

لہی ہمتو مانیچ

سرشناسه:
عنوان و نام پدیدآورنده:
مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری:
شابک:
وضعیت فهرست نویسی:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
رده بندی کنگره:
رده بندی دیویی:
شماره کتابشناسی ملی:
وضعیت رکورد:

یوسفی، احمدرضا، ۱۳۵۶-
فرا تراز صادرات، ساختن اکوسیستم بین المللی : راهنمای بقا و رشد در بازارهای
جهانی / مؤلف احمدرضا یوسفی؛ گرافیک و صفحه آرایی: محسن ذاکری؛
ویراستاری علیرضا عبدالوند، فاطمه غفاری.
کرج، مزگین، ۱۴۰۴.
۷۸ ص: مصور (رنگی)؛ ۲۲×۲۲ س م.
978-622-91826-7-3
فیپا
صادرات
Export
صادرات - سیاست دولت
Export--Markenting
HF۱۴۱۴/۴
۶۵۸/۸۴
۱۰۲۵۴۷۸۰
فیپا

فرا تراز صادرات، ساختن اکوسیستم بین المللی

راهنمای بقا و رشد در بازارهای جهانی

مؤلف: احمد رضا یوسفی

چاپ اول - پاییز ۱۴۰۴



شناسنامه

تألیف: احمد رضا یوسفی

طراح جلد و صفحه‌آرا: محسن ذاکری

ویراستاری: علیرضا عبدالوند و فاطمه غفاری

نوبت چاپ: اول - پاییز ۱۴۰۴

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۱۸۲۶-۷-۳

قیمت: ۳/۰۰۰/۰۰۰ ریال

نشانی ناشر:

استان البرز، شهرستان کرج، فردیس، سه راه

حافظیه، کوچه توحید (گلستان ۶۸)، پلاک ۲۷،

ساختمان هما، طبقه ۵

تلفن ناشر:

۰۹۱۲۲۷۱۲۴۳۲

حق چاپ محفوظ است

فهرست

صفحه ۷	مقدمه فراتر از صادرات، ساختن اکوسیستم بین المللی	
صفحه ۱۱	فصل اول اکوسیستم صادراتی، نگرش راهبردی و ذهنیت رشد	
صفحه ۲۵	فصل دوم زنجیره موفقیت تیم سازی و ساختار در صادرات	
صفحه ۳۹	فصل سوم تصمیم، تحلیل و مدیریت ریسک در بازار جهانی	
صفحه ۵۱	فصل چهارم ارتباطات انسانی و مهارت های نرم صادرات	
صفحه ۶۳	فصل پنجم تکنیک ها و قلاب های مذاکره و مدیریت رفتار مشتری	
صفحه ۷۳	فصل ششم اسناد و عملیات صادرات و مدیریت جزئیات اجرایی	



مقدمه

فراتر از صادرات، ساختن اکوسیستم بین‌المللی روایتی از تجربه‌های زیسته، بحران‌ها و قوانین نانوشته بازار جهانی

در دنیای امروز، کشورهایی که رویای پیشرفت و توسعه پایدار دارند، راهی جز نشستن بر بال صادرات ندارند. وقتی به سرگذشت ملت‌هایی مانند فرانسه پس از جنگ جهانی دوم، کره جنوبی دوران پارک چونگ‌هی یا حتی دستاوردهای معاصر چین نگاه می‌کنیم، به وضوح می‌بینیم که هر جهش اقتصادی واقعی، از دل یک چشم‌انداز صادرات محور که در باور و نگاه فرهنگ و اراده جمعی ملتی ریشه دوانده، زاده شده است. صادرات، ستون فقرات رشد پایدار و شاه‌کلید عبور از بحران‌های عمیق اقتصادی است؛ موضوعی که نه فقط در اقتصاد بلکه در فرهنگ، امنیت ملی و حتی هویت یک ملت ریشه دارد.

اما آیا صادرات فقط همان چند ترم خشک و کلاسیک مثل FOB و CFR و CIF است؟

آیا می‌شود روح جهانی‌سازی و حضور در بازارهای بین‌المللی را صرفاً با فهرست شرایط تحویل، نحوه پرداخت و اسناد صادراتی توصیف کرد؟

پاسخ من پس از بیش از یک دهه زیست و تجربه عملی در دل اکوسیستم پرتلاطم صادراتی خاورمیانه،

منفی است.

صادرات پیش از آنکه یک عملیات لجستیکی و مالی باشد، یک سفر عمیق انسانی است؛ سفری ماجراجویانه و پراز شگفتی برای درک نیاز انسان‌ها در نقاط مختلف جهان و چگونه برآورده کردن آن در ساختاری در هم تنیده از فرهنگ‌ها، آیین‌ها، باورهای متنوع و میزان تحمل عدم قطعیت. هر صادرکننده، سفیر غیررسمی کشورش در میدان مذاکرات است که باید تنوع نژادی، دینی و حتی ناهمزمانی تمدن‌ها را درک کرده و پلی از اعتماد میان دو جهان بسازد.

در بسیاری از کشورها صادرات، هم‌تراز امنیت ملی است. همانطور که داشتن مرزهای امن یا ارتشی مقتدر نشانه قدرت یک کشور است، حضور مؤثر در بازارهای جهانی نیز اعتبار و اقتدار ملی را تثبیت می‌کند. کافی است به فرانسه پس از جنگ جهانی دوم بنگریم که چگونه با اتکا به تقویت تولید ملی و مانع‌زدایی از صادرات، در سی سالگی باشکوه (Trente Glorieuses) خود از ویرانه‌ای جنگ‌زده به یکی از ده اقتصاد بزرگ دنیا بدل شد یا کره جنوبی که با فرهنگ «کشورسازی از طریق صادرات» و حتی مدیریت ویژه فساد در مسیر صادرات، مسیرش را از فقر به نوآوری و رهبری جهانی تغییر داد و در حال حاضر چین نیز با پروژه کمربند و جاده، نه فقط تجارت بلکه جهان‌بینی و نفوذ ژئوپلیتیک خود را به پنج قاره صادر می‌کند.

اما اگر تجربه این کشورها را کنار وضعیت امروز ایران بگذاریم، با وجود چالش‌های تورم، تحریم، سقوط درآمد ملی و موج مهاجرت نخبگان می‌بینیم که کارآمدترین راه شکوفایی و رشد، فقط و فقط ساختن اکوسیستم صادراتی است؛ زیست‌بومی که فراتر از ترم‌های خشک و قراردادهای، بر تعامل واقعی انسان‌ها، شرکت‌ها، فرهنگ‌ها و حتی فراتر از آن، روابط میان ملت‌ها تأکید دارد.

اکوسیستم صادراتی یک هویت زنده و پویاست؛ جریانی فراتر از تصور ساده «فروشنده‌گی» که در واقعیت، صحنه‌ای برای تحلیلگری جسورانه و ریسک‌پذیر است. صادرکننده باید در میان درخواست‌های مشتری، شرایط متغیر تأمین‌کنندگان، قوانین گمرکی، محدودیت‌های بانکی، تغییرات سریع شرایط کشتیرانی‌ها و بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر سیاسی و اقتصادی، نه تنها دوام بیاورد بلکه مسیر تازه‌ای هم ایجاد کند.





هر روز مه غلیظ عدم قطعیت بر سر راه اوست اما رسالتش چیزی فراتر از رساندن کالا به مقصد است؛ ساختن پیوند اعتماد، خلق انسجام در دل آشوب و تبدیل لحظه‌های پرخطر به فرصت‌های رشد. در این زیست‌بوم، موفقیت تنها تحویل درست کالا نیست. موفقیت یعنی معمار پلی بودن که فرهنگ‌ها، اقتصادها و ملت‌ها را به هم پیوند می‌دهد، این همان معنای واقعی اکوسیستم صادراتی است. در این اکوسیستم هیچ نسخه ثابتی وجود ندارد؛ هر بازار، هر فرهنگ، هر شوک جهانی و هر پیام ساده مشتری می‌تواند مسیر کل زنجیره را تغییر دهد.

این کتاب، روایت شخصی من از بیش از یک دهه حضور فعال در مسیر پرفراز و نشیب دنیای صادرات است؛ تلاشی مستمر، پراز ناکامی، سرشار از یادگیری و بارها و بارها فرو ریختن و از نو ساختن خویشتن برای رمزگشایی قوانین نانوشته و تجربه‌هایی است که در هیچ ترمی از اینکوترمز نمی‌آید، لحظاتی که صادرکننده نه تنها باید بفروشد، بلکه باید دائماً معنای تازه‌ای به کارش ببخشد و معمار اکوسیستم صادراتی باشد. در این نسخه، پنجاه درس آموخته کلیدی صادرات را که حاصل سال‌ها آزمون و خطا، تجربه‌های تلخ و شیرین و مواجهه با ده‌ها فرهنگ و بازار مختلف بوده، گردآوری کرده‌ام. با آرزوی اینکه این درس آموخته‌ها بتواند راهگشای صادرکننده‌ای باشد که تصمیم دارد فقط فروشنده نباشد، بلکه بازیگر اصلی اکوسیستم صادراتی شود.

در پایان می‌خواهم مقدمه را با یک ضرب‌المثل چینی که هر بار به آینده صادرات فکر می‌کنم، آن را به یاد می‌آورم، تمام کنم:

“可笑的是，人谈未来谈得笃定，天只轻轻一笑”

ترجمه:

«وقتی انسان با اطمینان از آینده می‌گوید، آسمان فقط لبخند می‌زند.»

پس ما هم با فروتنی و اراده، به قلب این اکوسیستم بزرگ و پرآشوب وارد می شویم، برای ساختن چیزی
فراتر از امضای قراردادها و رقم های بی روح روی کاغذ، برای ساختن زیست بومی که هریرانی را به یک بازیگر
واقعی بازار جهانی بدل کند.





فصل اول

اکوسیستم صادراتی

نگرش راهبردی و ذهنیت رشد

کارل پوپر، فیلسوف علم، برای توضیح دو نوع متفاوت از نظام‌ها و سیستم‌ها از استعاره «ساعت‌ها» و «ابرها» استفاده می‌کند.

مسائل ساعت‌گونه را می‌توان توسط یک ساعت‌ساز خبره حل کرد زیرا می‌توان آن‌ها را به‌طور دقیق توصیف کرد و توضیح داد، مانند مکانیزم یک ساعت یا قوانین مکانیک نیوتنی. ساعت‌ها نظام‌های منظم، مرتب و قابل پیش‌بینی هستند. رفتارشان قطعی و جبری است. اگر شرایط اولیه و قوانین را بدانیم، آینده آن‌ها را دقیق می‌توان پیش‌بینی کرد.

اما در مقابل، مسائل ابرگونه نماینده نظام‌های پیچیده، نامنظم و غیرقابل پیش‌بینی هستند. آن‌ها را فقط می‌توان به شکل تقریبی و احتمالی توضیح داد، مثل وضعیت آب‌وهوا، رفتار انسان و یا یک اکوسیستم. در پیش‌بینی دقیق نمی‌گنجد و فقط با احتمال و مدل‌های تقریبی می‌توان درباره آن‌ها سخن گفت. دروازه ورود به دنیای صادرات، فقط با دانستن قوانین حمل‌ونقل یا فرمول‌های مالی باز نمی‌شود. صادرات

یک سیستم ابرگونه است؛ جریانی زنده، پیچیده و پویا که فراتر از جمع ترم‌ها و قراردادهای، هویت و بقای یک صادرکننده را شکل می‌دهد لذا پاسخ ریاضی یا ساعت‌گونه ندارد.

در این فصل، با نگاهی کلان و راهبردی، پا به زیست‌بوم صادراتی می‌گذاریم؛ جایی که هیچ نسخه ثابتی وجود ندارد و هر درس‌آموخته، حاصل ده‌ها بار تجربه، آزمون و حتی شکست است.

در این اکوسیستم، موفقیت نه یک اتفاق، بلکه نتیجه ترکیب نگرش کارآمد در هر لحظه، ذهنیت رشد، شناخت پیوندهای پنهان (hidden hand) میان رویدادها و پذیرش دست‌های نامرئی (invisible hand) است که هر از گاهی تمام بازی را به هم می‌زنند و شما را دعوت به بازاندیشی درباره همه چیز می‌کنند.

هر صادرکننده‌ای، آگاهانه یا ناخودآگاه، بازیگر یک اکوسیستم بزرگتر از خودش است؛ جایی که فشار بازار، مشکلات زنجیره تأمین، فرهنگ کشور مقصد، بحران‌ها و حتی بعضاً تعارضات درونی اخلاقی، سرنوشت یک پروژه و اعتبار برند را تعیین می‌کند. در همین مسیر است که راز دوام، پایداری و حتی جهش‌های بزرگ اقتصادی چه در سطح شخصی برند و چه ملی نهفته است.

درس‌آموخته‌های این فصل، مثل ریشه‌های یک درخت، بنیان فکری و نگرشی صادرکننده را می‌سازد. هر درس‌آموخته نورافکنی را به گستره‌ای از جغرافیای پهناور اکوسیستم صادراتی می‌اندازد به امید آنکه خواننده در سفر پرفراز و نشیب خود نقشه راه شفاف‌تری داشته باشد.

در حقیقت، فصل اول یک صداست:

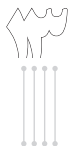
«اگر نگرش و ذهنیت تو با اکوسیستم صادراتی هم‌راستا نشود، هیچ تکنیک و دانشی، تو را نجات نمی‌دهد.»

●● درس‌آموخته اول:

صادرات در کشورهای جهان سوم یا در حال توسعه یعنی ایجاد ساختار در دل آشوب

در کشورهای جهان سوم یا در حال توسعه، هیچ مرحله‌ای از صادرات بدون «فشار» پیش نمی‌رود. اگر فشار را برداریم، کار متوقف می‌شود.





فشار در اینجا مفهوماً یعنی پیگیری شدید، اصرار، ایجاد اضطراب و گاهی حتی مهندسی یک سیستم ناکارآمد. این فشار حذف نمی‌شود، فقط از یک مرحله به مرحله دیگر منتقل می‌شود؛ تأمین‌کننده، حمل، گمرک، کشتیرانی و

در کشورهای توسعه‌یافته به جای فشار، «پیگیری ساختارمند» جریان دارد. یعنی چرخ‌دنده همه سیستم‌ها بطور طبیعی به هم متصل هستند و یکدیگر را دنبال می‌کنند. در آنجا، اگر اختلال یا کمبودی ایجاد شود، خود سیستم آن را مهندسی یا بازطراحی می‌کند اما اینجا، عامل تغییر خود ما هستیم چون اگر لحظه‌ای فشار را رها کنیم، زنجیره خلق ارزش از رمق می‌افتد.

بطور مثال به خاطر شرایط تحریم‌ها و مشخص نبودن دقیق برنامه کشتی‌ها و گاهاً ترافیک بندری؛ صادرکننده ممکن است حتی اطلاع دقیقی نداشته باشد که تا چه زمانی می‌تواند اسناد گمرکی خود را تحویل کشتیرانی دهد تا با اولین کشتی کالای صادراتی از بندرعباس خارج شود و در این زمان، چاره‌ای نیست جز پیگیری مداوم از تیم ترخیص‌کار و نمایندگان بندری که سعی کنند در اولین زمان اسناد گمرکی کالای صادراتی تحویل کشتیرانی شود و اگر این پیگیری مداوم اتفاق نیفتد، ممکن است اسناد زمانی تحویل شود که لیست کشتی بسته شده و عملاً کالای صادراتی با ارزش چند صد هزار دلاری تا زمان کشتی بعدی در بندر متوقف بماند، چیزی که باعث قفل شدن سرمایه صادرکننده و هزینه‌های جانبی احتمالی مانند انبارداری و ناراحتی مشتری از تأخیر دریافت کالا خواهد شد. در بنادر تراز اول دنیا، صادرکننده دقیقاً می‌داند تا چه روز و چه ساعتی می‌تواند اسناد خود را تحویل کشتیرانی دهد تا کالای صادراتی با اولین کشتی از بندر ارسال شود و یک روال مشخصی برای ترافیک بندری وجود دارد در حالیکه در ایران تقریباً در بسیاری از موارد این چنین نیست.

به بیان طنز:

«در جهان سوم چرخ صادرات با فشار می‌چرخد، در جهان اول با پیگیری منظم. آنجا سیستم هدایت می‌کند، اینجا تو هدایت‌گری!» و یا «صادرات در ایران مثل دوچرخه است؛ اگر رکاب نزنی، می‌ایستد و در آلمان مثل قطار، خودش سر ساعت حرکت می‌کند.»



در اکوسیستم صادراتی، مثل ابرها، همه چیز زنده، پیچیده و غیرقابل پیش بینی است
بقا فقط با نگرش راهبردی ممکن می شود





درس آموخته دوم:



قانون چاله

قانون چاله (Law of holes) جمله‌ای قصار است که می‌گوید: «اگر خودت را ته چاله دیدی، دست از حفر کردن بکش. بیشتر بگنی بیشتر فرو می‌روی.»

در صادرات گاهی فقط با شنیدن یک حرف یا دیدن موفقیت یک نفر دیگر و یا براساس یک شناخت ناقص از بازار یا یک مشتری، وارد کاری می‌شویم که نه مطمئن هستیم به نتیجه می‌رسد، نه مسیر روشنی دارد. ممکن است به امید «درآمد ارزی»، وارد مذاکره‌ای شویم که اصلاً نمی‌دانیم طرف مقابل مشتری واقعی است یا خیر؟ و یا قدرت خرید دارد یا نه؟ یا روی کالایی سرمایه‌گذاری می‌کنیم که شناخت کافی از بازارش نداریم اما چون وارد شدیم، لج می‌کنیم و ادامه می‌دهیم اما صادرات محل «لج کردن» نیست، چون از یک جایی به بعد ضررها به صورت خطی افزایش پیدا نمی‌کند بلکه تصاعدی بالا می‌رود.

هیجانان نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری‌های کوچک و بزرگ انسانی دارند و رهبران خردمند کسانی هستند که آگاهند چگونه هیجانان، تصمیمات آنها را در هر لحظه هدایت می‌کند. یکی از هیجاناتی که شناخت بموقع آن و پذیرش این احساس دردناک ما را از فرو رفتن در چاله تصمیمات ناکارآمد باز می‌دارد احساس «حسرت و پشیمانی» است. این حقیقت که ذاتاً تمایل داریم از احساسات ناخوشایند مثل «تجربه حسرت و پشیمانی» اجتناب کنیم و «احساسات خوب» را به حداکثر برسانیم کاملاً انسانی است، اما انسان خردمند احساس حسرت و پشیمانی را به شکل یک پیام ارزشمند نگاه می‌کند نه دردی که باید سرکوب شود. گاهی شکست در صادرات ناگزیر است و همه آن را دیر یا زود تجربه می‌کنند. پشیمانی زمانی به سراغ انسان می‌آید که نمی‌خواهد شکست را قبول کند و احساس می‌کند که راهی طولانی رفته و هزینه زیادی کرده و جرأت نمی‌کند به پاهای خسته خود که هزاران کیلومتر راه رفته بگوید تمام مسیری که تاکنون رفتی اشتباه بوده است. اگر انسان پیام این احساسات را نشنود و یا سرکوب کند دچار عارضه (Escalation of Commitment) یا «پیش تعهدی» یا همان «لج بازی» می‌شود و دقیقاً از جایی اوضاع بدتر پیش می‌رود که بیشتر مایه می‌گذارد چون حس

می‌کند اگرها کند احساس حسرت و پشیمانی به سراغش می‌آید و با خود می‌گوید: «من تا اینجا کار آمده‌ام حیف است ادامه ندهم» یا «اگر الان کوتاه بیایم پس ضررهای گذشته چه می‌شود؟» و ادامه می‌دهد اما نه برای اینکه افق روشنی پیش رو دارد، بلکه برای اینکه ضررهایش را جبران کند.

به زبان بازار؛ اینجا هر بیل اضافه، ما را از «چاله» به «چاه» می‌برد، ممکن است به الماس نرسیم یا «جلوی ضرر را هر وقت بگیریم منفعت است.»

درس آموخته سوم:



صادرات نسخه عمومی ندارد

افسانه «خارپشت و روباه» (The Hedgehog and the Fox) از یک حکایت باستانی یونانی سرچشمه می‌گیرد که در آن آمده است:

«روباه چیزهای بسیاری می‌داند، اما خارپشت یک چیز بزرگ را می‌داند.»

این جمله بعدها الهام‌بخش فیلسوفان و نویسندگان شد.

روباه نماد کسی است که راه‌ها و ترفندهای زیادی بلد است، پراکنده و متنوع فکر می‌کند و با دیدگاه‌های گوناگون به زندگی می‌نگرد.

خارپشت نماد کسی است که همه امور را از دریچه یک ایده مرکزی یا یک اصل بنیادین می‌بیند و آن را محور اندیشه و عمل خود می‌سازد.

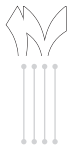
در اکوسیستم صادراتی نگرش روباه کارآمدتر است زیرا هیچ بازار صادراتی شبیه بازار دیگری نیست؛ نه چشم‌انداز واحدی داریم، نه استراتژی یکسان و نه حتی لحن مذاکره مشابه.

هر کشوری فرهنگ خودش و هر منطقه‌ای نگرش و دغدغه خاص خود را دارد و هر مشتری با پیش‌فرض‌های متفاوتی پای میز مذاکره می‌آید.

اگر با یک نسخه ثابت، وارد مذاکره با مشتریان مختلف بشویم، قطعاً در بسیاری از آنها شکست می‌خوریم.



مقدمه | فراتر از صادرات، ساختن اکوسیستم بین‌المللی



در عمل، صادرات مثل رانندگی در کشورهای مختلف است، یک جا باید به سمت چپ برانی، یک جا به راست، گاهی فرمان چپ است، گاهی راست و گاهی اصلاً جاده‌ای در کار نیست! به تجربه به این جمع‌بندی در خصوص مدل رفتاری بازرگانان در بازارهای مختلف رسیدم، اما این نسخه نیز منظر عمومی ندارد و نباید آن را به همه افراد نسبت داد.

جدول مقایسه رویکرد مذاکره و رفتار مشتری در برخی بازارهای صادراتی منتخب

کشور یا منطقه	ویژگی کلیدی در مذاکره	حساسیت اصلی	نکته مهم برای صادرکننده
هند	چانه‌زنی شدید و مداوم	قیمت نهایی	هیچ عددی را جدی نگیر، همیشه آماده دفاع از قیمت باش
حاشیه خلیج فارس	تصمیم‌گیری کند و حتی متأثر از عوامل غیرمستقیم	اعتبار و ظاهر حرفه‌ای	صبر داشته باش؛ فایل و کاتالوگ‌های با کیفیت بالا بفرست و فضا و زمان انتخاب بده
چین	ساختارگرا و مستندمحور	اطمینان از کنترل فرایند	قرارداد، سند و رویه کاری خیلی براشون مهمه
غرب آفریقا	رابطه‌محور، شخصی‌سازی بالا	احترام، پیگیری انسانی	تماس انسانی بسیار مهمه، واتس‌آپ جواب بیشتری میده تا ایمیل
آسیای جنوب شرقی	اعتمادسازی آهسته، وفاداری بالا	سازگاری و احترام به فرهنگ و سنت	ضمن احترام فرهنگی باید با آنها هماهنگ بود و عجله نکرد اعتمادسازی از مسیر فرهنگی
اروپا	شفاف، قانون‌مدار و قابل پیش‌بینی	دقت در مستندات و مدارک و زمان‌بندی	شفاف باش؛ پروپوزال کامل و دقیق باشد و براساس زمان‌بندی عمل شود

درس آموخته چهارم:

بازار یا کالا؛ جایی که جواب گرفتی، همانجا بمان و ادامه بده

اگر در بازاری یا روی کالای خاصی توانستید یک بار صادرات موفق انجام دهید، همان جا بمانید، تمرکز کنید و عمیق شوید.

بازارهای بین المللی جای آزمون و خطا نیست؛ جای ساختن زیرساخت، شناخت آدم‌ها و گسترش تدریجی است. در صادرات، بعضی فرصت‌ها با تداوم و حضور فعالانه کشف می‌شوند، نه با پریدن از این شاخه به آن شاخه. هرچه بیشتر در یک بازار ریشه داشته باشید، فرصت‌های جدیدتری از دل همان بازار پیدا می‌شود. زمانی صادرات یک کالای خاص به بنگلادش داشتیم اما عدم تمرکز من روی آن بازار و همزمان طمع مشتری برای یافتن تأمین‌کننده جدید و سود بیشتر، باعث شد که ما از آن بازار فاصله بگیریم و مشتری نیز به دلایلی دچار خسارت‌های زیادی از تأمین‌کننده بعدی شود و در نهایت هر دو ضرر کردیم.

درس آموخته پنجم:

در صادرات، ایستایی یعنی افول

چارلز داروین تکامل را در سه گام توضیح می‌دهد: نخست، شلیک کور؛ میلیون‌ها جهش ژنتیکی بی‌هدف رخ می‌دهد. دوم، انتخاب؛ از میان این جهش‌ها، آنکه توان سازگاری بیشتری دارد، مزیت رقابتی پیدا می‌کند. سوم، گسترش؛ گونه منتخب ریشه می‌دواند، تکثیر می‌شود و برنده بازی می‌شود. اما این پیروزی دائمی نیست زیرا تغییر، قانون قطعی طبیعت است. گونه‌ای که نتواند خود را با تغییر وفق دهد، بی‌رحمانه از صحنه حذف می‌شود. هیچ شرکتی مالک ابدی هیچ بازاری نیست. رقبا همیشه در حال حرکت و جهش هستند؛ مدام در حال سبقت گرفتن. هیچ چیز به اندازه تغییرات برق‌آسای اکوسیستم، صادرکننده را غافلگیر نمی‌کند. بازار صادرات مثل نردبان متحرک است؛ اگر حرکت نکنی، پایین می‌روی. نقطه اوج همیشه لحظه خطر است، چون از آنجا به بعد فقط یک مسیر وجود دارد؛ افول. تنها راه ماندن در یک بازار،





نوآوری، تحقیق، یادگیری مداوم و بهبود خدمات است.

به محض اینکه فکر کنید «کار درست است و لازم نیست کاری بکنید»، بازی را باختید.

چک لیست تشخیص رکود در صادرات

سؤال کلیدی	نشانه رکود؟
آیا بیش از ۶ ماه است که محصول یا سرویس جدیدی را ارائه نکرده‌اید؟	بله ، در این صورت نیاز فوری به R&D
آیا مشتریان تکراری شما کاهش یافته‌اند و یا کمتر برمی‌گردند؟	بله ، پس خطر از دست دادن مشتری وفادار
آیا رقبا از نظر قیمت، کیفیت و یا زمان پاسخگویی از شما جلو افتاده‌اند؟	بله ، پس رقبا در حال سبقت گرفتن هستند
آیا نرخ باز شدن ایمیل‌ها و یا پیام‌های شما کاهش یافته است؟	بله ، پس اثرگذاری کمپین‌های تبلیغاتی کاهش یافته
آیا تیم شما احساس عدم رضایت، تکرار و یکنواختی در کار دارد؟	بله ، پس خطر کاهش انگیزه و خلاقیت تیم

اگر از ۵ عنوان ذکر شده ۳ پاسخ، مثبت باشد پس کسب و کار وارد منطقه خطر شده و نیاز به بازنگری، نوآوری و یا تغییر مسیر دارد.



در اکوسیستم صادراتی، بقا فقط در حرکت و نوآوری مداوم است

66





زمانی که ما فکر می‌کردیم در صادرات یک کالا، رهبر بلامنازع بازار در هند هستیم؛ تغییرات آنچنان سریع رخ داد که ظرف کمتر از شش ماه اثری از ما در آن بازار نبود، چرا که رقبای بزرگتر با توان بیشتر و خلاقیت بالاتر وارد آن بازار شدند.

درس آموخته ششم: ●●

در صادرات، همه چیز به همه چیز ربط دارد

در صادرات اثر پروانه‌ای (Butterfly Effect) یک شعار نیست، بلکه واقعیتی روزمره است. یک اتفاق کوچک در نقطه‌ای دور از جهان می‌تواند ساختار قیمت، زمان یا زنجیره تأمین را درهم بشکند. مثلاً کرونا باعث شد بعضی از مشتریان کالای خود را در برخی از بنادر آفریقایی ترخیص نکنند. این یعنی رسوب کانتینرها در بنادر فرعی که باعث کمبود کانتینر در بنادر اصلی چین و سپس افزایش نرخ جهانی حمل دریایی شد و در نهایت قیمت حمل دریایی از بندرعباس به بنادر مختلفی مثل بنادر هند از ۱۰۰ دلار در هر کانتینر در پایان سال ۲۰۲۱ به ۱۴۰۰ دلار افزایش یافت چیزی که باعث می‌شد هر صادرکننده‌ای که کالای خود را فروخته بود و منتظر دریافت کانتینر از کشتیرانی بود، قطعاً ضرر کند. صادرکننده حرفه‌ای کسی است که فقط روی بازار خودش تمرکز نکرده و دائماً گوش به زنگ تحولات جهانی است.

درس آموخته هفتم: ●●

پادشکنندگی؛ صادرکننده موفق، از بحران قوی‌تر بیرون می‌آید

پادشکنندگی یعنی فقط در برابر بحران‌ها و نوسانات، تاب‌آور (Resilient) نباشید بلکه با هر شوک و ضربه‌ای، حتی قوی‌تر، آگاه‌تر و منعطف‌تر شوید. بازار جهانی پر از حوادث غیرقابل پیش‌بینی، ریسک‌های سیاسی، تغییر مقررات، جنگ، تحریم، نوسان نرخ حمل و بحران‌های لحظه‌ای است. حرفه‌ای واقعی در

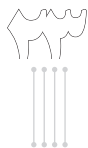
صادرات، کسی است که نه تنها زنده بماند بلکه از هر شوک جدیدی درس بگیرد، ساختار خود را تطبیق دهد و حتی فرصتهایی جدید کشف کند.

صادرکننده پادشکننده از بحران نمی ترسد؛ هر بار که دچار مشکلی می شود، داده جمع می کند، سیستم خود را بازنگری می کند و خط مشی ها و ابزارهایش را بهبود می دهد. بازارهایی که دیگران آن را خطرناک یا غیرممکن می بینند، برای او تبدیل به زمین بازی و رشد می شود. مهم تر از همه، او درک می کند که بحران بخش جدایی ناپذیر این حرفه است و نه فقط مانعی که باید از آن عبور کرد، بلکه همان چیزی است که به کسب و کارش عمق و قدرت می دهد.

در سال ۲۰۱۵ و در میانه مذاکرات برجام، شرایط صادرات در کشور به گونه ای بود که رکودی بر بازار و صادرات حاکم شده و علت آن نیز طولانی شدن مذاکرات و مشخص نبودن آینده آن بود، در این شرایط شرکت های صادراتی مثل ما که بصورت تک محصولی صادرات انجام می دادند دچار شرایط بسیار سختی شده بودند و ما در آن زمان تصمیم گرفتیم که سبد محصولات خود را گسترش دهیم تا امکان بقا وجود داشته باشد و اتفاقاً این استراتژی در سال های بعد و بحران های بعدی بسیار به کمک شرکت آمد.

تئودور روزولت در متن معروف به «مرد در میدان» در سال ۱۹۱۰ می گوید: این منتقد نیست که اهمیت دارد؛ نه آنکه می گوید قهرمان چگونه لغزید، یا آنکه نشان می دهد مرد عمل می توانست بهتر انجام دهد. افتخار از آن کسی است که خود در میدان است؛ چهره اش خاک آلود، آغشته به عرق و خون. آنکه دلیرانه می کوشد، خطا می کند، بارها زمین می خورد، زیرا هیچ تلاشی بی خطا نیست. اما اوست که واقعاً می جنگد؛ که شورهای سترگ و فداکاری های بزرگ را می شناسد؛ که جان خویش را در راهی بایسته می گذارد. در بهترین حالت، طعم والای پیروزی را می چشد و در بدترین حال، اگر هم شکست بخورد، دست کم با جسارت شکست خورده است. چنین کسی هرگز همنشین جان های سرد و ترسویی نیست که نه پیروزی را شناخته اند و نه شکست را.





صادرات فقط برای پول نیست، اول باید عاشق باشی

کوهنورد افسانه‌ای جرج مالوری در سال ۱۹۲۴ تصمیم گرفت تا نخستین انسانی باشد که قله اورست را فتح می‌کند اما چیزی که اطرافیانش را نگران می‌کرد، این بود که مبادا تصمیم او سفری بی‌بازگشت باشد، زیرا با امکانات آن موقع چنین اقدامی محال بود و حقیقت نیز همین بود.

نخستین انسانی که پا بر بام جهان گذاشت ۳۰ سال بعد از مالوری به قله رسید؛ جسد او در سال ۱۹۹۹ و در ۵۰۰ متری قله پیدا شد و تا امروز این راز را کسی نمی‌داند که به قله رسید و در مسیر بازگشت جان سپرد یا هرگز به قله نرسید. اما آنچه این انسان را برای همیشه جاودان می‌کند پاسخ به این سؤال بود که چرا می‌خواهد جان خود را برای کاری محال به خطر بیندازد و او پاسخ داد «برای اینکه آنجاست» «Because it's there» گویی در نهاد بشر چیزی نهفته است که همواره به دنبال اشتیاقی، چالشی، معمایی، مانعی و دردسری می‌دود تا در مسیر فتح آن احساس سعادت را تجربه کند حتی اگر جانکاه باشد، جان افزاست!

در دنیای صادرات، پول و سود مهم است اما اگر هدف از ورود به این حوزه صرفاً پولدار شدن باشد، دیر یا زود با تلخی شکست روبه‌رو می‌شویم. صادرات قبل از هر چیز عشق، تعهد و علاقه واقعی به خلق ارزش در این زنجیره است؛ فقط کسی که قلباً به کارش، محصولش و فرایند صادرات ایمان دارد، می‌تواند بحران‌ها، استرس‌ها و پیچیدگی‌های بازارهای بین‌المللی را با انگیزه و امید پشت سر بگذارد.

پول در صادرات، همیشه متأثر از هزاران متغیر بیرونی است؛ یک روز اوضاع بازار خوب است و روز بعد ممکن است همه چیز برعکس شود. تنها چیزی که تو را در این مسیر نگه می‌دارد، انگیزه‌ای فراتر از سود مالی است یعنی همان شور درونی، «برای اینکه آنجاست» اشتیاق به رشد، هیجان فتح بازارهای جدید و میل به یادگیری و رقابت سالم. کسانی که فقط به سودهای کوتاه‌مدت فکر می‌کنند، معمولاً با اولین مانع یا ضرر جدی کنار می‌کشند و فقط کسانی می‌مانند که صادرات را مثل یک مسیر زندگی و یک عشق واقعی انتخاب کرده‌اند.

صادرات بدون عشق، شبیه سفری است که به نیمه راه هم نمی‌رسد؛ اول عاشق باشید، بعد به سود فکر کنید.



صادرات وقتی جان می‌گیرد که پشت هر محصول، عشق و معنایی فراتر از سود مالی باشد





فصل دوم

زنجیره موفقیت تیم‌سازی و ساختار در صادرات

یک تیم صادراتی شبیه یک ارکستر بزرگ است. در ارکستر، صداها نوازنده نشسته‌اند و هر کدام ساز خودش را دارد؛ ویولن، پیانو، سازهای بادی و کوبه‌ای. هیچ‌کدام به تنهایی سمفونی نمی‌سازند. اگر هر نوازنده‌ای ساز خود را جداگانه بزند، تنها مجموعه‌ای از صداها می‌پراکند که خواهیم داشت، نه موسیقی. اما وقتی همه با دقت به رهبر ارکستر نگاه می‌کنند و براساس نت و زمان‌بندی هماهنگ می‌نوازند، ناگهان از دل همان صداها پراکنده، یک هماهنگی باشکوه شکل می‌گیرد که شنونده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تیم صادرات هم همین است: بخش تأمین، اسناد، عملیات، مالی و فروش هر کدام ساز خود را دارند. اگر هماهنگ نباشند، خروجی چیزی جز هرج و مرج و نارضایتی مشتری نخواهد بود. اما با یک رهبری منسجم و هماهنگی دقیق، همان مجموعه متنوع، برند و اعتبار شرکت را به سمفونی‌ای بدل می‌کند که در بازار جهانی شنیده می‌شود.

هیچ صادرکننده‌ای به تنهایی در بازار جهانی موفق نمی‌شود. راز دوام و رشد، نه فقط در توان فردی، بلکه

در تیم‌سازی هوشمندانه، ساختار شفاف و هماهنگی زنجیره‌ای است که هربخش آن، از تأمین تالجستیک و پشتیبانی، حلقه‌ای حیاتی در بقای کل پروژه صادرات است.

در این فصل، مسیر عبور از نگاه فردی به نگاه سیستمی را طی می‌کنیم؛ جایی که کیفیت روابط، سیستم‌های داخلی و نقش آفرینی تیمی، مزیت رقابتی پایداری را خلق می‌کند.

این درس آموخته‌ها، راهنمایی است برای اینکه چگونه تیمی بسازید که نه فقط معامله، بلکه اعتبار و آینده برنند را تضمین کند.

درس آموخته نهم:



صادرات یک زنجیره تأمین قوی است، نه یک معامله ساده

موفقیت در صادرات، فقط به قیمت خوب یا مشتری خوب وابسته نیست.

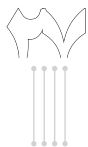
این کار مثل یک زنجیره تأمین قوی است که اگر یکی از حلقه‌ها، تأمین‌کننده، بارگیری، حمل داخل کشور تا بندر، گمرک، کشتیرانی، صراف یا بانک و حتی پیک موتوری ارسال مدارک به شرکت پست، ضعیف عمل کند، کل زنجیره و اعتبار تاجر به خطر می‌افتد.

یک صادرکننده حرفه‌ای، قبل از فروش، زنجیره تأمین خودش را می‌سازد و بارها تست می‌کند.

اگر هر بار بخواهیم دنبال یک تأمین‌کننده یا شرکت کشتیرانی جدید باشیم زمان، هزینه و اعتبار کسب‌شده را از دست خواهیم داد.

چند سال قبل، حین صادرات خرما به هند، کارگران تیم ترخیص در بندرعباس که در گرمای تابستان خسته شده بودند، با اجازه صاحب کالای کانتینرهای سیب صادراتی، یک کارتن سیب برداشته و حین جابه‌جایی کارتن‌های خرما سیب می‌خوردند، در آخر به اشتباه پس از جابه‌جایی کارتن‌های خرما به داخل کانتینر، آن کارتن نصفه نیمه سیب هم در کانتینر خرما قرار گرفت و این کانتینر پس از طی مراحل گمرکی به مقصد مهم‌ترین بندر هند ارسال شد، همین یک کارتن نصفه نیمه سیب در مقصد باعث ضرر ۵۰۰۰ دلاری





برای ما به عنوان صادرکننده در گمرک هند شد و کانتینر برای چند روز توقیف بود!

درس آموخته دهم:



صادرات از خرید خوب شروع می‌شود، نه از فروش

در نگاه اول، همه چیز به فروش ربط دارد، اما تجربه ثابت کرده که اگر خرید خوب نباشد، حتی بهترین مشتری هم نمی‌تواند صادرات موفق بسازد.

خرید خوب یعنی قیمت دقیق، کیفیت واقعی، زمان بندی درست، تأمین کننده مطمئن و قرارداد مشخص.

اگر اینها نباشد، فروش فقط ظاهر ماجراست و ضرر در کمین است.

یادت باشد:

در صادرات، سود در خرید اتفاق می‌افتد، نه در فروش.
“You make your money when you buy, not when you sell.”

این یک ضرب‌المثل کلاسیک در دنیای تجارت، املاک و صادرات است که می‌گوید: پول وقتی بدست می‌آید که خرید خوبی داشته باشید، نه وقتی که می‌فروشید.

بسیاری از مشتریان هندی و چینی نمونه‌های موفق در خرید خوب هستند.

درس آموخته یازدهم:



صادرات یعنی پاس کاری حرفه‌ای

صادرات یک بازی تیمی است؛ فروش در نهایت فقط گل زدن است، اما بدون پاس کاری دقیق از بقیه



صادرات فقط بارگیری نیست؛ موفقیت در پاس کاری حرفه ای و کنترل لحظه آخر رقم می خورد





خطوط، اصلاً تویی به خط حمله نمی‌رسد.

بخش تأمین، اسناد و عملیات، حسابداری، لجستیک و فروش باید دقیق و بموقع اطلاعات، مدارک و تصمیم‌ها را پاس بدهند.

هر پاس اشتباه یا دیر، یعنی از دست رفتن فرصت، سرد شدن مشتری یا حتی فسخ معامله. در صادرات حرفه‌ای، موفق کسی نیست که خودش گل می‌زند؛ کسی است که تیمش پاس دقیق می‌دهد و گل از دل همکاری می‌آید.

به خاطر دارم در ۲۸ اسفندماه ۱۳۹۲ مشتری با اطلاع از اینکه ایران به دلیل تعطیلات سال نو، ۱۴ روز تعطیل خواهد بود، زودتر سوئیفت تسویه حساب خود را داد و درخواست آزادسازی کالا را برای تیم فروش فرستاد. با اینکه کالا هنوز به مقصد نرسیده بود و سوئیفت مشتری توسط بانک تأیید شده بود، اما به دلیل عدم هماهنگی میان تیم «اسناد و عملیات» و تیم «فروش»، کالای مشتری در نهایت هفته دوم فروردین ماه ۱۳۹۳ آزاد شد و مشتری به دلیل تأخیر در آزادسازی کالا در مقصد، هزینه فوق‌العاده زیادی بابت دموراث پرداخت کرد، در حالیکه فقط یک پیغام ساده میان این دو تیم قبل از نوروز می‌توانست جلوی آن ضرر را بگیرد. «هیچ یک از اعضای یک گروه برای فردیت سرسختانه‌اش در پارو زدن تحسین نمی‌شود.»

رالف والدو امرسون - مقاله‌نویس، سخنران و شاعر آمریکایی

دوس آموزخته دوازدهم:

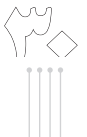
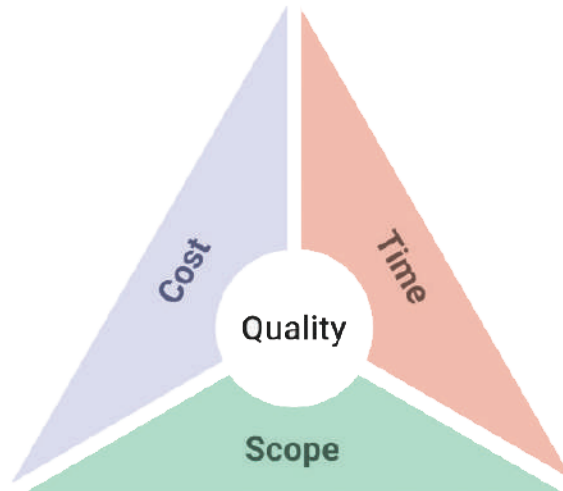


صادرات، پروژه است نه کار اداری روتین

هر سفارش صادراتی یک پروژه مستقل است با آغاز، پایان، هدف مشخص و ریسک‌های خاص خودش. اگر کار صادرات با نگاه «کار روتین اداری» انجام شود، خیلی زود هزینه و زمان از دست می‌رود. هر صادرات باید سه ضلع مثلث پروژه را داشته باشد:

- **زمان (Time)** مشخص برای انجام مراحل پروژه، از لحظه دریافت سفارش صادراتی تا زمان تحویل کالا

- **هزینه یا پول (Money)** کنترل شده از خرید تا انتهای مسیر صادرات
 - **دامنه (Scope)** واضح از آنچه باید انجام شود، شامل نوع کالا، تناژ و موارد مورد نیاز مشتری.
- صادرکننده حرفه‌ای کسی است که برای هر سفارش، مثل یک پروژه کامل برنامه‌ریزی، هماهنگی و پایش انجام دهد.
- بارها تجربه کرده و دیده‌ام که برخی از همکاران، پیش پرداخت دلاری دریافتی از مشتری را به عنوان سرمایه در کار دیگری استفاده کرده‌اند، به این امید که بتوانند سود بیشتری کسب کنند و این دقیقاً همان نقطه‌ای است که صادرات از مسیر خودش خارج می‌شود زیرا اولین ضلع مثلث یعنی زمان نقض می‌شود و پروژه عملاً مفهوم خود را از دست می‌دهد و تیم صادرات پس از آن باید همیشه در حال تراشیدن عذرهای جدید برای دیرکرد ارسال کالا باشد.





درس آموخته سیزدهم:



سندرم مشتری سفارشی

در صادرات، همه مشتریان مهم هستند و هیچ مشتری‌ای نباید از اکوسیستم صادراتی مهم‌تر شود. تناژ بالا، قرارداد بزرگ یا اسم پرزرق و برق نباید تمرکز و منابع کل تیم را ببلعد. اگر درگیر «مشتری خاص» شوید، در صورت رفتن او ریسک «وابستگی»، «فرسایش تیم» و «تعطیلی موقت صادرات» بسیار بالاست. من اسم این حالت را «سندرم مشتری سفارشی» گذاشتم یعنی جایی که شرکت به جای سیستم‌سازی، برده یک مشتری می‌شود و مشتری پس از انتفاع از منابع شرکت، ممکن است دیگر خرید نکند. صادرات موفق، یعنی ایجاد جریانی پایدار از مشتریان متنوع، نه سرمایه‌گذاری روانی و لجستیکی روی یک واردکننده.

چک لیست سندروم مشتری سفارشی

نشانه خطر	سوال
وابستگی مالی بالا	آیا بیش از ۵۰٪ درآمد صادراتی شما از یک مشتری تأمین می‌شود؟
فرسایش انرژی تیم	آیا اعضای تیم شرکت فقط برای یک مشتری به صورت مداوم در حالت اضطرار و فشار هستند؟
اختلال در تداوم صادرات	آیا اعضای تیم شرکت فقط برای یک مشتری به صورت مداوم در حالت اضطرار و فشار هستند؟
بی‌عدالتی در زنجیره مشتریان و شروع شکایت داخلی در شرکت از سوی بقیه تیم فروش به جهت تبعیض	آیا برای این مشتری شرایط خاصی گذاشته‌اید که برای دیگر مشتریان مجاز نیست؟ (مثلاً شرایط پرداخت بخصوص و یا قیمت ویژه و یا اولویت تأمین)
انسداد رشد صادراتی	آیا تیم شما دیگر انرژی و زمان برای توسعه مشتریان جدید ندارد؟

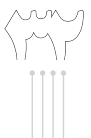
به نظر من اگر پاسخ به ۳ سؤال از ۵ سؤال در این چک لیست مثبت است، یعنی شرکت شما دچار «سندرم مشتری سفارشی» شده و برای درمان، باید بتدریج جریان مشتریان خود را متنوع کنید و تمرکز بیش از حد روی یک مشتری را کاهش دهید.

درس آموخته چهاردهم:



هیچ چیز جای اعتبار را نمی‌گیرد، ناظر بارگیری؛ چشم سوم صادرکننده

در صادرات، تحویل کالا با کمیت و کیفیت دقیق نه لطف به مشتری، بلکه یک تعهد حرفه‌ای و میثاق اساسی برای هر صادرکننده است. اگر اعتبار از بین برود هیچ موفقیتی در صادرات پایدار نمی‌ماند و اعتبار دقیقاً از همین نقطه یعنی «کنترل کمیت و کیفیت» ساخته یا خراب می‌شود. تنها راه تضمین این تعهد، حضور ناظر کمی و کیفی هنگام بارگیری است. این ناظر، چشم سوم صادرکننده است؛ اوست که مطمئن می‌شود تمام کالاها با تعداد، وزن و کیفیت دقیق طبق قرارداد بارگیری می‌شوند. اگر مغایرتی باشد (کم یا زیاد، خراب یا با کیفیت پایین‌تر)، همان‌جا و همان لحظه شناسایی و اصلاح می‌شود، نه بعداً که دیگر کاری از دست کسی برنمی‌آید. هرگونه بی‌دقتی یا سهل‌انگاری در این مرحله، مثل سوراخ کوچکی در کشتی صادرات است؛ دیر یا زود، اعتبار و اعتماد را غرق خواهد کرد و چه بسا کل بازار یک صادرکننده را برای همیشه از بین ببرد. بارها دیده‌ایم که حتی یک بشکه کمتر یا یک پالت معیوب، باعث جریمه‌های سنگین، فسخ قرارداد یا از بین رفتن اعتماد چندین ساله شده است. بازار صادرات، بازار تکرار شایعات و خاطرات بد است؛ پس همیشه باید با دقت و وسواس، چک لیست کنترل بارگیری را رعایت کرد. یادمان باشد که کمیت و کیفیت مناسب، یک لطف نیست بلکه حداقل انتظاری است که از یک صادرکننده حرفه‌ای دارند.





اعتبار یک تیم صادراتی، در گرو چشمی است که حتی لحظه آخر بارگیری را از نظر دور نمی‌کند



چند سال پیش هنگام صادرات بار قیر بشکه به یک بندر شرق آفریقا، نماینده ما در بندرعباس به کیفیت کالا شک کرد، در حالیکه شرایط کالا کاملاً استاندارد به نظر می رسید اما طی یک پیام نگرانی خود را از کیفیت اعلام کرد، در همان زمان علاوه بر آنکه SGS از کالا نمونه برداری کرده بود، ما با اجازه تأمین کننده یک بشکه را با انتخاب تصادفی بطور کامل شکافتیم و از میانه آن بشکه نمونه برداری کردیم، ظرف دو روز بعد، گزارش یک آزمایشگاه سوم نشان داد که بشکه حاوی لجن نفتی بوده و روی آن یک لایه قیر قرار گرفته بود که SGS با نمونه گیری از سر بشکه قطعاً متوجه این موضوع نمی شد و حضور نماینده ما هنگام بارگیری باعث شد تا علاوه بر جلوگیری از بارگیری بشکه های آلوده، نه تنها حیثیت ما حفظ شود بلکه جلوی ضرر چند صد هزار دلاری گرفته شود.

دو درس آموخته پانزدهم:

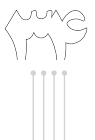


دموراژ؛ سمی ترین هزینه صادرات

در دنیای صادرات، یکی از مخرب ترین و پرهزینه ترین اشتباهات، پرداخت دموراژ (Demurrage) یا هزینه حق توقف کانتینر به کشتیرانی و هزینه انبارداری به محوطه صادراتی است. دموراژ مثل زهر تدریجی، اعتبار و سود یک صادرکننده را از بین می برد و اغلب نشانه ای از بی برنامه گی، ضعف در هماهنگی عملیات یا سهل انگاری در زنجیره لجستیک است.

هر روز تأخیر در بارگیری یا ترخیص، هزینه هایی ایجاد می کند که نه تنها سود معامله را کاهش می دهد، بلکه روابط بلندمدت با مشتری و خطوط کشتیرانی را به خطر می اندازد. اگر صادرکننده برنامه کشتی ها و بارگیری خود را دقیق و شفاف تنظیم نکند، خیلی زود خودش را با صورت حساب های سنگین، چانه زنی های بی پایان و حتی از دست دادن مشتری مواجه خواهد کرد.

هیچ بهانه ای مثل تعطیلات، کندی کار گمرک یا اختلاف نظر با کشتیرانی نباید باعث شود کالا در بندر یا انبار معطل بماند. مدیریت زمان و هماهنگی کامل بین تیم فروش، اسناد و عملیات، کشتیرانی و مشتری،





شاه‌کلید حذف این هزینه‌های سمی است.

به خاطر دارم که مدیر صادرات یک پالایشگاه در یک بازه زمانی به خاطر حجم فروش بالای محصول و عدم برنامه‌ریزی دقیق برای تحویل کالا از طرف تیم تولید، تعداد زیادی از کانتینرها را دچار دموراژ کرد و به همین دلیل کل سود عملیاتی پالایشگاه خرج ضررهای دموراژ شد و همین موضوع باعث شد صادرات آن پالایشگاه تا مدتی کاهش پیدا کند تا پالایشگاه بتواند راهی برای دریافت تخفیف از کشتیرانی پیدا کند.

دو درس آموخته‌شانزدهم:



واسطه‌گری ناآگاهانه، تله‌ای برای بی‌اعتباری

در صادرات، بدترین اتفاق زمانی رخ می‌دهد که یک بروکریا واسطه بدون دانش و تخصص کافی، صرفاً برای گرفتن سود بیشتر وارد معامله شود و با تکه تکه کردن فرایند صادرات، تلاش کند هزینه‌ها را روی کاغذ کاهش دهد. با این رفتار نه تنها خودش را درگیر بحران می‌کند، بلکه صادرکننده و واردکننده در مقصد را هم با مشکلات پیچیده‌ای مواجه می‌سازد و در نهایت، بازار را برای همه بی‌اعتبار و ناامن می‌کند.

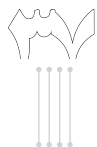
طمع برای سود بیشتر، بدون تسلط بر جزئیات فنی و اجرایی کار، اغلب به شکست منجر می‌شود. هر واسطه یا بروکری که به جای افزایش ارزش، صرفاً به دنبال واسطه‌گری و سهم‌خواهی باشد، نقش مخربی در زنجیره صادرات ایفا می‌کند. بازار جهانی، جای آزمون و خطا نیست؛ هراشتباه، مخصوصاً اشتباه ناشی از ناآگاهی، می‌تواند به یک فاجعه حیثیتی یا مالی تبدیل شود.

تجربه نشان داده که هر بار واسطه‌گری ناآگاهانه رخ دهد، نه تنها معامله اصلی به سرانجام نمی‌رسد، بلکه اعتماد و اعتبار طرفین معامله نیز برای مدتی طولانی آسیب می‌بیند. حرفه‌ای‌های بازار همیشه قبل از ورود به هر معامله، تمام شرایط و الزامات را بررسی و قطعی می‌کنند تا طمع آنی، کل پروژه را به خطر نیندازد. یادمان باشد که واسطه‌گری ناآگاهانه، تله‌ای است که نه تنها سودی ندارد، بلکه کل زنجیره صادرات را به بی‌اعتباری و ضرر می‌کشانند.



اعتبار با تیم متخصص و مالک فرایند ساخته می شود؛ نه با واسطه گری ناآگاهانه





خیلی در کار صادرات دیده‌ام بعضی از افراد وقتی قیمت فوب بندرعباس یک کالا را دریافت می‌کنند؛ بعد دنبال قیمت تحویل در کارخانه و هزینه حمل از کارخانه تا بندرعباس هستند و فکر می‌کنند با جمع کردن این اعداد به قیمت فوب بندرعباس می‌رسند بدون اینکه بدانند هزینه‌های پنهان زیادی روزانه به صادرکننده تحمیل می‌شود و گاهی با همین روش به یک مشتری در یک کشور دیگر قیمت می‌دهند و دقیقاً وسط پروژه وقتی کار خراب می‌شود به دنبال این هستند که یک شرکت با دریافت هزینه‌ای مشکل را حل کند، چیزی که دیگر مثل روز اول نمی‌شود.

درس آموخته هفدهم:



درباره رقبا حرف نزن؛ تمرکز فقط بر برند خودت

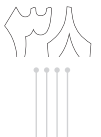
در صادرات، بزرگترین اشتباه این است که درباره رقیب یا دیگر شرکت‌ها صحبت شود. این موضوع نه تنها حرفه‌ای نیست، بلکه می‌تواند مثل تیغی دولبه علیه اعتبار برند خودتان عمل کند. سیاست حرفه‌ای این است که فقط و فقط درباره عملکرد و مزایای شرکت خودتان با مشتری صحبت شود حتی اگر دیگران بخواهند منفی‌گویی کنند یا اطلاعاتی درباره بازار به اشتراک بگذارند.

وقتی به جای تمرکز بر ارزش‌های خود، مدام رقبا را نقد یا تخریب می‌کنید، اول از همه نشان می‌دهید که اعتماد به نفس کافی ندارید و علاوه بر آنکه به اعتبار اکوسیستم صادراتی کشور ضربه خواهید زد و باعث تخریب اعتبار ایران در جایگاه جهانی خواهید شد، باید بدانیم که در دنیای ارتباطات شایعه سریعاً انتقال پیدا می‌کند. بنابراین هرگونه حاشیه‌سازی یا صحبت منفی درباره رقیب، به سرعت می‌تواند به ضرر اعتبار وطن تمام شود و تمام اکوسیستم صادراتی را غیرحرفه‌ای جلوه دهد.

گاهی حتی مشتری عمداً سعی می‌کند اطلاعات یا نظرات منفی درباره رقبا را مطرح کند تا واکنش شما را بسنجد یا در مذاکره امتیاز بگیرد. بهترین رویکرد این است که مؤدبانه و قاطع فقط بر توانمندی، خدمات، کیفیت و تجربه شرکت خودمان متمرکز شویم و اجازه ندهیم بحث به حاشیه برود. همه ما پیش از هر چیز

در اکوسیستم صادرات سفیر و نماینده ایران و ایرانی هستیم. حتی اگر رقبا تخریب یا شایعه پراکنی کردند، وارد این بازی نشوید؛ سیاست سکوت و تمرکز بر برند را حفظ کنید .

هرگز اجازه ندهید که انرژی تیم یا استراتژی بازاریابی صرف زیر سؤال بردن دیگران شود. اعتبار برند با رفتار حرفه‌ای و تمرکز بر ارزش آفرینی ساخته می‌شود، نه تخریب دیگران.





فصل پنجم

تصمیم، تحلیل و مدیریت ریسک در بازار جهانی

دنیای صادرات صحنه دائم تغییرات سریع و تصمیم‌های پیچیده است. هیچ تصمیمی بدون تحلیل بازار، یافتن داده‌های معتبر و آمادگی برای ریسک‌های بزرگ، قابل اتکا نیست. این فصل شما را به دنیای تحلیل‌های واقعی، مدیریت عدد و داده، شناخت فرصت‌های زودگذر مثل آربیتراژ و مدیریت رفتار در نوسان‌های بازار می‌برد؛ جایی که فقط حرفه‌ای‌ها دوام می‌آورند و زرنگ‌بازی یا خوش‌شانسی مقطعی، راه به جایی نمی‌برد.

درس آموخته هجدهم:



عددها حرف می‌زنند، قیمت‌گذاری باید هوشمندانه باشد

ظاهر «عدد قیمت»، فقط یک عدد نیست، یک پیام از طرف صادرکننده است. قیمت‌هایی که به صفر یا پنج ختم می‌شوند، برای مشتری حکم «قابل چانه‌زدن» دارند.

در مقابل، قیمت‌هایی که با عدد نه (۹) تمام می‌شوند یا کمی نامتقارن هستند، حس محاسبه دقیق و ثبات بیشتری را منتقل می‌کنند.

در صادرات استفاده از قیمت‌های غیررند، حس حرفه‌ای بودن ایجاد می‌کند، امکان مانور تخفیف را باقی می‌گذارد و اثر روانی «ارزش بیشتر به ازای پول کمتر» را فعال می‌کند.

به جای ۳۸۰ دلار، بگویید ۳۷۹ دلار یا حتی ۳۸۲ دلار، هم شانس خود را بیشتر می‌کنید و هم شخصیت برند، حرفه‌ای‌تر دیده می‌شود.

درس آموخته نوزدهم:



مذاکره، میدان جنگ داده‌هاست

در صادرات، مذاکره مثل جنگ ذهن‌هاست و این جنگ نابرابر شروع می‌شود.

مشتری معمولاً از ده‌ها فروشنده دیگر قیمت گرفته، مقایسه و شرایط را بررسی کرده، اما شما فقط یک سفارش محدود یا چند خط درخواست در اختیار دارید. اغلب اوقات اطلاعات مشتری از وضعیت بازار ایران بیشتر از شماست.

اگرچه پاسخ سریع به مشتری یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود اما برنده کسی است که قبل از پاسخ، اطلاعات را جمع‌آوری و تحلیل کرده و از خرد جمعی تیم مشورت گرفته باشد.

جمع‌آوری اطلاعات درباره مقصد، نوع کالا، سابقه مشتری، رفتار قبلی وی، نرخ بازار و حتی زمان ارسال پیام او اهمیت بالایی دارد و تک‌تک این شاخص‌ها می‌تواند مسیر مذاکره را عوض کند.

تحلیل، سپر محافظتی یک صادرکننده در مذاکره و مناقشه‌هاست.

به خاطر دارم روزی یک مشتری ترکیه‌ای که در یک پروژه در شرق آفریقا کار می‌کرد، به من واتس‌آپ خودش را نشان داد که فقط با ارسال یک پیام «سلام و احوال‌پرسی ساده»، تعداد زیادی تأمین‌کننده از ایران، صحبت و ارسال تحلیل از بازار یک کالای صادراتی را با او شروع کرده بودند بدون آنکه بدانند





در میدان صادرات، برنده کسی است که قبل از ورود به مذاکره سرمایه‌دانشی و تحلیل بیشتری نسبت به رقیب داشته باشد



درخواست مشتری چیست و همین باعث می شود که مشتری قبل از هر مذاکره ای، اطلاعات کاملی از بازار داشته باشد.

و بعدها مشتری دیگری را در یک کشور آفریقایی دیدم که به دلیل داشتن رابطه خیلی خوب با نماینده کشتیرانی در آن کشور؛ ابتدا از وضعیت آخرین کشتی و حمل به آن بندر مطلع می شد و بعد با اطلاعات دقیق وارد مذاکره با صادرکننده می شد و صادرکننده را مجاب می کرد تا شرایط وی را قبول کند، برای همین تحلیل هر پیام مشتری بسیار مهم است.

درس آموخته بیستم:

طرح درست مسأله، نیمی از مسیر حل مسأله است

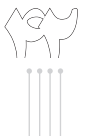
یکی از اصول کلیدی در مذاکره و عملیات صادراتی این است که بدانیم بیان دقیق مسأله، نیمی از مسیر حل آن است.

اگر در فرایند فروش یا اجرای یک سفارش مشکلی پیش آمد، باید همه زوایا، جزئیات و پیش فرض ها را شفاف بیان کنید، نه نصفه نیمه یا سانسور شده و یا پیچیده.

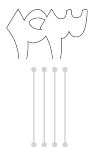
فقط با یک شرح روشن و دقیق است که می توان راه حلی درست طراحی کرد.

در تیم صادرات کسی که خوب گزارش می دهد، فقط گزارش نمی دهد، بلکه دارد راه حل را پایه ریزی می کند .

گاهاً اعضای تیم فروش، سفارش یک مشتری را بدون تحلیل کامل آن سفارش رد می کنند اما وقتی سؤالات کامل تری پرسیده می شود، می بینیم که نه تنها درخواست پیچیده ای نیست بلکه خواسته مشتری ممکن است به سادگی رفع شود، اما چون درست بیان نشده به نظر غیرقابل تأمین می رسد.



مقدمه | فراتر از صادرات، ساختن اکوسیستم بین‌المللی



چک لیست پیشنهادی ۵ سؤال طلایی برای گزارش حرفه‌ای مشکل صادراتی

مرحله	سوال	نشانه خطر
۱	چه اتفاقی افتاده؟ What Happened?	توصیف شفاف مسأله بدون اغراق یا حذف جزئیات
۲	کی و کجا اتفاق افتاده؟ When and Where?	مشخص کردن زمان و محل وقوع مشکل برای بازسازی مسیر
۳	چه کسانی درگیر هستند؟ Who is involved?	روشن کردن بازیگران؛ مشتری، ترخیص‌کار، کشتیرانی، تیم داخلی و ...
۴	چه کارهای تا حالا انجام شده؟ What action have been taken?	جلوگیری از دوباره کاری، نمایش سطح پیگیری و یافتن گلوگاه
۵	چه گزینه‌های برای حل داریم؟ What are the possible solutions?	باز کردن راه را برای تصمیم‌گیری و مشارکت تیمی

درس آموخته بیست و یکم:



برنده واقعی در بازار بی ثبات، کسی است که فراتر از گردوغبار میدان، مسیر را می‌بیند

در بازارهای صادراتی پیش می‌آید که «معیار قیمت» ناگهان گم می‌شود. بطور مثال در فوریه ۲۰۲۲ که روسیه به اوکراین حمله کرد و قیمت نفت طی دو روز از محدوده ۶۵ دلار به ۹۵ دلار افزایش یافت و جنب و جوش زیادی در بازار کالاهای مرتبط با نفت در سراسر جهان رخ داد، بسیاری از مشتریان و تأمین‌کنندگان کاملاً گیج شدند و

قیمت‌ها در بازارهای صادراتی هر ساعت تغییر می‌کرد، در این میان پالایشگاه‌هایی را دیدم که بازار را کاملاً رصد می‌کردند، اما درگیر خرید و فروش نمی‌شدند و علاوه بر حفظ رابطه با مشتریان صادراتی، تلاشی برای فروش نمی‌کردند. بعد از مدتی که به نظر رسید روسیه نمی‌تواند سه روزه اوکراین را اشغال کند و احتمالاً ممکن است جنگ طولانی‌تر شود، این صادرکنندگان حالا با اطلاعات جدید فروش خود را آغاز کردند.

اینجاست که شرکت یا صادرکننده‌ای که:

با اطلاعات به روز بازار را رصد می‌کند،

اما اسیر هیجان‌های لحظه‌ای نمی‌شود،

و توانایی دارد تا در زمان درست وارد عمل شود،

می‌تواند نه فقط از نوسانات در امان بماند، بلکه از دل همین بی‌ثباتی، فرصت‌های تازه‌ای بسازد. در

چنین شرایطی، اعتماد بازار به کسی جلب می‌شود که صبورانه گردوغبار میدان را پشت سر می‌گذارد و تنها وقتی وارد معامله می‌شود که افق روشن‌تری نمایان شده است.

یک سازمان چابک همچون مغز یک انسان خردمند در دو طیف دائماً در رفت و آمد است. طیف

“just do it” «فقط انجامش بده» و در مقابل “do the right thing” «درست انجامش بده». شناخت بموقع و حرکت میان این دو طیف هنر سازمان‌های پیشرو است.

دو درس آموخته بیست و دوم: ●●

بدون تحلیل مقصد، قیمت ندهید حتی اگر مناسب‌ترین قیمت باشد!

یکی از بزرگترین اشتباهات در صادرات این است که قیمت FOB کالای ایران را با نرخ حمل جمع کنید و

سریع به مشتری قیمت بدهید، بدون اینکه تحلیل بازار مقصد را داشته باشید.

تنها نتیجه این کار این است که بازار برای همه صادرکنندگان و مشتریان بهم می‌ریزد و مشتری نهایی نیز

بدعادت می‌شود.





نمایشگاه محل قیمت شکنی (دامپینگ قیمت) نیست؛ بلکه صحنه‌ای برای اثبات تحلیل هوشمندانه مقصد است

با فرض محال و بدون در نظر گرفتن عوارض گمرکی، مثل این است که کسی قیمت ماشین تویوتا را از روی سایت آن شرکت در نظر بگیرد و با اضافه کردن هزینه حمل کشتیرانی، بخواهد آن را در بازار ایران بفروشد.

آیا قیمت ماشین در ایران پایین می‌آید؟ نه! چون واردکننده ایرانی، این ماشین را با نرخ روز در ایران می‌فروشد و چند صد درصد سود خواهد کرد و این حجم سود، واردکننده را ترغیب می‌کند که این شرایط را همیشه حفظ کند و این موجب فساد می‌شود.

به تجربه دیده‌ام در بازارهایی مثل کنیا، سودان و تانزانیا برخی افراد با این روش اشتباه اینقدر به مشتریان مختلف قیمت پایین دادند که سودی که در ابتدا به ازای هر تن ۵۰ دلار به صادرکننده ایرانی می‌رسید با این روش اشتباه تبدیل به ۵ دلار شد و در نهایت حتی در بعضی از این بازارها با فشار مشتریان به ضرر هم تبدیل شد، اما این سود در نهایت به جیب دلان هندی وارد شد و قیمت نهایی در آن کشور اصلاً عوض نشد، چرا که آن واسطه هندی تلاش می‌کرد قیمت در مقصد کاهش پیدا نکند و سود خود را حفظ کند. قیمت گذاری صادراتی یعنی تحلیل بازار هدف، نه حساب و کتاب ساده.

درس آموخته بیست و سوم



آربیتراژ یک فرصت طلایی است، اگر اسیر طمع نشوی

آربیتراژ یعنی شکار سود از تفاوت قیمت بین دو بازار یا دو بسته بندی. اگر بتوانی کالایی را از نقطه‌ای ارزان بخری و در جای دیگری با قیمت بالاتر بفروشی، بدون اینکه کیفیت، زمان یا اعتماد قربانی شود، به سودی سالم و سریع رسیده‌ای. مثال واقعی این موضوع در سال ۲۰۱۷ صادرات وازلین به بنگلادش بود که برای ما ۲۰ دلار در هر تن سود داشت اما بروکر بنگلادشی توانست چیزی حدود ۴۵۰ دلار در هر تن سود کند. نتیجه اینکه چون طمع کرد و دنبال سود بیشتر رفت، بازار متوقف شد، تأمین دوباره غیرممکن شد و





ماجرا به ضد خودش تبدیل شد.

آربیتراژ اگر با عقل و استراتژی همراه باشد، ابزار قدرتمندی است اما اگر با طمع و بی‌توجهی به ظرفیت بازار پیگیری شود، سریع‌تر از آنچه فکر کنید از دست می‌رود.

درس آموخته بیست و چهارم:



صادرکننده حرفه‌ای، هجینگ را بلد است

هجینگ (Hedging) یعنی حفاظت از سود و سرمایه در برابر نوسانات بازار. این یعنی همیشه گوش به زنگ باشید که چه زمانی خرید یا فروش کنید، چه زمانی کالا را انبار کنید و چه زمانی قرارداد بلندمدت یا کوتاه‌مدت ببندید. مثلاً در بازار کالاهای نفتی و صادراتی، اگر پیش‌بینی کنید که نرخ حمل یا قیمت مواد اولیه قرار است بالا برود، قبل از موج خرید می‌کنید یا قرارداد بلندمدت می‌بندید. یا اگر بازار پرنریسک است، بخشی از محموله را پیش‌فروش می‌کنید تا جلوی ضرر احتمالی را بگیرید. هجینگ فقط ابزار مالی نیست؛ یک سبک تفکر و استراتژی زنده ماندن در دنیای صادرات است. بطور معمول در ماه‌های تیرو مرداد هر سال مشتریان هندی خرید قیر را از ایران با زمان تحویل دو ماهه انجام می‌دادند تا پس از پایان فصل باران‌های موسمی در نیمه شهریورماه کالای خود را تحویل بگیرند، چون هم از افزایش تقاضا در آن زمان در بازار مطمئن بودند و هم افزایش قیمت و یا هزینه‌های حمل را پیش‌بینی می‌کردند.

درس آموخته بیست و پنجم:

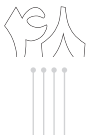
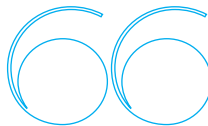


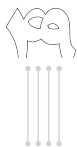
اسیر موج بازار نشو؛ هر رشد قیمتی، فرصت خرید نیست

در صادرات، یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات این است که به محض رشد قیمت‌ها، بی‌حساب و کتاب روی



حرفه‌ای کسی است که پشت هر رشد قیمتی نمی‌دود
صبر و تحلیل او را به شکار فرصت‌های واقعی می‌رساند





یک کالای خاص سرمایه‌گذاری شود. موج سواری و دنبال کردن هیجانی بازار، بدون تحلیل و بررسی دقیق ظرفیت و کشش بازار مقصد، می‌تواند به ضرر بزرگی ختم شود.

بارها پیش آمده که بازار در حال رشد بوده و همه به خرید کالایی خاص هجوم آورده‌اند اما ناگهان با یک تغییر کوچک یا اشباع بازار، قیمت‌ها سقوط کرده و صادرکننده‌ای که با عجله خرید کرده، برای هفته‌ها یا ماه‌ها زیر فشار مالی و استرس باقی مانده است.

رشد لحظه‌ای بازار، تضمینی برای فروش یا سود نیست. حرفه‌ای کسی است که قبل از هر خرید، با ذهنی آرام و تحلیلی، همه متغیرها را بسنجد و دچار جو روانی بازار نشود.

در صادرات، فرصت‌های واقعی پشت هیجان‌های مقطعی پنهان نمی‌شوند بلکه تحلیل و خویشتنداری، کلید عبور از موج‌های خطرناک بازار است.

این موضوع در ایران شاید بیشتر از بقیه جاهای دنیا اتفاق می‌افتد که با رشد قیمت دلار در برابر ریال، رقابت‌های شدیدی برای خرید کالاهای صادراتی رخ می‌دهد در حالیکه بازار آن کالا در بقیه نقاط دنیا از یک روند ثابت قیمتی تبعیت می‌کند و این رقابت فقط در داخل ایران اتفاق افتاده و گاهی با فروکش کردن قیمت دلار، اگر آن کالا در زمان مشخصی صادر نشده باشد به ضرر تبدیل می‌شود.

درس‌آموخته بیست و ششم:



مرغ همسایه غاز نیست؛ بازار را واقعی و عاقلانه ببین

در صادرات، همیشه این وسوسه وجود دارد که «همه دنبال فلان کالا هستند، من هم باید سریع وارد شوم!» اما حقیقت بازار چیز دیگری است: کالایی که تا وقتی نخریدید همه دنبال آن هستند، وقتی خریدید و خواستید صادر کنید، ممکن است ناگهان بی‌مشتری یا مشکل‌ساز شود. این همان افسانه «مرغ همسایه غاز است» در تجارت بین‌الملل است!

سرمایه‌گذاری هیجانی و بدون شناخت عمیق از بازار مقصد، می‌تواند صادرکننده را با حجم بزرگی از

کالاهای روی دست مانده یا زیان‌های جدی مواجه کند. حرفه‌ای کسی است که قبل از خرید، واقعیت بازار را بشناسد و با تحلیل، نه با شایعه و جو روانی تصمیم بگیرد. چندین بار دیده‌ام که موج خرید کالاهایی مثل سودا اش یا کاستیک سودا؛ باعث شد که صادرکنندگان محصولات دیگر وارد این بازار شوند، اما زمانی وارد شدند که محصول وارد رکود شده بود و در صادرات، مرغ همسایه همیشه غاز نیست؛ تحلیل واقع‌بینانه و پوشش ریسک، راز دوام و موفقیت است.

دو ● درس آموخته بیست و هفتم:

زرنگ‌بازی بیش از حد؛ میانبر سقوط در صادرات

در صادرات آنهایی که خیال می‌کنند از بقیه زرنگ‌تر بوده و همیشه دنبال دور زدن و میانبر زدن هستند، معمولاً خودشان بیشترین آسیب را می‌بینند. سادگی و صداقت، با ساده‌لوحی تفاوت دارد. زرنگ‌بازی بیش از حد و طمع برای سود لحظه‌ای یا فریب دادن دیگران، شاید گاهی منفعت کوتاه مدت بیاورد، اما بازار بی‌رحمانه واکنش نشان می‌دهد و یک تغییر یا موج کوچک می‌تواند همه آن سودهای بادآورده را به زیان سنگین تبدیل کند.

در تجارت جهانی، اعتبار و شفافیت، مهم‌ترین سرمایه هستند. اگر با صداقت و رفتار حرفه‌ای پیش بروید، حتی در سخت‌ترین شرایط هم بازار و مشتریان دوباره به شما اعتماد می‌کنند. اما اگر به امید زرنگ‌بازی و سود غیرواقعی کار کنید، همین بازار خیلی زود شما را کنار می‌گذارد. تجربه نشان داده کسانی که خودشان را از دیگران باهوش‌تر می‌دانند، معمولاً قربانی پیچیدگی‌های پیش‌بینی نشده و موج‌های ناگهانی بازار می‌شوند. ساده بودن در اینجا یعنی شفاف، راستگو و متعهد بودن و نه ساده‌لوحی.

در صادرات، زرنگ‌بازی بیش از حد میانبر سقوط است؛ ساده و حرفه‌ای بودن، کلید ماندگاری و رشد است.





فصل چهارم

ارتباطات انسانی

ومهارت‌های نرم صادرات

صادرات، بیش از آنکه مسابقه قیمت باشد، هنر بافتن اعتماد است. مثل یک قالی ایرانی که تارهای ثابت ارزش‌ها و اصول را با پودِ پیام‌ها و پیگیری‌های بموقع به هم گره می‌زند تا طرحی پایدار بسازد. هر پیام، یک گره است؛ اگر کج زده شود، کل نقشه خراب می‌شود. در این هنر، لحن به رنگ‌ها جان می‌دهد و رفوگری یعنی شنیدن بازخورد، عذرخواهی بموقع و اصلاح مسیر. صادرکننده‌ای موفق است که می‌داند رابطه را باید گره‌به‌گره ساخت: صبور، دقیق و با احترامی که فرهنگ طرف مقابل را می‌فهمد و پاس می‌دارد. در صادرات موفقیت فقط دانش درباره محصول، فرمول و عدد نیست بلکه بیشتر، هنر «انسان بودن» و «مدیریت هوشمندانه ارتباطات» است.

هر پیام، هر پیگیری و هر رفتار انسانی می‌تواند پلی برای اعتماد یا سدی برای تکرار همکاری شود. کسانی که مشتریان را بیش از همه راضی می‌کنند، برنده خواهند بود. سازمان‌های موفق همیشه مشتری محور و پاسخگو هستند. استراتژی‌های موفق همیشه شامل یک دیدگاه متمرکز بر مشتری هستند.

موفقیت به معنای توجه مداوم به نیازهای مشتری و تطبیق با تغییرات آنها است. شما باید ارزیابی و انعطاف پذیری داشته باشید، درک کنید و پاسخ دهید. تمرکز بر مشتری باعث باز شدن تفکر، تحریک نوآوری و ایجاد یک سازمان پاسخگو و چابک می شود.

این فصل نقشه راه تبدیل شدن به صادرکننده ای است که نه فقط معامله گر، بلکه سازنده روابط پایدار، انسانی و حرفه ای در بازار جهانی است.

درس آموخته بیست و هشتم: ●●

نیت خوب؛ صادرات روان

در صادرات آدم‌ها، شرایط و اتفاقات سخت مثل تأخیر، اختلاف، بی مسئولیتی و حتی بدقولی زیادند اما اگر در این میان شروع کنیم به بدخواهی، تخریب و یا انتقام، معمولاً کارها بیشتر گره می خورد.

صادرکننده حرفه ای کسی است که حتی در سخت ترین شرایط، تمرکزش را روی حل مسأله نگه می دارد، نه روی مقصرسازی یا انتقام. در صادرات، روابط مثل سیستم های زنده اند؛ نیت و رفتار ما دیر یا زود مشخص می شود و اثر آن به خودمان برمی گردد.

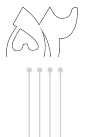
شاید بشود نامش را «کارما» گذاشت و شاید فقط «قانون نانوشته بازار» اما یک چیز روشن است؛ بازار بسیار هوشمند عمل می کند. هدف و نیت پاک، مسیر را هموارتر می کند.

در واقع صادرات جای انتقام نیست، جایی است که ببینی چه کسی می تواند با خونسردی، هم کالا را برساند و هم رابطه را حفظ کند.

درس آموخته بیست و نهم: ●●

اول خودت را قانع کن

قبل از اینکه به هر سؤال مشتری جواب بدهید، همان جواب را یک بار به خودتان بگویید.





کلام مثل بار است؛ اگر وزنش در ذهن خودت سنجیده نشود، در مقصد تعادلش را از دست می‌دهد



اگر به جای صادرکننده، در جای خریدار بودید، آیا این جواب قانع کننده بود؟ یا احساس می کردید که جواب گنگ است و یا فروشنده در حال طفره رفتن و یا فرافکنی است؟ در صادرات، صداقت مهم است، اما شفافیت و عقلانیت پاسخی حیاتی تر است. چون هر جمله شما ممکن است مبنای تصمیم گیری یک مشتری در هزاران کیلومتر دورتر باشد. اگر به جوابی که می دهید باور ندارید، اصلاً آن را بیان نکنید. سؤال مشتری ← جواب ذهنی صادرکننده ← تست قانع کنندگی ← ارسال یا بازنویسی جواب

درس آموخته سی ام:



همیشه آخرین کلمه را تو بگو

در صادرات، کنترل ارتباط در دست کسی است که آخرین پیام را می دهد. اگر مشتری مجبور شود، روی پیغام واتس اپ، وی چت (Wechat)، ایمیل و یا هر پلتفرم دیگری پیغام یادآوری (Reminder) بفرستد، یعنی کنترل مذاکره را از دست داده اید. حتی اگر کاری عقب افتاده، یا جوابی ندارید و یا اگر شرایط پیچیده شد، باید یک پیام بدهید؛ یک پاسخ محترمانه و یا یک پیگیری که نشان دهد به مشتری اهمیت می دهید. یعنی در واقع، مشتری نباید زودتر از شما فکر کند.

صادرات مثل شطرنج نیست؛ نباید منتظر حرکت طرف مقابل باشید، باید بازی را زنده نگه دارید. بسیار دیده ام که تیم فروش به دلیل تأخیر در بارگیری پاسخ مشتری را نمی داد و مشتری مرتباً پیغام یادآوری می فرستاد و بعد از مدتی مشتری کاملاً دچار نگرانی از بابت کالای خود شده بود، قطعاً همه می دانیم پاسخ به یک مشتری عصبانی که کالای خود را پیگیری می کند بسیار سخت است، اما پاسخ دادن، همراهی کردن و درک شرایط مشتری بسیار بهتر از بی پاسخ گذاشتن اوست.





درس آموخته سی و یکم:



صادرکننده، منبع اطمینان به مشتری است نه منتشرکننده استرس و نگرانی

در صادرات القای نگرانی، حتی با نیت گرفتن امتیاز یا خرید زمان، رفتاری غیرحرفه‌ای و خطرناک است. اگر مشکلی پیش آمد، باید مدیریت شده و با ادبیات اطمینان بخش اطلاع‌رسانی شود که نشان‌دهنده تلاش صادرکننده برای رفع مشکل است و حتی اگر امکان رفع آن وجود ندارد، نشان‌دهنده نیت و خواسته صادرکننده برای جبران و یا تصحیح فرایند است. صادرکننده حرفه‌ای کسی است که در دل بحران، آرامش صادر می‌کند، نه استرس. به زبان عامیانه، مشتری در صادرات مثل مسافری است که سوار هواپیمای شما شده است. اگر خلبان مدام پیام‌های نگران‌کننده اعلام کند قطعاً مشتری هیچ وقت دوباره با شما پرواز نخواهد کرد.

درس آموخته سی و دوم:



نه بالا بایست، نه پایین بنشین

مذاکره صادراتی باید روی خط تعادل حرکت کند. اگر خریدار حس کند که دارید از موضع ضعف صحبت می‌کنید، اعتمادش از بین می‌رود. اگر هم لحن شما از بالا به پایین باشد، احساس تحقیر کرده و عقب‌نشینی می‌کند. در صادرات، لحن و جایگاه کلام باید بر اساس احترام متقابل و برابری حرفه‌ای باشد. حتی اگر قدرت یا امتیاز بیشتر در اختیار شماست، مذاکره باید بر پایه تعامل و درک مشترک باشد، نه سلطه یا التماس. به عبارتی صادرات نه جای گدایی است، نه پادشاهی؛ تجارتی است با روابط کاملاً مشخص.

درس آموخته سی و سوم:



سه اصل طلایی مذاکره: توجه، تواضع، ذهنیت برد

موفقیت در مذاکره صادراتی، یعنی رعایت این سه اصل طلایی:

۱. **توجه کامل:** مشتری باید حس کند که تمام توجه فقط با اوست و تا پایان راه رهاش نمی کنید.
۲. **تواضع حرفه‌ای:** نه از موضع بالا، نه با غرور؛ همیشه برابر و محترمانه مذاکره کنید.
۳. **ذهنیت برد:** از اولین لحظه با این باور وارد مذاکره شوید که برای برد آمده‌اید، نه برای رفع تکلیف یا شکست. این سه‌گانه، مذاکره را از «تلاش برای فروش» به «ساختن رابطه و موفقیت مشترک» تبدیل می کند. اتفاق بدی که در جلسات حضوری با مشتریان دیده‌ام، این است که در جلسه حضوری، تیم فروش دست به موبایل شده و در وسط جلسه به کارهای دیگر خود می پردازند، این حس عدم توجه بسیار برای مشتری دردناک است. یا در جلسه‌ای در چین دیدم که یک مدیرفروش با فخر فراوان خود را نماینده یک پالایشگاه بزرگ ایرانی معرفی می کرد و با آن مدل معرفی سعی در کوچک جلوه دادن مشتری داشت و می شد حس ناراحتی را در مشتری درک کرد. و حتی در یک کنفرانس، یک نفر از تیم فروش یک پالایشگاه را دیدم که با بی میلی با مشتریان حرف می زد و در آخر معتقد بود که مشتری قابل توجهی در کنفرانس ندیده است، اما از شرکت دیگری، یک شخص کاملاً مشتاق و با ذهنیت برنده با مشتریان صحبت می کرد و دقیقاً نتیجه کاملاً متفاوتی دریافت کرد.

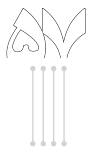
درس آموخته سی و چهارم:



انسان با احساساتش مذاکره می کند؛ نه با منطق صرف

در صادرات، همیشه در نظر داشته باشید که طرف مقابل یک انسان است نه یک ماشین منطقی و بی احساس! هر مذاکره، جلسه یا حتی تماس تلفنی تحت تأثیر احساسات، استرس‌ها، نگرانی‌ها و دغدغه‌های شخصی طرف مقابل است. این یعنی شرایط روحی، فشارهای بیرونی و حتی اتفاقات ساده روزمره می تواند بر روند مذاکره و تصمیم‌گیری مشتری اثر مستقیم بگذارد.





در صادرات، کیفیت محصول مهم است؛ اما این احساس مشتری است که معامله را نهایی می‌کند



صادرات یکی از پیچیده‌ترین شغل‌های دنیاست، چون با بازارهای جهانی و آدم‌هایی با فرهنگ، زبان و روحیات متفاوت سرو کار دارد. یک حرف، یک حرکت یا یک جمله ساده می‌تواند تعادل مذاکره را به هم بزند. اگر فقط با منطق و استدلال خشک جلو بروید، خیلی زود به بن‌بست می‌خورید. اشراف کامل بر تفاوت‌های فرهنگی هنگام گفت‌وگو، درک احساسات طرف مقابل، توجه به نشانه‌های غیرکلامی و ایجاد فضا و مشروعیت به احساسات خود و طرف مقابل، ابزار موفقیت واقعی در مذاکرات صادراتی است. به یاد دارم روزی در دفتر منتظر یک مشتری هندی بودم اما نیامد! وقتی به او پیغام دادم، گفت تا جلوی در شرکت شما آمدم اما وقتی خواستم وارد شوم، یک گربه سیاه رد شد و در منطقه‌ای که ما زندگی می‌کنیم، دیدن گربه سیاه اصلاً معنی خوبی ندارد و من ترسیدم که این مذاکره به نفع من نباشد و برگشتم! دقیقاً همین منطق باعث شد تا یک جلسه کاری کنسل شود.

درس آموخته سی و پنجم:



هیچ چیز در صادرات بدیهی نیست

صادرات یعنی کار با آدم‌ها و فرهنگ‌هایی که پیش‌فرض ما، برایشان ناشناخته است. هرگز فرض نکنید مشتری یا طرف مقابل بدیهیات ما را می‌داند؛ از ترم‌های حمل‌تا فرایند بانکی و حتی عادات کاری. اگر مشتری یا شریک تجاری چیزی را نمی‌داند یا اشتباه می‌فهمد، نه تعجب کنید و نه تحقیر. با احترام توضیح دهید؛ شفاف، کامل و بدون اضافه‌گویی. توضیح دهید تا سوء تفاهم و دلخوری پیش نیاید.

اصل طلایی: صادرات، مدرسه صبر و شفافیت است.

خاطر من هست یک مشتری از تایلند پس از سه ماه مذاکره تصمیم به خرید از ما گرفته بود، بعد از دریافت پیش‌فاکتور به شعبه بانکی در یک شهر کوچک در تایلند مراجعه کرده بود که به هر دلیلی به سویت متصل





نبود و دقیقاً سؤال مشتری این بود که بانک نمی‌تواند به این حساب بانکی مبلغی انتقال بدهد! قاعدتاً این موضوع به نظر جزو بدیهیات صادرات است اما مشتری از آن بی‌خبر بود.

درس آموخته سی و ششم:



حرفه‌ای پیگیری کن، نه با مزاحمت؛ مشتری را خفه نکن!

در صادرات، پیگیری مشتری یک اصل کلیدی است، اما فرق بزرگی بین «پیگیری مؤثر» و «مزاحمت» وجود دارد. گاهی صادرکننده آن قدر اصرار به پیگیری و پیام دادن می‌کند که مشتری عملاً از جواب دادن خسته و یا حتی فراری می‌شود. پس مشتری حتی پیغام‌ها را باز نمی‌کند و شاید سراغ رقیب برود! پیگیری باید هدفمند، مؤدبانه و با فاصله زمانی معقول باشد. اگر مذاکره یا ارتباط در نقطه‌ای متوقف شد و دیدید که مشتری دیگر پیام‌ها را نمی‌بیند یا جواب نمی‌دهد، نباید با حجم زیاد پیام یا تماس، او را تحت فشار بگذارید. در چنین مواقعی بهتر است راه‌های دیگر ارتباط (ایمیل، تماس تلفنی یا حتی صبر و سکوت) را امتحان کنید.

حرفه‌ای کسی است که نیاز، شرایط و شخصیت مشتری را بشناسد و براساس آن، میزان و نوع پیگیری را تنظیم کند. یادمان باشد که در صادرات، مشتری باید حس امنیت و احترام داشته باشد، نه ترس و مزاحمت؛ پیگیری حرفه‌ای راز ساختن اعتماد و رابطه پایدار است.

بطور تجربی متوجه شدم که بهتر است روزهای شنبه و یکشنبه و تعطیلات مناسبتی مختلف در کشورهایی که مشتری حضور دارد پیگیری صورت نگیرد، چرا که این موضوع بیشتر باعث آزار او خواهد شد.

درس آموخته سی و هفتم:



مشتری مردد را با اطلاعات زیاد غرق نکن؛ دالان خرید بساز

در صادرات یکی از بدترین اشتباهات فروشنده این است که وقتی مشتری بین چند گزینه یا گرید یک

محصول مردد است، شروع به ریختن همه اطلاعات فنی، دیتا شیت‌ها، پیشنهادهای متنوع و مقایسه‌های پیچیده به صورت همزمان بر سر مشتری می‌کند! و مشتری که شاید با یک راهکار ساده تصمیم می‌گرفت، حالا بین انبوه داده‌ها و پیشنهادهای گم می‌شود و خرید را به تعویق می‌اندازد و یا حتی به کلی منصرف می‌شود.

وظیفه حرفه‌ای یک فروشنده صادراتی این نیست که ذهن مشتری را به میدان مین تبدیل کند، بلکه باید به او کمک کند تا از «دالان خرید» به سادگی عبور کند. یعنی با توجه به نیاز مشتری، یکی دو انتخاب ساده و هوشمندانه باید پیش روی او بگذارید تا انتخاب برایش آسان شود نه اینکه با پیشنهادهای متعدد، او را بیشتر گیج یا بی‌تصمیم کنید.

در صادرات، فروش موفق یعنی ساختن دالان خرید؛ نه غرق کردن مشتری در دریای اطلاعات تا اینگونه خود را متخصص بازار جلوه دهیم.

چند سال قبل دیدم که یک کارشناس فروش برای اینکه خود را در نظر مشتری صادراتی نسبت به مشخصات فنی کالا مسلط نشان دهد، بقدری گریدهای مختلف یک کالا را با هم مقایسه کرد و از خصوصیات هر کدام و نقاط قوت و ضعف آنها صحبت کرد که در نهایت مشتری مردد شد و تصمیم گرفت استفاده از آن کالا در پروژه را مجدداً چک کند و در نهایت خرید خود را به تعویق انداخت، در حالیکه مشتری از قبل تصمیم به خرید آن کالا گرفته بود و صرفاً دنبال گرفتن بهترین قیمت بود.

درس آموخته سی و هشتم:



دغدغه‌ها و نگرانی‌های مشتری، زبان و فرهنگ خودش را دارد؛ پیام‌های ساده را دست کم نگیر

در صادرات، هرگز تصور نکنید که سطح دغدغه و تاب‌آوری مشتریان کشورهای مختلف یکسان است. تجربه‌ای واقعی از صادرات به شرق آسیا این اصل را به من ثابت کرد:

در معامله‌ای با یک مشتری تایلندی، پس از انفجار بندرعباس و جنگ ۱۲ روزه، ما با هرزحمتهی که بود، بار





صادرکننده موفق فقط کالا نمی‌فرستد؛ او پیام‌های نانوشته مشتری را می‌فهمد و دل او را آرام می‌کند

را در شرایط جنگی و بحران شدید برای مشتری ارسال کردیم. برای تیم ما، این نوع بحران‌ها تا حد زیادی عادی شده بود و با همان سطح استرس هم کار را تا آخرین لحظه پیگیری کردیم. اما درست دو روز قبل از رسیدن بار به بندر مقصد، ناگهان درگیری مرزی بین تایلند و کامبوج شروع شد؛ اتفاقی که از نظر شدت و وسعت بحران، اصلاً قابل مقایسه با انفجار و جنگ ایران نبود.

اما واکنش مشتری تایلندی، کاملاً متفاوت بود؛ مشتری قبل از رسیدن کالا به تایلند، در چند پیام واتس‌اپ خیلی ساده و کوتاه، بدون هیچ استرس یا تأکید خاصی گفته بود که «ممکن است درگیری مرزی بیشتر شود و مقصد بار به ویتنام تغییر کند.» ما با توجه به لحن آرام و بدون اضطراب پیام‌ها، این خواسته را خیلی جدی نگرفتیم چون عملاً بار از بندر هم رفته بود و تغییر مقصد بسیار سخت و غیرممکن بود و صرفاً توضیح دادیم تغییر مقصد ممکن نیست. اما زمانی که کالا به بندر مقصد نزدیک و بحران مرزی برای مشتری جدی‌تر شد، او به یکباره بار را ریجکت و خسارت سنگینی به ما وارد کرد و گفت که من گفته بودم بندر مقصد را عوض کنید! شاید چون ما سطح دغدغه و نحوه پیام دادن و تاب‌آوری خودمان در زمان جنگ را با او مقایسه می‌کردیم متوجه نشده بودیم که این موضوع برای این مشتری خیلی مهم است بنابراین خیلی ضرر کردیم.

نتیجه اینکه در صادرات، لازم است حتی پیام‌های کوتاه، آرام و به‌ظاهر بی‌اهمیت مشتری را هم جدی بگیرید، چون ممکن است پشت یک جمله ساده، یک دغدغه بزرگ و یک تصمیم حیاتی پنهان شده باشد. تفاوت سطح تاب‌آوری، فرهنگ بحران و شیوه بیان دغدغه‌ها را باید یاد بگیرید و همیشه با چشم باز، هر پیام و تغییر را بررسی و ارزیابی کنید، نه با پیش‌فرض‌ها و عادت‌های بومی خود.

یادمان باشد که در صادرات، پیام‌های ساده و بی‌تکلف مشتری، ممکن است سیگنال یک بحران پنهان باشد؛ تفاوت فرهنگی و سطح دغدغه مشتری را هیچ وقت دست‌کم نگیرید.





فصل پنجم

تکنیک‌ها و قلاب‌های مذاکره

ومدیریت رفتار مشتری

مذاکره در صادرات، مثل شطرنجی است که روی صفحه سفید و سیاه ذهن و احساسات انسان‌ها بازی می‌شود. هر حرکت نه فقط محاسبه، بلکه روان‌شناسی و اخلاق را هم درگیر می‌کند. همان‌طور که نیچه هشدار می‌دهد «کسی که با هیولاها می‌جنگد باید مراقب خودش هیولا نشود» در مذاکره هم، اگر همه چیز صرفاً بر تکنیک و فریب بچرخد، خود شخص اسیر همان بازی می‌شود. هنر مذاکره واقعی این است که میان محاسبه منطقی و درک انسانی، میان بازی اعداد و ساختن رابطه، تعادل برقرار کرد. اینجاست که حرفه‌ای از آماتور جدا می‌شود: کسی که هم قواعد بازی را می‌شناسد، هم روح انسانی آن را فراموش نمی‌کند. در میدان صادرات، مذاکره بازی بزرگان است، قانون‌های نانوشته، ترفندها، لنگر قیمتی، گرفتن یا دادن و ندادن امتیاز و ایجاد حس برنده بودن در مشتری. در این فصل، تکنیک‌های واقعی و قلاب‌های پنهانی را می‌بینید که یک مذاکره‌را از شکست به برد تبدیل می‌کند یا برعکس. تفاوت حرفه‌ای‌ها با دیگران در جزئیات همین بازی‌های مذاکره و مدیریت توقعات مشتری نهفته است.

درس آموخته سی و نهم:



لنجر قیمتی مشتری را بشناس؛ اسیر بازی روانی نشو

در مذاکرات صادراتی، مخصوصاً با مشتریان هندی و در برخی بازارهای خاص، یکی از تکنیک‌هایی که زیاد به کار می‌رود، اثر لنجر انداختن (Anchoring) است. مشتری با قیمتی بسیار پایین‌تر از واقعیت، مذاکره را شروع می‌کند و این قیمت را بارها تکرار می‌کند تا ذهن مخاطب را تحت تأثیر قرار دهد و قیمت پیشنهادی را پایین بیاورد. این تکنیک روانی باعث می‌شود فروشنده ناخواسته تحت فشار قرار گیرد و برای اینکه مذاکره پیش برود، بی‌دلیل قیمت خود را پایین بیاورد. اگر این بازی را شناسید و کنترل نکنید، سود اصلی معامله را از دست می‌دهید و حتی گاهی ضرر می‌کنید.

حرفه‌ای‌های صادرات دقیقاً می‌دانند لنجر قیمتی مشتری کجاست و اجازه نمی‌دهند ذهن‌شان با عددی پرت یا پیشنهادهای خارج از محدوده دچار انحراف شود. آنها با اطلاعات دقیق بازار، اعتماد به نفس و منطق، مذاکره را مدیریت می‌کنند و اسیر اثر روانی نمی‌شوند.

یادمان باشد در صادرات، مذاکره با ذهن آرام و عدد دقیق، کلید عبور از دام لنجر روانی مشتری است؛ هرگز اسیر عددسازی و بازی ذهنی نشوید!

یک مشتری در میانمار که سال‌ها با ایشان کار می‌کردیم، همیشه هر قیمتی که می‌دادیم با حداقل ۵۰ دلار زیر قیمت مذاکره را آغاز می‌کرد و به مدت دو هفته با این قیمت در بازار با همه صحبت می‌کرد. با این روش گاهی توانسته بود که تا حد زیادی نزدیک به قیمت خود کالا پیدا و خرید کند و گاهی هم موفق نشده بود، اما تکنیک او این بود قیمت بازار را بدست بیاورد و لنجر خود را مثلاً ۵۰ دلار زیر قیمت بازار بینداز؛ هر نقطه‌ای که نزدیک‌تر به عدد خودت توانستی ببندی، برنده شدی!

درس آموخته چهلیم:



امتیاز پشت سر هم ممنوع؛ مذاکره را به سقوط نکشان

در مذاکرات صادراتی، یکی از بدترین اشتباهات، دادن امتیازهای متوالی و پی در پی به مشتری است.





وقتی بدون برنامه و تحلیل، یکی پس از دیگری تخفیف می‌دهید، شرط می‌پذیرید و یا شرایط معامله را آسان‌تر می‌کنید، عملاً مذاکره را از دست می‌دهید و حس ضعف و بی‌برنامگی را منتقل می‌کنید. مشتری حرفه‌ای به خوبی متوجه می‌شود هر بار که فشار می‌آورد یا درخواست جدیدی مطرح می‌کند، امتیازی دریافت می‌کند. بنابراین توقعات او پایان نمی‌گیرد و همواره در سراسیمگی امتیاز دادن قرار می‌گیرد و سود معامله یا حتی اصل قرارداد را از دست می‌دهید.

یک مذاکره موفق، یعنی امتیازدهی هوشمندانه، مرحله‌بندی شده و همراه با گرفتن امتیاز متقابل و نه فقط امتیاز دادن بدون توقف و برنامه، باید یاد بگیرید که بموقع «نه» بگویید، خط قرمزها را شفاف تعیین کنید و هر امتیاز را فقط در برابر یک دستاورد یا تعهد جدید به مشتری بدهید.

در صادرات، مذاکره موفق یعنی کنترل بازی امتیازها. امتیاز پشت سرهم دادن، سریع‌ترین راه سقوط در معامله است.

به خاطر دارم یک مشتری هندی که خیلی حرفه‌ای بود و چهره Poker Face داشت در جلسات با تأمین‌کنندگان ایرانی وقتی که حتی بهترین قیمت خرید را گرفته بود، طوری رفتار می‌کرد که نمی‌شد تشخیص داد این قیمت برای او مناسب است یا خیر و برای خودش مرحله‌بندی کرده بود، اول بهترین قیمت را می‌گرفت، بعد با بی‌تفاوتی سعی می‌کرد امتیازهای دیگر را از تأمین‌کننده بگیرد؛ پیش پرداخت کمتر، تحویل سریع و حتی تغییر گرید در صورت نیاز! و کسی تا آخر مذاکره متوجه نمی‌شد که این شخص فقط در حال گرفتن امتیاز است بدون اینکه حتی چیزی به طرف مقابل قول داده باشد!

دو درس آموخته چهل و یکم:



حس برنده بودن را به مشتری بده، او باید پیروز مذاکره باشد

در مذاکرات صادراتی، یکی از کلیدهای موفقیت این است که کاری کنید که مشتری حس کند

برنده مذاکره شده است. این حس، رضایت و انگیزه ادامه همکاری را به مشتری می‌دهد حتی اگر همه خواسته‌هایش را به دست نیاورده باشد.

اجازه دهید یک تجربه شخصی از بازار چین را بازگو کنم:

وقتی برای اولین بار به چین سفر می‌کنیم، فارغ از اینکه در بازار سنتی خرید می‌کنیم یا از یک کارخانه، چانه‌زنی بخشی جدانشدنی از خرید است. اما نکته جالب اینجاست که بعد از هر خرید، حتی اگر حسابی هم چانه زده شود، همیشه یک حس باقی می‌ماند؛ اینکه شاید می‌شد همین کالا را ارزان‌تر، از جای دیگری یا با مذاکره بیشتری خرید!

این حس، مخصوصاً برای خریدار خارجی، ناخوشایند است و حتی می‌تواند لذت خرید و رضایتش را از بین ببرد.

در مذاکرات صادراتی هم همین قاعده برقرار است. خریدار باید در پایان معامله حس کند که در مذاکره پیروز شده و بهترین معامله ممکن را انجام داده است و نه فقط یک خرید عادی. اگر این احساس در او ایجاد نشود، شاید هرگز دوباره سراغ شما نیاید و یا حتی به دیگران توصیه نکند.

درس آموخته چهل و دوم:



وقتی قیمت قطعی نداری، اول شروط معامله را ببند

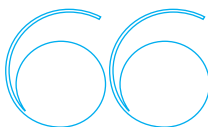
در صادرات، خیلی وقت‌ها پیش می‌آید که هنوز قیمت نهایی کالا یا حمل مشخص نشده، اما معامله و مذاکره با مشتری در جریان است. یکی از بدترین اشتباهات این است که به خاطر نداشتن قیمت، مذاکره را متوقف کنید یا اجازه بدهید کل توافق عقب بیفتد. راه درست این است که وقتی قیمت آماده نیست، سایر شروط معامله مثل شرایط پرداخت، زمان بارگیری، زمان تحویل، مدارکی که تحویل می‌دهیم و سایر توافقات را نهایی کنید.

با این کار، وقتی قیمت قطعی مشخص شد، فقط کافی است روی عدد نهایی توافق کنید و همه چیز سریع





مذاکره بر سر قیمت، مثل بارگیری است؛ اول باید کانتینر و اسناد آماده باشند
بعد عدد روی فاکتور قفل می‌شود



و روان جلو می‌رود. این روش علاوه بر افزایش سرعت و شفافیت کار، باعث می‌شود مشتری حس حرفه‌ای بودن و تسلط را در مذاکره ببیند.

در بازارهای رقابتی و پرتغییر مثل فرآورده های نفتی، زمان بندی دقیق معامله و بستن سایر شروط قبل از اعلام قیمت، می‌تواند برگ برنده باشد. گاهی فقط چند ساعت تعلل کافی است تا مشتری سراغ رقیب برود یا شرایط بازار تغییر کند.

در صادرات، حرفه‌ای کسی است که وقتی قیمت ندارد، معامله را عقب نمی‌اندازد، اول شروط معامله را می‌بندد تا بازی را از دست ندهد.

درس آموخته چهل و سوم:



معامله واقعی یعنی بده و بستان؛ هیچ امتیازی مجانی نیست

در مذاکره‌های صادراتی، یک اشتباه رایج این است که صادرکننده یا فروشنده، همه خواسته‌های مشتری را بدون گرفتن امتیاز متقابل می‌پذیرد. وقتی همه چیز بی‌چون و چرا و بدون درخواست متقابل به مشتری داده می‌شود، اتفاقاً حس ناامنی یا بی‌اعتمادی ایجاد می‌کند، چون ذهن معامله‌گر ما انسان‌ها این طور است که اگر چیزی خیلی آسان به دست بیاید، احتمالاً مشکلی دارد!

در مذاکره حرفه‌ای، هر امتیاز یا تسهیلی مثل تخفیف، شرایط پرداخت آسان‌تر، کاهش حداقل تناژ و هر چیز دیگری که به مشتری داده می‌شود، باید در مقابلش چیزی دریافت شود، مثلاً پیش پرداخت بیشتر، افزایش حجم خرید یا کوتاه شدن زمان تحویل. این بده و بستان معامله را متعادل، شفاف و حرفه‌ای نگه می‌دارد. اگر همیشه فقط امتیاز بدهید و چیزی نگیرید، مشتری هم اعتماد نمی‌کند و حتی ممکن است حس کند قیمت‌ها بیش از حد بالاست یا در معامله ضعف دارید و یا اشکالی وجود دارد.

باید بدانیم که در صادرات هیچ امتیازی نباید رایگان باشد؛ معامله سالم یعنی بده و بستان واقعی، نه بخشش یکطرفه.





درس آموخته چهل و چهارم:



در تخفیف دادن خسیس باش؛ تخفیف راحت، مشتری را بی‌اعتماد می‌کند

در صادرات، یکی از رایج‌ترین اشتباهات این است که فروشنده، برای بستن سریع معامله یا راضی کردن مشتری، به راحتی و بدون چانه‌زنی جدی تخفیف می‌دهد. اما جالب است که این کار نه تنها حس رضایت ایجاد نمی‌کند، بلکه مشتری را نسبت به قیمت‌ها و حتی اعتبار فروشنده بی‌اعتماد می‌کند. وقتی مشتری ببیند که خیلی آسان و بدون مقاومت تخفیف گرفته، احتمالاً فکر می‌کند قیمت اولیه خیلی بالا بوده یا سود غیرمعمولی داشتید. بنابراین یا تا حد ممکن تخفیف بیشتری می‌خواهد یا بعد از معامله، مجدداً سراغ شما نمی‌آید چون احساس می‌کند می‌توانست بیشتر چانه بزند یا جای دیگری ارزان‌تر بخرد. تخفیف دادن باید حساب‌شده، همراه با استدلال و در برابر گرفتن تعهد یا امتیاز متقابل باشد نه اینکه فقط با اصرار مشتری قیمت پایین بیاید. این مشکل در ارتباط با مشتریان هندی و چینی زیاد دیده می‌شود و لازم است تا صادرکننده در تله قیمتی این تیپ مشتریان نیفتد.

درس آموخته چهل و پنجم:



با سؤالات کالیبره مذاکره را هدایت کن، قدرت در دست توست

در مذاکره‌های صادراتی، هنر مدیریت گفت‌وگو و هدایت بحث، بیش از هر چیز به توانایی پرسیدن «سؤالات کالیبره» (Calibrated Questions) بستگی دارد، سؤالاتی که به جای پاسخ «بله» یا «خیر»، ذهن طرف مقابل را به فکر وادار می‌کند و گفت‌وگو را از حالت تقابلی به حالت تعاملی و سازنده می‌برد. کریس واس (Chris Voss)، مذاکره‌گر سابق FBI به درستی می‌گوید: بهترین سؤالات مذاکره با «چطور» و «چی» شروع می‌شوند، باز و هدفمند هستند و به طرف مقابل کمک می‌کند که احساس کند راه حل و تصمیم در اختیار اوست، در حالی که کنترل واقعی مذاکره در دست شماست.

استفاده درست از سؤالات کالیبره، فضای مذاکره را آرام‌تر، حرفه‌ای‌تر و نتیجه‌بخش‌تر می‌کند. در صادرات، قدرت واقعی مذاکره در توانایی پرسیدن سؤالات کالیبره و هدایت گفت‌وگو نهفته است؛ هوشمندانه پرس تا حرفه‌ای ببرید.

مثلاً وقتی مشتری در پاسخ به قیمت اعلامی شما برای یک کالا به یک مقصد مورد نظر فقط می‌گوید «این خیلی گران است» و عملاً صادرکننده در موضع انفعال و توضیح برای بالا نبودن قیمت گیر می‌کند، بهتر است پرسیده شود «به چه دلیل و یا چرا فکر می‌کنید این قیمت بالاست؟» و سعی کنیم مذاکره را از منظر خریدار ادامه دهیم که آیا Price Breakdown و یا علت خاصی برای بالا بودن قیمت صادراتی این کالا دارد و یا وقتی که یک مشتری دنبال قیمتی می‌گردد که عملاً بیشتر از ۱۰٪ نسبت به قیمت بازار پایین‌تر است، شاید باید پرسید «چی باعث شده فکر کنید این نرخ واقعاً قابل اجراست؟»

درس آموخته چهارم و ششم:

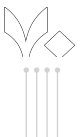


وقتی سه هیچ عقبی، فقط مذاکره و پیگیری راه برگشت است

در صادرات، بعضی وقت‌ها مثل فوتبال هنوز بازی شروع نشده، سه هیچ از مشتری عقب هستید! یعنی شرایط بازار، قیمت، رقابت یا حتی سیاست‌های وارداتی کشور مقصد کاملاً به ضرر شما چیده شده است. در چنین موقعیتی، خیلی‌ها ناامید می‌شوند و یا منتظر معجزه می‌مانند اما تنها راه عبور از این وضعیت، رها نکردن مذاکره و پیگیری مداوم است.

بازی را باید ادامه دهید حتی اگر فکر می‌کنید تمام امتیازات به سود مشتری است یا مذاکره با بن‌بست روبه‌رو شده. مذاکره و پیگیری درست، مثل پاس‌کاری رو به جلوست؛ حتی اگر مشتری گاهی رفتار غیرمنطقی یا حتی توهین‌آمیز داشته باشد، حق ترک کردن میدان و یا قهر کردن وجود ندارد.

برنده نهایی کسی است که تا آخرین لحظه، مذاکره را با احترام، منطق و پیگیری فعال ادامه می‌دهد. تجربه بارها نشان داده، حتی بدترین مذاکره‌ها با پیگیری و دیپلماسی هوشمندانه، می‌تواند به یک





مذاکره مثل فوتبال است؛ حتی اگر سه هیچ عقب باشی
تا وقتی بازی را ادامه بدهی هنوز شانس برگشتن هست



موفقیت تبدیل شود یا دست کم فرصت‌های بعدی را بسازد. ارتباط و مذاکره را هیچ‌گاه قطع نکنید حتی اگر مشتری در لحظه علاقه‌ای نشان نمی‌دهد. تمرین کنید که هر مذاکره، حتی در شرایط نابرابر، می‌تواند سکوی پرتاب مذاکرات آینده باشد.

دو درس آموخته چهل و هفتم:

با هم وزن خود معامله کن؛ مراقب دام «گدا معتبر» باش!

در صادرات، انتخاب طرف معامله به اندازه محصول و قیمت اهمیت دارد. معامله با شرکت‌هایی که خیلی بزرگتر یا خیلی کوچکتر از شما هستند، معمولاً تعادل قدرت را به هم می‌زند و ریسک همکاری را افزایش می‌دهد. اگر با یک شرکت خیلی بزرگ کار کنید، باید همه شرایط و روال‌ها را بپذیرید و عملاً هیچ قدرت مانوری نخواهید داشت.

از طرف دیگر، معامله با شرکت‌های بسیار کوچک و کم‌ظرفیت هم معمولاً به بی‌تعهدی، تأخیر یا حتی بدقولی منجر می‌شود و می‌تواند در دسرهای عملیاتی و مالی جدی ایجاد کند. ضرب‌المثل معروف «یا رب مباد آنکه گدا معتبر شود» در اینجا کاملاً مصداق دارد؛ اگر یک شریک کوچک یا ضعیف ناگهان به اعتبار و منابع بزرگ دست پیدا کند، معمولاً تعهد و مسئولیت‌پذیری لازم را ندارد و همین می‌تواند کل پروژه یا بازار شما را به خطر بیندازد.





فصل ششم

اسناد و عملیات صادرات

ومدیریت جزئیات اجرایی

در صادرات، جزئیات مثل نخ‌های نامرئی یک پل معلق‌اند؛ تا وقتی محکم باشند، هیچ‌کس به آنها توجه نمی‌کند، اما کافی است یکی از آن‌ها پاره شود تا همه چیز به یکباره فرو بریزد. تاریخ پراست از فاجعه‌هایی که نه از تصمیمات بزرگ، بلکه از یک پیام مبهم، یک عدد اشتباه یا یک امضای فراموش شده، آغاز شده‌اند.

همان‌طور که در پرواز، امنیت مسافران به بستن یک کمربند ساده گره خورده، در صادرات هم سرنوشت یک قرارداد میلیون‌دلاری گاهی به یک بند بارنامه یا یک ایمیل کوتاه وابسته است.

فصل ششم یادآوری می‌کند که حرفه‌ای واقعی کسی نیست که فقط در میدان مذاکره بدرخشد، بلکه آن است که پشت صحنه، در سکوت عملیات و میان هزاران سند و جزئیات، نظم و شفافیت را برقرار کند. چون در دنیای صادرات، بی‌دقتی کوچک یعنی بحران بزرگ.

پشت هر معامله موفق صادراتی، شبکه‌ای از عملیات دقیق، کنترل اسناد و پیشگیری از خطاهای کوچک و

بزرگ خوابیده است.

در این فصل، با چالش‌های عملیاتی واقعی، شفافیت اسناد و بحران‌هایی روبه‌رو می‌شوید که اغلب از ساده‌ترین جزئیات، به بحران‌های بزرگ تبدیل می‌شوند. این فصل، راه نجات از دام سهل‌انگاری و ابهام است و به شما می‌آموزد که چگونه استاندارد و حرفه‌ای، عملیات و اسناد را مدیریت کنید.

درس آموخته چهل و هشتم:



ترم‌های صادرات را شفاف کن، اما پشتیبانی را رها نکن

پیش از هر صادرات، باید تمامی شرایط و ترم‌های همکاری با کشتیرانی و حمل‌کننده را به صورت مکتوب، شفاف و دقیق (در ایمیل یا قرارداد) تعیین و ثبت کنید. اما حتی اگر همه چیز روی کاغذ یا ایمیل مشخص باشد، ممکن است در مقصد، حمل‌کننده یا کشتیرانی به تعهداتش عمل نکند. اینجا وظیفه صادرکننده این است که با سرعت، دقت و بدون بهانه تا رفع کامل مشکل، پیگیر کار مشتری باشد، حتی اگر مسئولیت مستقیم متوجه او نباشد. مشتری باید اطمینان پیدا کند که در سخت‌ترین شرایط، پشتیبانی و همراهی شما را دارد؛ چون در بازار صادرات، برند واقعی همان است که حتی بعد از فروش، رهایش نمی‌کند. به دفعات پیش آمده که با اینکه از کشتیرانی هزینه‌های محلی در بندر مقصد را طی ایمیل تأیید گرفته بودیم، وقتی بار به مقصد می‌رسید مجدداً مشتری از هزینه‌های بالا در مقصد شکایت می‌کرد و ما با داشتن ایمیل تأیید شده از کشتیرانی می‌توانستیم رضایت مشتری را جلب کنیم.





دوس آموزخته چهل ونهم:



بحران‌های بزرگ، از سکوت و ابهام کوچک شروع می‌شود

حادثه فرودگاه تریف (Tenerife)

در سال ۱۹۷۷ در جزایر قناری، دو هواپیمای بوئینگ ۷۴۷ خطوط هوایی KLM و Pan Am به دلیل سوءتفاهم، ارتباط مبهم و فشار شرایط اضطراری، روی باند مه‌آلود فرودگاه تریف با هم برخورد کردند. این سانحه با ۵۸۳ کشته، مرگبارترین حادثه تاریخ هوانوردی شد.

دلیل اصلی فاجعه، نبود شفافیت در پیام‌ها و ترس خدمه از بیان نگرانی‌ها به کاپیتان بود؛ چیزی که امروز در همه آموزش‌های تیمی و بحران‌محور به عنوان نمونه کلاسیک فاجعه ناشی از سکوت و ابهام در ارتباطات تیمی شناخته می‌شود.

از فاجعه فرودگاه تریف دو درس برای صادرات داریم:

۱. امنیت روانی تیم: اگر اعضا نترسند، نظرات خود را شفاف بیان می‌کنند و از اشتراک‌گذاری دغدغه‌ها و هشدارها نگران نیستند و بسیاری از بحران‌ها قبل از وقوع حل می‌شود. پنهان‌کاری و ترس از بازخورد مدیر یا همکار، زمینه‌ساز بحران است.

۲. شفافیت پیام: در ارتباطات صادراتی، پیام‌های مبهم و جواب‌های کلی مثل “OK” یا “درسته” یا فرستادن لایک در واتس‌آپ، می‌تواند فاجعه‌بار باشد. همیشه باید به وضوح و دقت حرف زد، هر نقطه ابهام یعنی احتمال خطایی بزرگ در آینده.

صادرات یعنی ساختن تیمی که شجاعت بیان و شفافیت کلام دارد.

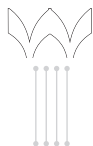
در یک پروژه، کارشناس تیم فروش با اینکه وزن هر بسته‌بندی کالا را از قبل به مشتری اعلام کرده بود، مشتری در جواب صرفاً OK گفته بود، بعد از رسیدن بار به مقصد، مشتری مدعی بود که در خصوص وزن ارسالی هیچ چیزی را تأیید نکرده و منظور وی از آن OK فقط دریافت پیام بوده است!



قدرت واقعی تیم نه در تعداد نفرات، بلکه در شجاعت بیان و وضوح پیام هاست

66





درس آموخته پنجاهم:



آرامش خطرناک‌ترین چیز است

طبق نظریه مورفی، هر وقت همه چیز خوب و بی نقص به نظر رسید، یعنی احتمالاً حواست به یک چیز مهم نیست.

در صادرات، چیزی به نام «ساحل آرامش» وجود ندارد، فقط موج‌هایی هست که هنوز نرسیده‌اند. وقتی همه چیز مرتب است، بیش از همیشه باید بررسی، بازبینی و کنترل مجدد داشته باشید. از غلط کوچک در بارنامه گرفته تا پیش فاکتوری که یک رقم در آن اشتباه وارد شده، همه می‌توانند بمب‌های ساکت باشند.

حرفه‌ای کسی است که درست در لحظه آرامش، با ذهن باز دوباره همه چیز را کنترل می‌کند. بطور کلی در صادرات اگر یک روز هیچ مشکلی وجود نداشت، به این فکر کنید که ممکن است فقط هنوز خبردار نشده‌اید و نیاز است که ذهن آگاه، آماده و فعالی داشته باشید.

حرف آخر



ویتنام روزگاری با ابرتورم سرسام‌آور، فقر فراگیر و ساختار اقتصادی بسته‌ای دست به گریبان بود، اما با اجرای اصلاحات جسورانه سال ۱۹۸۶ ورق را برگرداند.

این کشور با تمرکز بر صادرات، آزادسازی اقتصادی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و بخش کشاورزی، مسیر تازه‌ای به سوی پیشرفت و توسعه گشود. در پی این تغییر مسیر، اقتصاد ویتنام طی ۲۰ تا ۳۰ سال رشدی پایدار و چشمگیر را تجربه کرد که نه تنها ساختار اقتصادی کشور را متحول کرد، بلکه زندگی میلیون‌ها نفر را نیز از فقر به رفاه رساند.

اکنون در پایان این کتاب، من و تیمم در Infinity Galaxy که این مسیر را ساخته‌ایم، همچنان با انگیزه و امید، به حرکت خود ادامه می‌دهیم و از صمیم قلب خوشحال خواهیم شد اگر دیگران نیز در این

«اکوسیستم صادراتی» همراه شوند. با امید به آینده و تکیه بر تلاش جمعی، می خواهیم آینده اقتصادی روشن تری برای کشورمان بسازیم؛ همان گونه که مردم ویتنام با اتحاد و تلاش خود توانستند سرنوشت کشورشان را متحول کنند.

به امید روزهای روشن برای ایران

