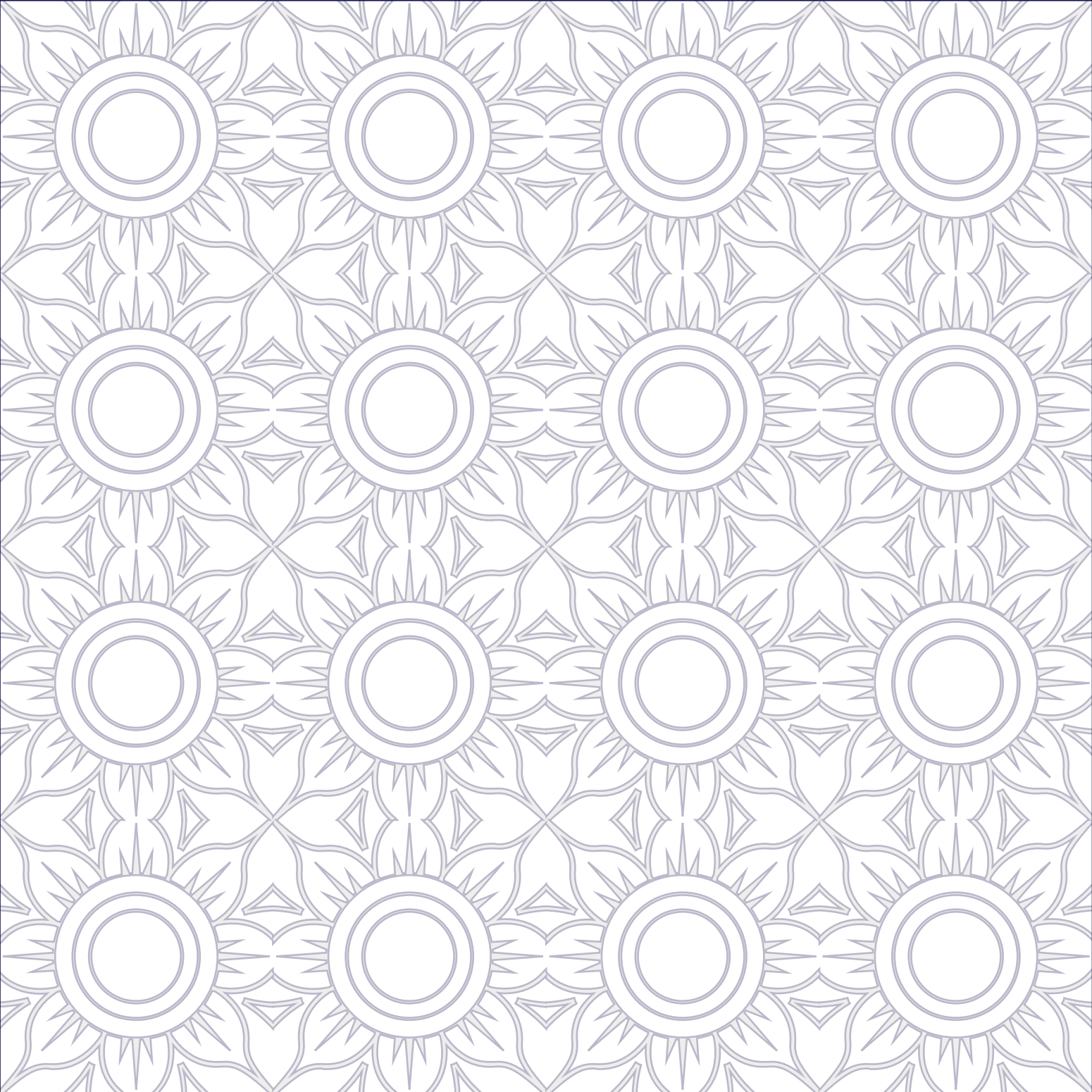




الحمد لله
الرحمن الرحيم





گزارش سیاستی

الزامات سیاستی توسعه صادرات دانش بنیان مبتنی بر متنوع سازی راهبردهای صادراتی





شناسنامه گزارش



مشخصات پروژه

عنوان پژوهش مرجع:

الزامات سیاستی توسعه صادرات دانش بنیان مبتنی بر متنوع سازی راهبردهای صادراتی

مجریان پژوهش:

محمدصادق صارمی، امیر ذاکری، زهرا جلیلی، سجاد خداپرستی، ابوالفضل رادافروز

تهیه کنندگان گزارش سیاستی:

امیر ذاکری، مصطفی شفیع نژاد، محمدصادق صارمی

ویراستار:

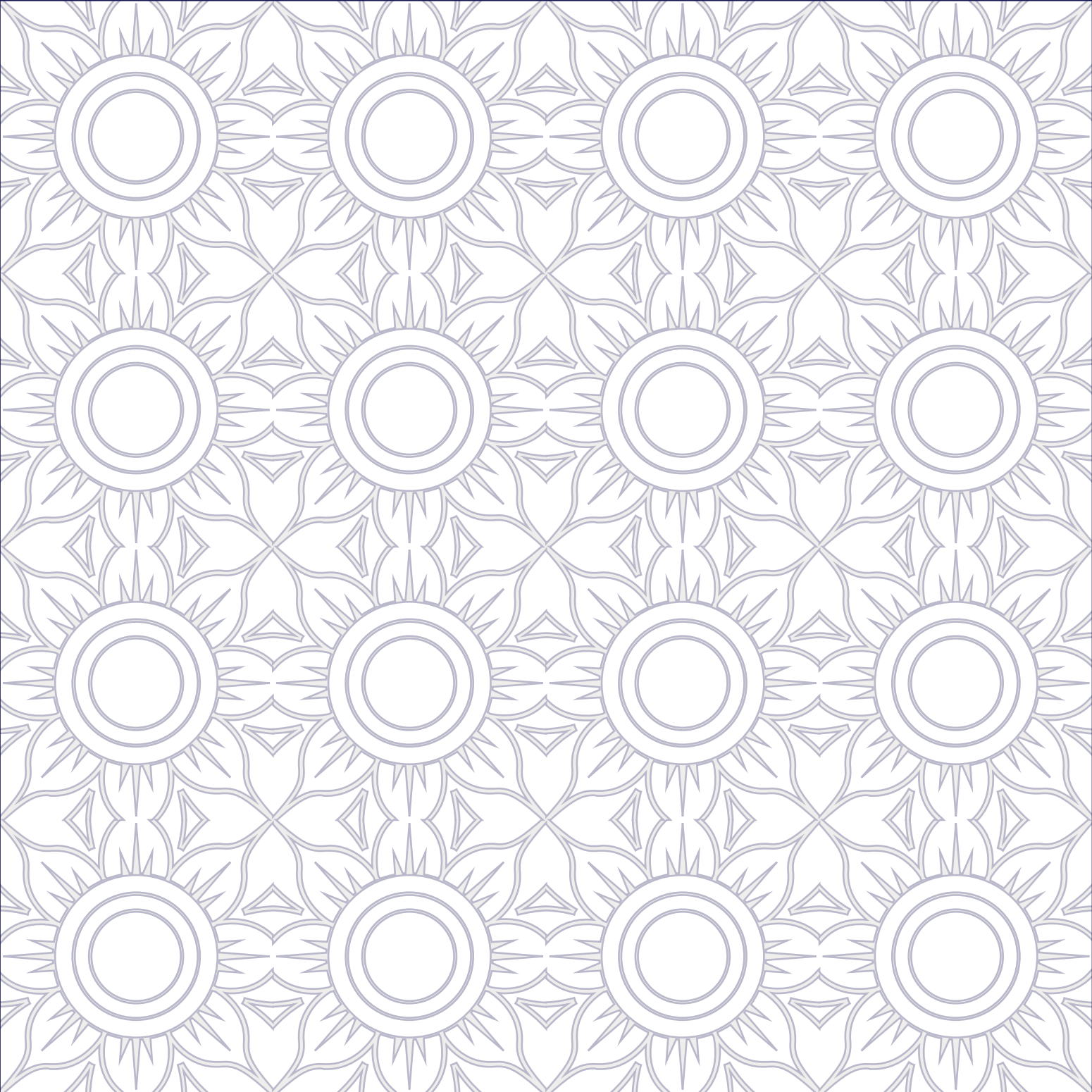
فرهاد سلیمان نژاد

طراح جلد و صفحه آرا:

علی قربی

فهرست

۱.....	خلاصه مدیریتی
۳.....	مقدمه
۴.....	۱. بیان مسئله
۷.....	۲. مبانی نظری
۱۷.....	۳. تنوع بخشی به راهبردهای صادراتی
۲۴.....	۴. تجربه های سیاستی
۳۰.....	۵. نمونه های داخلی و چالش های موجود
۳۸.....	۶. پیشنهاد های سیاستی
۴۵.....	منابع



خلاصه مدیریتی

یکی از مسائل مهم در توسعه نیافتگی صادرات در کشور، خصوصاً در حوزه دانش بنیان، که بازیگران اصلی آن شرکت های کوچک و متوسط مبتنی بر فناوری هستند، شکل نگرفتن مجموعه بازیگران مختلف و ساختارهای همکاری مؤثر در امر صادرات است. در واقع، عمده نگاه ها تا کنون به شرکت های دانش بنیان به عنوان شرکت دارای فناوری تولید محصولات و خدمات پیشرفته بوده و کمتر به سایر بازیگران مؤثر در تجارت پرداخته شده است. مطالعات جهانی نشان می دهد که «نهادهای واسطه یا میانجی» و «شرکت های پیشرو یا رهبر بازار» دو بازیگر کلیدی در امر صادرات هستند. امروزه، بخش زیادی از مواد و قطعات و فناوری های عرضه شده توسط شرکت های کوچک و متوسط، در قالب محصولات یکپارچه (سامانه ها) توسط شرکت های پیشرو به مصرف کنندگان نهایی عرضه می شود و معمولاً شرکت های کوچک برای دستیابی به بلوغ لازم برای قرار گرفتن در جایگاه شریک و همکار شرکت های پیشرو بین المللی، نیاز به کسب تجربه و همچنین استفاده از ظرفیت نهادهای واسطه دارند. از طرفی، تحریم های بین المللی علیه کشورمان امکان همکاری مستقیم با شرکت های چندملیتی و قرار گرفتن در زنجیره تأمین آن ها را بسیار محدود و دشوار و یا حداقل نیازمند اتخاذ تدابیری خاص کرده است. با این حال، برای حضور در بازارهای بین المللی، نمی توان از ساختارهای جهانی تولید صرف نظر کرد



ولذا باید با شناخت مناسب از این ساختارها و در عین حال ملاحظات خاص کشورمان، سیاست‌ها و راهکارهای لازم برای تنوع‌بخشی به روش‌های صادراتی شرکت‌های دانش بنیان را طراحی و اجرا نمود.

لذا هدف اصلی این گزارش سیاستی این است که با در نظر گرفتن تصویری جامع از ساختارهای جهانی تولید و صادرات، بازیگران مکمل در امر صادرات شرکت‌های دانش بنیان را شناسایی کند و راهکارهای لازم برای تقویت نقش و همکاری میان آن‌ها را بررسی نماید. در این گزارش سیاستی، مروری بر مبانی نظری در دو حوزه: ۱. بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط و رویکردهای نوین آن در شبکه‌سازی و کارآفرینی بین‌المللی، و ۲. زنجیره‌های ارزش جهانی انجام گرفته است. به کمک مرور پیشینه، راهبردهای مکمل صادرات شرکت‌های دانش بنیان (علاوه بر راهبرد صادرات مستقیم) معرفی شده است. این راهبردها شامل راهبرد صادرات به کمک واسطه‌ها و راهبرد صادرات از طریق همکاری مستقیم با شرکت‌های پیشرو بازار است. در تشریح راهبرد اول، انواع مختلف واسطه‌ها شامل سه نوع اصلی آن، یعنی واسطه‌های صادراتی (شرکت‌های مدیریت صادرات)، واسطه‌های تولیدی یا عملیاتی (کنسرسیوم‌ها) و واسطه‌های نوآوری (مراکز نوآوری بین‌المللی)، بررسی شده است. سپس برخی تجربه‌های بین‌المللی توسعه صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط براساس این راهبردها و در ادامه تجربه‌های داخلی موجود در کشور مرور خواهد شد. در انتها نیز، راهکارهای سیاستی براساس هریک از این راهبردها ارائه شده است.

الزامات سیاستی توسعه صادرات دانش بنیان مبتنی بر متنوع سازی راهبردهای صادراتی

مقدمه

در سال های گذشته، بیش از ۶۵۰۰ شرکت دانش بنیان در کشور شناسایی شده اند که هرچند بسیاری از آن ها ظرفیت خوبی برای پاسخ به نیاز بازار داخلی کشور دارند، اما برای دسترسی به بازارهای صادراتی و تبدیل شدن به شرکت های بین المللی، مسیری طولانی در پیش دارند. صادرات شرکت های دانش بنیان در سال ۱۴۰۰ نزدیک به یک میلیارد دلار بوده است که معادل سهمی ناچیز و در حدود ۲ درصد از مجموع ۴۸ میلیارد دلار صادرات غیرنفتی کشور است. برای ارتقای صادرات دانش بنیان، راهبردهایی در سطوح مختلف قابل طرح است که محدود به صادرات مستقیم توسط شرکت های دانش بنیان نیست، بلکه متکی بر ظرفیت سایر بازیگران صادراتی است. برخی از این راهبردها در ذیل اقدام دوم از راهبرد «گسترش تعاملات پایدار بین المللی بنگاه های کوچک و متوسط» در سند تحول دولت مردمی مورد تأکید واقع شده است. برنامه های توسعه صادرات جاری در کشور، که عمدتاً توسط دو نهاد سازمان توسعه تجارت (برای همه شرکت ها) و معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری و نهادهای وابسته (خصوصاً شرکت های



دانش بنیان) اجرا شده است، عمدتاً سطوح اولیه آگاه سازی و آموزش شرکت ها و توانمندسازی آن ها برای مراحل آغازین صادرات، آن هم از نوع صادرات مستقیم، را پوشش می دهد، ولی کمتر موفق شده است به صورت روشمند و راهبردی، شرکت ها را در مسیر بین المللی شدن هدایت کند. همچنین از موضوع مهم صادرات شرکت های کوچک و متوسط از طریق قرار گرفتن در زنجیره ارزش شرکت های بزرگ داخلی و خارجی غفلت شده است.

در این گزارش سیاستی، ضمن مروری بر مبانی نظری بین المللی شدن شرکت های دانش بنیان و راهبردهای نوین آن در حوزه شبکه سازی، کارآفرینی بین المللی و حضور در ساختارهای جهانی تولید، دو دسته راهبرد صادراتی (به جز راهبرد صادرات مستقیم شرکت های دانش بنیان) شامل راهبرد صادرات به کمک واسطه ها و راهبرد صادرات از طریق همکاری مستقیم با شرکت های پیشرو بازار معرفی می شود و سپس برخی تجربه های بین المللی توسعه صادرات شرکت های کوچک و متوسط براساس این راهبردها و در ادامه تجربه های داخلی موجود در کشور مرور خواهد شد. در انتها نیز، راهکارهای سیاستی براساس هر یک از راهبردهای برشمرده شده ارائه شده است.

۱. بیان مسئله

یکی از مسائل مهم در توسعه نیافتگی صادرات در کشور، خصوصاً در حوزه دانش بنیان، که اغلب بازیگران، شرکت های کوچک و متوسط مبتنی بر فناوری هستند، شکل نگرفتن مجموعه بازیگران مختلف و ساختارهای همکاری مؤثر در امر صادرات است. در واقع، تا کنون عمده نگاه ها به شرکت های دانش بنیان به عنوان شرکت دارای فناوری تولید محصولات و خدمات پیشرفته بوده و



کمتر به سایر بازیگران مؤثر پرداخته شده است. این در حالی است که همین عدد فعلی صادرات دانش بنیان در کشور (هرچند کم و محدود) در بخش های زیادی حاصل تعامل مناسب بازیگران و نقش های مکمل بوده است، که البته هنوز به قدر کافی مورد بازخوانی و ارزیابی قرار نگرفته است تا الزامات توسعه و تکثیر آن فراهم شود. اهمیت این امر زمانی روشن تر می شود که وقتی سخن از صادرات و حضور در بازارهای جهانی می شود، رقابت پذیری به مسئله ای حیاتی تبدیل می شود و شرکت های صادرکننده باید بتوانند در عرصه رقابت با شرکت ها و ساختارهای جهانی تولید، مزیت های خود را آشکار و عرضه کنند. مطالعات جهانی نشان می دهد که شرکت های پیشرو یا رهبر بازار نقش بسیار مهمی در صادرات در دنیا دارند و مشتری بخش زیادی از مواد و قطعات و فناوری های عرضه شده توسط شرکت های کوچک و متوسط هستند تا آن ها را در قالب محصولات یکپارچه (سامانه ها) به مصرف کنندگان نهایی عرضه کنند. این شرکت ها با دارا بودن نام های تجاری قوی و شبکه های توزیع و فروش و خدمات پس از فروش، می توانند بازار مناسبی برای فروش محصولات و خدمات شرکت هایی که در زنجیره آن ها قرار دارند و طبق استانداردهای آن ها تولید می کنند فراهم آورند. البته، همواره تعامل شرکت های مستقر در کشورهای در حال توسعه با این شرکت ها، مانند تیغ دولبه، دارای حساسیت هایی است؛ بدین جهت که هرچند شرکت های چندملیتی در سطوح اولیه رشد بنگاه های کشورهای در حال توسعه نقش مؤثر و مثبتی دارند و آن ها را وارد بازارهای بین المللی می کنند، ولی عموماً خود تبدیل به مانعی بر سر راه ارتقای شرکت های تأمین کننده شان می شوند. لذا تعامل هوشمندانه با این شرکت ها اهمیت بسیار زیادی دارد تا مانع از



ایجاد و توسعه قابلیت های داخلی در کشورهای در حال توسعه نشوند. پیدا است که شکل گیری این قابلیت های فنی و مدیریتی و بازاریابی بخش مهمی از به وجود آمدن شرکت های داخلی معتبر در عرصه بین المللی است که می توانند نقشی مشابه شرکت های چندملیتی برای کمک به صادرات تأمین کنندگان داخلی شان ایفا نمایند. در این میان، کشورمان در وضعیت ویژه ای است. از یک سو ظرفیت های فناورانه قابل توجهی در یک دهه اخیر در کشور در حوزه شرکت های دانش بنیان به وجود آمده است. ایجاد این ظرفیت ها تا حد زیادی متأثر از عدم امکان تأمین نیازهای فناورانه کشور از خارج و لزوم خوداتکایی بوده است؛ چه این که همین امر بازار داخل را در بخش های متعددی از حضور شرکت های خارجی محافظت کرده و امکان تبدیل شدن برخی از شرکت ها به شرکت های بزرگ و توانمند در بازار داخل را فراهم نموده است. از سوی دیگر، تحریم های بین المللی عملاً امکان همکاری مستقیم با شرکت های چندملیتی و قرار گرفتن در زنجیره تأمین آن ها را بسیار محدود و دشوار و یا حداقل نیازمند اتخاذ تدابیری خاص کرده است. با این حال، برای حضور در بازارهای بین المللی، نمی توان از ساختارهای جهانی تولید صرف نظر کرد و لذا باید با شناخت مناسب از این ساختارها و در عین حال ملاحظات خاص کشورمان، سیاست ها و راهکارهای لازم برای تنوع بخشی به روش های صادراتی شرکت ها را طراحی و اجرا کرد. لذا هدف اصلی این گزارش سیاستی این است که با در نظر گرفتن تصویری جامع از ساختارهای جهانی تولید و صادرات کشورها، بازیگران اصلی در امر صادرات شرکت ها شناسایی شوند و راهکارهای لازم برای تقویت نقش و همکاری آن ها بررسی گردد.

۲. مبانی نظری

برای فهم روش‌های صادرات شرکت‌ها، باید شناخت خوبی از مسیر بین‌المللی شدن یک شرکت، خصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط و دانش‌بنیان، داشت و همچنین باید از تصویری جامع از انواع ساختارهای تولید جهانی برخوردار بود. نظریه‌های بین‌المللی سازی در تلاش هستند تا چگونگی تمایل شرکت‌ها به بازارهای برون‌مرزی را بررسی و به‌طور خاص ماهیت پویای رفتارهای بین‌المللی آن‌ها را مفهوم‌پردازی کنند. در ادامه، از میان نظرات مختلف بین‌المللی شدن، نظریه تدریجی و سپس توسعه آن در قالب مدل شبکه‌ای اجمالاً معرفی می‌شود و سپس برخی مفاهیم زنجیره ارزش جهانی به‌عنوان مسیر مکمل بین‌المللی شدن شرکت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۲. رویکرد تدریجی به بین‌المللی شدن شرکت‌ها و جایگاه شبکه‌سازی در آن

مدل‌های بین‌المللی شدن متعددی در ادبیات کسب‌وکار بین‌الملل مطرح شده است که مدل‌های تدریجی یا فرایندی از مهم‌ترین آن‌ها هستند. در میان مدل‌های فرایندی یا گام‌به‌گام، مدل آپسالا بیشتر از همه مورد توجه قرار گرفته است. مدل فرایندی یا ورود تدریجی، که ماحصل مطالعه شرکت‌های تولیدی سوئدی است، بیان می‌کند که کسب‌وکارها به‌منظور ورود به بازارهای بین‌المللی ابتدا از بازارهای نسبتاً نزدیک آغاز می‌کنند و سپس با افزایش شناخت از بازارهای خارجی، به تدریج به بازارهای دوردست نفوذ می‌کنند. این مدل بیان می‌دارد که بنگاه‌ها در ابتدا از طریق صادرات، که میزان تعهد کمتری به همراه دارد، به بازارهای جدید وارد می‌شوند و در مراحل بعدی، از طریق



روش‌های دیگر، همچون تأسیس شرکت در خارج از مرزهای داخلی، با همکاری با سایر کسب‌وکارها در طول زنجیره ارزش وارد بازارهای جدید می‌شوند. در این مطالعه، چهار مرحله برای بین‌المللی شدن کسب‌وکارها شناسایی شده است که عبارت‌اند از:

۱. فعالیت‌های صادراتی نامنظم،
۲. صادرات از طریق نمایندگان مستقل،
۳. ایجاد نمایندگی‌های فروش خارجی،
۴. ایجاد تسهیلات تولیدی در بازارهای خارجی.

در سال‌های اخیر نیز، نظریه پردازان شبکه چالش‌های مهمی را در مقابل نظریه بین‌المللی شدن تدریجی ایجاد کرده‌اند. از نظر آن‌ها، شرکت‌های مبتنی بر فناوری پیشرفته فرایندهای توسعه پیچیده‌ای را که توسط نظریه پردازان بین‌المللی شدن تدریجی مطرح شده است تجربه نمی‌کنند و بیشتر فرایندهای کوتاه‌مدتی را که مدیون تجربه‌ها و منابع کسب‌شده از شرکای ایشان در شبکه است نمایان می‌کنند.

۲-۲. نظریه شبکه

نظریه شبکه‌سازی به منظور توسعه و تقویت توان صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط برای اولین بار در سال ۱۹۸۰ با مشاهده این واقعیت که اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط به منظور تسهیل صادرات و افزایش فروش خود، از توانایی و قابلیت سایر شرکت‌ها استفاده می‌کنند، به وجود آمد. شبکه‌سازی یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین ابزارهای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای در حال



توسعه است. در نظریه شبکه سازی، که می توان آن را مکمل نظریه تدریجی نیز دانست، فرض بر این است که بازیگران فعال در صنعت می توانند از طریق ایجاد روابط با یکدیگر و به نوعی اشتراک منابع خود، نقاط ضعف یکدیگر را پوشش دهند و توانایی های خود را از طریق تعاملاتی که در اثر ایجاد پیوندهای مشترک ایجاد می شود گسترش دهند. در این مدل، بازیگران دارای وابستگی های متقابلی هستند و هر بازیگر با سایر بازیگران شبکه روابطی را ایجاد می کند. رویکرد شبکه ای به معنای حرکت از معاملات به سمت روابط پایدارتر است که در نتیجه آن ساختاری ایجاد می شود که باعث بین المللی شدن کسب و کارهای عضو شبکه خواهد شد. در این رویکرد، معاملات بازار حاصل تعامل خردمندانه میان بازیگران بازار در نظر گرفته می شود. بنابراین، بین المللی شدن شرکت نتیجه توسعه طبیعی روابط شبکه آن شرکت با افراد و شرکت های خارجی است.

یکی از جالب ترین مطالعات انجام شده در خصوص نظریه شبکه و رابطه آن با بین المللی شدن توسط یوهانسون و ماتسن (۱۹۹۸) انجام شده است. ایشان بین المللی شدن شرکت را به شکل فرایندی تعریف می کنند که در آن بنگاه از شبکه ای از شرکای خارجی برای ایجاد و توسعه جایگاه بازار خارجی استفاده می کند. فرایند مذکور به روش های زیر محقق می شود:

- **بسط بین المللی:** ورود به بازارهای خارجی با اتکا به مزیت ناشی از روابط میان شرکت و شرکای فعال در شبکه خارجی.
- **نفوذ:** به آن معنی که شرکت تخصیص منابع به بازارهایی که در حال حاضر در آن ها حضور دارد را افزایش دهد.



● **یکپارچگی بین‌المللی:** به معنی ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های بین‌المللی شبکه شرکت است که در کشورهای مختلف گسترش یافته است.

از جمله کارکردهای شبکه‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط همکاری با شرکت‌های بزرگ‌تر به منظور توسعه فروش محصولات است. از فواید دیگر شبکه‌سازی اطلاع از شرایط مقاصد صادراتی، وضعیت تعرفه‌ها و فرهنگ کشور مقصد و قوانین و مقررات مقصد صادراتی است که این عوامل به نوبه خود کمک شایانی در جهت توسعه صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط می‌کند. همچنین کسب وکارهای کوچک و متوسط، به دلیل محدودیت منابع، توان ورود مستقل به بازارهای بین‌المللی را ندارند. این شرکت‌ها می‌توانند در قالب همکاری با شرکت‌های بزرگ‌تر ریسک ورود به بازارهای جدید را کاهش دهند. شبکه‌سازی در قالب همکاری با برندهای بین‌المللی^۱، امکان شناخت بهتر محیط کسب وکار بین‌الملل شامل رقیبان، محصولات نوظهور، آگاهی از استانداردهای بین‌المللی را نیز مهیا می‌کند.

از طرفی، پراشانتم و بری در مطالعه خود به این نکته اشاره می‌کنند که در صورتی که پویایی‌های شبکه در حد پایینی باشد، می‌تواند به عنوان عاملی محدودکننده نمایان شود. از دیگر محدودیت‌های شبکه‌سازی بین بازیگران تجاری، محدود شدن انتخاب راهبرد و استراتژی است، زیرا اعضای شبکه فقط باید فرصت‌هایی را که درون شبکه به وجود می‌آید پیگیری کنند. این ویژگی شبکه را «جماد شبکه»^۲ می‌نامند.

1. affiliation
2. Network Rigidity



وجود روابط غیرسازنده و مخرب یکی دیگر از محدودیت‌های شبکه‌سازی بین بازیگران تجاری است. لذا در عین حال که یک شرکت به منظور ایجاد تعهد و اعتماد به حفظ روابط بلندمدت با شرکای موجود در شبکه نیاز دارد، باید برقراری روابط جدید و خروج از روابط غیرسازنده در خارج از شبکه را در نظر داشته باشد.

مشارکت اصلی این نظریه در کسب و کارهای بین‌المللی آن است. براساس این نظریه، تلاش‌های بنگاه‌ها برای بین‌المللی شدن به صورت انفرادی صورت نمی‌گیرد، بلکه بین‌المللی شدن برابند روابط رسمی و غیررسمی حاکم بر شبکه‌ای است که به عنوان بستر بین‌المللی شدن صورت می‌گیرد. در نهایت، براساس این نظریه، در تلاش‌هایی که برای بین‌المللی شدن صورت می‌گیرد، همیشه یک طرف سوم به شکل برنامه‌های تشویقی دولت، نمایندگان توزیع‌کننده و نمایندگان بازاریابی خارجی، شرکای محلی و یا خارجی مشارکت می‌کنند.

۲-۳. نظریه کارآفرینی بین‌المللی

براساس نظریه کارآفرینی بین‌المللی، مبنای ورود به بازارهای خارجی رفتار کارآفرینانه افراد و بنگاه‌ها است. نظریه کارآفرینی بین‌المللی حد واسطی در طیف تشکیل شده از دو رویکرد پیشین، بین‌المللی شدن تدریجی و بین‌المللی شدن، با استفاده از شبکه‌ها است. یعنی در میانه طیفی است که یک طرف آن نظریه بین‌المللی شدن تدریجی است و طرف دیگر نظریه شبکه، که بر شرکت‌های بین‌المللی شونده سریع، اما وابسته و کوچک، متمرکز است و فصل مشترکی را میان آن دو



ایجاد می‌کند. کارآفرینی بین‌المللی مجموعه به هم پیوسته‌ای است که در آن سوی مرزهای ملی رخ می‌دهد. تفاوت اصلی بین کارآفرینی بین‌المللی و سایر نظریه‌های کسب و کارهای بین‌المللی در این است که کارآفرینی بین‌المللی چشم‌اندازهای متعددی، مانند افراد مشارکت‌کننده، نوع کسب و کارها و حتی فعالیت‌های دولت، را مورد بررسی قرار می‌دهد، در حالی که سایر نظریه‌های مربوط به بین‌المللی شدن کسب و کارها، معمولاً بنگاه‌ها را جدا از سایر عوامل مورد بررسی قرار داده بودند. این دیدگاه را می‌توان پایه ایجاد مراکز رشد خارجی دانست، که در ادامه گزارش به آن پرداخته خواهد شد.

۲-۴. زنجیره ارزش جهانی و ساختارهای حکمرانی زنجیره‌ها

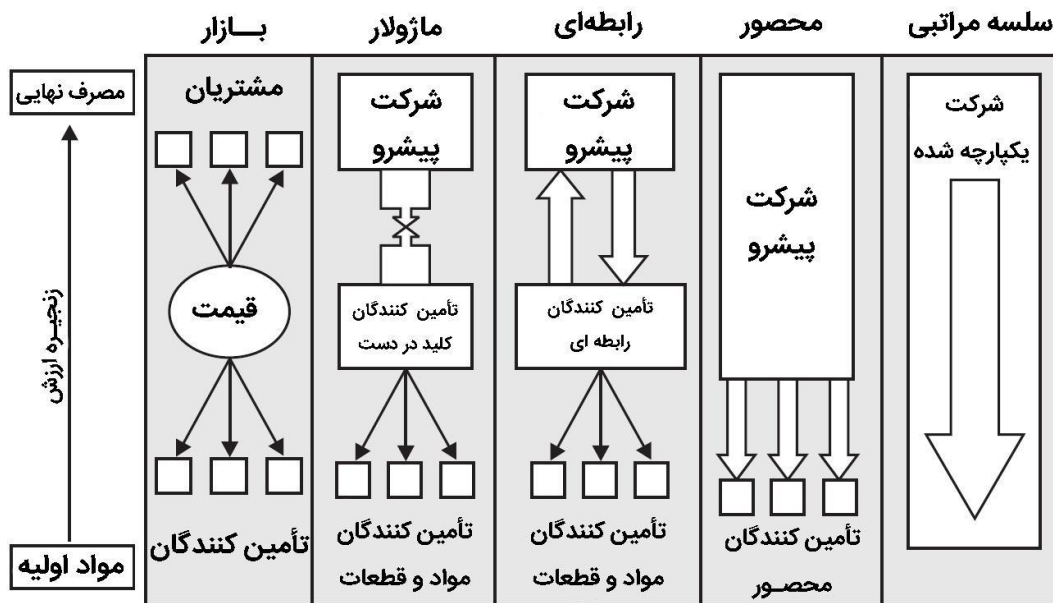
نظریه‌های مربوط به زنجیره ارزش جهانی را می‌توان گروه دیگری از نظریه‌های بین‌المللی شدن قلمداد کرد، که از زاویه‌ای متفاوت، یعنی از نگاه شرکت‌های رهبر زنجیره یا شرکت‌های چندملیتی، به موضوع صادرات تأمین‌کنندگان که می‌توانند شرکت‌های کوچک و متوسط نیز باشند می‌پردازند. شرکت‌های پیشرو در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی مدیریت شبکه‌های تجاری و تولیدی در صنایع جهانی با انتخاب‌های مختلفی روبه‌رو هستند. در درجه اول، انتخاب بین «ساخت قطعات و اجزای محصول نهایی در داخل کشور»، «تهیه آن‌ها از بازارهای جهانی» و یا «اتخاذ راه‌حل‌های ترکیبی» شامل انواع روابط برون‌سپاری طولانی‌مدت با تأمین‌کنندگان باید مدنظر قرار گیرد. در ادامه، اگر آن‌ها تصمیم بگیرند که فعالیت‌های خود را به تأمین‌کنندگان خارجی برون‌سپاری کنند،



باید مشخصات کالا یا خدمات (مانند قیمت و حجم) و همچنین صلاحیت‌ها یا ویژگی‌هایی را که تأمین‌کنندگان باید داشته باشند مشخص کنند. در این خصوص، مجموعه فعالیت‌هایی که به مطالعه محتوا و مدیریت این تصمیم‌ها در بین همه تأمین‌کنندگان و زیرتأمین‌کنندگان می‌پردازد و استراتژی‌های تصمیم‌گیری و روش‌های منتخب برای پیاده‌سازی و سیستم‌های کنترل و مدیریت نتایج نهایی را تعیین می‌کند، ذیل مفهومی تحت عنوان «حکمرانی زنجیره‌های ارزش جهانی»^۱ تعریف می‌شود.

حکمرانی زنجیره ارزش جهانی مجموعه اقدامات مشخص و اشکال سازمانی است که از طریق آن‌ها، یک تقسیم کار تخصصی بین شرکت‌های اصلی و سایر بازیگران به وجود می‌آید و مدیریت می‌شود. مفهوم حکمرانی زنجیره ارزش جهانی بر این اساس استوار است که زنجیره‌های ارزش به ندرت از طریق مبادلات مبتنی بر منطق بازار به صورت خودجوش هماهنگ می‌شوند (پونته و همکاران، ۲۰۱۹). هنگامی که زنجیره‌های ارزش جهانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند، طیف وسیعی از گزینه‌های حکمرانی پدیدار می‌شود که در یک سوی آن حالت حکمرانی منطق بازار و در سوی دیگر حالت سلسله‌مراتبی و بین این دو سر طیف نیز ساختارهای شبکه‌ای همچون ماژولار، رابطه‌ای و محصور قرار می‌گیرند. در شکل ۱، انواع پنج‌گانه حکمرانی زنجیره ارزش جهانی و ساختار روابط بین تأمین‌کنندگان و خریداران در هر نوع نمایش داده شده است.

1. Global Value Chain Governance



شکل ۱: انواع پنج‌گانه حکمرانی زنجیره ارزش جهانی (جرفی، ۲۰۱۸)

۲-۴-۱. حکمرانی بازار

مدل نخست مدل مبتنی بر منطق بازار بر معاملات نسبتاً ساده بین شرکت‌های درگیر در زنجیره ارزش دلالت دارد. در این ساختار، خریداران و تأمین‌کنندگان در طول زنجیره ارزش همکاری کمتری با هم دارند و هزینه جایگزینی با شرکای جدید برای هر دو طرف پایین است و مهم‌ترین سازوکار توافق و معامله مسئله قیمت است. با وجود این، انتظار از ساختار زنجیره‌های ارزش جهانی این است که شرکت‌های درون زنجیره هرچه بیشتر به هم متصل شوند و با ایجاد شبکه‌ای از شرکت‌های مستقل که





توسط یک شرکت پیشرو هماهنگ می‌شوند، زمینه اعتماد و قدرت را در محیط‌های ناپایدار فراهم کنند. صادرات بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در گام‌های ابتدایی، از همین منطق حکمرانی تبعیت می‌کند؛ یعنی صادرات تأمین‌کنندگان متعدد به صورت مستقیم و یا با واسطه شرکت‌های واسط به مشتریان خارجی متعدد بدون سازوکار همکاری مداوم و صرفاً از طریق بازار.

۲-۴-۲. حکمرانی سلسله‌مراتبی

مدل حاکمیت سلسله‌مراتبی، که به ادغام عمودی و کنترل مدیریتی توسط شرکت پیشرو اشاره دارد، در سوی دیگر این طیف قرار می‌گیرد. اگرچه تعداد شرکت‌هایی که کل زنجیره ارزش را در خود ادغام کرده باشند بسیار محدود هستند، تحقیقاتی وجود دارد که بررسی پیکربندی جهانی زنجیره ارزش براساس تصمیمات سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی متمرکز شده‌اند. این ساختار معمولاً در شرایطی اعمال می‌شود که پیچیدگی محصولات بالا و کدگذاری اجزا و قطعات دشوار باشد و تأمین‌کنندگان شایسته به سادگی یافت نشوند. در میان این دو سرطیف نیز، می‌توان به ساختارهای حکمرانی ماژولار، رابطه‌ای و محصور اشاره کرد. اگرچه همه آن‌ها براساس روابط بین‌بنگاهی بنا شده‌اند، تفاوت‌هایی نیز بین آن‌ها وجود دارد.

۲-۴-۳. حکمرانی ماژولار

به این معنی است که تأمین‌کنندگان محصولات را با توجه به مشخصات مورد نظر شرکت پیشرو تولید می‌کنند. این مدل حاکی از حجم بالای جریان اطلاعات مدون بین تأمین‌کنندگان و خریداران است،



در حالی که مسئولیت ایجاد، نفوذ و دفاع از بازارهای محصولات نهایی بر عهده شرکت پیشرو است. در این مدل، تأمین کنندگان تمایل زیادی دارند که خدمات خود را در قالب بسته های مشخصی ارائه کنند و مسئولیت مراحل خاص مانند تولید از طریق قراردادهای کلید در دست یا آماده بهره برداری را بر عهده داشته باشند. این نوع از صادرات، که متکی بر تولید قطعات اصلی توسط شرکت تأمین کننده به سفارش و طبق طراحی شرکت پیشرو است، مدل OEM نیز نام دارد. تأمین کننده در این حالت در زنجیره ارزش یک شرکت پیشرو قرار گرفته است، بدون این که آزادی عمل خود را چندان محدود کند.

۲-۴-۴. حکمرانی رابطه ای

از طرف دیگر، در شرایطی که ساختار اطلاعات پیچیده تر باشد و به سادگی قابل انتقال نباشد و همچنین به سطوح بالاتری از تعاملات و اشتراک دانش براساس اعتماد متقابل و روابط اجتماعی نیاز باشد، ساختار رابطه ای کاربردی تر خواهد بود. ساختار رابطه ای به این معنی است که هماهنگی و سازماندهی توسط روابط اجتماعی و هنجارهای مشترک شکل می گیرد. همچنین به شرکت های پیشرو و تأمین کنندگان اجازه می دهد تا با استفاده از هنجارهای متقابل، به سرعت به شرایط محیطی متغیر برای حل اختلافات پاسخ دهند.

۲-۴-۵. حکمرانی محصور

در نهایت، ساختار محصور یک حالت حکمرانی است که وابستگی بیشتری برای تأمین کنندگانی که تحت شرایط و با درجه بالایی از نظارت و کنترل شرکت های پیشرو فعالیت می کنند به دنبال دارد. در

1. captive



این ساختار، تأمین‌کنندگان وضعیت خوبی برای چانه‌زنی قیمت‌های بالاتر فروش ندارند، اما از سوی دیگر، برای دریافت پشتیبانی و حمایت از شرکت‌های پیشرو، موقعیت بهتری دارند.

در کل، چارچوب زنجیره ارزش جهانی از سه نوع حاکمیت شبکه‌ای (ماژولار، رابطه‌ای و محصور) همراه با دو حالت سنتی حاکمیت اقتصادی بازار و سلسله‌مراتب تشکیل شده است. در این گزارش، تلاش شده است به کمک انواع حکمرانی شبکه‌ای، برای رسیدن به بازیگران مکمل صادرات شرکت‌های دانش‌بنیان کمک گرفته شود؛ ضمن این‌که مدل حکمرانی سلسله‌مراتبی، که مستلزم سرمایه‌گذاری خارجی و تشکیل شرکت‌هایی با سرمایه‌گذاری عمودی در بخش‌های مختلف زنجیره تأمین است، نه فقط محدود به شرکت‌های چندملیتی خارجی، بلکه شامل شرکت‌های داخلی بزرگ در نظر گرفته شده است. بر این اساس، در ادامه راهبردهای صادراتی متنوع (فراتر از صادرات مستقیم) معرفی می‌شوند.

۳. تنوع‌بخشی به راهبردهای صادراتی

برای ارائه راهکارهای سیاستی مربوط به متنوع‌سازی راهبردهای صادراتی، لازم است ابتدا شناخت مناسبی از بازیگران اصلی صادرات وجود داشته باشد. برای تقویت بازیگران و شبکه‌های همکاری شرکت‌ها، لازم است دسته‌بندی‌ای از بازیگران اصلی ارائه شود. در این گزارش، براساس مدل انواع پنج‌گانه حکمرانی زنجیره ارزش (شکل ۱)، سه بازیگر اصلی شامل شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان، واسطه‌ها و شرکت‌های پیشرو مورد نظر است که در ادامه تشریح شده است. لازم به ذکر است که تأکید این گزارش در راستای متنوع‌سازی راهبردهای صادراتی شرکت‌های دانش‌بنیان، بر معرفی دو بازیگر مهم واسطه‌ها و شرکت‌های پیشرو است. دلیل این انتخاب نیز برگرفته از انواع



حکمرانی زنجیره ارزش جهانی است؛ به این ترتیب که به جز مدل حکمرانی بازار، چهار نوع دیگر حکمرانی با ایفای نقش این دو بازیگر تحقق پیدا می کند. دو نوع حکمرانی محصور و یکپارچه متکی بر سرمایه گذاری شرکت های پیشرو روی تأمین کنندگانش است (که می توانند از شرکت های دانش بنیان باشند). در دو نوع دیگر حکمرانی، یعنی حکمرانی رابطه ای و ماژولار، واسطه ها نقش مهمی دارند و واسطه ارتباط شرکت های کوچک و متوسط با شرکت های پیشرو هستند. لذا شناخت این دو بازیگر مهم (واسطه ها و شرکت های پیشرو) و الزامات همکاری آن ها با شرکت های دانش بنیان در امر صادرات اهمیت بالایی دارد، که در ادامه به آن پرداخته شده است.

۳-۱. شرکت های کوچک و متوسط و دانش بنیان

عمده شرکت های دانش بنیان کشور از نوع شرکت های کوچک و متوسط هستند که توان فناورانه خوبی دارند، ولی لزوماً توان بازاریابی، خصوصاً صادرات، ندارند. برخی از این شرکت ها خود به صورت مستقیم وارد عرصه صادرات می شوند و توان بازاریابی و شبکه سازی خود را تقویت می کنند. همان طور که گفته شد، برای ارتقای صادرات شرکت های دانش بنیان، باید راهبردهای دیگری علاوه بر صادرات مستقیم شرکت ها توسعه یابد تا در عمل انتخاب های بیشتری پیش روی شرکت های دانش بنیان، علاقه مند به صادرات وجود داشته باشد. برخی نیز بر این باورند که عموم شرکت های دانش بنیان، به دلیل محدودیت های موجود، نمی توانند تمامی منابع مورد نیاز برای اداره فعالیت های صادراتی خود را تأمین کنند، چراکه این شرکت ها، با توجه به نقش تأثیرگذاری که در رشد و توسعه فناورانه کشورها دارند، باید بر توسعه کسب و کار فناورانه و تحقیق و توسعه متمرکز باشند.

۲-۳. شرکت‌های واسطه یا میانجی

این شرکت‌ها معمولاً در راستای ایفای نقش میانجی‌گری میان شرکت‌های کوچک و بزرگ عمل می‌کنند و می‌توانند شرکت‌های مستقلی از گروه اول و یا از همان شرکت‌ها باشند که در مراحل رشد خود، علاوه بر توانمندی فنی، توانمندی‌های مدیریتی، شبکه‌سازی و واسطه‌گری را نیز کسب کرده‌اند. واسطه‌ها را برحسب نوع توانمندی و تخصص می‌توان به سه دسته واسطه‌های صادراتی (بازاریابی)، واسطه‌های تولیدی (کنسرسیوم‌ها) و واسطه‌های نوآوری تقسیم نمود.

۱-۲-۳. واسطه‌های صادراتی

منظور از واسطه‌های صادراتی افراد و یا شرکت‌هایی هستند که خود تولیدکننده نیستند و خدمات مدیریت صادرات را به شرکت‌های تولیدکننده ارائه می‌کنند. عموماً این خدمات، فراتر از مشاوره و برنامه‌ریزی، ورود عملیاتی به فرایندهای صادراتی هستند. بنابراین، حضور واسطه‌های صادراتی و شرکت‌های مدیریت صادرات یک راه ورود مناسب و تثبیت حضور در بازارهای بین‌المللی است. از آن‌جا که تمامی منابع این شرکت‌های تخصصی به امر صادرات تخصیص می‌یابد، کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان به نحو چشمگیری قابل توجه است. این راهبر صادراتی را می‌توان «صادرات غیرمستقیم شرکت‌های دانش‌بنیان» نامید، که البته همچنان شبیه به روش اولیه (صادرات مستقیم)، متکی به تعامل با شرکت‌های پیشرو نیست، بلکه فروش از طریق سازوکار بازار به طیف متنوعی از خریداران صورت می‌گیرد. این شرکت‌ها، بسته به شرایط و نیاز، می‌توانند مدیریت تمام و یا بخشی از فعالیت‌های صادراتی بنگاه‌های اقتصادی، مخصوصاً بنگاه‌های کوچک و متوسط، را به عهده





بگیرند. این شرکت‌ها معمولاً با نام 'EMC' شناخته می‌شوند. شرکت مدیریت صادرات یک شرکت خصوصی کاملاً مستقل است که مانند یک دپارتمان فروش صادراتی برای بنگاه‌ها عمل می‌کند. شرکت مدیریت صادرات براساس یک قرارداد رسمی، که جهت مدیریت امر صادرات شرکت‌ها با آن‌ها منعقد می‌کند، می‌تواند نمایندگی انحصاری یا غیرانحصاری تمام یا بخشی از محصولات تولیدی و یا خدمات آن‌ها را در بازارهای خارجی داشته باشد. شرکت‌های کوچک و متوسط، هرچند تسلط کافی به محصولات خود و بسته بازاربایی آن (به تعبیر ساده، مشخصات محصول، قیمت، محل عرضه و مشوق‌های فروش) دارند، ولی به سبب محدودیت منابع و دانش در بازارهای خارجی متنوع، علاقه‌مند به کمک گرفتن از بازیگران تخصصی صادرات هستند. البته، به طور متقابل، شرکت‌های مدیریت صادرات به سبب نداشتن کنترل کافی روی محصولات شرکت و شرایط فروش آن دچار محدودیت هستند. همین عدم توازن ضمن این‌که اهمیت همکاری را زیاد می‌کند، آسیب‌پذیری آن را نیز افزایش می‌دهد و خصوصاً اعتماد را به عامل کلیدی در موفقیت این نوع همکاری تبدیل می‌کند. به طور کلی، صادرات از طریق شرکت‌های مدیریت صادرات، دسترسی شرکت تولیدکننده به بازار خارجی و دانش نهفته در آن (مثلاً اطلاع از سایر تقاضاهایی که در همان بازار یا بازارهای مجاور و مرتبط با آن وجود دارد و برای شرکت جذاب است) را قطع می‌کند. شرکت‌های مدیریت صادرات، برحسب تخصص در بازارهای هدف و یا صنایع خاص (و یا هر دو)، از هم تفکیک می‌شوند. به سبب همین تخصص، این شرکت‌ها خریداران را در هر بازار می‌شناسند و مزیت اصلی آن‌ها نیز همین است که سرعت بخش و تسهیل‌کننده صادرات خواهند بود. علاوه بر دانش بازار، که به اهمیت آن اشاره شد،



شرکت‌های تولیدی علاقه‌مند به حفظ کنترل خود بر فروش خارجی هستند (از تعیین قیمت گرفته تا حفظ برند و سطح خدمات). در این موارد، لازم است با دقت نسبت به انتخاب کارگزار اقدام کنند و از کارگزار هم بخواهند تا ارتباط مداوم خود را با شرکت حفظ نماید. اغلب شرکت‌های مدیریت صادرات در بازارهای خارجی شبکه فروش دایر می‌کنند. حتی بعضی از آن‌ها شعبه و انبار فروش هم دارند. آن‌چه که معمول‌تر است این است که شرکت‌های مدیریت صادرات نماینده‌ها و شبکه‌های گسترده‌ای از توزیع‌کنندگان و واسطه‌های تجاری را در هر یک از بازارهای هدف دارند و برای انجام امور صادراتی خود، از آن‌ها استفاده می‌کنند. معمولاً شرکت مدیریت صادرات با بنگاه‌های طرف قرارداد، قراردادهای بلندمدت (یک تا سه ساله) منعقد می‌کند و براساس نوع قرارداد، می‌تواند از بنگاه‌های زیرمجموعه خود حق عضویت سالانه و یا کمیسیون فروش/ اخذ پروژه و یا هم حق عضویت و هم کمیسیون فروش/ اخذ پروژه بگیرد.

۳-۲-۲. واسطه‌های تولیدی (کنسرسیوم)

یکی از راهکارهایی که در زمینه توسعه صادرات صنایع می‌توان معرفی کرد همکاری‌های مشترک چند کسب و کار با هم در قالب اتحادیه‌های تجاری است، که در این گزارش از آن به «واسطه تولیدی» نیز تعبیر شده است (در قیاس با دو نوع دیگر واسطه صادراتی و واسطه نوآوری). کنسرسیوم به ائتلاف چند فرد، بنگاه و یا سازمان با یکدیگر به منظور انجام فعالیت‌های مشترک یا ادغام منابع خود برای رسیدن به هدف مشترک گفته می‌شود. در اغلب کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه، از راهکار ایجاد و توسعه کنسرسیوم‌های صنایع مختلف به منظور توسعه صادرات خود استفاده کرده‌اند. این



راهبرد صادراتی می‌تواند به ایجاد تأمین‌کنندگانی با توانایی بالاتر و قادر به تعامل مستقیم با شرکت‌های پیشرو و قرار گرفتن در زنجیره تأمین آن‌ها منجر شود. در کنسرسیوم، بنگاه‌های کوچک و متوسط منابع و دانش فنی خود را به اشتراک می‌گذارند و به نوعی نقاط ضعف یکدیگر را می‌پوشانند. به بیان بهتر، استفاده از کنسرسیوم‌ها سبب به اشتراک‌گذاری دانش فنی، کاهش ریسک‌های تجاری و بهینه کردن مصارف و منابع و در نهایت توانمند شدن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خواهد شد. نکته‌ای که در این رابطه باید به آن توجه داشت تفاوت کنسرسیوم و ادغام است. وقتی دو شرکت با یکدیگر ادغام می‌شوند، در حقیقت شرکت یا کسب‌وکار یک شخص حقوقی است، در حالی که در کنسرسیوم‌ها، هویت حقوقی شرکت‌ها حفظ خواهد شد و صرفاً به منظور رسیدن به اهداف استراتژیک، با یکدیگر همکاری‌های مشترکی انجام می‌دهند. این شرکت‌ها به بلوغ لازم برای قرار گرفتن در جایگاه تأمین‌کننده شرکت‌های رهبر زنجیره ارزش رسیده‌اند.

۳-۲-۳. واسطه‌های نوآوری

این شرکت‌ها، که عموماً از آن‌ها به «شتاب‌دهنده»، «مرکز رشد» و یا «مرکز نوآوری خارجی یا بین‌المللی» تعبیر می‌شود، نقش پشتیبان شرکت‌های نوپا در امر صادرات را ایفا می‌کنند تا این شرکت‌ها بتوانند در دوره دریافت خدمات از این مراکز، مدل توسعه مناسبی برای خود در بازارهای بین‌المللی پیدا کنند. منظور از واسطه نوآوری در این گزارش مراکزی است که متصل شدن شرکت‌های نوآور و استارت‌آپ‌ها به فرصت‌ها و مشتریان بین‌المللی و همچنین جذب دانش و ایده‌های نواز شرکای بین‌المللی را تسهیل می‌کنند. با توجه به انباشت تجربه‌ها و دسترسی‌های مختلف این مراکز به مشتریان خارجی، خصوصاً



شرکت‌های پیشرو، این مراکز قادرند شرکت‌های دانش‌بنیان را برای تعامل مستقیم با شرکت‌های پیشرو در قالب ایجاد کنسرسیوم‌ها و خوشه‌های تخصصی و یا جذب سرمایه از شرکت‌های پیشرو و یا سایر روش‌ها هدایت کنند. اکوسیستم نوآوری در بُعد بین‌الملل باید توسعه کسب و کار بین‌الملل شرکت‌های فناور و نوآور و حتی شرکت‌های نوپا را تسهیل کند. این موضوعی است که در ادبیات جدید این حوزه از آن به «کارآفرینی بین‌المللی» تعبیر می‌شود و «مراکز رشد و نوآوری بین‌المللی» یکی از اجزای آن هستند. در واقع، روش‌های ورود به بازارهای خارجی روش‌های متنوعی هستند که امکان تجربه کردن و انتخاب آن‌ها برای شرکت‌های نوپا در عرصه بازار بین‌الملل بسیار گران و زمان‌بر است. مراکز نوآوری خارجی را می‌توان به عنوان یک «روش نوین ورود به بازارهای خارجی» قلمداد نمود. معمولاً این مراکز خدماتی شامل «استقرار و پشتیبانی»، «مالی، اعتباری و سرمایه‌گذاری»، «مدیریت منابع انسانی»، «مشاوره، آموزش و توانمندسازی»، «تأمین و تولید»، «حقوقی»، «بازاریابی، فروش و توسعه بازار» و «توسعه فناوری و نوآوری» ارائه می‌کنند.

۳-۲. شرکت‌های رهبر زنجیره ارزش

شرکت‌های پیشرو یا رهبر زنجیره ارزش شرکت‌هایی هستند که به میزان حداکثری از فناوری در زنجیره خود رسیده‌اند و تولیدات این شرکت‌ها در منحنی لبخند^۱، در بالاترین سطح قرار دارد. نقش این شرکت‌ها در زنجیره ارزش قابل ملاحظه است، به نحوی که رهبری و هدایت زنجیره ارزش بر عهده این

۱. تولید در بستر زنجیره ارزش جهانی معمولاً با مفهوم «منحنی لبخند» معرفی می‌شود. فعالیت‌های با ارزش افزوده بالا در قسمت بالای این منحنی و مربوط به کشورهای توسعه‌یافته است و فعالیت‌هایی نظیر تولید در پایین‌ترین نقطه منحنی و مربوط به شرکت‌های در حال توسعه است.



شرکت‌ها است و نظرات این شرکت‌ها بر مسیر زنجیر تأثیرگذار است. همان‌طور که در تشریح انواع واسطه‌ها بیان شد، این شرکت‌ها، چه از طریق قرارداد با تأمین‌کنندگان حرفه‌ای خود و چه از طریق ایجاد کنترل در آن‌ها، بار اصلی بازاریابی و فروش قطعات و مواد دانش بنیان را بر عهده دارند.

در این الگو، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، با همکاری با بنگاه‌های بزرگ و بین‌المللی، در زنجیره ارزش صنعت مشارکت می‌کنند و حضور مؤثرتری در بازارهای بین‌المللی خواهند داشت.

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اغلب به دلیل کمبود منابع توان حضور مستقیم در بازارهای بین‌المللی و صادرات محصولات خود را ندارند؛ لذا می‌توانند از سایر کسب‌وکارها، به‌ویژه از بنگاه‌های بزرگی که هم منابع لازم برای حضور در بازارهای صادراتی را دارند و هم تجربه‌های موفق در این حوزه بین‌المللی کسب کرده‌اند، بهره‌برند و با استفاده از منابع آن‌ها، خود را برای حضور در بازارهای صادراتی آماده کنند. این نوع از همکاری برای کسب‌وکارهای بزرگ نیز مفید است، زیرا محصولات تولیدی بنگاه‌های کوچک و متوسط به‌نوعی زنجیره ارزش کسب‌وکارهای بزرگ را توسعه می‌دهد و به آن ویژگی انعطاف‌پذیری را نیز اضافه می‌کند.

۴. تجربه‌های سیاستی

برای تقویت نقش و شبکه‌سازی میان سه دسته بازیگر اصلی صادرات (شرکت‌های دانش بنیان، واسطه‌ها و شرکت‌های پیشرو)، به ارائه گزیده‌ای از تجربه‌های سایر کشورها و چالش‌های موجود در کشور ایران می‌پردازیم تا بتوان براساس آن‌ها، راهکارهایی ارائه نمود. با توجه به این‌که صادرات



مستقیم توسط شرکت‌های کوچک و متوسط روش پایه و تجربه شده در کشور است، مطالعات تطبیقی بر روی دو روش دیگر، که باید در کنار این روش در کشور تقویت شود، متمرکز است.

۱-۴. شرکت‌های مدیریت صادرات در آمریکا

شرکت‌های مدیریت صادرات در آمریکا قدمت بسیار زیادی دارند و اصلی‌ترین روش صادرات غیرمستقیم محسوب می‌شوند. برآورد می‌شود که ۱۰ درصد از صادرات این کشور از طریق این شرکت‌ها صورت می‌گیرد. این شرکت‌ها در انواع مختلف کارگزار، بازرگان و یا دپارتمان فروش خارجی شرکت‌ها، از اوایل دهه ۱۹۰۰، بازوی صادراتی بسیاری از شرکت‌های آمریکایی هستند. مهم‌ترین دلایل گستردگی این شرکت‌ها را می‌توان چنین برشمرد:

- سابقه قدیمی آن‌ها در تجارت در ایالات متحده؛
- داشتن سبد منحصربه‌فردی از منابع که شامل منابع انسانی و مالی محدود، ولی منابع دانشی و ارتباطی گسترده است، مانند ارتباط با خریداران محلی، مشتریان خارجی و شناخت فرایندها و الزامات واردات در کشورهای هدف؛
- به سبب هزینه‌های سربار کمی که در مقایسه با صادرات مستقیم بر شرکت‌های تأمین‌کننده تحمیل می‌شود؛
- به سبب توان تخصصی که در ارائه راه‌حل‌های واقعی تجارت با کشورهای مختلف دارند؛
- توان پردازش سفارش‌های گوناگون، مثلاً سفارش‌های کوچکی که برای یک شرکت تولیدی صرفه ندارد.



۲-۴. شرکت‌های واسطه تولید (کنسرسیوم‌ها) در اسپانیا

در اسپانیا، گروه‌های صادراتی متشکل از شرکت‌های کوچک و متوسط شکل گرفت تا در زمینه فرصت‌های تجاری شناسایی شده در یک بازار خارجی با یکدیگر همکاری کنند. سه نکته مهم در این برنامه لحاظ گردید:

- شرکت‌ها باید ابتدا تقاضای بازار هدف را شناسایی و ارزیابی می‌کردند و سپس محصولات متناسب با آن بازار را تولید می‌کردند. لذا تولید براساس تقاضای بازار هدف صورت می‌گرفت، نه صرف ظرفیت‌های و داشته‌های موجود شرکت‌ها.
- این برنامه بر کشف بازارهای گوشه‌ای و خاص متمرکز بود. (عموماً نیز بازارهای در دسترس شرکت‌های کوچک و متوسط شامل همین بازارهای گوشه‌ای است.)
- نهاد مجری در این برنامه به دنبال ایجاد یک پلتفرم مشترک صادراتی از شرکت‌ها در بازار هدف بوده است. لذا در زمینه ایجاد پلتفرم‌های صادراتی، نیروهایی را در داخل دولت آموزش داده‌اند و علاوه بر این، خدمات مناسبی را نیز در زمینه شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار برای بخش‌های مختلف و بازارهای استراتژیک به شرکت‌ها ارائه کرده‌اند.

یکی از دشواری‌های این طرح این بود که برخی از شرکت‌ها تمایلی به همکاری با شرکت‌های فعال در حوزه کاری خود (شرکت‌های رقیب) نداشتند. از جمله نکات آموزنده این طرح این بود که بعد از چندین سال تلاش در زمینه گروه‌بندی برنامه‌ها برای بین‌المللی‌سازی، دولت



دریافته بود که کار حول فرصت‌های بازار خاص آسان‌تر خواهد بود و بدین شکل، شرکت‌ها می‌توانند موفقیت خود را تضمین کنند. از طرف دیگر، در اختیار داشتن اطلاعات بسیار دقیق از بازارهای گوشه‌ای و خدمات نظارت در کل فرایند، صادرات را آسان‌تر کرده و آن دسته از شرکت‌هایی که قبلاً هرگز صادراتی نکرده‌اند را نیز به پیوستن به این برنامه ترغیب نموده است.

در یک تجربه دیگر، آژانس توسعه‌ای کانتابریا در اسپانیا اقدام به شناسایی شرکت‌های دارای ظرفیت بین‌المللی شدن در خوشه‌های مشخصی می‌کند. یکی از مهم‌ترین نکات آموزنده این طرح مجاز بودن شرکت‌های کوچک و متوسط برای شناخت یکدیگر و شناسایی نقاط قوت، ضعف و شکاف در شایستگی‌ها و خدمات/محصول پیشنهادی یکدیگر است. یکی از اهداف این کنسرسیوم‌ها ارائه پیشنهاد «خدمات کامل» (به عنوان مثال، از طراحی و ساخت تا حمل‌ونقل یا نصب) بوده است. به عبارتی، سعی داشته‌اند سبد کاملی از خدمات و محصولات را ارائه کنند و این می‌تواند یک مزیت رقابتی در امر صادرات محسوب شود. در این طرح، کنسرسیومی رسمی به رهبری و تأمین مالی بخش خصوصی ایجاد شده است. البته، این مدل از همکاری نیازمند سطح بالایی از اعتماد بین شرکت‌های کوچک و متوسط و تعهد نسبت به واکنش سریع به قراردادها است. مهم است که شرکت‌ها یکدیگر را به منظور ایجاد اعتماد متقابل، خصوصاً بین کسانی که ممکن است رقیب باشند، بشناسند. داشتن قرارداد در هر شرکت و تنظیم قوانین و نقش‌ها، به مقابله با پیچیدگی‌ها کمک می‌کند.



۴-۳. مراکز نوآوری خارجی بریتانیا در چین

شورای بازرگانی چین و بریتانیا (CBBC) یک سازمان پیشرو بریتانیایی است که تجارت و سرمایه‌گذاری بین بریتانیا و چین را ترویج می‌کند. هدف CBBC کمک به سازمان‌های بریتانیا برای انجام تجارت در چین، همکاری با شرکت‌های چینی در بریتانیا و حمایت از آن است. مشارکت بریتانیا و چین در بازارهای سوم این شرکت با همکاری نزدیک با وزارت تجارت بین‌الملل (DIT)، که خدمات توسعه تجارت چین را برای آن‌ها ارائه می‌کند، کار می‌کند. CBBC همچنین با بخش خصوصی، انجمن‌های تجاری، سفارت و کنسولگری بریتانیا در چین، اتاق‌های بازرگانی بریتانیا در چین و شرکت‌های محلی مشارکت (LEPs) در بریتانیا و ادارات واکذار شده و همچنین اتاق‌های محلی و سایر سازمان‌های مرتبط در سراسر بریتانیا همکاری نزدیک دارد. علاوه بر این، CBBC مأموریت‌هایی را در بازار چین سازماندهی می‌کند، فرصت‌های تجاری را شناسایی می‌کند و تحقیقات و طیف وسیعی از خدمات عملی دیگر را برای شرکت‌های بریتانیایی در بازار ارائه می‌دهد. CBBC همچنین میزبان هیئت‌های داخلی از چین است، رویدادهایی را در بریتانیا و چین ترتیب می‌دهد و رویدادهای تجاری را برای همه رهبران ارشد چینی که از بریتانیا بازدید می‌کنند میزبانی می‌کند. دفتر اصلی این شورا در چین در پکن است، در حالی که دفاتر دیگر در شانگهای، شنژن، ووهان، چنگدو، چینگ دائو، نانجینگ، هانگژو، و گوانگژو واقع شده‌اند. CBBC همچنین یک سرویس تحقیقاتی داخلی ارائه می‌دهد که به طور خاص برای نیازهای هر یک طراحی شده است. تمام تحقیقات توسط مدیران پروژه CBBC در سراسر دفاتر چین انجام می‌شود. CBBC چنین پروژه‌های تحقیقاتی را در طیف گسترده‌ای از بخش‌ها، از جمله صنایع محصول و خدمات، انجام داده است.



۴-۴. همکاری با شرکت‌های رهبر بازار در صنعت الکترونیک سنگاپور

از نمونه‌های موفق مشارکت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در زنجیره ارزش جهانی، می‌توان به تجربه موفق سنگاپور اشاره کرد. کسب‌وکارهای سنگاپوری، با استفاده از تجربه و دانش فنی حاصل از مشارکت با شرکت‌های بزرگ صنعت الکترونیک، موفق به توسعه فعالیت‌های خود شده‌اند. نتیجه همکاری‌های بین‌المللی کسب‌وکارهای سنگاپوری ایجاد مرکز تحقیق و توسعه الکترونیک در سطح منطقه و دنیا است، به طوری که سنگاپور از یک تولیدکننده ساده محصولات الکترونیکی به تولیدکننده قطعات و ادوات پیشرفته صنعت الکترونیک تبدیل شده است. در سال ۲۰۱۸، سهم تولیدات صنعت الکترونیک از کل تولید ناخالص داخلی ۵ درصد بوده، در حالی که ارزش صادرات این محصولات بالغ بر ۳۰ درصد از کل صادرات سنگاپور است (۱۲۹ میلیارد دلار سهم صادرات). ۹۹ هزار نیروی متخصص در ۵۷۷ شرکت مشغول به کار هستند. در سال ۱۹۶۰، دولت سنگاپور با ارائه مشوق‌هایی همچون معافیت مالیاتی یا نیروی کار ارزان قیمت، شرایط مناسبی را برای حضور کسب‌وکارهای بزرگ چندملیتی^۱ برای تولید محصولات خود در خاک سنگاپور ایجاد کرد. هدف اصلی دولت سنگاپور انتقال دانش فنی از شرکت‌های بزرگ و چندملیتی به کسب‌وکارهای سنگاپوری بود. هم‌زمانی تدوین سیاست‌های حمایتی توسط دولت سنگاپور و رشد تقاضا در قطعات الکترونیک (به دلیل رشد تقاضا در مصرف کامپیوترهای شخصی در دهه ۷۰) زمینه لازم را برای رشد صنعت الکترونیک در سنگاپور فراهم کرد. با گذشت زمان و توسعه همکاری‌ها با شرکت‌های بزرگ چندملیتی در قالب مشارکت در

1. Hub

2. Multi National Company (MNC)



زنجیره ارزش آن‌ها، کسب و کارهای سنگاپوری تکامل یافتند و از تولید محصولات ساده مبتنی بر نیروی کار ارزان قیمت به تولید مبتنی بر تکنولوژی و نیروی کار دارای مهارت روی آوردند. همین امر زمینه‌ای را برای تبدیل شدن سنگاپور به مرکزی برای خلاقیت، نوآوری و تحقیق و توسعه صنعت الکترونیک فراهم کرد.

۵. نمونه‌های داخلی و چالش‌های موجود

در این بخش، تجربه‌های داخلی مربوط به راهبردهای صادرات مختلف به تفکیک نقش آن‌ها در این روند مورد بررسی قرار می‌گیرد و ضمن معرفی، به بیان چالش‌های آن‌ها می‌پردازیم.

۵-۱. شرکت‌های مدیریت صادرات در کشور

در کشور، دو نهاد مهم از ایجاد و توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات حمایت می‌کنند. سازمان توسعه تجارت سال‌ها است که به امر رتبه‌بندی این شرکت‌ها مشغول است. روال کاری سازمان در تأیید این شرکت‌ها بدین قرار است که ابتدا نامه‌ای مبنی بر موافقت اولیه با فعالیت به عنوان شهرت مدیریت صادرات صادر می‌شود و سپس عملکرد شرکت طی دو سال به طور مستمر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در صورت محقق شدن شرایط مندرج در شیوه‌نامه رتبه‌بندی شرکت‌های مدیریت صادرات، یکی از رتبه‌های ۱، ۲، ۳ را اخذ خواهد نمود. لازم به توضیح است که رتبه ۳ پایین‌ترین سطح از رتبه‌بندی است. در حال حاضر، در وبسایت این سازمان، حدود ۳۰ شرکت معرفی شده‌اند که البته اغلب در حوزه‌های صادرات مواد با فناوری پایین مانند مواد غذایی، خشکبار و مصالح ساختمانی فعالیت



دارند. البته، در حوزه دانش بنیان نیز، به عنوان مثال چهار شرکت مرتبط با حوزه الکترونیک در میان شرکت های مدیریت صادرات وجود دارد.

علاوه بر سازمان توسعه تجارت، مرکز تعاملات بین المللی علم و فناوری معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری نیز در سال های اخیر فعالیت های خوب و گسترده ای در حوزه حمایت از واسطه های صادراتی در پیش گرفته است. این مرکز واسطه ها را در چهار دسته تقسیم بندی کرده است:

۱. رایزنان فناوری، شامل نمایندگان بخش دولتی در دفاتر نمایندگی کشور در چهار کشور هند، اتریش، چین، روسیه؛

۲. خانه های نوآوری، با تمرکز بر صنایع خلاق و امکانات تخصیص فضای کار و نیرو به شرکت ها در کشورهای چین، کنیا روسیه و سوریه؛

۳. کارگزاران برون مرزی تجاری، شامل کارگزاران مستقر در کشورهای هدف شامل کشورهای روسیه، چین، هند، افغانستان، عراق، لبنان، اسپانیا و انگلیس؛

۴. شرکت های مدیریت صادرات، با تمرکز بر حوزه های تخصصی و صنایع هدف.

براساس مصاحبه به عمل آمده با چهار شرکت مدیریت صادرات در تحقیقات قبلی محققان، می توان موارد زیر را به عنوان مهم ترین چالش های این شرکت ها بیان نمود:

- نحوه مواجهه با شرکت های نابالغ از نظر صادراتی، انتخاب شرکت های توانمند برای همکاری و سوق دادن سایر شرکت ها به سمت ارتقای توانایی های لازم؛



- عدم وجود واحد صادرات و افراد توانمند جهت تعامل خوب کارگزار با شرکت ها؛
- نحوه انعقاد قرارداد با مشتریان و تعهدات طرفین و حرکت از همکاری های موردی و کوتاه مدت به همکاری های راهبردی و بلندمدت؛
- عدم توان پرداخت هزینه های بازاریابی خارجی توسط شرکت های کوچک.

۵-۲. شرکت های واسطه تولید (کنسرسیوم) داخلی

در حوزه کنسرسیوم های دانش بنیان، می توان دو تجربه موفق را بدین شرح مرور نمود. شرکت پویندگان راه سعادت از شرکت های پیشرو صنعت تجهیزات پزشکی است که تجربه های ارزنده ای در صادرات محصولات خود به اروپا دارد. به همین دلیل، اغلب کسب وکارهای فعال در صنعت تجهیزات پزشکی از خدمات مشاوره ای این شرکت استفاده می کنند. به طور مثال، شرکت مهندسی کاوندیش سیستم با همکاری شرکت پویندگان راه سعادت اقدام به اخذ استاندارد CE اروپا کرده است. همچنین شرکت کاوندیش سیستم به کمک شرکت پویندگان راه سعادت اقدام به صادرات محصولات خود به سوئد کرده است. در حقیقت، شرکت پویندگان راه سعادت دارای یک برند سوئدی است که صادرات محصولات خود را از طریق آن انجام می دهد. از دیگر تجربه های موفق همکاری های منجر به صادرات، معرفی شرکت کاوندیش سیستم به یک شرکت آلمانی توسط شرکت پویندگان راه سعادت (که یک برند معتبر در عرصه جهانی است) بوده است که منجر به ورود به بازار آلمان شد. نمونه موفق دیگر مربوط به کنسرسیوم صادراتی تجهیزات آزمایشگاهی با برند شرکت توسعه افق نانوفناوری توانا



است. در این شرکت، مشاهده می‌شود که چگونه می‌توان با استفاده از ظرفیت شرکت‌های پیشرو، در جهت بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان کوچک‌تر بهره برد. این شرکت توانسته است به واسطه همکاری و توافق با نود شرکت داخلی سازنده تجهیزات آزمایشگاهی و پایگاه‌های صادراتی دولتی در خارج از کشور، نقش یک واسطه تخصصی صادراتی را به خوبی ایفا کند. بدین ترتیب، در نتیجه این همکاری، شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدکننده تجهیزات آزمایشگاهی توانستند به واسطه ارائه خدمات یک شرکت پیشرو در عرصه صادرات، محصولات خود را به بازارهای بین‌المللی عرضه کنند. علاوه بر این، این همکاری به بقا و توسعه تولید این شرکت‌ها نیز کمک شایانی کرده است. این تجربه صادراتی در حوزه محصولات دانش‌بنیان به نهادهای تسهیل‌گر و حمایت‌کننده می‌گوید که الزاماً نباید تمامی شرکت‌های دانش‌بنیان و خلاق را به ورود مستقیم به فعالیت‌های بین‌المللی تشویق کرد. از طرف دیگر، می‌توان با ایجاد ساختارهای حمایتی از این رویکرد، از ظرفیت‌های ایجاد شده توسط شرکت‌های پیشرو در صادرات استفاده بهینه‌تری انجام داد. در خصوص چالش‌های پیش‌روی کنسرسیوم‌ها، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۵-۲-۱. مدل‌های حقوقی همکاری

مشکل عمده‌ای که بر سر راه ایده همکاری شرکت‌های پیشرو با شرکت‌های نوپا در قالب کنسرسیوم وجود دارد و شرکت‌های خصوصی نمی‌توانند اقدام مؤثر گسترده‌ای در این زمینه داشته باشند این است که قوانین و مدل‌های حقوقی همکاری مناسبی برای این فعالیت در کشور نداریم. به عبارتی،



قانونی ناظر بر این همکاری‌ها و خدمات نیست، لذا باید با توافق میان شرکت‌ها، این همکاری‌ها شکل گیرد. به همین دلیل، هر دو طرف نسبت به اعتماد به یکدیگر و اتفاقات آینده تردید و نگرانی‌هایی دارند و معمولاً از این همکاری‌ها صرف نظر می‌شود. لذا تضمینی برای آینده این همکاری برای طرفین وجود ندارد؛ تضمینی برای این‌که هر یک از طرفین حق طرف مقابل را ضایع نکنند. از طرفی، اهمیت مالکیت فکری در حوزه دانش بنیان بسیار بالا است و زیرساخت‌های قانونی لازم برای این موضوع در کشور تعبیه نشده است.

۵-۲-۲. توافق برد. برد میان شرکت‌ها

خلاً یک نهاد ناظر و قاعده‌گذار برای هدایت و میانجی‌گری همکاری میان شرکت‌های دانش بنیان به وضوح احساس می‌شود؛ بنابراین، وجود یک نهاد معتبر و بی‌طرف می‌تواند به تسهیل شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک کمک شایانی کند.

۵-۲-۳. ضعف فرهنگی و دانشی بنگاه‌های داخلی

یکی از مشکلاتی که بر سر راه ایجاد کنسرسیوم و اتحاد استراتژیک میان شرکت‌ها است عدم شناخت لازم نسبت به مزایای این همکاری است. روحیه اعتماد و تعهد فردی در این موضوع خیلی پررنگ و یک وزنه سنگینی در کسب و کار است. ضعف شرکت‌های ایرانی در شناخت اصول تجارت از دیگر نکات حائز اهمیت است. باید در یک بازار خارجی، به جای رقابت با یکدیگر و پایین آوردن قیمت، با یکدیگر همکاری و اتحاد داشته باشند، چراکه از این اتحاد می‌توانند سود و سهم بازار بیشتری به



دست آورند. لذا یکی از نقش‌های نهادهای دولتی می‌تواند فرهنگ‌سازی و اشاعه الگوهای موفق این موضوع باشد.

۴-۲-۵. خلا برنامه‌های مدون به منظور شناسایی و شبکه‌سازی شرکت‌ها

یک برنامه مدون جهت شناسایی مزایای نسبی شرکت‌های داخلی و شبکه‌سازی میان این شرکت‌ها با شرکت‌های خارجی توسط نهادهای دولتی، به عنوان یکی از ملزومات همکاری صادراتی شرکت‌ها با یکدیگر است که خلا آن به صورت جدی احساس می‌شود. برای نمونه، در این زمینه، دولت ترکیه بسیار قوی عمل می‌کند، به گونه‌ای که برای حمایت از صادرات شرکت‌های کشورش، با سایر دولت‌ها ارتباط برقرار کرده و برنامه‌های مدونی برای شناسایی و شبکه‌سازی شرکت‌های بومی و خارجی ارائه نموده است.

برخی دیگر از چالش‌های موجود عبارت‌اند از: نبود آگاهی از سازوکار انواع ائتلاف‌های صادراتی، حفظ مالکیت معنوی، تفاوت ریسک و هزینه‌ها، اعتبارسنجی محصولات دانش‌بنیان، اقتضائات و محدودیت‌های بازارهای گوشه‌ای، که برای حفظ اختصار، از شرح این موارد اجتناب شده است.

۵-۳. مراکز نوآوری بین‌المللی

یکی از راهکارهایی که با محوریت ستاد توسعه فناوری نانو طی چند سال اخیر برای تسهیل حضور خارجی شرکت‌ها عملیاتی شده راه‌اندازی دفاتر تجاری در خارج از کشور است. اولین نمونه این دفاتر



در کشور چین تحت عنوان «مرکز نانوی ایران و چین» در حال فعالیت است و توانسته است با فعالیت به عنوان تسهیل‌گر و کارگزار صادراتی ورود شرکت‌های دانش بنیان به بازار کشور چین، نتایج اولیه مثبتی را حاصل نماید.

این مرکز در راستای تسریع همکاری‌های مشترک میان ایران و چین در حوزه فناوری نانو و با هدف افزایش تعاملات شرکت‌های ایرانی و چینی در حوزه فناوری نانو راه‌اندازی شده است. این مرکز تا سال ۱۴۰۰ دوازده قرارداد به ارزش پنج الی شش میلیون دلار در حوزه‌های نانوتک، بیوتک، تجهیزات پزشکی و واترکلینیک در حوزه آب و محیط‌زیست برای شرکت‌های دانش بنیان داخلی منعقد کرده است. هم‌اکنون دفاتر این مرکز در شهرهای سوژو و گوانجو در چین در حال فعالیت هستند. این مراکز در راستای تسریع همکاری‌های مشترک میان ایران و چین در حوزه فناوری نانو و با هدف افزایش تعاملات شرکت‌های ایرانی و چینی در حوزه فناوری نانو راه‌اندازی شده‌اند.

مدل همکاری شرکت‌های نانویی با این مرکز در چهار مرحله خلاصه می‌شود. در مرحله اول، اطلاعات محصول و شرکت به چینی ترجمه و به دفتر چینی ارسال می‌شود. در مرحله دوم، پروژه مطالعه بازار و مشاوره در خصوص مدل همکاری تجاری به شرکت ارائه می‌شود و با دفتر چینی قراردادی منعقد می‌شود. در مرحله سوم، نمایندگی شرکت به مدت حداقل دو سال به دفتر چینی واگذار می‌شود. و در نهایت در مرحله آخر، مرکز سعی می‌کند محصول شرکت دانش بنیان را به صادرات واقعی به کشور مقصد برساند. برای این منظور، از ظرفیت‌های متعدد مرکز در زمینه‌های مالی، گمرکی و امور بازرگانی استفاده می‌شود.



از مهم‌ترین چالش‌های این دفاتر می‌توان این موارد را بیان نمود:

- چالش پشتیبانی دفاتر خارجی از طریق معرفی شرکت‌های توانمند ایرانی؛
- چالش تأسیس و تجهیز دفاتر خارجی با منابع انسانی توانمند و فضای فیزیکی لازم و تأمین مالی فعالیت‌ها، خصوصاً در دوره پیش از درآمدزایی از طریق ارائه خدمات تجاری به شرکت‌ها؛
- چالش جذب و شناسایی تیم‌های نوآور برای تجاری‌سازی تحقیقات در بازارهای خارجی و تأمین مالی برنامه‌های حمایتی.

۵-۴. همکاری با شرکت‌های رهبر بازار و زنجیره ارزش جهانی

تجربه‌های مختلفی می‌توان برای همکاری با شرکت‌های رهبر زنجیره در داخل کشور مطرح نمود. این تجربه‌ها می‌تواند هم از نوع ایجاد شرکت‌های پیشرو داخلی باشد و هم از نوع همکاری شرکت‌های دانش‌بنیان با شرکت‌های پیشرو خارجی. شرکت مپنا، به عنوان یک شرکت چندکسب و کاره فعال در عرصه بین‌الملل، خود مشتری مواد، قطعات و خدمات برخی شرکت‌های دانش‌بنیان برای پروژه‌های بین‌المللی است که می‌تواند به تناسب نیاز از طریق قرارداد و یا از طریق تملک و سهام‌داری از ظرفیت این شرکت‌ها استفاده نماید. همچنین در میان شرکت‌های دانش‌بنیان، مواردی هرچند کم وجود دارد که یک شرکت توانسته است به جایگاه شناخته شده‌ای در بازارهای منطقه دست پیدا کند. هلدینگ دارویی سیناژن از جمله این موارد است که خود به یک شرکت پیشرو تبدیل شده است و از طریق



تأسیس شعبه‌های خارجی در کشورهای هدف و ایجاد زنجیره تأمین گسترده، به صادرات مبادرت می‌کند. مهم‌ترین چالش موجود بر سر این الگوی همکاری را می‌توان تفاوت‌های موجود میان فرهنگ کاری و روال‌های سازمانی شرکت‌های بزرگ با شرکت‌های دانش بنیان کوچک دانست، که منجر به ایجاد شکاف و پرهزینه شدن همکاری‌ها می‌شود. در حوزه همکاری با شرکت‌های پیشرو خارجی، شاید نتوان موارد زیادی را یافت. برخی موارد موجود نیز، مانند تلاش شرکت پارسا پلیمر شریف برای اخذ استانداردها و تأییدیه‌های لازم برای قرار گرفتن در زنجیره تأمین خودروسازهای بین‌المللی مانند رنو، به خاطر تحریم‌ها به نتیجه نرسیده است. تحریم را می‌توان مهم‌ترین مانع و چالش این قسم همکاری‌ها دانست.

۶. پیشنهادهای سیاستی

پس از دسته‌بندی و معرفی بازیگران فعال در حوزه صادرات و بررسی نمونه‌های خارجی و داخلی در هر دسته، در این قسمت به بیان راهکارهایی در راستای بهبود عملکرد هر کدام از بازیگران مذکور می‌پردازیم. در خصوص تقویت نقش شرکت‌های مدیریت صادرات، نهادهای متولی، همچون سازمان توسعه تجارت و معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری، باید توسعه کمی و کیفی این‌گونه شرکت‌ها را مورد توجه قرار دهند. مزیت اصلی این شرکت‌ها شناخت ویژگی‌ها و ساختارهای تولید و فروش و بازاریابی در یک صنعت خاص و یا شناخت فضای فرهنگی و معادلات اقتصادی و سیاسی حاکم در یک کشور/ منطقه خاص است. لذا شرکت‌های مدیریت صادرات فعال در کشور



باید روی هم رفته پوشش دهنده صنایع دارای ظرفیت صادرات و کشورهای هدف صادرات باشند. نکته مهم در این میان نقش نهادهای حامی صادرات در بازاریابی، شبکه سازی، توانمندسازی و پایش این شرکت ها است. معرفی شرکت های مدیریت صادرات و ارائه یارانه به شرکت ها برای استفاده از خدمات واسطه های صادراتی به بازاریابی برای آن ها کمک می کند. ایجاد بستر تعامل، اشتراک تجربه و احیاناً همکاری میان واسطه ها (مثلاً همکاری یک شرکت مدیریت صادرات متخصص در یک صنعت با یک شرکت مدیریت صادرات مستقر در یک کشور بزرگ برای حضور بلندمدت شرکت ها در آن بازار) نیز اهمیت زیادی دارد. با توجه به زمان بردن شبکه سازی این شرکت ها با شرکت های تولیدکننده و همچنین با مشتریان خارجی، نیاز به پایش متوازن عملکرد آن ها در طول زمان است تا فارغ از انتظارات غیرواقعی برای صادرات قابل توجه در دوره های کوتاه، سیر عملکرد آن ها مورد بررسی قرار گیرد.

صادرات شرکت های کوچک و متوسط لزوماً از طریق شرکت های مدیریت صادرات قابل تقویت نیست و گاه تشکیل اتحادیه یا کنسرسیومی میان شرکت های تولیدکننده برای انجام فعالیت های مشترک تبلیغات و بازاریابی و در مراحل بعدی تشکیل سبدهای مشترک و صادرات مشترک نیز اهمیت زیادی دارد. پیشنهاد می شود در این اتحادیه ها، علاوه بر شرکت های تولیدکننده، شرکت های متخصص تجارت نیز حضور داشته باشند. با توجه به نرخ شکست بالا در ایجاد تعاونی ها و اتحادیه های تولیدی و صادراتی، لازم است تجربه تشکیل اتحادیه های موفق و ناموفق مورد بررسی قرار گیرد. وجود منافع مشترک، پیوندهای غیررسمی (فرهنگی، منطقه ای و غیره)، داشتن نگاه



بلندمدت، وجود عزم جمعی برای صادرات و حضور یک عضو توانمند به عنوان میان دار شبکه، به عنوان برخی از مهم ترین معیارهای لازم برای تشکیل یک اتحادیه صادراتی قابل پیشنهاد است. در حوزه دانش بنیان، نیاز جدی به استفاده از ظرفیت های نوین بین المللی شدن نیز وجود دارد که ایجاد مراکز نوآوری بین المللی یکی از مهم ترین آن ها است. این نوع مراکز با استقرار در کشورهای مقصد، تلاشی دوسویه برای جذب دانش بازار و حتی دانش فناورانه از کشور مقصد و صادرات محصولات و خدمات شرکت های شریک به این بازار دارند و در بسیاری از موارد، تأسیس آن ها در بازارهای بزرگ جهانی (مانند چین) به منزله ایجاد یک مسیر ورود کم ریسک به این بازارها برای شرکت های نوپا و کم تجربه است که به تصمیم گیری صحیح جهت حضور ادامه دار (سرمایه گذاری) در این بازارها کمک بسیاری می کند. پیشنهاد می شود که با انجام مطالعات تطبیقی و استفاده از تجربه های مجموعه های داخلی همچون ستاد توسعه فناوری نانو در ایجاد مراکز کسب و کار بین المللی و همچنین سایر دفاتر خارجی که توسط وزارت امور خارجه، مرکز همکاری های فناوری ریاست جمهوری، اتاق بازرگانی و ... ایجاد شده است، الگوهای مناسب برای تکثیر این مراکز تدوین و اجرایی شود. تجربه های دنیا نشان می دهد که مراکز نوآوری بین المللی یا امتداد فعالیت اتاق های بازرگانی در حوزه دانش بنیان و نوآوری با توجه به الزاماتی همچون تعامل با متخصصان، استانداردها، شبکه سازی حرفه ای و پذیرش ریسک است، و یا توسعه فعالیت های پارک های فناوری و مراکز نوآوری توانمند داخلی در خارج از کشور و در راستای همتایابی برای شرکت ها و تیم های عضو از طریق ایجاد پایگاه

خارجی برای جذب و انتقال دانش بازار و شبکه سازی. لذا این دو بازیگر مهم باید در اولویت برنامه های حمایتی تأسیس چنین مراکزی باشند.

در کنار اهمیتی که مجموعه رویکردهای فوق دارند، همواره یک مسیر دیگر برای صادرات شرکت های کوچک و متوسط، قرار گرفتن آنها در زنجیره تأمین شرکت های بزرگ (داخلی و خارجی) است. برای شرکت های دانش بنیان که مزیت اصلی آنها دانش فناورانه است و نه دانش بازار، این مسیر اهمیت بیشتری دارد. در این مسیر، باید از شرکت های بزرگ داخلی برای همکاری صادراتی با شرکت های دانش بنیان حمایت شود (معافیت ها و یا جوایز صادراتی). تشویق شرکت های بزرگ برای صادرات محصولات با ارزش افزوده بیشتر و یا ورود به بازارهای با استانداردهای بالاتر نیز عملاً نیاز آنها به همکاری با شرکت های دانش بنیان برای ارتقای فرایندهای تولید و محصولات و خدمات را افزایش می دهد؛ ضمن این که حضور شرکت های خارجی در بازار ایران مشروط به همکاری با تأمین کنندگان دانش بنیان نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۱ دسته بندی و خلاصه پیشنهاد های سیاستی را نمایش می دهد.



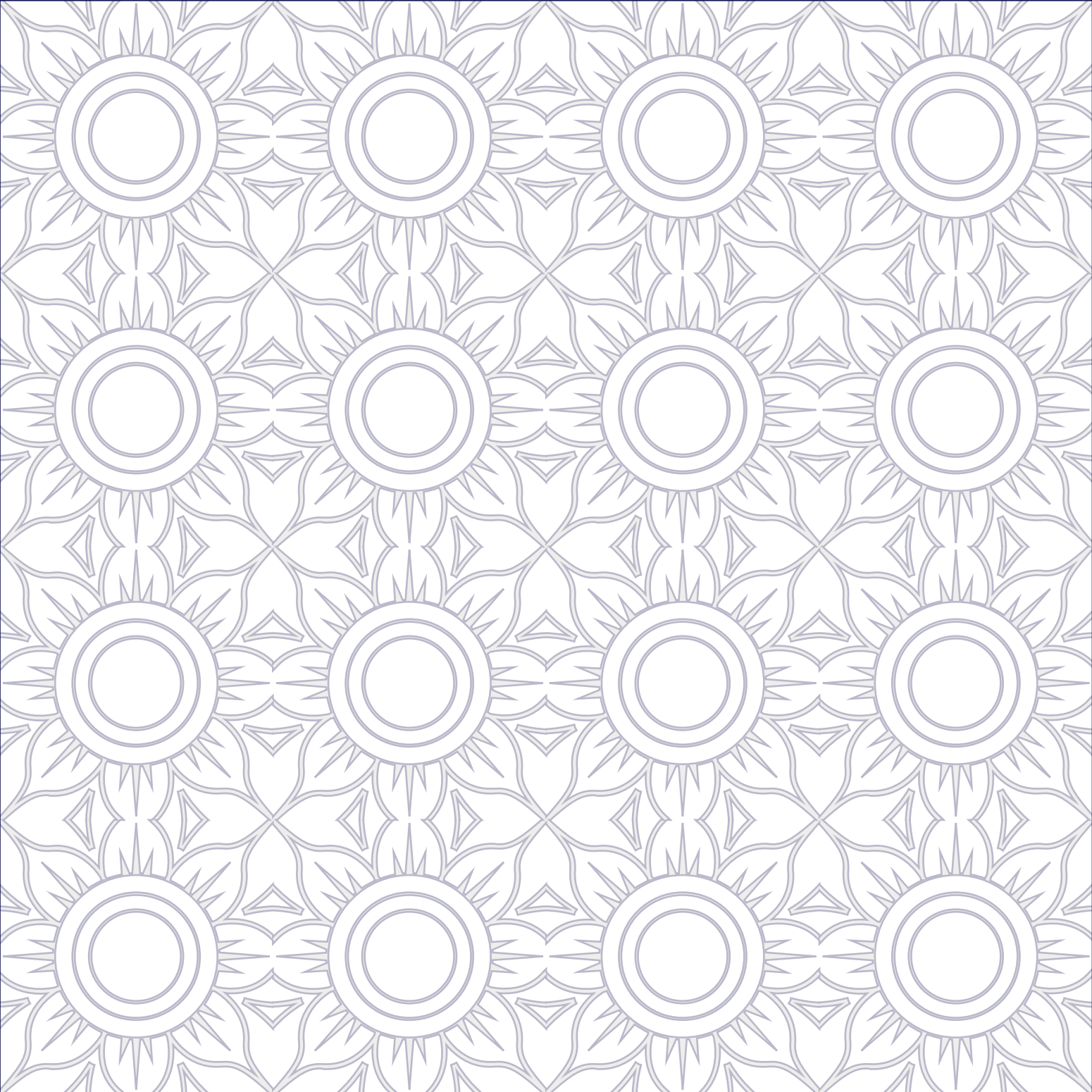


جدول ۱: پیشنهاد‌های سیاستی

راهبردهای صادراتی	خلاصه راهکارهای سیاستی
شرکت‌های مدیریت صادرات	• توسعه واسطه‌های صادراتی، به نحوی که در صنایع مختلف و در بازارهای هدف مختلف، واسطه‌های صادراتی حضور داشته باشند. • شبکه‌سازی و بسترسازی برای انتقال دانش میان واسطه‌های صادراتی • پایش عملکرد واسطه‌های صادراتی و تشویق عملکردهای اثربخش در توسعه صادرات • معرفی و تسهیل دسترسی شرکت‌های صادراتی به واسطه‌ها • ارائه آموزش‌های تخصصی و توانمندسازی واسطه‌های صادراتی جهت ارائه خدمات پیشرفته ورود به بازارهای خارجی به شرکت‌ها
شرکت‌های واسطه تولید (کنسرسیوم‌ها)	• اعطای یارانه به فعالیت‌های تبلیغاتی و بهبود کانال‌های فروش • ارائه تسهیلات بانکی با نرخ بهره مناسب • اعطای معافیت مالیاتی به کسب و کارهای عضو کنسرسیوم • فراهم آوردن اطلاعات بازار برای بنگاه‌های کوچک و متوسط عضو کنسرسیوم • تقویت شناخت و ارتباطات سفرای کشور با کنسرسیوم‌ها در جهت شبکه‌سازی و کمک به توسعه بازارهای بین‌المللی کنسرسیوم
مراکز نوآوری بین‌المللی	• ایجاد تعادل در ساختار درآمد - هزینه مراکز، به نحوی که فعالیت آن‌ها با هدف‌گذاری و ظرفیت‌سنجی دقیق و با حمایت دولتی آغاز شود و در ادامه، به تدریج سهم درآمدزایی مرکز از محل خدمات افزایش و سهم حمایت دولتی کاهش یابد. • محوریت بخش خصوصی و ارائه خدمات کارگزاری توسط آن • شبکه‌سازی داخلی و خارجی (شناسایی افراد و شبکه‌های موجود در حوزه‌های تخصصی) • ارائه خدمات آنلاین و دیجیتال مقدم بر ارائه خدمات نیازمند به حضور فیزیکی در خارج از کشور • ایفای نقش به عنوان مکمل ظرفیت‌های فعلی کشور در کشور هدف • لحاظ کردن سیر تدریجی بلوغ و ایجاد قابلیت در مرکز نوآوری

راهبردهای صادراتی	خلاصه راهکارهای سیاستی
همکاری با شرکت‌های پیشرو	• تبیین سیاست خارجی پایدار، خصوصاً در بخش تجارت خارجی، با هدف ایجاد اعتماد در کسب‌وکارهای خارجی برای حضور در بازار ایران • تأسیس شرکت‌های چندملیتی با مشارکت کسب‌وکارهای بزرگ صنعت‌های مختلف و سپس صادرات محصولات به کشورهای همسایه، خاورمیانه و سایر کشورهای آسیا





منابع

۱. احمدیان، م.؛ و صارمی، م. (۱۳۹۹). الزامات جذب بهینه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران با بهره‌گیری از تجربه کشورهای موفق. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۲. رضایی، م.؛ و یعقوبی، پ. (۱۳۹۶). وضعیت تجارت کالایی ایران و ترکیه از منظر زنجیره ارزش جهانی. بررسی‌های بازرگانی ۱۴ (۸۱)، ۴۲-۳۱.
۳. رضوانی، م.؛ و موسوی‌نژاد، م. (۱۳۹۷). کارآفرینی بین‌المللی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. صارمی، م. و همکاران (۱۳۹۹). الزامات تدوین و اجرای پیوست فناوری در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۵. صارمی، م.؛ و ذاکری، الف. (۱۳۹۸). سیاست‌های هدایت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی برای توسعه فناوری. سیاست علم و فناوری، ۱۲ (۲)، ۴۱۰-۳۹۵.
۶. لی، کئون (۱۳۹۹). هنر همپایی اقتصادی: موانع مسیرهای فرعی و جهش در نظام‌های نوآوری. ترجمه صفدری رنجبر و نثاری. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۷. نجارزاده، ر. و همکاران (۱۳۹۹). اندازه‌گیری شاخص‌های وضعیت اقتصاد ایران در زنجیره‌های جهانی ارزش و مقایسه با کشورهای منتخب. پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۲۸ (۹۴)، ۹۶-۷۶.



8. Andrenelli, A., and Lejárraga, I. (2019). THE ROLE OF TRADE, FDI AND STRATEGIC PARTNERSHIPS. OECD Trade Policy Papers.
9. Antràs, P. (2020). Conceptual aspects of global value chains. *The World Bank Economic Review*, 34(3), 551–574.
10. Brennan, L., and Rakhmatullin, R. (2015). *Global Value Chains and Smart Specialisation Strategy: Thematic Work on the Understanding of Global Value Chains and their Analysis within the Context of Smart Specialisation EUR 27649 EN*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
11. Cattaneo, O. et al. (2010). Global value chains in a postcrisis world: A development perspective. Trade and development. World Bank.
12. Chang, H. J., and Andreoni, A. (2020). Industrial Policy in the 21st Century. *Development and Change*, 51, 324–351
13. Comotti, S. et al. (2020). Foreign direct investment, global value chains and regional economic development in Europe. EUROPEAN COMMISSION.
14. Gereffi, G. (2018). *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
15. Gereffi, G., and Fernandez, K. (2016). Global value chain analysis: A primer. In *Handbook on global value chains* (pp. 54-76). USA: Edward Elgar Publishing.
16. Gereffi, G., (2019). Economic upgrading in global value chains. in *HANDBOOK ON GLOBAL VALUE CHAINS*, ed. by Ponte, S., Gereffi, G., and Raj-Reichert, G. USA: Edward Elgar Publishing.
17. Hernández, V., and Pedersen, T. (2017). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137–150.
18. Ponte, S. et al. (2019). *Handbook on global value chains*. USA: Edward Elgar Publishing.
19. Wipo (2017). World Intellectual Property Report 2017: Intangible Capital in Global Value Chains. WIPO-Economics and Statistics Division.

20. World Bank (2020). World Development Report 2020 :Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank.
21. World Trade Organization (2019). Technological innovation, supply chain trade, and workers in a globalized world. Global value chain development report. WTO.
22. UNCTAD (2020). World Investment Report 2020: International production beyond the pandemic. UNCTAD.

