



تهیه شده در:  
معاونت اقتصادی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران  
آذرماه ۱۳۹۵

# بررسی مسائل روز اقتصاد ایران

همکاران این شماره:

ناظر: منیره امیرخانلو

گزارش شماره ۱: فرناز صفدری  
گزارش شماره ۲: آیدا ابونبی

گزارش شماره ۲:

## بررسی تجربه برخی اتاق‌های بازرگانی دنیا در زمینه ارائه خدمات مشاوره

### خلاصه مدیریتی

از میان خدماتی که اتاق باید به جامعه کسب و کار ارائه دهد، خدماتی که به شرکت‌های کوچک و متوسط ارتباط می‌یابد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توسعه و افزایش توان کسب و کارهای کوچک از جنبه‌های مهم توسعه اقتصادی در بیش از دو دهه بوده است. بنابراین، اتاق‌ها باید به گونه‌ای ظرفیت‌های خود را توسعه دهند که بتوانند در زمینه توسعه محصول، فناوری، سرمایه‌گذاری و بازاریابی به شرکت‌های کوچک و متوسط مشاوره دهند. از سوی دیگر، شرکت‌های کوچک و متوسط برای رقابت با محصولات در بازارهای ملی و بین‌المللی به دریافت مشاوره از اتاق نیاز دارند.

ارائه خدمات مشاوره در ارتباط با کسب و کارها در بسیاری از اتاق‌ها، معمول است، اما در پاره‌ای از مواقع، نیاز فعالان اقتصادی از خدمات مشاوره عادی فراتر می‌رود و خواهان دریافت مشاوره‌های تخصصی می‌گردند. اتاق در صورت ارائه خدمات مشاوره تخصصی می‌تواند از متقاضیان هزینه مطالبه نماید. برخی از اتاق‌ها در دنیا خدمات مشاوره تخصصی به اعضای خود ارائه می‌دهند که از جمله می‌توان به اتاق‌های آلمان، ترکیه، فرانسه، اتریش و اتاق اصفهان در ایران اشاره کرد.

اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی در آلمان طیف وسیعی از خدمات مشاوره را ارائه می‌دهد. به طور مثال در سال ۲۰۰۹، ۵۳ اتاق حرفه و مهارت‌های صنعتی موجود در این کشور حدود ۸۵۰ مشاور فنی و بازرگانی را استخدام کرد که این پروژه از سوی دولت تامین مالی شد. لازم به ذکر است که خدمات مشاوره ارائه شده توسط اتاق در واقع یک مشاوره ابتدایی محسوب شده که نباید از سقف ساعتی معین، تجاوز نمایند. بعد از این مرحله مراجعین به خدمات مشاوره ارائه شده در خارج از اتاق ارجاع داده می‌شوند. اولین مشاوره انجام شده توسط اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی معمولاً به صورت رایگان است.

در ترکیه، اتاق استانبول به سرمایه‌گذاران خارجی برای آشنایی با فرآیندهای تاسیس شرکت در ترکیه مشاوره می‌دهد. برای کمک به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، این اتاق مرکز مشاوره سرمایه‌گذاری را ایجاد نموده که وظیفه آن دسترسی به اطلاعات و خدمات، تسریع در فرآیند ثبت شرکت و تکمیل فرآیند مذکور است. علاوه بر موارد فوق الذکر در اتاق استانبول، برخی شرکت‌های تخصصی مشاوره هم با اتاق‌های بازرگانی در ترکیه همکاری می‌کنند. به طور مثال شرکت FMConsulting یک شرکت خدماتی مشاوره است که در استانبول مستقر می‌باشد. این شرکت در سال ۱۹۹۹ تاسیس و اکنون یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های مشاوره از این نوع در ترکیه است.

مهم‌ترین نوع مشاوره در اتاق‌های بازرگانی در اتریش مشاوره کشاورزی است که توسط اتاق کشاورزی این کشور ارائه می‌شود. در واقع مشاوره کشاورزی در اتریش از روش مشاوره "دانش کشاورزی و سیستم اطلاعات" (AKIS) در اروپا پیروی می‌کند. اتاق‌های کشاورزی ۹ گانه اتریش (۹ اتاق استانی) ستون اصلی برنامه AKIS در این کشور می‌باشند چرا که حدود ۷۵ درصد از خدمات ارائه شده توسط این برنامه را اتاق با همکاری موسسات آموزشی خود انجام می‌دهد. خدمات فوق الذکر از منابع گوناگونی تامین مالی می‌شود. بخش قابل توجهی از بودجه توسط منابع دولتی تامین می‌شود که هزینه‌های حق عضویت و کمک‌های اعضا آن را تکمیل می‌کند. خدمات اولیه مشاوره معمولاً به صورت رایگان ارائه می‌شود که از طریق یارانه دولتی تامین مالی و برای برخی مشاوره‌های تخصصی هزینه دریافت می‌شود.

اتاق بازرگانی و صنایع فرانسه حدود ۲۰۰۰ مشاور را در زمینه‌های فنی، علمی و مدیریتی یا مسائل سازمانی استخدام کرده است. به عنوان یک خدمت مخصوص برای بنگاه‌های نوظهور، هر اتاق یک مرکز تجاری ارائه خدمات را ایجاد کرده که از بنگاه‌های نوظهور از طریق ارائه مشاوره و ایجاد تسهیل در تشریفات حقوقی (به طور مثال ثبت در مرکز ثبت تجاری) مربوطه حمایت می‌کند. از سوی دیگر اتاق کشاورزی فرانسه هم مانند اتریش از برنامه "دانش کشاورزی و سیستم اطلاعات" در اروپا پیروی کرده و این پروژه از سوی دولت تامین مالی می‌شود. منابع مالی دولتی که برای خدمات مشاوره کشاورزی استفاده می‌شود در قالب صندوقی تحت عنوان "صندوق ملی توسعه کشاورزی" ارائه می‌گردد و توزیع این منابع به



طور عمده به موسسات تحقیقاتی اختصاص می‌یابد و اتاق کشاورزی واسطه میان دولت و اتحادیه‌های کارگری است.

در ایران نیز اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان در قالب همکاری مشترک با سازمان یونیدو اقدام به تاسیس مرکز مبادلات پیمانکاری فرعی اصفهان با نام تجاری "مپفا" نموده است که این مرکز برنامه دارد به کلیه شرکت‌ها، کارگاه‌ها و صنایع واجد شرایط، در راستای موفقیت در پروژه‌های پیمانکاری محلی، ملی و به ویژه بین‌المللی، خدمات ارائه دهد. از جمله خدمات این مرکز ارائه مشاوره‌های تخصصی به اعضا و راه‌اندازی کلینیک‌های صنعتی است.

## ۱- مقدمه

از میان خدماتی که اتاق باید به جامعه کسب و کار ارائه دهد، خدماتی که به شرکت‌های کوچک و متوسط ارتباط می‌یابد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از جمله مهم‌ترین این خدمات، ارائه مشاوره به شرکت‌های کوچک و متوسط است چرا که این شرکت‌ها برای رقابت با محصولات در بازارهای ملی و بین‌المللی به دریافت مشاوره از اتاق نیاز دارند. ارائه خدمات مشاوره در ارتباط با کسب و کارها در بسیاری از اتاق‌ها، معمول است، اما در پاره‌ای از مواقع، نیاز فعالان اقتصادی از خدمات مشاوره عادی فراتر می‌رود و خواهان دریافت مشاوره‌های تخصصی می‌گردند. برخی از خدمات تخصصی اتاق‌ها عبارتند از:

- گردآوری آمار یا داده‌های تخصصی
- کمک به طراحی قراردادهای ویژه
- کمک به تدوین مواضع فعالان اقتصادی در خصوص تصمیمات دولت
- مشاوره در ارتباط با مدیریت شرکت‌ها
- پژوهش در حوزه ویژه‌ای از کسب و کارها

تنها اتاق‌های خیلی بزرگ توان استخدام متخصصان و کارشناسان در تمام حوزه‌ها را دارند. همچنین، ارائه برخی از خدمات نیازمند سرمایه‌گذاری عظیم در تجهیزات مربوطه است. با این حال، شرکت‌های عضو اتاق در بسیاری از زمینه‌ها دارای نیروی متخصص هستند. اگر صاحبان یا مدیران ارشد این شرکت‌ها علاقه مند باشند اتاق را در صرفه جویی در منابعش یاری دهند، می‌توانند متخصصان خود را به عنوان مشاور در چارچوب مشخص همکاری و در طول ساعات اداری در اختیار اتاق قرار دهند.

اتاق می‌تواند برای ارائه برخی از خدمات مشاوره، به جای آنکه به نیروی کار تمام وقت متکی باشد، به صورت مقطعی از مشاوران شرکت‌های عضو خود استفاده کند. در واقع، اتاق می‌تواند برای ارائه خدمات مشاوره به مشتریان خود در حوزه‌های بازاریابی، صادرات و محیط کسب و کار، از مشاوران شرکت‌های عضو بهره جوید. بدین ترتیب، متقاضی با پرداخت مبالغ کمتری در مقایسه با خارج از اتاق، خدمات مشابه را دریافت خواهد کرد. همچنین، متقاضی در اولین مراجعه خود به اتاق، به خدمات مورد نظر دسترسی می‌یابد و از متخصصان واجد شرایط بهره می‌گیرد. در مقابل، اتاق می‌تواند برای ارجاع مشتریان به مشاوران شرکت‌های عضو مبلغی را دریافت نماید. (مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی، ۹۵)

در ادامه تجربه چند اتاق بازرگانی از جمله اتاق‌های آلمان، ترکیه، فرانسه، اتریش و اتاق اصفهان در ایران در رابطه با ارائه خدمات مشاوره به متقاضیان مخصوصاً به شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲- تجربه اتاق‌های آلمان در ارائه خدمات مشاوره‌ای

انجمن اتاق‌های بازرگانی و صنایع آلمان<sup>۱</sup> یک سازمان مرکزی است که شامل ۷۹ اتاق بازرگانی و صنعت<sup>۲</sup> و ۵۳ اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی<sup>۳</sup> می‌شود. بر اساس قانون اتاق بازرگانی آلمان، بنگاه‌های اقتصادی، اعضای اتاق به‌شمار می‌آیند. به عبارت دیگر عضویت بنگاه‌های اقتصادی در انجمن اتاق‌های بازرگانی و صنایع آلمان، اختیاری می‌باشد و در قانون عمومی قید نشده است در حالیکه عضویت در اتاق‌های بازرگانی و صنعت، مطابق این قانون، اجباری است. عضویت در اتاق‌های بازرگانی و صنایع برای کلیه اشخاص خوداشتغال و شخصیت‌های حقوقی صاحب کسب و کار، شامل کارآفرینان و بنگاه‌های اقتصادی فعال در حوزه‌های صنعت، بازرگانی و تجارت اجباری می‌باشد. کلیه شرکت‌های آلمانی ثبت شده در این کشور، غیر از شرکت‌هایی که در زمینه‌های صنایع دستی، مشاغل آزاد و مزرعه‌داری فعالیت می‌کنند بایستی مطابق قانون، عضو اتاق‌های بازرگانی و صنعت شوند. همچنین مشاغل آزاد نظیر مهندسی معماری، دندانپزشکی، مهندسی، وکالت، سردفتری اسناد رسمی، پزشکی و داروسازی بایستی عضو اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی شوند. گفتنی است که اتاق‌های بازرگانی و صنعت و اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی تحت نظارت وزارت اقتصاد این کشور فعالیت می‌کنند. (مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی، ۹۳)

اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی (معمولاً از ضمیمه صنایع کوچک بعد از نام اتاق حرفه‌ها استفاده می‌شود) در آلمان طیف وسیعی از خدمات مشاوره را ارائه می‌دهد. به طور مثال در سال ۲۰۰۹، ۵۳ اتاق حرفه و مهارت‌های صنعتی حدود ۸۵۰ مشاور فنی و بازرگانی را استخدام کرد که این پروژه از سوی دولت تامین مالی شد. این مشاوران در حدود ۴۰۰ هزار خدمات و فرآیندهای مشاوره‌ای کمتر از سه ساعت شامل مشاوره‌های تلفنی را انجام دادند. بیش از نیمی از شرکت‌هایی که از این مشاوره‌ها استفاده کردند بنگاه‌های کوچک بودند که ۶۱ درصد آنان دارای بیش از ۹ نفر کارکن و تنها ۹ درصد از این شرکت‌ها بیش از ۲۰ نفر کارکن دارند. خود این موضوع به خوبی بیانگر ضرورت وجود خدمات مشاوره‌ای در اتاق‌های بازرگانی است. علاوه بر اتاق‌ها، اکثر انجمن‌های صنعتی در آلمان هم خدمات مشاوره فردی ارائه کرده یا تسهیلات مشاوره را در خارج از سازمان خود برای مراجعین امکان‌پذیر می‌سازند. برخی از این انجمن‌ها حتی ارائه خدمات مشاوره را به پاره‌ای از ادارات بیرونی، برون سپاری کرده‌اند. به طور مثال فدراسیون صنایع آلمان یا فدراسیون انجمن‌های صنایع کوچک و متوسط با شرکت‌های مشاوره‌ای در ارتباط هستند.

<sup>1</sup> The Association of German Chambers of Commerce and Industry (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, DIHK)

<sup>2</sup> Chambers of Commerce and Industry

<sup>3</sup> Chambers of Skilled Crafts

نکته مهم اما آن است که با وجود اینکه سازمان‌های عضوپذیر مرتبط با کسب و کارها<sup>۱</sup> (BMOs) در چین مناسباتی درگیر هستند ولی تامین مالی خدمات یاد شده در بسیاری از موارد مستقیم و غیرمستقیم با دولت است. به طور کلی همه BMOها شامل اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های صنعتی، خدمات اطلاعاتی را به اعضای خود ارائه می‌دهند. اتاق‌ها به دلیل تنوع و ناهمگونی اعضایشان به نسبت انجمن‌ها که بیشتر متمرکز بر نیازها و اولویت‌های یک بخش هستند، خدمات متنوع‌تری را ارائه می‌دهند. خدمات اطلاعاتی که BMOها به اعضایشان ارائه می‌دهند شامل اطلاعات مستقیم یا اطلاعات مرتبط با برگزاری رویدادها و همچنین منابع اطلاعاتی اینترنتی می‌شود. به طور مثال وبسایت یکی از این سازمان‌ها بیش از ۱۰ بانک اطلاعاتی دارد که اطلاعات مرتبط با یک موضوع خاص را در اختیار اعضای خود قرار می‌دهد. یا سازمانی دیگر میز مشاوره آنلاینی را طراحی کرده که از طریق آن امکان پاسخگویی به سئوالات مشتریان وجود دارد. یکی از مهم‌ترین این خدمات، خدمات مشاوره‌ای است که در سطوح مختلف و در چارچوب‌های سازمانی متفاوت، ارائه می‌گردد. در حالیکه اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی خدمات مشاوره‌ای را با کارمندان مشاور اتاق انجام می‌دهد، اتاق صنعت و بازرگانی و سایر انجمن‌ها خدمات مشاوره خود را به واسطه‌گری میان اشخاص و شرکت‌های مشاوره محدود کرده‌اند.

از سوی دیگر دولت آلمان برنامه‌های اختصاصی و عمومی زیادی را برای بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه می‌کند که شامل حمایت‌های مالی از بنگاه‌های نوظهور و بنگاه‌های کوچک و متوسط موجود، خدمات مشاوره و تامین مالی پروژه‌های تحقیق و توسعه مرتبط با بهبود تجارت خارجی SMEها می‌شود که در همه این برنامه‌ها BMOها نیز درگیر هستند. یکی از این برنامه‌ها BAFA است که توسط وزارت اقتصاد و تکنولوژی آلمان تامین مالی می‌شود. در این برنامه SMEهایی که از خدمات مشاوره استفاده می‌کنند می‌توانند از کمک‌های مالی متناسب با هزینه‌ای که پرداخت کرده‌اند برخوردار شوند. در این برنامه به طور تخصصی فدراسیون اتاق‌های صنعت و بازرگانی آلمان مشارکت دارد. نحوه حضور اتاق بدین شکل است که شرکت GmbH که یک شرکت متولی امور برون‌سپاری فدراسیون اتاق‌های صنعت و بازرگانی آلمان است به عنوان یک اداره راهنما فعالیت می‌کند. این شرکت درخواست‌های متقاضیان را کنترل کرده و ضمن نظارت بر تامین مالی، با سازمان دولتی مربوط، هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهد.

در مورد اتاق صنعت و بازرگانی، بنگاه‌هایی که خواهان مشاوره هستند به هیچ عنوان رد نمی‌شوند. اگر سؤال این بنگاه‌ها در حوزه‌های مرتبط با مسئولیت اتاق مانند فرآیند ثبت شرکت‌ها یا آگاهی از جدیدترین مقررات زیست محیطی که به سادگی توسط منابع اطلاعاتی خود اتاق بدون تاخیر پاسخ داده می‌شود. علاوه بر آن اتاق صنعت و بازرگانی، مناسبتهایی را شبیه به جلسات مشاوره گروهی برگزار می‌کند.

<sup>1</sup> The Business Membership Organisations (BMOs)

در مورد سئوالات مرتبط با تجارت خارجی، اتاق صنعت و بازرگانی مراجعین را به اتاق های بازرگانی خارجی ارجاع می دهد. اینگونه مشاوره ها معمولا در دسترس عموم است اما در مواردی هم ضروری است که ابتدا فرم عضویت پر شود.

در مورد مشاوره های بسیار جامع یا در مورد یک موضوع مشخص، اتاق صنعت و بازرگانی معمولا مراجعین خود را به شرکت های مشاوره خارجی ارجاع می دهد که این شرکت ها معمولا با نام خودشان اما تحت نظر اتاق فعالیت می کنند. اتاق صنعت و بازرگانی آلمان همچنین از طریق یک شرکت خدماتی به برنامه مشاوره ای که از سوی دولت فدرال تامین مالی می شود متصل است. هزینه مشاوره های خارجی از طریق این برنامه تامین می شود.

برخلاف اتاق صنعت و بازرگانی، اتاق حرفه ها و مهارت های صنعتی خدمات مشاوره فردی کاملی را ارائه می کند. ۵۳ اتاق حرفه ها و مهارت های صنعتی و برخی از انجمن های وابسته به آنها تقریبا ۸۵۰ مشاور را استخدام کرده اند که طبق روال معمول توسط دولت فدرال و مرکزی تامین مالی می شوند. لازم به ذکر است که خدمات مشاوره ارائه شده توسط اتاق در واقع یک مشاوره ابتدایی محسوب می شود که نباید از سقف ساعتی معین، تجاوز نمایند. بعد از این مرحله مراجعین به خدمات مشاوره ارائه شده در خارج از اتاق ارجاع داده می شوند. اولین مشاوره انجام شده توسط اتاق حرفه ها و مهارت های صنعتی معمولا به صورت رایگان است.

جدول ۱- نقش اتاق ها و دولت در ارائه خدمات مشاوره

| مهم ترین خدمات مشاوره ای اتاق های آلمان   | ابزارهای حمایتی اصلی دولت از خدمات مشاوره ای به SMEs   |
|---|--|
| در اتاق حرفه ها و مهارت های صنعتی مشاوره توسط حدود ۱۰۰۰ نفر از مشاوران استخدام شده اتاق و در زمینه های اقتصادی، فنی، حقوقی و مسائل زیست محیطی ارائه می شود. | دولت از خدمات مشاوره به بنگاه های کوچک و متوسط از طرق زیر حمایت می کند:  |
| مشاوره اولیه از سوی اتاق رایگان است.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعطای یارانه به شرکت های مشاوره بازرگانی</li> <li>• تضمین هزینه فعالیت شبکه های مشاوره بزرگ در داخل اتاق</li> </ul> |
| تقریبا ۳۵ درصد از کل مشاوره ها برای بنگاه های نوظهور است.   |  |

Source: "SME Promotion and Development in Germany, The Role of Business Membership Organization", GmbH, 2013

در جدول (۲) به برخی از فعالیت های مشاوره ای اتاق حرفه ها و مهارت های صنعتی اشاره می شود. همانگونه که قبلا اشاره شد حدود ۸۵۰ مشاور توسط این اتاق در سال ۲۰۰۹ استخدام شد که شامل ۴۷۳ مشاور مدیریت و ۳۷۷ مشاور متخصص فنی می شود.



جدول ۲- تعداد مشاوران و حوزه ارائه خدمات آنها در اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی

| تعداد مشاورین | حوزه مشاوره                                  |
|---------------|--|
| ۳۸۲           | مدیریت کسب و کار                             |
| ۴۲            | روابط تجارت خارجی                            |
| ۹             | بازاریابی                                    |
| ۴۰            | سایر زمینه‌ها                                |
| <b>۴۷۳</b>    | <b>مجموع مشاوران متخصص در مسائل بازرگانی</b> |
| ۲۰۹           | مشاوره فنی                                   |
| ۶۱            | مشاوره تخصصی در زمینه مسائل محیط زیستی       |
| ۹۹            | مشاوره تخصصی در زمینه نوآوری/انتقال فناوری   |
| ۸             | سایر مشاوره‌های فنی                          |
| <b>۳۷۷</b>    | <b>مجموع مشاوران متخصص در زمینه فنی</b>      |
| <b>۸۵۰</b>    | <b>مجموع کل</b>                              |

Source: "SME Promotion and Development in Germany, The Role of Business Membership Organization", GmbH, 2013

اگر تعداد مشاوران با تعداد اعضای اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی مقایسه شود به نرخ یک مشاور برای هر ۱,۱۴۷ فعال کسب و کار می‌رسیم. همین آمار بیانگر آن است که نیازهای مشاوره‌ای کاملاً پوشش داده نشده است. در سال ۲۰۰۹، اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی مجموعاً ۴۸,۴۰۰ فرآیند مشاوره را ثبت کرد. این تعداد فرآیند مشاوره، دربردارنده تخصیص وقت جلسات خصوصی و نیز ارائه مشاوره کامل بود. بر طبق همین آمار، مشاوره‌ها ممکن است بین ۳ ساعت تا ۴ روز زمان نیاز داشته باشد اما به طور متوسط یک مشاوره کامل ۶ تا ۷ ساعت به طول می‌انجامد. البته در این آمار فقط مشاوره‌هایی که سه ساعت طول کشیده ثبت شده و مشاوره‌های کوتاه‌تر و مشاوره‌های تلفنی در آن ثبت نشده است. مشاوره‌هایی که توسط دولت تامین مالی نشده هم در این آمار قرار نمی‌گیرد. در صورت محاسبه مشاوره‌های مذکور، بالغ بر ۴۰۰,۰۰۰ مشاوره توسط اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی آلمان در سال ۲۰۰۹ ارائه شده است. جدا از خدمات مشاوره برای بنگاه‌های نوظهور که حدود ۳۵ درصد از مشاوره‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. بیشترین سؤال واحدهای کسب و کار آلمانی در حوزه‌های مدیریت، تامین مالی، حسابرسی و هزینه‌های حسابرسی است. (Over & Henkel 2013)

جدول ۳- آمار اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی مونیخ و باواریای علیا در رابطه با خدمات مشاوره

| درصد | موضوع خدمات مشاوره    |
|------|-----------------------|
| ۲۷.۱ | بنگاه‌های نوظهور      |
| ۱۷.۵ | مشاوره حقوقی          |
| ۱۴.۴ | تعیین جانشین          |
| ۱۰.۴ | تجزیه و تحلیل عملیاتی |
| ۹.۴  | طرح سرمایه‌گذاری      |
| ۹.۰  | حمایت مالی            |
| ۴.۱  | کنترل/ بودجه‌ریزی     |
| ۲.۸  | بازار سرمایه‌گذاری    |
| ۲.۷  | بازاریابی             |
| ۲.۷  | مدیریت بحران          |
| ۱۰۰  | جمع کل                |

Source: "SME Promotion and Development in Germany, The Role of Business Membership Organization", GmbH, 2013

### ۳- تجربه اتاق‌های ترکیه در ارائه خدمات مشاوره‌ای

اتحادیه اتاق‌ها و بورس کالای ترکیه<sup>۱</sup> (TOBB) بالاترین مرجع قانونی در ترکیه است که نمایندگی بخش خصوصی را به عهده دارد. مشابه انجمن‌ها و سندیکاهایی که در طول تاریخ ترکیه به طور سنتی تولیدکنندگان و فعالین اقتصادی را در ترکیه سازماندهی و نمایندگی می‌کردند، TOBB هم این نقش نمایندگی را در جامعه مدرن و دموکراتیک، امروز به عهده دارد. (مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی، ۹۳)

ساختار اتاق‌ها در ترکیه مانند ایران شامل یک اتاق اصلی و اتاق‌های استانی است. اتاق بازرگانی استانبول یکی از سازمان‌های پیشرو و حرفه‌ای ترکیه است که نمایندگی جامعه کسب و کار را با بیش از ۳۸۰ هزار عضو بر عهده دارد. یکی از اهداف اتاق استانبول افزایش سهم حضور اعضا در تجارت بین‌المللی است. اتاق استانبول به سرمایه‌گذاران خارجی برای آشنایی با فرآیندهای تاسیس شرکت در ترکیه مشاوره می‌دهد. برای کمک به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، این اتاق مرکز مشاوره سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup> را ایجاد نموده که وظیفه آن دسترسی به اطلاعات و خدمات، تسریع در فرآیند ثبت شرکت و تکمیل فرآیند مذکور است. این مرکز همچنین سرمایه‌گذاران را در جریان اطلاعات مربوط به یارانه‌های سرمایه‌گذاری که دولت ارائه می‌دهد می‌گذارد.

<sup>1</sup> The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB)

<sup>2</sup> Investment Consultancy Center

از دیگر اقدامات اتاق استانبول در راستای ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزش‌دهی به صادرکنندگان از طریق برنامه "گام‌های نخست نسل بعدی صادرات"<sup>۱</sup> است. این یک برنامه ۱۰ ماهه شامل ۷۵ ساعت مشاوره برای هر شرکت با نگاهی به بنگاه‌های کوچک و متوسط صادراتی است.<sup>۲</sup>

علاوه بر موارد فوق‌الذکر در اتاق استانبول، برخی شرکت‌های تخصصی مشاوره هم با اتاق‌های بازرگانی در ترکیه همکاری می‌کنند. به طور مثال شرکت FMConsulting یک شرکت خدماتی مشاوره است که در استانبول مستقر می‌باشد. این شرکت در سال ۱۹۹۹ تاسیس و اکنون یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های مشاوره از این نوع در ترکیه است. از جمله خدمات مشاوره‌ای که این شرکت در پشتیبانی از اتاق بازرگانی در ترکیه انجام می‌دهد:

جدول ۴- انواع خدمات، ابزارها و منافع شرکت FMConsulting در پشتیبانی از اتاق‌ها در ترکیه

| خدمات  | ابزارهای شرکت برای پشتیبانی از اعضای اتاق  | منافع ایجاد شده توسط شرکت  |
|--|--|--|
| <b>یافتن شریک تجاری</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• درک نیازها و اهداف معین هر یک از شرکت-های عضو</li> <li>• نزدیک شدن به این شرکت‌ها بر اساس نیاز و هدفی که دارند و یافتن یک شریک ترک مناسب برای آنها</li> <li>• تنظیم ملاقات‌ها و طرح‌های تجاری</li> <li>• تنظیم نشست‌های تجاری میان شرکت‌های ترک و هیات‌های اعزامی از سوی سایر کشورها</li> </ul> | شناسایی و انتخاب شرکای مناسب ترک برای صنایع هدف  | تامین مشاوره‌های شخصی برای شرکت‌های عضو  |
| <b>برنامه‌ریزی برای برگزاری رویدادها</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سمینارها</li> <li>• میزگردها</li> <li>• مناسبت‌های گسترش شبکه ارتباطی</li> <li>• برگزاری مراسم ناهار تجاری</li> </ul>  | استاندارد سازی و بهینه سازی فرآیندهای ارتباطی از طریق تلفن و ارتباطات الکترونیک با مشتریان و شرکای تجاری | انجام جستجوهای پیشرفته و نظام مند برای تضمین یافتن بهترین کاندیدا در زمینه مورد نظر در ترکیه |
| <b>یافتن سرمایه‌گذاران بالقوه</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی صنایع مرتبط در ترکیه برای پیدا کردن شرکت‌های سرمایه‌گذاری بالقوه در کشور مبدا</li> </ul>  | تهیه گزارش‌های پیشرفت کار نهایی یا میزان پیشرفت در میانه کار (در صورت لزوم)                              | داشتن دانش و آگاهی از بازار و فرهنگ ترکیه  |

<sup>1</sup> First Steps of Next Generation Exports

<sup>2</sup> <http://www.ito.org.tr/INTRODUCTION/ENGLISH.pdf>

| خدمات   | ابزارهای شرکت برای پشتیبانی از اعضای اتاق | منافع ایجاد شده توسط شرکت  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تنظیم قرار ملاقات در سطح مدیران اجرایی شرکت‌های خارجی در ترکیه برای پیدا کردن سرمایه‌گذار</li> </ul>                                   |   |  |
| <p><b>مشاوره فردی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه اطلاعات در رابطه با پتانسیل‌های هر منطقه به وسیله یک مشاور متخصص در یک جلسه مشاوره رو در رو</li> </ul> |   | قابلیت انعطاف پذیری برای برآورده کردن نیازهای سازمان‌ها و کنسول‌گری‌ها |

Source: <https://www.fmconsulting.com/services/support-for-consulates-and-chambers-of-commerce/>

#### ۴- تجربه اتاق‌های اتریش در ارائه خدمات مشاوره‌ای

اتاق بازرگانی اتریش نماینده قانونی اقتصاد این کشور است. این اتاق مرکب از اتاق اقتصادی فدرال اتریش واقع در وین و ۹ اتاق بازرگانی در ایالت‌های فدرال است. هم اتاق اقتصادی فدرال و هم اتاق‌های بازرگانی استانی به ۷ گروه تقسیم بندی می‌شوند:

- تجارت و صنایع دستی
- صنعت
- حمل و نقل و ارتباطات
- توریسم و اوقات فراغت
- بازرگانی
- بیمه و بانک
- اطلاعات و مشاوره

علاوه بر آن طبق قانون فدرال همه ایالت‌ها حق تاسیس انجمن‌های کشاورزی را برای نمایندگی گروه‌های ذی‌نفع کشاورزی دارند. در همین راستا اتاق‌های کشاورزی در همه ۹ ایالت اتریش تحت نظارت قانون ایالتی تاسیس شده است. نهاد مادر این ۹ اتاق، انجمن ریاستی اتاق‌های کشاورزی اتریش<sup>۱</sup> است. در اتاق اتریش عضویت اجباری است. همچنین مالیات اضافه از کسب و کارها به منظور حمایت از اتاق اخذ می‌شود، اما این اتاق از مزیت استقلال نسبی برخوردار است، چرا که اعضای هیات رئیسه را خود انتخاب کرده و تصمیم‌گیری‌های مهم هم با اعضای اتاق است.<sup>۲</sup>

<sup>1</sup> the Presidential Conference of the Austrian Chambers of Agriculture

<sup>2</sup> <https://www.wko.at/>

مشاوره یکی از خدمات اصلی ارائه شده توسط اتاق‌های بازرگانی در اتریش می‌باشد. به طور مثال اتاق اقتصادی فدرال اتریش به ارائه خدمات مشاوره مدیریت می‌پردازد. هدف از ارائه این نوع مشاوره افزایش فرصت‌های کسب و کار برای شرکت‌ها و محافظت در برابر ریسک‌های آتی است. علاوه بر آن این مشاوره‌ها، مشتریان را در همه فرآیندهای اجرایی، کاهش ریسک و بهره‌برداری از فرصت‌ها حمایت می‌کند. کلیه مشاوران در اتریش عضو اجباری اتاق اقتصادی فدرال این کشور و ملزم به رعایت اصول اخلاقی حاکم بر آن هستند. بر طبق آمار سال ۲۰۱۳ تعداد مشاوران فعال در حوزه مدیریت در اتاق اقتصادی فدرال این کشور ۱۹,۵۲۶ نفر است. خدمات مشاوره مدیریت در این کشور شامل مشاوره در حوزه‌های سازمانی، بازاریابی، آموزش، مالی، استراتژی، مشاوره منابع انسانی، فناوری، لجستیک، فناوری اطلاعات، زیست محیطی و واسطه‌گری<sup>۱</sup> می‌شود. (Oriold, 2014)

اما شاید مهم‌ترین نوع مشاوره در اتاق‌های بازرگانی در اتریش مشاوره کشاورزی است که توسط اتاق کشاورزی این کشور ارائه می‌شود. در واقع مشاوره کشاورزی در اتریش از روش مشاوره "دانش کشاورزی و سیستم اطلاعات"<sup>۲</sup> (AKIS) در اروپا پیروی می‌کند. اتاق‌های کشاورزی ۹ گانه اتریش (۹ اتاق استانی) ستون اصلی برنامه AKIS در این کشور می‌باشند چرا که حدود ۷۵ درصد از خدمات ارائه شده توسط این برنامه را اتاق با همکاری موسسات آموزشی خود انجام می‌دهد.

به طور کلی سیستم مشاوره در اتریش از زمان ظهور نمایندگی‌های حافظ منافع کشاورزان به خصوص توسعه اتاق‌های کشاورزی در این کشور ایجاد شد. اتاق‌های کشاورزی از زمان تاسیس خود نقش مهمی را در ارائه خدمات مشاوره به اعضا در زمینه‌های حقوقی، اقتصادی، فنی و موضوعات سیاسی- اجتماعی ایفا نموده‌اند. از آنجاییکه که عضویت در اتاق‌های کشاورزی این کشور اجباری است، مطابق قانون حق استفاده از این خدمات برای همه کشاورزان وجود دارد.

از دیگر سو موسسه آموزش‌های روستایی<sup>۳</sup> (LFI) که در سال ۱۹۷۲ تاسیس شده، بازوی آموزشی اتاق کشاورزی است. این موسسه یکی از بزرگترین موسسات در زمینه آموزش بزرگسالان در مناطق روستایی بوده و تعلیم طیف وسیعی از موضوعات را در مناطق روستایی بر عهده دارد. به دلیل وابستگی نزدیک آموزش و تحصیلات با مباحث مشاوره‌ای در اتریش، LFI نقش مهمی را در سیستم مشاوره این کشور بازی می‌کند.

باید در نظر داشت که اتاق کشاورزی در واقع اولین نقطه مراجعه کشاورزان برای دریافت کمک و حمایت است. بر طبق تحقیقات انجام شده در سال ۲۰۱۲، بالغ بر ۷۸ درصد از ارتباط کشاورزان با سازمان‌های

<sup>1</sup> Mediation

<sup>2</sup> Agricultural Knowledge and Information System (AKIS)

<sup>3</sup> Rural Training Institute (Ländliches Fortbildungsinstitut, LFI)

مشاوره‌ای در سال مذکور از طریق اتاق کشاورزی بوده است. لازم به ذکر است که تقریباً نیمی از هزینه‌های اتاق کشاورزی اتریش توسط دولت تأمین می‌شود چراکه این اتاق هم از سوی دولت محلی و فدرال، کمک مالی اخذ و هم حق عضویت اجباری از کشاورزان دریافت می‌نماید. اتاق‌های کشاورزی در اتریش دو کارکرد مهم دارند: اول لابی‌گری برای نمایندگی منافع اعضا و دوم تأمین خدمات تخصصی کشاورزان که شامل خدمات مشاوره و تسهیل امور مرتبط با درخواست‌های یارانه کشاورزان برای ارائه به دولت و رسیدگی‌های بعدی مربوط به آن است. با توجه به حدود ۱,۱۳۶,۰۰۰ ساعت حمایت و مشاوره در رابطه با ۸۳۳,۰۰۰ مورد در سال ۲۰۱۱، اتاق‌ها به واقع ستون برنامه AKIS در اتریش به حساب می‌آیند.

اکثریت مشاوران این حوزه (۶۴۲ مشاور تمام وقت در سال ۲۰۱۲) از سوی ۹ اتاق کشاورزی استخدام شده‌اند. به طور معمول میزان تجربه و سطح تحصیلات در میان مشاوران در اتریش بالا است. بیشتر مشاوران خود یک مزرعه را اداره می‌کنند. بخش قابل ملاحظه‌ای از این افراد از دانشگاه فارغ التحصیل شده و به طور متوسط سالانه در یک برنامه آموزشی شرکت می‌کنند.

خدمات مشاوره کشاورزی از منابع گوناگونی تأمین مالی می‌شود. بخش عظیمی از بودجه توسط منابع دولتی تأمین می‌شود که هزینه‌های حق عضویت و کمک‌های اعضا آن را تکمیل می‌کند. خدمات اولیه مشاوره معمولاً به صورت رایگان ارائه می‌شود (که از طریق یارانه دولتی تأمین مالی می‌شود). برای برخی مشاوره‌های تخصصی هزینه دریافت می‌شود.

درباره برنامه AKIS

اصطلاح دانش کشاورزی و سیستم اطلاعات یا به طور اختصاری AKIS مفهومی برای توصیف مبادله دانش و خدمات حمایتی مرتبط با آن در مناطق روستایی است. به طور کلی AKIS به عنوان سیستمی تعریف می‌شود که افراد و سازمان‌ها را در راستای بهبود فراگیری متقابل با یکدیگر مرتبط می‌سازد تا از این طریق سبب تولید، تقسیم و استفاده از اطلاعات، دانش، و فناوری‌های مربوط به کشاورزی شود. این سیستم دربرگیرنده بازیگران متنوعی از جمله کشاورزان، دانشجویان کشاورزی، محققین، کارشناسان غیردانشگاهی، مشاوران دولتی و مشاوران خصوصی و مستقل و سایر بازیگران فعال در عرصه کشاورزی است. (Opancar 2014)

## ۵- تجربه اتاق‌های فرانسه در ارائه خدمات مشاوره‌ای

اتاق بازرگانی و صنایع فرانسه شبکه‌ای از ۱۶۳ موسسه عمومی ملی، منطقه‌ای و محلی است. در فرانسه، عضویت در اتاق‌های بازرگانی و صنایع برای تمام کسب و کارهای شناخته شده در لیست بازرگانی الزامی است. این لیست شامل انواع کسب و کارها و بنگاه‌های صنعتی، تجاری و بازرگانی است. بخش‌های دیگر مانند کشاورزی و بنگاه‌های کوچک اتاق‌های جداگانه‌ای دارند که می‌بایست عضو آنها باشند.

اتاق بازرگانی و صنایع فرانسه در راستای خدمات توسعه کسب و کارها، یکی از بزرگترین تامین کنندگان مشاوره و آموزش در بخش خصوصی است. با تجربه ۲۰ سال مدیریت پایگاه‌های تخصصی برای کمک به بنگاه‌های اقتصادی و ۱۰ سال تجربه داشتن وبسایت اطلاعاتی، شبکه اتاق بازرگانی دسترسی به جامع‌ترین اطلاعات را در رابطه با کمک‌های دولتی در حمایت از اقتصاد ارائه می‌دهد. در واقع وبسایت مربوطه تنها منبع اطلاعاتی در رابطه با کمک‌های مالی، مالیات و تامین اجتماعی از یک سو و اطلاعات کمک‌های فنی، کارشناسی و تامین ابزارهای مورد نیاز از دیگر سو است.

به علاوه، این امکان برای متقاضیان وجود دارد که از طریق دفترچه راهنمای اتاق به طور رایگان اطلاعات اقتصادی و اداری مرتبط با ۲,۳ میلیون شرکت ثبت شده در شبکه اتاق‌های بازرگانی و صنایع را در اختیار داشته باشند. متقاضیان همچنین می‌توانند از طریق همین شبکه به صورت آنلاین از کارشناسان اتاق فرانسه در رابطه با موضوعات مورد نظر خود مشاوره دریافت کنند.<sup>۱</sup>

به طور کلی اتاق بازرگانی و صنایع فرانسه حدود ۲۰۰۰ مشاور را در زمینه‌های فنی، علمی و مدیریتی یا مسائل سازمانی استخدام کرده است. به عنوان یک خدمت مخصوص برای بنگاه‌های نوظهور، هر اتاق یک مرکز تجاری ارائه خدمات را ایجاد کرده که از بنگاه‌های نوظهور از طریق ارائه مشاوره و ایجاد تسهیل در تشریفات حقوقی (به طور مثال ثبت در مرکز ثبت تجاری)<sup>۲</sup> مربوطه حمایت می‌کند.

اما اتاق کشاورزی فرانسه هم مانند اتریش از برنامه "دانش کشاورزی و سیستم اطلاعات"<sup>۳</sup> در اروپا پیروی می‌کند. در واقع تکامل خدمات مشاوره مالی و مدیریت در تاریخ فرانسه به تحکیم رابطه میان دولت و اتحادیه‌های کشاورزی باز می‌گردد. در اوایل دهه ۱۹۶۰ و با محوریت اتاق‌های کشاورزی، تعدادی از کشاورزان منتخب برای ارائه خدمات مشاوره انتخاب شده و این پروژه از سوی دولت تامین مالی می‌شود. منابع مالی دولتی که برای خدمات مشاوره کشاورزی استفاده می‌شود در قالب صندوقی تحت عنوان "صندوق ملی توسعه کشاورزی"<sup>۴</sup> ارائه می‌گردد و توزیع این منابع به طور عمده به موسسات تحقیقاتی اختصاص می‌یابد و اتاق کشاورزی واسطه میان دولت و اتحادیه‌های کارگری است.

اتاق‌های کشاورزی بعد از صنایع پایین دستی در واقع دومین بازیگر عمده در زمینه ارائه خدمات مشاوره کشاورزی در فرانسه می‌باشند. ۷۳ درصد از کارمندان اتاق کشاورزی فرانسه مهندس یا کارشناس درگیر در حوزه مشاوره یا تحقیق و توسعه می‌باشند. تامین مالی اتاق از منابع مختلفی از جمله: یارانه‌های وزارت

<sup>1</sup> <http://www.cci.fr/>

<sup>2</sup> Public-Private Partnership in SSI Promotion: An Assessment of the Roles of Chambers and Trade Associations in Different Countries, University of Göttingen,

<sup>3</sup> Agricultural Knowledge and Information System (AKIS)

<sup>4</sup> National Fund for Agricultural Development (FNDA)

کشاورزی (شامل ۱۷ درصد کل منابع)، قراردادهای منعقد شده با مقامات محلی و همچنین فروش خدمات به کشاورزان تشکیل شده است.

خدمات مشاوره اتاق به کشاورزان در زمینه‌های: مشاوره کسب و کار شخصی برای کشاورزان، مشاوره زیست محیطی و زراعتی، توسعه منطقه‌ای، پیروی از مقررات (استانداردها، یارانه‌ها، فرم‌های درخواست و...) و کیفیت محصولات، ارائه می‌گردد. اتاق کشاورزی همچنین یک مرکز آموزشی و یک دانشکده کشاورزی را اداره می‌کند. (Labarthe, 2014)

## ۶- تجربه اتاق اصفهان در ارائه خدمات مشاوره‌ای

نوع دیگری از خدماتی که اتاق‌های بازرگانی ارائه می‌دهند خدمت یافتن شریک تجاری مناسب است که برخی از اتاق‌ها در دنیا از جمله اتاق استانبول آن را با همکاری یونیدو پیاده‌سازی کرده است. یونیدو براساس فلسفه و مأموریت خود، دو الگوی توسعه صنعتی را در بخش صنایع کوچک و متوسط برای کشورهای در حال توسعه شامل خوشه‌های صنعتی و مبادلات پیمانکاری فرعی SPX را طراحی نموده و توسعه داده است. در میان اتاق‌های بازرگانی ایران، تاکنون اتاق اصفهان، موفق به تأسیس مرکز ارائه این نوع خدمات تحت عنوان مرکز مبادلات پیمانکاری فرعی اصفهان در قالب چارچوب مصوب یونیدو شده است.

نظام مبادلات پیمانکاری فرعی (SPX) همانند خوشه‌های صنعتی، یکی از روش‌های عمده توسعه صنایع کوچک و متوسط (SMEs) به ویژه در حوزه پیمانکاری است که ایده اولیه ایجاد آن در یونیدو از سال ۱۹۷۰ شکل گرفت و تا سال ۱۹۸۵ به شکل امروزی خود درآمد. هدف این برنامه تقویت صنایع کوچک و متوسط در راستای افزایش تولید و اشتغال‌زایی، به‌روزرسانی فرآیندهای فنی و محصولات، بهبود قابلیت رقابت بین‌المللی آنها، جلب سرمایه‌گذاری و سفارش‌های خارجی، تشویق جایگزینی واردات و رشد محصولات تولیدی این بنگاه‌ها است.

در این الگوی توسعه، مراکز SPX که عمدتاً غیرانتفاعی و متشکل از کارشناسان خبره و آموزش دیده بوده و مورد حمایت و پشتیبانی نهادهای غیردولتی می‌باشند به دنبال دسترسی به اهداف مشخصی هستند که مهمترین آنها عبارتند از :

- شناسایی، ایجاد و توسعه بازارهای جدید برای پیمانکاران
- ارتقاء توانمندی و پتانسیل پیمانکار و کارفرما
- تسهیل ارتباط کارفرما و پیمانکار و معرفی آنها به یکدیگر

مرکز مبادلات پیمانکاری فرعی اصفهان که در حال حاضر با حمایت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان فعالیت می‌نماید، در پایان دوره تاسیس و استقرار، تشکلی خواهد بود غیر انتفاعی،



غیردولتی، خودگردان و ملی که به عنوان برند و نام تجاری "مپفا" خدمات خود را به کلیه شرکت‌ها، کارگاه‌ها و صنایع واجد شرایط در سطح کشور ارائه داده و برای موفقیت آنها در پروژه‌های پیمانکاری در سطح محلی، ملی و به ویژه بین‌المللی می‌کوشد؛ این مرکز امیدوار است با نام تجاری "مپفا" بتواند با حمایت از پیمانکاران واجد شرایط در حوزه‌های پیمانکاری دارای مزیت رقابتی، نقش پر رنگی در توسعه فعالیت‌های پیمانکاری در سطح محلی، ملی و به ویژه بین‌المللی داشته باشد؛ لذا خدمات خود را با کیفیت و گستردگی بیشتر در حوزه‌های زیر ارائه خواهد نمود:

- توسعه بازار پیمانکاران عضو از طریق ایجاد و تکمیل بانک اطلاعاتی شرایط و توانمندی‌های شرکت‌های پیمانکاری، صحت سنجی اطلاعات و معرفی پیمانکاران متناسب با خواسته‌های کارفرمایان (Match Making)
- راه‌اندازی و ترویج شبکه‌ها، تشکله‌ها و کنسرسیوم‌های کاری کوچک و بزرگ برای فعالیت‌های مشترک و اجرای پروژه‌های محلی، ملی و بین‌المللی
- برگزاری تورهای بازدید حضوری کارفرمایان از محل و توانمندی‌های شرکت‌های پیمانکاری (Partnership Days)
- برگزاری نشست‌ها، بازدیدها و تورهای صنعتی برای آشنایی شرکت‌های کارفرمایی و پیمانکاری با توانمندی‌های یکدیگر
- اعتبار سنجی کارفرمایان و ارزیابی قابلیت اعتماد فنی، مالی و کیفی ایشان
- ایجاد نمایشگاه‌های ثابت و دفاتر تجاری متمرکز داخلی و خارجی
- هماهنگی و حضور مشترک در نمایشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی
- برگزاری تورهای بازدید از نمایشگاه‌های داخلی و خارجی
- تهیه کاتالوگ، بروشور و سایر ابزارهای تبلیغاتی برای معرفی توانمندی‌های شرکت‌های پیمانکاری
- ارائه آموزش‌های عمومی، مهارتی، تخصصی و کاربردی به اعضا
- ارائه مشاوره‌های تخصصی به اعضا و راه‌اندازی کلینیک صنعتی

در طی ماه‌های گذشته و همزمان با تعاملات بین‌المللی مپفا با SPX ترکیه، قطر و عراق، مپفا مذاکراتی را با کارشناسان متخصص یونیدو در خصوص SPX انجام داد که با سفر کارشناسان مپفا به وین و دفتر SPX یونیدو وارد فاز عملیاتی گردید. در نهایت ضمن بازدید کارشناسان یونیدو از این مرکز در اصفهان، قرارداد همکاری میان این مرکز و سازمان یونیدو در مهر ماه سال ۱۳۹۴ منعقد و همکاری مستقیم با SPX جهانی آغاز گردید. این قرارداد همکاری در زمینه‌های ذیل، تنظیم شده است:

- ممیزی دوره‌ای فعالیت‌های میفا
- ارتباط با کارفرمایان بین‌المللی جهت اخذ پروژه برای اعضا
- جذب سرمایه‌گذار و مذاکره و فراهم نمودن امکانات همکاری با SPX سایر کشورها و کارفرمایان مرتبط با آن‌ها و برگزاری نشست‌های تجاری<sup>۱</sup>

## ۷- نتیجه‌گیری

یکی از وظایف اصلی اتاق‌های بازرگانی در دنیا حمایت از شرکت‌های بزرگ و کوچک و متوسط است. یکی از خدماتی که معمولاً اتاق‌ها در طیف متنوعی ارائه می‌دهند خدمات مشاوره است. در گام اول، مشاوره‌هایی بر طبق وظایف قانونی بر عهده اتاق‌ها می‌باشد مانند مسائل حقوقی، روابط تجارت خارجی و مسائلی نظیر این.

برخی از اتاق‌ها در دنیا خدمات محدودی در ارتباط با مشاوره فردی دارند و بیشتر متقاضیان را به مشاوران خارج از اتاق ارجاع می‌دهند اما برخی دیگر، تعداد زیادی کارمند به عنوان مشاور در امور بازرگانی و فنی استخدام نموده و خدمات این افراد را در دسترس اعضا خود قرار داده‌اند.

اتاق‌های بازرگانی در آلمان تقریباً پیشرفته‌ترین مدل‌های مشاوره را در انواع گوناگون به مشتریان خود ارائه می‌دهند. به طور کلی همه اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های در آلمان، خدمات اطلاعاتی را به اعضای خود ارائه می‌دهند. اتاق‌ها به دلیل تنوع و ناهمگونی اعضایشان به نسبت انجمن‌ها که بیشتر متمرکز بر نیازها و اولویت‌های یک بخش هستند خدمات متنوع‌تری را ارائه می‌دهند. خدمات اطلاعاتی که اتاق‌ها و انجمن‌های مذکور به اعضایشان ارائه می‌دهند دربرگیرنده اطلاعات مستقیم، اخبار مربوط به برگزاری رویدادها و نیز منابع اطلاعاتی اینترنتی است. یکی از مهم‌ترین این خدمات، خدمات مشاوره‌ای است که در سطوح مختلف و در چارچوب‌های سازمانی متفاوت، ارائه می‌گردد. در حالیکه اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی خدمات مشاوره‌ای را با کارمندان مشاور اتاق انجام می‌دهد، اتاق صنعت و بازرگانی و سایر انجمن‌ها خدمات مشاوره خود را به واسطه‌گری میان اشخاص و شرکت‌های مشاوره محدود کرده‌اند. نکته قابل توجه در رابطه با مشاوره‌ها در اتاق حرفه‌ها و مهارت‌های صنعتی آلمان این است که اینگونه خدمات ارائه شده توسط اتاق از طریق دولت تامین مالی می‌شود.

اتاق استانبول در ترکیه به سرمایه‌گذاران خارجی برای آشنایی با فرآیندهای تاسیس شرکت در این کشور مشاوره می‌دهد. همچنین این اتاق در راستای کمک به جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، مرکز مشاوره سرمایه‌گذاری را ایجاد نموده که وظیفه آن فراهم نمودن اطلاعات و خدمات مربوطه برای

<sup>۱</sup> <http://spx.ir/?PageID=3>

سرمایه‌گذاران خارجی و نیز تسریع در فرآیند ثبت شرکت و تکمیل فرآیند آن است. این مرکز همچنین سرمایه‌گذاران را در جریان اطلاعات مربوط به یارانه‌های سرمایه‌گذاری که دولت ارائه می‌دهد می‌گذارد. علاوه بر موارد فوق الذکر، در ترکیه برخی شرکت‌های تخصصی مشاوره هم با اتاق‌های بازرگانی، همکاری می‌کنند. به طور مثال شرکت FMConsulting یک شرکت خدماتی مشاوره است که در استانبول مستقر می‌باشد. این شرکت در سال ۱۹۹۹ تاسیس و اکنون یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های مشاوره از این نوع در ترکیه است.

مهم‌ترین نوع مشاوره که توسط اتاق‌های کشاورزی در اتریش ارائه می‌شود، مشاوره در حوزه کشاورزی است. در واقع مشاوره کشاورزی در این کشور بر اساس اصول برنامه رایج اتحادیه اروپا در این زمینه، تحت عنوان برنامه "دانش کشاورزی و سیستم اطلاعات" (AKIS) ارائه می‌شود. اتاق‌های کشاورزی ۹ گانه اتریش ستون اصلی برنامه AKIS در این کشور می‌باشند چرا که حدود ۷۵ درصد از خدمات ارائه شده توسط این برنامه را اتاق با همکاری موسسات آموزشی خود انجام می‌دهد.

اتاق فرانسه هم با استخدام حدود ۲۰۰۰ مشاور در زمینه‌های فنی، علمی و مدیریتی یا مسائل سازمانی به فعالان اقتصادی مشاوره تخصصی ارائه می‌دهد.

در ایران نیز اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان در قالب همکاری مشترک با سازمان یونیدو اقدام به تاسیس مرکز مبادلات پیمانکاری فرعی اصفهان به عنوان برند و نام تجاری "مپفا" نموده است که این مرکز برنامه دارد به کلیه شرکت‌ها، کارگاه‌ها و صنایع واجد شرایط، در راستای موفقیت در پروژه‌های پیمانکاری محلی، ملی و به ویژه بین‌المللی، خدمات ارائه دهد. از جمله خدمات این مرکز ارائه مشاوره‌های تخصصی به اعضا و راه اندازی کلینیک‌های صنعتی است.

## ۸- منابع

۱. صفدری، فرناز، (۹۵)، روش‌های درآمدزایی اتاق‌های بازرگانی، بولتن خرداد ۹۵، معاونت اقتصادی-مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران.
۲. امیرخانلو و همکاران، (۹۳)، مدل‌های فعالیت اتاق‌های بازرگانی در دنیا (مروری بر نحوه عضویت در اتاق‌ها، مطالعه موردی) معاونت اقتصادی-مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران.
۳. ابوبی و همکاران، (۹۳)، مطالعه تطبیقی اتاق‌های بازرگانی، معاونت اقتصادی-مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران.
4. Over & Henkel, (2013), SME Promotion and Development in Germany, The Role of Business Membership Organization, GmbH
5. <http://www.ito.org.tr/INTRODUCTION/ENGLISH.pdf>
6. <https://www.fmconsulting.com/services/support-for-consulates-and-chambers-of-commerce/>
7. [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Die\\_Wirtschaftskammern\\_Oesterreichs\\_-\\_Unsere\\_Strukturen\\_.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Die_Wirtschaftskammern_Oesterreichs_-_Unsere_Strukturen_.html)



8. Oriold, Thomas, (2014), MANAGEMENT CONSULTING IN AUSTRIA, Oriold Consulting & Leadership e.U., St.Georgen bei Salzburg
9. Opancar, Christopher (2014) AKIS and advisory services in Austria, Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project
10. <http://www.cci.fr/web/se-developper/trouver-des-clients-des-partenaires>
11. Labarthe, Pierre, (2014), AKIS and advisory services in France, Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project
12. <http://spx.ir/?PageID=3>