



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

نشریه آینده پژوهانه

Tehran Chamber  
of Commerce, Industries  
Mines and Agriculture

Ayandenegar

شماره سی و سوم . دی ۱۳۹۳ . ۷۶ صفحه

ISSN: 2322-3316

# آینده نگار

## بازار گرم

## مناسبات در کرانه ارس

بررسی راهکارهای گسترش روابط تجاری ایران و آذربایجان

با آثاری از: فرج شهیدی | حسین پورسلیمان | حسین پیرموندن

## صادرات خدمات

پرونده‌ای در بررسی نسبت  
صادرات خدمات و اقتصاد مقاومتی

با آثاری از:

ارسلان فتحی پور

اردشیر اروچی

مهرداد هاشم‌زاده همایونی

به همراه میزگردی با حضور:

مسعود خوانساری، حمید صافدل

و احمد روستا

## مطالبات ۹۴

انتظارات بخش خصوصی از بودجه سال آینده

به روایت: یحیی آل اسحاق | علی محمد احمدی

حمید حسینی | شاهرخ عدالتیان | بایزید مردوخی

حسین امیری خامکانی | حمیدرضا صالحی | شاهرخ ظهیری

## عبور از بحران به کار گروهی نیاز دارد

کار آفرینی در صنایع دارویی به روایت محمود نجفی عرب

مرکز مطالعات و بررسی‌های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

www.tccim.ir

## نقشه راه رقابت‌پذیری

گزارش راهبردی مرکز تجارت بین‌الملل درباره شیوه‌های گسترش صادرات خدمات

یک آسیایی مسلط بر بازار غرب زندگی و تجربه‌های جک ما



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مرکز مطالعات و بررسی های اقتصادی  
نشریه آینده پژوهانه

آینده نگار



شماره سی و سوم  
دی ۱۳۹۳

صاحب امتیاز: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
مدیر مسئول: عبدالله کاشانی موحد

اعضای شورای سیاست گذاری: محمدرضا بهرامن، احمد ترک نژاد، سید محمود حسینی  
محمود دودانگه، علی اکبر صابری، امیر مانیان، موسی غنی نژاد، محمدصادق مفتاح  
علیرضا میرمحمد صادقی، حسین نقره کار شیرازی

با نظارت: دکتر سید محمود حسینی  
رئیس مرکز مطالعات و بررسی های اقتصادی

امور اجرایی: سارا محمدی  
آتلیه طراحی: امیرمحمد لاجورد، رضا دولت زاده  
نظارت فنی چاپ: حسن آقایی زاده  
لیتوگرافی: نقش سبز  
چاپ و صحافی: پروین

نشانی: خیابان خالداسلامبولی، کوچه بیست و یکم، شماره ۱۰ه  
تلفن: ۸۸۱۰۷۸۷۵ داخلی ۳۱۵  
نشانی الکترونیک: researchcenter@tccim.ir

مقالات مندرج در آینده نگار الزاما مطابق دیدگاه نشریه نیست  
و بازتاب دهنده نظر نویسندگان آنها است.

Ayandeggar  
Tehran Chamber  
of Commerce, Industries  
Mines and Agriculture  
No.33 Jan 2015

## فهرست

### دیباجه

۴ صادرات خدمات، ضرورتی که باید آن را جدی گرفت

### یادداشت‌های ماه

۶ چشم انتظار تحول در مذاکرات / محمدرضا صفا  
۷ جذب سرمایه و ضعف اطلاع‌رسانی / رضا کامی  
۸ تحریم با اقتصاد ایران چه کرد: پژوهشی درباره آثار و تبعات تحدید بین‌المللی اقتصاد ایران / حجت‌اله میرزایی

### پرونده ویژه: اقتصاد مقاومتی و صادرات خدمات

۱۳ دیپلماسی، جاده‌صاف‌کن صادرات خدمات / میزگردی با حضور مسعود خوانساری، حمید صافدل و احمد روستا  
۱۹ صدور خدمات؛ فرصت‌ها و تهدیدها / ارسلان فتحی‌پور  
۲۰ گردشگری برنامه راهبردی ندارد / اردشیر اروچی  
۲۲ فرصت‌های جدید / مهر داد هاشم‌زاده همایونی

### گزارش راهبردی: صادرات خدمات

۲۴ نقشه راه رقابت‌پذیری صادرات بخش خدمات: گزارش مرکز تجارت بین‌الملل / ترجمه بابک واحدی  
۲۵ انقلاب در رشد اقتصادی  
۲۷ درک رقابت‌پذیری خدمات  
۲۸ نیازهای تشویقی صادرات خدمات  
۲۹ معجزه گردشگری و فناوری  
۳۰ پیش‌به‌سوی گسترش صادرات خدمات

### اقتصاد سیاسی: انتظارات بخش خصوصی از

بودجه ۱۳۹۴

۳۲ بخش خصوصی و بودجه دولت / حمید حسینی  
۳۳ بودجه امید / جمشید عبدالتبان  
۳۴ دولت مسئولیت‌ها را به بخش خصوصی بسپارد / گفت‌وگو با دکتر یحیی آل اسحاق  
۳۹ وضعیت اورژانسی اقتصادر کودی / حسین امیری خامکانی

۴۰ بخش خصوصی همه‌جا با ردپای دولت مواجه است / میزگردی با حضور حمیدرضا صالحی و شاهرخ ظهیری  
۴۵ مالیات؛ برون‌رفت از بودجه نفتی / علی‌محمد احمدی

### بازار هدف: روابط تجاری ایران و آذربایجان

۴۶ مناسبات در دو سوی ارس گرم خواهد شد  
۴۷ مجرای صادرات ایران به قفقاز / فرج شهیدی  
۴۸ غلبه تجارت چمدانی بر تجارت عمده / حسین پورسلیمان  
۵۰ عمده‌ترین مشکل: قوانین گمرکی / حسین پیرموذن

### دهکده جهانی

۵۱ قزاقستان و ترازیت کالا از جاده ابریشم  
۵۲ ژاپن در آرزوی تورم  
۵۳ ۷ دلیل سقوط ارزش سهام در بازار جهانی  
۵۴ صادرات پزشکی، پرسودترین تجارت کوبا  
۵۶ چین کجا متوقف می‌شود؟  
۵۷ شرق آسیا در پی استقلال از بانک جهانی  
۵۷ سقوط روبل، روسیه در آستانه رکود

### اخلاق کسب‌وکار

۵۸ عبور از بحران به کار گروهی نیاز دارد / گفت‌وگو با دکتر محمود نجفی‌عرب

### تجربه کار آفرین خارجی

۶۳ زندگی جک ما، ثروتمندترین چینی دنیا  
۶۵ گفت‌وگو با جک ما: رمز و رازهای مدیریت من

### راهنمای مدیران

۶۶ اصل برای خدمات به مشتریان / علیرضا اکبری  
۶۷ راه‌حل مشکلات ساده‌اند نه پیچیده / وارن بافت  
۶۸ از تغییر نهر اسید  
۶۸ کارمندان خلاق برگزینید  
۶۹ خلق ارزش از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار / ترجمه سارا محمدی  
۷۲ ۴۰ نقل قول مدیران در کاهش استرس  
۷۳ زمان یعنی پول  
۷۴ پاورقی - بخش ششم: باور به کار گروهی



دیپلماسی، جاده‌صاف‌کن صادرات خدمات

میزگردی با حضور

مسعود خوانساری، حمید صافدل و احمد روستا

۱۳

دولت مسئولیت‌ها را به بخش خصوصی بسپارد / گفت‌وگو با یحیی آل اسحاق

۳۴



بخش خصوصی همه‌جا با ردپای دولت مواجه است

میزگردی با حضور

حمیدرضا صالحی و شاهرخ ظهیری

۴۰

صنعت گردشگری بر نامه راهبردی ندارد

گفت‌وگو با

اردشیر اروچی

۲۰



عبور از بحران به کار

گروهی نیاز دارد

اخلاق کسب‌وکار به روایت

محمود نجفی‌عرب

۵۸

یک آسیایی مسلط

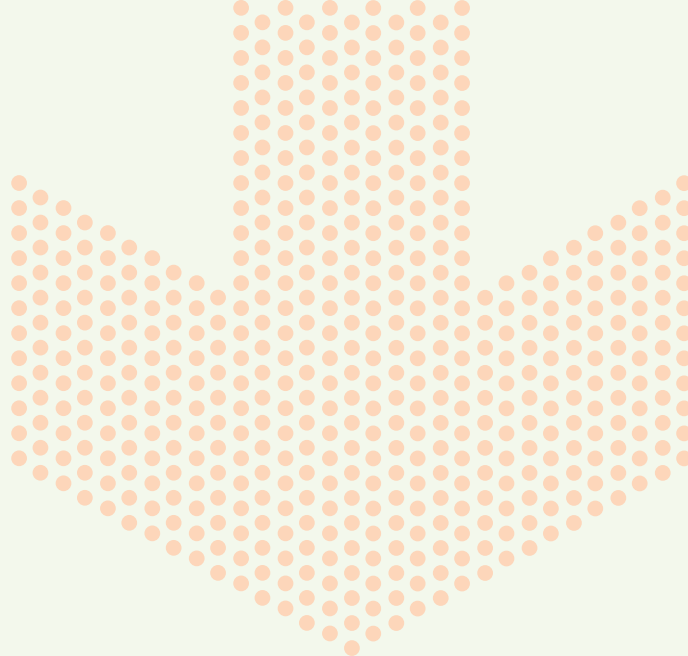
بر بازار غرب

کار آفرینی به شیوه

جک ما

۶۳





# صادرات خدمات ضرورتی که باید آن را جدی گرفت

- وضعیت خاص کشورهای همسایه ایران به ویژه عراق و افغانستان، زمینه را برای گسترش تجارت خارجی اعم از تجارت کالا یا خدمات به این کشورها فراهم کرده است.

اکنون و با توجه به شاخصه‌های عمده فوق، خروج از وضع رکود تورمی یک ضرورت حیاتی است. ولی این خروج باید بر محور کدام بخش از بخش‌های اقتصادی کشور متمرکز شود؟ کشاورزی یا صنعت یا خدمات؟ روشن است که در هر سه زمینه باید کار کرد و برنامه داشت، ولی در هر حال باید با توجه به جمع شرایط، آن زمینه‌ای که ظرفیت‌های بهتری دارد را در اولویت قرار داد. به نظر می‌رسد که پاسخ درست، بخش خدمات است. اگرچه با حمایت کافی از بخش کشاورزی و افزایش بهره‌وری با بکارگیری روش‌های علمی و تجربیات عملی دیگر کشورها می‌توان در جهت تامین امنیت غذایی کشور گام برداشت اما به دلیل وضعیت بحرانی آب و استحصال بیش از حد از منابع آبی و حتی خاکی و جنگلی کشور، فشار بیش از این بر بخش کشاورزی ممکن نیست. ضمن آنکه سهم بخش کشاورزی به صورت تاریخی روندی کاهنده در تولید ناخالص داخلی دارد، و لذا اساس رشد اقتصادی را نمی‌توان بر بخشی که سهم کاهنده در کل اقتصاد دارد قرار داد.

در بخش صنعت نیز با مشکل مهمی به نام سرمایه‌گذاری مواجه هستیم. زیرا صنعت نیاز به افزایش بهره‌وری و سرمایه‌گذاری‌های جدید فراوان دارد. در این میان بخش خدمات است که شرایط آن متفاوت است و یک بخش رو به رشد و آینده‌دار است. برای نمونه می‌توان گفت که بخش خدمات به طور متوسط حدود ۷۲ درصد از تولید ناخالص داخلی کشورهای صنعتی و پیشرفته را به خود اختصاص می‌دهد. هم‌چنین حدود ۶۰ درصد فرصت‌های شغلی جوامع آنان در این بخش قرار دارد. صادرات خدمات در سطح جهان، به طور متوسط

اقتصاد ایران هنوز نتوانسته از وضعیت رکود تورمی خارج شود. پرسشی که در این میان مطرح است این است که چه سیاستی می‌تواند به خروج اقتصاد از این وضع کمک کند؟ پاسخ به این پرسش باید با توجه به واقعیت‌های جاری کشور و ظرفیت‌های اقتصادی ایران و منطقه باشد. مهم‌ترین مشخصه‌های وضعیت جاری و مرتبط با اقتصاد ایران عبارتند از:

- وجود و تداوم احتمالی تحریم‌ها یا حداقل تداوم آثار این تحریم‌ها در کوتاه و میان‌مدت

- کاهش چشمگیر درآمدهای نفتی به دلیل کاهش تولید و نیز همراه شدن با کاهش قیمت در ماه‌های اخیر

- پایین بودن سهم بودجه‌های عمرانی و نیز احتمال اندک برای رشد قابل ملاحظه جذب سرمایه‌های خارجی به کشور

- کاهش نرخ فعالیت اقتصادی و پایین بودن این رقم، به طوری که بنا بر گزارش‌های مرکز آمار نرخ فعالیت اقتصادی برای افراد بالاتر از ۱۰ سال در زمستان سال ۱۳۹۲ برابر ۳۵/۴ درصد بوده در حالی که این شاخص در سال ۱۳۸۴ برابر ۴۱/۰ درصد بوده است.

- در کنار پایین بودن نرخ فعالیت، نرخ بیکاری نیز بالاست. این دو شاخص نشان‌دهنده تقاضای بالقوه و بالفعل بالا برای ورود به بازار کار است.

- بالا بودن نرخ آموزش عالی و بیکاری وسیع این گروه، شرایط خاصی را در بازار کار ایجاد می‌کند که غفلت از آن به مصلحت اقتصاد و جامعه نیست.

- قرار داشتن ایران در وضعیت پنجره جمعیتی که سهم نیروی آماده به کار یعنی جمعیت ۱۵ تا ۶۵ سال از کل جمعیت را بسیار بالا برده و به حدود ۷۰ درصد کل جمعیت کشور رسانده و به همین دلیل موقعیت ویژه‌ای را برای چشم به جلو برای اقتصاد ایران فراهم کرده است.



حدود ۸ درصد افزایش می‌یابد. از سوی دیگر هزینه سرمایه‌گذاری برای ایجاد شغل و تولید در این بخش کمتر از بخش صنعت است. ضمن این که توسعه این بخش با شرایط نیروی کار ایران و ویژگی‌های پیش‌گفته هماهنگی و تطابق بیشتری دارد. به‌علاوه حضور نسبی زنان در فعالیت‌های بخش خدمات نیز بیشتر است و ظرفیت این بخش برای جذب زنان قابل توجه‌تر است.

در ایران سهم خدمات از تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۱ نزدیک به ۵۴ درصد و سهم آنان از بازار شغل نیز حدود ۴۹ درصد است و نسبت زنان شاغل در این بخش حدود ۵۶ درصد است، که ظرفیت بیشتر خدمات برای جذب زنان را نشان می‌دهد. همه این داده‌ها و فرضیات، ضرورت توجه به بخش خدمات را بیش از پیش می‌کند. اهم زیربخش‌های خدمات شامل گردشگری، خدمات فنی و مهندسی، آموزش، ورزش، بهداشت و درمان، حمل‌ونقل، بانکداری و بیمه، اطلاعات، بازرگانی و هتلداری است. در بیشتر این زمینه‌ها شرایط نسبتاً مساعدی در ایران برای جهش اقتصادی داریم ضمن این که در مواردی هم از قدرت رقابت بالایی برخورداریم.

در حوزه حمل‌ونقل اعم از هوایی، ریلی، دریایی و جاده‌ای شرایط مساعدی به‌ویژه برای ترانزیت کالا به افغانستان، عراق و آسیای میانه داریم، فراموش نشود که هزینه‌های حمل‌ونقل اقلام وارداتی به کشور در سال‌های اخیر افزایش یافته که می‌تواند بخش قابل ملاحظه‌ای از کالاهای وارداتی به وسیله شرکت‌ها و ناوگان‌های ایرانی حمل شود و از این جهت از خروج ارز و فشار به منابع ارزی کشور کاسته شود.

در حوزه گردشگری ایران از قدرت رقابت بالایی برخوردار است، زیرا ویژگی‌های تاریخی و اجتماعی و طبیعی ایران آن را به هدف مطلوب گردشگران تبدیل می‌کند. خاصه آن که این صنعت ظرفیت اشتغال‌زایی فراوانی دارد، و بخش مهمی از عواید آن نصیب طبقات پایین جامعه می‌شود. از سوی دیگر نتایج غیرمستقیم و سیاسی و فرهنگی گردشگری خارجی نیز کمتر از دستاوردهای مادی آن نیست. گسترش این صنعت نیازمند اتخاذ تصمیمات جدی از سوی سیاستگذاران جامعه است. شاید در هیچ حوزه‌ای به اندازه گردشگری میان وضعیت مطلوب و ظرفیت موجود با آنچه که در عمل دیده می‌شود، شکاف عمیقی وجود نداشته باشد.

بهداشت و درمان و توریسم پزشکی نیز از ظرفیت‌های مهم ایران در منطقه و به‌ویژه مطلوب کشورهای اسلامی است. این مسأله آن قدر اهمیت دارد که بخش قابل توجهی از ایرانیان مقیم خارج از کشور نیز برای استفاده از خدمات درمانی به ایران می‌آیند، زیرا کیفیت و قیمت این خدمات، استفاده از آن را در ایران بسیار باصرفه کرده است. از سوی دیگر وجود ظرفیت‌های مازاد نیروی انسانی پزشکی، می‌تواند با صادرات نیروی انسانی شاغل در این بخش همراه شود.

در زمینه آموزش بویژه در سطوح عالی نیز ظرفیت‌های زیادی وجود دارد، هرچند علی‌رغم غلبه وجه مادی و مدرک‌گرایی بر این حوزه، کیفیت آن مغفول مانده و موجب بی‌اعتباری مدارک صادره برخی از دانشگاه‌های ایران می‌شود اما به دلیل رشد قابل توجه علمی در دانشگاه‌های کشور همچنان زمینه مناسبی برای جذب علاقمندان به تحصیل از ملیت‌های مختلف در مراکز علمی ایران وجود دارد.

خدمات فنی مهندسی، وجه دیگری از امتیازهای جامعه ماست. تجربیاتی مثل تاسیس شرکت مینا، به خوبی نشان داده که شرکت‌های فعال در این حوزه هم از حیث نظری و علمی ورزیده هستند و هم از حیث تجربی دارای کارنامه‌های قابل قبولی هستند و با قدری حمایت‌های مالی و سیاسی می‌توانند بازارهای منطقه و حتی فرامنطقه‌ای را فتح کنند. شرکت‌هایی در زمینه سدسازی، ساخت نیروگاه‌ها و ساختمان‌سازی و موارد مشابه از این جمله‌اند که دارای خدمات تخصصی حرفه‌ای با ارزش افزوده بالا هستند. - بازرگانی و تجارت از حرفه‌های تاریخی ایرانیان است لذا با توجه به موقعیت استراتژیک و ژئوپولیتیک ایران و قرار گرفتن آن در چهارراه کریدورهای شمال به جنوب و شرق به غرب و نیز همجواری با پانزده کشور همسایه با بازاری وسیع و قابل ملاحظه، ایران می‌تواند با اصلاح مقررات و انجام سیاست‌گذاری‌های مناسب زمینه صدور مجدد کالا و خدمات را در منطقه و حتی به کشورهای آفریقایی فراهم و حجم تجارت خارجی کشور را که زمینه‌ساز ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و نیز ارزیابی برای کشور است به طور قابل ملاحظه افزایش دهد. - بانکداری و بیمه نیز در ده سال گذشته، از نظر کمی و کیفی دچار تحول شده و نقش قابل توجهی را در رشد اقتصادی و ایجاد شغل عهده‌دار شده است، ولی توسعه آن به لحاظ کیفی همچنان ظرفیت لازم را برای ارتقای خدمات مالی و پولی داراست.

شاید یکی از مهم‌ترین زمینه‌هایی که در اقتصاد ایران جایگاه شایسته و بایسته خود را به دست نیاورده، حوزه فرهنگ و هنر، ورزش و رسانه ... است. لذا باید محدودیت‌ها برای کارآفرینان در این زمینه برداشته و تسهیلات لازم برای آنان فراهم شود تا شاهد افزایش سهم این بخش در اقتصاد کشور باشیم. نکته بسیار مهم این است که تقریباً تمامی موارد فوق به افزایش نقش و سهم بخشی خصوصی در اقتصاد می‌افزاید زیرا عموماً خارج از حیطه فعالیت‌های دولتی‌اند. وظیفه دولت در این بخش فقط تأمین زیرساخت‌های لازم و انجام حمایت‌های مورد نیاز آن‌ها است. بنابر این رشد این بخش‌ها، به معنای افزایش سهم بخش خصوصی در اقتصاد کشور است که یکی دیگر از اهداف اقتصاد مقاومتی را تأمین خواهد کرد.

ممکن است این پرسش برای خواننده این یادداشت به‌وجود آید که علی‌رغم نیاز و ضرورت‌های پیش‌گفته و نیز وجود این ظرفیت‌های روشن؛ پس چرا اتفاقی ملموس در حوزه خدمات رخ نمی‌دهد؟ پاسخ این است که رشد بخش خدمات نیازمند اتخاذ تصمیمات جدی و سیاست‌گذاری‌های مناسب در کشور است. بی‌شک لازمه افزایش و جهش در کسب‌وکار در حوزه خدمات؛ حذف قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و بوروکراسی‌های غیرضرور است. رشد قابل ملاحظه بخش خدمات نه تنها سبب رشد اقتصادی کشور خواهد شد بلکه موازنه پرداخت‌ها و حساب تراز بازرگانی را نیز بهبود خواهد بخشید. تحول در بخش خدمات و نیز صادرات خدمات نیازمند یک اقدام مهم در بازتعریف موقعیت و جایگاه ایران در جهان و منطقه است. با وضعیت به‌وجود آمده در درآمدهای نفتی و چشم‌انداز میان مدت آن، اگر نخواهیم هم مجبوریم که زمینه‌های رشد و ارتقای اقتصادی غیرنفتی به‌ویژه خدمات را فراهم کنیم، بنابر این باید به لوازم این اجبار نیز ملتزم شویم. ولی چه بهتر که امروز و از روی اختیار و آگاهی این کار را انجام دهیم که فردا دیر است.



**رشد بخش خدمات نیازمند اتخاذ تصمیمات جدی در کشور است و لازمه افزایش و جهش در کسب‌وکار در حوزه خدمات؛ حذف ضوابط و نظارت‌های غیر ضرور بر فعالیت‌های اقتصادی خدماتی است.**



■ محمد رضا صفا  
عضو هیات  
نمایندگان و  
نایب‌رییس  
کمیسیون واردات  
اتاق ایران



در یک سال گذشته همواره شاهد بودیم که با نزدیک شدن به موعد مذاکرات هسته‌ای، تغییراتی در نرخ ارز بازار آزاد پدید می‌آید و وقتی از زمان مذاکرات دور می‌شویم افزایش یکباره و نگران‌کننده‌ای در بازار ارز به وجود می‌آید.



## چشم‌انتظار تحول در مذاکرات

**اقدامات دولت یازدهم در حوزه بازرگانی مثبت است، اما برای عبور از بحران فعلی کافی نیست**

«عبور از رکود» رمز خروج ایران از بحران اقتصادی سال‌های اخیر است و موفقیت در این راه، جز با عملی کردن وعده‌ها و برنامه‌هایی که هر روز در سمینارها، نشست‌ها و رسانه‌ها از آن‌ها صحبت می‌کنیم، حاصل نخواهد شد. دولت یازدهم در یک‌سالگی که بر سر کار آمده، برخی اقدامات مثبت را خصوصاً در بخش بازرگانی وزارت صنعت، معدن و تجارت به انجام رسانده و وعده‌های دیگری نیز داده است، اما این فعالیت‌ها برای عبور از بحران فعلی کافی نیست. ما نمی‌توانیم با صحبت کارآفرینی کنیم، نمی‌توانیم با حرف اقتصادمان را رونق دهیم، و امکان ندارد بتوان با نشست و برخاست و بیان شعارهای خوب، نرخ ارز را به ثبات رساند. این‌ها مسائلی است که باید در عرصه عمل توجه می‌شود.

### یارانه نقدی؛ تورم‌زا و بی‌فایده

هنگامی که پرداخت یارانه‌های نقدی آغاز شد، سخن از «هدفمندی» بود، اما چه کسی است که نداند اولویت یارانه «هدفمند» هزینه کرد در بخش تولید است و بس. ما باید یارانه را به تامین انرژی تولید اختصاص می‌دادیم. یعنی باید تولید برق و انرژی در مراکز تولیدی را مورد حمایت قرار می‌دادیم تا آنها بتوانند تولیدی بهتر، با کیفیت‌تر

و ارزان‌تر انجام دهند. این درحالی است که ما در عرصه عمل، تنها اقدامی که انجام دادیم، تزریق مستقیم پول به بازار بود. واضح است، در کشوری که تولید خوابیده و پول را به دست مردم می‌دهیم تورم ایجاد خواهد شد. کاش دولت یارانه نقدی را قطع کند. ما کمیته امداد داریم، بهزیستی داریم. اینها فهرستی از افراد نیازمند و تحت پوشش دارند که می‌توانیم بخشی از یارانه را به آن‌ها پرداخت کنیم و باقی منابع مالی دولت را به بخش تولید بیاوریم. بیمه کارگران مراکز تولیدی را مجانی کنیم، برقشان را مجانی کنیم، انرژی لازم برای تولید را به رایگان در اختیارشان بگذاریم. این اقدام نه تنها به کنترل تورم کمک خواهد کرد، بلکه با رفع تدریجی رکود، برای لشکر عظیم بیکاران، اشتغال هم ایجاد می‌کند.

### قیمت تمام‌شده پایین و دشمنان آن

متأسفانه در ماه‌های اخیر، واردکنندگان ما با معضل بزرگی مواجه شده‌اند و آن تداخل عملکرد ادارات ذیربط با گمرکات است. اداراتی همچون اداره بهداشت مواد غذایی و استاندارد که با وضع قوانینی تازه در شش ماهه اخیر مشکلات فراوانی را به وجود آورده‌اند. در قانون جدید، اگر شما به عنوان واردکننده کالایی را وارد کشور کرده باشید و بخواهید این کالا را به تهران ترانزیت کنید، علاوه بر اجبار دریافت گواهی استاندارد و بهداشت کالا از مبدأ بندرعباس، مجبورید به محض ورود به تهران نیز گواهی دیگری مبنی بر بهداشت غذایی محصول دریافت کنید. این قانون دست‌وپاگیر که گویا قرار است بازاری برای آزمایشگاه‌های خصوصی ایجاد کند، باعث شده کالاهای وارداتی در مرحله ترانزیت هم انبارداری بخورند و هزینه ترخیصشان گران‌تر شود. خوشبختانه اداره گمرک سال‌هاست وظایفش را به نحو احسن انجام می‌دهد و وزارت صنعت و معدن و تجارت نیز در بحث ثبت سفارش کالا روان‌سازی بسیار خوبی را انجام داده است، ولی واحدهایی همچون اداره استاندارد و سازمان بهداشت غذا و دارو، اداراتی هستند که با وضع قوانین تازه باعث بالا رفتن قیمت تمام‌شده کالاهای وارداتی شده‌اند.

### بحران انتقال پول و هزینه انبارداری

نبودن ثبات مشخص در بازار ارز، از دیگر معضلات پیش‌روی ماست که انتقال پول به کشورهای رایی را که می‌خواهیم کالایی از آنها وارد کنیم، دشوارتر می‌کند. ما برای واردات کالا چندسالی است که از کشورهای واسط همچون امارات عربی متحده و ترکیه برای انتقال پول و کالا استفاده می‌کنیم، اما این کار با مشکلات بسیاری مواجه است. ما حتی اگر بخواهیم از طریق سیستم بانکی حواله‌ای را بنام امارات متحده عربی بزنیم، بانک‌ها بین ۶ تا ۱۲ درصد کمیسیون، پولی را به عنوان عوارض دوزدن تحریم از ما دریافت

می‌کنند. از این گذشته، پولی که قرار است در امارات تحویل بگیریم، بین دو هفته تا یک ماه در شبکه بانکی می‌چرخد تا به دستمان برسد. این یک معادله ساده است؛ اگر ما این پول را با سود ۲۴ درصد از بانک وام گرفته باشیم، ماهی ۲ درصد سود برایش پرداخت می‌کنیم، از آن طرف عوارض انتقال پول از ایران به روسیه، چین، هند، امارات و سایر کشورهای ثالث، رقمی بین ۶ تا ۱۲ درصد است. یعنی در مجموع برای انتقال هر مقدار پول، ما باید ۱۴ درصد عوارض پرداخت کنیم. هرچند با وجود این هزینه، هنوز هم قیمت پولی که به دست ما می‌رسد، حداقل دلاری ۲۵۰ تا ۳۰۰ تومان از بازار آزاد پایین‌تر است، ولی همین ۱۴ درصد هم به نوبه خود می‌تواند قیمت تمام‌شده کالا را افزایش دهد. از این نظر است که ما از بانک‌ها درخواست داریم با در نظر گرفتن مشکلات زیادی که در راه واردات مایحتاج مردم وجود دارد، دست‌کم در گرفتن این میزان کمیسیون انتقال ارز، تجدیدنظر کنند. از طرف دیگر ما در بسیاری از موارد، در انتظار یک ماهه برای دریافت این پول، مجبور می‌شویم کالا را در جبل‌علی امارات به انبار بفرستیم. با این حساب، کالای وارداتی ما یکبار در مبدأ امارات انبارداری می‌خورد، یکبار در انتظار دریافت گواهی تایید استاندارد و بهداشت در بندرعباس و یکبار هم در جریان ترانزیت و دریافت گواهی تایید استاندارد و بهداشت در تهران! کجای دنیا کسی برای ترانزیت کالا در کشور خودش، تاییده بهداشت می‌گیرد و برای صدور آن هزینه انبارداری می‌دهد؟

### بالا و پایین گفت‌وگوها و نوسان ارز

در یک سال گذشته همواره شاهد بودیم که با نزدیک شدن به موعد مذاکرات هسته‌ای، تغییراتی در نرخ ارز بازار آزاد پدید می‌آید و وقتی از زمان مذاکرات دور می‌شویم افزایش یکباره و نگران‌کننده‌ای در بازار ارز به وجود می‌آید. در همین چندروز گذشته قیمت هر دلار آمریکا بیش از ۲۰۰ تومان افزایش یافت که از منظر منطق اقتصاد، رقم قابل توجهی به‌شمار می‌آید. ما در این یکسال مذاکره، خوشبختانه در بحث انتقال ارز از طریق کشورهای ثالثی چون هند و چین با مشکلات کمتری مواجه بوده‌ایم اما هنوز هم با معضلات بسیار دیگری دست‌به‌گریبانیم. رکود اقتصادی هنوز در بازار ایران مشهود است و هر روز در بازار ارز، مسکن، غذا، صنعت و گرانی‌های روزافزون خودش را نشان می‌دهد. هرچند بانک مرکزی با طبقه‌بندی کالاها تورم را پایین آورده است، اما حتی مذاکرات هسته‌ای نیز هنوز نتوانسته تکانه به رکود اقتصادی موجود بدهد، با این حال، ما همچنان چشم‌انتظار تحولی در این مذاکرات و شرایط رکودی اقتصاد ایران مانده‌ایم و خواهیم ماند.

# جذب سرمایه و ضعف اطلاع‌رسانی

## مذاکرات چه دستاوردهایی برای اقتصاد رکودی ما داشته است؟



رضا کامی

عضو هیات  
نمایندگان  
و نایب‌رییس  
کمیسیون حمل‌ونقل  
اتاق ایران

بسیاری داشته و مرتب افراد را در فاصله امید و ناامیدی به اینسو و آنسو می‌کشد. اما آیا در این یکسال تحولی اتفاق افتاده که بتوان آن را دستاورد این گفت‌وگوها دانست؟ احساس می‌کنم، بله. همین فضایی که دارد تلطیف می‌شود، و شده است، حاصل این گفت‌وگوهاست. اگر آمار از هیات‌های تجاری کشورهای مختلف که طی ماه‌های اخیر به ایران آمده‌اند در دست داشته باشیم و آن را در مقایسه با سال‌هایی که تنها فرستادگانی از برخی کشورهای محدود پایشان را در ایران می‌گذاشتند در دست داشته باشید و آن را ارزیابی کنید تفاوت را احساس خواهید کرد. اینکه هیات‌هایی نه فقط از کشورهای منطقه بلکه از کشورهای مختلف اروپایی و امریکایی به ایران می‌آیند، در نتیجه همین گفت‌وگوها و تلطیف روابط بوده است. به این خاطر بوده که کشورهای دیگر احساس کردند در ایران، تغییری در حال وقوع است.

۴

اینجانب به جز عضویت در هیات نمایندگان اتاق ایران، ریاست شورای بازرگانی ایران و ترکیه را نیز عهده‌دار هستم و ملاقات‌های بسیاری با طرف‌های ترک داشته و دارم. در ماه‌های اخیر اشتیاق‌ها برای ورود به بازار ایران به‌ویژه در زمینه سرمایه‌گذاری بسیار بیشتر شده، اما باید سازوکاری اندیشید که بتوان به اشکال مختلف این سرمایه‌گذاران را جذب کرد. ما نیاز داریم فضای اعتمادی را که به‌وجود آمده هرچه بیشتر تقویت کنیم. خوشبختانه با توجه به اقدامات دولت یازدهم، فضای امنی برای سرمایه‌گذاری خارجی به‌وجود آمده است، اما نقطه‌ضعف ما اینجاست که نتوانسته‌ایم چنان که باید و شاید، این فضا را به کشورهای مختلف بشناسانیم، چنانکه حتی بسیاری از کشورهای منطقه نیز از پتانسیل‌ها و فضا اعتمادی که در کشور ما به وجود آمده، بی‌اطلاع هستند و اخبار و اطلاعاتی که درباره ما دارند را بیشتر از طریق رسانه‌های فارسی‌زبان بیگانه که اکثراً علیه ما فعالیت می‌کنند، جمع‌آوری می‌کنند. ما باید تلاش بیشتری کنیم که پتانسیل‌ها و داشته‌هایمان را به اطلاع دیگران برسانیم و این مهم‌ترین نیاز امروز ماست.

این روزها نیز نمایندگان برای دفاع از بودجه پیشنهادی به مجلس در رفت‌وآمدند. اما آیا صرف تصویب قوانین و نوشتن بودجه‌های ریز و درشت می‌تواند مشکلات امروز اقتصاد ایران را حل‌وفصل کند؟ به نظر می‌رسد این مهم، جز با آماده‌سازی سازوکارها و فراهم آوردن بایدهای عرصه تولید، کمکی به رفع رکود نکند. در مباحثی که ماه‌هاست در جلسات مختلف اتاق‌های بازرگانی مطرح است، سخن از توقف تولید، مشکلات روزمره واحدهای تولیدی به‌ویژه کمبود نقدینگی سخن به میان می‌آید. علاوه بر این تجارت اعم از واردات و صادرات هم چنانکه مطرح شد، با مشکلات خاص و پیچیده‌ای روبه‌روست. شاید لازم باشد ما پیش از اینکه بحث بودجه را مطرح کنیم، پیش از اینکه وارد تصویب قوانین رنگارنگ شویم، حواشی موجود در اطراف فعالیت‌های اقتصادی را از بین ببریم. خوشبختانه دولت فعلی در زمینه تعامل با کشورهای دنیا به‌ویژه منطقه رویکردها و سیاست‌های خوبی را در پیش گرفته است، اما باید دید این بحث‌ها چگونه عملیاتی می‌شوند. هدف از گفت‌وگو و مذاکره این است که تنش‌ها از بین برود و بسترها برای پیشرفت و بهبود کسب‌وکار آماده شود. طی ماه‌های اخیر بارها اعلام شده است که آمار صادرات ایران به کشورهای مختلف افزایش چند درصدی را نشان می‌دهد، بله. ما با افزایش صادرات و بالا رفتن حجم سفارشات خارجی روبه‌رو هستیم اما آیا کسی به این موضوع توجه دارد که پول دریافتی حاصل از افزایش صادرات به چه شکل قرار است وارد ایران شود؟ آیا برنامه‌ای برای اینکه این مسائل چگونه و به چه نحوی قرار است از میان برود داریم؟

۳

یک سال از مذاکرات هسته‌ای ایران و طرف‌های غربی می‌گذرد. مذاکراتی که بالا و پایین‌های



۱

اولویت اقتصاد ایران چیست؟ این شاید نخستین پرسشی باشد که در وضعیت فعلی اقتصاد ایران، راه را برای انتخاب مسیری تازه باز کند. مسیری که بتواند ایران را از شرایط سختی که در آن گرفتار است رها کند.

در پاسخ به این سوال شاید بتوان از قوانین زائد، متضاد و متقابلی سخن گفت که بدون شک نبودنشان فایده‌ای بیش از بودنشان برای همه ما دارد. قوانینی که باید حذف شوند، و گرنه خود عامل حذف فرصت‌ها و ازدست‌رفتن اعتمادی می‌شوند که لطامت جبران‌ناپذیری به اقتصاد کشور وارد خواهد کرد. هرچند در دستورالعمل‌های مختلف، راهکارهایی برای اجرای صحیح قانون و رفع مشکلات تجار به چشم می‌خورد اما وقتی این قواعد و قوانین به عرصه عمل می‌رسند آنچه می‌بینیم قوانین متضادی است که عرصه تجاری را بر تشار تنگ می‌کند. شاید اگر مهم‌ترین اولویت امروز اقتصاد ایران را رفع قوانین زائد بدانیم، پربی‌راه نگفته باشیم. آنچه این روزها در مرز ایران و ترکیه جریان دارد ناشی از همین قوانین متضادی است که در این مورد تبدیل به معضل و اختلاف ترانزیتی ایران و ترکیه بر سر عبور و مرور کامیون‌ها شده است. ایران و ترکیه، سال‌ها قبل کنوانسیون‌ها را امضا کردند با عنوان کنوانسیون «آسان‌سازی تردد از مرزها». کنوانسیون‌هایی که دو طرف را ملزم می‌کرد برای روان شدن حرکت کامیون‌های ترانزیت، شرایط مساعدی را فراهم کنند تا کامیونی که می‌خواهد از مرز عبور کند، پیش از رسیدن به مرز اطلاعات بارش را از طریق کامپیوتر به ثبت برساند و در معابر مرزی، به محض تشخیص هویت، طرف چنددقیقه عبور کند؛ اما در عمل شاهدیم که بحث‌هایی در حد پلمپ باک کامیون‌های ترک پیش کشیده می‌شود که حالا مشکلات بزرگی را در مرز بازرگان به وجود آورده است. در کجای دنیا، در مرز دو کشوری که به دنبال تعامل بیشتر و افزایش حجم مبادلات تجاری هستند، چنین مسائلی اتفاق می‌افتد؟

۲

دولت چندماهی است لایحه خروج از رکود را ارائه کرده و

خوشبختانه با توجه به اقدامات دولت یازدهم، فضای امنی برای سرمایه‌گذاری خارجی به‌وجود آمده است، اما نقطه‌ضعف ما اینجاست که نتوانسته‌ایم چنان که باید و شاید، این فضا را به کشورهای مختلف بشناسانیم.

# تحریم با اقتصاد ایران چه کرد؟

## پژوهشی درباره آثار و تبعات تحدید بین‌المللی اقتصاد ایران



■ حجت‌اله میرزایی  
عضو هیات علمی  
دانشکده اقتصاد  
دانشگاه علامه  
طباطبایی

**اشاره:** آنچه می‌خوانید خلاصه‌ای از نتایج پژوهشی اکتشافی در موضوع «بررسی اثرات تحریم در تولید و سرمایه‌گذاری‌های مولد» است که به سفارش اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران انجام شده است. در این گزارش تلاش شده است مقالات، کتب، گزارش‌ها و طرح‌های پژوهشی مرتبط با موضوع، که تاکنون انجام پذیرفته‌اند، مورد بازخوانی قرار گرفته و نکات کلیدی آن‌ها به همراه نتایج و پیشنهادهای برآمده از آن به صورت مجمل بررسی شود.

### ۱) تحریم اقتصادی و کانال‌های اثرگذاری آن

تحریم عبارت است از عمل هماهنگ به‌وسیله گروهی که متضمن امتناع از داشتن روابط تجاری یا هرگونه رابطه‌ای با شخص یا گروه دیگر با هدف مجازات یا جبران زیان‌ها باشد؛ تحریم اقتصادی نیز عبارت است از موضع‌گیری‌هایی که تعدادی از کشورها با هدف ایجاد محدودیت در تجارت و رابطه رسمی با کشوری که از نظر آن‌ها قوانین بین‌المللی را نادیده می‌گیرد، اتخاذ می‌شود. اغلب این تحریم‌ها علیه یک کشور برای مقابله با سیاست‌ها و برنامه‌های آن تفسیر می‌شوند. در واقع تحریم از موضع‌گیری شروع و سپس عملیاتی می‌شود.

با اینکه جمهوری اسلامی ایران سال‌ها هدف تحریم‌های اقتصادی بوده، تاکنون اغلب مباحثی که در زمینه تحریم اقتصادی انجام شده، توصیفی و یا به‌صورت تحلیل خبری بوده است. در حالی که تحریم‌های اقتصادی مسئله تازه‌ای نیست و حداقل از جنگ جهانی اول به بعد، به‌عنوان ابزاری قوی در سیاست خارجی کشورها مطرح شده است. سازوکار عملی تحریم‌های اقتصادی و عوامل دخیل در موفقیت یا شکست آن به‌حدی متنوع است که کشورهای تحریم‌کننده نمی‌توانند پیش‌بینی درستی از آن داشته باشند. به‌همین دلیل توجه به اخبار روزمره و اظهارنظرهای سیاستمداران و دولتمردان کشورهای تحریم‌کننده یا تحریم‌شونده نیز در موارد زیادی گمراه‌کننده است. از این‌رو دقت و مطالعه بحث‌های نظری که بر اساس تجارب گذشته به‌دست آمده است، می‌تواند مفید و موثرتر واقع شود.

ادبیات اقتصادی در این حوزه حاکی از آثار منفی مستقیم و غیرمستقیم تحریم بر تولید و سرمایه‌گذاری است. برخی از صاحب‌نظران و محققان داخلی فرصت‌هایی را ناشی از اعمال تحریم برای سرمایه‌گذاری و تولید متصور شده‌اند که عمده آن‌ها به نقش تحریم در حرکت اجباری به سمت

افزایش میزان ابتکارات و نوآوری‌های داخلی، به‌دلیل محدودیت‌های ناشی از تحریم، اشاره دارد. از دیگر سو ادعان داشته‌اند که افزایش موانع واردات محصولات خارجی و ایجاد شرایط مناسب جهت بومی‌سازی تولید نیز می‌تواند به‌عنوان فرصتی برای تقویت اقتصاد داخلی تلقی گردد. با این حال باید توجه داشت زمانی که بخش عرضه نسبت به نرخ ارز و قیمت‌های نسبی حساس و کشش‌پذیر باشد، می‌توان نسبت به حرکت به‌سمت تقویت تولید داخلی در شرایط تحریم امیدوار بود. به‌دلایل ساختاری حاکم بر عرضه کشور، بیش از آنکه کاهش ارزش پول ملی، از طریق ارزان‌شدن تولید داخلی نسبت به محصولات خارجی، تحریک‌کننده تولید داخلی باشد، از افزایش هزینه‌های تولید داخلی ناشی از اعمال تحریم متاثر شده است. این وضعیت نه‌تنها مقوم تولید داخلی نبوده است بلکه با افزایش هزینه‌های تولید و افزایش بازده مورد انتظار فعالیت‌های رقیب عمدتاً غیرمولد، تولید را با چالش جدی مواجه ساخته است.

با توجه به حجم بالای واردات ایران در سال‌هایی که عملاً مسئله تحریم وجود داشت، آسیب‌پذیری اقتصاد ایران در مقابل محدودیت‌های بین‌المللی بسیار افزایش یافت. واقعیت آن است که تحریم‌های اقتصادی باعث تشدید شکاف در موازنه تجاری ایران شد. یعنی علاوه بر کاهش صادرات نفت، موجب برهم‌خوردن نظام پرداخت‌های بین‌المللی ایران و رکود تجارت خارجی، افزایش در قیمت کالاهای وارداتی، و افزایش نیاز به منابع ریالی و ارزی توسط واحدهای تولیدی برای تأمین سرمایه در گردش شده است. در کنار این اتفاقات و به‌تبع شرایط تحریمی، کسری بودجه دولت به سطح بی‌سابقه‌ای افزایش یافته است.

**نقش ساختار اقتصادی در اثرپذیری از تحریم‌ها:** باید توجه داشت که احتمال واردآمدن ضربه مهم اقتصادی به کشوری که مورد تحریم قرار می‌گیرد، به چند عامل بستگی دارد:

- ۱) ویژگی‌های اقتصادی و مالی آن کشور
  - ۲) روابط اقتصادی و مالی موجود بین آن کشور و کشور(های) تحریم‌کننده
  - ۳) شرایط و اوضاع کلان اقتصاد جهانی
- بنابراین نوع و کیفیت تحریم‌های اعمال‌شده به شرایط کشور مورد تحریم مرتبط است. عوامل مؤثر در این زمینه عبارتند از: تولید ناخالص داخلی، نسبت تولید ناخالص داخلی به سرمایه، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی و نسبت تولید به سرمایه،

نسبت صادرات به تولید ناخالص داخلی، نسبت واردات به تولید ناخالص ملی، ساختار صادرات و واردات و تولید ناخالص ملی، مقدار و ساختار سرمایه و میزان ورود و خروج سرمایه، عضویت در سازمان‌های منطقه‌ای یا سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان تجارت جهانی (WTO) و مانند آن‌ها. علاوه بر این، میزان اهمیت نسبی سیاسی و اقتصادی کشور تحریم‌کننده و کشور هدف در دنیا از عوامل مهمی هستند که بر سیاست کشورهای ثالث و همچنین دیگر کشورهای منطقه و سازمان‌های بین‌المللی تأثیرگذار خواهند بود. مسائل دیگر از جمله امنیت و ثبات اقتصاد جهانی و بازارهای انرژی از عوامل مؤثر بر اعمال تحریم‌های اقتصادی هستند. **کانال‌های اثرگذاری تحریم:** مطابق ادبیات نظری در حوزه تحریم‌های اقتصادی، کانال‌های اثرگذاری تحریم بر اقتصاد ایران را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

محدودیت‌های پولی و مالی ناشی از تحریم شبکه بانکی، کاهش درآمد نفتی و تنگناهای بودجه دولت، بی‌ثباتی نرخ ارز و رواج فرهنگ سوداگری، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، تغییر الگوی واردات کالاهای سرمایه‌ای، اثرگذاری تحریم بر بازار سرمایه، اثرگذاری تحریم بر تجارت خارجی و اقتصاد غیررسمی، و تغییر مکرر سیاست‌های اقتصادی و اداری جهت تقابل با مشکلات.

### ۲) آثار تحریم‌های اقتصادی بر ایران در آینده آمار و ارقام

درآمد سرانه و استانداردهای زندگی ایرانیان از اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای رشد یافت. این رشد عمدتاً به دلیل سرمایه‌گذاری، افزایش اشتغال و بهرهوری و افزایش تجارت در اوایل دهه ۲۰۰۰ بود. ایران همچون گذشته از ثروت عظیم نفتی و همچنین منابع متنوع دیگری که در اختیار دارد، منفعت کسب می‌کند. شاخص‌های اجتماعی نشان‌دهنده کاهش فقر و نابرابری درآمد و سطح نسبتاً بالای توسعه انسانی در ایران هستند. اما درآمد سرانه و استانداردهای زندگی همچنان کمتر از سایر اقتصادهای دارای رانت منابع طبیعی است. رشد مذکور در چندسال اخیر متوقف شد. شوک‌های عظیم و ضعف در مدیریت کلان اقتصادی اثر شگرفی بر پایداری کلان اقتصاد ایران و رشد آن گذاشت. در کنار دوره طولانی تورم و مواجهه با تغییرات شدید قیمت‌های نسبی، سیاست‌های کلان اقتصادی از جمله تلاش برای هدفمندی



با تشدید  
تحریم‌های  
اقتصادی،  
انعطاف‌پذیری  
بیشتر نرخ ارز  
کمک کرد که از  
تولید تا حدودی  
محافظت شود.  
اما از آنجا که  
سیاست‌های  
پولی همچون  
گذشته ماند، این  
افزایش شدید  
تورم انجامید.





**تحریم در چهار زمینه اقتصاد ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اولین زمینه، عدم قطعیت است. حوزه دوم محدودیت‌های تجاری است. سومین زمینه به محدودیت‌های جابجایی مالی مربوط می‌شود و بخش چهارم اثرگذاری تحریم‌ها بر بخش نفت است که نقش زیادی در ایجاد رکود در اقتصاد ایران داشته است.**

ایران و سایر موسسات مالی داخلی باقی ماند. نمودار شماره یک روند رشد تولید ناخالص داخلی حقیقی و اثر تشدید تحریم‌ها در سال ۲۰۱۱ بر آن را نشان می‌دهد. روند نزولی نرخ رشد با شروع هدفمندی یارانه‌ها آغاز شده است. در سال ۱۳۹۰ رشد تولید ناخالص داخلی حقیقی به هزینه عامل، برابر ۳ درصد محاسبه شده است. با تشدید تحریم‌ها، رشد در سال بعدی به ۵/۸- رسید و در سال ۱۳۹۲ نیز رشدی برابر ۱/۷- به دست آمد. پیش‌بینی می‌شود با تخفیف احتمالی تحریم‌ها، رشد در سال ۱۳۹۳ به ۱/۵ درصد و در سال ۱۳۹۴ به ۲/۳ درصد برسد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، روند نزولی رشد پیش از شروع تحریم‌ها وجود داشت و این خود نمایانگر میزان بالایی از آسیب‌پذیری است. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان، شوک تحریم‌ها تنها وضعیت رو به وخامت اقتصاد ایران را تشدید کرده است.

با تعمیق رکود اقتصادی در کنار تورم لجام‌گسیخته، مخارج مصرف نهایی نیز کاهش یافت، به‌طوری‌که شاهد کاهش مخارج مصرفی نهایی دولت تا ۸- درصد بودیم. مخارج مصرفی نهایی بخش خصوصی نیز روندی کاهش و نوسانی را تجربه کرد و تشکیل سرمایه ثابت ناخالص پس از تشدید تحریم‌ها در سال ۲۰۱۱ بشدت کاهش یافت. نمودار دو اجزای تقاضا را در دوره زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۳ نمایش می‌دهد. روند آبی رنگ بیانگر مخارج مصرف نهایی خصوصی، روند قرمز رنگ بیانگر مخارج مصرف نهایی دولت و روند سیاه رنگ بیانگر تشکیل سرمایه ثابت ناخالص است. چنانکه مشاهده می‌شود تقاضای داخلی اکنون رو به بهبود است.

نتیجه بررسی‌های محققان مختلف نشان می‌دهد که تحریم در چهار زمینه اقتصاد ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اولین زمینه، ایجاد عدم قطعیت فزاینده است. حوزه دوم افزایش محدودیت‌های تجاری است. سومین زمینه به محدودیت‌های جابجایی مالی مربوط می‌شود و بخش چهارم اثرگذاری تحریم‌ها

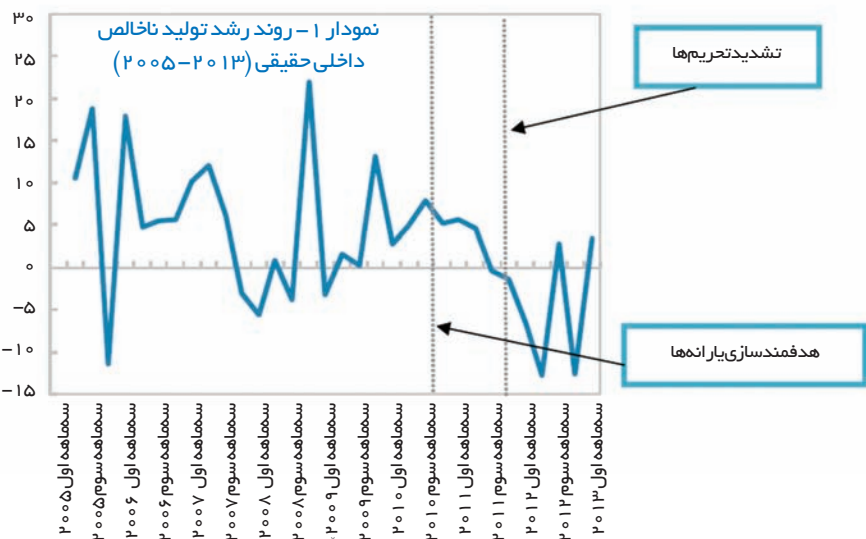
درصد وام‌های سال ۱۳۹۱ رسید (در حدود ۱۰ درصد تولید ناخالص داخلی غیرنفتی) که تا حدود زیادی منعکس‌کننده مشکلات تجارت خارجی و جریان نقدی در بخش شرکت‌ها، بخصوص موسسات تحت مالکیت دولت بود. اعتبارات اعطاشده به بخش خصوصی در دسامبر سال ۲۰۱۳ نسبت به دسامبر ۲۰۱۲، ۲۱ درصد افزایش یافت که بیانگر افت ۶ درصدی به لحاظ حقیقی بود. فعالیت وام‌دهی بانک‌های دولتی در میان بانک‌ها بیشترین افت را داشت زیرا اغلب وام‌گیرندگان آنان راه شرکت‌های ناتوان از بازپرداخت تشکیل می‌دادند. علی‌رغم این چالش‌ها، رشد سپرده‌های بانک‌های بخش خصوصی در دسامبر ۲۰۱۳، تا ۶ درصد از رشد اعتبارات پیشی گرفت.

مازاد حساب جاری به ۶/۵ درصد از تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۱ کاهش یافت که تقریباً برابر با نیمی از مقدار آن در سال ۱۳۹۰ بود. عامل اصلی این شرایط، افت شدید صادرات نفت بود که کاهش واردات بخشی از آن را جبران کرد. با در نظر گرفتن کسری حساب سرمایه، در مجموع تراز پرداخت‌ها برابر با ۳/۵ درصد از تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۱ شد. دارایی‌های خارجی ناخالص بانک مرکزی در پایان سال ۱۳۹۱ به ۱۰۴ میلیارد دلار رسید، اما نقدینگی دارایی‌های ذخیره رسمی همچنان در مضعیفه قرار داشت. متعاقب توافق ایران با گروه ۵+۱ در نوامبر ۲۰۱۳، فروش نفت خام ایران تا یک میلیون بشکه در روز مجاز دانسته شد و دسترسی به ۴/۲ میلیارد دلار از وجوه بلوکه‌شده در خارج از کشور امکان‌پذیر گردید. تحریم صادرات پتروشیمی، صنعت خودروسازی و تجارت طلا و فلزات گرانبها نیز موقتاً برداشته شد که درآمد ایران را ۱/۵ میلیارد دلار افزایش داد، و پیرو آن، ایالات متحده و اتحادیه اروپا نیز اقدام به ایجاد کانال‌های مالی برای تسهیل تجارت بشردوستانه با ایران کردند. در عین حال، تحریم‌ها علیه بانک مرکزی

یارانه‌ها و سیاست‌های متعاقب آن توانستند تعدیل شرکت‌های تجاری را کنترل کرده و از خانوارها نیز با پرداخت‌های انتقالی حمایت کنند. در عین حال نوسانات شدید و روندهای پیش‌بینی‌نشده‌ای رخ داد. هم‌زمان با آن، اجرای برنامه‌های اجتماعی مشخصی همچون مسکن مهر، بر مشکلات مذکور افزود. تشدید تحریم‌های تجاری و مالی بین‌المللی از سال ۲۰۱۲ موجی از شوک‌های جدید را به اقتصاد ایران وارد کرد که شرایط کلان اقتصادی را بیش‌ازپیش تضعیف کرد. سیاستگذاری در پاسخ به این شوک‌ها، تولید را بر پایدارسازی تورم اولویت داد و در این راستا، تقاضای بخش‌های دولتی و شرکت‌های بزرگ برای تأمین مالی را برآورده کرد. تغییر نسبی شدید قیمت‌ها به همراه هدفمندی یارانه‌ای، تورم را به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد و منجر به کندشدن رشد غیرنفتی ایران در سال ۲۰۱۱ شد. با تشدید تحریم‌های اقتصادی، انعطاف‌پذیری بیشتر نرخ ارز کمک کرد که از تولید تا حدودی محافظت شود. اما از آنجا که سیاست‌های پولی همچون گذشته ماند، این انعطاف‌پذیری به افزایش شدید تورم انجامید. روی هم رفته، سیاست‌های کلان اقتصادی در افزایش قابل ملاحظه و نوسانی تورم و تولید از میانه دهه ۲۰۰۰ نقش کلیدی داشتند، چنانکه هم‌اکنون آسیب‌پذیری‌های شرکت‌های بزرگ و بخش مالی همراه با سلوچ بالای بیکاری، بروز کرده است. محافظت کامل از اقتصاد در برابر شوک‌های اخیر، از همان آغاز برای مقامات ایران کاری دشوار می‌نمود، همچنان‌که در عمل نیز چارچوب سیاستی اتخاذشده، انعطاف‌پذیری کافی را نداشت و واکنش سیاستی به شوک‌ها، در زمان مناسب، به‌طور هماهنگ و به‌خوبی اجرا نشد.

مجموعه تحریم‌های محدودکننده صادرات نفت، زنجیره عرضه برخی بخش‌های کلیدی (همچون خودروسازی) و معاملات بانک‌های بین‌المللی و داخلی، توانایی ایران در انجام معاملات بین‌المللی جاری و سرمایه را تضعیف کرد و منجر به کاهش شدیدی در درآمدها شد. تولید نفت به کمترین میزان خود در بیست‌سال اخیر رسید، عایدات حاصل از صادرات نفت به کمتر از نیم (در حدود ۱۵ درصد تولید ناخالص داخلی) کاهش یافت و ریال، ۸۰ درصد از ارزش خود را در بازارهای موازی از دست داد. بخش‌های کلیدی، نظیر خودروسازی، بارها با توقف تولید مواجه شدند که از جمله دلایل آن می‌توان به قیمت‌گذاری دستوری اشاره کرد. این شوک‌ها آثار رکودی قابل ملاحظه‌ای بر اقتصاد ایران گذاشت و رشد تولید ناخالص داخلی حقیقی را در حدود ۶ درصد در سال ۱۳۹۱ کاهش داد. در سال ۱۳۹۲ نیز تولید ناخالص داخلی در حدود ۲ درصد کاهش یافت.

کیفیت و سودآوری دارایی بانک‌ها به شدت تحت تأثیر تحریم‌ها و سیاست‌های اعتباری سختگیرانه دولت قرار گرفت. وام‌های بازپرداخت‌نشده به ۱۷



مآخذ نمودارها: صندوق بین‌المللی پول (۲۰۱۴)



**تحریم‌ها**  
از طریق کاهش تمایل سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تولیدی که اکنون با مشکلات عدیده‌ای روبرو هستند، اثر سوء خود در زمینه سرمایه‌گذاری را گذاشتند. جاذبه فعالیت‌های غیرمولد و ورود بانک‌ها به این عرصه، تولید را از دریافت سرمایه‌ها بیش از پیش محروم ساخت.

بر بخش نفت است که نقش زیادی در ایجاد رکود در اقتصاد ایران داشته است. با توجه به حجم بالای واردات ایران در سال‌هایی که عملاً مسئله تحریم وجود داشت، آسیب‌پذیری اقتصاد ایران در مقابل محدودیت‌های بین‌المللی بسیار افزایش یافت. **رشد تولید غیرنفتی:** رشد اقتصادی در بخش غیرنفتی با تأثیر گرفتن از تحریم‌ها کاهش یافت. تحریم از طریق افزایش هزینه نهاده‌های تولید (افزایش هزینه واردات کالاهای واسطه‌ای، تورم و غیره) اثری غیرمستقیم بر بخش غیرنفتی گذاشت. البته ساختار تولید و سرمایه‌گذاری در ایران پیش از تحریم‌ها نیز دچار ناکارآمدی بود و تحریم‌ها تنها اوضاع و شرایط را وخیم‌تر کرد. اساساً ضعف بنیان‌های تولیدی و گسترش بخش نامولد مشخصه اقتصاد ایران است و ساختار نامطلوب تولید یکی از چالش‌های اقتصاد ایران محسوب می‌شود. سهم بالای بخش خدمات در برابر تولید غیرنفتی در ایران آسیبی جدی است. هزینه فعالیت در بخش تولیدی چه پیش و چه پس از تحریم‌ها بالا بوده است و معضل روی آوردن سرمایه‌ها به بخش‌های نامولد که سود چشمگیری را در مقایسه با فعالیت‌های تولیدی به همراه داشتند، همواره در اقتصاد ایران وجود داشته است. لذا همزمان با تحریم‌ها، عرصه بر فعالیت‌های تولیدی تنگ‌تر شد و در عوض، فرصت‌های جدیدی پیش‌روی فعالیت‌های غیرمولد قرار گرفت. **تورم:** تورم نیز با تشدید تحریم‌ها به شدت افزایش یافت. تورم موجب اختلال در قیمت‌های نسبی می‌شود و کارایی نظام بازار را برای تخصیص منابع کاهش می‌دهد. ضمناً عدم ثبات تورم نیز اثرات منفی بر تصمیمات عاملان اقتصادی برجای می‌گذارد. در زمان تورم بالا، قیمت انواع کالاهای صنعتی به تناسب تورم تغییر نمی‌کند. همین امر تخصیص منابع را منحرف می‌کند، افق دید کارفرمایان صنعتی را محدود می‌کند و ریسک

فعالیت‌های اقتصادی را برای آن‌ها افزایش می‌دهد. نرخ ارز: نرخ ارز در زمینه تولید و سرمایه‌گذاری‌های مولد از آن جهت اهمیت دارد که وابستگی به خارج، یکی از شاخصه‌های ساختاری تولید در ایران است، چراکه ما در اکثریت تولیدات صنعتی از جهت کالاهای واسطه‌ای، مواد اولیه و کالاهای سرمایه‌ای به خارج از کشور وابسته‌ایم. در حدود ۷۰ درصد از واردات فراوان سال‌های گذشته مربوط به نیاز بخش تولید به مواد اولیه، کالاهای واسطه‌ای و کالاهای سرمایه‌ای بوده است و این وابستگی متأسفانه همچنان در ساختار تولید کشور حفظ شده است. علاوه بر این‌ها، مازاد حساب جاری ایران در چندسال اخیر به شدت کاهش یافته است. دریافتی‌های حاصل از صادرات نفت از میانه سال ۲۰۱۲ بیش از ۵۰ درصد افت کرده که عمدتاً به دلیل کاهش حجم صادرات نفت بوده است. واردات نیز در نتیجه تضعیف شدید نرخ ارز و هزینه‌های بالاتر انجام فعالیت‌های تجاری بین‌المللی کاهش یافته است. بر این اساس، مازاد حساب جاری از ۱۱ درصد تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۰ به ۶/۶ درصد از تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۱ رسید. ذخایر ناخالص ارز خارجی ایران در پایان سال ۲۰۱۳ در حدود ۱۱۰ میلیارد دلار، معادل ۱۷ ماه واردات و ۴۹ درصد از پول گسترده (broad money) است. با این حال، دشواری‌ها در دسترسی به نظام پرداخت بین‌المللی و انجام پرداخت‌ها به ارزهای قابل تبدیل که به دنبال تشدید تحریم‌ها در سال ۲۰۱۲ رخ داد، نقدینگی و ترکیب ارزهای دارایی‌های خارجی را تحت تأثیر قرار داد. در پی دشواری‌ها در تأمین امنیت اعتبار خارجی برای واردات، بدهی خارجی به ۷ میلیارد دلار (۶ درصد ذخایر ناخالص) افت کرد.

**سرمایه‌گذاری و اعتبارات:** ضعف کالاهای سرمایه‌ای و محدود شدن سرمایه‌گذاری یکی دیگر از

ویژگی‌های ساختار تولید در ایران است. روند نسبت سرمایه‌گذاری به تولید ناخالص داخلی در اقتصاد ایران، در مقایسه با سایر کشورها از جایگاه مناسبی برخوردار است، اما آنچه مشاهده نمی‌شود رشد اقتصادی است. معضلی که برای درک بهتر دلایل آن، باید به طرح‌های نیمه‌تمام توجه کرد. طولانی شدن زمان انجام پروژه‌ها از مشکلات جدی اقتصاد ایران به شمار می‌رود. در واقع با توجه به آمار سرمایه‌گذاری، جایگاه نسبی ایران نسبت به دیگر کشورها مناسب است اما انباشت سرمایه محدود بوده و به لحاظ کیفی نیز هنوز به حد مطلوب نرسیده است. بسیاری از صاحب‌نظران اعتقاد دارند که مشکل اصلی در زمینه سرمایه‌گذاری، نه کمبود آن، بلکه مدیریت ناکارآمد آن است که از دوجنبه قابل طرح است:

**اول- مدیریت تولید:** به دلیل فقدان یا کمبود دانش فنی و تخصصی کافی که لازمه تلفیق بهینه عوامل تولید، از جمله سرمایه است.

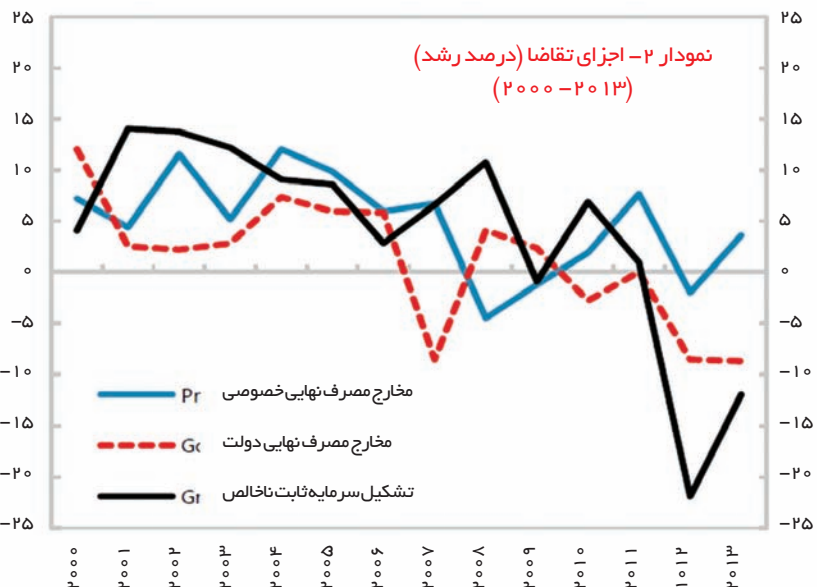
**دوم- مدیریت انباشت و جهت‌دهی سرمایه:** به نحوی که نقدینگی را اولاً به درستی شناسایی کرده و ثانیاً آن را به مجاری مولد تولیدی و در بهترین شکل ممکن، به سمت تولیدات دارای مزیت نسبی هدایت کند. عدم وجود بازار سرمایه کارآمد در کشور مؤید این معضل است.

علاوه بر مشکلات پیشین، تحریم‌ها نیز از طریق کاهش تمایل سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تولیدی که اکنون با مشکلات عدیده‌ای روبرو هستند، اثر سوء خود در زمینه سرمایه‌گذاری را گذاشتند. جاذبه فعالیت‌های غیرمولد و ورود بانک‌ها به این عرصه، تولید را از دریافت سرمایه‌ها بیش از پیش محروم ساخت (صندوق بین‌المللی پول، ۲۰۱۴).

### ۳ سیاست‌های پیشنهادی

برای حل مشکلات و چالش‌هایی که پیش‌تر ذکر آن رفت، راهکارهای ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- اتخاذ استراتژی‌های مناسب توسعه‌ای در زمینه تولید و سرمایه‌گذاری و اصلاح نظام برنامه‌ریزی در این حوزه‌ها
- حرکت به سمت اقتصاد بدون نفت
- ایجاد نظام بانکی کارآمد و جهت‌گیری مسیریها به سمت تولید
- مهار و محدود کردن بخش نامولد
- پرهیز از افتتاح طرح‌های سرمایه‌گذاری فراوان
- اتخاذ استراتژی مناسب تجاری و سیاست‌های متناسب با آن (نظیر اتخاذ سیاست جایگزینی واردات در مورد کالاهای سرمایه‌ای و واسطه‌ای، متنوع‌سازی شرکای تجاری و امثال آن)
- گردن نهادن به حاکمیت علم بر تصمیم‌گیری‌ها
- محدود کردن رشد نقدینگی و ارتقای کیفیت آن
- تقویت بخش خصوصی واقعی و بخش عمومی
- تقویت مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی دولت
- از طریق گسترش قدرت مطبوعات و رسانه‌های ارتباطی



## صادرات خدمات

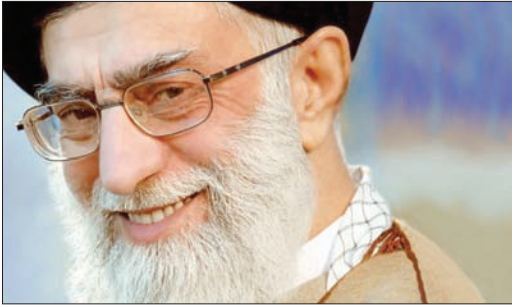
چه نقشی در تحقق اقتصاد مقاومتی

ایفا می کند؟

- ۱۳ دیپلماسی، جاده صاف کن صادرات خدمات . میزگردی با حضور مسعود خوانساری، حمید صافدل و احمد روستا
- ۱۹ صادرات خدمات؛ فرصت ها و تهدیدها . ارسال فتحی پور
- ۲۰ صنعت گردشگری برنامه راهبردی ندارد . اردشیر اروچی
- ۲۲ بخش مسکن و فرصت های جدید برای صادرات . مهرداد هاشم زاده همایونی

# صادرات خدمات





## لزوم حمایت از صادرات خدمات

### بند ۱۰ ابلاغیه اقتصاد مقاومتی

حمایت همه‌جانبه هدفمند از صادرات کالاها و خدمات به تناسب ارزش افزوده و با خالص ارزش آوری مثبت از طریق تسهیل مقررات و گسترش مشوق‌های لازم، گسترش خدمات تجارت خارجی و ترانزیت و زیرساخت‌های مورد نیاز، تشویق سرمایه‌گذاری خارجی برای صادرات، برنامه‌ریزی تولید ملی متناسب با نیازهای صادراتی، شکل‌دهی بازارهای جدید، و تنوع بخشی پیوندهای اقتصادی با کشورها به‌ویژه با کشورهای منطقه.



از نگاه رهبر انقلاب اسلامی

**مهرداد هاشم‌زاده‌هایونی:** بومی شدن بسیاری از این فناوری‌ها و عزم دولت به استفاده از آن در حوزه ساخت‌وساز، اکنون زمینه مناسبی را برای اوج‌گرفتن این نیاز روزافزون مهیا کرده است. جلوگیری از اتلاف انرژی، سبک‌سازی، سرعت کار، مقاومت‌سازی و همسازی این صنعت با محیط‌زیست، بخش مهمی از مزایای این رویکرد است که خوشبختانه با ورود متخصصان ایرانی به عرصه علمی چون نانو تکنولوژی و مواد، این ظرفیت را به قابلیت تبدیل کرده که در نتیجه آن، فرصت‌های جدیدی در عرصه صادرات فراهم می‌شود. این ویژگی از آنجا اهمیت می‌یابد که تعدادی از همسایگان ما نظیر افغانستان و عراق در روند بازسازی و همسایگان دیگری چون کشورهای آسیای مرکزی در نوسازی و بازارهای حوزه خلیج فارس در متنوع‌سازی کشور خود به شدت به این خدمات نیاز دارند و با توجه به توان فنی و مهندسی، ارزانی و تنوع مصالح مدرن ساختمانی ترجیح می‌دهند از این خدمات بهره‌مند شوند.

**ارسلان فتحی‌پور:** یکی از نیازهای خدماتی کشورهای همسایه که ایران باید از آن به‌نحو مطلوبی بهره‌برداری کند صادرات خدمات پزشکی است. خوشبختانه دستاوردها و پیشرفت‌های پزشکی در ایران به‌نحوی است که امروزه از نظر کیفی بسیاری از کشورهای همسایه از توان پزشکی ایران بهره‌مند می‌شوند و حتی بسیاری از هموطنان مادر اقصی نقاط دنیا به دلیل پایین بودن هزینه خدمات درمانی به صورت نسبی و بالابودن کیفیت ارائه خدمات پزشکی برای امور درمانی خود از خدمات پزشکی کشور بهره می‌برند. در این راستا باید با تأمین سایر زیرساخت‌ها مانند تأمین امکانات اقامتی و رفت‌وآمد آسان، توسعه صادرات و خدمات پزشکی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی صادرات خدمات پیگیری نمود.

**اردشیر اروچی:** ما اگر می‌خواهیم در حوزه گردشگری، صادرات خدمات و اقتصاد مقاومتی در جهت مطلوب حرکت کنیم، باید آمار داشته باشیم. در حال حاضر آماری از گردشگران ورودی و خروجی و گردشگران نداریم. این در حالی است که اگر این آمار اولیه را داشتیم، می‌توانستیم سراغ حساب‌های آقاری گردشگری برویم. حساب‌های آقاری گردشگری در حقیقت روی حساب‌های ملی کار می‌کند و می‌گوید گردشگری چه تاثیری روی تولید ناخالص داخلی و چه تاثیری در اشتغال داشته است و سطح درآمدزایی و ارزش آوری اش چگونه است. متأسفانه به دلیل این که ما آماری از تعداد گردشگران نداریم، نمی‌توانیم تاثیر آن را روی تولید ناخالص داخلی بدانیم. به این ترتیب یکی از معضلات اساسی بخش گردشگری، آمار است.

**حمید صافدل:** اگر به آمارهای خدمات و بازارهایی که موفق به صادرات خدمات به آن‌ها شده‌ایم نگاهی ببینیم، می‌بینیم که نسبت معناداری میان توسعه صدور خدمات فنی و مهندسی و ارتباطات و دیپلماسی سیاسی-اقتصادی دولت‌هایمان با این کشورها وجود دارد. چنان که اجرای پروژه‌های معناداری در کشورهای روسیه، بلاروس، ونزوئلا و سایر کشورها، همین ارتباط معنادار را نشان می‌دهد. شاید در حوزه کالا، ارتباطات تجاری قدیمی بخش خصوصی ما خیلی قوی‌تر باشد اما در حوزه صادرات خدمات بخش فنی و مهندسی، هم پشتیبانی در داخل و هم تسهیل در حوزه بین‌الملل بسیار موثر واقع شده است.

**مسعود خوانساری:** ما پتانسیل بالایی در حوزه گردشگری داریم. این موضوع مهمی است که ایران با وجود داشتن اولین رتبه‌ها در شاخص‌های لازم برای جذب گردشگر در دنیا، سهم اندکی از این حوزه می‌برد. علت ضعف ما در این حوزه‌ها قطع ارتباطمان با شبکه‌های زنجیره‌ای بین‌المللی است. اگر دیده می‌شود کشوری سالانه ۲۰ میلیون توریست دارد قطعاً به این معنا نیست که افرادی به تنهایی تصمیم گرفته‌اند و در نتیجه، گردشگری آن کشور رونق یافته است، بلکه نشان‌دهنده زنجیره‌ای متوالی از آژانس‌ها، تشویق و بازاریابی است که برای کشورها توریست ایجاد می‌کند.

**احمد روستا:** بحث بازاریابی خدمات در این میان خیلی مهم است. اگر می‌خواهیم واقعاً به صادرات فکر کنیم باید سه استراتژی مهم را در بازاریابی خدمات مورد توجه قرار دهیم. نخست استراتژی گزینش بازارها، دوم استراتژی ورود به بازارها و سوم استراتژی تداوم حضور در بازارها است که ما در هر سه این مورد نقص داریم. هنوز مجموعه بازارهای صادراتی که در آن فعال هستیم محدود است. در صادرات غیرنفتی نیز بیش از حد تک‌محصولی می‌شویم. الان شاهد پدیده‌ای هستیم با نام بازارهای نوظهور که انواع خدماتی را می‌خواهند که تا دیروز وجود نداشت. آیا ما در گزینش بازارهایمان مطالعه‌شده عمل می‌کنیم یا عادت داریم که به روش‌های گذشته‌مان ادامه دهیم؟ معمولاً در بازاریابی فعال هستیم که سابقه واردات از آن‌ها را داریم. یعنی یک شناخت وارداتی داریم و بعد به سمت صادرات رفته‌ایم. بد نیست تمام فعالان خدمات ایران نگاه ویژه‌ای به بازارهای جدید و نوظهور داشته باشند. اگر می‌خواهیم بر روی صادرات کار کنیم باید یادمان باشد که صادرات درست عبارت از ارتباط داشتن مستمر با بازارهای حرفه‌ای در دنیا است. اگر می‌خواهیم کار صادراتی انجام دهیم باید اصولش را یاد بگیریم که بازاریابی حرفه‌ای و تخصصی است.



عکس: امید ایران مهر

# دیپلماسی، جاده صاف کن صادرات خدمات

اقتصاد مقاومتی و صادرات خدمات در میزگردی با حضور **مسعود خوانساری، حمید صافدل و احمد روستا**

که در بخش‌های تازه‌ای؛ از دانش فنی گرفته تا ارائه انواع خدمات، در بازارهای مختلف نفوذ کنند.» او با بیان اینکه «اولین ویژگی خدمت، غیرمحسوس بودن آن است» می‌گوید: «نگاه ما بیشتر در بخش تولید متمرکز شده است، چراکه ما انسان‌ها بیشتر تمایل داریم به بخش‌های محسوس نزدیک شویم تا به حوزه‌های غیرمحسوس.» مسعود خوانساری مهم‌ترین عامل موثر در وضعیت فعلی را «عدم برندسازی» در اقتصاد ایران دانسته و می‌گوید: «ما در بسیاری موارد، خدمات را صرفاً در ساختن یک پل یا سد خلاصه می‌کنیم در حالی که اگر در حوزه نرم‌افزاری موضوع کنکاش کنیم متوجه می‌شویم که می‌توان تمام بخش گردشگری و امثال آن را بخشی از حوزه خدمات دانست.» حمید صافدل نیز که به واسطه حضورش در دولت سابق می‌توان نگاه‌اش به موضوع را نگاهی اجرایی دانست معتقد است: «اگر به آمارهای خدمات و بازارهایی که موفق به صادرات خدمات به آن‌ها شده‌ایم نگاهی بیاندازیم، می‌بینیم که نسبت معناداری میان توسعه صدور خدمات فنی‌مهندسی و ارتباطات و دیپلماسی سیاسی-اقتصادی دولت‌هایمان با این کشورها وجود دارد.»

عظیم محمودآبادی: در فرآیند جهانی‌شدن، نیازهای کشورهای مختلف روزبه‌روز به یکدیگر نزدیک و نزدیک‌تر می‌شود و این به معنای آن است که در مجموعه مناسبات اقتصادی دنیای امروز، تجارت جهانی و صادرات از اهمیتی بیش از پیش برخوردار است. هرچند در کشور ما همواره بر مسئله «تولید» و «صادرات» تأکید می‌شود، اما عموماً آن را منحصر در «کالا» می‌دانند و کمتر توجهی به اهمیت تولید در بخش «خدمات» دارند. حال آنکه دوسوم فعالیت‌های اقتصادی در جهان را بخش «خدمات» تشکیل می‌دهد. پیرو مباحث مربوط به اقتصاد مقاومتی در «آینده‌نگر»، در میزگرد این شماره به بررسی ابعاد و اهمیت موضوع «صادرات خدمات» پرداخته و در این زمینه از نظرات احمد روستا استاد بازاریابی و توریسم و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، مسعود خوانساری رییس کمیسیون حمل‌ونقل اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران و حمید صافدل رییس سابق سازمان توسعه تجارت بهره‌مند شدیم. دکتر روستا معتقد است «صادرات خدمات آنقدر حائز اهمیت است که امروزه، بسیاری از شرکت‌های جهان نه به دنبال فروش کالا بلکه به دنبال آن هستند

و موسسات آموزشی به‌درستی به این موضوع پرداخته‌اند و نه فعالان حوزه خدمات به ریزه‌کاری‌ها و نکات تخصصی خدمت توجه داشته‌اند. جالب است که ادبیات ایران یکی از غنی‌ترین «ادبیات»‌های جهان از نظر کلام و ذکر اهمیت خدمت است. ما در امثال و حکم خود داریم که «عبادت به‌جز خدمت خلق نیست» اما وقتی با همین موضوع «خدمت» مواجه می‌شویم رفتار مناسبی نداریم، چراکه هرگز

غفلت قرار گرفته است: ۱- مدیریت درست خدمات. ۲- بازاریابی خدمات. اگر به تمامی فعالان حوزه خدمت در ایران و حتی دنیا مراجعه شود، همه اذعان می‌کنند که خدمت مهم است اما وقتی وارد بحث آن می‌شویم که اساساً «صادرات خدمات» چیست و چه ویژگی‌هایی دارد، درست زمانی که از کلیات خارج و وارد جزئیات می‌شویم می‌بینیم که با کمبود دانش مواجه هستیم. دلایل هم این است که نه دانشگاه‌ها

با توجه به ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی می‌خواهیم به بحث صادرات خدمات از منظر اقتصاد مقاومتی بپردازیم. شاید بهتر باشد ابتدا از مفهوم «صادرات خدمات» تعریفی داشته باشیم و در ادامه به این مسئله بپردازیم که اساساً کدام خدمات واجد شرایط صادرات است؟ روستا: متأسفانه چه در ایران و چه در بسیاری از کشورها دو نکته مهم در رابطه با بخش خدمات مورد

فکر نکردیم از وقتی که وارد این دنیا می‌شویم پیوسته در حال دریافت خدمات مختلفا و بسیاری از رضایت‌ها و عدم رضایت‌ها ناشی از کیفیت، نوع و مدیریت همین خدمات است. اگرچه اقتصاد بسیاری از کشورها از جمله کشور ما مبتنی بر خدمت است اما هر خدمتی صادراتی نیست. ما باید بدانیم خدمت صادراتی به چه معناست و چه ویژگی‌هایی دارد. تجربه سال‌های اخیر در ایران یک خبر خوش همراه خود دارد و آن اینکه جامعه‌ای که پیش از این، هرگز نسبت به صادرات خدمت، توجهی نشان نمی‌داد، در سال‌های گذشته هم در بخش خدمات کشوری و هم از طرف سازمان‌های متولی این بخش نظیر سازمان توسعه تجارت و دیگران، شاهد فعالیت‌های چشم‌گیری در حوزه صادرات خدماتش بوده است. آثار اقتصادی این پدیده قابل بحث است اما با توجه به پتانسیلی که داریم هنوز راه زیادی تا پیشرفت و رسیدن به نقطه مطلوب باقی مانده است. در واقع بحث درباره میزان موفقیت گذشته و پتانسیل‌ها و انتظاراتی است که از جامعه داریم. ضمن اینکه ما الان بیشتر داریم خدمات فنی‌مهندسی را نگاه می‌کنیم در حالی که باید بدانیم برای مثال، تمام نظام گردشگری کشور «خدمت» است. حال این سوال پیش می‌آید که ما تا چه اندازه در صادرات خدمت به این موضوع حساس هستیم؟ تا چه اندازه توانسته‌ایم در امور خدماتی خودمان موفق باشیم؟ صادرات خدمات آنقدر حائز اهمیت است که امروزه، بسیاری از شرکت‌های جهان نه به دنبال فروش کالا بلکه به دنبال آن هستند که در بخش‌های تازه‌ای؛ از دانش فنی گرفته تا ارائه انواع خدمات، در بازارهای مختلف نفوذ کنند و در این زمینه شیوه خدمت را تعریف کرده‌اند. خدمت طیف دارد، از خدمت کاملاً خالص که صرف خدمت است تا خدمت همراه و در واقع مرتبط با کالا. اگر در یک سازمان تولیدی دقیق شویم، خواهیم دید که به جز بخش تولید، بقیه بخش‌ها همگی در ارتباط با خدمت هستند؛ تدارکات، انبارداری، مالی و حسابداری، فروش و سایر بخش‌ها خدماتی است. یعنی همه بخش‌ها خدمات است به غیر از یک بخش که مربوط به تولید است. نکته جالب اینکه عمده نگاه ما، در بخش تولید متمرکز شده و دلیل‌اش می‌تواند این باشد که اولین ویژگی خدمت، غیرمحسوس بودن آن است و ما انسان‌ها بیشتر تمایل داریم که به بخش‌های محسوس نزدیک شویم تا به حوزه‌های غیرمحسوس.



**روستا:**  
**اگر می‌خواهیم بر روی صادرات کار کنیم باید یادمان باشد که صادرات درست عبارت از ارتباط داشتن مستمر با بازارهای حرفه‌ای در دنیاست.**

**دهد؟**

**صافدل:** خدمات به این دلیل که از یک طرف باعث ماندگاری در بازارهای هدف، عامل معرفی فرهنگ یک کشور و زمینه حضور نیروی انسانی متخصص در پروژه‌های حرفه‌ای می‌شود و از طرفی زمینه ورود کالاهای صادراتی باکیفیت بالا را در کشورهای دیگر مهیا می‌کند، حائز اهمیت است. ایران در حوزه خدمات ظرفیت‌های بالایی دارد و تجربه سال‌های گذشته نیز این پتانسیل را به خوبی نشان داده است. بنابراین، در یک دوره بسیار کوتاه، تراز تجاری ایران در حوزه خدمات می‌تواند بسیار فراتر از حوزه کالایی باشد. اگر نسبت‌های رشد چندبرابری را در حوزه کالا تصور کنیم، می‌توان چندبرابر این رشد را در حوزه خدمات داشت، ضمن اینکه در کشور ما پروژه‌های متنوعی هستند که تداعی‌کننده کشورهای مختلفاند. حوزه‌های فولاد، راه، راه‌آهن، پل‌سازی، سدسازی و ... می‌تواند در این بین در نظر گرفته شود. اگر به آمارهای خدمات و بازارهایی که موفق به صادرات خدمات به آن‌ها شده‌ایم نگاهی بیاندازیم، می‌بینیم که نسبت معناداری میان توسعه صدور خدمات فنی‌مهندسی و ارتباطات و دیپلماسی سیاسی - اقتصادی دولت‌هایمان با این کشورها وجود دارد. چنان‌که اجرای پروژه‌های معناداری در کشورهای روسیه، بلاروس، ونزوئلا و سایر کشورها، همین ارتباط معنادار را نشان می‌دهد. شاید در حوزه ارتباطات تجاری قدیمی بخش خصوصی ما خیلی قوی‌تر باشد اما در حوزه صادرات خدمات بخش فنی‌مهندسی، هم پشتیبانی در داخل و هم تسهیل در حوزه بین‌الملل بسیار موثر واقع شده است. ما از قرن‌ها قبل، در پروژه‌های مختلفی از کانال سوئز گرفته تا تاج‌محل هند، نقش‌آفرین بوده‌ایم اما پس از سال‌ها و با از دست دادن امتیازهای مختلف، به این باور رسیده‌ایم که پروژه‌های داخلی خودمان را نیز در اختیار سازندگان کشورهای دیگر قرار دهیم، در حالی که امروز باید بگوییم خوشبختانه از سال ۱۳۷۳، به مدت ۲۰ سال تا امروز، که نسل جدیدی از فعالیت‌های فنی‌مهندسی در کشور مورد حمایت قرار گرفت، شاهد اجرای بیش از ۷۰۰ پروژه کوچک و بزرگ در ۵۰ کشور مختلف بودیم که حاصل این مجموعه قرارداد ۲۲ میلیارد دلاری در بخش خدمات فنی‌مهندسی بوده است.

**II این قراردادها در چه دوره‌ای بسته شده است؟**

**صافدل:** بین سال‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۹۳ در یک دوره تقریباً ۲۰ ساله چیزی در حدود ۱۵ هزار نفر در قالب ۹۰ شرکت در فعالیت‌های فنی‌مهندسی فعالیت کرده‌اند. این به آن معناست که ایران اکنون یک داشته‌ارزشمند در این حوزه دارد و آن ۱۵ هزار نفری هستند که در پروژه‌های مختلف این بخش تردد داشته‌اند، با ادبیات فنی‌مهندسی در کشورهای مختلف آشنایی پیدا کرده‌اند و به تمامی ضوابط و قواعد یک پروژه بین‌المللی آشنایی دارند که

این یک نقطه‌قوت برای ایران به حساب می‌آید.

**II در واقع خدمات فنی‌مهندسی قوت صادرات خدمات ایران محسوب می‌شود. درست است؟**

**صافدل:** دقیقاً همین‌طور است، و خوب است بگوییم که صدور خدمات به معنای عام‌ترش، مجموعه فعالیت‌های ترانزیت، فنی‌مهندسی، بانکداری، مشاوره ساخت‌وساز، مشاوره دانش و مجموعه فعالیت‌های مرتبط را در برمی‌گیرد. اساساً فعالیت‌های خدمات یک شاخصه مهم دارد و آن هم این است که به شکل عجیبی با دانش درهم آمیخته است و کشورهایی که سهم بیشتری از دانش را در خدماتشان دخیل کرده باشند به دنبال آن سهم بیشتری از خدمات را به خود اختصاص می‌دهند. خدمات بر پایه دانش در حال شکل‌گیری است و نسل جدید این خدمات باعث سرعت در انجام عملیات‌ها، کاهش هزینه‌ها، افزایش امنیت در فعالیت‌های اقتصادی می‌شود، و خوب است که ما از این الگو در سایر بخش‌ها نیز استفاده کنیم.

**II در این حوزه، ایران تا چه میزان توانسته با دانش روز دنیا خود را هماهنگ کند؟**

**صافدل:** ایران در حال حاضر بخش قابل توجهی از صدور خدماتش را در حوزه دانش‌بنیان تعریف کرده است. یعنی هم در حوزه صادرات محصولاتی مثل فرآورده‌های دارویی و هم در حوزه فنی‌مهندسی در اجرای پروژه‌های راه و سدسازی و نیروگاه‌ها، اجرای خدمات دانش‌بنیانی را بر عهده داشته که متکی بر اصول علمی است و صرفاً صدور نیروی خدماتی برای کار را شامل نمی‌شود. البته خصوصاً در دو دهه اخیر؛ با مصوبات دولت و حمایت‌هایی که مجلس انجام داد، مجموعه‌هایی در بخش‌های خصوصی شکل گرفتند که توانستند از این فضا استفاده کنند، به این معنا که به تدریج مجموعه‌های دانش‌بنیانی شکل گرفتند که توانستند با اتکا به این مسیر، خدمات فنی‌مهندسی را توسعه دهند. البته در دوسه سال اخیر به دلیل اتفاقاتی که در حوزه‌های بانکی، بیمه و مالی داشتیم تا حدی در حوزه صادرات خدمات با مشکل روبرو شدیم که البته جای بحث دارد.

**II صنعت حمل‌ونقل چه جایگاهی در بحث صادرات خدمات در ایران دارد؟**

**خوانساری:** اگر تاریخ تمدن را نگاه کنیم، انسان اولین فکری که کرد این بود که با این دست‌وپا به تنهایی نمی‌تواند کار کند، بنابراین پا را تبدیل به وسیله نقلیه کرد و با بهره‌گیری از ریل لوکوموتیو و جاده اتومبیل و ... سرعت را بالا برد. پس از آن، قدرت دست را تقویت کرد، بیل‌های مکانیکی را اختراع کرد و به همین ترتیب زندگی خود را با تکنولوژی درآمیخت اما تغییر محسوس که در چنددهه اخیر شاهد آن بوده‌ایم، فراتر از این موضوعات است. انسان در سی سال گذشته مغز را تبدیل به صنعت کرد که اینترنت و دنیای نرم‌افزاری از نمونه‌های بارز آن است، به نحوی که آن چیزی که حرف اول را می‌زند،

پیشرفت در همین حوزه است. ما در این حوزه نیز پیشرفت‌هایی داشته‌ایم اما اگر بخواهیم در ارتباط با جهان خود را مقایسه کنیم، خیلی ضعیف هستیم و علت هم این است که در این سی سال به دلایل مختلف؛ از جنگ گرفته تا تحریم، ارتباط محدودتری با دنیا داشته‌ایم، کمتر توانسته‌ایم افراد متخصص و مدیر وارد ایران کنیم، بیشتر به پتانسیل داخلی خودمان تاکید کرده‌ایم و حتی در داخل نیز خیلی از نیروهای ماهر مهاجرت کرده‌اند. در نتیجه یک قطع یا تضعیف ارتباط داشته‌ایم که باعث شده هم تکنولوژی کمتری به کشور بیاید و هم مدیریت دچار مشکل شود. همین موضوع عاملی شده تا شناخت دقیقی از آنچه که به‌عنوان خدمات در دنیا می‌گذرد نداشته باشیم. یعنی ما صرفاً خدمات را در ساختن یک پل یا سدسازی تصور می‌کنیم اما اگر در حوزه نرم‌افزار کنکاش کنیم متوجه می‌شویم که می‌توان تمام بخش گردشگری و امثال آن را در ذیل حوزه خدمات تعریف کرد. این حوزه دنیای دیگری است. بحثی که به تازگی در این زمینه مطرح شده بحث شهرهای «مدیاسیتی» است که در انگلیس و آلمان ایجاد شده‌اند. در حالی که ما با این بحث مدیاسیتی بیگانه‌ایم و علت آن هم قطع این ارتباط است. ما پتانسیل بالایی در حوزه گردشگری داریم. این موضوع مهمی است که ایران با وجود داشتن اولین رتبه‌ها در شاخص‌های لازم برای جذب گردشگر در دنیا، سهم اندکی از این حوزه می‌برد. علت ضعف ما در این حوزه‌ها قطع ارتباطمان با شبکه‌های زنجیره‌ای بین‌المللی است. اگر دیده می‌شود کشوری سالانه ۲۰ میلیون توریست دارد قطعاً به این معنا نیست که افرادی به تنهایی تصمیم گرفته‌اند و در نتیجه، گردشگری آن کشور رونق یافته است، بلکه نشان‌دهنده زنجیره‌ای متوالی از آژانس‌ها، تشویق و بازاریابی است که برای کشورها توریست ایجاد می‌کند. هتل‌های ما در ایران عمدتاً به‌صورت مجزا فعالیت می‌کنند و زنجیره‌ای نیستند. آژانس‌های ما نیز این ضعف را دارند در حالی که با توجه به پتانسیلی که در کشور وجود دارد اگر بتوانیم در اولین فرصت، ارتباط جهانی‌مان را تقویت کنیم و به حلقه جهانی بپیوندیم در همه حوزه‌ها می‌توانیم صادرات خدمات داشته باشیم. ما در حوزه نرم‌افزاری کمتر از چین یا هند نیستیم اما به نظر نمی‌رسد حتی درصدی ناچیز از ارزش افزوده تولیدی در حوزه نرم‌افزار دنیا را داشته باشیم. مهم‌ترین بحث در این حوزه، مباحث نرم‌افزاری است، بنابراین هرچه زودتر، بر روی این پدیده‌ها تمرکز کنیم بیشتر می‌توانیم در ارتباط با آن پیشرفت داشته باشیم.

**ضرورت پیوند با زنجیره‌های جهانی در بحث صادرات خدمات بی‌بدیل است با این حال دیده می‌شود که ما حتی در بحث‌های جزئی تری مانند برندسازی هم مشکل داریم. برای مثال؛ پسته ایران در کشورهای حاشیه خلیج فارس در بسته‌بندی‌های شکل‌درمی‌آید و به نام این**

**کشورها در اروپا و یا سایر نقاط دنیا با قیمت‌های بالا به فروش می‌رسد در حالی که سهم ما از آن قیمت نهایی به عنوان تولیدکننده اصلی این محصول در مقایسه با کشورهای دیگر که آن را بسته‌بندی می‌کنند و به فروش می‌رسانند بسیار ناچیز است. علت این قبیل مشکلات چیست؟**

**خوانساری:** این موضوع هم جدا از آن «قطع ارتباط» نیست. در این بین، بحث «برند» پیش می‌آید. الان در اروپا افتخار یک رستوران این است که مثلاً ۱۹۰ سال سابقه دارد و در واقع به سابقه و برندبودنشان می‌بالند در حالی که ما در ایران برندسازی نکردیم، به این دلیل که اقتصاد ایران بیشتر یک اقتصاد «گذر موقت» یا «برن درویی» است، یعنی به دلایل مختلف همه از اینکه دور هم جمع شوند، ابا دارند و بعد از مدتی که کسب‌وکاری رونق می‌گیرد همه از هم جدا می‌شوند. ضمن اینکه ساختار تشکیلاتی ما دچار اشکال است یعنی مالکیت حقوقی در ایران با موانع و معضلاتی روبه‌رو است. بحث دیگر هم درباره ثروت است. در همه دنیا هر ساله در مجلات معتبر، صد ثروتمند دنیا را معرفی می‌کنند و همه به این موضوع افتخار می‌کنند اما در ایران همه سعی می‌کنند بگویند «ما نداریم!». در این ارتباط آقای همایون کاتوزیان بحثی دارد با عنوان «جامعه کلنگی» بر این مینا که «همه جامعه را کوتاه‌مدت می‌بینند و کسی برای درازمدت فکری نمی‌کند.» برای همین است که هیچ موقع در ایران برندسازی شکل نگرفته، هیچ فردی به دنبال هویت‌سازی درازمدت نیست و بیشتر به دنبال دستیابی به سودهای آنی است. به هر ترتیب، کالاها باید به زنجیره جهانی وصل شوند اما وقتی که در داخل کشور مشکل وجود دارد، نمی‌توان برند ایجاد کرد بنابراین ارتباط با زنجیره جهانی نیز با مشکلاتی روبه‌روست. در حال حاضر در ایران، چهار شرکت پخش در حال کار کردن است. شرکت پخش کالا را به سوپرمارکت‌ها می‌برد در حالی که در جهان به این شکل نیست و اگر وارد آن زنجیره نشوید نمی‌توانید کالا را بفروشید، بنابراین اول بحث برندسازی، دوم ارتباط با دنیا و سوم بحث حضور در این زنجیره جهانی است که اهمیت جدی دارد.

**در این مسیر، یقیناً باید خدماتی که قابلیت صادرات دارند شناسایی شوند. حال این سوال پیش می‌آید که ویژگی‌های خدمات صادراتی چیست؟ و با چه معیاری می‌توان صادراتی بودن خدمات را تشخیص داد؟**

**روستا:** موفقیت در صادرات زیربنایی و اساسی، مستلزم پاسخگویی به چند سوال ساده است. اولین استراتژی صادرات این است که چه نوع خدماتی را، برای چه نوع بازارهایی، چه نوع مخاطبانی و با چه شیوه‌ای صادر کنیم که بتواند موثر باشد؟ در ایران، متأسفانه در هیچ کدام از این حوزه‌ها مطالعه دقیقی نداریم و بدین ترتیب است که ما بدون مطالعه کاری را راه می‌اندازیم و منتظر می‌مانیم تا بعدها و به مرور زمان، به اصطلاح جا بیفتد. استراتژی نامناسبی در

اقتصاد بیمارگونه ایران شکل گرفته است که به عنوان «استراتژی راه‌انداز و جان‌داز» مشهور است. این یعنی یک نوع حرکت غیرعلمی، لحظه‌ای، کوتاه‌مدت و غیرسیستمی.

**منظور از این اصطلاح این است که ما قبل از اینکه فکر کنیم که تصمیماتمان در حوزه اقتصادی چه تأثیراتی دارد عمل می‌کنیم و بعد تبعات آن را شاهد هستیم؟**

**روستا:** بله. ما در اصل باید تمامی ویژگی‌های بازار هدف را مورد بررسی قرار دهیم اما متأسفانه بدون توجه به این موضوعات مهم، در همان ابتدای کار یک موج صادراتی راه می‌اندازیم و بعد کار می‌کنیم، که البته تبعات منفی آن را نیز می‌بینیم.

**صافدل:** نمونه‌اش در حوزه ساختمان‌سازی ما دیده می‌شود. ما برای ساختن یک ساختمان، سه ماه برای مطالعه وقت می‌گذاریم و سه سال برای ساختن زمان صرف می‌کنیم در حالی که در دنیا ۵ سال برای مطالعه زمان می‌گذارند و دو سال برای ساخت‌وساز صرف می‌کنند.

**روستا:** با این تفاسیر، اولین نکته این است که اگر می‌خواهیم بر روی صادرات کار کنیم باید یادمان باشد که صادرات درست عبارت از ارتباط داشتن مستمر با بازارهای حرفه‌ای در دنیاست. اگر می‌خواهیم کار صادراتی انجام دهیم باید اصولش را یاد بگیریم که بازاریابی حرفه‌ای و تخصصی است. یعنی یکبار تکلیفمان را روشن کنیم که برای صادرات پایدار چگونه با تمام تجربیاتی که داشته‌ایم یک نظام جدیدی را شکل دهیم و نظام اقتصادی ما چه در بخش صادرات و چه در بخش خدمات باید متفاوت از گذشته باشد. گذشته مربوط به گذشته بود حتی اگر موفق بود، آینده قطعاً متفاوت است و نیاز است وقتی که قرار است با حرفه‌ای‌ها مبادله کنیم، ببینیم که آن‌ها چگونه رفتار می‌کنند؟ در ادبیات بازاریابی باید به پنج عامل فکر کرد که اولین آن «استراتژی مشخص» است، به این معنا که چه اهداف دوردستی داریم و چه راهی را باید انتخاب کنیم. حال سوال این است که کدام یک از سازمان‌های صادراتی کالا و خدمات ایران استراتژی مشخص، مدون و مطالعه‌شده دارند؟ من معتقدم ما ایرانی‌ها در کلام بلندمدت، در فکر میان‌مدت و در عمل کوتاه‌مدت هستیم. در حالی که صادرات یک پدیده بلندمدت است، بنابراین برای حرکت در این مسیر باید راه را مشخص کرد و چگونگی حرکت در این راه هم باید کاملاً واضح شود. باید با گروه‌های حرفه‌ای در این مسیر، در دنیا سروکار داشته باشیم. نمی‌توان این مسیر را بدون ارتباط با خریدار و ارتباط با آدم حرفه‌ای در نظر گرفت. سوال من این است که ما استراتژی داریم یا خیر؟

**روی سخن شما بیشتر با وزارتخانه و نهادهای دولتی است؟**

**روستا:** خیر، منظور من همه نهادها است. اصلاً اینجا بحث فرد و دولت و دانشگاه نیست بلکه «نظام



**خوانساری:**  
**ایران با وجود داشتن اولین رتبه‌ها در شاخص‌های لازم برای جذب گردشگر در دنیا، سهم اندکی از این حوزه می‌برد، چرا که ارتباطش با شبکه‌های زنجیره‌ای بین‌المللی قطع است.**



**صافدل:**  
**اقتصاد مقاومتی**  
**به عنوان یکی**  
**از مطالبات**  
**جدی مردم**  
**ایران در شعار**  
**«استقلال» شان**  
**متبلور است و**  
**چیزی جز یک**  
**اقتصاد دانش بنیان**  
**نیست که توانایی**  
**رقابت ایجاد کند.**

صادراتی است که همه افراد دخیل در آن نقش دارند و این جدا کردن ها یکی از دلایل عقب ماندگی ماست و ما هنوز نمی توانیم و به این موضوع عادت نداریم که به شکل منسجم و متحد کار کنیم. وقتی می گوئیم استراتژی می خواهیم یعنی هر کس؛ از دولت گرفته تا نهادهای مختلف در حد خودشان به این بخش یاری برسانند. ما هم در بخش کلان و هم در سطح بنگاه ها به استراتژی نیاز داریم، متأسفانه بنگاه های ما تا از آن ها سوال می شود که چرا شرایط این گونه است همه چیز را بلافاصله متوجه دولت می کنند. در حالی که این سوال باقی ماند که تا چه اندازه صاحبان بنگاه ها و شرکت های خصوصی ما در همین پدیده های این چنینی سرمایه گذاری کرده اند؟ نه اینکه دولت هیچ اشتباهی ندارد اما سوال این است که اگر دولت شرایط را فراهم کرد، آیا این آمادگی از سوی شرکت ها و بنگاه ها برای فعالیت در مسیر درست وجود دارد یا خیر؟ در تمام دنیا قبل از هر حرکت صادراتی، تحلیلی به نام «تجزیه و تحلیل آمادگی صادرات» انجام می شود. نرم افزار دارد و انواع عناصرش مشخص است. یعنی حداقل اگر کشوری می خواهد در صادرات موفق باشد باید ببیند که آمادگی این کار را دارد یا خیر؟ یکی از بهترین کشورهایی که در اینجا به صادرکنندگان کمک کرده کشور کانادا است. به این معنا که بخشی را ایجاد کرده که اگر هر سازمان یا بنگاهی خواست به سمت صادرات حرکت کند به او کمک می کند تا ضعف های خود را در آن شاخه صادراتی متوجه شود و برطرف کند. بنابراین اول باید براساس یک استراتژی مشخص و الزامات آن کار کرد. دوم باید ساختارهایمان را شکل دهیم. ما در ایران و در سطح بنگاه های صادرات خدمات و کالاها تا چه اندازه ساختار و واحد مشخص و تخصصی بازاریابی اقتصاد ایران و جهانی داریم؟ آیا واقعا وظایف، اختیارات و مسئولیت ها شفاف بوده است؟

**II الان این ضرورت احساس می شود در عین حال سالانه حجم وسیعی از دانشجویان اقتصاد از دانشگاه ها فارغ التحصیل می شوند و قصد ورود به بازار کار را دارند. آیا این نواقصی که وجود دارد در حوزه دولتی خلاصه می شود یا نهادهای دیگر هم در این موضوع دخیل اند؟**

**روستا:** خیر، بحث من تنها در رابطه با دولت نیست. من می گویم فعالان صادراتی کشور نباید در بخش صادرات بدون تشکیلات و سازمان و بدون نیروهای متخصص کار کنند. ما امروز افرادی را با پیشینه خدمات در بخش صادرات قرار می دهیم در حالی که این دو بخش از اساس با هم متفاوت اند. مدیر خرید ناز می کند و مدیر فروش ناز می کشد! ما مشخص نکرده ایم این مدیری که انتخاب می شود، باید تا چه میزان زبان بداند و با دنیای الکترونیک آشنایی داشته باشد. یا اینکه تا چه اندازه به بازارهای بین المللی و شرایط آن آگاهی داشته باشد و قواعد تجارت بین المللی را بداند. با زبان ناقص که نمی توان با

حرفه ای ها کار کرد! موضوع مهم بعدی سیستم است. ما سلیقه ای کار می کنیم. بسیاری از موفقیت های ایران در امر صادرات ناشی از اصرار یک صاحبکار یا یک مدیر خاص بوده است نه یک نظام درست. طبق مطالعات جهانی، حداقل برای اینکه صادرات به بار بنشیند، باید دو تا سه سال هزینه کرد در حالی که ما از اولین قراردادهایمان انتظار سود داریم. صادرات مثل درخت پسته است. باید چندسال زحمت کشید تا به بار بنشیند، اما وقتی به بار نشست دیگر پایش محکم شده است. صادرات، سیفی کاری نیست، بنابراین نگاه کوتاه مدت در آن چاره ساز نیست. سیستم یعنی جایی است که همه اطلاعات و آمار، از لحظه شناسایی خاستگاه صادرات تا نوع ارتباط با خریدار در آن مدنظر گرفته شود. در حال حاضر مشخص نیست که چه میزان بازاریاب حرفه ای در شرکت های صادراتی ما در حال فعالیت هستند. آخرین نکته نیز سبک مدیریت صادرات است. همه چیز مدیریت به سازگاری سبک آن سازمان با واقعیت صادرات برمی گردد. ما با سبک بازاریابی داخلی می خواهیم در دنیای صادرات حرکت کنیم یا به عبارت دیگر با سبک ایرانی می خواهیم جهانی شویم و این موضوع چون درست نیست بنابراین شکست می خورد. صادرات خدمات در ایران باید مسیری که در آن حرکت می کرد را ادامه دهد اما آینده نگرانه باید چه در سطح کلان و چه در سطح بنگاه ها به آن فکر شود تا در چندسال آینده یک سیستم جایگزین برای آن پیدا شود تا هم قابل قبول باشد و هم در مذاکرات اقتصادی به عنوان یک سیستم حرفه ای پذیرفته شود. نباید زمان را از دست داد. از یک اقتصاد بیمار نباید صادرات پر بار انتظار داشت. صادرات، محصول عوامل مختلف مربوط به نظام اقتصادی کشور است. نمی توانید اقتصاد بیمار داشته باشید اما در عین حال از صادرات فعال و آگاهانه و هوشمندانه و سیستمی هم برخوردار باشید. صادرات کشور ما متناسب با واقعیات امروز ایران شکل گرفته است و هیچ فردی را نمی توان در چگونگی آن مقصر دانست، ضمن اینکه در پدیده های مدیریتی باید نگاهمان را عوض کنیم و به جای اینکه دنبال افراد مقصر باشیم باید به دنبال عوامل موثر بگردیم. این کار هم شدنی است، اگر به جای اینکه همه دست آورده های گذشته را زیر سوال ببریم، بیاییم و ضعف ها و قوت های آن را بسنجیم و برای آینده آماده شویم می توانیم یک الگوی جدید تعریف کنیم. صادرات بدون الگو، هرج و مرج صادراتی است و اصلا صادرات محسوب نمی شود. دو نوع صادرات وجود دارد، یکی صادرات حرفه ای و پایدار و دیگری صادرات دوره گردی و دستفروشی، و این در حالی است که بسیاری از صادرات ایران مبتنی بر نوع دوم است. در ایران زمانی که جمهوری های شوروی شکل گرفت، راننده کامیون هم صادرکننده شد و آثارش را امروز می بینیم. این پدیده امروز در عراق هم دیده می شود به این دلیل که فکر نکردیم چه کالاهایی را به کدام بازارها و توسط چه کسانی و

با چه شیوه ای ارسال کنیم.

**II حالا به رغم وجود این موانع و مشکلات، ارتباط اقتصاد مقاومتی با بحث صادرات خدمات را چگونه می توان تبیین کرد؟**

**صافدل:** اکنون در اقتصاد ایران، ضرورت برنامه ریزی جدی در سطح بنگاه ها دیده می شود. این الگو در بسیاری از کشورها جواب داده است که هدف گذاری را در سطح بنگاه ها قرار بدهیم. یعنی انتظار برنامه ریزی در سطح بنگاه ها است. باید روی این الگو کار کرد. اما در بحث اقتصاد مقاومتی باید توجه کرد که سه موضوع مهم را در بحث توسعه صادرات و خدمات به طور خاص باید در نظر بگیریم. نخست موضوع تحریم است. دیگری شرایط اجرای پروژه مهم هدفمندی بارها و موضوع سوم نیز بحث رکود در بازارهای جهان است. ما باید در نظر گرفتن این فضای اقتصادی در داخل کشور و فضای پیرامونی این بحث را انجام دهیم. من می خواهم با نگاه به تحریم ها به اقتصاد مقاومتی بپردازم. باور من این است که اقتصاد مقاومتی به عنوان یکی از مطالبات جدی مردم ایران در شعار «استقلال طلبی» شان متبلور است و اگر بخواهیم ریشه های این موضوع را در اقتصاد مقاومتی جستجو کنیم، می بینیم که چیزی جز یک اقتصاد دانش بنیان نیست که توانایی رقابت ایجاد کند. اساسا باید تولید رقابت پذیری داشته باشیم، ریشه های رقابت را از داخل شکل دهیم و بنگاه های تجاری توانمندی در حوزه رقابت خارجی داشته باشیم. چه بسا ما کالایی را با کیفیت عالی داشته باشیم اما در حوزه تجارت بین المللی نتوانیم به شکل مناسب از آن بهره برداری کنیم. بسیاری از کشورها هستند که متکی به منابع خیلی غنی ای هستند و با اینکه مرحله عمل آوری در کشورشان به خوبی انجام می شود اما سهم بازارهای بین المللی از آن پدیده بسیار بالاتر از آن چیزی است که در اقتصاد خودشان اتفاق می افتد. در این میان دولت نیز دو نقش اساسی در حوزه اقتصاد مقاومتی ایفا می کند. در حوزه داخل، نقش دولت نقش تسهیل کننده است یعنی ایجاد شرایط مناسب برای بهبود فضای کسب و کار، حذف قوانین دست و پاگیر و اصلاح رویه هایی که سرعت و رقابت پذیری را بالا ببرد. وظیفه دیگر دولت در حوزه بین المللی، همان توسعه روابط است. ما هرچه در شرایط بین المللی بازارهای متنوع تری داشته باشیم، می توانیم بگوییم که از شرایط رقابتی بهتری بهره مند هستیم. اکنون وقتی به آمار رجوع می کنیم می بینیم که ۷۰ درصد ارزش صادراتی ما وابسته به پنج بازار است و ۹۴ درصد حوزه صادراتی مان نیز در حوزه آسیاست. چیزی در حدود ۷۰ درصد وارداتمان از ۵ کشور است که ۷۵ درصد آن از حوزه آسیا و مابقی از اروپاست. ما، براساس نوع نگاه اقتصاد مقاومتی، از آنجایی که تمرکز صادرات در چند کشور یا یک حوزه جغرافیایی می تواند ضربه زنده باشد، باید هم در حوزه صادرات و هم در حوزه واردات، تنوع هدفمند را افزایش



دهیم. ما باید یک هدف‌گذاری و استراتژی درست را تعیین کنیم و بر ۱۰ مزیت اول‌مان تمرکز کنیم و سپس زنجیره جهانی را شکل دهیم و تنوع تولید، بازار و رشته‌های صادراتی را داشته باشیم. در حوزه خدمات فنی‌ومهندسی از کشورهایی که زمینه مبادله دیپلماسی سیاسی بیشتری داشته‌ایم سهم بیشتری گرفته‌ایم. در حوزه تجارت بین‌الملل هم همین‌گونه است. نخست‌وزیر ترکیه در چندسال اخیر وقتی برای سفرهای خارجی خود برنامه‌ریزی می‌کند هیاتی ۲۰۰ نفره از نمایندگان بخش‌های خصوصی اقتصاد خود را نیز همراه می‌برد تا در شرایط دیدوبازدیدها، به بازاریابی بپردازند. یعنی از ظرفیت‌های سیاسی برای توسعه روابط و تجارت‌شان استفاده می‌کنند. سفرهایی که نخست‌وزیران هند یا ژاپن به این شکل داشته‌اند نیز اهمیت این موضوع را نشان می‌دهد. فکر می‌کنم در یک تعامل نزدیک بین بخش دولتی و خصوصی می‌توان به پیشرفت‌های بیشتری از این دست رسید.

### II در این میان بحث حمل‌ونقل و ظرفیت‌های

ایران در این حوزه چه جایگاهی پیدا می‌کند؟

**خوانساری:** یکی از فعالیت‌هایی که می‌توانیم خیلی به آن بپردازیم و شاید یکی از مزیت‌های کشور ماست، بحث حمل‌ونقل است. خیلی از اقلامی که ما همواره دنبال صادرات آن‌ها بودیم شاید به نفع اقتصاد ما نباشد. مثلاً بعضی از اقلام کشاورزی به دلیل کمبود آبی که داریم تولیدشان به‌صرفه نیست. چندی پیش گزارشی در اتاق بازرگانی در ارتباط با تولید سیب درختی در آذربایجان مطرح شد با این محتوا که این محصول آب زیادی نیاز دارد و شاید یکی از دلایل خشکی دریاچه ارومیه این بوده که در بیست‌سال اخیر، سطح وسیعی از زمین‌های منطقه را به کشت این محصول اختصاص داده‌ایم که معضلات زیست‌محیطی بسیاری ایجاد کرده است. این در حالی بود که درآمد ما از سیب درختی به اندازه روزانه یک ایرباس مسافر یا توریست است که به ایران بیاید. یعنی این میزان هزینه کرده‌ایم، سطح زیر کشت را بالا برده‌ایم و احتمالاً به محیط‌زیست آسیب رسانده‌ایم در حالی که همین بازده را می‌توانستیم با استفاده از مزیتی که برای جذب توریست داشتیم تامین کنیم. در زمینه حمل‌ونقل نیز ما مزیت‌های بسیار زیادی داریم. در بخش دریایی، کشور ایران از نظر منطقه‌ای بهترین مسیر شرق و غرب و شمال به جنوب است. بار دیگر تاکید می‌کنم که ما باید بتوانیم به زنجیره جهانی وصل شویم. ما بیش از ۱۵۰۰ کیلومتر در جنوب کشور مرز دریایی داریم و اگر شرایط سرمایه‌گذاری خارجی مشترک با ما ایجاد شود، تقریباً سهم ۷۰ درصد حمل‌ونقل دریایی که الان در اختیار کشورهای حاشیه جنوب خلیج فارس است به سمت ایران می‌آید.

### III در حال حاضر آیا این تقاضا در میان

کشورهای مختلف دنیا از ایران وجود دارد؟

**خوانساری:** قطعاً وجود دارد. ما کشوری هستیم که علاوه بر نیازهای خودمان که گستره ۷۵ میلیونی

جمعیت را شامل می‌شود، با حداقل ۷ کشور محصور در خشکی همسایه هستیم که تمامی محصولات این کشورها می‌تواند از طریق کشور ما به دست آن‌ها برسد. به همین دلیل بنادر ما می‌تواند مورد نظر بسیاری از تجار قرار بگیرد و سرمایه‌گذاری خارجی را در پی داشته باشد. برای فعال‌سازی بنادر باید اپراتورهای بزرگ را به ایران بیاوریم، چون لاینرها در اختیار اپراتورهای بزرگ است. باید پذیرفت که سرمایه‌گذاری خارجی به ایران بیاید و قوانین جهانی پذیرفته شود. در حوزه هوایی، یکی از بهترین راه‌های هوایی دنیا در اختیار ایران است. فرودگاه امام خمینی (ره) ۱۲۰۰ متر از سطح دریا ارتفاع دارد، در صورتی که در ترکیه و دوی، فرودگاه‌ها در سطح دریا هستند و هواپیمای ترانزیتی که می‌خواهد در این کشورها فرود بیاید، باید ۱۲۰۰ متر بالاتر برود. در ایران چنین کاری لازم نیست، و همین مزیت، هزینه شرکت‌های هواپیمایی را بی‌نهایت کاهش می‌دهد. بنابراین همه شرکت‌های هوایی ترجیح می‌دهند که ایران مقصدشان باشد اما به دلایل مختلف این اتفاق نیفتاده است. تنها در سال گذشته، ۲ میلیون نفر از ایران به کشور ترکیه سفر کرده‌اند در حالی که از این کشور تنها ۳۷ هزار نفر به ایران آمده‌اند. چند میلیون نفر ایرانی نیز به عربستان و اروپا رفته‌اند اما ورودی توریست ما از این دو مبدأ بسیار محدود بوده است. این در حالی است که پتانسیل گردشگری ایران بالاست. ما عمدتاً داریم از هواپیماهای خارجی استفاده می‌کنیم، یعنی ترکیه در هفته ۶۰ پرواز به ایران دارد در حالی که ما ۳۰ پرواز داریم. در بحث جاده‌ها هم این موضوع وجود دارد، بنابراین شاید جزو اولویت‌های اقلام و صادرات ما حمل‌ونقل باشد که لازم‌ه‌اش واردشدن در زنجیره جهانی، سرمایه‌گذاری مشترک با خارجی‌ها و حل مسایل سیاسی با کشورهای خارجی است.

### II بنابراین، شما این انتقادی که برخی به دولت

وارد می‌دانند که نگاهش بیشتر معطوف به سیاست خارجی است را چندان وارد نمی‌دانید...

**خوانساری:** خیر، چون اتفاقاً اولین بحث این است که ما باید مشکلاتمان را با دنیا حل کنیم و یا آن‌ها مشکلاتشان را با ما حل کنند. نمی‌توان با دنیا مشکل داشت و انتظار داشت که صادراتمان هم رونق پیدا کند.

### III شاید بهتر باشد کمی هم به بحث صادرات

مجدد و اهمیتی که این موضوع دارد بپردازیم.

کشور ما در این حوزه چه جایگاهی دارد؟

**روستا:** خدمات مجدد، یا برای کشورهای است که توانسته‌اند وضعیت خودشان را در حوزه توانمندی‌های اقتصادی مشخص کنند و حالا از آن به‌عنوان مکمل استفاده می‌کنند و یا کشورهایی که چون توان ندارند، روی خدمات مجدد کار می‌کنند. از دسته دوم می‌توان دوی را مثال زد. بحث بازاریابی خدمات در این میان خیلی مهم است. اگر می‌خواهیم واقعاً به صادرات فکر کنیم باید سه استراتژی مهم را

در بازاریابی خدمات مورد توجه قرار دهیم. نخست استراتژی گزینش بازارها، دوم استراتژی ورود به بازارها و سوم استراتژی تداوم حضور در بازارها است که ما در هر سه این مورد نقص داریم. هنوز مجموعه بازارهای صادراتی که در آن فعال هستیم محدود است. در صادرات غیرنفتی نیز بیش از حد تک‌محصولی می‌شویم. الان شاهد پدیده‌ای هستیم با نام بازارهای نوظهور که انواع خدماتی را می‌خواهند که تا دیروز وجود نداشت. آیا ما در گزینش بازارهایمان مطالعه‌شده عمل می‌کنیم یا عادت داریم که به روش‌های گذشته‌مان ادامه دهیم؟ معمولاً در بازارهایی فعال هستیم که سابقه واردات از آن‌ها را داریم. یعنی یک شناخت وارداتی داریم و بعد به سمت صادرات رفته‌ایم. بد نیست تمام فعالان خدمات ایران نگاه ویژه‌ای به بازارهای جدید و نوظهور داشته باشند.

### II به لحاظ مصداقی هم می‌توانید بحث را دنبال

کنید؟

**روستا:** آسیای جنوب شرقی، کشورهای نوظهوری هستند که ثروتمند شده‌اند و ما باید بررسی کنیم تا چه میزان با این کشورها در ارتباط هستیم. بعضی بازارها هستند که حتی در گذشته با آن‌ها هیچ ارتباطی نداشتیم اما ممکن است این پتانسیل برای ما وجود داشته باشد در شرایطی که هیچ کدام از کشورها در آن بازارها حضور ندارند، ما در آنجا فعال شویم. از سوی دیگر شیوه ورود به بازارها نیز مهم است. دلیلی ندارد که برای صادرات، همه کارها را خود ما انجام دهیم. امروز مدلی در کسب‌وکار در حال شکل‌گیری است که این مدل هم از لحاظ علمی و هم از لحاظ اخلاقی بسیار آموزنده است. ما چهار نوع مدیریت و بازاریابی برای کسب‌وکارهای فعلی داریم. اول مدیریت مالکیتی است، یعنی من خودم هر چه دارم سرمایه‌گذاری و صادر می‌کنم. این برای بازارهایی است که بسیار سنتی هستند اما واقعیت دنیای امروز مطابق با این نوع فعالیت‌ها نیست. بخش دوم مدیریت ارتباطی از طریق قراردادهای تفاهم‌نامه‌ها و همکاری‌ها است، به این معنا که هر کسی در هر نقشی که دارد کار خود را انجام می‌دهد. فقط هم تشکل نیست، بلکه هر نوع کمکی که مکمل ما باشد و بتواند ما را در بازارهای جهانی کمک کند شامل این موضوع می‌شود. امروز اگر دیدیم در یک کشور خارجی گروهی هست که بازارهای آنجا را خوب می‌شناسد و ارتباطات قوی دارد و می‌تواند برای ما مفید باشد باید به‌نحوی با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم و خود را در آنجا جا بیندازیم. مدل سوم مدیریت شراکتی است یعنی از بین تمامی کسانی که به‌نحوی در ارتباطات مطالعه‌شان کرده‌ایم، با برخی از آن‌ها شریک می‌شویم و از یک نیروی هم‌افزایی شراکتی برای توسعه صادرات استفاده می‌کنیم. چهارمین مدل هم مدیریت شبکه‌هاست. ایرانی، خارجی، سنتی، اینترنتی و هر جایی که می‌توانیم شبکه‌مان را گسترده کنیم باید استفاده کنیم و لازمه این‌ها



### خوانساری:

اولین بحث این است که ما باید مشکلاتمان را با دنیا حل کنیم و یا آن‌ها مشکلاتشان را با ما حل کنند. نمی‌توان با دنیا مشکل داشت و انتظار داشت که صادراتمان هم رونق پیدا کند.



## صافدل: صادر کنندگان خدمات

**فنی و مهندسی**  
**باید از منابع مالی**  
**تسهیل شده‌ای**  
**بهره‌مند باشند**  
**که در این رابطه**  
**نیاز است تا منابع**  
**و سرمایه بانک**  
**توسعه صادرات**  
**و صندوق حمایت**  
**صادرات را**  
**افزایش دهیم.**

جدا شدن از نگرش فردگرایانه است. دنیای صادرات، دنیای تشکلهای، کنسرسیومها، پیوندها و ارتباطات است. من چندسال پیش مشاور شرکت «سانیر» بودم. این شرکت یک‌بار شرکت‌های بخش خصوصی و دولتی را در کنار هم قرار داد و گفت رقابت جای خودش، اما بیایم در امر صادرات یک تشکل ایجاد کنیم و چون پایه‌ها را هم خیلی زیرکانه، هم از لحاظ علمی و هم استفاده از دولتمردان در امر نفوذ در دولت‌ها استفاده کردند کارشان توسعه پیدا کرد. باید یاد بگیریم که صادرات یک کار تشکلی و تیمی است، و لازم نیست که این تشکل به کلی ایرانی باشد. اگر این کار را انجام دهیم، می‌توانیم موفق باشیم. صادرات برای ورود به بازارهای جهانی چهار استراتژی دارد: مستقیم، غیرمستقیم، سرمایه‌گذاری در کشورهای خارجی یا مشارکت و همه این‌ها را باید سنجید و دید که کدام یک به نفع ماست. بزرگ‌ترین خلاء صادرات ایران نداشتن شرکت‌های مدیریت صادرات است که صادرات نگاه‌های مختلف را مدیریت می‌کنند، یعنی مثل واحد بازاریاب بین الملل مشتری‌یابی می‌کند، ارتباط برقرار می‌کند و علم بازاریابی جهانی و ارتباط جهانی را دارد. خیلی از تحصیل کرده‌های بازاریابی را می‌توانیم در اینجا به کار بگیریم. چقدر خوب است که در هر استان، کلان‌شهر و شهری چنین شرکت‌هایی را به وجود بیاوریم.

## آیا در حال حاضر چنین شرکت‌هایی در ایران وجود دارد؟

**روستا:** وجود دارد اما تعدادشان بسیار محدود است. قرار بود در دوره‌ای خود اتنای بازرگانی در این امر فعالیت‌اش را بیشتر کند که امیدوارم با شکل‌گیری شرکت‌های بازاریابی در تمام استان‌ها این پدیده‌ها در چندسال آینده شکل علمی و مناسبی به خود بگیرد و بتواند تاثیرگذار شود. مسیر خدمات ایران، مسیری است که نسبت به گذشته امیدوار کننده بوده اما نسبت با بالفعل کردن همه پتانسیل‌ها هنوز خیلی فاصله داریم. سوال من این است که چرا حرف‌های خوب را عملی نکنیم؟ باید حرف‌های درست را به مرحله اجرا درآورد تا گرفتار تکرار گفته‌ها نباشیم. الگوی این کار هم، چه در ایران و چه در خارج وجود دارد. ما در همین شرایطی که فضای تحریم بر اقتصاد ما سنگینی می‌کند نیز هنوز صادرکنندگان موفق داریم. باید علت موفقیتشان بررسی و از آن‌ها استفاده شود و در عین حال افرادی که نتوانستند موفق باشند نیز شرایطشان بررسی شود. صادرات خدمات ایران، صادراتی است که باید حمایت شود، به‌ویژه در بخش خصوصی. اگر قرار باشد در بخش خدمات به بخش خصوصی بهمان ندهیم و به آن بی‌توجهی کنیم بعد از مدتی که مدیری موفق از سازمانی دولتی می‌رود آن صادرات دچار مشکل خواهد شد. اصطلاحاً می‌گویند صادرات دائماً در حرکت است، در حالی که آنچه در ایران حاکم شده، «ایست و حرکت» است نه حرکت مداوم. در بخش صادرات این‌گونه نیست که وقتی ارتباطاتی از بین رفت به‌راحتی و دوباره به دست آید.

همچنین، باید به این نکته ظریف هم توجه کرد که نباید مدام نگران مزیت‌های رقابتی پایدار بود، چراکه امروز ثابت شده مزیت‌های رقابتی هم می‌تواند ناپایدار باشد. باید مزیت‌های مقطعی، تصادفی، موقعیتی و موقتی را شناسایی کرد. اگر امروز یک مزیت رقابتی موقتی در عراق داریم باید از آن استفاده بهینه کنیم نه اینکه آن را تبدیل به نقطه‌ای کور کنیم. بنابراین در صادرات خدمات، حتماً لازم نیست مزیت‌های رقابتی، مزیت رقابتی پایدار باشد، باید جست‌وجو کرد تا مزیت‌های رقابتی غیرپایدار هم پیدا شود. البته باید با سرعت این کار را انجام داد، چراکه مدیریتی که با کندی حرکت می‌کند خیلی از مزیت‌ها را از دست می‌دهد و در نتیجه نمی‌تواند بهره‌بردار کاملی از مزیت‌هایش داشته باشد.

## آقای صافدل شما به اهمیت بخش خدمات فنی و مهندسی، در حوزه صادرات خدمات اشاره کردید. بفرمایید با توجه به پتانسیلی که در این زمینه داریم، موانع صادرات بیشتر و بهتر این خدمات را چه می‌دانید؟

**صافدل:** قبل از هر چیز لازم می‌دانم در خصوص بحث اقتصاد مقاومتی تأکید کنم که نباید اقتصاد مقاومتی را مترادف با اقتصاد زمان جنگ یا تحریم معنا کنیم، چراکه اقتصاد مقاومتی به معنای استفاده از راهکارهایی برای کاهش ضربه‌پذیری در حوزه اقتصاد است. امروز همه اقتصادهای بزرگ در شرق و غرب به دنبال این هستند که نقاط ضربه‌پذیرشان را به معنای مقاومت‌پذیری کاهش دهند. اگر در کنار این، به دنبال رقابت‌پذیری باشیم، در آن صورت باید به سه مولفه «کیفیت»، «قیمت تمام‌شده» و «نوآوری» نیز توجه کنیم که هر سه این ویژگی‌ها هم متکی به دانش است. اقتصادی که با دانش گره خورده باشد و از کار کارشناسی و هدف‌گذاری مناسب برخوردار باشد خود را از ضربه‌پذیری دور می‌کند و مقاوم می‌شود. تجربه ما در سازمان توسعه تجارت در سال‌های گذشته این را نشان می‌دهد که در بسیاری از بازارهای پیرامونی و کشورهای تازه استقلال یافته یا به اصطلاح مشترک‌المنافع یا کشورهای آسیای میانه و آمریکای لاتین از دو رقیب منطقه‌ای یعنی چین و ترکیه زودتر وارد بازار شدیم اما به دلایلی، سهمی از بازار را به آن‌ها دادیم. بنابراین باید به این موضوع در سطح ملی و نگاه‌ها توجه جدی شود. در بحث خدمات فنی و مهندسی با توجه به شرایط استمرار تحریم نمی‌توانیم تصور کنیم که دوره تحریم‌ها چندروزه است و در عین حال هم نمی‌توانیم ناامیدانه حرکت کنیم بلکه اگر با نگاه امیدوارانه حرکت کنیم اولین مشکلی که در این حوزه با آن روبرو هستیم مقوله ضمانت‌نامه است. الان در بسیاری از کشورها و بانک‌ها ضمانت‌نامه‌های بانک‌های داخلی ما را نمی‌پذیرند. باید راهی برای این مشکل پیدا کرد. مسئله دیگر بحث فرآیندهای اداری است که اگرچه در برنامه پنجم به موضوع اجرای پنجره واحد اشاره شده اما این موضوع علی‌رغم اینکه در بسیاری

از دستگاه‌ها زیرساخت‌هایش آماده شده اما به‌طور کامل اجرایی نشده است که در صورت اجرایی شدن این موضوع، زیرساخت‌های توسعه تجارت برای حذف نظام‌های صدور مجوز و توقف در دستگاه‌های مختلف را شاهد خواهیم بود. نکته دیگر بحث منابع مالی است. صادرکنندگان خدمات فنی و مهندسی باید از منابع مالی تسهیل شده‌ای بهره‌مند باشند که در این رابطه نیاز است تا منابع و سرمایه بانک توسعه صادرات و صندوق حمایت صادرات را افزایش دهیم.

## در بحث صادرات مجدد به نظر شما کشور ما

در چه موقعیتی قرار دارد؟

**صافدل:** ما در کشورهای همسایه در این خصوص ظرفیت‌های خوبی داریم. هم در قالب طرح امنیت غذایی در برخی کشورهای همسایه و هم در حوزه کشاورزی، آب و خاک، به‌نظر زمین‌های خوبی وجود دارد.

## به قول آقای دکتر روستا ما همیشه شاهد

تکرار گفته‌های خوب و اجرایی‌نشدن آن‌ها هستیم بارها دیده شده است. عامل اجرایی‌نشدن این

اصول علمی چیست؟

**خوانساری:** اجرایی کردن این اصول کمی پیچیده است. دو موضوع در این میان وجود دارد. اول مشکل ساختاری اقتصاد کشور است. اگر آقای اردوغان هیاتی ۲۰ نفره را به همراه خود در سفرهای بین‌المللی برای بازاریابی به کشورهای مختلف می‌برد دلیلش این است که ۹۰ درصد اقتصاد این کشور از طریق بخش خصوصی اداره می‌شود. یعنی حیات سیاسی آقای اردوغان وابسته به رونق بخش خصوصی در این کشور است اما در ایران به این شکل نیست. در کشور ما دولت، متکی به بخش خصوصی نیست و ۸۵ درصد اقتصاد دولتی است. آقای روحانی دلیلی ندارد که با این ساختار، بخش خصوصی را در سفرهای خود همراه سازد. اقتصاد ما متکی به نفت است و اگر ۳۰ درصد هم متکی به مالیات باشد، ۲۰ درصد آن مربوط به سازمان‌های دولتی است. یعنی نهاد دولت، ضرورتی به بازی دادن بخش خصوصی نمی‌بیند. اما باید تلاش کرد که به این سمت حرکت کنیم. اگر ما درآمد نفت را برای توسعه مملکت کنار بگذاریم، شرایطمان تغییر پیدا می‌کند، ضمن اینکه بخش خصوصی ما هم بخش پایداری نیست. در هر مقطع از تاریخ که در ایران اتفاقی افتاده، مالکیت زیرسوال رفته است و طبیعی است که در این وضعیت، هیچ‌کس نمی‌خواهد بگوید که از شرایط اقتصادی خوبی برخوردار است. ما باید شرکت‌هایی با ماهیت حقوقی در ایران ایجاد کنیم چراکه در حال حاضر، کمتر شرکتی در ایران وجود دارد که سابقه ۴۰ ساله داشته باشد. بنابراین اولین مشکل ما ساختار اقتصادی است که مربوط به دولت است و دومین مشکل بحث مالکیت حقوقی است که بین دولت و ملت است. ما اگر بتوانیم مالکیت حقوقی را تثبیت کنیم، می‌توانیم قدم‌های بزرگی برداریم.

# صادرات خدمات؛ فرصت‌ها و تهدیدها

## پاسخ به پرسش‌های آینده‌نگر



ارسالان فتحی‌پور  
رئیس کمیسیون  
اقتصادی مجلس

نزدیکی به بسیاری از بازارهای منطقه‌ای جزو نقاط قوت این حوزه محسوب می‌شوند.

**۴** فرصت‌ها و ظرفیت‌های در دسترس ایران در این عرصه کدامند و چطور می‌توان از همه آنها به نحو مطلوب استفاده کرد؟

باید توجه داشت که ایران از نظر صادرات خدمات در بهترین منطقه ژئوپولیتیک خاورمیانه قرار گرفته است زیرا کشورهای همسایه به دلیل مشکلات ناشی از جنگ و بحران و نظایر آن به شدت نیازمند خدمات ارائه‌شده توسط ایرانیان هستند. به عنوان مثال مناطق آزاد به دلیل برخورداری از معافیت‌های حقوق ورودی و معافیت مالیات بر درآمد یکی از مهم‌ترین و بهترین فرصت‌های سرمایه‌گذاری محسوب می‌شوند. همچنین مزایایی مانند تسهیلات سرمایه‌گذاری خارجی، صدور روادید، مقررات خاص اشتغال، بیمه و ... از ظرفیت‌های موجود در این مناطق محسوب می‌شوند. از این رو زمینه سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف خدماتی به خصوص تجارت الکترونیکی، خدمات کامپیوتری و اینترنتی، خدمات فنی‌ومهندسی، خدمات بانکداری، بیمه، خدمات مالی و اعتباری، خدمات مشاوره‌ای، خدمات گردشگری و تفریحی، خدمات فرهنگی و خدمات ورزشی در این مناطق دارای مزیت نسبی بسیار بالایی است که البته برای اجرای مطلوب و بهینه آن باید به این مناطق توجه ویژه‌ای کرد.

**۵** با توجه به پتانسیل و ظرفیت‌هایی که مناطق آزاد و ویژه اقتصادی دارند، چه راهکارهایی برای بهبود توسعه صادرات خدمات در این مناطق پیشنهاد می‌کنید؟

برای توسعه صادرات خدمات فنی‌ومهندسی، باید موارد متعددی در دستور کار قرار گیرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. توسعه روابط و مناسبات سیاسی با کشورهای همسایه و انعقاد موافقت‌نامه‌های دو یا چندجانبه در راستای حمایت از صادرات خدمات.
۲. تلاش برای کمرنگ‌شدن آثار ناشی از محدودیت‌های بین‌المللی و مشکلات ناشی از انتقال ارز حاصل از صادرات خدمات فنی‌ومهندسی به داخل کشور.
۳. ایجاد شرکت‌های بزرگ صادرات خدمات و تشکیل کنسرسیوم‌ها و شرکت مدیریت صادرات.
۴. افزایش توان شرکت‌های صادرکننده از طریق آموزش مستمر و ارتباطات پایدار.
۵. حرکت به سمت تغییر شیوه‌های مدیریتی شرکت‌ها از نگرش سنتی به نگرش مبتنی بر رویه‌های نوین جهانی.

صادرات خدمات در ابعاد و انواع مختلف دارای ظرفیت‌های بالقوه بسیاری در کشورهای همسایه است. به لطف پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و موفقیت‌های جوانان و متخصصان این مرزوبوم، امروز، بخش‌های مختلف کشور در شرایطی هستند که تمامی همسایگان ما می‌توانند از تجارب و ظرفیت‌های ایران استفاده نمایند. یکی از مهم‌ترین این ظرفیت‌ها، صادرات خدمات فنی‌ومهندسی است. صادرات خدمات فنی و مهندسی، صدور مجموعه فعالیت‌های هدفدار مهندسی، مشتمل بر تدارکات، طراحی، اجرا، ساخت، تعمیر کالا و تجهیزات و ماشین‌آلات صنعتی، نصب و راه‌اندازی، نظارت، آموزش، فعالیت‌های نرم‌افزاری و نظایر آن است که کشور ما در این حوزه از توان بسیار بالایی برخوردار است.

یکی دیگر از نیازهای خدماتی کشورهای همسایه که ایران باید از آن به‌نحو مطلوبی بهره‌برداری کند صادرات خدمات پزشکی است. خوشبختانه دستاوردها و پیشرفت‌های پزشکی در ایران به‌نحوی است که امروزه از نظر کیفی بسیاری از کشورهای همسایه از توان پزشکی ایران بهره‌مند می‌شوند. در این راستا باید با تأمین سایر زیرساخت‌ها مانند تأمین امکانات اقامتی و رفت‌وآمد آسان، توسعه صادرات و خدمات پزشکی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی صادرات خدمات پیگیری نمود.

**۳** مشکلات و موانع موجود بر سر راه توسعه صادرات خدمات در کشور ما و همچنین نقاط قوت این بخش در اقتصادمان را چه می‌دانید؟

توسعه صادرات خدمات در ایران با مشکلات متعددی مواجه است که از آن جمله می‌توان به فقدان نگاه استراتژیک و برنامه راهبردی، مشکلات بانکی، مشکلات بیمه‌ای، فقدان سیستم‌های تأمین مالی و فقدان شرکت‌های صادرکننده خدمات در زنجیره شرکت‌های صادراتی اشاره کرد. در همین راستا، عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و برخی پیمان‌های بین‌المللی در حوزه صادرات خدمات، وجود رقیبان سرسخت با پشتوانه‌های مالی دولتی در بازار کشورهای همسایه و تحریم‌ها و محدودیت‌های ناشی از آن نیز به عنوان بخشی از تهدیدهای بخش صادرات خدمات محسوب می‌شود. علی‌رغم تمام این مشکلات، بخش صادرات خدمات، دارای نقاط قوتی نیز هست؛ بهره‌مندی از نیروی متخصص و توانمند، امکان تهیه مواد و مصالح و تجهیزات مورد نیاز پروژه‌های خدماتی، توجه و حمایت‌های دولت از بخشی از صادرات خدمات و

تحقق اهداف مقاومتی در بحث صادرات خدمات با چه سازوکاری قابل اجرایی شدن است؟

یکی از مهم‌ترین اجزای اقتصاد، بخش بازرگانی است که نه تنها به‌عنوان یکی از بخش‌های اقتصادی، بلکه به‌عنوان نماد و نشانگر رونق اقتصادی در تعاملات میان کشورها از اهمیت و جایگاه به‌سزایی برخوردار است. در این میان، مهم‌ترین شاخص حوزه بازرگانی از منظر تأثیر بر رشد و توسعه اقتصادی نیز صادرات محسوب می‌شود. صادرات کالا نشان‌دهنده و سبیل پویایی و رونق در اقتصاد و معرف اقتصاد یک کشور به دنیا است.

با تأمل در تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در دهه‌های اخیر مشاهده می‌شود که بالندگی و پویایی یک کشور در فضای بین‌المللی و انطباق سیاست‌گذاری‌های توسعه اقتصادی کشورها با روندها، الزامات و فرآیندهای نوین، و سرمایه‌گذاری با اجرای استراتژی توسعه صادرات رابطه مستقیم داشته است. صادرات دارای منافع متعدد و متنوعی از جمله منافع قیمتی، منافع تخصص‌گرایی، حصول دسترسی به بازارهای جهانی، انتقال فن‌آوری، انتقال سرمایه، مقابله با انحصار و گسترش رقابت، افزایش رفاه و ... است. اما به صراحت می‌توان گفت که در اقتصاد روز دنیا، فروش و صادرات کالا و محصولات تولیدی یک کشور، حرف اول را در بازارهای بین‌المللی نمی‌زند و به‌تنهایی نیز نمی‌تواند اقتصاد یک کشور را به اهداف غایی و نهایی خود برساند، بلکه صادرات خدمات در دنیای امروز، نقش به‌مراتب پررنگ‌تری در مبادلات کشورها و تحکیم روابط اقتصادی آنها دارد. دلیل این امر آن است که روند بخش‌های مختلف اقتصادی در دنیا به سمت‌وسوی توسعه بخش خدمات است و تمام فعالیت‌های اقتصادی وقتی می‌توانند به پویایی و کارایی نهایی برسند که در فضای بین‌المللی قابل رقابت باشند. یکی دیگر از دلایل اهمیت صادرات خدمات در ایران، وضعیت خاص کشورهای همسایه است. بدین‌صورت که تمامی کشورهای همسایه به شکل جدی نیازمند استفاده از خدمات تولیدی و ارائه‌شده در ایران هستند و مسئولان کشور باید با حمایت از صادرات خدمات، از این فرصت تاریخی در راستای تقویت اقتصاد کشور و ارتباط و تعامل پایدار با کشورهای همسایه در راستای اقتصاد مقاومتی استفاده کامل نمایند.

**۲** با توجه به اهمیت صادرات خدمات، چه راهکارهای جذابی برای پاسخگویی به نیازهای خدماتی کشورهای همسایه در ایران وجود دارد؟

# صنعت گردشگری برنامه راهبردی ندارد

گفت‌وگو با اردشیر اروچی  
مدیرکل سابق دفتر اطلاعات و آمار  
سازمان میراث فرهنگی و گردشگری



عکس: افشین ارژنگفر

نفت و خودروسازی به‌شمار می‌آید. اردشیر اروچی، مدیرکل سابق دفتر اطلاعات و آمار سازمان میراث فرهنگی و گردشگری با اشاره به اهمیت نقش گردشگری در رشد و توسعه اقتصاد مقاومتی و نیز صادرات خدمات در این حوزه می‌گوید: «گردشگری استعداد و ظرفیت بالایی در حوزه درآمدزایی کشور دارد، اما برای این منظور ابتدا باید دولت در جهت تعامل با کشورهای دیگر حرکت کند، یعنی تنش‌زدایی اتفاق بیفتد.» آنطور که این مقام مسئول می‌گوید: «هنوز برای توسعه گردشگری برنامه راهبردی نداریم و دولت یازدهم حتماً با توجه به برنامه‌هایی که در تحقق اقتصاد مقاومتی دنبال می‌کند، باید در برنامه‌های قبلی تجدیدنظر کند و یک برنامه راهبردی توسعه گردشگری آماده کند.» آنچه در ادامه می‌آید، مشروح گفت‌وگوی «آینده‌نگر» با اردشیر اروچی است.

اهداف اقتصاد مقاومتی بگذارد؛ چراکه گردشگری یک مکانیزم است که برای موفقیت باید تمام فاکتورهای آن فراهم باشد. من امید زیادی ندارم که گردشگری بتواند در اقتصاد کشور موثر و جایگزین مناسبی برای درآمدهای نفتی باشد. البته این ظرفیت به صورت بالقوه وجود دارد، ولی مکانیزم فعال کردن آن را نداریم. اگر روش‌ها را اصلاح کنیم، می‌توانیم در صنعت گردشگری جاذبه داشته باشیم، ولی در حال حاضر هیچ‌کدام از روش‌هایمان درست نیست. برای توضیح بیشتر شاید بهتر باشد به تصمیماتی که در دولت‌های قبل در رابطه با گردشگری گرفته شده است، اشاره کنم. من مدت‌ها یکی از حامیان اصلی ادغام میراث فرهنگی و گردشگری بودم و در این زمینه خیلی هم تلاش کردم. به‌خاطر دارم در زمان مهندس کارزونی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به تعداد وزارتخانه‌ها دفتر داشت. یک دفتری هم به نام «دفتر فرهنگ و هنر» وجود داشت که میراث فرهنگی زیرمجموعه آن بود و بیشترین اعتبارات را هم میراث فرهنگی می‌گرفت.

یعنی گردشگری اعتبار نداشت؟

جزو صدور خدمات محسوب می‌شود. به همین دلیل، آنچه درآمد از گردشگری حاصل می‌شود، به‌عنوان درآمد حاصل از صادرات محسوب می‌شود. بلیت هواپیما و قطاری که گردشگران خریداری می‌کنند، هزینه هتل و رستوران، ورود به مکان‌های تاریخی و فرهنگی و موزه‌ها، سوغات و... از جمله درآمدهای گردشگری محسوب می‌شود.

هم‌اکنون در اقتصاد دنیا صنعت گردشگری در مقایسه با دیگر صنایع بزرگ مانند صنعت نفت و خودرو سهم بالایی دارد، اما با وجود جاذبه‌های غنی گردشگری در ایران، این حوزه درآمدزا سهم زیادی در اقتصاد کشور نداشته است. به نظر شما در شرایطی که به دلیل افت قیمت نفت با کاهش درآمدهای نفتی روبه‌رو هستیم و می‌خواهیم به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی هم توجه بیشتر داشته باشیم، صنعت گردشگری تا چه اندازه می‌تواند برای کشور درآمدا باشد؟

اگر در حوزه صنعت گردشگری کمافی‌السابق و به همین منوال عمل کنیم، این صنعت نمی‌تواند تاثیر زیادی روی درآمدهای کشور و تحقق

مریم فکری: اقتصاد مقاومتی بر پایه قطع وابستگی به نفت اتفاق می‌افتد و یکی از راه‌های قطع این وابستگی، ایجاد درآمدهای جایگزین است. ایران که به‌عنوان کشوری غنی از جهت داشتن منابع توسعه گردشگری شناخته می‌شود، به‌رغم وجود معضلاتی همچون میزان بیکاری بالا، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک‌محصولی، می‌تواند به‌کشوری فعال در صنعت گردشگری تبدیل شده و با تمرکز بر رویکرد گردشگری و تنظیم راهبردها و برنامه‌های منظم و منسجم، وابستگی خود را به منابع نفتی کاهش دهد. با این کار کشور به سمت منابع درآمدی جایگزین به‌خصوص گردشگری حرکت می‌کند و به‌عنوان یک منبع پایدار از آن بهره‌مند می‌شود. صنعت گردشگری، طبق نظر سازمان جهانی گردشگری، بزرگترین بخش فعالیت‌های اقتصاد غیرنفتی، و همچنین، سومین صنعت مولد شغل و سرمایه بعد از صنعت

آقای اروچی! به نظر شما تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی در بحث صادرات خدمات در حوزه گردشگری با چه سازوکارهایی قابل اجرایی شدن است؟

در همه حوزه‌های اقتصادی لازم است به مباحث مربوط به اقتصاد مقاومتی توجه شود. در این میان حوزه گردشگری که از مهم‌ترین بخش‌های اقتصاد غیرنفتی است، می‌تواند از مهم‌ترین مواردی باشد که در تحقق برنامه‌های اقتصاد مقاومتی لازم است به آن توجه شود. درواقع، یکی از مواردی که می‌تواند به تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی کمک کند و تاکنون مغفول مانده است، توسعه گردشگری است. صنعت گردشگری می‌تواند ارزآوری بالایی برای کشور داشته باشد، اما برای این منظور ابتدا باید دولت در جهت تعامل با کشورهای دیگر حرکت کند، یعنی تنش‌زدایی اتفاق بیفتد و نیز سازمان میراث فرهنگی و گردشگری باید برنامه راهبردی توسعه گردشگری را آماده و به زیرساخت‌های گردشگری توجه کند. اگر چنین شود گردشگری می‌تواند سهم بزرگی در اقتصاد مقاومتی داشته باشد. از سوی دیگر، گردشگری



گردشگری هم به همین دفتر فرهنگ و هنر مربوط می‌شود، ولی بیشترین اعتبارات مربوط به میراث فرهنگی بود. در صورتی که در سازمان، درکی از میراث فرهنگی وجود نداشت. دکتر حبیبی به آقای کارزونی گفته بود یک نفر از سازمان برنامه و بودجه به میراث فرهنگی برود تا با این حوزه آشنا شود و بتوانیم دفتری به نام میراث فرهنگی در سازمان برنامه و بودجه ایجاد کنیم. به همین دلیل من در سال ۱۳۷۴ از سازمان برنامه و بودجه به میراث فرهنگی مامور شدم. آن زمان مدیرکل میراث فرهنگی استان تهران شدم. همین‌طور زمان گذشت تا دولت تغییر کرد و دولت بعدی و دولت آقای خاتمی روی کار آمد. آقای میرسلیم، وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی رفت و آقای مهاجرانی روی کار آمد. به این ترتیب، آقای بهشتی هم به سازمان میراث فرهنگی آمدند. زمانی که آقای بهشتی در میراث فرهنگی بود، آقای معزالدین هم در بخش گردشگری فعالیت می‌کرد. یعنی دو معاونت جداگانه زیر نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کار می‌کرد؛ میراث فرهنگی و گردشگری. ما آمدم در برنامه پنج‌ساله سوم توسعه، روی ادغام میراث فرهنگی و گردشگری کار کردیم. به این نتیجه رسیده بودیم دلیل این که گردشگری و میراث فرهنگی نتوانسته بودند کار خود را به خوبی انجام دهند، این بوده که این دو بخش، سطح سازمانی لازم را نداشتند. پیش از انقلاب، یک وزارتخانه به نام «وزارت اطلاعات و جهانگردی» و یک وزارتخانه هم به نام «وزارت فرهنگ و هنر» داشتیم. این دو وزارتخانه بعد از انقلاب ادغام شدند و یک وزارتخانه به نام «وزارت ارشاد ملی» ایجاد شد. وزارت ارشاد ملی، این دو وزارتخانه را به حاشیه منتقل کرده بود و هر کدام تبدیل به معاونت شدند. از سوی دیگر، وزارتخانه ارشاد ملی حیطه کاری‌اش هیچ‌کدام از این‌ها نبود و فقط در حوزه روزنامه و کتاب و تئاتر کار می‌کرد. در واقع مسائلی که فرعی بود، اصلی شد و اصل به فرعی تبدیل شد. ما در برنامه سوم توسعه بررسی کردیم که چرا میراث فرهنگی و گردشگری نتوانستند به وظایف خود عمل کنند؟ به این نتیجه رسیدیم که علتش این بوده که این دو بخش به مسائل فرعی پرداخته‌اند. حجم کاری‌شان زیادتر شده بود، اما سطح سازمانی‌شان کاهش پیدا کرده بود. به دلیل این که نمی‌شد هر کدام از این دو بخش تبدیل به وزارتخانه شوند، پیشنهاد کردیم میراث فرهنگی و گردشگری با یکدیگر ادغام شوند و یک وزارتخانه ایجاد شود. اما برخی اعتقاد داشتند که وزارتخانه‌شدن این دو سازمان، نباید اتفاق بیفتد. آقای معزالدین با من موافق بود و آقای بهشتی مخالف بود و می‌گفت باید سازمان ایجاد شود، نه وزارتخانه.

**II** دلیل مخالفت با تبدیل دو سازمان به وزارتخانه چه بود؟  
 آقای بهشتی می‌گفت، آقای خاتمی می‌خواهد

یکی از همین دو نفر را به عنوان رییس سازمان میراث فرهنگی و گردشگری انتخاب کند، اما اگر وزارتخانه ایجاد می‌شد، باید مجلس به وزیر رأی می‌داد. به همین دلیل با وزارتخانه‌شدن میراث فرهنگی و گردشگری مخالف بودند و می‌گفتند باید سازمان شود. این درحالی بود که از لحاظ علمی باید وزارتخانه می‌شد. در زمان آقای مهاجرانی، طرحی تحت عنوان «نحوه ادغام میراث فرهنگی و گردشگری»، به مجلس داده شد. من آن زمان مشاور آقای بهشتی بودم. آقای بهشتی همچنان تاکید داشت که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری تشکیل شود. در مجلس جلساتی مرکب از کمیسیون اجتماعی و کمیسیون فرهنگی تشکیل شد. یک سال این موضوع مورد بررسی قرار گرفت. نمایندگان یک مقداری دلهره داشتند و می‌گفتند که میراث فرهنگی مانع گردشگری نشود یا گردشگری مانع میراث فرهنگی نشود. یک روز من با نمایندگان مجلس صحبت کردم و گفتم باید وزارتخانه تشکیل شود، نه سازمان. گفتند چرا این موضوع را مطرح نمی‌کنی؟ گفتم به خاطر این که من الان این‌جا تحت عنوان نماینده آقای بهشتی آمده‌ام. شما من را یک روز به عنوان کارشناس مستقل دعوت کنید تا بیایم برای شما صحبت کنم. به همین دلیل یک روز من را به عنوان کارشناس میراث فرهنگی دعوت کردند و به جلسه رفتم. در آن‌جا در رابطه با این که باید وزارتخانه میراث فرهنگی و گردشگری ایجاد شود صحبت کردم و دلیل آوردم. اکثر نمایندگان هم به دلیل این که زمینه فراهم شده بود، این موضوع را پذیرفتند. اما چون لایحه را دولت داده بود، گفتند باید لایحه برگردد و دوباره به عنوان لایحه ایجاد وزارتخانه به مجلس بیاید. دو نفر از نمایندگان نیز مامور شدند با آقای خاتمی صحبت کنند. با آقای خاتمی صحبت کردند و آقای خاتمی هم پذیرفت و لایحه را تحت عنوان ایجاد وزارتخانه میراث فرهنگی و گردشگری به مجلس داد. بعد از آن در صحن علنی مجلس رأی‌گیری کردند و وزارتخانه رأی آورد. اما بعد در رأی‌گیری تشکیک شد. آقای انصاری که الان معاون حقوقی رییس جمهوری هستند، آن زمان نماینده مجلس بود و جزو کسانی بود که باعث شد وزارتخانه رأی نیابد. به هر حال همه دل‌سرد شدند و تحت عنوان همان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری لایحه را آماده کردند و در مجلس هم رأی آورد.

**II** به نظر می‌رسد از سال ۱۳۸۳ تاکنون که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری تشکیل شده فرصت خوبی برای ارزیابی فراهم شده باشد. تحلیل شما از عملکرد ۱۰ ساله سازمان میراث فرهنگی و گردشگری چیست؟ در این مدت در صادرات خدمات در حوزه گردشگری چطور عمل کردیم؟

وقتی برمی‌گردیم به ۱۰ سال قبل، می‌بینیم

که نه رونق خاصی در گردشگری اتفاق افتاده و نه رونق خاصی در میراث فرهنگی ایجاد شده است. این درحالی است که اگر وزارتخانه میراث فرهنگی و گردشگری ایجاد شده بود، نمایندگان مجلس روی عملکرد آن نظارت داشتند و هر کسی در استان خودش مشکلی می‌دیدید، می‌توانست وزیر را استیضاح کند. یعنی نظارت نمایندگان مردم بیشتر می‌شد. همان‌طور که می‌دانید، میراث فرهنگی و گردشگری به دلیل این که مربوط به مردم است، حشش این است که نمایندگان مردم روی آن نظارت داشته باشند. به‌نظر من اگر نمایندگان روی میراث فرهنگی و گردشگری نظارت می‌کردند، اتفاقات خیلی بهتری می‌افتاد. شاید، هم میراث فرهنگی کمتر آسیب می‌دید و هم این که گردشگری وضعیت بهتری پیدا می‌کرد.

**II** یکی از شاخص‌هایی که سرمایه‌گذاران به‌طور معمول توجه زیادی به آن دارند، سهم یک صنعت در تولید ناخالص داخلی یک کشور است. در حال حاضر گردشگری در تولید ناخالص داخلی ایران چه سهمی دارد؟

متأسفانه یکی از مشکلات ما بحث آمار است. ما در حال حاضر آمار از گردشگران ورودی و خروجی و گردشگران نداریم. این درحالی است که اگر این آمار اولیه را داشتیم، می‌توانستیم سراغ حساب‌های اقماری گردشگری برویم. حساب‌های اقماری گردشگری در حقیقت روی حساب‌های ملی کار می‌کند و می‌گوید گردشگری چه تاثیری داشته است و سطح درآمدزایی و ارزآوری‌اش چگونه است. متأسفانه به دلیل این که ما آمار از تعداد گردشگران نداریم، نمی‌توانیم تاثیر آن را روی تولید ناخالص داخلی بدانیم. به این ترتیب یکی از معضلات اساسی بخش گردشگری، آمار است. زمانی که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری در زمان آقای مرعشی احیا شد و تشکیلات آن شکل گرفت، من مسئول تشکیلات جدید سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شدم. آن زمان دیدم مهم‌ترین واحدی که «واحد آمار و برنامه‌ریزی» است را نداریم و بنابراین یک دفتر آمار و اطلاعات و برنامه‌ریزی ایجاد کردیم. این دفتر زیر نظر رییس سازمان ایجاد شد تا بتواند روی معاونت‌های زیرمجموعه خود اشراف داشته باشد. ما آن زمان معتقد بودیم که سازمان باید ستادی باشد و بیشتر، وظیفه برنامه‌ریزی، هدایت، حمایت، نظارت و کنترل را داشته باشد و به هیچ‌عنوان در اجرا وارد نشود. حتی گفتیم شرکت توسعه گردشگری هم ایجاد شود تا به تدریج به بخش خصوصی واگذار شود و به هیچ‌عنوان سازمان نباید در بخش اجرایی دخالت کند و باید نقش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی داشته باشد. مهم‌ترین بخش در بحث ستادی، واحد برنامه‌ریزی و آمار و اطلاعات بود. به این ترتیب یک دفتر آمار و اطلاعات ایجاد شد و خودم مسئول آن



**اگر در حوزه صنعت گردشگری کمافی‌السابق عمل کنیم، این صنعت‌نمی‌تواند تاثیر زیادی روی درآمدهای کشور و تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی بگذارد؛ چراکه گردشگری یک مکانیزم است که برای موفقیت باید تمام فاکتورهای آن فراهم باشد.**

دفتر شدم. آنجا بحث‌های آماری را مطرح کردیم و به این نتیجه رسیدیم که چگونه می‌توانیم آمارهای گردشگران را مستدل کنیم. کانال‌های مختلف آماری را بررسی کردیم؛ آمارهای نیروی انتظامی، آمارهای دفتر اتباع خارجی وزارت امور خارجه، آمار هتل‌ها و آمارهای گمرک. دیدیم بهترین این کانال‌ها، نیروی انتظامی است؛ منتها در آمار نیروی انتظامی، تردهای مرزی خیلی زیاد بود؛ چراکه به‌طور معمول، ساکنان مرزی در تردد هستند و به اقوام خود سر می‌زنند. این آمار مربوط به تردهای مرزی می‌شود، نه آمار گردشگران. بر این اساس، با نیروی انتظامی جلسه گذاشتیم و خواستیم که مسافر قبل از این که از گیت‌های ورودی عبور کند، یک برگه سبز به او بدهند تا اطلاعات و حتی دلیل تردد خود را در آن برگه وارد کند. نیروی انتظامی اول این اطلاعات را محرمانه تلقی می‌کرد و می‌گفت این آمار، آمار محرمانه است؛ این درحالی بود که این آمارها محرمانه نبود. به‌هرحال نیروی انتظامی قبول کرد که گیت‌های ورودی را به سیستم مکانیزه و کامپیوتر تجهیز کنیم. قرار شد اعتباراتی بگذاریم که سیستم خودشان را تجهیز کنند؛ چه به لحاظ خرید تجهیزات و چه به لحاظ نیروی انسانی. این موضوع را با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی آن زمان مطرح کردیم و قبول کردند. این کار در حال انجام بود که آقای مرعشی از سازمان رفتند و آقای مشایی آمدند. زمان آقای مشایی من آنجا بودم، ولی ایشان قائم‌مقامی به نام آقای بقایی داشت که خیلی امورات را در دست گرفت و بحث آمار و برنامه‌ریزی را هم منتفی کرد. اما بعد از مدتی دیدند که نمی‌شود همین‌طور از کنار قضیه رد شد و دفتر آمار و برنامه‌ریزی باید وجود داشته باشد. بنابراین دفتری را زیر نظر معاونت توسعه منابع انسانی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایجاد کردند. این کار اصلا فایده نداشت، چون این دفتر باید بالادست می‌بود که از همه معاونت‌ها اطلاعات بگیرد، در نتیجه همه طرح‌ها روی زمین ماند و بعد هم کلا دفتر منحل شد. در واقع کاری که می‌توانست خیلی موثر واقع شود، عملا از دور خارج شد.

با این صحبت شما می‌توان گفت یکی از اصلی‌ترین چالش‌های صادرات خدمات گردشگری و مانعی در راه تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی، خلأهای آماری است؟

بله، همین‌طور است. تا زمانی که سیستم آماری درستی نداشته باشیم، نمی‌توانیم سیستم حساب‌های آمارهای گردشگری داشته باشیم و وقتی آمارهای درستی نداشته باشیم، نمی‌توانیم برنامه‌ریزی صحیحی در رابطه با اسناد بالادستی داشته باشیم. نکته این‌جاست که گاهی آمارهایی از سوی مسئولان اعلام می‌شود که هیچ سند آماری ندارد. مثلاً معاون گردشگری می‌گوید که سهم گردشگری در سال ۱۳۹۱ از تولید ناخالص

داخلی ۵/۶ درصد بوده است. این حرف را از کجا زده است؟ ما نباید این عددها را اعلام کنیم! اعتراض من به آمارهایی است که همین‌طوری اعلام می‌کنند. در صورتی که خود سازمان جهانی گردشگری می‌گوید سهم گردشگری به‌طور متوسط در جهان ۶ درصد است. حالا ما از روی این آمار شبیه‌سازی می‌کنیم و می‌گوییم سهم گردشگری ۵/۶ درصد است. آیا واقعا سهم گردشگری ما ۵/۶ درصد است؟ آماری که من در آوردم، ۰/۲ درصد است. این که ۰/۲ درصد را چگونه ۵/۶ درصد اعلام می‌کنند، نمی‌دانم. در برنامه چهارم توسعه در مجلس تصویب شد که طرح جامع آماری گردشگری تهیه شود و حدود ۴ میلیارد تومان اعتبار ظرف دوسه‌سال به سازمان میراث فرهنگی و گردشگری دادند که سایت آماری گردشگری را ایجاد کند. معلوم نیست چه شد. قرار بود یک سایت آماری ایجاد شود که تعداد گردشگران ورودی و خروجی و گردشگران داخلی را به‌صورت مستمر در داخل سایت بگذارد که همه پژوهشگران و سرمایه‌گذاران به این سایت مراجعه کنند. اتفاقاً، این بهترین کار برای توسعه گردشگری و تحقق اقتصاد مقاومتی بود. ولی متأسفانه در حال حاضر این سایت وجود ندارد و هزار چندگاهی مصاحبه می‌کنند و عدد و رقم‌هایی اعلام می‌کنند. این آمارها، هم برنامه‌ریزان را به اشتباه می‌اندازد و هم سرمایه‌گذاران را. ما اگر می‌خواهیم در حوزه گردشگری، صادرات خدمات و اقتصاد مقاومتی در جهت مطلوب حرکت کنیم، باید آمار داشته باشیم.

به‌خاطر دارم، معاون گردشگری در آبان‌ماه امسال اعلام کرده بود که در سال ۱۳۹۱ تعداد گردشگران ایران ۴ میلیون و ۷۰ هزار نفر بوده و این آمار در سال ۱۳۹۲ ۴ میلیون و ۸۰ هزار نفر رسیده است. یعنی افزایش ۰/۲ درصدی گردشگری داشتیم. این درحالی است که اعلام می‌کنند افزایش ۳۰ درصدی گردشگری داشته‌ایم. از آن طرف، بخش خصوصی نیز همکاری خوبی ندارد. رییس جامعه تورگردانان ایران بعد از این مصاحبه اعلام کرد و گفت پیش‌بینی آمار گردشگران در سال ۱۳۹۲ حدود دو میلیون و ۳۰۰ هزار نفر بود و این پیش‌بینی در سال ۱۳۹۳ به ۴ میلیون و ۶۰۰ هزار نفر رسیده است. یعنی دوبرابر سال ۱۳۹۳. این آمارهایی که توسط بخش خصوصی و دولتی ارائه می‌شود، به هیچ‌وجه با یکدیگر همخوانی ندارد. این درحالی است که اگر سایت آماری وجود داشته باشد، این اشکالات به‌وجود نمی‌آید. از سوی دیگر، در آمارها اعلام می‌شود که حداقل درآمد هر گردشگر ورودی به ایران ۱۵۰۰ دلار برآورد می‌شود. سوال من از دفاتر گردشگری این است که اگر واقعا هر گردشگر ورودی ۱۵۰۰ دلار درآمد دارد، پس چرا این حد کم مالیات می‌دهید؟ حالا نکته جالب این‌جاست که سازمان جهانی گردشگری اعلام می‌کند که گردشگران منطقه خاورمیانه به‌طور متوسط حدود ۷۰۰ تا ۸۰۰ دلار خرج کردند. البته ممکن است ما یک گردشگر اروپایی داشته باشیم که در ایران ۱۵۰۰ دلار خرج کند، ولی واقعا این ۴ میلیون و ۶۰۰ هزار

## فرصت‌های جدید برای صادرات

### نقش و جایگاه بخش مسکن در تحقق اقتصاد مقاومتی

مطابق آمار و ارقام رسمی، بخش ساخت‌وساز، هم به لحاظ اشتغال و هم از جهت گردش مالی، پس از صنعت نفت، دومین نقش را در شکل‌گیری اقتصاد ملی ایفا می‌کند. در کشورهای اروپایی، نرخ رشد جمعیت پایین است، بنابراین نیاز به مسکن نیز کمتر احساس می‌شود اما طی سال‌های اخیر با توجه به رشد جمعیت ایران و جوانی جامعه، نیاز به مسکن افزایش چشمگیری داشته است. نیازی که تا مدت‌ها وجود خواهد داشت، تأثیر ویژه بخش مسکن و ساختمان در تولید ناخالص داخلی و تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی را در پی دارد و توجه به آن، از اهمیت بالایی برخوردار است. اقتصاد مقاومتی، اقتصادی است که مبتنی بر مشارکت آگاهانه مردم و با در نظر گرفتن منافع عمومی، در جهت رفع مشکلات گام برمی‌دارد. به‌طور کلی اقتصاد مقاومتی بدین معناست که هم روند روبه‌رشد اقتصادی در کشور محفوظ بماند، هم آسیب‌پذیری آن کاهش پیدا کند که یکی از شرایط آن، استفاده از همه ظرفیت‌های اقتصادی کشور است.

حدود ۳۰ درصد از تولید ملی مربوط به بخش مسکن است، اما این بخش با نارسایی‌ها و معضلات عدیده‌ای نیز روبه‌رو است و آنچه که در حال حاضر باعث می‌شود تا برنامه کارآمدی در این حوزه وجود نداشته باشد، عدم شناخت صحیح از مسئله مسکن و فرصت‌های بالقوه و بالفعل آن در اقتصاد مقاومتی است. یکی از بخش‌هایی که هم‌اکنون در حوزه مسکن مغفول مانده است، موضوع صدور خدمات فنی‌مهندسی است. ما نه‌تنها در این حوزه بسیار ضعیف عمل می‌کنیم بلکه محدودیت‌هایی را نیز پیش‌پای فعالان این عرصه گذاشته‌ایم. از جمله قوانین دست‌وپاگیر، ضمانت‌نامه‌هایی است که



■ مهرداد هاشم‌زاده‌همایونی  
کارشناس ارشد معماری

نفر، همه اروپایی بوده‌اند؟! از آن طرف، پیش‌بینی کرده‌اند که در سال ۱۳۹۴ حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد گردشگری افزایش یابد. شما فکر می‌کنید چرا این آمارها را می‌دهند؟ به‌طور معمول وقتی که می‌خواهند توجه دولت را برای کسب اعتبار بیشتر به بخش گردشگری جلب کنند آمار بالا می‌دهند، اما از طرف دیگر وقتی می‌خواهند در رابطه با مالیات‌های خود بخشودگی بگیرند، می‌گویند ما داریم ضرر می‌کنیم و اصلاً گردشگر وارد کشور نمی‌شود. چرا ما نباید یک پایگاه آماری داشته باشیم که اطلاعات گردشگران را به‌طور کامل بدهد و به‌طور دقیق بدین‌م شاخص‌های اقتصادی گردشگری چگونه است و چگونه باید در راستای اهداف حرکت کنیم. ما همچنین با وجود آمارها می‌توانیم متوجه شویم پولی که در گردشگری خرج می‌شود، بازده داشته است یا خیر؟!

**II شما عملکرد دولت یازدهم را در حوزه گردشگری چطور ارزیابی می‌کنید؟ آیا در این حوزه در جهت اقتصاد مقاومتی حرکت می‌کند؟ چه چشم‌اندازی از صدور خدمات گردشگری وجود دارد؟**

در آغاز روی کار آمدن دولت یازدهم، به‌دلیل این‌که بحث تنش‌زدایی و تعامل با کشورهای دنیا مطرح بود، حرکت‌های مطلوبی صورت گرفت و یک تمایل شدید ورود به ایران ایجاد شد. ولی بعد به‌تدریج این آمار فروکش کرد و از آن هیجان اولیه پایین آمد، ولی به‌نظر من نسبت به گذشته چیزی حدود ۲۰، ۳۰ درصد رشد گردشگری داشتیم؛

در صورتی که می‌توانیم خیلی بیشتر از این آمار عمل کنیم.

**II یعنی شما اعتقاد دارید هنوز اقدام خاص و تصمیم آینده‌نگرانه‌ای در حوزه گردشگری صورت نگرفته است؟**

بله، به‌طور عمده افزایش آمارها به دلیل تعامل با کشورهای دنیا بوده است و این‌که کشورها ورود به ایران را آزاد اعلام کرده‌اند. یک انرژی و پتانسیل تمایل برای ورود به ایران از گذشته وجود داشته است و ما می‌توانیم از این ظرفیت در جهت تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی استفاده کنیم. دلیلش هم این بوده که اکثر کشورهای اروپایی در دانشگاه‌های خود کرسی ایران‌شناسی داشتند. در زمان آقای خاتمی در آکسفورد، کرسی ایران‌شناسی برقرار بود. بازدیدی از آن‌جا داشتیم و متوجه شدیم فقط یک نفر در آنجا مانده است. پیرمردی بود که می‌گفت من دارم بازنشسته می‌شوم و بعد گلابه می‌کرد و می‌گفت یکی از مشکلاتی که خلیج‌فارس را خلیج عربی می‌گویند، به این دلیل است که شما توجه به کرسی‌های ایران‌شناسی در دانشگاه‌های اروپایی را فراموش کرده‌اید و تمام کرسی‌های ایران‌شناسی خارج از کشور به دلیل این‌که پشتیبانی‌ای از آنها نداشته‌اید، دارد جمع می‌شود. در حقیقت اکثر افرادی هم که در این کرسی‌ها حضور داشته‌اند، بازنشسته شده‌اند و کنار رفتند و نیروهای جدید جایشان نیامدند، اما عرب‌ها نیروهای جدید را گرفتند و کرسی‌های عرب‌شناسی جایگزین شد. پیش از این، به دلیل

باید از بانک‌ها گرفته شود. این درحالی است که توان فنی‌ومهندسی متخصصان و کارشناسان ایرانی، تنها با ورود به مرحله ساخت و استفاده از فناوری‌های نوین ساختمان ارتقا می‌یابد و صنعتی‌سازی با این رویکرد است که مفهوم عملیاتی پیدا می‌کند.

بومی شدن بسیاری از این فناوری‌ها و عزم دولت به استفاده از آن در حوزه ساخت‌وساز، اکنون زمینه مناسبی را برای اوج گرفتن این نیاز روزافزون مهیا کرده است. جلوگیری از اتلاف انرژی، سبک‌سازی، سرعت کار، مقاوم‌سازی و همسازی این صنعت با محیط‌زیست، بخش مهمی از مزایای این رویکرد است که خوشبختانه با ورود متخصصان ایرانی به عرصه علمی چون نانوتکنولوژی و مواد، این ظرفیت را به قابلیت تبدیل کرده که در نتیجه آن، فرصت‌های جدیدی در عرصه صادرات فراهم می‌شود. این ویژگی از آنجا اهمیت می‌یابد که تعدادی از همسایگان ما نظیر افغانستان و عراق در روند بازسازی و همسایگان دیگری چون کشورهای آسیای مرکزی در نوسازی و بازارهای حوزه خلیج‌فارس در متنوع‌سازی کشور خود به شدت به این خدمات نیاز دارند و با توجه به توان فنی‌ومهندسی، ارزانی و تنوع مصالح مدرن ساختمانی ترجیح می‌دهند از این خدمات بهره‌مند شوند. از سوی دیگر، در صورتی که محدودیت‌ها در این حوزه از پیش پای فعالان آن برداشته شود، می‌توان در بازارهای هم‌جوار مثل کشورهای آسیای میانه حضور جدی پیدا کرد تا بتوانیم خدمات فنی‌ومهندسی را صادر کنیم.

آنچه در این میان اهمیت مضاعفی دارد، فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن این عزم در عموم مصرف‌کنندگان، سازندگان و پیمانکاران است. تبدیل این رویکرد به رویه‌ای متداول برای مصرف‌کننده در کنار سرمایه‌گذاری مستمر تولیدکنندگان که با فناوری‌های روز گره خورده است، می‌تواند آینده‌ای روشن را رقم زند. با این حال نباید فراموش کرد که موفقیت دستگاه دیپلماسی کشور برای آماده‌سازی بازارهای هدف، امری ضروری و عاجل است. در شرایط نامطلوب مناسبات سیاسی و محدودیت فضای کار، پروژه‌های فنی‌ومهندسی که به پشتیبانی‌های دولتی وابسته است، نمی‌تواند به شکلی سازمان‌یافته عملیاتی شود و این یعنی واگذاری بازار به رقیب به ویژه ترک‌ها و چینی‌ها. بنابراین انتظار است دولتمردان همان‌گونه که در ماه‌های اخیر نشان داده‌اند، با حمایت بیشتر از بخش خصوصی، دیپلماسی را در خدمت اقتصاد فعال سازند که بی‌تردید چنین اقدامی، تاثیر قطعی و متقابل خواهد داشت.

این ارتباط فرهنگی که از طریق کرسی‌های ایران‌شناسی وجود داشت، اکثر کتاب‌های شاعران ایرانی به انگلیسی ترجمه می‌شد، اما حالا دیگر خبری از این فعالیت‌ها نیست. من فکر می‌کنم اگر عملکرد ما به همین روش ادامه پیدا کند، چند سال دیگر هیچ تمایلی برای آمدن به ایران وجود نخواهد داشت.

**II ظرفیت مناطق آزاد و ویژه اقتصادی ایران برای فرصت‌سازی در خصوص صادرات خدمات گردشگری چیست؟**

در حال حاضر ظرفیت‌های خوبی در مناطق آزاد و ویژه اقتصادی وجود دارد. حتی در زمان آقای مرعشی می‌گفتیم کیش دروازه ورود گردشگر به ایران خواهد بود، اما همان زمان در قشم اعتراض کردند که ظرفیت این منطقه بیشتر است. بنابراین رقابت‌اندازی بین مناطق آزاد تجاری در جذب گردشگر موثر است و می‌تواند سهم بزرگی در رشد بخش گردشگری داشته باشند. همان‌طور که می‌دانید، مناطق آزاد از قوانین تردد خاص خود استفاده می‌کنند، بنابراین گردشگر راحت‌تر می‌تواند در مناطق آزاد رفت‌وآمد کند.

**II به‌نظر شما مشکلات و موانع توسعه صادرات خدمات گردشگری برای کشور ما مربوط به چه بخش‌هایی است و چطور می‌توان از فرصت‌های این حوزه به‌نحو بهینه استفاده کرد؟**

متأسفانه ما هنوز برای توسعه گردشگری یک برنامه راهبردی نداریم. با این‌که پنج برنامه برای توسعه گردشگری ارائه دادیم، ولی هیچ کدام برنامه کارآمدی نبوده است؛ به‌خصوص دولت جدید لازم است حتماً با توجه به سیاست‌هایی که دارد، در برنامه‌های قبلی تجدیدنظر کند و یک برنامه راهبردی توسعه گردشگری آماده شود. از سوی دیگر، ما محصولات گردشگری خودمان را به خوبی معرفی نمی‌کنیم. ما فقط می‌گوییم در گردشگری جاذبه داریم. این‌که ما صرفاً یک اثر تاریخی داشته باشیم که باعث جذب گردشگر نمی‌شود؛ متأسفانه فرآیند تبدیل شدن جاذبه گردشگری به محصول را نداریم و باید برای آن یک برنامه مدون تهیه کنیم. یکی از نکات بسیار مهمی که انجام نمی‌شود، این است که باید‌ها و نباید‌های کشور را معرفی نمی‌کنیم. آداب و رسوم ایران را نیز باید معرفی کرد. از سوی دیگر، سیستم حمل‌ونقل کشور و زیرساخت‌های گردشگری مناسب نیست. همچنین نحوه برخورد در دروازه‌های ورودی با گردشگران با محبت و مهربانی اتفاق نمی‌افتد و سفارتخانه‌ها در ارائه ویزای توریستی خیلی زمان‌بر عمل می‌کنند. علاوه بر این، کارت اعتباری بانک‌های بین‌المللی باید در ایران نیز اعتبار پیدا کند. این‌ها نقطه‌ضعف‌های ما است که اگر این موانع برطرف شود، می‌تواند کمک بسیاری برای جذب گردشگری و صدور خدمات گردشگری باشد.



متأسفانه ما هنوز برای توسعه گردشگری یک برنامه راهبردی نداریم. با این‌که پنج برنامه برای توسعه گردشگری ارائه دادیم، ولی هیچ کدام برنامه کارآمدی نبوده است؛ به‌خصوص دولت جدید لازم است حتماً با توجه به سیاست‌هایی که دارد، در برنامه‌های قبلی تجدیدنظر کند و یک برنامه راهبردی توسعه گردشگری آماده شود.

آینده‌نگر منتشر می‌کند:

# استراتژی تجارت در خدمات ۲۰۱۳-۲۰۱۵

## نقشه راه رقابت پذیری صادرات بخش خدمات

منبع: مرکز تجارت بین‌الملل  
ترجمه بابک واحدی

### خلاصه اجرایی

مرکز تجارت بین‌الملل رشته‌ای از برنامه‌های تشویقی هدف‌مند جدید را برای ایجاد رقابت پذیری در صادرات خدمات کشورهای در حال توسعه ارائه کرده است. اولویت این مرکز در ارائه مهارت و تخصص ایجاد رقابت پذیری در صادرات بخش خدمات و تحقق نتایج محکم و استوار در کشورهای طرف این مرکز است. برنامه‌های تشویقی، ادامه برنامه‌های قبلی مرکز تجارت بین‌الملل در زمینه تجارت خدمات خواهد بود و آن برنامه‌های پیشین را تقویت خواهند کرد. اهداف این برنامه‌ها، هماهنگ با طرح استراتژیک مرکز تجارت بین‌الملل، بدین شرح خواهند بود:

**اول:** ایجاد و بهبود استفاده از اطلاعات و دانش تجارت خدمات آسان برای مصرف‌کننده، ایجاد آگاهی در زمینه اهمیت خدمات، به‌منابه یک مشوق بالقوه برای کشورهای در حال توسعه، از جمله کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته.

**دوم:** ایجاد و تقویت ظرفیت نهادی حمایت از تجارت با هدف پرورش و بهبود فضای کسب‌وکار، ارزیابی فرایندهای نظارتی و تشویق صادرات خدمات.

**سوم:** بهبود آمادگی صادرات خدمات در پاسخ به فرصت‌های بازار، از جمله زنجیره‌های ارزش جهانی و منطقه‌ای.

**چهارم:** رسیدن به سطح بالایی از مشارکت پایدار و فراگیر در اقتصاد منطقه‌ای و بین‌المللی خدمات، که هدفی جنبی برای برنامه‌ها خواهد بود.

این اهداف، از طریق استراتژی سه‌ساله تجارت خدمات، که استراتژی‌ای اولویت‌بندی‌شده و مرتب است، به پیشنهادها محکم و قابل اتکاء در زمینه تجارت خدمات ترجمه می‌شوند. استراتژی‌ای که در آن پروژه‌های کشور محور و منطقه‌محور متعددی پیش‌بینی شده است. گرایش این برنامه‌های تشویقی، علاوه بر تأمین ابزارهای اطلاعاتی برای افزایش آگاهی و شناخت خدمات و نیازهای ویژه صادرکنندگان خدمات، شامل موارد زیر خواهد بود:

■ فعال کردن پیشگامان صنایع محلی برای موفقیت بیشتر آن‌ها در صادرات، به‌ویژه از طریق ایجاد ائتلاف‌ها و اتحادیه‌های منطقه‌ای صنایع خدمات.

■ بسیج حمایت از توسعه و اجرای نقشه‌های راه رقابت‌پذیری صنایع خدمات و برنامه‌های عملیاتی صادرات خدمات مرتبط با این نقشه‌های راه.

■ تقویت ظرفیت نوآوری و ایجاد ارزش افزوده در سطح بنگاه‌ها، با هدف موفقیت صادرات، از جمله ارتباط متقابل با استانداردهای خدمات و نظام‌های تضمین کیفیت در سطح بین‌المللی.

■ ایجاد ظرفیت سازمان‌های تشویق تجارت از طریق تأمین ابزارهای و مهارت‌های ویژه برای به‌نمایش گذاشتن مهارت و تخصص خدمات در بازارهای بین‌المللی.

■ تسهیل سازوکارهای مرتبط مناسب برای ایجاد گفت‌وگو بین بخش عمومی با بخش خصوصی در سراسر





# انقلاب در رشد اقتصادی

## چگونه صادرات خدمات می‌تواند رشد اقتصادی را بالا ببرد؟

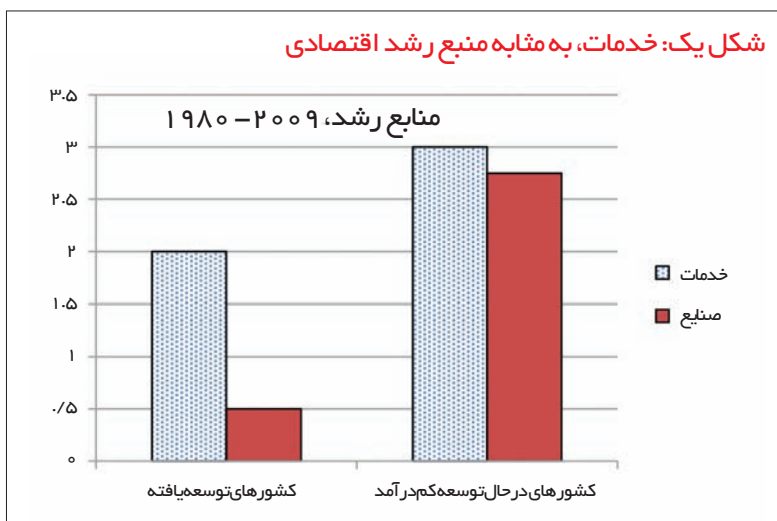
باین که آگاهی جهانی در این زمینه هنوز در سطوح بسیار پایینی قرار دارد، بخش خدمات آرام‌آرام به مشوق و موتور محرکه اصلی رشد جهانی تبدیل می‌شود، از جمله در کشورهای در حال توسعه (شکل یک)

بخش خدمات در حال حاضر ۷۲ درصد از تولید ناخالص داخلی را در کشورهای پردرآمد تشکیل می‌دهد، این رقم و در کشورهای با درآمد متوسط ۵۳ درصد، و در کشورهای کم‌درآمد ۴۶ درصد است. شواهد و مدارک تجارت بانک جهانی (شکل دو) نشان می‌دهد که همبستگی زیادی میان رشد خدمات و تولید ناخالص داخلی وجود دارد، همبستگی‌ای که بیش‌تر از همبستگی میان رشد تولید صنعتی و تولید ناخالص داخلی است. پتانسیل بخش خدمات در پیشبرد فرایند توسعه از این هم‌تکان‌دهنده‌تر است. به‌طور متوسط، بخش خدمات بیش از ۷۴ درصد

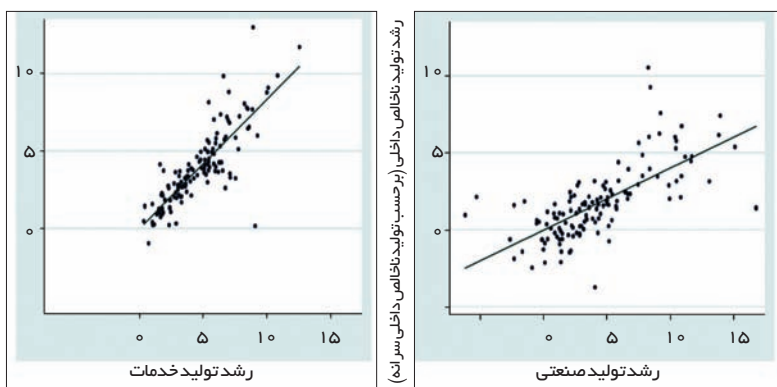
حمایت از صادرات خدمات کار تازه‌ای در مرکز تجارت بین‌الملل نیست. تمرکز فعالیت‌های پیشین مرکز شامل برنامه‌های حمایت تکنیکی برای تشویق تجارت در خدمات از طریق ارزیابی ظرفیت، ایجاد پیشگامان محلی، آموزش و پرورش سهام‌داران ذی‌نفع محلی و حمایت از تشویق صادرات، بوده است. مرکز تجارت بین‌الملل همچنین از مذاکرات تجارت صادرات خدمات هم حمایت کرده است، مذاکراتی در جهت تشویق گردشگری، از جمله برقراری ارتباط با خدمات فرهنگی و سرگرمی و توسعه استراتژی‌های بخش خدمات. بنابراین برنامه‌های جدید تداوم فعالیت‌های پیشین مرکز تجارت بین‌الملل هستند و عمق جدیدی به این اقدامات پیشین و نتایج آن‌ها می‌بخشند. منطق پیشنهادات مرکز تجارت بین‌الملل در زمینه صادرات خدمات

طیف وسیع دولت و آژانس‌های نظارتی و قانونی در بخش‌های خدمات. این برنامه‌های تشویقی تجارت خدمات از طریق معرفی عناصر چشم‌گیر جدیدی که می‌توانند به درجات مختلف با هم ترکیب شوند و به‌صورت بسته‌ای در سطح ملی یا منطقه‌ای به کار بسته شوند، اجرا خواهند شد. این عناصر با دقت اولویت‌بندی شده‌اند و به‌صورت مرتب و پشت‌سر هم معرفی خواهند شد. این عناصر شامل ابزارهای اطلاعاتی، مثل تصاویر اقتصاد خدمات، گزارش‌های کسب‌وکار و دورنماهای اکوسیستم رقابتی صنایع هستند و نیز ابزارهای آموزشی، متمرکز بر ایجاد ائتلاف و اتحادیه‌های خدماتی، تشویق صادرات تخصصی صادرات، آمارهای بخش خدمات، تحلیل زنجیره‌های ارزش و نوآوری برای صادرات اکوسیستم‌های ابداعی. در بین برنامه‌های تشویقی رویدادهای جدیدی هم لحاظ شده است. که مهم‌ترین آن‌ها مجمعی از تجارت خدمات در اجلاس وزرای سازمان تجارت جهانی در بالی بود و گردهم‌آیی مجمع توسعه تجارت جهانی در ژوهانسبورگ، رویدادهای دیگر برگزار می‌شود. مراسم مختلف در روز ملی خدمات و نمایشگاه‌های «پیشگامان خدمات» در سطح ملی و بین‌المللی، با هدف تشویق تجارت خدمات، خواهند بود، از جمله حضور در تنها نمایشگاه موجود جهانی در این زمینه، یعنی نمایشگاه بین‌المللی تجارت خدمات چین. بسته‌های مختلف تجارت و ارتباط متقابل بخش عمومی و خصوصی در رقابت‌پذیری خدمات هم توسعه خواهند یافت. تمرکز اصلی استراتژی و طرح‌های مرکز بر سه شاخه از صنایع خدمات خواهد بود. این سه شاخه شامل موارد ذیل است: اول، گردشگری (از جمله گردشگری سلامت و ارتباطات آن با خدمات خلاق و فرهنگی). دوم، خدمات کسب‌وکار حمل‌ونقل و توزیع. سوم، کسب‌وکار خدماتی است که فن‌آوری اطلاعات آن‌ها را به وجود آورده است. علت این انتخاب‌ها، اولویت‌های روندهای کنونی در داده‌ها و آمار تجارت صادرات جهانی بوده است، و البته با نتایج ارزیابی‌های مختلف از تقاضا و نیازهای بازار جهانی، که مرکز تجارت بین‌الملل انجام داده، هماهنگ است. بخش‌های دیگر کنار گذاشته نشده‌اند. تقاضاهای بخش‌های مختلف، هم‌زمان که کشورها آگاهی بیشتری از مزیت‌های خدمات جدید مرکز تجارت بین‌الملل می‌یابند، به‌طرز چشم‌گیری تغییر خواهد کرد و دگرگون خواهند شد. درجه‌ای از انعطاف‌پذیری در این میان به دست خواهد آمد، از جمله ایجاد امکان اجرای پروژه‌های متعدد کوچک، در بخش‌های متفاوت از آن سه بخش نخست که گفتیم. تقاضای مزیت‌های جدید در تجارت خدمات، که برنامه‌های مرکز تجارت بین‌الملل ارائه‌شان می‌دهد، آشکار است. مرکز تجارت بین‌الملل تأییدیه‌های رسمی و غیررسمی بسیاری دریافت کرده است که نشان از علاقه بسیار زیاد به برنامه‌های این مرکز در طیف وسیعی از کشورهای بالقوه‌ذی‌نفع در این زمینه، و صنایع مختلف خدمات، دارند.

شکل یک: خدمات، به مثابه منبع رشد اقتصادی



شکل دو: خدمات، به مثابه محرک رشد





توسعه را در کشورهای پردرآمد بر دوش دارد، و بیش از ۸۶ درصد اشتغال زنان را سبب شده است. باینکه سخت می‌توان آمار کل اشتغال کشورهای در حال توسعه را به دست آورد، تحقیقات بانک جهانی نشان داده‌اند که هر چه سطح اشتغال در بخش خدمات بالاتر باشد، سطح اشتغال زنان بالاتر خواهد بود. همبستگی شدیدی میان رشد خدمات و کاهش فقر وجود دارد که دلیل آن را می‌توان چنین خلاصه کرد که بخش خدمات، نیروی کار مونث بیش تری را به خدمت می‌گیرد.

یافته‌های بانک جهانی نشان می‌دهند که کشورهای در حال توسعه زودتر از آن چه پیش تر در پیش‌بینی‌های سنتی توسعه، تخمین زده می‌شد به سمت خدمات گرایش می‌یابند، و در درآمدهای متوسط سرانه پایین‌تر به آن می‌رسند. این امر نشان می‌دهد که خدمات می‌تواند موتور محرک جایگزینی برای رشد باشد، و به کشورهایی که دیر وارد بازی شده‌اند اجازه بدهد فاصله بسیار زیادشان در توسعه را که در مسیر سنتی پیشین، که از توسعه تولید صنعتی می‌گذشت، آشکار بود

کمتر کنند. مهم‌ترین مسأله در این زمینه این است که کمکی که صادرات خدمات به توسعه و رشد می‌کند قدرت ویژه‌ای برای کشورهای کم‌درآمد دارد و آن‌ها را در این زمینه بسیار بالاتر از متوسط جهانی قرار می‌دهد (شکل ۳)

در عین حال، علی‌رغم رشد قدرتمند جهانی (شکل ۴) صادرات خدمات، آن‌طور که با بررسی موازنه پرداخت‌ها ارزیابی می‌شود، بخش خدمات همچنان کم‌تر از ۲۵ درصد صادرات جهان را از آن خود کرده است. تفاوت بین بزرگی این بخش و اهمیت آن در صادرات به پتانسیل استفاده‌نشده عظیمی در تجارت خدمات اشاره دارد. سهم کشورهای در حال توسعه در صادرات خدمات در دو دهه گذشته دو برابر شده است؛ حتی کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته هم حالا در رتبه‌های برتر صادرکنندگان خدمات جهان ایستاده‌اند.

باین‌حال، علی‌رغم پتانسیل رشدی که این بخش دارد، سهم کشورهای در حال توسعه در صادرات خدمات جهان هنوز فقط ۳۰ درصد است، زیرا که کشورهای اندکی از فرصت‌های جدید برای تخصصی شدن در صادرات خدمات

بهره گرفته‌اند. میزان این فرصت‌ها در گزارش جدید ارزش افزوده تجارت سازمان جهانی و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی آشکار است، گزارشی که بر اساس تحلیلی جهانی از داده/برون داده‌های این بخش تهیه شده است، و نشان می‌دهد که وقتی خدمات میانجی را به حساب می‌آورید، خدمات نزدیک به نیمی از کل صادرات جهان را مال خود می‌کند.

بهره گرفتن از این فرصت‌ها مستلزم میزان بالاتری از آگاهی، در سطح کسب‌وکار و دولتی، نسبت به عواملی است که ممکن است بر رقابت‌پذیری محلی تأثیر بگذارند. کسب‌وکارها و دولت‌ها همچنین ابزارهای لازم برای پرورش و تشویق صنایع خدماتی در بازارهای بین‌المللی را در اختیار ندارند. از یابی پتانسیل صنایع خدماتی به سبب محدودیت دسترسی به آن‌ها و کیفیت داده‌ها، چه آمارهای رسمی و چه آمارهای قابل‌انکای دیگر، کار دشوار و پیچیده‌ای است. اهمیت این مسائل در این است که بخش خدمات همه‌جا تحت سلطه بنگاه‌های کوچک و متوسط است، و این بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند که بیش‌ترین نفع را از توجه پایدار به این بخش خواهند برد.

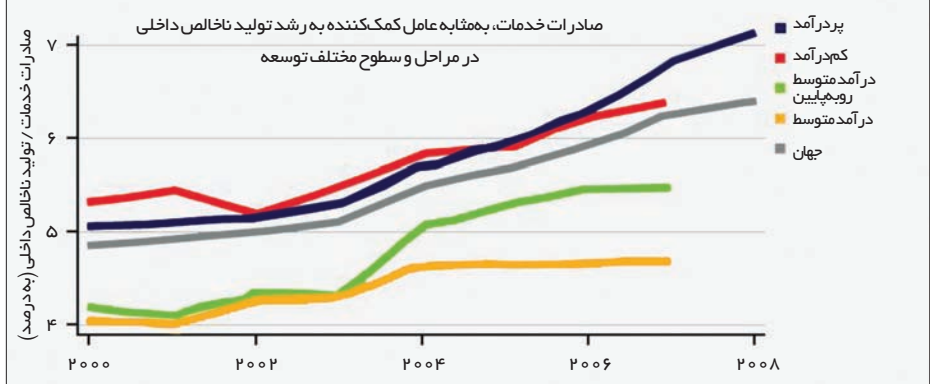
چندان حیرت‌انگیز نیست که، با در نظر گرفتن این بستر، سازمان‌های شریک و طرف‌های ذی‌نفع روزبه‌روز بیش از پیش دست یاری به سوی مرکز تجارت بین‌الملل دراز می‌کنند که در زمینه تجارت خدمات کمک‌شان کند. افزون بر این، چشم‌انداز امسال نویدبخش است، زیرا که حالا ۲۲ کشور به راه‌اندازی گفت‌وگوهای چندجانبه بر سر تجارت خدمات متعهد شده‌اند.

**مزیت مقایسه‌ای نهادی مرکز تجارت بین‌الملل**

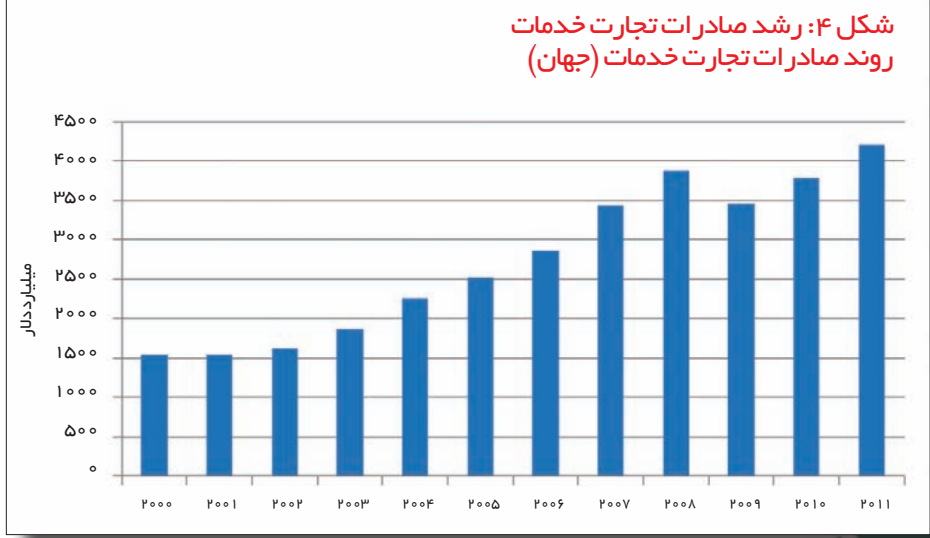
اگرچه نهادهای مختلفی امروزه در فعالیتهای مرتبط با تجارت خدمات وارد شده‌اند، مرکز تجارت بین‌الملل هنوز وظیفه خود می‌داند که با بخش خصوصی همکاری کند و از این طریق نهادهای حمایت از تجارت را یاری رساند، از جمله با وارد شدن در فعالیت‌هایی چون بهبود جایگاه رقابتی و آمادگی صادراتی بنگاه‌های کوچک و متوسط.

تیم جدید خدمات این مرکز هم با شالوده‌ها و زیربنای بخش خدمات سروکار خواهد داشت و مأمور ایجاد تغییری خواهد شد که مرکز تجارت بین‌الملل را به سمت تمرکز بیش‌تر بر خدمات و در نهایت ایجاد تصویر جامع‌تری از توسعه صادرات در هر دو بخش کالاها و خدمات، پیش خواهد برد. این تیم تخصص ویژه‌ای در تجارت خدمات دارد، و با کسب‌وکار خدمات به‌خوبی آشنا است، و از شبکه‌ای از مشاوران و منابع ارزشمند بسیار برخوردار است. این تیم بینشی بین‌المللی دارد و با سازمان‌های شریک مرکز تجارت بین‌الملل همکاری می‌کند.

**شکل ۳: کمک فزاینده صادرات خدمات به رشد تولید ناخالص داخلی**



**شکل ۴: رشد صادرات تجارت خدمات (جهان)**



# درک رقابت پذیری خدمات

## گام‌های ورود به بازار فروش خدمات کدام است؟

توصیه‌های چندانی درباره نحوه راه‌اندازی و تقویت زیرساخت‌ها یا این‌که چه شرایط تنظیمی و قانونی باید وجود داشته باشد، دیده نمی‌شود، تا بتوان بر اساس آن‌ها تعیین کرد که کدام شیوه در ایجاد و تضمین اعمال پذیرش سیاست‌ها در سراسر زنجیره ارزش، بهترین است.

بعضی از این مسائل را می‌توان با توجه و تمرکز بیش‌تر بر برنامه‌های ایجاد سرمایه در زمینه کارآمدی خدمات حل کرد. مرکز تجارت بین‌الملل در پی تشویق همکاری بیش‌تر میان سازمان‌های دولتی‌ای است که در مسائل مربوط به تجارت خدمات صاحب‌اختیار و دخیل هستند، تا از این طریق ائتلاف‌های صنایع خدماتی و کسب‌وکارهای این بخش را ممکن سازد، و به سازوکارهایی که گفت‌وگو میان بخش دولتی و خصوصی بر سر قوانین خدمات را ممکن می‌سازند کمک نماید.

۲۰۱۲ در میان کشورهای شورای مشاوره کسب‌وکار آپک، و نتایج تجربی طیف وسیعی از مطالعات موردی صادرات خدمات کشورهای در حال توسعه که بانک جهانی انجام‌شان داده است.

این چهارچوب نشان می‌دهد که متغیرهای بسیاری در رقابت‌پذیری خدمات دخیل هستند، و بنابراین کسب‌وکارها و دولت‌ها فرصت اقدام بسیار زیادی دارند که بتوانند از فرصت‌های موجود برای مشارکت بیش‌تر در فعالیت‌های زنجیره ارزش خدمات جهانی و منطقه‌ای بهره بگیرند.

با این حال این مشکل همچنان پابرجا است که مطالعات و ابزارهای سیاستی عمومی بسیار کمی در رابطه با نحوه رشد صنعت خدمات وجود دارد، یا منبعی برای توسعه مهارت و تخصص خدمات؛ درباره این‌که چطور نوآوری، همکاری و مصرف‌کننده‌محوری را در بخش خدمت تسهیل و تشویق کنیم. همچنین

در طراحی پیشنهادها جدید برای بخش خدمات، توجه ویژه‌ای به این بخش و سطح رقابت در کسب‌وکارهای این بخش شده است، و از همه مهم‌تر این پرسش که چه چیزی رقابت‌پذیری در خدمات را از رقابت‌پذیری در بخش کالاها متفاوت می‌سازد. این یعنی که، بنگاه‌های خدمات چه وجه اشتراکی با یکدیگر دارند، و این بنگاه‌ها در بازارهای داخلی و بین‌المللی چه رفتاری از خود نشان می‌دهند، و این‌که چرا بنگاه‌های خدمات نیازمند سیاست جدا یا متفاوت یا توجه نهادی ویژه هستند.

عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در رقابت‌پذیری خدمات دارند در جدول یک آمده‌اند. این عوامل برگرفته از شواهد و مدارک جدیدی است که در سطح شرکتی از صنعت خدمات کشورهایی که در شبکه خدمات جهانی مشارکت داشته‌اند به دست آمده است، و نیز از نتایج جزئیات مطالعه‌ای در سال

### جدول یک: چهارچوب رقابت‌پذیری بین‌المللی در خدمات

#### اول: موقوفه‌ها، به‌ویژه سرمایه انسانی (نیو، آموزش، مهارت‌ها، ایده‌ها، فرهنگ تمرکز مصرف‌کننده)

مصاحبه با سهامداران کسب‌وکارها بر اهمیت شغلی این مسأله تأکید می‌کند.

بنگاه‌ها از اهمیت آموزش چندجانبه و چندمرحله‌ای می‌گویند، از جمله آموزش زبان‌ها.

بانک جهانی نشان می‌دهد که در صادرات خدمات مشارکت طرف‌های سوم بسیار زیاد است.

#### دوم: سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ناملموس (مثل کپی‌رایت، روش‌های عملکرد کسب‌وکار، نام‌های تجاری)

تحلیل اقتصادهای کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نشان‌دهنده این است که به‌سبب افزایش اخیر کارایی و بهره‌وری نیروی کار، سرمایه‌های دارایی‌های ناملموس افزایش یافته.

بنگاه‌ها از اهمیت فضای حمایتی برای نوآوری، از جمله نوآوری در فرایندهای عملکرد کسب‌وکار، می‌گویند.

#### سوم: راه‌اندازی و تقویت زیرساخت‌های دیجیتال

بانک جهانی اهمیت کیفیت شبکه ارتباطات از راه دور را تأیید کرده است.

میزان نفوذ اینترنت - گرچه این مسأله همیشه حیاتی نیست.

#### چهارم: کیفیت نهادها

مطالعات بانک جهانی نشان می‌دهد که شفافیت / میزان فساد / حاکمیت قانون، سه مسأله مرتبط با هم هستند.

بانک جهانی بر اهمیت شاخص آزادی اقتصادی تأکید می‌کند.

بنگاه‌ها از نقشی می‌گویند که نهادهایی که تحلیل‌های مستقل از هزینه و فایده نظام‌های تنظیمی ارائه می‌دهند، ایفا می‌کنند

#### پنجم: بهره‌وری تنظیم و قوانین داخلی

بنگاه‌ها از محدودیت‌هایی می‌گویند که پیچیدگی فضای کسب‌وکار ایجاد می‌کند، محدودیت‌ها و موانعی که بر سر راه دسترسی به منابع مالی ایجاد می‌شوند.

انعطاف‌پذیری و ناگهانی‌های دیگر در قوانین اشتغال؛ در شرکت‌های خدماتی، هزینه‌های سرمایه انسانی اغلب ۷۰ درصد تا ۸۰ درصد هزینه کل را تشکیل می‌دهند، هر چیزی که به

استخدام نیروها، آموزش آن‌ها و به کار گماردن‌شان مربوط باشد اهمیت حیاتی دارد.

بنگاه‌ها از سنگینی بسیار زیاد هزینه‌های هماهنگی با قوانین می‌گویند.

بنگاه‌ها از نیاز برای ایجاد فضایی می‌گویند که به آن‌ها اجازه انعطاف‌پذیری برای هماهنگی با تغییرات سریع را می‌دهد.

#### ششم: ارتباط با بازارهای بین‌الملل

آزادی تجارت دوجانبه و سرمایه‌گذاری

بنگاه‌ها از کیفیت تلاش‌های تشویق صادرات و ابزارها و فرصت‌های ایجاد ارتباط با زنجیره‌های ارزش می‌گویند.

بنگاه‌ها از نیاز به شناخت متقابل و اعمال‌پذیری استانداردها می‌گویند.

بنگاه‌ها بیش از پیش نگران یکپارچگی قوانین در سراسر بازار هستند.

#### هفتم: مشاوره با طرف‌های ذی‌نفع کسب‌وکار خدمات

مطالعات بانک جهانی نشان می‌دهد که گروه‌های کسب‌وکار خدمات، مثل ناسکام در هند و براب در فیلیپین، نقش به‌سزای مثبتی ایفا می‌کنند.

بنگاه‌ها بر اهمیت سازوکارهای فعال مشاوره با طرف‌های ذی‌نفع بخش دولتی و بخش خصوصی تأکید می‌کنند.

#### هشتم: تمرکز سیاست‌ها در استراتژی‌های ملی

بنگاه‌ها از نیاز برای ارائه آمارهای بهتر از بخش خدمات می‌گویند.

بنگاه‌ها از نیاز به همکاری میان سازمان‌های مختلف می‌گویند.

وجود یک بینش و نقشه راه برای خدمات

مطالعات بانک جهانی درباره نقش هدفگیری خاص زیربخش‌ها به نتیجه‌ای نرسیده است.

# نیازهای تشویقی صادرات خدمات

## راه‌های گسترش صادرات خدمات کدام است؟

آموزش‌های مرکز تجارت بین‌الملل در سطح بنگاه‌ها باید بر توسعه پیشین اکوسیستم‌های خدمات در سطح صنایع و کشور متمرکز باشد، تا بدین ترتیب هر اختلال محتمل در زنجیره‌های ارزش مربوطه را برای بنگاه‌های کوچک و متوسط قابل ردگیری کند. پیشنهادی جدید مرکز دو رویکرد را در هم می‌آمیزد. نخست، رویکرد آموزش آموزش‌دهندگان، که به‌موجب آن به گروه‌هایی از صادرکنندگان بالقوه خدمات و شرکت‌های طرح‌ریزی آموزش داده می‌شود تا دانش و ابزارهای ضروری را به دست آورند، و با استفاده از آن‌ها این آموزش‌ها را تکرار کنند و اثر تکثیرشونده‌ای را که مورد انتظار است تضمین کنند. معیارهای تجارت در خدمات، علاوه بر طرح‌های پیشنهادی معمولی مرکز تجارت بین‌الملل (تحقیق و تحلیل بازار، بازاریابی و برندینگ، دسترسی به منابع مالی، فرمول‌بندی طرح‌های کسب‌وکار، مدیریت روابط، و از این قبیل) بر اهرم‌های ایجاد ظرفیت رقابت‌پذیری در بخش خدمات، مثل مهارت و توسعه منابع انسانی، اعتبار، تمرکز بر مصرف‌کننده، کارایی لحظه‌به‌لحظه، گواهی معیارهای صادرات (ISO)، فن‌آوری، حفاظت آی‌پی، و نوآوری، متمرکز خواهند بود. طرح‌های پیشنهادی مرکز تجارت بین‌الملل نیاز ایجاد ائتلاف در صنعت، اهمیت مشارکت در گفت‌وگوهای بخش عمومی و خصوصی، تناسب کارایی قوانین، و روش‌های نمایش و تشویق خدمات و تجارت، را هم پوشش خواهند داد. مرکز تجارت بین‌الملل بر کمک به بنگاه‌های خدمات و ایجاد دسترسی بیشتر به قراردادهای جدید بازاری، که از طریق مذاکرات دوجانبه، منطقه‌ای، و چندجانبه حاصل شده‌اند، متمرکز خواهد بود. رویکرد دوم این است که مجموعه جدیدی از آموزش‌ها برای شرکت‌های برگزیده ارائه خواهند شد، با هدف مدیریت و بهبود نوآوری برای موفقیت در زمینه صادرات.

همچنان بی‌حاصل خواهد بود، مگر آن‌که تلاش‌های هم‌زمانی برای تضمین ارتباط در سطح تکنیکی انجام شوند. بدون تضمین ارتباط فرامرزی در همه جهات، بنگاه‌های خدماتی خرد همچنان با مسأله حرکت روبه‌بالا در زنجیره ارزش روبه‌رو خواهند بود، حرکتی که برای رویارویی با چالش‌های بازار بین‌الملل ضروری است. واقعیت کسب‌وکار این است که هرگونه قطع ارتباط میان استانداردها زنجیره ارزش برون‌مرزی را مختل خواهد کرد. و این اختلالات بر هزینه‌های عملیاتی تمام بنگاه‌ها می‌افزایند. برای بنگاه‌های خرد و متوسط، این اختلالات اغلب موجب می‌شوند که کسب‌وکار برون‌مرزی غیرممکن شود. این جوهره چالش رقابت‌پذیری است که پیش رو دیده می‌شود. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، صادرات خدمات از کالاها متفاوت است و تشویق این صادرات نیازمند رویکردی متفاوت خواهد بود. استراتژی مرکز تجارت بین‌الملل برای غلبه بر همین چالش طراحی شده است.

### نیازهای حمایتی در سطح بنگاهی

بحثی که درباره عوامل تعیین‌کننده رقابت‌پذیری خدمات و شیوه‌های مختلف کسب‌وکار بین‌المللی بنگاه‌های خدمات کریدیم نشان می‌دهد که مرکز تجارت بین‌الملل، اگر بخواهد طرح‌های پیشنهادی‌اش در سطح بنگاهی کارآمد باشند، باید این واقعیت‌ها را در مطالعات خود لحاظ کند. معیار «آموزش تحلیل زنجیره ارزش صادرکننده خدمات» برای کمک به صادرکنندگان طراحی شده است، تا بتوانند عواملی را که موجب افزایش یا کاهش رقابت‌پذیری در بخش‌شان می‌شوند شناسایی کنند، کمبودهای محلی را تعیین کنند، و تلاش‌های هدفمندی برای بهبود عملکرد انجام دهند. نتایج آموزش‌های هدفمند نه فقط در فعالیت‌های خاص بنگاه‌ها تأثیر خواهند گذاشت بلکه توسعه رقابت‌پذیری در کل صنعت را هم تحت تأثیر قرار می‌دهند.

رویکردهای سیاستی جدید در تشویق صادرات خدمات همچنین باید شاخص‌بندی شوند تا بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا که ضرورتاً از تشویق صادرات کالاها متفاوت هستند. این سیاست‌ها جعبه‌ابزارهای جدیدی هم نیاز دارند. در تجارت برون‌مرزی خدمات، هدف معمولاً جذب خدمات جهانی در ساحل است، و ترجیحاً خدماتی که ارزش افزوده بیش‌تری داشته باشد. فرایند جذب خدمات جهانی در ساحل به مراکز محلی، مهارت و تخصص و تلاش برای جذب یک خریدار خارجی به محل عرضه کالاها بسته است. دلیل آن هم ماهیت و روال کاملاً متفاوت ارائه خدمات در ورای ساحل است. این فرایند مستلزم آن است که بنگاه‌ها یا حتی افرادی که در یک شبکه گسترده آمده‌اند، نوآوری‌های چشم‌گیری در زمینه فرایند کسب‌وکارشان ایجاد کنند تا بتوانند وارد زنجیره‌های ارزش مربوطه شوند. به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط نیاز به تلاش در جهت تسهیل چنین نوآوری‌ای دارند. با در نظر گرفتن نحوه ورود بنگاه‌های خدماتی در بازارهای بین‌المللی، تشویق صادرات خدمات همچنین مستلزم تمرکز پایدار بر تسهیل انتقال افراد (مهارت‌ها) در ساحل و فرای ساحل است، و نیز تمرکز جدید، نه فقط بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بلکه همچنین بر تسهیل حضور/تأسیس تجاری در ورای سواحل برای بنگاه‌های خدمات محلی، که اغلب از طریق توافق‌نامه‌های مشارکتی انجام می‌شود. سازمان‌های کمی در اقتصادهای درحال توسعه پیشرفت‌های چشم‌گیری در این زمینه داشته‌اند، و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک گذاشته‌اند، و مرکز تجارت بین‌المللی فعالیت‌هایی را طرح‌ریزی کرده است که هدف‌شان تسهیل این فرایندها خواهد بود. تلاش برای تسهیل ورود بنگاه‌های کوچک و متوسط به زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای و جهانی

## جدول ۲: صادرکنندگان، خدمات کسب‌وکار بین‌المللی را به طریق متفاوتی انجام می‌دهند

### ویژگی‌های کسب‌وکار بین‌المللی خدمات

**شرایط بنیان:** صادرات خدمات شامل ارائه و اجرای راه‌حلی برای مشکلات مصرف‌کنندگان بین‌المللی است. این مشکلات ثابت نیستند: ایجاد ظرفیت صادرات خدمات به ایجاد روابط بین‌المللی، فرهنگ تمرکز بر مصرف‌کننده و اعتماد مشتریان، و نیز ایجاد استعداد شناسایی فرصت‌های نو ظهور و پاسخ سریع با راه‌حل‌های نو، مربوط است. مشتریان نه‌مکان جغرافیایی: صادرکنندگان خدمات بیشتر مشتری دارند تا بازارهای جغرافیایی؛ مشتریان اغلب صادرکنندگان را به مقاصد جغرافیایی مختلف می‌کشاند. **روابط:** مشتریان اغلب نیازمند ارتباطات بلندمدت هستند. کیفیت صادرات خدمات را نمی‌توان در محل و یک برش زمانی کوتاه سنجید. فقدان جسیت فیزیکی محصول ارائه‌شده، ایجاد اعتماد متقابل میان خریداران و فروشندگان را ضروری می‌سازد. **پروژه بنیان:** صادرکنندگان خدمات اغلب پروژه‌محور عمل می‌کنند. وابسته به نوآوری: هر پروژه صادرات اغلب نیازمند پیشنهادی متفاوت خدمات است. این یعنی که بنگاه‌های خدمات‌محند بدون نوآوری بازارهای صادرات جدید می‌یابند و باید مدام ظرفیت خود را بهبود بخشند تا پیشنهاد جدیدی برای مشتریان بین‌المللی تولید کنند. **مدیریت افراد:** هر پروژه به‌طریق مشابه به تیم اجرایی متفاوتی از استعدادها و ایده‌ها نیاز دارد. بنابراین، بنگاه‌های خدمات اغلب نیاز به این دارند که افراد را به سرعت جابه‌جا کنند، از جمله به بیرون از مرزهای کشور. **اهمیت حضور تجاری:** صادرکنندگان خدمات شاید لازم داشته باشند، که در خارج از مرزها حضور تجاری پیدا کنند. فرایند تأسیس مراکز برون‌مرزی اغلب به سرمایه‌گذاری شبیه است تا صادرات و به‌مندر کمک تشویقی رسمی مناسب را در صادرات دریافت می‌کند.

# معجزه گردشگری و فناوری

## چگونه صادرات خدمات از کالا پیشی می‌گیرد؟

فناوری اطلاعات است، که توجیه اولویت آن مدارک روزافزونی است که نشان از اهمیت فزاینده این بخش در مقابل گردشگری سنتی و بخش‌های حمل‌ونقل دارد. (شکل ۵) تجارت واسطه‌های کسب‌وکارهای مختلف با هم در آن چه به «خدمات تجاری دیگر» می‌شناسیم، و تحت غلبه فن‌آوری اطلاعات، آی‌سی‌تی، و خدمات کسب‌وکار است، سریع‌ترین رشد را در میان اجزاء تجارت جهانی امروز دارد.

هنوز در مراحل نخست عصر دیجیتال هستیم، اما کشورهای در حال توسعه از همین حالا مشارکت فعال در این شاخه از تجارت خدمات قرن بیست‌ویکم را آغاز کرده‌اند.

در چنین بخش‌هایی، موانع فیزیکی‌ای که کشورهای میانه خشکی و جزایر را گرفتار کرده بود اهمیت کم‌تری دارند. مهارت‌های زبانی، تمرکز بر مصرف‌کننده، حوزه‌های زمانی و ارتباطات از راه دور حالا عوامل تعیین‌کننده اصلی رقابت‌پذیری هستند، و فرصت‌های جدیدی را پیش پای آن‌ها که دیر پا در مسیر توسعه گذاشته‌اند می‌گذارند، تا بتوانند در صنایع مختلف فاصله خود با کشورهای پیشرفته را کم کنند. مرکز تجارت بین‌الملل فعالانه تأثیرات الگوی رشد «انقلاب خدمات» شرق آسیا بر صادرات، اشتغال و توسعه را رصد و مطالعه می‌کند.

واحد تجارت در خدمات، کار فرمول‌بندی و اجرای کل استراتژی‌ها را برعهده خواهد داشت، و فعالیت‌های پیشنهادی را در کشورهای مختلف

گردشگری فعال هستند گرد هم آورده است و هدفش ارائه کمک‌های هماهنگ‌تر، کارآمدتر و بهینه‌تر در این زمینه است. این همکاری ادامه خواهد یافت و از طریق استراتژی تجارت خدمات تقویت خواهد شد.

مجموعه متنوع خدمات مرتبط با لجستیک، از حمل‌ونقل تا هدایت هوایی از طریق توزیع و عمده‌فروشی، بدین سبب انتخاب شده است که برای ایجاد امکان عملیات بهینه، در سراسر اقتصادی، از بخش کالاهای مبادله‌شده، ضروری است ورود کشورهای در حال توسعه به زنجیره ارزش کالاهای برون‌مرزی تسهیل شود. ناکارآمدی تأمین‌کنندگان خدمات داخلی نه تنها آن‌ها را از فرصت‌های مستقیم صادرات خدمات محروم می‌کند بلکه رقابت‌پذیری صادرات تولیدکنندگان محلی کالاها را گرفتار تبعیض می‌کند.

به‌طور متوسط، ارزش کالاهای مبادله‌شده تا ۲۵ درصد از خدمات را در بر می‌گیرد. در صنایع معدن‌کاوی و دیگر صنایع استخراجی، خدمات حدود ۳۰ درصد از ارزش افزوده تولیدات صادراتی را تشکیل می‌دهد. در کل، هرچه کالاهای صادرشده تغییر بیش‌تری کرده‌اند، میزان سهم خدمات در آن‌ها افزایش یافته است. الگوی صادرات محور شرق آسیا مرتباً نشان داده است که تدارک خدمات مربوط به صادرات کالاها می‌توانند در توسعه محصول صادرات کالایی کشورهای در حال توسعه مهم باشد.

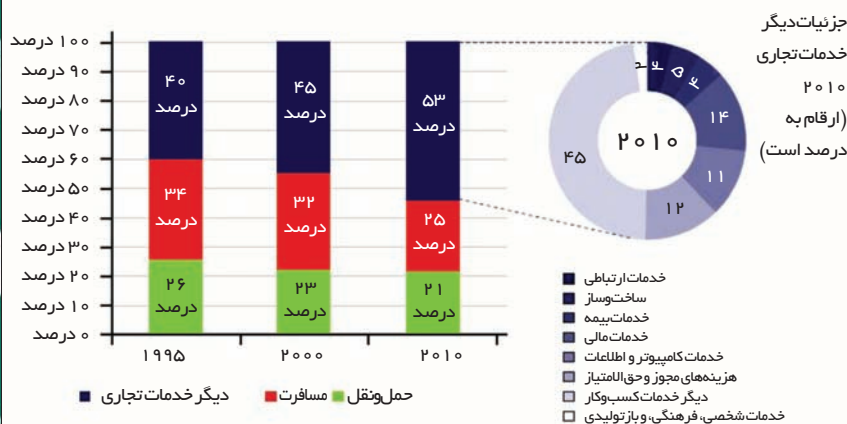
سومین محل تمرکز، خدمات کسب‌وکار

مطالعات درونی بسیاری انجام شده‌اند تا بخش‌هایی که مرکز تجارت بین‌الملل باید تخصص خود را بر آن‌ها متمرکز سازد، شناسایی شوند. هماهنگ با این ارزیابی‌های تقاضا و نیازها، طرح‌های جدید خدمات پیش از هر چیز بر سه شاخه از صنایع خدمات متمرکز خواهند بود: ۱. گردشگری (شامل بهداشت و رفاه) ۲. حمل‌ونقل، لجستیک، توزیع، و ۳. خدمات کسب‌وکار فن‌آوری اطلاعات.

توجه انتخاب گردشگری به‌عنوان اولین اولویت تمرکز، پتانسیل رشد صادرات است که در کشورهای در حال توسعه آشکار بوده (از جمله میان کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته)، و تقاضای شدید فزاینده‌ای که از جانب کشورهای مشتری به مرکز تجارت بین‌الملل می‌رسد. تجربه مرکز تجارت بین‌الملل نشان از نیاز به تمرکز بیش‌تر بر گردشگری دارد (یعنی، تمرکز بر آژانس‌های مسافرتی، برگزارکنندگان تور، راهنمای تور، هتل‌ها، دیگر مکان‌های اسکان، رستوران‌ها و تهیه‌غذاها) و نیز نشان می‌دهد که باید بر حوزه‌های دیگر مربوط به صادرات خدمات هم توجه کرد - برای مثال، ارتباط با خدمات بهداشت و رفاه، خدمات شخصی، فرهنگی و سرگرمی، خدمات محیطی (دفع زباله، فاضلاب و عرضه آب آشامیدنی) و حمل‌ونقل هوایی. بازار گردشگری برای صادرات خدمات فرهنگی به‌ویژه به‌جهت اثری که بر زنان، جوانان و جوامع دور از مرکز دارد، اهمیت می‌یابد.

مداخله مرکز تجارت بین‌الملل مکمل فعالیت‌های سازمان اصلی بین‌المللی صنعت گردشگری، یعنی سازمان جهانی گردشگری خواهد بود. در حالی که سازمان جهانی گردشگری نقش مجمع جهانی‌ای را دارد که در آن سیاست‌ها و ابزارهای مربوط به گردشگری به بحث گذاشته می‌شوند، و نیز منبعی از دانش گردشگری، مرکز تجارت بین‌الملل با هدف ایجاد موفقیت در کسب‌وکارهایی کوچک صادرات گردشگری فعالیت می‌کند. مرکز تجارت بین‌الملل پیش از این رویکردی طراحی کرده است که جوامع فقیر را قادر به صادرات کالاها و خدمات می‌سازد، نخست از طریق کانال گردشگری و بعد مستقیماً در بازارهای بین‌المللی. مرکز تجارت بین‌الملل و سازمان جهانی گردشگری در گفتگوهایی سازنده با هم مشارکت کرده‌اند، گفت‌وگویی که در قالب کمیته هدایت‌گر توسعه گردشگری انجام می‌شود، مکانزیمی که ۹ آژانس سازمان ملل را که در زمینه

شکل ۵: ترکیب در حال تغییر تجارت خدمات در جهان



# پیش به سوی گسترش صادرات خدمات

## خلاصه مشوق‌ها و برنامه‌های حمایتی اصلی مرکز تجارت بین الملل

تجارت به بنگاه‌های تولیدکننده کالا ارائه می‌دهند برای بنگاه‌های خدمات فراهم آورید. در این میان نوآوری و تغییرات بسیاری باید در الگوهای سنتی حاکم بر تشویق تجارت کالاها ایجاد شود.

### مجموعه تصاویر اگوسیستم خدمات

مرکز تجارت بین‌الملل در تعمیق دانش مشتریان از عوامل تأثیرگذار بر رقابت پذیری در صنایع متفاوت خدمات نقش مهمی ایفا می‌کند.

### پرسش‌نامه خودارزیابی بهترین شیوه تنظیم و

### قانون گذاری در خدمات

با در نظر گرفتن وضعیت تجارت بین‌الملل رابطه اصلاح قوانین و رشد بهره‌وری بسیار مهم است، به‌ویژه در بخش خدمات، قانون‌گذاران خدمات باید کمک‌های تکنیکی دریافت کنند تا با تجربیات دیگر کشورها در زمینه ناکارآمدی‌های قانونی و تجربیات موفق در این زمینه آشنا شوند.

### آموزش تحلیل زنجیره ارزش صادرات خدمات

مرکز تجارت بین‌الملل می‌کوشد به بنگاه‌های متعدد صادراتی، یا بنگاه‌هایی که بالقوه صادراتی هستند، کمک کند که بتوانند عواملی را که موجب کاهش یا افزایش رقابت‌پذیری می‌شوند را شناسایی کنند، کمبودهای محلی را تعیین نمایند، و در جهت بهبود عملکردشان گام بردارند. شکل ۶ تصویری از یک زنجیره ارزش واقعی منطقه‌ای در منطقه آسیا و اقیانوسیه است، که دفتر شرکت آی‌بی‌ام در ژاپن را نمونه گرفته است؛ در این تصویر به‌وضوح می‌توان دید که چطور مکان‌های جغرافیایی‌ای که همگی در یک ناحیه زمانی قرار دارند، می‌توانند هریک در حوزه‌ای از خدمات متخصص شوند.

### نسخه‌های به‌روز شده کتاب‌های راهنمای مرکز

### تجارت بین‌الملل

تخصص مرکز تجارت بین‌الملل پیش از این در زمینه تجارت خدمات فعال بوده است. آخرین گزارش در این رابطه در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، اما بسیاری از گزارش‌های پیشین هنوز در دسترس و مفید هستند، که عموماً به‌صورت کتاب کاغذی و با نام‌های متفاوت منتشر شده‌اند (دفترچه‌های راهنما، دستورالعمل‌ها و مقالات تکنیکی) و در مجموعه‌های

## ۱

### ابزارهای اطلاعات و افزایش آگاهی

### مجموعه تصاویر اقتصاد خدمات

در بیش‌تر کشورهای در حال توسعه، دانش و درک اقتصاد محلی خدمات نسبتاً فقیر و ضعیف است. آمارهای رسمی کم هستند و تجربه صنایع ثبت و جمع‌آوری و منتشر نمی‌شود. بسیاری از نهادهای حمایتی هیچ درکی از اهمیت بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی، اشتغال، تجارت، بهره‌وری یا کاهش فقر، ندارند.

### مجموعه گزارش‌های کسب‌وکار خدمات

به دست آوردن اطلاعات مرتبط صنایع چالشی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط است، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه. گزارش‌های جدید کسب‌وکار مرکز تجارت بین‌الملل بررسی‌های خلاصه، ویژه کسب‌وکار، جهانی، منطقه‌ای، و محلی‌ای از مطالعات موردی در بخش‌های خاص صنایع فراهم خواهند کرد که تمرکزشان اول از همه بر گردشگری است (از جمله گردشگری سلامت)، و بعد حمل‌ونقل، لجستیک، توزیع، و خدمات کسب‌وکار فن‌آوری اطلاعات.

راهنمای کسب‌وکار برای کسب‌گواهی‌های استاندارد صادرات

فعالیت در بازارهای همسایه یا منطقه‌ای، چه رسد به بازارهای جهانی، معمولاً مستلزم این است که ارائه‌کنندگان خدمات شایستگی‌ها، مجوزها و استانداردهای تکنیکی خاصی داشته باشند و از سازوکارهای خاصی پیروی کنند. بسته به بخش مورد نظر، نمایندگان خدمات، چه از بخش خصوصی باشند چه بخش دولتی، باید در جلسات و گردهم‌آیی‌های مختلف بین‌المللی و منطقه‌ای با موضوع تعیین استانداردها شرکت کنند.

### معیارهای تشویق صادرات خدمات برای

### سازمان‌های تشویق تجارت

این بخش مهم دیگری است که مرکز تجارت بین‌الملل را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. و تشویق صادرات خدمات فقط به این محدود نمی‌شود که خدماتی را که سازمان‌های تشویق

و پروژه‌های پیشگام منطقه‌ای یک‌جا جمع خواهد کرد، تا بدین طریق سرمایه‌ها شناسایی شوند و چهره‌های نهادی برای خدمات در نظر همتایان و طرف‌های ذی‌نفع تصویر شود. تمرکز اصلی این واحد بر توسعه روابط با سازمان‌های مربوطه، از جمله سازمان‌های استانداردگذار در صنایع خدماتی، خواهد بود. این واحد همچنین روابط با رهبران ائتلاف‌های صنایع خدمات را هم بهبود خواهد بخشید.

سرعت اجرای این عناصر مختلف طرح عملیاتی مرکز تجارت بین‌الملل را می‌توان افزایش داد و سرعت تطبیق پروژه‌های پیشگام کشورمحور بسته به شرایط طبیعی بسیج سرمایه‌ها متغیر خواهد بود. استراتژی مرکز، استراتژی‌ای بلندپروازانه است. بنابراین مجموعه نوآورانه فعالیت‌ها به‌دقت پی گرفته خواهد شد تا از انتظارات غیرواقع‌بینانه از آن چه در سال اول حاصل خواهد شد جلوگیری شود. در بخش نخست اجرای استراتژی لازم است که بر اقدامات و فعالیت‌های داخلی تمرکز شود تا ابزارهای اطلاعاتی و معیارهای آموزشی لازم برای بسیج منابع اضافی فراهم آیند.

یکی از نقاط قوت مرکز تجارت بین‌الملل توانایی آن در شناسایی سریع و بسیج مهارت‌های بخشی و جغرافیایی در سطوح داخلی (ادارات منطقه‌ای و بخش‌های تکنیکی) و خارجی (شبکه گسترده مشاوران) است. تیم تجارت در خدمات با استفاده از شبکه ارتباطات متخصصان صنایع انبارهای عمیق از مشاوره ایجاد کرده است که کارشناسان صنایع می‌توانند با رجوع به آن پاسخ‌های سریعی برای نیاز به کمک کشورها بیابند.

نظارت و ارزیابی در این زمینه هماهنگ با اقدامات معیار مرکز تجارت بین‌الملل انجام خواهند شد. صادرات دوره‌ای برای هر پروژه به‌صورت جدا مدیریت خواهد شد، و این مدیریت برعهده واحد تجارت در خدمات خواهد بود. یک گزارش منسجم سالانه، شامل بازخوردهای رسیده به مرکز، هم تهیه خواهد شد که دست‌آورد‌های اصلی استراتژی و تعدیل و اصلاحات پیشنهادی در آن خواهد آمد. نتایج نظارت تحلیلی اینترنتی استراتژی امکان ارزیابی نفوذ دیجیتال مرکز تجارت بین‌الملل را فراهم خواهد آورد و بازخوردهای بیش‌تری از طرف‌های ذی‌نفع خواهد گرفت. در پایان سال ۲۰۱۴ هم بررسی میان‌دوره‌ای مختصری از دست‌آورد‌های انجام خواهد شد.



متنوع. بیش‌تر این اسناد، با اندکی جرح و تعدیل، همچنان به کارآمدنی هستند و در تلاش‌های مرکز تجارت بین‌الملل برای ایجاد ظرفیت صادرات خدمات به کار این مرکز خواهند آمد.

## ۲

### حمایت از تأسیس مجمع‌های صادرات خدمات ائتلاف‌های صنایع خدمات

تحقیقات اخیر بانک جهانی نشان داده است که وجود ائتلاف‌ها و اتحادیه‌های کسب‌وکار خدمات در صنایع خدمات تأثیر مثبتی بر عملکرد صادرات خدمات کشورهای در حال توسعه دارد. بنابراین شایسته است که مرکز تجارت بین‌الملل ادامه فعالیت‌های پیشین این مرکز به‌عنوان تسهیل‌کننده گفت‌وگو میان بنگاه‌های حاضر در صنایع خدمات و میان کارآفرینان محلی و منطقه‌ای خواهد بود. هدف این مرکز این است که به جامعه کسب‌وکار خدمات کمک کند که بتواند خود را بهتر از پیش سازمان دهد.

### گفت‌وگوهای ملی در رابطه با خدمات بخش خصوصی و بخشی دولتی

این برنامه حمایتی در ادامه تلاش‌های مرکز برای ایجاد ائتلاف در صنایع خدمات است: از یک سو تشویق همکاری میان سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی؛ و در سوی دیگر تسهیل ظهور قهرمانان محلی صنایع خدمات و گروه‌های کسب‌وکار سازمان‌یافته برای مشاوره بهینه‌تر و هماهنگی مستندتر با دولت. مرکز تجارت بین‌الملل خواهد کوشید که سازوکارهای نهادی کارآمدی در هر دو سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کند.

### نمایشگاه‌های بدون مرز کسب‌وکار خدمات

نمایشگاه بین‌المللی تجارت خدمات چین، که شهرداری پکن اداره آن را برعهده دارد، بزرگ‌ترین، و به‌واقع تنها، نمایشگاه جهان است که به صادرات کل شبکه خدمات می‌پردازد. این نمایشگاه در مقیاسی عظیم برگزار می‌شود. و به‌راستی پدیده‌ای منحصربه‌فرد است، و به‌گونه‌ای که زبان از بیانش باز می‌ماند، روش‌هایی غیرسنتی نوآورانه‌ای را پیش چشم می‌گذارد که صادرات خدمات از طریق آن‌ها می‌تواند شکوفا شود. البته این نمایشگاه نوپاتر از آن است که بتواند قراردادهای صادراتی برای بنگاه‌های خرد و متوسط کشورهای در حال توسعه ایجاد کند. اما فرصت‌هایی برای حضور آن‌ها در شبکه‌های جهانی ارائه می‌دهد، از جمله دسترسی مستقیم به تعداد کثیری از بنگاه‌های خدماتی چین. این نمایشگاه همچنین سمینارهای بسیاری هم در رابطه با موضوعات مختلف مربوط به خدمات برگزار می‌کند.

### روز ملی خدمات

بسیار مهم است که در سراسر جامعه شناخت بهتری از نقش ناشناخته بخش خدمات در هر

اقتصاد ایجاد کنیم. ایده روز ملی خدمات فرصتی است برای افزایش آگاهی، نه تنها در بخش دولتی و جامعه کسب‌وکار، بلکه در میان مردم. این کار با برگزاری مراسم مختلف، در نهادهای آموزشی و در رسانه‌های عمومی انجام می‌شود. برای این‌که این برنامه موفق باشد باید هم کارآمد و آگاهی‌بخش باشد و هم سرگرم‌کننده و وظیفه‌برگزار آن به کل بر دوش جامعه محلی کسب‌وکار و نهادهای حمایت از تجارت خواهد بود.

### نقش خدمات در تسهیل جریان‌های تجارت

#### جنوب با جنوب

ظهور زنجیره‌های ارزش جهانی و منطقه‌ای در خدمات و امکان تفکیک فعالیت‌های خدماتی به خدمات قابل تجارت، فرصت‌های جدیدی برای کشورهای در حال توسعه فراهم می‌سازد که در خدمات منفردی که مکان جغرافیایی‌شان بهترین امکان را برایش دارد متخصص شوند و از این طریق ورودشان به زنجیره ارزش، بدون نیاز به انجام کل خدمات زنجیره ارزش، آسان‌تر شود.

### نوآوری در معیارهای اکوسیستم صادرات

با در نظر گرفتن ارتباط اساسی میان نوآوری و صادرات خدمات برای بنگاه‌های کوچک و متوسط، مرکز تجارت بین‌الملل معیار تکنیکی جدیدی را پیش خواهد نهاد. این معیار جدید ادامه‌دهنده راه رویکرد شناخته‌شده و پذیرفته‌شده «جنگل استوایی» خواهد بود، که در تعریف آن می‌توان گفت: «یک اکوسیستم انسانی که اجازه شکوفایی تمام نوآوری‌ها را می‌دهد و در آن موانع اجتماعی در بازار آن قدر اندک هستند که افراد می‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند و با هم همکاری نمایند،

افرادی که مهمترین جزء اکوسیستم نوآوری هستند»

## ۳

### پروژه‌های انفرادی کشور محور صنعت خدمات

مرکز تجارت بین‌الملل به دنبال آن است که منابع مالی جدیدی برای پروژه‌های خاص پیشنهادی جدید بیابد، به‌ویژه در، اما نه منحصر به، سه بخش اصلی کلیدی خدمات. اداره روابط خارجی مرکز تجارت بین‌الملل تضمین خواهد کرد که کمک‌کنندگان کاملاً از برنامه‌های جدید تجارت در خدمات آگاه باشند و با کشورهای شریک به دنبال کمک‌کننده‌های بالقوه در پروژه‌های خاص خدمات بگردند. تقاضا برای کمک و مشارکت از همین حالا افزایش گرفته است.

## ۴

### برنامه‌های انسجام منطقه‌ای

توسعه ائتلاف‌های صنایع خدمات به‌طور طبیعی به افزایش پویایی خدمات منطقه‌ای و زیرمنطقه‌ای در این صنعت خواهد انجامید. به‌ویژه هر آن‌جا که دولت‌ها سرگرم مذاکره برای برنامه‌های انسجام منطقه‌ای هستند می‌توان انتظار تحقق این امر را داشت، برنامه‌هایی که ممکن است تأثیری بر تجارت در خدمات داشته باشند، یا به نظام‌های سرمایه‌گذاری یا تعیین استانداردهای منطقه‌ای بیانجامند. در برخی مناطق، مرکز تجارت بین‌الملل در مطالعات و طرح‌ریزی برنامه‌های خود، تشکیل سازمان‌ها و اتحادیه‌های جدید منطقه‌ای در کسب‌وکار خدمات را در نظر خواهد گرفت.

### شکل ۶ : نمونه یک زنجیره ارزش منطقه‌ای خدمات



بخش خصوصی

چه انتظاراتی از بودجه سال آینده دارد؟

# مطالبات ۹۴



## بخش خصوصی و بودجه دولت

دولت باید تمهیداتی بیاندیشد تا مطالبات بخش خصوصی را پرداخت کند

تصدی‌گری و مالکیت دولت بر واحدهای تولیدی و زیربنایی کشور بازمی‌گردد. با توجه به عملکرد منفی اقتصاد دولتی بالاخره نظام به بازنگری در اصل ۴۴ قانون اساسی اقدام کرد، به‌ویژه در مباحث مربوط به خصوصی‌سازی اقتصاد، تاکنون بیش از ۱۳۰ هزار میلیارد تومان از تصدی‌گری دولت در اقتصاد کاهش یافته و قرار است تا پایان برنامه پنجم، دولت به‌غیر از بخش‌های بالادستی نفت و مسائل دفاعی، در سایر زمینه‌ها تصدی‌گری انجام ندهد.

سومین و بهترین دخالت دولت در اقتصاد که در تمام ادوار کشور آثار مثبت بر اقتصاد داشته، سازوکار بودجه است که این فعالیت دولت بر رشد اقتصادی تأثیر گذاشته است. چگونگی تأمین درآمدهای بودجه بر رشد اقتصادی اثر می‌گذارد. درعین حال کسری بودجه دولت تأثیر منفی بر رشد اقتصادی گذاشته، ولی بودجه متعادل و متوازن، توسعه اقتصادی را سرعت می‌بخشد.

در سال‌های اخیر، بخش خصوصی توجه ویژه‌ای به بودجه و برنامه پنج‌ساله نشان داده و تلاش می‌کند تا از این ابزار در جهت بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بخش خصوصی کشور استفاده کند. به‌همین خاطر، در جلسه‌های هیئت نمایندگان اتاق و کمیسیون‌های تخصصی اتاق، شاهد بررسی نقاط قوت و ضعف لایحه بودجه هستیم. تا سال گذشته، عمده تمرکز بخش خصوصی بر

آثار و پیامدهای اقتصادی فعالیت دولت از مهم‌ترین مباحث علم اقتصاد است. گروهی به حداقل دخالت دولت در اقتصاد باور دارند و گروهی دیگر دخالت‌های دولت را در هدایت اقتصاد ضروری می‌دانند. به‌تازگی اتاق تهران مطالعه‌ای جدید درباره نقش دولت در اقتصاد توسط دکتر مسعود نیلی و همکاران انجام داده و آن را تحت عنوان «دولت و رشد اقتصادی در ایران» منتشر کرده است. نتیجه این مطالعه موید این نکته است که فعالیت‌های دولت آثاری تعیین‌کننده بر اقتصاد دارد و مهم‌ترین متغیرهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور مانند رشد اقتصادی، توزیع درآمد، تورم و بیکاری همگی از فعالیت دولت تأثیر می‌پذیرند. در این مطالعه فعالیت دولت در سه زمینه نقش بودجه‌های دولت، نقش تصدی‌گری دولت و نقش مداخله‌های دولت در اقتصاد مورد بحث قرار گرفته است.

درباره مداخله دولت در اقتصاد که از آن به عنوان دخالت غیربودجه‌ای دولت در اقتصاد یاد می‌شود، دولت در تعیین قیمت کالاها و خدمات در سطح خرد و نیز تعیین متغیرهای کلان مانند نرخ ارز و نرخ بهره در اقتصاد مداخله و سیاست‌گذاری می‌کند اما در اغلب موارد، این سیاست‌گذاری با منطق اقتصادی هماهنگ نیست. آثار نوع دوم دخالت دولت در اقتصاد به



■ حمید حسینی  
عضو هیات  
نمایندگان اتاق  
تهران

آینده



# بودجه امید

بودجه ۱۳۹۴، در صورت گشایش در وضعیت تحریم‌ها محقق خواهد شد



■ **مehدی کربوبی**  
عضو هیات  
نمایندگان اتاق  
تهران

بودجه سالانه هر دولت نمایانگر نوع رویکرد دستگاه اجرایی به مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. در عین حال همین بودجه سالانه، نگاه به آینده و حتی نسل‌های آینده را نیز روشن می‌کند. این بودجه با هر نگاه و رویکردی که تدوین شده باشد، باید چه در زمینه درآمدها و چه هزینه‌ها، متوازن بوده و از هدف‌های دست‌نیافتنی به‌دور باشد. «بودجه ۱۳۹۴» با ابهام‌های فراوان و براساس سناریوهای مختلفی به‌ویژه مبتنی بر تجربه سال ۱۳۹۳ تنظیم شده است و با نگاهی اجمالی می‌توان دریافت که امید دولتمردان در این سند، در درجه اول این است که وضع موجود حفظ شود و در صورت امکان گشایشی در رشد اقتصادی متوازن به‌وجود آید. در این بودجه، هزینه‌های کارکنان دولت تقریباً با درآمدهای مالیاتی همخوانی دارد (۶۸ هزار میلیارد تومان هزینه و ۷۱ هزار میلیارد تومان مالیات)، هزینه‌های عمرانی تغییر بزرگی نکرده، و یارانه‌ها و وضعیت‌های انرژی بر مبنای امسال تداوم می‌یابد.

در سال پیش‌رو، امید دولت به رشد صادرات غیرنفتی است که به ۵۰ میلیارد دلار برسد و از طرف دیگر، سهم نفت به‌طور مستقیم در بودجه حدود ۳۳ درصد در نظر گرفته شده است. بودجه امسال با اتکالی فراوان به فروش دارایی و اموال و همچنین اتمام طرح‌های نیمه‌تمام تنظیم‌شده که برای تحقق آن باید، قدری تحمل و تأمل کرد. بودجه ۱۳۹۴ به‌عبارتی «بودجه امید» است و در صورت گشایش در زمینه تحریم‌ها تحقق آن به‌طور حتم عملی خواهد بود، اما در صورتی که تحریم‌ها تشدید شوند، باید سناریوی دیگری را عملی کرد.

در هر حال بخش خصوصی نمی‌تواند به بودجه دولت به‌عنوان موتور حرکت رشد اقتصادی نگاه کند، بلکه این دولت است که از بخش خصوصی انتظار تحرک بیشتر در تولید و صادرات را دارد. دولت همچنین از خانواده‌ها انتظار دارد که صبر پیشه کنند، چراکه براساس این بودجه‌ریزی تلاش شده در زمینه تغذیه و بهداشت آرامش بیشتری در میان اقشار کم‌درآمد ایجاد شود. به‌همین خاطر است که باید گفت با در نظر گرفتن افزایش حقوق در حدود ۱۴ تا ۱۸ درصد که رقمی کمتر از تورم واقعی است، نمی‌توان به افزایش تقاضا امید داشت. با در نظر گرفتن شرط محقق شدن بودجه سال ۱۳۹۴، نمی‌توان از این بودجه چیزی بیش از شرایط اقتصادی سال ۱۳۹۳ و بودجه امسال انتظار داشت. در زمینه نگاه به آینده، به‌ویژه محیط زیست و سرمایه‌گذاری برای نسل‌های بعدی نیز، بودجه سال آینده حرف تازه‌ای برای گفتن ندارد. بودجه فعلی با امید بسته‌شده است و شاید به‌همین خاطر بتوان ادعان کرد که «صبر و امید» پیام اصلی این سند به فعالان اقتصادی و خانواده‌هاست. ما نیز هنوز و همچنان امیدوار هستیم.



مواد قانونی بودجه سالیانه بود و تلاش می‌کرد امکان تقسیط بدهی بنگاه‌ها، تجدید ارزیابی دارایی‌ها، تهاتر بدهی دولت به پیمانکاران و تسهیل واردات و صادرات و پایش محیط کسب‌وکار را در احکام لایحه بودجه بگنجانند و جهت تصویب آن حضور فعال تری در صحن مجلس و کمیته تلفیق داشته باشد. اما امسال با تصویب جداگانه احکام بودجه و دیگر ابزارها، خوشبختانه لایحه بودجه به جداول درآمدها است. به این ترتیب تلاش می‌شود تا با توجه به بررسی صورت‌گرفته و آثار منفی تصدی‌گری و مداخله در اقتصاد، دولت را تشویق کند که برای این قبیل امور بودجه‌ای اختصاص ندهد و حتی درصدی به افزایش بودجه‌های عمرانی اختصاص داده و تلاش نماید تا فضا برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در زمینه ساخت راه، بیمارستان، سد و پالایشگاه و ... هموار شود و دولت فقط خریدار خوب باشد و در نهایت به یک دولت مدرن تبدیل شود.

از طرف دیگر، بخش خصوصی دل‌نگران کسری بودجه دولت است که این دل‌نگرانی تابعی از کاهش قیمت نفت و رشد محدودیت‌های اقتصادی به‌شمار می‌آید. البته بخش خصوصی، در عین حال امیدوار هم هست که سیاست‌های کلی دولت در جهت تثبیت اقتصاد کلان، پایدار مانده و دولت بودجه‌ای متعادل را به مجلس ارائه دهد. در عین حال دولت نیز تلاش دارد تا بدهی خود به پیمانکاران بخش خصوصی را با سرعت بیشتری پرداخت کند، اقدامی که از یک طرف مانند یک دین به گردن دولت است و از سوی دیگر چرخ‌های صنعت را نیز دشوارتر کرده است. امیدواریم در بودجه ۱۳۹۴ و دیگر سیاست‌های اقتصادی و بودجه‌ای دولت، تمهیداتی اندیشیده شود تا مباحث مربوط به بدهی‌ها و پرداخت‌های دولت به بخش خصوصی نهایی شود.



**بودجه ۱۳۹۴ با امید بسته شده است و شاید به‌همین خاطر بتوان ادعان کرد که «صبر و امید» پیام اصلی این سند به فعالان اقتصادی و خانواده‌هاست.**



# دولت مسئولیت‌ها را به بخش خصوصی بسپارد

انتظارات بخش خصوصی از بودجه  
در گفت‌وگو با دکتر یحیی آل اسحاق رییس اتاق بازرگانی تهران



**آمنه شیرافکن:** سخن گفتن با یحیی آل اسحاق درباره بودجه، به ارائه پیشنهادی مناسب از سوی او ختم شد. اینکه سازمان مدیریت و برنامه فکری به حال وضعیت نظام بودجه‌ریزی کشور کند، البته این بار فکری اساسی. کاری که نه تنها در چهاردهم گذشته که از دوره دانشجویی آل اسحاق در دهه ۵۰ ایده آل اقتصاددانان بوده و هیچ‌گاه محقق نشده است. به همین خاطر از مسئولان سازمان مدیریت و برنامه می‌خواهد تا یکی از نخستین اولویت‌ها و ماموریت‌های کاری خود را رسیدگی به وضعیت بودجه کشور قرار دهند؛ بودجه‌ای که حل نواقص آن به تغییرات اساسی نیازمند است. او از برنامه‌های اقتصادی دولت یازدهم تا این‌جا کار راضی است و البته نقدهای خودش را هم مطرح می‌کند. رییس اتاق بازرگانی تهران بودجه ۱۳۹۳ را در مقایسه با سال‌های گذشته بودجه مطلوب‌تری می‌داند اما در عین حال تاکید دارد که باید بیش از این‌ها به مطالبات بخش خصوصی در بودجه ۱۳۹۴ توجه شود، بودجه‌ای که باید خواسته یا ناخواسته گامی جدی در راه کاهش وابستگی به نفت بردارد. نفتی که به یمن تلاش برخی کشورهای همسایه از ۱۱۰ دلار به ۷۰ دلار و ارقامی کمتر از این رسیده است. یحیی آل اسحاق از چهره‌های مدافع اقتصاد آزاد به‌شمار می‌رود که در طول سال‌های گذشته به دلیل اهتمام به گسترش اقتصاد بازار، به یکی از چهره‌های شاخص طرفدار بخش خصوصی بدل شده است.

همان نسبت که بار مثبت دارد، عمل‌نشدن هم بار منفی دارد. یعنی بودجه عمرانی ما نتوانسته ایجاد فرصت کند، پروژه‌های هم انجام نمی‌شود و زندگی‌اش به پیمانکاری وصل است، در نتیجه تمام ماشین‌آلات، نیروی انسانی آن پیمانکار و پروژه درگیر است و کاری هم انجام نمی‌دهد. معطل ماندن سرمایه پیمانکاران بخش خصوصی به دلیل عدم تخصیص منابع، خسارتی است که از این بابت وارد شده و به‌طور کلی هرچقدر این پروژه‌ها عقب بیفتد، در تعادل اقتصادی کشور تأثیرات سوء دارد. بر این اساس عدم تخصیص بودجه‌های عمرانی در حوزه‌های مختلف به‌صورت غیرمستقیم یا مستقیم در بخش خصوصی و فعالان این حوزه اثر منفی داشته است.

**II** فکر می‌کنید سیاست اخذ مالیات دولت تا چه حد توانست در بودجه ۱۳۹۳ کارآمد باشد؟

مسئله تامین درآمدهای بودجه از طریق مالیات در بودجه ۱۳۹۳ رشد نسبتاً خوبی داشت. وجه مثبت این مسئله این است که بالاخره ما در رابطه با تامین منابع بودجه، به نفت کمتر وابسته بشویم، ولی از نظر نحوه اعمال قانون و ترکیب‌ها و گروه‌هایی که این مالیات را دادند، باید دید آیا همراه با رضایت بوده یا همراه با انتقاد. برخی

طلبکاران، عمدتاً پیمانکارانی هستند که برای دولت کار کرده اما پولی نگرفته‌اند. اغلب این بدهی‌ها در وزارت نیرو، نفت، راه و ترابری و بعضی از نهادها و واحدهای دیگر است. اگر بخواهیم منصفانه نگاه کنیم، عزم دولت بر این بوده که با طلبکاران و پیمانکارانش به‌گونه‌ای کنار بیاید، ولی شاید پتانسیل و توانش اجازه نداده است. به همین خاطر است که ما در مقاطعی دیدیم که دولت در این مسیر تصمیماتی گرفته یا به نحوی مبادله و تهاوت کردند و اوضاع مقداری نسبت به سال پیش بهتر بود.

**II** سرمایه‌گذاری و بودجه در بخش‌های عمرانی با حیات و بقای بخش خصوصی در تماس مستقیم است اما به دلیل انقباضی بودن بودجه امکان مالی خاصی در اختیار دولت نبود، وضعیت بخش خصوصی را از این منظر چگونه بررسی می‌کنید؟

همیشه یکی از مسائل مهم در بودجه بحث سرمایه‌گذاری‌ها و بودجه‌های عمرانی است که نهایتاً باز یک‌جوری به بخش خصوصی برمی‌گردد، چون اجرائیش (نوعی از ایجاد اشتغالش) به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در بخش خصوصی نقش دارد. متأسفانه همه می‌دانیم که ۱۵ الی ۱۸ درصد بیشتر از بودجه عمرانی عمل نشده و به

**II** بودجه ۱۳۹۳ را با توجه به انتظاراتی که بخش خصوصی دارد، چطور تحلیل می‌کنید؟ فارغ از مشکلات ساختاری که نظام بودجه‌نویسی ما همیشه داشته، بفرمایید دولت یازدهم در مسیر تحقق وعده‌هایش به بخش خصوصی چطور گام برداشته است؟

نخست بگویم این‌طور نیست که تمام تعاملات دولت با بخش خصوصی در قالب بودجه تعریف و ترجمه بشود. بلکه به‌طور من تنها درصدی از تعاملات دولت با بخش خصوصی در بودجه خودش را نشان می‌دهد. ولی به‌طور کلی، تعاملات دولت با بخش خصوصی تا این‌جا کار مثبت بوده و ارزیابی ما از مسیر طی شده خوب است. از لحاظ تئوریک، دولت اعتقاد جدی دارد که باید حضور بخش خصوصی در اقتصاد پررنگ باشد؛ هم بیان مسئولان دولت این است و هم سیاست‌هایی که اعلام می‌کنند در این جهت. ولی اینکه چقدر در عمل محقق می‌شود، حتماً بین این خواسته‌ها و آرزوها و این تصمیم و عمل یک شکاف و اختلافی است که باید در جای خودش بحث شود. اما در رابطه با بودجه سال ۱۳۹۳ و بخش خصوصی، جایگاه‌های مختلفی را می‌شود بررسی کرد، نخستین بحث چگونگی تأدیه بدهی دولت در قالب بودجه ۱۳۹۳ به بخش خصوصی است.



فعالان بخش خصوصی در بحث مالیات‌ها، از بی‌انصافی صحبت می‌کنند. برای نمونه سوالی که پیش‌روی دولت و مودیان مالیاتی است این است که آیا برخورد بین واحدهای دولتی، شبه‌دولتی، بخش خصوصی و واحدهای بزرگ، متوسط و کوچک، برخورد یکسانی بوده است؟ یعنی واحدهای بزرگ وابسته به دولت آیا همان اندازه و همان نسبت از مالیاتی را دادند که واحدهای کوچک و متوسط بخش خصوصی؟ بنابراین اصل کار از نظر کلی درست بوده، اما ترکیب و نوع و شیوه اجرای آن، مسائلی است که باید به آنها پرداخته شود و با توافق، اصلاح شود.

### II دولت در بودجه ۱۳۹۳ بنا بود به شکل ارائه تسهیلات و پشتیبانی از بخش خصوصی حمایت کند، نتیجه چه شد؟

مسائلی مربوط به سرمایه‌گذاری‌ها، تسهیلات و پشتیبانی در قالب حمایت از بخش خصوصی در بودجه ۱۳۹۳ مطرح بود. یکی از منابع دولت، واگذاری واحدها به بخش خصوصی بود که مبتنی بر اصل ۴۴ قرار بود انجام شود، اما بازم عملکردی که در بودجه می‌بینیم آن چیزی نیست که پیش‌بینی شده بود. نکته دیگر این که قرار بود در قانون بودجه، سرمایه‌هایی جدید به بخش خصوصی برود که باز می‌بینیم در بودجه ۱۳۹۳ سرمایه‌گذاری‌های جدیدی در دولت انجام شده که دولت به‌جای اینکه بیاورد خرید خدمت کند، این کار را نکرده است. برای نمونه وقتی پروژه‌ای باید در کشور ایجاد شود و مثلاً پتروشیمی یک پالایشگاه بسازد، یا در بخش احداث جاده و مواردی نظیر آن پروژه‌ای تعریف می‌شود، دولت باید به‌جای اینکه خودش رقیب بخش خصوصی شود، خرید خدمت کند اما این خرید خدمت نیز هنوز شکل نگرفته است.

### III یعنی با وجود تاکید بندهایی از بودجه ۱۳۹۳ بر واگذاری‌ها، باز هم دولت در جاهایی رقیب بخش خصوصی شده است؟

بله، ترکیب سرمایه‌گذاری دولت باید در جهت اصل ۴۴ باشد اما گاهی نیست. یعنی دولت به‌جای اینکه رقیب باشد، باید خرید خدمت کند. اینکه خود دولت راسا وارد شود، در جهت اهداف اصل ۴۴ نیست. در بودجه ۱۳۹۴ هم، دولت باید روی امور زیربنایی کار کند، یعنی اموری که مردم عادی یا فعالان اقتصادی خیلی ذی‌علاقه نیستند. مانند امور زیربنایی؛ یعنی اگر دولت قرار است دنبال اصل ۴۴ برود، سرمایه‌گذاری‌های ضروری را انجام می‌دهد، نه امور معمولی را.

### III کدام بخش‌ها بیشتر در برابر اجرای اصل ۴۴ مقاومت می‌کنند و در کدام سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها، روند واگذاری‌ها به بخش خصوصی به‌گندی در حال انجام است؟

یکسری پروژه‌ها در وزارت نفت است، برخی در وزارت راه است و مقداری هم در وزارت نیرو.

اما اینکه سرعت کار به چه شکل باشد، بستگی به خود پروژه دارد. به عنوان مثال، تعداد هشت پروژه فولادی در وزارت صنعت، معدن و تجارت است که مدت‌هاست درباره اینکه به بخش خصوصی واگذار شود یا نه، بحث است. مدتی گذشته و باز در نهایت می‌بینیم که به‌شکلی این پروژه‌ها را به سرمایه‌گذاری دولتی بازمی‌گردانند. با چنین فرآیندی نمی‌توان از تحقق اصل ۴۴ قانون اساسی و توجه به خصوصی‌سازی سخن گفت. البته در اینکه دولت یازدهم نیت‌خیر دارد و اراده‌اش مبتنی بر همکاری با بخش خصوصی است، تردیدی نداریم و امیدواریم زمینه‌های همکاری نیز هر چه بیشتر فراهم شود.

### III از مشکلات واگذاری‌ها گفتید، اما فکر می‌کنید وضعیت خود بخش خصوصی برای همکاری و به‌دست‌گرفتن پروژه‌ها چگونه است؟ به‌هر حال بخش خصوصی ما در سال‌های گذشته آسیب‌هایی دیده است. آیا این بخش پیش‌زمینه‌های لازم را برای همکاری و اجرای پروژه‌ها دارد؟

به‌هر حال وقتی از اجرایی شدن اصل ۴۴ قانون اساسی سخن می‌گویید، بخش اصلی آن به توانمندی بخش خصوصی ما بازمی‌گردد. این که بخش خصوصی فعال باید توان و بنیه لازم برای گرفتن امور را داشته باشد، برمی‌گردد به اینکه برخی از پروژه‌ها نیمه‌تمام است؛ یعنی پروژه‌هایی است که دولت به‌ر صورت شروع کرده و بعضاً برای بخش خصوصی هم ادامه این پروژه‌ها به این شکل نمی‌صرفد یا می‌خواهد به‌نحوی تحویل بگیرد که در مجموع برایش قابل ادامه باشد. بعضی از این‌ها شدنی نیست، و بعضی دیگر ضوابطش خیلی به‌هم ریخته؛ یعنی از نظر حقوقی، از نظر تملک زمین، از نظر بدهی‌ها و... باید اول اراده برای واگذاری پروژه‌ها به بخش خصوصی شکل بگیرد و در عین حال سیستم بانکی و مالی کشور به کمک و حمایت بخش خصوصی بیاورد. در مجموع اگر بخواهیم منصفانه نگاه کنیم، عملکرد بودجه ۱۳۹۳ نسبت به بودجه‌های پیشین بهتر است.

### III می‌توانید بگویید که در چه بخش‌هایی این بهتر بودن نمود پیدا کرد؟ یعنی در چه حوزه‌هایی از صنعت گام‌هایی که برداشته شده در جهت حمایت از بخش خصوصی بوده است؟

دولت به باور من یک مجموعه است در قالب استراتژی‌ها، سیاست‌ها، فرایندها، اجراییات و روابط بین‌الملل و حمایت‌هایش. بر اساس همه این موارد، دولت مبتنی بر یک نقشه راه حرکت می‌کند. یعنی دولت یک نقشه راه دارد که جای خودش را نشان می‌دهد. وقتی شما می‌بینید که به محض شروع کار، یک طرح ۳۳ ماده‌ای را می‌آورند و در دولت برای تسهیل امور بخش خصوصی تصویب می‌کنند، برای بخش

خصوصی ما نشانه خوبی است. یا ارائه «لایحه خروج غیرتورمی از رکود» به مجلس که نشان می‌دهد دولت در رابطه با خروج از رکود، چارچوب و برنامه‌ای دارد. یا برای نمونه در سیاست‌های کلی که بیان می‌کنند؛ مثلاً در تجارت، در روابط بین‌الملل و بسیاری موارد دیگر دست‌کم نقشه راه دارند. حال اینکه چقدر از این نقشه را پیاده کنند و بتوانند عملیاتی‌اش کنند؛ اقتضات مکانی، زمانی، محدودیت‌های داخلی، خارجی و زمانی بسیاری در آن تاثیرگذارند و جای بحث دارد. به‌هر شکل بودجه ۱۳۹۳ نسبت به بودجه‌های قبلی با بخش خصوصی همراه‌تر بود، هر چند به خیلی از اهدافش نیز نرسید.

### III برخی می‌گویند حتی اگر بودجه ما درست و با اراده‌ای مثبت نوشته شود، باز ما با ایرادهایی فراتر در بحث بودجه مواجه هستیم، مسائلی که همواره ردپایشان در نظام بودجه‌نویسی ما قابل مشاهده است؟

اساساً ساختار بودجه کشور ما یک مشکل ریشه‌ای دارد. نکته اصلی اینکه در رابطه با بودجه ۱۳۹۳ تا حالا ما همواره برخورد احساسی می‌کردیم، برای ۱۳۹۴ هم می‌شود همین‌طور پیش رفت. اما من می‌خواهم از منظر ادراکی و تحلیلی به بودجه و بودجه‌نویسی بنگرم. نکته‌ای که باید در این مسیر مورد توجه قرار گیرد این است که اصلاً بودجه، عنوان اولیه نیست، بلکه عنوان ثانویه است.

### III یعنی چه؟

یعنی بودجه نسبت به یک تابع متغیر است. یعنی اینکه بودجه در حقیقت صورت دخل و خرج دولت است برای سال آتی. حالا این صورت دخل و خرج، برای کدام دولت است؟ آیا همیشه ثابت است؟ قطعاً نه. البته این به شرح وظایف دولت بستگی دارد و اینکه بودجه‌اش چه باشد. زمانی هست که دولتی خودش باید پروژه اجرا کند و مسئولیت اجرایی داشته باشد و ۸۰ درصد از اجرا را خودش انجام دهد. مثلاً در کشورهای سوسیالیستی و کمونیستی سابق این‌طور بود. ۱۰ درصد اجراییات را دولت انجام می‌داد یا بودجه یک کشور سوسیالیستی، با بودجه یک کشور آزاد ۱۸۰ درجه فرق دارد. چون مسئولیت آن ۱۰۰ درصد است و مسئولیت این ۳۰ درصد است.

### III یعنی نکته اصلی به تصویر و تعبیر ما از دولت و شرح وظایف دولت بازمی‌گردد؟

بله و اتفاقاً یکی از مشکلات اصلی ما همین‌جا است. بودجه‌هایی که الان مشغول نوشتن آن هستیم چه بر اساس فرم و چه بر اساس شکل و سیاست‌ها و فرآیندهایش عین بودجه سال ۱۳۶۰ است که دولت ۸۰ درصد مسئولیت اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را برعهده داشته و در ۸۰ درصد این‌ها خود دولت مسئول



وقتی از  
اجرایی شدن اصل  
۴۴ قانون اساسی  
سخن می‌گویید،  
بخش اصلی آن  
به توانمندسازی  
بخش خصوصی  
بازمی‌گردد. باید  
اول اراده برای  
واگذاری پروژه‌ها  
شکل بگیرد و در  
عین حال سیستم  
بانکی و مالی کشور  
به کمک و حمایت  
بخش خصوصی  
بیاورد.



**در بودجه پیشنهادی دولت تقریباً بین ۵۰ تا ۶۰ درصد از بودجه بر مبنای درآمد حاصل از نفت تنظیم شده است، نفت هم در حدود هفتاد دلار. سوال این است که آیا مبلغی که حاصل می شود، جوابگوی تامین منابع هست یا نه؟**

اجرای کردن امور بوده است. اما براساس بند ۲۱ و ۲۲ اصول حاکم بر اصل ۴۴، دولت دیگر آن وظایف را ندارد، بلکه دولت تنها چهار وظیفه اصلی حاکمیتی دارد. یعنی سیاستگذاری، هدایت، نظارت و پشتیبانی. در اجرا، حداقل کارها باید برعهده دولت باشد، یعنی آن کارهایی که مردم آن را انجام نمی دهند یا به دلیل مسائل امنیتی و ... دولت برای انجام آن ها پیشقدم می شود. یعنی حضور بالمباشره دولت به حداقل ممکن می رسد. به معنای دیگر، سهم مشارکتی ۸۰ درصدی دولت در اجرای بودجه باید به رقم ۲۰ تا ۳۰ درصد برسد. اما مشکل ما این است که در بودجه یکسری عناوین بودجه‌ای را عنوان می کنیم که دولت در قبال آنها وظایف حاکمیتی دارد، مثلاً می گوئیم به نفت نباید وابسته باشد، دولت باید چابک باشد، بودجه عملیاتی داشته باشد و ... ولی وقتی در اجرائیات می رویم می بینیم که اینطور نیست. این می شود که برای نمونه بودجه‌مان متناسب با اهداف سال ۱۳۹۴ دولت نیست، چرا؟ چون وظایف دولت مطابق با آن چیزی که الان است، نیست. این یک مشکل اصلی است که ما در بودجه داریم.

**ماجرای بودجه عملیاتی چه می شود، تقریباً هر سال دولت و مسئولان بودجه نویسی بر نگارش بودجه عملیاتی تاکید می کنند، اما چه می شود که ما هیچ گاه به چنین بودجه‌ای دست نمی یابیم؟**

بله، اتفاقاً نکته دیگری که در بودجه نویسی داریم؛ مساله فرمت های بودجه است، منظورم شکل بودجه نویسی است. ما در برنامه های بودجه هر سال می گوئیم که می خواهیم بودجه عملیاتی بنویسیم. حتی تا جایی که خاطر من هست زمانی که دانشجو هم بودم، یک درس داشتیم به نام بودجه نویسی. سال ۱۳۴۶ بود. آن موقع هم استاد در کلاس می گفت: «دولت قصد دارد که بودجه عملیاتی بنویسد.»

**منظور از بودجه عملیاتی چیست؟**  
یعنی براساس قیمت تمام شده، هر خدمت و سرویسی را که دولت به عنوان یک پروژه می دهد، ببیند این پروژه چقدر هزینه دارد و قیمت تمام شده اش چیست و بعد براساس پروژه هایی که یک وزارتخانه دارد، هزینه و رقم بودجه ای وضع شود. برای نمونه یکی می گفت صد تا پروژه دارد، صد تا قیمت تمام شده اش این است و جمع می کردیم و می گفتند بودجه اش این است. و بعد هم نظارت بر پروژه اش (نظارت پروژه ای می کردند؛ پیشرفت کار، سه ماهه، شش ماهه با حضور ناظر) آغاز می شد و به اندازه پروژه نگاه می کردند. خوب این یک بودجه کاملاً تعریف شده و خیلی مرتب است. برای مثال از همان قبل از انقلاب هم عنوان شده بود که باید وابستگی بودجه به نفت کم شود. یا تا آنجایی که آرزو می کردیم یک روزی بودجه

بدون نفت بنویسیم. پس ۵۰ سال، ۴۰ سال است داریم می گوئیم بودجه بدون نفت، اما مدام سال به سال وابستگی ما به نفت بیشتر می شود. یعنی از ۱۰-۱۵ میلیارد دلار به ۶۰ میلیارد دلار رسید. حالا سوال اینجا است که چرا دولت نتوانست؟ چرا دولت بعدی نتواند، چرا ۱۰ تا دولت بیاید و برود باز این خواسته محقق نشود؟ از همان زمان که وزیر هم بودم ماجرای بودجه و اجرای بودجه همین بود که به وزارتخانه ها و نهادهای اعلام می کنند که برنامه هایتان را بدهید و در مقابلش بودجه را هم بنویسید که هر برنامه ای چقدر بودجه می خواهد. این ها جمع بسته می شود و مثلاً مقدار می شود. بعد سازمان مدیریت و برنامه می گوید این A مقدار که پول نداریم، بودجه مان به اندازه یک پنجم یا یک چهارم این است. دانه دانه وزارتخانه ها را می آورند و می گویند که تو گفتی مثلاً هزار میلیارد می خواهی، ما سیصد میلیارد داریم! برو برنامه ای بیاور برای این سیصد میلیارد! ما سیصد میلیارد داریم که می توانیم به تو بدهیم، بنابراین نهضت ادامه دارد و گرفتار یکسری مسائل ساختاری است.

**البته نکته دیگری هم که در مشکلات ساختاری بودجه مطرح می شود این است که بودجه ما هزینه زا و تورمزا است. این مسئله را چطور ارزیابی می کنید؟**

بله، خود این بودجه هم به دلیل نوع برخوردی که با آن می شود، تورمزا است. بودجه براساس ریال است، یعنی هزینه، درآمد، مصرف، منابع، مصارفش نهایتاً با ریال تدوین می شود. از آنجایی که یک مقدار از منابع ما از درآمد حاصل از نفت و به صورت ارزی است، پس ما یک ارزی داریم که باید به ریال تبدیل شود و این ریال بیاید در بودجه بنشیند. درست همین مکانیزم وقتی عمل می کند، اینجاست که تورمزا می شود. یک وقت این ارز به طور کلی در اختیار دولت بود، به داخل کشور می آورد و اعلام می کرد هر کس می خواهد



ارز بخرد، بیاید پولش را بدهد و ارزش را ببرد. مردم برای چه ارزی می گیرند؟ برای اینکه بخواهند واردات کنند یا به هر صورت رابطه ای مالی با خارج برقرار کنند و در مکانیزمی، ریال خودشان را بدهند و ارز بگیرند. اگر این طور بود تورمزا نمی شد؛ اما این کار را نمی کنند. می آیند می گویند بانک مرکزی! مثلاً من A مقدار دلار دارم. بانک مرکزی به جای اینکه بیاید پولش را از مردم بگیرد، اسکناس چاپ می کند. وقتی اسکناس چاپ می کند، این پول با آن پولی که از مردم بگیرد ۱۸۰ درجه فرق دارد. این ضرب در ضریب فزاینده می شود و به نسبت ضریب فزاینده که الان مثلاً ۵ است، یک دلار سه هزار تومان، که اثر حذف نقدینگی اش اگر از آن طریق برود سه هزار تومان است، اگر اینجا بیاید ۱۵ هزار تومان می شود. حالا گاهی یک پله هم جلوتر می رود، به این شکل که برخی اوقات همین بانک مرکزی دلار را می دهد در حالی که دلار هم هست، اما گاهی هم حتی دلار نیست اما فقط به اعتبار اینکه «من دلار خواهم داشت» فرمان چاپ اسکناس صادر می شود. یعنی مثل این است که ما ۱۰۰ میلیارد دلار، دلاری داریم که نمی توانیم از آن استفاده کنیم. اما به اعتبار اینکه آن دلار را داریم، به بانک مرکزی می گوئیم که برو اسکناس چاپ کن! خوب این مفهومش برای اقتصاد نگران کننده است. یا اصلاً یک قدم بالاتر! من در بودجه ام کسری دارم و یک جور امریه برای بانک مرکزی صادر کردم که برو اسکناس چاپ کن! آن وقت می خواهند کسری بودجه را جبران کنند! هر کدام از این دسته بندی ها یا جمع این ها، جنس و ساختارش تورمزا است.

**حالا راه حلش چیست؟**

راه حلش این است که دولت به جای اینکه پول را به بانک مرکزی بدهد، به بانکها بدهد. به خود بانکها بدهد و بگوید خودتان ببرید این را بفروشید و پولش را به من بدهید. اگر ما بخواهیم رابطه دلار و ریال را رابطه منطقی و غیر تورمزا بکنیم، راهش این است که از داخل خود مردم پولش را بگیریم نه اینکه بدهیم بانک مرکزی برود چاپ کند. خوب این ها گرفتاری های ساختاری است، همه دولت ها همین طور بودند، مختص یک دولت و دو دولت هم نیست. به اعتبار دلار در دست اقدام، اسکناس چاپ می کنیم، آن هم با اسکناس قدیم که ضریب فزاینده می شود.

**چقدر اراده وجود دارد که این اتفاق**

**بافتند؟ یعنی پول به جای بانک مرکزی، در اختیار بانکهای قرار گیرد.**

از رویکرد و عملکرد دولت در قبال بانک مرکزی می توان می فهمید که اراده اش چقدر است. چرا دولت ها همه می خواهند که حکم رییس بانک مرکزی را خودشان بدهند؟ چرا می خواهند خودشان او را عزل و نصب کنند؟ و چرا این بحث استقلال بانک مرکزی اینقدر داغ است؟ چون

بانک مرکزی در همه دوره‌ها، خزانه و ابزار دست دولت‌ها بوده است. در صورتی که وظیفه بانک مرکزی تعادل پولی است، یعنی حفظ ارزش پول.

### II با ذکر این مشکلات پیشنهاد مشخص

شما برای ایجاد تغییر ساختاری در بودجه و رسیدن به یک بودجه راهگشا چیست؟

اگر بخواهیم بودجه درست شود، باید طرحی نو دراندازیم. نخست اینکه ساختار دولت را باید تغییر دهیم. باید از اول یک بازبینی صورت بگیرد که این دولت باید چه دولتی باشد؟ شرح وظایفش چیست و از چه تکنولوژی و فرمتی و چه فرآیندی باید استفاده کند؟ تا ما بودجه را دوباره ارزیابی نکنیم، این گرفتاری ادامه خواهد داشت. الان که دولت تصمیم گرفته سازمان مدیریت و برنامه را احیا کند، مناسب‌ترین شکل این است که نخستین دستور کار سازمان مدیریت، برنامه‌ریزی این باشد که به مسئله بودجه به‌طور جدی سروسامان دهند. سازمان مدیریت باید از استادان دانشگاه، مدیران، مدیران سابق سازمان مدیریت و برنامه و صاحب‌نظران دعوت کند و این مسائل را ریشه‌ای بحث کند. نخستین اولویت باید این باشد که اگر می‌خواهید بودجه بنویسید برای کدام دولت مطلوب باید بنویسید؟ آن دولت مطلوب باید چه شرح وظایفی، با چه فرآیند و سیاست‌هایی داشته باشد. این‌ها را باید اول مشخص کنند و ببینند در گام بعدی چه نوع بودجه‌نویسی‌ای ضروری و ممکن است. هم ضروری و هم ممکن. در این مسیر هم می‌توانند از تجربیات جهانی استفاده کنند و هم از مشورت صاحب‌نظران بین‌المللی و داخلی و هر چیز که می‌تواند این مشکل را حل کند. نباید هیچ ابایی از تغییر و تحول داشته باشند. در واقع نباید هیچ نگرانی وجود داشته باشد که یکسری از مشاوران و صاحب‌نظران از حوزه‌های مختلف بیایند، دیدگاه‌شان را در سمینارها و نشست‌های مرتبط با همین موضوع بگویند. معتقدم اگر این کار را بکنیم، درصد بالایی از مشکلاتمان حل می‌شود. اگر در این ساختار و فرآیند تجدیدنظر نشود، بین بودجه امسال و پارسال و بودجه سال آتی اختلاف چندانی نخواهد بود. تا این‌ها حل نشود، بقیه حرف‌ها تبعی، و از این داستان‌ها تاثیرپذیر است. باز هم مثل همیشه، شش‌ماه سازمان برنامه‌ریزی و مسئول بودجه زحمت می‌کشند و مجلس و دولت و همه را هم به کار می‌گیرند، شش‌ماه ملت معطل یک بودجه نوشتن است که یک سال عمل کند. تازه بعد هم بین عمل و مصوبه انحراف عجیبی را شاهد هستیم. این پیشنهاد، پیشنهادی ضروری است. پیشنهاد مشخص ما این است که شرح وظایف دولت مطلوب، ساختار دولت مطلوب، فرمت و شکل بودجه باید آن چیزی باشد که دست کم ما الان مصوبه داریم. یعنی ما مصوبه داریم که براساس اصل ۴۴ باید چه دولتی داشته باشیم.

براساس اصول حاکم بر قانون اصل ۴۴، بر اساس چشم‌انداز، بر اساس اقتصاد مقاومتی و بسیاری دیگر از موارد. دولت می‌گوید ما اقتصاد مقاومتی را صددرصد قبول داریم، اصل ۴۴ را قبول داریم، اصول حاکم را قبول داریم و وظایف حاکمیتی دولت را. مجلس هم می‌گوید که همه این‌ها را قبول داریم، همه نخبگان هم قبول دارند... خیلی خوب! همین‌هایی را که قبول داریم، در قالب دولت و شرح وظایف دولت ترجمه عملیاتی کنیم. لازمه این امر یک کار تحقیقاتی-مطالعاتی و عزم و اراده جدی و ملی است. خلاصه اینکه ما در رابطه با بودجه خیلی انتظار عجیب و غریبی نداریم. نباید هم داشته باشیم، همین است که هست.

### II به نظر شما بودجه ۱۳۹۴ باید چه مسائل

و محورهایی را در ارتباط با بخش خصوصی در نظر بگیرد؟

باید منتظر ماند که ببینیم چه چیزی درمی‌آید، ولی تا اینجا که اطلاعات درآمده، بودجه تقریباً انقباضی است. البته خوب هم هست. یعنی اینکه عقلایی و منصفانه به آن نگاه شده است. نکته دوم در بودجه، بحث فروش نفت است. در بودجه - تا جایی که اطلاعاتش بیرون آمده - تقریباً بین ۵۰ تا ۶۰ درصد از بودجه بر مبنای درآمد حاصل از نفت تنظیم شده است، نفت هم در حدود هفتاد دلار. سوال این است که آیا مبلغی که حاصل می‌شود، جوابگوی تامین منابع هست یا نه؟ از این بودجه حاصل از درآمدهای نفتی، یک‌سومش مربوط به فرآورده‌ها و دوسوم آن مربوط به خود درآمد نفت است. حدوداً ۳۰ میلیارد دلار هم نیاز این بودجه است. حالا با این شرایطی که قیمت نفت پایین‌تر می‌آید، حجم فروش نفت و حجم فروش فرآورده‌ها نیز پایین می‌آید، باید دید آیا این حاصل خواهد شد یا نه...

### II حالا اگر عدد مورد نظر حاصل شود یا

نشود، بودجه با چه چالشی روبرو می‌شود؟

اگر عدد مورد نظر حاصل نشود با کسری بودجه مواجهیم. اما برای برون‌رفت از این وضعیت راه‌حل‌های دیگری هم وجود دارد؛ یکی این است که درآمدهای حاصل از فروش غیرنفتی، درآمد مالیاتی و فروش تملک‌های دارایی را اضافه کنیم. راه دیگر این است که وظایف دولت را کم کنیم. چون دولت باید به سمت سیاست‌گذاری برود، یعنی خیلی از این کارهایی که دولت برایش بودجه گذاشته که خودش انجام دهد، را انجام ندهد و اتفاقاً در واگذاری مسئولیت‌ها به بخش خصوصی تسریع کند. ما هم منتظریم ببینیم که این‌ها می‌خواهند چطور از پس این مسئله برآیند. نکته دوم این که حدود ۶۰ الی ۷۰ درصد بودجه مربوط به حقوق و دستمزد هزینه‌های اداری است. بنابراین هرآنچه از درآمد نفتی به‌دست می‌آید باید خرج حقوق و دستمزد شود. از آن طرف هم می‌گوییم که دولت باید چابک شود و در عین حال

از کاهش هزینه‌های آن می‌گوییم. اگر ما نیز همین تعداد کارمند داشته باشیم، مگر می‌شود که به کارمند حقوق نداد؟ پس، فضای عمومی باید طوری اداره شود که همین امور به بخش خصوصی برود. البته در عین حال با حجم انبوه استخدامی‌ها و مسئله پرداخت حقوق و دستمزدها که بخش عمده‌ای از بودجه را به خود اختصاص داده، باید ریشه‌ای برخورد کرد. متأسفانه تا مسئله ریشه‌ای حل نشود هر بودجه‌ای که نوشته شود، باز همین مسائل برای ما به‌وجود می‌آید.

### II ارزیابی تان از بودجه عمرانی سال آینده

چیست؟

بودجه عمرانی سال گذشته ۴۰ هزار میلیارد تومان بود و امسال این مبلغ ۲۸ هزار میلیارد تومان است. بنابراین عدد را یک مقداری کم کرده‌اند، اگر این کم‌کردن ناشی از این باشد که مسئولیت‌هایش را به‌عهده دیگران گذاشته باشند، این خودش نکته مثبتی است، یعنی در صورتی که واحدها را فروخته یا واگذار کرده باشند. یک‌وقت تصمیم این این است که واحد همین‌طور نیمه‌کاره بماند و بودجه هم نداشته باشد. این مفهومش همان بلایی است که سر برخی فعالان بخش خصوصی آمده؛ تمام طلبکاران مانده‌اند و پروژه‌ها از بین می‌رود. نکته دوم در مورد بودجه عمرانی ۲۸ هزار میلیارد تومانی این است که دولت بیاورد سازمان‌ها و نهادها و واحدهای را درگیر کارهای اجرایی کند که رقیب بخش خصوصی باشند، حالت دیگر این است که نه، بیاورد و خرید خدمت کند. باید در این بودجه امسال (۱۳۹۴) مسائل را طوری در نظر گرفت و تنظیم کرد تا خرید خدمت صورت گیرد. یا در ترکیب این پروژه‌ها؛ ترکیب بودجه‌های دولتی باید به سمت امور زیربنایی برود نه برای کاری که مردم می‌توانند خودشان آن را انجام دهند. پس بنابراین در یک نگاه کلان در بودجه عمرانی می‌بینیم که ۴۰ هزار میلیارد تومان تبدیل به ۲۸ هزار میلیارد تومان شده است. تازه یک ردیف متفرقه داریم و اگر با آن متفرقه‌ها حساب کنیم، بودجه ۱۳۹۳ بخش عمرانی‌اش ۶۰ هزار میلیارد تومان بوده است. در هر صورت بودجه عمرانی سرفصلی است که باید برای تنظیم آن، ملاحظات جدی صورت گیرد.

### II مشکل اصلی که فکر می‌کنم بخش

خصوصی را به‌شدت نگران کرده، ماجرای

بدهی ۸۶ هزار میلیارد تومانی دولت به بخش

خصوصی است، این مسئله چطور قابل

مدیریت است؟

مقوله بدهی دولت به بخش‌های غیردولتی، در تمام مسائل اقتصاد تاثیرگذار است، حالا چه به بانک‌ها بدهکار باشند، چه به تامین اجتماعی و نهادهای عمومی و چه به بخش خصوصی. این بدهی‌ها پتانسیل توان اجرایی بخش اقتصادی ما را کُند کرده است. دولت به پرداخت این بدهی‌ها



حالا که دولت تصمیم گرفته سازمان مدیریت و برنامه را احیا کند، مناسب‌ترین شکل این است که نخستین دستور کار سازمان مدیریت، جدی به مسئله بودجه باشد.

نظر دارد اما تا جایی که اطلاع داریم، در بودجه ۱۳۹۴ هم ردیفی ویژه برای این بخش نگذاشته‌اند. در مورد هدفمند کردن یارانه‌ها نیز بر اساس آن اطلاعات اولیه‌ای که داریم، دولت تا همین حالا چیزی حدود ۸ هزار میلیارد تومان کسری دارد، و اگر این را نتوانند جبران کنند، باز در عمل بودجه به مشکل می‌خورد و مفهومش این می‌شود که در برنامه می‌گذارند اما چون کسری دارد، نهایتاً از ردیف‌های دیگر می‌زنند، مثلاً از بودجه عمرانی. البته بدهی دولت به بخش خصوصی در دولت‌های قبل هم، تحت عنوان تبصره‌های بودجه، تسهیلات، کمک یارانه و مواردی نظیر همین، بوده است.

### ❑ کسری هشت‌هزار میلیارد تومانی دولت برای پرداخت هدفمندی یارانه‌ها برای سال ۱۳۹۴ پیش‌بینی شده است؟

بله، پیش‌بینی‌مان این است که دولت براساس آماري که تا اینجا کار داریم، حدود ۸ هزار میلیارد تومان کسری داشته باشد که این البته چیز خوبی نیست.

### ❑ به‌عنوان فردی که هم تجربه وزارت در

کارنامه دارید و هم اینکه حالا در مقام ریاست نهادی هستید که بناسات از خواسته‌های بخش خصوصی سخن بگوید، بفرمایید تا این لحظه چه تحلیلی از مذاکرات هسته‌ای دارید؟

تیم مذاکره‌کننده حداکثر تلاش خودش را به کار بست. یعنی واقعا جای تقدیر دارد، بالاخره در چارچوب آرمان‌ها و اقتضات کشور حرکت کرد و یک‌تنه در مقابل تیم‌های مذاکره‌کننده غربی از فنون مذاکره گفت. در خبرها آمده بود که تنها یکی از کشورهای حاضر در وین ۱۴۰ نفر کارشناس داشته، یکی دیگر ۲۰ نفر و یکی ۴۰ نفر و کل هیات ایرانی در مقابل این لشکر، ۱۶ نفر بیشتر نبود. به‌همین خاطر باید به اعضای تیم مذاکره‌کننده هسته‌ای خدقوت و دست‌مریزاد گفت. از طرف دیگر ببینید قضیه چقدر مهم است که قشون کشیده‌اند. نتیجه‌ها حالا هر چیزی که باشد این‌ها واقعا منصفانه کار درستی انجام دادند و خوشبختانه هم مقام معظم رهبری تقدیر کرد و هم مجلس تقدیر کرد و الحمدلله ملت هم به نوبه خودش تقدیر کردند. اما برای بررسی نتایج باید ببینیم که اهداف ما چه بود؟ در رابطه با مذاکره هسته‌ای، ما یکسری آرمان‌ها و خطوط قرمز داریم و هدف اصلی هم این است که از این خطوط قرمز عقب‌تر نیاییم. خطوط قرمز ما تداوم فعالیت صلح‌آمیز هسته‌ای است و برای تحلیل سطح مذاکره باید ببینیم که در این مذاکرات به این خدشه وارد شده یا نشده است؛ ما به بعضی از واحدها حساس بودیم، مثلاً می‌گفتیم که نمی‌شود اراک و فردو را تعطیل کرد. در رابطه با خطوط قرمز کسی نمی‌تواند ادعا کند که ما از خطوط قرمز عبور کردیم. پس از خطوط قرمز عبور نکردیم. نکته بعدی این است که هم

آن‌ها همه حرف‌هایشان را زدند و هم ما همه حرف‌هایمان را زدیم و هم خطوط قرمزمان را مشخص کردیم و هم نقاط قوت و مانورمان را. بیش از ۵۰ درصد قضیه این است که ببینیم طرفین از همدیگر چه چیزی می‌خواهند. این هم الحمدلله حاصل شد. اما درباره تهدیدهای طرف مقابل در این مذاکره مانند اینکه تحریم‌ها را اضافه می‌کنیم و نظیر این، جمع‌بندی این بود که وضع بدتر از حالا نمی‌شود، یعنی به عقب بر نمی‌گردیم و به تبع تحریم اضافه نخواهد شد. پس بنابراین غربی‌ها به این نتیجه رسیدند که فشارها، و دادوبیدادها به جایی نخواهد رسید و ما حتی قدمی از مواضع خود فروگذار نیستیم. نکته بعد اینکه طرف مقابل یکسری مسائل خارج از قضیه هسته‌ای را مطرح می‌کرد؛ مانند داستان موشک‌های بالستیک، مثل اوضاع ایران در منطقه، سوریه، عراق و حقوق بشر در ایران اما پس از این دوره از مذاکرات برایشان مسجل شد که اینجا، میدان مذاکره درباره چنین مسائلی نیست. نکته بعدی هم آنکه توافق کلی میان دو طرف صورت گرفته و تنها یکسری از جزئیات باقی مانده است. یعنی فریم کلی معلوم شده که رسیدن به جزئیات بیشتر، داخل این فریم زمان می‌برد.

نکته آخری که در این زمینه باید به آن اشاره شود سرمایه اجتماعی منتج از مردم بود که بر همگان مسجل شد؛ با وجود اینکه اختلافات داخلی بین احزاب و گروه‌های سیاسی وجود داشت اما طیف‌های سیاسی هیچ‌گونه مخالفت و تعرضی نداشتند. این انسجام ملی، نمودی از اقتدار کشور و وحدت کشور و عزت کشور است و این‌ها همه ارزشمند است. مردم ما هم به خوبی نتیجه را درک کرده‌اند و می‌دانند که خروجی مذاکرات در وین مثبت بوده، چنانکه این بار دلار نه در واکنش به نتیجه مذاکرات که به‌خاطر افزایش احتمالی



قیمت دلار در بودجه سال ۱۳۹۴ اندکی گران شد، یعنی گرانی اخیر دلار به باور من هیچ ربطی به نتیجه مذاکره ندارد و مردم مسئله را به خوبی درک کرده‌اند.

### ❑ در ایران همه آماده اتمام مذاکرات با

حصول توافق بودند و حالا مذاکرات هفت‌ماه تمدید شده است. وضعیت صنعت و بخش خصوصی را در این هفت‌ماه چطور ارزیابی می‌کنید؟

قطعا بخش خصوصی نسبت به گذشته امیدوارتر است. دلیلش این است که ارتباطی با

آن‌ور (طرف‌های خودشان در خارج) دارند و نوع علاقه، انتظار و هجمه‌ای که برای ایجاد رابطه با طرف ایرانی به‌وجود آمده که آن هم دلایل متعدد دارد را می‌بینند. وضعیت اقتصادی در غرب و برخی مشکلات از یک‌سو و جایگاه و ارتباطات ما در منطقه از سوی دیگر، فرصتی برای توجه جدی به ترمیم روابط ایران و غرب به‌وجود آورده است. نه می‌توان ظرفیت و پتانسیل داخل کشور را نادیده گرفت و نه تمام‌اhtمامی که در مذاکرات اولیه صورت گرفته و خروجی‌هایی که مثبت بوده است. هم آن‌ها و هم ما؛ یعنی دو طرف مذاکره، شرکای اقتصادی خود را انتخاب کرده‌اند. تا همین امروز هم، خیلی از طرف‌های خارجی آمده‌اند؛ مذاکراتشان را انجام داده‌اند و در خیلی جاها تا حد قرارداد هم پیش رفته‌اند.

### ❑ یعنی دو طرف شرکای اقتصادی نگاه

مثبتی به پیشبرد مذاکرات هسته‌ای دارند؟

بله، همه منتظر به نتیجه رسیدن مذاکرات‌اند. هم آن طرف و هم این طرف. اراده دو طرف، اراده مثبتی برای انجام فعالیت است. واقعیت‌های اقتصادی هم این را نشان می‌دهد. ما براساس برنامه پنجم، چیزی حدود ۶۰۰-۷۰۰ میلیارد دلار باید سرمایه‌گذاری کنیم. ظرفیت بازار اطراف رقمی حدود ۳۰۰-۴۰۰ میلیون نفر است و این نشان‌دهنده جایگاه جمهوری اسلامی ایران است و البته تمایل آن‌ها برای سرمایه‌گذاری نشان از گرفتاری‌هایی دارد که کشورهای غربی این روزها با آن مواجه‌اند. به هر حال ایران به لحاظ زیرساخت و نیروی انسانی جوان، بسیار مورد علاقه سرمایه‌گذاران خارجی است. الان حدود ۵ میلیون نفر فارغ‌التحصیل دانشگاه داریم که برای توسعه هر کشوری این تعداد نیروی انسانی یک گنجینه بی‌مانند است، چراکه نیروی انسانی جزو شاخص‌های اولیه است. شما نیروی انسانی آماده را دارید، حتی شهرک‌های صنعتی هم مملو از ماشین‌آلاتی است که با ظرفیت پایین مشغول کارند. فرض کنید که اگر خودروسازی بخواد رشد کند و یک خودروسازی جدید بیاید، سخت‌افزارش؛ از رباطش گرفته تا بقیه همگی در داخل کشور وجود دارد. چنانچه به تازگی در نمایشگاهی مرتبط در ایران ۸۰ هزار قطعه‌ساز حضور داشتند، قطعه‌سازانی که با استانداردهای بین‌المللی تجهیزات خود را می‌سازند و این بهترین فرصت برای جذب سرمایه خارجی و فعالیت‌های مشترک بین طرف ایرانی و خارجی است. نه فقط برای بازار ما، بلکه برای صادرات و مسائل دیگر نیز فرصت سرمایه‌گذاری در ایران مغتنم است. پتانسیل بهبود و رشد و توسعه در ایران فراوان است و امیدواریم این مذاکرات به جایی برسد. هرچند این واقعیتی انکارناپذیر است که وضعیت همین حالا هم بدتر از قبل از آغاز مذاکرات نیست.



## خروجی مذاکرات

در وین مثبت

بوده، چنانکه

این بار دلار نه در

واکنش به نتیجه

مذاکرات که

به‌خاطر افزایش

احتمالی قیمت

دلار در بودجه

سال ۱۳۹۴ اندکی

گران شد، یعنی

گرانی اخیر دلار به

باور من هیچ ربطی

به نتیجه مذاکره

ندارد و مردم

مسئله را به خوبی

درک کرده‌اند.

# وضعیت اقتصاد ر کودی ایران، اورژانسی است

## پاسخ به پرسش‌های «آینده‌نگر»



حسین امیری خامکانی  
سخنگوی کمیسیون  
انرژی مجلس

بدهی انباشته‌شده از دوران آقای احمدی‌نژاد، رقمی بالغ بر ۱۰ هزار میلیارد تومان است. علت انباشت این میزان بدهی نیز خشکسالی است که در دولت قبل به‌وجود آمد. دولت این رقم را بدهکار است و بخش خصوصی طلبکار. دولت و مجلس نیز باید راهکاری در پیش بگیرند که این رقم را تسویه کنند تا مشکل نیز حل شود. شرکت‌های متعددی هستند که از دولت طلب دارند و البته در جای دیگر بدهی‌هایی نیز به دولت وجود دارد. در لایحه خروج از رکود، دولت بنا دارد تا توسط اوراق بتواند این بدهی و طلب بخش خصوصی و پیمانکاران را تسویه کند. ما در دو بودجه گذشته، بحث تهاتر را پیشنهاد دادیم، اما این بحث نیز نتوانست مشکل را حل کند و پیشنهاد دیگری داشتیم که دولت آن را در لایحه آورده است. ماجرا نیز از آن قرار است که دست‌کم این بدهی دولت با طلب بخش خصوصی از سایر بخش‌های دولتی تامین و یا تهاتر شود. مثلا در یک‌جا پیمانکاران مالیات بدهکارند و در جای دیگر از دولت طلب دارند، بنابراین می‌توان این بدهستان‌ها را با تهاتر حل کرد تا بخش عمده‌ای از مشکلات و بدهی‌ها حل شود. در بودجه آینده، دولت حتما باید برای پاسخگویی به مطالبات بخش خصوصی کار جدی آغاز کند. مطالبات بخش خصوصی باید پرداخت شود چراکه دولت بنا دارد از رکود خارج شود و راه اصلی خروج از رکود این است که گردش مالی در بخش خصوصی روان شود. اکنون شرکت‌های مهمی همچون «مینا» مشکلات عدیده پیدا کرده‌اند و برخی از شرکت‌ها هم به کلی زمین گیر شده‌اند. دولت راهی جز پاسخگویی به مطالبات و به‌ویژه معوقات بخش خصوصی ندارد. البته در مقایسه با یکی دو سال گذشته وضعیت پرداخت بدهی‌ها و مطالبات بهبود یافته، و گله‌ها و مراجعات کمتر شده است. همین شرایط نشان می‌دهد که تغییراتی - هرچند اندک - به‌وقوع پیوسته است. در شرایط کنونی ما به‌عنوان نمایندگان مردم، به لایحه رکورد و ارائه اوراق به بخش خصوصی امیدواریم. اگر در کنار این‌ها، تسویه بدهی‌های دولت و تهاترهای قبلی در واگذاری‌ها ادامه پیدا کند، آن وقت وضعیت بدهکاری دولت به بخش خصوصی در شرایط بهتری قرار می‌گیرد و فضا اندکی بهبود خواهد یافت. فکر می‌کنم لایحه دولت برای خروج از این بحران‌ها باید هرچه سریع‌تر تعیین تکلیف شود و روند و فضای اقتصادی و کسب‌وکار را تسهیل کند. این امری اورژانسی است. نمی‌توان بودجه واقعی را بدون در نظر گرفتن این واقعیت‌ها و ضرورت‌ها جمع‌بندی کرد.

و بدهکاری‌های گسترده موجب شده تا تولید صادراتی ما هم کاهش پیدا کند. تصور من این است که در اقتصاد مقاومتی صادرات خیلی مهم است، بنابراین اگر بخواهیم بر مبنای محورهای موردنظر در اقتصاد مقاومتی عمل کنیم باید به روند صادرات دقت کنیم؛ صادرات صنعت برق به دلیل مطالبات بر زمین‌مانده، دیگر مانند گذشته کاربردی نیست و همین مسئله، صادرات صنعت برق ما را ضعیف و ناتوان کرده است. در حال حاضر شرکت‌هایی از دولت و وزارت نیرو طلبکار هستند و از سوی دیگر، بدهی مالیاتی نیز دارند. در واقع شرکتی که برای دولت کالا تولید می‌کند، پولش را دریافت نمی‌کند اما به‌محض این که کالا از کارخانه بیرون می‌آید، دست‌اندرکاران مالیاتی از او مالیات می‌خواستند و مدیرعامل شرکت را ممنوع‌الخروج می‌کردند. دولت در لایحه خروج از رکود نیز، راهکاری برای حل این مشکل در نظر گرفته تا مدیران عامل این شرکت‌ها از فهرست سیاه مالیاتی و نظام بانکی خارج شوند. البته این برنامه فعلا در بانک‌های دولتی امکان‌پذیر است و در بانک‌های خصوصی چنین امکانی در نظر گرفته نشده است. در کنار بودجه، تسریع در تصویب این لایحه، خواسته مشترک مجلس و دولت است چراکه همه می‌دانند بخش خصوصی در برخی موارد دچار مشکلات عدیده شده و انتظار عمومی از مجلس این است که چنین مسائلی را در اولویت قرار دهد. دولت می‌تواند طلب و بدهی این شرکت‌ها را ترازبندی کند و محدودیت‌های خروج از کشور را برای مدیران شرکت‌هایی که دست‌کم تراز طلب و بدهی آنها در حد صفر می‌شود، هرچه سریع‌تر آزاد کند تا بتوانند مواد اولیه موردنیاز خود را تامین کنند. البته چندماهه لایحه خروج از رکود با طرح حمایت از صنعت برق که در نوبت بررسی در صحن علنی مجلس است، هم‌پوشانی دارد. برخی از احکام بودجه قرار است دائمی شوند که از جمله ماده ۱۹ است که از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۳ در قانون بودجه سالانه قید شده بود؛ با استفاده از ظرفیت‌های این ماده قراردادهای زیادی بین دولت و بخش خصوصی در بخش‌های ارتقاء راندمان و نیروگاه‌های تجدیدپذیر منعقد شد و دوطرف هم از آن راضی هستند.

**۲ میزان بدهی دولت به پیمانکاران در بخش‌های مختلف تولید انرژی کشور چگونه است؟ بودجه ۱۳۹۴ چگونه می‌تواند این مشکل را میان بخش خصوصی و دولت حل کند؟**

در بخش برق که ما از آن آگاهی داریم، میزان

دولت در بودجه سال ۱۳۹۳، به چه راهکارهایی برای خروج از بدهکاری به بخش خصوصی روی آورد؟ و کمیسیون انرژی مجلس این مسیر در پیش گرفته شده را چطور ارزیابی می‌کند؟

«تهاتر» عمده تلاش دولت در این مسیر بود و ایده اصلی آن هم از دل کمیسیون انرژی مجلس درآمد و در دولت به بحث گذاشته شد. اما این ایده هم در اجرا با مشکلاتی مواجه است. مشکل اصلی دولت و بخش خصوصی، به میراث برجای‌مانده از دولت گذشته بازمی‌گردد، افزایش بدهی‌های دولتی باعث شده بسیاری از پیمانکاران بخش خصوصی مجبور به تعطیلی پروژه‌ها شوند و با مشکلات بسیاری دست‌وپنجه نرم کنند. از طرف دیگر، بسیاری از فعالان بخش خصوصی مانند تولیدکنندگان بخش خصوصی برق هم، به دلیل نبود سرمایه در گردش با چالش در روند تولید و پرداخت وام‌های خود مواجه شده‌اند. دولت در تمامی بخش‌ها بدهی‌های متعددی به پیمانکاران دارد که اغلب این بدهی‌ها از دوران آقای احمدی‌نژاد به یادگار مانده است. این بدهی‌ها در بخش برق، آب، راه و سایر بخش‌ها است. از دوسه سال پیش به دلیل فشارهای ناشی از بدهکاری دولت به بخش خصوصی، مسائلی مرتبط با همین موضوع در کمیسیون انرژی مطرح شد. مسائلی که متأسفانه به زمین‌گیر شدن بخشی از صنایع منجر شده بود و در نهایت راهکارهایی مانند «تهاتر» در کمیسیون انرژی پیش‌بینی شد. اجرای ایده تهاتر که در سال ۱۳۹۱ چندان موثر نبود، در سال ۱۳۹۲ نیز ادامه پیدا کرد اما به‌نظر می‌آید آن احکام در بودجه پیش نرفت و چندان از مطالبات بخش خصوصی کم نشد. عمده دغدغه‌ها این است که گردش مالی بخش خصوصی در صنعت برق پایین آمده و شرکت‌های ما، تولیدشان در این بخش کاهش یافته و با خطر تعدیل نیرو مواجه بوده و هستند. این بحث‌ها البته از همان چهارسال پیش انباشته شده و موضوع جدیدی نیست، اما به هر حال باید دستی بالا زد و این مشکلات را حل کرد. متأسفانه این بدهکاری‌ها، بخش خصوصی صنعت برق ما را تضعیف کرده است، آن هم صنعتی که در این سال‌ها به‌خوبی توانسته روی پای خودش بایستد و در حوزه داخلی و حتی صادرات، حرفی برای گفتن داشته باشد. شکی نیست که در صنعت برق تجربه خوب و بخش خصوصی توانمندی داریم؛ به‌ویژه در بخش صادرات برق و قطعات و تاسیسات و لوازم مورد نیاز. اما انباشت مطالبات بخش خصوصی از دولت

برخی از احکام بودجه قرار است دائمی شوند از جمله ماده ۱۹ که با استفاده از ظرفیت‌های آن قراردادهای زیادی بین دولت و بخش خصوصی در بخش‌های ارتقاء راندمان و نیروگاه‌های تجدیدپذیر منعقد شد و دوطرف هم از آن راضی هستند



عکس: امید ایران مهر

# بخش خصوصی همه جا بار دپای دولت مواجه است



آسیب شناسی بودجه در میزگردی با حضور حمیدرضا صالحی و شاهرخ ظهیری



داشته باشد. حمیدرضا صالحی هم پیشنهادی مشابه ظهیری دارد. نه این دو فعال بخش خصوصی که گویا درد مشترک بخش خصوصی ردپای دولت در تمام بخش‌های مختلف است و بر این باوراند که کم‌رنگ‌تر شدن اقتصاد دولتی تنها راه تحقق اقتصاد مقاومتی و رسیدن کشور به اهداف توسعه‌ای است. در موضوع بودجه، بدهی‌های دولت به بخش خصوصی از جمله مسائلی است که بخش عمده میزگرد را به خود اختصاص می‌دهد، بدهی‌هایی که بخش عمده آن به دلیل تلاش تولیدگر داخلی برای تداوم پروژه‌های ملی بوده و حالا جریمه بانکی به معوقات اضافه شده و بخش خصوصی مانده و بدهی انبوه به بانک‌ها. با این حال، بودجه ۱۳۹۴ تا اینجای کار ردیف خاصی برای پرداخت بدهی‌ها مقرر نکرده و امید نمایندگان بخش خصوصی به لابی‌های بعدی در مجلس است.

آمنه شیرافکن: شاهرخ ظهیری و حمیدرضا صالحی هر کدام نماینده بخشی از صنعت‌اند، یکی صنعت غذا و دیگری صنعت برق. هر دو در اتاق بازرگانی تهران به‌عنوان نمایندگان بخش خصوصی پیگیر مطالبات صنعتگران‌اند. در آستانه تقدیم بودجه ۱۳۹۴ به مجلس، پای حرف آنها نشستیم تا ببینیم مطالبه‌شان از بودجه چیست، و فراتر از این بودجه‌نویسی دولت یازدهم را چطور ارزیابی می‌کنند. شاهرخ ظهیری بر اهمیت حمایت حداکثری دولت از صنایع غذایی به‌عنوان صنعت کلیدی و مهم به‌ویژه در شرایط تحریم و اقتصاد مقاومتی اشاره دارد. پیشنهادش اعمال برخی معافیت‌های مالیاتی برای صنعتگران این حوزه است و به صراحت از دولت می‌خواهد تا به‌طور عملیاتی، حجم حضورش در پروژه‌های اقتصادی را کمتر کرده و به حضور حداکثری بخش خصوصی اعتقاد

اما درآمدها همان‌طور ثابت ماند و هزینه‌ها بالا رفت و قیمت پروژه‌ها در صنعت برق ۳-۲ برابر شد. وقتی هزینه‌ها بالا برود و درآمد پایین باشد، اختلافی ایجاد می‌شود. از سال ۱۳۸۳-۱۳۸۴، این اختلاف‌ها شروع شد. در سال‌های بعد این اختلاف بیشتر شد. چون به رقم بدهکاری‌های دولت تورم هم می‌خورد، این عدد هم همین‌طور روی هم انباشت شد؛ یعنی در مجلس‌های بعدی رقمی اضافه نکردند. در سال ۱۳۸۵-۱۳۸۶، مجلس

دیگری از جمله راه و راه‌سازی، ساختمان، حوزه‌های صنعتی و نفتی را هم دربرمی‌گیرد، اما نکته اصلی اینکه باید به ریشه به‌وجود آمدن این مطالبات بپردازیم. قدیم درآمدهای نفتی بالا بود، اقتصاد نفتی تعریفی داشت؛ بودجه عمرانی تعریف می‌کرد و از محل بودجه عمرانی پروژه‌ها انجام می‌شد، سد و نیروگاه ساخته می‌شد و برنامه‌ها به جلو می‌رفت. به جایی رسیدیم که در یکسری از حوزه‌ها قیمت حامل‌های انرژی و فلز بالا رفت،

آذرماه، لایحه بودجه از سوی دولت به مجلس تقدیم شد اگرچه هنوز مفاد بودجه ۱۳۹۴ اعلام نشده. فکر می‌کنید مطالبات بخش خصوصی در بودجه ۱۳۹۳ تا چه میزان لحاظ شده بود چون احتمالاً بودجه ۱۳۹۴ هم با کمی بالا و پایین در همان حول و حوش خواهد بود؟  
حمیدرضا صالحی: بحث مطالبات در کشور فقط مختص حوزه صنعت برق نیست و حوزه‌های



هفتم بحث تثبیت قیمت‌ها را مطرح کردند و گفتند که می‌خواهند به مردم عیدی بدهند. یعنی دولت بودجه آورده بود که بتواند نرخ‌ها را با یک شیب ۲۰ درصد به بالا ببرد تا اینکه ۵-۶ سال در حوزه‌های مختلف، قیمت‌ها واقعی بشود و قاچاق کمتر. در آن زمان، پیشنهادشان این بود کالایی که قاچاق‌پذیر نیست (مثل برق) دیرتر واقعی شود، برای نمونه در یک دوره زمانی ده ساله، مانند اینکه سالی مثلا ۱۰-۱۵ درصد قیمت برق زیاد شود. متاسفانه چندتن از نمایندگان به دلیل مخالفت با آن دولت و یا هر چه که بود، در بحث تثبیت قیمت‌ها آمدند و گفتند که به مردم عیدی بدهیم. جوی در مجلس درست شد و تصویب کردند که اصلا قیمت‌ها دست نخورد و آن شروع یک فاجعه بود. اما واقعا با تدبیری که دولت دیده و سال‌های بعد هم رویش می‌آمد، می‌توانست مابه‌التفاوت‌ها را از بین ببرد و دیگر شکافی بین هزینه و درآمد دولت در بخش‌های وزارتخانه‌های تخصصی نباشد.

### و با این احتساب رقم بدهکاری دولت به

#### بخش خصوصی رشد نجومی پیدا کرد؟

**صالحی:** بله، متاسفانه در وزارتخانه‌هایی که اشاره کردم این گپ ایجاد شد و همینطور بالا رفت. پیمانکارها و سازنده‌ها واقعا افراد نجیبی هستند و خاک مملکتشان را دوست دارند و این شرکت‌هایی هم که درست کردند با عشق و علاقه درست کردند، حاضر نشدند کار را تعطیل کنند. به جای دولت رفتند از بانک‌ها وام گرفتند. که چه کنند؟ پروژه‌ها را انجام بدهند. پروژه‌ها انجام شد و حالا ما می‌بینیم که دیگر شاهد خاموشی آنچنانی در صنعت برق نیستیم. ولی بانک پول و خسارتش را می‌خواهد و اگر دولت هم نخواهد بدهی‌هایش را بدهد آن وقت اوضاع فعالان بخش خصوصی رو به وخاومت خواهد گذاشت، البته منظور وخیم‌تر شدن شرایط امروز است. حالا ممکن است بدهی را قطره‌قطره داده باشند و کم شده باشد. به دلیل اینکه در سال‌های اخیر پروژه‌ها رشد نداشته، وقتی پروژه‌ها رشد نداشته باشد، تیغ بدهی هم شیبش کم می‌شود. ولی خسارتی را که بانک به خاطر سه‌چهارسال گذشته دیده، همچنان بر دوش پیمانکارهاست. واقعا می‌بایستی دولت حق الناس را رعایت کند و خسارتی که این چندساله بابت ندادن پول به موقع که این‌ها پول را بگیرند و به بانک بدهند. جالب اینکه وقتی سراغ بانک می‌رفتیم و می‌گفتیم وزارت نیرو پول می‌خواهد، به وزارت نیرو اعتبار نمی‌دادند. می‌گفتند دولت برای ما اعتبار ندارد، خود شما حداقل اعتباری دارید، بنگاهی دارید، شخصی هستید و زندگی دارید و اگر بازپرداخت نکنید می‌توانیم بیاییم، جمع کنیم و ببریم. ولی اگر دولت بیاید از من پول بگیرد، دیگر پس نمی‌دهد. یعنی تا به این میزان بدگمانی به بخش دولتی شکل گرفته بود.

**ظهیری:** در بودجه سال ۱۳۹۳ یا در واقع ۱۳۹۴

مسئله، مسئله تولید است و صنعت. اما تا اینجای کار توجه و نگاه به بخش خصوصی را چندان پررنگ ندیده‌ام. توصیه‌ام به‌ویژه در بخش تولید و صنایع غذایی این است که باید تا دیر نشده برای این صنعت فکر اساسی‌تری بکنند. توصیه دیگر بر اساس ضرورت‌ها و ویژگی‌های صنعت غذا این است که در بودجه باید سرمایه در گردش اختصاصی برای صنعت غذا منظور شود، منظور سرمایه در گردش خارج از مقررات سیستم بانکی است که الان بر نظام بانکی ما حاکم است؛ یعنی اگر بخواهید به بانک بروید و وامی را تقاضا کنید، باید اول بدهی نداشته باشید و بدهی‌های قبلی را تسویه کرده باشید و همه آن مسائلی را که بانک جوی‌تان می‌گذارد؛ تا بخواهید این کارها را بکنید اصل محصول از بین رفته است. بنابراین باید برای این کار یک سرمایه در گردش اختصاصی، ماورای همه آن بدهی‌هایی که هرکس در بانک دارد، در بودجه منظور شود. نتیجه چنین سیاست‌های حمایتی این می‌شود که اشتغال افزایش می‌یابد، کارخانه‌ها به‌جای استفاده ۲۰ تا ۳۰ درصدی از پتانسیل‌ها با درصد بیشتری مشغول به فعالیت اقتصادی می‌شوند. طبق گزارش سازمان صنایع کوچک انبوهی کارخانه در شهرک‌های صنعتی خوابیده است. به محض اینکه سیاست‌های اقتصادی متمرکز بر حمایت بخش خصوصی نوشته شود، این‌ها به کار مشغول می‌شوند و اشتغال ایجاد می‌شود. از همه مهم‌تر؛ تولید مواد غذایی، ضمن رفع نیاز کشور، صادرات بسیار خوبی هم دارد. الان در روسیه بازار بزرگی برای ایران باز شده است. ما باید اینجا پایه‌های صنعت غذا را در بودجه ۱۳۹۴ ببینیم. من در این بودجه چیزی در این زمینه ندیدم. البته دولت هم به دلیل مسائل نفتی که دارد، در بودجه سال ۱۳۹۴ دچار مشکل است. یعنی در مقابل درآمدی که دارد کم می‌شود، هزینه‌ها کم نشده و بلکه بیشتر می‌شود؛ یعنی دولت کوچک‌تر که نشده هیچ، بزرگ‌تر هم شده است. اما حتماً بایستی در بودجه برای صنعت و برای تولید یک کار اختصاصی‌تری انجام شود.

**صالحی:** همان‌طور که آقای ظهیری فرمودند، سال ۱۳۹۳ که برنامه‌ای از لحاظ تسویه حساب برای پیمانکاران و سازندگان در بودجه ۱۳۹۳ ندیدیم؛ یعنی ردیف مشخصی در نظر گرفته نشده بود و از این بابت هم خیلی از فعالان صنعت آزرده شدند. **ظهیری:** اصلا در ۱۳۹۳ دولت سهمی از این بدهی‌ها را هم نداد. داد؟

**صالحی:** به هر حال چون حجم پروژه‌ها در حوزه‌های مختلف کم شد، آن جریان قطره‌قطره که می‌آمد باعث شد انباشت بدهی‌ها کم شود. این درست، ولیکن حرف ما این است که جایی باید بالانس شود، یعنی دولت بیاید و کاری کند تا بدهی‌ها تسویه شود. از همه مهم‌تر، حتی اگر آن بدهی‌ها هم بالانس و پرداخت شود، مشکل

حل نخواهد شد؛ چراکه به خاطر آن بدهی، فعالان صنعت، بنگاه‌ها، پیمانکارها و سازنده‌ها دوسه برابر به بانک‌ها بدهکارند؛ خسارت، مهم‌تر از اصل بدهی است.

**ظهیری:** در بودجه چنین چیزی را پیش‌بینی نکردید که دست‌کم بازپرداخت مقداری از این هزینه‌ها و مسائل بانکی به دولت محول شود؟

**صالحی:** اتفاقا با معاون سازمان برنامه جلسه‌ای در این زمینه داشتیم و آن‌ها هم به این نتیجه رسیدند که میراث دولت‌های مختلف باید یکجا حل و فصل شود. برای حل این مشکل دولت باید بایستد و شجاعانه بگوید که این میزان بدهی و خسارت را می‌دهم. دولت یازدهم معتقد است باید دست صنعت‌گران را گرفت و خسارت وارده را جبران کرد و همین دولت است که می‌تواند با بخش خصوصی بنشیند و راه‌حلی پیدا بکند.

### اما ظاهرا تا این مرحله از فعالیت دولت،

#### هنوز هیچ‌یک از مشکلات و مسائل اینچنینی

#### بخش خصوصی حل نشده...

**صالحی:** نشده، ولی ما از سازمان برنامه پیگیری می‌کنیم که لایحه‌ای را در این زمینه به دولت ببرد؛ یا در قالب لایحه بودجه یا هر پیشنهاد دیگری؛ درخواست کنونی ما حل و فصل مشکلات بخش خصوصی است با هر پیشنهاد و راهکاری. در حال حاضر یکی از راهکارهای پیش‌بینی شده اینکه با تأیید یک نهاد حسابرسی برخی از خسارت‌ها داده می‌شود. این امیدی است که نشان بدهد دولت آقای روحانی مشکل امروز پیمانکار و تولیدکننده نحیف‌شده را درک کرده است. اگر فردا درهای مملکت باز شد، تحریم‌ها برداشته شد، پیش‌بینی می‌شود اقتصاد ایران ده‌ها برابر شکوفا بشود. خب مگر نباید آماری داشته باشیم؟ مگر نباید پتانسیلی برای استفاده از آن فضا داشته باشیم؟ پیمانکاری که در این ده سال گذشته لاغر و نحیف و ضعیف کردیم، چطور می‌تواند این نقش را بازی کند؟ الان اگر یکی از شرکت‌های ما پایش به دیوان عدالت اداری یا دادگاه برسد می‌تواند براساس خسارت‌های وارده و قراردادی که با دولت دارد، علیه دولت حکم بگیرد، ولی این‌ها به خاطر احترام به دولت این کار را نکردند. ولی دولت باید در راستای این موضوع بیاید داوطلبانه در لایحه بودجه بگذارد و ما هم البته از طریق مجلس و اتاق بازرگانی حمایت می‌کنیم. گفته شود که این دولت به شهروندان خودش، و به افراد کارآفرین، تکنوکرات و سرمایه‌گذاری که این ده سال ماندند، کار کردند و در شرایطی که می‌توانستند پولشان برارند و به خارج از کشور بروند، ولی سرمایه‌شان را آوردند و در پروژه‌های مملکت خرج کردند، احترام گذاشته و برای جبران هم می‌خواهد خسارات وارده به آنها را پرداخت کند. حتی دوسه نفر از دوستان خدمت علما رفته و فتوا گرفته بودند که این معوقات، حق الناس است



### ظهیری:

#### در سازمان برنامه

#### آرای بخش

#### خصوصی در

#### مورد بودجه و

#### سیاست‌های

#### اقتصادی تاحدودی

#### جمع‌آوری و

#### جمع‌بندی می‌شد،

#### ولی الان باید

#### منتظر بمانیم،

#### وقتی بودجه

#### برای رسیدگی به

#### کمیسیون تلفیق

#### رفت، نظراتمان را

#### بدهیم.

و باید داده شود.

سند مکتوب آنها موجود است. به هرحال وضعیت روشن است. شما به‌ازای این پول به بانک رفتید و پول گرفتید. یعنی خود دولت گفته پول بگیر و پروژه را انجام بده. یا مثلا در رابطه با تاثیر نرخ ارز، ۶ سال پیش، خیلی از صنعتگران (فقط هم مختص صنعت برق نیست، شامل همه صنایع است) رفتند ارز با یورو ۱۶۰۰ تومان و دلار ۱۲۰۰ تومان گرفتند. پروژه را انجام دادند و تحویل دولت دادند، آن هم در همان ۵ سال پیش. دوسه سال بعدش دولت هنوز با این پیمانکاران تسویه نکرده است، قیمت ارز بالا رفته و بعد از ۵ سال می‌گوید بیا با نرخ روز و آزاد تسویه کن. پاسخ ما هم این است که دولت محترم! شما پروژه را با نرخ ۵ سال پیش گرفتید. تولیدکننده برای آن پروژه رفته و با دلار ۱۰۰۰ تومان انبارش را خالی کرده و به تو جنس داده است. بعد شما می‌گویید امروز بیاید و با دلار ۳۰۰۰ تومان تسویه کند؟! این درست است؟ این را هر محکمه و دادگاهی ببرید، پیش هر اقتصاددان عادل‌ی ببرید، می‌گوید نه آقا، این حق الناس است و شما پولش را دیر داده‌اید، خب این‌ها حقوق بنگاه‌هاست.



صالحی:

مسئله مهم

دیگری که بهتر

است در رابطه با

بودجه به بحث

بگذاریم، نرخ

ارز در بودجه

۱۳۹۴ است. این

موضوعی است که

به نظر من، ما باید

به عنوان بخش

خصوصی موضع

خودمان را در قبال

آن مشخص کنیم.

آقای ظهیری فرمودند، اگر بخواهیم ببینیم چه ابزارهایی داریم و چه کمک‌هایی می‌توانیم انجام دهیم، می‌شود به بحث تهاثر اشاره کرد. تهاثر امکانی است که وقتی با دولت کار می‌کنید و از دولت طلب دارید و یک‌جای دیگر، بابت مالیات، خصوصی‌سازی و عوارض کمرگی به دولت بدهکار هستید، شما باید این امکان را داشته باشید که وقتی از دولت طلبکارید، جای دیگری هم به شما فشار نیارند و شما را به‌خاطر بدهی به همان دولت، اذیت و ممنوع‌الخروج نکنند.

▣ ایده تهاثر از سال ۱۳۹۱ مطرح شد، این

ایده در این دو سال تا چه حد عملیاتی شده است؟

اتفاقا در بند (ر) تبصره ۳ قانون بودجه ۱۳۹۳ این اجازه به شرکت‌های دولتی داده شد که بیانند و تهاثر کنند. یعنی اگر بدهکاری به شرکت‌های بخش خصوصی دارند، این امکان باشد که آن بخش خصوصی بیاید و جای دیگری که بدهکار است مثلا بابت مالیات، بابت خصوصی‌سازی، سهمی از دولت خریده این را تهاثر کند. به هرحال وضعیت بهتر شده، چنانکه در سال‌های قبل سخت‌گیری بود و مقداری هم بوروکراسی اداری اما در سال ۱۳۹۳ یکی‌دو مورد دیدیم که وضعیت روان‌تر بوده و در سال ۱۳۹۴ هم امیدواریم وضعیت همین‌طور باشد.

▣ یعنی در واقع ذیل همین ماده‌ای که در بودجه آمده بود، یکسری تسهیلات در اختیار نهادها قرار گرفت؟

صالحی: بله و باید کاری کنیم که در سال ۱۳۹۴ هم در بودجه بیاید. به هرحال امکانی است که باعث می‌شود دست‌کم اصحاب صنعت که در جاهای دیگر بدهکارند و از دولت طلبکارند، دیگر تحت فشار قرار نگیرند. متأسفانه در بحث مالیات بر ارزش افزوده، شرکت‌هایی داریم که صورت‌حساب به دولت دادند که پولشان را بگیرند و دوسه‌سال طول کشیده تا دولت پولشان را پس‌بدهد و در مواردی هم پول‌ها اصلا پس‌داده‌نشده است. وزارت اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی کشور می‌گویند ارزش افزوده این صورت‌حساب را به من بدهید. می‌گوییم پولی را که دولت نداده چگونه می‌شود پرداخت کرد؟

می‌گویند نمی‌دانیم، این قانونی است که وقتی شما صورت‌حساب می‌دهید، باید ارزش افزوده‌اش را به من بدهید. می‌آیند به‌خاطر آن ارزش افزوده فشار می‌آورند، ممنوع‌الخروج می‌کنند و خیلی از مسائل دیگر. البته ما الان از طریق اتاق بازرگانی در تلاشیم که پول دریافتی از دولت به آن ارزش افزوده تعلق بگیرد یا اصلا خود دولت تهاثر کند و بگوید این ۸ درصد را می‌دهم. حالا سال ۱۳۹۳ باید ۷ درصد می‌بود، اما مجلس یک‌درصد هم به خاطر عوارض سلامت به بودجه ۱۳۹۳ اضافه کرد. ۶ درصد را کردند ۸ درصد. تا برنامه‌های پنجم هم باید تا ۸ درصد تمام شود. یعنی الان ما درخواستمان به‌خاطر این است که امسال ۶ درصد را ۸ درصد کردند، نکتد سال دیگر ۹ درصد شود. دست‌کم روی ۸ درصد بماند چون انتهای برنامه پنج‌ساله ما ۸ درصد است. واقعیت این است که اگر قرار باشد عوارضی برای سلامت بگیریم، چرا باید از صنعتگر بگیریم؟ مگر صنعتگر آمده آسیبی به سلامت مردم زده است؟ این چه اسمی است که مجلسیان گذاشته‌اند؟

ظهیری: اصلا اساس این ارزش افزوده که دولت طراحی کرده، غلط است. این مالیات بر مصرف است. هرکسی بیشتر مصرف می‌کند، باید بیشتر مالیات بدهد. کجا باید بدهد؟ مثل همه جای دنیا، کنار صندوقی که دارد این جنس را می‌خرد. الان یکی از مشکلات صنایع غذایی ما همین شده که ما الان نمی‌توانیم بگیریم، به‌جز اینکه یک کارخانه باید این ۶ درصد را بدهد. وقتی ما محصولات کشاورزی را می‌گیریم، مثلا از کشاورز گوجه‌فرنگی می‌خریم، کشاورز که ارزش افزوده‌ای به ما نمی‌دهد. از مصرف‌کننده‌ای که این را مصرف می‌کند باید سر صندوق این را بگیرند، ولی چون دولت نمی‌تواند در صندوق از آن‌ها بگیرد، فشار را روی صنعت گذاشته و از خود صنعت می‌گیرد. مثلا در آمریکا، برای لباس ۴۰ درصد می‌گیرند و برای سیگار ۱۶۰ درصد، اما مواد غذایی معاف است. فعلا یک بخش ۴ درصد و بقیه ۸ درصد است. یک‌جایی در صنایع دانش‌بنیان بود که ۴ درصد مالیات داشت. به هرحال باید این‌طور باشد که دم صندوق مالیات را آزاد کند. ماه‌به‌ماه هم صندوقدار مالیاتش را گرفته، مثل همه جای دنیا. چکش را بکشد و به دارایی بفرستد. البته به خیلی از صنوف می‌گویند صندوق مکانیزه نداریم. می‌دانید مشکل اصلی ما از کجا به‌وجود آمده است؟ اینکه اسم مالیات را ارزش افزوده گذاشتند، درحالی‌که این مالیات بر مصرف است و باید دم صندوق، هرکسی که بیشتر مصرف کند مالیاتش را هم بپردازد.

صالحی: روان‌سازی صادرات یکی دیگر از راه‌های حل مشکلات صنعت است. مثلا شما به صنعت غذا اشاره کردید. روسیه الان برای صنعت غذایی ما تشنه است. ولی وقتی پای صحبت بنگاه‌دارها و کارآفرینانی مثل آقای مهندس ظهیری می‌نشینیم،



می‌بینیم که مشکلات فراوان است. خب! دولت باید در بودجه بتواند زمینه را آماده کند که اگر عدد صادرات ما به روسیه امروز مثلا A تومان است، ۲۰A و ۳۰A بشود. چون روسیه‌ای که تا گردن واردکننده کالا از کشورهای اروپایی است، فقط ۵۰ میلیارد یورو در سال از آلمان واردات دارد. حالا حساب کنید آن ۵۰ میلیارد یورو قطع شود، خب این یعنی یک ظرفیت آماده دیگر، باید این را با جنگ و دندنان نگه داریم. یعنی دولت باید به من بگوید من یک تومان می‌گذارم تا تو بروی ۵ تومان صادرات کنی و دلار بیاوری. دولت واقعا تدبیرگر و خلاق این کار را برای توسعه صادرات می‌کند. ما مثلا در صنعت غذا چه مشوقی داریم؟ جایزه صادراتی بگذاریم یا یارانه مابه‌التفاوت. اگر جایزه صادراتی در بودجه ۱۳۹۴ بگذاریم، امکانی است که شما بتوانید قیمت تمام‌شده خود را در خارج پایین بیاورید و با رقبای ترک در بازار رقابت کنید. زمانی که در اتاق بازرگانی صحبت از جایزه صادراتی می‌شد، آن زمان که ارز ۳۰۰۰ تومان شد، گفتم دوستان بیاییم حرف از جایزه صادراتی زنیم. ارز بالا رفت، چرا می‌گویید جایزه صادراتی؟ بعد دیدیم که تورم در حال اضافه شدن است اما قیمت ارز را همان سال اول در نهایت ۲۵۵۰ تومان مصوب کردند، یعنی تنها ۱۰۰ تومان اضافه شد. سال بعد هم ۱۰۰ تومان اضافه کردند، یعنی ۵ درصد اضافه شد.

**ظهیری:** بله، تورم در کشور دست کم ۲۵ تا ۳۰ درصد بوده، ولی ارز را ۵ درصد اضافه کردند. پس می‌توانم به عنوان یک خواسته از سوی موکلان و نماینده تشکل خودم بگویم که بله! دولت باید مشوق صادراتی بدهد یا اسمش را اصلا نگذارد مشوق صادراتی، بگذارد مابه‌التفاوت تورم یا مابه‌التفاوت ارز که تولیدکننده وارد می‌کند. چون تولیدکننده ما به هزار دلیل از تولیدکننده آن طرف مرز عقب‌تر است. سود بازپرداخت وامی که این تولیدکننده می‌گیرد ۲۰-۲۵ درصد و وامی که آن تولیدکننده می‌گیرد ۲-۳ درصد است. تورمی که اینجا به تولیدکننده ما وارد می‌شود؟ ۳۰ درصد است. تورمی که در خارج از کشور هست؟ در نهایت ۵ درصد است. پس روی هم رفته ۴۵ درصد تولیدکننده ما از تولیدکننده آن طرف آب عقب‌تر است. بعد به او می‌گویند که بیا برو در بازار ثالث با آنها رقابت کن! اگر ما بیاییم و این ۲۰ درصد را به عنوان مابه‌التفاوت بگذاریم، جای دوری نرفته است. فضای کسب‌وکار کشورمان متأسفانه عادلانه نیست و با تولیدکننده‌ای که در فضای کسب‌وکار دیگری باشد، غیرقابل مقایسه است. پیشنهاد ما این است که به تولیدکننده بگوییم تو برو صادرات کن و از رقیب ترک پیشی بگیر، ما ۲۰ درصد به تو می‌دهیم. حالا می‌توانیم بگوییم این ۲۰ درصد براساس چه چیزی باشد؟ ارزش افزوده. یعنی اگر شما هرچقدر ارزش افزوده کالایی که می‌فروشید بیشتر باشد، سقف آن را به او بدهید. هرچه ارزش

افزوده کمتر است، بیا مثلا ۲۰ را به ۱۸ تبدیل کن. اگر ارزش افزوده ۱۰ درصد است، تو بیا ۵ درصد جایزه صادراتی بده. ولی اگر ارزش افزوده مثلا ۷۰ درصد است و مثلا یک گوجه را تبدیل به رب می‌کنند و کنسانتره می‌کنند و بعد عدد یک تومانی می‌شود ۱۰ تومان؛ یعنی ۹ واحد روی آن می‌رود، خب این باید حداقل ۲۰ درصد بگیرد. ۲۰ درصد مشوق که بتواند به آن بازار برود، از رقیب ترک قیمت را پایین‌تر بدهد و بازار را بگیرد. ما باید کاری کنیم که در بودجه ۱۳۹۴ عددی را به عنوان مابه‌التفاوت یارانه ارز یا مابه‌التفاوت یارانه تورم برای صادرات لحاظ شود.

**صالحی:** مسئله مهم دیگری که بهتر است در رابطه با بودجه به بحث بگذاریم، نرخ ارز در بودجه ۱۳۹۴ است. الان رئیس بانک مرکزی می‌گوید نرخ ارز باید ۲۸۵۰ باشد، وزیر اقتصاد می‌گوید باید ۲۶۵۰ باشد. یعنی ۲۰۰ تومان اختلاف نظر وجود دارد. این موضوعی است که به نظر من، ما باید به عنوان بخش خصوصی موضع خودمان را در قبال آن مشخص کنیم. باید به مجلس که می‌خواهد روی این موضوع تصمیم‌گیری کند، پیام بدهیم و همین‌طور که دولت مشغول بودجه است باید دید که آیا نظر رئیس بانک مرکزی برایمان بهتر است یا نظر وزیر اقتصاد؟

**ظهیری:** باید کارشناسی دقیق اقتصادی در گروه‌های اتاق بازرگانی تهران در این زمینه صورت بگیرد. استدلال شود که اگر الان بخواهیم ارز ۲۴۰۰ تومان یا ۲۸۰۰ تومان تصویب شود، به چه دلیل است. این که هر کدام از این اعداد چه عواقبی دارد و چه مسائلی؟ آن چیزی که مهم است در مسئله ارز «ثبات» آن است. یعنی بتوانند این را در یک وضع ثابتی نگه دارند که برنامه‌ریزان اقتصادی براساس آن برنامه‌هایشان را تنظیم کنند. اینکه من به عنوان فعال اقتصادی، نمی‌دانم که فردا ارز چه خواهد شد و نمی‌دانم چه طور قرارداد ببندم، معضل بزرگی است که باید به آن توجه شود.

**صالحی:** این چند سالی که در اتاق هستیم، همواره شاهد عده‌ای بودیم که خواستار پایین آمدن نرخ ارز بودند و عده دیگری که خواستار بالا رفتن نرخ ارز هستند. آن‌ها که هوادار کاهش نرخ ارزند، بیشتر افرادی هستند که تجارشان را روی واردات متمرکز کرده‌اند و گروهی که بالا رفتن بهای ارز را ترجیح می‌دادند بیشتر صنعتگران بودند و صادرکننده‌ها. ما امروز، به‌خاطر تحریم‌هایی که نفت بیشتری بفروشیم، پس مجبوریم از اقتصاد نفتی فاصله بگیریم، به سمت اقتصاد غیرنفتی برویم و درآمدهای غیرنفتی و صادراتمان را بالا ببریم، مثلا تا چشم‌انداز ۱۴۰۴، پیش‌بینی می‌شود که ما به ۲۰۰ میلیارد دلار صادرات غیرنفتی برسیم. از طرفی در رهنمودهایی که در قالب اقتصاد مقاومتی از سوی مقام معظم رهبری در

۲۴ بند اعلام شده است، ایشان به صراحت اقتصاد مقاومتی را به اقتصاد غیرنفتی تشبیه کرده‌اند. این به ما می‌گوید که باید به سمت واقعی‌سازی برویم و خودمان را فریب ندهیم. پس بهتر است بیاییم واقعا صنعتگر داخلی را حفظ کنیم و نگذاریم بازار داخلی کشور به دست جنس‌های بی‌کیفیت چین و جاهای دیگر بیفتد. چون همیشه که نمی‌شود با تعرفه جلوی واردات را بگیریم. چین با آمریکا سر چه چیزی دعوا دارد؟ سر این است که چین ارزش یوان (واحد پول ملی چین) را پایین آورده که بتواند صادرات کند. متأسفانه در این هشت سال، ما بلعکس عمل کردیم. می‌ایم دلار را پایین می‌آوریم که ریال بالا برود و واردات بیشتر شود. پس در عمل بازاری برای تولیدکنندگان چین می‌شویم و در عین حال به تولیدکننده‌های چینی سوبسید می‌دهیم، آن هم به جای اینکه به تولیدکننده ایرانی سوبسید بدهیم. خب برای گرفتن بازارها، نخست باید صنعتگر خودمان را حفظ کنیم، صنعتگر ما همین حالا هم با حضور چینی‌ها در ایران توان رقابت ندارد. همین حالا هم خیلی از صنعتگران ما به واسطه وارداتی که از چین می‌شود، چندان فرصت فعالیت در داخل کشور را ندارند.

**ظهیری:** بله، خیلی وقت است که نمی‌توانند. علت آن هم این است که در بحث‌های قبلی گفتیم؛ چراکه فضای کسب‌وکار ایران، فضایی عادلانه و برابر با آن تولیدکننده چینی نیست. ممکن است انرژی ما ارزان‌تر باشد، ولیکن تمام تولیدات ما که براساس انرژی نیست. قیمت مالی و هزینه مالی ما تورم دارد و چینی‌ها با مسئله تورم مواجه نیستند. در بحث تعرفه هم بعضی گروه‌های قدرت واردکننده نفوذ دارند و می‌توانند تعرفه را پایین نگه دارند، اجناسشان هم با دلار مبادلاتی به داخل کشور می‌آید و نه دلار آزاد. با دلار مبادلاتی می‌آید و صنعتگر ما را تحت فشار قرار می‌دهد که آهسته‌آهسته تولید را تعطیل کند و واردکننده شود. نهایت کار این است که آن تولیدکننده هم می‌رود و نماینده یک شرکت چینی می‌شود. ما خیلی از شهرک‌های صنعتی را داریم که در داخل سوله‌ها روی دستگاه‌ها پارچه کشیده‌اند و شده انبار واردات. به هر حال برخی در چین تولید می‌کنند و به داخل کشور می‌آورند. علت اصلی هم نرخ ارز است. یعنی اگر ما ارز را پایین نگه داریم، کشور را عملا وارداتی کردیم. یک زمانی مثل کشورهای عربی می‌گوئیم ببخشید ما نفت داریم و حرفی برای گفتن در دنیا نداریم، می‌خواهیم نفت بفروشیم و بخوریم. خب این حرف دیگری است. در همان زمان شاه هم غربی‌ها می‌گفتند چرا می‌خواهید صنعتگر باشنید؟ شما نفت دارید، بفروشید و ما به شما صنعت می‌دهیم. ولی ما کشورمان فرق می‌کند. ما ۳/۵ میلیون جوان تحصیلکرده و بی‌کار داریم.



### ظهیری:

**اساس این مالیات بر ارزش افزوده که دولت طراحی کرده، غلط است. این در حقیقت مالیات بر مصرف است. هر کسی بیشتر مصرف می‌کند، باید بیشتر مالیات بدهد. کجا باید بدهد؟ مثل همه جای دنیا، کنار صندوقی که دارد این جنس را می‌خرد.**



**صالحی:**  
خیلی خوب می شود که یک روزی به اینجا برسیم که واقعا اگر بودجه ای نوشته می شود، قبل از آن نظرات بخش خصوصی گرفته شود.

ما اشتغال می خواهیم. نمی توانیم بگوییم که نفت داریم می فروشیم و می دهیم بچه هایمان بخورند. می خواهیم در دنیا حرف های بزرگ بزنیم. ما قدرت هسته ای می خواهیم. می خواهیم در منطقه نفر اول باشیم، می خواهیم در معادلات سیاسی و ژئوپلیتیک نقش داشته باشیم. خوب باید از لحاظ توان مالی بالا برویم. پس همه این ها دست به دست هم می دهد تا پایه و فوندانسیون اقتصاد که با نرخ ارز گره خورده یک فرمول منطقی به خودش بگیرد و من فکر می کنم نظر رئیس بانک مرکزی به مسانگران نزدیک تر است، تا آنجایی که می توانیم و کسش داریم ارز بالا برود و نترسیم از اینکه مخالفان می گویند واردات گران می شود، مواد اولیه گران می شود. آیا همه کالاهای وارداتی ما خودروی مازراتی است؟

**صالحی:** ما واقعا در واردات چقدر کالاهای واسطه ای داریم؟ مواد اولیه چقدر داریم؟ این ها بر بررسی کنید، اعدادش این قدر نیست! خیلی از آن ها واقعا در کشور تولید می شود. به فرض هم که باشد، خوب وقتی ما مثلاً ۴ واحد از واردات می گیریم، روی آن یک چیزی می گذاریم و صادر می کنیم. اشکالی ندارد. ارزش افزوده ایجاد می کنیم، توانش را داریم دیگر! پس نترسیم. بگذاریم اقتصاد شکوفا بشود که دستمزدها بالا برود. درآمد مردم هم بالا برود که بتوانند آن را بدهند. چرا امروز یک کارمند ترک در ترکیه می تواند بزین لیتری ۸ هزار تومان بزند؟ خوب حتما درآمدش بالا رفته است. اگر درها را باز کنیم تا اقتصاد شکوفا بشود، اگر این کیک اقتصاد ما ۱۰ برابر بشود، آیا ما نمی توانیم در بنگاه ها حقوق بچه ها را چند برابر کنیم؟ می توانیم، چرا که نه؟ دولت هم این کار را می کند. اگر الان نرخ ارز بالا برود، دولت می تواند حقوق ۳/۵ میلیون نفر کارمندش را بالا ببرد. پس چالش اصلی ما قیمت ارز در بودجه ۱۳۹۴ است. بهتر است تورم روزهای گذشته را هم ببینیم و به یک نرخ واقعی برسیم.

**ظهیری:** در صنعت غذایی مسائلی را مطرح کردم و تاکید دارم که دولت مانند دیگر کشورها باید به این صنعت نگاه ویژه ای داشته باشد چرا که مصادیق امنیت غذایی بدون قید و شرط به رشد و توسعه صنایع غذایی وابسته است و در شرایطی می توان از اقتصاد مقاومتی گفت و در برابر تهدیدها ایستاد که دست کم در موضوع تولید مواد غذایی و توسعه صنایع غذایی به مرتبه استاندارد رسیدیم. اما اینکه حالا ببینیم در بودجه چقدر از این مسائل منظور شده و دولت خودش شخصا چقدر اعتقاد پیدا کرده، باید مجدداً شروع به آنالیز بودجه کنیم و بگوییم که در مجلس انجام می شود، حالا پیشنهادات را به مجلس بدهیم.

**آقای صالحی!** بحث های طلبکاری و بدهکاری را مطرح کردید، الان یکی دو پیشنهاد مطرح شد، یکی ماجرای تهاوت بود که



از سال ۱۳۹۱ آغاز شد و یکی لایحه خروج از رکود بود که بحث اوراق را مطرح کرده است. آیا این ها پیشنهادهایی است که شما را به آن وضعیت می رساند و یا شما پیشنهادهای مضاعفی هم برای بودجه ۱۳۹۴ دارید برای اینکه وضعیتی که الان برای بخش خصوصی به وجود آمده است، بهبود یابد؟

**صالحی:** همین لایحه خروج از رکود هم مشکلاتی داشته و هنوز اجرایی نشده است. در بحث های اوراق هم مشکلات کمی عملی تر مطرح شده و امیدواریم که دولت این مشکلات را در بودجه دیده باشد و اگر دیده که ما می رویم در مجلس دفاع می کنیم که رای بیلورد و اگر هم دولت ندید و از آنجا ماند، خوب ما می رویم در مجلس و در کمیسیون های مختلف سعی می کنیم مثل سال های گذشته بندهایی را در تشکیلات و اتاق های بازرگانی لحاظ کنیم. البته خیلی خوب می شود که یک روزی به اینجا برسیم که واقعا اگر بودجه ای نوشته می شود، قبل از آن نظرات بخش خصوصی گرفته شود.

**ظهیری:** در سازمان برنامه البته پیش از این آرای بخش خصوصی در مورد بودجه و سیاست های اقتصادی تاحدودی جمع آوری و جمع بندی می شد. قاعدتاً اگر سازمان برنامه مثل سابق بود، ما می توانستیم همه نظراتمان را بدهیم و آنها را که دارند بودجه را می نویسند، آن را لحاظ کنند. ولی الان که چنین فرمی هنوز وجود ندارد، باید منتظر بمانیم، وقتی بودجه برای رسیدگی به کمیسیون تلفیق رفت، ما در آنجا حضور داشته باشیم و نظراتمان را به کمیسیون های مختلف بدهیم.

**صالحی:** به عنوان مثال، در اتاق شورای اقتصادی که دوشنبه ها جمع می شویم بحث کرده ایم و روی مواد مختلف پیش بینی هایی انجام شده است. ولی اگر سازمان برنامه راه بیفتد، خیلی دقیق تر می توان بخش های مختلف را به آن ها منتقل کرد.

**ظهیری:** سازمان برنامه که راه بیفتد فعال اقتصادی محلی دارد که بتواند مسائلی را در طول سال بگوید و بعد آن ها در بودجه بگذارند.

**صالحی:** مسئله مهم دیگر این است که دولت اگر واقعا به سمت کوچک شدن نرود و هزینه هایش را کم نکند، عملاً می خواهد چنین پيامی بدهد که

«اقتصاد، اقتصاد دولتی می ماند و بخش خصوصی بزرگ نمی شود». پس باید بباییم در بودجه یک خط کش بگذاریم که اگر حقوق دولت در سال ۱۳۹۳، ۷۰ هزار میلیارد تومان بود، آیا ما باید بگوییم که در سال ۱۳۹۴ دولت نباید آن را ضریب تورم بکند و به ۸۰ هزار میلیارد تومان برساند؟ آیا این درست است؟ این یعنی اینکه دولت کوچک تر نشده، بلکه بزرگ تر هم شده است. پس باید بباییم بگوییم که آقای دولت! تو شاخصی را نشان بده که با آن خودت را کوچک کرده ای؛ مثلاً در صنعت برق سالی ۹ هزار میلیارد تومان هزینه جاری صنعت برق است. باید دولت به نحوی نشان بدهد که من در سال آینده این ۹ هزار میلیارد تومان را براساس تورم ۸۰ هزار میلیارد تومان کردم. در بخش خصوصی باید پایش کنیم که دولت تدبیر و امید طی این چهار سال این قدر خودش را کوچک کرده است. فکر می کنم بزرگ ترین کار برای رشد بخش خصوصی کوچک شدن دولت است. چون ما الان هر جا که می رویم به دولت برمی خوریم.

**آقای صالحی!** از مقاومت در موضوع تهاوت و واگذاری ها به بخش خصوصی در بودجه ۱۳۹۳ گفتید، می شود کمی مصداقی تر بفرمایید که دقیقاً چه مخالفت ها و کارشکنی هایی صورت می گرفت؟

**صالحی:** با اینکه تهاوت یک امر قانونی است اما چه مقاومتی می کنند تا این تهاوت به بخش خصوصی نرسد. قاطعانه می گویم که با بزرگ شدن بخش خصوصی مخالفتند. ما هم این را فهمیدیم و خیلی بد است که در مملکت ما یک شرکتی نداشته باشیم که چند نسلی باشد. شرکت های ما همه یک نسلی هستند. چون فشار دولت باعث شده کارآفرین حتی به بچه خودش نکود که در صنعت من فعال شو. می گوید به خارج از کشور برو، چون نمی خواهد این سختی را دیگران متحمل شوند. ممکن است شما پنج شرکت در بورس نشان بدهید که چند نسلی باشند؟ چرا این اتفاق در ایران نمی افتد؟ چون دولت همیشه خواسته بزرگ باشد. اگر ما بخواهیم بخش خصوصی جان بگیرد، کوچک کردن دولت بزرگ ترین حرکت است. دولتی که سرکار می آید قبلش این وعده را داده، ولی وقتی پشت میز می نشیند فراموش می کند به وعده خود عمل کند. نباید بگوید که دیگر من پول نفست را دارم و می توانم خرج هم بکنم، چرا باید کوچک بشوم؟ این را نکود و بگوید که من یک تعهد و قولی به بخش خصوصی دادم که کوچک می شوم تا بخش خصوصی بزرگ شود. آقای مهندس! آیا اگر دولت کوچک شود، بخش خصوصی بزرگ تر نمی شود؟

**ظهیری:** صد درصد می شود. یعنی کارها متحول می شود. اما الان حتی در عروق ما هم دولت جریان دارد، یعنی هر کاری که می خواهی بکنی نمی شود. در هیچ جای دنیا چنین وضعیتی نیست.



# مالیات؛ راه برون رفت از بودجه نفتی

## بهترین راهکار در شرایط کاهش قیمت نفت، بهینه‌سازی هزینه کرد است



■ **علی محمد احمدی**  
استاد دانشگاه  
تربیت مدرس و  
عضو هیئت رئیسه  
کمیسیون برنامه و  
بودجه مجلس

۱۳۹۴ نشان می‌دهد که در بحث هدفمندی و حذف دهک‌های پردرآمد تصمیم خاصی اتخاذ نشده و در مورد هدفمندی تصمیم جدیدی مشاهده نشده است. با توجه به اینکه فقط سال آینده را به عنوان سال آخر برنامه پیش‌رو داریم، دولت باید جدی‌تر به این بخش می‌پرداخت. تا جایی که مستندات بودجه نشان داده، در موضوع هدفمندی، بدون شک حذف دهک‌ها را نخواهیم داشت مگر اینکه این بحث در کمیسیون تلفیق بررسی شود و با پیشنهاد نمایندگان تغییری یابد. همچنین در خصوص تخصیص سهم تولید در ارتباط با حذف دهک‌ها که در تبصره ۲۱ قانون بودجه ۱۳۹۳ بود، در سال ۱۳۹۳ هیچ عملکرد خاصی مشاهده نشد و در سال ۱۳۹۴ نیز ظاهراً تبصره مذکور تغییری نخواهد داشت که البته این سیاست مطلوب به نظر نمی‌رسد.

مولد، ثروت‌آفرین، خرده‌مالکان، خرده‌فروشنندگان یا کسانی که عمدتاً در تور مالیاتی گرفتار می‌شوند، اخذ می‌شود اما تا زمانی که در کشور ما سهم مالیات از درآمد ناخالص مالی هفت درصد است و عمده این مالیات را حقوق‌بگیران دولتی پرداخت می‌کنند، این به آن معنی است که دولت به خودش مالیات می‌پردازد. بخش‌های زیادی در جامعه هستند که از پرداخت مالیات معاف هستند، یا فرار مالیاتی دارند اما دولت با آن‌ها مدارا می‌کند، یا صلاح می‌داند که از آن‌ها مالیات نگیرد، و یا حتی معافیت‌هایی دارند که در متن قانون نیز به آن اشاره شده و انتظار ما این است که این موارد بازنگری شود.

نگاهی اجمالی به بودجه ۱۳۹۴ مشخص می‌کند که این لایحه بودجه چندان تفاوتی با بودجه سال‌های گذشته نداشته و چارچوب و کلیات آن مشابه سال گذشته است. البته تغییرات سیاسی و برخی بالا و پایین رفتن قیمت‌ها در این مسئله تاثیرگذار بوده، چنانکه دولت یازدهم در بودجه ۱۳۹۴ باید، هم برای کاهش قیمت نفت کاری کند و هم احتمال کسری بودجه را در نظر داشته باشد. برآوردها، نشان از آن دارد که در لایحه بودجه سال ۱۳۹۴، حدود ۳۰ درصد از درآمدهای نفت کاهش یافته و احتمالاً با کاهش که در نرخ ارز روی داده، این رقم بیشتر هم می‌شود. بدون شک ادامه این روند در سال ۱۳۹۴، در کل سال مالی بر درآمدهای انتظاری دولت اثر خواهد داشت و این مسئله باعث می‌شود دولت با کسری منابع مالی مواجه شود.

### بهینه‌سازی هزینه کرد

دولت چاره دیگری ندارد جز اینکه برای تامین کسری بودجه پایه‌های مالیاتی را گسترش دهد، در همین مسیر باید درآمد مالیاتی را متنوع کرد و به سمت منابع درآمدی رفت که از طریق گسترش پایه‌های مالیاتی و ایجاد عدالت مالیاتی و اقتصادی محقق شود. پیشنهاد به دولت این است که بهترین راهکار در شرایط کاهش قیمت نفت و کسری بودجه دولت، بهینه‌سازی هزینه کرد است. دولت باید در هزینه کرد خود، درآمدسازی، بهینه‌سازی و برآوردسازی را جایگزین کند چرا که قرار نیست، هرآنچه درمی‌آوریم را هزینه کنیم. برای نمونه اگر بخواهیم به اسناد بالادستی بپردازیم، بنا بود در طول برنامه پنجم از طریق بهره‌وری، ۳۰ درصد از رشد تولید حاصل شود که یکی از آن‌ها بهره‌وری خود دولت است، یعنی دولت با کاهش هزینه‌ها می‌تواند اثر بخش باشد. متأسفانه از آنجا که کشور ما گرفتار یک دیوانسالاری پرهزینه شده، خروجی کارآمدی ندارد و این چیزی نیست که توسط این دولت یا حتی دولت قبل ایجاد شده باشد، بلکه به صورت تدریجی شکل گرفته و باید در آن بازنگری شود. بودجه‌ریزی در کشور نیز سوای انتظار برای ارائه بودجه‌های سالانه از سوی دولت‌ها، نیازمند ساختاربخشی و نظام‌مند کردن بودجه است. اتفاقی که در سال‌های گذشته نیفتاده و انتظار می‌رود دولت یازدهم با ابزارهای مدیریتی و فکری خود فکری به حال آن کند.

بودجه عمرانی حدود ۲۰ درصد افزایش داشته و توصیه مجلس این بود که دولت باید سیاست بینابینی در ارتباط با نرخ ارز و جبران کسری درآمد از طریق افزایش سهم فروش نفت لحاظ می‌کرد. البته کاهش قیمت نفت در سال جاری شرایطی را فراهم کرده تا دولت مجبور شود وابستگی خود را به درآمدهای ناشی از فروش نفت کاهش دهد. بنابراین، و بر اساس اهداف اقتصاد مقاومتی وابستگی به درآمد نفتی از ۴۰ درصد به ۳۱ درصد که چیزی حدود ۹ درصد است، کاهش یافت. لذا انتظار از دولت این است که فرصت را غنیمت شمرده و با وجود برخی مشکلات احتمالی به سمتی پیش برود که امکان کاهش وابستگی به فروش نفت بیش از گذشته به وجود بیاید.

### دغدغه کاهش منابع نفتی

دولت باید توجه کند که اگر قرار است کاهش قیمت نفت از طریق مالیات جبران شود، این جبران نباید تنها از طریق فشار به گروه‌های کم‌درآمد و دستمزدبگیران ثابت باشد. بدون شک کسری بودجه سال ۱۳۹۴ را می‌توان از طریق بهینه‌سازی در هزینه‌های دولت، افزایش پایه‌های مالیاتی، رفتن به سوی اقتصاد دانش‌بنیان و اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی جبران کرد. سالم‌ترین راه کسب درآمد دولت اخذ مالیات است و نباید زمانی که از مالیات سخن به میان می‌آید، صرفاً به سراغ گروه‌های کم‌درآمد، حقوق‌بگیران ثابت، تولیدکنندگان و شرکت‌های رسمی قانونی که همیشه مالیات پرداخت می‌کنند، برویم. در کشور ما مالیات از آسان‌ترین راه‌حل‌ها مانند افزایش مالیات حقوق‌بگیران، بنگاه‌های اقتصادی رسمی،

### چالش بودجه‌ای دولت در پرداخت یارانه هدفمند

یکی دیگر از مسائل پیش‌روی دولت در بودجه سال آینده، تحقق منابع مالی برای پرداخت هدفمندی یارانه‌ها خواهد بود اما مطالعه بودجه

بدون شک  
کسری بودجه  
سال ۱۳۹۴ را  
می‌توان از طریق  
بهینه‌سازی در  
هزینه‌های دولت،  
افزایش پایه‌های  
مالیاتی، رفتن  
به سوی اقتصاد  
دانش‌بنیان  
و اجرای  
سیاست‌های  
اقتصادمقاومتی  
جبران کرد.



## مناسبات در دو سوی ارس گرم خواهد شد

### پرونده‌ای در خصوص وضعیت تجاری ایران و جمهوری آذربایجان

به این کشور به منزله پل ارتباطی ایران و اروپا نیز می‌تواند بر اهمیت گسترش روابط با آذربایجان بیافزاید. زیرا با احداث خط آهن ایران و جمهوری آذربایجان در آستارا، بندرهای جنوبی ایران به اروپا متصل خواهد شد. امضای ۵ سند همکاری در جریان سفر روحانی به باکو و دیدارش با رئیس‌جمهور آذربایجان - که چهارمین دیدار روحانی با وی بود - عزم راسخ طرفین برای کنار گذاشتن اختلافات گذشته و نگاه روشن به آینده را نشان می‌دهد. با این همه بی‌توجهی به همسایه شمالی در سال‌های گذشته به شکلی بوده که بازرگانان دو طرف هنوز موفق به تاسیس اتاق بازرگانی مشترک به عنوان کانون اصلی همکاری تجاری طرفین، نشده‌اند. به نظر می‌رسد اگر دست‌های دوستی در دو سوی ارس به سوی هم دراز شده باشد، اولین گام راه‌اندازی نهادهای مشترک تجاری و کاهش مشکلات گمرکی میان دو کشور است.

و همسایه شمالی‌اش. روابط ایران و آذربایجان که از نظرگاه سیاسی بیست‌و‌اندی سال قدمت دارد و از نقطه‌نظر فرهنگی ریشه‌ای بس عمیق، در طول ۵ سال گذشته دستخوش اختلافات سیاسی بود؛ سعایت دشمنان ایران از جمله رژیم صهیونیستی نیز بر سردی روابط دو طرف افزود اما سیاست‌ خارجی دولت جدید در برقراری فصل جدید روابط با همسایگان مبتنی بر گسترش تجارت و همکاری‌های اقتصادی، آغوش‌های باز در دو سوی ارس را به سوی هم هدایت کرد. حجم تجارت دو کشور که از سال ۱۳۸۸ کاهش محسوسی داشت، در نیمه اول امسال دوباره رو به افزایش نهاد و به بالاترین سطح در ۴ سال اخیر رسید. از آن‌جا که جمهوری آذربایجان ۸۰ درصد مایحتاج مصرفی مردم خود مخصوصاً در حوزه مواد غذایی را وارد می‌کند، بازاری بسیار مناسب برای کالاهای ایرانی با توجه به ذائقه مشترک غذایی دو کشور است. از دیگر سو نگاه

آینده‌نگر: «تاریخ مشترک بهترین زمینه برای تجارت مشترک است». این جمله‌ای بود که حسن روحانی در جریان سفر رسمی دو ماه قبل خود به باکو در میان بازرگانان و سرمایه‌داران آذری و ایرانی به زبان آورد. او در این سخنرانی به عزم مشترک روسای جمهور دو کشور برای توسعه تجارت اشاره کرد و گفت: «من دیروز به آقای رئیس‌جمهور گفتم باید مرز ما، مسیر ترانزیت و رفت‌وآمد ما، روادید ما، بانک ما، به کمک ما بیایند. باید بانک‌ها مسیر تبادل پولی را تسهیل کنند. وزارت خارجه دو کشور از طریق تسهیل روادید، رفت‌وآمد تجار و مردم را تسهیل کنند و تسهیلات عوارض گمرکی و عوارض نسبت به کامیون‌ها و حتی به صفر رساندن آنها قدم‌به‌قدم راه عبور و مرور را تسهیل کند، تا هم کالا به خوبی حرکت کند و هم سرمایه و هم انسان‌ها.» آنچه روحانی در این اجلاس مطرح کرد، خواسته‌های ایده‌آلی بود از روابط تجاری ایران



# مجرای صادرات ایران به قفقاز

## آذربایجان نهمین شریک صادراتی ایران است

### اول

در میان کشورهای قفقاز جنوبی، جمهوری آذربایجان با دارا بودن وسعت بیشتر، جمعیت فراوان تر، منابع انرژی فسیلی، آب و خاک نسبتاً مناسب، به طور بالقوه بیشترین امکان را برای رشد و رسیدن به قدرت ملی بالاتر برخوردار است. از منظری دیگر، جمهوری آذربایجان با دارا بودن ویژگی‌هایی از قبیل تجانس جمعیتی، قومی و فرهنگی با شمال غرب ایران مهم‌ترین همسایه شمالی ایران محسوب می‌شود. در بخش روابط تجاری ایران با جمهوری آذربایجان، هر چند حجم کل مبادلات طرفین در مقایسه با کل مبادلات رقبای ایران از قبیل کشورهای ترکیه و روسیه رضایت‌بخش به نظر نمی‌رسد، اما در بین کشورهای استقلال یافته از شوروی سابق، همواره جمهوری آذربایجان بزرگ‌ترین واردکننده اقلام تجاری از ایران بوده است. این در حالی است که تراز تجاری مبادلات همیشه مثبت و به نفع ایران است. در حقیقت، این امر، به طور ذاتی از اهمیت ویژه بازار جمهوری آذربایجان در مسیر ارتباطی ایران با بازارهای اقتصادی کشورهای استقلال یافته از شوروی سابق حکایت دارد. به عبارتی، جمهوری آذربایجان به عنوان لولای ارتباطی بین ایران و بازارهای اقتصادی آسیای میانه و قفقاز عمل کرده و برحسب پتانسیل اقتصادی و حجم مناسبات تجاری با ایران، قابلیت هدایت عمده مبادلات تجاری ایران با بازارهای اقتصادی دنیا از مجرای قفقاز را دارد. این امر علاوه بر تعمیق مبادلات تجاری بین دو کشور، می‌تواند موجب شکل‌گیری مناسبات راهبردی بین طرفین باشد. با توجه به پایین بودن هزینه تولید در ایران به دلیل انرژی، نیروی کار و مواد اولیه ارزان، محصولات کشاورزی به‌ویژه از استان‌های مرزی با توجه به تعدد و کیفیت این محصولات و سایر تسهیلاتی که دولت ارائه می‌کند از مزیت‌هایی زیادی برای صادرات به جمهوری آذربایجان برخوردار است اما به شرطی که قواعد و اصول تجارت و بازاریابی مثل بسته‌بندی مناسب رعایت شود.

### دوم

آغاز مناسبات اقتصادی و بازرگانی جمهوری اسلامی ایران با جمهوری آذربایجان به زمان استقلال این کشور بازمی‌گردد. روابط جمهوری آذربایجان و جمهوری اسلامی ایران با دو دهه سابقه، همواره با روند رو به رشد همراه بوده است. وجود مرزهای مشترک زمینی به طول بیش

از ۷۵۰ کیلومتر، جمعیت بیش از ۹۵ درصدی مسلمان و عمدتاً شیعه، زبان مشترک با بخش قابل توجهی از جمعیت آذری زبان ایران، سابقه تاریخی و فرهنگی و آداب و سنن مشترک از جمله عوامل نزدیکی دو کشور ایران و جمهوری آذربایجان در سال‌های اخیر بوده است. در سال ۱۳۸۸ شمسی با تدوین روند همکاری‌های دو کشور در بخش‌های مختلف، فصل نوینی نیز در روابط ایران و جمهوری آذربایجان گشوده شد. لغو یک‌جانبه روادید از سوی جمهوری اسلامی ایران برای اتباع جمهوری آذربایجان و تفاهم‌نامه صادرات گاز از جمهوری آذربایجان به ایران از جمله سرفصل‌های جدید در روابط دو کشور است که به موازات امضای تفاهم‌نامه‌هایی در بخش‌های مختلف، تقویم روابط دو کشور را در این سال به سمت توسعه بیشتر رقم زد. سفرهای متقابل تعدادی از مقامات عالی‌رتبه دو کشور نیز در این راستا موجب فراهم شدن زمینه همکاری‌ها شد. با توجه به سفر اخیر رییس جمهور کشورمان به باکو، اراده روسای جمهوری دو کشور برای تقویت هرچه بیشتر روابط، زمینه توسعه همکاری‌ها را در اشکال و زمینه‌های مختلف فراهم کرده است. روسای جمهوری ایران و آذربایجان در برخورد با مسایل فی‌مابین به صورت دوستانه عمل کرده و معتقدند پتانسیل‌های همکاری موجود بین دو کشور باید در عمل نمود پیدا کند. همان‌گونه که گفته شد از جمله تلاش‌های ایران برای گسترش روزافزون روابط تجاری با آذربایجان لغو روادید برای اتباع آذربایجان بوده است. تصمیم جمهوری اسلامی ایران برای لغو یک‌طرفه روادید در راستای تفاهم‌نامه‌های امضا شده در کمیسیون مشترک همکاری‌های دو کشور انجام گرفت و بر اساس آن اتباع جمهوری آذربایجان بدون نیاز به اخذ روادید و صرفاً با در دست داشتن گذرنامه معتبر از ۱۲ بهمن سال ۱۳۸۸ شمسی امکان تردد به ایران را دارند.

### سوم

در روابط ایران و جمهوری آذربایجان از بدو استقلال تا به امروز، همواره جنبه‌های اقتصادی دارای اهمیت ویژه بوده است. در حقیقت جمهوری آذربایجان یک کشور مصرف‌کننده است و هنوز قدمی جدی در راه خودکفایی در صنایع پایه کشور برنداشته است. این کشور اقلامی مانند مصالح ساختمانی، نساجی، لوازم خانگی، اتومبیل و قطعات وابسته به آن و حتی بسیاری از مواد غذایی را از خارج وارد می‌کند و به یک مصرف‌کننده واقعی

تبدیل شده است. به این ترتیب با توجه به قیمت و کیفیت مناسب محصولات کشاورزی و مصالح ساختمانی ایران شرایط مناسبی برای کالاهای مصرفی صادراتی ایران ایجاد شده است. از سوی دیگر ایران نیز در سال‌های قبل برخی از نیازهای خود را از بازار جمهوری آذربایجان تأمین کرده است. بررسی آمار و ارقام مبادلات تجاری کشورمان طی ۱۲ سال گذشته (۱۳۹۲-۱۳۸۰) با جمهوری آذربایجان مبین ثابت بودن روند مبادلات تجاری میان دو کشور در طی این سال‌ها است. با این حال، صادرات ایران به جمهوری آذربایجان از سال ۱۳۸۹ از رشد مناسب و پایداری برخوردار شده است. به طوری که در سال ۱۳۹۱ برای نخستین بار در یک دهه گذشته صادرات ایران به بیش از پانصد میلیون دلار رسیده است. این میزان در سال ۱۳۹۲ به بیش از ۵۱۷ میلیون دلار رسید. همچنین تراز تجاری ایران با جمهوری آذربایجان در سال‌های گذشته به نفع ایران بوده که این امر ناشی از حجم و ارزش بالاتر صادرات ایران به جمهوری آذربایجان است. در سال ۱۳۹۲ تراز تجاری ایران با جمهوری آذربایجان به میزان ۴۸۵ میلیون دلار به نفع ایران و مثبت بوده است. به این ترتیب، جمهوری آذربایجان در سال ۱۳۹۲ دهمین، و در هفت‌ماهه نخست سال جاری نهمین شریک صادراتی ایران محسوب می‌شود.

### چهارم

میزان صادرات کالایی ایران به جمهوری آذربایجان در هفت‌ماهه نخست سال جاری بدون احتساب صادرات خدمات فنی و مهندسی و گردشگری با احتساب تجارت چمدانی به ارزش ۲۹۴ میلیون دلار است. به گزارش گمرک جمهوری اسلامی ایران، در هفت ماهه نخست سال جاری، انواع سیمان و سیب‌زمینی عمده‌ترین کالای صادراتی کشورمان بود. جایگاه‌های بعدی به ترتیب به پوتا، قیرنفت، میله‌های آهنی یا فولادی نورد شده اختصاص دارد. اسکلت و قطعات اسکلت، سنگ خارا (گرانیت)، وان، دوش و دستشوئی، خرما، ورق شیشه‌ای، مصنوعات پلاستیکی و لوازم آشپزخانه دیگر گروه کالاهای عمده صادراتی ایران به بازار آذربایجان را تشکیل می‌دهند. در کنار صادرات کالاهای غیرنفتی به جمهوری آذربایجان، تجارت چمدانی نیز بین دو کشور توسط مرزنیسان انجام می‌شود که سهم اندکی از ارزش کل صادرات کشورمان به جمهوری آذربایجان را به خود اختصاص می‌دهد. بر اساس آمارهای موجود، طی ۷

فرج شهیدی  
رئیس بازرگانی  
جمهوری اسلامی  
ایران در آذربایجان



جمهوری  
آذربایجان به  
عنوان لولای  
ارتباطی بین  
ایران و بازارهای  
اقتصادی آسیای  
میانه و قفقاز عمل  
کرده و برحسب  
پتانسیل اقتصادی  
و حجم مناسبات  
تجاری با ایران،  
قابلیت هدایت  
عمده مبادلات  
تجاری ایران با  
بازارهای اقتصادی  
دنیا از مجرای  
قفقاز را دارد.

# غلبه تجارت چمدانی بر تجارت عمده

## مشکلات و موانع گسترش تجارت با آذربایجان



■ حسین پور سلیمان

نایب‌رییس اتاق بازرگانی اردبیل و از تجار فعال در تجارت با آذربایجان

تجاری دو کشور کمک شایانی خواهد کرد، ایجاد زمینه برای تاسیس دفتر تجاری و نمایشگاه دائمی ایران در باکو است. در دو دهه اخیر، در شهر باکو چندین قطعه زمین برای ایجاد چنین مرکزی در نظر گرفته شده اما متأسفانه عدم پیگیری لازم و کم‌توجهی طرف ایرانی موجب شده که این فرصت از کف برود. آخرین زمین در نظر گرفته شده برای این کار در منطقه یاسامان باکو واقع بود که علیرغم هزینه زیادی که اتاق ایران برای تهیه نقشه محل متقبل شد، به دلیل پایان مهلت دولت آذربایجان به سفارت ایران، از ما بازپس گرفته شد. با این حال درخواست ما، هم از دولت و نهادهای تجاری کشورمان و هم از دولت آذربایجان این است که امکان لازم برای ایجاد چنین مرکزی را فراهم آورند. امروزه راه‌اندازی دفتر تجاری و نمایشگاه دائمی فاکتور مهمی در افزایش حجم تجارت میان کشورها است. نگاهی مختصر به تجربه ترکیه در این خصوص نشان می‌دهد که راه‌اندازی این دفاتر تجاری و نمایشگاه‌های دائمی به‌خصوص در کشورهای همسایه زمینه مناسبی برای ارتباط نزدیک‌تر بخش خصوصی در دو کشور، معرفی بهتر کالاهای صادراتی و ایجاد اعتماد متقابل میان طرفین تجارت ایجاد خواهد کرد.

تلاش برای امضای تفاهم‌نامه تعرفه‌های ترجیحی از دیگر مواردی است که باید مدنظر مقامات کشورمان باشد. در حال حاضر کشور آذربایجان برای ورود هر تریلر ۲۲ تنی حامل چینی‌آلات بهداشتی ۱۹۶۰۰ منات معادل با ۲۵۰۰۰ دلار حق گمرکی اخذ می‌کند. این رقم برای یک تریلر حامل کاشی، ۱۳۵۰۰ منات، معادل ۲۰۰۰ دلار است. اخذ چنین تعرفه‌های سنگینی موجب بالا رفتن قیمت تمام‌شده کالاهای ایرانی در بازار آذربایجان و به عبارت دیگر مقرون به‌صرفه نبودن صادرات به این کشور از یک سو و به نفع رقابتی دیگر ایران در بازار آذربایجان از سوی دیگر است. راه‌حل مناسب برای رفع این

مهم‌ترین کالاهایی که آذربایجان از ایران وارد می‌کند، در چند گروه کالایی همچون سبب‌زمینی، مواد پلاستیکی و محصولات ساختمانی خلاصه می‌شود. در یک نگاه موشکافانه‌تر، به نظر می‌رسد آذری‌ها آن دسته از کالاهای ایرانی را می‌خرند که به نوعی مجبور هستند؛ زیرا تهیه این کالاهای از کشورهای دیگر با قیمت گزاف تمام‌شده و به اصطلاح برای آذری‌ها به صرفه نیست. این گروه کالاهای ایرانی به دلیل نزدیکی به بازار مقصد و طبیعتاً قیمت‌تمام‌شده پایین، در بازار آذربایجان پرطرفدار است. با این حال در سال‌های گذشته شاهد بوده‌ایم که آذری‌ها از کشورهایی همچون پاکستان، ترکیه و حتی مجارستان و لهستان نیز این محصولات را خریدند. با این توضیح، این سوال مطرح می‌شود که چرا همسایه شمالی ما، چنین رفتاری را در تجارت با ایران از خود بروز می‌دهد؟ پاسخ به این سوال را باید در مسایلی خارج از افق‌های همکاری تجاری جستجو کرد. به بیان دیگر مشکل عمده در دادوستد کشورمان با آذربایجان بیش از اینکه تجاری باشد، سیاسی است. در ۲۵ سالی که از استقلال این جمهوری می‌گذرد، طرف ایرانی بهای چندانی به توسعه روابط با این کشور نداده و از طرف دیگر کشورهایی همچون آمریکا و اسرائیل بر برقراری روابط گسترده با آذربایجان بر علیه ایران دست به شیطنت زده‌اند. با این همه سفر آقای روحانی و عزم دولت یازدهم برای بهبود روابط با آذربایجان فضایی آکنده از خوش‌بینی در روابط دو کشور ایجاد کرد. در این سفر، دو طرف بر اتصال خط‌آهن دو کشور تأکید داشتند. هم‌اکنون خط‌آهن آذربایجان در هشت کیلومتری گمرک آستارا متوقف شده و بیست‌سال است اتمام پروژه اتصال پلاتکلیف باقی مانده است. امیدواریم در دولت یازدهم امکان عملیاتی شدن این راه‌آهن فراهم آمده و امکان اتصال شمال‌غرب ایران به آذربایجان، داغستان و روسیه فراهم آید.

مسئله بنیادین دیگری که به توسعه روابط

ماه نخست سال جاری، گمرک آستارا با ۱۳ میلیون دلار صادرات در رتبه نخست، گمرک بیل‌سوار با شش میلیون دلار در رتبه دوم و گمرک جلقا با پنج میلیون دلار صادرات در رتبه سوم قرار گرفتند. در مدت مذکور ارزش واردات ایران از جمهوری آذربایجان نیز به ۱۳ میلیون دلار رسیده است. در این مدت عمده صادرات جمهوری آذربایجان به ایران شامل دانه‌گندم، چوب، قراضه و ضایعات آهن و کنجاله بوده است.

### پنجم

یکی از مسایل مهم و قابل توجه در آینده تجارت ایران و جمهوری آذربایجان مقوله گردشگری سلامت است. در پنج سال گذشته در جمهوری آذربایجان بیش از چهارصد مرکز درمانی و بهداشتی بازسازی و یا ایجاد شده است. بودجه بخش بهداشت و درمان جمهوری آذربایجان در سال ۲۰۱۰ میلادی حدود ۶۱۲ میلیون دلار بوده است این رقم در سال ۲۰۱۳ به ۷۶۰ میلیون دلار افزایش یافته است. با این همه و علیرغم احداث بیمارستان‌های جدید با جدیدترین تجهیزات پزشکی روز دنیا در سال‌های اخیر، این کشور در حوزه بهداشت و درمان با کمبود کادر پزشکی مجرب و متخصص کافی مواجه است. با این مقدمه مزیت‌های رقابتی ایران برای جلب توریسم درمانی از جمهوری آذربایجان به قرار ذیل است:

مهم‌ترین مزیت رقابتی ایران پایین بودن هزینه‌های درمانی در ایران نسبت به جمهوری آذربایجان است. در منطقه قفقاز، ترکیه و روسیه از رقبای منطقه‌ای ایران در این بخش هستند

برخورداری دو کشور از فضای فرهنگی مناسب، زبان مشترک با بخش قابل توجهی از جمعیت آذری زبان ایران و سابقه تاریخی و فرهنگی و آداب و سنن مشترک

بالا بودن کیفیت خدمات‌دهی به بیماران و آرایه خدمات پزشکی در ایران در سطح استانداردهای جهانی.

اعتماد به پزشکان ایرانی در سطح جامعه جمهوری آذربایجان

عدم اعتماد مردم آذربایجان به پزشکان آذری

عدم نیاز به اخذ ویزا برای مسافرت به ایران

نزدیکی مراکز جمعیتی جمهوری آذربایجان به شهرهای شمال‌غرب ایران (فاصله شهر باکو تا شهر بیل‌سوار حدود ۲۲۰ کیلومتر می‌باشد).

برای حفظ جایگاه کشورمان در میان همسایگان جمهوری آذربایجان باید حضور موثر و با کیفیتی در بازار هدف گردشگری سلامت آذربایجان داشته باشیم و در همین راستا تاسیس دفتر خدمات گردشگری سلامت در گمرکات مرزی و ایجاد مراکز پزشکی تخصصی و بین‌المللی در استان‌های مرزی باید مدنظر قرار گیرد.



برای حفظ جایگاه کشورمان در میان همسایگان جمهوری آذربایجان باید حضور موثر و با کیفیتی در بازار هدف گردشگری سلامت آذربایجان داشته باشیم و در همین راستا تاسیس دفتر خدمات گردشگری سلامت در گمرکات مرزی و ایجاد مراکز پزشکی تخصصی و بین‌المللی در استان‌های مرزی باید مدنظر قرار گیرد.



مشکل این است که برای تسهیل تجارت دو کشور، تعرفه‌های گمرکی برای آن گروه کالاهای ایرانی که خریداران زیادی در آذربایجان دارد، تعدیل شود. کالاهایی مانند مصالح ساختمانی مواد پلاستیکی و سبب‌زمینی. از سوی دیگر دولت ایران نیز می‌تواند با معاف کردن برخی کالاهای آذربایجانی پرطرفدار در ایران نظیر چوب و کنجاله، طرف آذربایجانی را به گسترش تجارت دوجانبه تشویق سازد.

امضای تفاهم‌نامه تلاش برای ایجاد شهرک‌های صنعتی مشترک و تصویب تسهیلات لازم برای سرمایه‌گذاری مشترک ایران و آذربایجان در زمینه عمران، گردشگری و راه‌سازی نیز از موارد مهم قابل پیگیری در تجارت با آذربایجان است.

متأسفانه در سال‌های گذشته اقدام جدی از سوی طرفین برای ایجاد اتاق بازرگانی مشترک انجام نشده و هنوز اتاق بازرگانی مشترکی میان دو کشور وجود ندارد. این همه در حالی است که در دو سوی ارس ریشه‌های مشترک و عمیق مذهبی و فرهنگی وجود دارد. بسیاری از اهالی آذربایجان همانند مردم کشورمان شیعه هستند و بسیاری از روزهای مذهبی مانند ایام محرم و عاشورا در این کشور همانند ایران پرشور و باشکوه است. با توجه به این پیشینه مشترک و هم‌زبانی این کشور با بخش بزرگی از جمعیت ایران مخصوصاً در نواحی شمال‌غربی، به نظر می‌رسد که نهادهای کلان تصمیم‌ساز در روابط خارجی کشور در خصوص ویژگی‌های کشور آذربایجان و فواید برقراری روابط مستحکم اقتصادی با این کشور غفلت کرده و اهمیت کافی به ظرفیت‌های مشترک موجود نداده‌اند. عدم تشکیل اتاق مشترک بازرگانی ایران و آذربایجان نمونه گویایی از این غفلت و بی‌توجهی است؛ در حالی که بسیاری از اتاق‌های مشترک ایران با برخی کشورها فاقد توجیه بازرگانی لازم بوده و علیرغم گذشت سال‌ها از تشکیل این اتاق‌ها تغییر محسوس در تراز منفی تجارت ایران با این کشورها ایجاد نشده، مسئولین مربوطه هنوز نتوانسته‌اند بسترهای لازم برای تشکیل اتاق بازرگانی با یک کشور همسایه و هم‌فرهنگ را ایجاد نمایند.

تلاش برای پوشش صادرات ایران به آذربایجان با بیمه صندوق ضمانت صادرات از دیگر خواسته‌های فعالان اقتصادی ایرانی مرتبط با آذربایجان است. پیش‌تر شرکتی به نام آذراسیا تضمین صادرات بین دو کشور را بر عهده داشت. این شرکت، حاصل یک همکاری مشترک میان بیمه آسیا و شرکتی آذربایجانی بود که با دریافت درصدی از قرارداد منعقد شده میان طرفین تجاری، پوشش بیمه‌ای لازم برای این دادوستد را فراهم می‌آورد. فعالیت این شرکت متأسفانه در سال‌های قبل متوقف شد. بدیهی است که پوشش صادرات کالایی ایران به آذربایجان توسط صندوق ضمانت صادرات به توسعه تجارت دو کشور مدد خواهد رساند. جایگزین شدن تجارت چمدانی به جای تجارت

عمده، از دیگر نارسایی‌های روابط اقتصادی ایران و آذربایجان است. با توجه به لغو یک‌طرفه مقررات رودیدی از سوی ایران برای اتباع آذربایجان در سال ۱۳۸۸، در حال حاضر روزانه از گمرک‌های آستارا و بیله‌سوار بیش از ۳۰۰۰ تردد صورت می‌گیرد. بیش از ۹۵ درصد از این تعداد را اتباع جمهوری آذربایجان تشکیل می‌دهند. این عده با ورود به ایران انواع کالاهای ایرانی همچون مرغ، مواد شوینده، دارو و کالاهای سوبسیدی دولتی را خریداری کرده و با خود به صورت چمدانی به آذربایجان می‌برند. این حجم بالا از تجارت چمدانی در عمل به صادرات عمده ایران به آذربایجان ضرر می‌رساند و این همه در حالی است که هر ایرانی برای ورود به آذربایجان باید بین ۵۰ تا ۷۰ یورو بپردازد، آن هم با معطلی یک هفته‌ای برای صدور ویزا. آذری‌ها همچنین ارایه خدمات گمرکی به ایرانیان در گذرگاه‌های مرزی را متوقف کرده‌اند و خواسته ما این است که این امکان صدور ویزا و ارایه خدمات کنسولی در گذرگاه‌های مرزی دوباره احیا شود. تلاش برای تاسیس کنسولگری جمهوری آذربایجان در شهر اردبیل از دیگر مواردی است که به تسهیل رفت‌وآمد میان دو کشور خواهد انجامید.

مسئله مهم دیگر در حوزه مشکلات گمرکی دو کشور به تفاوت‌های دو گذرگاه مرزی آستارا و بیله‌سوار و چگونگی اعمال مقررات گمرکی در هر کدام از این دو گذرگاه مرزی بازمی‌گردد. میان این دو گذرگاه مرزی ایران و آذربایجان، تبعیضات

#### اقدام عمده صادراتی ایران به آذربایجان در هفت ماهه نخست سال ۱۳۹۳

سیمان پورتلند  
قیرفت  
محصولات آهنی  
سبب‌زمینی  
مادپتروشیمی

فاحشی وجود دارد. به‌طور مثال هر کامیون ترانزیتی ایرانی برای ورود به آذربایجان از طریق مرز آستارا باید ۱۰۰ دلار بپردازد و این در حالی است که این رقم برای ورود به خاک آذربایجان از طریق مرز بیله‌سوار ۵۰۰ دلار است. همچنین ورود همه کالاهای بیله‌سوار امکان‌پذیر نبوده و برخلاف آستارا، محدودیت‌هایی در این گذرگاه مرزی وجود دارد. جمهوری آذربایجان برای خلوت بودن گمرک بیله‌سوار - که از طریق آن نقل و انتقال کالا و سوخت میان نخجوان و آذربایجان صورت می‌گیرد - چنین سیاست تبعیض‌آمیزی را اجرا کرده که دود آن به چشم بازرگانان ایرانی رفته است. به نظر می‌رسد که تمام اقلامی که به صورت چمدانی به آذربایجان برده می‌شود دارای بازار مناسبی در این کشور است. اقلامی همچون رب‌گوجه‌فرنگی، ماکارونی و انواع

مواد بهداشتی و دارویی ایران در آذربایجان طرفدار بالایی دارد. در این میان با توجه به نزدیکی ذائقه غذایی ایران و آذربایجان، مواد غذایی می‌تواند نقش موثری در افزایش حجم صادرات ایران به آذربایجان ایفا کند. همچنین با عنایت به اینکه سیستم علمی گشایش اعتبار و تجارت حرفه‌ای میان ایران و آذربایجان وجود ندارد، به فعالان اقتصادی ایرانی توصیه می‌کنم با سفر به آذربایجان بازار این کشور را از نزدیک مشاهده و ارزیابی کنند. مشورت با بخش بازرگانی سفارت ایران و حکم قرار دادن سفارت در قراردادهای احتمالی منعقد شده با طرف‌های آذری از دیگر توصیه‌های ضروری برای فعالیت تجاری در آذربایجان است.

مهم‌ترین رقبای ایران در بازار آذربایجان، کشورهای ترکیه، چین و روسیه هستند. مناسبات سیاسی قوی میان ترکیه و آذربایجان به نفع بالای این کشور در همسایه شمالی ایران منجر شده است. در مرحله بعدی کشور روسیه رقیب اصلی ما در بازار آذربایجان محسوب می‌شود؛ به‌ویژه در زمانی که ارزش روبل کاهش می‌یابد حضور روس‌ها در بازار همسایه جنوبی‌شان تقویت می‌گردد. مزیت‌های رقبای تجاری ما در بخش خدمات مالی یکی از دلایل عقب ماندن ایران از رقبایان است.

بیش از بیست سال است که خدمات مالی از سوی بانک‌های دو کشور برای تجارت طرفین ارایه نمی‌شود و بسیاری از بازرگانان پول کلای خود را از طریق دستی و به‌وسیله رانندگان به داخل منتقل می‌کنند و این موضوع موجب بروز مشکلات زیادی شده است. این در حالی است که کشورهای رقیب ایران در آذربایجان مبالغ مورد نظر را به راحتی از طریق همکاری‌های مشترک مالی با آذربایجان به بانک‌های مبدأ کالا انتقال می‌دهند. در حوزه خدمات فنی و مهندسی، ترکیه بازار آذربایجان را در دست داشته و طرف ایرانی تاکنون حرف جدی برای عرضه علیرغم توانایی‌های بالا نداشته است. مسئله مهم دیگری که در خصوص صادرات ایران به آذربایجان باید مدنظر مقامات ایرانی باشد، انحصاری

بوده واردات کالا در آذربایجان در گروه‌های مشخص نزدیک به هیئت‌حاکمه این کشور است. تجارت با هر کشور فنون مخصوص به خود را دارد و در مورد آذربایجان، انحصاری بودن واردات کالا در دست برخی شرکت‌ها و افراد خاص از جمله موارد مهمی است که باید به آن توجه کرد. اگر طرف ایرانی قصد دور زدن این انحصارات را داشته باشد متأسفانه فضایی برای تجارت با آذربایجان نخواهد یافت. با در نظر گرفتن این مسایل، چنین به نظر می‌رسد که سفر رییس‌جمهور روحانی به آذربایجان در چرخه‌های جدید در راه گسترش روابط دوجانبه گشوده اما اگر توافقات مهم به عمل آمده در این سفر به مرحله اجرا نرسد و مشکلات موجود حل‌وفصل نگردد امکان افزایش حجم تجارت دوجانبه کاهش خواهد یافت.



تمام اقلامی که به صورت چمدانی به آذربایجان برده می‌شود دارای بازار مناسبی در این کشور است. اقلامی همچون رب‌گوجه‌فرنگی، ماکارونی و انواع مواد بهداشتی و دارویی ایران در آذربایجان طرفدار بالایی دارد.

# عمده‌ترین مشکل: قوانین گمرکی

## حسین پیرموزن: اتاق مشترک بازرگانی ایران و آذربایجان در دوماه آینده تشکیل می‌شود

**II** مهم‌ترین مشکل حال حاضر روابط اقتصادی ایران و آذربایجان چیست؟ اصلی‌ترین مسئله، مشکلات گمرکی است. متأسفانه قوانین دست‌وپاگیر گمرکی آذربایجان و ایران باعث می‌شود تجارت دو کشور پیشرفتی نداشته باشد. این موضوع به این علت است که کالا در جمهوری آذربایجان به شکل انحصاری وارد می‌شود و در دست عده‌ای خاص است. این وضع موجب می‌شود که هر فعال اقتصادی نتواند وارد تجارت با آذربایجان شود. قوانین گمرکی در مورد ایران به گونه‌ای است که عملاً سهم قابل تصور برای ایران در بازار هدف، به رقیبش ترکیه داده می‌شود.

البته مسئولین جمهوری آذربایجان در جریان سفر رییس‌جمهور کشورمان، وعده لغو این انحصارات مخصوصاً در بخش گمرکات را دادند. با این حال و علیرغم این صحبت‌ها و تفاهم‌ها، همچنان از گمرک بیله‌سوار نمی‌توان کالاهای اساسی مصرفی وارد آذربایجان کرد، مگر اینکه مذاکراتی با طرف خاص شبه‌دولتی در آذربایجان داشته باشید. روی هم رفته چون در همسایه شمالی ما آذربایجان، اقتصاد آزاد نیست، گمرکات دو کشور دچار مشکل هستند. مشکل دیگر عدم پایبندی دولت آذربایجان به وعده‌ها است. باید توجه کنیم که هم در دوره آقای خاتمی و هم در دوره آقای احمدی‌نژاد سفرها و توافقات مشابهی نیز انجام شد اما در پای اجرا با طرف آذری مشکل داشته‌ایم. اگر چه در این سفر تفاهم‌نامه دو کشور مثبت‌تر بود و پیش‌بینی‌های محکم‌تری برای رفع مشکلات انجام شده است. خوشبختانه الان یک دریاچه جدید نیز در تجارت ما با آذری‌ها گشوده شده و آن تیرگی روابط روسیه و غرب است. این مسئله موجب شده تا تجار آذربایجانی که همواره حضور جدی در تامین موادغذایی روسیه داشته‌اند بیش از پیش فعال شوند و برای تامین نیازهای روس‌ها به بازار ایران نیز روی آورند. همین حالا هم اکثر کالاهایی که از ایران به آذربایجان صادر می‌شود در مرحله بعد به روسیه صادر می‌شود. در این حوزه ما پیشنهاد تشکیل کنفدراسیون مشترک به طرف آذری داده‌ایم که تجار دو کشور باهم صدور کالا به روسیه انجام دهند. تفاهم‌های لازم در این بخش انجام شده و ما هر روزه در اتاق ایران و اردبیل، میهمانان آذربایجانی داریم که برای ایفای نقش واسط جهت صادرات کالاهای ایران به روسیه به کشورمان آمده‌اند.



مهم‌ترین دلیل در بحث عدم آغاز به کار اتاق مشترک، عدم آمادگی طرف آذربایجانی بوده است. در دوران صدارت آقای دکتر نهاوندیان، جمهوری آذربایجان قطعه زمینی را برای ایجاد مرکز تجاری ایران در اختیار کشورمان قرار داد. آقای دکتر نهاوندیان، خودشان کلنگ این زمین را زد. از آنجا که در آن زمان انتخابات اتاق ایران و آذربایجان انجام نشده بود و طرف آذری آمادگی و تمایلی برای تشکیل اتاق نداشت، بنده از طرف اتاق ایران مامور شدم که کارهای تاسیس این مرکز را انجام دهم. متأسفانه از آنجا که بخش خصوصی در آذربایجان وجود ندارد، در تشکیل اتاق مشترک تاخیر و توقف به وجود آمد. در دیدارهای حاشیه سفر رییس‌جمهور کشورمان دکتر روحانی، قرار بر این شد که در دو ماه آینده انتخابات در دو طرف برگزار شود و اتاق نیز تشکیل شود. با این حال توصیه ما به تجار و فعالان اقتصادی ایرانی این است که حتماً در مورد بحث‌های اقتصادی و قراردادهای، به سفارت ایران و رایزن بازرگانی ایران آقای شهیدی مراجعه و حکمیت قراردادهای را به سفارت بسپارند.

### اقلام عمده وارداتی جمهوری آذربایجان

در ده ماهه نخست سال ۲۰۱۴

#### موادغذایی

ماشین‌آلات، دستگاه‌های الکتریکی

وسایل نقلیه و قطعات آن‌ها

فلزات آهنی و مصنوعات ساخته شده از آن‌ها

سیگار، توتون و تنباکو

### اقلام عمده صادراتی جمهوری آذربایجان

در ده ماهه نخست سال ۲۰۱۴

#### نفت خام

فراآورده‌های نفتی

گاز طبیعی

روغن حیوانی و گیاهی

میوه و سبزیجات

دکتر حسن روحانی رییس‌جمهور کشورمان در سفر به جمهوری آذربایجان، همانند سایر سفرهایش، هیئتی از فعالان اقتصادی و بازرگانان را نیز در جهت توسعه روابط اقتصادی دو کشور با خود به باکو برد. حسین پیرموزن رییس اتاق بازرگانی ایران و اردبیل و مسوول این هیئت‌اعزامی در گفتگوی کوتاهی با آینده‌نگر به بررسی نتایج این سفر و وضعیت تجاری ایران و جمهوری آذربایجان پرداخته است.

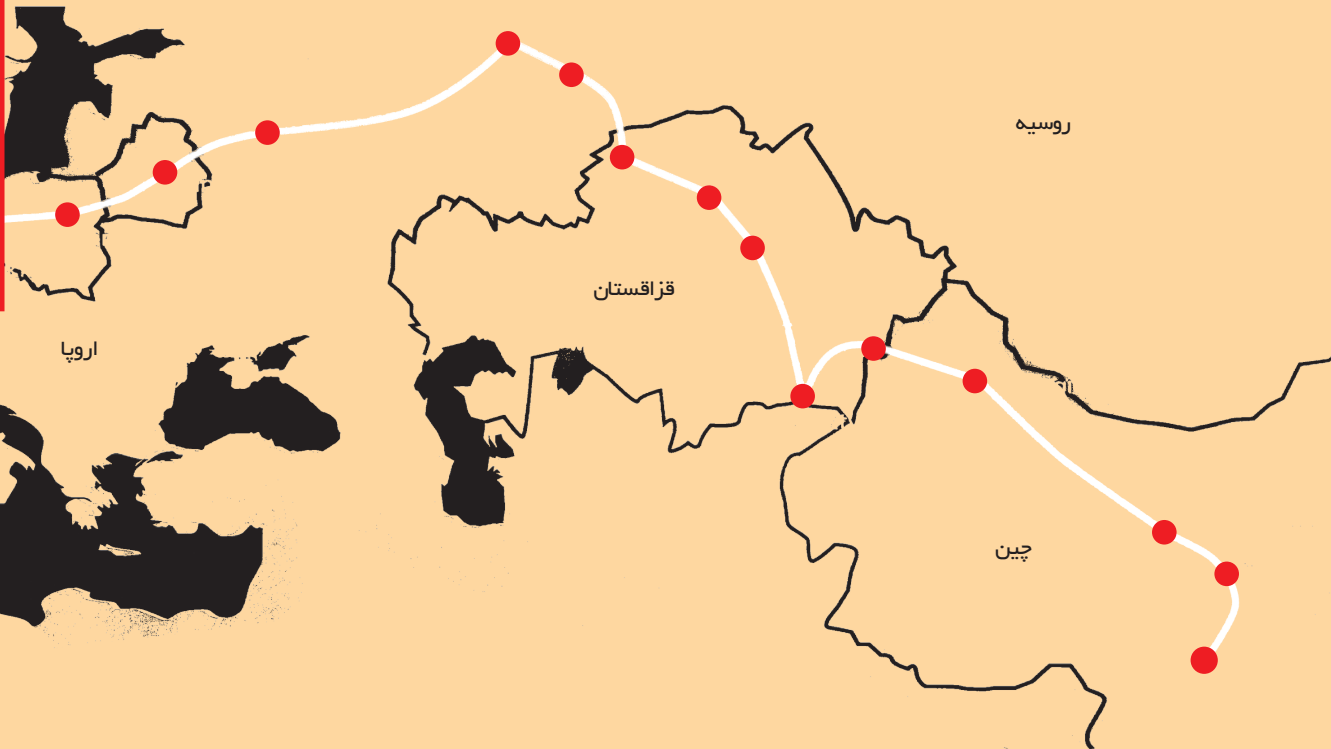
**II** همراهی هیئت اقتصادی ایرانی در جریان سفر رییس‌جمهور کشورمان دکتر روحانی به آذربایجان با چه هدفی صورت گرفت و چه دستاوردهایی به همراه داشت؟

ایران و آذربایجان با ۶۷۰ کیلومتر مرز مشترک و با سابقه دیرینه تاریخی و با وجود داشتن دین مشترک بیش از هر ملتی برای توسعه روابط به یکدیگر نزدیک هستند. با این پیش‌فرض، سفر رییس‌جمهور به جمهوری آذربایجان از چند بعد می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد، این سفر بویژه در توسعه روابط اقتصادی و دیپلماتیک و به خصوص در زمینه همکاری‌های منطقه‌ای با تاکید بر منافع مشترک ثمرات مناسبی داشت. از دیگر سو این سفر بی شک نقطه عطفی در روابط اقتصادی و تجاری دو کشور بخصوص در مراودات مرزی از طریق گمرکات زمینی بود. در این میان حضور فعالان اقتصادی و تجار ایرانی در همراهی با رییس‌جمهور و هیئت اقتصادی آن نشان از عمق توجه و اراده دو کشور در تعمیق روابط بخصوص در مراودات بازرگانی است. در این سفر تیم‌های تخصصی و اقتصادی با تمرکز بر چهار استان همجوار با جمهوری آذربایجان یعنی استان‌های اردبیل، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و گیلان به همراه گروه‌های تخصصی متشکل از مدیران و فعالان موثر اقتصادی اتاق ایران حضور داشتند تا زمینه‌های گسترش تجارت میان این استان‌ها با جمهوری آذربایجان را فراهم سازند. بر این اساس به دنبال حضور هیئت همراه رییس‌جمهور در باکو، یک روز پیش از سفر رییس‌جمهور جلساتی میان فعالان اقتصادی دو کشور در جهت رفع موانع توسعه روابط دو کشور صورت گرفت.

**II** آقای پیرموزن به نظر می‌رسد یکی از مشکلات موجود در تجارت دو کشور عدم تشکیل اتاق بازرگانی مشترک است. آخرین وضعیت اتاق بازرگانی دو کشور چیست و در حال حاضر بازرگانان ایرانی برای حل مشکلات خود در بازار آذربایجان چه باید بکنند؟



یک دریاچه جدید نیز در تجارت ما با آذری‌ها گشوده شده و آن تیرگی روابط روسیه و غرب است. این مسئله موجب شده تا تجار آذربایجانی که همواره حضور جدی در تامین موادغذایی روسیه داشته‌اند بیش از پیش فعال شوند و برای تامین نیازهای روس‌ها به بازار ایران نیز روی آورند.



# قزاقستان و تزانزیت کالا از جاده ابریشم

با طرح چین برای ساخت جاده جدید ابریشم  
قزاقستان از موقعیت جغرافیایی‌اش بهره بسیاری خواهد برد

■ ترجمه: مهسا عامی

ارزان‌تر است، چیزی در حدود ۴۰۰۰ دلار به جای ۹۰۰۰ دلار. اما از آنجایی که هر چه می‌گذرد تولیدکنندگان اروپایی کانتینرهای خالی را با کالاهای گران‌قیمت‌تری نظیر اتومبیل‌های لوکس، پُرمی‌کنند، این تفاوت رفته‌رفته کم‌تر می‌شود. رونالد کلايوگت، مدیر بخش تدارکات کمپانی هیولت‌پاکارد در آسیا، از تولیدکنندگان بزرگ سخت‌افزارهای فناوری اطلاعات، می‌گوید امسال اولین سالی است که میزان بارهایی که به شرق می‌رود رشد داشته است. خطوط راه‌آهن درست مطابق میل شی جین‌پینگ، رئیس‌جمهور چین است که سعی دارد جاده جدید ابریشم را جایگزین خطوط دریایی تحت کنترل آمریکا کند. با این حال موفقیت در این طرح به روسیه که رقیب چین در آسیای مرکزی است نیز بستگی دارد. ایده حمل‌ونقل درون اوراسیا را اولین بار روسیه مطرح کرد. در سال ۲۰۱۱ قزاقستان به همراه روسیه و بلاروس اتحادیه‌ای گمرکی تشکیل داد که در ماه ژوئن به اتحادیه اوراسیا تبدیل خواهد شد. کارشناسان قزاقستانی معتقدند روسیه با تشکیل این اتحادیه سعی در احیای امپراطوری شوروی دارد. هم‌زمان شدن رفتار تحریک‌آمیز روسیه در

دنیا همچون یک عمر می‌گذرد. در این میان قزاقستان مسیری میان‌بر خواهد بود. قطارهایی که از چونگ‌کینگ در جنوب‌غربی چین به مقصد دویسبورگ آلمان حرکت می‌کنند با طی مسافت ۱۰۸۰۰ کیلومتر از طریق کشورهای قزاقستان، روسیه، بلاروس و لهستان تنها ۱۴ روز در راه خواهند بود.

سازمان دولتی راه‌آهن قزاقستان وعده داده است که طی پنج سال آتی با صرف هزینه ۴۴ میلیارد دلار این مدت‌زمان را به دهر روز کاهش خواهد داد. اواخر سال ۲۰۱۲ که مرکز ارتباطی خورگوس برای اولین بار مورد بهره‌برداری قرار گرفت، تعداد کانتینرهای ۱۲ متری‌ای که با عبور از قزاقستان از چین به اروپا می‌رفتند با ۸ درصد افزایش به ۶۶۰۰ عدد رسید و پیش‌بینی می‌شود این رقم امسال به ۱۰۰۰۰ عدد برسد. البته ظرفیت پیشرفت این رقم از این هم بیش‌تر است به طوری که رئیس یکی از شرکت‌های حمل‌ونقل دولتی پیش‌بینی می‌کند درآمد کشور از این کار تا سال ۲۰۲۰ به سه‌ونیم میلیارد دلار برسد.

اغلب کانتینرها هنوز از طریق دریا جابه‌جا می‌شوند چراکه این روش حمل‌ونقل به مراتب

دیوارنگاره رنگ‌ورو رفته کنار جاده روزگاری به رانندگان یادآوری می‌کرد که به مرز امپراطوری چین نزدیک شده‌اند: این دیوارنگاره تصویر یک سرباز قوی‌هیکل ارتش سرخ بود که در یک دست دوربین و در دست دیگر قلاده سگش را محکم گرفته بود و زیر برج نگهبانی کشیک می‌داد. پیش‌رو تنها مرز چین است که با قوای نظامی از آن حفاظت می‌شود. حالا که روسیه از رقابت خارج شده قزاقستانی‌ها با پول بی‌مقدار نفت برنامه‌های عظیمی برای کشورشان در سر دارند. قزاقستان قصد دارد آینده‌اش را به آینده ابرقدرت جدید منطقه گره بزند و به همین منظور در حال ساخت راه‌آهن در خورگاس، در بیابان مرز شرقی‌اش با چین است. این طرح بخشی از برنامه چندمیلیارد دلاری چین برای ساخت «جاده ابریشم جدید» است.

با توجه روزافزون تولیدکنندگان به بازار داخلی چین، رساندن تولیدات آن‌ها به بازارهای اروپایی دشوارتر شده است. سفر دریایی و طی مسافت نصف کره‌زمین، حدود ۶۰ روز به طول می‌انجامد، مدت‌زمانی که برای رساندن تکنولوژی‌های روز

The Economist

اوکراین با کاهش یک‌پنجمی مبادلات اتحادیه نگران‌کننده است. در ماه آگوست آقای پوتین قزاقستان را به مضحکه گرفت و گفت قزاقستان کشوری بدون تاریخ است و پس از آن نیروهایش را در نزدیکی مرز مستقر کرد. این اقدام آقای پوتین می‌تواند زنگ خطری برای قزاقستانی‌ها باشد.

اما بازار از تعداد مأموران گمرکی رشوه‌گیر میان چین و اروپا (در مرزهای قزاقستان-روسیه و روسیه-بلاروس) کاسته است. یک بازرگان اروپایی، اتحادیه گمرکی را بابت آشکار ساختن تنگناهای موجود سرزنش می‌کند. از طرف دیگر او درباره تنش‌های میان روسیه و غرب که این مسیر را آسیب‌پذیر کرده است، هشدار می‌دهد. به احتمال قوی اروپایی‌ها به این نتیجه خواهند رسید که وابستگی به روسیه برای تأمین کالاهای مورد نیازشان چندان خوشایند نیست.

روسیه در ماه اکتبر تهدید کرد که جلوی ورود مواد غذایی غربی از مسیر قزاقستان و بلاروس را خواهد گرفت تا از این طریق به تحریم‌های غرب بابت دخالت در مسأله اوکراین، پاسخ دهد. سؤال این‌جاست که قزاقستان تا چه حد به روسیه وفادار است؟ تأثیر منفی بحران اوکراین بر منطقه و کاهش قیمت نفت موجب شده قزاقستان برنامه‌ریزی رشد اقتصادی سال ۲۰۱۴ خود را تغییر داده و نرخ رشد مورد نظرش را به میزان یک‌سوم کاهش دهد. علاوه بر این‌ها بودجه دولت نیز مورد بازنگری قرار گرفته است.

برنامه‌های عظیم توسعه اغلب به نفع رانت‌خواران تمام می‌شود چراکه سازوکار تخصیص منابع مالی در دستگاه‌های دولتی راه را برای فساد مالی هموار می‌کند. دامنه گسترده فساد در مرزهای قزاقستان به‌هیچ‌عنوان به نفع کشوری که سعی دارد دره‌هایش را به روی دنیا باز کند و مبادلاتش را افزایش دهد، نیست. دستگاه دولتی قزاقستان از صدر تا ذیل فاسد است. ماه قبل یکی از مقامات ارشد گمرکی قزاقستان به ارتکاب جرائم سازمان‌یافته و رشوه‌خواری محکوم شد. احداث پروژه جدیدی در خورگوس، منطقه آزاد تجاری‌ای که در سال ۲۰۱۱ تأسیس شد، می‌تواند یک هشدار باشد. چینی‌ها در قسمت خودشان مهمان‌سرا، بانک و بازارهای خرید احداث کرده‌اند، در مقابل قزاقستان با وجود تمام تعهداتش در قسمت خود تنها چند کیوسک بنا کرده که توریست‌های چینی می‌توانند در اوقات فراغت‌شان از آن‌جا بستنی بخرند و پوزخند زنان به کشورشان بازگردند. بسیاری از پروژه‌های زیرساختی قزاقستان بی‌حاصل‌اند. در قزاقستان از حرف تا عمل فاصله بسیار است. عوامل بسیاری می‌تواند قطاری را از خط خارج کند. با این‌همه و در صورت فائق آمدن قزاقستان بر این مشکلات، رویای احیای دوباره راه ابریشم دور از دسترس نیست، این بار برنده اصلی ترانزیت از شرق به غرب قزاقستان خواهد بود.

## ژاپن در آرزوی تورم

بانک مرکزی ژاپن برای خارج ساختن اقتصاد از رکود برنامه‌های جسورانه‌ای دارد

### PROJECT SYNDICATE

ژاپن همواره احتیاط و اتفاق‌نظر جمعی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد. به همین علت بسیار عجیب و جالب توجه است که بانک مرکزی ژاپن به‌طور ناگهانی وعده داده سالانه ۸۰ تریلیون یین (۷۰۵ میلیارد دلار) از اوراق قرضه دولتی را بخرد و این کار را تا زمانی که اقتصاد کشور از انقباض خارج شود ادامه خواهد داد. این طرح با کمک بزرگ دولتی مواجه شد. با خرید سالانه معادل بیش از ۱۵ درصد تولید ناخالص ملی، بانک مرکزی ژاپن پا به عرصه پرخطر جدیدی می‌گذارد. به نسبت وضعیت اقتصادی، ترازنامه بانک مرکزی آمریکا، بانک مرکزی انگلستان یا بانک مرکزی اروپا در برابر ترازنامه این بانک ناچیزاند. این حرکت از آن‌جا آغاز شد که به گفته رئیس بانک مرکزی ژاپن، هاروهیکو کورودا، این کشور در برهه «حساسی» از تلاش برای خروج از انقباض قرار داشت. افزایش تورم از برنامه‌های اصلی نخست‌وزیر، شینزو آبه است. آقای کورودا به تازگی وعده داده که تورم بنیادین دیگر هرگز به کم‌تر از یک درصد نرسد اما پس از افزایش مالیات بر مصرف در ماه آوریل سرعت رشد اقتصادی کاهش یافت و در ماه سپتامبر تورم به مرز وعده آقای کورودا نزدیک شد. بانک مرکزی ژاپن حق داشت که چنین جسورانه عمل کند. طی دو دهه گذشته ژاپن همواره یا دیر دست به اقدامی اساسی زده و یا این اقدام کافی نبوده است. با این حال این عمل با موافقت همه نیز روبرو نشده است. چهار نفر از اعضای هیئت مدیره بانک به این کار رأی مخالف داده‌اند که خود بسیار جای تعجب دارد. منتقدان نگران‌اند ارزش یین از این‌همه بیش‌تر افت کند. از زمان سونامی و زلزله مارس ۲۰۱۱، ژاپن عملاً قدرت هسته‌ای ندارد. به همین علت هم برای تأمین انرژی متکی بر واردات است. در شرایطی که میزان دستمزد رو به کاهش است، ارزش پایین یین منجر به افزایش یک‌چهارمی هزینه تأمین انرژی خانوارها شده است. شرکت‌های بزرگی که صادرات انجام می‌دهند، سود کافی دارند اما کسب‌وکارهای متوسط و کوچک که بخش بزرگی از کارگران ژاپنی را در اختیار دارند، تحت فشار هستند. نظرسنجی‌ها حاکی از آن است که چهارپنجم این شرکت‌ها نمی‌خواهند که ارزش برابری یین در مقابل دلار از ۱۰۹ یین به ازای هر دلار بیش‌تر شود. نرخ‌ی که هم‌اکنون ۱۱۴ یین است.

### چالش‌های پیش‌رو

قیمت انرژی رو به کاهش است و به این شکل کم‌ارزش بودن ارز تا حدی جبران می‌شود. یکی از

دلایلی که آقای کورودا عرصه را برای برداشتن گام جدید مناسب دید، نیز همین است. نگرانی بزرگ‌تر آن است که آقای آبه بیش‌تر بر سیاست‌های پولی متکی است تا بتواند بازار و سرمایه‌گذاران خارجی را حیرت‌زده کند و در رویارویی با چالش‌های سیاسی پیش‌روی برنامه اقتصادی‌اش موفق نبوده است. این چالش‌ها عبارت‌اند از اصلاحات ساختاری به منظور دستیابی به رشدی باثبات و درازمدت و برنامه‌های برای به ثبات رساندن وضعیت آشفته مالی کشور (کسری بودجه دولت و بدهی‌های داخلی به ترتیب ۶ و ۲۴ درصد تولید ناخالص ملی است).

در ماه ژوئن آقای آبه از طرح‌های جدیدی پرده برداشت تا در بازار ایجاد انگیزه کند، بخش‌های محدود را آزاد کند و اصلاحاتی در حاکمیت شرکت‌ها ایجاد کند. با این وجود بخش عظیمی از این طرح‌ها که به ۲۴۰ عدد می‌رسید اولویت نداشت و این بدان معناست که این کار بیش‌تر وجهه ظاهری داشته تا عملی. با این وجود پیشرفت‌هایی نیز حاصل شده است از جمله آن‌که برای زنان بیش‌تری اشتغال ایجاد شد اما اغلب این طرح‌ها با شکست روبرو شده است. به نظر نمی‌رسد آقای آبه بتواند به وعده‌های خود مبنی بر کاهش تعرفه گوشت گاو و دیگر محصولات کشاورزی عمل کند. بعضی از امریکایی‌ها که زمانی از طرفداران آقای آبه بودند حالا در تطابق گفتار و کردار او دچار تردید شده‌اند. با کسری بودجه ۸ درصدی، دولت ناچار است مالیات را افزایش دهد تا بیش از این اعتبار مالی‌اش را از دست ندهد. تا پایان سال جاری آقای آبه باید تصمیم بگیرد که آیا برنامه افزایش مالیات از ۸ به ۱۰ درصد ادامه دهد یا خیر. در نهایت به احتمال زیاد مالیات باید به ۲۰ درصد برسد.

قرار بود حرکت بانک مرکزی در اجرای اصلاحات ساختاری و افزایش مالیات بر مصرف به رئیس‌جمهور کمک کند. حالا آقای آبه باید اصلاحاتش را اجرایی کند اما در زمینه مالیات می‌بایست با دقت بیش‌تری عمل کند. این میزان مالیات برای مصرف شخصی بی‌رویه است. بنابراین آقای آبه باید قانونی را به تصویب برساند که به موجب آن به مدت ۱۲ سال مالیات، سالانه تنها یک درصد افزایش یابد. این افزایش باید زمانی آغاز شود که بستر و ظرفیت اقتصادی آن فراهم باشد. جسارت در توسعه اقتصادی و اصلاحات ساختاری و انقباض مالی محتاطانه‌ای جملگی تدابیری شکننده هستند اما این شکنندگی با اوضاع کلی اقتصاد ژاپن هم تناسب دارد.



دامنه گسترده فساد در مرزهای قزاقستان به‌هیچ‌عنوان به نفع کشوری که سعی دارد دره‌هایش را به روی دنیا باز کند و مبادلاتش را افزایش دهد، نیست. دستگاه دولتی قزاقستان از صدر تا ذیل فاسد است.



# ۷ دلیل سقوط ارزش سهام در بازار جهانی

ارزش سهام در سرتاسر جهان سقوط کرده و جامعه جهانی با نگرانی‌های بسیاری روبرو است

the guardian

بازارهای اروپایی پس از سقوط تمام شاخص‌های اساسی دچار هراس شده‌اند و به دنبال این اتفاق در هر دو سوی اقیانوس اطلس شاهد موج فروش سهام بوده‌ایم. در این جا به هفت دلیل هراس سرمایه‌گذاران می‌پردازیم:

## نگرانی از رکود جهانی به دنبال رکود آمریکا

داده‌های جدید نشان می‌دهد سرعت روند بهبود جهانی رفته‌رفته کندتر می‌شود. از آن جایی که بخش عظیمی از سرمایه جهانی با اقتصاد آمریکا گره خورده است، داده‌هایی که حاکی از ضعف بزرگ‌ترین قدرت اقتصادی جهان است سرمایه‌گذاران را نگران کرده است. در ماه سپتامبر خرده‌فروشی‌ها برای اولین بار از ماه ژانویه تاکنون دچار رکود شدند. با افزایش نگرانی‌ها از رکود جهانی قیمت نفت نیز به پایین‌ترین میزان خود در ۴ سال اخیر رسیده است.

## هراس از شیوع ابولا

نگرانی‌ها از شیوع بیماری ابولا در خارج از غرب

آفریقا روز به روز افزایش می‌یابد. نگرانی‌ها بار دیگر زمانی افزایش یافت که یکی دیگر از پرستاران پس از حضور در روند درمان اولین بیمار مبتلا به ابولا در آمریکا بر اثر این بیماری درگذشت. پس از این اتفاق مشخص شد که این فرد پیش از ظهور علائم بیماری از اوهایو به دالاس پرواز کرده بود.

## آلمان در آستانه رکود است

جدیدترین داده‌های به دست آمده از آلمان حاکی از آن است که بزرگ‌ترین قدرت اقتصادی اروپا در آستانه رکود است. اقتصاد این کشور در فصل تابستان دودرصد رکود داشته است و شواهد حاکی از آن است که در سومین فصل نیز این رکود ادامه خواهد داشت. سرعت تولید آلمان و میزان صادرات آن کاهش یافته است. با توجه به این که طی سال‌های بحران، آلمان همواره پشتیبان کشورهای ضعیف‌تر منطقه یورو بوده است، سرمایه‌گذاران از آینده این کشور نگران‌اند.

## بازگشت بحران به منطقه یورو

اقتصاد متزلزل منطقه یورو بار دیگر در معرض خطر قرار گرفته است. نگرانی اصلی آن است که

موج ضدتورم اقتصاد را در برگیرد و این اتحادیه را دچار بحران کند.

## تنش‌های ژئوپولیتیک

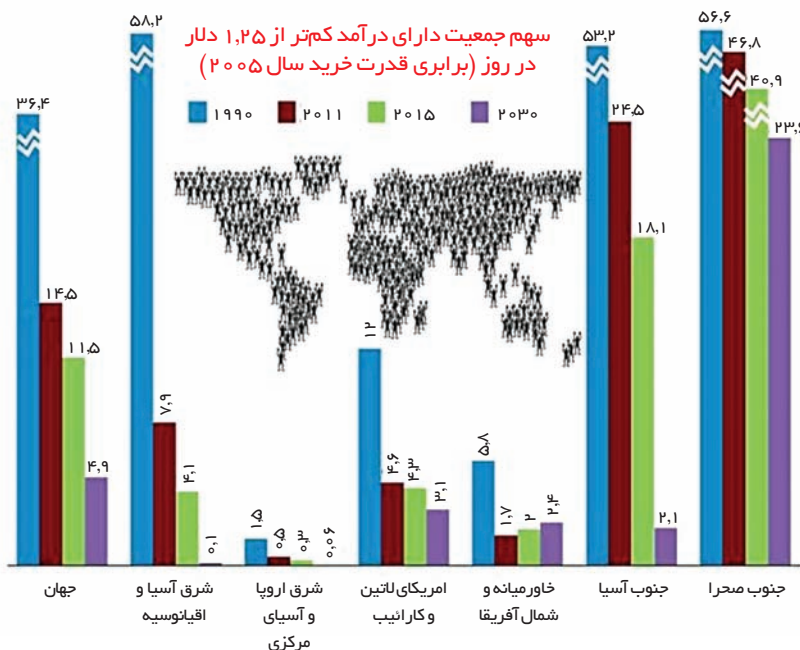
تنش‌های میان روسیه و غرب بر سر واکنش روسیه نسبت به مسأله اوکراین همچنان باقی است. هنوز تردیدهایی بسیاری درباره چگونگی حل این معضل وجود دارد و این تردیدها به هیچ‌وجه خوشایند بازار نیست. تحریم‌های دوجانبه روسیه و غرب همین حالا هم بر اقتصاد آلمان تأثیر گذاشته است. یکی دیگر از نگرانی‌های سرمایه‌گذاران سرانجام حملات هوایی آمریکا به مواضع داعش است و مسأله چگونگی برخورد چین با معترضان طرفدار دموکراسی در هنگ‌کنگ نیز همچنان در هاله‌ای از ابهام است.

**پیش‌بینی ورشکستگی یکی از نهادهای تأثیرگذار**  
همواره با سقوط بازار شایعاتی مبنی بر ورشکستگی یکی از نهادهای بزرگ سرزبان‌ها می‌افتد و این بار نیز استثنا نیست. همان‌طور که کمپانی برادران لمن در سال ۲۰۰۸ اعلام کردند گاهی پیش‌بینی‌ها به حقیقت می‌پیوندند.

فقر شدید - به معنی تعداد کسانی که با کم‌تر از ۱,۲۵ دلار در روز امرار معاش می‌کنند - به شدت کاهش یافته است. اما تعداد فقرا به طرز غیر قابل قبولی بالا است.

## دنیای فقر در ۲۰۳۰

فقر شدید - به معنی تعداد کسانی که با کم‌تر از ۱,۲۵ دلار در روز امرار معاش می‌کنند - به شدت کاهش یافته است. اما تعداد فقرا به طرز غیر قابل قبولی بالا است، و در سال ۲۰۱۱ از مرز ۱ میلیارد نفر گذشته (یعنی ۱۴ درصد جمعیت جهان). این را با ۱,۲ میلیارد نفر (۱۹ درصد جمعیت جهان) در سال ۲۰۰۸ مقایسه کنید.  
فقر در منطقه آفریقای جنوب صحرا و جنوب آسیا، که تخمین زده می‌شود ۳۷۷ میلیون نفر از ۴۱۲ میلیون فقیر جهان در سال ۲۰۳۰ در این مناطق ساکن خواهند بود، به شدت بالا خواهد ماند. در سال ۲۰۱۱ این دو منطقه مسکن ۸۱۴ میلیون نفر از ۱ میلیارد نفر فقیر جهان بودند



# صادرات پزشکی، پرسودترین تجارت کوبا

## چگونه کوبا میلیون‌ها دلار از صادرات خدمات به دست می‌آورد؟



■ ماریا سی. ورلانو  
مشاور اقتصادی در نیوجرسی، و مدیر بنیاد غیرانتفاعی کوبا آرشیو ترجمه بابک واحدی

WORLD AFFAIRS

کوبا دهه‌هاست که نیروی کار خود را به‌عنوان «مبلغان انقلاب کوبا» به دنیای کشورهای در حال توسعه می‌فرستد. این فرستادگان که معمولاً سفرهای شان دوساله است، بیش‌ترشان متخصصان بخش خدمات‌درمانی هستند، گرچه در میان آن‌ها معلمان، مربیان ورزشی، مهندسان، معماران و متخصصان دیگر هم دیده می‌شوند. هدف از این اقدام دولت کوبا در درجه نخست کسب درآمد است و پیش‌برد دیگر اهداف مالی نظام، هم‌زمان که از این راه در خارج از کشور برای کوبا نفوذ، منزلت، مشروعیت و هم‌دردی هم کسب می‌شود.

طرح مذکور در سال ۱۹۶۰ آغاز شد، آن‌گاه که دولت انقلابی نوپای کوبا تیپ‌های درمانی را در زمان جنگ داخلی الجزایر با فرانسه به این کشور اعزام کرد. هاوانا دریافته است که استراتژی موفق پیدا کرده: دولت می‌توانست متخصصان درمان را بی‌فوت وقت فرابخواند و آن‌ها را به هر کجا که می‌خواهد بفرستد، حتی به مناطقی که بحران‌های شدیدی را از سر می‌گذرانند، و از آن‌ها بخواهد که تحت شرایط خاصی فعالیت کنند، و تا زمانی که لازم است آن‌جا بمانند. خدمات درمانی‌ای که آن‌ها ارائه می‌دهند تبلیغی برای سوسیالیسم است، به‌ویژه برای سوسیالیسم خاص کوبا، و نیز روشی برای تقویت روابط با کشورهای میزبان. توافق‌نامه‌های متعدد با دولت‌های دیگر حضور جهانی‌تر و پررنگ‌تر «یاوران» کوبایی را تضمین کرد.

آموزش پزشکی و مشاوره درمان هم بخشی از قراردادهای کوبا با کشورهای جهان سوم بود، کشورهایی که با کمبود پزشکان و پرستاران مواجه بودند. کوبا، با فراهم کردن این امکان برای سیاست‌مداران و مقامات کشورهای میزبان که بتوانند خدمات درمانی موردنیازشان را با هزینه اندک به دست آورند، و آن‌ها را در جاهایی که پزشکان داخلی و داوطلبان بین‌المللی رغبتی به رفتن به آن‌ها ندارند ارائه دهند، به درآمد خوب و تحسین مردمی ارزشمندی رسید، و سرانجام اعتبار، سرمایه و تجارت بین‌المللی را به دست آورد.

کوبا ادعا می‌کند که از سال ۱۹۶۱ تا ۲۰۰۸، ۲۷۰ هزار و ۷۴۳ نفر در ۱۵۴ کشور کار کرده‌اند، و منابع رسمی این کشور نشان می‌دهند که ۳۸ تا ۴۰ هزار نیروی کار حوزه درمان در ۶۸ تا ۷۷ کشور فعالیت کرده‌اند، که ۱۵

تا ۱۷ هزار نفر آن‌ها پزشک بوده‌اند. اگرچه منابع مستقل این آمارها را تأیید نکرده‌اند، شکی نیست که در دهه گذشته، دیپلماسی درمان کوبا به‌لطف هوگو چاوز رشد خیره‌کننده‌ای داشته است. در سال ۲۰۰۰، کمی بعد از آن‌که چاوز در ونزوئلا به ریاست‌جمهوری انتخاب شد، نخستین قرارداد همکاری را با کوبا امضا کرد، که شالوده‌ای شد برای همکاری و اتحاد اقتصادی و سیاسی نزدیک‌تر این دو کشور. از سال ۲۰۰۲ بدین سو، توافق‌نامه‌های سالانه دیگری با ونزوئلا امضا شد که خدمات درمانی کوبا را رشد زیادی بخشید، به اقتصاد کوبا کمک کرد و حمایت از پروژه انقلابی چاوز-کاسترو را افزایش داد. براساس توافق‌نامه‌های دو جانبه، متخصصان کوبایی از ونزوئلا حقوق می‌گرفتند تا مردم محروم ونزوئلا و دیگر کشورهای ائتلاف انقلاب بولیواری را به‌رایگان معالجه کنند، و پزشکان و پرستاران جوان را آموزش دهند.

علاوه بر استقرار شمار زیادی از کارگران کوبایی حوزه درمان در ونزوئلا، کشورهای دیگر هم که رؤسای جمهورشان ارتباط نزدیکی با کوبا و ونزوئلا دارند - بولیوی، اکوادور، نیکاراگوئه، و اخیراً آرژانتین - به شهروندان خود اجازه استفاده از خدمات درمانی کوبا را داده‌اند. بیماران را با هواپیما به کوبا یا ونزوئلا می‌فرستند، و تمام هزینه‌ها را دولت می‌پردازد، یا این‌که در بیمارستان‌ها و کلینیک‌هایی که دولت چاوز به کشورهای آن‌ها اهدا کرده معالجه می‌شوند، بیمارستان‌هایی با کارمندان و پزشکان و تجهیزات کوبایی. در سال ۲۰۰۵ هم یک برنامه عظیم بازیابی بینایی آغاز شده است، با نام «عملیات معجزه» که در آن متخصصان کوبایی، و متخصصانی که آن‌ها در ونزوئلا تربیت کرده‌اند، جراحی‌های مختلف چشم را انجام می‌دهند. هدف این برنامه گسترده چشم‌پزشکی این است که تا سال ۲۰۱۵ شش میلیون نفر را در قاره آمریکا معالجه کنند (که سه میلیون نفرشان در ونزوئلا هستند).

طبق گزارش‌های هاوانا و کاراکاس، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ نزدیک به دومیلیون ونزوئلایی از استادان کوبایی آموزش گرفته‌اند، و ۲۴۸۰۰ پزشک ونزوئلایی

در دانشگاه‌های پزشکی کوبا درس خوانده‌اند. تا سال ۲۰۱۲، عملیات معجزه نزدیک به یک میلیون ونیم نفر را معالجه کرده است، از جمله ۲۶۷ هزار خارجی در کوبا، و ۶۱ بیمارستان تخصصی چشم نیز به بیست و دو کشور اهدا شده است.

توافق‌نامه‌های کوبا با کشورهای میزبان مخفی نگه داشته می‌شوند، اما بعضی جزئیات درآمدهای کسب‌شده برای هاوانا در طول سال‌های گذشته فاش شده‌اند. شرایط قرارداد بسته به هر کشور تغییر می‌کند، اما معمولاً کشور میزبان بابت هر کارگر درمان پولی به کوبا می‌پردازد؛ که برای مثال در حال حاضر، گفته می‌شود، حدود ۵ هزار دلار امریکایی در آنگولا و ۲۷۸۴ دلار در نامیبیا است. هائیتی مستقیماً به کوبا پولی نمی‌پردازد؛ در عوض، سازمان‌های غیردولتی، دولت‌های دیگر، و سازمان‌های بین‌الملل هزینه بریگادهای درمان‌گر کوبا را می‌پردازند، و ظاهراً میلیون‌ها دلار به جیب هاوانا می‌ریزند. دولت‌های میزبان همچنین برای اینترنشنالیستا (لقب درمان‌گران کوبایی) خانه‌ای مبله، وسیله آموشد داخلی، و هزینه ماهانه‌ای ۱۵۰ تا ۵۰۰ دلاری بابت غذا و مخارج شخصی، مهیا می‌کنند. کوبا پشتیبانی لجستیک و گاه هواپیما را تأمین می‌کند، و نیز حقوقی برای خانواده هر کسی که در این برنامه شرکت کرده می‌پردازد، که ماهانه به‌طور متوسط ۲۲ تا ۲۵ دلار برای هر پزشک است، و پاداشی ۵۰ تا ۱۲۰ دلاری که به صورت ماهانه پرداخت می‌شود.

دولت امتیاز دیگری را هم برای این درمان‌گران در نظر گرفته است، و به عنوان پاداش به آن‌ها اجازه می‌دهد بعضی اقلام مصرفی را معاف از هزینه گمرک به داخل کشور بفرستند، که به خانواده‌های آن‌ها اجازه می‌دهد لوازم خانگی، وسایل الکترونیکی و محصولات دیگری را که ورودشان به کوبا نزدیک به غیرممکن است یا با هزینه بسیار بالا به دست می‌آیند، وارد کنند. بعضی از این فرصت استفاده می‌کنند تا کسب‌وکاری راه بیاندازند و پوشاک و کالاهایی را که بسیار ارزان خریدند به قیمت‌های بالا در کوبا می‌فروشند. همین مزیت کافی است که پزشکان، که حقوق چندانی عایدشان نمی‌شود، تشویق شوند به خارج از کشور بروند. توافق‌نامه ونزوئلا با کوبا سخاوتمندانه‌ترین قرارداد از این گونه است. گزارش‌ها نشان می‌دهند که ونزوئلا روزانه صدهزار بشکه نفت خام به کوبا می‌فرستد. کوبا پنجاه‌درصد



کوبا دهه‌هاست که نیروی کار خود را به‌عنوان «مبلغان انقلاب کوبا» به دنیای کشورهای در حال توسعه می‌فرستد. این فرستادگان که معمولاً سفرهای شان دوساله است، بیش‌ترشان متخصصان بخش خدمات‌درمانی هستند

بهای این نفت را با فرصتی نمود روزه با خدمات درمان گران خود می پردازد؛ و پنجاه درصد باقی مانده به صورت وام هفده تا بیست و پنج ساله با سود یک درصد، و پس از فرصتی دو ساله، به طور اقساطی از کوبا دریافت می شود. گسترش بسیار زیاد برنامه ارائه خدمات درمانی کوبا را می توان در رشد ۷۷۲ درصدی صادرات خدمات کوبا در فاصله سال های ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۰ (آخرین سالی که آمارهایش را در دست داریم) مشاهده کرد. تا سال ۲۰۰۵، این گونه از صادرات خدمات، از درآمد گردشگری پیشی گرفت؛ از سال ۲۰۰۸ بدین سو درآمد این بخش بیش از سه برابر درآمد گردشگری بوده، و از همه صنایع دیگر کوبا درآمد بیش تری داشته است.

کوبا در کشورهای مثل هندوراس، هاییتی، نیجر، رواندا، و مالی، از حمایت مالی دولت های آلمان، فرانسه، ژاپن، نروژ، استرالیا، و کشورهای دیگر، و نیز سازمان های چندجانبه ای چون سازمان بهداشت جهانی، سازمان بهداشت پان امریکا، و یونسف، و سازمان های بین المللی بسیاری در کشورهایی چون آمریکا، کانادا، اسپانیا، و بلژیک، برخوردار شده است. از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ کوبا گزارش کرده است که ۷۱۳ میلیون دلار بابت خدمات درمان دریافت کرده، گرچه مشخص نیست که چه مقدار از این درآمد مربوط به پروژه های درمانی بین المللی بوده است.

بسیاری از توافق نامه های دوجانبه، آموزش های درمانی و پزشکی را هم در بر می گیرند. در سال ۲۰۱۲ کوبا گزارش داد که در پنجاه کشور خدمات آموزش پزشکی و درمانی ارائه می دهد. علاوه بر این، ۲۳ تا ۵۰ هزار دانشجوی خارجی هم در دانشگاه های پزشکی کوبا مشغول تحصیل هستند. این دانشجویان از کشورهای مختلف در حال توسعه می آیند و به نظر می رسد بیش ترشان بورس های دولتی دریافت کرده اند. افزون بر این، در سال ۲۰۱۲ بیش از ۲۹ هزار دانشجو در ونزوئلا، بولیوی، و چندین کشور افریقایی، آموزش های پزشکی و درمانی کوبا را دریافت می کرده اند.

رشد صادرات خدمات به موجب این توافق نامه ها شگفت انگیز بوده است، اما عواقب این رشد برای اقتصاد کوبا تماماً سودآفرین نبوده. اولین مسأله این است که رشد صادرات این خدمات فشار لازم برای اصلاحات ساختاری ضروری را کاهش می دهد. علاوه بر این، با در نظر گرفتن اثر محدود این صادرات خدمات، موجب انحراف تخصیص منابع از فعالیت های باثبات تر و مولدتر می شود. و آخر این که، اقتصاد را به شدت به عاملی خارجی وابسته می سازد که اگر در کوبا یا ونزوئلا شاهد تغییر رژیم باشیم ممکن است به سرعت از بین برود.

توافق نامه های جنبی خدمات درمانی درآمدهای مازادی برای کوبا ایجاد می کند، که در درآمدهای صادرات خدمات به حساب آورده نمی شوند. اگرچه جزئیات معلوم نیست، به نظر می رسد این توافق نامه ها شامل ارائه داروها و تجهیزات درمانی از

سوی کوبا هستند. دولت آمار و ارقام این بخش را اعلام نمی کند، اما می توان پیش بینی کرد که رقم قابل توجهی باشد. (صادرات کل کوبا از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۰، از ۲.۴ میلیارد دلار به ۴.۶ میلیارد دلار افزایش یافته است، باین که هیچ توضیحی نمی توان برای این افزایش سریع ارائه کرد.) کوبا از انتقال و رفت و آمد درمان گران خود به کشورهای مقصد هم پول خوبی به جیب می زند. برای مثال، نامیبیا ۱۱۵۰۰ دلار بابت هزینه های سفر بین المللی و انتقال بار و اضافه بار به هر درمان گر کوبایی که به خانه بازمی گردد می پردازد، که بخش عمده آن به جیب دولت کوبا می رود. توافق نامه هایی مثل قراردادهای ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ هم که براساس آن ها یک شرکت دولتی کوبا خدمات حمل و نقل زمینی و هوایی، اسکان، و دیگر فعالیت های غیرآکادمیک، را برای درمان گران شیلیایی که برای آموزش به کوبا می آیند فراهم می سازد، درآمدهای کلانی را عاید دولت کوبا می کنند.

کوبا از محل تجارت و سرمایه گذاری در جریان دیپلماسی درمان خود، منافع جانبی چشم گیری هم به دست می آورد. برای مثال، پس از زمین لرزه ژانویه ۲۰۱۰ در هاییتی، نروژ نزدیک به دویلمیون دلار بابت بریگاد درمان گر کوبا به دولت این کشور پرداخت و اندکی پس از آن قراردادهای دوجانبه ای در زمینه شیلات و صنعت نفت با کوبا امضا کرد. در سال ۲۰۱۰، کوبا پذیرفته که ۲۰۰ درمان گر را به دو موسسه در قطر بفرستد، و خیلی زود یک شرکت دولتی قطر پرده از پروژه احداث دو هتل ۷۵ میلیون دلاری در کوبا و جست و جو برای محل های دیگر سرمایه گذاری، برداشت.

در سال ۲۰۰۹، قیمت های پایین نفت، رکود اقتصاد جهان، و هزینه فزاینده مدیریت اقتصادی بولیواری مشکل جدی نقدینگی برای چاوز به وجود آورد. پرداختی ونزوئلا بابت درمان گران کوبایی (به صورت واردات نفت) کاهش یافت، و موجب ایجاد بحران اقتصادی در کوبا شد و دولت را بر آن داشت که خدمات درمانی اش در جهان منهای ونزوئلا را افزایش دهد. حضور درمانی کوبا در جهان با شتابی شگرف گسترش یافت. اگرچه کشورهایی مثل پاناما، هندوراس، و برزیل توافق نامه های همکاری شان را فسخ کردند و درمان گران را به خانه فرستادند، بریگادهای درمان گر کوبا به کشورهای

انگلیسی زبان حوزه کارائیب، افریقا، و دنیای عرب اعزام شدند. از سوی دیگر گسترش حضور کوبا در کشورهای تولیدکننده نفت، مثل قطر، الجزایر، کویت، و آنگولا، که بهای بسیار بیش تری بابت این خدمات می پردازند، چشم گیرتر بوده است. نیاز کوبا به افزایش درآمدها چنان اضطراری بود که در اواخر سال ۲۰۱۰ وزارت بهداشت و درمان آن کشور خبر از کاهش پرسنل درمانی در داخل کشور داد، تا پزشکان بیش تری بتوانند به خارج از کشور اعزام شوند و درآمدزایی کنند. (آمارهای رسمی بعدها تأیید کردند که میزان کل اشتغال در بخش درمان در سال ۲۰۱۰ نسبت به سال ۲۰۰۹ چهارده درصد افت کرد.) نتیجه کار خیلی زود آشکار شد. در سه ماهه نخست سال ۲۰۱۲، کوبا خبر از رشد یازده درصدی در صادرات در مقایسه با دوره مشابه سال پیش از آن داد. (که هفتاد و پنج درصد آن خدمات درمان بوده است.) هاوانا همچنین در مقیاس کلان و بیش از پیش، پرسنل درمانی خارجی را در کوبا آموزش می دهد، و هزینه های شهرییه دانشجویان خارجی را افزایش داده است. تلاش های دیگری هم برای افزایش درآمدهای دیپلماسی درمانی در جریان هستند. این مسأله در نامیبیا آشکارتر است. در سپتامبر ۲۰۱۲، رسانه های نامیبیا گزارش دادند که کوبا خواهان نزدیک به پنجاه درصد افزایش هزینه هر درمان گر شده است؛ در حال حاضر هر یک از پنجاه و دو پزشک کوبایی و چندصد پرستار، تکنسین و کارشناس، ۱۵۷۳۴۱ دلار بابت دوره ای دو ساله دریافت می کنند. (با قیمت های جدید ۸.۲ میلیون دلاری که کوبا هر سال بابت پزشکان خود دریافت می کند به حدود ۱۲ میلیون دلار افزایش می یافت.) تلاش ها برای افزایش درآمد حاصل از گردشگری درمانی هم از تلاش های شدت گرفته روابط عمومی دولت کوبا پیداست. دولت کوبا دسترسی به ۵۴ بیمارستان این کشور را که گفته می شود مجهز به پیشرفته ترین فن آوری ها هستند، برای خارجیان بیش تری امکان پذیر ساخته است. شرکت های دولتی بسته های مختلف درمان برای شرایط جسمی و بیماری های مختلف می فروشند که شامل مشاوره پزشکی، آزمایشات، و درمان هستند، به علاوه رفت و آمد، اسکان و غذا. بسته هایی که تمام نیازهای درمانی و غیردرمانی بیماران خارجی را یکجا جمع کرده اند.

جدول: صادرات خدمات کوبا (به میلیون پزو کوبا)

سال	صادرات خدمات	گردشگری	صادرات خدمات (منهای گردشگری)
۲۰۰۳	۲۸۴۴.۶	۱۹۹۹.۲	۸۴۵.۴
۲۰۰۴	۳۶۳۴.۴	۲۱۱۳.۶	۱۵۲۰.۸
۲۰۰۵	۶۵۵۰.۵	۲۳۹۸.۹	۴۱۵۱.۶
۲۰۰۶	۶۶۶۷.۴	۲۲۳۴.۹	۴۴۳۲.۵
۲۰۰۷	۷۹۵۱.۸	۲۲۳۶.۴	۵۷۱۵.۴
۲۰۰۸	۸۵۶۹.۴	۲۳۴۶.۹	۶۲۱۹.۵
۲۰۰۹	۷۷۶۲.۶	۲۰۸۲.۴	۵۶۸۰.۲
۲۰۱۰	۹۶۶۰.۰	۲۲۱۸.۴	۷۴۴۱.۶

# چین کجا متوقف می‌شود؟

## آیا روند رشد اقتصادی چین در گروهی اصلاحات ساختاری خواهد بود؟

### Bloomberg

هنگامی که دو موسسه معتبر و یک استاد اقتصاد دانشگاه هاروارد به موضوع رشد اقتصادی چین می‌پردازند با پاسخ‌های متفاوتی روبرو می‌شوند.

در مقاله «خران طولانی‌تر رشد اقتصاد چین» که به قلم دیوید هافمن و اندرو پالک منتشر شد به این نکته اشاره شده که وقتی مسئولان برای انجام تغییرات لازم در اقتصاد امروز و فردا می‌کنند، رکود هم کم‌کم نمایان می‌شود. بنابراین پیش‌بینی آن‌ها رشد تولید ناخالص ملی چین تا سال ۲۰۲۰ به ۴ درصد کاهش پیدا خواهد کرد. از دیگر سو موسسه سیاست‌های اقتصادی آسیا که دفترش واقع در نیویورک است پیش‌بینی می‌کند که

در سال ۲۰۲۰ رشد تولید ناخالص ملی چین ۶ درصد باشد و اگرچه سیر این رشد مثل گذشته برق‌آسا نخواهد بود اما همچنان سریع است. این موسسه در گزارشی که با نام پرهیز از خیابان تاریک منتشر کرد مدعی شده که اصلاحات اقتصادی چین سرعت گرفته است. هر دو این گزارش‌ها در هفته‌های منتشر شدند که چین اعلام کرد تولید ناخالص ملی در سال جاری ۷.۳ درصد بوده که کمترین نرخ رشد در پنج سال اخیر است.

پیش‌تر وزیر اسبق خزانه‌داری، لری سامرز و لانت پریچت استاد اقتصاد دانشگاه هاروارد در گزارشی اعلام کرده بودند که «تاریخ چین از ۱۹۷۷ تا ۲۰۱۰ نشان می‌دهد که این کشور تنها کشوری است که در تاریخ بشر توانسته در چنین مدت کوتاهی به چنین رشد بزرگی برسد». به اعتقاد آن‌ها دلیل کند شدن رشد اقتصادی چین این است که رشد آن‌ها پیش از این، بیش از حد سریع بوده اما آن‌ها در ادامه گزارش‌شان می‌افزایند که به علت اختیار عمل بیش از حد دولت در اقتصاد و حاکمیت رژیمی اقتدارگرا در چین، احتمال توقف رشد اقتصادی چین در سال‌های آتی بسیار زیاد است.

هم روس‌ها و هم آمریکایی‌ها بر این عقیده‌اند که چین باید مدل اقتصادی‌اش را عوض کند. در اواخر دهه ۹۰ سود حاصل از سرعت تولید باعث شد تا طرح بازسازی ساختاری دولت به بوته فراموشی سپرده شود. از سال ۲۰۰۱ به این سو هم فناوری‌های نوین و فرایندهای تولیدی جدیدی که سیل سرمایه‌گذاران خارجی وارد صنعت چین کردند، رشد تولید را تضمین می‌کرد. اما از زمانی که بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ آغاز شد به گفته استیون بارنت مدیر اتاق چین در صندوق بین‌المللی پول، رشد اقتصادی در چین به مدد سرمایه‌گذاری‌های هدایت شده توسط دولت ادامه یافت در حالی که بازده تولید پایین آمده بود. این وابستگی به دولت باعث شد چین تا دوبرابر تولید ناخالص ملی مقروض شود. قیمت‌ها در بازار مسکن که دچار معضل ساخت‌وسازهای بی‌رویه است برای پنج‌ماه پیاپی سیر نزولی داشت که باعث بروز نگرانی‌هایی در خصوص اشباع بازار مسکن شد.

در این خصوص که چین در اقتصاد چه مسیری را باید پیش بگیرد اختلاف‌نظری وجود ندارد؛ مسیری که منجر به شکل‌گیری اقتصادی شود که بیشتر مصرف‌محور باشد و خدمات در

آن نقش بزرگ‌تری ایفا کنند. در نهم‌ماه نخست امسال میزان مصرف تا ۴۸.۵ درصد تولید ناخالص ملی افزایش یافت در حالی که این رقم در سال ۲۰۱۳ معادل ۴۹.۹ درصد بود. یکی از مقامات دولتی در این باره گفته بود که «این‌ها تغییراتی عمیق و مثبت هستند».

رهبران چین معتقدند که ضروری‌ترین گام‌ها شامل دادن حق بیشتر به کشاورزان برای فروش و اجاره زمین و نیز توسعه زندگی شهری است. این توسعه باید با محدود کردن قوانین دست‌وپاگیری تسهیل شود که باعث می‌شود روستاییان تنها مجاز به استفاده از مدارس، بیمارستان‌ها و پانسیون‌های بومی خودشان باشند. از این گذشته ترغیب بانک‌ها به وام‌دهی بر اساس توجیه اقتصادی طرح‌ها به جای توجیهات سیاسی هم در این راستا از اهمیت خاصی برخوردار است. نخست‌وزیر چین در سال ۲۰۱۳ گفت که «این اصلاحات بسیار دردناک هستند و در موقعی مثل قطع کردن رگ دست می‌مانند».

دانیل روزن یکی از بنیان‌گذاران گروه مشاوره‌های رودویم در امور روابط چین و هند می‌گوید «ما همه متفق‌القولیم که کلید افزایش تولید، اصلاحات است» روزن اقداماتی همچون تقویت دولت‌های محلی، افزایش سود سهام شرکت‌های دولتی و بازرسی برخی از مهم‌ترین شرکت‌های دولتی در مورد فساد مالی را اقداماتی مثبت در این جهت ارزیابی می‌کند. روس‌ها گاهی چین امروز را با ژاپن اواخر دهه ۱۹۸۰ مقایسه می‌کنند. چین هم مثل ژاپن بیشتر نقدنگی را به سمت بازار املاک و مستغلات هدایت می‌کند. بانک‌های چین اکنون با تهدید انبوهی از وام‌های نامناسب روبرو هستند. اما برخی از تحلیل‌گران هم معتقدند که حباب ژاپن مدل خوبی برای مشابه‌سازی با چین نیست و اگر چین همچنان به آزادسازی اقتصادش ادامه دهد می‌تواند تا سال ۲۰۳۰ رشد اقتصادی ۶ درصدی‌اش را حفظ کند. یکی از تحلیل‌گران آمریکایی می‌گوید «چین هنوز از نظر سطح درآمد در مقایسه با آمریکا از زمان شکوفایی اقتصاد کره و ژاپن پایین‌تر است. بنابراین تا زمانی که سطح درآمد چین به آمریکا نرسیده، می‌تواند به رشد اقتصادی‌اش ادامه دهد».

با این حال یک واقعیت اقتصادی این است که هیچ کشوری نمی‌تواند به رشد اقتصادی با سرعت چین برای مدتی طولانی ادامه دهد حتی خود چین.





# شرق آسیا در پی استقلال از بانک جهانی

تحلیلی بر دلایل تشکیل بانک سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی آسیایی (AIIB)، موافقان و مخالفان آن

the guardian

عجیب نیست که چین در پی راهکاری برای حل کمبود سرمایه‌زیرساختی در آسیا است. به طور کلی صحبت از سرعت اصلاحات در بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول موضوعیت ندارد چون اصولاً در این به اصطلاح «نهادهای واشنگتنی» که در کنار وزارت خزانه‌داری آمریکا از سال ۱۹۴۵ اقتصاد جهان را تحت سلطه خود دارند، اصلاحاتی انجام نشده که بتوان از سرعت آن حرف زد. بازتاب چگونگی تغییر موازنه قدرت اقتصادی مدت‌ها موضوع بحث این نهادها بوده است بی‌آنکه اقدامی در این راستا صورت گیرد. به همین علت است که کشورهایی که سربرق قرن پیش وجهه اقتصادی نداشتند اکنون غول‌های اقتصادی جهان هستند و در تلاش‌اند اقتصاد را از بیرون تغییر دهند. شکل‌گیری بانک سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی آسیایی که ۲۱

کشور در پکن به عضویت آن درآمدند، نتیجه نارضایتی این کشورها از عملکرد این نهادها است. بانک جدید، هم رقیبی برای بانک توسعه آسیایی است که خود شاخه‌ای از نهادهای واشنگتنی است و هم به نوعی مکمل آن است. بانک جدید نسبتاً کوچک است و بخش بزرگی از سرمایه اولیه ۵۰ میلیارد دلاری آن را چین تأمین می‌کند. اما با رشد آن، چین در تأمین مالی منطقه نفوذ گسترده‌ای پیدا خواهد کرد، نفوذی که با عضویت در بانک توسعه آسیایی و داشتن سهم بزرگی در سرمایه‌گذاری آن به دست نیامد. مسأله آن است که آمریکا با توسعه‌ای که قدرت نرم چین و تأثیر اقتصادی این کشور را به خصوص در جنوب شرق آسیا افزایش دهد، مخالفتی ندارد و این امر برای ژاپن که ریاست بانک توسعه اقتصادی آسیایی را بر عهده دارد ناخوشایند است. ژاپن فاصله خود را حفظ کرده است، این درحالی است که استرالیا، اندونزی و

کره جنوبی با وجود حضور در بحث‌های پیرامون این بانک در مراسم تأسیس حضور نداشتند. بنابراین در پشت پرده جدال قدرتی در جریان است که طی آن آمریکا و متحدان آسیایی‌اش در مقابل خواسته چین مقاومت می‌کنند. آن چه در این کشمکش‌ها روشن است، آن است که منطقه آسیا-اقیانوسیه به سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی بیش‌تری نیاز دارد و تنها به همین دلیل هم باید از هر اقدامی در این راستا استقبال کرد. به لحاظ استراتژیک ایالات متحده نمی‌تواند به تحکیم یک نظام اقتصادی ویران در آسیا ادامه دهد. چین نهادهای واشنگتنی را آسوده نمی‌گذارد و قصد دارد خود جانشین آن‌ها شود. برخلاف دیگر جنبه‌های سیاست چین، این توسعه درست در راستای سیاست «خیزش صلح‌آمیز» که مورد نظر رهبران این کشور است، قرار دارد. این اقدامات تلاشی برای رسیدن به توافق است نه آغاز یک جدال.

شکل‌گیری بانک سرمایه‌گذاری زیرساختی آسیایی که ۲۱ کشور در پکن به عضویت آن درآمدند، نتیجه نارضایتی این کشورها از عملکرد بانک جهانی است.

## سقوط روبل همزمان با قرار گرفتن روسیه در آستانه رکود

بی‌ثباتی‌های کنونی خاطرات رکود دهه ۱۹۹۰ را برای مردم روسیه زنده می‌کند

The Economist

دشواری‌های اقتصاد روسیه با سقوط ارزش روبل دوچندان شده و این هراس به وجود آمده است که مبادا این کشور همچون دهه ۱۹۹۰ در آستانه یک بحران تمام‌عیار ارزی قرار گیرد. طی ماه‌های اخیر و با افزایش کشمکش‌های روسیه با غرب، ارزش روبل به طور مداوم کاهش داشته است اما اخیراً شیب این سقوط به طرز چشم‌گیری افزایش یافته و طی ۴۸ ساعت به بیش از ۱۰ درصد افزایش پیدا کرده است. بی‌ثباتی نرخ ارز خاطرات تاریکی را در اذهان مردم روسیه زنده می‌کند، چراکه اکثر آن‌ها در رکود سال ۱۹۹۸ رنج و عذاب بسیاری را متحمل شدند. در آن زمان تمامی پس‌اندازها از دست رفت و با سقوط چشم‌گیر ارزش روبل و تورمی سرسام‌آور در محل مبادلات صف‌های طولانی شکل می‌گرفت. مشکلات اقتصادی روسیه می‌تواند تهدیدی برای قدرت رئیس‌جمهور، ولادیمیر پوتین نیز باشد چراکه او اعتبار سیاسی‌اش را با وعده‌های ثبات، احیای وجهه قدرتمند روسیه و

افزایش سطح استانداردهای زندگی به دست آورد. رئیس‌جمهور از زمان شدت گرفتن سقوط ارزش روبل به ندرت در این باره اظهار نظر کرده است. طبق ادعای رسانه‌های روسی با سقوط روبل بانک‌های مسکو با کمبود شدید دلار و یورو مواجه شده‌اند. ضعف روبل با موضع تند کرملین در مقابل بحران اوکراین وخیم‌تر شد و این امر باعث شد سرمایه‌گذاران با ترس از وقوع دور تازه‌ای از جنگ سرد از روسیه فرار کنند. تحریم‌های غرب علیه روسیه به علت الحاق کریمه و حمایت از شورشیان طرفدار روسیه باعث شده شرکت‌های روسی در بازارهای سرمایه غرب جایی نداشته باشند و به ناچار بدهی‌های کلان خود را پرداخت کنند، در نتیجه اکنون در هراس از کاهش تدریجی اعتبارشان هستند. اقتصاد روسیه که زمانی در زمره قدرت‌های اقتصادی نوظهور، پویا و رو به شکوفایی قرار داشت، اکنون در آستانه رکود قرار دارد. با افزایش شدید قیمت مواد غذایی، تورم به بیش از ۸ درصد در سال جاری رسیده است. روسیه به که درآمدهای مالیاتی صادرات کالا

وابسته است، از سقوط ۲۵ درصدی قیمت نفت که از ماه ژوئن آغاز شده و به پایین‌ترین میزان در چهار سال گذشته رسیده است، نیز ضربه خورده است. چالش‌های ارزش روبل از آن‌جا شروع شد که بانک مرکزی روسیه تصمیم گرفت حمایت‌های تصنعی خود از ارز را متوقف کند و به این ترتیب سیاست ۱۵ ساله خود برای ثابت نگه داشتن ارزش روبل را تغییر داد. بانک مرکزی طی بیانیه‌ای اعلام کرد از این به بعد تنها زمانی مداخله خواهد کرد که کاهش ارزش ارز تهدیدی جدی برای ثبات مالی کشور باشد. شایعاتی وجود دارد مبنی بر این که سیاست‌گذاران مالی روسیه جلسه اضطراری تشکیل داده‌اند، در این میان کارشناسان معتقدند بانک مرکزی باید برای حفظ اعتبار خود اقدامی کند. به گفته دیمیتری پوولوی کارشناس ارشد اقتصادی بانک آی.ان.جی روسیه «هرچه مسئولان بیش‌تر تعلل کنند یافتن راه‌حلی برای بازگرداندن ثبات بازار سخت‌تر خواهد شد. هراسی که در میان مردم ایجاد می‌شود را نمی‌توان به سادگی از بین برد.»



## عبور از بحران به کار گروهی نیاز دارد

کارآفرینی در نظام دارویی کشور در گفت‌وگو با دکتر محمود نجفی عرب

جووانی بود که چه در دوران تحصیل در دانشگاه و چه زمانی که وارد عرصه مدیریت شدند، تلاش کردند برای عبور از سد بحران‌های فائقه، با راهی بیابند و یا اگر نشد مسیری تازه بسازند. او که مدرک دکترای داروسازی‌اش را از دانشگاه تبریز دریافت کرده، بیشتر دوران مدیریتش را در نظام دارویی کشور طی کرده است. جایی که به همراه هم‌دانشگاهیان، تحولاتی شگرف را در روند فعالیتش پدید آوردند. موفقیت‌هایی که او دو دلیل بیشتر برایشان ندارد: از خودگذشتگی و کار گروهی.

امید ایران‌مهر: وقتی از انحلال سازمان صنایع ملی سخن می‌گویید، گویی از فاجعه‌ای حرف می‌زند که بسیاری از ابعاد واقعی آن بی‌اطلاعتند. جایی که جوان‌های کم‌سن و سال و بی‌تجربه‌ای چون او، درس مدیریت و کارآفرینی آموختند و هر جا رفتند از تجربیات ذی‌قیمتش بهره بردند. دکتر محمود نجفی عرب ساده و صریح است. تجربیاتش را با ضمیر جمع روایت می‌کند و کمتر طرح و ایده‌ای را به نام خودش تمام می‌کند اما از لابه‌لای حرف‌هایش می‌توان به خوشفکری و ذهن ایده‌پردازش راهی گشود. او از جمله انقلابیون

اصرار مادرم مرا به ادامه تحصیل تشویق می‌کرد. او با اینکه خودش بی‌سواد بود اما خیلی اصرار داشت که من درسم را ادامه دهم. به این ترتیب وقتی سوم دبیرستان را گذراندم، خانواده در تهران جایی را برای من مهیا کردند، به تنهایی آمدم و چهارم دبیرستان را شروع کردم. دبیرستان فرخی در باغ فردوس مولوی. چهارم دبیرستان را در رشته طبیعی گذراندم و بعد خانواده در خیابان فرح‌آباد (پیروزی فعلی) خانه‌ای خریدند تا بتوانم پنجم و ششم دبیرستان را بخوانم. من رفتم و آنجا سرپرستی برادر و خواهرم، برعهده من گذاشته شد. ما سه نفری آنجا درس می‌خواندیم. من پنجم دبیرستان بودم، خواهرم اول دبیرستان بود و برادر کوچکم دوم یا سوم دبیرستان. مدرسه‌ای بود به اسم مدرسه دهخدا که به آن «دانشگاه دولاب» هم می‌گفتند. در همان دهخدا، دیپلم طبیعی گرفتم و سال ۱۳۴۹ بود که کنکور دادم اما متأسفانه قبول نشدم. سال اولی بود که کنکور سراسری برگزار

بله، ما هم در ایام تعطیلات تماماً اشتغال به حرفه کشاورزی داشتیم. کار جزو اصول اولیه زندگی بچه‌های دوره ما بود. بچه‌ها آزاد نبودند که هر کاری می‌خواهند انجام دهند یا دنبال تفریح بروند. در همان سنین کودکی‌شان هم هرچه در توان فیزیکی‌شان بود از آنان کار می‌کشیدند یا اگر نه، دست‌کم نگهداری بچه‌های کوچک‌تر را به او می‌سپردند. هم پدر درگیر کار بود، هم مادر، بنابراین در این حوزه‌ها باید کمک می‌کردیم. امکانات امروزی نبود و بچه‌ها در رفاه آنچنانی نبودند. خود این سبک زندگی در ساختن شخصیت بچه‌ها تأثیر بسیاری داشت. شاید یکی از ایرادات مهم امروز این باشد که بچه‌ها عادت کرده‌اند از دیگران خدمت بگیرند، بزرگ‌تر هم که می‌شوند این عادت بد دچار مشکلشان می‌کند.

گفتید در روستایان اکثراً درس را ادامه نمی‌دادند اما شما تا دکترا پیش رفتید. انگیزه شما چه بود؟

متولد چه سالی هستید و در چه فضای خانوادگی‌ای بزرگ شدید؟

من متولد سال ۱۳۲۹ هستم. در روستایی به نام «حصار امیر» در حدود ۲۵ کیلومتری شهر تهران به دنیا آمدم که الان در حوزه شهرستان پاکدشت است. دوره ابتدایی را همان‌جا خواندم. مدرسه‌ای روستایی بود که تا کلاس ششم ابتدایی بیشتر نداشت. تقریباً در حدود ۱۰ کیلومتری روستای ما بخشی بود به اسم «پلشت» که امروز به نام «پاکدشت» خوانده می‌شود. دوره دبیرستان را آنجا آغاز کردم. در پاکدشت هم تا سوم دبیرستان بیشتر نداشت. بچه‌هایی که می‌خواستند درس بخوانند با دوچرخه به آنجا می‌رفتند. اکثر بچه‌هایی که آنجا درس می‌خواندند، شغل پدر و مادرشان کشاورزی بود، بچه‌ها هم معمولاً سوم دبیرستان را که می‌خواندند، سراغ کسب و کار می‌رفتند.

شما چطور؟ اهل کار بودید؟



می‌شد. تا پیش از آن باید می‌رفتی هر دانشگاهی امتحان می‌دادی و اگر در آزمون ورودی قبول شدی سر کلاس می‌رفتی. اما در همان سال آن شیوه را لغو کردند و شد کنکور سراسری. بعد از اینکه در کنکور قبول نشدم، با اینکه می‌توانستم یکسال دیگر درس بخوانم، دیدم نمی‌خواهم معطل بشوم و به این نتیجه رسیدم نباید بیخود وقتم را تلف کنم، بنابراین به خدمت سربازی رفتم. بعد از ۶ ماه دوره تعلیمات آموزشی که در کرج داشتم، در اختیار وزارت کشاورزی قرار گرفتم، سپاهی ترویج شدم و به منطقه هشستپر در طوالش شمال رفتم. سال ۱۳۵۱ که دوره سربازی‌ام به اتمام رسید، آمدم و با جدیت شروع کردم به درس خواندن. شش‌هفت ماه بعد، سه‌جا کنکور دادم؛ یکی مدرسه عالی بازرگانی بود که الان دانشگاه علامه شده است. آنجا رشته مدیریت بازرگانی قبول شدم و اتفاقاً شاگرد اول آن سال بودم. رشته اولم که حقوق بود و شبانه تهران قبول شدم و در کنکور دانشگاه سراسری هم در رشته داروسازی دانشگاه تبریز قبول شدم. در این بین تحصیل در دانشگاه تبریز را انتخاب کردم و راهی آنجا شدم. من از سن ۱۴، ۱۵ سالگی تنها زندگی کردم و به نحوی زندگی خودم را اداره می‌کردم، بنابراین استقلال زندگی‌ام را از کلاس چهارم دبیرستان به‌دست آوردم. آن زمان وقتی به تهران آمدم با اینکه ۲۵ کیلومتر بیشتر فاصله نداشتیم، اولین باری بود که به پایتخت می‌آمدم. بعد از آن تنها هم زندگی می‌کردم. دانشگاه هم که قبول شدم به همین شکل بود، یعنی آن روزی هم که روز ثبت‌نام بود، باز خودم بلیت قطار گرفتم و راهی تبریز شدم. اولین بار بود که تبریز می‌رفتم. بعد هم به دانشگاه رفتم و ثبت‌نام را انجام دادم. در همان روند ثبت‌نام با یکی دوتفر رفیق شدم و سه‌ماهی در مسافرخانه زندگی می‌کردم تا اینکه به ما خوابگاه دادند. هنوز مدارک را نگرفته بودم که انقلاب شد. درسم تقریباً تمام شده بود و بورس فرانسه هم داده بودند اما نرفتم. برگشتم دانشگاه و تمام کردیم. بعد از آن مدتی در تبریز ماندم و بعد برای دوره خارج از مرکز به همدان رفتم.

### آیا در کنار درس کار هم می‌کردید؟

بله، من تمام طول تابستان را در تبریز و بیشتر در تهران در داروخانه‌های بنجامین و تخت‌زربین واقع در خیابان تهران‌نو کار می‌کردم. در تبریز هم که بودم برای یک شرکت کار ویزیتوری انجام می‌دادم. تا اینکه بعد از انقلاب فارغ‌التحصیل شدم. همان سال ۱۳۵۸ هم ازدواج کردم. بعد از انقلاب فرهنگی، برای دوره «خارج از مرکز» من راهی همدان شدم. همان زمان ماجرای کار در کمیته امداد پیش آمد.

### آشنایی شما با کمیته امداد از کجا بود؟

چطور به آنجا رفتید؟

من عضو کمیته استقبال از حضرت امام بودم و افرادی مثل حاج آقا شفیق، عسکراولادی، آقای رحمانی و... را از آنجا می‌شناختم. وقتی کمیته امداد به‌وجود آمد ما هم به کمک دوستان رفتیم و به اتفاق

دکتر رحمانی، دکتر لولاور و مرحوم پیش‌بین، بخش دارویی کمیته امداد را در سال ۱۳۵۹ راه‌اندازی کردیم. ابتدا در خیابان شاه‌آباد سابق (جمهوری فعلی) محلی را یک بنده‌خدایی در اختیار ما گذاشته بود که کار را در آنجا آغاز کردیم و مدتی بعد در محل مجلس شورای ملی سابق در بهارستان، یکی از ساختمان‌ها را گرفتیم و کار را ادامه دادیم.

### در بخش دارویی کمیته امداد چه کاری

انجام می‌شد؟

ما داروهای مازاد خانه‌ها را جمع می‌کردیم. ابتدا با فراخوان‌های کوچک کار را آغاز کردیم و بعدها آرام آرام به این شکل شد که با اعلام قبلی، مردم داروهای مازاد خانه‌هایشان را می‌آوردند و این‌ها در محل نماز جمعه جمع‌آوری می‌شد. ما آن زمان تیمی شامل خانم‌ها و آقایان از دانشجویهای داروسازی تشکیل داده بودیم که از صبح تا شب داروها را تفکیک، بسته‌بندی و انبار می‌کردیم، و هرگاه نیاز دارویی از هر منطقه کشور اعلام می‌شد، دارو برایشان می‌فرستادیم. این کار در کمیته امداد ادامه پیدا کرد و به تاسیس شاخه پزشکی کمیته امداد انجامید و سازماندهی شد.

### ایده این کار متعلق به چه کسی بود؟

کارها آن زمان هیئتی بود. یعنی اولاً کسی دنبال پول و این چیزها نبود. حتی ناهار را به زور به بچه‌ها می‌دادند، چون این گروه به عنوان یک تکلیف شرعی به این کار نگاه می‌کردند. جالب اینکه همین جمع‌آوری داروهای مازاد از مردم، کوهی از دارو فراهم آورده بود و طوری شده بود که ما محموله دارو را کامیونی به اینور و آنور می‌فرستادیم. من تا سال ۱۳۵۹ که این کار آرام آرام آغاز شد و ادامه پیدا کرد هم برای طرح خارج از مرکز همدان بودم و هم چند روز در ماه به تهران می‌آمدم و در این کار مشارکت داشتیم تا اینکه همان سال به تهران آمدم. همزمان با ورودم به تهران بر اساس مصوبه شورای انقلاب، تشکیلاتی به نام سازمان صنایع ملی ایران تشکیل شد که در حقیقت معاونت وزارت صنایع بود و من هم چندی بعد به آن پیوستم.

### زمینه فعالیت این تشکیلات چه بود؟

قانونی نوشته بودند به نام قانون «حفاظت و توسعه صنایع ایران». به موجب این قانون، سازمان صنایع ملی ایران تشکیل و مکلف شد، شرکت‌هایی که مشمول چهار بند قانون حفاظت هستند و سهام صاحبانشان به حکم شورای انقلاب به نفع دولت



نصف‌عرب در دوران دبیرستان / سمت راست

مصادره شده است را مدیریت کند. به‌هرحال سازمان صنایع ملی تشکیل شد و اداره شرکت‌های متنوعی که مصادره‌شده بودند و بسیاری‌شان چندملیتی بودند را برعهده گرفت. بعضی‌ها تماماً فعالیت‌هایشان متوقف شده بود و به خاطر شرایط انقلاب مدیرانشان کار را رها کرده بودند. کارگران این کارخانه‌های بی‌مدیر مرتب سردرگم و با هم درگیر بودند، چپی‌ها هم آن زمان در حوزه‌های کارگری نفوذ کرده بودند و اوضاع خوبی نبود. سازمان صنایع ملی ایران شورایی داشت که منتخب وزیر صنایع بودند و از اعضای این شورا یک نفر رییس شورا و مدیرعامل سازمان صنایع ملی می‌شد. نخستین مدیرعامل سازمان صنایع ملی آقای مهندس هسته‌ای بود و بعد از او آقای یاقوت‌فام به این مقام رسید. در سازمان، ۹ گروه تخصصی ایجاد شده بود که از جمله شامل گروه سلولزی، برق، ساختمان، سیمان، کفش و چرم، غذایی، دارویی و... بود. مسئول گروه دارویی آقای دکتر مهدی ممکن داروساز بود که چندی بعد به دلیل مسائل سیاسی به فرانسه رفت و بعد از ایشان آقای دکتر پرویز لولاور مدیر گروه دارویی صنایع ملی شد. آقای لولاور مدیرکل اداره آزمایشگاه‌های وزارت بهداشت بود و من از همدان که آمدم خدمت ایشان کار می‌کردم. بعد هم که در کمیته امداد با هم همکاری کرده بودیم. وقتی ایشان به صنایع ملی رفت، من هم دعوت کرد که کمکش بروم. این ماجرا مربوط به اواخر سال ۱۳۵۹ است.

### مسئولیت شما در سازمان صنایع ملی چه بود؟

ما قرار بود به اداره کارخانجات تولید دارو کمک کنیم. هنوز مدتی از آغاز همکاری‌مان نگذشته بود که یک روز دکتر لولاور به من گفت شما باید به یکی از این شرکت‌ها بروی و مسئولیت اداره‌اش را برعهده بگیری. شرکتی امریکایی بود به اسم «پارک دیویس» متعلق به گروه «وارنر لمبرت». بدین ترتیب با اولین حکمی که دکتر یاقوت‌فام مدیرعامل سازمان صنایع ملی برای من زد، به شرکت پارک دیویس در جاده کرج رفتم و آنجا مدیرعامل شرکت شدم. این درحالی بود که من تا آن روز کارخانه داروسازی ندیده بودم. ببینید ما با چه دل و جراتی آنجا رفتیم. نه جریانات اداری را بلد بودیم، نه مدیریت کرده بودیم، نه کارخانه دیده بودیم، نه روابط کار و کارگر را می‌شناختم. نخستین کاری که کردیم این بود که اسم کارخانه را عوض کردیم و گذاشتیم: «الحاوی» که نام یک کتاب دایره‌المعارف پزشکی منسوب به ذکریای رازی است.

### وقتی شرکت را تحویل گرفتید شرایط

چطور بود؟

اوضاع کارگری به شدت منشعب بود. مواد اولیه نبود، بیکاری بود. آنا‌رشی شدیدی حاکم بود. وقتی به آنجا رفتم نخستین چیزی که توجهم را جلب کرد این بود که یکسری از گروه‌های چپی به شدت فعال بودند و هر روز برنامه‌ای راه می‌انداختند. امریکایی‌ها که شرکت را رها کرده بودند، چپی‌ها همه بخش‌های حساس کار را به‌دست گرفته بودند و به قول



### کار جزو اصول

اولیه زندگی

بچه‌های دوره ما

بود. بچه‌ها آزاد

نبودند که هر

کاری می‌خواهند

انجام دهند.

هر چه در توان

فیزیکیشان

بود از آنان کار

می‌کشیدند.

خود این سبک

زندگی در ساختن

شخصیت بچه‌ها

تاثیر بسیاری

داشت.



در حوزه صنعت دارو ما یکی از مهم ترین طرح های تاریخ را در همان دوره اجرا کردیم. منظوم «طرح ژنریک» است که توانست از هزینه بکاهد و آن را به شدت پایین بیاورد.

خودشان «طبقه کارگر» شعارشان بود. یکسری از این ها بچه های دانشگاه تبریز بودند که دوستانشان غائله کردستان را به وجود آوردند. من وقتی دو سه تا از این ها را دیدم که آنجا هستند و از قبل هم شناختی از شان داشتم بدون فوت وقت بیرونشان کردم. اگر این قاطعیت را نداشتیم نمی توانستیم کاری از پیش ببریم. بدین ترتیب کارخانجات به نظم و نسق کشیده شد. در گروه دارویی سازمان، آقای لولاور یکسری بچه مسلمان را جمع کرده بود. ما هم بچه مسلمان های دانشگاه تبریز را هرجا بودند در کشور جمع شان کردیم و باعث و بانی آن شدیم که بچه های داروسازی دانشگاه تبریز در بخش دارویی کشور حاکم شدند. مشهور هم هست که صنعت داروسازی کشور را بچه های دانشگاه تبریز متحول کردند. افرادی مثل دکتر محمدحسن واصفی، دکتر مهدی موسوی، دکتر محسن رحمانی، دکتر راهمی، دکتر بهشاد، دکتر یعقوبی، دکتر محتسبی و... را به حوزه صنعت آوردیم و دکتر لولاور روی شناختی که از من داشت، برایشان حکم می زد. یعنی واقعا بچه های مسلمان و متعدد به انقلاب آمدند و در صنایع دارویی کشور مستقر شدند.

### II جز پارک دیویس، دیگر چه شرکتهایی در

#### اختیار سازمان صنایع ملی قرار گرفت؟

ما آن زمان ۱۶ شرکت چندملیتی مثل همین پارک دیویس داشتیم که صاحبان شان رفته بودند، شرکتهایی مثل شرکت هورس، بایر، فایزر و... بودند که ادارشان به گردن سازمان صنایع ملی افتاده بود. برخی از این شرکتها مشمول بند «ب» قانون حفاظت بودند، بعدها قانون دیگری هم گذراندند که بر اساس آن چنانچه شرکتی مدیریت نمی توانست اداره کند و به وزارت صنایع مراجعه و اظهار عجز می کرد، وزارت صنایع موظف بود شرکت را بگیرد و اداره کند. اینها هم به صنایع ملی ارجاع می شد. مثلا شرکت دکتر عبیدی همین شرایط را داشت. یعنی کارگزارش دکتر عبیدی را بیرون کرده بودند و او به وزارت صنایع مراجعه، از اداره شرکت اظهار عجز کرده و واگذارش کرده بود. چندسالی آنجا کار کردیم و وقتی همه چیز منظم شد، تحویلش دادیم. من تقریبا تا دی ماه ۱۳۶۰ مدیرعامل الحاوی بودم.

### II وقتی رفتید برای بازگشت کار و فعالیت به

#### شرکت چه برنامه ای داشتید؟

وقتی من به آنجا رفتم، شرکت خالی از مواد اولیه بود، تشنجهای کارگری فراوان بود و من از طریق ارتباطاتی که با دوستان داشتم تلاش کردم ابتدا بر امور شرکت مسلط شوم و بعد کارخانه را راه اندازی کنیم. با کار گروهی و با حفظ باقی نیروهای موجود کار را شروع کردیم. شرایط را سنجیدیم، امکانات را برآورد کردیم و سپس با برنامه ریزی گام به گام، خطوط تولید را یکی پس از دیگری راه اندازی کردیم تا اینکه شرکت روی روال افتاد.

### II گفتید تا دی ماه ۱۳۶۰ در «الحاوی» ماندید،

#### بعد از آن به کجا رفتید؟

همان زمان خبر آمد که شرکت «فایزر» یک مقدار شلوغ شده است. شرایط کارگری خوبی نبود و مدیرانی که آنجا بودند کار از دستشان دررفته بود، یکی از این مدیران آقای دکتر وکیلی بود که به شدت اظهار عجز می کرد. یک روز دکتر لولاور به من گفت: «وکیلی نمی تواند فایزر را اداره کند، پاشو برو آنجا.» در الحاوی، جای من یک نفر را گذاشتند و من اواخر سال ۱۳۶۰ مدیرعامل فایزر شدم. همان روز اولی که من وارد فایزر شدم. دیدم جلسه ای تشکیل شده است، مدیران نشستند و هفت، هشت نفر از کارگران گستاخ، مدیران را زیر آخیه کشیده اند. هیچ احترامی برای مدیران قائل نبودند و هر چه از دهانشان درمی آمد می گفتند. شرایط بدی بود. انواع گروه های تندروی که دنبال سهم خواهی از انقلاب بودند درگیر ماجرا بودند و عمده فعالیتشان هم در محیط های کارگری بود. مثلا کسی بود که مدرک لیسانس از امریکا داشت اما برای اهداف تشکیلاتی، به عنوان کارگر ساده، در کارخانه مشغول به کار شده بود. خلاصه، من به فایزر رفتم و در گام اول اسم آن را به «رازک» تغییر دادم و تا سال ۱۳۶۴ مدیرعامل رازک بودم.

### II در فایزر شرایط کار چطور بود؟

در فایزر بحث اصلی و اولویت من توقف کار بود و مشکلات کارگری. علاوه بر این مشکلات سخت افزاری هم داشتیم که جزو دغدغه های مدیریتی بود. یعنی کارخانجات ماشین آلات و ساختمان های فرسوده ای داشتند چون شرکت های چندملیتی ماشین آلات دست چندمشان را به کشورهای جهان سوم می آوردند. کادر چینی و بیرون کردن آدم های ناراحت هم که پای ثابت درگیری های مدیریتی آن زمان بود. در عین حال سیستم دارویی کشور آن زمان به صورت برزندیگ بود. ما دیدیم اگر با این شرایط بخواهیم جلو برویم، عنقریب شرایطی پیش خواهد آمد که قادر به تامین داروی مورد نیاز کشور نخواهیم بود.

### II چه شرایطی شما را به این نتیجه می رساند؟

چون قیمت ها بالا بود و کشور در شرایط نرمالی نبود. پرونده شکایت شرکت های خارجی در دادگاه لاهه مطرح بود، درگیری قرارداد الجزایر را داشتیم. برخی مشمولان بند «ب» قانون حفاظت از صنایع تبعه امریکا شده بودند و به خاطر مصادره شرکت هایشان شکایت کردند. همه اینها را باید مدیریت می کردیم. در کنار اینها نیاز کشور به دارو گسترده بود و مدتی بود که جنگ هم شروع شده بود. از طرف دیگر بحث بازسازی صنایع مطرح بود و با پایین آمدن قیمت نفت و هزینه های بالای جبهه و جنگ، بی پولی هم به بخش های مختلف کشور فشار می آورد.

در آن فرصت و موقعیت همه مدیرانی که وابسته به رژیم گذشته بودند رفته بودند. حتی هیچ انتقال تجربه ای هم نبود. بنابراین آنچه باعث شد اراده این جوانان مسلط شود، یک: از خودگذشتگی، دو: کار گروهی در همه ابعاد بود. در حوزه صنعت دارو ما یکی از مهم ترین طرح های تاریخ را در همان دوره

اجرا کردیم. منظوم «طرح ژنریک» است که اجرای آن کار بسیار بزرگ و البته سختی بود. اجرای این طرح توانست از هزینه داروی کشور بکاهد و آن را به شدت پایین بیاورد.

### II مختصری درباره این طرح می گوئید؟ اینکه

#### به چه معناست و چه نقشی در تغییر و تحول در

#### نظام دارویی کشور ایفا کرده است؟

ما آن زمان، چیزی در حدود ۵، ۶ هزار قلم دارو به نام «برند» در کشورمان ثبت شده بود. اگر همه اینها را جمع می کردید می شد ۵۰۰ قلم دارو. این شرایط در دو حالت بروز می کرد؛ یا داروها کمپلکسی بود از داروهای مختلف که با هم ترکیب شده بودند و قابل تفکیک نبودند، یا اینکه مثلا ما یک نام «ژنریک» داشتیم به نام «آموکسی سیلین»، اما ۱۰ برند آموکسی سیلین در کشور وجود داشت که هر پزشکی یکی از این برندها را در نسخه می نوشت. بنابراین از یک آموکسی سیلین، ده جور نسخه نوشته می شد. شما باید در داروخانه های کشور هر ده برند را تامین می کردید که وقتی پزشک می نویسد بیمار بتواند تهیه کند چون اگر نبود مردم دچار مشکل می شدند. ما آمدیم همه اینها را جمع کردیم و اسمش را گذاشتیم: «آموکسی سیلین» که پزشک هم بدون توجه به اینکه «کدام شرکت» این دارو را تولید کرده بنویسد: «آموکسی سیلین». حالا این آموکسی سیلین را چهار یا پنج کارخانه هم می ساختند، اما همه به همین نام، با یک قیمت و یک کیفیت.

### II این کار از چه سالی آغاز شد؟

این کار از سال ۱۳۶۰ شروع شد و تا ۱۳۶۴ همه گیر شد. یعنی وزارت بهداشت که آن موقع وزارت بهداشتی بود، افرادی که در حوزه صف بودند؛ در کارخانجات بودند، در حوزه واردات بودند. همه اینها به صورت کار گروه جمع شدند و این کار مهم را انجام دادند. وقتی طرح ژنریک ایجاد شد، داروها را از حالت «مالتی» یعنی چند دارو در یک دارو بیرون آورد. مثلا دارویی بود که ترکیبی از آموکسی سیلین و آمپی سیلین بود و یک اسم داشت. ما اینها را جدا کردیم و گفتیم اگر پزشکی بخواهد هر دو این داروها را تجویز کند می تواند، ولی ترکیبشان لزومی ندارد. و بدین ترتیب کل داروی کشور شد ۵۰۰ قلم. حالا تدارک این ۵۰۰ قلم کار ساده تری بود و در عین حال هزینه ای که به نظام دارویی تحمیل می کرد به شدت پایین آمد و قیمت ها را کاهش داد. از آن طرف هلال احمر، شرکت سهامی دارویی کشور و داروپخش کمبودها و داروهایی که نمی توانستیم داخل بسازیم را وارد می کردند و به این ترتیب توانستیم نیاز دارویی کشور در دوره جنگ را اداره کنیم. کار دیگری که انجام شد این بود که ما «شبکه سراسری پخش» ایجاد کردیم که دارو را در اقصی نقاط کشور ببرد به داروخانه تحویل دهد با یک قیمت. یعنی ۲۵۰۰ کیلومتر راه را برود با همان قیمتی که در تهران پخش می کند، عرضه شود.

### II ایده پردازی این کارها در سازمان صنایع

## ملی انجام می‌شد؟

هم سازمان صنایع ملی، هم وزارت بهداری و هم مجموعه داروسازان کشور، همه با هم این کارها را پیش می‌بردند. ما در آن دوره توانستیم علاوه بر تامین نیازهای دارویی، با همان پول مختصری که سهم دارویی مان بود و از بانک مرکزی می‌گرفتیم شروع کنیم به بازسازی کارخانجات. تقریباً در سال ۱۳۶۶ و ۱۳۶۷، کارخانجات واقعاً بازسازی شدند، ماشین‌آلات را نو کردیم، خطوط تولید را راه‌اندازی کردیم، ساختمان‌ها را اصلاح کردیم.

## بعد از شرکت «رازک» به کجا رفتید؟

من تا دی ماه ۱۳۶۴ مدیرعامل شرکت رازک بودم. دی ماه ۱۳۶۴ مسئولان صنایع ملی پیشنهاد کردند مدیر گروه دارویی صنایع ملی شوم. ظاهراً همکاری‌شان با دکتر لولاور که مصدر خدمات بسیاری هم بود، بنا به دلایلی رو به پایان بود و پیشنهادشان این بود که من به عنوان یکی از مدیران قدیمی آن سیستم جای ایشان را بگیرم. من با دکتر لولاور و دیگران مشورت کردم، و مسئولیت گروه دارویی را برعهده گرفتم. ما آن زمان ۷۰ درصد تولید داروی کشور دستمان بود. من وقتی ریاست گروه دارویی را برعهده گرفتم اقدامات مقدماتی برای توسعه کار شروع شده بود. آن زمان کارخانه‌های ما عمدتاً در تهران متمرکز بود و تقریباً در هیچ نقطه کشور کارخانه داروسازی نداشتیم. جا داشت که ما کارخانجات دیگری در سراسر کشور تاسیس کنیم. بنابراین باز یک کار گروه تشکیل دادیم و روی جاهایی که براساس نیازهای دارویی کشور کمبود داشتیم کار

کردیم و برای احداث چند کارخانه طراحی‌های اولیه را انجام دادیم. ابتدا به صورت ستادی روی کاغذ آوردیم و آرام‌آرام شروع کردیم به کارهای عملیاتی و ساخت.

## در آن دوره چه کارخانه‌هایی احداث شد؟

نخستین کارخانه، شرکت سرم‌سازی شهید قاضی در تبریز بود. ما تا آن زمان، تنها کارخانه سرم‌سازی که داشتیم شرکت «باکستر» بود که بعدها نامش به «شرکت فرآورده‌های تزریقی» تغییر کرد. این شرکت آن زمان، در حدود ۷-۸ میلیون سرم تولید می‌کرد اما نیاز دارویی کشور بسیار بیشتر بود و ناچار، بقیه را وارد می‌کردیم. ما آمدم، دو کارخانه سرم‌سازی طراحی کردیم. یکی کارخانه «نامن» که در مشهد ساختم و دیگری کارخانه شهید قاضی در تبریز. این دو کارخانه تا سال ۱۳۷۲ راه‌اندازی شدند، در کنار این‌ها، داروپخش هم طرحی اجرا کرد که در مجموع باعث شد، در تولید سرم مورد نیاز کشور خودکفا شویم و واردات قطع شود. همان زمان دو کارخانه «امین» و «فراپی» را هم در اصفهان ساختم. در تبریز هم دو کارخانه «زهرایی» و «ذکریا» که بعدها نامش به «دانا» تغییر کرد را راه‌اندازی کردیم. همه این‌ها در شهرستان‌ها بود؛ آن‌هم شهرستان‌هایی که دانشکده داروسازی داشتند. این کارخانجات که اکثراً تا سال ۱۳۷۲ وارد خط تولید شدند، تولید دارو در کشور را به مرز ۹۷ درصد نیاز رساندند. زمان پیروزی انقلاب تولید کارخانجات داخلی، تنها ۲۰ درصد نیاز دارویی کشور را تامین می‌کرد ولی با اقداماتی که انجام شد، جز تاسیس کارخانجات جدید، ما ظرفیت

شرکت‌های موجود را نیز بالا بردیم و در نتیجه رنسانسی در نظام دارویی کشور ایجاد شد. بدین ترتیب به جایی رسیدیم که حتی مازاد تولید را به کشورهای دیگر صادر کردیم.

## مثلاً کدام کشورها؟

مثلاً خاطر م هست کشور «الجزایر» اولین کشوری بود که به آن دارو صادر کردیم. کشوری بعدی افغانستان بود و بعد از آن هم چند کشور آفریقایی دیگر که هنوز هم به آن‌ها صادرات داریم. من تا سال ۱۳۷۰ مسئول گروه دارویی صنایع ملی بودم. در آن سال تصمیم بر این شد که گروه دارویی و چند گروه دیگر صنایع ملی در هم ادغام بشوند و سازمان یک مقدار کوچک‌تر شود. به این شکل بود که گروه غذا را در گروه داروی صنایع ملی ادغام کردند و من به مدت سه‌سال مسئول گروه غذا و داروی صنایع ملی شدم که علاوه بر کارخانجات داروسازی، مواد غذایی را نیز تحت پوشش داشت. سال ۱۳۷۳ در زمان دولت آقای هاشمی، تصمیم گرفته شد که خصوصی‌سازی آغاز شود و شرکت‌های سازمان صنایع ملی را واگذار کنند. من در حوزه خصوصی‌سازی نقدهایی دارم که شاید مجالش نباشد. حتی در موضوع انحلال سازمان هم نقد جدی دارم. سازمان صنایع ملی حاصل ۱۵ سال فعالیت از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۷۳ بود. در این دوره ۱۵ ساله انصافاً تجربیات ذی‌قیمتی شکل گرفت و حتی اسناد ارزشمندی آنجا ایجاد شد که یکبار آتشیان زدیم. تا جایی که هنوز هم فکر می‌کنم کسانی که باعث از بین رفتن صنایع ملی شدند باید توبه کنند. طرح مشاغل زودبازده که در دوران آقای احمدی‌نژاد حرفش زده شد، بهترین جایی که می‌توانست عملی شود، سازمان صنایع ملی بود. در آنجا اگر بودا مشاغل را راه‌اندازی می‌کردند و به جوان‌ها می‌داد تا اداره کنند. سازمان صنایع ملی در تمام نیازهای انسان تخصص داشت، از دارو گرفته تا غذا، کفش و چرم، سیمان، برق و لوازم خانگی، سلولزی، شیمیایی و... توان اجرای پروژه داشت. ما این اواخر برای تاسیس یک شرکت داروسازی اصلاً مشکلی نداشتیم، چنان تجربیاتی کسب کرده بودیم و مسلط بر این کار بودیم که می‌توانستیم به سرعت شرکتی بسازیم و آن را به ظرفیت کافی تولید برسانیم.

## بعد از صنایع ملی مقصد بعدی کجا بود؟

من تا سال ۱۳۷۳ صنایع ملی بودم و وقتی دیدم که دارند چوب حراج به آن می‌زنند، از آنجا هجرت کردم. آن زمان آقای کرباسیان به تامین اجتماعی رفته بودند و معاونشان آقای افخمی بود. ما از قبل با این دوستان آشنا بودیم. یکسری از شرکت‌هایی که فکر می‌کردیم مناسب هستند را فهرست کردیم و به این‌ها پیشنهاد دادیم آنها را بخرند. تامین اجتماعی هم که مطالباتی از دولت داشت به‌ازای مطالباتش این شرکت‌ها را خریداری کرد. از جمله این شرکت‌ها «داروپخش» بود. آن‌ها تازه شرکت داروپخش را از وزارت بهداشت خریداری کرده بودند که مرا دعوت کردند تا مسئولیت اداره داروپخش را برعهده بگیرم.

## به «داروپخش»

که رفتیم،

برنامه‌ای ریختم

و به تدریج آن

را احیا کردم.

به طوری که

بعد از مدتی

از یک شرکت

نیمه‌ورشکسته

تبدیل به یک

«هولدینگ»

کمپانی»

قدرتمند شد

## ابداً به دنبال منافع شخصی نبودیم

رمز موفقیت مدیران در زمان شما چیست؟ چگونه توانستید از بحران‌هایی به آن بزرگی رها شوید؟ آنچه برایتان ارزش بود و به آن تکیه می‌کردید چه بود؟ چیزی که همه این بحران‌ها را رد کرد، ناشی از حکمیت یک منش و تیپ خاص در عرصه مدیریت آن سال‌ها بود. یکی اینکه آدم‌هایی که داشتند کار می‌کردند حداکثر از خودگذشتگی را داشتند. یعنی هیچ کدام، ابداً به دنبال منافع شخصی، رفاه شخصی و این حرف‌ها نبودند. مدیران ما چندماه حقوق نمی‌گرفتند اما صدایشان در نمی‌آمد چون شرایط کشور را می‌دانستند و رویشان نمی‌شد بگویند پول بدهید. انتظار بی‌جایی نداشتند. صبح علی‌الطول دنبال کار می‌رفتیم و تا ۱۲ شب در کارخانه و شرکت در حال تلاش بودیم. همه بدون توقع، با جان و دل کار می‌کردند. مسئله دوم این بود که کسی برای کسی نمی‌زد، چون همه خودشان را در یک «کار گروه» تعریف کرده بودند. این هم مختص فضای صنعتی نبود. هم در حوزه سیاسی کشور، هم حوزه اجتماعی و هم حوزه اقتصادی همه با هم یک صدا داشتند. همه در یک جهت حرکت می‌کردند. هیچ‌کس در جهت مخالف حرکت نمی‌کرد که انرژی‌ها را مستهلک کند. این باعث شد که با نداری، بی‌پولی، آنازشی که زاینده هر انقلابی است و از همه مهم‌تر با وجود بی‌تجربگی بتوانند این دوره را بگذرانند. همه کم‌سن‌وسال بودند و کسی تجربه کار نداشت.



نجفی‌عرب در جمع پیش‌کسوتان صنعت دارو / نفر پنجم از چپ



**مسئله‌ای که سال‌هاست درگیر آن هستیم، «تولید پلاسما» است. تا حدود ۱۰، ۱۵ سال پیش، تمام فرآورده‌های پلاسمایی‌مان را وارد می‌کردیم اما در همان زمان بود که ما اولین مرکز تولید پلاسما کشور را افتتاح کردیم**

**II آن زمان داروپخش در چه وضعیتی قرار داشت؟ شما وقتی به آنجا رفتید چه کردید؟**

داروپخش هم یک شرکت در آستانه ورشکستگی بود. یک شرکت دولتی بود، سهامی عام بود، در بورس بود و گرفتاری‌های خاص خودش را داشت. شرکت داروپخش متشکل از اجزا و فعالیت‌های مختلفی بود. هم در کار واردات داروهای ساخته شده بود، هم در کار واردات مواد اولیه، هم در توزیع دارو دستی داشت و ... یکسری امکانات هم داشت که از آن گرفته بودند. سازمان تامین اجتماعی ساختمانش در روبروی پارک لاله را گرفته بود. شرکت «اکسیر» را در بروجد از آن گرفته بودند. شرکت «داماران» را از آن گرفته بودند. یعنی شرکت داروپخش را به معنای واقعی کلمه «تهی» کرده بودند و تنها پوسته‌ای از آن باقی مانده بود. من که آنجا رفتم، برنامه‌های ریختم و احیایش کردم. به طوری که بعد از مدتی «داروپخش» از مجموعه‌ای شرکت نیمه‌ورشکسته تبدیل به یک «هولدینگ کمپانی» قدرتمند شد. هر کدام از زیرمجموعه‌ها را تبدیل به یک شرکت کردم. بخش را یک شرکت، واردات و صادرات را یک شرکت، داروپخش را یک شرکت، مواد اولیه را دو شرکت و ... اوضاع که تغییر کرد نه تنها آن امکانات از دست‌رفته را بازگرداندم و در مدتی کوتاه؛ اکسیر، داماران و ابوریحان را بار دیگر خریدم، بلکه سهام عمده «رازک» و بخشی از سهام شهید قاضی را نیز به نام داروپخش خریداری کردم. خود این کار می‌تواند برای خیلی از بنگاه‌ها یک الگو باشد، هم چنان که همان زمان هم خود سازمان مدیریت صنعتی الگوسازی کرد و به عنوان یک «موضوع مطالعاتی» در بسیاری از درس‌های مدیریتی به دانشجویان تدریس شد. شما اگر بخواهید جریان احیای داروپخش را الگوسازی کنید خواهید دید که اگر کسی بخواهد مطالعه مقایسه‌ای بکند و در نهایت یک الگوی را مد نظر قرار دهد، بسیار نمونه خوبی است.

**III کار احیای داروپخش چه مدتی به طول انجامید؟ بعد از آن چه کردید؟**

من تقریباً از سال ۱۳۷۳ تا ۱۳۸۲ در داروپخش بودم. چون یک الگوی موفق به وجود آمده بود، «شستا» یعنی شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی که خودش معاونت دارویی و غذایی داشت، معاونت نفت و گاز داشت، معاونت پتروشیمی، سیمان، معاونت کاشی و سرامیک و ... داشت، بر اساس این الگو، هولدینگ‌هایش را تاسیس کرد. بدین ترتیب شستا هم به مجموعه‌ای از هولدینگ‌ها تبدیل شد.

**III یعنی خود «شستا» تبدیل به یک سازمان صنایع ملی شد؟**

تقریباً می‌توان گفت از نظر تنوع معاونت‌ها که بعدها تبدیل به هولدینگ‌ها شدند به ساختار سازمان صنایع ملی شبیه بود. بعد از این تحول، من به عنوان مسئول هولدینگ دارویی شستا انتخاب شدم و آنجا شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تامین اجتماعی را که مخفف لاتین آن TIPICO می‌شود، در سال ۱۳۸۲

تاسیس کردم. تقریباً اکثر شرکت‌های دارویی از جمله داروپخش زیر نظر این شرکت قرار گرفتند و آن زمان تقریباً بیش از ۴۵ درصد از سهم تولید داروی کشور را به خود اختصاص داد. به‌رحال من این شرکت را تاسیس و تا سال ۱۳۸۵ اداره‌اش کردم. در آن سال آقای مددی رییس تامین اجتماعی و آقای کبورانی رییس شستا شد. من هم از این شرکت استعفا دادم و بیرون آمدم. بعد از من بیش از شش مدیر در این شرکت عوض شده‌اند که شاید همین تزلزل مدیریتی باعث شده که متأسفانه سهم شرکت در تولید داروی کشور به رقمی حدود ۳۰ درصد تنزل یابد.

**III بعد از TIPICO به کجا رفتید؟**

از شستا که بیرون آمدم تصمیم گرفتم یک شرکت خصوصی تاسیس کنم. با یکسری از دوستان «شرکت سرمایه‌گذاری دارویی نخبگان» را تاسیس کردیم و در زیرمجموعه‌اش حدود ده شرکت تاسیس کردیم و یک ماهی بود که من به صورت متمرکز مستقر شده بودم و مشغول کار بودم که به واسطه یکی از دوستان به دفتر آقای ضیایی مدیرعامل وقت صندوق بازنشستگی کشور دعوت شدم، ناهاری خوردیم و آقای ضیایی بدون اینکه حرفی بزند، پاکتی به دست من داد. وقتی باز کردم، دیدم برای من به عنوان عضو هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی حکم زده‌اند. به ایشان گفتم من نمی‌توانم به عنوان عضو موظف با صندوق همکاری کنم، در نهایت به عنوان عضو غیرموظف هیئت مدیره حکم ما را تایید کردند. بعد از آن هر از گاهی در جلسات هیئت مدیره شرکت می‌کردیم و صحبت از شرکت‌های مختلف زیرمجموعه صندوق بود. از جمله صنایع شیر ایران که صندوق بازنشستگی کشور، سهام عمده آن را داشت. شرکت بسیار بزرگی بود و متأسفانه در سرازیری ورشکستگی قرار داشت. بحث شد که این شرکت گرفتار است، پول ندارد، مشکل دارد، ساختمان‌هایش را می‌فروشد و ... من هم در جلسه حرف‌هایی زدم و پیشنهادهای دادم. همین شد بهانه‌ای که به من بند کنند که شما که این حرف‌ها را می‌زنی، بیا خودت به صنایع شیر برو. من نمی‌پذیرفتم.

**III این ماجرا مربوط به چه سالی است؟**

سال ۱۳۸۵ بود، سه‌چهار ماهی اصرار کردند و در هر جلسه درخواستشان را تکرار می‌کردند. تا اینکه دیدم ول کن معامله نیستند. به ایشان گفتم با شرط و شروط این کار را می‌پذیرم و شدم مدیرعامل شرکت صنایع شیر ایران. کار بسیار دشواری بود. شرکتی بود که بالای ۱۰۰ میلیارد تومان بدهی داشت. تا سال ۱۳۸۹ صنایع شیر ایران بودم تا اینکه دعوا و مرافعه میان تامین اجتماعی و دولت پیش آمد و آقای به نام «جلالی» به صندوق بازنشستگی آمد و با اینکه تنها یک ماه در آنجا بود، تمام سیستم را بهم ریخت. یک روز من برای مأموریتی به ارومیه رفته بودم که از شرکت زنگ زدند و گفتند چند نفر به اتاقتان آمده‌اند. پرس‌وجو که کردم گفتند حکم شما لغو شده و کسی

را بجای شما منصوب کرده‌اند. به‌رحال در مدتی که آنجا بودم کارهای زیادی انجام دادیم، برنامه‌ریزی‌های استراتژیک کردیم و شرکت را از شرایط بحرانی که داشت، بیرون آوردیم.

**III فرموده بودید پیش از رفتن به صنایع شیر**

**ایران، بنیان شرکتی خصوصی با عنوان «نخبگان» را گذاشتید. سرنوشت این شرکت چه شد؟**

وقتی بنا به اصرار دوستان به صنایع شیر رفتم، به ناچار مجبور شدم شرکت نخبگان را رها کنم. بعدها یکی دیگر از شرکا هم جدا شد و در نهایت یکی از صاحبان اصلی کار را ادامه داد که هم‌اکنون در قالب دو شرکت مجزا به نام‌های «نخبگان‌پخش» و «نخبگان‌پیمان» همچنان نیز در عرصه صنعت داروی کشور مشغول به کار است.

**III شما بعد از فراغت از صنایع شیر چه**

**کردید؟ آیا باز هم به نهادهای عمومی رفتید؟**

خیر، بعد از مدیرعاملی صنایع شیر، تقریباً دیگر در حوزه دستگاه‌های عمومی و دولتی به‌صورت موظف وارد نشدم. اما تعداد زیادی از شرکت‌ها و موسسات غیرانتفاعی در حوزه دارو فعال هستند که چه به صورت مشاوره و چه عضویت غیرموظف در هیئت مدیره‌هایشان به آنها کمک می‌کنم. از آن جمله شرکت «داروسازی دانا» است که در آنجا رییس هیئت مدیره هستیم، علاوه بر این در شرکت‌های دارویی «ثامن مشهد» و «سامان داروی هشتم» نیز عضو هیئت مدیره هستیم که در دومی، ما به تولید محصولات دارویی بایوتکنولوژی دست زده‌ایم. این فرآورده بنام «فاکتور ۸» بر اساس پژوهش‌های گروهی از محققان دانشگاه شهید بهشتی تولید می‌شود و ما دومین کشوری هستیم که در دنیا موفق شدیم آن را تولید کنیم. این محصول در حال حاضر بیش از صد میلیون دلار ارزشی دارد که امیدواریم با تولید آن در ایران بتوانیم علاوه بر رفع نیاز داخلی به مرحله صادرات نیز برسیم. مسئله دیگری که سال‌هاست درگیر آن هستیم، «تولید پلاسما» است. ما تا حدود ۱۰، ۱۵ سال پیش، تمام فرآورده‌های پلاسمایی‌مان را وارد می‌کردیم اما در همان زمان بود که بنده با همراهی گروهی از دوستان اولین مرکز تولید پلاسما کشور را افتتاح کردیم که الان به دو، سه مرکز تبدیل شده است. تقریباً می‌توان گفت بنیانگذار این صنعت ما بودیم. کشور ما در حال حاضر چیزی در حدود یک میلیون لیتر پلاسما لازم دارد که الان ۲۶۰، ۲۵۰ هزار لیتر آن در داخل تولید می‌شود و امیدواریم بتوانیم این ظرفیت را به یک میلیون لیتر برسانیم. بحث بعدی «پالایش پلاسما» است که من آرزو دارم روزی در داخل کشور انجام شود. ما پلاسما تولیدی را به خارج از ایران می‌فرستیم تا فرایند تبدیل آن به دارو انجام شود. کاری مثل صادرات نفت خام. در حالی که ما اگر بتوانیم پالایشگاه درست کنیم و این زنجیره ارزش تکمیل شود، در میان کشورهای اسلامی و منطقه اولین خواهیم بود.

چندی پیش ثروتمندترین مرد چین تولد ۵۰ سالگی‌اش را جشن گرفت، ولی هدفش آن است که کمپانی‌اش بیش از دو برابر این مقدار پابرجا بماند. جک ما به تازگی فاش کرده در پی آن است که فعالیت کمپانی علی‌بابا حداقل ۱۰۲ سال به طول بیانجامد؛ به این ترتیب این امپراتوری اینترنتی که در سال ۱۹۹۹ بنا شده، سه قرن را به خود خواهد دید. کمپانی علی‌بابا که تنها ۱۵ سال از تاسیس آن می‌گذرد، تحت رهبری «جک ما» موفق شده تغییرات خیره‌کننده‌ای در تجارت جهانی و اقتصاد چین به وجود آورد. در کشوری که سطح محدودی از تجارت الکترونیک اما تعداد فراوانی مدیر دولتی عضو حزب کمونیست دارد، «ما» موفق شد غولی اینترنتی را پرورش دهد که تعداد سهام فروش رفته آن در بازارهای بورس آمریکا، در تاریخ بی‌نظیر است. آمادگی «ما» برای ابراز عقیده و دست‌انداختن خودش، در تقابل با رفتار محافظه‌کارانه مدیران کمپانی‌های چینی است. «ما» که قبلاً معلم بوده، با شخصیت پر انرژی و کاربزماتیکش، منبع الهامی برای میلیون‌ها نفر در سرتاسر چین شده است و کتاب‌ها و دی‌وی‌دی‌های بیشماری درباره رموز کسب‌وکار او در فروشگاه‌های سرتاسر جهان به فروش می‌رسند. جک ما که ارزش دارایی‌هایش در حدود ۲۱.۹ میلیارد دلار برآورد شده، در حال حاضر سردمدار ورود بخش خصوصی چین به عرصه جهانی است. از طرفی او تکنیک‌های مدیریتی غربی را می‌ستاید و از آن‌ها استفاده می‌کند، و از طرف دیگر گه‌گاه از مانو نقل قول می‌آورد. «ما» طرفدار پروپا قرص رمان‌های کونگ‌فوی چینی است و این افسانه‌ها را به بخشی از فرهنگ کمپانی‌اش تبدیل کرده است.

«جک ما» که نام چینی‌اش ما یون است، در ۱۵ اکتبر ۱۹۶۴ در منطقه‌ای از چین به دنیا آمد که حزب کمونیست در تمام ارکان زندگی مردم دخالت داشت. شغل والدین «ما» اجرای نوعی نمایش موزیکال بود که در دوران دگرگونی فرهنگی مائو از ۱۹۶۶ تا ۱۹۷۶ ممنوع شده بود، بنابراین جک و خانواده‌اش دوران بسیار سختی را سپری می‌کردند. پدر جک هم مانند اکثر والدین چینی آن زمان، فرزندش را با تنبیه بدنی تربیت می‌کرد. اما خوشی‌هایی هم در دوران کودکی او وجود داشت. جک به یک سرگرمی باستانی که باز هم توسط مائو ممنوع شده بود علاقه داشت؛ او جیرجیرک می‌گرفت و بین آن‌ها مبارزه ترتیب می‌داد. با این بازی قدرت شنوایی جک آنقدر قوی شد که می‌توانست فقط از روی صدای جیرجیرک، نوع و اندازه آن را تشخیص دهد.

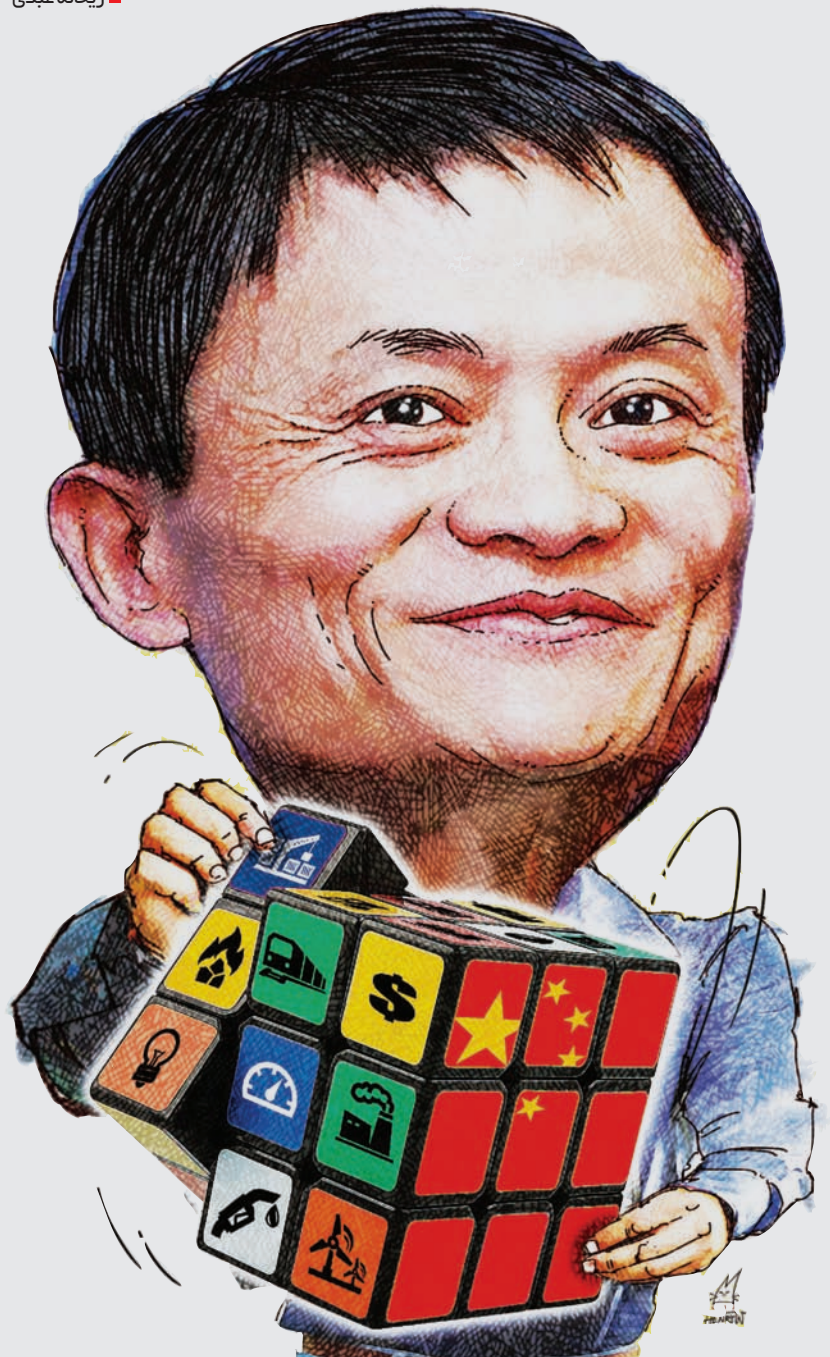
جک به یاد می‌آورد که از سن ۱۲ سالگی، هر روز ۵ صبح بیدار می‌شد و با دوچرخه یا پای پیاده خودش را به هتل اصلی هانگ‌ژو می‌رساند تا بتواند با توریست‌های خارجی که بعد از مرگ مائو در ۱۹۷۶ پایشان به چین باز شده بود، به زبان انگلیسی معاشرت کند. جک این کار را برای ۹ سال ادامه داد، راهنمایی رایگان بسیاری از گردشگران را برعهده

# یک آسیایی مسلط بر بازار غرب

زندگی جک ما

ثروتمندترین چینی دنیا و صاحب شرکت علی بابا

ریحانه عبدی



جک ما به تازگی فاش کرده در فعالیت کمپانی علی‌بابا حداقل ۱۰۲ سال به طول بیانجامد؛ به این ترتیب این امپراتوری اینترنتی که در سال ۱۹۹۹ بنا شده، سه قرن را به خود خواهد دید.

گرفت، با بسیاری از آنان دوست شد و حتی بعدها به دیدن یکی از آن‌ها در استرالیا رفت. لقب جک نیز توسط یکی از دوستان توریستش روی او گذاشته شد. این تجربیات چشم‌های او را به دنیای اطرافش باز کرد. «ما» در مصاحبه سال گذشته‌اش با ژیا-او-پینگ، استاد دانشگاه واشنگتن می‌گوید: «من متوجه شدم چیزهایی که از گردشگران و توریست‌های خارجی می‌شنوم، با آنچه که از والدینم شنیده بودم یا در مدرسه یاد گرفته بودم بسیار متفاوت است.»

### آشنایی با اینترنت

«ما» بعد از اینکه دو بار در آزمون ملی ورود به دانشگاه قبول نشد، وارد کالجی شد که به قول خودش بدترین کالج هانگ‌ژو بود. او در سال ۱۹۸۸ فارغ‌التحصیل شد، با یکی از هم‌دانشکده‌هایش ازدواج کرد و به مدت ۵ سال در یک کالج محلی زبان انگلیسی درس داد. با اینکه رابطه‌اش با شاگردانش

بسیار خوب بود، ولی او برای حرفه تدریس تنها ماهی ۱۲ دلار دریافت می‌کرد. در طی این دوران، وی چندین بار برای استخدام در KFC، یک هتل محلی و حتی اداره پلیس اقدام کرد ولی هر بار به در بسته خورد. جک که مصمم بود سروسامانی به زندگی‌اش بدهد، یک شرکت ترجمه راه انداخت ولی هنوز مجبور بود برای گذران زندگی در خیابان دستفروشی کند ولی نهایتاً در سال ۱۹۹۵ به عنوان مترجم یک شرکت چینی به ایالات‌متحده سفر کرد. در این سفر، یکی از دوستان جک در سیاتل او را با اینترنت آشنا کرد و بذریک ایده بزرگ را در ذهن او کاشت.

جک متوجه شد وقتی در فهرست‌های آن‌لاین، در میان برندهای نوشابه جستجو می‌کند، هیچ خبری از نوشابه‌های چینی نیست، در صورتی که این فهرست‌ها پر از برندهای نوشابه آمریکایی و آلمانی هستند. وی در بازگشت به چین یک فهرست آن‌لاین از محصولات چینی تهیه کرد که بعداً موفق شد آن را به دولت چین بفروشد. «ما» برای مدتی در پکن برای یک شرکت اینترنتی زیر نظر وزارت بازرگانی کار کرد، اما بعد از مدتی به شهر زادگاهش هانگ‌ژو برگشت تا رویایش را دنبال کند.

### تاسیس علی بابا

جک دو بار در تاسیس کسب‌وکار نوپایش شکست خورد، ولی بالاخره بعد از چهار سال موفق شد ۱۷ نفر از دوستانش را در آپارتمان‌ش دور هم جمع و آن‌ها را متقاعد کند تا

بر روی ایده او برای یک بازار آن‌لاین به نام علی‌بابا سرمایه‌گذاری کنند. علی‌بابا به صادرکنندگان اجازه می‌داد فهرست کالاهای خود را بر روی سایت ثبت کنند و مشتریان می‌توانستند به طور مستقیم این کالاها را از طریق سایت بخرند. طولی نکشید که این سرویس موفق شد از چهار گوشه جهان عضو جذب کند. در اکتبر ۱۹۹۹ کمپانی بیش از ۵ میلیون دلار از قراردادش با گولدمن ساش و ۲۰ میلیون دلار از سافت‌بانک بدست آورد. در سال ۲۰۰۵ کمپانی یاهو در قبال به دست آوردن ۴۰ درصد سهام شرکت، حدود یک میلیارد دلار در علی‌بابا سرمایه‌گذاری کرد. این قدم عظیمی برای علی‌بابا بود چراکه در آن زمان علی‌بابا سعی داشت ای‌بی‌را در چین عقب بزند. این سرمایه‌گذاری در نهایت یک برد بزرگ برای یاهو نیز بود چرا که سود خالصش را فقط در عرضه اولیه سهام کمپانی در

## ۵ درسی که می‌توان از کارآفرینان چینی فرا گرفت

### عجله نکردن در تصمیم‌گیری

در غرب تصمیم‌گیری‌ها با عجله انجام می‌شود. پرمشغله بودن یک نشان افتخار است و همه انتظار دارند که کارها زودتر از موعد انجام شوند. در چین، کارآفرینان بر سر مسائل با اهمیت، وقت می‌گذارند. آن‌ها برای تصمیم‌گیری و همچنین برای اعتماد به اشخاص وقت می‌گذارند. ممکن است متهم به وقت تلف کردن بشوند ولی اولویت‌های کارآفرینان چینی مشخص و روشن است.

### استفاده از فرصت‌ها

فکر می‌کنید چرا چینی‌ها این قدر در آفریقا که سرشار از منابع طبیعی است حضور قدرتمندی دارند؟ چینی‌ها به محض دیدن یک فرصت خوب آن‌را شناسایی می‌کنند و از به‌چنگ آوردن آن نمی‌ترسند. وقتی ذهن کارآفرینان چینی درگیر چیزی شود، از آن بهترین استفاده را می‌کنند. بنابراین به سرعت هم کسب‌وکارهایشان را برای استفاده از فرصت جدید تغییر می‌دهند. پس اگر امروز کمپانی‌تان قطعات الکترونیکی تولید می‌کند، هیچ بعید نیست فردا بتواند دستی هم در تولید الکتروسیسته داشته باشد.

### توانایی انطباق

تغییر، کارآفرینان چینی را نمی‌ترساند. آن‌ها بطور مستمر در حال یادگیری و انطباق الگوهای کسب‌وکارشان با شرایط گوناگون هستند. آن‌هایی که می‌گویند چینی‌ها خلاقیت ندارند و فقط کالاهای بی‌کیفیت تولید می‌کنند، کسانی هستند که تجارشان از طرف چینی‌ها تهدید می‌شود. چینی‌ها هر روز خلاق‌تر می‌شوند و کالاهای با کیفیت‌تری تولید می‌کنند.

### خوش‌بینی

بسیاری از ما درباره دولت و حکومتی که دل خوشی از آن نداریم بدگویی می‌کنیم. اما کارآفرینان چینی انرژی‌شان را صرف گله و شکایت کردن درباره چیزهایی که نمی‌توانند تغییر دهند نمی‌کنند، بلکه سعی می‌کنند کارشان را پیش ببرند. میلیون‌های چینی ذاتاً خوش‌بین هستند و اجازه نمی‌دهند سیاست، روزشان را خراب کند.

### شرافت در کار

کارآفرینان چینی نسبت به وجهه و مقبولیت‌شان حساس هستند. آن‌ها معتقدند که از دست دادن وجهه خوب، شرم‌آور است بنابراین بسیار با شرافت عمل می‌کنند. به همین ترتیب هم انتظار دارند که بقیه نیز به وعده‌هایشان عمل کنند. آن‌ها همچنین ارزش زیادی برای خانواده و جامعه‌شان قائل هستند و می‌دانند که ساختن کسب و کاری موفق، یک کار تیمی است.

آمریکا به بیش از ۱۰ میلیارد دلار رساند. میزان سود کمپانی علی‌بابا هم اکنون از مجموع دو تن از رقبای اصلی‌اش یعنی آمازون و ای‌بی‌بی نیز بیشتر است چرا که طبقه متوسط در حال رشد چینی، هر روز بیشتر از دیروز به خرید آن‌لاین رو می‌آورند و بسیاری از شرکت‌های کوچک دیگر هم، وابسته به علی‌بابا و سیستم پرداخت آن‌لاین آن هستند.

ما از فرصتی که فرایند تبدیل اقتصاد چین به اقتصاد بازار در اختیارش قرار داده بود نهایت استفاده را کرد. در آن زمان، اینترنت هنوز نوپا بود و کسب‌وکارهای خصوصی کوچک در دریافت وام و رقابت با شرکت‌های دولتی قدرتمند با مشکلات فراوانی روبرو بودند. فنگ پنگ‌چنگ، اقتصاددان دانشگاه پکن می‌گوید: «لگوی کسب و کاری که ما یون در چین ایجاد کرد کاملاً مناسب بازار چین بود. شاید اگر این لگو در بازار ایالات‌متحده پیاده می‌شد

شکست می‌خورد، اما این مدل در چین کاملاً موفق عمل کرد. به‌علاوه، ما یون در بکارگیری استعدادهای بسیار موفق است. فرهنگ کمپانی علی‌بابا و شخصیت‌گیری شخص ما کارکنان را به خود جذب می‌کند. حتی شعارهای شرکتی او هم الهام‌بخش است.»

جک به عنوان میلیاردری که لحظه‌ای از صحبت درباره تجارت و کمپانی‌اش خسته نمی‌شود، درباره خانواده‌اش چندان پرحرف نیست و موفق شده در طی این سال‌ها زندگی خصوصی‌اش را از جاروجنجال و رسوایی دور نگه دارد. ما و همسرش ژانگ یینگ، یک پسر دارند که در حال حاضر دوران کارشناسی را در دانشگاه برکلی کالیفرنیا می‌گذراند. امسال منتشر شدن عکسی سیاه

و سفید از ما در کنار برادر بزرگ و خواهر کوچک‌ترش، سروصدای زیادی در فضای مجازی چین به پا کرد، چراکه بسیاری از مردم چین حتی نمی‌دانستند که ثروتمندترین فرد کشورشان خواهر و برادر دارد. چن، دوست و دستیار او می‌گوید: «سبک زندگی ما یون بسیار ساده و متواضع است. او هنوز هم دوست دارد رمان‌های رزمی تای‌چی و کونگ‌فو بخواند. به‌نظر من بعد از عرضه اولیه سهام شرکت در آمریکا هم سبک زندگی‌اش تغییر چندانی تغییر نکرده و هنوز همان مای قدیمی است.» چن در کتابش، در توصیف علایق ما از مدیتیشن در کوهستان، کارت‌بازی با دوستان و نوشتن رمان رزمی خودش نام می‌برد.



# دارندگی و برنامه‌ریزی

مصاحبه با جک ما  
درباره کارآفرینی و توسعه پایدار



یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های شما، عدم توجه شرکت‌ها و کمپانی‌های بزرگ به محیط اطرافشان است. شما مسئولیت اجتماعی را هم به وظایف کمپانی‌های ما اضافه کرده‌اید. اهداف شما بسیار بلندمدت‌تر از نگاهی است که به‌طور عمده در دنیای تجارت وجود دارد و اهداف مرتبط با توسعه پایدار آن قوی‌تر است. با توجه به این مساله، فکر می‌کنید محیط زیست چین در ۱۰ یا ۲۰ سال آینده در چه وضعیتی خواهد بود؟

من از یک چیز مطمئنم و آن هم این است که محیط‌زیست چین در ۱۰ تا ۲۰ سال آینده بهتر خواهد شد. مردان تجاری وجود دارند که مثل من توجهشان به مسائل اجتماعی از جمله محیط‌زیست جلب شده و بسیار هم آن را جدی می‌گیرند. اقدامات ما تنها برای تبلیغات و جلب توجه عمومی نیست، بلکه به این دلیل است که ما به اهمیت آن واقفیم. ما می‌دانیم که این مساله حیاتی است و اگر اقدامی درخور صورت ندهیم، نه تنها خودمان صدمه می‌بینیم، بلکه فرزندان و خانواده‌مان نیز آسیب خواهند دید و مجبور به پرداخت بهای بسیار سنگینی خواهیم شد. برای من جالب‌ترین بخش کارم، آن چیزی است که برای آینده و آیندگان به جا می‌گذارم. کار فقط برای پول درآوردن نیست، بلکه برای به دست آوردن پول سالم و توانمند کردن افراد برای لذت بردن از زندگی‌شان است. به‌نظر من مهم‌ترین چیز آن است که مردم را متوجه کنیم که باید مسائل زیست‌محیطی را جدی گرفت. تفکر مثبت کلید این کار است: آینده همیشه زیباست.

به‌نظر شما چطور می‌توان به سردمداران

کمپانی‌های مختلف کمک کرد تا کمی فراتر از گزارش‌های مالی فصلی و سوددهی سالیانه را نیز نگاه کنند و دیدی بلندمدت‌تر پیدا کنند؟ چطور می‌توان توجه آنها را به توسعه پایدار معطوف کرد؟

ما به‌عنوان تاجران و کارآفرینان همیشه باید از خودمان سوال کنیم که چرا این کسب‌وکار را راه انداختیم؟ بیشتر مردان تجارت، بعد از رشد کمپانی‌ها و عمومی شدن سهام‌شان، رویای اولیه خود را فراموش می‌کنند؛ فراموش می‌کنند که هدف اولیه‌شان خدمت به جامعه و کمک به مشتریان بوده است. رویای اولیه هر فرد این مسائلی است و نه گزارش‌های درخشان مالی از سوددهی شرکت. مطمئناً یک گزارش مالی خوب به‌خودی‌خود چیز بدی نیست، اما نباید تبدیل به هدف نهایی کسب و کار شود. برای یک رهبر تجاری موفق، رسیدن به ثروت کاری شدنی است. اما بعد از آن چه؟ وقتی ارزش خالص دارایی‌های شما از میزان معینی بیشتر شد، باید این سرمایه اضافی را در راه بهبود جامعه اختصاص داد. دو یا سه سال پیش بود که من به این نتیجه رسیدم. یک روز صبح ناگهان از خواب بیدار شدم و از خودم پرسیدم: «بعدش چی؟» از خودم پرسیدم رویای اولیه‌ام چه بوده است؟ آیا آن رویا راضی کردن سهام‌داران با گزارش‌های مالی بوده است؟ من که فکر نمی‌کنم همه آن رویا در این مساله خلاصه شده باشد. به عقیده من مشتریان در درجه اول اهمیت قرار دارند، کارمندان در درجه دوم هستند و سهام‌داران در درجه سوم قرار دارند. این ترتیب هیچ‌گاه نباید تغییر کند. کمپانی ما به بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک کمک کرده که در بستر سایت علی‌بابا درآمدزایی کنند. اما چالش حال حاضر ما این است که به افراد بیشتری کمک کنیم که پول سالم درآورند؛ پول پایدار؛ پولی که تنها منفعتش برای صاحبانش نباشد و به جامعه نیز نفع برساند. این همان دگرگونی و تغییری است که به دنبال آن هستیم.

اغلب اوقات شما راجع به این مفهوم صحبت می‌کنید که در دنیای اقتصاد، کوچک زیباست و کسب‌وکارهای کوچک هستند که آینده را می‌سازند. به‌نظر تان این رویکرد چطور می‌تواند منجر به حفاظت از طبیعت و محیط زیست شود؟ چطور منابع نوآوری و خلاقیت موجود در کسب‌وکارهای کوچک می‌تواند به حفاظت از طبیعت یاری برساند؟

به‌نظر من همه می‌توانند در راه رسیدن به یک توسعه پایدار متمرکز باشند و هر فرد، خدمات خودش را هر چند ناچیز و کوچک برای حفظ طبیعت ارائه کند. هرکسی می‌تواند به شهر و محله خودش برود و فکر کند برای حفاظت از طبیعت آن منطقه چه کاری از دستش ساخته است.

یکی از بخش‌هایی که فقدان در چین بسیار به چشم می‌خورد، سازمان‌های غیردولتی و فرهنگ اجتماعی و مدنی است. بنظر شما نقش کارآفرینان در ساختن یک فرهنگ مدنی چیست؟

وظیفه ما آگاهی‌بخشی در مورد مسائل اجتماعی و محیط‌زیستی در میان اقشار مختلف مردم است. هرچه ما بهتر مردم را در این زمینه‌ها آموزش دهیم، نتایج بهتری هم در جامعه به بار خواهد آمد. همین جوانانسی که امروز آموزش می‌بینند، فردا در مناصب دولتی مشغول به کار می‌شوند و بدین ترتیب درک بیشتری از اهمیت مسائل را با خود به دولت خواهند آورد. از این طریق است که کل نظام تحت تاثیر قرار می‌گیرد. ما نمی‌توانیم انتظار تغییرات یک شبه را داشته باشیم، برای ایجاد تغییر باید آن را به آرامی و در طول زمان شکل دهیم. این همان استراتژی بلند مدتی است که لازمه اقدامات مطوف به نتیجه در فرایند توسعه پایدار است. من می‌خواهم افراد جوان تیمم خودشان به این نتیجه برسند که چگونه باید عمل کنند. نمی‌خواهم به آن‌ها بگویم چکار کنند تا مثل یک وظیفه شرکتی به‌نظر برسد. من می‌خواهم آن‌ها خودشان فکر و تحقیق کنند و بعد به سراغ من بیایند و بگویند: «فلان مساله به اجتماع و طبیعت ضربه می‌زند و ما می‌توانیم برای جلوگیری از این وضع این اقدامات را انجام دهیم». ما باید به جوانان اعتماد کنیم چون آن‌ها بسیار باهوشند. به‌نظر من روش مدیریت اقدامات انسان‌دوستانه و مفید برای جامعه باید مانند مدیریت کسب‌وکار تان باشد؛ همیشه باید گوش به زنگ باشید و دقت کنید کدام اقدامات موثر است، کدام بی‌ثمر است، به کدام‌ها نیاز است و کدام‌ها را باید به مرحله عمل درآورد.

شما تا به اینجا چند بار از روش کار با تیمتان صحبت کردید. مشخص است که سبک خاص و جالبی از رهبری دارید که به‌وسیله آن تیمتان را برای حل مشکلات بفرنج گرد می‌آورد. چطور این کار را می‌کنید؟ چطور تیم را برای حل مشکلات دور هم جمع می‌کنید؟

من به تیمم اعتماد دارم و آن‌ها هم می‌دانند که من به آن‌ها خیانت نمی‌کنم. هرکدام از ما برای تیم، برای کمپانی و برای مشتری هر کاری از دستمان برآید می‌کنیم. تصمیمات ما بر اساس اولویت‌هایمان است: اول مشتری، بعد تیم و نهایتاً سهام‌داران. به نظر من کارمندان باید احساس کنند که این کسب‌وکار متعلق به آن‌ها نیز هست.

سوال آخر اینکه علی‌بابا یک رسانه جدید است. حدس می‌زنم شما به آن به‌عنوان یک ابزار رسانه‌ای جدید برای اثرگذاری اجتماعی و حفظ محیط‌زیست نگاه می‌کنید.

کاملاً همین‌طور است. من کارهای سخت زیادی پیش رو دارم و یکی از این کارها، رسوا کردن کمپانی‌هایی است که اهمیتی برای جامعه و محیط اطرافشان قائل نیستند. من می‌خواهم از قدرت اینترنت و قدرت علی‌بابا برای روشننگری استفاده کنم. به این ترتیب مردم هم رفتارهای غیراخلاقی این کمپانی‌ها را به چالش می‌کشند و بانک‌ها سرمایه‌هایشان را قطع می‌کنند. قدرت فراوانی در آموزش و آگاهی‌بخشی نهفته است.



ما به‌عنوان  
تاجران و  
کارآفرینان  
همیشه باید از  
خودمان سوال  
کنیم که چرا  
این کسب‌وکار  
را راه انداختیم؟  
بیشتر مردان  
تجارت، بعد از  
رشد کمپانی‌ها  
و عمومی شدن  
سهام‌شان،  
رویای اولیه  
خود را فراموش  
می‌کنند؛ فراموش  
می‌کنند که هدف  
اولیه‌شان خدمت  
به جامعه و کمک  
به مشتریان بوده  
است.



# ۹ اصل

## برای ارائه خدمات مشتریان در عصر حاضر

در دنیای جدید، خدمات پس از فروش روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شود

■ علیرضا اکبری

تلفن همراه استفاده می‌کنند بیشتر از کسانی است که از طریق کامپیوترهای شخصی به اینترنت وصل می‌شوند. برای ارائه خدمات تلفن همراه یا باید وبسایت هماهنگ با موبایل تاسیس کنید یا یک اپلیکیشن طراحی کنید و یا هر دو. می‌توانید بسته به این که کدام گزینه برای مشتریان‌تان بهتر است یک یا هر دو این امکانات را ایجاد کنید. همچنین باید اطمینان حاصل کنید که وبسایت شما برای مشتریانی که با لوازم دیجیتال متفاوت به اینترنت وصل می‌شوند کارایی یکسانی دارد. نمی‌دانید که بهترین رویکرد در این مورد چیست؟ سؤال کنید. همه‌پرسی از مشتریان می‌تواند گره‌گشا باشد. از این گذشته به خاطر داشته باشید که مشتریان شما از گوشی‌هایشان برای تبادل نظر در مورد کیفیت خدمات شما در شبکه‌های اجتماعی هم استفاده می‌کنند.

### کارمندان چند زبانه بیشتری استخدام کنید

بازار امروز بازاری است که روزبه‌روز دارد جهانی‌تر می‌شود. اگر شانس ارتباط با افرادی که در سرتاسر جهان و به‌ویژه در کشورهای همسایه بصورت بالقوه

است و خدمات می‌دهد. امروز شما در بازاری جهانی رقابت می‌کنید. بسیاری از آدم‌ها از تباطات دیجیتال و تلفنی را ترجیح می‌دهند چون بیش از حد کار دارند و فرصت ندارند که در ساعات اداری خدمات شما به دفترتان مراجعه کنند بنابراین حتی اگر نمی‌توانید ۲۴ ساعته دفترتان را باز نگه دارید باید راهی برای ارتباط مشتریان با موسسه‌تان از طریق یک کارمند (به‌وسیله تلفن، ایمیل و...) در ساعات غیراداری ایجاد کنید.

### به وقت مشتریان احترام بگذارید

اتوماسیون خدمات مشتریان در بعضی از صنایع می‌تواند اتفاق بیفتد و ایده پشت آن هم این است که این خدمات را به این شکل تسریع ببخشند. اما فارغ از این نوع خاص از خدمات مشتریان، احترام به وقت مشتریان از طریق گماردن کارمندان بیشتر در ساعات شلوغی برای جواب‌گویی به مشتریان و پیگیری خدمات بدون درخواست مشتری می‌تواند به شهرت شما کمک کند و مشتریان‌تان را نیز راضی‌تر کند.

### بر روی خدمات از طریق تلفن همراه تمرکز کنید

امروز در سال ۲۰۱۴ تعداد افرادی که از اینترنت

آیا همیشه حق با مشتری است؟ خیر. حداقل همیشه نه. بسیاری از قوانین کلاسیک حقوق مشتریان هستند که باید در آن‌ها تجدیدنظر صورت بگیرد زیرا در محیط دیجیتال و بازار جهانی امروز دیگر موضوعیت ندارند. امروزه خدمات در افق دنیای دیجیتال بسیار متفاوت است از تماس گرفتن با مشتریان توسط متصدی یک بوتیک محلی. از این گذشته حمایت از کارمندان در مقابل آزار و اذیت مشتریان اهمیت‌اش در حد تأمین خواسته‌های مشتریان است. در ادامه فهرستی از بهترین پیشنهادات برای طرح‌ریزی یک سیستم خدمات مشتریان که مطابق با نیازهای عصر حاضر است را به شما پیشنهاد می‌کنیم. به یاد داشته باشید که در مقام کارآفرین شما، هم باید کارمندان‌تان را راضی نگه دارید و هم مشتریان‌تان را، اما نگران نباشید. معمولاً راضی نگه داشتن همه امکان‌پذیر است.

### ساعات دسترسی به خدمات را افزایش دهید

«ساعات اداری؟» این هنوز هم گزینه خوبی برای ساعات دسترسی مشتریان به خدمات است به شرط اینکه اداره‌ای را تصور کنید که ۲۴ ساعت در روز باز



# راه حل مشکلات ساده‌اند نه پیچیده

## نقل قول‌های ماندگار از وارن بافت



■ بعضی از آدم‌ها مدیران قابل‌ی هستند و می‌توانند یک تشکیلات بزرگ را رهبری کنند و بعضی از آدم‌ها هم ذهنی تحلیل‌گر دارند و بر روی استراتژی متمرکز می‌شوند. این هر دو ویژگی در یک نفر جمع نمی‌شود و من همیشه ترجیح می‌دهم جزو گروه دوم باشم.

■ وقتی که به همه کارمندان قدرت و مجال خودنمایی می‌دهید کسب‌وکار تان رو به جلو حرکت خواهد کرد. بنابراین من نقش خودم در مدیریت را دادن این قدرت به دیگران می‌دانم.

■ تنها سوالی که برای یک تولید جدید از خودم می‌پرسم این است که مردم برای تحقق تصمیمات‌شان چه چیزی را می‌خواهند که در دسترس ندارند؟

■ شرکت‌هایی ماندگار می‌شوند که مردم واقعا به آنها توجه دارند و شرکت‌هایی که چشم‌اندازهایی جدید برای این جهان ترسیم می‌کنند.

■ بهتر است بدانید که برای مردم مهم نیست که شخصی در یک فیلم در مورد شما چه می‌گوید برای آنها حتی گفته‌های خود شما هم مهم نیست. برای آنها آنچه شما ساخته‌اید مهم است.

■ آدم‌ها ممکن است خیلی باهوش باشند و مهارت‌هایی بسیار ارزشمند داشته باشند اما اگر به توانایی خودشان باور نداشته باشند، ممکن نیست به کار سخت تن بدهند.

■ هدف من هرگز صرفا تأسیس یک شرکت نبوده. این حرف من معمولا مورد سوء تفاهم قرار می‌گیرد و مردم فکر می‌کنند منظورم این است که پول و سود مالی برای من مهم نیست اما منظور من این است که هدفم این بود که با تأسیس این شرکت تغییری بزرگ در جهان ایجاد کنم.

■ به نظرم برای اداره یک کسب‌وکار دو چیز ضروری است؛ باید دقیقا بدانید که می‌خواهید به چه هدفی دست پیدا کنید و برای این دست‌یابی به هدف باید آدم‌های با لیاقتی هم استخدام کرده باشید.

■ اگر در قایقی در حال غرق شدن هستید بهتر است انرژی تان را صرف پر کردن سوراخ قایق کنید تا صرف خالی کردن آب کف قایق.

■ نوسانات بازار را یار خود بدانید نه دشمن تان و به جای اینکه در نابخردی دیگران شریک شوید از آن سود ببرید. با آدم‌هایی معاشرت کنید که از خودتان سرترنند. همکاری انتخاب کنید که از خودتان شایسته‌ترند، آن وقت شما هم در مسیر آنها حرکت و رشد خواهید کرد.

■ وال استریت تنها جایی است در دنیا که کسانی سوار بر رولز رویس وارد آن می‌شوند تا با کسانی مشورت کنند که با مترو به منزل‌شان باز می‌گردند.

وارن بافت لقب بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار قرن بیستم را از آن خود کرده است. بافت مدیرعامل، مدیر ارشد اجرایی و بزرگ‌ترین سهام‌دار هولدرینگ چندملیتی «برکشایر» است و دائما در فهرست ثروتمندترین مردان جهان قرار دارد. او در سال ۲۰۰۸ جایگاه ثروتمندترین مرد جهان را از آن خود کرد و در سال ۲۰۱۱ از سوی مجله تایم به عنوان یکی از تأثیرگذارترین مردان جهان انتخاب شد. در ادامه تعدادی از ماندگارترین نقل قول‌های او را در زمینه تجارت و مدیریت خواهید خوانند:

■ ریسک زمانی به وجود می‌آید که نمی‌دانیم می‌خواهیم بکنیم.

**قانون اول:** هرگز پولی را از دست ندهید.

**قانون دوم:** هرگز قانون اول را فراموش نکنید.

■ بیست سال طول می‌کشد تا نامی نیک به دست آورید و پنج دقیقه طول می‌کشد تا این حسن شهرت را ویران شده ببینید. اگر به این مسئله فکر کنید عملکرد متفاوتی خواهید داشت.

■ در میانه‌های دهه ۱۹۹۰ شرکت کفش دکستر را خریدم و ۴۰۰ میلیون دلار بابت‌اش پرداخت کردم اما ارزش‌اش بعد از مدتی به صفر رسید. کمی بعد ۴۰۰ میلیون دلار بابت سهام شرکت برکشایر پرداخت کردم که الان معادل ۴۰۰ میلیارد دلار ارزش دارد. در این سال‌ها تصمیمات احمقانه زیادی گرفته‌ام اما این هم بخشی از این بازی است.

■ مردم همیشه می‌گویند الان اوضاع برای سرمایه‌گذاری نامساعد است. راستش را بخواهید اوضاع همیشه نامساعد است. فقط ما بعدا متوجه می‌شویم که اوضاع نامساعد بوده است.

■ بهتر است که یک شرکت بی‌نظیر را با قیمتی عادلانه بخرید تا اینکه شرکتی معمولی را با قیمتی بی‌نظیر بخرید.

■ بازرگانان رفتارهای تجاری پیچیده و دشوار را ارزشمندتر از رفتارهای ساده می‌دانند اما رفتارهای ساده مؤثرترند. برند شماره یک شما در یک هولدرینگ بهتر است چیزی بسیار خاص به بازار ارائه دهد و گرنه امیدی به موفقیت آن هولدرینگ نیست.

■ ظاهرا آدمیزاد تمایلی غریزی دارد به اینکه چیزهای ساده را پیچیده کند.

■ وقتی که دیگران حریص‌اند باید محتاط بود و وقتی که دیگران محتاط‌اند باید حریص بود.

■ در دنیای تجارت معمولا آینه عقب تصویر دل‌انگیزی دارد تا شیشه جلو.

■ فکر می‌کنم این قانونی اساسی در تجارت است: اگر کارهای آسان را در اولویت قرار دهید آن وقت پیشرفت زیادی خواهید کرد.

می‌توانند مشتریان شما باشند را از دست بدهید از بخش بزرگی از بازار بالقوه تان محروم خواهید شد. داشتن کارمندان چند زبانه می‌تواند جامعه آماری مشتریان شما را افزایش دهد.

### به مشتریان آموزش دهید

مشتریان تان هم همچون شما سعی دارند خود را در مورد پیشرفت‌های فناوری به روز نگه دارند. اما شما باید مشتریان تان را در مورد تغییراتی که در کسب‌وکار تان پیش می‌آید آموزش دهید. شاید این تغییرات مستلزم نوعی جدید از فرایند پرداخت یا چت زنده یا روشی جدید برای ثبت سفارش باشد.

### با آغوش باز، باز خورد مشتریان را بپذیرید

باز خورد‌های مشتریان منبع اطلاعاتی بسیار ارزشمندی است ولی شرکت‌های تولیدی معمولا آنقدر که باید به این اطلاعات توجه نمی‌کنند. باز خورد‌های مشتریان تان را با آغوش باز بپذیرید، آن‌ها را جمع‌آوری و طبقه‌بندی کنید و اگر لازم بود از آن‌ها پیروی کنید. تنها یک راه برای رشد در تجارت وجود دارد و آن هم این است که خطاها را شناسایی کرده و انتقادات و مشکلات را شنید و برطرف کرد.

### دستورالعمل‌ها را فراموش کنید

اینکه کسی با بخش خدمات مشتریان تماس بگیرد و طرف مقابل دائم به مشتری تاکید کند که نباید از دستورالعمل‌های استفاده از دستگاه تخطی کند بدترین نوع خدمات مشتریان است. به جای این کار باید کارمندی تربیت کرد که به درستی مشکل را شناسایی و برای حل آن اقدام کنند. این راهکار، هزینه و وقت بیشتری می‌برد اما درازمدت و با نگاهی کلان به نفع مجموعه تمام خواهد شد.

### از کارمندان که رضایت مشتریان را جلب

#### می‌کنند تقدیر کنید

اگر واقعا می‌خواهید کسب‌وکاری پویا و پررونق داشته باشید به جای اینکه صرفا از کارمندان تقدیر کنید که بیشترین فروش را برای شرکت به ارمغان آورده‌اند از کارمندی هم که در بخش خدمات مشتریان بیشترین سطح رضایت‌مندی را رقم زده‌اند، تقدیر کنید. راه‌های زیادی برای شناسایی این کارمندان هست. از پرسشنامه‌های رضایت‌سنجی گرفته تا دنبال کردن نظرات مشتریان در شبکه‌های اجتماعی.

### از کارمندان خود حمایت کنید

گاهی اوقات مشتری در اشتباه است. کارمندان شما مادامی که بر اساس اصول رفتار می‌کنند باید بدانند که امنیت کاری دارند و باید احساس آرامش و حمایت از سوی شما داشته باشند. این موضوع را جزو اولویت‌های خود قرار دهید و مطمئن شوید که کارمندان تان از آن آگاهی دارند. خدمات مشتریان یکی از سخت‌ترین بخش‌های هر کسب‌وکاری است و روزبه‌روز به خاطر تغییرات، چالش‌برانگیزتر می‌شود. آیا برای این وظیفه آمادگی دارید؟

مردم همیشه می‌گویند الان اوضاع برای سرمایه‌گذاری نامساعد است. راستش را بخواهید اوضاع همیشه نامساعد است. فقط ما بعدا متوجه می‌شویم که اوضاع نامساعد بوده است.



## کارمندان خلاق برگزینید

### ۵ سوآلی که در هر مصاحبه استخدامی باید از متقاضیان پرسید

اگر مدیر ارشد اجرایی یک شرکت در حال رشد باشید یکی از اولویت‌های کاری‌تان پیدا کردن افراد با استعداد برای کار در شرکت است. اما این کاری بسیار وقت‌گیر است. در ادامه سوالاتی را که احتمالاً موثرترین جواب را در بر خواهند داشت آورده‌ایم. فراموش نکنید که در بررسی پاسخ‌ها به حس خود باید اعتماد کنید.

#### اول صبح چه چیزی شما را از رختخواب بیرون می‌کشد؟

در پاسخ به این سوال: می‌خواهم بدانم انگیزه‌های هر کس چه هستند. چه چیزی شما را برمی‌انگیزاند؟ آیا صرفاً می‌خواهید مسیر کاری‌تان را فارغ از اینکه چیست پیگیری کنید؟ آیا هدفی والا مثل بهبود وضعیت جهان را در سر دارید؟ آیا انگیزه‌تان تأمین مالی خانواده‌تان است؟ یکی از کیفیاتی که اکثر کارمندان موفق ما داشته‌اند اعتقاد راسخ به مأموریت شرکت بوده است. این ویژگی یکی از چیزهایی است که من در هر مصاحبه کاری به دنبال آن هستم.

#### چه نوع کاری شما را دل‌زده می‌کند؟

در پاسخ به این سوال: من دوست دارم تیمی داشته باشم که از خطر کردن نترسد و هر نوع کاری که برای رسیدن به هدف لازم است انجام دهد. اول می‌خواهم بدانم افراد چه نوع کاری را دوست ندارند انجام دهند. اما همیشه می‌خواهم کمی عمیق‌تر نگاه کنم و بدانم چه چیز انگیزه‌های افراد برای کار کردن را از بین می‌برد. این پرسش کمک می‌کند از همان ابتدا تکلیف‌مان را با کارمندانمان که استخدام می‌کنیم بدانیم.

#### در مورد کار ما چه نظری دارید؟

در پاسخ به این سوال: معلوم است کسی که برای کار در شرکت ما تقاضا داده کار یا محصولات ما را به خوبی می‌شناسد. این سوال تنها آمادگی افراد برای پاسخ به سوالات غیرمنتظره را نمی‌سجد بلکه نشان می‌دهد که آنها از چه سطح تفکری برخوردار هستند. وقتی این سوال را می‌پرسم قصد این نیست که طرف سوال از کار ما تعریف کند بلکه می‌خواهم بدانم آن فرد فارغ از اینکه برای کار در کدام بخش تقاضا داده چه پیشنهادهایی برای بهبود کار ما دارد.

#### در پنج سال آینده انتظار دارید از لحاظ کاری به کجا برسید؟

در پاسخ به این سوال: یکی از نکات مهم در رابطه هر شرکت با کارمندان این است که دو طرف درک متقابلی از اهدافشان داشته باشند. اگر چنین درکی وجود داشته باشد طی مسیر برای کارمندان و شرکت آسان‌تر خواهد بود. من به کسانی احتیاج دارم که رشد خودشان را در گروه رشد شرکت ببینند. کسانی که بلندپرواز باشند. من همچنین می‌خواهم در جایگاهی باشم که به آن‌ها راهنمایی بدهم به کارشان باز خورد بدهم و کمک‌شان کنم به جایگاهی که می‌خواهند برسند.

## از تغییر نهر اسید

### آیا به هر قیمت باید به کسب‌وکار فعلی‌مان ادامه دهیم؟

بسیاری از کارآفرینانی که امروز به بت‌های دنیای تجارت تبدیل شده‌اند گذشته‌ای متوسط و مملو از شکست داشته‌اند و کسب‌وکار قبلی‌شان را رها کرده‌اند پس چرا بیشتر ما می‌خواهیم همان کسب‌وکار اول را به هر قیمتی ادامه دهیم؟ اگر به این اعتقاد داریم که آغاز یک کسب‌وکار فرایندی خلاق است پس چرا بسیاری از ما بعد از نخستین خلاقیت از پا می‌نشینیم؟ آیا می‌توانید نقاشی را تصور کنید که تمام عمر بر روی یک بوم نقاشی کاری کند؟ آیا می‌توانید کابینت‌سازی را تصور کنید که تمام عمرش را تنها صرف ساخت یک قفسه کرده است؟ هیچ‌کس نگفته که اولین کسب‌وکار شما باید آخرین کسب‌وکار‌تان هم باشد. گاهی وقت‌ها اولین کسب‌وکار تنها راه‌وچاه کارآفرینی را به شما نشان می‌دهد. بعد می‌شود با درس‌هایی که از کسب‌وکار اول گرفته‌اید و سرمایه‌های اندک کسب‌وکار دوم را راه انداخته. این دقیقاً کاری است که این نام‌های آشنا انجام دادند:

آلن ماسک که شهرتش را مدیون تأسیس شرکت بزرگ تبلیغاتی تسلا است کارش را با یک شرکت کوچک که کارش تولید راهنماهای شهری آنلاین بود، آغاز کرد. سم والتون که شهرتش را مدیون تأسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال‌مارت است کارش را به عنوان نماینده فروش یک فروشگاه کوچک آغاز کرد. تد ترنر که شهرتش را مدیون تأسیس سی‌ان‌ان است کارش را با راه‌اندازی یک شرکت تبلیغاتی کوچک آغاز کرد. هووارد شولتز که شهرتش را مدیون تأسیس استارباکس است کارش را با تأسیس یک کافی‌شاپ آغاز کرد. بر اساس تحقیقات ما ۷۶ درصد از صاحبان کسب‌وکارها می‌گویند که می‌خواهند در ده سال آینده از کسب‌وکار خود دست بکشند اما تنها حدود ده درصد واقعا دست به چنین کاری می‌زنند. این نشان می‌دهد که تعداد کمی از ما واقعا مرد عمل هستیم.

#### کسب‌وکار اتفاقی

آیا شما از بد حادثه سر از کسب‌وکار فعلی‌تان در آورده‌اید؟ آیا همیشه در رؤیای گرداندن شرکتی بوده‌اید که امروز در رأس آن قرار دارید؟ در مورد من این طور اتفاق افتاد که هر کسب‌وکاری که راه انداختم از دل کسب‌وکاری دیگر بیرون آمده بود. بعضی از کارآفرینان به کالج بابسن می‌روند، برنامه‌های تجاری می‌نویسند و بعد آن را اجرا می‌کنند ولی من و به گمان خیلی‌های دیگر راهی غیرمستقیم‌تر را انتخاب کرده‌ایم. بسیاری از مدیران خودشان را صاحب شرکتی می‌دانند که هرگز آرزوی تأسیس‌اش را نداشته‌اند. آنها فقط شناسی را شناسایی کرده و از آن استفاده کرده‌اند. یا اینکه کسب‌وکاری را که در واقع رؤیای والدین‌شان بوده به ارث برده‌اند. اگر مالکیت کسب‌وکاری را این چنین به دست آورده‌ایم چرا باید به آن وفادار بمانیم؟ بسیاری از کارآفرینانی که می‌شناسیم هنوز دارند کسب‌وکارهایی را اداره می‌کنند که دهه‌ها پیش تأسیس کرده‌اند. آیا آن‌ها عاشق کارشان هستند؟ بعضی از آنها بله. اما بیشتر آن‌ها از روی نوعی سکون و ثبات طلبی به این کار ادامه می‌دهند و از این گذشته حالا دیگر خلاق‌ترین و پرنان‌ترین سالهای زندگی‌شان را پشت سر گذاشته‌اند. ما داستانهای مدیرانی که روزهای پرتلاطم را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند طوری تعریف می‌کنیم که گویی داریم از ستاره‌های هالیوود حرف می‌زنیم. سرسختی کیفیتی لازم برای موفقیت تجاری است ولی بین انتحار و سرسختی مرز باریکی وجود دارد. اگر تصادفاً کسب‌وکار موفق راه انداخته‌اید واقعا جای تبریک دارد! حالا باید از خود بپرسید چرا دارید آن‌را ادامه می‌دهید. چرا آن‌را نمی‌فروشید؟ همین طور اگر کسب‌وکار‌تان در حال شکست یا افول است باید از خودتان بپرسید چرا آن‌را تعطیل نمی‌کنید و کسب‌وکاری جدید آغاز نمی‌کنید؟ این همان کاری بود که هنری فورد انجام داد. فورد ابتدا شرکت خودروسازی دیترویت را تأسیس و پنج سال آن را اداره کرد ولی در سال ۱۹۰۱ آن‌را تعطیل کرد و دو سال بعد شرکت فورد موتور را تأسیس کرد. اشتباهاتی که او در تأسیس شرکت خودروسازی دیترویت مرتکب شد موفقیتش در شرکت فورد را رقم زد. فکر می‌کنید اگر درس‌های برگرفته از کسب‌وکار فعلی‌تان و مقداری سرمایه را به کسب و کار بعدی تزریق کنید چقدر موفق‌تر از امروز می‌توانید باشید؟



آیا می‌توانید نقاشی را تصور کنید که تمام عمر بر روی یک بوم نقاشی کاری کند؟ آیا می‌توانید کابینت‌سازی را تصور کنید که تمام عمرش را تنها صرف ساخت یک قفسه کرده است؟ هیچ‌کس نگفته که اولین کسب‌وکار شما باید آخرین کسب‌وکار‌تان هم باشد.

# خلق ارزش از طریق نوآوری در مدل کسب و کار

■ رالف آمیت وارتون

ترجمه: سارا محمدی

کارشناس مرکز مطالعات و بررسی‌های اقتصادی

آیا شرکت شما از طریق ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار جدید می‌تواند منفعت کسب کند؟ برای یافتن پاسخ این سوال به شش پرسش مطرح شده در این مقاله توجه‌نمایید.

شرکت‌ها اغلب تلاش‌های چشمگیری در زمینه ایجاد نوآوری در فرایندها و محصولاتشان به منظور افزایش درآمد و حاشیه سود انجام می‌دهند؛ نوآوری‌هایی که معمولاً زمان‌بر و هزینه‌بر بوده و نیازمند سرمایه‌گذاری‌های اولیه است. این سرمایه‌گذاری‌ها در تمامی ابعاد تحقیق و توسعه، ماشین‌آلات و تجهیزات جدید و حتی واحدهای کسب و کار جدید صورت می‌گیرد. اگر چه بازگشت سرمایه در این گونه سرمایه‌گذاری‌ها قطعی نیست ولی اکثر شرکت‌ها به ایجاد نوآوری در فرایندها و خدمات تمایل دارند. نتایج نظرسنجی انجام شده بین بیش از چهار هزار مدیر ارشد که توسط واحد اطلاعاتی اکونومیست انجام شده حاکی از آن است که اکثریت (۵۴٪) مدیران معتقدند که منبع مزیت رقابتی آینده، خدمات و محصولات جدید نخواهد بود بلکه مدل‌های کسب و کار جدید منبع مزیت رقابتی آینده هستند. تحلیلگران این مطالعه در نهایت نتیجه‌گیری کردند: «چگونگی انجام یک کسب و کار اغلب به همان اندازه و یا حتی بیشتر از اینکه چه نوع کاری انجام می‌شود مهم است». در تحقیق مشابهی که توسط آی‌بی‌ام در بین ۷۵۰ شرکت بخش خصوصی و دولتی انجام شد محققان به این نتیجه رسیدند که فشارهای رقابتی موجب شده تا نوآوری در مدل کسب و کار در لیست اولویت‌های مدیران عامل، رتبه‌های اول را به خود اختصاص دهد. همین یافته‌ها حاکی از آن است که احتمال نوآوری در مدل کسب و کار به جای نوآوری در محصولات و فرایندها در شرکت‌هایی که طی پنج سال گذشته سود عملیاتی آنها بیش از رقبایشان بوده، دو برابر بیشتر است. مدیرعامل یک شرکت در خصوص علت رشد تمرکز شرکتش بر نوآوری در مدل کسب و کار می‌گوید که در حوزه عملیات، اکثر نوآوری‌ها و صرفه‌جویی در هزینه‌ها قبلاً انجام شده است.

از این‌رو تمرکز اصلی، روی نوآوری در مدل کسب و کار است. جایی که مبنای بیشترین سوددهی‌ها است. متفاوت بودن در کیفیت محصولات، تحویل آنها و یا میزان تولید به تنهایی کافی نیست بلکه نوآوری بودن در حوزه‌های کسب و کار آن هم حوزه‌هایی که رقبای ورود نکرده‌اند عامل مهم و تعیین‌کننده‌ای است. نوآوری در مدل کسب و کار همچنین می‌تواند به شرکت‌ها در پیش‌تاز بودن در نوآوری محصولات نیز کمک کند. یک مدیرعامل در این خصوص معتقد است: شما از طریق نوآوری در مدل کسب و کار به جای نوآوری در محصولات و فرایندها همیشه یک پله پیش‌تر از رقبای خود قرار خواهید داشت.

## نوآوری در محصول

یک محصول خوب که در یک مدل کسب و کار نوآورانه گنجانده شده است معمولاً به راحتی به حاشیه نمی‌رود. ممکن است در آینده محصولی بهتر از دستگاه پخش موزیک اپل (آی‌پاد) در بازار عرضه شود ولی تعداد بسیار اندکی از میلیون‌ها کاربر آی‌پاد و آی‌تونز برای تغییر برند مصرفی خود تمایل نشان خواهند داد. نوآوری در مدل کسب و کار به چند دلیل برای مدیران، کارآفرینان و پژوهشگران حائز اهمیت است. اول اینکه منبعی را برای خلق ارزش آتی سازمان ارائه می‌دهد که کمتر مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گرفته است. دوم اینکه تقلید یا جایگزین کردن کل سیستم فعالیت شرکت، برای رقیب بسیار سخت‌تر از نوآوری در یک سیستم است. از آن گذشته به دلیل اینکه تقلید از نوآوری در محصول یا فرایند ساده‌تر است اتکا به نوآوری در مدل کسب و کار ارجحیت داشته و امکان کسب مزیت عملکردهای پایدار بیشتر است و بالاخره به دلیل اینکه نوآوری در مدل کسب و کار به صورت بالقوه یک ابزار رقابتی قدرتمند

محسوب می‌شود، مدیران می‌بایست با تلاش‌های رقیب در این حوزه هماهنگ شوند چرا که تمهیدات رقابتی اغلب خارج از مرزهای سنتی صنعت اتفاق می‌افتد.

مدل کسب و کار را به‌عنوان سیستمی از فعالیت‌های مهم تعریف کرده‌اند که تعیین‌کننده راه و روش انجام کسب و کار شرکت با مشتریان، شرکا و فروشندگان است. به عبارت دیگر یک مدل کسب و کار بسته‌ای از فعالیت‌های خاص است که راهنمای مدیران برای ارضای نیازهای ادراک شده شرکت‌ها و ذینفعان مرتبط در بازار است. تحقیقات ما در زمینه مدل کسب و کار یک دهه قبل با سئوالاتی جدی در خصوص مدل کسب و کار ۵۹ شرکت فعال در زمینه الکترونیک در اروپا و آمریکا شروع شد. سپس مجموعه داده‌های منحصر به فرد ما شامل اطلاعات جزئی‌تر درباره مدل کسب و کار ۱۹۰ شرکت کارآفرینی در زمینه تبدلات بخش عمومی در سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ شد.

این داده‌ها که به‌وسیله مجموعه دیگری از داده‌ها در زمینه استراتژی کسب و کار توسعه داده شده، به صورت تجربی نشان داد که استراتژی بازار و مدل کسب و کار شرکت، ساختار متمایزی دارند که عملکرد آن شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این مقاله به نوآوری مدل کسب و کار در زمینه تاسیس شرکت پرداختیم. این ایده به همان اندازه که برای مدیران شرکت‌هایی که نیازمند تطبیق تدریجی در مدل کسب و کار برای سازمان‌شان هستند قابل انجام است، برای خالقان مدل‌های کسب و کار جدید نیز قابل اجرا هست. حتی در شرایط کمبود منابع، باز هم نمی‌توان نوآوری را به‌عنوان راهی برای آینده‌نگری در افزایش عملکرد نادیده گرفت. مدیران باید به فرصت‌هایی که بوسیله ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار ایجاد می‌شود برای تکامل نوآوری در محصولات و فرایند و یا حتی به‌عنوان جانشینی برای آن استفاده کنند. نوآوری مدل کسب و کار این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا بین هزینه‌های نوآوری و مزایای آن تصمیم بگیرند. برای مثال به وسیله سهم کردن شرکا در سیستم جدید خلق ارزش.

## نوآوری مدل کسب و کار در عمل

برای نشان دادن قدرت نوآوری مدل کسب و کار، به دو نمونه‌ای که در ادامه به آنها می‌پردازیم توجه‌نمایید:

اپل و اچ‌تی‌سی (تولیدکننده تابوانی دستگاه تلفن همراه). اپل اکثراً بر تولید سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای نوآورانه کامپیوترهای شخصی تمرکز دارد. اپل بوسیله تولید آی‌پاد و به همراه آن آی‌تونز (خدمات آنلاین قانونی موزیک) نوآوری اساسی در مدل کسب و کار خود ایجاد کرد. اپل اولین شرکت کامپیوتری بود که توزیع موزیک را به‌عنوان جزئی از فعالیت‌های خود به دلیل ارتباط آن با توسعه سخت‌افزار و نرم‌افزار آی‌پاد انجام داد. با افزودن این فعالیت جدید به مدل کسب و کار که شرکت‌های موسیقی را به مصرف‌کنندگان نهایی (شنوندگان موسیقی) مرتبط ساخت، شرکت اپل توزیع و پخش موسیقی را واگذار کرد. اپل به جای وارد کردن یک سخت‌افزار جدید نوآورانه به بازار، مدل کسب و کارش را به مدلی تبدیل کرد که ارتباط مداوم با مشتریان جزئی از آن باشد؛ مانند مدل شرکت زیلت. این موضوع اپل و شرکای کسب و کارش را قادر ساخت تا به ارزش‌های دائمی کاربر نرم‌افزار و سخت‌افزار دست پیدا کنند. در این روش اپل نوآوری خود را از فضای محصول به فضای مدل کسب و کار گسترش داد و اینگونه عملکردها ممکن است حتی برای بسیاری از شرکت‌های موفق نیز مشکل باشد. اچ‌تی‌سی از زمان تاسیس در سال ۱۹۹۷ تاکنون به‌عنوان یک تولیدکننده نوآور، سودده و مبتکر مطرح بوده است. در ابتدا، اچ‌تی‌سی به تولید گوشی دستگاه‌های موبایل شرکت‌هایی نظیر پالم، اچ‌بی‌وتی موبایل مشغول بود ولی در سال ۲۰۰۶،



## یک محصول

خوب که در یک

مدل کسب و کار

نوآورانه گنجانده

شده است معمولاً

به راحتی به

حاشیه نمی‌رود.

ممکن است در

آینده محصولی

بهتر از دستگاه

پخش موسیقی

اپل (آی‌پاد) در

بازار عرضه شود

ولی تعداد بسیار

اندکی از میلیون‌ها

کاربر آی‌پاد و

آی‌تونز برای تغییر

برند مصرفی

خود تمایل نشان

خواهند داد.

بین شرکت‌های هواپیمایی، شرکت‌های ارائه دهنده کارت‌های اعتباری و سیستم رزرواسیون در سراسر دنیا ایجاد نمود. با معرفی بازار معکوس که در آن مشتریان نرخ‌های مورد نظر خود را به اطلاع فروشندگان می‌رسانند، پرایس لاین مکانیزم نوین مبادله‌ای را توسعه داد که از آن طریق طرف‌های مربوطه به تبادل بپردازند و به‌وسیله آن مواردی نظیر بلیط هواپیما به فروش برسد. پرایس لاین روش کسب‌وکاری را براساس نوآوری در سیستم فعالیت‌های شرکت ایجاد کرد، ساختار نوینی که این شرکت را از آژانس‌های مسافرتی دیگر متمایز کرد.

حکمرانی اشاره دارد به اینکه چه کسی فعالیت‌ها را انجام می‌دهد. فرانسیز مثالی برای این مورد است که می‌توان به‌عنوان کلیدی برای رسیدن به ارزش‌ها باشد. شیفومی سوزوکی، کارآفرین ژاپنی در اوایل دهه ۷۰ میلادی به این نکته دست یافت که سیستم فرنشیر که در آمریکا توسعه یافته بود یک پاسخ ایده‌آل برای قوانین سختگیرانه‌ای بود که توسط دولت ژاپن به کانال‌های خرده‌فروشی اعمال شده بود. به وسیله فرانسیز، سوزوکی نوع جدیدی از حکمرانی سیستم فعالیت را اجرا نمود که تا آن زمان در ژاپن اتفاق نیفتاده بود و از طریق مطابقت با سلیقه مشتریان و جلب رضایت مشتریان (پذیرش محلی) به خلق ارزش پرداخت. اما یک کمپانی چگونه می‌تواند احتمال انتخاب مدل کسب‌وکار مناسب را افزایش دهد؟

ما چهار ارزش اصلی و مرتبط به هم را به‌عنوان محرک‌های اصلی مدل‌های کسب‌وکار معرفی نمودیم: جدید و نوظهور بودن، وابستگی یا قفل شدن، روابط مکمل میان فعالیت‌ها و کارایی.

■ نوظهور بودن، درجه‌ای از نوآوری مدل کسب‌وکار است که به وسیله سیستم فعالیت قابل تجسم است.

■ وابستگی یا قفل شدن به آن دسته از فعالیت‌های مدل کسب‌وکار اشاره دارد که به ایجاد هزینه جابجایی یا افزایش انگیزه در میان اجزای مدل کسب‌وکار برای ماندن و معامله کردن در سیستم فعالیت منجر می‌شود. به‌عنوان مثال نسپرسو قسمتی از شرکت نستله است که یک دستگاه اسپرسوساز جدید و کم هزینه معرفی نمود که کپسول‌های قهوه نسپرسو را استفاده می‌کند. با خرید یک دستگاه نسپرسو، خریدار می‌بایست کپسول قهوه نسپرسو را هر بار خریداری کند که به وابستگی منجر می‌شد. و به این ترتیب نسبت به کسب سود از طریق فروش دستگاه‌های نسپرسو، از طریق فروش کپسول‌های قهوه نیز به سود می‌رسد. راه اندازی این محصول مستلزم ایجاد تغییرات اساسی در طراحی سیستم فعالیت‌هاست.

■ روابط مکمل بین فعالیت‌ها به‌عنوان مثال eBay پلتفرمی با هدف ایجاد حراجی روی اینترنت برای خریداران و فروشندگان کالاها و نو و دسته دوم راه اندازی کرد. عنصر مورد نیاز کلیدی در مکانیزم پرداخت این پلتفرم به این صورت است که به خریداران این امکان را می‌دهد تا حتی زمانی که فروشندگان به خدمات کارت اعتباری دسترسی ندارند باز هم از کارت اعتباری برای پرداخت استفاده کنند. شرکت بی پال به‌عنوان یک شرکت پرداخت آنلاین که توسط eBay تصاحب شد، چنین کاری را ارائه می‌دهد و شکل‌گیری مبادلات را تسهیل می‌کند، به نحوی که بدون آن، مبادله تکمیل نمی‌شود. به عبارت دیگر بی پال یک اثر ارزش افزوده به سیستم فعالیت eBay می‌گذارد.

■ اثر بخشی به صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق تبادلات داخلی سیستم فعالیت اشاره دارد. وال مارت نه تنها از ارائه تخفیف به خرده‌فروشی‌ها حمایت کرد بلکه یک سیستم فعالیت طراحی کرد که استراتژی کم هزینه شرکت را پشتیبانی می‌کرد. وال مارت به مرور زمان، مجموعه‌ای فرایندهای تخصصی و پیچیده مانند لجستیک کراس داکینگ را توسعه داده است. این فرایند به شرکت کمک کرد تا هزینه‌هایش را پایین‌تر از رقبای نگره دارد و باعث کسب مزیت رقابتی برای وال مارت شد. نتیجه پژوهش‌ها پیشنهاد می‌دهد که هر یک از این محرک‌ها، پتانسیل خلق ارزش در مدل کسب‌وکار را افزایش می‌دهند.

### ارتباطات (وابستگی‌ها) در مدل کسب‌وکار

ارتباطات (یا وابستگی‌ها) در مدل کسب‌وکار بوسیله کارآفرینان یا مدیران به چند روش ایجاد می‌شود. زمانی که مجموعه فعالیت‌های سازمان را انتخاب می‌کنند به ارتباطات و وابستگی‌ها برای پاسخ گفتن به نیازهای ادراک شده مشتریان توجه دارند.

### ارتباطات (یا وابستگی‌ها) میان عناصر شکل دهنده یک مدل کسب‌وکار

محتوا، ساختار و حکمرانی تا حد زیادی می‌توانند به هم وابسته باشند. برای مثال

استراتژی بازار محصولات خود را تغییر داد و به فروش محصولات خود از گوشی‌های هوشمند گرفته تا اپراتورهای شبکه‌های بی‌سیم و خدمات عمومی از طریق کانال‌های توزیع مختلف پرداخت. اچ‌تی‌سی سابق درخشانی نظیر ثبت رکورد اولین‌ها در بازار محصولات تلفن هوشمند و همچنین دریافت جوایز متعدد برای نوآوری‌های تکنولوژیک خود دارد. با این وجود هنوز تمرکز مدل کسب‌وکار اچ‌تی‌سی بر طراحی سخت‌افزار و نوآوری محصولات است. مدل کسب‌وکار اچ‌تی‌سی طوری طراحی شده بود که سود شرکت تنها از طریق فروش نوآوری‌ها (گوشی‌های هوشمند و تبلت) حاصل می‌شد. در بازار پویای تکنولوژی، نوآوری در محصولات بدون نوآوری در مدل کسب‌وکار ممکن است به مزیت رقابتی منجر نشود. اچ‌تی‌سی بر خلاف اپل خود را درگیر تولید محتوا و ارائه خدمات نمی‌کند و تنها دستگاه‌های تولیدی این شرکت که سیستم عامل‌های تولیدی سایر شرکت‌ها مانند گوگل بر آن نصب می‌شود منبع درآمد شرکت اچ‌تی‌سی است.

اپل از طریق شبکه‌های توزیع که مالکیت آنها را خود بر عهده دارد کسب سود می‌کند. (مانند فروشگاه‌های آنلاین اپل). علاوه بر این، مدل کسب‌وکار اپل، این شرکت را قادر می‌سازد که از طریق فروش اپلیکیشن‌های طرف‌های تجاری خود در فروشگاه اپل مانند آهنگ‌های موجود در آی‌تونز و آی‌اند. تی‌اند. تی برای دستگاه‌های تلفن همراه خود به سود دست پیدا کند.

### چگونه در مدل کسب‌وکار نوآوری ایجاد کنیم؟

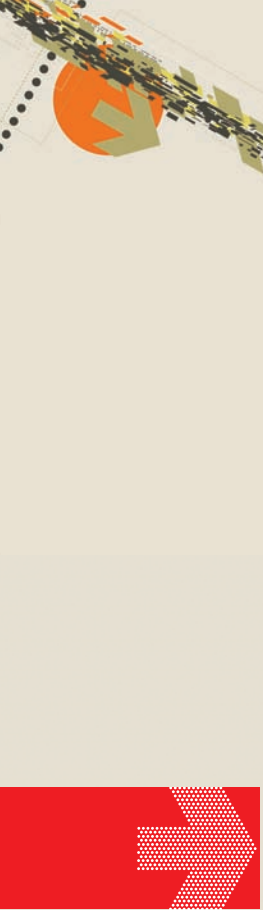
یک مدل کسب‌وکار نوآورانه می‌تواند به ایجاد یک بازار جدید و یا دسترسی به فرصت‌های موجود در بازارهای فعلی منجر شود. برای مثال شرکت دل، مدل کسب‌وکار مشتری‌محوری را پیاده‌سازی کرد که جایگزین مدل سنتی تولیدمحور برای فروش کامپیوترها از طریق خرده‌فروشی‌ها شد. تغییر در طراحی مدل کسب‌وکار، فعالیت زیرکانه‌ای است. حتی زمانی که یک شرکت به‌طور حتم توان ایجاد تغییرات اساسی در صنعت را نداشته باشد باز هم منافع مهمی از طریق ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار به دست می‌آورد. به عنوان مثال رستوران‌های زنجیره‌ای تاکوبل غذاهای فست فود مرکزی ارائه می‌دهد. این رستوران در اواخر دهه ۹۰ میلادی تصمیم گرفت به جای پخت غذا در رستوران به فراهم کردن غذا و گرم کردن آن در رستوران بپردازد و در نتیجه فعالیت‌هایی نظیر خرد کردن و پخت‌وپز به دفتر مرکزی شرکت منتقل شد. به این صورت که غذا به صورت نیم‌پز در بسته‌بندی پلاستیکی به رستوران فرستاده می‌شد و در آنجا گرم و آماده مصرف می‌شد. این مدل کسب‌وکار تغییر چندانی در وضعیت غذای ارائه شده در رستوران نکرد ولی از طریق ایجاد صرفه برای رستوران تاکوبل مزیت حاصل نمود. همچنین ضمن افزایش کارایی و بهبود کنترل کیفیت باعث شد تا فضای بیشتری در رستوران در اختیار مشتریان قرار گیرد. ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار از راه‌های فراوانی امکان‌پذیر است:

■ افزودن یک فعالیت جدید. فعالیتی برای تولید کنندگان و یا مصرف کنندگان (محتوا) ارتباط برقرار کردن میان فعالیت‌ها با شیوه‌ای جدید (ساختار یا ترکیب)  
 ■ تغییر در ساختار جریان فعالیت‌های شرکت (حکمرانی)  
 محتوا، ساختار و حکمرانی، سه عنصر اصلی و تعیین کننده در طراحی مدل کسب‌وکار هستند. تغییر حداقل یکی از سه مورد اشاره شده کافی است تا مدل کسب‌وکار تغییر کند.

محتوا، به فعالیت‌های انتخاب شده برای انجام اشاره دارد. برای مثال بزرگ‌ترین بانک کلمبیا به نام بانکلمبیا، فعالیت‌هایی فراتر از فعالیت‌های یک بانک معمولی را انجام می‌دهد. این بانک برای رفع نیازهای ۶۰ درصد از کلمبیایی‌هایی که به خدمات بانکداری دسترسی ندارند، فعالیت‌هایی در خصوص ارائه خدمات اعتباری خرد (Mi-credit) انجام می‌دهد. به منظور عملیاتی شدن این فعالیت جدید، بانک نیازمند آموزش به مدیران ارشد، استخدام و آموزش نیروی کار و مرتبط ساختن فعالیت‌های جدید به سیستم موجود بود. مثال دیگری برای نوآوری در مدل کسب‌وکار با تمرکز بر محتوا، شرکت IBM است. بعد از بحران مالی شدید در اوایل دهه ۹۰ میلادی این شرکت فعالیت‌های خود را از یک تامین کننده سخت افزار به یک ارائه دهنده خدمات متمرکز نمود. IBM فعالیت‌های جدیدی در زمینه مشاوره، تعمیر و نگهداری فناوری اطلاعات و خدمات راه اندازی نمود. این جابجایی قابل توجه و مهم بود. در سال ۲۰۰۹ بیش از نیمی از درآمد ۹۶ میلیارد دلاری شرکت IBM از طریق همین فعالیت‌ها به دست آمد. چیزی که ۱۵ سال قبل از آن به سختی ممکن بود. پرایس لاین (Priceline.com) را در نظر بگیرید. این آژانس مسافرتی آنلاین ارتباطاتی را



وابستگی یا قفل شدن به آن دسته از فعالیت‌های مدل کسب‌وکار اشاره دارد که به ایجاد هزینه جابجایی یا افزایش انگیزه در میان اجزای مدل کسب‌وکار برای ماندن و معامله کردن در سیستم فعالیت منجر می‌شود.



شرکت prosper با هدف ارائه وام‌های مستقیم، کوچک و بدون وثیقه شکل گرفت. موسسان این شرکت خیلی زود با اخذ یک تصمیم هوشمندانه به وام دهندگان این امکان را دادند که وام گیرنده را انتخاب کنند. این تصمیم ساختاری در پاسخ به این سؤال شکل گرفت که وام دهندگان و وام گیرندگان چگونه به هم مرتبط شوند و این امر باعث شد تا فعالیت‌های مربوط به ارزیابی و انتخاب از شرکت به مشتریان منتقل شود.

### ارتباط (وابستگی) میان مدل کسب‌وکار و مدل درآمدی

مدیران می‌بایست به وابستگی‌ها (ارتباط) میان مدل کسب‌وکار و مدل درآمدی توجه داشته باشند. مدل درآمدی به روش‌های مشخصی اشاره دارد که مدل کسب‌وکار می‌تواند از طریق آن برای مشتریان ایجاد ارزش و برای سازمان ایجاد درآمد کند. در واقع روشی است که به وسیله آن سازمان ارزش‌هایی که به وسیله مدل کسب‌وکار خلق شده را به ذینفعان تخصیص می‌دهد. مدل درآمدی به‌عنوان یک استراتژی قیمت‌گذاری طراحی محصول و در نتیجه طراحی مدل کسب‌وکار را کامل می‌کند. شرکت بت‌ریلیس که هدف کسب‌وکار آن فراهم کردن خدمات شارژ وسایل نقلیه برقی بود مثالی برای این موضوع است.

مدل کسب‌وکار «بت‌ریلیس» (Better Place) نیز بیشتر بر ارائه خدمات و شبکه‌های شارژ وسایل نقلیه برقی تمرکز داشت تا خود آن وسایل. این امر منجر به ایجاد یک مدل کسب‌وکار با ساختار نوآورانه شد که شرکای کسب‌وکار آن سهامداران اصلی شرکت، تولیدکنندگان وسایل نقلیه، تولیدکنندگان انرژی‌های پاک و ... بودند. همانند اپراتورهای تلفن همراه که برای ارائه خدمات نرخ یکنواخت یا متغیر از مشتریان خود دریافت می‌کنند، «بت‌ریلیس» (Better Place) نیز تصمیم گرفت تا براساس میزان مصرف مشتریان (مایل) از آنها پول دریافت کند. بنابراین به وابستگی میان مدل کسب‌وکار و مدل درآمدی توجه کرد. علیرغم اینکه مفهوم مدل کسب‌وکار و مدل درآمدی متفاوت است ولی ممکن است به هم مرتبط بوده و تفکیک‌ناپذیرند. برای مثال استراتژی قیمت‌گذاری زیلت به‌گونه‌ای بود که مشتری پس از خرید خود تراش‌های ارزان قیمت، برای استفاده‌های بعدی می‌بایست تیغ‌های به نسبت گران زیلت را خریداری می‌کرد.

توجه: مثال «بت‌ریلیس» (Better Place) به نوآوران مدل کسب‌وکار تاکید می‌کند که شناخت فنی و استراتژیک فعالیت‌های مختلف و مجزا، اساسا چالش‌انگیز خواهد بود چراکه تعداد فعالیت‌های پیش‌بینی نشده اغلب زیاد است. با توجه به پیشرفت‌های مداوم در زمینه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، بسیاری از فعالیت‌های غیرقابل تفکیک و جدانشدنی می‌توانند منجر به شکست شوند. به‌علاوه ایجاد تغییرات در کل سیستم فعالیت‌های شرکت در مقایسه با بهبود عملکرد یک فعالیت خاص، نیازمند یک تفکر کلی‌گرا و نظام‌مند است.

در زمان وقوع بحران و یا هنگام شرایط اقتصادی نامساعد و دشوار یا استفاده از فرصت‌های جدید، استفاده از مدل کسب‌وکار بی‌عیب و نقص اولین گزینه مدیران نخواهد بود. به‌خصوص زمانی که مقاومت در برابر تغییرات بسیار زیاد است. در نتیجه مدل کسب‌وکار موجود برای مدت زیادی به چالش کشیده نخواهد شد.

### سؤالاتی که قبل از راه‌اندازی یک مدل جدید می‌بایست مطرح شوند

نتایج پژوهش حاکی از آن است که در عصر ارتباطات امروزی که منابع در آن بسیار محدود هستند، کارآفرینان و مدیران می‌بایست فراتر از محصولات و فرایندها، به ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار تمرکز کنند. زمانی که مدل فعلی، شرکت را با کاهش درآمد و مشکل در حاشیه سود مواجه کرده، مدیران باید از فرصت‌های موجود برای ایجاد درآمد و جریان سود جدید استفاده کنند. به‌مدیران پیشنهاد می‌شود شش پرسش زیر را در هنگام ایجاد مدل کسب‌وکار جدید مدنظر داشته باشند:

- به وسیله مدل جدید به چه نیازهای ادراک شده‌ای پاسخ داده می‌شود؟
- چه فعالیت‌های جدیدی برای پاسخگویی به این نیازهای ادراک شده نیاز است؟
- چگونه فعالیت‌های نوآورانه می‌تواند به شیوه‌ای جدید به هم مرتبط شوند؟ (نوآوری ساختار مدل کسب‌وکار)
- چه کسی می‌بایست هر کدام از فعالیت‌های مدل کسب‌وکار را اجرا کند؟ شرکت، شرکا، یا مشتریان؟ چه چیدمانی برای حکمرانی این ساختار مناسب است؟ (نوآوری حاکمیت مدل کسب‌وکار)
- چگونه از طریق مدل کسب‌وکار جدید برای هر کدام از شرکای کسب‌وکار ایجاد ارزش می‌شود؟

■ مدل درآمدی متناسب با مدل کسب‌وکار شرکت به منظور خلق ارزش چیست؟ به منظور درک نحوه پاسخگویی به سئوالات بالا، مدل کسب‌وکار مک گروهیل (انتشار کتاب) را در نظر بگیرید. در آمریکا، کتاب‌های عمومی و تجاری (کتاب‌هایی با موضوع مصرف‌کننده یا با نویسندگان مشهور) حدود ۵۵ درصد درآمد صنعت نشر را در اختیار دارند. این در حالی است که کتاب‌های دانشگاهی و تخصصی بقیه سهم این صنعت را به خود اختصاص می‌دهند. در حالی که دستگاه‌های کتاب‌خوان الکترونیکی مثل کیندل و آی‌پد، روزبه‌روز محبوب‌تر می‌شوند، فرایندهای زمان‌بر و هزینه‌بر نشر کتاب در طول سال‌ها تغییر چندانی نکرده است. گوگل، آمازون و دیگر رقبای فعال در زمینه تامین محتوا و اطلاعات با رشد چشمگیری در زمینه جذب علائق مشتریان به سمت فرصت‌های الکترونیکی مواجه شده‌اند.

ناشران آمریکایی و اروپایی به دنبال راهی برای دستیابی به تقاضای ضروری به منظور تولید و نشر محتوای دیجیتال روی دستگاه‌های قابل حمل برای حفظ و ارتقاء ارزش‌های شرکت هستند. این کار ممکن است نیازمند اجرای فعالیت‌های جدیدی توسط ناشران باشد (محتوای جدید در مدل کسب‌وکار). با این وجود بعید به نظر می‌رسد که کتاب‌های کاغذی سنتی کاملاً از بین بروند بلکه تنها تقاضای آن کاهش می‌یابد. بر این اساس، طراحی، قراردادن کاتالوگ روی سایت و پشتیبانی از آن ممکن است به‌عنوان فعالیت‌های اصلی و جدید در مدل‌های کسب‌وکار صنعت چاپ ارائه شوند. به علاوه بر اساس مدل جدید، ناشران به جای مغازه‌های خرده‌فروشی سنتی می‌بایست فعالیت‌های جدید بازاریابی خود را با هدف جذب خریداران جزء توسعه دهند. ارتباط فعالیت‌های مختلف به یکدیگر، ترتیب قرار گرفتن آنها و تصمیم‌گیری در خصوص اینکه ذینفعان چگونه در مدل کسب‌وکار جدید با یکدیگر در تعامل باشند نیازمند دقت فراوان است (ساختار جدید در مدل کسب‌وکار) مثال این مطلب، روش‌هایی است که مک‌گرو هیل برای تعامل با شرکای کسب‌وکار توزیع‌کننده دیجیتال خود مثل اپل و آمازون انتخاب کرد. از طریق این روش‌ها مک‌گرو هیل محتوای دیجیتال را میان مصرف‌کنندگان خرد خود توزیع کرد و امکان دسترسی عظیم شرکت را به بازار خرده‌فروشی دیجیتال فراهم ساخت. ارتباط میان تولیدکنندگان محتوا مثل نویسندگان، ویراستاران و سایر متخصصین این زمینه و توزیع‌کنندگان، به‌عنوان قلب تپنده مدل کسب‌وکار محسوب می‌شود. باید به این نکته توجه شود که هر یک از فعالیت‌های مدل کسب‌وکار جدید که توسط این شرکت یا شرکای کسب‌وکارش انجام می‌شود نیازمند دقت فراوان در بده بستن است. برای مثال آیا محتواهای منتشر شده می‌بایست از طریق دستگاه‌های جدید مک‌گرو هیل تحویل مشتری شوند یا دستگاه‌های پیشنهادی آمازون (کیندل) و اپل (آی‌پد)؟ یا آیا این محتواها باید از طریق پلت‌فرم‌های اینترنتی سازگار با طیف وسیعی از دستگاه‌ها منتشر شوند؟

اینها تصمیمات مدیریتی مهمی هستند که انتشارات‌ها می‌بایست در مورد آن تامل کنند. ناشرانی که بر اساس مدل‌های کسب‌وکار جدید فعالیت می‌کنند از طریق ایجاد فعالیت‌های مکمل و ارتباط میان فعالیت‌ها و اثربخشی‌های چشمگیر در فرایندهای نشر که از طریق مدل‌های جدید کسب‌وکار به‌وجود می‌آیند خلق ارزش می‌کنند. تعداد فراوانی از مدل‌های درآمدی مرتبط با این مدل‌های کسب‌وکار می‌توانند مورد توجه قرار گیرند مانند قیمت‌گذاری براساس آبنمان مستقل از تعداد نسخ دانلود شده، قیمت‌گذاری موردی و قیمت‌گذاری ارزشی برای محصولات که مشمول زمان می‌شوند.

### جمع‌بندی

توجه به ۶ پرسش مطرح شده به مدیران کمک می‌کند تا هویت اصلی شرکت خود را در شبکه‌های ارتباطی و محیط سازمانی که در آن فعالیت دارند بشناسند. به تصویر کشیدن دورنمایی از مدل کسب‌وکار به مدیران اجرایی کمک می‌کند به صورت هدفمند فعالیت‌های شرکت را ساختارمند کنند. طراحی هدفمند و ساخت مدل کسب‌وکار به‌عنوان وظیفه اصلی و کلیدی مدیران عامل و کارآفرینان می‌تواند به عنوان منبع مهم نوآوری محسوب شود و به شرکت کمک کند تا فراتر از طرف‌های تجاری، رقبا و مشتریان سنتی خود گام بردارد. مهم‌تر از همه اینکه، شاید این رویکرد موجب تشویق شکل‌گیری یک رویکرد کل‌نگرانه و سیستماتیک به نوآوری به جای یک رویکرد انفرادی و جداگانه شود. پیام ما به مدیران این است که در زمان اقدام به نوآوری به جنگل نگاه کنید نه به درختان و قبل از بهبود جزئیات، سیستم فعالیت‌های شرکت را طراحی کنید و در یک جمله اینکه دید کل‌نگر داشته باشید.

منبع: آم‌آ تی اسلوتن / بهار ۲۰۱۲

در عصر ارتباطات  
امروزی که منابع  
در آن بسیار  
محدود هستند،  
کارآفرینان  
و مدیران  
می‌بایست فراتر  
از محصولات و  
فرایندها، به ایجاد  
نوآوری در مدل  
کسب‌وکار تمرکز  
کنند

# آیا دچار استرس هستید؟

۴۰ نقل قول که مدیران را در کاهش استرس یاری می‌کند

بیشتر استرس آدم‌ها به خاطر این نیست که حجم کارشان زیاد است بلکه به این خاطر است که کارهای نیمه‌تمام‌شان فراوان است.

## دیوید آلن: نویسنده انگلیسی

مینای استرس ما این است که چطور موقعیت‌های دشوار را درک می‌کنیم و چطور نسبت به آن‌ها واکنش نشان می‌دهیم. اگر در هر موقعیتی روی جنبه‌های منفی تمرکز کنید باید انتظار استرسی بالا را داشته باشید. اما اگر به جنبه‌های مثبت وقایع توجه کنید تا حد زیادی استرس‌تان فروکش خواهد کرد.

## کاترین پلاسفیور: نویسنده کانادایی

اگر ذهن‌تان را طوری تربیت کنید که زندگی را همان‌طور که هست نه همان‌طور که باید باشد ادراک کند به آرامش می‌رسید.

## وین دایر: روانشناس انگلیسی

هنگامی که نمی‌توانیم آرامش را در درون خودمان بیابیم هیچ جای دیگری هم نمی‌توانیم آن را پیدا کنیم.

## فرانسوا دلاروشفوگو: نویسنده فرانسوی

سخت کار کردن برای چیزی که اهمیتی برای‌مان ندارد نامش استرس است، سخت کار کردن برای چیزی که شیفته‌اش هستیم نامش شوق است.

## سیمون سینک: نویسنده کتاب با چرا آغاز

کنید اضطراب از وقوع اتفاقات بد جلوگیری نمی‌کند، فقط جلو شما را می‌گیرد که نتوانید از اتفاقات خوب لذت ببرید.

## ناشناس

از میان تمام کارهایی که در دنیا اهمیت دارند، بیشتر و موثرتر کار کردن در انتهای فهرست قرار دارند.

## مایک دالی: نویسنده امریکایی

واقعیت مهم‌ترین منبع استرس است.

## لیلی تاملین: نویسنده انگلیسی

استرس زائده زندگی مدرن است و ما هم با آن روبرو می‌شویم ولی اگر با آن هوشمندانه روبرو نشویم همچون سیلی مهیب تمام زندگی ما را با خود خواهد برد.

## دانزا پیس: نویسنده امریکایی

وقتی که دچار استرس می‌شوید یک سوال از خود بپرسید: آیا مشکلی که دچارش شده‌ام پنج سال دیگر هم اهمیت دارد. اگر پاسخ بله بود کاری برای حل آن مشکل نکنید ولی اگر پاسخ منفی بود نیازی به راه‌حل نخواهید داشت.

را نسبت به آن تغییر دهید. اما گله و شکایت نکنید. **مایا آنگلو: شاعر و نویسنده آلمانی** آرامش همیشه با زندگی سعادتمندانه به دست نمی‌آید. گاهی آرامش به این معناست که در شرایط پرتلاطم زندگی بتوان برای خود ثبات ذهنی ایجاد کرد.

## جیل بات تیلر: نویسنده انگلیسی

اگر می‌خواهید در زندگی از تشویش به دور باشید در لحظه زندگی کنید.

## استیو ماربولی نویسنده کتاب زندگی، حقیقت

و آزادی مهم‌ترین راه برای کاهش استرس در محیط کار این است که آدم‌های دور و برمان را با دقت انتخاب کنیم

## جسی شل کار آفرین امریکایی

رنج زیبا می‌شود اگر انسان مصائب را با سرخوشی از سر بگذرانند، سرخوشی نه از سر بی‌قیدی بلکه با توسل به عظمت ذهنی.

## ارسطو: فیلسوف یونانی

استرس یکی از وجوه اجتناب‌ناپذیر زندگی ما در قرن بیستویکم است. اما این بدان معنی نیست که ما در برابر این آسیب خلع سلاح و بی‌پناه هستیم. در ادامه ۴۰ نقل قول را که می‌توانند تأثیری مهم در کاهش استرس مدیران و کارمندان در محیط کار داشته باشند گردآوری کرده‌ایم که به شرح زیرند:

در هنگام استرس شدید، بهترین راه این است که خودتان را مشغول نگه دارید تا عصبانیت و انرژی‌تان صرف کاری مثبت شود.

## لی لاکولا: بازرگان کانادایی

بزرگ‌ترین سلاح در مقابل استرس توانایی ما برای انتخاب یک فکر از میان افکار گوناگون است.

## ویلیام جیمز: روانشناس انگلیسی

واقعیت این است عامل استرس، کارمندان، بچه‌های‌تان، همسران، ترافیک خیابان، بیماری و چیزهایی از این قبیل نیست بلکه نوع تفکر شما نسبت به این چیزهاست که استرس‌زاست.

## اندرو برنستاین: نویسنده امریکایی

یکی از دلایل فروپاشی روانی آدم‌ها اعتقادشان به این است که کارشان بی‌نهایت مهم است.

## برتراند راسل: فیلسوف انگلیسی

ارزش هیچ کار نکردن، ول گشتن، گوش دادن به تمام چیزهایی را که معمولاً نمی‌شنویم و به خود زحمت ندادن را دست کم نگیرید.

## ای.ای. میلنه، نویسنده انگلیسی

تنش آن چیزی است که می‌خواهید باشید. آرامش آن چیزی است که هستید.

## ضرب‌المثل چینی

آنچه را دارید با سودای آنچه ندارید ویران نکنید؛ به خاطر داشته باشید آنچه امروز دارید روزی رویای‌تان بوده است.

## اپیکور، فیلسوف یونانی

استرس وقتی بوجود می‌آید که «اینجا» هستید ولی می‌خواهید «آنجا» باشید.

## اکهارت تال: نویسنده امریکایی

این لذت‌های بزرگ نیستند که بیشترین اهمیت را دارند بلکه ساختن لذت‌های بزرگ از چیزهای کوچک اهمیت دارد.

## جین وبستر: نویسنده امریکایی

هنگامی که زندگی بدون سختی را آرزو می‌کنیم به یادمان بیاور که درختان بلوط در توفان رشد می‌کنند و الماس در فشار متولد می‌شود.

## پیتر مارشال نویسنده فرانسوی

وقتی که چیزی را دوست ندارید باید آن را عوض کنید. اگر نمی‌توانید تغییرش دهید باید طرز فکر‌تان



استرس زائده زندگی مدرن است و ما هم با آن روبرو می‌شویم ولی اگر با آن هوشمندانه روبرو نشویم همچون سیلی مهیب تمام زندگی ما را با خود خواهد برد.





# زمان یعنی پول

## آیا مرخصی نامحدود باعث رشد شرکت شما می‌شود؟

ریچارد برانسن مدیر کمپانی ویرجین اخیراً اعلام کرد که به کارمندان مرخصی نامحدود می‌دهد. او با دیوانه‌است یا چیزی را کشف کرده که دیگران نمی‌دانند: اگر به آدم‌ها وقت‌شان را برگردانی درآمد بیشتری کسب خواهی کرد.

### چرا زمان را می‌دهیم تا پول به دست آوریم؟

عصر صنعتی به ما یاد داد تنها راه پول درآوردن معاوضه‌ی زمان با آن است. معامله، روشن و معمولاً همیشه یکسان بود: شما ۸ تا ۱۰ ساعت از وقت‌تان را در روز به من می‌دهید و من به شما پول می‌دهم. اما در عصر حاضر چیزی نو در حال ظهور است. کمپانی‌ها کم‌کم دارند متوجه می‌شوند که اگر وقت کارمندان را به آنها باز پس دهید پول بیشتری برای شما می‌سازند. این گزاره غیرمنطقی به نظر می‌رسد اما حقیقت دارد. مثل همیشه برانسن دارد ایده‌ای را پیاده می‌کند که سنت‌گرایان حقانیت آن را تنها در عمل خواهند دید.

### چرا مرخصی نامحدود مؤثر است؟

چرا باید سیستم مرخصی ماهانه را که بیش از ۱۷۰ سال از قدمت آن می‌گذرد کنار بگذاریم؟ دلیلش این است که این ایده در همان زمان هم ایده بدی بوده است و حالا که نسلی از نیروی کار داریم که در شرایط عصر صنعتی شدن هم رشد نکرده‌اند این ایده حتی از گذشته هم بدتر است. تقریباً هیچ کارمند زیر ۴۰ سال نمی‌تواند خودش را با سیستم کاری زمان-محور در شرایطی تطبیق دهد که مقتضیات دنیای کار، نتیجه-محور شده‌اند. بسیاری از شرکت‌ها سال‌هاست که از سیستم مرخصی نامحدود استفاده می‌کنند مثلاً شرکت سمکو یکی از این شرکت‌هاست که از سال ۱۹۵۱ فعالیت‌اش را آغاز کرده و به کار تولید پمپ می‌پردازد. مالکیت این شرکت که پیش‌تر با شیوه سنتی اداره می‌شد از سال ۱۹۸۱ به ریکاردو سملر منتقل شد و از آن به بعد بود که این شرکت تبدیل شد به یکی از دلپذیرترین محیط‌های کاری جهان و سیستم مرخصی نامحدود فقط یکی از اصولی بود که در این شرکت اعمال می‌شد و باعث شده بود که اصول انسانی به محیط کار باز گردد. این کمپانی در سال ۱۹۸۱ چهار میلیون دلار سرمایه داشت و امروز سرمایه‌اش بالغ بر یک میلیارد دلار است و در این سال‌ها چنان رشدی داشته که ریسیس حتی تصورش را هم نمی‌توانست بکند. برخی از شرکت‌های ارائه‌دهنده فناوری هم سال‌هاست با این سیستم کار می‌کنند و اکنون برخی شرکت‌های سنتی هم در حال تجدیدنظر در سازمان خود برای استفاده از مرخصی نامحدود هستند. شرکت‌های ارون‌تو و نت‌فلیکس تنها دو نمونه از این شرکت‌ها هستند. آن‌ها دارند یاد می‌گیرند هر چیزی که باعث شود افراد دوباره بتوانند با فراغ خاطر بیشتری مدیریت زندگی‌شان را به دست گیرند فایده و سود خودش را برای شرکت در بر خواهد داشت. این اعتقاد دقیقاً نقطه مقابل اعتقادات پدران ما در عصر صنعتی است.

### کمک‌هزینه برای تعطیلات نامحدود

اگر اصول انسانی را در محیط کار در شرکت‌تان بهبود ببخشید سهامداران تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری در شرکت شما پیدا می‌کنند. شرکت ما به کارمندانی که به تعطیلات می‌روند ۱۵۰۰ دلار کمک‌هزینه پرداخت می‌کند اما این هزینه را تنها زمانی به فرد می‌پردازد که او با ارائه رسیدهایی بتواند اثبات کند که واقعا در تعطیلات بوده است. البته هنوز دیدگاه‌های عصر صنعتی شدن در این زمینه حاکم‌اند و مثلاً مقالاتی که اخیراً در مجله تایم منتشر شده‌اند بدبینانه به این پدیده می‌نگرند ولی این نوع حرف‌ها ماهیتاً تفاوتی با حمایت از برده‌داری ندارند. استدلال‌هایی که بر علیه مرخصی نامحدود ارائه می‌شوند عمدتاً بنیاد سستی دارند. واقعیت ساده است. به آدم‌ها اجازه بده بر زمان‌شان کنترل داشته باشند و آن‌ها شرکتی بی‌نظیر نه برای تو که با تو خواهند ساخت. در عصر حاضر زمان جدیدترین شکل پول است.

### کاترین پالسیفر؛ نویسنده فرانسوی

بلوغ فردی زمانی اتفاق می‌افتد که انسان با این واقعیت کنار بیاید که زندگی سراسر تنش است.

### جاشوا ال لیب‌مان؛ نویسنده فرانسوی

چقدر زیباست که هیچ نگر و بعدش استراحت کرد.

### ضرب‌المثل اسپانیایی

استرس وضعیتی کور است. در این وضعیت فکر می‌کنیم همه چیز فوریت دارد.

### ناتالی گلدبرگ؛ نویسنده آمریکایی

باید از استرس به عنوان محرکی قوی برای انجام کارها استفاده کرد نه مانعی در انجام آن‌ها.

### استنلی جانسون؛ نویسنده کتاب استرس و آرامش

مردی که تمام روز را در کنار رودخانه‌ای با احساس گناه گذرانده مردی موفق است.

### فیلسوف چینی

این استرس نیست که ما را می‌کشد، واکنش ما نسبت به استرس است که ما را می‌کشد.

### هانس سیل روانشناس انگلیسی

کار همیشه لازم نیست. چیزی در زندگی هست به نام بطالت مقدس.

### جورج مک‌دانلد؛ نویسنده و شاعر

اسکاتلندی هیچ چیز در این دنیای فکسی دائمی نیست. حتی مشکلات ما.

### چارلی چاپلین

اینکه فراموشی را یاد بگیریم باعث آرامش درونی می‌شود.

### رابرت جی. سایر؛ نویسنده

زمان استراحت زمانی است که برای آن وقت نداری.

### سیدنی جی. هریس؛ روزنامه‌نگار آمریکایی

شادی چیزی از پیش آماده شده نیست. بلکه حاصل اعمال خود شماست.

### دالایی لاما

دنیایی که امروز برای خودمان ساخته‌ایم ماحصل تفکر ماست، نمی‌توانیم آن‌را تغییر دهیم مگر اینکه تفکرمان را تغییر دهیم.

### آلبرت اینشتاین

در مورد چیزی که ممکن است هرگز اتفاق نیفتد تشویش به دل راه ندهید. خوشبین باشید.

### بنجامین فرانکلین

وقتی که به ترس‌های گذشته‌ام نگاه می‌کنم به یاد قصه پیرمردی می‌افتم که در بستر مرگ می‌گفت در زندگی مشکلات زیادی داشته که هرگز برایش اتفاق نیفتاده است.

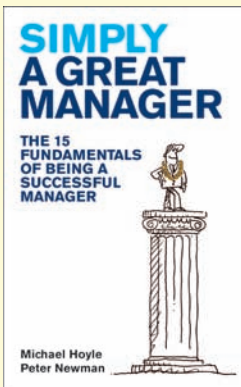
### وینستن چرچیل

به خاطر چیزهای کوچک، خودتان را به زحمت نیندازید. اگر این اصل را سرلوحه کارتان قرار دهید درمی‌یابید همه چیز کوچک است.

### ناشناس

کمپانی‌ها کم دارند متوجه می‌شوند که اگر وقت کارمندان را به آنها باز پس دهید پول بیشتری برای شما می‌سازند. این گزاره غیرمنطقی به نظر می‌رسد اما حقیقت دارد.





۱۵ ویژگی اساسی  
مدیران بزرگ  
مایکل هوپل  
و پیتر نیومن  
ترجمه علیرضا اکبری  
پاورقی - بخش ششم

علیرضا اکبری: در چند دهه اخیر کتاب‌های زیادی درباره اصول مدیریت به زبان‌های مختلف در سراسر دنیا تألیف و منتشر شده است. اگر چه بسیاری از این کتاب‌ها معلومات سودمندی در اختیار مدیران قرار می‌دهند اما بسیاری از این کتاب‌ها به ورطه تئوری پردازی افراطی در غلغله‌اند و فارغ از مشکلات و تنگناهای واقعی و ملموسی که هر مدیری هر روز با آن دست و پنجه نرم می‌کند نکاتی را به عنوان اصول مدیریت به خواننده القا می‌کنند که هیچ معلوم نیست تا چه حد در شرایط واقعی محیط کار برای مدیران چاره‌ساز خواهد بود. مایکل هوپل و پیتر نیومن مولفان کتاب «راهنمای ساده مدیریت: ۱۵ ویژگی اساسی مدیران بزرگ» معتقدند که اصول مدیریت را باید با الهام از شرایط واقعی محیط کار و تجربیات شخصی مدیران بزرگ و موفق استخراج و تدوین کرد. آنها در این کتاب بر اساس تجربیات واقعی ۱۵ ویژگی اساسی را برای مدیران موفق و بزرگ برمی‌شمرند و هر یک از این ویژگی‌ها را در فصلی مجزا به تفصیل مورد بررسی قرار می‌دهند. از این پس در هر شماره از آینده‌نگر ترجمه یکی از این فصول ۱۵ گانه را خواهید خواند.

## باور به کار گروهی



### مدیران بی‌ندبیر:

- تکرر هستند.
- مشکلات را با کسی مطرح نمی‌کنند.
- تمایلی به جلسه گذاشتن با کارمندان خودشان ندارند.
- با کارمندان شان رابطه‌ی ظاهری دارند.

از مدیری که اخیراً در شرکتی نفتی به مدیریت برگزیده شده بود پرسیده شد رمز موفقیت‌اش در چیست. او پاسخ داد که به پشت‌گرمی کسانی که برایش کار می‌کردند به این نقطه رسیده است. او مطمئن شده بود که تمام کارکنان به خوبی تعلیم دیده‌اند، از آن‌ها حمایت کرده بود، آن‌ها برای حل مشکلات هم‌فکری می‌کردند و هنگامی که این مدیر ارتقاء پیدا کرد اطمینان حاصل کرده که کارمندانش هم مورد تشویق قرار گرفته‌اند. طبیعی بود که تیم کاری او همراهش ماندند چون می‌دیدند که او باعث ارتقا آنان می‌شود.

### پیتر داکر می‌گوید:

«فارغ از کاغذبازی‌ها و سلسله‌مراتب مرسوم اداری هیچ کمپانی موفق با فعالیت یک‌نفره به موفقیت نمی‌رسد. این کمپانی‌ها، تیم اجرایی دارند.»

مدیران خوب ارزش تیم کاری‌شان را می‌دانند زیرا یک تیم کاری نه تنها بازدهی بیشتر از مجموع بازده تک‌تک اعضایش دارد بلکه چارچوبی ایجاد می‌کند که باعث حس رضایت در تک‌تک اعضا می‌شود. هر کدام از کارکنان یک تیم کاری می‌تواند سهمی از موفقیت را برای خود متصور شود که در صورت کار فردی ممکن بود هرگز حاصل نشود.

یکی از ما پسری داشت که در مدرسه‌ای تحصیل می‌کرد که مدیر آن مدرسه به این اصل اعتقاد داشت. او می‌دانست که بعضی از پسرها در زمینه ورزش تبحر دارند. بعضی در زمینه موسیقی، بعضی در زمینه هنر و ... اما کسانی بودند که در هیچ زمینه‌ای استعداد شایانی از خود نشان نداده بودند. او به دنبال پرسش به این سوال بود که چگونه می‌تواند این دانش‌آموزان در زمینه‌ای مفید برای مدرسه به کار گیرد. موقعی که پدر و مادر بچه‌ها برای بازدید از مدرسه می‌آمدند او این بچه‌های «ناشناخته» را مأمور گرداندن والدین در مدرسه می‌کرد.

این بچه‌ها ذوق‌زده می‌شدند چون حالا دیگر کاری بود که آنها بخاطرش در مدرسه شناخته می‌شدند. آنها مغرور شده بودند چون مدیر در کاری به آنها اعتماد کرده بود و آنها نمی‌خواستند اعتماد او را از دست بدهند. در چارچوب کار گروهی در یک تیم برای هر کس نقشی تعیین می‌شود و هر کسی شانس و آفتی برای موفقیت و دیده‌شدن خواهد داشت.

این شعار که تیم بهتر برنده است معنایی بیش از آنچه در ظاهر به نظر می‌رسد در بردارد. مردم عموماً فکر می‌کنند این شعار به این معناست که تیمی برنده خواهد شد که بازیکنان بهتری دارد. اما این جمله معنای دیگری هم دارد و آن هم این است که تیمی برنده خواهد شد که کار گروهی بهتری ارائه دهد. گفته‌های زیادی در مورد تیم و کار گروهی وجود دارد:

■ عملکرد تیم به عنوان یک کل واحد است که موفقیت آن را تضمین می‌کند. ممکن است شما بزرگ‌ترین گروه از ستارگان منفرد را داشته باشید ولی اگر آن‌ها هماهنگ با یکدیگر بازی نکنند آن تیم حتی به اندازه یک سکه هم ارزش ندارد.

### بیب راث؛ ستاره بیسیال امریکایی

■ مهم‌ترین کیفیت که هر انسان می‌تواند کسب کند توانایی کنار آمدن با دیگران است. این کیفیت است که من بیش از هر چیز دیگری در آرزویش هستم.

### اندرو کارنگی

■ باید همه با هم متحد باشیم و گرنه یکی یکی از بین خواهیم رفت.

### بنجامین فرانکلین

■ دو تن نیک‌تر است از یک تن، زیرا دو تن پاداشی نکوتر از عمل خود می‌گیرند: اگر یکی فرو فتاد آن دیگری دست یاری به سویش دراز می‌کند اما شوربخت آن کس که فرو افتد و یاری‌گری نداشته باشد.

### عهد عتیق

■ مشکلات جهانی می‌توانند حل شوند بی‌آنکه حتی یک نفر تفکری جهانی داشته باشد. مورچه‌ها را ببینید.

### استیو جانسن، نویسنده امریکایی

■ با یک دست نمی‌شود کف زد

### ضرب‌المثل قدیمی

■ در یک تیم «هن» معنایی ندارد.

### شعار تیم‌های مونترال کانادینز

### مدیران خوب:

■ مشکلات‌شان را با دیگران مطرح می‌کنند.  
■ پیشنهاد کمک به کارمندان‌شان می‌دهند.  
■ از دیگران نظر خواهی می‌کنند و خوشحال می‌شوند که نظرات‌شان را با دیگران در میان بگذارند.

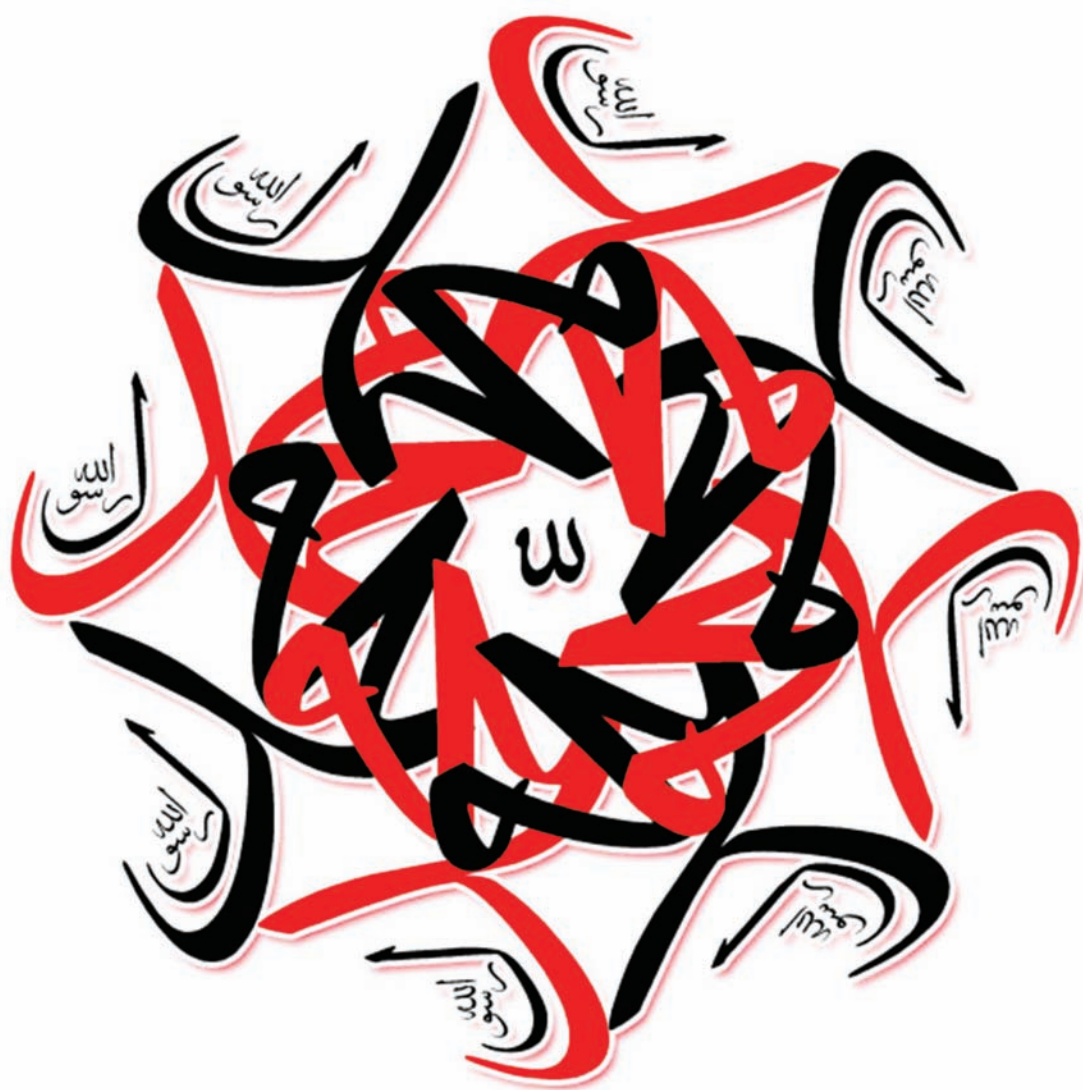
■ از مهارت‌های کارمندان‌شان استفاده می‌کنند.

■ نتیجه‌ی توافق جمعی تیم کاری‌شان را می‌پذیرند.

■ زمان صرف می‌کنند تا کارمندان‌شان را بشناسند.

■ بده‌بستان را تمرین می‌کنند.

آینده‌نگر



میلاد پیامبر اکرم (ص) و هفته وحدت  
بر تمامی مسلمانان جهان  
مبارک باد



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

با آینده نگر  
آینده را بهتر بسازید



**Ayandenegar** Tehran Chamber  
of Commerce, Industries  
Mines and Agriculture

No.33 Jan 2015