک درنده خطرناک. هولمز در توضیح این

سوال خود بیان می کند که دستیار او در پاسخ به این سوال گفته که حیوان درون من یک اردک است. چرا که اردک ها مثل من روی سطح زمین آرام و باوقار ولی در میانه امواج آب به شکل جنون آمیزی پویا و پر جنب و جوش هستند. او حالا به من ثابت کرده که در مواجهه

با شرایط محیطی می تواند راحتی خود را وفق دهد.

\* دیوید گیلیوا از واربی پارکر:

دلیل اینکه این لباس را که پوشیده اید چیست؟

دلیل انتخاب یک لباس مهم تر از نوع لباس است. افراد بوسیله لباس هایشان قضاوت می شوند و شما به خوبی از ظاهر یک فرد می توانید به خصوصیاتش پی ببرید. این روزها برخلاف گذشته ظاهر افراد بیشترین تاثیر را روی فعالیت یک سازمان می گذارد و

نشان دهنده ی رفتار و شخصیت آن ها است. ذکر این نکته را لازم می دانم که منظور من از تأثیر لباس بر موفقیت افراد، به تن کردن لباس های گران قیمت نیست بلکه درست لباس





\* پیتر تیل از پی پال:

در مورد موضوعی تعریف کن که درست است اما تقریباً هیچ کس بر سر آن با شما توافق ندارد.

این سوال مهارت‌های تفکر افراد و همچنین شهامت آن‌ها در صحبت کردن را برآورد می‌کند.

۴. فرآیند تفکر این سوالات در حکم پازلی هستند که چگونگی مواجهه افراد با مسائل را مشخص می‌کنند:

\* ساندار پیچای از گوگل:

مهم‌ترین چیزی که در زندگی ساخته‌ای چیست؟

کسی که چیزی ساخته است، لذت خلق کردن را می‌داند و احتمال خیلی زیاد هم برای فروش آن هم اقدام کرده است، فروش به معنای عرضه و معرفی و دفاع از ارزش آن چیز که ساخته نه تبادل پول. رییس منابع انسانی گوگل مدافع سرسخت تکنیک‌های رفتاری مصاحبه است. او با این روش می‌تواند ببیند که متقاضی در شرایط واقعی چگونه با پیشامدها دست و پنجه نرم خواهد کرد.

\* اشلی موریس؛ اغذیه کاپریوت:

دنیا به آخر رسیده است؛ چه خواهید کرد؟

این سوال مشخص می‌کند که در شرایط بحرانی مهم‌ترین دارایی فرد چه خواهد بود و او در میدان عمل چه واکنشی از خود نشان می‌دهد.

۵. کارراهه شغلی این سوال فراتر از رزومه افراد شناخت بهتری از اهداف فرد بدست می‌دهد:

\* ریچارد برنسون از گروه ویرجین:

چه مواردی را نتوانستید در رزومه خودتان درج کنید؟

اگر سازمان‌ها فردی را به‌واسطه آن چیزی که در رزومه کاری خود نوشته استخدام کنند، نیازی به مصاحبه نخواهد بود. اما از دیدگاه یکی از میلیاردرهای دنیای تجارت شخصیت افراد بیشتر از مهارت آن‌ها در زمان استخدام اهمیت دارد. او این مورد را مهم‌تر از استعداد و توانایی افراد در عنوان شغلی می‌داند. به‌عقیده‌ی وی افرادی که دارای روحیه‌ی دوستانه، شوخ‌طبع هستند و در پی کمک به همکاران خود در محیط کار باشند، لایق‌ترین و مناسب‌ترین افراد برای تصاحب عناوین شغلی صادراتی هستند. اما برنسون بجای زیر و رو کردن رزومه‌های پرطمطراق و بلندبالا چنین سوالی را مطرح می‌کند.

\* هانا پارامور شرکت پارامور:

اولین باری که بابت کار خود دستمزد گرفتی چند سال داشتی؟

این سوال می‌تواند گذشته کاری و منش شغلی متقاضی را روشن کند. مسلماً افرادی که در حین مدرسه رفتن و یا دانشگاه شغلی پاره‌وقت داشته‌اند، افراد مسئولیت‌پذیرتری هستند.

\* رندی گروتی از شیک شک:

یک سال بعد از تصور کن در حالیکه به پاس ۱۲ ماه گذشته و دستاوردهای آن برای سازمان دور هم جشن گرفته‌ایم، آن دستاورد مشترک چیست؟

این سوال مشخص می‌کند که فرد برای کسب جایگاه شغلی مورد نظر خود چه میزان در خصوص نقشی که عهده‌دار خواهد شد و همچنین دامنه فعالیت‌های شرکت تحقیق کرده است.

این سوال میزان اشتیاق افراد و هدفمندی آن‌ها را نیز معین می‌کند.

\* میراندا کالینوسکی از فیس بوک:

بهترین روز کاری شما چه روزی است؛ روزی که به خانه می‌آیی در حالی که فکر میکنی بهترین شغل دنیا را داری؛ در آن روز چه کاری انجام داده‌ای؟

این سوال موجب می‌شود که علاقه‌مندی‌های فرد چیست، در چه مواردی اشتیاق دارد و احتمالاً در چه زمینه‌هایی پیشرفت خواهد کرد.

شراکت با IFRC  
عضویت در اتحادیه Fair Labor  
شراکت با GCOA

## بوم کسب و کار نستله (NESTLÉ)

شرکت سوئیسی چند ملیتی در زمینه غذا و نوشیدنی



### بخش های مشتری

جوامع

خانه ها

دفاتر

اشخاص

و خانواده ها

بازار انبوه: نسکافه

مشتریان نسپرسو و Dolce Gusto

ارتباط با مشتری

### ادغام تاریخ و نوآوری

اعتماد و کیفیت

تبلیغات، فروش آنلاین و چند کاناله

### ارزش پیشنهادی

افزایش کیفیت زندگی و کمک به آینده ای سالم تر

بهبود سی میلیون معیشت در جوامعی مستقیماً مرتبط با فعالیت های تجاری نستله

نستله بزرگ ترین کمپانی غذا و نوشیدنی دنیا

دارای ماشین آلات و کپسول های متنوع نوشیدنی

نسکافه: قهوه حل شدنی

نسپرسو: قهوه با کیفیت برای رستوران ها و منازل

توسعه آموزش و افزایش طول عمر

### فعالیت های کلیدی

بازاریابی

تولید

لجستیک و کنترل کیفیت

تحقیق و توسعه

شبکه سازی

نوآوری

فرآوری مواد غذایی

عملیات

تولید مواد تشکیل دهنده طعم دهنده ها و پوشش های طبیعی

### شرکای کلیدی

سرمایه گذاران

حامیان و متحدین

خرده فروش ها

تولید کننده های ماشین آلات قهوه ساز

تأمین کنندگان

جامعه کشاورزی و کشاورزان

### کانال ها

فروشگاه های خرده فروشی

رسانه، اخبار، تماس های رسانه ای، رسانه های اجتماعی، بیلبوردها و پوسترهای تبلیغاتی و...

بویک ها و کلاب های نسپرسو

سایت

سفارش ایمیلی و مرکز تماس

### منابع کلیدی

حضور در ۱۹۱ کشور

۳۲۸۰۰۰ کارمند

۴۱۸ کارخانه در ۸۶ کشور

مواد اولیه فراوان و با کیفیت

کارخانه های تولید و برنامه های تولید

نمونه کارهای برند متفاوت

کانال های توزیع زیاد و متفاوت

سیستم ثبت اختراع

برند جهانی

علم سلامتی نستله

تحقیقات سلامت پوست

شناسایی مشتریان وفادار و جوایز

### جریان های درآمدی به ترتیب بیشترین درآمد

خرده فروشی

فروش محصولات سلامتی

فروش محصولات سلامت تخصصی پوست

ماشین آلات قهوه و لوازم جانبی

فروش کپسول ها (شاسه های شارژ دستگاه های تولید قهوه و...)

فروش محصولات Purina مخصوص حیوانات خانگی

### ساختار هزینه به ترتیب بیشترین هزینه

تولید

بازاریابی و فروش

تحقیق و توسعه

ثبات قیمت شکلات

هزینه های خرید، کارکنان، مالیات، تأسیسات و هزینه های قانونی

سرمایه گذاری ۳۵۰ میلیونی برای تحقیق و توسعه در خصوص امراض پوستی

توزیع و هزینه های کانال ها

منبع:

<https://www.nestle.com>

## پارادوکس دولت در تنظیم بازار خودرو!

فرستاده، مجاز است. این مصوبه باید به تأیید شورای نگهبان برسد و پس از آن قابلیت اجرا خواهد داشت.

چند هفته پیش، پس از اعلام وصول استیضاح رضا فاطمی‌امین، وزیر سابق صمت، دولت لایحه واردات خودروهای کارکرده را به تصویب رساند و آن را به مجلس شورای اسلامی فرستاد. هرچند برخی گمان می‌کردند با عزل فاطمی‌امین، پروژه واردات خودروهای کارکرده نیز تضعیف شود و به حاشیه برود، اما نمایندگان مجلس شورای اسلامی که تمایل زیادی به تنظیم بازار خودرو از مسیر واردات دارند، روز ۲۲ خرداد ماه به این لایحه رأی مثبت دادند. حالا در کنار خودروهای صفر کیلومتر خارجی، دست‌دوم‌ها نیز طبق شرایطی که بعداً در آیین‌نامه مربوطه لحاظ خواهد شد، مجوز ورود به کشور را خواهند داشت. در مورد واردات خودروهای کارکرده، این موضوع مطرح است که وقتی تأمین ارز واردات خودروهای صفر به‌سختی صورت می‌گیرد، ارز مورد نیاز برای ورود دست‌دوم‌ها هم احتمالاً شرایط سخت‌تری خواهد داشت. از همین رو امیدواری چندانی به واردات اثرگذار خودروهای کارکرده به کشور نیست؛ ضمن آن که واردات این مدل خودروها با چالش بزرگی به نام خدمات پس از فروش مواجه است.

بررسی خبرهای سه‌گانه واردات خودرو گویای این واقعیت است که هرچند یکی از آن‌ها از نزدیک بودن واردات خودروهای کارکرده به کشور خبر می‌دهد، اما دو خبر دیگر به نوعی مشتریان و فعالان عرصه واردات را نسبت به وارداتی رقابت‌زا و کمک‌کننده به تنظیم بازار، ناامید می‌کند. واردات خودرو به کشور پس از آن که رئیس‌جمهور در اسفند ۱۴۰۰ دستور آزادسازی آن را داد و نیز شورای هماهنگی سران سه قوه، ممنوعیت واردات را تمدید نکرد، در مسیر اجرا قرار گرفت. وزارت صمت نیز آیین‌نامه مربوطه را در شهریور سال گذشته ابلاغ کرد. آیین‌نامه‌ای که نشان می‌داد خودروهای خارجی برای رسیدن به مرز ایران، مسیر دشواری پیش رو دارند.

در حال حاضر با وجود گذشت یک سال و چهار ماه از صدور فرمان آزادسازی واردات خودرو، ظاهراً هنوز هیچ خودروی خارجی‌ای تحویل مشتریان داده نشده است. از طرفی واردات نیز بسیار کند پیش می‌رود، زیرا این پروسه با چالش بزرگی به نام تأمین ارز دست‌وپنجه نرم می‌کند؛ بنابراین هر چند وزارت صنعت، معدن و تجارت و البته نمایندگان مجلس شورای اسلامی در واردات خودرو به دنبال تنظیم بازار و ایجاد رقابت و کاهش قیمت بودند، اما روند فعلی نشان می‌دهد پروژه واردات، از این هدف اصلی دور شده است.

دلایل مختلفی برای این موضوع (کندی واردات خودرو) مطرح می‌شود، از جمله این که به دلیل کمبود منابع ارزی، تخصیص ارز برای واردات خودرو، به صورت قطره‌چکانی صورت می‌گیرد و از همین رو خودروها در روندی بسیار کند در حال وارد شدن هستند. در این اوضاع و احوال، مصوبه هیئت وزیران مبنی بر افزایش سود بازرگانی می‌تواند این روند کند را کندتر نیز کند. این موضوع از آن جهت است که قیمت تمام‌شده خودروهای وارداتی با احتساب هزینه‌های مختلف به دست می‌آید که یکی از آن‌ها تعرفه و سود بازرگانی است؛ طبیعتاً هرچه این دو

روز ۲۲ خرداد ماه سه خبر از روند واردات خودرو به کشور منتشر شد. برآیند این اخبار نشان از آن دارد که پروژه ورود خودرو به کشور چندان با اهداف اولیه خود به‌خصوص تنظیم بازار و ایجاد رقابت در راستای کاهش قیمت، همخوانی ندارد.

به گزارش دنیای اقتصاد، نخستین خبری که درباره واردات خودرو روی خروجی رسانه‌ها قرار گرفت و خیلی‌ها را به‌تازده کرد، افزایش سود بازرگانی واردات خودرو بود. بر این اساس و طبق مصوبه هیئت وزیران، با پیشنهاد وزارت صنعت، معدن و تجارت مبنی بر اصلاح تعرفه واردات خودرو، موافقت شد و این مصوبه جهت اجرا ابلاغ شده است. مصوبه مورد نظر البته در واپسین روزهای اسفند سال گذشته به تصویب هیئت وزیران رسیده بود، اما ابلاغ آن روز ۲۱ خرداد ۱۴۰۲ صورت گرفت. طبق مصوبه مورد نظر، سود بازرگانی واردات انواع خودرو به کشور تا ۱۷۱ درصد افزایش یافته است.

این رشد، تنها خودروهای بنزینی دارای حجم موتور بالا را در بر نمی‌گیرد، بلکه خودروهای هیبریدی و حتی زیر ۱۵۰۰ سی‌سی را هم شامل می‌شود. بر اساس مصوبه مورد نظر، سود بازرگانی واردات خودروهای هیبریدی بنزینی با حجم موتور تا ۱۵۰۰ سی‌سی از صفر به ۱۱ درصد رسیده است. همچنین سود بازرگانی واردات خودروهای هیبریدی بنزینی با حجم موتور ۱۵۰۰ تا ۲۰۰۰ سی‌سی هم از ۱۱ درصد به ۱۶ درصد افزایش یافته است. خودروهای هیبریدی بنزینی با حجم موتور ۲۰۰۰ تا ۲۵۰۰ سی‌سی هم مشمول سود بازرگانی ۴۸ درصدی شده‌اند؛ حال آن که قبلاً سود بازرگانی ۲۸ درصدی برای آن‌ها لحاظ شده بود، اما برای سایر خودروهای غیرهیبریدی نیز سود بازرگانی تا ۱۷۱ درصد نیز بالا رفته است، در صورتی که قبلاً سقف این سود ۹۶ درصد بود.

اما دیگر خبر مربوط به حوزه واردات خودرو که منتشر شد، در مورد روند ورود خودروهای خارجی به کشور بود. بر این اساس و طبق آن‌چه سرپرست سازمان توسعه تجارت اعلام کرده است، تا به امروز (۲۳ خرداد ماه) تنها چهار هزار دستگاه خودرو مجوز ترخیص از گمرک را دریافت کرده‌اند که بخش مهمی از آن‌ها چینی و مربوط به برند چانگان است. طبق گفته مهدی ضیغمی (رئیس سازمان توسعه تجارت)، با توجه به دشواری هماهنگی‌ها میان دستگاه‌های مختلف و نهایی شدن ابلاغیه‌های گمرکی، فرآیند ترخیص خودروها از گمرک طولانی شده است. وی البته تأکید کرد که با رسیدن به یک هماهنگی مناسب، پیش‌بینی می‌شود از این پس سرعت واردات خودرو به کشور افزایش پیدا کند. البته این در حالی است که با توجه به مشکلات ارزی، بعید به نظر می‌رسد سرعت واردات در حدی که بتواند به تنظیم بازار خودرو کمک قابل توجهی کند، افزایش یابد.

در نهایت، سومین خبر مربوط به واردات خودرو که منشأ آن مجلس شورای اسلامی بود، به تصویب واردات خودروهای کارکرده مربوط می‌شود. بر این اساس، نمایندگان مجلس شورای اسلامی به لایحه الحاقی قانون ساماندهی خودرو رأی مثبت دادند. حالا طبق این مصوبه، ورود خودروهای کارکرده به کشور از نظر مجلس شورای اسلامی و البته دولت که لایحه مربوطه را به مجلس

افزایش خواهد یافت و در چنین فضایی، طبعاً رقابتی برابر شکل نمی‌گیرد و اگر انتظارات تورمی و قیمت ارز نیز کاهشی نباشند، قیمت خودرو در بازار کاهش پیدا نخواهد کرد. هر چند در حال حاضر بازار خودرو با روندی کاهشی مواجه است، باین حال این موضوع ارتباط چندانی به واردات خودرو ندارد و ریشه‌های آن را باید در کاهش قیمت ارز و افت انتظارات تورمی جست‌وجو کرد.

اما پرسشی که در این میان مطرح می‌شود این است که سیاست‌گذار چرا تصمیم گرفته است سود بازرگانی واردات خودرو را افزایش دهد؛ چرا بعد از چهار سال ممنوعیت واردات و در حالی که قیمت تمام‌شده خودروهای خارجی به دلیل رشد قیمت ارز بسیار بالاتر از مدل‌های داخلی از آب در می‌آید و بنابراین واردات چندان خطری برای خودروسازان کشور محسوب نمی‌شود، سیاست‌گذار تصمیم گرفته است سود بازرگانی و در نتیجه قیمت تمام‌شده خودروهای خارجی را بالا ببرد. در پاسخ به این پرسش‌ها دلایل مختلفی را می‌توان مطرح کرد، از جمله اینکه شاید سیاست‌گذار به دنبال افزایش درآمد دولت از ناحیه واردات خودرو است. طبعاً هرچه تعرفه واردات کالایی بالاتر باشد، درآمدزایی دولت نیز از ناحیه ورود آن کالا به کشور افزایش خواهد یافت؛ بنابراین شاید سیاست‌گذار به دنبال این بوده است که در این شرایط اقتصادی سخت، از محل افزایش سود بازرگانی واردات خودرو، درآمد بیشتری برای دولت ایجاد کند؛ البته این در حالی است که با افزایش سود بازرگانی و به دنبال آن، رشد قیمت تمام‌شده خودروهای خارجی، ممکن است از حجم تقاضا برای آن‌ها کاسته شود و این موضوع، اثرگذاری واردات روی تنظیم بازار را کاهش می‌دهد.

دلیل دیگری که ممکن است سیاست‌گذار با توجه به آن سود بازرگانی واردات خودرو را افزایش داده باشد، حمایت از تولیدکنندگان داخلی و محدود کردن هرچه بیشتر واردات است. این موضوع را نباید فراموش کرد که دولت بر خلاف میل باطنی به آزادسازی واردات خودرو تن داده است؛ از همین رو می‌توان این احتمال را در نظر گرفت که قصد دارد به واسطه ابزارهای موجود از جمله تعرفه و سود بازرگانی، تا حد امکان جذابیت واردات را کاهش بدهد. در این صورت، هر چند دولت در ظاهر موافق واردات است، اما عملاً موانع بزرگی بر سر راه آن قرار داده است که مسیر ورود خودروهای خارجی را سخت و ناهموار می‌کند.

فاکتور کاهشی باشند، قیمت نهایی خودروهای خارجی نیز کمتر از آب در می‌آید. از آن سو هرچه این فاکتورها بالا بروند، اثری افزایشی روی قیمت تمام‌شده خواهند گذاشت. هم‌اکنون نیز در حالی که انتظار می‌رفت سیاست‌گذار برای تسهیل واردات، با توجه به قیمت بالای ارز و ضعف رقابت در بازار خودرو، نسبت به کاهش تعرفه اقدام کند و حداقل سیاست تثبیت را در نظر بگیرد، مسیر عکس را پیش گرفته و بر سود بازرگانی افزوده است. بنابراین طبیعی است که با توجه به افزایش سود بازرگانی، قیمت تمام‌شده خودروهایی که با توجه به این مصوبه وارد کشور می‌شوند، بالاتر از خودروهایی باشد که تا به امروز و براساس سود بازرگانی قبلی وارد شده‌اند. هر چند این روزها قیمت ارز کاهشی شده است، اما اولاً تضمینی بابت پایداری روند فعلی وجود ندارد و ثانیاً تأمین ارز برای واردات خودرو نیز به‌سختی صورت می‌گیرد؛ بنابراین نمی‌توان ادعا کرد که قیمت تمام‌شده خودروهای وارداتی پایین از آب دربیاید.

افزایش سود بازرگانی واردات خودرو به کشور از آن جهت می‌تواند واردات خودرو را از هدف اولیه (تنظیم بازار و کاهش قیمت خودرو در بازار) دور کند که قیمت تمام‌شده را بالا می‌برد و امکان رقابت را کم می‌کند. فرض اولیه این بود که قرار است خودروهایی با قیمت تمام‌شده مناسب وارد کشور شوند تا ضمن دسترسی شهروندان بیشتر به این خودروها، زمینه ایجاد رقابت با خودروهای داخلی هم فراهم شود. در نهایت، بنا بر این بود که قیمت خودروها در بازار تحت تأثیر افزایش عرضه (به واسطه واردات فراگیر) نزولی شود. طبعاً برای تحقق چنین هدفی سیاست‌گذار باید تا حد امکان هزینه‌های واردات خودرو را کاهش می‌داد و فضا را به شکلی مهیا می‌کرد که خودروهای خارجی با حداقل قیمت به دست مصرف‌کننده می‌رسیدند.

به عنوان مثال، سیاست‌گذار می‌توانست از مالیات و عوارض کم کند یا تعرفه و سود بازرگانی را کاهش بدهد تا قیمت تمام‌شده خودروهای وارداتی کاهش یابد. باین حال سیاست‌گذار هیچکدام از این اقدامات را انجام نداد و حالا بر سود بازرگانی تعرفه نیز افزوده است تا عملاً قیمت تمام‌شده خودروهای وارداتی را افزایش دهد. با توجه به افزایش قیمت تمام‌شده خودروهای وارداتی (به واسطه رشد سود بازرگانی) فاصله قیمت خودروهای خارجی با محصولات تولید داخل





## سه گام اصلی برای

## ورود به بازار

## بین‌المللی



آیا مالکان و مدیران ارشد در هیئت‌مدیره هستند؟ آیا برای تخصص خارجی که از دست داده‌اید آماده‌اید؟ ممکن است لازم باشد یک مدیر ارشد اختصاصی برای مدیریت تجارت بین‌المللی منصوب کنید. ماچراس در این باره می‌گوید: «بدون یک مدیر اجرایی اختصاصی برای رسیدگی به صادرات، مدیرعامل ممکن است دچار مشکل شود و از وظایف دیگر غافل بماند.» آیا بازاریابی، فروش و سایر منابع انسانی کافی دارید؟ در مورد هر گونه آموزش و شکاف دیگری که باید برطرف کنید، فکر کنید؛ به عنوان مثال: برای راه‌اندازی تجهیزات، سیستم‌های جدید، برقراری ارتباط به زبان بازار هدف.

محصول یا خدمات

چگونه در رقابت یک بازار خارجی متمایز خواهید شد؟ آیا آمادگی و توانایی تطبیق پیشنهادات خود با نیازها و سلیقه مشتریان بین‌المللی را دارید؟ فقط به این دلیل که چیزی در کانادا خوب فروش می‌رود، به این معنی نیست که در جاهای دیگر هم همین‌طور باشد.

ماچراس می‌گوید: «این مهم است که بدانید برای شروع صادرات، به چه نوع ابزارآلات و نیروی کاری نیاز دارید؛ سپس می‌توانید قبل از دریافت سفارش، منابع را در محل خود قرار دهید. بسیاری از کسب‌وکارها این اشتباه را مرتکب می‌شوند که می‌خواهند قبل از هر سرمایه‌گذاری، سفارش‌ها را ببینند؛ اما این می‌تواند منجر به تأخیر در انجام و ارسال شود و به اعتبار شما آسیب برساند.»

یکی از مثال‌هایی که فوراً به ذهن متبادر می‌شود، یک تولیدکننده مستقر در انتاریو ۲ است که مجبور شد کل خط تولید خود را جهت برآورده کردن الزامات اتحادیه اروپا برای تولید در متریک، بازبایی کند. خط تولید این شرکت، کاملاً در انحصار امپراتوری بوده که سال‌ها از آن برای خدمات‌رسانی به مشتریان آمریکایی خود استفاده می‌کرده است.

ماچراس می‌گوید: «بسیار عادی است که کسب‌وکارهای کانادایی که قبلاً در مقیاس کانادا فعالیت می‌کردند، وقتی اولین سفارش بین‌المللی بزرگ

تبدیل‌شدن به یک صادرکننده، می‌تواند شما را در مسیر رشد سریع قرار دهد، اما برای شروع و رسیدن به موفقیت می‌تواند چالش بزرگی باشد. شما باید در مورد انبوهی از سوالات پیچیده فکر کنید؛ همه چیز از انتخاب بازار هدف مناسب گرفته تا تدارکات، سازگاری محصول، قیمت‌گذاری، گمرک، بازاریابی و آمادگی شرکت شما برای صادرات. فهرست طولانی چالش‌ها ممکن است ترسناک به نظر برسد، اما می‌توانید با برداشتن گام‌هایی برای آماده‌سازی کسب‌وکارتان و انتخاب یک رویکرد استراتژیک با آن مقابله کنید.

بیل ماچراس ۱، مدیر مرکز اطلاعات در امور جهانی کانادا و یک کمیسیون تجاری طولانی مدت در خدمات کمیسریای تجارت کانادا، می‌گوید: «صادرات فرصت‌های خوبی برای کسب‌وکارهای کانادایی فراهم می‌کند، اما شما به یک برنامه صادراتی خوب نیاز دارید.»

ماچراس در مشاوره به صادرکنندگان در مورد چگونگی توسعه تجارت بین‌المللی، تخصص دارد. بسیاری از صاحبان کسب‌وکار هیچ استراتژی ندارند و هر سرنخی را تعقیب می‌کنند. با یک رویکرد استراتژیک، می‌توانید فعال باشید و نتایج خود را بهبود بخشید.

ماچراس، یک متخصص حرفه‌ای تجارت بین‌المللی، سه مرحله ضروری را برای ورود به بازار خارجی پیشنهاد می‌کند:

### ۱. شرکت خود را بررسی کنید

نگاهی دقیق به کسب‌وکار خود بیندازید تا مطمئن شوید که آماده گسترش بین‌المللی هستید. این عناصر را حتماً مرور کنید.

### ظرفیت گسترش

آیا ظرفیت و منابع لازم را برای شروع صادرات دارید؟ برای تعهد بلندمدت به این سرمایه‌گذاری، به ظرفیت مالی نیاز دارید. همچنین باید به ظرفیت خود برای گسترش نیروی کار، تولید و عملکردهای پشتیبانی فکر کنید تا رشد فروش مورد انتظار را برآورده کنید.

رهبری



۳. کیت‌های رسانه‌ای

۴. بروشورها

۵. کارت ویزیت

توصیفات

نظارت بر تلاش‌های شما

• مهم است که چند معیار کلیدی را انتخاب کنید و به‌طور منظم آن‌ها

را پایش کنید تا در هدف باقی بمانید و بهینه‌سازی کنید.

ماچراس می‌گوید: «یک عنصر حیاتی برای موفقیت صادرات، داشتن تخصص و شرکای محلی برای کمک به رفع پیچیدگی‌های تجارت بین‌المللی است.»

او می‌گوید: «شرکت‌های کانادایی اغلب، مواردی مانند: میزان اسناد مورد نیاز برای ورود به بازار خارجی را دست‌کم می‌گیرند؛ این زمانی است که داشتن یک شریک محلی خوب و شخصی در شرکت که بتواند به زبان بازار هدف صحبت کند، بسیار مهم است.» این واقعاً به حل مشکلات و تسهیل ارتباطات کمک می‌کند.

ماچراس توصیه می‌کند، از برنامه‌های مدیریت کسب‌وکار دانشگاه‌های کانادا استفاده کنید که اغلب دانشجویهایی با دانش بین‌المللی قوی دارند. او می‌گوید: «آن‌ها واقعاً منابعی هستند که در شرکت‌های کانادایی استفاده ناکافی شده‌اند.»

Bill Machras:۱

کانادا امضا کرده‌اند و می‌توانند فضای سرمایه‌گذاری امن‌تر، کاهش تعرفه‌ها و جابه‌جایی آسان‌تر کالاها و افراد را ارائه دهند.

• تدارکات دولتی خارجی را به‌عنوان منبع بالقوه سفارشات صادراتی بررسی کنید.

### ۳. تهیه و اجرای طرح بازاریابی صادراتی

در نهایت، یک برنامه بازاریابی صادراتی (که گاهی به‌عنوان یک برنامه صادراتی شناخته می‌شود) ایجاد و اجرا کنید. اینجا جایی است که شما جزئیات سرمایه‌گذاری خود را بررسی می‌کنید. تحقیقات دقیق‌تر در مورد بازار هدف شما، از جمله:

• ویژگی‌های مشتری هدف

• نیازها و روند مصرف‌کنندگان محلی

• مناطق یا بخش‌های خاص برای هدف

• ملاحظات فرهنگی

• شرکا و خریداران بالقوه

• جزئیات مقررات و گواهینامه‌هایی که باید رعایت کنید

• برای کمک به این تحقیق، بازدید از بازارهای هدف و یافتن شرکا، ماچراس توصیه می‌کند با اتاق‌های بازرگانی دوجانبه، انجمن‌های صنعتی، و آژانس‌های دولتی ترویج تجارت، مانند: خدمات کمیسیون تجارت، تماس بگیرید.

• سازگاری‌های مورد نیاز برای انعکاس نیازها و آداب و رسوم محلی.

ممکن است مجبور شوید خود را با موارد زیر وفق دهید:

- ویژگی‌های محصول

- بسته بندی

- برچسب زدن

- قیمت گذاری

- نام تجاری

- شیوه‌های تجاری

- نیازهای لجستیک، از جمله:

۱. حمل و نقل محصولات

۲. مستندات

۳. بسته بندی

۴. ذخیره سازی در مسیر

• ترخیص کالا از گمرک

لجستیک یک عملکرد بسیار تخصصی است و ممکن است از شما بخواهد که تخصص داخلی یا خارجی مانند: یک حمل و نقل، کارگزار گمرکی و حمل‌کننده داشته باشید.

• طرح ارتقاء

این ممکن است شامل موارد زیر باشد:

۱. بازاریابی وبسایت و رسانه‌های اجتماعی

۲. تبلیغات



## شاخص‌های اندازه‌گیری اقتصاد دیجیتال



نیفتاده است. سهم بخش اطلاعات به عنوان قسمتی از کل تولید ناخالص داخلی از سال ۱۹۸۰ به بعد تغییر چندانی نکرده است، سالانه ارقامی بین چهار تا پنج درصدی را نشان می‌دهد، فقط در سال ۲۰۱۸ به پنج و نیم درصد رسید. برای مشخص کردن این موضوع می‌توان به جمله مشهور رابرت سولو اقتصاددان نامدار اشاره کرد: «ما عصر دیجیتال را در همه جوانب به جز آمار تولید ناخالص داخلی مشاهده می‌کنیم».

چرا محاسبه اقتصاد دیجیتال دشوار است؟ دلیل محاسبه نکردن ارزش کامل اقتصاد دیجیتال آن است که تولید ناخالص داخلی براساس آنچه مردم برای کالاها و خدمات می‌پردازند، اندازه‌گیری می‌شود. با در نظر گرفتن استثنائاتی، اگر کالایی قیمت صفر داشته باشد، در تولید ناخالص داخلی به اندازه صفر محاسبه می‌شود. اما بیشتر ما از کالاهای دیجیتال رایگان مانند ویکی‌پدیا و نقشه‌های آنلاین نسبت به نسخه‌های گران قیمت کاغذی آنها، ارزش بیشتری به دست می‌آوریم. سیاست‌گذاران از داده‌های تولید ناخالص داخلی برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی سرمایه‌گذاری، از زیرساخت‌ها و تحقیق و توسعه گرفته تا آموزش و تبلیغات در فضای مجازی استفاده می‌کنند. نهادهای ناظر از آن برای قانون‌گذاری استفاده می‌کنند که این خود بر روی شرکت‌های حوزه تکنولوژی و سایر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که مزایای دیجیتالی شدن به طور چشمگیری دست کم گرفته می‌شود، سیاست‌ها و تصمیمات اتخاذ شده با درکی ضعیف از واقعیت‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند.

مدیریت موثر اقتصاد دیجیتال به توانایی ما در ارزیابی دقیق ارزش کالاها و خدمات رایگان دیجیتال بستگی دارد. به همین دلیل تکنیک جدیدی برای اندازه‌گیری میزان پرداخت مصرف‌کنندگان برای محصولات دیجیتال و نیز میزان سود و مطلوبیت اکتسابی آنها در این گزارش تهیه

فرض کنید به شما پیشنهاد داده می‌شود تا در ازای آنکه یک ماه به جستجو گوگل دسترسی نداشته باشید، ۱۰ دلار به شما پرداخت شود. نه؟ ۱۰۰ دلار چطور؟ هزار دلار؟ چقدر باید به شما پرداخت شود تا اجازه دسترسی به ویکی‌پدیا را از شما بگیریم؟ جواب‌هایی که به این سوالات داده می‌شود می‌تواند در ارزیابی و اندازه‌گیری سهم اقتصاد دیجیتال مفید واقع شود. اما در ابتدا لازم است تعریفی از اقتصاد دیجیتال ارائه شود. اقتصاد دیجیتال اقتصادی مبتنی بر محاسبات تکنولوژی‌محور است و به عنوان «انجام دادن فعالیت اقتصادی از طریق بازارهایی مبتنی بر اینترنت و شبکه گسترده جهانی» در نظر گرفته شده است. همچنین به اقتصاد اینترنتی، اقتصاد جدید یا اقتصاد شبکه‌ای اشاره دارد. اقتصاد دیجیتال به طور فزاینده‌ای با اقتصاد سنتی در هم تنیده است که این خود تشخیص اندازه آن را مشکل می‌کند.

در سال ۲۰۱۸ آمریکایی‌ها به طور متوسط در هر روز معادل ۶۰۳ ساعت بر روی رسانه‌های دیجیتال وقت صرف کرده‌اند. این زمان نه فقط برای گوگل و ویکی‌پدیا بلکه شبکه‌های اجتماعی، کلاس‌های آنلاین، نقشه‌ها، پیام‌رسانی، ویدئوکنفرانس، موسیقی، اپلیکیشن‌های تلفن هوشمند و سایر موارد است. رسانه‌های دیجیتال سهم بزرگ و روبه‌رشدی از زمان بیداری ما را مصرف می‌کنند. اما این کالاها و خدمات تا حد زیادی در محاسبات رسمی فعالیت‌های اقتصادی مانند تولید ناخالص داخلی و بهره‌وری (که صرفاً تولید ناخالص داخلی به ازای هر ساعت کار است) در نظر گرفته نمی‌شود.

ما به موسیقی نسبت به قبل بیشتر و بهتر گوش می‌دهیم، به آسانی از ابزارهای مسیریابی استفاده می‌کنیم، با همکاران و دوستان خود به طرق مختلف و متنوعی ارتباط برقرار می‌کنیم و از مزایای بی‌شمار دیگری که ۴۰ سال پیش قابل تصور نبود، لذت می‌بریم. اما اگر فقط به اعداد تولید ناخالص داخلی توجه کنید، فکر می‌کنید که انقلاب دیجیتال هرگز اتفاق



مصرف کنندگان ایالات متحده از ویکی پدیا طی یک سال به دست می‌آورند حدود ۱۵۰ دلار است درحالیکه در قبال آن هزینه‌ای پرداخت نمی‌کنند. یعنی حدود ۴۲ میلیارد دلار مازاد رفاه مصرف کننده در تولید ناخالص داخلی ایالات متحده منعکس نمی‌شود.

منبع: مجله اقتصادی هاروارد



شده است. به عنوان مثال، تحقیقات مجله کسب و کار هاروارد با فلیکس اگگرز، از دانشگاه گرونینگن، نشان داد که فیسبوک به تنهایی از سال ۲۰۰۴ تاکنون بیش از ۲۲۵ میلیارد دلار ارزش -ارزشی که در تولید ناخالص داخلی اندازه‌گیری نمی‌شود- برای مصرف کنندگان ایجاد کرده است.

گرفتن سود غیرقابل اندازه‌گیری کالاهای رایگان مشکلی جدید نیست: به موج‌های ابتکاری نوآوری فکر کنید که محصولات تقریباً رایگانی مانند آنتی‌بیوتیک‌ها، رادیو و تلویزیون تولید کرده‌اند که به وضوح ارزش قابل توجهی را به مصرف کننده انتقال می‌دهند. با توجه به رشد فوق‌العاده سریع کالاها و خدمات دیجیتال در اقتصاد، زمان آنکه این مشکل حل شود، گذشته است.

تولید ناخالص داخلی چه کالاهایی را اندازه‌گیری نمی‌کند؟ تولید ناخالص داخلی اغلب به عنوان نماینده‌ای از چگونگی انجام سازوکار فعالیت‌های اقتصادی به کار می‌شود. این عدد نسبتاً دقیقی است که هر سه ماه نشان می‌دهد اقتصاد در حال رشد بوده یا کوچکتر شده است. با این حال، تولید ناخالص داخلی تنها ارزش پولی کلیه کالاهای نهایی تولید شده در اقتصاد را در نظر می‌گیرد. از آنجایی که تولید ناخالص داخلی تنها هزینه‌های پرداختی برای کالاها و خدمات را محاسبه می‌کند و به مطلوبیت و سود به دست آمده کاری ندارد، ممکن است رفاه اقتصادی مصرف کننده با تولید ناخالص داخلی همبستگی نداشته باشد. در واقع، برخی اوقات که تولید ناخالص داخلی بالا می‌رود، رفاه اقتصادی مصرف کننده کاهش می‌یابد و بالعکس.

تولید ناخالص داخلی می‌تواند شاخصی گمراه کننده باشد خبر خوب آن است که اقتصاد حداقل به صورت تئوری برای سنجش رفاه مصرف کننده شاخصی معرفی کرده است. این شاخص اضافه رفاه مصرف کننده نام دارد که از تفاضل بین حداکثر قیمتی که مصرف کننده تمایل دارد برای کالا بپردازد با قیمت کالا به دست می‌آید. به عنوان مثال اگر حاضر باشید برای خرید یک پیراهن تا ۱۰۰ دلار هم پرداخت کنید اما برای خرید آن فقط ۴۰ دلار پرداخت کنید، مازاد رفاه شما معادل ۶۰ دلار است.

برای درک اینکه چرا تولید ناخالص داخلی می‌تواند شاخصی گمراه کننده برای سنجش رفاه اقتصادی باشد، دانشنامه انگلیسی بریتانیکا و ویکی‌پدیا را در نظر بگیرید. بریتانیکا قبلاً چندین هزار دلار قیمت داشت، به این معنی که مشتریان حداقل آن مبلغ را می‌دانستند. اما ویکی پدیا، یک سرویس رایگان است که مقالات بیشتری با کیفیت قابل مقایسه با بریتانیکا دارد. با اندازه‌گیری هزینه‌های مصرف کننده، ارزش این صنعت کاهش یافت (هنگامی که مصرف کننده‌گان در سال ۲۰۱۲ استفاده از دانشنامه چاپی را کنار گذاشتند، نسخه چاپی این دانشنامه از چرخه اقتصادی خارج شد)؛ اما اندازه‌گیری مزایای به دست آمده نشان می‌دهد که مصرف کنندگان هرگز وضعیتی بهتر از زمان حال را نداشته‌اند.

تحقیقات مجله کسب و کار هاروارد نشان داد که ارزش متوسطی که

# نمایشگاه تجاری

نمایشگاه بین‌المللی فرصت‌های سرمایه‌گذاری ایران (اکسپو سرمایه‌گذاری)  
۵ تا ۷ مهرماه در نمایشگاه بین‌المللی تهران

IRAN  
INVEST  
EXPO

First International  
Exhibition of  
Iran's Investment  
Opportunities

1st

ایران  
اینوست  
اکسپو

نخستین نمایشگاه  
بین‌المللی فرصت‌های  
سرمایه‌گذاری ایران



• Once you've settled on two or three strategic markets, you can visit trade shows or other trade events in each market to make contacts and learn more before making a final decision. Cut costs by attending virtual events or participating in government trade missions, which are subsidized and often cheaper than private missions.

• Consider countries that have signed free trade agreements with Canada, which can provide a safer investment environment, lower tariffs and easier movement of goods and people.

• Explore foreign government procurement as a potential source of export orders.

### 3. Preparation and implementation of export marketing plan

Finally, create and implement an export marketing plan (sometimes known as an export plan). This is where you check your investment details. It typically covers:

- More detailed research on your target market, including:
  - Characteristics of the target customer
  - Local consumer needs and trends
  - Specific areas or sectors to target
  - Cultural considerations
  - Potential partners and buyers
  - Details of regulations and certifications you must comply with

To help with this research, visit target markets and find partners, Machras recommends contacting bilateral chambers of commerce, industry associations, and government trade promotion agencies, such as the Commerce Commission.

- Adaptations needed to reflect local needs and customs.

You may have to adapt:

Product features  
packaging  
tagging  
pricing

Brand name  
Business practices  
Logistics needs, including:  
Transportation of products

Documentation  
packaging

Storage on the way

- Customs clearance

Logistics is a highly specialized function and may require you to have internal or external expertise such as a freight forwarder, customs broker, and freight forwarder.

- Upgrade plan. This may include the following:

- Website and social media marketing

- Advertising

- Media kits

- Brochures

- Business card

Descriptions

- Monitor your efforts. It's important to choose a few key metrics and monitor them regularly to stay on target and optimize.

Machras says a critical ingredient to export success is having local expertise and partners to help navigate the complexities of international trade.

"Canadian companies often underestimate things like the amount of documentation required to enter a foreign market," he says. This is when it is very important to have a good local partner in the company who can speak the language of the target market. It really helps to solve problems and facilitate communication."

Macheras recommends using Canadian university MBA programs, which often have many students with strong international knowledge.

"They're really an underutilized resource for Canadian companies," he says

says.

Do you have enough marketing, sales and other human resources? Think about any other training and gaps you need to address – for example, to set up new equipment or systems, or to communicate in the target market’s language.

product or service

How will you stand out from the competition in a foreign market? Are you ready and able to adapt your offers to the needs and tastes of international customers? Just because something sells well in Canada doesn’t mean it will elsewhere.

“It’s important to research ahead of time what kind of tools and hiring you’ll need to start exporting,” Machras says. “Then you can put the resources in place before you receive the order. Many businesses make the mistake of wanting to see orders before making any investment, but this can lead to delays in fulfillment and shipping and damage your reputation.

One example that immediately comes to mind is an Ontario-based manufacturer that had to retool its entire production line to produce in metric to meet EU requirements. The company’s product line has been entirely in Empire, which it has used for many years to serve its American customers. Machras says it’s “very common” for Canadian businesses that previously operated on a Canadian scale to be overwhelmed when they get their first big international order.

“The company will find a buyer, but the scale is completely off the charts and the price is much lower because of the volume. They may have to reject or reduce the order, which will affect their credit. Or they have to rush to fill the order by hiring new people and buying equipment. This can be avoided if you do your research beforehand.

## 2. Create a go-to-market strategy

The next step is to develop a go-to-market strategy.

This usually includes these elements:

- Set clear goals. Decide:
  - Your business goals and target sales level
  - Specific product or service for export
  - Target market
  - Your main action items, timeline and budget
  - Do preliminary research on your market. This should include the following:
    - Market size
    - Competition
    - Your unique value proposition
    - Regulatory, certification, trade and other barriers and opportunities
    - Choose your login mode. The options are:
      - Using a distributor or agent
      - Buy or partner with a local business
      - Open physical presence
      - Selling through online markets
      - Providing direct sales of e-commerce
      - Indirect sales through another company that aims to export to the market
      - Combination of several channels
    - Consider financing and insurance.
    - Think about what funding you might need for your venture capital investments to ensure you don’t use up working capital. Also consider for things like shipping damage, non-payment to foreign customers and cancellation of the insurance contract.
- “If you strategically narrow your market and spend resources there, that’s when you can make significant export sales,” Machras says. Many entrepreneurs make the mistake of trying to offer services all over the world. They’re used to insider trading where you don’t reject that buy order and sell to 20 different markets and sell \$1,000 here and \$1,000 there. They become very wide and very thin. “Instead, you have to go narrow and deep.”
- He offers these additional tips:
- Use free online trade data tools, such as Trade Data Online, to find high-potential target markets where Canadian products are valuable and competitive.



# Three main steps to enter the international market



Becoming an exporter can put you on the fast track to growth, but it can be a huge challenge to get started and succeed.

You have to think about a host of complex questions—everything from choosing the right target market to logistics, product compatibility, pricing, customs, marketing, and your company’s export readiness.

The long list of challenges may seem daunting, but you can tackle them by taking steps to prepare your business and taking a strategic approach.

“Exporting provides great opportunities for Canadian businesses, but you need a good export program,” says Bill Machras, director of the Canadian Global Affairs Information Center and a long-time trade commissioner at the Canadian Trade Commissioner Service.

Macheras specializes in advising exporters on how to develop their international business. Many business owners have no strategy and chase every lead. “With a strategic approach, you can be proactive and improve your results.”

Macheras, a professional international business expert,

suggests three essential steps to enter a foreign market. The following recommendations also include recommendations from BDC’s expert advisors.

## 1. Check your company

Take a hard look at your business to make sure you’re ready for international expansion. Be sure to review these elements

### Expansion capacity

Do you have the necessary capacity and resources to start exporting? You need the financial capacity to make a long-term commitment to this investment. You should also think about your capacity to expand your workforce, production and support functions to meet expected sales growth.

leadership  
Are the owners and senior managers on the board? Are you ready to get the foreign expertise you’ve been missing? You may need to appoint a dedicated senior manager to manage international business. “Without a dedicated executive to handle exports, the CEO can get bogged down and neglect other duties,” Machras

# How to create an IT strategy for your business

To create an IT strategy, define goals, assess infrastructure, identify needs, develop a budget and roadmap, and implement and monitor.

Creating an information technology (IT) strategy is essential for any business that wants to stay competitive in today's digital world. An effective IT strategy can help you leverage technology to improve efficiency, productivity and profitability. This article explains six steps to create an IT strategy for your business.

## Step 1: Define your business goals

Setting up a clear definition of your business goals is the first step in developing an IT strategy. Business owners must comprehend their company's goals and how IT may help them achieve them. For instance, if increasing income is one of your company's goals, you might need to invest in a venture or step up your digital marketing initiatives.

Perform a SWOT analysis to determine the company's objectives. This analysis identifies strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) to determine the areas in which IT can affect the company most.

## Step 2: Assess your current IT infrastructure

The next step in developing an IT strategy is assessing the current IT infrastructure. This includes an organization's hardware, software, network and security systems and determines areas where IT infrastructure is deficient or may be strengthened.

## Step 3: Identify your IT needs

After evaluating an organization's current IT infrastructure, the next step is determining its IT demands. This includes network updates, security upgrades, and hardware and software upgrades.

Performing a gap analysis determines IT requirements. This analysis involves comparing the current IT infrastructure to the business goals and identifying the gaps that need to be filled. For example, if an organization's business goal is to improve customer service, it may need to invest in a new customer support software.

## Step 4: Develop an IT budget

Create an IT roadmap after creating the budget. The steps to accomplish the IT goals of the organization should be outlined in this roadmap. Timelines, objectives and responsibilities should all be included.

## Step 5: Develop an IT roadmap

Create an IT roadmap after creating the budget. The steps to accomplish the IT goals of the organization should be outlined in this roadmap. Timelines, objectives and responsibilities should all be included.

A software or project management solution can create an IT roadmap. Business owners can use this application to divide their IT projects into smaller jobs and provide duties to other team members. This tool can be used to monitor development and spot future obstacles.

## Step 6: Implement and monitor your IT strategy

Implementing and keeping an eye on your IT plan is the last step — ensuring that all IT upgrades and enhancements are implemented on schedule and within a reasonable budget.

Organizations need a dedicated IT team or engage an IT expert to carry out the IT strategy. This group or consultant may assist a company with implementing their IT plan and ensuring that all upgrades and improvements are set up correctly and tested.



GOOD DESIGN 2008 GOOD DESIGN AWARD

ESTD 1949



**ROSE WATER**

*Premium*

**RABEE**

*Premium  
Rose Water*

ROSE WATER  
PURELY DISTILLED PERSIAN  
ROSE WATER MADE WITH THE FINEST  
EDEN'S INTENSE  
ROSE

*RABEE*



## About the Publication

The “The World of Export” magazine is an information and theoretical-news base of the Exporters Association of Mining, Industrial and Engineering Services and is not affiliated with any other organization. This publication is published electronically by end of every season in order to circulate information and strengthen the export sector in the country. The main purpose is to produce new and applied knowledge in the field of export with educational and research-based approach. Through dialogue with private sector activists and government officials, the magazine is trying to address the country’s export challenges by sharing views of experts and leading exporters.

### Note:

- The editorial board “The World of Export” is happy to receive comments, suggestions and send related materials.
- Authors’ contents and comments does not necessarily reflect the official views of the association and the editorial board.
- The editorial board is free to edit, summarize and select photos.
- The use of the contents of the publication is allowed, provided that is appropriately cited



Concessionaire: Exports Association of Mining, Industrial Products and Engineering Services (EXAMIE)

Responsible manager and Chief editor: Ali Farzad Mohajeri

Members of the policy council: Mostafa Taleghani, Majid Raheb, Reza Abedi, Hasan Afsharpour, Shahriyar Rouhani, Amir Hossein Vesali, Mohammad Ali Kaypour, Masoud Kalafchi, Ali Farzad Mohajeri

Design and layout manager: Soheila Heidari

News photographer: Soheila Heydari

Editor and translator: Tina Khandan, Fatemeh Haghbir

Collector: Tina Khandan, Fatemeh Haghbir, Shabnam Derakhshan

Unit West, Floor 6<sup>th</sup>, No.102, Karimkhan Zand St, Tehran, Iran

Tel : +98(21)88832523

+98(21)88832528

Fax : +98(21)88844703

[www.examie.org](http://www.examie.org)

Email : [info@examie.org](mailto:info@examie.org)  
[infoexamie@gmail.com](mailto:infoexamie@gmail.com)



## فراخوان درج آگهی در فصلنامه «دنیای صادرات»

انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی در نظر دارد در پایان زمستان سال جاری، شماره سیزدهم فصلنامه "دنیای صادرات" را به سه زبان انگلیسی، فارسی و عربی منتشر نماید، لذا آمادگی کامل خود را برای دریافت رپرتاژ آگهی، آگهی‌های تولیدات، صادرات و سایر خدمات شرکت‌ها اعلام می‌دارد. علاقمندان جهت بهره‌مندی از این فرصت می‌توانند در روزهای زوج از ساعت ۱۰ الی ۱۵ از طریق شماره ۰۲۱-۸۸۸۳۲۵۲۳ با مسئول امور آگهی‌ها تماس حاصل فرمایند.



## World of Exports

Quarterly Magazine of the Exporters Association for Mining  
Industrial Products and Engineering services

Eight Year | Spring & Summer 2023 | No.18

[WWW.EXAMIE.ORG](http://WWW.EXAMIE.ORG)