

# صادرات دنیای

فصلنامه انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی  
سال هشتم - شماره ۱۹ - پاییز 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

سخن سردبیر .....	۰۵
معرفی خدمات صندوق ضمانت صادرات ایران.....	۰۶
گزارش همایش ۲۵ مهر ۱۴۰۳.....	۱۰
معرفی اعضای انجمن .....	۱۵
کارآفرین کیست و کارآفرینی چیست؟.....	۱۳
معرفی کتاب .....	۲۳
فرصت‌های آینده تجاری.....	۲۴
B2B .....	37



# اطلاعات نشریه

صاحب امتیاز: انجمن صادرکنندگان صنعتی معدنی و خدمات مهندسی

مدیرمسئول و سردبیر:  
علی فرزاد مهاجری

اعضای شورای سیاستگذاری:

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

مدیر طراحی و صفحه آرائی و عکاس خبری:

سهیلا حیدری

ویراستار:

فاطمه حقیر

گردآورندگان:

تینا خندان - فاطمه حقیر - فاطمه بهروزی نسب

نشانی: خیابان کریمخان زند، بین خیابان  
خردمند جنوبی و ایرانشهر، 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)

## 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.



## سخن سردبیر

دوستان و همراهان گرامی، اقتصاد ایران در حال عبور از دوره‌ای حساس و سرنوشت‌ساز است. سیاست‌های پولی انقباضی اخیر، اگرچه با کاهش رشد نقدینگی و رکود نسبی در برخی بخش‌ها، به‌ویژه صنعت، همراه بوده است، اما فرصت‌های پیش‌رو در حوزه صادرات، چشم‌اندازی امیدوارکننده برای آینده اقتصاد کشور ترسیم می‌کند. تنوع صادراتی در بخش‌های کشاورزی، تولید و خدمات و همچنین کاهش وابستگی به صادرات نفتی، نشان‌دهنده ظرفیت‌های بزرگ ایران برای رشد و توسعه است. با این وجود، یکی از چالش‌های اساسی حوزه صادرات، نبود یک متولی منسجم و کارآمد است. این ضعف مدیریتی موجب شده است بسیاری از ظرفیت‌های صادراتی کشور، بدون بهره‌برداری مناسب باقی بماند و راه توسعه را دشوارتر کند. انجمن به‌عنوان بازوی حمایتی فعالان اقتصادی، با تمرکز بر سیاست‌های اصلاحی، تسهیل سرمایه‌گذاری، ایجاد فرصت‌های شغلی و رفع موانع تجاری، در تلاش است تا مسیر رشد صادرات را هموار سازد. هدف ما این است که با همدلی و همکاری، توانمندی‌های صادراتی کشور را به مرحله شکوفایی برسانیم و جایگاه شایسته ایران را در تجارت جهانی تثبیت کنیم. امیدواریم با همراهی شما عزیزان، این مسیر روشن‌تر و پربارتر از همیشه باشد.

علی فرزاد مهاجری  
سردبیر و مدیرمسئول

## معرفی خدمات صندوق ضمانت صادرات ایران

چهارشنبه ۷ آذرماه ۱۴۰۳ در انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی جلسه‌ای با حضور جناب آقای مهندس یوسفی‌نژاد، معاون فنی صندوق ضمانت صادرات و جمعی از اعضای محترم انجمن برگزار شد و به معرفی خدمات این صندوق پرداختند که در ذیل به نظر فعالان اقتصادی و خوانندگان گرامی می‌رسانیم.

ایشان صحبت‌هایشان را اینگونه آغاز کردند که: «صندوق‌های ضمانت در دنیا برای حمایت از تشکیلات صادرات هستند و از طریق بیمه و تضمین، معاملات تجاری بین‌الملل را پوشش می‌دهند. دولت‌ها در واقع صندوق‌های ضمانت یا ECAها را تشکیل می‌دهند. ECAها در واقع Export Credit Agencyهایی هستند که بالغ بر ۱۰۰ سال قدمت دارند. دولت‌ها ECAها را تشکیل می‌دهند تا بتوانند ریسک را برای شرکت‌ها و صادرکنندگان کشورشان کاهش بدهند؛ قدرت ریسک‌پذیری شرکت‌ها را بالا ببرند تا آن‌ها بتوانند در توسعه ظرفیت صادرات کشور، به هر حال مثمر ثمر واقع شوند. با نگاهی به حجم پوشش‌هایی که ECA در دنیا دارد، بالغ بر ۳۰۰۰ میلیارد دلار از پوشش کل دنیا را ECAها پوشش دادند و موفق شدند مقدار بسیار زیادی از صادرات کشورشان را کاور کنند. کار ما در واقع پوشش ریسک قراردادهای صادراتی است. بیمه‌های تجاری، پوشش صادراتی خود کالا را می‌دهند و مخاطراتی که برای کالا اتفاق می‌افتد را کاور می‌کنند، اما ECAها ریسک اعتبار را کاور می‌کنند؛ یعنی طرف‌های خارجی را اعتبارسنجی می‌کنند. برای نگرانی یا مخاطره‌ای که صادرکنندگان ما از طرف‌های خارجی دارند، پوشش ارائه می‌دهند.

قدم اول: در حوزه ریسک‌ها، کشورها را دسته‌بندی و ریسک هر کدام را ارزیابی می‌کنیم. مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی را در کنار هم قرار می‌دهیم و برای هر کشور یک سقف و یک رتبه اعتباری مشخص می‌کنیم. مؤلفه‌های اقتصادی مثل GDP یا تولید ناخالص ملی، درآمد سالانه، میزان بدهی، تراز تجاری با کشور و دنیا و وضعیت آن کشور در صندوق بین‌المللی پول را نگاه می‌کنیم. در کنار این سقف اعتباری، مناسبات و بسترهای سیاسی را هم بررسی می‌کنیم؛ یعنی هر کشوری چه جایگاهی دارد.

اگر بخواهیم یک دسته‌بندی داشته باشیم، OECD سازمان توسعه همکاری اقتصادی اروپا، کشورها را به ۷ دسته تقسیم می‌کند. ما هم مثل OECD، جدولمان ۷ گروهی است، اما خیلی از ECAهای دیگر، مثل ساچه یا کوفست، جدول تقسیم‌بندی شرکت‌ها را ۱۰ گروهی کردند؛ یعنی میزان و یک ضریب بالاتری از ریسک را در کشورهایشان ذخیره می‌کنند و حساسیت بیشتری دارند. البته این موضوع را هم در صندوق ضمانت در حال بازنگری هستیم که ما هم بتوانیم یک جدول تقریباً ۱۰ گروهی داشته باشیم. کشورهای گروه ۱ و ۲، کشورهای کم‌ریسک هستند و عموماً مخاطرات سیاسی و تجاری کم‌تری، آن‌ها را تهدید می‌کند. کشورهای گروه ۳ و ۴ و همین‌طور ۵ به‌عنوان ریسک متوسط شناسایی می‌شوند. کشورهای گروه ۶ و ۷ هم به‌عنوان کشورهایی با ریسک بالاتر در نظر گرفته می‌شوند.

در قدم اول، نظر مشاوره‌ای به صادرکنندگان می‌دهیم، مبنی بر اینکه شما در حال ورود به بازار هدف چه کشوری هستید و آن کشور چه جایگاهی دارد؟ در قدم دوم، برای هر کشوری یک سقف اعتباری هم تعیین می‌کنیم؛ یعنی در اعتبارات



صادراتی دارد؟ این ارزش را کاملاً مشخص می‌کنیم، بعد به بانک می‌گوییم آیا این درخواست را می‌توانیم اجابت بکنیم یا نه؟ یکی دیگر از کارهایی که الان در پروژه‌های صادرات محور انجام می‌دهیم، چه در زمینه توسعه ظرفیت بازار، چه برای پروژه‌های ایجاد، وقتی که بانک‌ها حاضر باشند برای یک پروژه ایجاد، اما صادرات محور که شخص، طرح توجیهی حداقل ۷۰٪ محصولات آن پروژه را براساسی که می‌خواهد صادر بشود، به ما ارائه می‌کند. پروژه‌ای که قابل انتقال باشد را ما خودمان هم کاملاً ارزیابی می‌کنیم؛ از جمله: طرح توجیهی، وضعیت مالکان پروژه، کسانی که ورود کردند، عواید آینده پروژه، و اینکه در دوره نرخ بازگشت، سرمایه چند وقته برمی‌گردد. این موارد را با شرایط کاملاً ترجیحی، نه متکی بر وضعیت اعتباری صادرکننده، کنار هم می‌گذاریم.

به این عرض من دقت بفرمایید: در جایی که صادرکنندگان می‌خواهند سرمایه در گردش بگیرند و سیستم بانکی می‌خواهد به آن‌ها وام بدهد، ما سبقت قبلی، صورت‌های مالی و توان بازپرداخت صادرکننده را نگاه می‌کنیم؛ اما در پروژه‌های ایجاد یا توسعه ظرفیت صادرات، دیگر این بحث‌ها نیست؛ به دلیل اینکه بیشتر باید پروژه و طرح توجیهی‌اش در عواید آینده‌اش و کسانی که قدرت اجرای پروژه را به لحاظ سبقت‌های آن مؤسسه و مالکانی که در پروژه‌های مشابه، توانمندی داشته‌اند را در نظر گرفت. در ضمانت‌نامه‌های اعتباری که برای سیستم بانکی صادر می‌کنیم که وام بگیرند، حداقل ۴۰٪ وثیقه نوع اول را می‌گیریم، اما در پروژه‌های ایجاد و پروژه‌های صادرات محور، حداکثر ۳۰٪ وثیقه و مابقی را روی خود پروژه و عواید آن و روی وثیقه‌های نوع دوم، مثل چک و سفته کار می‌کنیم.

به‌عنوان تسهیلات بعد از حمل و خدمات بیمه‌ای صندوق: خدمات بیمه‌ای کوتاه‌مدت، بیمه اعتباری میان و بلندمدت می‌دهیم. در اعتبارات

کوتاه‌مدت برای کالاهای مصرفی از ۱ تا ۱۲ ماه، چه سقف اعتباری داریم؛ بالاتر از آن را برای کالاهای صنعتی در نظر می‌گیریم.

در قدم سوم، بانک‌ها را در کشورها معرفی می‌کنیم یا هر بانکی را که صادرکنندگان به ما ارائه بکنند، ما به آن‌ها عرض می‌کنیم به لحاظ رتبه و سقف اعتباری، چه وضعیتی دارد. وضعیت بانک‌ها را ارزیابی و تحلیل و به صادرکنندگان خود اعلام می‌کنیم.

در قدم چهارم، ریسک شرکت‌ها است. این جزو یکی از تخصص‌های صندوق ضمانت صادرات ایران و تمام صندوق‌های ضمانت در دنیا هستند. ما وضعیت خریداران خارجی و شرکت‌ها را تحلیل و ارزیابی، سپس رتبه و سقف اعتباری را مشخص می‌کنیم.

ECAها معمولاً در ۴ مدل حرکت می‌کنند. برای خدمات سرمایه‌گذاری و صدور خدمات فنی و مهندسی، تسهیلات قبل و بعد از حمل ارائه می‌کنند؛ ضمانت‌نامه برای سیستم بانکی می‌دهند و حتی در پروژه‌های صادرات محور هم ورود می‌کنند.

مجموع خدمات صندوق ضمانت:

اولین قدم این است که به صادرکننده، زمانی که می‌خواهد کالا را تهیه بکند، از این نظر که در بانک تأمین مالی بگیرد و منابع ریالی یا ارزی تهیه کند یا اینکه برود از تولیدکننده خود کالا را بگیرد یا یک تولیدکننده برود مواد اولیه را بگیرد و کالا را تولید بکند، ما خدمات ارائه می‌کنیم. پس قدم اول، تسهیلات قبل از حمل است؛ یعنی جایی که کالا تهیه می‌شود، بسته بندی و برای تحویل به طرف خارجی آماده شود. در اینجا صادرکنندگان اگر بخواهند از سیستم بانکی وام دریافت کنند، بانک برای ما تقاضایشان را می‌فرستد و ما نسبت به اعتبارسنجی از صادرکننده اقدام می‌کنیم، تعیین رتبه اعتباری برایش صورت می‌گیرد. اینکه در چه رتبه‌ای است؟ چه میزان سقف اعتباری دارد؟ از همه مهم‌تر چقدر نیاز





مؤلفه‌های زیر:

- ۱- گروه ریسک کشور هدف
- ۲- طول دوره اعتباری
- ۳- رتبه اعتباری خریدار

اما در بیمه کل گردش، کارمزد و حق بیمه صندوق در این بیمه‌نامه‌ها از حداکثر ۰.۲٪ تا ۱٪ است.

یک بیمه‌نامه دیگر در کوتاه‌مدت داریم که بلااثر شدن قرارداد صادراتی است؛ یعنی جایی که تجار ما ممکن است که یک سفارشی را بگیرند و تا بخواهند آن را تهیه کنند ۳-۴ تا ۶ ماه زمان می‌برد. ممکن است در فرایند تولید اتفاقاتی بیافتد و نتواند صادراتش را انجام بدهد؛ چه به لحاظ سیاسی، چه به لحاظ اینکه ممکن است این قرارداد از طرف خارجی یک‌طرفه فسخ شود. ما با بیمه‌نامه بلااثر صادراتی، این ریسک را برای صادرکنندگان خودمان پوشش می‌دهیم.

الگوهای اعتبارسنجی در صندوق، برای خریداران خارجی راهم خدمتتان عرض کردم؛ وقتی که صورت مالی به ما ارائه بشود، بهترین قضاوت و بهترین بررسی وضعیت را از یک شرکت خارجی می‌توانیم انجام بدهیم. اگر که صورت مالی ما موجود نباشد که بتوانیم عرضه-فروش را بگیریم، شاخص کمی نداریم مگر اینکه شما سابقه قبلی همکاری را به ما ارائه کنید؛ آن زمان مجبور هستیم روی شاخص‌های کیفی برویم. در شاخص‌های کیفی، بالاتر از ۵۰ هزار یورو نمی‌توانیم سقف بدهیم، اما در شاخص‌های کمی از ۱۰ هزار یورو تا ۳۵-۴۵ میلیون یورو سقف می‌توانیم بدهیم.

برای پروژه‌های خدمات فنی-مهندسی، این موضوع مستثنی است؛ پروژه‌های خدمات فنی-مهندسی که کارفرماهای دولتی هستند و پروژه‌ها بر ریسک اعتبار نیست، روی مناسبت‌های دو کشور تعیین می‌شود. در این شرایط، سقف اعتباری کشور را هم می‌توانیم بدهیم؛ یعنی دیگر به اندازه سقف یک شرکت محدود نمی‌کنیم. سقف‌های

کوتاه‌مدت، بحث ۱۲ ماه است. در پوشش‌های کوتاه‌مدت، ۳ مدل محصول صادر می‌کنیم. خدمات صادرکنندگان، بیمه کل گردش صادرات، بیمه خاص و بیمه بلااثر شدن قرارداد صادراتی را می‌دهیم و در بیمه‌های میان و بلندمدت در خدمات فنی و مهندسی، سرمایه‌گذاری اعتبار خریدار و خریدن اسناد صادراتی می‌دهیم.

در بیمه‌نامه‌ها، وقتی که ما بیمه‌نامه صادر می‌کنیم، چه خاص خدمات فنی-مهندسی، چه کل گردش، چه مخصوص قراردادهایی که با یک خریدار است، یک‌سری ریسک‌ها را بیمه می‌کنیم. ریسک‌هایی که ECAها و صندوق ضمانت پوشش می‌دهند، ریسک‌های سیاسی و تجاری است. ریسک‌های تجاری، ۹۰٪ جبران خسارت می‌کنیم. در ریسک‌های سیاسی، ۹۵٪ را پرداخت می‌کنیم؛ مابقی را پس از آنکه بازیافت کرد. بیمه‌نامه‌های خاص صادرات برای آن دسته از تجاری است که یک قرارداد مشخص دارند و با حمل آن کالا یا اجرای آن قرارداد، کار تمام می‌شود.

اما بیمه کل گردش صادرات، کل صادرات یک سال یک شرکت را پوشش می‌دهد؛ یعنی توزیع ریسک از جهت کشور و خریدار را برای ما دارد؛ به همین جهت وقتی که تعداد بیشتری هم برای ما می‌آورد، ما بیمه کل گردش را برای آن‌ها صادر می‌کنیم و در این یک‌سال، دیگر نیازی نیست از صندوق، بیمه‌نامه بگیریم. همین یک بیمه‌نامه، کل بسته یک‌ساله را پوشش می‌دهد، مشروط بر اینکه آن خریدار را به ما معرفی کنید و اعتبارش برای ما محرز شود یا بانکی را معرفی کنید که قرار است LC را برای شما باز کند.

تفاوت این دو بیمه‌نامه چیست؟ وقتی شما بیمه‌نامه خاص را می‌گیرید، برای صادرات بعدی، قطعاً باید بیاید دوباره بیمه بگیرید، اما در بیمه کل گردش، برای یک‌سال نیازی به بیمه نیست. یک تفاوت خیلی بزرگ‌تر هم دارد؛ اینکه در حق بیمه خیلی با هم متفاوت است. شما در بیمه‌نامه‌های خاص حداقلی باید ۰.۵٪ به ما کارمزد بدهید، بسته به



۲٪ وجه نقد، ۹۸٪ سفته و ۰.۵٪ هم به صورت سالیانه کارمزد می‌گیریم. در پروژه‌های خدمات فنی-مهندسی، برای شرکت در مناقصه اگر از سازمان مدیریت برای ما گواهی صلاحیت بیاورند، کفایت می‌کند. برای حسن اجرای تعهد و پیش‌پرداخت، باید از کمیته ماده ۱۹ در سازمان توسعه تجارت برای ما مصوبه بیاورند؛ در این صورت پیمانکار خود را مورد اعتبارسنجی قرار نمی‌دهیم.

عرایض را جمع‌بندی می‌کنم: تسهیلات قبل از حمل را ما می‌دهیم؛ یعنی ضمانت‌نامه می‌دهیم برای سیستم بانکی و حتی ضمانت‌نامه می‌دهیم برای تولیدکننده که شما بتوانید یا پول بگیرید و کالا بخرید یا از تولیدکننده، کالا دریافت کنید. برای صندوق‌های تأمین مالی جمعی در بازار سرمایه، ضمانت‌نامه صادر می‌کنیم.

در تسهیلات بعد از حمل، در ابزارهای پرداخت ریسک کشورها، بانک‌ها، شرکت‌ها را پوشش می‌دهیم و در سررسید قراردادهای صادراتی، نگرانی‌ها را برای صادرکننده از بین می‌بریم که بتوانند کالاهای خود را صادر کنند و ما ریسک خریداران خارجی را در حوزه سیاسی و تجاری پوشش می‌دهیم.

تأمین مالی بعد از حمل، در قالب اعتبار خریدار، خریدن اسناد صادراتی و موضوع "رانک" را توضیح دادیم. در خدمات فنی و مهندسی و سرمایه‌گذاری، به‌عنوان بخش سوم ریسک‌های سیاسی و تجاری، پروژه‌های پیمانکاری و همین‌طور ضمانت‌نامه‌های مبتنی بر قرارداد آن‌ها را کامل پوشش می‌دهیم و هم به اجرا گذاشتن غیرمنصفانه آن‌ها را بیمه می‌کنیم، هم خودش را می‌توانیم مستقیم یا متقابل صادر کنیم.

در بخش چهارم هم برای پروژه‌های صادرات محور، چه ایجاد و چه توسعه ظرفیت صادراتی آمادگی داریم که اگر یک پروژه‌ای قابل انتقال و روی طرح توجیهی مناسب باشد، سبقت قبلی افرادی که آن پروژه را اجرا می‌کنند برای ما خیلی مهم است که با حداقل وثایق نوع اول و بیشتر وثایق نوع دوم و تمرکز بر عواید آینده پروژه‌ها، این ضمانت‌نامه‌ها را چه ریالی، چه ارزی صادر می‌کنیم.

دولتی خیلی متفاوت است. غالباً در ۸۰٪ کشورها، دولت این قابلیت را دارد که سقف اعتباری کشور را بردارد. عموماً در تمام دنیا، دولت‌ها می‌توانند GDP٪ ۳۰ یا تولید ناخالص ملی را بدهی خارجی جذب کنند. کشوری مثل ایران به علت شرایط تحریم، نمی‌تواند اعتبار جذب کند، ولی ما با توجه به GDP ۳۹۰ میلیارد دلاری کشورمان، می‌توانیم در حدود ۱۰۰ تا ۱۱۰ میلیارد وام و بدهی خارجی جذب کنیم. چیزی که در پروژه‌های بزرگ، از نظر صندوق حائز اهمیت است، جذب اعتبار و بدهی است که دولت می‌تواند بگیرد و دیگری نرخ بهره در آن کشور است.

در رابطه با موضوع اعتبارات میان و بلندمدت و پوشش‌هایی که می‌دهیم، دو تا تأمین مالی بعد از حمل داریم که الان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؛ به جهت اینکه سیستم بانکی ما در خرید اسناد صادراتی تحریم است و رابط کارگزاری وجود ندارد؛ در نتیجه نمی‌توانند برات را بفرستند و تأیید شود. اما طبق جلسه اخیر در بانک مرکزی، توسط تعریف سیستمی به اسم "رانک" این موضوع حل خواهد شد؛ به این صورت که خریدن راه‌اندازی کنند و یک حساب تسویه‌ای بین بانک‌ها با همکاری بانک مرکزی بگذارند. به این صورت که، دو تا بانک عامل، یک بانک در ایران و یک بانک در کشور خارجی بگذارند؛ بانک‌های مرکزی کشورها هم با یکدیگر هماهنگ باشند و از ارز محلی دو کشور استفاده کنند و یک حساب تسویه‌ای بگذارند و تهاتر کنند. در نهایت در تأمین بعد از حمل، چه در خریدن اسناد صادراتی و چه اعتبار خریدار، آمادگی صادرات هر دو را داریم. لیکن به جهت اینکه تحریم هستیم، الان استفاده نمی‌شود؛ اما در خدمات فنی و مهندسی و بیمه سرمایه‌گذاری، صندوق ریسک صورت وضعیت پیمانکاران از کارفرمایان را پوشش می‌دهد؛ منوط به اینکه کارفرمای خارجی اعتبار داشته باشد. نکته مهم در خدمات فنی و مهندسی، شرایط پرداخت صورت وضعیت‌ها است. خیلی وقت‌ها ممکن است که پرداخت‌ها کوتاه‌مدت باشد یا در دوره اجرا، پرداختی جز پیش‌پرداخت وجود نداشته باشد.

سرمایه‌گذاری‌هایی که به صادرات کالا، خدمات، دانش فنی، نیروی کار از کشور ما منجر شود و طرح آن توجیه‌پذیر باشد، صندوق ضمانت صادرات ایران صرفاً در قبال دریافت حق بیمه، بیمه‌نامه صادر می‌کند و به هر چهار ریسک سرمایه‌گذاری بیمه می‌دهیم؛ یعنی اگر جنگ در آن اتفاق افتاد، سرمایه‌اش را مصادره کردند، سلب مالکیت شد و یا اینکه سرمایه‌اش در آن کشور مسدود شد، برای پروژه‌ای که تضمین خرید هم داشته باشد، ریسک نقض قرارداد را هم در زمانی که پروژه از مرحله اجرا گذر می‌کند و به مرحله بهره‌برداری می‌رسد، پوشش می‌دهیم و گارانتی لازم را هم می‌دهیم.

نکته مهم در خدمات فنی-مهندسی: عموماً ECAها در دنیا وظیفه دارند که ضمانت‌نامه مبتنی بر قرارداد مثل شرکت در مناقصه، پیش‌پرداخت، حسن اجرای تعهد و کسور وجه ضمان را بیمه کنند که اگر یک کارفرمایی غیرمنصفانه برای اجرا گذاشت، از بیمه استفاده کنند و بانک وثایق آن را ضبط نکند. ضمانت‌نامه مبتنی بر قراردادی که ما صادر می‌کنیم، کاملاً بر اساس آیین‌نامه حمایت از خدمات فنی-مهندسی است،

## گزارش همایش ۲۵ مهرماه ۱۴۰۳



روز چهارشنبه ۲۵ مهرماه ۱۴۰۳ همایش «الزامات تولید تجارت بین الملل در عصر جدید» با سخنرانی دکتر محمود سریع القلم در اتاق ایران با حضور جمعی از فعالان اقتصادی، بزرگان عرصه تجارت و اعضای انجمن صادرکنندگان صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی برگزار شد.

و آخرین منبع وفاداری میانگین ایرانیان، همه را عرض نمی‌کنم، به کشور و خاک و آینده آن است و این شکاف باید از طریق آموزش پر بشود، ولی اولین قسمتش آگاهی است. دوستان می‌دانند که ۹۵٪ آنچه که ما فکر می‌کنیم، عمل می‌کنیم، واکنش نشان می‌دهیم در ناخودآگاه ما است. توبینی (Arnold J. Toynbee) به جمله بسیار ماندنی دارد: «بزرگترین خدمتی که پدر و مادر یک خانواده و مسئولین کشور می‌توانند انجام بدهند این است که ناخودآگاه افراد را منطقی کنند که آدمی در آن ناخودآگاه، در آن کارهایی که انجام می‌دهد و واکنش‌هایی که نشان می‌دهد، رفتاری که به جا می‌گذارد، منطقی و عقلانی باشد؛ چون اگر عقلانی باشد به ناخودآگاه می‌رود و اتوماتیک است و دیگر نیازی به آموزش‌های مرتب ندارد. ریشه تعلق خاطر در قرارداد اجتماعی است؛ قرارداد اجتماعی یا social contact مجموعه‌ای از اصول، مبانی و رویه‌هایی هستند که بین یک بنگاه و زیرمجموعه اش، بین پدر و مادر و فرزندان، بین یک حکومت و شهروندان برقرار می‌شود.»

دکتر سریع القلم در ادامه از دو نفر یاد می‌کند: «یکی به نام «تلکوت پانسونز» آمریکایی و یکی به نام «آنتونی گیدنز» انگلیسی، این دو نفر تمام زندگی‌شان حول همین مفهوم تعلق خاطر است. آن‌ها روی این کار کردند که ما چه کار کنیم که در انگلستان و آمریکا و در مجموعه

دکتر سریع القلم در این همایش به مفهوم تعلق خاطر به بنگاه، تعلق خاطر به جامعه و تعلق خاطر به کشور پرداخت و اینگونه آغاز کرد:

راننده‌ای را در نظر بگیرید که در جاده، از سمت راست و شانه خاکی جاده سبقت می‌گیرد، ادله‌ای که می‌توانیم برای این رفتار تصور بکنیم که از همه مهم‌تر و در ناخودآگاه است و خیلی راحت نمی‌توان آن را مستند کرد، این است که راننده هیچ احساس تعلق خاطری نسبت به آن‌هایی که در جاده حرکت می‌کنند ندارد؛ فکر نمی‌کند که این گرد و خاک چه پیامدهایی دارد؛ هیچ حسی نسبت به آن ایرانیانی که دارند رانندگی می‌کنند ندارد. از کجا این حس را یاد می‌گیریم که در کشوری زندگی می‌کنم که همه مثل من دارند فارسی صحبت می‌کنند و اینجا به دنیا آمده‌اند و من با این‌ها سرنوشت مشترکی دارم؛ آیا این را در خانواده به من آموزش می‌دهند؟ در مدرسه؟ آیا وظیفه حکومت است؟ آیا رسانه‌ها باید این موضوع را تقویت کنند که من هر کاری مجاز نیستم انجام بدهم، زیرا در یک مجموعه زندگی می‌کنم. دیدن چنین تصویری در ژاپن یا آلمان خیلی بعید است؛ چرا؟ چون آنجا افراد در یک جمع زندگی می‌کنند و در یک مجموعه هستند. این تعلق خاطر باید آموزش داده بشود، اول در خانواده که در کشور ما نسبتاً مستحکم است؛ یعنی اگر ما منابع وفاداری را در میان ایرانیان مطالعه کنیم، اولین منبع وفاداری ما در خانواده است

و قرارداد اجتماعی مجموعه‌ای از مبانی فکری و قواعد رفتاری در میان تمامی اعضای یک سازمان است، حالا آن سازمان می‌تواند یک بنگاه یا یک دانشگاه باشد؛ می‌تواند یک حکومت باشد و این‌ها همه کمک می‌کند که آن مجموعه حرکت بکند؛ به همین خاطر، یک اصل کلی وجود دارد که انسان کلاً با روانش زندگی می‌کند؛ اگر روان سالم باشد، جواب مثبت می‌گیرد و این به صورت دائم، بخصوص در آینده بنگاه و آینده یک کشور اثر گذار است.

حالا ما از این مقدمه کلی تعلق خاطر بیاییم و وارد بنگاه بشویم که چه نوع ارتباطی میان تعلق خاطر و آینده یک بنگاه وجود دارد؟ هرچقدر یک بنگاه رشد بکند و درآمدش بیشتر بشود، فروشش بیشتر بشود، سهم بازارش بالاتر برود، به همان میزان آن بنگاه پیچیده‌تر می‌شود. به طور طبیعی، شما اگر ۵ مسئولیت در زندگی تان داشته باشید، علامت المپیک را در نظر بگیرید، ۵ تا دایره متداخله، اگر هر کدام از آن‌ها یک منبع مسئولیت شما باشند، شما کارتان سنگین‌تر است؛ آدمی در ۲۰ سالگی ممکن است دو تا از آن دایره‌ها را داشته باشد، اما هرچه سنش بیشتر می‌شود، با ۵ تا دایره باید کار بکند. درصد آن دایره‌ها خیلی مهم است؛ یک دانشجو، درصد دانشجویی اش ۷۰ است، درصد خانواده ۲۰ و ۱۰ درصد هم موارد دیگر؛ ولی وقتی که یک نفر ۴۵ سالش است، مسئولیت جدی در یک سازمان و بنگاه دارد. مسئولیتش بالاتر می‌رود و ممکن است کمتر مطالعه کند یا مسئولیت‌های دیگری داشته باشد. این است که رشد پیچیدگی می‌آورد.

موضوع بعدی این است که شما آن پیچیدگی را می‌خواهید مدیریت کنید؛ چه نسبت به خودتان، چه نسبت به جامعه و بنگاه. یکی از کارهایی که بنگاه‌ها انجام می‌دهند، بیشتر در کشورهای غربی و استرالیا، به ۴۰ یا ۵۰ نفر از مدیران کلیدی بنگاه می‌گویند ۵ روز از این محیط کار بیرون می‌روید؛ یک جایی دور از شهر، در این ۵ روز موبایل خاموش است و ما فقط می‌خواهیم با هم صحبت کنیم. در یک فضای آرام و ریلکس می‌خواهیم ببینیم چه کار کردیم و کجا می‌خواهیم برویم، چون کارمان نسبت به سال گذشته خیلی بهتر شده است. درست مثل این که من و شما هر شش ماه یک بار، بخواهیم برویم در جنگل قدم بزنیم و ببینیم کجا ایستاده‌ایم در زندگی و یک ارزیابی جدی و یک انتقاد جدی از خودم بکنم، ببینم آنجایی که فکر می‌کنم موفقم، واقعاً موفق هستم یا نه. اگر بنگاهی این کار را نکند، اگر کشوری این کار را نکند، فکر می‌کند که موفق است و اشتباهی نمی‌کند. می‌دانید که آدم‌های موفق بیشتر اشتباه می‌کنند.»

دکتر سریع‌القلم در ادامه از تجربیاتش در این زمینه می‌گوید: «من هر کشوری که بروم، با دانشجویان آنجا صحبت می‌کنم و اولین سؤال این است که شما در کشورتان مناظره دارید یا نه؟ به قدری این واژه مناظره مقدس است که حد ندارد. مناظره با گفت‌وگو فرق می‌کند؛ این واژه‌ها همه بار خودشان را دارند. مناظره یعنی ۳ یا ۴ نفر که معرف چندین تفکر و راه یافته‌اند، با آمارها با هم صحبت کنند؛ بدون القاب. شما توجه کنید، در کشور ما، نسبت به سیاست خارجی و دانشگاه‌ها و ... مناظره داشتیم،

غرب، افراد نسبت به کشورشان و مجموعه‌شان احساس تعلق داشته باشند. سرمایه‌داری فراز و نشیب دارد؛ یک زمانی سرمایه‌داری متمایل به بنگاه‌هاست، یک زمانی توضیح امکانات و درآمد برای جامعه است؛ این حالت سینوسی سرمایه‌داری از ابتدای شکل‌گیری‌اش تا امروز بوده است. چه کار کنیم که شهروندان در فراز و نشیب‌های نظام سرمایه‌داری و سیاست یک کشور، همچنان به کشورشان احساس تعلق خاطر داشته باشند؟ دوستان حتماً شنیدند این داستان مهم را از چرچیل که وقتی در جنگ جهانی دوم به بن بست می‌خورد، می‌گوید: «من باید بروم در خیابان با مردم صحبت کنم که ببینم روح مردم چه می‌گوید»؛ او سوار یک تاکسی می‌شود و به راننده تاکسی می‌گوید که از این خیابون برو؛ برای اینکه من می‌خواهم زودتر به مقصدم برسم. راننده می‌گوید که آنجا ورود ممنوع است و من نمی‌توانم بروم. چرچیل می‌گوید که ما حتماً در جنگ پیروز می‌شویم. این همان قرارداد اجتماعی است.

کل این عالم، کل خلقت ما روی حساب و کتاب است. تمام جزئیاتش منطبق دارد؛ اقتصاد هم منطبق دارد؛ حکمرانی هم منطبق دارد. به میزانی که ما آن منطق و آیین‌نامه‌ها و اصول و مبانی را بیاموزیم، به همان میزان بهتر عمل می‌کنیم. این است که کارآمدی نتیجه‌ی اصول است. این دو نویسنده که کارشان بیشتر در حوزه جامعه‌شناسی می‌گنجد، تحقیق کردند که ما باید کدام اصول را رعایت کنیم.

دکتر سریع‌القلم افزود: «یک بار در داووس «تونی بلیر» به من می‌گفت که وقتی نخست‌وزیر انگلیس بود، با آقای آنتونی گیدنز هر هفته یک بار ناهار می‌خورد و ایشان بعضی وقت‌ها ۴ تا جمله می‌گفت و من آن‌ها را در لویج و صحبت‌هایم و حتی آموزش عمومی استفاده می‌کنم. اینکه به‌عنوان نخست‌وزیر چجوری مردم را با منطق آگاه کنیم و همه با هم حرکت بکنیم؛ مثلاً دو نکته مهمی که آن‌ها مطرح می‌کنند این است که همیشه باید هر شهروندی در آمریکا و انگلستان، حداقل‌های زندگی‌اش را داشته باشد و تورم اجازه ندهد که افراد نسبت به آینده کشورشان ناامید بشوند. نکات مهم آنتونی گیدنز، جایگاه نرخ تورم در آینده کشور است. می‌گوید نرخ تورم در روان آدم و برای محاسبات یک بنگاه‌دار، یک سیاست‌مدار و حکمرانان کشور بسیار مخرب است؛ من خودم یک بار از خانم مرکل شنیدم گفت وقتی که در آلمان نرخ تورم از ۲٪ به ۲.۱٪ می‌رسد، جلسهٔ اورژانسی در کشور می‌گذارد. از ۲٪ به ۲.۱٪! چرا؟ چون این همان قرارداد اجتماعی است. می‌گوید من نمی‌خواهم تعلق خاطر بنگاه‌های اقتصادی و شهروند عادی و متخصص و مجموعه کشور را تخریب بکنم؛ من می‌خواهم آن را نگه دارم. تعلق خاطر مهم است. در متونی که دربارهٔ رشد اقتصادی تولید شده است، آخرش به یک‌سری ارزش‌های مشترک می‌رسد؛ می‌گویند منابع طبیعی مهم است؛ سرمایه یک بنگاه مهم است؛ برنامه کسب‌وکار مهم است؛ اما آیا به عنوان یک مجموعه، همه با هم به ارزش‌های مشترکی اعتقاد دارند یا نه؟ این هم در بنگاه صدق می‌کند و هم در کشور. چقدر در مجموعه رفتارهای من تعلق به خاک این کشور وجود دارد؟ کجا آموزش دیده‌ام که هم مراقب این باشم و هم رفتارم انعکاسی از آن تعهد و قرارداد اجتماعی باشد. این است که تعلق خاطر





برای همین من الان می‌توانم این ادعا را بکنم که در بنگاه‌های بزرگ، بیشتر وقتی که مدیران صرف می‌کنند، برای ایجاد آن فرهنگ در محیط شرکت و بنگاه است. می‌خواهند مطمئن بشوند که آن فرهنگ، باعث احساس راحتی پرسنل می‌شود و به آن تعلق خاطر دارند و در نهایت بر کارآمدی بنگاه اثرگذار است. حالا بنگاه‌ها با هم فرق می‌کنند. فعالیتشان با هم متفاوت است. محیط‌ها فرق می‌کند. هر کسی و هر مجموعه‌ای باید ببیند که چه کار خاصی باید برای مجموعه خودش انجام بدهد. مدیران شرکت‌ها قبلاً فکر می‌کردند که ۶۲٪ موفقیت یک شرکت برای دادن حقوق بیشتر است، در حالی که برای پرسنل حقوق ۳۳٪ مهم است و دلایل دیگری باید باشد که یک نفر را نگه دارد. انسان‌ها افق‌هایشان با هم فرق می‌کند؛ یک نفر اگر در محیط کار احساس امنیت نکند، ترجیح می‌دهد همان‌جا بماند تا اینکه جای دیگر ۲۰٪ حقوق بالاتر بگیرد. مدیران شرکت‌ها تمایلشان این است که با پول مسئله را حل نکنند، در حالی که تحقیقات نشان می‌دهد، اگر فضای بنگاه را بهتر کنید، خیلی‌ها را با علاقه‌مندی می‌توانید نگه دارید.

یکی از آفات تعلق خاطر در یک مجموعه، دموکراسی است؛ انسان‌ها با روانشان زندگی می‌کنند. دموکراسی نهایتاً روانشناسی است. چه در مرادفات فردی ما در زندگی مان، چه در سازمان‌هایی که هستیم، فضای آرام و مناسب روانی خیلی تأثیر دارد. مثلاً مراقب باشیم به همکارم آن چیزی که اذیتش میکند را نگویم. دموکراسی یک مسئله جدی و جهانیست. یک شاخصی در اقتصاد و کسب‌وکار داریم که می‌گوید شما در چه دوره زمانی، در این کشور می‌توانید یک کسب‌وکاری را شروع کنید. این شاخصی است که دموکراسی را نشان می‌دهد.

آی کیوی ما ایرانی‌ها عموماً خوب است، اما در قسمتی که خیلی باید کار کنیم و وقت بگذاریم ای کیو است. کسانی که ای کیوشان بالاست، واژه‌ها را با دقت استفاده می‌کنند. حقوقدان‌ها واژه‌ها را با دقت استفاده می‌کنند، زیرا در یک متن حقوقی اگر «از»، «به» شود، کلی خسارت می‌زند. هر کس که ایده می‌دهد باید سند داشته باشد. بدون منحنی و جدول و ارقام، نمی‌توانیم مباحث را پیش ببریم. در پنتاگون آمریکا، دفتری وجود دارد که خیلی هم پرسنل ندارد؛ تا آنجایی که من می‌دانم ۵ یا ۶ نفر بیشتر نیستند؛ این‌ها یک کار بیشتر ندارند؛ فقط بنشینند و فکر کنند.

افراد می‌آمدند و همه حرف‌های خودشان را می‌زدند با دیتا و سند و مطالعه قبلی، نه انتزاعی؛ بلکه با آمار و ارقام و این چقدر می‌توانست موفق باشد. مطالعات به ما نشان می‌دهد که هرچقدر یک بنگاه پیچیده‌تر می‌شود، جایگاه عملکرد زیرمجموعه‌های که در این بنگاه هستند، یعنی آن‌هایی که کارهای کلیدی انجام می‌دهند؛ مانند: سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی، مالی و... پایین‌تر می‌آید؛ زیرا فضای بنگاه طوری است که ما خیلی موفق هستیم و همه چیزمان خوب پیش می‌رود. دقیقاً همین زمان است که باید ارزیابی کرد که کجا داریم می‌رویم. این نتیجه همان پیچیدگی است. رشد باعث کاهش غلظت استعداد در یک شرکت می‌شود، بخاطر اینکه شما شخص توانمند را در شرکت و بنگاه، زیر سؤال نمی‌برید؛ چون همه چیز دارد خوب پیش می‌رود.

مهم‌ترین سؤال این است که وقتی یک بنگاه رشد و پیشرفت می‌کند، جایگاه استعداد چیست؟ آیا استعداد بازبینی می‌شود؟ آیا یک جابه‌جایی لازم است یا نه؟ این به ما می‌گوید که بیشتر شرکت‌ها و بنگاه‌ها، وقتی که رشد می‌کنند، آزادی زیرمجموعه را کاهش می‌دهند. این است که شرکت رشد می‌کند ولی آزادی زیرمجموعه هم‌زمان کاهش پیدا می‌کند، چون مدیریت بنگاه فکر می‌کند دیگر، کار باید دست خودش باشد و نگران است که کنترل را از دست بدهد. این در مورد حکومت‌ها هم صدق می‌کند؛

این نتیجه را باید بگیریم که وقتی پیچیدگی و عملکرد یک بنگاه افزایش پیدا می‌کند، باید عملکرد استعداد آن مجموعه بالاتر قرار گیرد و از استعداد، بیشتر استفاده کند.

در ادامه می‌افزاید: «شرکت دی‌لایت مطالعاتی کرده است که نشان می‌دهد ۹۴٪ مدیران بنگاه‌ها و ۸۸٪ پرسنل بنگاه‌ها، معتقدند فرهنگ محیط بنگاه‌ها در موفقیت آن‌ها بسیار تعیین‌کننده است؛ یعنی من وقتی ساعت هشت صبح که می‌خواهم وارد شرکت بشوم، چه حسی دارم؟ فرهنگی که می‌خواهم واردش بشوم، چطور قواعدی دارد؟ آیا آنجا یک فرهنگ عمومی هست که من را جذب نکند؟ اگر آنجا اشتباه بکنم، با من چجوری رفتار می‌کنند؟ اگر دیر برسم، با من چه رفتاری می‌شود؟ اگر ایده‌ای بهتر از بالادستی‌ام داشته باشم، او با من چه رفتاری خواهد داشت؟»

نکرده است. یکی را می‌بینید که PHD دارد، اما هنوز نمی‌تواند درست با کسی حرف بزند و ارتباط برقرار کند. این‌ها همچنان دارند با قواعد ۴۰۰ سال پیش زندگی میکنند؛ اما شما هر موقع بروید امارات، می‌بینید که آن‌ها دائماً در حال تغییر هستند و دارند پیشرفت می‌کنند. چین سالانه ۵ میلیارد دلار شهریه دانشجویانش را می‌دهد. آن‌ها مرتب دارند یاد می‌گیرند. آن‌ها تلاش می‌کنند هر روز از افراد یک شخص جدید بسازند و با اصول، آن‌ها را برای هر کاری آماده می‌کنند.

من یک تکلیفی به دانشجویهایم می‌دهم؛ البته به دانشجویهای دکتری. روز اول که سر کلاس می‌آیند، می‌گویم هفته آینده که می‌آیید سر کلاس، یک تکلیف دارید و ما با آن تکلیف می‌خواهیم یک مدت کار کنیم. می‌گویم ۵۰ صفحه راجع به خودتان می‌نویسید و می‌آورید. بنویسید «من کی هستم؟». ۲۷ سال من این کار را کردم. نتیجه‌اش: این‌ها هفته بعد برمی‌گردند و نهایتاً ۳ صفحه می‌نویسند. متن باید تایپ شده باشد، تکراری نباشد، از صفت و قید بیشتر استفاده شود و بی‌جهت جملات طولانی نباشد. به همه این‌ها من دقت می‌کنم. یک جوان ۳۰ ساله، ۳ صفحه هم نمی‌تواند در مورد خودش بنویسد که من کی هستم و کجا ایستاده‌ام. من در طول ترم، با دانشجویان کار می‌کنم و این را به ۳۰ یا ۴۰ صفحه می‌رسانم که بگویم درسی را که داریم با هم می‌خوانیم، مثلاً توسعه در جهان است، ولی شما هم باید در مورد خودتان توسعه پیدا کنید

یکی از روش‌های شناخت یک متن علمی، یک سیستم، یک بنگاه، یک حکومت و یک فرد این است که شما ببینید مفروضاتش چیست و کجا ایستاده است.

وقتی که شرکت‌ها، بنگاه‌ها و مدیرانشان با زیرمجموعه‌هایشان تعامل دائمی و دوستانه داشته باشند، ۲۲٪ سود شرکت بالا می‌رود و ۴۱٪ غیبت پرسنل پایین می‌آید.

جهان همین‌طور دارد بخش خصوصی را تشویق و تقویت می‌کند که سرمایه‌گذاری کنند و گره‌ها را بگشایند و جلو بروند. این نشان می‌دهد که مناطق مختلف دنیا در کار علمی چه سهمی دارند. چینی‌ها ۲۷٪، آمریکا ۱۳٪ و اتحادیه اروپا ۱۸٪ در چاپ مقالات علمی سهم دارند. چینی‌ها از همه جلوتر هستند در دنیا، بخاطر اینکه دانشگاه‌هایشان را فقط بر پایه نوآوری درست کرده‌اند.

سرمایه انسانی که در بنگاه‌ها و کشورها وجود دارد، می‌تواند چیزهای مختلفی را در بر بگیرد: می‌تواند تحصیلاتش یا مدارکش باشد، اما مهم‌تر از همه، وفاداریشان به بنگاه است. وفاداری به بنگاه بیشترین سودآوری را دارد و می‌تواند کار را پیش ببرد.

مبنای یک حکومت، طبقه متوسط است؛ به دلیل اینکه طبقه متوسط به خاک علاقه مند است و دلش نمی‌خواهد که از کشور برود. برای همین است که می‌گویند، بنیان یک حکومت، طبقه متوسط است؛ زیرا آن‌ها با علاقه کار می‌کنند و استخوان‌بندی یک نظام موفق اقتصادی هستند. هر جا طبقه متوسط کم می‌شود، تعلق به خاک آن کشور نیز کاهش می‌یابد.

حقوق خوبی هم می‌گیرند که فقط بگویند چه قدمی امروز برداریم که ۲۰ سال دیگر نتیجه بگیریم.

رضایت از خود نیز بزرگ‌ترین آفت رشد است. من دو نکته مهم از داووس یاد گرفتم: اولین نکته که من یاد گرفتم تواضع است؛ من دیدم که آقای بیل گیتس به هر حال زحمت کشیده، تشکیلاتی درست کرده و کل دنیا به او بدهکار است. شما بنشینید با وی یک جای بخورید، ببینید رفتارش چجوری است. شما می‌بینید آدم‌هایی که به جایی رسیده‌اند، مرتب از شما سؤال می‌کنند. من خودم این شجاعت را تا یک ماه پیش نداشتم تا مصاحبه‌ای کردم و گفتم بهترین مصاحبه من تا به حال است؛ مصاحبه ۲۵ دقیقه‌ای با راک فلر که تا نشستیم قهوه‌ای بخوریم، ایشان از من پرسیدند، شما الان چه نوع کتابی می‌خوانید. آخرهای مصاحبه هم ایشان گفتند، برای حل کردن این آشوب‌های موجود در دنیا، شما چه کتابی را به من توصیه می‌کنید. شما فکر کنید چرا چنین آدمی باید چنین سؤالی بکند؛ چون ذهنش این را هم فرصتی می‌داند که شاید آدمی از یک کشور و محیط دیگر، ایده‌های جدیدی داشته باشد و حتی در آن سن و سال هم می‌خواهد باز چیزهای جدید یاد بگیرد و هنوز از خودش راضی نیست. نکته دوم، متمرکز صحبت کردن است؛ شما در ایران دیده‌اید که کسی ۴۰ دقیقه حرف می‌زند و تازه می‌گوید من هنوز مقدمه هم نگفتم، چطور شما می‌گویید که من ۲۰ دقیقه زمان برای من مانده است؟ به این دلیل است که ما از واژه‌ها به درستی استفاده نمی‌کنیم و قبلش هم فکر نمی‌کنیم چقدر مطلب می‌خواهیم منتقل بکنیم. ذهن‌های متمرکز در این باره جواب می‌گیرند.

یکی از تجربیات شخصی من در دانشگاه، بعد از سال‌ها کار این است که به‌طور عمومی ذهن ایرانیان پراکنده است. چینی‌ها ذهن بسیار متمرکزی دارند؛ هر کاری را تقسیم بر ۱۰۰ می‌کنند و وقتی دارند بیستمی را انجام می‌دهند، می‌دانند که شصتمی چیست.

این است که رضایت از خود، کشور و سازمان یک آفت است. برای خانواده‌ها خیلی خوب است که مداوم به بچه‌هایشان بگویند، شما چند قدم دیگر تا هدف دارید.

من وقتی دانشجوی بودم در آمریکا حدود ۳۰ سال پیش، لغت فلسطین را نمی‌توانستید استفاده کنید؛ دو سال پیش به کلاسی درس می‌دادم؛ ۵۰ تا دانشجوی آمریکایی بودند، همه از طبقه بالای متوسط که ۹۸٪ طرفدار فلسطین بودند؛ به خاطر اینکه شرایط و وضعیت جهانی عوض شده است. حساس شده‌اند نسبت به وضعیت فلسطینی‌ها و وضعیت غزه.

انسان اگر بتواند نسبت به چیزهای اطرافش حساس باشد، هم در بنگاه کاربرد دارد، هم در کشور و خانواده. حساس بودن به اطرافیان در خارج از خانواده، در ایران کمتر دیده می‌شود و بیشتر حساسیت‌ها در کانون خانواده است. یکی دیگر از ابعاد قرارداد اجتماعی و تعلق به جمع، احترام به نظرات مخالف است. نظر مخالف اگر منطقی باشد، می‌پذیرند. این‌ها همه آموزش می‌خواهد.»

دکتر سریع‌القلم چنین می‌افزاید که: «روان ایرانی‌ها با وجود پیشرفت علم، ماشین‌های جدید و تکنولوژی، هنوز هم همان روان سنتی است و تغییر

## 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





## معرفی اعضای انجمن

صنعتی، معدنی و خدمات مهندسی

### کارخانجات تولیدی شیلا نه

مدیر عامل : سعید کلافچی

محصولات : تولید مظروفات بلوری طرح دار

تلفن : ۰۲۱-۲۲۴۷۵۷۶۷

ایمیل : sales@noritazeh.com

www.noritazeh.com



### شرکت سیمان اصفهان

مدیر عامل : مسعود سلطانیان

محصولات : انواع سیمان تیپ ۲، تیپ ۳،

تیپ ۵، کلینکر، ...

تلفن : ۰۲۱-۸۸۳۶۷۸۶۳

www.isfahancement.com

### مواد مهندسی مکرر

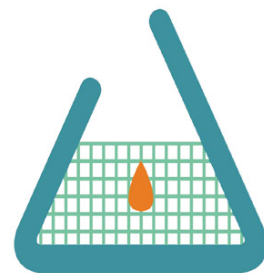
مدیر عامل : محسن گلپور

محصولات : تولید رزین و فرآورده‌های اپوکسی

تلفن : ۰۲۱-۵۴۹۳۱

ایمیل : info@mokarrar.com

www.mokarrargroup.com



شرکت مواد مهندسی مکرر



### نفت بهران

مدیر عامل : حمیدرضا خلیلی

محصولات : روانکارهای خودرو، روغن صنعتی، گریس، ضدیخ،

مکمل‌های سوخت و ...

تلفن : ۰۲۱-۲۲۲۶۴۱۲۴

www.behranoil.co

info@behranoil.co

ایمیل :



## کار آفرین کیست و کار آفرینی چیست؟

گسترش کسب و کار، نیاز اساسی هر کشور رو به رشد، برای توسعه یافتگی و پیشرفت اقتصادی است. دولت برای تحقق این امر مهم، موظف به تربیت کارآفرینان، اشتغال‌زایی و فراهم‌سازی فضای کسب و کار مترقی است. همیشه این سوال مطرح است که کارآفرین به معنای درست آن کیست و چگونه باید کارآفرینی کند تا در این عرصه همیشه به‌روز باشد و توانایی رقابت در عرصه کاری‌اش را بالا ببرد. بنابراین باید پیش از هر چیز، با مفهوم کارآفرینی به‌درستی آشنا شویم.

### تعریف کارآفرینی

به زبان ساده می‌توان گفت که «کارآفرینی فرایند شروع یا بهبود کسب و کار با هدف کسب سود است. طبق آمارهای بین‌المللی، کارآفرینان در مراحل اولیه فعالیت خود به‌طور متوسط به ازای هر ۱۰۰۰ نفر ۴٫۷ شغل ایجاد می‌کنند. بنابراین هر جامعه‌ای برای ایجاد شغل و رشد اقتصادی به کارآفرینی وابسته است. هرچند فعالیت به این شکل با ریسک‌ها و چالش‌های بسیاری روبرو است، اما هر فردی که در جهت تولید یا خلق یک محصول، کالا یا خدمت و در نتیجه تولید ثروت حرکت می‌کند، می‌تواند با در نظر گرفتن برخی اصول در این مسیر به موفقیت برسد.»

در تعریف تخصصی کارآفرینی، ابتدا نظرات اقتصاددانان معروف را بیان می‌کنیم؛ سپس صورت‌های مختلف کارآفرینی را بررسی می‌کنیم و ۹ مرحله اساسی در کارآفرین شدن را تحلیل می‌کنیم.

به مطالب دیگری نیز در این مقاله می‌پردازیم که می‌تواند برای کارآفرینان جوان و کسانی که می‌خواهند در این زمینه، آغاز به کار کنند، مفید واقع شود؛ از جمله:

تشریح ۱۱ مهارت و ویژگی کارآفرینان، نحوه تأمین منابع مالی در این مسیر و چالش‌های پیش‌رو، نمونه فعالیت‌های کارآفرینانه مشهور و الهام‌بخش در سطح جهانی.

به‌طور کلی کارآفرینی فرایند خلق محصول یا خدمتی جدید و با ارزش است. در این روند، فرد با صرف زمان و تلاش کافی و پذیرش ریسک‌های مالی، اجتماعی و روحی، به تولید ثروت و استقلال مالی می‌رسد. کارآفرین با شناسایی فرصت‌ها یا مشکلات تجاری و ارزیابی آن‌ها به توسعه محصول یا خدمتی مشخص می‌پردازد.



نوع، محرک تغییرات بنیادی و پایه در صنعت است.

## ۲. کارآفرینی تقلیدی

در این کارآفرینی، برخلاف نوع فرصت‌گرا، فرد از مدل‌های کسب‌وکار تثبیت‌شده قبلی استفاده می‌کند. در حقیقت کارآفرین با تجزیه و تحلیل بازار و مطالعه کسب‌وکارهای موفق، فعالیت و رویکرد خود را در دستیابی به موفقیتی مشابه تنظیم می‌کند. توانایی فرد در اینجا، بر بهینه‌سازی و استفاده از مفاهیم و مدل‌های تجاری اثبات‌شده پیشین متمرکز است. به همین دلیل ریسک کمتری نسبت به کارآفرینی فرصت‌گرا دارد.

## ۳. کارآفرینی مبتنی بر نیاز

در این دسته، فرد کارآفرین به دلیل چالش‌های مالی، نداشتن فرصت‌های شغلی یا محدودیت‌های دیگر، کسب‌وکار شخصی خود را راه‌اندازی می‌کند. به عبارتی کارآفرینی در اینجا راه‌حلی برای غلبه بر شرایط موجود و پیدا کردن مسیرهای جدید با هدف انجام بهتر کارهاست. فرد با وجود داشتن شرایط نامطلوب، اغلب با طرز فکر کارآفرینی، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای ایجاد می‌کند.

## ۴. کارآفرینی اجتماعی

در این قسمت، افراد بر ارائه راه‌حل‌های نوآورانه در زمینه رفع مشکلات اجتماعی یا زیست‌محیطی متمرکز هستند. مدل‌های کسب‌وکار آن‌ها نیز با هدف تأثیرگذاری مثبت بر جامعه و پایداری مالی درازمدت تنظیم می‌شود. در این نوع کارآفرینی بین موفقیت اقتصادی و مسئولیت اجتماعی تعادل وجود دارد.

## مزایا و معایب کارآفرینی

هر فعالیت اقتصادی مزایا و معایب مخصوص به خود دارد و کارآفرینی هم از این موضوع جدا نیست؛ با این حال، فرد باید با آگاهی کامل از همه آن‌ها، نسبت به پیدا کردن راه‌حل مورد نیاز در مسیر و هدف خود برنامه‌ریزی کند.

## مزایای کارآفرینی

کارآفرین رئیس خود است:

در یک کلام، کارآفرین رئیس و رهبر خود است. فرصت تنظیم برنامه‌ها، انتخاب روزها و ساعت‌های کاری، تعیین حقوق برای خود و تصمیم‌گیری برای تعیین میزان سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار، همه از مواردی هستند که وی به تنهایی و حتی بدون مشورت می‌تواند آن‌ها را به انجام برساند.

کارآفرین انتخاب‌کننده اعضای تیم است:

به‌عنوان رهبر کسب‌وکار، هر کارآفرین نقشی اصلی در تیم‌سازی و انتخاب اعضای مورد نظر برای فعالیت در کنار خود دارد. تعیین مهارت‌های مورد نیاز، تدوین شرح شغل و مشخص کردن مسئولیت‌های هر فرد، همگی با توجه به نظر او انجام می‌گیرد.

کارآفرینی نهایت لذت فرد از زندگی است:

ایده هر فرد کارآفرین می‌تواند جامعه و حتی جهان را به سمت بهتر شدن هدایت کند. ایده‌هایی که با هدف پر کردن شکاف و نیاز بازار، تأثیر مثبت بر محیط زیست و بهتر کردن زندگی مخاطبان ارائه می‌شوند. همه این موارد موفقیت بزرگی برای کارآفرین است که در نهایت رضایت شخصی او را به دنبال

ریچارد کان‌تیلون (اقتصاددان) و آدام اسمیت (پدر علم اقتصاد مدرن) از اولین کسانی هستند که لغت کارآفرین را در قرن‌های هفدهم و هجدهم میلادی به کار برده‌اند؛ اما مفهوم کارآفرینی از دید محققان و کارشناسان این حوزه، به صورت‌های مختلف عرضه شده است و تعریف یکسانی وجود ندارد.

تعریف اول را «جوزف.آ.شومپیتر»، اقتصاددان اتریشی-آمریکایی، در سال ۱۹۳۴ ارائه کرده است. «طبق نظر وی، کارآفرینی، هر نوع کارکرد نوآورانه‌ای است که می‌تواند باعث ایجاد ثروت و رفاه برای فرد شود. در حقیقت او کارآفرینی را نوعی نوآوری در انجام کارها به روشی جدید و بهتر می‌داند که با ایجاد ارزش برای محصول یا فرایند، تولید ثروت می‌کند.

«رابرت لمب» جامعه‌شناس، در سال ۱۹۵۲، کارآفرینی را شکلی از تصمیم‌گیری اجتماعی می‌داند که توسط نوآوران اجتماعی انجام می‌شود. او کارآفرینی را فعالیت اقتصادی نوآورانه‌ای می‌داند که در نهایت منجر به رفاه اجتماعی می‌شود. «چ کول» اقتصاددان انگلیسی در سال ۱۹۵۹، کارآفرینی را فعالیت هدفمند فرد یا گروهی از افراد برای راه‌اندازی، حفظ یا افزایش سود از طریق تولید یا توزیع کالا می‌داند. در اینجا تمرکز اصلی بر سودآوری است و هر گونه فعالیتی در این مسیر کارآفرینی محسوب می‌شود.

«رابرت. سی. رونسنت» در سال ۱۹۸۴، کارآفرینی را روند پویای ایجاد ثروت می‌داند. در حقیقت در این تعریف، عده‌ای از افراد که همان کارآفرینان هستند با پذیرش ریسک، از طریق ایجاد ارزش برای محصولات یا خدمات خود، تولید ثروت می‌کنند. این محصول ممکن است جدید یا منحصر به فرد نباشد، اما کارآفرین به نوعی از طریق آن ارزش می‌آفریند.

## طرح‌واره‌ای از مفهوم کارآفرینی

کارآفرینان با استفاده از مهارت‌ها و نوآوری‌های خود نقش کلیدی در اقتصاد کشورها دارند و با پذیرش ریسک‌های موجود در بازار، فعالیت تجاری خود را به منظور ایجاد اشتغال و برطرف کردن مشکلات شکل می‌دهند. اقتصاددانان این فعالیت را جزء جدایی‌ناپذیر تولید می‌دانند که در آن فرد با تعریف طرحی مشخص و استخدام نیروی انسانی، از منابع در دسترس برای مدیریت و رهبری یک فعالیت اقتصادی استفاده می‌کند.

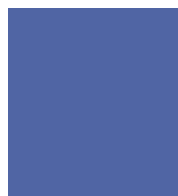
## انواع مختلف کارآفرینی

شناسایی انواع مختلف کارآفرینی در دنیای کسب‌وکار امروز، درک کامل‌تری از انگیزه‌ها، رویکردها و تأثیرات کارآفرینان ارائه می‌دهد. البته ممکن است در مقالات دیگر، دسته‌بندی‌های متفاوتی ببینید، اما موارد ارائه شده به شرح زیر، چشم‌اندازهای مختلف کارآفرینان به این موضوع را هدف قرار می‌دهد. بنابراین با بررسی این موضوع که ۴ نوع اصلی کارآفرینی چیست، به صورت خلاصه ویژگی‌های خاص هر یک را تشریح می‌کنیم:

### ۱. کارآفرینی فرصت‌گرا

این شکل از کارآفرینی بر توانایی فرد در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها تمرکز دارد. کارآفرینان فرصت‌محور، نوآورانی هستند که با درک شکاف‌های موجود در بازار، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای ارائه می‌کنند؛ به عبارتی کارآفرینی در اینجا به شکل پذیرش ریسک‌ها و کشف موارد ناشناخته نشان داده می‌شود. این رویکرد می‌تواند به سرعت فناوری‌ها، روندهای بازار یا تغییر خواسته‌های مشتری را درک کرده و آن‌ها را به مدل‌های کسب‌وکار جدید تبدیل کند. معمولاً این





رقابت در بازار محصول مورد نظر در چه اندازه است؟ آیا بازار از این نظر اشباع است؟ یا می‌توان در آن نفوذ کرد؟

عرضه چه محصول یا خدمتی مقرون به صرفه و سودآور است؟ در این حالت می‌توان با تجزیه و تحلیل پاسخها علاوه بر پیدا کردن ایده، آن را از همه جوانب ارزیابی کرد.

۲. تعیین ساختار قانونی در اینجا یک کارآفرین باید ساختار قانونی فعالیت خود را از لحاظ حقوقی مشخص کند. البته این ساختار ممکن است پس از رشد کسب‌وکار یا متناسب با قوانین هر کشوری، تغییر یابد. برای آشنایی بیشتر، ۳ مورد از متداول‌ترین آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

مالکیت انفرادی در این حالت، کارآفرین شرکتی تک نفره را با مالکیت شخصی خود راه‌اندازی می‌کند و بعد از آن بر حسب نیاز و میزان رشد، فعالیت‌های مد نظر را به شکل برون‌سپاری انجام می‌دهد. هر چند این کار، کاملاً شخصی است، با این حال می‌توان با تعریف برند خاص، کسب‌وکار را به شکل حرفه‌ای راه‌اندازی کرد؛ ضمن اینکه مالک کسب‌وکار شخصاً، مسئول تمام بدهی‌ها و ضررها است.

فعالیت شراکتی شراکت، کسب‌وکاری است که در آن حداقل دو نفر مالکیت دارند. در این حالت هر یک از افراد بر حسب سهم تعریف‌شده و توافقی، در سود و زیان فعالیت، سهیم خواهند بود. ثبت شرکت حقوقی

هر شخصیت حقوقی، جدا از صاحبان و بنیان‌گذاران خود، مسئولیت‌هایی مجزا و فراتر از فعالیت انفرادی و شراکتی دارد. در اینجا انعقاد قراردادهای حقوقی، استخدام پرسنل، پرداخت مالیات، دریافت وام از بانک‌ها و مؤسسات مالی، مالکیت دارایی‌ها به شکلی منظم و متفاوت مستند می‌شوند؛ البته ثبت شرکت حقوقی در قالب‌های مختلفی انجام می‌گیرد که در این میان شرکت‌های با مسئولیت محدود در راه‌اندازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بسیار متداول است. این نوع شرکت‌ها ساختاری ساده‌تر دارند و با وابستگی کمتر به سهامداران و هیئت مدیره، مدیریت حق کنترل بیشتری دارد. ضمناً به دلیل انعطاف‌پذیری در تقسیم سود بر حسب مشارکت در فعالیت و بروکراسی کمتر اداری، محدودیت‌های سایر شرکت‌های حقوقی را ندارند.

۳. انتخاب و ثبت برند هر چند انتخاب نام و برند، فعالیت‌های هیجان‌انگیز و جذاب است، با این حال ثبت قانونی آن برای حفظ مالکیت معنوی کسب‌وکار فرایندی ضروری و وقت‌گیر خواهد بود. برای این کار لازم است قوانین موجود، مانند: خاص بودن، تعداد سیلاب‌ها، تکراری نبودن و سایر موارد را مطالعه و بر اساس آن نسبت به انتخاب و ثبت اقدام کرد؛ البته دریافت مشاوره لازم از مؤسسات حقوقی و واگذاری فرایند به آن‌ها می‌تواند کمک بسیاری در این خصوص کند.

خواهد داشت.

معایب کارآفرینی

کار سخت و طولانی بودن ساعات فعالیت:

هر چند تنظیم برنامه در اختیار فرد کارآفرین است، با این حال در ابتدای فعالیت، ساعات طولانی و سخت کار، دور از انتظار نیست. حداقل تا زمانی که اعضای دیگری به تیم کسب‌وکار اضافه نشده‌اند، بیشتر بار جلو بردن فعالیت‌ها بر عهده کارآفرین خواهد بود.

نیاز به تأمین هزینه‌های اولیه فعالیت:

راه‌اندازی هر کسب‌وکاری به سرمایه اولیه نیاز دارد. پیدا کردن راه‌حلی برای تأمین فضای فیزیکی، پرداخت حقوق، هزینه‌های لوازم اداری و به عبارتی کلیه هزینه‌های ثابت و جاری فعالیت اقتصادی بر عهده کارآفرین است. هر چند بسیاری سرمایه شخصی خود را در این مسیر خرج می‌کنند، با این حال انجام مذاکرات لازم برای جذب سرمایه‌گذاران یا دریافت وام‌های بانکی برای این منظور، همگی بر عهده فرد خواهد بود.

نیاز به نظارت دقیق بر امور مالی و عملکرد منابع انسانی:

در شرکت‌های بزرگ، بخش‌های مختلفی برای مدیریت بودجه و نظارت بر فعالیت کارکنان وجود دارد، اما یک کارآفرین کلیه این موارد را باید شخصاً نظارت و کنترل کند؛ البته ممکن است فرد تخصص مورد نیاز برای این کار را نداشته باشد و از یک مشاور برای این منظور کمک بگیرد.

گام‌های اصلی کارآفرینی

کارآفرینی سفری کاملاً فردی است که دستورالعمل یکسانی برای موفقیت در آن وجود ندارد. در عین اینکه کسب درآمد شخصی و رئیس خود بودن برای هر کسی جذاب است، اما درآمد تضمین نشده، حذف مزایایی مثل عیدی، پاداش و بیمه از سمت کارفرما و هزینه از جیب بابت جبران ضرر و زیان، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق دارد. با این حال بیشتر کارآفرینان موفق در مسیر خود، از ۹ گام اصلی، به شرح زیر، استفاده می‌کنند که می‌تواند به‌عنوان الگویی مناسب مورد استفاده قرار گیرد.

۱. انتخاب ایده کسب‌وکار

انتخاب ایده سودآور ممکن است برای برخی افراد چالش‌انگیز باشد. برای این منظور بهترین کار پاسخ و تحلیل سوالات زیر است:

به چه چیزی علاقه دارم؟

چه تخصص یا مهارت فنی، تجربه و ارتباطاتی در حوزه‌های مختلف دارم؟

چه مشکل یا نیازی در جامعه وجود دارد که می‌توان برای آن راه‌حلی متفاوت ارائه کرد؟

علاقه‌مندی من بیشتر در زمینه فروش چه محصول یا خدمتی است؟

در صورت ثبت فعالیت به شکل شرکت حقوقی، قدم مهم بعدی استخدام افراد در بخش‌های مختلف است. در این خصوص مواردی مانند: تدوین شرح شغلی، تحقیق در مورد حقوق پرداختی مناسب و آگاهی از قوانین کار توسط کارآفرین، باید مورد توجه قرار گیرند. ارسال درخواست جذب نیرو به سایت‌ها یا مؤسسات کاریابی و اطلاع‌رسانی به آشنایان برای این منظور کمک‌کننده است. البته استخدام افراد انعطاف‌پذیر و توانمند با مهارت‌ها و قابلیت‌های متنوع که درک خوبی از چشم‌انداز و مأموریت‌های کسب‌وکار دارند، باید در اولویت قرار گیرد.

## ۹. شبکه‌سازی

شبکه‌سازی در کارآفرینی، عاملی برای ایجاد ارتباطات ارزشمند با سرمایه‌گذاران، توسعه دانش و یادگیری از سایر متخصصان و صاحبان کسب‌وکار و دسترسی به فرصت‌های مناسب همکاری است. بدون ایجاد شبکه، هر اقدامی در جهت توسعه و رشد فعالیت کارآفرینانه بسیار طولانی‌تر و چالش‌برانگیزتر خواهد بود، زیرا آشنایی هر چه بیشتر با افراد می‌تواند سرعت رسیدن به اهداف مورد نظر را بیشتر کند.

ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای کارآفرینی چیست؟

داستان‌های موفقیت‌آمیز کارآفرینی، همیشه افراد پر شور و شوق و سخت‌کوشی را ترسیم می‌کنند که در جهت اهداف خود، کسب‌وکاری سودمند را راه‌اندازی کرده‌اند. اما آیا این خصوصیات، تنها ویژگی است که کارآفرینان باید داشته باشند؟ سایر مهارت‌های لازم برای کارآفرینی چیست؟ بررسی ویژگی‌های کارآفرینان موفق نشان می‌دهد که بیشتر آن‌ها، ده مهارت مشترک به شرح زیر را دارند:

## ۱. هدفمندی

بهترین کارآفرینان بر هدفی مشخص متمرکز می‌شوند و در جهت آن با شور و علاقه و پشتکار حرکت می‌کنند؛ بنابراین در آغاز کار لازم است تا با تعیین اهداف، مسیر رسیدن به آن‌ها را نیز ترسیم کرد. هر چند درس از اشتباهات و شکست‌ها و امیدواری در مقابله با چالش‌ها هم اهمیت بسیاری در موفقیت نهایی دارد.

## ۲. آینده‌نگری

دانش و مهارت کسب شده از تجربه‌های پیشین هر فعالیت اقتصادی یا شغلی که کارآفرین در آن مشغول بوده است، می‌تواند مسیر آینده کاری وی را تا حد زیادی شفاف کند؛ هر چند این تجربیات در برخی موارد ممکن است الزامی برای موفقیت نباشند. به‌عنوان مثال: یک باریستای موفق ممکن است در راه‌اندازی کافی‌شاپ خود شکست بخورد، زیرا تجربه استخدام پرسنل یا بازاریابی و جذب مشتری را ندارد؛ بنابراین هر کارآفرین موفق باید با ترسیم چشم‌اندازی وسیع برای فعالیت آینده خود، به ایجاد سیستم‌هایی که در کسب‌وکار کمک‌کننده است، فکر کند و در این زمینه دانش و مهارت لازم را بیاموزد.

## ۳. عملگرایی بودن

عملگرایی در کنار ایده‌پردازی، آسان‌ولی اجرای آن سخت است. اولین بودن در بازار، یک مزیت است، اما تنها در صورت اجرا و پیاده‌سازی موفق ایده است که می‌توان از آن به‌عنوان پلی برای غلبه بر رقبا در بازار استفاده کرد. به‌عنوان مثال: اجرای موفقیت‌آمیز فروشگاه آنلاین آمازون باعث شد که روش خرید کالا در سراسر جهان متحول شود. این موضوع در حالی که آمازون به اندازه کافی سهم

## ۴. دریافت مجوزهای لازم

در برخی موارد برای تولید محصول، ارائه خدمات و دریافت وجه از مشتریان نیاز به کسب مجوز از سازمان‌ها و مؤسسات خاص وجود دارد. بنابراین هر کارآفرین لازم است با بررسی و اطلاع کامل از این‌ها، فعالیت خود را به‌شکلی قانونی راه‌اندازی کند. به‌عنوان مثال برای راه‌اندازی فروشگاه اینترنتی در ایران و اعتمادسازی نزد مشتریان، نیاز به دریافت نماد اعتماد الکترونیک و مجوز فعالیت کسب‌وکار اینترنتی دارید.

## ۵. تعیین چشم‌انداز و مأموریت

مطالعات نشان داده است که میزان جذب و خرید مشتریان از کسب‌وکارهای هدفمند با تعریفی مشخص از مأموریت و چشم‌انداز، چهار برابر بیشتر از سایر فعالیت‌های بدون هدف است. بنابراین تدوین آن‌ها هنگام راه‌اندازی کسب و کار اهمیت بالایی دارد. مأموریت، بیان نحوه خدمت‌رسانی کسب و کار به مشتریان است و توصیفی کلی از آن، عملکرد و اهداف مد نظر را ارائه می‌دهند. اینکه کسب و کار چه کاری را انجام می‌دهد؟ برای چه چیزی راه‌اندازی شده است و برنامه آن برای رفع مشکل یا نیاز جامعه چیست. در نقطه مقابل چشم‌انداز، دورنمایی کلی و ایده‌آل از فعالیت را نشان می‌دهد. مأموریت و چشم‌انداز فرهنگ هر کسب و کار را شکل می‌دهد و هر تصمیم کارآفرین از استخدام پرسنل تا بازاریابی را هدایت می‌کنند. باید توجه کرد که تدوین این موارد به برند، هویتی خاص می‌دهد و برندهایی که هویت قوی‌تری دارند، ساده‌تر در ذهن مخاطب خود جای می‌گیرند.

## ۶. تدوین طرح کسب‌وکار

طرح کسب‌وکار، سندی مهم برای نشان دادن نحوه اداره فعالیت، درآمدزایی، کسب سود و همچنین راه‌حل‌های پیشنهادی برای مشکلات است. تدوین طرح می‌تواند با ترسیم تصویری کاملاً جزئی از بخش‌های مختلف کسب‌وکار، به‌خصوص برای دریافت وام یا جذب سرمایه‌گذار و تأمین منابع مالی مورد نیاز کمک کند.

## ۷. تدوین برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی یکی از بخش‌های طرح کسب‌وکار است که نحوه حضور فعالیت اقتصادی در بازار، جذب مشتری و اطلاع‌رسانی در مورد برند را نشان می‌دهد. برای تدوین آن پاسخ به سؤالات زیر کمک‌کننده است.

چه گروه از افراد، به محصول یا خدمت ارائه‌شده نیاز دارند؟

مخاطبان و مشتریان در کجا به دنبال اطلاعات در مورد محصول یا خدمت هستند؟

محصول یا خدمت ارائه‌شده را کجا می‌توان تبلیغ کرد؟

## ترسیم پرسونای مخاطب کارآفرین

یکی از روش‌های مفید برای این منظور، ترسیم و تصور شخصیتی خیالی به نام پرسونای مخاطب است که در آن کارآفرین برای درک بهتر نیاز مشتری، شخصیت وی را تجسم می‌کند. در این باره مواردی مانند: علایق، اهداف، نیازها، چالش‌ها، گروه سنی، محل سکونت، شغل، سطح درآمد و میزان تحصیلات مخاطب به‌شکل کامل تعیین و مستند می‌شوند. پاسخ به این نکات می‌تواند نحوه دسترسی به مشتری، ارتباط و جذب او را مشخص کند.

## ۸. استخدام افراد

بازار را به خود اختصاص داده بود، باعث شد که سایر رقبا هم کتاب‌فروشی‌های آنلاین خود را راه‌اندازی کنند؛ البته باید اشاره کنیم که کارآفرینان موفق لزوماً کامل نیستند، بلکه آن‌ها علی‌رغم عدم قطعیت‌هایی که در فعالیت پیش‌روی خود با آن مواجه‌اند، با نظم و تعهد، از شکست‌ها درس می‌گیرند و بهبود مداوم فعالیت را در دستور کار خود قرار می‌دهند.

#### ۴. ریسک‌پذیری

راه‌اندازی کسب‌وکار، سفری به سوی ناشناخته‌هاست. هر کارآفرین باید با آغوش باز همه ریسک‌ها را بپذیرد و در مورد آن‌ها تصمیم بگیرد. ریسک‌پذیری به‌عنوان یک عنصر ضروری برای کارآفرینی، ارتباط مستقیمی با موفقیت دارد.

#### ۵. انعطاف‌پذیری

فرمول‌های موفقیت، یک‌شبه به‌دست نمی‌آیند؛ بلکه باید توجه داشت ایده‌های عالی و سودآور در طول زمان شکل می‌گیرند. در این مسیر آزمون و خطا و امتحان کردن روش‌های مختلف برای رسیدن به هدف، یک اصل مهم است که نیاز به انعطاف‌پذیری بالای کارآفرین دارد. به‌عنوان مثال: مدیرعامل سابق «استارباکس» در ابتدا تصور می‌کرد پخش موسیقی اپرا در فروشگاه، با ایجاد حسی متفاوت، خاطره‌کافی شاپ‌های ایتالیایی را در مشتری زنده می‌کند، اما واقعیت، خلاف این موضوع را نشان داد. به همین دلیل، بعد از مدتی برای فراهم کردن حس دلنشین نزد مشتریان، صندلی‌های راحتی جای موسیقی اپرا را در کافی‌شاپ‌های استارباکس گرفت.

#### ۶. مهارت مدیریت دارایی‌های نقدی

هر کسب‌وکار موفق و جدید، نیاز به جریان نقدی ثابت برای تهیه وسایل و دفتر کار، پرداخت حقوق، نگهداری تجهیزات و سایر ابزار مورد نیاز در جهت رشد و توسعه دارد. از آنجا که در ابتدای کار، نمی‌توان انتظار سود بالایی را داشت، باید با مدیریت دارایی‌های نقدی، ریسک کمبود بودجه و منابع مالی را برطرف کرد. البته لازم است که هزینه‌های شخصی کارآفرین با صورت‌های مالی کسب و کار از یکدیگر جدا شوند. هر چند در برخی موارد که پای شرکا و سرمایه‌گذاران در میان است، امکان دارد کارآفرین از دارایی شخصی خود هزینه کند، با این حال باید مراقب تعادل در این مخارج بود.

#### ۷. تاب‌آوری در برابر مشکلات

راه‌اندازی کسب‌وکار، فعالیت بسیار سخت و چالش برانگیز است که در بیشتر موارد نیاز به فداکاری و تحمل شکست‌های بسیار دارد. هر کارآفرین باید در برابر مشکلات پیش‌آمده در مسیر، تاب‌آوری و تحمل لازم را داشته باشد و در صورت شکست، با قدرت به پیشروی در جهت هدف خود ادامه دهد. در حقیقت شروع کسب‌وکار، نقطه آغاز یک فرایند یادگیری است که می‌تواند برخی اوقات حتی خسته‌کننده نیز به‌نظر برسد؛ اما برای موفقیت لازم است که هرگز در برابر شرایط سخت، سر تسلیم فرود نیاورد. در حقیقت یک کارآفرین شکست را به‌عنوان ابزاری آموزشی نگاه می‌کند و از آن پلی برای موفقیت می‌سازد. بسیاری از استارت‌آپ‌های فناوری مشهور مانند: «Uber» یا «Airbnb» با شعار «شکست، تجربه‌ای برای حرکت به جلو» فعالیت می‌کنند و در طول فعالیت خود بارها شکست را تجربه کرده‌اند. برای بیرون رفتن از این وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده، بهتر است در درازمدت با توسعه نمونه محصولات اولیه، بر بهینه‌سازی آن براساس بازخوردها متمرکز شویم.

در حال کسب نتایج موفقیت‌آمیز از یک محصول کامل و آزمایش‌نشده، در ابتدای فعالیت ممکن است احتمال شکست در بازار و هدر رفتن بیشتر سرمایه را افزایش دهد.

#### ۸. تمرکز بالا

متمرکز ماندن بر هدف در انبوه شک‌و‌تردیده‌ها و مسائل پیش‌بینی‌نشده، ویژگی و مهارت مهمی است که هر کارآفرین باید آن را فرا گیرد؛ زیرا هرگونه انحراف از هدف و باور نداشتن به ایده‌ها و پتانسیل خود، دستوری برای شکست است؛ بنابراین باید همیشه دلیل حرکت در مسیر کارآفرینی و راه‌اندازی کسب‌وکار را مرور کرد و بر آن متمرکز بود.

#### ۹. هوش تجاری

داشتن دانش تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، درک درآمدها، هزینه‌ها، نحوه افزایش یا کاهش آن‌ها، تقسیم سود سهامداران و سرمایه‌گذاران و حتی مسائل حقوقی کسب‌وکار برای کارآفرینان بسیار اهمیت دارد. در این میان، داشتن یک استراتژی کسب‌وکار مناسب براساس بازار هدف و رقبا این امکان را به کارآفرین می‌دهد که با دیدی وسیع و همه‌جانبه و قیمت‌گذاری مناسب نسبت به ارائه محصول یا خدمت در بازار اقدام کند.

#### ۱۰. مهارت‌های ارتباطی قوی

برقراری ارتباط قوی در همه جنبه‌های زندگی، صرف‌نظر از اینکه چه کاری انجام می‌دهید، ضروری است. داشتن این مهارت در کلیه مراحل کسب‌وکار از انتقال ایده و استراتژی‌ها به سرمایه‌گذاران تا اشتراک‌گذاری طرح کسب‌وکار با کارکنان و مذاکره با تأمین‌کنندگان نیز اهمیت بالایی دارد. البته در این میان برقراری ارتباط صمیمی با مخاطب هم باید مورد توجه کارآفرین قرار گیرد. به‌عنوان مثال: در ابتدای فعالیت، بهتر است کارآفرین در هر زمان ممکن، شخصاً فرایند فروش و ارتباط با مشتری را مدیریت کند. تماس مستقیم با مخاطب، بهترین راه برای به‌دست آوردن بازخورد، درک سلیقه بازار و انجام درست کار برای جلب رضایت مشتری است. پاسخ‌گویی شخصی به تلفن، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی کارآفرینان خانگی، نسبت به رقبا و شرکت‌های بزرگتر است. در دنیای مدرن امروزی، مشتریان از پاسخ‌های خودکار و ربات‌گونه خسته شده‌اند و شنیدن صدای انسان، راهی مطمئن برای جذب مخاطب جدید و القای حس قدردانی به آن‌هاست. از طرف دیگر، مخاطب انتظار دیدن وب‌سایتی جذاب و حرفه‌ای دارد. حتی اگر کسب‌وکار راه‌اندازی شده، در حوزه فناوری‌های پیشرفته هم نباشد، کارآفرینان باید برای انتقال پیام خود به مشتری، از قابلیت‌های اینترنت استفاده کنند. برای این منظور نیاز به صرف هزینه بالایی نیست، بلکه تنها باید با بودجه‌ای متناسب و طراحی جذاب، حس ارتباط زنده و صمیمی را به مخاطب خود منتقل کرد.

#### روش‌های تأمین منابع مالی برای کارآفرینی چیست؟

راه‌اندازی فعالیت کارآفرینانه هزینه‌بر است و مالک کسب‌وکار شاید به‌تنهایی، توانایی تأمین آن‌ها را نداشته باشد. روش‌های متنوعی به شرح زیر، برای تأمین سرمایه وجود دارد که هر کارآفرین با توجه به استراتژی مالی خود، می‌تواند از آن‌ها استفاده کند.

#### ۱. تأمین مالی از منابع شخصی





در این روش که به «Bootstrapping» هم مشهور است، کارآفرین از سرمایه شخصی خود برای راهاندازی کسب‌وکار استفاده می‌کند. با این کار، فرد بر فعالیت اقتصادی و دارایی‌های خود کنترل کامل دارد و از سرمایه‌گذاری خارجی برای رشد استفاده نمی‌کند. معمولاً کسب‌وکارهایی که از این روش تأمین سرمایه می‌کنند، در ادامه فعالیت خود، هزینه‌ها را پایین نگاه می‌دارند و سرعت رشد آن‌ها نیز متوسط اما پایدار است. طبق آمار، بیش از ۵۰ درصد مشاغل، در ابتدای کار از همین روش استفاده می‌کنند. برای درآمدزایی از این طریق، لازم است فروش اینترنتی و استفاده از قدرت شبکه‌های اجتماعی در بازاریابی محصولات و خدمات را در اولویت قرار داد. توجه به قیمت‌گذاری مناسب بر اساس مدل کسب‌وکار تدوین شده و ایجاد درآمدی دائمی بسیار اهمیت دارد.

۲. دریافت وام بانکی و استفاده از سرمایه‌گذاری خطرپذیر  
با این روش می‌توان مقدار قابل توجهی سرمایه برای کسب‌وکار فراهم کرد، اما چالش‌هایی نیز در این مسیر وجود دارد؛ تأمین منابع از طریق وام بانکی، مناسب مدل‌های کسب‌وکار سنتی‌تر است و باید از طریق ارائه طرح کسب‌وکاری دقیق، محاسبات مالی شفاف در جهت بازپرداخت آن انجام داد. در نقطه مقابل، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، بیشتر مناسب ایده‌هایی با قابلیت رشد سریع و بزرگ هستند؛ البته در این روش، سرمایه‌گذار انتظار دارد در ازای تأمین منابع مالی، بخشی از سهام شرکت و سود آن را در اختیار بگیرد.

۳. شرکای خاموش  
این دسته نیز مشابه سرمایه‌گذاران خطرپذیر، انتظار بازگشت سرمایه قابل توجهی را دارند. با این تفاوت که شرکای خاموش، تمایلی به دخالت در تصمیم‌گیری‌های تجاری کسب‌وکار ندارند. به همین دلیل آن‌ها به توانایی صاحب کسب‌وکار در اداره آن اعتماد دارند، اما همچنان برحسب توافق، درصدی از سود فعالیت را

دریافت می‌کنند.

#### ۴. تأمین مالی جمعی

در این حالت که به Crowdfunding هم معروف است، کارآفرین از طریق پلتفرم‌های خاص و برقراری ارتباط مستقیم با کاربران و علاقه‌مندان خود، منابع مالی را تأمین می‌کند. به این شکل نیازی به پرداخت سود سهام به افراد مشارکت‌کننده نیست، ولی تنها در همان زمان، سرمایه کسب‌وکار افزایش می‌یابد و پیش‌بینی آینده‌نگرانه‌ای ندارد.

#### ۵. دوستان و آشنایان

هر چند خانواده و آشنایان نمی‌توانند سرمایه قابل توجهی در اختیار کارآفرین قرار دهند، با این حال زمانی که کارآفرین جوان و کم‌تجربه است، می‌تواند منبع تأمین مالی بسیار خوبی باشند. در این حالت افراد، بیشتر با توجه به پتانسیل و سابقه آشنایی قبلی و اخلاقی با کارآفرین سرمایه‌گذاری می‌کنند.

#### ۶. مراکز ویژه حمایتی

مراکز رشد، پارک‌های فناوری و شتاب‌دهنده‌های کسب‌وکار، نهادهای خاصی هستند که با فراهم کردن زیرساخت‌های ویژه و حمایت‌های مالی برای کارآفرینان، از فعالیت آن‌ها در مراحل اولیه راه‌اندازی حمایت می‌کنند. این مراکز معمولاً توسط دولت‌ها پشتیبانی و نظارت می‌شوند و به صورت خاص برای موفقیت فعالیت‌های کارآفرینانه طراحی شده‌اند.

ریسک‌ها و چالش‌های موجود در مسیر کارآفرینی چیست؟

ریسک‌پذیر بودن، ویژگی اصلی برای هر کارآفرین است، اما آشنایی و اطلاع از این چالش‌ها می‌تواند فرد را در مواجهه با آن‌ها آماده کند. در این صورت می‌توان برای مدیریت ریسک و به حداقل رساندن مشکلات ناشی از آن برنامه‌ریزی کرد. به‌طور کلی برای پاسخ به اینکه «ریسک‌های موجود در مسیر کارآفرینی

چيست» می توان به سه مورد اشاره کرد:

#### ۱. ريسک فناوری

این چالش زمانی پیش می آید که کارآفرین برای تولید محصول نیاز به تحقیق، توسعه مهندسی و پژوهش را احساس کند؛ بنابراین ممکن است در این فرایند، فعالیتها بهدرستی و با موفقیت پیش نروند؛ در نتیجه کسب و کار متحمل هزینه مالی خواهد شد. به عنوان مثال: کارآفرینی که به دنبال تولید دارویی برای یک بیماری است، باید ریسکهای احتمالی ناشی از عدم حصول نتیجه مطلوب در آزمایشات یا توسعه مهندسی و پزشکی آن را بپذیرد.

#### ۲. ريسک اجرائی

هر کارآفرین موفق، یک رهبر قوی نیز هست. پذیرش و مدیریت ریسکهای اجرائی، توانمندی کارآفرین را برای ساختن تیم قوی پرسنلی و شرکای اصلی، در جهت انجام برنامه های مدنظرش نشان می دهد.

#### ۳. ريسک مالی

در بیشتر موارد، کارآفرینان با پذیرش ریسکهای مالی موجود، از سرمایه شخصی خود برای رشد کسب و کار استفاده می کنند؛ البته فرض اصلی فعالیت آنها استفاده از منابع مالی مانند سرمایه گذاران، صندوق های سرمایه گذاری و سیستم های تأمین منابع مالی جمعی است. با این حال آنها با اطلاع از این چالش ها، در مواقع بحرانی سرمایه خود را در کسب و کار هزینه می کنند.

#### ۴. بررسی ایده موفق کارآفرینی در سطح جهان

کارآفرینان موفق با ایجاد کسب و کارهای سودآور، محصولات یا خدمات با ارزشی را به مشتریان ارائه می دهند. موضوع مشترک در میان همه این افراد سخت کوشی و پیگیری است و آنها از شکست در مسیر خود نمی ترسند. در ادامه، به معرفی ۴ کارآفرین مشهور بین المللی در حوزه های مختلف می پردازیم:

#### • بن فرانسیس: بنیان گذار شرکت «Gymshark»

این کارآفرین علاقه خود در زمینه تناسب اندام را به فعالیتی اقتصادی تبدیل کرد. ایده کارآفرینانه وی با راه اندازی فروشگاه اینترنتی مکمل های بدنسازی آغاز شد. بعدها این فعالیت به فروش لباس های ورزشی مناسب برای افراد با فرم بدنی مختلف گسترش پیدا کرد. در حال حاضر طرح های سفارشی این شرکت بیش از ۵۰ میلیون دلار سود دارند.

#### • الکسیس اوهانیان: بنیان گذار شرکت «Reddit»

اوهانیان از دوران نوجوانی به طراحی وبسایت علاقه داشت؛ بنابراین بعد از فارغ التحصیلی از دانشگاه، ایده ای برای وبسایت سفارش غذا به یک سرمایه گذار ارائه داد که مورد قبول واقع نشد. اما او و دوستش بدون ناامیدی و ترس از شکست دوباره، پلتفرم Reddit را به عنوان رسانه ای اجتماعی برای بحث و تبادل نظر در موضوعات مختلف طراحی کردند. در حال حاضر این پلتفرم به عنوان رابط کاربری ساده، میلیون ها کاربر را به خود جذب کرده است و ششمین وبسایت پربازدید در آمریکا به حساب می آید.

#### • ملانی پرکینز: بنیان گذار «Canva»

خانم پرکینز در ۱۴ سالگی، فعالیت کارآفرینی را با فروش روسری های دست دوز آغاز کرد. او بعدها در حین تدریس به دانشجویان طراحی گرافیک، به چالش های اکثر افراد در یادگیری نرم افزارهای محبوب مانند فتوشاپ پی برد؛ بنابراین با

همراهی شریک خود، نرم افزار Canva را به عنوان پلتفرمی با قالب های آماده و به منظور آسان کردن طراحی گرافیکی برای کاربران به بازار عرضه کرد. Canva در حال حاضر بیش از ۴۰ میلیارد دلار ارزش دارد.

#### • لری پیچ: بنیان گذار شرکت «Google»

لری پیچ در زمان دانشجویی خود، تحقیقی با موضوع پیوند صفحات مختلف وب ارائه کرد. تئوری او بر این فرض بود که اتصال صفحات، در نهایت می تواند موتور جستجویی را ایجاد کند که به کاربران اجازه پیدا کردن سایت های مرتبط بر اساس کلمات یا عبارات کلیدی را فراهم می کند. او بر اساس این ایده، شرکت گوگل را در سیلیکون ولی آمریکا تأسیس کرد. از آن زمان تاکنون، این شرکت با ارزش ۲/۱ تریلیون دلار، بعد از اپل و مایکروسافت یکی از کاربردی ترین شرکتها در جهان است.

#### جمع بندی پایانی

کارآفرینی فرایند مداوم یادگیری و سفری اکتشافی است که در ابتدای فعالیت نیاز به کسب مهارت، جمع آوری اطلاعات و کسب دانش لازم دارد. این فعالیت چیزی فراتر از شروع ساده یک کسب و کار است و بیشتر به عنوان تجسم ذهنی خلاق برای شناسایی فرصت ها، پذیرش ریسک و ارائه راه حل های نوآورانه در جهت رفع مشکلات موجود تعریف می شود.

<https://blog.faradars.org/./DA/A9/DA/AY/DA/B1/DA/A2/D9/81/DA/B1/DB/8C/D9/86/DB/8C-/DA/8>



# معرفی کتاب

## آینده مدیریت در عصر هوش مصنوعی



کتاب «آینده مدیریت در عصر هوش مصنوعی» با زیرعنوان «تعریف مجدد هدف و استراتژی در انقلاب صنعتی چهارم» اثر نویسندگان: جوردی کانالز و فرانتس هوکامپ در ۴۱۶ صفحه، به صورت مجموعه مقالات چاپ شده است و دورنمایی از شرکت‌ها و نحوه مدیریت در عصر هوش مصنوعی را پیش روی ما می‌گذارد. نویسندگان تغییر شیوه‌های مدیریتی و رهبری سازمان را با نفوذ روزافزون هوش مصنوعی در دنیای تجارت، ضروری می‌دانند و در همین زمینه، نظریه و دیدگاه‌های متخصصان مختلف درباره هوش مصنوعی، تئوری سازمانی، استراتژی شرکت و حاکمیت را ارائه می‌دهد.

مطالعه این کتاب در ۴ بخش و ۱۱ فصل مختلف، می‌تواند برای مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و دیگر علاقمندان این حوزه، مفید و کارآمد باشد.



## با چرا شروع کنیم؟

نویسنده کتاب، سایمون سینک در یک سخنرانی در سری برنامه‌های TED در سال ۲۰۰۹ گفت: «مردم کاری را که شما انجام می‌دهید، نمی‌خرند؛ آن‌ها از چرایی کار شما استقبال می‌کنند. هدف این نیست که با هر کسی که به محصول و خدمات شما نیازمند است، تجارت کنید. هدف این است که با افرادی تجارت کنید که به آنچه شما اعتقاد دارید، اعتقاد داشته باشند»

در واقع سینک معتقد است که دلیل انجام کاری که می‌کنید مهم است. وی خاطر نشان می‌کند که همه رهبرانی که بیشترین تأثیر را در جهان داشته‌اند، دقیقاً به یک شکل فکر و عمل می‌کنند و در پی آن ارتباط‌ها را می‌سازند. سینک از این ایده، به عنوان «دایره طلایی» یاد می‌کند.

هر سازمانی می‌تواند توضیح دهد که چه کاری را چگونه انجام می‌دهد، اما تعداد اندکی می‌توانند دلیل‌ها را نیز بیان کنند؛ اعم از اینکه: چرا سازمان شکل گرفته است؟ چرا مشتریان از یک شرکت خرید می‌کنند؟ چرا مردم به برخی از آن‌ها وفادار هستند، اما به برخی دیگر وفادار نیستند؟

سینک با استفاده از داستان‌های واقعی، چشم‌انداز روشنی از آنچه که واقعاً برای رهبری و الهام‌بخشی لازم است را ارائه می‌کند.

این کتاب برای هر کسی که می‌خواهد کسب‌وکار موفق و پیش‌رونده‌ای را راه‌اندازی کند، مفید و مؤثر به نظر می‌آید.





# فرصت‌های آینده تجاری

دومین نمایشگاه بین‌المللی  
**ظروف چینی، سرامیکی**

بلور، کریستال، پلاستیک، تفلون، استیل و صنایع وابسته  
با شماره مجوز ۸۴۳۴-۱۲۸۰ از سازمان توسعه تجارت ایران

بزرگترین گردهمایی و همایش تجاری داخلی و خارجی و برندهای برتر صنعت ظروف کشور

The Second International Exhibition of Kitchenware Expo  
Tehran International Permanent Fairground  
12-15 January 2025

تهران، محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی  
۲۳ الی ۲۶ دی ۱۴۰۳

بزرگترین گردهمایی و همایش تجاری داخلی و خارجی و برندهای برتر صنعت ظروف کشور

Danial Pars  
دانیال پارس  
انجمن تهیه‌کنندگان و فروشندگان ظروف چینی تهران

www.danialparsco.site  
Danial.pars@yahoo.com  
۰۹۱۳ ۵۱۵ ۱۱۲۱  
۰۲۱-۲۲۴۰۷۴۴ ۰۳۵-۳۶۲۷۲۰۲۰

پانزدهمین نمایشگاه بین‌المللی  
**میدکس معماری خانه مدرن دکوراسیون**

The 15<sup>th</sup> International Exhibition of ARCHITECTURE INTERIOR DESIGN MODERN HOUSE MIDEX

برگزارکننده: **نمانگر**

معماری و شهرسازی - معماری داخلی - معماری نما و منظر و فضای سبز - بازاریابی - تورپردازی - دکوراسیون - مسکن - فروشگاه - اداری - نمایشگاهی - تکنولوژیهای نوین ساختمان - هوشمند سازی - خانه‌های پیش ساخته و چوبی - میلمان باغی و دکوراتیو - کابله دیواری، دیوارپوش، پرده - کف پوش و پارکت

محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران  
Tehran International Permanent Fairground 12-15 Jan, 2025  
تلفن: ۰۲۱ ۸۸۲۰۳۰۲۰  
www.midex.ir

دومین نمایشگاه بین‌المللی  
**ایران کیمیکال**

مواد شیمیایی، صنایع پایین دستی پتروشیمی و تجهیزات وابسته

۱۳ الی ۱۶ بهمن ماه ۱۴۰۳  
محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران  
برگزارکننده: اتاق تعاون ایران  
WWW.ICCEXPO.COM

2<sup>nd</sup> INTERNATIONAL EXHIBITION OF  
**IRAN CHEMICAL**  
(Chemicals, Petrochemical Downstream Industries and Related Equipment)  
1-4 Feb. 2025





با مجوز سازمان توسعه تجارت ایران  
به شماره ۲۶۹۹۵۱۵



شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین‌المللی  
جمهوری اسلامی ایران  
I.I.E.C



برگزارکننده:

نمایشگاه

# BAIEX & CEMENTEX 2025



پانزدهمین نمایشگاه بین‌المللی

## قیر، آسفالت، عایق‌ها، بتن

## سیمان و ماشین‌آلات وابسته

1-4 February 2025

۱۳ تا ۱۶ بهمن ماه ۱۴۰۳

محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران  
TEHRAN INT'L PERMANENT FAIRGROUND

**15** INTERNATIONAL EXHIBITION OF  
BITUMEN, ASPHALT, CEMENT, CONCRETE  
INSULATIONS RELATED EQUIPMENT & MACHINERY

+98912 039 82 26

baixir

www.ampex.ir

Info@ampex.ir

Tel: +9821 225 67 291

Fax: +9821 225 67 142



# 22<sup>nd</sup> International Exhibition of Wood Raw Materials Accessories, Fittings Machinery & Related Industries for Furniture

# WOOD EX



## بیست و دومین نمایشگاه بین المللی چوب، مواد اولیه، ماشین آلات یراق، تجهیزات مبلمان و صنایع وابسته

22- 25 January 2025

Tehran International Permanent Fairground

۳ الی ۶ بهمن ماه ۱۴۰۳

محل دائمی نمایشگاه های بین المللی تهران

برگزارکننده: شرکت سهامی نمایشگاه های بین المللی جمهوری اسلامی ایران

مجری: شرکت پیشرو مبلمان چیستا



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



021-22662822  
021-21912200



[woodex03@gmail.com](mailto:woodex03@gmail.com)





1000 000000 0000 000000

1949

ROSE WATER

Premium

RABEE

Premium

Rose Water

100% PURE ROSE WATER  
DOUBLE DISTILLED PERSIAN  
ROSE WATER MADE WITH THE FINEST  
ROSE BUDS IN IRAN  
100% PURE ROSE WATER

RABEE



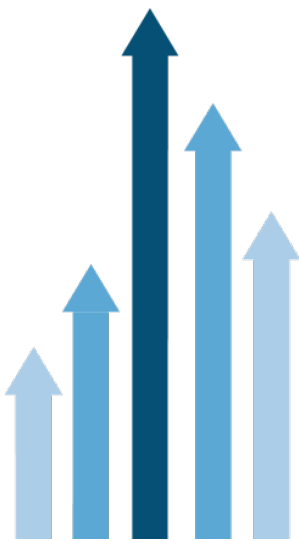
of your plan are underperforming while others are knocking it out of the park. This is great, because now you have identified areas to address. Why are these certain areas underperforming? You can make assumptions, and best of all, thanks to the ability to analyze the data, you can test your hypotheses and prove if you're right or if further adjustment is necessary.

Analytic capabilities also help marketers in another way. Most marketing leaders are under intense pressure these days to prove to leadership and stakeholders the value of their department and efforts. More than ever, marketers are forced to demonstrate their worth. The ability to draw on factual data to prove this value represents a key ally for successful marketing teams.

Knowing how and what to measure are key. Plenty of metrics exist, but you must determine which are important and tell the right stories for your business. This is generally done using KPIs – key performance indicators. More than simply metrics, a KPI is a metric that ties directly and closely to the overall success of your business.

By using an important component of digital marketing – analytics – you can then consistently tweak your plan to maximize its return on investment. These ongoing adjustments are another part of overall plan execution known as optimization.

## OPTIMIZATION



Just as you like to improve any product or service offering over time, your marketing plan can always use improvement. Thanks to the analytics capabilities of digital marketing this is possible and commonly referred to as optimization. Many digital marketing channels have flexibility that allows an optimization process to work relatively quickly, such as when compared to a print ad campaign, for example. Optimization doesn't just refer to your overall plan and objectives but is something that should be applied to all the tactics you're employing. The basic process is to collect the data, analyze the data for insight, take action based on that data –and then repeat throughout the campaign.

Given the scrutiny marketing departments can operate under, taking advantage of the opportunities for optimization that digital marketing offers can be a significant element of your overall marketing plan.

## CONCLUSION

In the preceding pages, we covered a basic understanding of B2B marketing and some of its challenges. We also dived into the various elements that are necessary for an effective marketing strategy. Further, we explored some of the tactics used to implement a digital marketing plan, followed by some of the key considerations for executing your plan.

There's no textbook that applies to all businesses for guaranteed success in marketing. But the fastest way to guarantee your marketing won't succeed is to approach it without having a solid knowledge base about where to start. Each of the topics in this introductory guide can be explored in far more detail, but with this foundation you understand what is needed before you dive in and what to expect once you get wet.

To further help, we've also included a glossary of terms commonly found and used in digital marketing. Marketing likes to speak its own language and plenty of confusing acronyms can ensue. This glossary can serve as a simple reference in the event you come across a new or unfamiliar term.

A good marketing experience leads not only to sales, but to loyal, long-term customers. It's also important to understand that marketing doesn't end with a sale. Your customers are a source of reviews and word-of-mouth marketing. Good experiences can turn customers into advocates for your brand. But it all has to start somewhere.

how it fits into the different channels that make up social media.

Where social media can excel for businesses is building brand awareness and building customer relationships, or more plainly, customer service. You can also gain insight into your audience through so-called social listening, which is monitoring social media to stay up to date with your industry

and the leaders within it. In that regard, it's more of a research tool than a marketing medium.

Nonetheless, some businesses have found success in connecting with their customers and prospects through social platforms. Again, it's imperative to understand the setting. LinkedIn maintains a much more professional feel, while Instagram is a very visual medium. Understanding the differences in the various platforms is key to developing content and strategies for them. Typically, you're better served to choose a handful of platforms that make sense and do those well, rather than spreading too thin trying to maintain a presence across all possible channels.

The greatest plans in the world are all but worthless without proper execution. Once you have a basic understanding of the components of digital marketing, it's a matter of getting the machine in motion.

So far, we've looked at B2B digital marketing from a foundational perspective, and then we looked briefly at some of the planning elements that form your strategy. Next, we touched on some common tactics that can be used to construct that overall strategy. Now comes deploying those tactics and that strategy through execution of your plan, which starts with putting your messaging into the proper channels.

## CHANNELS

Channels are essentially the distribution methods for your messages. This is where prospects will discover and interact with your marketing. Marketing channels range from old fashioned direct mail to social media platforms, to email and magazines. Marketing channels can easily be separated into subcategories of online and offline.

Online channels, as the name implies, are those which are digital. If the prospect is connecting digitally, that's an online channel. Though mostly outside the scope of this guide, offline channels are still an important component of an overall marketing plan, especially

for B2B sellers. These channels include events, printed materials, phone calls or traditional mail.

Choosing the right channels is vital because all the detailed planning and clever messaging will be wasted if it doesn't reach the intended audience. Understanding the right channels for your marketing plan ties back with knowing your audience and where to connect with them. But it's also more than just knowing what your audience reads or where they search for information.

Matching the channel with the message is imperative. As we noted previously when discussing messaging, different channels call for different approaches. The message in your paid search listing will differ from a Twitter post. A LinkedIn message will probably carry a different tone than a blog. Channels and messaging work hand-in-hand.

Knowing the right mix of marketing channels can be one of the toughest challenges for a marketer. The more you know about where to find your audience, the easier it will be to choose the right channels. Understanding the different segments of your audience will also help narrow the scope of your channel selection. Without unlimited resources and budget, though, you can't just push your marketing into every channel full throttle, which is why determining the right channels for your business is an important piece of executing the marketing plan.

## ANALYTICS

One of the advantageous aspects of digital marketing is its inherent opportunities for measurement. Marketing has always been part art, part science. But now, with the analytic capabilities of digital marketing technology, the science part is easier and can eliminate a dependence on instinct, which can at times be misguided and unreliable. With analytics, empirical data informs what is working and what isn't.

Using analytics is key to executing your marketing plan. You put in all the work to develop your messaging and targeting. You've rolled out campaigns across carefully chosen channels. But then the data shows some aspects

## DISPLAY ADVERTISING

Perhaps the simplest form of digital marketing, display advertising is probably what first comes to mind when you think of online ads. These would be banner ads, those ads in the rails of your webpages and those in your social media feeds. Display advertising can involve static imagery or video, and it's a useful medium for building brand awareness (top of the funnel).

Even if you think people have become conditioned to ignore much of that advertising, research shows users who don't actively take in what else is on the page – outside of what they're reading or viewing – still subliminally absorb the advertising, even when distracted.

And, thanks to the effective targeting that digital provides, your display advertising can be contextual in nature. If your prospect is searching for those cleaning supplies or reading an article on antibacterial hand soap, you can target that specific audience with your ads.

Furthermore, thanks to the next tactic described, you can also make sure prospects see your ads even after they're finished reading about hand soap.

## RETARGETING

Also called remarketing, retargeting allows marketers to show ads to customers based on previous actions, such as those who have already visited their site but did not convert or purchase. For example, some studies say only about 2% of your website visitors convert. With retargeting, you can work on the other 98%.

Say a prospect finds one of your blog posts on a search engine results page. That user reads the blog on your site, but then leaves the site without further action.

The good news is that you now have information about that user. You can now serve that user your ads when he or she moves around the internet, such as visiting news, weather or sports sites.

Furthermore, knowing what blog post that user viewed, you can actually target the ads you put in front of that prospect based on the interest they've exhibited.

You've likely encountered this concept in your own life as a consumer. Perhaps you shopped for a pair of shoes online. If you didn't buy those shoes, there's a good chance you later noticed ads for those shoes or for that merchant or brand elsewhere on the internet as you conducted activity unrelated to the shoes. But those ads kept the



## WEBINARS & EVENTS

Events and trade shows have always been an important component of B2B marketing. What digital transformation has done is open the door to additional opportunities that were once possible only at events and trade shows.

Research by Regalix found that 96% of B2B marketers say event marketing accelerates lead generation. Digital events like webinars and online summits provide an opportunity to reach a wide and interested audience that may not have otherwise traveled to get this information.

Furthermore, webinars allow you to showcase your company's expertise and leadership. They're an excellent opportunity to educate and inform your prospects and customers while putting your brand in front of them. Don't assume your prospects all know everything they need to know to effectively do their jobs. There are always newcomers, workers shifting roles or taking on new responsibilities. They might relish the opportunity to gain industry knowledge and insight, and you can start building a relationship with them while providing them that insight.

## SOCIAL MEDIA

While it undoubtedly lends itself more to B2C marketing than B2B, social media – largely because of its global reach – can't be overlooked. The key to using social media in a B2B setting is understanding your audience and



while multi-tasking – it offers a different option from reading.

Even if podcasting isn't something that sounds like it would fit your business, you might be surprised once you explore all the opportunities and potential.

Video – It seems every year for the past few could be labeled as the “year of video.” There's little doubt that video has taken its place on the throne of internet content. The great thing about video is that it's highly engaging, offers an opportunity for both visual and audio commentary, and can now be as mobile as the phone in your pocket. Best of all, the cost of entry for video is no longer the barrier it once was. You can produce quality video with that very same phone in your pocket. Video is an option to connect with buyers, generate leads and provide useful demos and details.

Content marketing has become a go-to marketing tactic for most brands. More than 80% of B2B marketing leaders say content is important to achieve their marketing goals. But more than just explaining product specs and prices, content allows successful brands to be resource centres for customers and prospects.

## SEARCH ENGINE MARKETING

Often used interchangeably, the working definitions of these terms have evolved such that SEM (search engine marketing) typically refers to paid search, while SEO (search engine optimization) relates to organic search. But both refer to using search engines to generate leads and traffic.

You're likely familiar with SEM as the ads that populate at the top of search engine results pages (SERPs) when you type in a query. These are purchased by the advertiser based on certain keywords – those words and phrases used in the searches. SEM is a form of PPC (pay-per-click) advertising, which works something like this:

Let's say your company sells cleaning supplies. So, you set up a campaign around the keywords cleaning supplies and bid for premier placement. When someone searches for that keyword phrase, your ad is prominently displayed on the results page. If the user clicks on your link, you pay the search engine – you paid for that click (thus, pay-per-click).

SEM can be highly effective because we know that most buying decisions start with an online search. Research shows that three-quarters of people who click on paid ads say they make it easier to find information they're looking for. Paid search marketing is a simple concept but can be quite nuanced in execution. For example, knowing which keywords to choose and how to effectively bid for them can be tricky, given that your direct competitors probably have the same ideas you do for approaching SEM.

Meanwhile, search engine optimization is not about buying positioning, but rather earning it through effective content marketing. SEO refers to a set of practices that increase the rankings of your web pages in search engine results. There's a running joke in marketing that the best place to bury a body is on the second page of search results. In other

words, you need your content to land on the first page of SERPs, because people rarely move beyond that first page.

SEO is a highly effective lead generation tactic. It revolves around the quality of your content and how you present that content.

This involves things like metadata, page titles, page load speed, and keyword authority. While effective, SEO is neither quick nor simple. It requires consistent and ongoing effort. Complicating matters is that search

engines are forever tweaking their algorithms, meaning best practices can change on a whim for Google or Bing. That said, if you're producing content and execut-



## WEBSITE



Your company website is not just your most important owned-media asset, it is your overall most valuable marketing asset. Shoppers today, whether B2C or B2B, expect a website to be both helpful and useful. That means being easy to navigate and easy to accomplish what they came there for. A good website must also be fast, secure and mobile-friendly. These days, a company's website is far more than just its digital storefront. It's where prospects research, learn, explore and purchase.

## CONTENT MARKETING

The Content Marketing Institute defines content marketing as “a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant and consistent content to attract and retain a clearly defined audience — and, ultimately, to drive profitable customer action.”

Increasingly, buyers are relying on content to help them make buying decisions. Studies reveal that more than 50% of B2B buyers view at least eight pieces of content during their path to purchase. More than 80% say they view at least five articles on that path. If that's not enough, consider that three-quarters of buyers say content significantly influences their decisions, and six in 10 say they can and may finalize purchase decisions based solely on digital content.

These statistics indicate how important content marketing can be to a strategy. But content marketing is rarely a “hard sell” tactic. In order to successfully utilize content marketing, an organization must understand the tasks its prospects complete along their purchase journey, and then provide the information that addresses these specific tasks. This means creating content that fosters buyer enablement. It means having materials that can nurture leads before, during and after their consideration phases. Ideally, you have different content that addresses all stages of the funnel.

Content as a marketing tactic can be a deep and wide subject, such that it could warrant a complete guide of its own. But as we're staying introductory here, we'll simply touch on a few key pieces of a content marketing plan.

**Blogs** – Articles that are written and published regularly to build expertise and credibility for your company. Quality blogs can set your business apart as an authority and thought leader in your industry while also driving traffic to your website.

**Case Studies** – Thanks in part to our increasing reliance on reviews in buying decisions, case studies have become a highly effective and increasingly used element of a content marketing strategy. These use cases to demonstrate to prospects how your products or services have helped others solve their needs and pain points. More than just collateral touting the benefits of your product, these illustrate it in real-world examples, building credibility for your offerings.

**Ebooks, reports and white papers** – These long-form pieces of content are typically very in-depth on a topic and provide high-value content to prospects while generating leads. Because these documents offer depth and technical knowledge, they're often gated behind a form that gives you important information about the people who are downloading and reading them. Ebooks, reports and white papers offer a chance for your company to show off just how expert it is in your industry or niche.

**Infographics and charts** – Visual content that puts technical content or data into easily digestible images. Because visuals such as this are effective for social media, infographics and charts are among the more commonly shared forms of content. This can also work in conjunction with your long-form content by creating a short, easy-to-absorb synopsis of key/major points.

**Podcasts** – These downloadable audio files have skyrocketed in popularity in recent years. In fact, about four years ago, New York Times declared a “Great Podcast Renaissance,” and the number of shows has continued to climb. The great thing about this audio content is that the audience can take it with them, use it to kill time, listen to it

can provide, you ideally need to know more. What are their needs and pain points? Where do they spend time online and offline? These details let you understand how your business can solve their needs and how to reach them.

## SEGMENTATION

With details about your target audience, you can then further hone your marketing by segmenting that audience. Not all of your customers are the same; not all have the same needs. That's where segmentation enters the equation. By breaking down your targets into subsets, you can build buyer personas.

A persona used in marketing paints a sketch of similar prospects. With these submarkets of your overall audience, you can tailor and deliver content and messaging that speaks directly to those buyers, providing the most relevant information for their needs. Receiving irrelevant messages probably turns you off as a consumer. As a basic example,

if you're a roofing contractor, you would likely be annoyed by receiving content pitching a certain type of window. Segmenting your targets helps avoid this irrelevance in your marketing.

## MESSAGING

A major component of your marketing strategy will be its messaging – which is essentially what the marketing materials will say and how they say it. It's also about how you position your company and its products or services – how you convey that value proposition.

Specific messaging might be adjusted based on a particular campaign, and ideally the messaging is adjusted to match where a prospect is along their purchase journey. Messaging will also be affected by the channel you're marketing through. The messaging you use on a Twitter post won't necessarily be the same as what you use in a display ad.

A key part of messaging is built around your particular business and your brand. More than just what is being said, you must address how it is being said. For example, a law firm or a business in finance might maintain a very corporate or professional tone whereas a company in travel might have a far more relaxed or “fun” tone.

Whatever your tone, it's important that your messaging stays consistent. That consistency factors into maintaining the brand. There are those in B2B marketing who believe branding is unimportant – that brand is insignificant compared to attributes like pricing and support.

While pricing and support are definitely important, don't underestimate the value of branding. So much of today's focus is on a customer's experience, and a customer's experience is directly representative of your brand. Recent research, from LinkedIn, confirms that branding is becoming an increasingly important aspect of B2B businesses, and your messaging forms an important element of your brand.

When developing your overall marketing plan, the targeting and messaging must be built around your value proposition. Once you have identified and segmented your specific audience and developed the foundation for your messaging, it's time to determine the specific avenues you'll take to deliver that message to the audience. Digital marketing provides a variety of tactics to accomplish this.

## TACTICS

Not to be confused with strategies, the tactics of your marketing plan are the methods by which you'll carry out and accomplish your strategy. There are plenty of tactics to choose from, but let's begin with the one thing that forms the foundation for any digital marketing – your company's website.



## CURRENT CHALLENGES TO B2B MARKETING

In many respects, digital transformation has made our lives easier. That's not necessarily the case for B2B marketers, however. Business marketing has never been easy, and digital transformation has added layers to the challenges B2B marketers already face.

Marketing is no longer simply accepted as a cost centre in the budget. These days, there are bottom-line expectations. Marketing must manage and promote the brand, drive sales and leads, and demonstrate ROI while increasing efficiency and keeping expenses in check.

But one of the biggest challenges to B2B marketing is simply knowing how to get started. It's easy to throw away money chasing potential customers. Making smart decisions on how and where to spend your budget is made simpler by having at least a foundation of knowledge to draw upon.

Armed with the background of exactly what B2B marketing is, its basic functions and requirements, along with some of its challenges, it's time to gain insight into how you can actually put digital marketing to work for your business. As with any major decision, action shouldn't be taken without first making a plan.

There are as many approaches to B2B marketing as there are businesses. Each company is unique and therefore no two marketing plans will be the same. Each organization will find different paths to success. That said, there are some fundamental strategies and tactics that generally apply to most industries and businesses. But first, we must separate what constitutes a strategy and what is a tactic.

## STRATEGY

A defined marketing strategy will focus your marketing efforts and provide a roadmap for effectiveness. But it's important to understand that tactics alone are not a strategy, and a strategy is more than just a group of tactics. It has been said that deploying different marketing tactics without a clear strategy that ties them together is like throwing spaghetti at the wall and hoping it sticks (not sure this metaphor totally fits here, but you probably get the point). Furthermore, it's important that your marketing strategy is developed around your specific customers. So, what goes into developing a basic B2B marketing strategy?

## UNDERSTANDING YOUR VALUE PROPOSITION

Before putting any marketing into play, you've got to know your company's value proposition. This is what sets you apart from the competition. It is why a customer should choose you. It should, in simple language, spell out what you do, who you serve and how you're different.

When used correctly, your value proposition can have a significant impact on how businesses and customers perceive you. Making sure they see what makes you stand above your competitors gives you an edge. Armed with that value proposition, you're on your way to building a successful brand.

## TARGETING

We already noted that knowing your target audience is the first step to marketing, so obviously targeting is a primary component of your marketing strategy. You need an in-depth profile of the people you're hoping to convert into customers.

Basic information is always the starting point – details like who the prospects are, where they live, their job titles – the demographic data. But to take advantage of the precise targeting that digital marketing

Traditionally in B2B sales, there was one or very few decision makers and they generally followed a predictable path represented by the marketing funnel.

First, there comes awareness that they have a problem to solve. They have a need. Once they're aware of that problem, they consider the options available to solve it. In days past, this might include looking over sales sheets or calling a vendor rep for more information.

After considering the options, a decision is made and the purchase is transacted. Following that, the business supports the buyer to retain that customer for as long as possible.

Today, the path to purchase is less linear. In fact, research indicates that 90% of buyers now move back and forth within the sales funnel often repeating tasks – sometimes because so many more people are involved in making and influencing these decisions.

Multiple variations of the “modern” marketing funnel now exist, and some companies even devise their own versions. Regardless of how you envision the funnel or path to purchase, there are some basic actions that a buyer must always take, which includes identifying a problem or need and then exploring the solutions available to fill that need or solve that problem. Because of this, it's imperative for your marketing that you understand not just a normal buyer, but your buyers.

The first and most important thing you need to know is your target market. You can't sell if you don't know who you're selling to. It sounds super fundamental, but your target market is much more than “anyone who uses our

widgets.” In order to market effectively, you need a complete understanding of your audience. You need more than their demographics. You should know their common interests, their pain points and their motivations for using your product or service. You need to know how they communicate and where they convene. A complete picture of your buying audience will help set the stage for how you market to them and move them along their paths to purchase.



## INTERSECTION OF SALES & MARKETING



It's also useful to understand where B2B sales and B2B marketing intersect, which can be different in different organizations. Traditionally, sales and marketing were distinctly different departments. Business professionals with years of experience have likely witnessed siloed teams at best and outright competing departments at worst. Current conventional wisdom holds that sales and marketing departments need to be more cohesive. They still have different functions but are united in the goal of business growth.

Thanks in large part to technological advancements and the non-linear purchasing path previously mentioned, sales and marketing departments these days should be more united than ever. Buyers frequently alternate between sales teams and marketing content. This disruption to the traditional

process of marketing handing off leads to sales means each department must know what the other needs and be prepared to contribute at multiple touch points along the buyer's journey.

The coordination of sales and marketing teams has proven its value. An Aberdeen Report found that organizations with strongly aligned sales and marketing teams averaged a 76% higher contribution to revenue from marketing. There are challenges to uniting these teams, especially in legacy businesses where their independence has been well established. But tackling these challenges is proving to be worth the effort.

# INTRODUCTION

You know your business needs marketing. Without it, potential customers won't know you exist. They won't know you have a product or service that will benefit them. Every business needs a consistent flow of new leads. They're the oxygen that keeps your business breathing. And it's marketing that supplies this oxygen. Marketing cultivates brand awareness. It nurtures prospects. And, ideally, marketing fosters those prospects into loyal, long-time customers. But understanding the need for marketing is separate from understanding how to market.

B2B marketing has grown in complexity as the digital business environment has evolved. Offline methods, such as trade shows, still have their place, for sure. But recognizing that half of all B2B buyers are now millennials, purchasing has transitioned from a sales-led process of uninformed buyers to a marketing-led process with highly informed buyers. Modern buyers have educated themselves through personal research, often online. Furthermore, B2B purchase decisions involve more stakeholders than ever. The typical purchase goes through the review or input of six to 10 people.

Businesses have responded by moving ever more digital, but simply having an online presence is not enough. Successful marketing finds leads, nurtures them and converts them into customers. It's not a simple, overnight progression, and the effective marketers are those who put the right message into the right channels. The intention of this guide is to explore – on a basic level – how that gets done. Consider this your B2B Digital Marketing 101 crash course.

## B2B vs B2C

At risk of starting too basic, B2Bs are those which sell goods and services to other businesses, as opposed to selling to consumers (B2C). While you're likely aware of this, it's an important distinction that impacts the role of marketing in B2Bs.

Businesses and industries tend to be more specialized, thus needing products and services that are more specifically tailored for them. Whereas a consumer might want a custom T-shirt, a business might need a custom piece of heavy machinery. While the

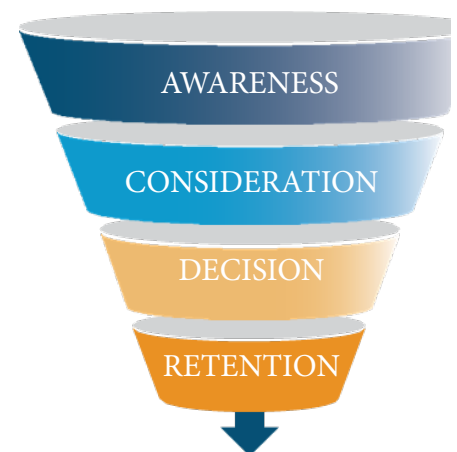
consumer's purchase is transactional, the business is likely investing significantly, which means making the right decision about who to buy from is vital.

There are traditional perceptions about B2B and B2C marketing that remain, but it's also important to understand where the lines blur, which is increasingly common these days. This crossover is primarily because B2B buyers have been heavily influenced

by the consumer shopping experience. Buyers act more like consumers than in the past – looking for anytime access to information and expecting a smooth, streamlined purchase process. Understanding today's B2B buyers starts with knowing your particular buyers and their path to purchase.

## UNDERSTANDING THE BUYER AND THE FUNNEL

The path to purchase for business buyers was once rather simple and direct. Marketers developed a "funnel" to visually represent the journey a prospect or customer took from recognizing a need to making the related purchase. It was shaped like a funnel because of the vetting process within each step. The further down the funnel you get, the fewer leads remain.







# GUIDE TO GETTING STARTED IN DIGITAL B2B MARKETING A BRAND CULTURE EBOOK

A BRAND CULTURE EBOOK

## 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, 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 Haghiri

Collector: Tina Khandan, Fatemeh Haghiri, Fatemeh Behrouzi Nasab

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 | Autumn 2025 | No.19

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