

**آسیب شناسی مراکز تجاری کشور و پیشنهاد ساختار مناسب برای این مراکز با استفاده از
مطالعات تطبیقی**

**Diagnosing the problem of Iran's Trade Centers and devising the proper
structure for these centers using comparative study**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خلاصه مدیریتی:

یکی از ابزارهای ترویج تجارت و بازاریابی محصولات صادراتی، ایجاد مراکز تجاری در بازارهای صادراتی است. ایران نیز از سالهای قبل از این ابزار بصورت جسته گریخته استفاده کرده لیکن از سال ۱۴۰۰ به این سو با جدیت و اهتمام بیشتری از این ابزار بهره می برد. در حال حاضر کشور ۳۹ مرکز تجاری در ۲۸ بازار هدف بصورت فعال راه اندازی کرده است. بطوریکه در کشورهای عراق و روسیه هر کدام ۵ مرکز و سوریه و آذربایجان و چین هر کدام ۲ مرکز و در بقیه کشورها یک مرکز تجاری فعال دارد.

از این تعداد ۱۲ مرکز تجاری دارای نمایشگاه دائمی، شوروم و دفتر بازاریابی و ۸ مرکز دارای فضای تجاری و دفتر و بقیه هم در حد دفتر بازاریابی و مشاوره فعال هستند.

به منظور استفاده از تجربیات کشورها در بخش دوم این گزارش به بررسی تجربه دانمارک، ژاپن، کره جنوبی، مالزی، تایوان، استرالیا و روسیه پرداخت شده است. نتایج بررسی این کشورها نشان می دهد:

۱- در تمامی این کشورها، مراکز تجاری با مالکیت دولت راه اندازی شده است و حقوق و مزایای کارکنان آنان از دولت دریافت می شود. البته بخشی از نیروهای مورد نیاز مراکز از کشور میزبان (نیروهای بومی) تامین شده و بودجه آن نیز از سازمان مبداء پرداخت می شود.

۲- در تمامی این مراکز علاوه بر مأموریت ترویج تجارت، خدمات جذب سرمایه گذاری خارجی نیز دنبال می شود.

۳- هیچ یک از مراکز تجاری مورد بررسی کشورهای منتخب بصورت انتفاعی به کسب و کاری در حوزه تجارت فعال نیستند، به عبارتی انتفاعی از فرصتها و کسب و کار خصوصی در بازارها نمی برند و با ارائه اطلاعات و خدمات به شرکتهای و کسب و کارها درآمد کسب می کنند.

۴- در اکثریت مراکز تجاری، علاوه بر کمکهای مالی از دولت، مراکز تجاری درآمدی از محل فروش خدمات به متقاضیان کسب می کنند. قاعدتا اگر مراکز تجاری هزینه هایش توسط درآمدها پوشش داده نشود از سامان مرکزی کسری جبران می شود.

به منظور ارزیابی وضعیت مراکز تجاری در چارچوب مدل سه شاخکی (BSC)، ۲۰۴ نمونه برای پرسشنامه بسته تکمیل شد و از ۱۲ نفر از مدیران مراکز تجاری و با ۲۰ نفر از صادرکنندگان نیز مصاحبه شد.

نتایج بررسی ها در خصوص تحلیل پرسشنامه بسته نشان می دهد:

۱- مولفه‌های محیطی به عنوان عوامل غیر قابل کنترل، موانع جدی‌تری مقابل عملکرد مراکز هستند. در این میان مولفه رژیم ارزی کشور، چالش نقل و انتقال پول و مداخله دولت به عنوان عوامل تاثیرگذار در موانع محیطی هستند.

۲- از منظر موانع ساختاری موثر بر عملکرد مراکز تجاری، عمده‌ترین چالشها به ترتیب ناشی از مولفه‌های ارائه خدمات، پیچیدگی تعاملات (نظیر تعامل با نهادهای داخل کشور و خارج از کشور)، زیرساختهای مراکز تجاری، ساختار نهادی مراکز و بودجه است.

۳- مهمترین چالشهای مراکز تجاری عبارت‌اند از: عدم حمایت مالی نهاد مجوز دهنده، قوانین و مقررات (ایران)، ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی، تمایل فروش صادرکنندگان به روش درب کارخانه، عدم حمایت معنوی نهادها و دستگاههای دولتی.

همچنین از نگاه صاحب‌نظران، مدیران اتاق‌های مشترک و مدیران مراکز تجاری، مشکلات زیر بر عملکرد مراکز تجاری تاثیرگذار است (چالشهای بالا تکرار نشده است):

۱- شرکتها کمتر تمایل دارند خدمات از مراکز دریافت کنند به دلایلی نظیر عدم اعتماد (واگذاری اطلاعات) و خصوصی بودن مرکز تجاری.

۲- مراکز تجاری تمایل کمی دارند فرصتهای بازار را اطلاع‌رسانی کنند

۳- دادن مجوز مراکز تجاری به شرکت‌های خصوصی که در یک زمینه خاص فعالیت می‌کنند و به جهت عدم تخصص در همه نیازهای کشور مقصد، قابل تامل است

تاکنون چالشها بر اساس وضعیت موجود ارزیابی شدند، لیکن باید اهمیت آنها در عملکرد مراکز نیز در نظر گرفته شود تا منابع صرف برطرف کردن چالشی شود که بیشترین تاثیر را بر عملکرد مراکز تجاری دارد.

برای تحقق این امر از روش تحلیل عملکرد - اهمیت استفاده شده است. نتایج ماتریس تحلیل عملکرد - اهمیت حاکی از آن است که عدم دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات مراکز تجاری یک فرصت برای این مراکز است. همچنین تجهیزات اداری و سایت در مرز فرصت و تهدید قرار دارند که اینها نیز نیازمند تقویت هستند. لیکن در خصوص سایر شاخصها (موانع رفتاری و ساختاری)، بررسی‌ها نشان می‌دهد که با وجود اهمیت شاخصها، عملکرد مراکز تجاری در آنها ضعیف بوده و باید تقویت شوند.

با عنایت به اینکه نهادهای مجوز دهنده تاکنون بالغ بر ۴۰ مورد مجوز فعالیت مراکز تجاری صادر کرده‌اند باید راهکارهایی برای بهبود وضع موجود ارائه داد. از سوی دیگر هر اقدام اصلاحی را که دگرگونی سازمانی

ایجاد می‌کند می‌توان در قالب مجوزهای جدید پیش برد. لذا پیشنهادات در دو سطح مراکز تجاری موجود و مجوزهای جدید ارائه شده است.

مراکز تجاری موجود:

- ۱- بازنگری در دستورالعمل صدور مجوز مراکز تجاری از حیث خدمات، اهداف، وجود دفاتر مستقل، ارزیابی مراکز مبتنی بر روش علمی، درج خدمات جذب سرمایه گذاری در خدمات مراکز و ...
- ۲- برخی اصلاحات در مراکز تجاری نظیر بهبود و به روز رسانی سایت، وجود دفاتر تجاری مستقل از کسب و کار اصلی شرکت مجوز گیرنده،
- ۳- ایجاد مکانیزمی برای دریافت بازخورد مشتریان

پیشنهاداتی برای اتاق ایران:

- ۱- پیشنهاد تغییرات در ساختار اتاق بازرگانی ایران:
 - ایجاد «شورای راهبری» ذیل هیئت رئیسه
 - مدیریت دفاتر خارج از کشور ذیل معاونت امور بین الملل
 - راه اندازی "دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی" بجای مراکز تجاری
- ۲- ارائه مجوز دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی به بازوهای اجرایی اتاق ایران نظیر اتاق‌های مشترک
- ۳- ارائه حمایت مالی از سوی اتاق ایران در سال اول بصورت کامل و در سالهای بعد بصورت مشوق
- ۴- ایجاد مکانیزمی برای دریافت بازخورد مشتریان

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳	مقدمه
۶	۱ تصویری از مراکز تجاری ایرانی در خارج از کشور
۶	۱,۱ دستورالعمل صدور مجوز و فعالیت مراکز تجاری
۱۰	۱,۲ مختصات مراکز تجاری ایرانی خارج از کشور
۱۰	۱,۲,۱ پراکندگی مراکز تجاری:
۱۱	۱,۲,۲ صادرات غیرنفتی در بازارهای دارای مراکز تجاری:
۱۳	۱,۲,۳ انواع مراکز تجاری تاسیس شده:
۱۴	۱,۲,۴ انواع خدمات قابل ارائه:
۲۱	۲ تجربه کشورهای منتخب در ایجاد مراکز تجاری
۲۲	۲,۱ دانمارک - مرکز شورای تجارت
۳۲	۲,۲ تایوان - شورای توسعه تجارت خارجی تایوان (تایترا)
۴۳	۲,۳ مالزی - ما ترید
۵۵	2.4 استرالیا - آسترید
۶۵	۲,۵ ژاپن - سازمان تجارت خارجی ژاپن (Jetro)
۷۲	۲,۶ کره جنوبی - کترا
۸۴	۲,۷ روسیه
۸۴	۲,۷,۱ مرکز صادرات روسیه
۸۷	۲,۷,۲ نمایندگی‌های بازرگانی خارج از کشور
۹۷	۳ آسیب شناسی مراکز تجاری ایران در خارج از کشور
۹۷	۳,۱ مدل‌های آسیب شناسی
۹۸	۳,۱,۱ تعاریف ارزیابی عملکرد
۹۹	۳,۱,۲ سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

۹۹	رویکردهای ارزیابی عملکرد.....	۳،۱،۳
۱۰۱	انواع مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد.....	۳،۲
۱۰۶	مدل مفهومی سه شاخکی مراکز تجاری: مولفه‌ها و شاخص‌ها.....	3.3
۱۰۸	روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات.....	3.4
۱۱۰	تحلیل نتایج و یافته‌ها.....	3.5
۱۱۰	احصاء چالش‌های مراکز تجاری در سطح مولفه‌ها.....	3.5.1
۱۱۱	احصاء چالش‌های مراکز تجاری در سطح متغیرها.....	3.5.2
۱۱۹	اولویت بهبود چالش‌ها.....	۳،۵،۳
۱۲۴	جمع‌بندی.....	۳،۶
۱۲۶	پیوست فصل سوم.....	
۱۲۸	جمع‌بندی و پیشنهادات.....	۴
۱۲۸	جمع‌بندی.....	۴،۱
۱۲۸	جمع‌بندی فصل اول.....	۴،۱،۱
۱۳۰	جمع‌بندی فصل دوم.....	۴،۱،۲
۱۴۶	جمع‌بندی فصل سوم.....	۴،۱،۳
۱۵۳	پیشنهادات:.....	۴،۲
۱۵۸	پیوست فصل چهارم:.....	
۱۶۳	فهرست منابع.....	
۱۶۳	فارسی.....	
۱۶۳	انگلیسی.....	



جدول ۱: مراکز تجاری و دفاتر فروش در ۱۷ بازار هدف صادراتی ایران در سال ۱۳۹۶.....	۷
جدول ۲: صادرات غیرنفتی در بازارهای دارای مراکز تجاری در دوره ۱۴۰۱-۱۳۹۸ (میلیون دلار).....	۱۲
جدول ۳-۱: مشخصات مراکز تجاری کشور.....	۱۷
جدول ۱-۲: دفاتر تجاری تایوان در کشورهای مختلف و شهرهای مستقر به تفکیک قاره.....	۳۶
جدول ۲-۲: لیست دفاتر آسترید.....	۶۰
جدول ۱-۳: تفاوت دو دیدگاه سنتی و مدرن از ابعاد عملکرد سازمانی.....	۱۰۰
جدول ۲-۳: مقایسه تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی.....	۱۰۲
جدول ۳-۳: مقایسه مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی.....	۱۰۵
جدول ۴-۳: خلاصه‌ای از الگوی تحلیلی موانع رفتاری.....	۱۰۶
جدول ۵-۳: خلاصه‌ای از الگوی تحلیلی موانع ساختاری.....	۱۰۷
جدول ۶-۳: خلاصه‌ای از الگوی تحلیلی موانع زمینه‌ای.....	۱۰۸
جدول ۷-۳: ضریب اعتماد یا ضریب آلفای کرونباخ.....	۱۰۹
جدول ۸-۳: عوامل و مولفه‌های تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری.....	۱۱۱
جدول ۹-۳: آزمون فریدمن برای مولفه‌های تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری.....	۱۱۳
جدول ۱۰-۳: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری.....	۱۱۳
جدول ۱۱-۳: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری بر اساس مولفه‌ها و عوامل.....	۱۱۶
جدول ۱۲-۳: ارزش نهایی اهمیت و عملکرد و وزن هر یک از شاخصهای مراکز تجاری.....	۱۲۲
جدول ۱۳-۳: ارزش نهایی اهمیت و عملکرد و وزن هر یک از شاخصهای مراکز تجاری به تفکیک عوامل و مولفه‌ها.....	۱۲۴
جدول ۱-۴: مقایسه برخی مشخصات مراکز تجاری کشورهای منتخب با ایران.....	۱۴۳
جدول ۲-۴: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری.....	۱۴۷
جدول ۳-۴: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری بر اساس مولفه‌ها و عوامل.....	۱۴۹
جدول ۴-۴: ارزش نهایی اهمیت و عملکرد و وزن هر یک از شاخصهای مراکز تجاری.....	۱۵۱

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱-۱: سهم قاره‌ها از مراکز تجاری ایجاد شده در خارج از کشور.....	۱۱
نمودار ۱-۲: پراکندگی تعداد دفاتر تجاری و بازاریابی مالزی در جهان.....	۴۸
نمودار ۲-۲: پراکندگی مراکز تجاری کره جنوبی در جهان.....	۶۹
نمودار ۳-۲: پراکندگی مراکز تجاری کره جنوبی در جهان.....	۸۰
نمودار ۱-۳: میزان زمان لازم برای حمایت مالی از مراکز از نگاه خبرگان.....	۱۱۴
نمودار ۲-۳: ماتریس عملکرد - اهمیت شاخصهای مراکز تجاری.....	۱۲۳

مقدمه

در ایران در حال حاضر بیش از ۸۰ درصد شرکتهای فعال در کشور در زمره شرکتهای کوچک و متوسط هستند که حدود ۴۵ درصد اشتغال صنعتی را در خود جای داده‌اند. این شرکتها به جهت اندازه، محدودیتهای منابع مالی، محدود بودن توانمندی‌های شرکت برای نفوذ به بازارهای صادراتی، ضعف نیروی انسانی، کمبود دانش و مهارتهای مدیریتی توان بازاریابی صادراتی محصولات خود را ندارند و یا قادر به گسترش فعالیتهای صادراتی نیستند.

برای حمایت و پشتیبانی از شرکتهای صادرات‌گرا (اعم از کوچک و متوسط) در راستای دریافت اطلاعات بازار، ابزارها متعددی نظیر حضور در نمایشگاههای تخصصی، نشستهای B2B، رایزنان بازرگانی، مراکز تجاری در خارج از کشور و ... (هریک از این ابزارها کارکردهای خاص خود را دارند) وجود دارند که کمک می‌کنند تا شرکتها اطلاعات مورد نیاز خود را با هزینه‌های بسیار پایین از بازارها کسب نمایند.

در این میان یکی از راه‌حل‌های ممکن برای پشتیبانی از شرکتهای صادرات‌گرا در کشورها، ایجاد مراکز تجاری با هدف ارائه اطلاعات بازار، بازاریابی محصولات و خدمات، کمک به عقد قراردادهای تجاری، ارائه مشاوره در زمینه ثبت برند و انتخاب شرکای وارداتی و نحوی اعتبار سنجی آنها، خدمات تبلیغاتی و حقوقی، رصد مناقصات و اطلاع‌رسانی، ایجاد شوروم‌ها و اختصاص فضا به شرکتها، ارائه خدمات لجستیکی و حمل و نقل، بیمه، انبار، ایجاد و توسعه بانک‌های اطلاعاتی، برگزاری رویدادهای تجاری، مشاوره در زمینه سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذار است.

بحث ایجاد مراکز تجاری ایران در خارج از کشور به حدود دو دهه قبل (سالهای ۴-۱۳۸۳) برمی‌گردد لیکن به دلیل محدودیتهایی امکان راه‌اندازی این مراکز تا این اواخر به تعویق افتاد. بالاخره در آذرماه سال ۱۴۰۰ دستورالعمل حمایت از تاسیس و فعالیت مراکز تجاری و بازاریابی محصولات و خدمات ایرانی در خارج کشور از سوی سازمان توسعه تجارت ایران ابلاغ شد.

در دستورالعمل تاسیس و فعالیت مراکز تجاری ارائه انواع خدمات مد نظر قرار گرفته است، لیکن بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد چالشهایی پیش‌روی فعالیت این مراکز وجود دارد که اجازه نداده است این مراکز جایگاه واقعی خود را پیدا کنند.

هرچند این مراکز هنوز نوپا هستند لیکن ادامه این وضعیت قاعدتاً نمی‌تواند چشم‌انداز مناسبی پیش‌روی این مراکز قرار دهد، لذا شناخت چالش‌ها و مشکلات توسعه واقعی این مراکز و اتخاذ تدابیری مناسب (با رویکرد مطالعه تطبیقی) برای فعالیت آنها ضرورتی انکارناپذیر است.

در این گزارش سعی شده است ضمن مروری بر مراکز تجاری ایران و پراکندگی آنها، کنکاشی در فعالیت مراکز تجاری در کشورهای منتخب کرده و سپس چالشهای این مراکز در ایران احصا و در انتها نیز پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت فعلی ارائه شود.

فصل اول:

تصویری از مراکز تجاری ایرانی در خارج از کشور

۱ تصویربرداری از مراکز تجاری ایرانی در خارج از کشور

مقدمه:

در این فصل سعی شده است ضمن مروری بر دستورالعمل صدور مجوز تاسیس و فعالیت مراکز تجاری و بازاریابی محصولات و خدمات ایرانی در خارج از کشور، مشخصاتی از مراکز تجاری ایجاد شده نظیر شرکتهای مجوز گیرنده، پراکندگی جغرافیایی مراکز تجاری، نیروی انسانی، مترای فضای در اختیار مراکز تجاری در خارج از کشور مورد کنکاش قرار گیرد.

۱،۱ دستورالعمل صدور مجوز و فعالیت مراکز تجاری

۱،۱،۱ سابقه مراکز تجاری:

بحث ایجاد مراکز تجاری در داخل و خارج از کشور به سالهای ابتدایی دهه ۱۳۹۰ برمی‌گردد. مراکز تجاری ایران در خارج از کشور به دو شکل عمومی و خصوصی فعالیت می‌کردند. مراکز تجاری عمومی مراکزی بودند که طیف وسیعی از کالاهای ایرانی در بازارهای هدف را پوشش می‌دادند. این مراکز در کشورهای روسیه، مجارستان، قزاقستان، ازبکستان، صربستان و چین فعال بودند. مراکز تجاری خصوصی، توسط شرکتها و عمدتاً برای عرضه کالاهای تولیدی شرکت‌های مزبور در بازارهای هدف تاسیس و گروه کالایی خاصی نظیر صنایع غذایی، سنگ، کاشی و سرامیک، خودرو و ... را تحت پوشش قرار می‌دادند.

با عنایت به اینکه در سال‌های نیمه اول دهه ۱۳۹۰ شرکت‌های خصوصی یا عمومی خود رأساً نسبت به تاسیس مراکز تجاری اقدام (تاسیس آنها نیازی به اخذ مجوز از مراجع دولتی کشور نبود) می‌کردند، لذا اطلاعات دقیقی از این مراکز در دست نیست. لیکن اطلاعاتی نه کاملاً منسجم در سازمان توسعه تجارت گردآوری شده است. بطور کلی، اطلاعات توسط سازمان توسعه تجارت از دو کانال پرداخت مشوق و جایزه صادراتی (که مستلزم کسب مجوز است) و صادرکنندگان نمونه گردآوری می‌شد. از کانال اول، سازمان توسعه تجارت هر مشوق یا جایزه‌ای که قرار بود پرداخت کند به شرکتهایی تعلق می‌گرفت که از سازمان مجوز فعالیت داشتند. تا سال ۱۳۹۷ سازمان مجوزی بابت فعالیت این مراکز صادر نکرده بود (قاعدتاً کمک هزینه اجاره دفاتر تجاری خارج از کشور نیز بدانها تعلق نمی‌گرفت) و لذا اطلاعاتی از آنها گردآوری نشده بود. از کانال دوم یعنی انتخاب

صادرکنندگان نمونه که سالانه برگزار می‌شود، یکی از امتیازات مورد عمل، تاسیس نمایندگی کالا و خدمات ایرانی در کشورهای خارجی است، لذا شرکتهایی که متقاضی شرکت در انتخاب صادرکنندگان نمونه بودند لاجرم اطلاعاتی در خصوص مراکز تجاری خود در خارج از کشور ارائه می‌دادند که در اختیار سازمان توسعه قرار می‌گرفت. بنابراین اطلاعاتی که تا قبل از سال ۱۳۹۷ در سازمان توسعه تجارت گردآوری شده عمدتاً از کانال دوم بوده است.

بر اساس اطلاعات موجود سالهای قبل در سازمان توسعه تجارت، در سال ۱۳۹۶ در ۱۷ بازار خارجی ۲۵ شرکت مهم صادراتی، مراکز تجاری خصوصی تاسیس و در این مراکز مشغول عرضه و فروش کالاهای خود بودند. به همین ترتیب در این ۱۷ کشور شرکتهای ایرانی بالغ بر ۶۰ دفتر فروش دایر نموده بودند. این تعداد صرفاً بر اساس آمار اخذ شده از ۱۷ کشور هدف به روش پیش گفته تهیه شده است و طبعاً تعداد مراکز تجاری و دفاتر فروش شرکتهای ایرانی در کل جهان به مراتب بیشتر از این تعداد بوده است.

جدول ۱-۱: مراکز تجاری و دفاتر فروش در ۱۷ بازار هدف صادراتی ایران در سال ۱۳۹۶

ردیف	شرح	تعداد مراکز در ۱۷ بازار هدف
۱	مراکز تجاری عمومی عرضه کننده انواع محصولات ایرانی	۶ مرکز تجاری
۲	مراکز تجاری خصوصی متعلق به شرکت های ایرانی	۲۵ مرکز تجاری
۳	دفاتر نمایندگی یا عرضه محصول	۶۰ دفتر

ماخذ: مستخرج از مکاتبات سازمان توسعه تجارت با نهاد ریاست جمهوری

۱،۱،۲ شیوه نامه تاسیس مراکز تجاری

شیوه نامه تاسیس مراکز تجاری بصورت منسجم در اسفندماه ۱۳۹۷ تهیه و ابلاغ شد و مجدداً در تیرماه ۱۳۹۸ مورد بازنگری و تصویب و ابلاغ گردید. این شیوه نامه در ۱۱ ماده ۴ تبصره تدوین شده بود. مجدداً در آذرماه ۱۳۹۹ با تغییراتی مورد بازنگری و تصویب قرار گرفت. آخرین نسخه شیوه نامه حمایت و تاسیس مراکز تجاری در شهریور ماه ۱۴۰۰ مجدداً بازنگری و مورد تصویب قرار گرفت.

در حال حاضر دو نهاد سازمان توسعه تجارت، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران اقدام به صدور مجوز تاسیس مراکز تجاری می‌کنند. اتاق ایران دارای دستورالعمل خاصی نیست^۱. لیکن سازمان توسعه تجارت در قالب دستورالعمل مورد بحث در زیر، مجوز تاسیس صادر می‌نماید^۲.

آخرین نسخه^۳: با توجه به بند ۴ تصویب‌نامه کمیسیون موضوع اصل ۱۳۸ قانون اساسی و در چارچوب تحقق بند ۱۰ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در زمینه حمایت همه‌جانبه و هدفمند از صادرات کالاها و خدمات به تناسب ارزش افزوده با هدف ارزآوری مثبت و اجرایی کردن مفاد بسته‌های حمایت از صادرات غیرنفتی کشور، همچنین بر اساس اهداف و وظایف قانونی سازمان توسعه تجارت ایران مندرج در ماده ۵ اساسنامه، دستورالعمل حمایت از تاسیس و فعالیت مراکز تجاری و بازاریابی محصولات و خدمات ایرانی در خارج از کشور تدوین و نهایتاً در شهریورماه ۱۴۰۰ در ۱۲ بند و ۷ تبصره ابلاغ شد.

هدف از ایجاد این مراکز تجاری، بازاریابی و توسعه صادرات محصولات و خدمات ایران در خارج از کشور و تسهیل زمینه همکاری‌های تجاری بین بنگاه‌های دو کشور است.

در دستورالعمل مربوطه بعد از مقدمه به **اهداف تشکیل مراکز تجاری** پرداخته شده است. توسعه بازاریابی، تسهیل زمینه همکاری‌های تجاری و سیاستگذاری و نظارت بر مراکز تجاری به عنوان اهداف دستورالعمل ذکر شده است.

در بخش بعدی **دامنه شمول متقاضیان** آمده است که شامل افراد حقوقی و ایرانیان مقیم خارج از کشور می‌شود.

تعاریف و اصطلاحات در ادامه آمده است. در تعریف مرکز تجاری آمده است: مرکز تجاری دارای فضا اداری، تجاری و نمایشگاهی (حداقل یکی یا هر سه) می‌باشد و مجاز به نمایش، بازاریابی و فروش کالاها و خدمات می‌شود.

مجوزهای اعطا شده برای تاسیس مرکز تجاری در ابتداء بصورت موافقت اولیه و برای مدت یک سال ارائه می‌گردد. در صورت تاسیس مرکز تجاری و ارائه عملکرد یکساله مرکز و تایید در کارگروه سازمان توسعه تجارت، مجوز تاسیس ۵ ساله (قابل تمدید نیز هست) به دارنده موافقت اولیه اعطا می‌شود.

در شیوه نامه فوق **انواع مراکز تجاری** بصورت زیر تعریف شده است:

^۱. با عنایت به اینکه مجوز تاسیس مراکز تجاری در اتاق ایران از قدمت زیادی برخوردار نیست و لذا دستورالعمل خاصی در این خصوص وجود ندارد و یکی از خروجی‌های این طرح نیز کمک به تدوین این دستورالعمل است.

^۲. معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری نیز مجوز ایجاد خانه نوآوری و فناوری ایران را میدهد.

^۳. دستورالعمل مربوطه در سایت سازمان توسعه تجارت به آدرس زیر موجود است:

نوع اول (مرکز دائمی نمایشگاهی): ارائه نمونه محصولات ایرانی دارای مزیت در بازار کشور میزبان و با هدف بازاریابی بصورت عمومی و تخصصی

نوع دوم (مرکز فروش کالا و خدمات): فروش کالا و خدمات بصورت غیرمستقیم توسط مجری مرکز تجاری و یا مستقیم توسط نمایندگی‌های شرکتها در مرکز تجاری بصورت عمومی و تخصصی

نوع سوم (مرکز بازاریابی، مشاوره و تحقیقات بازار): مشاور و تحقیقات بازار در حوزه‌های بازار، امور گمرکی، حمل و نقل و لجستیک، بیمه، امور بانکی، قوانین و مقررات تجاری و ...

در بخش بعدی شیوه نامه به شرح وظایف و مسئولیت‌های مرکز تجاری پرداخت شده است. در این بخش شرح وظایف در دو بخش خدمات مرکز تجاری و مسئولیت قانونی سازمان و مراکز تجاری در قبال شرکتها و اشخاص ثالث آورده شده است.

خدمات قابل ارائه مراکز تجاری شامل مشاوره در زمینه بازار، بازاریابی، قراردادهای تجاری، تبلیغات، ثبت برند، رصد مناقصات، ارائه فضای اداری به متقاضیان، اختصاص فضای نمایشگاهی، ارائه خدمات بانکی، حمل و نقل و لجستیک، برگزاری رویدادهای تجاری و ... است.

در این زمینه مراکز تجاری در قبال ارائه خدمات می‌توانند کارمزد دریافت نمایند.

در بخش مسئولیت قانونی سازمان و مراکز تجاری در قبال شرکتها و اشخاص ثالث آورده شده است که سازمان توسعه تجارت تضمینی بابت قراردادهای منعقد شده ندارد. همچنین سازمان توسعه تجارت مسئول نظارت بر این مراکز است.

در بخش دیگری به ساز و کارهای اجرایی و فرآیند انجام کار پرداخته شده است.

در بند نهم به **نحوه کمک‌های مالی** اشاره شده است. در این بند اشاره شده است که سازمان تعهدی برای حمایت مالی از این مراکز ندارد و حمایت در قالب مفاد بسته حمایت از صادرات غیرنفتی و شیوه نامه مربوطه خواهد بود.

در بندهای دهم و یازدهم به **مکان و امکانات مراکز تجاری و بازارهای هدف** پرداخت شده است. مکان مراکز تجاری می‌تواند بصورت ملکی و یا استیجاری باشد و در نقطه از کشور میزبان قابل استقرار است. این مراکز می‌توانند بیش از یک مورد در بازارهای هدف صادراتی باشند. کشورهای هدف مشمول صدور مجوز بر اساس شرایط و سیاستهای کلان کشور تعیین می‌شوند.

بند دوازدهم به **ارزیابی و نظارت بر عملکرد مراکز تجاری** مربوط است. ارزیابی مراکز تجاری بصورت ادواری یا موردی توسط سازمان توسعه تجارت صورت می‌گیرد. و در صورت احراز عدم رعایت شرایط و الزامات تعیین شده در این دستورالعمل و پس از طرح در کارگروه مربوطه مجوز مرکز تجاری قابل تعلیق و یا ابطال می‌شود.

۱,۲ مختصات مراکز تجاری ایرانی خارج از کشور

۱,۲,۱ پراکندگی مراکز تجاری:

سازمان توسعه تجارت از سال ۱۳۹۹ لغایت ۱۰ ماهه سال ۱۴۰۱ تعداد ۴۲ مجوز اولیه ایجاد مرکز تجاری صادر کرده است.

قبل از شهریور سال ۱۴۰۰ مجوز فعالیت (موافقت اولیه) مرکز تجاری در ازبکستان، امارات متحده عربی، اوگاندا، تاجیکستان، قزاقستان قرقیزستان، عراق (سلیمانیه)، سوریه (اتاق مشترک ایران و سوریه) صادر شده بود. از مهر سال ۱۴۰۰ به این سو نیز مجوز اولیه برای کشورهای ارمنستان، سوریه (آفاق المستقبل)، آذربایجان (انجمن صادرکنندگان خدمات فنی و مهندسی آذربایجان شرقی)، ترکیه، عراق (کلار)، افغانستان، کنیا، پاکستان، چین (شانگهای)، عراق (بغداد)، تانزانیا، عراق (کربلا)، روسیه (خانه نوآوری و فناوری ایران در روسیه)، قطر، چین (سوژو)، مالزی، لهستان، روسیه (اتاق تعاون ایران)، عراق (نجف)، آذربایجان (باکو - هنوز افتتاح نشده است)، غنا، کامرون، هند، مجارستان، روسیه، بوسنی، روسیه (سامارا)، ونزوئلا، روسیه (سن پترزبورگ)، برزیل، الجزایر، ساحل عاج و نیکاراگوئه صادر گردید.

تعداد مجوزهای صادرشده تاسیس و فعالیت ۷ مرکز تجاری در کشورهای عراق (سلیمانیه)، ترکیه، ارمنستان، ازبکستان، افغانستان، امارات متحده عربی و عراق (بغداد) می‌باشد.

در مجموع در حال حاضر ۳۹ مرکز تجاری در ۲۸ بازار هدف وجود دارد که مجوز موافقت اولیه و مجوز تاسیس آنها صادر شده است.^۱ در کشورهای عراق و روسیه هر کدام ۵ مرکز و سوریه و آذربایجان و چین هر کدام ۲ مرکز و بقیه کشورها یک مرکز تجاری فعال دارند. البته دو مرکز کربلا در عراق و باکو در آذربایجان در شرف راه‌اندازی هستند.

همچنین موافقت اولیه مراکز تجاری زیر ابطال شدند:

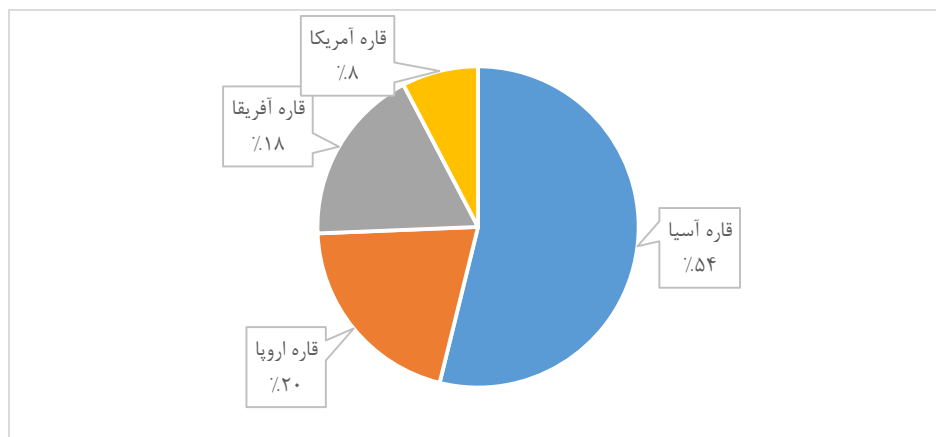
- قرقیزستان (بیشکک) به دلیل عدم تامین مکان؛
- پاکستان (کراچی) به دلیل عدم راه‌اندازی؛
- چین (شانگهای) به دلیل درخواست رسمی جهت تغییر موافقت اولیه به نام شرکت دیگری.

کشورهای میزبان مراکز تجاری ایرانی بر حسب قاره عبارت‌اند از:

- قاره آفریقا: اوگاندا، کنیا، تانزانیا، غنا، کامرون، الجزایر و ساحل عاج

^۱. برخی از این مراکز سابقاً وجود داشته‌اند لیکن در سالهای ۱۴۰۰ و یا ۱۴۰۱ مجوز رسمی دریافت کردند. مثل مرکز تجاری تاشکند در ازبکستان.

- قاره آسیا: چین (۲ مرکز)، مالزی، هند، عراق (۵ مرکز)، سوریه (۲ مرکز)، ترکیه، ازبکستان، قزاقستان، تاجیکستان، ارمنستان، آذربایجان (۲ مرکز)، افغانستان، امارات متحده عربی و قطر
- قاره اروپا: لهستان، بوسنی، مجارستان و روسیه (۵ مرکز)
- قاره آمریکا: برزیل، ونزئلا و نیکاراگوئه



نمودار ۱-۱: سهم قاره‌ها از مراکز تجاری ایجاد شده در خارج از کشور

۱,۲,۲ صادرات غیرنفتی به بازارهای دارای مراکز تجاری:

پراکندگی مراکز تجاری نشان می‌دهد که ۸۵ درصد صادرات غیرنفتی کشور روانه بازارهایی می‌شود که ایران در آنها دارای مراکز تجاری است. جدول زیر نشان می‌دهد برخی کشورها نظیر الجزایر، اوگاندا و یا تانزانیا (در حدود یک سال اخیر تاسیس شده‌اند) که صادرات اندکی به آنها صورت می‌گیرد به دلیل هدفگذاری صادراتی توسط سازمان توسعه تجارت، در اولویت ایجاد مراکز تجاری بودند که در آینده‌ای نزدیک باید آثار مثبت آنها را مشاهده کرد. در ۱۲ کشور مورد بررسی زیر، صادرات غیرنفتی در سال ۱۴۰۱ (با وجود ۱۱ ماهه بودن) بیشتر از ۱۴۰۰ بوده است. شاید یکی از دلایل وجود مراکز تجاری در این کشورهاست. به دلیل تازه تاسیس بودن این مراکز، ارزیابی از عملکرد این مراکز در دسترس نمی‌باشد؛ ضمن اینکه بررسی آثار این پدیده در کنار شوکها و رویدادهایی که اتفاق می‌افتد کار ساده و آسانی نیست.

جدول ۱-۲: صادرات غیرنفتی در بازارهای دارای مراکز تجاری در دوره ۱۴۰۱-۱۳۹۸ (میلیون دلار)

نام کشور	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱-۱۱
ارمنستان	۳۷۶,۲	۳۰۴,۵	۳۰۴,۱	۴۲۲,۱
ازبکستان	۲۳۳,۵	۱۶۳,۶	۴۰۲,۰	۲۶۲,۱
افغانستان	۲,۳۷۳	۲,۲۹۶	۱,۸۳۴	۱,۴۸۱
الجزایر	۱۸,۳	۱۲۳,۶	۶۷,۴	۱۳,۱
امارات	۴,۳۶۸	۴,۵۶۷	۴,۵۱۷	۵,۲۵۸
اوگاندا	۰,۱	۲,۹	۱,۷	۱,۲
آذربایجان	۴۳۰,۰	۵۱۰,۸	۵۶۵,۶	۶۰۴,۵
برزیل	۱۰۶,۲	۶۸,۴	۱۸۲,۵	۷۱,۷
بوسنی و هرزگوین	۴,۴	۴,۷	۸,۹	۴,۴
تاجیکستان	۱۵,۶	۱۶,۴	۹۱,۵	۱۴۹,۳
ترکیه	۵۰,۵۳	۲,۵۳۴	۶,۰۸۵	۶,۹۰۱
سوریه	۱۶۶,۲	۱۲۱,۹	۲۱۸,۳	۲۱۵,۷
تانزانیا	۳۵,۵	۲۴,۵	۵۵,۵	۳۶,۰
چین	۹,۵۶۳	۹,۰۷۱	۱۴,۵۹۶	۱۳,۵۶۲
ساحل عاج	۱۴,۴	۱۰,۸	۱۴,۷	۴۱,۳
عراق	۹,۰۲۷	۷,۴۳۱	۸,۹۰۱	۹,۳۸۲
غنا	۱۸۵,۶	۱۷۸,۲	۳۵۲,۵	۱۵۵,۷
روسیه	۴۵۹,۶	۵۰۳,۵	۵۷۸,۶	۶۷۲,۸
قزاقستان	۱۶۵,۵	۱۶۷,۹	۱۸۶,۹	۱۷۳,۷
قطر	۲۳۴,۹	۱۶۷,۳	۱۳۳,۶	۱۱۵,۷
کامرون	۰,۱	۲۲,۰	۰,۳	۰,۰
کنیا	۵۲,۶	۵۰,۸	۷۷,۱	۴۹,۷
لهستان	۱۴,۶	۱۱,۲	۲۴,۱	۳۲,۷
مالزی	۱۸۹,۸	۹۸,۹	۹۵,۸	۱۰۰,۸
مجارستان	۱,۶	۳,۰	۲۶,۹	۱,۹
نیکاراگوئه	۲,۴	۰,۰	۰,۰	۰,۰
ونزوئلا	۱,۲	۱۱۹,۳	۲۲,۹	۱۱۴,۵
هند	۱۵۸۱,۹	۱۲۸۰,۶	۱۸۱۷,۰	۱۹۱۸,۵
جمع بالا	۳۴,۶۷۴	۲۹,۸۵۴	۴۱,۱۶۱	۴۱,۷۴۱
کل صادرات غیرنفتی	۴۱,۴۲۴	۳۴,۸۶۱	۴۷,۹۶۹	۴۸,۸۴۸
سهم بازارهای بالا	۸۳,۷	۸۵,۶	۸۵,۸	۸۵,۵

ماخذ: گمرک ج.ا. ایران، سالهای مختلف

۱,۲,۳ انواع مراکز تجاری تاسیس شده:

همانطوریکه قبلا ذکر شد مراکز تجاری کارکردهای مختلفی دارند از جمله نمایشگاه دائمی کالاها، فروش کالاها و خدمات و مشاوره خدمات بازاریابی و تحقیقات بازار است. در زیر مراکز تجاری تاسیس شده بر اساس این تقسیم بندی، تفکیک شده‌اند^۱.

الف) مراکز دارای فضای نمایشگاهی، فضای تجاری، اداری و شوروم:

مرکز تجاری سلیمانیه عراق با ۵۷۰۰ متر مربع فضا

مرکز تجاری تاشکند در ازبکستان با فضای ۵۰۰۰ متر مربع

مرکز تجاری ایروان ارمنستان با فضای ۱۸۰۰۰ متر مربع بخش انرژی و ۲۰۰۰۰ متر مربع امور عمومی

مرکز تجاری باکو آذربایجان با فضایی معادل ۱۰۰۰۰ متر مربع

مرکز تجاری استانبول ترکیه با فضایی معادل ۱۰۰۰ متر مربع

مرکز تجاری کلار در عراق با فضایی معادل ۳۵۰۰ متر مربع

مرکز تجاری کابل در افغانستان با فضایی معادل ۷۰۰۰ متر مربع

مرکز تجاری نجف در عراق با فضایی معادل ۳۰۰۰ متر مربع

مرکز تجاری آکرا در غنا با فضایی معادل ۲۲۰۰ متر مربع

مرکز تجاری دوآلا در کامرون با فضایی معادل ۱۰۰۰ متر مربع

مرکز تجاری سائوپائولو در برزیل با ۲۰۰۰ متر مربع فضا

مرکز تجاری نایروبی در کنیا با فضایی معادل ۱۵۰۰ متر مربع

ب) مراکز دارای فضای تجاری و دفتر:

مرکز تجاری آلمانی در قزاقستان با ۵۰۰ متر مربع فضا

مرکز تجاری کامپالا در اوگاندا با ۵۰۰ متر مربع فضا برای شوروم و ۳۰۰ متر انبار

مرکز تجاری دوشنبه در تاجیکستان با ۷۵۰ متر مربع فضای تجاری و ۵۲۰ متر مربع انبار

مرکز تجاری دبی در امارات متحده عربی با ۲۲۰ متر مربع فضا

مرکز تجاری بغداد در عراق با ۶۰۰ متر مربع فضا

^۱. بر اساس اطلاعات دریافتی از سازمان توسعه تجارت

مرکز تجاری دارالسلام در تانانیا با ۲۰۰ متر مربع فضای تجاری و ۲۰۰ مترمربع فضای اداری
 مرکز تجاری مسکو در روسیه با ۲۵۰ متر مربع فضا
 بقیه مراکز تجاری دارای فضایی زیر ۳۰۰ متر مربع

۱,۲,۴ انواع خدمات قابل ارائه:

در شیوه نامه تاسیس مراکز تجاری انواع خدمات قابل ارائه پیش‌بینی شده است که برخی از آنها اجباری و برخی اختیاری است.

خدمات الزامی:

- ارائه خدمات در حوزه رویدادهای تجاری
- ارائه خدمات مشاوره تجاری
- ارائه خدمات حقوقی، مالکیت فکری و ثبت علائم تجاری
- ارائه خدمات اطلاع رسانی، تبلیغات و آموزشی

خدمات اختیاری:

- ارائه خدمات پشتیبانی و لجستیک
- ارائه خدمات در حوزه انتقال فناوری و تامین مواد و قطعات و تجهیزات از کشور هدف

خدمات ارائه شده توسط مراکز تجاری:

- ارائه خدمات در حوزه رویدادهای تجاری
 - برگزاری رویدادهای تجاری
 - برگزاری تور بازدید از مراکز علم و فناوری و مراکز و شهرک‌های صنعتی
 - انجام هماهنگی‌های لازم برای حضور هیئت‌های تجاری در ایران و کشور هدف صادراتی و ارائه خدمات سفر
 - برگزاری پاپیون ملی محصولات دانش‌بنیان و پیشرفته در نمایشگاه‌های تخصصی کشور هدف صادراتی

➤ ارائه خدمات مشاوره تجاری

- ارائه مشاوره در خصوص بازاریابی و بازاریابی برای فناوری، محصولات و خدمات ساخت ایران
- امکان‌سنجی ورود محصول به بازار کشور هدف صادراتی
- کمک به تدوین گزارش مطالعه بازار
- کمک به شناسایی و معرفی نمایندگی فروش
- مشاوره و ارزیابی پیش‌نیازهای متقاضی به منظور تهیه برنامه صادراتی به کشور هدف صادراتی
- اعلام ترکیب صادراتی و وارداتی کشور هدف صادراتی و بازارهای هدف
- کمک به آشنایی با کشور هدف صادراتی و بازارهای هدف
- ارائه مشاوره مقدماتی در زمینه قوانین و مقررات مرتبط با صادرات و واردات کالا به کشورهای هدف صادراتی نظیر قوانین بانکی، گمرکی و مالیاتی
- ارائه خدمات مشاوره مقدماتی در زمینه استفاده از حمایت‌های دولتی کشور هدف صادراتی در زمینه همکاری‌های علمی و فناوری و همچنین سرمایه‌گذاری در این حوزه
- ارائه مشاوره حقوقی در زمینه عقد قراردادهای تجاری در کشور هدف صادراتی
- ارائه مشاوره در زمینه نقل و انتقالات مالی و حمل و نقل کالا و سایر ملاحظات لجستیکی در کشور هدف صادراتی
- ارائه مشاوره تحقیقات بازار در کشور هدف صادراتی شامل تحلیل رقبا، احصاء قیمت‌های صادراتی و سلايق مصرف‌کننده
- ارائه مشاوره اخذ گواهینامه‌ها، مجوزها و استانداردها در کشور هدف صادراتی

➤ ارائه خدمات حقوقی، مالکیت فکری و ثبت علائم تجاری

- کمک به ثبت و تحلیل پتنت در کشور هدف صادراتی با معرفی و یا استفاده از مراکز معتبر در کشور هدف صادراتی
- کمک به ثبت شرکت در کشور هدف صادراتی
- کمک به ثبت علائم تجاری در کشور هدف صادراتی
- ارائه خدمات مالیاتی و حسابداری
- انجام امور مربوط به نشان حلال و سایر گواهی‌نامه‌های مرتبط
- کمک به اخذ مجوزهای مورد نیاز جهت صادرات و واردات کالا به کشور هدف صادراتی
- ارائه خدمات حقوقی مرتبط با تنظیم و تدوین انواع قراردادهای تجاری، تفاهم‌نامه‌ها و اسناد تجاری
- کمک به پیگیری مطالبات حقوقی و مالی متقاضیان ایرانی

➤ ارائه خدمات اطلاع رسانی، تبلیغات و آموزشی

- برگزاری دوره و کارگاه‌های آموزشی حضوری و غیرحضوری در خصوص صادرات به کشور هدف
- تهیه و ارائه اطلاعات بازار شامل بانک‌های اطلاعاتی
- رصد منافصات و کمک به حضور شرکت‌های ایرانی در مناقصات مربوط به صادرات کالا، تجهیزات و خدمات
- ارائه خدمات مرتبط با بازاریابی و برگزاری به هم‌رسانی در حوزه تجاری با استفاده از ظرفیت‌ها و پلتفرم‌های موجود در زمینه Match Making و B2B و Marketing Online
- ارائه خدمات مرتبط با درج تبلیغات در وبسایت‌های معتبر و یا سایر پلتفرم‌های تبلیغاتی و بازاریابی در کشور هدف صادراتی
- تهیه کتاب محصولات آنلاین و کاتالوگ به زبان کشور هدف با اولویت محصولات دانش‌بنیان
- کمک به شناسایی و معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در کشور مقصد

➤ ارائه خدمات پشتیبانی و لجستیک

- شناسایی و معرفی آزمایشگاه‌ها و مراجع معتبر کیفیت‌سنجی کالاهای تجاری
- ارائه و یا معرفی فضای اداری و تجهیزات لازم
- ارائه خدمات مرتبط با ترجمه همزمان
- ارائه خدمات لجستیک
- کمک به انجام تهاتر و انتقال پول بین ایران و کشور هدف صادراتی
- فراهم نمودن انبارهای مورد نیاز شرکت‌های ایرانی جهت انبارش و فروش محصولات در بازار هدف
- توسعه تعاملات با نهادهای مرتبط در بازار هدف
- ارائه و یا کمک به ایجاد فضای کار اشتراکی و اختصاصی به متقاضیان ایرانی
- ارائه و یا کمک به اختصاص و ایجاد فضای فروشگاهی و عرضه مستقیم کالا و خدمات به متقاضیان ایرانی (خرید، اجاره، رهن، تجهیز)

➤ ارائه خدمات در حوزه انتقال فناوری و تامین مواد و قطعات و تجهیزات از کشور هدف

- خرید اقلام و انجام امور پرداخت وجه و انتقال پول
- بررسی اصالت تامین‌کنندگان کالا و سفارش خرید و تنظیم قرارداد خرید و بازرسی کالا
- ارسال کالا به ایران و تنظیم اسناد مورد نیاز

نکته مهم در خصوص ارائه خدمات این است که درجه بلوغ مراکز تجاری متفاوت از هم هستند و یا اکثریت مراکز تجاری متکی به کمکهای دولتی هستند و عدم حمایت مالی از سوی نهادهای مجوز دهنده، فعالیت آنها به تعویق افتاده است. بدین مفهوم که برخی از مراکز تازه تاسیس هستند، برخی به دلیل امکانات مالی قادر به انجام خدماتی که نیازمند مشتری خاصی نیست و باید بصورت عمومی ارائه شود هم نیستند. به عنوان مثال هنوز برخی مراکز (نظیر مرکز تجاری سوریه، روسیه (سن پترزبورگ)، و ...) وب سایت خود را فعال نکرده‌اند و یا راه‌اندازی شده لیکن به روز رسانی نمی‌شود و یا ارائه اطلاعات عمومی بازار هدف در بسیاری از مراکز هنوز بارگذاری نشده است. به عنوان مثال اتاق تعاون ایران (با دریافت مجوز از سازمان توسعه تجارت) در خرداد سال جاری یک ساختمان را در مسکو بعنوان مرکز تجاری معرفی و در شهریور ماه افتتاح کرد و یک نفر به عنوان مدیر نیز در آن مستقر نمود. لیکن بدلیل عدم عملکرد مناسب طی ماههای گذشته در خطر ابطال مجوز قرار دارد و یا مرکز تجاری در هند دفتر مستقلی ندارد و در محل دفتر شریک هندی خود مستقر است و بعنوان مرکز تجاری ایران عملکرد مناسبی نداشته است.

در خصوص میزان حمایت مالی سازمان توسعه تجارت از مراکز فوق، طبق اطلاعات دریافتی در سه سال ۱۴۰۰، ۱۳۹۹ و ۱۳۹۸ هیچ کدام از این مراکز حمایت مالی دریافت نکردند.^۱ در جدول زیر مشخصات مراکز تجاری کشور که مجوز دریافت کرده‌اند فهرست شده است.

جدول ۱-۳: مشخصات مراکز تجاری کشور

ردیف	کشور	شهر	تاریخ صدور مجوز	تاریخ انقضا مجوز	نیروی فعال	متراژ	نهاد مجوز دهنده
۱	عراق	سلیمانیه	۱۴۰۱/۳/۲۳	۱۴۰۲/۳/۲۳	۹	۵۷۰۰	سازمان توسعه
۲	ازبکستان	تاشکند	۱۴۰۱/۳/۲۳	۱۴۰۴/۳/۲۳	۱۵	۵۰۰۰	سازمان توسعه
۳	قزاقستان	آلماتی	۱۴۰۰/۵/۱۳	۱۴۰۱/۲/۱۳	۴	۵۰۰	سازمان توسعه
۴	سوریه	دمشق (اتاق مشترک)	۱۴۰۰/۵/۱۳	۱۴۰۱/۲/۱۳	۳	۱۵۰۰ متر از ساختمان ۹ طبقه اتاق ایران	اتاق بازرگانی ایران
۵	اوگاندا	کامپالا	۱۴۰۰/۶/۱۷	۱۴۰۱/۶/۱۷	۴ نفر ایرانی و ۴ نفر بومی	شوروم ۵۰۰ انبار ۳۰۰	سازمان توسعه
۶	تاجیکستان	دوشنبه	۱۴۰۰/۶/۱۷	۱۴۰۱/۶/۱۷	۱۲	تجاری ۷۵۰	سازمان توسعه

^۱ طبق اطلاعات واصله از سازمان توسعه تجارت در سه سال ۱۴۰۰، ۱۳۹۹ و ۱۳۹۸ حمایت مالی از مراکز تجاری صورت نگرفته است. در خصوص سالهای دیگر متاسفانه اطلاعاتی ارائه نشد.

ردیف	کشور	شهر	تاریخ صدور مجوز	تاریخ انقضا مجوز	نیروی فعال	متراژ	نهاد مجوز دهنده
						۵۲۰	
۷	امارات	دبی	۱۴۰۱/۷/۲۳	۱۴۰۲/۷/۲۳	۴	۲۲۰	سازمان توسعه
۸	ارمنستان	ایروان	۱۴۰۱/۷/۲۳	۱۴۰۲/۷/۲۳	۲۴	انرژی ۱۸۰۰۰ عمومی ۲۰۰۰۰	سازمان توسعه
۹	سوریه	دمشق (سایپا)	۱۴۰۰/۸/۲۵	۱۴۰۱/۱۱/۲۵	۳	۱۵۰۰	سازمان توسعه
۱۰	آذربایجان	باکو	۱۴۰۰/۵/۳	۱۴۰۱/۹/۷	۴	۱۰۰۰۰	سازمان توسعه
۱۱	ترکیه	استانبول	۱۴۰۱/۳/۲۳	۱۴۰۲/۳/۲۳	۲	۱۰۰۰ متر دفتر: ۸۰ متر	سازمان توسعه
۱۲	عراق	کلار	۱۴۰۰/۱۱/۱۶	۱۴۰۱/۱۱/۱۶	۵	۳۵۰۰	سازمان توسعه
۱۳	افغانستان	کابل	۱۴۰۰/۸/۱۰	۱۴۰۱/۱۱/۲۵	۳۹	۷۰۰۰	سازمان توسعه
۱۴	کنیا	نایروبی	۱۴۰۰/۱۲/۲۵	۱۴۰۱/۱۲/۲۵	۱۴ نفر ایرانی و ۶ نفر بومی	کل ۵۰۰۰ و اعیان ۱۶۰۰ متر مربع	سازمان توسعه
۱۵	عراق	بغداد	۱۴۰۱/۸/۱۰	۱۴۰۲/۸/۱۰	۶	۶۰۰	سازمان توسعه
۱۶	عراق	کربلا	۱۴۰۰/۱۲/۲۵	۱۴۰۱/۱۲/۲۵	-	عدم راه اندازی	سازمان توسعه
۱۷	تانزانیا	دارالسلام	۱۴۰۰/۱۲/۲۵	۱۴۰۱/۱۲/۲۵	۱ نفر ایرانی و ۲ نفر بومی	۴۰۰ متر اداری: ۲۰۰	سازمان توسعه
۱۸	روسیه	مسکو	۱۴۰۰/۱۲/۲۵	۱۴۰۱/۱۲/۲۵	۲	۲۵۰	سازمان توسعه
۱۹	قطر	دوحه	۱۴۰۱/۱/۳۱	۱۴۰۲/۱/۳۱	--	--	سازمان توسعه
۲۰	چین	سوژو	۱۴۰۱/۳/۲۳	۱۴۰۲/۳/۲۳	۳	۲۰۰	سازمان توسعه
۲۱	مالزی	کوالالامپور	۱۴۰۱/۳/۲۳	۱۴۰۲/۳/۲۳	۵	۱۰۰	سازمان توسعه
۲۲	لهستان	ورشو	۱۴۰۱/۳/۲۳	۱۴۰۲/۳/۲۳	--	--	سازمان توسعه
۲۳	روسیه	مسکو	۱۴۰۱/۳/۲۸	۱۴۰۲/۳/۲۸	ثابت: ۳ مشاور: ۵	۴۸۰	سازمان توسعه
۲۴	عراق	نجف	۱۴۰۱/۵/۱۲	۱۴۰۲/۵/۱۲	۷	۳۰۰۰	سازمان توسعه
۲۵	آذربایجان	باکو	۱۴۰۱/۵/۱۵	۱۴۰۲/۵/۱۵	--	عدم راه اندازی	سازمان توسعه
۲۶	غنا	آکرا	۱۴۰۱/۷/۶	۱۴۰۲/۷/۶	۲ نفر بومی و ۱ نفر ایرانی	۲۲۰۰ متر	سازمان توسعه
۲۷	کامرون	دوآلا	۱۴۰۱/۷/۶	۱۴۰۲/۷/۶	۱ نفر ایرانی و ۳ نفر بومی	۱۰۰۰ متر دفتر: ۱۰۰	سازمان توسعه
۲۸	هند	دهلی	۱۴۰۱/۷/۶	۱۴۰۲/۷/۶	--	--	سازمان توسعه

ردیف	کشور	شهر	تاریخ صدور مجوز	تاریخ انقضا مجوز	نیروی فعال	متراژ	نهاد مجوز دهنده
۲۹	داغستان	ماخاچکالا	۱۴۰۱/۷/۱۰	۱۴۰۲/۷/۲۱۰	--	--	سازمان توسعه
۳۰	چین	شانگهای	۱۴۰۱/۷/۱۰	۱۴۰۲/۷/۱۰	--	--	سازمان توسعه
۳۱	بوسنی	سارایوو	۱۴۰۱/۸/۱۰	۱۴۰۲/۸/۱۰	۷	۱۴۸	سازمان توسعه
۳۲	روسیه	سامارا	۱۴۰۱/۸/۱۰	۱۴۰۲/۸/۱۰	--	--	سازمان توسعه
۳۳	روسیه	سن پترزبورگ	۱۴۰۱/۸/۱۴	۱۴۰۲/۸/۱۴	--	--	سازمان توسعه
۳۴	مجارستان	بوداپست	۱۴۰۱/۸/۲۳	۱۴۰۲/۸/۲۳	۱۵	۱۰۰۰	سازمان توسعه
۳۵	برزیل	سائوپائولو	۱۴۰۱/۹/۳۰	۱۴۰۲/۹/۳۰	۲۰	۲۰۰۰	سازمان توسعه
۳۶	ونزوئلا	کاراکاس	۱۴۰۱/۱۰/۱۲	۱۴۰۲/۱۰/۱۲	۷	۱۴۸	سازمان توسعه
۳۷	نیکاراگوئه	ماناگوئا	۱۴۰۱/۱۰/۳	۱۴۰۲/۱۰/۳	۳	۱۵۰	سازمان توسعه
۳۸	الجزایر	الجزیره	۱۴۰۱/۹/۳۰	۱۴۰۲/۹/۳۰	نفر ایرانی و ۳ نفر بومی	۷۰	سازمان توسعه
۳۹	ساحل عاج	ابیجان	۱۴۰۱/۱۰/۳	۱۴۰۲/۱۰/۳	--	--	سازمان توسعه

ماخذ: سازمان توسعه تجارت

نکته: اتاق بازرگانی گیلان مجوز تاسیس مرکز تجاری ایران در آستاراخان روسیه را از اتاق بازرگانی ایران دریافت کرده لیکن فعال نمی باشد.

فصل دوم:

تجربه کشورهای منتخب در ایجاد مراکز تجاری

۲ تجربه کشورهای منتخب در ایجاد مراکز تجاری

مقدمه:

در این بخش از گزارش به تجربه کشورهای دانمارک، ژاپن، کره جنوبی، مالزی، تایوان، استرالیا و روسیه از حیث فعالیت مراکز تجاری پرداخت شده است. دلیل انتخاب این کشورها در این تحقیق این بود که بتوان از تجربه کشورهای پیشرفته که در ایران نیز شعبه دارند بهره برد (نظیر دانمارک و ژاپن) همچنین از بین کشورهای جنوب شرق آسیا که تجربه مناسبی در توسعه صادرات دارند کشورهایی را مد نظر قرار داد و نهایتاً کشورهایی از منطقه را پوشش داد. در خصوص منطقه متاسفانه اطلاعاتی در مورد کشورهای ترکیه، پاکستان و ... بصورت منسجم یافت نشد و به کشور روسیه و استرالیا بسنده شد. در خصوص اتریش هم کنکاش شد تا بتوان اطلاعاتی یافت متاسفانه مقدر نشد.

با عنایت به اینکه قرار است مراکز تجاری ایران در این تحقیق، بر اساس مدل سه شاخکی آسیب‌شناسی شود، سعی شده است در بررسی تجربه کشورها جنبه‌های مختلف این مدل (بر اساس اطلاعات موجود و مصاحبه با رایزنان بازرگانی ایران و سفارتخانه‌ها) پوشش داده شود. در تطبیق مدل سه شاخکی با فعالیت مراکز تجاری، در شاخه ساختاری به مواردی نظیر بودجه، حمایتها، ساختار سازمانی، قوانین مرتبط با این مراکز، نحوی اداره، تعامل با دولت، در شاخه رفتاری به مواردی نظیر عوامل مرتبط با نیروی انسانی و در شاخه زمینه‌ای به مواردی نظیر عوامل ذینفعان، قوانین و مقررات بیرونی اشاره می‌شود. البته موارد فوق در ارتباط با تجربه کشورها تا جایی که اطلاعات وجود داشته باشد، ذکر خواهد شد.

۲,۱ دانمارک - مرکز شورای تجارت

تا قبل از سال ۲۰۰۰ برنامه‌های ارتقاء صادرات ذیل همین سرفصل دنبال می‌شد. از ژانویه سال ۲۰۰۰ فعالیت‌های ارتقاء صادرات دانمارک در شورای تجارت تحت وزارت امور خارجه ادغام شد.^۱ با تشکیل شورای تجارت، تلاش‌های ارتقاء توسط دولت برای صادرات و سرمایه‌گذاری تحت یک سازمان قرار گرفت.^۲

در دانمارک همه فعالیت‌های ترویجی تجاری توسط دولت زیر یک سقف در نهادی به نام شورای تجارت^۳ (TC) سازماندهی می‌شود. این شورا از شرکتهای دانمارکی و بین‌المللی با ارائه خدمات ارتقاء صادرات و سرمایه‌گذاری حمایت می‌کند. خدمات ارتقاء صادرات این شورا شامل راهنمایی‌های صادراتی و همچنین راه‌حل‌های نوآورانه و بین‌المللی برای شرکتهای دانمارکی است که به دنبال گسترش بازارهای خود در خارج از کشور هستند. آژانس ارتقاء سرمایه‌گذاری در درون شورای تجارت دانمارک، خدمات یک مرحله‌ای به شرکتهای خارجی که به دنبال راه‌اندازی یا گسترش فعالیت‌های تجاری یا تحقیقاتی خود در دانمارک هستند، ارائه می‌دهد.^۴

در کشور دانمارک به خدمات ترویجی تجاری هنوز یارانه تعلق می‌گیرد، با این وجود TC همچنان شرکتهای را برای خدمات مربوط بر اساس تعداد ساعات مشاوره‌ای ارائه شده شارژ می‌کند (میزان یارانه تقریباً ۵۰ درصد است). به همین ترتیب TC به وضوح مهم‌ترین بازیگر ارائه خدمات به منظور ترویج تجارت به شرکتهای دانمارکی است. TC بر ارائه مشاوره‌های انفرادی به شرکتهای دانمارک بر روی تمام مسائل مهم فعالیت‌های بین‌المللی تمرکز می‌کند و بر اساس پایگاه اطلاع‌رسانی خود هدف را اینگونه بیان کرده است: "هدف این است که جامعه تجاری دانمارک را فرصتی برای ورود به یک همکاری نزدیک فراهم کند که تجزیه و تحلیل حرفه‌ای بازارهای خارجی را بهبود بخشد به این ترتیب، توان رقابتی شرکتهای افزایش می‌یابد." TC این هدف را با ارائه طیف وسیعی از فعالیت‌های ترویجی تجاری مختلف انجام می‌دهد که در زیر شرح داده می‌شود.^۵

1. <https://thetradecouncil.dk/om-os/forretningsbetingelser>

^۲ . مبنای قانونی شورای تجارت می‌تواند در قانون شماره ۵۳ ژانویه ۳۱، قانون شماره ۴۶۸ از تاریخ ۵ مه ۲۰۱۰ و قانون شماره ۳۶۱ در تاریخ ۱۱ آوریل ۲۰۱۴ یافت شود.

^۳ . Trade council

^۴ . <http://um.dk/en/tradecouncil/>

^۵ . Munch, J. and Schaur, G. (2015), p.14.

شورای تجارت اطلاعات مربوط به خدمات ترویجی صادرات را از پایگاه داده مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) شورای تجارت جمع آوری می‌کند. این پایگاه داده تمام شرکتهایی را که خدمات ترویجی را از دولت/ نمایندگی‌های خارج از کشور دریافت کرده‌اند گردآوری می‌کند. برای خدمات مورد استفاده، شدت خدمات با ساعت‌های مشاوره و انواع خدمات سنجیده می‌شود. تمام شرکت‌های داخلی با کدی که به نام CVR^۱ است شناسایی می‌شوند و با آن کد می‌توان همه فعالیت‌های ترویجی را که از سال ۲۰۰۲ تاکنون دریافت کردند را مشاهده کرد. این داده‌ها با داده‌های ثبت شده شرکتهای خصوصی دانمارکی تجمیع شده (این ادغام از طریق شماره CVR صورت می‌گیرد) و یک بانک اطلاعاتی درست میشود و در سطح شرکت در دسترس است.^۲ در واقع یک منبع درآمد این شورا فروش خدمات با نرخ ترجیحی به شرکتهای ثبت شده است.

نمایندگی‌های خارج از کشور به دلیل اینکه بخشی از بدنه این نهادها (به عنوان مثال شورای تجارت) هستند و لذا پیگیر همان مأموریت و اهداف تعیین شده نهاد بالاسری خود می‌باشند و لذا بررسی مأموریت، اهداف و شرح خدمات و وظایف نهاد بالاسری ضروری است. ضمن اینکه در نمایندگی‌ها دیگر این آیتم‌ها بیان نشده‌اند.

مأموریت شورای تجارت:

مأموریت‌های این شورا عبارت‌اند از:^۳

- ۱- شورای تجارت در تلاش برای کمک به شرکتهای دانمارکی برای صادرات محصولات و خدمات به بازارهای مختلف و نیز ایجاد نمایندگی در بازارها است؛
- ۲- ارائه مشاوره و کمک به شرکتهای کوچک، متوسط و بزرگ؛
- ۳- توسعه موافقت‌نامه‌های تجاری بویژه موافقت‌نامه‌های تجارت آزاد (FTA) با شرکای تجاری؛

^۱ CVR کد منحصر بفردی است که شرکتهای داخلی در دانمارک در زمان تاسیس دریافت می‌کنند و در هنگام پرداخت مالیات و عوارض‌های گوناگون نیاز به این کد است. شرکتهای خارجی نیازی به دریافت این کد ندارند. اطلاعات بیشتر در این خصوص در سایت www.CVR.dk موجود است.

^۲ Munch, J. and Schaur, G. (2015), p.15.

^۳ <https://thetradecouncil.dk/om-os/forretningsbetingelser>

- ۴- شورای تجارت مسئول جذب سرمایه‌گذاری در دانمارک است. در واقع مشاوره‌های فنی و اقتصادی به شرکت‌های خارجی برای سرمایه‌گذاری در دانمارک ارائه می‌کند؛
- ۵- ارائه مشاوره در زمینه سیاست‌های تجارت بین‌المللی، تجزیه و تحلیل بازارها، برنامه‌های تجاری شرکتها و قوانین گمرکی و صادرات؛
- ۶- ایجاد ارتباط با شرکای تجاری و یافتن کانال‌های فروش جدید؛
- ۷- گردآوری آمار و اطلاعات تجاری و شرکت‌های گیرنده حمایت‌های تجاری.

اهداف شورای تجارت:

اهداف این شورا عبارت‌اند از^۱:

- ۱- افزایش صادرات و بین‌المللی شدن بنگاه‌های دانمارکی؛
- ۲- تقویت دیپلماسی اقتصادی و گسترش روابط تجاری با شرکا؛
- ۳- نفوذ بیشتر به بازارهای جهانی از طریق کمک به شرکتها کوچک، متوسط و بزرگ؛
- ۴- توانمندسازی و گسترش نوآوری در بنگاهها صادراتی از طریق ارائه آموزشهای تخصصی به شرکت‌های صادراتی و پیوند آنان با مراکز نوآوری؛
- ۵- شناسایی بخشهای با پتانسیل بالا در بازارهای جهانی و کمک به شرکتها برای حضور در آنها؛
- ۶- ترغیب شرکتها جهت تدوین برنامه‌های راهبردی و ترویجی؛
- ۷- افزایش تعداد شرکت‌های فعال دانمارکی در بازارهای صادراتی (تاسیس شرکت‌های دانمارکی در بازارهای هدف)؛
- ۸- ساماندهی آمار و اطلاعات مرتبط با تجارت خارجی و شرکای تجاری.

¹ . <https://thetradecouncil.dk/service>

وظایف و خدمات شورای تجارت:

وظایف و خدمات قابل ارائه از سوی این شورا در سه زمینه زیر تعریف شده است:

۱- در زمینه نوآوری:

پیشرفت فناوری در جهان با سرعت بالایی در حال تغییر است. در این راستا، شورای تجارت با وزارت آموزش و تحقیقات برای تقویت نوآوری در دانمارک با شرکتها و موسسات در سراسر جهان از طریق مراکز نوآوری، همکاری می‌کند. مرکز نوآوری دانمارک به شرکتها یا سازمانها کمک کند تا از فناوری و مدل‌های کسب و کار آینده عقب نمانند. به جهت دسترسی به قوی‌ترین محیط‌های نوآوری در سراسر جهان، مشاوره سفارشی ارائه می‌دهد.

مراکز نوآوری به شرکتهای دانمارکی و موسسات آموزشی و تحقیقاتی کمک می‌کند تا دانش را به طریق مشاوره‌های متفاوتی از طریق رشد و گسترش شبکه‌ها و مشارکت با شرکای پیشرو خارجی، انتقال دهند. ارائه مشاوره به شرکتها در تدوین راهبرد، معرفی بازار و سازگاری شدن با آن، معرفی شرکتها به مشارکتهای راهبردی، بخش‌ها یا فرصتهای سرمایه‌گذاری و کمک به ترجمه دانش محلی برای شرکتها و موسسات دانمارکی از جمله وظایف و خدمات ارائه شده این شورا می‌باشد.

در این بخش دانمارک به دنبال سه موضوع زیر است¹:

- دسترسی به محیط نوآوری
- بومی سازی مدل‌های کسب و کار
- سرمایه و شرکای فعال

۲- در زمینه صادرات:

برای کسب و کارهایی که صادرات دارند شورا به آنها برای نفوذ بیشتر به بازارها مشاوره می‌دهد. شورای تجارت تا جایی کمک می‌کند که اطمینان حاصل شود که شرکت مورد نظر می‌تواند صادرات خود را در هر دو بازار جدید و موجود افزایش دهد. با پیشنهاد شورا برای کمک به صادرات، شرکتها مشاوره و دوره‌های مناسب را دریافت می‌کنند تا شرکتها بتواند پتانسیل صادرات خود را محقق سازند.

¹ . <https://thetradecouncil.dk/om-os/strategi>

در این خصوص سه هدف توسط شورای تجارت دنبال می‌شود:

- پیدا کردن بازارهای جدید برای محصولات شرکتها (یکی از کارهای نمایندگیهای خارج از کشور)
- تدوین برنامه‌های ترویج صادرات
- تدوین و ارائه برنامه‌هایی که به کسب و کارها کمک می‌کند تا در عرض یک سال به موفقیت دست یابند.

۳- در زمینه رشد:

حضور جهانی شورای تجارت، به جهت دانش سیاسی و شبکه بین‌المللی، شورا را به شریک قوی برای شرکتهای دانمارک تحت شرایط تنظیم شده یا سخت در بازارهای صادراتی تبدیل می‌کند و این شرکتها با خیالی آسوده‌تر در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند.

- دسترسی راحت‌تر به سیاستگذاران
- کمک به ورود به بازارهای صادراتی
- دریافت مشاوره صادراتی از تیم‌های تخصصی شورای تجارت که می‌تواند به افزایش صادرات کمک کند.

علاوه بر موارد فوق به منظور حضور قوی در بازارهای هدف، شورای تجارت در بیش از ۷۹ کشور نمایندگی خارج از کشور دارد. به جهت اینکه از نزدیک با بنگاهها کار می‌کند از دانش قوی در مورد بازارهای محلی برخوردار است.

به منظور ارائه مشاوره‌های تخصصی، مشاوران صادراتی شورا (نمایندگی‌های خارج از کشور)، ترکیبی از کارکنان محلی و همچنین کارکنان خود شورا است.

این شورا همچنین در زمینه سیاستهای تجارت بین‌المللی تخصص دارد و می‌تواند خدماتی نظیر تجزیه و تحلیل بازار، مشاوره تاسیس و برنامه‌های تجاری، مشاوره در قوانین آداب و رسوم و ایجاد ارتباط با شرکا و معرفی کانالهای فروش جدید را به شرکتهای دانمارکی ارائه نماید.

هر ساله، شورای تجارت (قبلا شورای صادرات) به بیش از ۶،۰۰۰ شرکت دانمارکی خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌کند تا صادرات خود را گسترش داده و وارد بازارهای جدید شوند.

چارت سازمانی:

شورای تجارت بخشی از وزارت امور خارجه است و به شرکت‌های دانمارکی و بین‌المللی، خدمات تشویق صادرات و سرمایه‌گذاری ارائه می‌کند. خدمات ارتقای صادرات شامل راهنمایی صادرات و همچنین راه‌حل‌های نوآوری و بین‌المللی سازی شرکت‌های دانمارکی است که به دنبال گسترش در خارج از کشور هستند.^۱

بطور کلی شورای تجارت از دو بخش:

- شورای تجارت در کپنهاک؛
 - شورای تجارت در خارج از کشور.
- تشکیل می‌شود.
- شورای تجارت در کپنهاک:

شورای تجارت در کپنهاک برای ارائه مشاوره در حوزه تجارت و سرمایه‌گذاری از چهار اداره تشکیل شده است:^۲

(۱) استراتژی، سیاست و کیفیت^۳ (SPK)

این اداره تعدادی از وظایف از جمله مسئولیت تدوین استراتژی، سیاست، ارتقاء صادرات، و همچنین به اشتراک‌گذاری دانش و کیفیت منابع جهانی را بر عهده دارد. علاوه بر این، اداره فوق کارهای متعددی را در رابطه با وزارت امور خارجه و کمیته صادرات انجام می‌دهد.

(۲) ارتقاء صادرات و روابط مشتری^۴ (KUR)

این اداره در ارتباط مستقیم با شرکتهای کوچک، متوسط و بزرگ دانمارکی است، شرکتهایی که می‌خواهند مسائل بین‌المللی سازی خاص خود را توسط شورای تجارت برطرف کنند. CUR واحدی است که توسعه برنامه‌های کمک‌های مالی، از جمله برنامه‌های ویژه ای برای شرکت‌های کوچک و

1. <https://um.dk/en/the-trade-council>

2. <https://thetradecouncil.dk/>

3. Strategy, Policy and Quality

4. Export promotion and customer relations

متوسط، و همچنین خدمات رایگان فراهم می‌کند. علاوه بر این، این اداره با دفتر امور جهانی نیز کار می‌کند.

۳) سیاست تجاری و تحلیل اقتصادی خارجی (HPA)

این دفتر مسئول توسعه و اجرای سیاست تجاری دانمارک است. این دفتر همچنین به شرکتهای دانمارکی در مسائل مربوط به سیاستهای تجاری و مسائل فنی مربوط به صادرات، از جمله قوانین گمرکی و CSR (مسئول کسب و کار)، کمک می‌کند. علاوه بر این، این اداره به تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی و خارجی نیز می‌پردازد.

۴) سرمایه‌گذاری در دانمارک و نوآوری (INDK)

این دفتر مسئول جذب سرمایه‌گذاری خارجی و مراکز نوآوری دانمارک در خارج از کشور است. این دفتر سرمایه‌گذاری در دانمارک، ارائه اطلاعات و تجزیه و تحلیل ریسکهای حضور در بازارها برای سرمایه‌گذاران بالقوه خارجی بصورت رایگان، برقراری ارتباط با شرکای بالقوه، مقامات دولتی، موسسات آموزشی و تحقیقاتی، تنظیم برنامه‌های بازدید و کمک عملی در رابطه با استقرار در دانمارک را ارائه می‌دهد.

هدف این دفتر این است که شرکتهای دانمارکی از طریق مرکز نوآوری (هفت مرکز خارجی دانمارک)، به تحقیقات، دانش، فن‌آوری، شبکه‌ها و بازارهای جدید دسترسی داشته باشند.

• شورای تجارت در خارج از کشور

شورای تجارت دانمارک در بازارهای صادراتی نیز نمایندگی داشته و با ارائه مشاوره به شرکتهای دانمارکی و محیطهای تحقیقاتی در زمینه‌های دانش، فن‌آوری، شبکه‌ها، سرمایه‌ها و بازارهای خارجی فعال است. این خدمات از طریق وزارت امور خارجه، شبکه سفارتخانه‌ها، کنسولگری‌ها و ادارات تجاری، در ۱۰۵ نمایندگی در ۷۹ کشور ارائه می‌شود.^۱

ساختار نمایندگی‌های خارج از کشور شورای تجارت:

^۱ . <https://thetradecouncil.dk/om-os/organisation>

ساختار نمایندگی‌های خارج از کشور دانمارک بسته نوع کشورها و تعداد کشورهای تحت پوشش متفاوت است. در زیر ساختار دو نمایندگی خارج از کشور آورده شده است.

الف) در دفتر نمایندگی آفریقای جنوبی ۴ نفر مشغول به فعالیت هستند^۱ که ساختار اداری آن بصورت زیر است:

۱- رئیس اداره بازرگانی و هماهنگ‌کننده منطقه‌ای منطقه صحرا

۲- رئیس بخش و کارشناس ارشد بازرگانی در زمینه آب

۳- رئیس بخش و کارشناس ارشد بازرگانی در زمینه غذا و کشاورزی

۴- رئیس بخش و کارشناس ارشد بازرگانی در زمینه انرژی

اهم وظایف زیر برای این نمایندگی تعریف شده است^۲:

✓ شناسایی، انتخاب و تماس با شرکای احتمالی جهت همکاری (نمایندگان، توزیع کنندگان، مشتریان،

تامین کنندگان، مقامات و غیره)؛

✓ نظارت بر بازار یا بررسی‌ها و تهیه گزارش‌های عمیق؛

✓ کمک در برنامه ریزی بازدید و ملاقات، تبلیغات بازار، نمایشگاه‌های تجاری، نمایشگاه‌ها و

میزبانی رویدادها؛

✓ کمک به ثبت شرکت‌ها؛

✓ اطلاعات ویژه در مورد تعرفه‌ها و مقررات کشور؛

✓ گزارش‌های اعتباری؛

✓ تهیه گزارش‌های تخصصی بخش در مورد بخش‌های مورد درخواست در آفریقای جنوبی.

ب) شورای تجارت دانمارک در جنوب اروپا

شورای تجارت دانمارک در جنوب اروپا تیمی متشکل از بیش از ۳۰ کارشناس محلی - سفیران و

مشاوران تجاری تخصصی که آماده ارائه خدمات است. در سایت مربوطه آمده است که ما دانش،

دسترسی و شبکه‌ای برای کمک به شما در جهت‌یابی در این بازارها، و تخصص برای ارائه کمک‌های

¹ . <https://sydafrika.um.dk/en/the-trade-council/our-business-services/staff-profiles>

² . <https://sydafrika.um.dk/en/the-trade-council>

ارزش افزا و نتیجه گرا متناسب با نیازهای خاص شما داریم. این نمایندگی پوشش دهنده کشورهای متعددی از جمله فرانسه، ایتالیا، پرتغال، یونان و اسپانیا است^۱.
خدمات این نمایندگی:

- امور عمومی: مدیریت سهامداران، دسترسی به تصمیم گیرندگان کلیدی و پشتیبانی از دسترسی به بازار
- هوش بازار: نظارت بر فرصت های تجاری، تجزیه و تحلیل رقبا، روندها
- نقشه برداری از فرآیندهای سیاسی: قانون گذاری و موانع ورود به بازار
- شناسایی شریک: یافتن توزیع کنندگان، نمایندگان، مشتریان و غیره
- سازماندهی برنامه های بازدید، سمینارها، جلسات، و نمایشهای جاده ای برای مشتریان/مقامات
- رویدادهای تبلیغاتی برای شرکتهای صادراتی دانمارکی در سفارت ها یا اقامتگاه های سفیران
- ایجاد شبکه و کمک عملی

کارکنان نمایندگی های خارج از کشور شورای تجارت:

از بین ۲۵۰ نفر کارکنان شورای تجارت، بیش از ۸۰ درصد از کارکنان شورای تجارت در نمایندگی های خارج از کشور مستقر هستند. از این کارمندان، بیش از نیمی از کارکنان محلی و معمولاً ساکنان کشور مورد نظر هستند. به عنوان مثال در آفریقای جنوبی ۴ نفر کارمند شورای تجارت و کارکنان محلی حضور دارند و یا در جنوب اروپا^۲ ۵۷ نفر کارمند در نمایندگی خارج از کشور حضور دارند.

بینش کارکنان محلی نسبت به شرایط خاص بازار، فرهنگ، زبان و شرایط اداری، همراه با دانش عمیق کارکنان اعزامی از زندگی تجاری دانمارکی (کارکنان شورای تجارت)، نقطه شروع محکمی برای ارائه مشاوره صادراتی متناسب با نیازها ایجاد می کند.

مشاوران نمایندگی ها (متخصص در یک حوزه و در حوزه های مختلف^۳) - از جمله کارشناسان در زمینه های مهم صادرات دانمارک مانند فناوری سبز، بهداشت و غذا هستند. مشاوران در فواصل منظم از

¹ <https://www.linkedin.com/company/the-trade-council-of-denmark-swe/>

² <https://www.linkedin.com/company/the-trade-council/>

³ generalists

دانمارک بازدید می‌کنند و شرکت‌ها در سراسر کشور می‌توانند بازدیدهای منحصر بفردی را برای بررسی فرصت‌های صادراتی احتمالی دریافت کنند^۱.

منابع مالی شورا:

بودجه سالانه TC از سوی دولت تعیین می‌شود. علاوه بر این اعتبار، فروش خدمات به شرکتهای صادراتی منبع درآمدی دیگر است که پوشش دهنده هزینه‌های این شورا است.

طبق ماده ۱۴ قانون شماره ۱۵۰ در تاریخ ۱۳ آوریل ۱۹۸۳ در مورد خدمات خارجی، با اصلاحیه شماره ۷۵۳ از ۲ ژوئن ۲۰۱۵ و قانون شماره ۳۱۶ از ۲۵ آوریل ۲۰۱۸، این شورا می‌تواند از بابت ارائه خدمات حق الزحمه دریافت نماید^۲.

به عنوان مثال، خدمات مشاوره شورای تجارت با هزینه ۹۹۵ کرون در هر ساعت از ۱ ژانویه ۲۰۱۹ در دسترس است. این تعرفه ساعت کار مشاور را پوشش می‌دهد^۳. البته ۵۰ درصد این هزینه به عنوان یارانه از شرکتهای گرفته نمی‌شود.

حقوق کارمندان شورای تجارت نمایندگی‌های خارج از کشور از طریق بودجه عمومی تعیین می‌شود و حق الزحمه کارکنان بومی نیز از منابع درآمدی سالانه و درآمد خدمات پرداخت می‌شود.

دفتر شورای تجارت دانمارک در ایران:

در سایت وزارت امور خارجه آمده است شورای تجارت نقطه ورود شما به بازار ایران و مشاوره‌های تخصصی و به روز به شرکتهای دانمارکی ارائه می‌دهد. شورای تجارت تحقیقات بازار، تجزیه و تحلیل بازار، شناسایی نظام توزیع، داده‌های گمرکی و غیره را ارائه می‌دهد. بعلاوه کمک می‌کند تا با مقامات ملاقات کنید، راه‌حل‌های سفارشی ساخته شده و برنامه‌های یارانه‌ای را ارائه می‌دهد.

با توجه به محدود بودن منافع و فرصت‌های تجاری دانمارک در ایران شورای تجارت دارای کارکنان اختصاصی در سفارت نیست اما سفارت همچنان وظایف شورای تجارت را انجام می‌دهد.

¹ . <https://thetradecouncil.dk/om-os/organisation>

² . <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=205795>

³ . <https://irland.um.dk/en/the-trade-council/products-and-services>

شورای تجارت سفارت دانمارک فقط به شرکتهای دانمارکی که در ایران هستند یا می‌خواهند تجارت کنند کمک می‌کند. برای شرکتهای ایرانی که قصد انجام تجارت در دانمارک را دارند، باید با سفارت ایران در کپنهاگ، تماس بگیرند.^۱

جمع بندی:

شورای تجارت دانمارک ذیل وزارت امور خارجه است و به شرکتهای داخلی و بین‌المللی دانمارکی، خدمات صادراتی و سرمایه‌گذاری ارائه می‌کند.

شورای تجارت دانمارک در بازارهای صادراتی نمایندگی داشته و با ارائه مشاوره به شرکتهای دانمارکی و محیط‌های تحقیقاتی در زمینه‌های کسب دانش، فن آوری، شبکه‌ها، سرمایه و بازارهای خارجی فعال است. این خدمات از طریق وزارت امور خارجه، شبکه سفارتخانه‌ها، کنسولگری‌ها و ادارات تجاری، در ۱۰۵ نمایندگی در ۷۹ کشور ارائه می‌شود.

از بین ۲۵۰ نفر کارکنان شورای تجارت، بیش از ۸۰ درصد از کارکنان شورای تجارت در نمایندگی‌های خارج از کشور مستقر هستند. از این کارمندان، بیش از نیمی از کارکنان محلی هستند. ساختار نمایندگی‌های خارج از کشور بسته به توسعه یافتگی و کشورهای تحت پوشش متفاوت است. به عنوان مثال در آفریقای جنوبی چهار نفر و در جنوب اروپا ۵۷ نفر مشغول فعالیت هستند. منابع مالی دفتر نمایندگی‌های خارج از کشور دانمارک از محل بودجه نهاد شورای تجارت دانمارک تامین می‌شود.

با توجه به محدود بودن منافع و فرصت‌های تجاری دانمارک در ایران شورای تجارت دارای کارکنان اختصاصی در سفارت نیست اما سفارت همچنان وظایف شورای تجارت را انجام می‌دهد.

۲,۲ تایوان – شورای توسعه تجارت خارجی تایوان (تایترا)^۲

تایترا، برترین سازمان غیرانتفاعی ترویج صادرات تایوان، در سال ۱۹۷۰ میلادی بر اساس مصوبه ترویج تجارت خارجی که توسط یوآن قانون‌گذار این کشور تصویب شده بود تاسیس شد.^۳ با حمایت دولت و

^۱ <https://iran.um.dk/en/the-trade-council>

^۲ Taiwan External Trade Development Council (TAITRA)

^۳ https://en.wikipedia.org/wiki/Taiwan_External_Trade_Development_Council

سازمان‌های مختلف، تایترا با هدف توسعه‌ی صادرات به شرکتهای بازرگانی، تولیدی و خدماتی کمک می‌کند. قرارگاه اصلی تایترا در تایپه واقع شده و با ۵ دفتر و ۶۴ شعبه، دارای تیمی متشکل از ۱۳۰۰ متخصص است. به همراه مرکز تجارت جهانی تایپه و مرکز تجارت تایوان، تایترا شبکه‌ای جهانی از دفاتر را تشکیل داده است که در راه ترویج صادرات حرکت می‌کنند.

پنج دفتر داخلی تایترا در تایوان، سینچو، تایچانگ، تاینان و کایوهسیونگ به شرکتهای خارج از تایپه خدمات ارائه می‌دهند. تایترا از طریق دفاتر داخلی قادر است تا ارتباط نزدیکی را با این شرکتهای داخلی داشته باشد و خدمات مستقیم و برجسته‌ای همچون طرح تبلیغات تجاری، اطلاعات بازرگانی، سمینار در خصوص بازارها، آموزش در حین انجام کار، جلسات تدارکات و اجاره‌ی اتاق جلسات و غیره را به آنان ارائه دهد. شعب داخلی نقش حیاتی را در نمایشگاه‌های تجاری تایوان در ایجاد هماهنگی دفتر تایپه و شرکتهای محلی و دعوت از خریداران ایفا می‌کنند.

ماموریت تایترا:

ماموریت تایترا توسعه‌ی اقتصاد تایوان از طریق کمک به کسب و کارهای تایوانی در جهت گسترش بازارهای خارجی آنان است.

تایترا بر آن است تا فرصت‌های تجاری جدید ایجاد کند تا منجر به توسعه مشارکت شده و صنایع تایوانی را به زنجیره‌ی ارزش جهانی متصل نماید و این امر را به وسیله‌ی برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های تجاری، تحقیقات بازار و متصل کردن خریداران بین‌المللی با شرکتهای تایوانی انجام می‌دهد.^۱

اهداف اساسی تایترا:

- کمک به کسب و کارهای تایوانی در جهت توسعه‌ی بازارهای بین‌المللی
- همکاری تنگاتنگ با دولت تایوان در جهت اجرای سیاستهای تجاری
- ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای تجاری و اتصال شرکتهای بین‌المللی با شرکای تایوانی
- اجرای نقش نهاد هم افزای هوشمند، مکمل سیاستهای دولتی، تسهیل‌کننده‌ی نیازهای صنعت و توسعه‌ی فرصتهای تجاری در سراسر جهان.

^۱ <https://www.taitra.org.tw/en/cp.aspx?n=148>

وظایف تایترا:

۱. ترویج صادرات کالاها و خدمات تایوانی
۲. تسهیل روابط تجاری مابین تایوان و دیگر کشورها
۳. ارائه‌ی اطلاعات بازار و فرصت‌های تجاری به شرکت‌های تایوانی
۴. حمایت از شرکت‌های تایوانی در جهت گسترش دسترسی آنان به بازارهای خارجی
۵. سازماندهی نمایشگاه‌های تجاری
۶. انجام تحقیقات بازار و شناخت فرصت‌های تجاری جدید
۷. ترویج سرمایه‌گذاری در تایوان از طرف شرکت‌های خارجی
۸. ارائه‌ی مشاوره‌های تجاری به شرکت‌های تایوانی
۹. ایجاد و اجرای سیاست‌های تجاری در جهت رقابتی‌تر شدن تایوان

دستاوردهای تایترا:

- برگزاری بیش از ۴۰ نمایشگاه تجاری
- ۳۰۰ فعالیت ترفیع صادرات
- خدمت رسانی به بیش از ۸۰،۰۰۰ شرکت
- خدمت رسانی به بیش از ۱۰۰،۰۰۰ خریدار
- ایجاد فرصت‌های تجاری به ارزش مجموع ۲۳ میلیارد دلار^۱.

پراکندگی دفاتر خارج از کشور^۲ تایترا

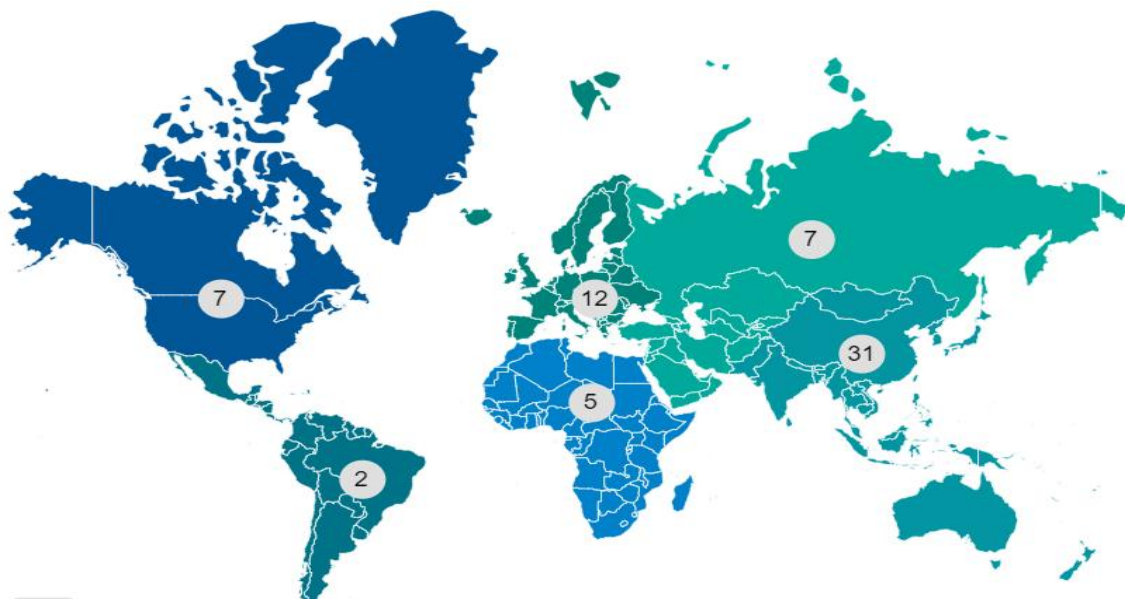
گرچه تایترا تحت حمایت دولت است اما فعالیت آن تحت نظارت یک هیئت نوزده نفره متشکل از نمایندگان دولت، انجمن‌ها و رهبران کسب و کار است و به طور مستقیم توسط هیچ نهادی کنترل نمی‌شود.

تایترا با داشتن تیمی متشکل از ۱۳۰۰ متخصص و ۵ دفتر محلی فعال و بیش از ۶۰ شعبه در ۴۰ کشور جهان، با همکاری مرکز تجارت جهانی تایپه و مرکز تجارت تایوان، شبکه‌ای جهانی برای گسترش صادرات ایجاد نموده است.^۳

^۱ <https://www.taitra.org.tw/en/cp.aspx?n=148>

^۲ تایوان دو نوع دفاتر خارج از کشور دارد. یکی زیر نظر وزارت امور اقتصاد و دیگری زیر نظر تایترا است. در اینجا صرفاً بر مراکز تجاری ذیل تایترا که هدف این تحقیق است مورد اشاره قرار گرفته است.

^۳ <https://www.taitra.org.tw/en/iFrame.aspx?n=169>



Source: <https://www.taitra.org.tw/en/iFrame.aspx?n=169>

شکل ۱-۲: پراکندگی مراکز تجاری تایترا در قاره های مختلف

تایترا ۶۴ مرکز در سرتاسر جهان دارد که شامل ۷ مرکز در غرب آسیا می شود.



Source: <https://www.taitra.org.tw/en/iFrame.aspx?n=169>

شکل ۲-۲: پراکندگی مراکز تجاری تایترا در قاره های آسیا

هفت مرکز تجاری تایترا در غرب آسیا شامل کشورهای ایران، قزاقستان، روسیه، عربستان سعودی، ترکیه، امارات متحده‌ی عربی و رژیم صهیونیستی می‌شود. حوزه‌ی فعالیت دفتر تهران شامل ایران، پاکستان و افغانستان است.

جدول ۲-۱: دفاتر تجاری تایوان در کشورهای مختلف و شهرهای مستقر به تفکیک قاره

مراکز تجاری مستقر آمریکای شمالی			
شیکاگو	آمریکا	میامی	آمریکا
ونکوور	کانادا	میامی	آمریکا
تورنتو	کانادا	نیویورک	آمریکا
		لوس آنجلس	آمریکا
مراکز تجاری مستقر آفریقا			
ژوهانسبورگ	آفریقای جنوبی	قاهره	مصر
الجزیره	الجزایر	لاگوس	نیجریه
		نایروبی	کنیا
مراکز تجاری مستقر اروپا			
روتردام	هلند	سوفیا	بلغارستان
ورشو	لهستان	پاریس	فرانسه
بخارست	رومانی	مونخ	آلمان
بارسلونا	اسپانیا	دوسلدورف	آلمان

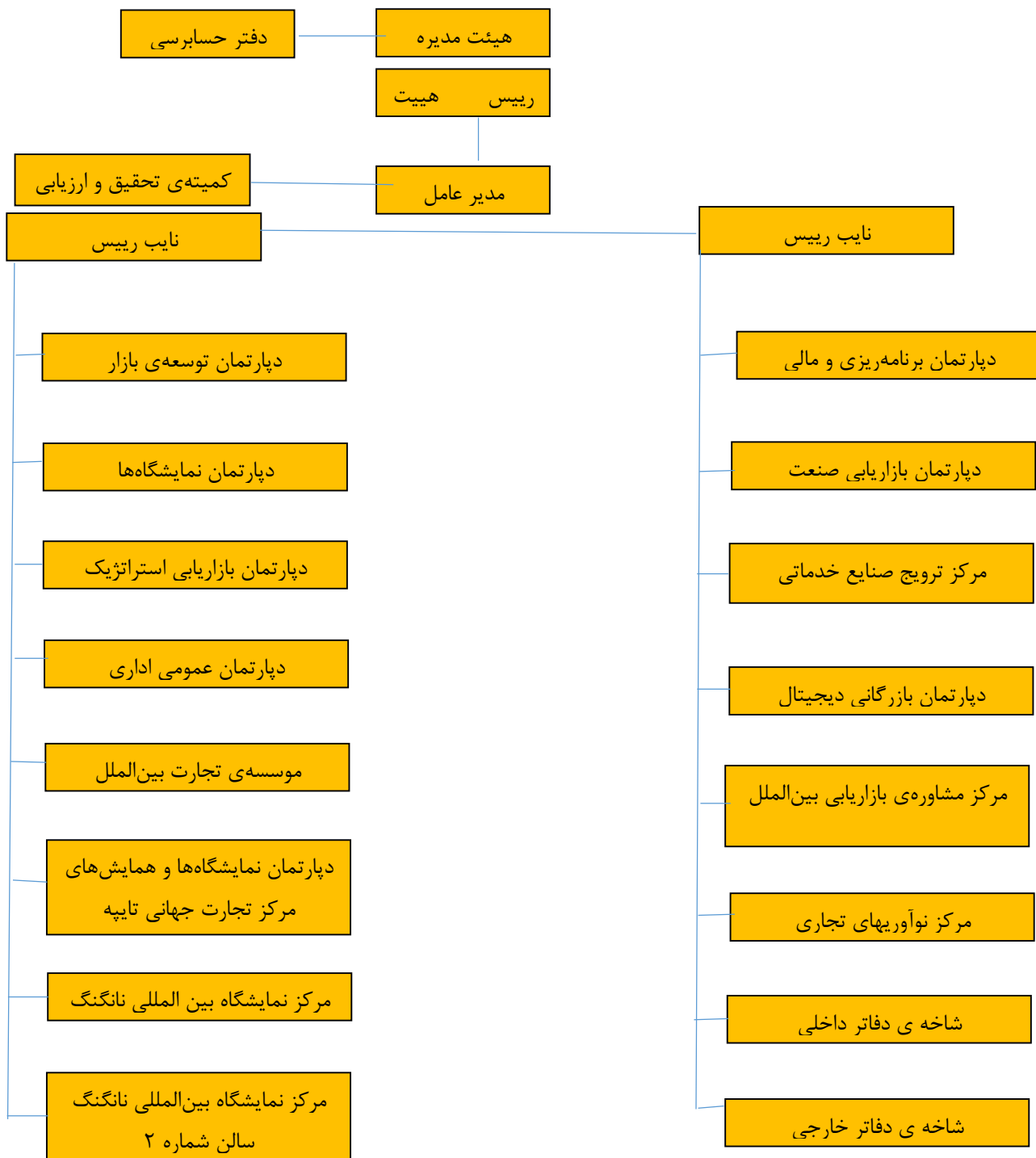
لندن	انگلستان	بوداپست	مجارستان
کیف	اوکراین	میلان	ایتالیا
مراکز تجاری مستقر آسیای شرقی و اقیانوسیه			
فوکوکا	ژاپن	سیدنی	استرالیا
اوساکا	ژاپن	داکا	بنگلادش
کوالالامپور	مالزی	پنوم پن	کمبودیا
مانیلا	فیلیپین	شانگهای	چین
سنگاپور	سنگاپور	گوانجو	چین
سئول	کره جنوبی	کینگدائو	چین
تاینان	تایوان	دالیان	چین
تایچانگ	تایوان	چنگدو	چین
کائوسیونگ	تایوان	بیجینگ	چین
تائیوان	تایوان	هنگ کنگ	چین
سینچونگ	تایوان	جاکارتا	اندونزی
بانگوک	تایلند	بمبئی	هند
هانویی	ویتنام	نیو دهلی	هند
هوچی مین	ویتنام	کلکته	هند
		چنای	هند

		توکيو	ژاپن
مراکز تجاری مستقر غرب آسیا			
دبی	امارات	استانبول	ترکیه
مسکو	روسیه	تهران	ایران
ریاض	عربستان	تل آویو	رژیم اشغالگر قدس
		آلماتی	قزاقستان
مراکز تجاری مستقر آمریکای جنوبی و مرکزی			
مزیکوسیتی	مکزیک	سائوپائولو	بریل

Source: <https://www.taitra.org.tw/en/iFrame.aspx?n=169>

چارت سازمانی و جایگاه دفاتر تجاری خارج از کشور

تایترا توسط یک مدیر عامل هدایت می‌شود که توسط دولت انتخاب گردیده و شامل دپارتمانها و مراکز مختلف است که به شرح زیر می‌باشد. همانطوری که از چارت سازمانی تایترا ملاحظه می‌شود جایگاه دفاتر داخلی و خارجی در انتهای شاخه سمت راست قرار دارند.



Source: <https://www.taitra.org.tw/en/iFrame.aspx?n=169>

شکل ۲-۳: چارت سازمانی شورای توسعه تجارت خارجی تایوان و جایگاه دفاتر خارجی

وبسایت تایوان ترید^۱

وبسایت تایوان ترید، بزرگترین پلتفرم B2B تایوان در سال ۲۰۰۲ میلادی توسط اداره‌ی تجارت خارجی و وزارت امور اقتصاد بنا گذاشته شد و تحت نظر تایترا فعالیت می‌کند. با شبکه‌ای متشکل از ۶۴ دفتر، تایوان ترید مختص ارائه‌ی خدمات به کسب و کارهای جهانی است که به دنبال پیدا کردن تولیدکنندگان و کالاهای تایوانی هستند و به عنوان یک پلتفرم جامع ترویج تجارت، تایوان ترید خدماتی همچون ترید مچینگ، سورسینگ سفارشی و انتشار مجله و نشریه را انجام می‌دهد. دفاتر تجاری خارج از کشور و داخلی با استفاده از این مرکز داده، اطلاعات مورد نیاز خود را به متقاضیان ارائه می‌دهند.

ویژگیهای کلیدی:

- پلتفرم B2B برای شرکتهای جهانی که به دنبال عرضه‌کنندگان و کالاهای با کیفیت هستند.
- بیش از ۶۶۰,۰۰۰ کاتالوگ ارائه شده توسط بیش از ۷۰,۰۰۰ عرضه‌کننده‌ی تایوانی.
- دربرگیرنده‌ی صنایع اساسی تایوان که شامل ICT، لوازم خودرو، ماشین آلات، سخت افزار و غیره می‌شود.
- تجربه‌ی تامین یک مرحله‌ای کالا و دسترسی کاملا رایگان برای خریداران بین‌المللی.
- سرویس ملاقات آنلاین عرضه‌کنندگان برای خریداران تا بتوانند عرضه‌کنندگان احتمالی از طریق تماس تصویری ارتباط بگیرند.
- پلتفرم IDEALEZ.COM برای خرید نمونه به وسیله‌ی کارت اعتباری، پی پال، اپل پی، گوگل پی و یا علی پی.
- وجود اطلاعات مختص بازار هر شرکت و کالا به ۱۴ زبان مختلف.^۲

وظایف مراکز تجاری تایوان در خارج از کشور:

۱. ساماندهی حضور شرکتهای داخلی در نمایشگاههای تجاری خارج از کشور
۲. ارائه‌ی اطلاعات بازارهای خارجی و معرفی فرصت‌های تجاری به شرکتهای داخلی
۳. انجام تحقیقات بازارهای خارجی
۴. تلاش برای جذب و جلب سرمایه‌گذاری خارجی به تایوان

^۱ . TAIWANTRADE.COM

^۲ . https://www.taitra.org.tw/en/News_Content.aspx?n=225&s=11952

۵. ارائه‌ی مشاوره‌های تجاری به شرکت‌های تایوانی جهت ورود به بازارهای خارجی

منابع مالی تایترا و دفاتر خارج از کشور:

یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی تایترا نمایشگاه تجاری محصولات شاخص^۱ است. این رویداد هر ساله هزاران نفر از سراسر جهان را گرد هم می‌آورد که آن را به یکی از برجسته‌ترین نمایشگاه‌های قطعات خودرو در آسیا تبدیل می‌کند. درآمد حاصل از حق ورود، اسپانسرشیپ‌ها و تبلیغات بخش مهمی از درآمد تایترا است. این رویداد نه تنها فرصتی برای نمایش محصولات تایوانی ایجاد می‌کند بلکه موجب آشنایی کسب و کارهای خارجی با تولیدکنندگان تایوانی است.

تایترا از طریق حمایت‌های شرکت‌های داخلی و خارجی نیز کسب درآمد می‌کند. در ازای این حمایت‌ها تایترا فرصت‌های بازاریابی و برندینگ مختلفی را عرضه می‌دارد. علاوه بر این راه‌های درآمدی، تایترا به شرکتهایی که به دنبال گسترش کسب و کار خود در تایوان هستند خدماتی همچون تحقیقات بازار و مشاوره ارائه می‌دهد.

تایترا هزینه‌های قابل توجهی نیز دارد که اکثر آن مربوط به هزینه‌های نمایشگاهی است؛ با این وجود درآمدهای تایترا بر هزینه‌هایش غلبه دارد و این درآمد خالص مزاد معمولاً صرف سرمایه‌گذاری دوباره بر روی نمایشگاه‌های تجاری می‌شوند. بنابر گزارش سالانه‌ی ۲۰۲۰ این سازمان، مجموع درآمدهای تایترا ۶۳ میلیون دلار بوده که در مقایسه با هزینه‌های ۵۹ میلیون دلاری آن درآمد خالص ۴ میلیون دلاری را ایجاد کرده است. از سوی دیگر چنانچه تایترا با کسری بودجه مواجه شود این کسری توسط دولت تامین مالی می‌شود.

بودجه مراکز تجاری خارج از کشور از محل بودجه تایترا تامین مالی می‌شود. مدیران و کارکنان مراکز تجاری تایترا که استخدام سازمان تایترا بوده، حقوق و مزایای خود را از این شورا دریافت می‌کنند. لیکن افراد بومی بسته میزان فعالیت‌شان و قراردادی که دارند و بودجه اختصاص داده شده به مراکز حقوق دریافت می‌کنند^۲.

نیروی انسانی و آموزش در تایترا:

^۱ . FLAGSHIP TRADE FAIR, TAIPEI AMPA

^۲ . این بخش از اطلاعات از طریق مصاحبه با مرکز تجاری تایوان در ایران گردآوری شده است.

موسسه‌ی تجارت بین‌الملل^۱ با هدف آموزش متخصصینی ذیل تایترا تاسیس شد که بتوانند در حوزه‌ی زبانهای خارجی و امور صادراتی کارشناسان، مدیران شرکتهای و ... را آموزش دهد. ITI مجموعه‌ای از برنامه‌های آموزشی را ارائه می‌دهد که از ۶ ماه الی یک سال به طول می‌انجامند. ITI سمینارها، کارگاه‌ها و آموزش‌های عملی متعددی را برای افزایش دانش تجاری، مدیریتی و زبانی شرکت‌کنندگان خود ارائه می‌دهد.

نظر به رشد سریع صادرات و واردات در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی، تایوان هرچند از یک جهش اقتصادی بهره‌مند شد لیکن در حوزه‌های دانش تجاری و زبانهای خارجی در رنج بود. لذا با توجه به کمبود متخصص در دو حوزه‌ی ذکر شده مجلس قانونگذار کشور (یوآن) طرحی را تصویب کرد که به موجب آن ITI به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های تایترا آغاز به کار کرد.

با حمایت آقای ونگ چین‌شین وزیر وقت اقتصاد، تایترا نمایندگان را از بخش دولتی، خصوصی و دانشگاهی جهت برنامه‌ریزی و مشورت دعوت کرد و به چارچوب برنامه‌ی مدیریت کسب و کارهای بین‌الملل (IBAP)^۲ دست یافت. برنامه‌ای که در طی آن فارغ‌التحصیلان دانشگاهی پس از اتمام تحصیلات خود وارد یک دوره‌ی فشرده‌ی دوساله می‌شوند^۳. استخدام‌ها و نیروی‌های متخصص دفاتر داخلی و خارج از کشور از مجموعه نیروهای آموزش دیده انتخاب می‌شوند.

ساختار مراکز تجاری تایوان در خارج از کشور:

مراکز تجاری تایوان در خارج از کشور بسته به کشورهای دارای ساختارهای اداری متفاوتی هستند.

به عنوان مثال ساختار اداری که برای ایران در نظر گرفته شده است به شکل زیر است^۴:

مرکز تجاری در ایران دارای ۵ پست سازمانی به شرح زیر است:

مدیر مرکز تجاری (۱ نفر)؛

حسابدار مرکز (۱ نفر)؛

تحصیلدار و راننده (۱ نفر)؛

کارشناس (۲ نفر).

مدیر این مرکز تایوانی و بقیه افراد ایرانی هستند.

^۱ Internatioanl Trade Institute (ITI)

^۲ INRERNATIONAL BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

^۳ https://www.taitra.org.tw/en/News_Content.aspx?n=226&s=28607

^۴ . این بخش از اطلاعات از طریق مصاحبه با مرکز تجاری تایوان در ایران گردآوری شده است.

بر اساس نکات ذکر شده توسط مدیر این مجموعه، این مرکز مسئول تسهیل، ترویج و ارتقاء تجارت و سرمایه‌گذاری بین تایوان و ایران است. این مرکز همچنین به شرکتهای و سرمایه‌گذاران ایرانی و تایوانی خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهد. بطور کلی وظایف این مرکز در ایران با هدف کمک به توسعه روابط تجاری دو جانبه (تجاری و سرمایه‌گذاری) از طریق ابزارهای زیر عبارت‌اند از:

- ✓ سازماندهی هیئت‌های تجاری و نمایشگاهها
 - ✓ تهیه گزارشهای اقتصادی از بازار ایران و روندهای صنعتی در کشور
 - ✓ شناسایی فرصتهای تجاری در بازار ایران و انعکاس آن به تایترا و شرکتهای تایوانی
 - ✓ ارائه اطلاعاتی از قوانین و مقررات ایران در حوزه‌های گمرکی، بانکی و ... به شرکتهای تایوانی
- در مرکز تجاری تایوان در دبی ۱۰ نفر مشغول فعالیت هستند که بر اساس گفته‌های رئیس مرکز تجاری ایران، ساختاری مشابه ایران دارند و فقط تعداد کارشناسان آنها بیشتر است که بیشتر آنها از افراد بومی دبی هستند.

مرکز تجاری تایوان در ایران:

دفتر تجاری تایوان در ایران در سال ۱۳۷۱ و با متراژی حدود ۱۰۰ متر مربع در تهران تاسیس شد. در این مرکز همچنانکه قبلاً ذکر شد ۵ نفر مشغول فعالیت‌اند که مدیر آن تایوانی و بقیه کارمندان ایرانی هستند. این مرکز علاوه بر ایران کشورهای پاکستان و افغانستان را نیز پوشش می‌دهد.^۱ در حال حاضر این مرکز فعال است.

جمع بندی:

شورای توسعه تجارت خارجی تایوان (تایترا)، برترین سازمان غیرانتفاعی ترویج صادرات تایوان، در سال ۱۹۷۰ تاسیس شد. گرچه تایترا تحت حمایت دولت قرار دارد لیکن فعالیت آن تحت نظارت یک هیئت نوزده نفره متشکل از نمایندگان دولت، انجمن‌ها و رهبران کسب و کار قرار دارد و به طور مستقیم ذیل هیچ نهادی دولتی قرار ندارد. مقر تایترا در تایپه واقع شده و دارای ۵ دفتر داخلی در تایوان و بیش از ۶۰ مرکز تجاری خارج از کشور است. در چارت سازمانی تایترا دفتری به نام دفاتر خارجی وجود دارد. بودجه مراکز تجاری خارج از کشور از محل بودجه تایترا تامین می‌شود. مرکز تجاری تایوان در ایران از سال ۱۳۷۱ فعال بوده و به شرکتهای تایوانی خدمات ارائه می‌دهد.

۲,۳ مالی - ماترید

^۱ . <https://www.taitra.org.tw/en/iFrame.aspx?n=169>

برای پشتیبانی از تجارت خارجی در کشور مالزی سازمانی به نام شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی^۱ (MATRADE) در سال ۱۹۹۲ زیر نظر وزارت صنعت و تجارت مالزی با قانون ۴۹۱^۲ (قانون مالزی) تاسیس گردید.

ماموریت شرکت: توسعه و ترویج صادرات این کشور به جهان ذکر شده است.^۳

اهداف شرکت: اهداف شرکت برای دستیابی به ماموریت‌ها عبارتند از:

- ۱- توسعه صادرات مالزی؛
 - ۲- برای انتشار اطلاعات به موقع و مرتبط و اطلاعات بازار به منظور کمک به شرکت‌های مالزی، در بازارهای خارجی به رقابت می‌پردازند؛
 - ۳- معرفی شرکت‌های مالزی به واردکنندگان خارجی که به دنبال تامین‌کنندگان هستند؛
 - ۴- انجام فعالیت‌هایی برای توسعه صادرات کالاها و خدمات مالزی در بازارهای خارجی.
- شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی از طریق دفاتر تجاری خارج از کشور به طور فعال در کمک به شرکت‌های خارجی برای یافتن تامین‌کنندگان محصولات و خدمات مالزی فعالیت می‌کند و در سراسر جهان در بیش از ۴۵ مکان در شهرهای بزرگ تجاری نمایندگی دارد.^۴

وظایف شرکت^۵:

عبارتند از:

- ۱- ترویج، کمک و توسعه تجارت خارجی مالزی با تأکید ویژه بر صادرات محصولات نهایی ساخته شده (صنعتی) و نیمه ساخته و برخی محصولات وارداتی؛
- ۲- تدوین و اجرای راهبردهای بازاریابی صادرات ملی برای ترویج صادرات محصولات نهایی ساخته شده (صنعتی) و نیمه ساخته.
- ۳- کمک به انجام تحقیقات بازار و تحقیقات تجاری و ایجاد یک پایگاه جامع از اطلاعات برای بهبود و توسعه تجارت؛

^۱ . Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE)

^۲ . Mtrade 2006 .

^۳ . <http://www.matrade.gov.my/en/>

^۴ . <http://www.matrade.gov.my/en/>

^۵ . <http://www.matrade.gov.my/en/>

- ۴- سازماندهی برنامه‌های آموزشی برای بهبود مهارت بازاریابی بین‌المللی صادرکنندگان مالزی؛
- ۵- کمک به تقویت و حمایت از منافع تجارت بین‌المللی مالزی در خارج از کشور؛
- ۶- نماینده مالزی در هر فدراسیون بین‌المللی در مورد موضوعات مربوط به تجارت؛
- ۷- کمک به توسعه، ترویج، تسهیل و کمک در زمینه خدمات مربوط به تجارت؛
- ۸- مشاوره به دولت در مورد مسائل مرتبط با تجارت و به عنوان نماینده دولت در این امور.

خدمات اصلی این شرکت^۱:

۱- توسعه صادرکنندگان:

بازارهای بین‌المللی بسیار پیچیده و رقابتی هستند. به منظور نفوذ در این بازار، صادرکنندگان باید از استانداردهای بین‌المللی به لحاظ تکنولوژی، طراحی محصول، بسته بندی، استانداردهای بهداشتی و ایمنی، برخوردار باشند. یکی از خدمات شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی اطلاع رسانی و کمک به صادرکنندگان برای ارتقاء خود در این زمینه‌ها است. این شرکت برنامه‌های متنوعی را برای کمک به شرکت‌های مالزی به منظور تدارک دانش و مهارت‌های خود برای مقابله با چالش‌ها در منطقه و جهان تدارک می‌بیند این شامل برنامه‌های آموزشی و خدمات مشاوره است.

۲- توسعه صادرات

شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی به شرکتهای مالزی کمک می‌کند تا حضور خود را در خارج از کشور استمرار بخشند و حضور خود را در بازارهای خارجی از طریق ابزارهای تبلیغاتی مختلف شامل شرکت در هیئت‌های اعزامی تجاری و نمایشگاه‌های بین‌المللی پرنرنگتر کنند. این شرکت همچنین برنامه‌های مربوط به کسب و کار را برای شرکتهای مالزی و خارجی ساماندهی می‌کند. این شرکت، اغلب اولین مرجع برای سوالات و بازدیدکنندگان خارجی است. نقش شرکت این است که شرکتهای خارجی را با شرکای داخلی دور یک میز بنشانند، شرکتهایی که می‌توانند محصولات و خدماتی را که آنها می‌خواهند، ارائه دهند.

۳- اطلاعات تجاری و بازار

یکی از نقش‌های شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی این است که اطلاعات مناسب را به موقع منتشر نماید، همچنین اطلاعات بازار را به منظور ارائه به شرکتهای مالزی در زمینه‌های رقابتی در تجارت

¹. <http://www.matrade.gov.my/en/>

بین‌الملل را منتشر کند. مجموعه منابع شرکت، شرکتهای مالزی را جهت بهبود استفاده از فرصت بازار با به روزآوری اطلاعات آماده می‌کند.

۴- پشتیبانی و مشاوره‌های تجاری

کارآفرینان و صادرکنندگان به طور مداوم نیاز به مشاوره‌های به روز دارند، واحد مشاوره صادرکنندگان در شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی این درخواست را با ارائه خدمات مشاوره‌ای عمومی و تخصصی در زمینه بازارها و محصولات در کشورهای مربوطه و واحدهای میز محصولی پاسخ می‌دهد. بخشی از این خدمات که مربوط به کشورهای خارجی است توسط دفاتر تجاری خارج از کشور پاسخ داده می‌شود.

جایگاه سازمانی شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی:

در چارت سازمانی وزارت صنعت و تجارت مالزی مدیریتی به نام نمایندگی‌ها وجود دارد. ذیل این مجموعه یازده نمایندگی فعالیت می‌کند که یکی از آنها شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی است. لذا این مجموعه زیر نظر وزیر صنعت و تجارت فعالیت می‌کند. بر خلاف کره جنوبی که خدمات مرتبط با سرمایه‌گذاری توامان با حوزه تجارت دنبال می‌شد در مالزی سازمان توسعه سرمایه‌گذاری تحت MIDA بصورت جداگانه بحث سرمایه‌گذاری در مالزی را دنبال می‌کند^۱. اما در بازارهای خارجی ماترید و میدا (MIDA) جهت جذب سرمایه‌گذاری همکاری می‌کنند.

چارت سازمانی و جایگاه مراکز تجاری^۲:

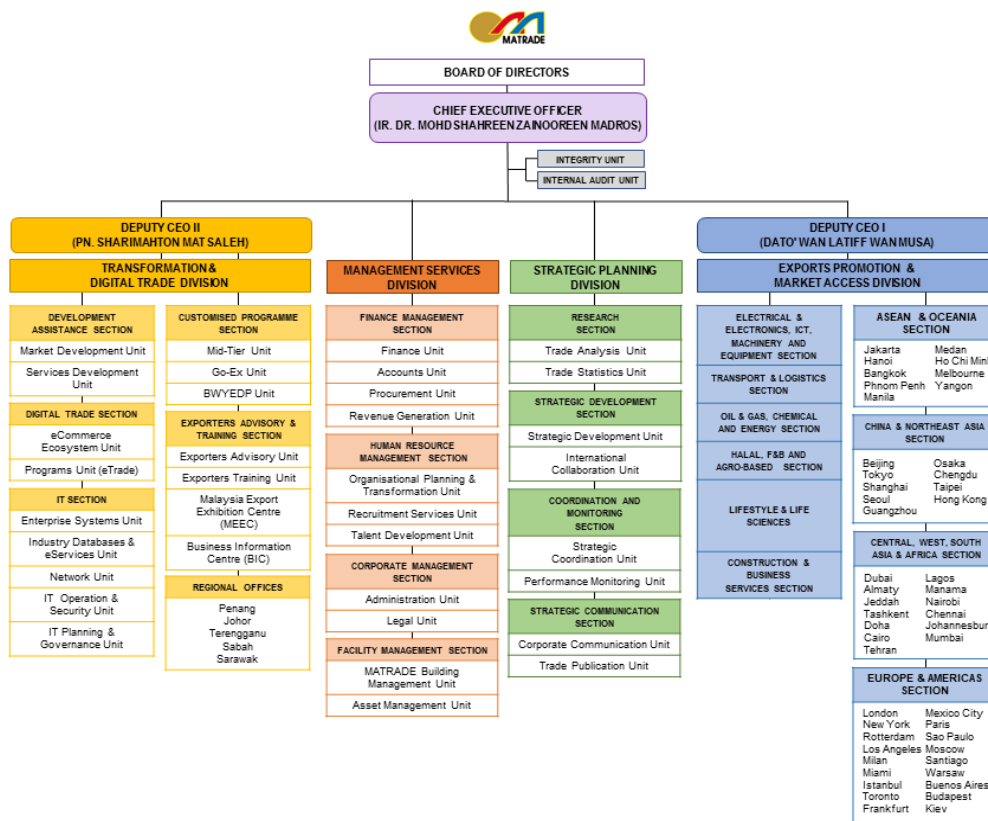
بر اساس قانون شماره ۴۹۱ در سال ۱۹۹۲ شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی تاسیس شد، اداره این شرکت بصورت هیئت مدیره‌ای است. اعضای هیئت مدیره توسط وزیر برای مدت سه سال انتخاب می‌شوند و مجدداً می‌توانند برای سه سال دیگر انتخاب شوند.

همچنان که از نمودار زیر قایل ملاحظه است در ذیل رئیس شرکت دو معاونت در حوزه‌های «دسترسی به بازار و ترویج صادرات» و «تجارت دیجیتالی و تحولات» و دو بخش «خدمات مدیریت» و «برنامه‌ریزی راهبردی» قرار دارد.

در زیر مجموعه معاونت «دسترسی به بازار و ترویج صادرات» بخشهای منطقه‌ای (۴ منطقه) و میزهای کالایی (گروه کالاها) - که شامل شش گروه - وجود دارد. دفاتر تجاری خارج از کشور ذیل این معاونت هستند.

^۱ . <http://www.miti.gov.my/index.php/>

^۲ . <http://www.matrade.gov.my/en/>



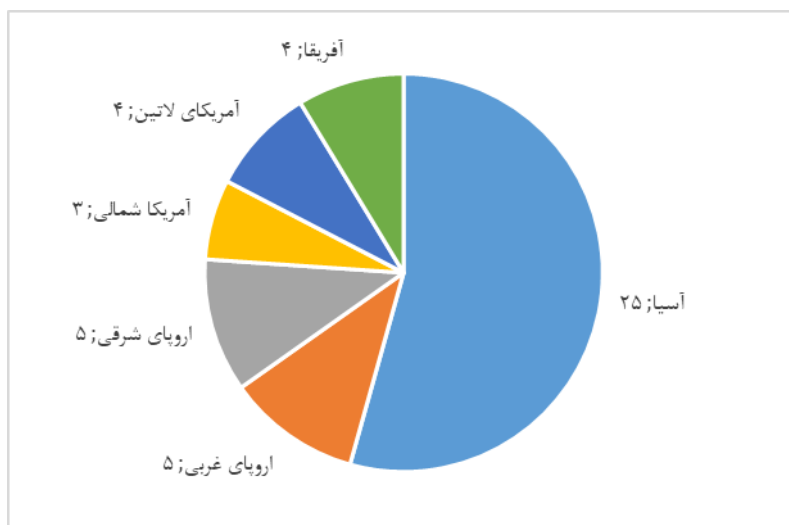
شکل ۲-۴: چارت سازمانی شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی و جایگاه مراکز تجاری

در معاونت «تجارت دیجیتالی و تحولات» نیز اداره منطقه‌ای، مشاوره به صادرکنندگان و در بخش دیگر نیز مدیریت فناوری اطلاعات، تجارت دیجیتالی و کمکهای توسعه‌ای قرار دارد. در زیر گروه برنامه‌ریزی راهبردی نیز گروه‌های تحلیل تجارت، آمارهای تجاری، همکاری‌هایی بین‌المللی و ... قرار دارد. در زیر گروه خدمات مدیریت نیز واحد حسابداری، مالی، تدارکات، واحد حقوقی، واحد کارگزینی، واحد مدیریت دارایی و ... است.

نمایندگی‌های داخلی و خارج شرکت:

این شرکت دارای پنج شعبه محلی در پنانگ، ترنگوان، جوهور، صباح و ساراواک است و ۴۶ دفتر تجاری و بازاریابی در خارج از مالزی در مناطق آفریقا، استرالیا، اروپا، آمریکای لاتین، آمریکای شمالی، آسیای مرکزی، آسیا (غرب آسیا، شرق آسیا، جنوب آسیا و جنوب شرقی آسیا) دارد.^۱

¹ . Annual Report ۲۰۲۰, p.۲۴, [http://www.matrade.gov.my/]



نمودار ۲-۱: پراکندگی تعداد دفاتر تجاری و بازاریابی مالزی در جهان

محل استقرار این دفاتر:

استقرار در سفارتخانه‌ها: نظیر ازبکستان و قزاقستان
 استقرار در مراکز تجاری (خرید) نظیر امارات متحده عربی
 مستقل از سفارتخانه‌ها: نظیر استرالیا، آفریقای جنوبی، نیجریه و ...
 از ۱۲ دفتر بازاریابی ۶ دفتر و از ۳۴ دفتر تجاری ۱۱ دفتر در سفارتخانه‌ها مستقر هستند.
 شکل زیر نشان می‌دهد که مالزی در ایران دفتر تجاری و بازاریابی ندارد.



شکل ۲-۵: پراکندگی جغرافیایی دفاتر تجاری و بازاریابی مالزی در جهان

نیروی انسانی و ساختار دفاتر تجاری و بازاریابی:

نیروی انسانی فعال در این شرکت اعم از نیروهای داخلی و خارج از کشور ۶۰۴ نفر است که دو سوم آنان تحصیل کرده و در رشته‌های مرتبط با بازرگانی و بازاریابی تحصیل کرده‌اند. کمتر از یک سوم نیروهای تحصیل کرده در بخش پشتیبانی فعالیت می‌نمایند. از این تعداد ۳۰۰ نفر در دفاتر خارج از کشور فعالیت می‌کنند.^۱

در ماترید دو نوع دفتر در خارج از کشور طراحی شده است. دفاتر بازاریابی^۲ و دفاتر تجاری^۳. از ۴۶ تا دفتر، ۳۴ تا دفتر تجاری و ۱۲ تا دفتر بازاریابی در بازارهای هدف صادراتی مالزی مستقر هستند. دفتر بازاریابی به دنبال بازاریابی تخصصی رویدادهای تبلیغاتی هستند که بازارها و صنایع خاصی را هدف قرار می‌دهند. این ماموریت که در گروه‌های نسبتاً کوچک سازماندهی شده‌اند، دسترسی مستقیم به گروه‌های خاصی از مشتریان در بازارهای هدف را برای ارتقای محصولات و خدمات فراهم می‌کنند. در حالی که دفاتر تجاری عمدتاً به دنبال فراهم کردن حضور فعال شرکتها در نمایشگاهها، فراهم کردن

1. Annual Report 2016, p.13, [http://www.matrade.gov.my/]

2. Marketing Offices

3. Trade Offices

غرفه‌های اطلاعاتی^۱ برای شرکتهای مالزیایی برای حضور در بازارها و شرکتهای خارجی در بازار مالزی، ارائه اطلاعات تجاری به شرکتهای مالزیایی و ... فعال هستند. البته در برخی دفاتر تجاری، نظیر امارات، دفتر بازاریابی در ساختار دفتر تجاری گنجانده شده است لیکن عمدتاً مستقل از هم هستند.

از ۳۴ دفتر تجاری خارج از کشور، ۱۱ دفتر دو تا پست مدیریتی از ماترید دارد که یکی مدیر دفتر و دیگری معاون است^۲ و در بقیه دفاتر فقط یک مدیر در ساختار وجود دارد. سمت کمیسر تجاری^۳ و معاون ایشان (معاون کمیسر تجاری^۴) است. بقیه افراد شاغل با سمت مدیران و کارشناسان در زیر مجموعه فعالند. ۱۲ دفتر بازاریابی هر کدام فقط یک مدیر دارد و حداقل یک کارشناس نیز در مجموعه وجود دارد. به عنوان مثال در دفتر تجاری امارات متحده عربی، که مستقر در مرکز تجاری دبی است، ۷ نفر مشغول کارند. ساختار دفتر تجاری دبی بصورت زیر است^۵:

کمیسر تجاری (مدیر)

معاون کمیسر تجاری

مدیر

مدیر اجرایی بازرگانی ۲ نفر

مدیر دفتر بازاریابی

کارشناس دفتر بازاریابی

این دفاتر صرفاً پوشش دهنده کشور میزبان نیستند بلکه کشورهای پیرامونی را نیز از حیث اطلاعات پشتیبانی می‌کنند. به عنوان مثال دفتر تجاری و بازاریابی دبی، کشورهای منطقه نظیر بحرین، ایران، عراق، کویت و عمان را که دفتر تجاری در آنها وجود ندارد را پوشش می‌دهند.

وظایف دفاتر تجاری و بازاریابی خارج از کشور:

برخی خدمات عملیاتی دفاتر تجاری و بازاریابی عبارت‌اند از:

نمایشگاه تجاری: ماترید با کمک دفاتر تجاری نسبت به حضور شرکتهای در نمایشگاه‌های بین‌المللی در خارج از کشور اقدام می‌کند. نمایشگاه‌های تجاری نقطه شروع خوبی برای شرکتهایی است که می‌خواهند محصولات و خدمات خود را به خریداران خارجی بالقوه معرفی کنند.

1 . Information Booths

۲ . https://mihas.com.my/contact_matrade_network.php

3 . Trade Commissioner

4 . Asst. Trade Commissioner

5 . <https://gitex.app.swapcard.com/event/gitex-2019/exhibitor/RXhoaWJpdG9yXzcyODM4>

ماموریت‌های شتاب صادرات: دفتر تجاری ماموریت‌های تسریع صادرات را در خارج از کشور سازماندهی می‌کند تا فرصت‌های تجاری را برای محصولات و خدمات منتخب کشف و شناسایی کند. این ماموریت‌ها فرصت‌هایی را برای ایجاد شبکه‌های تجاری فراهم می‌کند.

ماموریت‌های سرمایه‌گذاری تجاری: ماترید به همراه وزارت صنعت و تجارت بین‌الملل (MITI) و سازمان توسعه سرمایه‌گذاری مالزی (MIDA) تعدادی از مأموریت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری را در بازارهای اصلی موجود و در حال ظهور از طریق دفاتر تجاری و بازاریابی سازماندهی می‌کنند. اینها به شرکت‌های مالزیایی اجازه می‌دهد تا ارتباطات تجاری و شبکه را در بازار جهانی توسعه دهند.

غرفه‌های تبلیغاتی: دفاتر تجاری غرفه‌های اطلاعاتی را در نمایشگاه‌های تجاری منتخب برای توزیع اطلاعات محصولات و خدمات مالزی و همچنین نمایش کاتالوگ محصولات شرکت‌های مالزی برپا می‌کنند.

اختیارات این شرکت:

بر اساس بند ۱۳ قانون ۴۹۱ مالزی (تاسیس شرکت)، شرکت باید قدرت لازم را برای انجام وظایف خود به طور منطقی و ضروری داشته باشد و می‌تواند منابع خود را در مواردی نظیر ایجاد و حفظ دفاتر خارج از کشور، درگیر شدن در هر فعالیت تجاری به منظور ارتقاء و توسعه تجارت کالا و خدمات، ارائه کمک به صادرکنندگان و واردکنندگان، ایجاد و حفظ یک پایگاه جامع اطلاعات در مورد بازارها، محصولات، خریداران و تامین‌کنندگان، با تأیید وزیر، ایجاد و حفظ مراکز نمایشگاه در مالزی و خارج از کشور برای ترویج صادرات با تأیید وزیر صنعت و تجارت و موافقت وزیر دارایی، تولید یا حمایت از تولید فیلم مستند، برای سازماندهی دوره‌ها و صدور گواهینامه‌های حرفه‌ای، تبلیغ در هر شکلی، توسعه همکاری، تبادل اطلاعات و هماهنگی میان نهادهای مرتبط با تولیدکنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان؛ فراهم کردن امکانات برای آموزش افراد در موارد مرتبط با ارتقاء و توسعه تجارت صرف نماید.

اختیار ایجاد شرکت:

شرکت ممکن است با هماهنگی وزیر صنعت و تجارت و موافقت وزیر دارایی، شرکتها را با نامی که وابسته به نام شرکت ماترید است تاسیس نماید که این شرکت بتواند برخی از ماموریت‌هایی که ماترید دارد را از طرف ماترید انجام دهد.

توان استخدام در مقر اصلی و دفاتر خارج از کشور:

این شرکت می‌تواند برای انجام بهتر اهداف قانون تاسیس شرکت و یا برای انجام معاملات و یا هر گونه اقدام لازم برای انجام وظایف خود و یا اعمال اختیارات به کارکنان و مشاوران فنی (از جمله وکلا،

بانکداران، سهامداران، نقشه برداران، ارزیابان و سایر اشخاص متخصص) نیازمند استخدام افراد جدید باشد، را استخدام نماید. بر اساس بند ۱۹ قانون تاسیس، این شرکت می‌تواند خود راسا نسبت به استخدام افراد اقدام نماید. این شرایط شامل دفاتر خارج از کشور نیز هست.

مقررات مالی:

برای اهداف این قانون، وزیر ممکن است پس از مشاوره با وزیر دارایی و رئیس شرکت، دستوری برای وضع عوارض بر صادرات و یا وضع نرخ تعرفه بر واردات و لغو مجوز برای صادرات و واردات هر کالا مشخص شده را صادر نماید. عواید این بند به صندوق توسعه تجارت واریز می‌شود.

حقوق و دستمزد و هزینه ارائه خدمات:

حقوق و مزایا و سایر پرداختها (نظیر پاداش، هزینه سفر و ...) مدیران از طریق صندوق توسعه تجارت انجام می‌شود. کارکنان این شرکت نیز اعم از داخل کشور و نمایندگی‌های خارج از کشور نیز حقوقشان را از این صندوق دریافت می‌کنند.

در دفاتر تجاری و بازاریابی خارج از کشور، هزینه‌ای بابت ارائه خدمات از متقاضیان دریافت نمی‌شود. ضمناً خدمات مازادی توسط این دفاتر با دریافت هزینه ارائه نمی‌شود.

شرکت ماترید بجای خدمات پولی نظیر کترا، سعی کرده است بسیاری از اطلاعات مورد نیاز شرکت‌های مالزیایی را در قالب پلتفرم‌های الکترونیکی تهیه و در اختیار شرکتها قرار دهد. به عنوان مثال ایجاد پلتفرم‌های زیر از جمله آنها هستند^۱:

هشدار بازار^۲: ارائه اطلاعات بازارها، تغییرات در سیاستها، جزئیات تغییر و تحولات دیگر موثر بر تقاضا

مطالعه بازار محصول^۳: ارائه گزارش کاملی از محصول خاص و یا بخش خاصی از بازار

هدایت تجارت^۴: ارائه اطلاعات بر روی تقاضای بازار

صادرات من^۵: اطلاعات بالا از طریق این پلتفرم نیز قابل دسترسی است

روند بازار^۶

آمارهای تجاری^۷

فرصت‌های تجاری^۸

1 . Annual Report ۲۰۲۰, p.۸۴, [http://www.matrade.gov.my/]

2 . Trade Alert (MA)

3 . Product Market Study (PMS)

4 . Trade Leads

5 . MyExport

6 . Trade Trend

7 . Trade Statistics

8 . Trade Opportuneties

رویه‌ها و مقررات قانونی بازارها^۱

مرکز اطلاعات تجاری^۲

به عنوان مثال در سال ۲۰۲۰، ۸۹۹ مورد هشدار بازار و ۱۷۷ مورد مطالعه بازار محصول ارائه شده است. بخشی از این اطلاعات از طریق دفتر تجاری و بازاریابی تکمیل می‌شود.

صندوق توسعه تجارت

برای دستیابی به اهداف شرکت، شرکت باید یک صندوقی با نام «صندوق توسعه تجارت» تاسیس و مدیریت و کنترل آنرا بر عهده گیرد. مبلغی که به صندوق واریز می‌شود:

(۱) کمک‌های دولت؛

(۲) وام‌های دریافتی؛

(۳) مبلغی که ممکن است هر از گاهی از صندوق به شرکت وام اختصاص داده شود؛

(۴) تمام درآمدهای حاصل از عملیات هر پروژه، طرح یا شرکتی که از صندوق تامین می‌شود یا خدمات توسط شرکت؛

(۵) تمام درآمد حاصل از هر دارایی، سرمایه‌گذاری، و ...؛

(۶) هرگونه اموال، سرمایه‌گذاری، وام‌های مسکن، هزینه‌ها یا بدهی‌های خریداری شده یا متعلق به شرکت؛

(۷) تمام کمک‌های مالی و دریافت شده از داخل یا خارج از مالزی؛

(۸) تمام مبالغ مرتبط با عوارض و جریمه‌های صادرات و واردات؛

(۹) تمام مبالغ یا دارایی‌های دیگر که ممکن است به شرکت پرداخت شود.

پرداختیهایی که از طریق صندوق انجام می‌شود:

(۱) پرداخت هرگونه مصارف قانونی توسط شرکت، شامل مطالعات و هزینه‌های قانونی و سایر هزینه‌ها،

حقوق و دستمزد اعضای هیئت مدیره و کارکنان (شامل نیروهای دفاتر تجاری و بازاریابی خارج از کشور

نیز هست) همچنین کمک هزینه‌های بازنشستگی، حقوق بازنشستگی یا پاداش؛

(۲) پرداخت هزینه‌های مرتبط با حدود اختیارات؛

(۳) بازپرداخت وام‌ها؛

(۴) اعطای وام؛

(۵) بازپرداخت تسهیلات دریافت شده از صندوق؛

1 . Trade Regulations and Procedures

2 . Trade Information Center (BIC)

(۶) اختصاص وام به اعضای هیئت مدیره و کارکنان شرکت اعم از داخلی و خارجی برای اهداف مورد تایید وزارت؛

(۷) به طور کلی پرداخت هزینه‌های مربوط به اجرای مقررات این قانون.

تراز حساب صندوق:

این وظیفه شرکت است که با استفاده از قدرت و اجرای وظایف خود به منظور حفظ و نگهداری منابع صندوق، اطمینان حاصل کند که درآمد کل شرکت متعلق به هر دستورالعملی است که توسط وزیر (عوارض بر صادرات و مالیات بر واردات) اعمال می‌شود، به طور صحیح به حساب درآمدش افزوده می‌شود. لذا مدیریت ذخایر صندوق بر عهده شرکت بوده و هر برداشت و واریزی باید با تایید شرکت باشد و تمام مبالغ صندوق صرفاً برای اهداف شرکت هزینه می‌شود.

سپرده‌گذاری و سرمایه‌گذاری منابع صندوق:

شرکت می‌تواند منابع صندوق را در یک بانک مالزی سپرده‌گذاری نموده و یا آن بخشی از منابع صندوق را که در کوتاه و یا در میان‌مدت نیاز ندارد در پروژه‌های سرمایه‌گذاری و یا اوراق بهادار که در قانون مجاز دانسته سرمایه‌گذاری نماید که در این خصوص مسئولیت مستقیم آن با رئیس شرکت است.

برآورد هزینه‌های شرکت (شامل دفاتر تجاری)

(۱) هزینه‌های شرکت تا مبلغی که برای هر سال توسط وزیر مجاز دانسته، از صندوق پرداخت می‌شود. هزینه دفاتر خارج از کشور و نیروی‌های بومی نیز هر ساله برآورد و در بودجه شرکت وارد می‌شود.

(۲) قبل از آغاز ماه سپتامبر هر ساله، شرکت باید برآورد هزینه‌ها (از جمله هزینه‌های پروژه‌های توسعه) را برای سال بعد ارائه دهد؛ و وزیر قبل از آغاز سال بعد، باید میزان مبلغ مجاز برای هزینه عمومی و یا مقادیر مجاز برای هر هزینه دیگر را اعلام نماید.

(۳) شرکت مجاز است که در هر زمان نیاز به هزینه اضافی داشت آنرا به وزیر اعلام و در صورت تایید، کل و یا بخشی از آن را هزینه نماید.

جمع‌بندی:

برای پشتیبانی از تجارت خارجی در کشور مالزی سازمانی به نام شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی^۱ (MATRADE) در سال ۱۹۹۲ زیر نظر وزارت صنعت و تجارت مالزی و با مأموریت توسعه و ترویج صادرات این کشور به جهان جهت توسعه صادرات تاسیس گردید. از وظایف اصلی این شرکت می‌توان به موارد اطلاع‌رسانی و کمک به صادرکنندگان برای ارتقاء خود در زمینه صادرات، استمرار حضور شرکتهای

^۱ . Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE)

مالزیایی در خارج از کشور، کمک به اعزام هیئت‌های اعزامی تجاری و نمایشگاه‌های بین‌المللی، ارائه اطلاعات تجاری و بازاری، پشتیبانی و مشاوره‌های تجاری اشاره کرد.

در زیر مجموعه ماترید معاونتی با عنوان «دسترسی به بازار و ترویج صادرات» وجود دارد و دفاتر تجاری و بازاریابی خارج از کشور ذیل این معاونت هست.

ماترید دارای پنج شعبه محلی و ۴۶ دفاتر تجاری و بازاریابی در خارج از مالزی است. در ماترید دو نوع دفتر در خارج از کشور طراحی شده است. دفاتر بازاریابی^۱ و دفاتر تجاری^۲. از ۴۶ تا دفتر، ۳۴ تا دفتر تجاری و ۱۲ تا دفتر بازاریابی در بازارهای هدف صادراتی مالزی مستقر هستند.

نیروی انسانی فعال در این شرکت اعم از نیروهای داخلی و خارج از کشور ۶۰۴ نفر است که یک سوم نیروهای تحصیل کرده در بخش پشتیبانی فعالیت می‌نمایند. از این تعداد ۳۰۰ نفر در دفاتر خارج از کشور فعالیت می‌کنند.

نمایشگاه تجاری، ماموریت‌های شتاب صادرات، ماموریت سرمایه‌گذاری تجاری و غرفه‌های تبلیغاتی برخی از خدمات عملیاتی دفاتر تجاری و بازاریابی محسوب می‌شوند.

نیروی‌های انسانی دفاتر تجاری و بازاریابی حقوق و مزایای خود را از صندوق توسعه تجارت دریافت می‌کنند. شرکت موظف است سالانه بودجه دفاتر را برآورد و به تصویب برساند.

۲,۴ استرالیا - آسترید^۳

کمیسیون تجارت و سرمایه‌گذاری استرالیا (آسترید) در سال ۱۹۸۶ با هدف هماهنگی و تسهیل برنامه‌های گسترش صادرات و تحت قانون کمیسیون تجارت استرالیا^۴ مصوب ۱۹۸۵ تشکیل شد.^۵ این آژانس مشمول قانون مدیریت مالی و پاسخگویی^۶ ۱۹۹۷ و قانون خدمات عمومی^۷ ۱۹۹۹ است و بخشی از پورتفولیوی امور خارجه و تجارت^۸ می‌باشد. آسترید از بدو تاسیس به ترویج تجارت و سرمایه‌گذاری و توسعه گردشگری و آموزش پرداخته است. این نهاد زیرمجموعه وزارت تجارت و سرمایه‌گذاری^۹ استرالیا فعالیت می‌کند. از زمان تاسیس، آسترید در خط مقدم انعقاد موافقت‌نامه‌های تجاری دوجانبه و چند

1. Marketing Offices

2. Trade Offices

3. Australian Trade and Investment Commission—Austrade

4. Australian Trade Commission Act

5. Mascitelli, Bruno; Chung, Mona (2018).

6. Financial Management and Accountability Act

7. Public Service Act

8. Foreign Affairs and Trade portfolio

9. Ministry of Trade and Investment

جانبه‌ی استرالیا بوده است. آسترید همچنین وظیفه‌ی سازماندهی سیاست‌های وارداتی را نیز عهده‌دار است. این وظیفه‌ی مضاعف، از زمان تاسیس آسترید، موجب افزایش رقابت بین‌المللی کسب و کارهای استرالیایی پس از جهانی‌سازی شده است. در واقع، این همان برنامه‌ای است که جان داوکینز^۱ (۱۹۸۴-۱۹۸۷) وزیر اسبق تجارت استرالیا در نظر داشت تا آسترید بیش از پیش موجب هم‌افزایی اقتصادی بین کشورها شود، بطوری‌که یکی از اهداف بلندپروازانه آسترید تغییرات در حوزه‌ی تجارت استرالیا، -پس از به وجود آمدن خدمات کمیسر تجاری^۲ - بوده است.

بنا به طرح اصلی یعنی گسترش صادرات^۳، چهار نهاد دولتی به منظور گسترش صادرات و رشد اقتصادی بوجود آمدند. این چهار نهاد شامل بخشی از واحد تجارت^۴، خدمات کمیسر تجاری، شرکت بیمه‌ی مالی صادرات^۵ و برنامه‌ی کمک هزینه‌ی گسترش صادرات^۶ هستند.

آسترید از سال ۲۰۱۳ مسائل سیاست‌ها، برنامه‌ها و تحقیقات گردشگری نیز شد. آسترید به کسب و کارهای استرالیایی کمک می‌کند تا در سطح بین‌المللی سریعتر رشد کنند و سرمایه‌گذاری بین‌المللی را جذب نموده و به رشد اقتصادی و نوآوری استرالیا کمک نماید^۷.

^۱ . John Dawkins

^۲ . Trade Commissioner Service

^۳ . Export promotion scheme

^۴ . the Department of Trade

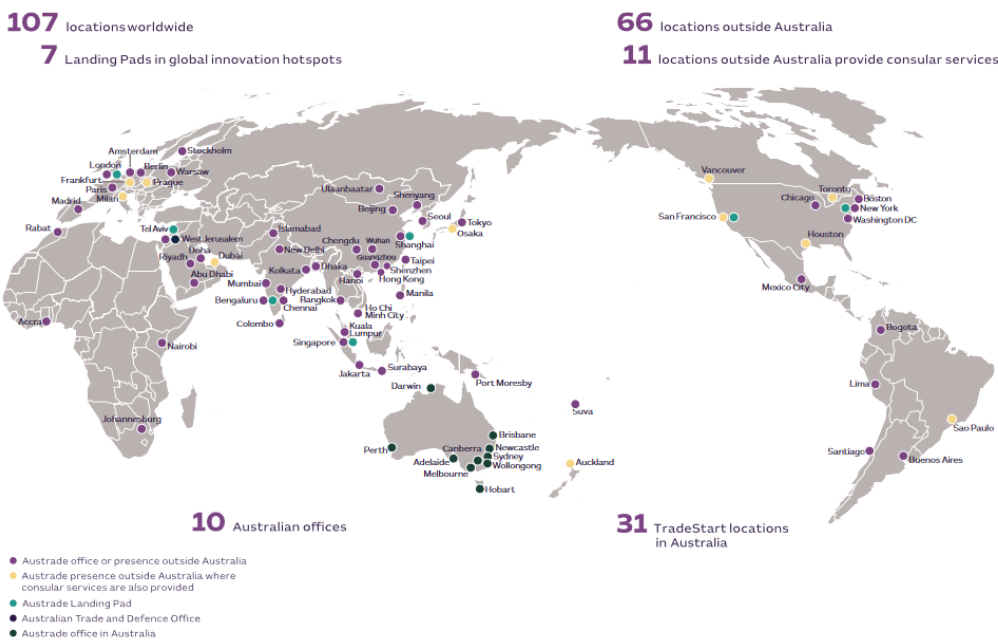
^۵ . Export Finance Insurance Corporation

^۶ . the Export Market Development Grant scheme

^۷ . Austrade (2015).

Austrade's network

Figure 1: Austrade's Australian and overseas locations, at 30 June 2022



شکل ۲-۶: شبکه های ارتباطی آسترید در دنیا

ماموریت آسترید:

ماموریت آسترید آن است که به وسیله ی ترویج و گسترش تجارت جهانی به شرکت های استرالیایی کمک کند تا در کسب و کار بین المللی به موفقیت برسند و موجب رشد و رقابتی تر شدن صادرات استرالیا شده و سرمایه گذاری مستقیم را جذب کند. آنان همچنین در نظر دارند تا استرالیا را به یک مقصد جهانی برای سرمایه گذاری تبدیل کنند.

اهداف آسترید:

کمسیون تجارت و سرمایه گذاری استرالیا (آسترید) وظیفه دارد تا تجارت، گردشگری، سرمایه گذاری و بخش آموزش استرالیا را در سطح جهانی ترویج دهد.

آسترید به روش های زیر موجب افزایش رفاه مردم استرالیا می گردد:

- یاری رساندن به کسب و کارهای استرالیایی در جهت ارتباط گیری، گسترش و جذب سرمایه؛
- جذب سرمایه گذاری بین المللی که موجب افزایش رشد اقتصادی و نوآوری در استرالیا شود؛
- کمک به گسترش نوآوری ها و جهانی شدن آنان؛
- ترویج بخش آموزش پیشروی استرالیا در سطح جهان؛

وظایف آسترید:

۱. ترویج و تسهیل تجارت جهانی و جذب سرمایه‌گذاری مشترک (بین کسب و کارهای استرالیایی و کسب و کارها، موسسات و دولت‌های خارجی)؛
۲. یاری رساندن به کسب و کارهای استرالیایی در جهت گسترش در خارج از کشور و ایجاد فرصت‌های تازه در بازارهای جدید؛
۳. ارائه‌ی اطلاعات بازار، مشاوره و حمایت از کسب و کارهای استرالیایی که به دنبال گسترش تجارت در خارج از کشور هستند؛
۴. جذب استعدادها و سرمایه‌گذاری خارجی به استرالیا؛
۵. گسترش و ترویج بخش آموزش و گردشگری استرالیا در خارج از کشور؛
۶. همکاری با دولت استرالیا و حکومت‌های محلی در جهت ترویج کسب و کار بین‌المللی و فرصت‌های سرمایه‌گذاری در منطقه؛
۷. مشارکت با کشورها و سازمان‌های بین‌المللی در جهت حمایت از تجارت و سرمایه‌گذاری.

خدمات آسترید:

همانطور که اشاره شد آسترید از زمان تاسیس، در خط مقدم انعقاد موافقت‌نامه‌های تجاری دوجانبه و چند جانبه‌ی استرالیا بوده است و با ارائه‌ی خدمات متنوع به شرکتها، کسب و کارها، سرمایه‌گذاران و ... موجب افزایش رقابت بین‌المللی کسب و کارهای استرالیایی پس از جهانی‌سازی شود.

ارائه خدمات به شرکت‌های استرالیایی:

آسترید به صادرکنندگان استرالیایی در رسیدن به بازارهای آینده‌دار کمک می‌کند. کمک‌های میدانی در کشورهای هدف، نمایشگاه‌های تجاری و همکاری در یافتن سرمایه‌گذاران احتمالی از جمله خدمات آسترید است. آسترید هیچ هزینه‌ای نیز در قبال اطلاعاتی که ارائه می‌دهد دریافت نمی‌کند، گرچه ممکن است برای اطلاعات اختصاصی، مبلغی دریافت شود.^۱

آسترید با ارائه‌ی مشاوره و اطلاعات لازم به شرکت‌های استرالیایی کمک می‌کند تا محصولات و خدمات خود را به بازارهای آسیا، آفریقا، آمریکای لاتین، خاورمیانه و روسیه صادر کنند.^۲ آسترید، ترکیب جامعی

¹ [Austrade Programs and Services Archived](#) 26 March 2012 at the [Wayback Machine](#) at official website

² [Austrade's role in attracting investment in Australia, dated February 2019](#). Canberra: Joint Standing Committee on Trade and Investment Growth. 2019. ISBN 978-1-74366-960-0. OCLC 1197688946.

از اطلاعات و خدمات اختصاصی را برای صادرکنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات تحصیلی مهیا می‌کند تا به آنان در تجارت در بازارهای جهانی و فهم بهتر قوانین و آیین‌نامه‌های تجاری کمک نماید. شرکت‌های شایسته می‌توانند جهت دریافت کمک هزینه‌ی گسترش بازار صادراتی اقدام کنند. این کمک هزینه به صادرکنندگان کوچک و متوسطی تعلق می‌گیرد که برنامه‌های ترویجی مناسبی داشته باشند. برای سرمایه‌گذاران:

آسترید مسئول ترویج، جذب و تسهیل سرمایه‌گذاری مستقیم در استرالیا است و اولین نقطه‌ی تماس برای سرمایه‌گذاران است. خدمات ارائه شده به شرکت‌های بین‌المللی، رایگان، گسترده و محرمانه است. نظر به همکاری آسترید با ایالت و دولت محلی، این سازمان سرمایه‌گذاران بین‌المللی را با اطلاعات مورد نیاز برای گسترش کسب و کار در استرالیا تجهیز می‌کند. در این مسیر یکی از نهادهای کمکی نماینده‌های خارج از کشور است. برای خریداران بین‌المللی:

آسترید به خریداران بین‌المللی که به دنبال تامین کالا و خدمات از استرالیا هستند و یا به دنبال شرکای تجاری استراتژیک در استرالیا می‌گردند نیز کمک می‌کند. حوزه‌های توسعه همچون معدن که به طور تاریخی باعث رشد اقتصادی استرالیا گردیده نیز همچنان به عنوان یکی از اهداف سیاست‌های آسترید دنبال می‌شود.

جایگاه آسترید در دولت استرالیا

کمیسیون تجارت و سرمایه‌گذاری استرالیا^۱ (آسترید)، ذیل دولت استرالیا است. این سازمان، تحت نظارت مسئولین عام‌المنفعه^۲ و قانون شرکت‌ها^۳ مصوب ۱۹۹۷ به عنوان یک نهاد قانونی فعالیت می‌کند. آسترید به وزیر تجارت، گردشگری و سرمایه‌گذاری^۴ پاسخگوست.

شبکه ارتباطی آسترید با دنیا و جایگاه دفاتر خارج از کشور

آسترید متشکل از شبکه‌ای از دفاتر بین‌المللی بوده که در مجموع ۱۰۷ دفتر به ثبت رسانده است، این شبکه شامل ده مرکز اصلی در استرالیا به علاوه ۳۱ دفتر تریداستارت^۵ و ۶۶ دفتر خارج از کشور است.

^۱ Australian Trade and Investment Commission

^۲ Commonwealth Authorities

^۳ Companies Act 1997

^۴ Minister for Trade, Tourism and Investment

^۵ Tradestart

۱۱ دفتر خارجی آسترید در دفاتر خدمات مشاوره‌ای خود، خدمات کنسولی از طرف دولت استرالیا نیز ارائه می‌دهند. در داخل استرالیا نیز خدمات و برنامه‌های آسترید از طریق شبکه‌ای از دفاتر داخلی و ترید استارته‌ها^۱ دنبال می‌شود.

آسترید در خارج از کشور ۶۶ دفتر به ثبت رسانده است که به تفکیک مناطق عبارت‌اند از: آمریکا ۱۴ دفتر، آ.س. آن ۸ دفتر، اروپا ۱۱ دفتر، چین بزرگ ۹ دفتر، خاورمیانه و آفریقا ۹ دفتر، شمال شرق آسیا ۵ دفتر، نیوزلند و پاسفیک ۲ دفتر و جنوب آسیا ۸ دفتر. فهرست کشورهایایی که دفاتر خارج از کشور در آنها به ثبت رسیده در جدول زیر آمده است.

جدول ۲-۲: لیست دفاتر آسترید

دفاتر آسترید					
آرژانتین	آفریقای جنوبی	بنگلادش	برزیل	کانادا	شیلی
چین	کلمبیا	چک	فیجی	فرانسه	المان
غنا	هنگ کنگ	هند	اندونزی	اسرائیل	ایتالیا
ژاپن	کره	کنیا	لیتوانی	مالزی	مغولستان
مراکش	هلند	نیوزلند	پاکستان	پرو	گینه ی نو
فیلیپین	لهستان	قطر	عربستان	سنگاپور	اسپانیا
سریلانکا	سوئد	سوئیس	تایوان	تایلند	امارات
بریتانیا	آمریکا	ویتنام	نپال		

Source: <https://www.austrade.gov.au/international/how-austrade-can-help/offices>

نکته: در برخی کشورها بیش از یک دفتر تجاری فعال است. به عنوان مثال در ژاپن دو دفتر و در چین ۶ دفتر ثبت شده است.

تعداد کارکنان دفاتر خارج از کشور

^۱ ترید استارت بسطی از دفاتر آسترید است که با همکاری ایالت و دولت‌های محلی و منطقه‌ای، اتاق‌های بازرگانی و سندیکاها فعالیت می‌کند.

آسترید ۱۳۷۱ (تا ۳۰ جون ۲۰۲۱) کارمند دارد که ۵۸ درصد آن را زنان و ۴۲ درصد را مردان تشکیل می‌دهند. از این میزان ۸۴۲ نفر در ستاد و سایر دفاتر و ۵۲۹ نفر در دفاتر خارج از کشور مشغول فعالیت هستند. از ۵۲۹ نفر نیز حدود ۳۰ درصد بومی هستند^۱.

ترکیب نیروی انسانی در دفاتر به تفکیک مناطق بصورت زیر می‌باشد^۲:

آمریکا ۹۳ نفر، آ.س. آن ۹۵ نفر، اروپا ۷۳ نفر، چین بزرگ^۳ ۹۷ نفر، خاورمیانه و آفریقا ۴۱ نفر، شمال شرق آسیا ۵۶ نفر، نیوزلند و پاسفیک ۱۵ نفر و جنوب آسیا ۵۹ نفر.

ساختار سازمانی دفاتر خارج از کشور

آسترید هرچند نهادی دولتی است لیکن بصورت یک شرکت اداره شده و دارای مدیر عامل و هیئت مدیره است. هیئت مدیره وظیفه دارد تا رهنمودهای راهبردی ارائه دهد و اطمینان حاصل کند که سازمان در مسیر خود باقی است.

این نهاد دارای دو معاونت است. یکی معاونت سرمایه‌گذاری و تجارت (این معاونت دارای سه اداره کل شامل تجارت، سرمایه‌گذاری و شبکه بین‌المللی است) و دیگری معاونت برنامه‌ها و سیاستها است. دفاتر خدمات همکاری و هیئت مدیره نیز ذیل مدیر عامل فعال هستند. دفاتر خارج از کشور در معاونت سرمایه‌گذاری و تجارت و ذیل شبکه‌های بین‌المللی هستند^۴.

دفاتر خارج از کشور استرالیا با اهداف متفاوت در مناطق مستقر شده‌اند. به عنوان مثال برخی دفاتر فقط ترویج تجارت (نظیر دفتر آفریقا) را دنبال می‌کنند و برخی توأمان جذب سرمایه‌گذاری و توسعه تجارت (نظیر کره جنوبی) را پیگیری هستند. این اهداف بر ساختار دفاتر خارج از کشور تاثیر می‌گذارد.

به عنوان مثال ساختار دفتر آفریقا جنوبی بشرح زیر است:

کمیسر تجاری در آفریقای جنوبی که حوزه فعالیتش نظارت بر تمام کشورهای آفریقایی است با تیمی متشکل از ۸ نفر از مدیران با تجربه در حوزه تجارت و سرمایه‌گذاری در چهار دفتر فعالیت می‌کنند. این چهار دفتر در ژوهانسبورگ در آفریقای جنوبی، نایروبی در کنیا، آکرا در غنا و رباط در مراکش مستقر هستند. مجموعه کامل خدمات صادراتی دفاتر واقع در آفریقا در دسترس شرکت‌های استرالیایی است که به دنبال توسعه تجارت خود در این کشورها هستند. کمیسر تجاری در آفریقا تمرکز ویژه‌ای بر منابع،

^۱ . Austrade (2022), p. ۱۰۴.

^۲ . Austrade (2022), p.150.

^۳ . شامل چین، هنگ کنگ، تایوان ماکائو

^۴ . <https://www.austrade.gov.au/ArticleDocuments/3472/austrade-high-level-org-chart.pdf.aspx?Embed=Y>

خدمات، فناوری و تجهیزات معدن^۱، فرصت‌های مرتبط با انرژی و همچنین آموزش، غذا و تجارت کشاورزی و فین تک دارد.^۲

در هر دفتر از جمله دفتر آفریقا تعدادی از افراد بومی نیز فعالیت می‌کنند لیکن اطلاعات دقیقی از آنها در دسترس نیست. فقط بر اساس آمار کل ارائه شده به تفکیک مناطق در گزارش سال ۲۰۲۲ آسترید ۳۰ درصد پرسنل دفاتر خارج از کشور از افراد بومی هستند.^۳

در چین بزرگ ۱۱ نفر در دفتر خارج از کشور استرالیا مشغول هستند. ساختار این دفتر عبارت است از^۴:

✓ مدیر کل

✓ کمیسر ارشد تجاری و سرمایه‌گذاری (۳ نفر)

✓ کمیسر تجاری و سرمایه‌گذاری و معاون سر کنسول

✓ کمیسر تجاری و سرمایه‌گذاری (۶ نفر).

این افراد در اداراتی (بیجینگ، چنگدو، گوانگ ژو، هنگ کنگ (ماکائو را نیز پوشش می‌دهد)، شانگهای، شن یانگ، شنژن و وهان) که در کل چین بزرگ دایر هستند مستقر می‌باشند.^۵

خدمات قابل ارائه و وظایف دفاتر خارج از کشور:

آسترید با ایجاد پلتفرم‌های گوناگون، بسیاری از خدمات را به صادرکنندگان، واردکنندگان و سرمایه‌گذاران ارائه می‌دهد که در این موارد بخشی از وظایف دفاتر خارج از کشور را در این قالب انجام می‌گردد. لیکن تکمیل و به‌روز رسانی اطلاعات مورد نیاز این پلتفرمها که نیاز به کار میدانی دارد از سوی دفاتر خارج از کشور تامین می‌شود. از جمله این پلتفرمها می‌توان به راهنمای گام به گام صادرات به بازارها، تعیین آمادگی صادراتی شرکتها به بازارها، ارائه مشاور عملی، یافتن بازارهای صادراتی، ارائه اطلاعاتی در خصوص انجام تجارت با کشورها و ... اشاره کرد.^۶

بطور کلی وظایف دفاتر خارج از کشور به شرح زیر است:^۷

۱- احصاء فرصت‌های تجاری، سرمایه‌گذاری، آموزشی و انرژی در کشورهای هدف

۲- ترغیب خریداران خارجی برای خرید از استرالیا

1. Mining equipment, technology & services

2. <https://www.austrade.gov.au/about/austrade-representatives/scott-morriss>

3. Austrade (2022), p. ۱۵۴.

4. <https://www.austrade.gov.au/about/austrade-representatives>

5. <https://www.austrade.gov.au/international/how-austrade-can-help/offices/china>

6. <https://www.austrade.gov.au/australian/how-austrade-can-help/trade-services>

۷. دریافت اطلاعات از کارشناس سفارت استرالیا و اتاق مشترک بازرگانی ایران و استرالیا

- ۳- ترویج، جذب و تسهیل سرمایه‌گذاری مستقیم در استرالیا
- ۴- ارائه اطلاعات بازار و مشاوره تجاری و سرمایه‌گذاری به شرکتهای استرالیایی
- ۵- کمک به حضور شرکتهای استرالیایی در رویدادهای تجاری (هیئت‌های تجاری و نمایشگاهها) کشور هدف
- ۶- گردآوری اطلاعات مورد نیاز آسترید
- ۷- یافتن زمینه‌های همکاری تجاری جهت توسعه روابط با کشور هدف

منابع مالی آسترید و تامین مالی دفاتر خارج از کشور:

طبق گزارش سالانه‌ی ۲۰۲۱-۲۰۲۲ (منتهی به ۳۰ جون ۲۰۲۲) آسترید درآمدی بالغ بر ۲۹۱,۹ میلیون دلار داشته که نسبت به سال گذشته ۱۶,۴ درصد رشد کرده است. البته این در حالی است که هزینه‌های آسترید در همین سال در حدود ۳۵۰,۳ میلیون دلار بوده که ۱۸۴,۷ میلیون آن را هزینه‌ی حقوق کارکنانش تشکیل می‌دهد. آسترید در این سال با کسری ۵۸,۴ میلیون دلاری مواجه بود که ۳۹,۳ تا آن را هزینه‌ی استهلاک تشکیل می‌داد. ارزش کل دارایی‌های آسترید به ۱۷۴,۳ میلیون دلار می‌رسد که ۱۰,۹ میلیون آن را دارایی‌های نقدی تشکیل داده و ۱۰۶,۳ آن را دارایی‌هایی با ماهیت غیر مالی تشکیل می‌دهد. مجموع بدهی‌های آسترید نیز ۱۴۷,۳ میلیون دلار است^۱.

بنابر گزارش ۲۰۱۹-۲۰۲۰ این سازمان میزان مبلغ دریافتی از دولت ۲۸۲,۷ میلیون دلار بوده است. طرح کمک‌های مالی توسعه بازار صادرات (EMDG) به شرکتهای کوچک و متوسط استرالیایی که محصولات خود را در بازارهای خارج از کشور تبلیغ کرده‌اند، تخفیف‌های نقدی پرداخت می‌کند. تا ۵۰ درصد از هزینه‌های واجد شرایط ممکن است بازپرداخت شود (کمتر از ۱۵۰۰۰ دلار اول). برای دسترسی به این طرح برای اولین بار، کسب و کارها باید ۱۵۰۰۰ دلار در طول دو سال صرف هزینه‌های واجد شرایط بازاریابی صادراتی کرده باشند. این طرح از طیف گسترده‌ای از بخش‌ها و محصولات صنعتی، از جمله گردشگری ورودی و صادرات مالکیت معنوی و دانش به خارج از استرالیا پشتیبانی می‌کند^۲.

کارکنان دفاتر خارج از کشور که استخدام آسترید هستند حقوق ماهانه خود را از آسترید دریافت می‌کنند و حقوق افراد بومی نیز بر اساس بودجه‌ای که در اختیار این دفاتر قرار داده می‌شود پرداخت می‌شود.

¹ . Austrade (2022), p. 116-7

² . <https://www.austrade.gov.au/contact/faqs/does-austrade-provide-financial-assistance-for-exporters>

مرکز تجاری استرالیا در ایران:

دفتر تجاری استرالیا در ایران که مستقر در سفارتخانه این کشور در ایران بود به منظور تسهیل امور تجاری دو کشور تاسیس شد. در سال ۱۳۸۹ به دلیل شروع تحریم‌ها بسته شد.^۱ مجدداً هم‌زمان با سفر وزیر تجارت استرالیا به تهران در سال ۱۳۹۵ دفتر تجاری استرالیا در ایران (تهران) راه‌اندازی شد. لیکن مجدداً با تحریم یکجانبه آمریکا از سال ۱۳۹۷ بسته شد.^۲

جمع بندی:

کمیسیون تجارت و سرمایه‌گذاری استرالیا (آسترید) در سال ۱۹۸۶ با هدف هماهنگی و تسهیل برنامه‌های گسترش صادرات و تحت قانون کمیسیون تجارت استرالیا مصوب ۱۹۸۵ تشکیل شد. این نهاد زیرمجموعه وزارت تجارت و سرمایه‌گذاری استرالیا فعالیت می‌کند. از ماموریت‌های اصلی آسترید می‌توان به ترویج تجارت، سرمایه‌گذاری، توسعه گردشگری و آموزش اشاره کرد.

آسترید متشکل از شبکه‌ای از دفاتر بین‌المللی بوده که در مجموع ۱۰۷ دفتر به ثبت رسانده است، این شبکه شامل ده مرکز اصلی در استرالیا به علاوه ۳۱ دفتر تریداستارت است. همچنین این نهاد دارای ۶۶ دفتر خارج از کشور در ۴۶ کشور دنیا است. دفاتر خارج از کشور به لحاظ ساختار سازمانی در معاونت سرمایه‌گذاری و تجارت و ذیل شبکه‌های بین‌المللی هستند.

پراکندگی این دفاتر در جهان عبارت‌اند از: آمریکا ۱۴ دفتر، آ.س. آن ۸ دفتر، اروپا ۱۱ دفتر، چین بزرگ ۹ دفتر، خاورمیانه و آفریقا ۹ دفتر، شمال شرق آسیا ۵ دفتر، نیوزلند و پاسفیک ۲ دفتر و جنوب آسیا ۸ دفتر.

آسترید ۱۳۷۱ (تا ۳۰ جون ۲۰۲۱) کارمند داشته که از این میزان ۸۴۲ نفر در ستاد و سایر دفاتر و ۵۲۹ نفر در دفاتر خارج از کشور مشغول فعالیت هستند. از کارمندان دفاتر خارج از کشور نیز حدود ۳۰ درصد کارمندان بومی هستند. ترکیب نیروی انسانی در دفاتر به تفکیک مناطق بشرح آمریکا ۹۳ نفر، آ.س. آن ۹۵ نفر، اروپا ۷۳ نفر، چین بزرگ ۹۷^۳ نفر، خاورمیانه و آفریقا ۴۱ نفر، شمال شرق آسیا ۵۶ نفر، نیوزلند و پاسفیک ۱۵ نفر و جنوب آسیا ۵۹ نفر است.

۱. فعالیت-دفتر-بازرگانی-استرالیا-در-ایران-از-سرگرفته-می-شود/256947/news/www.shana.ir

۲. دفتر-کمیسیون-تجارت-استرالیا-در-تهران-بازگشایی-شد/1396/02/16/1399607/news/www.tasnimnews.com/fa

۳. شامل چین، هنگ کنگ، تایوان و ماکائو

دفاتر خارج از کشور استرالیا با اهداف متفاوت در مناطق مستقر شده‌اند. به عنوان مثال برخی دفاتر فقط ترویج تجارت (نظیر دفتر آفریقا) را دنبال می‌کنند و برخی دیگر توأمان جذب سرمایه‌گذاری و توسعه تجارت (نظیر کره جنوبی) را پیگیری هستند. کارکنان دفاتر خارج از کشور که استخدام آسترید هستند حقوق ماهانه خود را از آسترید دریافت می‌کنند و حقوق افراد بومی نیز بر اساس بودجه‌ای که در اختیار این دفاتر قرار داده می‌شود پرداخت می‌شود. در حال حاضر دفتر تجاری استرالیا در ایران فعال نیست.

۲,۵ ژاپن - سازمان تجارت خارجی ژاپن^۱ (Jetro)

سازمان تجارت خارجی ژاپن، یک سازمان دولتی بوده که برای ارتقاء تجارت دوجانبه و سرمایه‌گذاری بین ژاپن و سایر نقاط جهان فعالیت می‌کند. این سازمان در ابتداء، در سال ۱۹۵۱ تحت عنوان سازمان پژوهشی تجارت ژاپن در خارج از کشور تاسیس شد، با تغییراتی که این سازمان در سالهای ۱۹۵۴ و ۱۹۵۶ کرد، نهایتاً در سال ۱۹۵۸ سازمان تجارت خارجی ژاپن (جترو) برای ارتقاء صادرات تاسیس گردید. در همین سال موسسه اقتصادهای در حال توسعه^۲ نیز تاسیس شد. در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ نیز مسئولیت جذب شرکتهای خارجی و ترغیب آنان به سرمایه‌گذاری در ژاپن بر عهده این سازمان گذاشته شد. در سال ۱۹۹۸ سازمان جترو و موسسه اقتصادهای در حال توسعه به منظور انجام بهتر مأموریت‌ها با هم ادغام شدند. تمرکز اصلی جترو در قرن بیست و یکم به سمت پیشبرد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به ژاپن و کمک به شرکتهای کوچک و متوسط ژاپنی و به حداکثر رساندن پتانسیل صادراتی تغییر جهت داد^۳.

جترو (یک موسسه مستقل) توسط سازمان تحقیقات صادرات ژاپن بعنوان یک شرکت غیرانتفاعی در اوزاکا در ۱۹۵۱ بنا نهاده شد و در سال ۱۹۵۸ تحت وزارت تجارت بین‌الملل و صنعت (MITI) (بعدها وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت و یا METI) قرار گرفت و در سال ۲۰۰۳ به موسسه‌ای مستقل تبدیل شد تا تلاشهای ژاپن در ارتقاء صادرات را تقویت کند^۴.

جایگاه سازمانی جترو:

با وجود استقلال این سازمان، جترو، از پشتیبانی کامل دولت برخوردار بود و یکی از سازمانهای وابسته به وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن است. وزارت امور خارجه ژاپن و همچنین جایکا به عنوان تشکیلات

1 . Japan External Trade Organization (Jetro)

2 . Institute Developing Economies (IDE)

3 . <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/mission/>

4 . https://en.wikipedia.org/wiki/Japan_External_Trade_Organization

مهم پشتیبانی کننده جترو محسوب می‌شوند. جترو تنها نهادی است که به یک نهاد دولتی وابسته است و در همه فعالیتها و اقدامات مستقل عمل می‌کند.

چشم انداز

جهانی مرفه و صلح آمیز که از طریق ارتباطات به دست می‌آید.

ماموریت سازمان:

پایه‌گذاری کسب و کار در زمینه‌های جدید هیجان انگیز همراه با مردم، شرکت‌ها و کشورها^۱.

اهداف سازمان:

اهداف این سازمان عبارت‌اند از:

- ارتقاء و گسترش صادرات به بازارهای جهانی
- جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
- کمک به توانمندشدن بنگاههای کوچک و متوسط جهت صادرات برای به حداکثر رساندن پتانسیل صادرات جهانی آنان
- گسترش تجارت به کشورهای در حال توسعه
- سرمایه‌گذاری مسقیم خارجی در کشورهای در حال توسعه
- ارائه اطلاعات به بنگاههای کوچک و متوسط فعال در بازارهای خارجی

وظایف و خدمات سازمان:

- فعالیت‌های اصلی جترو در ژاپن و خارج از این کشور عبارت‌اند:
- ترویج سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) به ژاپن
 - ارتقاء تجارت و گسترش روابط تجاری مابین ژاپن و سایر کشورها
 - ۱- ترویج صادرات کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری و محصولات غذایی
 - ۲- کمک به توسعه بازار صنایع خلاق و بخش خدمات
 - ۳- ارتقاء برند ژاپن
 - ۴- تسهیل ارتباطات تجاری در زمینه تولید و محیط زیست
 - ۵- مشاوره در زمینه مسائل تجاری با ژاپن

¹ . <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/mission/>

۶- تطبیق کسب و کار آنلاین

- کمک به گسترش تجارت کشورهای در حال توسعه

۱- ترویج کسب و کار مشارکتی

۲- حمایت از رشد صادرات در کشورهای در حال توسعه از طریق نمایشگاه‌های ژاپن

۳- حمایت از رشد صنعت در کشورهای در حال توسعه

۴- ترویج سرمایه‌گذاری مستقیم ژاپن در کشورهای در حال توسعه

✓ سازماندهی ماموریت‌های کسب و کار خارجی و سمینارها و خدمات مشاوره

✓ راه‌اندازی سیستم‌های توسعه SME در خارج از کشور

✓ توسعه و استفاده از منابع انسانی جهانی

۵- حفظ مالکیت معنوی

۶- کمک به بهبود زیرساخت در کشورهای در حال توسعه

۷- دبیرخانه ATPF

- کمک به سیاست‌های تجاری و مشارکت‌های اقتصادی

۱- ارائه اطلاعات از نظرسنجی‌ها و تحقیقات

۲- پشتیبانی از مشارکت‌های اقتصادی

✓ مشارکت اقتصادی در کشورهای دیگر و مناطق دیگر

✓ انتشار نتایج از طریق سمپوزیوم‌های بین‌المللی

۳- مؤسسه اقتصادی‌های در حال توسعه (IDE-JETRO): مرکز تعالی مطالعه کشورهای در حال توسعه

ژاپن

✓ تحقیق در مورد اقتصادهای در حال توسعه با مشارکت موسسه اقتصادی‌های در حال توسعه

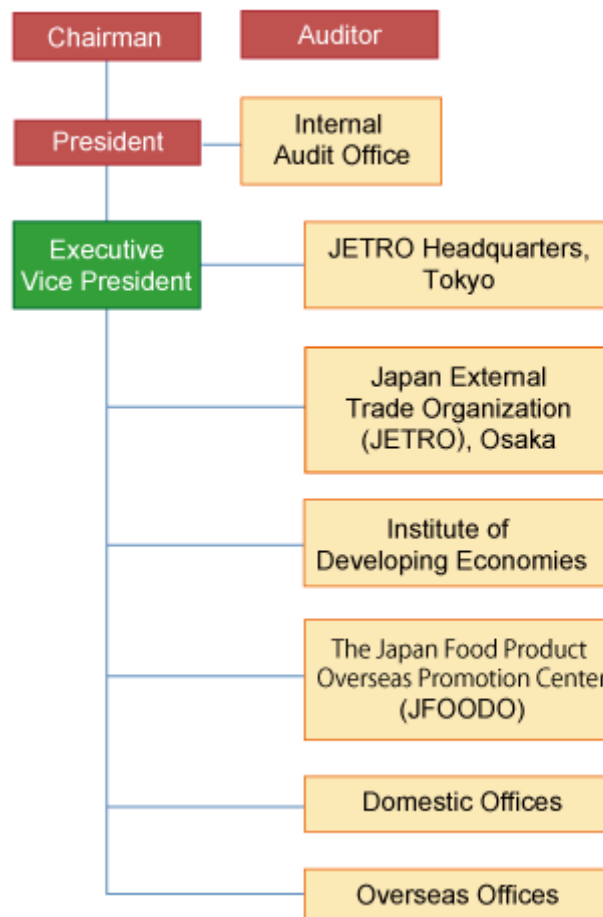
✓ پشتیبانی کردن و ارائه اطلاعات به کسب و کارهای ژاپنی در خارج از کشور

بخشی از وظایف فوق‌نظیر آخرین مورد توسط نمایندگی‌های خارج از کشور ارائه می‌شود.

چارت سازمانی جترو و نمایندگی خارج از کشور:

چارت سازمانی این سازمان نسبتاً تخت بوده و هشت مدیریت زیر مجموعه مستقیماً با رئیس سازمان کار می‌کنند. این سازمان نیز همانند کترا و ماترید (مالزی) مطالعات بازار از وظایف اصلی آن است. حتی

موسسه اقتصادهای در حال توسعه را زیر مجموعه خود دارد^۱. دفاتر نمایندگی‌های خارج از کشور نیز در چارت سازمانی این نهاد وجود دارد.



شکل ۲-۷: چارت سازمانی سازمان تجارت خارجی ژاپن (جترو) و جایگاه نمایندگی‌های خارج از کشور

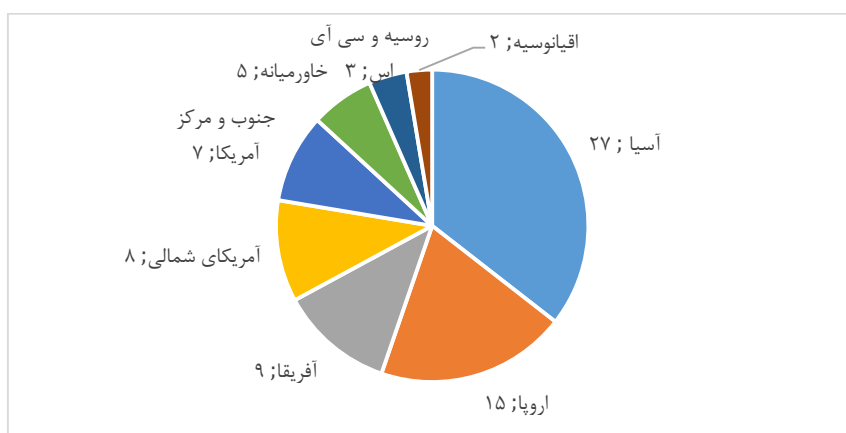
نمایندگی‌های خارج از کشور:

جترو هرچند وابسته به یک نهاد دولتی (وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن) است لیکن در همه‌ی فعالیت‌ها و اقدامات خود از استقلال و اختیار کامل برخوردار است. جترو از طریق شعب و دفاتر خارجی خود اطلاعاتی به مراتب بیشتر از وزارتخانه‌ای که به آن وابسته است به دست می‌آورد؛ به همین سبب، وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن همیشه نیازمند اطلاعات دقیق و اساسی است که در جترو، درباره‌ی مسائل اقتصادی و تجاری شرکای تجاری کسب کرده است و

^۱ . <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/profile.html>

این اطلاعات می‌تواند اساس تصمیمات و خط مشی های اقتصادی باشد که مقامات ژاپنی اتخاذ می‌کنند.^۱

تا آوریل ۲۰۲۲، جترو ۷۶ دفتر در ۵۵ کشور جهان دارای نمایندگی خارج کشور بوده است. در داخل مرزهای جغرافیایی نیز این سازمان ۴۹ دفتر منطقه‌ای در ژاپن، دفتر مرکزی جترو، دفتر اوساکا جترو، موسسه اقتصادهای در حال توسعه فعال دارد.^۲ پراکندگی نمایندگی‌های خارجی جترو در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۲-۲: پراکندگی مراکز تجاری کره جنوبی در جهان

وظایف نمایندگی‌های خارج از کشور:

اهم وظایف دفاتر خارج از کشور عبارت‌اند از:^۳

- بازاریابی برای کالاهای ژاپنی؛
- دعوت از هیئت‌های خریدار کالا؛
- گردآوری اطلاعات بازرگانی؛
- کمک به حضور فعال شرکتها در بازارهای بین‌المللی؛
- تشویق سرمایه‌گذاری خارجی در ژاپن؛
- اطلاعاتی درباره‌ی ذوق و سلیقه‌ی مصرف‌کنندگان کالاهای مختلف در بازارهای مختلف گردآوری می‌کنند؛

^۱ <http://ijcc.ir/japanese-companies-active-in-iran/>

^۲ <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/profile.html>

^۳ <http://ijcc.ir/japanese-companies-active-in-iran/>

- پیشرفت‌های فناوریانه کشورهای دیگر را رصد و پایش کرده تا به این نکته پی ببرند که چه تغییراتی باید در کالاهای ژاپنی انجام گیرد تا بازار فروش بهتری داشته باشند. این قبیل اطلاعات می‌تواند برای ایجاد یا تولید کالاهای جدید نیز مورد استفاده قرار گیرد؛
- اطلاع‌رسانی نمایشگاه‌های دو طرف؛
- ارائه مشاوره در زمینه تجارت و سرمایه‌گذاری؛
- اطلاع‌رسانی قوانین صادره توسط نهادها و رویه‌های مهم در زمینه‌های مرتبط با تجارت و سرمایه‌گذاری؛
- ارائه اطلاعاتی در خصوص رویه‌های گمرکی، استانداردهای صنعتی، سیستم صدور گواهینامه، روش‌های اخذ مجوز برای ساخت و ساز کارخانه‌ها در کشور هدف، مسائل حفاظت و حمایت از حقوق مالکیت فکری، سازماندهی کارگاه‌ها و سمینارها، تماس‌های دائمی با مقامات

علاوه بر وظایف روتین دفاتر خارج از کشور جترو، در برخی کشورها به واسطه پتانسیل‌هایی که آن کشور در نیازهای وارداتی دارد، ماموریت‌های خاصی نیز برای این دفاتر در نظر می‌گیرند. برای مثال به وظایف این دفاتر در دو کشور روسیه و پاکستان اشاره می‌کنیم:

در حال حاضر، جترو تلاش‌های خود را بر افزایش صادرات از ژاپن به روسیه به ویژه در محصولات غذایی و همچنین معرفی شرکت‌های کوچک و متوسط ژاپنی به فعالیت در بخش خدمات به عنوان فرصت‌های تجاری در روسیه، متمرکز کرده است.^۱

دفتر جترو در کراچی علاوه بر وظایف اصلی کمک به توسعه اقتصادی پاکستان با تمرکز بر بهبود فضای سرمایه‌گذاری و حمایت از فعالیت‌های شرکت‌های ژاپنی در پاکستان را نیز در شرح وظایف خود دارد. اخیراً دفتر جترو در کراچی به منظور کمک به توسعه اقتصادی پاکستان با ارائه پیشنهادات سازنده در مورد پروژه‌های توسعه از جمله پروژه توسعه منابع انسانی و زیرساخت‌های مرتبط و تکمیل تلاش‌های دولت پاکستان در اجرای پروژه‌های پیشنهادی و سیاست‌ها با همکاری جوامع تجاری مانند انجمن تجاری پاکستان - ژاپن (PJBF) و انجمن تجارت و صنعت ژاپن (JACI) درصدد کمک به اقتصاد این کشور است.^۲

نیروی انسانی:

1. <https://www.jetro.go.jp/russia/possibilities.html>

2. <https://www.jetro.go.jp/pakistan/jetro.html>

هنگامی که سازمان تجارت خارجی ژاپن تأسیس شد دارای ۲۳۹ نفر کارمند در توکیو و ۷ شعبه داخلی خود بود و در ۳۷ دفتر نمایندگی که در کشورهای دیگر دایر کرد، ۵۳ نفر کارمند داشت. تا اول آوریل ۲۰۲۳ نزدیک به ۱۸۸۸ نفر در این مجموعه مشغول بکار بودند. از این تعداد ۱۱۸۰ نفر در داخل و ۷۰۸ نفر در نمایندگی‌های خارج از کشور مشغول فعالیت هستند. از این تعداد نیمی کارکنان از جترو و نیم دیگر کارکنان محلی هستند.^۱ با توجه به تعداد شعب و کارکنان مستقر در نمایندگی‌های خارج از کشور، بطور متوسط در هر نمایندگی ۹,۳ نفر مستقر هستند.^۲

منابع مالی سازمان:

با وجود آن که سازمان جترو از پشتیبانی کامل دولت ژاپن و کمک‌های گسترده آن برخوردار است، اما این سازمان هر سال بودجه مورد نیاز خود را براساس مطالعات، تحقیقات و خدمات از بخش خصوصی تأمین می‌کند.

در سال مالی اول آوریل ۲۰۲۲ تا ۳۰ مارس ۲۰۲۳ جمع درآمدهای جترو بصورت مصوب ۴۶,۵ میلیارد ین بوده که ۶,۴ میلیارد ین آن از محل کمک یارانه دولتی (۱۳,۸ درصد) تأمین شده است. بقیه هزینه‌های جترو از طریق فروش خدمات مشاوره‌ای، اطلاعات و ... بدست می‌آید. بدین ترتیب حقوق و مزایا کارکنان نمایندگی‌های خارج از کشور و افراد محلی بصورت متمرکز از طریق جترو (بخشی از کمک‌های دولت و بخش دیگر آن از طریق درآمد کسب شده از ارائه خدمات) پرداخت می‌شود.^۳

جترو در ایران:

نمایندگی خارج از کشور جترو در ایران در شهریور ماه ۱۳۵۲ افتتاح شد. در حال حاضر نیز فعال بوده و مدیر آن آقای تاکایوکی سوزوکی است که از تاریخ ۱۳۹۹/۰۶/۱۷ در این منصب قرار دارد. وظیفه اصلی نمایندگی بازاریابی برای کالاهای ساخت ژاپن، دعوت از هیئت‌های خریدار کالا، گردآوری اطلاعات بازرگانی، حضور فعال در بازار، تشویق سرمایه‌گذاری خارجی در ژاپن و بررسی تحولات اقتصادی و صنعتی (فناورانه) در ایران است.^۴

^۱ . <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/profile/>

^۲ . متأسفانه آمار دقیقی از تعداد نفرات هر نمایندگی و پستهای سازمانی آنها در اختیار نیست.

^۳ . https://www.jetro.go.jp/ext_images/disclosure/info/2022keikaku.pdf

^۴ . بر اساس مصاحبه با یکی از فعالین کمیته مشترک ایران و ژاپن که در حال حاضر به اتاق مشترک تبدیل شده، گردآوری شده است.

جمع بندی:

سازمان تجارت خارجی ژاپن، یک سازمان دولتی بوده که برای ارتقاء تجارت دوجانبه و سرمایه‌گذاری بین ژاپن و سایر نقاط جهان فعالیت می‌کند. این سازمان در ابتداء، در سال ۱۹۵۱ تحت عنوان سازمان پژوهشی تجارت ژاپن در خارج از کشور تاسیس شد، با تغییراتی که این سازمان در سالهای ۱۹۵۴ و ۱۹۵۶ کرد، نهایتاً در سال ۱۹۵۸ سازمان تجارت خارجی ژاپن (جترو) برای ارتقاء صادرات تاسیس شد. تمرکز اصلی جترو در قرن بیست و یکم به سمت پیشبرد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به ژاپن و کمک به شرکتهای کوچک و متوسط ژاپنی و به حداکثر رساندن پتانسیل صادراتی تغییر جهت داد. با وجود استقلال این سازمان، جترو، از پشتیبانی کامل دولت برخوردار بوده و یکی از سازمانهای وابسته به وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن است. وزارت امور خارجه ژاپن و همچنین جایکا به عنوان تشکیلات مهم پشتیبانی کننده جترو محسوب می‌شوند.

از مهمترین اهداف این سازمان می‌توان به گسترش صادرات، جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و کمک به توانمندشدن بنگاههای کوچک و متوسط اشاره کرد.

دفتر نمایندگی‌های خارج از کشور بصورت یک دفتر در چارت سازمانی جترو وجود دارد. تا آوریل ۲۰۲۲، جترو ۷۶ دفتر در ۵۵ کشور جهان دارای نمایندگی خارج کشور بوده است. در این نمایندگی‌ها ۷۰۸ نفر مشغول فعالیت هستند. از این تعداد نیمی کارکنان از جترو و نیم دیگر کارکنان محلی هستند. با توجه به تعداد شعب و کارکنان مستقر در نمایندگی‌های خارج از کشور، بطور متوسط در هر نمایندگی ۹،۳ نفر مستقر هستند. حقوق و مزایا کارکنان نمایندگی‌های خارج از کشور و افراد محلی بصورت متمرکز از طریق جترو پرداخت می‌شود.

دفتر جترو در ایران در حال حاضر فعال بوده و خدماتی نظیر بازاریابی برای کالاهای ساخت ژاپن، دعوت از هیئت‌های خریدار کالا، گردآوری اطلاعات بازرگانی، حضور فعال در بازار، تشویق سرمایه‌گذاری خارجی در ژاپن و بررسی تحولات اقتصادی و صنعتی (فناورانه) ایران را دنبال می‌کند.

۲،۶ کره جنوبی - کترا^۱

¹ . Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA)

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تلاش دولت کره جنوبی برای سامان بخشیدن به حوزه تجارت خارجی تاسیس یک سازمان شبه دولتی به نام **آژانس توسعه تجارت کره جنوبی** (کترا) در سال ۱۹۶۲ زیر نظر وزارت تجارت، صنعت و انرژی (قانون شماره ۱۰۵۹ که تاکنون بیش از نوزده بار اصلاح شده است) بود. از زمان تأسیس، کترا بر ارتقاء صادرات تمرکز کرده بود. در طی یک دهه، این سازمان همچنین به شرکتهای کره‌ای بزرگ به نام چابول‌ها برای سرمایه‌گذاری در کشورهای خارجی کمک کرد. تصمیم برای افزودن توسعه سرمایه‌گذاری در ماموریت‌های کترا بر مبنای یک ایده فلسفی بود که فعالیت‌های ارتقاء صادرات و سرمایه‌گذاری می‌توانند مکمل هم باشند و اغلب می‌تواند همزمان رخ دهد (به عنوان مثال، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی صادراتی).

علاوه بر این، آژانس تجارت و سرمایه‌گذاری کره در حال حاضر دارای شبکه گسترده‌ای از **دفاتر در خارج از کشور** بوده و از چهار دهه تجربه بین‌المللی برخوردار است. بنابراین، آژانس مناسب برای انجام فعالیت‌های ارتقاء سرمایه‌گذاری در خارج از کشور بود. بدین ترتیب در سال ۱۹۹۵ وظیفه جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نیز به وظایف این آژانس اضافه شد و نام آن به آژانس توسعه سرمایه‌گذاری و تجارت کره جنوبی تغییر کرد. بدین ترتیب اهم فعالیت‌های این شرکت بر توسعه توان تجاری تولیدکنندگان کره‌ای و افزایش جذب سرمایه خارجی برای کره جنوبی متمرکز شد^۱.

این تغییر پس از بحران مالی شرق آسیا، زمانی که دولت کیم دئونگ به طور فعال، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را به عنوان یک جایگزین اثبات‌تر برای وام‌های خارجی بانکی و سرمایه‌گذاری در نظر گرفت، شدت یافت. در طول این دوره زمانی، دولت پس از تغییر نام آژانس توسعه تجارت کره به نام آژانس توسعه تجارت سرمایه‌گذاری کره (KOTRA)، مرکز خدمات سرمایه‌گذاری کره در آژانس توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری در کره را به نام "Invest Korea" در سال ۲۰۰۳ تغییر داد^۲.

ماموریت آژانس:

کمک به توسعه اقتصاد ملی از طریق حمایت از تجارت جهانی

اهداف آژانس:

در قانون تاسیس آژانس آمده است که این آژانس در راستای اهداف توسعه اقتصاد ملی با انجام تحقیقات، توسعه بازارهای جدید، گردآوری اطلاعات در مورد بازارهای خارجی به منظور ارتقاء کسب و کار ملی و سرمایه‌گذاری خارجی، ارتقاء روابط خارجی در حوزه عمومی از طریق صنایع و تولیدات داخلی، مداخله در

1 . Chemonics International, Inc, (2009)

2 . Chemonics International, Inc, (2009)

معاملات تجاری و سرمایه‌گذاری‌های مشترک و انتقال تکنولوژی‌های صنعتی بین صنایع داخلی و شرکت‌های خارجی تلاش خواهد کرد.

از دیگر اهداف این آژانس در خصوص کمک به شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کمک به رشد شرکت‌های جدید صادراتی
 - اعزام هیئت‌های تجاری به بازارهای صادراتی
 - حمایت از سفرهای تجاری خارجی
 - ایجاد بازارهای جدید و مناطق تجاری جدید
 - کمک به رشد صادرات شرکت‌های پیشرو و بزرگ کره‌ای در حوزه صنایع خدماتی
 - پشتیبانی از شرکت‌هایی که محصولات فرهنگی را به بازارهای خارجی معرفی می‌کنند
 - جلسات ارائه و خدمات مشاوره برای مشتریان در بازارهای خارجی
 - حمایت زیربنایی از شرکت‌های کره‌ای برای تقویت رقابت‌پذیری آنها در بازار جهانی
- دومین مأموریت آژانس برای اثرگذاری بر روند توسعه صادرات و رشد کسب‌وکار در کره جنوبی تمرکز بر سرمایه‌گذاری خارجی است. توجه این مجموعه به سرمایه‌گذاری در دو رویکرد اصلی خلاصه می‌شود: اولاً جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کره و ثانیاً هدایت سرمایه‌گذاری شرکت‌های کره‌ای در کشورهای هدف.

در مورد سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی اهداف زیر دنبال می‌شود:

- پشتیبانی از سرمایه‌گذاری در کشورهای خارجی
- جذب سرمایه‌گذاری خارجی
- رسیدگی به مشکلات شرکت‌های خارجی در کره و ایجاد تسهیلات برای آنها

وظایف آژانس:

- مهمترین وظایفی که برای آژانس برشمرده شده است عبارت‌اند از:
- گسترش شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای خارجی؛
- پشتیبانی از شرکت‌های کوچک و متوسط برای گسترش تجارت خارجی؛

- تولید اطلاعات در مورد بازارهای خارج از کشور؛
- جذب سرمایه‌گذاری خارجی؛
- آموزش امور تجاری در سطح جهانی به شرکت‌های کوچک و متوسط و جذب متخصصان خارجی؛
- ارتقا برند ملی و پشتیبانی از تعاونی‌های توسعه بین‌المللی و حمایت از تجارت صنایع دفاعی؛
- حمایت از اشتغال در خارج از کره و همچنین حمایت از استارت‌آپ‌ها در خارج از کره.

خدمات اصلی آژانس:

فعالیت‌های اصلی آژانس تسهیل تجارت بین‌المللی با کره و ترویج سرمایه‌گذاری خارجی است. آژانس سرویس‌دهی به کسب و کارها را در دستور کار خود دارد که نه تنها به شرکتهای کره‌ای کمک می‌کند تا خریداران خود را برای محصولات خود پیدا کنند، بلکه به خریداران نیز جهت هموارسازی معاملات کمک می‌کند.

خرید از یک شرکت خارجی اغلب ممکن است احساس عدم اطمینان و خطر را ایجاد کند. آژانس برای کاهش این احساسات از طریق کمک به خریداران در راه‌اندازی جلسات با فروشندگان کره‌ای و جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات محصول سعی در کاهش ریسک دارد. آژانس میزبان نمایشگاه‌های بزرگ بین‌المللی است که محصولات کره‌ای را در صنایع مختلف ترویج می‌دهند.

آژانس سرمایه‌گذاری کره‌جنوبی بازوی کترا است که تنها برای ترویج سرمایه‌گذاری خارجی کار می‌کند. این آژانس به عنوان مقصد نهایی برای سرمایه‌گذاران خارجی، شبیه به مراکز پشتیبانی تجاری ژاپن، طراحی شده است. آژانس سرمایه‌گذاری کره‌جنوبی ارائه خدمات مانند مشاوره سرمایه‌گذاری، تحقیقات بازار، پشتیبانی اداری، مشاوره حقوقی و خدمات پس از آن را بر عهده دارد. سفر به کره‌جنوبی برای استفاده از این خدمات می‌تواند مانعی برای شرکت‌ها با بودجه محدود باشد؛ بنابراین، کترا تقریباً تمام این خدمات را به صورت آنلاین در دسترس عموم قرار داده است. پیشنهادات محصول، پروفایل‌های شرکت و پایگاه داده‌ای از فرصت‌های سرمایه‌گذاری فعلی، از طریق وب سایت کترا از هر نقطه از جهان در دسترس هستند¹.

با توجه به توضیحات کلی بالا، **فعالیت‌های اصلی آژانس توسعه سرمایه‌گذاری و تجارت کره‌جنوبی از طریق همکاری دفاتر خارج از کشور** را می‌توان در موارد زیر نام برد²:

¹ . <http://www.kotra.or.kr/foreign/biz/KHENKO040M.html>

² . <http://www.kotra.or.kr/foreign/kotra/KHENKT030M.html>

۱- حمایت از شرکتهای صادراتی نوپا

از طریق پروژه ارتقاء و ایجاد شعبه، کمک به عملیاتی کردن مرکز توزیع مشترک، حمایت از مشارکت در نمایشگاههای خارج از کشور و حمایت از سفرهای کاری خارج از کشور؛

۲- تقویت همکاریهای جهانی

از طریق پروژه مشارکت جهانی، حمایت از ایجاد مراکز خرید قطعات خودرو، حمایت از مراکز خرید انرژی جهانی؛

۳- ایجاد فرصتهای جدید، کشف زمینه های کسب و کار جدید

از طریق کمک به رشد فعالیتها در سطح جهانی شرکتهای پیشرو در صنعت خدمات، حمایت از کسب و کارهای مرتبط با محتوای فرهنگی جهت معرفی به بازارهای خارجی و حمایت از سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی؛

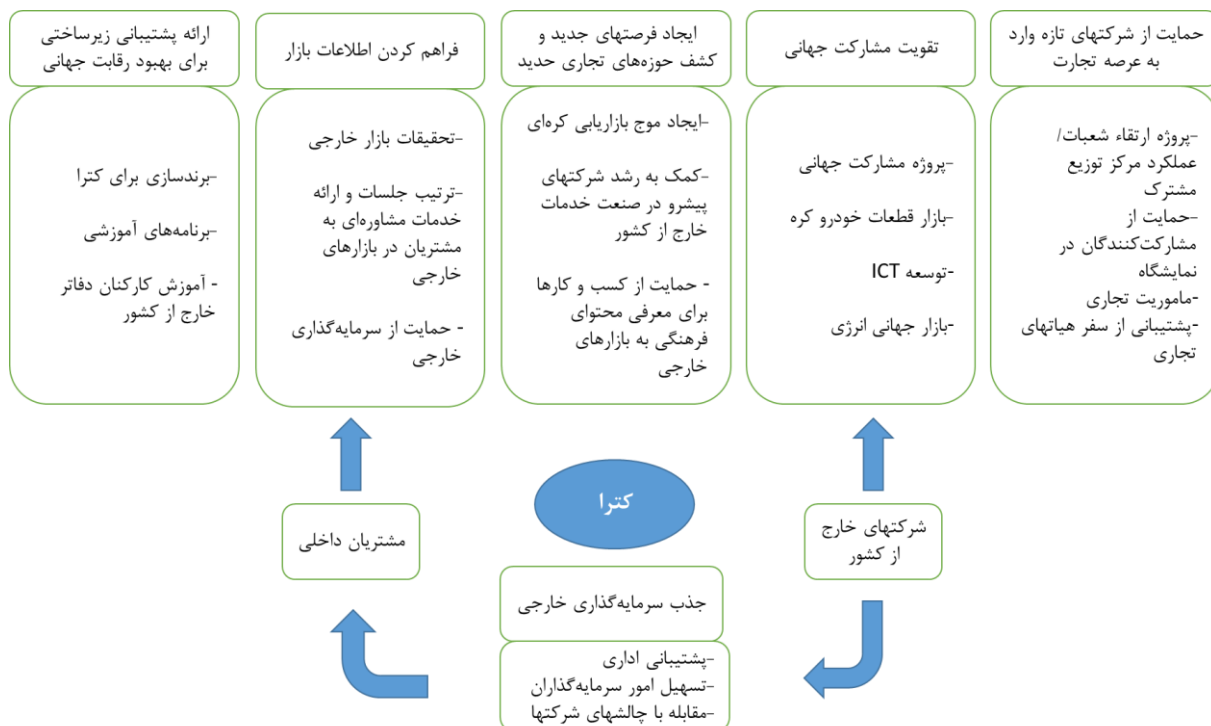
۴- ارائه اطلاعات بازار

از طریق تحقیقات بازار خارجی، تنظیم ملاقاتها و خدمات مشاوره‌ای برای مشتریان در بازارهای خارجی؛

۵- ارائه پشتیبانی زیربنایی برای تقویت رقابت‌پذیری جهانی

از طریق پروژه برند آژانس، برنامه‌های آموزشی و کسب و کارهای شخصی جهانی.

برخی از این فعالیت در کشورهای که با محدودیت‌های ارتباطی و بین‌المللی مواجه هستند به حالت تعلیق درآورده است و یا حتی کترا بر اساس سیاست‌های خود برخی از این فعالیتها را حذف کرده است.



شکل ۲-۸: خدمات قابل ارائه کترا و مراکز تجاری خارج از کشور

ماموریت کترا در عمل به برخی فعالیت‌های اجرایی تبدیل شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- پشتیبانی تجاری
 - ✓ راه‌اندازی و تقویت بازار الکترونیکی B2B
 - ✓ خدمات نمایشگاهی
 - ✓ زمینه‌سازی شرایط تجارت و ورود به بازارهای خارجی
 - ✓ ماموریت تجاری (اقدام به اعزام هیئت‌های تجاری و شرکت‌های کوچک و متوسط به نمایشگاهها و رویدادهای جهانی و ...)
 - ✓ زمینه‌سازی جهت تجارت محصولات فرهنگی
- خدمات جذب سرمایه‌گذاری
- جذب متخصصان و نخبگان جهانی
- کمک به تجارت صنایع دفاعی

بخشی از این خدمات که به خارج از کشور کره برمی‌گردد توسط مراکز تجاری خارج از کشور انجام می‌شود. به عنوان مثال در جذب سرمایه‌گذاری خارجی، مشوق‌ها، پشتیبانی پس از سرمایه‌گذاری و ... توسط کتراه ارائه می‌شود و ارائه خدمات مشاوره‌ای، فرصت‌های سرمایه‌گذاری در کره، شرایط تاسیس شرکت و ... توسط مراکز خارج از کشور ارائه می‌گردد.

جایگاه سازمانی آژانس توسعه سرمایه‌گذاری و تجارت کره جنوبی:

آژانس توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری در حال حاضر تحت نظارت وزارت تجارت، صنعت و انرژی و مالکیت آن بطور کامل با دولت کره است. علاوه بر این، بخش سرمایه‌گذاری کره نیز به مأموریت کمیته سرمایه‌گذاری خارجی که اصلی‌ترین سیاست سرمایه‌گذاری در کره است، پاسخ می‌دهد و شامل ۱۲ وزیر و ۱۶ والی و شهرداران می‌شود. رئیس سرمایه‌گذاری کره در کمیته فرعی کمیته سرمایه‌گذاری خارجی عضو است. کمیته سرمایه‌گذاری خارجی علاوه بر ایجاد اهداف کل سیاست‌گذاری، تعیین می‌کند که کدام مناطق اقتصادی به دلیل نگرانی‌های امنیتی ملی یا به منظور حفاظت از سلامت و رفاه شهروندان کره‌ای از جذب سرمایه‌گذاری خارجی معاف است.^۱

چارت سازمانی آژانس و جایگاه مراکز تجاری:

زیر مجموعه کتراه شش معاونت اجرایی، ۳۲ دپارتمان، ۵ مرکز و ۴۴ گروه و تیم کاری وجود دارد. اداره‌های حسابرسی، سرمایه‌گذاری خارجی، حمایت از تجارت، دفتر ارزش‌های اجتماعی، حوزه ریاست، روابط عمومی و آموزش جهانی کتراه ذیل ریاست آژانس هستند. پشتیبانی و برنامه‌ریزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، رشد نوآوری، امور تجارت و همکاری اقتصادی، اطلاعات سرمایه‌گذاری و تجارت و سرمایه‌گذاری کره شش معاونت اجرایی آژانس هستند. دفتر سرمایه‌گذاری کتراه نیز امور مربوط به برنامه‌ریزی و ارتقاء سرمایه‌گذاری را انجام می‌دهد.^۲

همچنانکه در بالا گفته شد واحد سرمایه‌گذاری در اساسنامه آژانس وجود نداشت، مدیران این آژانس در سال‌های بعد با توجه به احساس نیازی که در این حوزه وجود داشت اقدام به تاسیس (۱۹۹۵) زیر مجموعه‌های جدید برای تقویت سرمایه‌گذاری خارجی و هدایت بهتر سرمایه‌گذاران داخلی کردند. معروف‌ترین مجموعه‌ای که به آژانس برای کمک به وظایف حوزه سرمایه‌گذاری این آژانس اضافه شد

¹ . Ibid, (Chemonics International, Inc) p. 26-27.

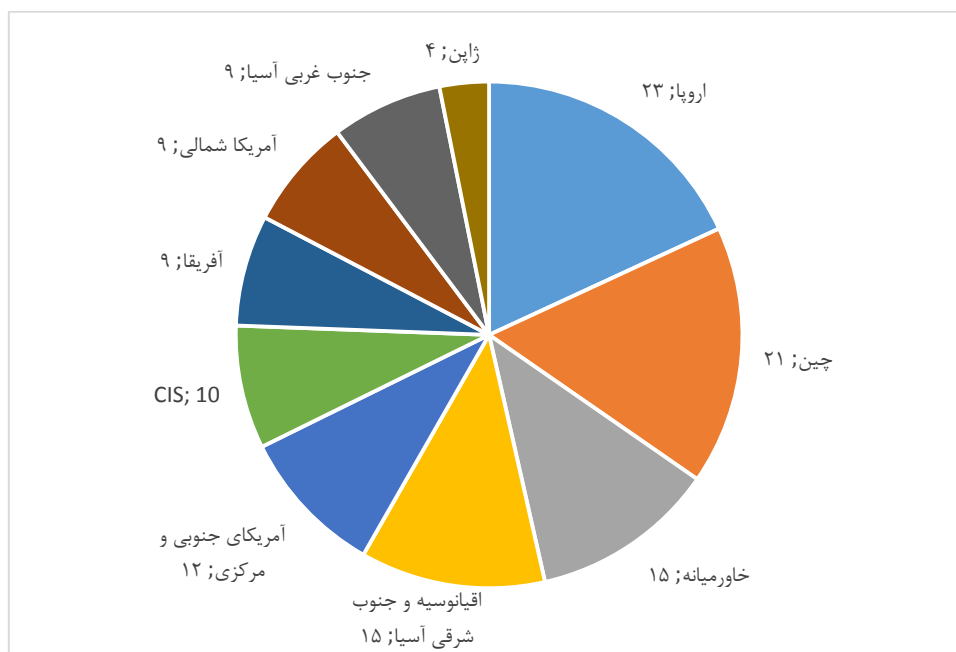
² . Kotra, (2021), 2021 KOTRA Sustainability Report, p.7. [<http://dl.kotra.or.kr/pyxis-api/1/digital-files/0c100954-22d9-4eba-858e-78bb2035abc8>]

مجموعه‌ای است با عنوان «سرمایه‌گذاری در کره جنوبی»^۱. این آژانس با تلاش برای ورود و استقرار سرمایه‌گذاری خارجی در کره به اقتصاد این کشور کمک می‌کند. همین ارائه خدمات به نمایندگی‌های خارج از کشور نیز اضافه شد. به عبارت دیگر جذب سرمایه‌گذاری به یکی از مأموریت‌های این نمایندگی‌ها افزوده شد.

واحد سرمایه‌گذاری در کره با استفاده از ترکیبی از کارمندان آژانس، متخصصان و همینطور مقامات وزارت‌خانه‌های مختلف کره اقدام به جذب سرمایه‌های مستعد برای ورود به این کشور می‌کنند. کارمندان این آژانس در ۴۲ شاخه برون مرزی آن به خدماتی همچون مشاوره، هدایت و کمک به ورود و استقرار سرمایه خارجی در کره می‌پردازند.

نمایندگی‌های خارج از کشور آژانس:

این آژانس در حال حاضر دارای ۱۲۷ مرکز تجاری در ۸۶ کشور جهان است و در کشورهایی که دارای بازار صادراتی گسترده‌تری هستند دفاتر بیشتری دارد. پراکندگی این مراکز در نمودار زیر آورده شده است (چین ۲۱ مرکز)، اروپا (۲۳ مرکز)، کشورهای مستقل مشترک المنافع (۱۰ مرکز)، آفریقا (۹ مرکز)، خاورمیانه (۱۵ مرکز) و ژاپن (۴ مرکز). مراکز تجاری کره وظایفی مانند توسعه بازار، جذب سرمایه‌گذاری و تحقیقات بازار را برای رسیدن به اهداف دارند^۲.



^۱ . Invest Korea (IK)

^۲ . Kotra,(2021), 2021 KOTRA Sustainability Report, p.7.[<http://dl.kotra.or.kr/pyxis-api/1/digital-files/0c100954-22d9-4eba-858e-78bb2035abc8>]

نمودار ۲-۳: پراکندگی مراکز تجاری کره جنوبی در جهان

نیروی انسانی و آموزش در کترا و مراکز تجاری:

آژانس تجارت و سرمایه‌گذاری کره ۱۷۵۸ کارمند تمام وقت دارد. از این تعداد ۷۱۵ نفر در ستاد آژانس واقع در سئول، ۶۵۴ نفر در دفاتر مستقر در داخل کشور کره و ۳۸۹ نفر از کارکنان در مراکز تجاری واقع در سراسر جهان حضور دارند. در حالی که همه این مراکز در خارج از کشور متخصصان ارتقاء صادرات هستند، حدود ۴۰ نفر از آنها نیز افرادی هستند که فعالیت‌های مربوط به ارتقاء سرمایه‌گذاری را انجام می‌دهند.^۱

ساختار مراکز تجاری (از لحاظ تعداد نیروی انسانی) بسته به حجم تجارت و ارتباط با دنیا متغیر است. بطور متوسط در هر مرکز تجاری ۳ نفر بطور مستقیم از کارکنان کترا حضور دارند. به عنوان مثال در مالزی (کوالالمپور) علاوه بر یک مدیر مرکز ۱۶ نفر کارشناس و کمک کارشناس مشغول فعالیت هستند که هر نفر یک یا چند خدمت را پوشش می‌دهد. و یا در غنا (آکرا) یک مدیر و سه نفر کارشناس فعالیت دارند. در ایران به دلیل محدودیت‌های تحریمی بخش بازرگانی سفارتخانه کره وظایف مرکز تجاری کره را ایفا می‌نماید. نیروی انسانی در مراکز تجاری بصورت ترکیبی از بومی و کره‌ای است. هر مرکز می‌تواند از افراد بومی کشور میزبان بسته نوع خدمات بصورت قراردادی افراد استفاده نماید. در هر مرکز یک نفر مدیر کل و تعدادی کارشناس و کمک کارشناس فعالیت می‌کنند.^۲

یکی از نکات کلیدی در گزارش سال ۲۰۲۱، آموزش کارکنان در آژانس است. در سال ۲۰۲۱ حدود ۹۰ درصد کارکنان ستاد آموزش دیدند. بر اساس این گزارش، هر نفر در ستاد ۱۹۱ ساعت آموزش دیده است که نسبت به سال قبل ۱۵ درصد افزایش داشته است؛ در سال ۲۰۱۹ بالغ بر ۱۵۲ ساعت هر کارمند آموزش داشته است.^۳

منابع مالی آژانس و مراکز تجاری:

سرمایه آژانس در سال تاسیس ۵ میلیارد ون بوده که در سال ۲۰۱۷ به ۳۰۰ میلیارد ون رسید.^۴ رئیس آژانس موظف است گزارش‌های سالانه مربوط به نتایج واقعی آژانس و اجرای قرارداد را که به موجب مواد

1 . Kotra,(2021), , p.86.

2 . <https://www.kotra.or.kr/>

3 . Kotra,(2021), , p.32.

4 . Kotra,(2018), , p.6.

۴-۸ اساسنامه تهیه شده را به مجلس ملی، وزیر برنامه‌ریزی و بودجه و وزیر تجارت، صنعت و انرژی تا ۲۰ مارس هر سال ارائه دهد. گزارش‌های مربوط به نتایج واقعی باید شامل اسناد مربوط به بستن حسابها و صورتهای مالی و اسناد مربوط به آنها باشد.

درآمد آژانس در سال ۲۰۲۱ از محل فروش خدمات بالغ بر ۵۱۳ میلیارد ون بوده است. هزینه‌های مرتبط با فروش ۳۴۸ میلیارد ون و هزینه‌های اداری و نیروی انسانی (کارکنان آژانس و سایر هزینه‌های مرتبط) ۱۶۵ میلیارد ون که جمعاً بالغ بر ۵۱۳ میلیارد ون بود و بدین ترتیب زیان عملیاتی آژانس در سال ۲۰۲۱ تقریباً نزدیک به صفر بود. در سال ۲۰۲۰ نیز سود عملیاتی نزدیک به صفر (۱۲ میلیون ون) بود^۱. بدین ترتیب حقوق و مزایا هیئت مدیره و کارکنان آژانس از حساب خود آژانس بر اساس درآمدهای حاصله تامین می‌شود.

البته آژانس بابت ارائه خدمات خود هیچ هزینه‌ای از شرکتهای دریافت نمی‌کند بلکه بابت خدمات تحقیقات بازاریابی و ... که نیازمند صرف هزینه برای ارائه آن است هزینه‌ای با تخفیفات خاص دریافت می‌کند. طبق بند ۱ ماده ۱۲ اساسنامه، هنگامی که آژانس در نتیجه فعالیت‌های آن سال به لحاظ حسابداری کسب سود نماید، سود به طرق زیر ذخیره می‌شود^۲:

۱. جبران کسری بودجه دوره‌های قبل؛
 ۲. انباشت ذخایر مازاد کسب شده حداقل ۲۰ درصد سود، تا زمانی که مقداری برابر با سرمایه شود؛
 ۳. انباشت ذخایر، غیر از ذخایر مازاد درآمد، مطابق بند ۲؛
 ۴. واریز به خزانه ملی.
- طبق بند ۲ ماده ۱۲ اساسنامه، هنگامی که آژانس در نتیجه فعالیت‌های آن سال به لحاظ حسابداری زیان نماید، به طرق زیر جبران می‌شود:

۱. جبران از محل بند ۳ کسب سود؛
۲. اگر ذخایر بند ۳ برای جبران کسری بودجه کفایت نکند باید مازاد بر آن از محل بند ۲ تامین گردد؛
۳. اگر از محل‌های بالا این کسری جبران نشود، دولت نیز برای رفع آن به آژانس کمک خواهد کرد.

وظایف و ماموریت‌های مراکز تجاری:

- ارائه خدمات مشاوره‌ای
- ارائه فرصت‌های سرمایه‌گذاری در کره به سرمایه‌گذاران

¹ . Kotra,(2021), , p.84.

² . KOREA TRADE-INVESTMENT PROMOTION AGENCY ACT,(2018), [www.kotra.or.kr].

- ارائه خدمات مرتبط با شرایط تاسیس شرکت در کره
- مدیریت و برگزاری جلسات تجاری بین بازرگانان دو کشور
- تسهیل حضور شرکتهای ژاپنی در نمایشگاهها، کمک به برگزاری سمینارها و نمایشگاههای اختصاصی
- ماموریت تجاری (اقدام به اعزام هیئت‌های تجاری و شرکت‌های کوچک و متوسط به نمایشگاهها و رویدادهای جهانی و ...)
- خدمات جذب سرمایه‌گذاری
- جذب متخصصان و نخبگان جهانی به ژاپن
- جمع‌آوری اطلاعات در مورد بازارهای خارجی به منظور ارتقاء کسب و کار ملی و سرمایه‌گذاری خارجی
- گردآوری اطلاعات مورد نیاز کترا جهت به روز رسانی پلتفرمها

ارزیابی مراکز تجاری:

کترا با استفاده از روش کارت متوازن (BSC) برای گره زدن نتایج خود به دستاوردهای مشتری، مراکز تجاری در سراسر جهان را بصورت نظام‌مند ارزیابی می‌کند. بدین ترتیب کترا از زمان ارزیابی تاکنون ۶۰۰۰ شرکت را به فهرست اعضای خود اضافه کرده است و با ترویج تجارت، درآمد خود را تقریباً دو برابر کرده است. این سیستم ارزیابی با دقت طراحی شده است تا دستاوردهای مشتریان را منعکس کند، و نه دستاوردهای خود مرکز تجاری را، به طوری که نمرات بالا در ارزیابی به وضوح نشان می‌دهد که مشتریان از خدمات دریافتی قدردانی می‌کنند. در حالی که مدیر واحد تجاری مسئول عملکرد واحد خود است، اعضای مرکز شاخص‌های ارزیابی خاص خود را با توجه به وظایفی که محول شده به آنها، به اشتراک می‌گذارند. با BSC، مدیریت می‌تواند عملکرد واحد خود را (واحدهای خارج از کشور و داخلی) به صورت بلادرنگ بررسی کند. از آنجایی که ارزیابی با دستاوردهای مشتریان گره خورده است، آنها چاره‌ای جز تمرکز بیشتر روی مشتریان ندارند^۱.

مرکز تجاری کره در ایران:

¹ . <https://www.ascendantsmg.com/wiki/index.cfm/KOTRA.html>

دفتر خارج از کشور سازمان توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری کره جنوبی (کترا) در تهران در سال ۱۳۴۳ تاسیس شده است. این سازمان در ایران بخش بازرگانی سفارت کره جنوبی می‌باشد و در دو حوزه توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری فعالیت می‌نماید. از عمده فعالیت‌های این مرکز، توسعه و تسهیل ارتباطات تجاری بین بازرگانان ایرانی و کره‌ای، برگزاری سمینارها، نمایشگاه‌های اختصاصی، ملاقات هیات‌های تجاری کره‌ای با بازرگانان ایرانی و اعزام هیات‌های بازرگانی ایرانی به کره جنوبی جهت بازدید از نمایشگاه‌های تخصصی و ملاقات تجاری با بازرگانان کره‌ای با تسهیلات ویژه تا قبل از تحریم ۲۰۱۸ ایران می‌باشد. در سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸ تعداد پرسنل مرکز تجاری در ایران به ۲۰ نفر (۴ نفر کره‌ای و ۱۶ نفر نیروی محلی و بومی) می‌رسید. با این وجود مرکز تجاری کره جنوبی در ایران خدمات جذب سرمایه‌گذاری، فعالیت جذب نخبگان و متخصصان برای شرکت‌های دولتی و بخش توسعه تجارت صنایع دفاعی را حتی قبل از تحریم نیز فعال نکرده بود. بعد از تحریم، فعالیت بخش بازرگانی سفارتخانه به تسریع در انتقال پول برای ماموریت‌های بشردوستانه و انتقال کالاهای پزشکی خلاصه شده است.^۱

جمع‌بندی:

یکی از مهم‌ترین اقدامات کره جنوبی برای سامان بخشیدن به حوزه تجارت خارجی تاسیس یک سازمان شبه دولتی به نام آژانس توسعه تجارت کره جنوبی (کترا) در سال ۱۹۶۲ زیر نظر وزارت تجارت، صنعت و انرژی بود. از زمان تأسیس، آژانس توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری کره بر ارتقاء صادرات تمرکز کرده بود. تصمیم برای افزودن ماموریت سرمایه‌گذاری در برنامه‌های کترا بر مبنای یک ایده فلسفی بود که فعالیت‌های ارتقاء صادرات و سرمایه‌گذاری می‌توانند مکمل هم باشند و اغلب می‌تواند همزمان رخ دهد. فعالیتهای اصلی آژانس توسعه سرمایه‌گذاری و تجارت کره جنوبی از طریق همکاری با دفاتر خارج از کشور را می‌توان در موارد ۱- حمایت از شرکتهای صادراتی نوپا، ۲- تقویت همکاریهای جهانی، ۳- ایجاد فرصتهای جدید، کشف زمینه‌های کسب و کار جدید، ۴- ارائه اطلاعات بازار و ۵- ارائه پشتیبانی زیربنایی برای تقویت رقابت‌پذیری جهانی خلاصه کرد.

این آژانس کره‌ای در حال حاضر دارای ۱۲۷ مرکز تجاری در ۸۶ کشور جهان است و در کشورهایی که دارای بازار صادراتی گسترده‌تری هستند دفاتر بیشتری دارد.

در حال حاضر ۳۸۹ نفر از کارکنان کترا در مراکز تجاری واقع در سراسر جهان مشغول هستند. در حالی که همه این مراکز در خارج از کشور متخصصان ارتقاء صادرات هستند، حدود ۴۰ نفر از آنها نیز افرادی

^۱. بر اساس اطلاعات دریافتی از بخش بازرگانی سفارت کره جنوبی در ایران

هستند که فعالیتهای مربوط به ارتقاء سرمایه‌گذاری را انجام می‌دهند. حقوق مزایا کارکنان مراکز تجاری از طریق کترا بصورت متمرکز پرداخت می‌شود. مرکز تجاری کترا در ایران در حاضر حاضر فعال است و بخش بازرگانی سفارتخانه کره در ایران عهده‌دار وظایف آن است.

۲,۷ روسیه

۲,۷,۱ مرکز صادرات روسیه

مرکز صادرات روسیه^۱ (REC) یک موسسه دولتی است که توسط دولت روسیه برای حمایت از توسعه صادرات غیر کالایی^۲ (آثار و خدمات) تأسیس شده است. REC طیف گسترده‌ای از ابزارهای حمایت مالی و غیر مالی را برای بهره‌مندی صادرکنندگان روسی برای کشف بازارهای خارجی و ایجاد ظرفیت در تجارت جهانی ارائه می‌دهد. مرکز صادرات روسیه همچنین به عنوان یک نقطه کانونی برای تعامل با وزارتخانه‌ها و سازمان‌های داخلی مربوطه عمل می‌کند و با صنایع کلیدی و بازیگران تجاری در روسیه برای بهبود شرایط صادرات روسیه و کمک به دور زدن موانع تجاری همکاری می‌کند^۳. ضمناً دولت روسیه آژانس روسی بیمه اعتبار صادرات و سرمایه‌گذاری^۴ و اگزیم بانک روسیه را با هدف ارائه خدمات یکپارچه جامع به شرکتهای صادرات محور در مرکز صادرات روسیه ادغام کرد.

مرکز صادرات روسیه توسط قانون فدرال شماره ۱۸۵-FZ مورخ ۲۹ ژوئن ۲۰۱۵ و ماده ۹۷۰ قسمت ۲ قانون مدنی فدراسیون روسیه ذیل بانک توسعه روسیه ایجاد شد^۵. بنابراین سهام دار اصلی این مرکز بانک توسعه روسیه است (تصویر زیر).

مرکز صادرات روسیه خدمات خود را به کلیه صادرکنندگان خدمات و محصولات غیر کالایی ارائه می‌دهد.

1. Russtion Export Center (REC)

2. non-commodity exports industry/sector

3. <https://www.exportcenter.ru/en/company/>

4. Russian Agency for Export Credit and Investment Insurance (EXIAR JSC)

5. <https://www.exportcenter.ru/en/company/>



Source: VEB, INVESTOR PRESENTATION, 2015¹

شکل ۲-۹: جایگاه مرکز صادرات روسیه در بانک توسعه روسیه

هدف مرکز صادرات روسیه

هدف مرکز صادرات روسیه، ارائه پشتیبانی مستمر از شرکت‌های صادراتی از مرحله پیشنهاد و برنامه‌ریزی تا تکمیل موفقیت‌آمیز قرارداد صادرات و اجرا و پشتیبانی‌های بعدی - از جمله کانال‌های تجارت الکترونیکی - است.

چشم‌انداز راهبردی گروه مرکز صادرات روسیه

بازارهای بین‌المللی به شدت بی‌ثبات هستند و توسعه صادرات بویژه محصولات غیرمنبع محور تأثیر این نوسان بر توسعه اقتصادی روسیه را کاهش می‌دهد. عامل اصلی رشد صادرات، مشارکت صادرکنندگان جدید در فعالیتهای اقتصادی خارجی و ارتقای توان رقابتی آنها خواهد بود.

استقرار سیستم حمایت از صادرات محصولات غیرمنبع محور رقابتی جهانی یکی از چالش‌های اصلی روسیه است. مرکز صادرات روسیه ابزارهای پشتیبانی مالی و غیر مالی را به صادرکنندگان روسی ارائه می‌دهد.

¹ . https://veb.ru/common/upload/files/veb/msfo/ir_pr_e1510.pdf

مرکز صادرات روسیه که ابزارهای حمایت مالی و غیرمالی را به صادرکنندگان روسی ارائه می‌کند، قرار است به ساختاری برای حمایت از صادرات و توسعه سیستم ملی تبدیل شود.

مشارکت صادرکنندگان جدید در تجارت خارجی و بهبود رقابت‌پذیری آنها از عوامل کلیدی رشد صادرات است. یکی از بزرگترین وظایف اقتصاد روسیه ایجاد یک سیستم رقابتی جهانی و ترویج صنایع صادراتی متنوع است.

سه وظیفه سیستمی مرکز صادرات روسیه^۱

- حمایت مالی و غیر مالی: مؤسسه توسعه متحد^۲ از صادرات از طریق طیف گسترده‌ای از ابزارهای حمایتی مالی و غیرمالی در دسترس، صادرکنندگان را حمایت می‌کند؛
- نماینده تعیین شده دولت روسیه (دفاتر خارج از کشور)، محیط صادرات را از طریق مشارکت مؤثر در ارائه برخی خدمات عمومی و انجام وظایف با هدف توسعه صادرات محصولات غیرمنبع محور بهبود می‌بخشد؛
- مرکز اجرایی، برنامه «صادرات و همکاری‌های بین‌المللی» را در اولویت برنامه‌ها خود دارد.

اهداف راهبردی مرکز صادرات روسیه^۳

این مرکز اهداف زیر را به عنوان معیار توسعه راهبردی خود پیش‌بینی کرده است:

- توسعه شبکه دفاتر جهانی از ۱۰ کشور است به بیش از ۶۵ کشور جهان؛
- توسعه شبکه دفاتر منطقه‌ای از ۵ دفتر به بیش از ۴۰ دفتر محلی؛
- حداقل ۵۰۰۰ شرکت مشتری را از طریق کانال‌های تجارت الکترونیکی وارد صادرات کند
- رسیدن به نقطه عطف حداقل ۷۰۰۰ شرکت مشتری که خدمات پشتیبانی صادرات ارائه می‌کنند و بیش از ۱۰۰۰۰ شرکت آموزش اصول اولیه صادرات را دریافت کرده‌اند.

پراکندگی دفاتر تجاری خارج از کشور:

مرکز صادرات روسیه در کشورهای زیر دارای دفاتر خارج از کشور است^۴:

1. <https://www.exportcenter.ru/en/company/perspective/>

2. Unified Development Institution

3. <https://www.exportcenter.ru/en/>

4. <https://www.exportcenter.ru/en/contacts/world/>

آذربایجان، بلاروس، هند، قزاقستان، چین، تاجیکستان، ترکیه، امارات متحده عربی، ازبکستان و ویتنام.^۱

۲,۷,۲ نمایندگی‌های بازرگانی خارج از کشور^۲

علاوه بر مرکز صادرات روسیه که ذیل بانک توسعه روسیه (VEB) فعالیت می‌کند و در زمینه محصولات غیر کالایی (آثار و خدمات) ماموریت آن تعریف شده است و پوشش دهنده کلیه کالاهای صادراتی روسیه نمی‌شود، نمایندگی‌های بازرگانی خارج از کشور ذیل وزارت صنعت و تجارت ایجاد و در زمینه کلیه کالاهای صادراتی فعالیت می‌کند. در ادامه در خصوص این نمایندگی‌ها توضیحاتی ارائه شده است.

سابقه ایجاد نمایندگی بازرگانی^۳ به سالهای قبل از فروپاشی شوروی سابق برمی‌گردد. این نمایندگی‌ها که در ابتدا تحت عنوان دفاتر مشاوره‌ای بازرگانی توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت به ثبت رسیده و تحت نظر سفارتخانه‌های فدراسیون روسیه فعال بودند، در سال ۲۰۰۵-۰۶ بازنگری و به نمایندگی بازرگانی تغییر نام یافتند. نمایندگی بازرگانی یک نهاد رسمی مستقر در وزارت امور خارجه (سفارتخانه‌ها) روسیه است که به توسعه تجارت، اقتصادی، سرمایه‌گذاری و همکاری‌های بین منطقه ای دوجانبه کمک می‌کند. نمایندگی‌های بازرگانی در راستای توسعه روابط اقتصادی خارجی^۴ روسیه با سایر کشورها، کمک به ارتقای صادرات روسیه و جذب سرمایه‌گذاری و فناوری‌های پیشرفته به فدراسیون روسیه فعال هستند.^۵ در می سال ۲۰۱۸ نمایندگی‌های بازرگانی از وزارت توسعه اقتصادی به وزارت صنعت و تجارت منتقل شد.

طبق آخرین آمار کشور روسیه دارای ۵۷ نمایندگی بازرگانی است که ۷۲ کشور را پوشش می‌دهد.^۶

مقررات عمومی حاکم بر نمایندگی‌های بازرگانی^۷

۱. نمایندگی بازرگانی فدراسیون روسیه در یک کشور خارجی یک نهاد دولتی است که منافع اقتصادی خارجی فدراسیون روسیه را در کشور خارجی پیش می‌برد.

۲. نمایندگی بازرگانی بر اساس توافقنامه‌ای که بین فدراسیون روسیه و یک کشور خارجی مربوطه منعقد شده است، افتتاح می‌شود. نمایندگی بازرگانی به عنوان بخشی از نمایندگی دیپلماتیک فدراسیون روسیه در کشور هدف تشکیل خواهد شد و تحت هدایت سیاسی سفیر فدراسیون روسیه در آن کشور عمل خواهد کرد.

^۱ در مرکز صادرات روسیه در خصوص مراکز تجاری مطالبی بیشتر از آنچه در اینجا آورده شده یافت نشد.

^۲ این بخش از گزارش به راهنمایی جناب آقای موسویان رایزن بازرگانی سابق ایران در روسیه و نمایندگی بازرگانی روسیه در ایران تهیه شده است.

^۳ Trade Mission

^۴ foreign economic

^۵ https://minpromtorg.gov.ru/ministry/trade_mission

^۶ <https://tass.com/economy/1480653>

^۷ Ibid.

۳. نمایندگی تجاری در حین انجام فعالیت خود، بر اساس قانون اساسی فدراسیون روسیه، قوانین اساسی فدرال، قوانین فدرال، فرامین و دستورات دولت فدراسیون روسیه، قوانین قانونی وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه، هنجارهای حقوق بین‌الملل و قوانین کشور هدف عمل می‌کند.

اهداف اساسی ایجاد نمایندگی‌های بازرگانی

اهداف اساسی ایجاد نمایندگی بازرگانی عبارت‌اند از^۱:

الف) اجرای سیاست اقتصادی خارجی فدراسیون روسیه در کشورهای هدف، کمک به گسترش و تنوع صادرات کالا و خدمات روسیه، ایجاد شرایط در کشور هدف برای تحقق مزیت‌های رقابتی روسیه. تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی وضعیت روابط اقتصادی خارجی روسیه با وضعیت کشور هدف و تهیه پیشنهادات برای بهبود آن؛

ب) مشارکت در تحقق سیاست تجاری روسیه و توسعه روابط اقتصادی بین روسیه و کشور هدف، و مشارکت در ابداع و اجرای اقدامات برای ایجاد شرایط مساعد برای یکپارچگی اقتصادی و ورود روسیه به اقتصاد جهانی؛

ج) پیشگیری از بروز هرگونه اختلاف در روابط اقتصادی و تجاری روسیه با کشور هدف، و در صورت بروز آن، حل و فصل سریع آن را انجام شود؛

د) شرکت در تدوین و حفظ موقعیت روسیه در سازمان‌های اقتصادی بین‌المللی؛

ه) انتشار اطلاعات در مورد وضعیت اقتصاد روسیه و فضای سرمایه‌گذاری در فدراسیون روسیه؛

و) پشتیبانی اطلاعاتی از نهادهای اجرایی روسیه و شرکت‌های روسی مشارکت‌کننده در فعالیت‌های تجارت خارجی در مورد مناقصه‌های برگزار شده در کشور هدف برای ساخت و ساز پروژه‌ها و تامین کالاها و خدمات؛

ز) کمک به مشارکت‌کنندگان در کسب سفارشات فعالیت تجارت خارجی برای عرضه کالاها و خدمات، از جمله تجارت اطلاعات و همچنین ترویج پروژه‌های سرمایه‌گذاری روسیه در خارج از کشور؛

ح) کمک به ترویج کالاها و خدمات روسیه در بازار کشور هدف و جذب سرمایه‌گذاری به روسیه و همچنین ایجاد شرایط مساعد برای اعطای منابع اعتباری به شرکت‌های روسی مشارکت‌کننده در فعالیت‌های تجارت خارجی کشور هدف؛

خ) کمک به ایجاد و توسعه روابط تجاری بین اشخاص حقیقی و حقوقی روسیه و کشور هدف.

وظایف اصلی نمایندگی‌های بازرگانی

¹ . Ibid.

وظایف اصلی نمایندگی‌های بازرگانی به شرح است^۱:

- (۱) تجزیه و تحلیل تأثیر وضعیت اقتصادی کشور هدف بر منافع اقتصادی روسیه؛
- (۲) برقراری و حفظ ارتباط با نهادهای دولتی، جامعه تجاری، دفاتر نمایندگی سایر کشورهای مستقر در قلمرو کشور هدف و با سازمان‌های اقتصادی بین‌المللی؛
- (۳) نهادهای اجرایی روسیه را در جریان اقدامات نهادهای دولتی کشور هدف که بر منافع تجاری-اقتصادی روسیه تأثیر می‌گذارد، قرار می‌دهد. همانطور که در قوانین وزارت توسعه اقتصادی و تجارت^۲ فدراسیون روسیه پیش‌بینی شده است؛
- (۴) کمک به کار نهادهای دولتی کشور هدف برای همکاری تجاری اقتصادی و علمی و فناوری؛
- (۵) ارائه پیشنهادات در مورد توسعه روابط تجاری-اقتصادی با کشور هدف، مشارکت در تهیه و انجام مذاکرات در مورد مسائل تجاری-اقتصادی و در انعقاد قراردادهای تجاری با کشور هدف در زمینه همکاری‌های تجاری و اقتصادی؛
- (۶) کمک به شرکت‌های روسی مشارکت‌کنندگان در برگزاری نمایشگاه‌ها، حضور در نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌ها و کارگاه‌های آموزشی مرتبط با توسعه روابط اقتصادی خارجی بین روسیه و کشور هدف و همچنین کمک به نمایندگان دستگاه‌های اجرایی روسیه، موضوعات مربوط به روسیه و شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های تجارت خارجی و برگزاری جلسات با نمایندگان کشور هدف؛
- (۷) کمک به اجرای توافقات بین‌المللی دوجانبه و چندجانبه؛
- (۸) کمک به اجرای پروژه‌های سرمایه‌گذاری و انجام فعالیت‌های سرمایه‌گذاری شرکت‌کنندگان روسی در فعالیت‌های اقتصادی خارجی در کشور هدف؛
- (۹) افشای موارد تبعیض آمیز و نقض تعهدات توسط کشور مقابل در قبال شرکت‌کنندگان روسی در فعالیت‌های اقتصادی خارجی، کالاها، خدمات و سرمایه‌گذاری‌های روسیه و کمک به رفع تخلفات مذکور؛
- (۱۰) شناسایی موانع سر راه صادرات کالاها و خدمات، سرمایه‌گذاریها، حقوق مالکیت معنوی روسیه در کشور هدف و تهیه پیشنهاداتی در مورد اقداماتی برای رفع آن؛
- (۱۱) شرکت در:

^۱ . Ibid.

^۲ . از می سال ۲۰۱۸ مسئولیت نمایندگی‌های بازرگانی با وزارت صنعت و تجارت فدراسیون روسیه است.

- حل و فصل اختلافات تجاری مرتبط با نقض شرایط و ضوابط قراردادهای تجاری-اقتصادی با روسیه و / یا اعمال قوانین کشور هدف که علیه شرکت‌کنندگان در فعالیتهای اقتصادی خارجی روسیه تبعیض آمیز است؛
- حل و فصل در مرحله پیش از محاکمه، تجارت و سایر اختلافات تجاری بین شرکت‌کنندگان روسی و خارجی در فعالیتهای اقتصادی خارجی؛
- مذاکرات تجاری با کشور هدف به منظور دسترسی به بازار کشور هدف کالاها و خدمات و سرمایه‌گذاری‌های روسیه؛

۱۲) کمک در هنگام بررسی مسائل مربوط به تسویه بدهی‌های کشور هدف با روسیه یا بالعکس؛

۱۳) بررسی وضعیت و ارزیابی چشم انداز توسعه اقتصادی کشور هدف، قوانین در زمینه تنظیم اقتصاد و عملکرد آن، شرایط بازار کالا، کار، خدمات و سرمایه‌گذاری، روابط اقتصادی خارجی با روسیه و کشورهای ثالث و ارسال اطلاعات در مورد آن موضوعات به دستگاه‌های اجرایی روسیه و همچنین به شرکت‌کنندگان روسیه در فعالیتهای اقتصادی خارجی مطابق با درخواست آنها؛

۱۴) جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به اقدامات سیاست تجاری و مقررات دولتی تجارت خارجی کشور هدف و تهیه مطالب مناسب به منظور ارائه اطلاعات و همچنین حمایت سازمانی و مشورتی از شرکت‌کنندگان روسیه در فعالیتهای اقتصادی خارجی و همچنین اشخاص حقیقی و حقوقی کشور هدف؛

۱۵) تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد تقاضای بالقوه در بازار وضعیت کشور هدف برای کالاها و خدمات روسیه؛

۱۶) کمک به شرکت‌کنندگان روسی در فعالیتهای اقتصادی خارجی در یافتن شرکا برای اجرای پروژه‌های مشترک در قلمرو کشور هدف و همچنین در تأیید اعتبار اشخاص حقیقی و حقوقی کشور هدف در همکاری با شرکتها و سازمانهای روسی.

سازماندهی فعالیت نمایندگی‌های بازرگانی^۱

۱. تصمیم به راه اندازی، سازماندهی مجدد و تعطیلی نمایندگی بازرگانی در کشور هدف توسط دولت روسیه مطابق با موافقتنامه‌های بین‌المللی روسیه اتخاذ خواهد شد؛

۲. نمایندگی بازرگانی (فقط در مواردی که دولت روسیه در یک توافق نامه بین‌المللی بیان کرده است) در صورت اقتضا این حق را خواهد داشت که از طرف خود، معاملات و سایر اقدامات حقوقی را که ممکن است برای دستیابی به اهدافی که به ایشان واگذار شده ضروری باشد، منعقد نماید تا به عنوان شاکی یا نماینده شاکی در دادگاه عمل شود؛

¹ . Ibid.

۳. در ترکیب نمایندگی‌های بازرگانی ممکن است طبق روال تعیین شده، نمایندگانی از سایر نهادهای اجرایی، سازمان‌های دولتی روسیه و یا نمایندگان از سازمان‌هایی که به منظور اجرای معاهدات بین‌المللی فعالیت‌های اقتصادی خارجی انجام می‌دهند نیز حضور داشته باشند. این افراد در شمار کارکنان نمایندگی بازرگانی به حساب نمی‌آیند. محل تامین اعتبار این افراد نیز از محل اولیه اعزام به مأموریت صورت می‌گیرد؛

شرایط کار نمایندگان مذکور در ساختار یک نماینده بازرگانی با موافقت‌نامه‌های منعقد شده توسط ارگان‌های اعزام کننده (قوه مجریه، موسسات دولتی روسیه، سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها) با وزارت توسعه اقتصاد و تجارت و وزارت امور خارجه روسیه تعیین می‌شود؛

۴. جهت‌گیری‌های کلی فعالیت نمایندگی‌های تجاری در صلاحیت وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه است؛

۵. در طول مدت کار در خارج از کشور، نمایندگی بازرگانی و کارکنان آن به ترتیب با وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه و وزارت امور خارجه روابط کاری و رسمی خواهند داشت؛

۶. رئیس نمایندگی بازرگانی باید:

الف) کنترل مستقیم کار روی نمایندگی بازرگانی داشته باشد؛

ب) مسئولیت انجام وظایف محوله را بر عهده دارد؛

ج) تعیین ساعات کار و زمان تفریح برای کارمندان نمایندگی تجاری مطابق با قوانین فدراسیون روسیه و شرایط محلی است؛

د) وظایف معاونین نمایندگی تجاری و سایر کارکنان را تعیین می‌کند؛

ه) دستوراتی را صادر می‌کند که برای کارمندان نمایندگی تجاری لازم الاجرا است؛

و) به نمایندگی از نمایندگی بازرگانی، اعمال حقوقی را انجام می‌دهد؛

ز) حق دارد اسنادی را امضا کند تا از طریق کانال‌های ارتباطی خاص و از طریق پست دیپلماتیک به دستگاه‌های اجرایی روسیه ارسال شود؛

۷. نمایندگی بازرگانی باید یک شخص حقوقی باشد، دارای مهر و نشان دولتی فدراسیون روسیه و مهر، تمبر و فرم‌های ضروری برای انجام فعالیت خود باشد. رئیس نمایندگی بازرگانی حق دارد حساب‌هایی مرتبط با تسویه حساب و سایر حساب‌ها را با بانک‌ها به روش و شرایط مقرر در قوانین فدراسیون روسیه و کشور هدف باز نمایند؛

۸. گزارش‌های اطلاعاتی و تحلیلی برای توسعه روابط بین فدراسیون روسیه و کشور هدف تهیه و برای سفیر فدراسیون روسیه در آن کشور ارسال شود؛

۹. هر دو اموال منقول و غیر منقول نمایندگی‌های تجاری دارای روسیه است. رئیس و کارکنان نمایندگی‌های تجاری از اموال مزبور به منظور انجام وظایف محوله به صورت رایگان استفاده خواهد کرد. محتویات و ارزش اموال منقول نمایندگی‌ها طبق قوانین فدراسیون روسیه در ترازنامه آن نشان داده می‌شود؛

۱۰. کنترل فعالیت‌های مالی-اقتصادی نمایندگی‌های تجاری توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه و سایر نهادهای مجاز دولتی اعمال می‌شود.

محل تامین مالی نمایندگی‌های بازرگانی^۱:

تا سال ۲۰۱۸ مسئولیت بودجه (هم به روبل و هم به ارز خارجی) نمایندگی‌های بازرگانی با وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه بود. تا آن زمان این وزارت خانه در قالب بودجه دولتی، بودجه فعالیت‌های نمایندگی‌های بازرگانی فدراسیون روسیه در کشورهای خارجی را تامین مالی می‌کرد. علاوه بر آن، بودجه‌ای نیز به وزارت مذکور برای کارکنان خارجی فعال در نمایندگی‌ها مطابق با قوانین با استفاده از وجوه حاصل از انواع فعالیت‌های مجاز نمایندگی‌های بازرگانی فدراسیون روسیه در کشورهای خارجی به عنوان منابع اضافی تخصیص می‌یافت؛

وضعیت عزل و نصب رئیس نمایندگی‌های بازرگانی و کارکنان^۲:

۱- وزارت امور خارجه فدراسیون روسیه همراه وزارت توسعه اقتصادی و تجارت مسئولیت کاهش یا افزایش تعداد کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی را دارند. بدین ترتیب که وزارت امور خارجه با هماهنگی وزارت توسعه اقتصادی و تجارت موظفاند، در صورت اقتضا، پیشنهادی را برای تصویب به رئیس جمهور برای افزایش تعداد کارکنان خارجی وزارت امور خارجه (کارکنان نمایندگی‌ها ذیل این وزارت خانه هستند) ارائه دهند.

۲- انتخاب نامزدها برای تصدی پست‌های کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه با توافق با وزارت امور خارجه انجام می‌شود. کارمندان انتخابی بر اساس شرایط قرارداد کار با زمان ثابت برای کار اعزام می‌کند؛

۳- ساختار و برنامه پرسنل نمایندگی‌های بازرگانی باید توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه در محدوده تعداد کل کارکنان خارجی آن وزارتخانه یا طبق مصوبه توسط دولت فدراسیون روسیه

1 . Ibid.

2 . Ibid.

مشخص شود. تأمین کارکنان نمایندگی‌ها با پرسنل در صلاحیت وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه است؛

۴- رئیس نمایندگی بازرگانی به پیشنهاد وزارت توسعه اقتصادی و تجارت در هماهنگی با وزارت امور خارجه انتخاب و توسط دولت فدراسیون روسیه منصوب و یا برکنار می‌شود؛

۵. نماینده بازرگانی و معاونان وی از اعضای پرسنل دیپلماتیک خواهند بود؛

۶. رئیس نمایندگی بازرگانی و کارکنان و اعضای خانواده آنها از امتیازات و مصونیت‌هایی که در قوانین بین‌المللی پیش‌بینی شده برخوردار خواهند بود. کارکنان نمایندگی تجاری و اعضای خانواده آنها موظف به رعایت قوانین، قوانین اداری و نیز سنت‌ها و آداب و رسوم کشور هدف هستند و از هرگونه اقدامی که به عنوان مداخله در امور داخلی کشور هدف تعبیر می‌شود باید خودداری کنند.

جمع بندی:

روسیه دارای دو نهاد مستقل برای بازاریابی حوزه صادرات است. یکی نمایندگی‌های بازرگانی خارج از کشور است که تاسیس آنها به سال‌های دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد و ذیل وزارت توسعه اقتصادی و تجارت بودند و در سال ۲۰۱۸ به وزارت صنعت و تجارت منتقل شدند، و محل استقرار آنها در سفارتخانه‌ها بوده و بر همین اساس ارتباطی تنگاتنگی با وزارت امور خارجه داشتند و دیگری مرکز صادرات روسیه است که در سال ۲۰۱۵ ذیل بانک توسعه روسیه تاسیس شد. علت تاسیس این مرکز نیز تمرکز تخصصی بر محصولات غیرکالایی بود.

مرکز صادرات روسیه (REC) یک موسسه دولتی است که توسط دولت روسیه برای حمایت از صادرات محصولات غیرکالایی در سال ۲۰۱۵ ذیل بانک توسعه روسیه (VEB) تأسیس شد. REC طیف گسترده‌ای از ابزارهای حمایت مالی و غیر مالی را برای بهره‌مندی صادرکنندگان روسی برای کشف بازارهای خارجی و ایجاد ظرفیت در تجارت جهانی ارائه می‌دهد. ضمناً دولت روسیه آژانس روسی بیمه اعتبار صادرات و سرمایه‌گذاری و اگزیم بانک روسیه را با هدف ارائه خدمات یکپارچه جامع به شرکت‌های صادرات محور در مرکز صادرات روسیه ادغام کرد.

سه وظیفه سیستمی مرکز صادرات روسیه حمایت مالی و غیر مالی از صادرکنندگان، تعیین دفاتر خارج از کشور و همکاری‌های بین‌المللی است. در حال حاضر این مرکز دارای ۱۰ دفتر خارج از کشور است و قرار است آن را به ۶۵ کشور افزایش دهد.

مرکز صادرات روسیه در کشورهای آذربایجان، بلاروس، هند، قزاقستان، چین، تاجیکستان، ترکیه، امارات متحده عربی، ازبکستان و ویتنام دارای دفاتر خارج از کشور است.

همچنانکه قبلاً ذکر شد روسیه علاوه بر دفاتر خارج از کشور به عنوان نماینده مرکز توسعه صادرات (ذیل بانک توسعه روسیه VEB)، دفاتری با نام نمایندگی بازرگانی ذیل وزارت صنعت و تجارت (در ابتدا این دفاتر ذیل وزارت توسعه اقتصادی و تجارت بودند و لیکن محل استقرار آنها در سفارتخانه‌ها بود و با وزارت امور خارجه ارتباط تنگاتنگی داشتند) نیز دارد. سابقه ایجاد نمایندگی بازرگانی به سالهای قبل از فروپاشی شوروی سابق برمی‌گردد. این نمایندگی‌ها که در ابتدا تحت عنوان دفاتر مشاوره‌ای بازرگانی توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت به ثبت رسیده و تحت سفارت‌های فدراسیون روسیه فعال بودند، در سال ۲۰۰۵-۰۶ بازننگری و به نمایندگی بازرگانی تغییر نام یافتند. در می سال ۲۰۱۸ مدیریت نمایندگی‌های بازرگانی از وزارت توسعه اقتصادی منتزع و به وزارت صنعت و تجارت منتقل شد. طبق آخرین آمار کشور روسیه دارای ۵۷ نمایندگی تجاری است که ۷۲ کشور را پوشش می‌دهد.

اهداف اساسی این نمایندگی‌ها، اجرای سیاست اقتصادی خارجی فدراسیون روسیه در کشورهای هدف، توسعه روابط اقتصادی خارجی روسیه با سایر کشورها، کمک به ارتقای صادرات و متنوع سازی صادرات غیرنفتی، جذب سرمایه‌گذاری، مشارکت در تحقق سیاست تجاری روسیه، پیشگیری از بروز هرگونه اختلاف در روابط اقتصادی تجاری، و توسعه فناوری‌های پیشرفته است.

تصمیم به راه اندازی، سازماندهی مجدد و تعطیلی نمایندگی بازرگانی در کشور هدف توسط دولت روسیه مطابق با موافقتنامه‌های بین‌المللی روسیه اتخاذ خواهد شد. بطور خاص در خصوص ایجاد نمایندگی جدید، پیشنهاد وزارت توسعه اقتصادی و تجارت و با هماهنگی وزارت امور خارجه روسیه و تصویب رئیس جمهور ضروری است. وزارت امور خارجه فدراسیون روسیه همراه وزارت توسعه اقتصادی و تجارت مسئولیت کاهش یا افزایش تعداد کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی را دارند. انتخاب نامزدها برای تصدی پست‌های کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت فدراسیون روسیه با توافق وزارت امور خارجه انجام می‌شود.

رئیس نمایندگی بازرگانی به پیشنهاد وزارت توسعه اقتصادی و تجارت در هماهنگی با وزارت امور خارجه انتخاب و توسط دولت فدراسیون روسیه منصوب و یا برکنار می‌شود. رئیس نمایندگی بازرگانی و کارکنان و اعضای خانواده آنها از امتیازات و مصونیت‌هایی که در قوانین بین‌المللی پیش بینی شده برخوردار خواهند بود. حقوق و مزایای کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی و افراد خارجی شاغل در آنها با وزارت توسعه اقتصادی و تجارت تا سال ۲۰۱۸ و از این سال به بعد با وزارت صنعت و تجارت روسیه است. افراد و یا کارکنانی که از سایر دستگاهها در روسیه به جمع کارکنان نمایندگی بازرگانی اضافه می‌شوند، حقوق و مزایای‌شان با دستگاه اعزام کننده خواهد بود.

از وجود افتراق این دو نهاد باید گفت که نمایندگی‌های بازرگانی متمرکز بر کلیه کالاهای صادراتی هستند لیکن مرکز صادرات روسیه صرفاً بر محصولات غیرکالایی (آثار و خدمات) تمرکز دارد. تعداد مراکز خارج از کشور نمایندگی‌ها ۵۷ مرکز است در حالی که مرکز صادرات روسیه فعلاً در ۱۰ کشور مستقر است. حیطة فعالیت نمایندگی‌ها بسیار متنوع تر و گسترده تر از مرکز صادرات روسیه است.

فصل سوم:

آسیب‌شناسی مراکز تجاری ایران در خارج از کشور

۳ آسیب‌شناسی مراکز تجاری ایران در خارج از کشور

مقدمه:

شرکت‌ها اعم از خصوصی یا دولتی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی، در یک قلمرو محلی، ملی و یا بین‌المللی فعالیت می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان و ذینفعان خود هستند. در این میان شرکت‌های دولتی هدفشان اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی است. بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبودی جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هر چه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، ارزیابی عملکرد بوده و بهبود آن مستلزم شناخت چالش‌های پیش‌رو و تلاش برای برطرف کردن آنها است. با این مقدمه کوتاه، در این فصل انواع الگوهای آسیب‌شناسی مروری شده و سپس علت انتخاب مدل سه شاخکی بیان شده و در ادامه با طراحی پرسشنامه مبتنی بر مدل آسیب‌شناسی، به احصاء نقاط ضعف مراکز تجاری ایران در خارج از کشور پرداخته شده است.

۳,۱ مدل‌های آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی فن استفاده از داده‌های جاری سازمان و نیز ارتباط آن با چگونگی کار و عملکرد در وضعیت فعلی است. آسیب‌شناسی می‌تواند حالت دفاعی بنگاهها را از میان بردارد و ابزاری برای یادگیری الگوهای جدید رفتاری باشد. در داخل یک سازمان، فرآیند آسیب‌شناسی، پذیرش درستی وجود مشکلات یا نیاز به وجود مسیر درست توسط مدیریت عالی سازمان را تسهیل می‌کند.^۱

^۱ رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)، ص ۳۶.

با عنایت به اینکه یکی از روش‌های شناسایی نقاط قوت‌ها و ضعف‌ها از طریق مدل‌های ارزیابی عملکرد است در ادامه نگاهی به این مدل‌ها و ابعاد و مشخصات آنها خواهیم داشت و در ادامه علت انتخاب مدل سه شاخکی بیان خواهد شد.

۳،۱،۱ تعاریف ارزیابی عملکرد

از ارزیابی عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ به نظر برخی صاحب‌نظران، کوششی است نظام‌مند برای دانستن این که خدمات دولتی تا چه حد جواب‌گوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن چه اندازه است^۱، و برخی آن را فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصولی و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی^۲ دانسته‌اند.

مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای راهبرد سازمان و تعالی افراد جامعه^۳. در تعریف فوق مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود منابع انسانی در راستای تحقق راهبردهای سازمان در نظر گرفته شده است.

ارزیابی عملکرد سازمانی به چگونگی انجام ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از آنها اطلاق می‌شود^۴.

به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش با شاخص‌های مشخص و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر سازمان دانست.

چرا باید عملکرد سازمان‌ها را ارزیابی کنیم؟ دلایلی که باید سازمان‌ها ارزیابی شوند عبارت‌اند از:

- ۱- جهت مشخص کردن میزان دستیابی به اهداف و راهبردها؛
- ۲- کنترل فعالیت‌ها و بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی؛
- ۳- انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری؛
- ۴- دقت استنباط‌های لازم در سازمان و کمی کردن شاخص‌های بهبود مستمر؛
- ۵- مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره‌های گذشته؛
- ۶- بازده عملکرد مدیران و دست‌اندرکاران؛

^۱ . Halachmi (1999)

^۲ . Hingoft, E. Laine. (2000)

^۳ . میرسپاسی (۱۳۸۰)، ص ۲۲۱.

^۴ . زارع و همکاران (۱۳۹۲)، ص ۱۶-۱۷.

- ۷- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان؛
 ۸- زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان؛
 ۹- آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی.

۳،۱،۲ سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

بررسی ادبیات مدیریت عملکرد حاکی از وجود چهار رده ارزیابی برای عملکرد یک سازمان است. این نکته حائز اهمیت است که در تمامی این رده‌ها، سطوح مختلف به هم وابسته بوده و بر هم تاثیر متقابل دارند^۱. ارزیابی عملکرد از حیث جامعیت به ارزیابی عملکرد جامع و نسبی قابل تفکیک است. از حیث نوع به ارزیابی درونی و بیرونی قابل تمیز می‌باشد. از حیث موضوعی نیز به چهار سطح کارکنان، مدیران، بخشی از سازمان و کل سازمان تقسیم شده که از کوچکترین سطح تا بزرگترین سطح را در بر می‌گیرد و نهایتاً از حیث سطح به راهبردی، دستگاهی و عملیاتی قابل تقسیم می‌باشد^۲. این تحقیق درصدد آسب‌شناسی مراکز تجاری ایرانی در خارج از کشور بصورت کل سازمان است.

۳،۱،۳ رویکردهای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. در این باره دو دیدگاه سنتی و مدرن وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه مدرن، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را **شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی** تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند.

^۱. زارع و همکاران (۱۳۹۲).

^۲. DeNisi, et all (2000)

توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.^۱

روش سنتی، نظارت بر عملکرد شرکت را بر اساس ارزیابی توانایی شرکت برای دستیابی به شاخص‌های مالی مورد نظر - سود، گردش مالی یا سهم بازار مد نظر قرار می‌دهد. بدین ترتیب شرکت هنگامی که به نتایج مالی پیش‌بینی شده می‌رسد، در واقع موفق عمل کرده است.^۲

روش‌ها و رویکردهای سنتی برای اندازه‌گیری عملکرد شرکتها، کمبودهای اساسی دارند، زیرا آنها فقط یک بعد گذشته از موقعیت رقابتی شرکت، که در برخی موارد به گذشته نیز برمی‌گردد، را ارائه می‌دهند. شاخص‌های کلاسیک مالی چیز زیادی را بیان نمی‌کنند، زیرا نتایج کلی آنها همانطور که هستند، بیان می‌شود، و در خصوص اینکه چه بخش‌های از شرکت نیاز به بهبود برای دستیابی به اهداف استراتژیک دارد، چیز زیادی بیان نمی‌کنند. بنابراین لازم است که عملکرد شرکتها علاوه بر شاخص‌های سنتی مالی بر روی یک سری از شاخص‌های پویا و غیر مالی، سازگار با شرایط خاص رقابت، نیز متمرکز گردد.^۳ اسنپ و همکاران^۴ تفاوت‌های این دو دیدگاه را در ابعاد مورد نظر به شرح جدول زیر ارائه می‌کنند.^۵

جدول ۱-۳: تفاوت دو دیدگاه سنتی و مدرن از ابعاد عملکرد سازمانی

ویژگی‌ها	دیدگاه سنتی	دیدگاه مدرن
نقش ارزیابی کننده	معطوف به قضاوت	معطوف به رشد و توسعه
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردگذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده

^۱ . رحیمی، غفور (۱۳۸۵)

^۲ . Rosova & Balog (2012), p.3.

^۳ . Ibid

^۴ . Snape, E., Redman, T. and Bamber, G. J. (1994)

^۵ . لطفیان و همکاران (۱۳۹۵)، ص ۶.

گفتگو	دستوری	سبک مصاحبه پس از ارزیابی
ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود عملکرد	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	پیامدهای ارزیابی
رشد، توسعه و بهبود عملکرد	کنترل عملکرد	خروجی نظام

همانطوریکه از جدول فوق ملاحظه می‌گردد در کنار ضعف و نارسایی‌های رویکردهای سنتی (ایستا بودن، رویدادگرا و گذشته‌نگر بودن، فقط بعد مالی را دیدن، نتیجه‌گرا بودن و ...)، پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه مدرن (راهبردگرا و آینده‌نگر)، بهبود عملکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان خواهد بود، لذا در این تحقیق نیز از الگوهای مدرن برای تحلیل عملکرد استفاده خواهیم کرد.

۳،۲ انواع مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد

در مدل‌های مدرن ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی نظیر معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد و مدل‌های کیفی، نظیر معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. عملکرد سازمان از روابط پیچیده میان هفت شاخص عملکردی حاصل می‌شود که عبارت‌اند از: اثربخشی، کارایی، سودآوری، بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، نوآوری و کیفیت. به مهم‌ترین و متداول‌ترین الگوها و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد ذیلاً اشاره می‌گردد^۱:

الگوی کارت امتیاز متوازن^۲ بنای این الگو ایجاد حلقه اتصال مدیران با عملکرد امروز به اهداف آینده است. الگوهای ممیزی کیفیت^۳، مدیریت کیفیت جامع^۴، الگوی مهندسی مجدد^۵، مدل ترازبایی و الگوسازی^۶، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوی هوشین کانری^۷، مدل کیفیت مالکو بالدريج^۸ جهت ارزیابی

۱. رحیمی (۱۳۸۵).

۲. Balance Score Card (BSC)

۳. The International Organization for Standardization (ISO)

۴. Total Quality Management (TQM)

۵. Re-engineering

۶. Benchmarking

۷. Hoshin kanri

۸. Malcolm Baldrige National Quality

سازمان‌های سرآمد راه‌اندازی شد، مدل اسمارت^۱، مدل منشور عملکرد^۲، الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی^۳ نیز از جمله مدل‌های ارزیابی عملکرد می‌باشند.

در طبقه‌بندی دیگری، مدل‌های را می‌توان بر مبنای زمان و هزینه، خودارزیابی و ترازیابی تقسیم‌بندی کرد^۴:

مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه: نظیر مدل‌های نیمه عمر و اسکور، این مدل‌ها بر ارزیابی حوزه مالی و فرایند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه متمرکز هستند.

مدل‌های برتری سازمانی و خودارزیابی: در این دسته مدل‌های دمیگ، مدل ممیزی کیفیت، مدل کیفیت مالکو بالدريج و تعالی سازمانی قرار می‌گیرند. تاکید این دسته از مدل‌ها بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرایند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرایند است.

هریک از این مدل‌ها، چارچوب و معیارهایی را ارائه می‌کنند که سازمان با استفاده از آنها موقعیت خود را نسبت به رقبا ارزیابی می‌نماید. حتی با وجود نهادینه شدن خودارزیابی در سازمان وجود یک واحد متمرکز ارزیابی به منظور هدایت اهداف و ارزیابی اثر بخشی آنها ضرورت خواهد داشت.

مدل‌های ترازیابی: مدل اسمارت، مدل منشور عملکرد، مدل الگوگیری، مدل نظام مدیریت هوشین و مدل کارت امتیاز متوازن در این دسته واقع می‌شوند. این دسته از مدل‌ها بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه‌های مدیریت، فرایند تولید و عملیات، مالی و منابع انسانی متمرکز شده و مبتنی بر اجرا و ارتقاء راهبردها است.

اینکه کدامیک از مدل‌ها برای ارزیابی مناسب هستند، لازم است با هم مقایسه شوند. در ادامه جدول ۲-۳ نقاط ضعف و قوت هر یک از مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی را به تصویر می‌کشد.

جدول ۲-۳: مقایسه تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
مدل تعالی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - جهت ایجاد یک سیستم صحت سنجی برای فرایندهای سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف مناسب است. - توانا کردن سازمان در الگوبرداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه فرایندهای سازمانی. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع آوری اطلاعات، ارزیابی، امتیازدهی برای ابعاد در نظر گرفته شده دشوار است. - زمان و تمرکز زیادی لازم دارد.

1 . Strategic Measurement and Reporting Technique/ Performance Pyramid (SMART)

2 . Performance Prism

3 . European Foundation Quality Management (EFQM)

4 . نیلس (۱۳۸۶)، ص ۱۲۷.

نقاط ضعف	نقاط قوت	مدل
<ul style="list-style-type: none"> - از غنای لازم جهت تجزیه و تحلیل علت‌ها برخوردار نیست. 	<ul style="list-style-type: none"> - اصول تعریف شده‌ای دارد. - توجه‌اش مشتری مداری است. - معیار وزن‌دهی مناسبی دارد. - با پارادایم‌های جدید مدیریت همخوانی دارد. - نگاه جامع‌تری در انتخاب معیارها و زیرمعیارها دارد. - مدلی عینی و مبتنی بر واقعیت است. - از ساختار مناسبی جهت تحلیل نتایج ارزیابی سازمان برخوردار است. - امکان سنجش کمی دارد. - منطق رادار، معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد. - از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است. 	مدل
<ul style="list-style-type: none"> - در صورتی می‌توان اجرا کرد که سازمان مورد مطالعه دارای راهبرد چشم‌انداز تعریف شده‌ای باشد. - اجرای مدل دشوار است (به دلیل تعریف معیارهای متناسب با راهبردهای سازمان) - با توجه به ارتباط سلسه مراتبی بین جنبه‌های تعریف شده، امکان بررسی حوزه‌ها بطور مستقل وجود ندارد. - سیستم امتیازدهی ندارد. - زنجیره تامین سازمان کمتر مورد توجه است. 	<ul style="list-style-type: none"> - برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی مدیران سازمان و توانمندسازی آنها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب‌تر است - برای تعیین اولویت بین پروژه‌های بهبود مناسب است. - ارتباط دو جانبه‌ای از استراتژی و روندهای استراتژیک در لایه‌های سازمانی برقرار می‌کند. - یک مبنای تئوریک برای هر جنبه ارائه می‌کند. - بر مبنای ایجاد توازن میان عملکرد داخلی و خارجی و معیارهای مالی و غیرمالی و ... استوار شده است. - ابزار مناسبی جهت تعیین و انتقال راهبرد است. - بر روابط علی و معلولی بین چهار بعد مدل، تاکید می‌شود. - منابع اطلاعاتی فراوانی اعم از کتاب، مقالات و ... در دسترس است. - ابعاد در نظر گرفته شده از جامعیت برخوردار است. - انعطاف‌پذیری خوبی دارد. 	مدل کارت امتیازی متوازن
<ul style="list-style-type: none"> - حوزه‌های تخصصی تعریف شده جامع نیستند. - طبقه‌بندی حوزه‌های تخصصی با پارادایم‌های جدید مدیریت سازگار نیست. - ساختار مدل پیچیده است. - یک مدل قدیمی است. - اجرای مدل زمان‌بر است. 	<ul style="list-style-type: none"> - برای اجزاء مختلف مدل تعریف خاص ارائه شده است. - برای شناخت کل سازمان، یک یا چند حوزه قابل بکارگیری است. - رویکرد مدل شناخت وضع موجود سازمان استانداردهای برتری سازمانی است. - منابع و اطلاعات کاملی موجود است. - امکان سنجش کمی فراهم است. 	مدل برتری سازمانی

نقاط ضعف	نقاط قوت	مدل
<ul style="list-style-type: none"> - جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری در مورد امتیاز راحت نیست. - پیش فرض‌ها و اصول حاکم بر مدل تعریف نشده است. 	<ul style="list-style-type: none"> - ریشه‌یابی و یافتن روابط علت‌ها در مدل گنجانده شده است. - انعطاف‌پذیری خوبی دارد. 	مدل
<ul style="list-style-type: none"> - حوزه‌های تعریف شده جامع نیستند. - سیستم امتیاز دهی ندارد. - منابع اندکی در دست است. - بر مبنای ساختار هزینه‌ها طراحی شده، لذا نیاز به سیستم‌های هزینه‌یابی دقیق دارد که اغلب شرکت‌ها فاقد اینگونه سیستم‌ها هستند. - عمق و تفصیل بررسی کم است. - به مشتری‌گرایی کمتر توجه شده است. - بیشتر به اثر بخشی تأکید دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مبنای روش ساختار هزینه‌هاست لذا درک ابعاد و نتایج آن ساده‌تر است. - بدلیل رویکرد کاهش هزینه مورد توجه مدیران عالی است. - اجرا مدل سهل است. - زمان اجرا کوتاه است. - بدلیل تمرکز بر هزینه‌ها درک آن به سادگی قابل فهم است. - در بهبود حوزه‌هایی تمرکز می‌کند که نقش کلیدی دارد. 	مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> - مدل‌های جدید و جامع‌تری نسبت به این مدل ظهور کرده است. - اجرای مدل زمان‌بر است. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدل جداگانه‌ای برای موسسات تجاری، آموزشی و بهداشتی و درمانی ارائه می‌کند. - رویکرد توسعه‌ای دارد. - تمرکز بر بازار و مشتری دارد. 	مدل کیفیت مالکو بالدریچ
<ul style="list-style-type: none"> - این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد. - مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکردی در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان ایجاد می‌کند. - در نظر گرفتن اهداف کوتاه مدت و بلندمدت - تلاش مدل برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکردی عملیاتی 	مدل هرم عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> - کمتر به چگونگی تحقق معیارهای عملکرد در مقایسه با روش‌های دیگر توجه دارد - به سیستم‌های اندازه‌گیری موجود در سازمان و نحوه اصلاح و یا تغییر آن کم توجهی شده است 	<ul style="list-style-type: none"> - قبل از آغاز فرایند انتخاب معیارها، استراتژی‌های شرکت باید مورد بررسی قرار گیرد تا بدین ترتیب اطمینان حاصل شود که معیارهای عملکرد قابل اعتماد می‌باشند - در نظر گرفتن ذی نفعان جدید و قدیم در زمان طراحی و تنظیم معیارهای عملکرد 	مدل منشور عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> - این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد 	<ul style="list-style-type: none"> - جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیرمالی و جنبه‌های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌دهد 	مدل ماتریس عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> - معیار وزن دهی مناسبی ندارد - بصورت شفاف عملکرد سازمان را اندازه‌گیری نمی‌کند 	<ul style="list-style-type: none"> - یک مدل اسان برای اجرا است. - برای سازمانهای تازه تاسیس و قرار گرفتن در دوران تکامل، کاربرد دارد - روابط علی و معلولی بین سه بعد مدل وجود دارد 	مدل سه شاخکی

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
	- هیچ رویداد یا پدیده‌ای خارج از تعامل کانالها نمی‌تواند وجود داشته باشد.	

منبع: داریانی و دیگران، ۱۳۸۴، Tangen(2005) و میرزایی (۲۰۰۰) و نتایج تحقیق.

نتایج مقایسه مدل‌ها را می‌توان بر اساس ۶ شاخص یکپارچگی مدل، جامعیت، نگاه سیستمی، قابلیت تعمیم مدل در حوزه کالا و خدمات، توجه مدل به بهبود مستمر و توجه به روابط علی و معلولی بصورت شفاف‌تر بیان نمود. این مقایسه در قالب جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۳-۳: مقایسه مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی

مدل‌ها/ شاخص‌ها	یکپارچگی	جامعیت	سیستمی	قابلیت تعمیم (کالا و خدمات محوری)	بهبود مستمر	توجه به روابط علی و معلولی
مدل تعالی سازمانی	*	*	*		*	
مدل کارت امتیازی متوازن	*	*	*	*	*	*
مدل برتری سازمانی	*					*
مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد	*					*
مدل کیفیت مالکو بالدریچ	*				*	*
مدل هرم عملکرد	*		*			*
مدل منشور عملکرد	*					
مدل ماتریس عملکرد	*					*
مدل سه شاخکی	*	*	*	*		*

منبع: یافته‌های پژوهش

رویکردهای مختلفی برای آسیب‌شناسی در ادبیات بیان و کارهای کاربردی بکار گرفته شده‌اند. لیکن اکثر آنها کمتر به کل فرایند و زنجیره ارزش سازمانهای تولیدی و خدماتی ورود می‌کردند. لیکن مدل سه شاخکی علاوه بر موانع رفتاری^۱، موانع ساختاری^۲ و زمینه‌ای^۳ را نیز در ارزیابی مد نظر قرار می‌دهد^۴.

1. Behavioural barriers

2. Structural barriers

3. Contextual barriers

۴. رحیمی و همکاران (۱۳۹۵).

با توجه به تازه تاسیس بودن مراکز تجاری و در برگرستن موانع رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای توسط مدل، مدل سه شاخکی، مدلی مناسب برای استفاده در تحقیق حاضر بوده و از پتانسل مناسبی برای آسیب‌شناسی همه جانبه و یکپارچه برخوردار است.

۳،۳ مدل مفهومی سه شاخکی^۱ مراکز تجاری: مولفه‌ها و شاخص‌ها

آسیب‌های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای هستند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب بازماندن سازمان از رشد می‌شود. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته موانع رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل کرد.^۲

این تحقیق همچنانکه گفته شد با استفاده از مدل سه شاخکی (یا مدل BSC) به آسیب‌شناسی مراکز تجاری ایران در خارج از کشور می‌پردازد.

به منظور احصاء شاخصها و چالشهای اولیه مراکز تجاری از نظر خبرگان و مطالعات انجام شده (مقالات) استفاده شد و سپس شاخصها طبقه‌بندی و ذیل شاخه‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شدند.

در زیر به توضیح مختصر هریک از شاخه‌های فوق پرداخته شده است:

۱) شاخه رفتاری یا محتوایی (Behavioural Branch): در حوزه رفتاری، انسان و رفتار او مورد بررسی قرار می‌گیرد. موانع رفتاری به کلیه موانع مرتبط با نیروی انسانی در مراکز تجاری اشاره دارد. در این ارتباط می‌توان به عوامل نظیر عوامل انگیزشی نیروی انسانی، رضایت شغلی، آموزش، پاداش و نقش و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در مراکز تجاری و ... اشاره نمود.

جدول ۳-۴: خلاصه‌ای از الگوی تحلیلی موانع رفتاری			
ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
شناسایی موانع توسعه مراکز تجاری مبتنی بر شاخه رفتاری	تمرکز گرایی	مدیریت مشارکتی	کوهتاماکي و همکاران (۲۰۱۲)
		آموزش تخصصی	
	نظام‌های انگیزشی	رضایت شغلی	

^۱ . Three Branchs Model

^۲ . میرزایی (۱۳۷۷)، ص ۳۱۷.

پانتوواکیس و بورانتا (۲۰۱۳)	نظام پاداش		
چن و همکاران (۲۰۰۹)			

۲) شاخه ساختاری (Structural Branch): آسیب‌های ناشی از ساختار نهادی، ارتباط مراکز تجاری با نهادهای بیرون از سازمان و ارتباط درون سازمانی و خدمات و ... جزو موانع ساختاری در این الگو می‌باشند.

جدول ۳-۵: خلاصه‌ای از الگوی تحلیلی موانع ساختاری			
ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
شناسایی موانع توسعه مراکز تجاری مبتنی بر شاخه ساختاری	ساختار نهادی	ساختار سازمانی	میرزایی (۱۳۷۷)
	بودجه	قوانین و مقررات هزینه به درآمد	رحیمی و سلماس نیا (۱۳۹۵)
پیچیدگی تعاملات (درونی و بیرونی)	خدمات زیرساختها	نحوی تعامل با دولت	کوهتامکی و همکاران (۲۰۱۲)
		تعامل با نهادهای بیرونی	برخی شاخصها از طریق مصاحبه‌ها احصاء شده است
		خدمات مرسوم	
		خدمات نوین	
		تجهیزات مراکز	
		سایت فعال	

۳) شاخه زمینه‌ای یا محیط (Contextual Branch): عواملی که به عنوان پشتیبانی‌کننده فرایندهای ارائه خدمات توسط مراکز تجاری می‌تواند بر روی دو شاخه دیگر یعنی ساختاری و رفتاری تاثیرگذار باشد. روش فروش محصولات ایرانی، نوسانات نرخ ارز، مداخلات دولت (مثبت و منفی)، مشکلات نقل و انتقال بانکی، نظارت

نهادهای مجوز دهنده و قوانین و مقررات تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری از جمله عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری مبتنی بر شاخه محیطی هستند.

جدول ۳-۶: خلاصه‌ای از الگوی تحلیلی موانع زمینه‌ای

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
شناسایی موانع توسعه مراکز تجاری مبتنی بر شاخه زمینه‌ای یا محیطی	رژیم ارزی	سطح نرخ ارز	موارد فوق خروجی
	مداخله دولت	نوسانات نرخ ارز	مصاحبه‌ها بوده است
		بی ثباتی قیمت‌های داخلی	
		فروش درب کارخانه	
		قیمت گذاری دستوری	
		نظارت بر عملکرد مراکز	
		قوانین و مقررات	
		حمایت مالی دولت	
		حمایت معنوی دولت	
		مبادلات مالی	مشکل نقل و انتقال مالی

۳،۴ روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور ارزیابی وضعیت مراکز تجاری در چارچوب مدل سه شاخکی (BSC)، روش‌شناسی این تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی و با ابزار پرسشنامه است. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته^۱ بسته با مقیاس لیکرت و مقیاس عددی و پرسشنامه باز جهت مصاحبه استفاده شده است.

فرایند تحقیق میدانی به شرح زیر می‌باشد:

۱. شاخص‌های موانع عملکردی مراکز تجاری از مطالعات پیشین و مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان گردآوری شد؛

1. Researcher-Made Questionnaire

۲. بر اساس موانع احصاء شده، مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با آنها تدوین شد؛

۳. پرسشنامه تدوین شده (پس از انجام آزمونهای پیش توزیع) بین خبرگان و مراکز تجاری توزیع گردید.

با توجه به اینکه، تحقیق حاضر به دنبال تعمیم یافته‌ها و ایجاد قوانین ثابت و تغییرناپذیر نتایج این پژوهش به کل مراکز تجاری نیست و هدف آن کسب درک و شناخت عمیق و دستیابی به بیشترین اطلاعات از مراکز تجاری خارج از کشور است؛ از نمونه‌گیری غیراحتمالی (نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی)، که به معنای انتخاب هدف‌دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است، بهره گرفته شده است. با توجه به اینکه دسترسی به مراکز تجاری خارج از کشور و برخی خبرگان در سایر استانها مقدور نبود علاوه بر مصاحبه (پرسشنامه باز) با افراد در دسترس، از پرسشنامه محقق ساخته بسته جهت دریافت نظرات استفاده شد.

در قالب فرایند فوق، پرسشنامه‌ای بسته با ۳۰ پرسش در چارچوب مدل سه شاخکی یا BSC طراحی شد. در ابتدا به منظور بررسی روایی^۱ پرسشنامه از نظرات خبرگان و صاحب نظران استفاده شد. در ادامه برای بررسی پایایی^۲ تعداد ۳۰ پرسشنامه بصورت آزمایشی توزیع شد. نتایج بدست آمده از نمونه تکمیل شده در نرم افزار SPSS وارد و میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد.

نتایج بدست آمده از بررسی پایایی پرسشنامه در جدول زیر آمده است. بر طبق اطلاعات جدول زیر ضریب اعتماد برای کل پرسشنامه ۰/۸۶ بدست آمده است و برای عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای نیز این ضریب محاسبه گردید. بطور کلی نتایج محاسبات ضریب اعتماد نشاندهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد یا پایایی لازم برخوردار است. لازم به ذکر است که ضریب آلفای کرونباخ در دامنه (۰-۱) قرار دارد.

جدول ۳-۷: ضریب اعتماد یا ضریب آلفای کرونباخ

ابعاد	ضریب اعتماد (آلفای کرونباخ)
کل سوالات	۰/۸۶
زمینه ساختاری	۰/۷۵
زمینه رفتاری	۰/۷۳
زمینه زمینه‌ای	۰/۷۰۲

1. Validity

2. Reliability

جامعه آماری این تحقیق شرکتهای متوسط و بزرگ هستند؛ زیرا شرکتهای کوچک توان صادراتی ندارند و آنها هم که صادرات دارند عمدتاً به روش غیرمستقیم یا بصورت درب کارخانه (ex work) می‌فروشند. طبق گزارش‌های گمرک ج. ا. ایران حدود ۴۰۰ شرکت بیش از ۹۰ درصد صادرات کشور را در اختیار دارند. لذا به روش کوکران در جامعه محدود با خطای ۵ درصد حجم نمونه ۱۹۶ بدست می‌آید. برای دستیابی به حداقل حجم نمونه ۲۵۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۲۰۴ پرسشنامه گردآوری و تحلیل شد.

پرسشنامه باز: نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی معمولاً با استفاده از روش‌های غیراحتمالی به صورت هدفمند انجام شده و تا اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند. تعداد نمونه نیز معمولاً بسیار محدود و در محدوده ۵ تا ۲۵ نفر است و ملاک پایان نمونه‌گیری اشباع نظری است^۱.

در چارچوب پرسشنامه باز از ۱۲ نفر از مدیران مراکز تجاری و با ۲۰ نفر از صادرکنندگان مصاحبه شد.

۳,۵ تحلیل نتایج و یافته‌ها

۳,۵,۱ احصاء چالش‌های مراکز تجاری در سطح مولفه‌ها

بعد از پردازش پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها، ۲۳ چالش در ۱۰ مولفه در چارچوب سه عامل رفتاری، ساختاری و محیطی استخراج شد.

جدول زیر عوامل و مولفه‌های تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری را نشان می‌دهد. مبنای قضاوت در جدول بدین صورت است که هرچه میانگین نمرات به سمت صفر نزدیک‌تر باشد وضعیت مناسب‌تر و هرچه به عدد ۴ گرایش داشته باشد وضعیت نامناسب‌تر است. همانطوریکه از میانگین نمرات ملاحظه می‌شود مولفه‌های محیطی به عنوان عوامل غیر قابل کنترل، جدی‌ترین عوامل مقابل عملکرد مراکز هستند. در این میان مولفه رژیم ارزی کشور که عمدتاً به مباحث برگشت ارز و فروش درب کارخانه به منظور فرار از مشکلات ناشی از تسویه ارزی مرتبط است، مانع مهمتری در مقایسه با بقیه مولفه‌ها در عملکرد مراکز تجاری خود نمایی می‌کند. این مانع از طریق کاهش اندازه بازار مراکز تجاری بر عملکرد این مراکز تاثیر می‌گذارد. چالش نقل و انتقال پول، سایر (ضعف در زیرساختهای لجستیکی و حمل و نقل)، مداخله دولت (از طریق نظارت بر مراکز تجاری، قوانین و مقررات، و ...) سایر مولفه‌های تاثیرگذار در موانع محیطی هستند.

از منظر موانع ساختاری موثر بر عملکرد مراکز تجاری، عمده‌ترین چالش‌ها به ترتیب ناشی از مولفه‌های ارائه خدمات، پیچیدگی تعاملات (نظیر تعامل با نهادهای داخل کشور و خارج از کشور)، زیرساختهای مراکز تجاری، ساختار نهادی مراکز و بودجه و حمایتها است.

^۱. دانایی فرد، الوانی و آدر (۱۴۰۰)

در انتها نیز موانع رفتاری که در مقایسه با دو عامل دیگر، کمتر مراکز تجاری را دچار چالش کرده است مرتبط با مولفه‌های تمرکزگرایی و نظام انگیزشی است. اینکه در ساختار نظام اداری مشارکت مدیریتی، آموزشهای تخصصی و نظام پاداش دهی چقدر حکم فرماست در این مولفه‌ها آورده شده است که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت.

جدول ۳-۸: عوامل و مولفه‌های تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری

عامل	مولفه	تعداد سوالات	میانگین نمره مولفه‌ها	نمره عامل
موانع رفتاری	تمرکزگرایی	۳	۲,۲۵	۲,۱۶
	نظامهای انگیزشی	۵	۲,۰۷	
موانع ساختاری	ساختار نهادی	۵	۲,۵۲	۲,۳۶
	بودجه حمایت‌ها	۳	۱,۱۳	
	پیچیدگی تعاملات	۷	۲,۷۴	
	ارائه خدمات	۲۱	۲,۸۰	
	زیر ساختها	۳	۲,۶۰	
موانع محیطی (زمینه‌ای)	رژیم ارزی	۳	۲,۸۳	۲,۹۵
	مداخله دولت	۱۱	۲,۵۱	
	نقل و انتقال پول	۲	۳,۲۳	
	سایر	۲	۳,۲۲	

۳,۵,۲ احصاء چالش‌های مراکز تجاری در سطح متغیرها

در بخش قبلی چالش‌های مراکز تجاری در سطح مولفه‌ها احصاء و بر اساس میانگین نمرات نیز اولویت‌بندی گردید. لیکن این اولویت‌بندی به دلیل کلی بودن قابلیت ارائه توصیه‌ها را نخواهد داشت. با این وجود اولویت‌بندی قبلی نشان داده که مسائل کلان و روابط بین‌الملل کشور بر سایر بخش‌ها سایه افکنده، عملکرد مراکز تجاری را تحت الشعاع قرار داده است. بدین منظور روشهای پارامتریک و ناپارامتریک گزینه‌های مطرح در اولویت‌بندی چالش‌ها هستند. در آمار استنباطی شرط اصلی برای انواع آزمون‌های آمار پارامتریک و ناپارامتریک به توزیع داده‌ها بستگی دارد. اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد در اینصورت از روش‌های پارامتریک و اگر نرمال نباشد از روش‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. برخی از آزمون‌های بررسی نرمال بودن داده‌ها عبارتند از^۱:

۱. حبیبی و سرآبادانی (۱۴۰۱).

- ✓ چولگی و کشیدگی داده‌ها
- ✓ ترسیم نمودار چندک-چندک
- ✓ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
- ✓ آزمون شاپیرو-ویلک

وقتی از طیف لیکرت برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کنند داده‌ها با یک مشکل بزرگ مواجه هستند. برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک مانند همبستگی پیرسون، رگرسیون، مدل ساختاری و آزمون تی، توزیع داده‌ها باید نرمال باشد. به طور مرسوم برای بررسی نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. اما نتیجه همیشه ناامید کننده است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد داده‌ها نرمال نیست. استفاده از این آزمون برای داده‌های آماری کوچک (کمتر از ۳۰ داده) مناسب است. دوم اینکه استفاده از این آزمون برای داده‌های طیف لیکرت مورد تردید است. توصیه شده است از آزمون KS برای پرسشنامه‌های طیف لیکرت استفاده نشود. همچنین آزمون شاپیرو-ویلک نیز برای داده‌های طیف لیکرت مناسب نیست. در مورد داده‌های گردآوری شده با طیف لیکرت استفاده از روش چولگی و کشیدگی داده‌ها توصیه می‌شود.^۱

ضریب چولگی و کشیدگی برای متغیرها اندازه‌گیری شد. بخشی از متغیرها نسبت چولگی به خطای معیار و نسبت کشیدگی از دامنه تعیین شده (بین ۲- تا ۲) خارج بود و نتایج حاکی از عدم توزیع نرمال برای متغیرها است (پیوست ۱) و لذا از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده خواهد شد.

در ادامه از آزمون رتبه‌ای فریدمن (آزمون‌های ناپارامتریک) برای رتبه‌بندی چالش‌های مراکز تجاری استفاده می‌شود.^۲ فرضیه صفر و مقابل این آزمون به شرح زیر است:

فرضیه صفر: میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت معنی داری با هم ندارند.

فرضیه مقابل: میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت معنی داری با هم دارند.

تابع آزمون کننده فریدمن^۳:

$$\chi_r^2 = \frac{12}{nk(k+1)} * \sum R_j^2 - 3n(k+1)$$

k: تعداد گروه‌ها (متغیرها/ستونها)

^۱ Keller, G. (2015)

^۲ کاظم نژاد و همکاران (۱۳۸۰).

^۳ در نمونه‌های کوچک یعنی برای تعداد متغیرها برابر ۳ و تعداد نمونه کمتر از ۹ از جدول فریدمن استفاده می‌شود. لیکن وقتی k و n بزرگتر از مقادیر فوق باشد، تابع آزمون کننده فریدمن تقریباً دارای توزیعی برابر با چپ دو با درجه آزادی تعداد نمونه منهای یک است. در این تحقیق چون تعداد نمونه بزرگ است برای آزمون فرض صفر از جدول توزیع چپ دو استفاده شده است. قاعده تصمیم‌گیری نیز بدین صورت است که در صورتی که مقدار χ_r^2 محاسبه شده از مقدار χ_r^2 بحرانی جدول بزرگتر یا مساوی باشد (یا احتمال زیر ۰,۰۵ باشد)، فرض صفر رد و فرض مقابل رد نمی‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت بین گروه‌های همتا در زمینه متغیر وابسته تفاوت وجود دارد.

n: تعداد گروه‌ها (متغیرها/ ستونها)

R: حاصل جمع رتبه‌ها در هر ستون j

j: ستون یا متغیر

نتایج آزمون فریدمن برای ۲۷ سوال (ستون) و تعداد نمونه ۲۰۴ تا به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۳-۹: آزمون فریدمن برای مولفه‌های تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری

Asymp. Sig.	درجه آزادی	مقدار تابع آزمون	تعداد مشاهدات
۰,۰۰۰	۲۳	۱۰۷۳,۵	۲۰۱

ماخذ: یافته‌های تحقیق (خروجی SPSS)

بر اساس احتمال سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ و یا با احتمال ۹۵ درصد، نتایج حاکی از آن است که فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل یعنی وجود تفاوت معنادار بین میانگین رتبه‌های متغیرها پذیرفته می‌شود.

بنابراین مطابق با نتایج آزمون فریدمن، میانگین رتبه‌های متغیرها (سوالات) با هم متفاوت بوده و بر اساس فرمول فریدمن می‌توان نسبت به رتبه‌بندی متغیرها اقدام کرد. بر این اساس رتبه‌بندی متغیرهای تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری به شرح زیر می‌باشند:

جدول ۳-۱۰: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری

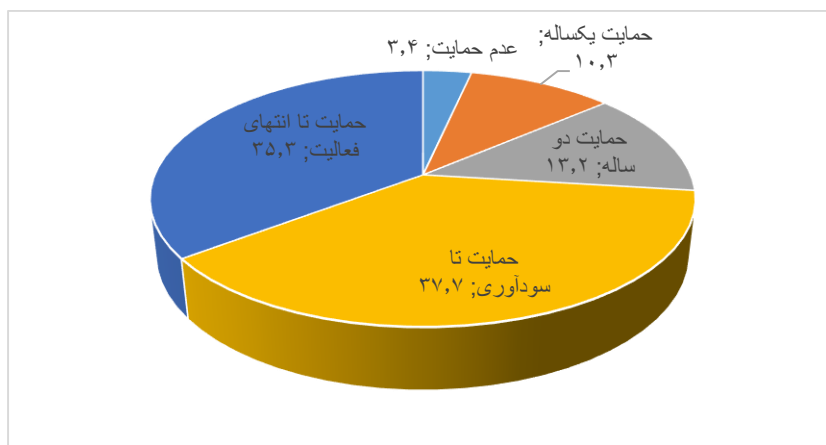
رتبه	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	ردیف
۱۸,۵۰	حمایت مالی نهاد مجوز دهنده	۱
۱۶,۴۸	قوانین و مقررات (ایران) مزاحم	۲
۱۵,۳۳	ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	۳
۱۴,۱۶	درصد صادرات کشور بصورت درب کارخانه	۴
۱۳,۸۹	حمایت معنوی نهادها و دستگاه‌های دولتی	۵
۱۳,۷۸	واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد	۶
۱۳,۳۵	تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن	۷
۱۲,۹۹	هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا	۸

رتبه	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	ردیف
۱۲,۶۳	مشخص بودن مرز ارائه خدمات بین رایزنان بازرگانی و مراکز تجاری	۹
۱۲,۲۰	هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	۱۰
۱۱,۹۳	نظارت نهاد مجوز دهنده بر عملکرد مرکز تجاری	۱۱
۱۱,۸۸	میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده	۱۲
۱۱,۸۷	وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱۳
۱۱,۴۸	تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد	۱۴
۱۱,۱۸	ارائه خدمات لجستیک	۱۵
۱۰,۸۰	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های	۱۶
۱۰,۶۹	پوشش هزینه توسط درآمد حاصل از ارائه خدمات	۱۷
۱۰,۵۳	انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	۱۸
۱۰,۵۰	آموزش‌های کاربردی به کارکنان ایرانی و بومی	۱۹
۱۰,۰۶	ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۲۰
۹,۶۹	ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری	۲۱
۸,۸۶	وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری	۲۲
۳,۲۳	میزان دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات	۲۳

ماخذ: یافته‌های تحقیق (خروجی SPSS)

همانطوریکه از جدول بالا ملاحظه می‌شود، عدم حمایت مالی از مراکز تجاری توسط نهادهای مجوز دهنده از اصلی‌ترین مشکلات این مراکز است. در این ارتباط یکی از سوالات این بود که تا کی باید از این مراکز حمایت مالی شود که ۳,۴ درصد صاحب‌نظران (از ۲۰۴ نفر) اعتقاد دارند که نباید حمایت مالی صورت گیرد. ۲۳,۵ درصد اعتقاد دارند که حداکثر تا دو سال حمایت صورت گیرد و ۷۳ درصد نیز بر این اعتقادند که تا سودآوری یا انتهای فعالیت مراکز تجاری باید حمایت مالی شوند. در سوال دیگری سوال شد بود که این ابزار چقدر در موفقیت این مراکز تاثیر می‌گذارد که ۸۲,۴ درصد پاسخ‌گویان گزینه‌های "خیلی تاثیر می‌گذارد" و "خیلی زیاد تاثیر می‌گذارد" را علامت زده بودند. همچنین از مخاطبان سوال شده است مراکز تجاری چند درصد در صادرات کشور سهم داشتند که بطور متوسط درصد اعلامی خود ۴۰ درصد بوده است. البته با توجه به تازه تاسیس بودن این مراکز رقم اعلامی بالا برآورد شده است.

نمودار ۱-۳: میزان زمان لازم برای حمایت مالی از مراکز از نگاه خبرگان



وجود قوانین و مقررات مزاحم دومین مشکل بیان شده از سوی پاسخ‌گویان بوده است. در تجربه مراکز تجاری کشورهای مخلف، یکی از مهمترین خدمات قابل ارائه، جذب سرمایه است. این در حالی است که یکی از مشکلات این مراکز عدم ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی می‌باشد. شاید این امر به این دلیل است که از نهادهای مجوز دهنده (نظیر سازمان توسعه تجارت) جذب سرمایه‌گذاری خارجی را دنبال نمی‌کنند و این وظیفه وزارت امور اقتصادی و دارایی است و ارتباط معاونت کمکهای فنی و سرمایه‌گذاری خارجی تقریباً قطع است.

مشکل بعدی به فروش صادراتی بنگاههای داخلی بصورت درب کارخانه^۱ است. بر اساس نکات ذکر شده در مصاحبه‌ها، وقتی مشتریان خارجی (خریداران) با مراجعه به واحدهای تولیدی و خرید از درب کارخانه خدمات مورد نیاز خود را پوشش می‌دهند، انگیزه‌ای برای تقاضای خدمات از مراکز تجاری باقی نمی‌ماند.

عدم حمایت معنوی دستگاههای دولتی از مراکز تجاری مشکل دیگر این مراکز است. به عقیده صاحب‌نظران زمانی که دولت مجوز فعالیت این مراکز را صادر می‌کند، انتظار می‌رود فعالیت‌های تبلیغی (نظیر معرفی این مراکز به واحدهای تحت پوشش، در اولویت قرار دادن خدمات این مراکز و احیانا پرداخت یارانه به شرکتها در صورت استفاده از خدمات این مراکز در بسته‌های تشویقی و ...) نیز برای پوشش خدمات این مراکز از سوی دستگاههای دولتی انجام شود.

عدم واکنش سریع به فرصت‌های بازار و اطلاع‌رسانی آنها و انجام مطالعات تحلیل بازار و اطلاع‌رسانی عام آنها به تجار از دیگر مشکلات با اولویت این مراکز است. در مصاحبه‌ها به این امر اشاره شد که تجار انتظار دارند وقتی این مراکز مجوز فعالیت مراکز را دریافت کردند قاعدتا باید این نوع گزارشها را بصورت فراگیر و رایگان در اختیار عموم تجار قرار دهند، در حالی که یا در این خصوص مراکز کاری نمی‌کنند و اگر هم تلاشی صورت می‌گیرد به دلیل وجود منافع ناشی از آن کسب و کار در اختیار برخی ذینفعان قرار داده می‌شود و یا صرفاً خود بهره‌مندی می‌برند و انتشار عام صورت نمی‌گیرد.

¹ . Ex Works

هزینه‌ی بالای ارائه خدمات در مقایسه با رقبا به عنوان مشکل دیگر این حوزه نام برده شده است. مشخص نبودن مرز ارائه خدمات بین ریزنان بازرگانی و مراکز تجاری نیز از دیگر مشکلات این حوزه است که تا حدودی تداخل وظایف ایجاد می‌کند.

تعامل پایین مراکز تجاری با نهادهای مرتبط پیرامونی از نقاط ضعف این مراکز به حساب می‌آید. تعامل با سفارتخانه ج.ا.ایران، نهادهای مجوز دهنده و تعامل با نهادهای کشورهای مقصد سه چالش دیگر این مراکز است.

به عقیده صاحب‌نظران نظارت پایین نهاد مجوز دهنده بر عملکرد مرکز تجاری هرچند به لحاظ اولویت در مقایسه با سایر موارد در پایین‌تر است لیکن به عنوان یکی از مشکلات عملکرد پایین ذکر شده است. به عقیده صاحب‌نظران زمانی که نهادهای مجوز دهنده حمایت مالی از این مراکز نمی‌کنند لذا نمی‌توانند در خصوص تکالیف این مراکز (بهبود عملکرد) چندان با قاطعیت برخورد کنند. بر همین اساس نیز دولت برخلاف دخالت در حوزه‌های مختلف، در خصوص این مراکز دخالت خاصی ندارد و این مشکل در رتبه آخر واقع می‌شود.

بقیه چالشها در جدول ۳-۱۰ آورده شده است و از توضیح آنها در اینجا خودداری شده است.

رتبه‌بندی دیگر چالش‌ها بر اساس طبقه‌بندی عوامل و مولفه است که در جدول ۳-۱۱ ذکر شده است.

در بحث موانع رفتاری موثر بر عملکرد مراکز تجاری کم توجهی به نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد، مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری، آموزشهای کم کاربردی به کارکنان ایرانی و بومی و انگیزه پایین کارکنان در بر طرف کردن نیازهای مشتریان چهار مولفه موثر بر عملکرد مراکز تجاری هستند که به ترتیب پر چالش‌ترین بیان شده است. ضمن اینکه چالشها بر اساس مولفه‌ها نیز طبقه‌بندی و رتبه‌بندی شده‌اند.

در موانع ساختاری نیز عدم ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی، عدم واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد، عدم تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع‌رسانی آن و هزینه بالای ارائه خدمات در مقایسه با رقبا از مهمترین چالش‌های این حوزه هستند.

در موانع محیطی یا زمینه‌ای عدم حمایت نهادهای مجوز دهنده، صادرات کشور بصورت درب کارخانه و حمایت معنوی کم از سوی دستگاهها و نهادهای دولتی از جمله موانع این حوزه در بهبود عملکرد مراکز تجاری هستند.

جدول ۳-۱۱: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری بر اساس مولفه‌ها و عوامل

رتبه	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	مولفه	عامل
۱۰،۸۰	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های	تمرکز گرایی	رفتاری
۱۰،۵۰	آموزشهای کاربردی به کارکنان ایرانی و بومی		

۱۱,۸۷	وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	نظامهای		
۱۰,۵۳	انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	انگیزشی		
۱۰,۶۹	پوشش هزینه توسط درآمد حاصل از ارائه خدمات	بودجه حمایتها		
۱۲,۲۰	هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	پیچیدگی تعاملات	ساختاری	
۱۱,۸۸	میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده			
۱۱,۴۸	تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد			
۱۵,۳۳	ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	خدمات		
۱۳,۷۸	واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد			
۱۳,۳۵	تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن			
۱۲,۹۹	هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا			
۱۱,۱۸	ارائه خدمات لجستیک			
۱۰,۰۶	ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتالی و الکترونیکی			
۹,۶۹	ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری	زیرساخت		
۸,۸۶	وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری			
۱۶,۴۸	قوانین و مقررات (ایران) مزاحم			
۱۲,۶۳	مشخص بودن مرز ارائه خدمات بین رایزنان بازرگانی و مراکز تجاری	ساختار نهادهی		
۱۴,۱۶	درصد صادرات کشور بصورت درب کارخانه	رژیم ارزی		محیطی یا زمینه‌ای
۱۸,۵۰	حمایت مالی نهاد مجوز دهنده	مداخله دولت		
۱۳,۸۹	حمایت معنوی نهادها و دستگاه‌های دولتی			
۱۱,۹۳	نظارت نهاد مجوز دهنده بر عملکرد مرکز تجاری			
۳,۲۳	میزان دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات			

علاوه بر تدوین و طراحی پرسشنامه بسته، در این تحقیق از نظر صاحب‌نظران و صادرکنندگان، اتاق‌های مشترک، مراکز تجاری در خارج از کشور نیز اطلاعات در قالب مصاحبه دریافت شد. جمعاً با ۱۲ مدیر مرکز تجاری و ۲۰ نفر از صادرکنندگان و مدیران اتاق‌های مشترک بازرگانی مصاحبه شد. نتایج مصاحبه‌های انجام شده به شرح زیر جمع‌بندی شده است:

- ۱- عدم حمایت مادی و معنوی از مراکز تجاری و محدود بودن فعالیتهای ناشی از آن
- ۲- مشکلات نقل و انتقال پول و مشکلات بانکی (افتتاح حساب)

- ۳- تعدد صدور قوانین / مقررات / بخشنامه‌ها (عوارض صادرات، رژیم ارزی کشور و ...)
- ۴- کمبود زیرساخت‌های لجستیکی
- ۵- در برخی کشورها پرواز مستقیم نداریم و یا با مدت زمان طولانی تری در دسترسی است (به عنوان مثال هفته ای یکبار)
- ۶- مشکلات حمل و نقل از جمله حمل یکسره، ایجاد مشکل برای رانندگان
- ۷- مشکلات دریافت ویزا (برای رفت و آمد هیئت‌های تجاری و شرکتها برای گسترش ارتباطات)
- ۸- عدم پوشش هزینه‌ها از درآمد حاصل از ارائه خدمات
- ۹- ارائه مجوز به شرکت‌های خارج از مراکز برای اعزام و پذیرش هیئت‌ها
- ۱۰- بخشی از وظایف نهادهای دولتی برای توسعه صادرات به مراکز تجاری سپرده شده است لیکن مابه ازای آن حمایت مالی از مراکز صورت نمی‌گیرد
- ۱۱- عدم تنوع درآمدی به دلیل مدل کسب و کار و متمرکز بر اعزام و پذیرش هیئت‌هاست
- ۱۲- هزینه بالای فعالیت در کشور مقصد^۱ (هزینه اجاره/ نیروی انسانی/...)
- ۱۳- شرکتها به دلایلی نظیر عدم اعتماد (واگذاری اطلاعات)، خصوصی بودن مرکز تجاری، هزینه های بالای خدمات حرفه‌ای و ... کمتر تمایل دارند خدمات از مراکز دریافت کنند
- ۱۴- مراکز تجاری فرصت‌های بازار را اطلاع‌رسانی نمی‌کنند و اگر فرصت مناسبی هم باشد سعی می‌کنند خود وارد شوند تا بتوانند هزینه‌های خودشان را پوشش دهند
- ۱۵- دادن مجوز مراکز تجاری به شرکت‌های خصوصی که در یک زمینه خاص فعالیت می‌کنند و به جهت عدم تخصص در همه نیازهای کشور مقصد، قابل تامل است
- ۱۶- این مراکز در برخی کشورها هویت مستقلی ندارند و تحت عنوان همان شرکت خصوصی فعالیت می‌کنند و به همین منظور نیروی انسانی متخصص^۲، مکان اداری مستقل و ... در نظر نمی‌گیرند. در حالی که فعالیت مراکز تجاری نیازمند نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف است.
- ۱۷- فعال و به روز نبودن سایت / عدم وجود سائیتی مستقل برخی از مراکز یکی دیگر از چالش‌های مطرح شده بوده است. شاید یکی از دلایل این امر تازه تاسیس بودن مراکز است. بهرحال در حال حاضر

^۱ برخی مراکز دفتر مستقل هم ندارند و با شریک محلی فعالیت می‌کنند و برخی نیز به دلیل عدم فعالیت مجوز اولیه لغو گردیده است (نظیر بیشکک قرقیزستان، کراچی پاکستان و شانگهای چین).

^۲ به همین جهت تعداد نیروهای فعال در این مراکز تجاری گاهی به یک یا دو نفر خلاصه می‌شود و اگر تعداد زیاد هم اعلام می‌شود مرتبط با فعالیت اصلی شرکت است.

بسیاری از خدمات از طریق سایتها اطلاع‌رسانی می‌شود و در صورت فقدان سایت دسترسی به مراکز تجاری سخت خواهد بود.

۳,۵,۳ اولویت بهبود چالشها

تاکنون چالشها بر اساس وضعیت موجود ارزیابی شدند، به عبارتی هر مسئله‌ای که وضع موجود بدتری داشت به عنوان چالش اصلی از آن یاد می‌شد. لیکن در اقدام به بهبود چالشها، علاوه بر وضع موجود، اهمیت آنها در عملکرد مراکز نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. به عنوان مثال اگر یک مسئله‌ای در عملکرد مراکز تجاری در وضعیت نامناسبی است لزوماً با بهبود صددرصدی آن در مقایسه با سایر مسائل و چالشهای این مراکز به میزان یکسانی در عملکرد تاثیر ندارد. برای این منظور لازم است وزن و اهمیت هر مسئله یا چالش را در بهبود عملکرد در کنار وضعیت موجود قرار داد تا منابع صرف برطرف کردن چالشی شود که بیشترین تاثیر را بر عملکرد مراکز تجاری دارد.

برای تحقق این امر از روش تحلیل عملکرد - اهمیت^۱ استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) اولین بار توسط مارتیلا و جیمز (۱۹۷۷) به عنوان ابزاری برای سنجش رضایت مشتری از یک محصول یا خدمات ارائه و معرفی شد. تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد یک تکنیک ساده و مفید برای شناسایی آن دسته از ویژگی‌های یک محصول یا خدمات است که بیشتر به بهبود نیاز دارند یا کاندیدای شرایط احتمالی صرفه‌جویی در هزینه هستند، بدون اینکه آسیب قابل توجهی به کیفیت کلی وارد شود.

این روش ثابت کرده است که یک ابزار عمومی کاربردی است که مدیریت و تفسیر آن نسبتاً آسان است و در نتیجه استفاده گسترده‌ای در بین محققان و مدیران در زمینه‌های مختلف دارد و راهی برای ترویج توسعه برنامه‌های بازاریابی موثر است، زیرا تفسیر داده‌ها را تسهیل می‌کند و سودمندی را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک افزایش می‌دهد (اسلاک، ۱۹۹۴؛ ماتزلر و همکاران، ۲۰۰۳؛ کیچارون، ۲۰۰۴؛ آبالو و همکاران، ۲۰۰۷؛ سیلوا و فرناندز، ۲۰۱۰).

مدل تحلیل عملکرد-اهمیت، مدلی چند شاخصه است. در واقع، اثربخشی این مدل، شدیداً به شاخص‌های مورد بررسی بستگی دارد. در مدل تحلیل عملکرد-اهمیت، هر شاخص از منظر "اهمیت" و "عملکرد"، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این مدل، معیار اهمیت برای مشخص نمودن اینکه تخصیص منابع در کجا تاثیرگذاری بیشتری دارد، استفاده می‌شود. این مدل در قالب یک ماتریس تحلیل می‌شود. این ماتریس را می‌توان به شکل یک نمودار نشان داد؛ بطوریکه محور افقی آن عملکرد و محور عمودی آن اهمیت است.^۲ این ماتریس در شکل

^۱ Importance-Performance Analysis (IPA)

^۲ البته این قراردادی است و میتواند برعکس نیز بکار برده شود.

۱-۳ به تصویر کشیده شده است که به چهار ربع تقسیم شده است و هر ربع آن راهبرد خاصی ارائه می‌دهد. از این ماتریس، برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها جهت بهبود، استفاده می‌شود.^۱

در مدل IPA سنجش شاخص‌ها می‌تواند در استفاده از مقیاس ۵، ۷ یا ۹ درجه ای لیکرت باشد، داده‌های مربوط به میزان اهمیت و سطح عملکرد هر یک از آنها، با استفاده از پرسش نامه جمع‌آوری می‌شود.

شکل ۱-۳: مدل تصمیم‌گیری تحلیل عملکرد - اهمیت



هر یک از ربع‌های ماتریس چه چیزی را نشان می‌دهد^۲:

ربع اول: در این ناحیه، اهمیت شاخص‌ها بالا، لیکن سازمان عملکرد ضعیفی در شاخص‌ها دارد، بنابراین با بهبود آنها، می‌توان وضعیت سازمان را ارتقاء بخشید. فرآیندهای این بخش آسیب‌پذیرند و باید در اولویت بهبود قرار گیرند. این ربع ضعف سازمان را نیز نشان می‌دهد، بنابراین تلاش برای بهبود وضعیت شاخص‌ها باید در بالاترین اولویت قرار گیرد زیرا ضعف اساسی در این ناحیه وجود دارد.

ربع دوم: این ربع به عنوان قوت / فرصت اصلی سازمان است که باید راهبرد فعلی ادامه یابد و خروج از این ربع به سازمان آسیب می‌رساند.

ربع سوم: در این ربع شاخص‌ها از نظر اهمیت درجه اهمیت پایینی دارند و همچنین سازمان نیز در آن عوامل ضعف دارد. از طرفی چون اهمیت چندانی ندارند شرکت نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشد و منابع خود را در این بخش تلف کند. تنها باید منابع محدود در این بخش استفاده شود.

1. Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (2006)

2. Mansouri Rad and Bagherian (2023)

ربع چهارم: در این ربع شاخص‌ها دارای اهمیت پایینی هستند اما عملکرد شرکت در آنها زیاد است. در این وضعیت منابع در جای درستی هزینه نمی‌شود، لذا شاخص‌ها در این بخش موجب اسراف در سازمان هستند و باید یا حذف شوند و یا از آنها بهره‌برداری مناسبی صورت گیرد.

گام‌های اجرایی:

گام اول: ابتدا شاخص‌های تاثیرگذار بر متغیر وابسته (عملکرد مراکز تجاری) احصا می‌شوند؛

گام دوم: ارزش اهمیت و عملکرد شاخص‌های تاثیرگذار مشخص می‌شوند (به ترتیب b_{jp} و c_{jp}) که برای ویژگی j ام و توسط پاسخ‌دهنده p ام تعیین شده است. این ارزش‌ها می‌توانند توسط طیف لیکرت مشخص شوند. در این روش از طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده است.

گام سوم: میانگین (هندسی) ارزش اهمیت و عملکرد شاخص‌ها محاسبه می‌شود. بدین ترتیب b_j ارزش نهایی اهمیت و c_j ارزش نهایی عملکرد مشخصه j ام نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی پاسخگویان است. میانگین اهمیت و عملکرد به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$b_j = \left(\pi_{p=1}^n b_{jp} \right)$$

$$c_j = \left(\pi_{p=1}^n c_{jp} \right)$$

بدین ترتیب هر مشخصه j ام دارای یک درجه اهمیت و یک درجه عملکرد است.

گام چهارم: ارزش آستانه شاخص‌ها تعیین می‌شود. ارزش آستانه جهت تعیین خانه‌های ماتریس IPA به کار می‌رود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود. ارزش آستانه اهمیت و ارزش آستانه عملکرد به ترتیب با μ_b و μ_c نمایش داده می‌شوند.

$$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m}$$

$$\mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m}$$

که در اینجا m تعداد شاخص‌ها است که مورد سنجش قرار می‌گیرند.

گام پنجم: موقعیت نسبی هر یک از شاخص‌ها بر روی ماتریس عملکرد - اهمیت جایابی می‌شوند.

گام ششم: بر اساس رابطه زیر وزن شاخص‌های j ام تعیین می‌شوند.

$$ow_j = |(b_j - c_j) * b_j|$$

برای سهولت بیشتر، وزنها به صورت زیر نرمالیز می‌شود:

$$sw_j = \frac{ow_j}{\sum_j^m ow_j} \quad , \quad 0 < sw_j < 1 \quad , \quad \sum sw_j = 1$$

حال شاخص‌هایی که دارای SW بیشتری هستند باید در اولویت بالاتر جهت بهبود قرار گیرند. جدول زیر ارزش عملکرد و اهمیت و وزن هر یک از شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

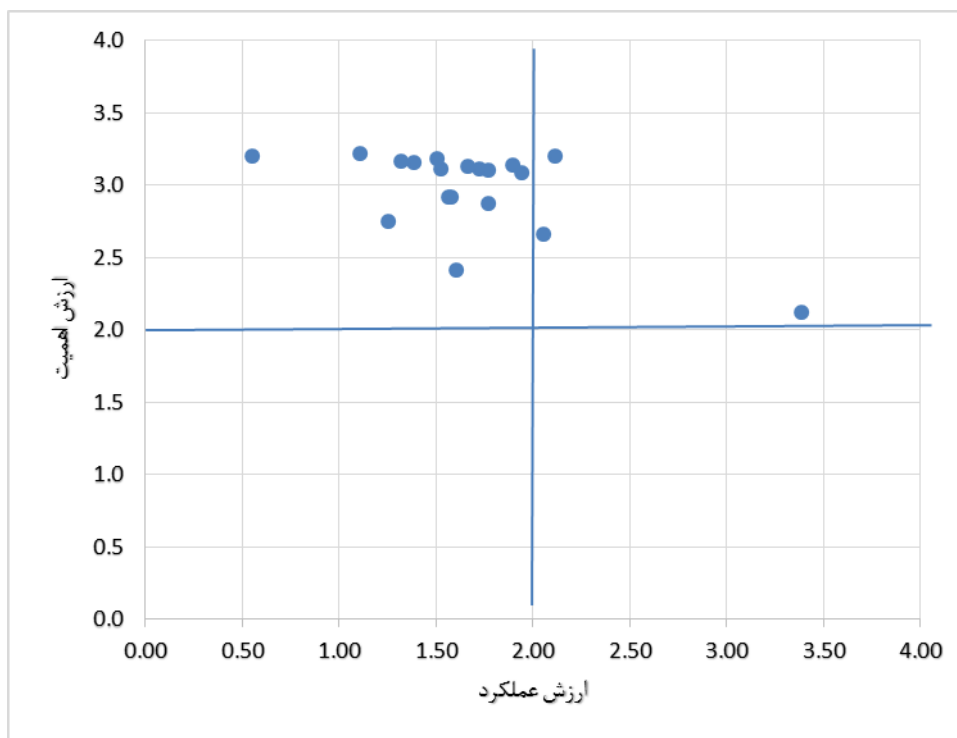
جدول ۳-۱۲: ارزش نهایی عملکرد و اهمیت و وزن هر یک از شاخص‌های مراکز تجاری

شاخصها	ارزش عملکرد	ارزش اهمیت	وزن	وزن نرمال شده
حمایت مالی نهاد مجوز دهنده از مراکز تجاری	۰,۵۴	۳,۲۰	۸,۵۱	۱۰,۲۶
ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	۱,۱۰	۳,۲۲	۶,۸۱	۸,۲۱
واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد و اطلاع رسانی آن	۱,۳۰	۳,۱۶	۵,۸۷	۷,۰۸
تجزیه و تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن	۱,۳۷	۳,۱۵	۵,۶۱	۶,۷۶
هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا	۱,۴۹	۳,۱۸	۵,۳۹	۶,۵۰
هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	۱,۵۱	۳,۱۱	۴,۹۶	۵,۹۷
تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد	۱,۶۵	۳,۱۳	۴,۶۴	۵,۵۹
ارائه خدمات لجستیک (حمل و نقل، بیمه، انبارداری و ...)	۱,۷۱	۳,۱۱	۴,۳۴	۵,۲۳
انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	۱,۷۵	۳,۱۰	۴,۱۸	۵,۰۴
حمایت معنوی نهادها و دستگاه‌های دولتی از فعالیت مراکز تجاری	۱,۲۴	۲,۷۵	۴,۱۵	۵,۰۱
میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده	۱,۵۵	۲,۹۲	۴,۰۱	۴,۸۳
وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱,۵۶	۲,۹۲	۳,۹۷	۴,۷۸
ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۱,۸۸	۳,۱۴	۳,۹۴	۴,۷۵
ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری	۱,۹۳	۳,۰۸	۳,۵۵	۴,۲۸
فقدان سایت فعال و به روز	۲,۱۰	۳,۲۰	۳,۵۲	۴,۲۴
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۱,۷۵	۲,۸۸	۳,۲۳	۳,۸۹
دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات	۳,۳۷	۲,۱۲	۲,۶۵	۳,۲۰
نظارت سازمان توسعه تجارت بر عملکرد مرکز تجاری	۱,۵۹	۲,۴۱	۱,۹۷	۲,۳۸
وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری	۲,۰۴	۲,۶۶	۱,۶۴	۱,۹۸
میانگین / جمع	۱,۶۶	۲,۹۷	۸۲,۹۶	۱۰۰,۰۰

ماخذ: محاسبات تحقیق

ماتریس تحلیل عملکرد- اهمیت برای شاخص‌های بالا به صورت زیر است:

نمودار ۲-۳: ماتریس عملکرد - اهمیت شاخصهای مراکز تجاری



ماخذ: محاسبات تحقیق

نتایج جدول بالا که در ماتریس تحلیل عملکرد- اهمیت نمود پیدا کرده است حاکی از آن است که عدم دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات مراکز تجاری (واقع در ربع دوم) یک فرصت برای این مراکز است. همچنین تجهیزات اداری و سایت در مرز بین ربع اول و دوم قرار دارند که اینها نیز نیازمند تقویت هستند. لیکن در خصوص سایر شاخصها (موانع رفتاری و ساختاری)، جایابی در ربع اول ماتریس فوق نشان می‌دهد که با وجود اهمیت شاخص‌ها، عملکرد مراکز تجاری در آنها ضعیف است و باید تقویت شود. به عنوان مثال در مورد واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد و اطلاع‌رسانی آن و یا تجزیه و تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع‌رسانی آن که از نوع موانع ساختاری هستند، با توجه به اینکه از اهمیت بالایی برخوردارند لازم است مراکز روی این آیتمها سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند.

برخی شاخص‌ها در کنترل مراکز نیست و یا در زمره موانع محیطی یا زمینه‌ای قرار دارند نظیر حمایت مالی نهاد مجوز دهنده از مراکز تجاری و یا حمایت معنوی نهادها و دستگاههای دولتی از فعالیت مراکز تجاری که نیازمند بهبود عملکرد در سطح دولت است و ارتباطی به مراکز ندارد.

در زیر اولویت‌بندی شاخص‌ها جهت بهبود به تفکیک عوامل و مولفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳-۱۳: ارزش نهایی اهمیت و عملکرد و وزن هریک از شاخصهای به تفکیک عوامل و مولفه‌ها

عوامل	مولفه‌ها	شاخصها	ارزش عملکرد	ارزش اهمیت	وزنها	وزن نرمال شده
رفتاری	نظام انگیزشی	انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	۱,۷۵	۳,۱۰	۴,۱۸	۵,۰۴
		وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱,۵۶	۲,۹۲	۳,۹۷	۴,۷۸
	تمرکز گرایی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۱,۷۵	۲,۸۸	۳,۲۳	۳,۸۹
ساختاری	پیچیدگی تعاملات	هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	۱,۵۱	۳,۱۱	۴,۹۶	۵,۹۷
		تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد	۱,۶۵	۳,۱۳	۴,۶۴	۵,۵۹
		میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده	۱,۵۵	۲,۹۲	۴,۰۱	۴,۸۳
خدمات	خدمات	ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	۱,۱۰	۳,۲۲	۶,۸۱	۸,۲۱
		واکنش سریع به فرصتهای کالایی بازار مقصد و اطلاع رسانی آن	۱,۳۰	۳,۱۶	۵,۸۷	۷,۰۸
		تجزیه و تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن	۱,۳۷	۳,۱۵	۵,۶۱	۶,۷۶
		هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا	۱,۴۹	۳,۱۸	۵,۳۹	۶,۵۰
		ارائه خدمات لجستیک (حمل و نقل، بیمه، انبارداری و ...)	۱,۷۱	۳,۱۱	۴,۳۴	۵,۲۳
		ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۱,۸۸	۳,۱۴	۳,۹۴	۴,۷۵
		ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری	۱,۹۳	۳,۰۸	۳,۵۵	۴,۲۸
زیرساخت	زیرساخت	فقدان سایت فعال و به روز	۲,۱۰	۳,۲۰	۳,۵۲	۴,۲۴
		وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری	۲,۰۴	۲,۶۶	۱,۶۴	۱,۹۸
محیطی	مداخله دولت	حمایت مالی نهاد مجوز دهنده از مراکز تجاری	۰,۵۴	۳,۲۰	۸,۵۱	۱۰,۲۶
		حمایت معنوی نهادها و دستگاههای دولتی از فعالیت مراکز تجاری	۱,۲۴	۲,۷۵	۴,۱۵	۵,۰۱
		دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات	۳,۳۷	۲,۱۲	۲,۶۵	۳,۲۰
		نظارت سازمان توسعه تجارت بر عملکرد مرکز تجاری	۱,۵۹	۲,۴۱	۱,۹۷	۲,۳۸
میانگین / جمع			۱,۶۶	۲,۹۷	۸۲,۹۶	۱۰۰,۰۰

۳,۶ جمع‌بندی

رویکردهای مختلفی برای آسیب‌شناسی سازمانهای در مطالعات کاربردی بکار گرفته شده‌اند. لیکن اکثر آنها کل فرایند یک سازمان را اعم از تولیدی و یا خدماتی را کمتر مورد توجه قرار می‌دادند. لیکن مدل سه شاخکی علاوه بر موانع رفتاری، موانع ساختاری و زمینه‌ای را نیز در ارزیابی مد نظر قرار می‌دهد. از سوی دیگر با توجه به تازه تاسیس بودن مراکز تجاری و کاربرد این مدل در این گونه سازمانها، در این تحقیق نیز از مدل سه شاخکی، استفاده شد.

به منظور ارزیابی موانع سه گانه مدل سه شاخکی در ابتداء موانع رفتاری، ساختاری و محیطی یا زمینه‌ای به مولفه‌های ۱۰ گانه تقسیم شدند. و در ادامه هر مولفه نیز به تعدادی شاخص شکسته شد. در مجموع ۵۴ سوال در پرسشنامه طرح و تکمیل شد. در ادامه ۲۰۴ پرسشنامه تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین با ۳۲ نفر مصاحبه شد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که موانع محیطی به عنوان عوامل غیرقابل کنترل، موانع جدی‌تری مقابل عملکرد مراکز هستند. در این میان مولفه رژیم ارزی کشور که عمدتاً به مباحث برگشت ارز و فروش درب کارخانه مرتبط است، مانع مهمتری در مقایسه با بقیه مولفه‌ها در عملکرد مراکز تجاری خود نمایی می‌کند. از منظر موانع ساختاری نیز عمده‌ترین چالش‌ها به مولفه‌های ارائه خدمات، پیچیدگی تعاملات، زیرساختها، ساختار نهادی مراکز و بودجه و حمایتها برمی‌گردد. در انتها نیز موانع رفتاری که در مقایسه با دو عامل دیگر کمتر مراکز تجاری را دچار چالش کرده است مرتبط با مولفه‌های تمرکز گرایی و نظام انگیزشی است.

اما بررسی چالش‌های مراکز تجاری در قالب مدل سه شاخکی در سطح شاخص‌ها نشان می‌دهد که عدم حمایت مالی از مراکز تجاری توسط نهادهای مجوز دهنده از اصلی‌ترین مشکلات این مراکز است. در این ارتباط ۷۳ درصد پاسخگویان بر این اعتقادند که باید تا سودآوری یا انتهای فعالیت مراکز تجاری مورد حمایت مالی واقع شوند. وجود قوانین و مقررات مزاحم یکی دیگر از چالشهای مطرح شده بوده است. عدم ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی و فروش صادراتی بنگاههای داخلی بصورت درب کارخانه نیز از چالش‌های بعدی این مراکز بوده است.

تاکنون چالش‌ها بر اساس وضعیت موجود ارزیابی شدند، لیکن در بهبود چالش‌ها، علاوه بر وضع موجود، درجه تاثیرگذاری آنها در عملکرد مراکز نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. برای این منظور لازم است وزن و اهمیت هر مسئله یا چالش را در بهبود عملکرد در کنار وضعیت موجود قرار داد تا منابع صرف برطرف کردن چالشی شود که بیشترین تاثیر را بر عملکرد مراکز تجاری دارد.

برای این منظور از تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) که تکنیک ساده و مفیدی است که می‌تواند به مدیران کمک کند تا مشخص کنند کدام شاخصها باید برای افزایش عملکرد مراکز تجاری بهبود یابند.

نتایج ماتریس تحلیل عملکرد- اهمیت برای مراکز تجاری حاکی از آن است که عدم دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات مراکز تجاری (واقع در ربع دوم) یک فرصت برای این مراکز محسوب می‌شود. لیکن در خصوص سایر شاخصها (موانع رفتاری و ساختاری)، جایابی در ربع اول ماتریس فوق نشان می‌دهد که با وجود اهمیت شاخصها، عملکرد مراکز تجاری در آنها ضعیف است و باید تقویت شود. برخی شاخصها مرتبط با موانع محیطی یا زمینه‌ای هستند که نیازمند بهبود عملکرد در سطح دولت است و ارتباطی به مراکز ندارد.

پیوست فصل سوم

پیوست - ۱

جدول آمارهای توصیفی: ضریب چولگی و کشیدگی (آزمون نرمال نبودن توزیع متغیرها)

نسبت کشیدگی به خطای استاندارد	نسبت چولگی به خطای استاندارد	Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	
		Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
.563	6.231	.339	.191	.170	1.061	.81151	.6275	204	x1
-1.599	-.690	.339	-.542	.170	-.117	.92718	2.4510	204	x3
-2.145	-.946	.339	-.727	.170	-.161	1.03921	2.4069	204	x5
.050	-5.986	.339	.017	.170	-1.019	1.06479	3.1373	204	x7
-.698	.809	.339	-.237	.170	.138	1.06582	1.9559	204	x8
-1.941	-1.248	.339	-.658	.170	-.213	1.16850	2.1176	204	x12
-1.585	-.701	.339	-.537	.170	-.119	1.09620	2.2892	204	x14
-2.233	-.805	.339	-.757	.170	-.137	1.09868	2.0686	204	x16
1.715	-5.610	.339	.581	.170	-.955	1.08287	2.9020	204	x18
.925	-4.177	.339	.313	.170	-.711	1.00530	2.6961	204	x20
-1.735	-2.038	.339	-.588	.170	-.347	1.03077	2.6275	204	x22
-1.541	-.397	.339	-.522	.170	-.068	1.07535	2.2549	204	x26
-2.666	-1.201	.339	-.903	.170	-.204	1.17480	2.4363	204	x27
-1.502	-.747	.339	-.509	.170	-.127	1.05269	2.4853	204	x29
-.994	-3.580	.339	-.337	.170	-.610	1.18899	2.5098	204	x31
-2.779	-2.903	.341	-.949	.172	-.498	1.05257	2.8358	201	x34
-.642	-1.712	.339	-.217	.170	-.291	1.05736	2.5147	204	x37
-1.188	-1.797	.339	-.403	.170	-.306	1.00807	2.3480	204	x39
-.580	-1.096	.339	-.197	.170	-.187	1.00674	2.2451	204	x42
-.881	-.584	.339	-.299	.170	-.099	.98197	2.2451	204	x44
-.605	1.690	.339	-.205	.170	.288	.77128	2.2010	204	x47
4.398	-8.947	.339	1.491	.170	-1.523	.84400	3.4559	204	x48
-2.542	-2.805	.339	-.862	.170	-.478	1.10803	2.7598	204	x52
								201	Valid N (listwise)



فصل چهارم: جمع‌بندی و پیشنهادات

۴ جمع‌بندی و پیشنهادات

۴,۱ جمع‌بندی

۴,۱,۱ جمع‌بندی فصل اول

بحث ایجاد مراکز تجاری در داخل و خارج از کشور به سالهای ابتدایی دهه ۱۳۹۰ برمی‌گردد. مراکز تجاری ایران در خارج از کشور به دو شکل عمومی و خصوصی فعالیت می‌کردند. مراکز تجاری عمومی مراکزی بودند که طیف وسیعی از کالاهای ایرانی در بازارهای هدف را پوشش می‌دادند. این مراکز در کشورهای روسیه، مجارستان، قزاقستان، ازبکستان، صربستان و چین فعال بودند. مراکز تجاری خصوصی، توسط شرکت‌ها و عمدتاً برای عرضه کالاهای تولیدی شرکت‌های مزبور در بازارهای هدف تأسیس و گروه کالایی خاصی نظیر صنایع غذایی، سنگ، کاشی و سرامیک، خودرو و ... را تحت پوشش قرار می‌دادند.

بر اساس اطلاعات موجود سالهای قبل در سازمان توسعه تجارت، در سال ۱۳۹۶ در ۱۷ بازار خارجی ۲۵ شرکت مهم صادراتی، مراکز تجاری خصوصی تأسیس و در این مراکز مشغول عرضه و فروش کالاهای خود بودند. به همین ترتیب در این ۱۷ کشور شرکت‌های ایرانی بالغ بر ۶۰ دفتر فروش دایر نموده بودند.

با توجه به بند ۴ تصویب‌نامه کمیسیون موضوع اصل ۱۳۸ قانون اساسی و در چارچوب تحقق بند ۱۰ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، شیوه‌نامه تأسیس مراکز تجاری بصورت منسجم در اسفندماه ۱۳۹۷ تهیه و ابلاغ شد و مجدداً در تیرماه ۱۳۹۸ مورد بازنگری و تصویب و ابلاغ گردید. این شیوه‌نامه در ۱۱ ماده ۴ تبصره تدوین شده بود. مجدداً در آذرماه ۱۳۹۹ با تغییراتی مورد بازنگری و تصویب قرار گرفت. آخرین نسخه شیوه‌نامه حمایت و تأسیس مراکز تجاری در شهریورماه ۱۴۰۰ مجدداً بازنگری و مورد تصویب قرار گرفت. در حال حاضر دو نهاد سازمان توسعه تجارت، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران اقدام به صدور مجوز تأسیس مراکز تجاری می‌کنند.

در شیوه‌نامه حمایت و تأسیس مرکز تجاری انواع مراکز تجاری بصورت زیر تعریف شده است:

نوع اول: مرکز دائمی نمایشگاهی

نوع دوم: مرکز فروش کالا و خدمات

نوع سوم: مرکز بازاریابی، مشاوره و تحقیقات بازار

در بند نهم در مورد کمکهای مالی آمده است که سازمان تعهدی برای حمایت مالی از این مراکز ندارد و حمایت در قالب مفاد بسته حمایت از صادرات غیرنفتی و شیوه نامه مربوطه خواهد بود.

بند دوازدهم به ارزیابی و نظارت بر عملکرد مراکز تجاری مربوط است. در این بند آمده است ارزیابی مراکز تجاری بصورت ادواری یا موردی توسط سازمان توسعه تجارت صورت می گیرد. و در صورت احراز عدم رعایت شرایط و الزامات تعیین شده در این دستورالعمل و پس از طرح در کارگروه مربوطه مجوز مرکز تجاری قابل تعلیق و یا ابطال می شود.

در حال حاضر ۳۹ مرکز تجاری در ۲۸ بازار هدف وجود دارد که مجوز موافقت اولیه و مجوز تاسیس آنها صادر شده است. در کشورهای عراق و روسیه هر کدام ۵ مرکز و سوریه و آذربایجان و چین هر کدام ۲ مرکز و بقیه کشورها یک مرکز تجاری فعال دارند. البته دو مرکز کربلا در عراق و باکو در آذربایجان در شرف راه اندازی هستند.

موافقت اولیه مراکز تجاری قرقیزستان (بیشکک) به دلیل عدم تامین مکان، پاکستان (کراچی) به دلیل عدم راه اندازی، چین (شانگهای) به دلیل درخواست رسمی جهت تغییر موافقت اولیه با نام شرکت دیگری لغو شده است.

پراکندگی مراکز تجاری ایرانی بر حسب قاره عبارت اند از:

- ✓ قاره آفریقا: اوگاندا، کنیا، تانزانیا، غنا، کامرون، الجزایر و ساحل عاج
- ✓ قاره آسیا: چین (۲ مرکز)، مالزی، هند، عراق (۵ مرکز)، سوریه (۲ مرکز)، ترکیه، ازبکستان، قزاقستان، تاجیکستان، ارمنستان، آذربایجان (۲ مرکز)، افغانستان، امارات متحده عربی و قطر
- ✓ قاره اروپا: لهستان، بوسنی، مجارستان و روسیه (۵ مرکز)
- ✓ قاره آمریکا: برزیل، ونزئلا و نیکاراگوئه

در حال حاضر ۱۲ مرکز تجاری دارای نمایشگاه دائمی، شوروم و دفتر بازاریابی و ۸ مرکز دارای فضای تجاری و دفتر هستند و بقیه هم دفتر بازاریابی و مشاوره دارند.

عمده خدمات قابل ارائه از سوی مراکز تجاری ایران به ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی، نمایشگاهی و نمایشگاه دائمی و شوروم در تجارت کالایی است و در حوزه جذب سرمایه گذاری تقریباً اقدامات مسنجم و روتین صورت نمی گیرد.

۴،۱،۲ جمع بندی فصل دوم

در این بخش از گزارش به تجربه کشورهای دانمارک، ژاپن، کره جنوبی، مالزی، تایوان، استرالیا و روسیه از حیث فعالیت مراکز تجاری پرداخت شد. در واقع در بین انتخاب‌ها سعی شد از تجربه کشورهای پیشرفته، تجربه کشورهای جنوب شرق آسیا (که تجربه مناسبی در توسعه صادرات دارند) و تجربه کشورهای منطقه بهره برده شود.

با عنایت به اینکه مراکز تجاری ایران قرار است بر اساس مدل سه شاخکی آسیب‌شناسی شود، سعی شد در بررسی تجربه کشورها نیز جنبه‌های مختلف این مدل پوشش داده شود.

تجربیات کشورهای مختلف نشان می‌دهد که:

۴،۱،۲،۱ مراکز تجاری در دانمارک

در دانمارک همه فعالیت‌های ترویجی تجاری توسط دولت زیر یک سقف در نهادی به نام شورای تجارت^۱ (TC) سازماندهی می‌شود. این شورا ذیل وزارت امور خارجه است. این شورا از شرکتهای دانمارکی و بین‌المللی با ارائه خدمات ارتقاء صادرات و سرمایه‌گذاری حمایت می‌کند. خدمات ارتقاء صادرات این شورا شامل راهنمایی‌های صادراتی و همچنین راه‌های نوآورانه و بین‌المللی برای شرکتهای دانمارکی است که به دنبال گسترش بازارهای خود در خارج از کشور هستند.

آژانس ارتقاء سرمایه‌گذاری در درون شورای تجارت دانمارک، خدمات یک مرحله‌ای به شرکتهای خارجی که به دنبال راه‌اندازی یا گسترش فعالیت‌های تجاری یا تحقیقاتی خود در دانمارک هستند، ارائه می‌دهد.

در کشور دانمارک به خدمات ترویجی تجاری هنوز یارانه تعلق می‌گیرد، با این وجود TC همچنان شرکتهای را برای خدمات مربوطه بر اساس تعداد ساعات مشاوره‌ای ارائه شده شارژ می‌کند (میزان یارانه تقریباً ۵۰ درصد است).

بطور کلی شورای تجارت از دو بخش شورای تجارت در کپنهاگ و شورای تجارت در خارج از کشور تشکیل می‌شود.

شورای تجارت دانمارک در بازارهای صادراتی نیز نمایندگی داشته و با ارائه مشاوره به شرکتهای دانمارکی و حوزه‌های تحقیقاتی در زمینه‌های دانش، فن آوری، شبکه‌ها، سرمایه‌ها و بازارهای خارجی فعال است. این

¹ . Trade council

خدمات از طریق وزارت امور خارجه، شبکه سفارتخانه‌ها، کنسولگری‌ها و ادارات تجاری، در ۱۰۵ نمایندگی در ۷۹ کشور ارائه می‌شود.

ساختار نمایندگی‌های خارج از کشور دانمارک بسته نوع کشورها و تعداد کشورهای تحت پوشش متفاوت است. به عنوان مثال در دفتر نمایندگی آفریقای جنوبی ۴ نفر مشغول به فعالیت هستند که ساختار اداری آن بصورت زیر است:

۱- رئیس اداره بازرگانی و هماهنگ‌کننده منطقه‌ای منطقه صحرا

۲- رئیس بخش و کارشناس ارشد بازرگانی در زمینه آب

۳- رئیس بخش و کارشناس ارشد بازرگانی در زمینه غذا و کشاورزی

۴- رئیس بخش و کارشناس ارشد بازرگانی در زمینه انرژی

در نمایندگی‌های خارج از کشور شورای تجارت حدود ۲۰۰ نفر مستقر هستند. از این کارمندان، بیش از نیمی از کارکنان محلی و معمولاً ساکنان کشور مورد نظر هستند.

منابع بودجه سالانه TC از سوی دولت تعیین می‌شود. علاوه بر این اعتبار، فروش خدمات به شرکتهای صادراتی منبع درآمدی دیگر است که پوشش دهنده هزینه‌های این شورا است. منابع مالی دفتر نمایندگی‌های خارج از کشور دانمارک از محل بودجه نهاد شورای تجارت دانمارک تامین می‌شود. فروش خدمات نیز در این نمایندگی صورت می‌گیرد.

با توجه به محدود بودن منافع و فرصت‌های تجاری دانمارک در ایران شورای تجارت دارای کارکنان اختصاصی در سفارت ایران نیست اما بخش بازرگانی سفارت وظایف نمایندگی خارج از کشور شورای تجارت را انجام می‌دهد.

۴,۱,۲,۲ مراکز تجاری در تایوان

تایوان، برترین سازمان غیرانتفاعی ترویج صادرات تایوان، در سال ۱۹۷۰ میلادی بر اساس مصوبه ترویج تجارت خارجی که توسط یوان قانون‌گذار این کشور تصویب شده بود، تاسیس شد. تایوان با حمایت دولت و سازمان‌های صنایع مختلف، توسعه‌ی صادرات شرکتهای بازرگانی، تولیدی و خدماتی را هدف‌گذاری کرده است.

قرارگاه اصلی تایترا در تایپه واقع شده و با ۵ دفتر و ۶۴ شعبه دارای تیمی متشکل از ۱۳۰۰ متخصص است و به همراه مرکز تجارت جهانی تایپه و مرکز تجارت تایوان، شبکه‌ای جهانی از دفاتر را تشکیل داده است که در راه ترویج صادرات حرکت می‌کند.

گرچه تایترا تحت حمایت دولت است اما فعالیت آن تحت نظارت یک هیئت نوزده نفره متشکل از نمایندگان دولت، انجمن‌ها و رهبران کسب و کار است و به طور مستقیم توسط هیچ شخص یا سازمانی کنترل نمی‌شود.

تایترا با داشتن تیمی متشکل از ۱۳۰۰ متخصص و ۵ دفتر محلی فعال و ۶۴ شعبه در سراسر جهان، با همکاری مرکز تجارت جهانی تایپه و مرکز تجارت تایوان، شبکه‌ای جهانی برای گسترش صادرات ایجاد نموده است.

تایترا ۶۴ مرکز در سرتاسر جهان دارد که شامل ۷ مرکز در غرب آسیا می‌شود. هفت مرکز تجاری تایترا شامل کشورهای ایران، قزاقستان، روسیه، عربستان سعودی، ترکیه، امارات متحده عربی و رژیم صهیونیستی می‌باشد.

دفتر تجاری تایوان در ایران در سال ۱۳۷۱ و با متراژی حدود ۱۰۰ متر مربع تاسیس شد. در این مرکز ۵ نفر مشغول فعالیت‌اند. این مرکز علاوه بر ایران کشورهای پاکستان و افغانستان را نیز پوشش می‌دهد.

تایترا توسط یک مدیر عامل هدایت می‌شود که توسط دولت انتخاب گردیده و شامل دپارتمانها و مراکز مختلف است. جایگاه دفاتر داخلی و خارجی در چارت تایترا بطور مشخص ذکر شده است.

تایترا به دلیل بهره‌مندی از ابزارهای الکترونیکی و کاهش حجم نمایندگی‌ها و توجه به مأموریت اصلی، سعی کرده است پلتفرم‌های نظیر تایوان ترید بستر جلسات B2B و پلتفرم IDEALEZ.COM را ایجاد نماید. تایوان ترید خدماتی همچون ترید مچینگ، منبع‌یابی سفارشی و انتشار مجله و نشریه را انجام می‌دهد و یا پلتفرم IDEALEZ.COM برای خرید نمونه به وسیله‌ی کارت اعتباری استفاده می‌شود.

منابع مالی تایترا و دفاتر خارج از کشور: یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی تایترا نمایشگاه تجاری محصولات شاخص است. این رویداد هر ساله هزاران نفر از سراسر جهان را گرد هم می‌آورد. درآمد حاصل از حق ورود، اسپانسرشیپ‌ها و تبلیغات بخش مهمی از درآمد تایترا است. تایترا از طریق حمایت‌های شرکت‌های داخلی و خارجی نیز کسب درآمد می‌کند. در ازای این حمایت‌ها تایترا فرصت‌های بازاریابی و برندینگ مختلفی را عرضه می‌دارد. علاوه بر این راه‌های درآمدی، تایترا به شرکتهایی که به دنبال گسترش کسب و کار خود در تایوان هستند خدماتی همچون تحقیقات بازار و مشاوره ارائه می‌دهد. بودجه مراکز تجاری خارج از کشور از

محل بودجه تایترا تامین مالی می‌شود. مدیران و کارکنان مراکز تجاری تایترا که استخدام سازمان تایترا بوده، حقوق و مزایای خود را از این شورا دریافت می‌کنند. لیکن افراد بومی بسته میزان فعالیت‌شان و قراردادی که دارند و بودجه اختصاص داده شده به مراکز، حقوق دریافت می‌کنند.

ساختار مراکز تجاری تایوان در خارج از کشور: مراکز تجاری تایوان در خارج از کشور بسته به کشورهای دارای ساختارهای اداری متفاوتی هستند. به عنوان مثال ساختار اداری که برای ایران در نظر گرفته شده است و دارای ۵ پست سازمانی است به شرح مدیر مرکز تجاری (۱ نفر)، حسابدار مرکز (۱ نفر)، تحصیلدار و راننده (۱ نفر) و کارشناس (۲ نفر) است.

۴,۱,۲,۳ مراکز تجاری در مالزی

برای پشتیبانی از تجارت خارجی در کشور مالزی سازمانی به نام "شرکت توسعه تجارت خارجی مالزی" با اختصار ماترید در سال ۱۹۹۲ زیر نظر وزارت صنعت و تجارت و با مأموریت توسعه و ترویج صادرات این کشور به جهان تاسیس گردید.

از وظایف اصلی این شرکت می‌توان به موارد اطلاع‌رسانی و کمک به صادرکنندگان برای ارتقاء خود در زمینه صادرات، استمرار حضور شرکتهای مالزیایی در خارج از کشور، کمک به اعزام هیئت‌های اعزامی تجاری و نمایشگاه‌های بین‌المللی، ارائه اطلاعات تجاری و بازاری، پشتیبانی و مشاوره‌های تجاری اشاره کرد.

در زیر مجموعه ماترید معاونتی با عنوان «دسترسی به بازار و ترویج صادرات» وجود دارد و دفاتر تجاری و بازاریابی خارج از کشور ذیل این معاونت می‌باشد.

بر خلاف برخی کشورها نظیر کره جنوبی و ... خدمات مرتبط با سرمایه‌گذاری تحت دو سازمان جداگانه لیکن توامان با حوزه تجارت دنبال می‌شود. در مالزی سازمان توسعه سرمایه‌گذاری بصورت جداگانه بحث سرمایه‌گذاری در مالزی را دنبال می‌کند. اما در بازارهای خارجی ماترید و میدا جهت جذب سرمایه‌گذاری همکاری می‌کنند.

ماترید دارای پنج شعبه محلی و ۴۶ دفاتر تجاری و بازاریابی در خارج از کشور است. در ماترید دو نوع دفتر در خارج از کشور طراحی شده است. دفاتر بازاریابی^۱ و دفاتر تجاری^۲. از ۴۶ تا دفتر، ۳۴ تا دفتر تجاری و ۱۲ تا دفتر بازاریابی در بازارهای هدف صادراتی مالزی مستقر هستند.

1 . Marketing Offices

2 . Trade Offices

ماترید ۴۶ دفاتر تجاری و بازاریابی در خارج از کشور در مناطق آفریقا، استرالیا، اروپا، آمریکای لاتین، آمریکای شمالی، آسیای مرکزی، آسیا (غرب آسیا، شرق آسیا، جنوب آسیا و جنوب شرقی آسیا) دارد. که محل استقرار برخی از آنها در سفارتخانه‌هاست (نظیر ازبکستان و قزاقستان)، برخی دیگر در مراکز خرید (نظیر امارات متحده عربی) و برخی مستقل (نظیر استرالیا، آفریقای جنوبی، نیجریه و ...) هستند.

نیروی انسانی فعال در ماترید اعم از نیروهای داخلی و خارج از کشور ۶۰۴ نفر است که یک سوم نیروهای تحصیل کرده در بخش پشتیبانی فعالیت می‌نمایند. از این تعداد ۳۰۰ نفر در دفاتر خارج از کشور فعالیت می‌کنند.

نمایشگاه تجاری، ماموریت‌های شتاب صادرات، ماموریت سرمایه‌گذاری تجاری و غرفه‌های تبلیغاتی برخی از خدمات عملیاتی دفاتر تجاری و بازاریابی محسوب می‌شوند.

برای دستیابی به اهداف ماترید، این شرکت یک صندوقی به نام «صندوق توسعه تجارت» تأسیس و مدیریت و کنترل آنرا بر اساس مصوبه قانونی بر عهده دارد. هر برداشت و واریزی باید با تایید شرکت باشد و تمام مبالغ صندوق صرفاً برای اهداف شرکت هزینه می‌شود. در صورتی که صندوق با کسری مواجه شود دولت کمک مالی می‌کند. نیروی‌های انسانی دفاتر تجاری و بازاریابی حقوق و مزایای خود را از صندوق توسعه تجارت دریافت می‌کنند. شرکت موظف است سالانه بودجه دفاتر را برآورد و به تصویب برساند.

در دفاتر تجاری و بازاریابی خارج از کشور، هزینه‌ای بابت ارائه خدمات از متقاضیان دریافت نمی‌شود. ضمناً خدمات مازادی توسط این دفاتر با دریافت هزینه ارائه نمی‌شود. شرکت ماترید بجای خدمات پولی نظیر کترا، سعی کرده است بسیاری از اطلاعات مورد نیاز شرکت‌های مالزیایی را در قالب پلتفرم‌های الکترونیکی تهیه و در اختیار شرکتها قرار دهد. به عنوان مثال ایجاد پلتفرم‌های زیر از جمله آنها هستند:

۴,۱,۲,۴ استرالیا - آسترید

کمیسیون تجارت و سرمایه‌گذاری استرالیا (آسترید) در سال ۱۹۸۶ با هدف هماهنگی و تسهیل برنامه‌های گسترش صادرات و تحت قانون کمیسیون تجارت استرالیا مصوب ۱۹۸۵ تشکیل شد. این نهاد زیرمجموعه وزارت تجارت و سرمایه‌گذاری استرالیا فعالیت می‌کند. از ماموریت‌های اصلی آسترید می‌توان به ترویج تجارت، سرمایه‌گذاری، توسعه گردشگری و آموزش اشاره کرد.

آسترید متشکل از شبکه‌ای از دفاتر بین‌المللی بوده که در مجموع ۱۰۷ دفتر به ثبت رسانده است، این شبکه شامل ده مرکز اصلی در استرالیا به علاوه ۳۱ دفتر تریداستارت است. همچنین این نهاد دارای ۶۶ دفتر خارج

از کشور در ۴۶ کشور جهان است. ۱۱ دفتر خارجی آسترید در دفاتر خدمات مشاوره‌ای خود، خدمات کنسولی از طرف دولت استرالیا نیز ارائه می‌دهند.

دفاتر خارج از کشور به لحاظ ساختار سازمانی در معاونت سرمایه‌گذاری و تجارت و ذیل شبکه‌های بین‌المللی هستند.

پراکندگی این دفاتر در جهان عبارت‌اند از: آمریکا ۱۴ دفتر، آ.س. آن ۸ دفتر، اروپا ۱۱ دفتر، چین بزرگ ۹ دفتر، خاورمیانه و آفریقا ۹ دفتر، شمال شرق آسیا ۵ دفتر، نیوزلند و پاسفیک ۲ دفتر و جنوب آسیا ۸ دفتر. در حال حاضر دفتر تجاری استرالیا در ایران فعال نیست.

آسترید ۱۳۷۱ نفر کارمند داشته (تا ۳۰ جون ۲۰۲۱) که از این میزان ۸۴۲ نفر در ستاد و سایر دفاتر و ۵۲۹ نفر در دفاتر خارج از کشور مشغول فعالیت هستند. از کارمندان دفاتر خارج از کشور نیز حدود ۳۰ درصد کارمندان بومی هستند. ترکیب نیروی انسانی در دفاتر به تفکیک مناطق بشرح آمریکا ۹۳ نفر، آ.س. آن ۹۵ نفر، اروپا ۷۳ نفر، چین بزرگ^۱ ۹۷ نفر، خاورمیانه و آفریقا ۴۱ نفر، شمال شرق آسیا ۵۶ نفر، نیوزلند و پاسفیک ۱۵ نفر و جنوب آسیا ۵۹ نفر است.

دفاتر خارج از کشور استرالیا با اهداف متفاوت در مناطق مستقر شده‌اند. به عنوان مثال برخی دفاتر فقط ترویج تجارت (نظیر دفتر آفریقا) را دنبال می‌کنند و برخی دیگر توأمان جذب سرمایه‌گذاری و توسعه تجارت (نظیر کره جنوبی) را پیگیری هستند.

آسترید از سال ۲۰۱۳ مسئول سیاست‌ها، برنامه‌ها و تحقیقات گردشگری نیز شد. آسترید به کسب و کارهای استرالیایی کمک می‌کند تا در سطح بین‌المللی بیشتر و سریعتر رشد کنند و سرمایه‌گذاری بین‌المللی را جذب نموده و به رشد اقتصادی و نوآوری استرالیا کمک نماید.

آسترید هرچند نهادی دولتی است لیکن بصورت یک شرکت اداره شده و دارای مدیر عامل و هیئت مدیره است. هیئت مدیره وظیفه دارد تا رهنمودهای راهبردی ارائه دهد و اطمینان حاصل کند که سازمان در مسیر خود باقی است.

این نهاد دارای دو معاونت است. یکی معاونت سرمایه‌گذاری و تجارت (این معاونت دارای سه اداره کل شامل تجارت، سرمایه‌گذاری و شبکه بین‌المللی است) و دیگری معاونت برنامه‌ها و سیاستها است. دفاتر خدمات همکاری و هیئت مدیره نیز ذیل مدیر عامل فعال هستند. دفاتر خارج از کشور در معاونت سرمایه‌گذاری و تجارت و ذیل شبکه‌های بین‌المللی هستند.

^۱. شامل چین، هنگ کنگ، تایوان و ماکائو

کارکنان دفاتر خارج از کشور که استخدام آسترید هستند حقوق ماهانه خود را از آسترید دریافت می‌کنند و حقوق افراد بومی نیز بر اساس بودجه‌ای که در اختیار این دفاتر قرار داده می‌شود پرداخت می‌شود.

دفتر تجاری استرالیا در ایران که مستقر در سفارتخانه این کشور در ایران بود به منظور تسهیل امور تجاری دو کشور تاسیس شد. در سال ۱۳۸۹ به دلیل شروع تحریم‌ها بسته شد. مجدداً هم‌زمان با سفر وزیر تجارت استرالیا به تهران در سال ۱۳۹۵ دفتر تجاری استرالیا در ایران (تهران) راه‌اندازی شد. لیکن مجدداً با تحریم یکجانبه آمریکا از سال ۱۳۹۷ بسته شد.

۴,۱,۲,۵ ژاپن - جترو

سازمان تجارت خارجی ژاپن (تاسیس سال ۱۹۵۸)، یک سازمان دولتی بوده که برای ارتقاء تجارت دوجانبه و سرمایه‌گذاری بین ژاپن و سایر نقاط جهان فعالیت می‌کند. تمرکز اصلی جترو در قرن بیست و یکم به سمت جذب و جلب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به ژاپن و کمک به شرکتهای کوچک و متوسط ژاپنی و به حداکثر رساندن پتانسیل صادراتی تغییر جهت داده شد.

با وجود استقلال این سازمان، جترو، از پشتیبانی کامل دولت برخوردار بوده و یکی از سازمانهای وابسته به وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن است. وزارت امور خارجه ژاپن و همچنین جایکا به عنوان تشکیلات مهم پشتیبانی کننده جترو محسوب می‌شوند.

از مهمترین اهداف این سازمان می‌توان به گسترش صادرات، جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و کمک به توانمندشدن بنگاههای کوچک و متوسط اشاره کرد.

دفتر نمایندگی‌های خارج از کشور بصورت یک دفتر در چارت سازمانی جترو وجود دارد.

تا آوریل ۲۰۲۲، جترو ۷۶ دفتر در ۵۵ کشور جهان دارای نمایندگی خارج کشور بوده است. در این نمایندگی‌ها ۷۰۸ نفر مشغول فعالیت هستند. از این تعداد نیمی کارکنان از جترو و نیم دیگر کارکنان محلی هستند. با توجه به تعداد شعب و کارکنان مستقر در نمایندگی‌های خارج از کشور، بطور متوسط در هر نمایندگی ۹,۳ نفر مستقر هستند.

اهم وظایف دفاتر خارج از کشور عبارت‌اند از:

✓ بازاریابی برای کالاهای ژاپنی؛

✓ دعوت از هیئت‌های خریدار کالا؛

- ✓ گردآوری اطلاعات بازرگانی؛
- ✓ کمک به حضور فعال شرکتها در بازارهای بین‌المللی؛
- ✓ تشویق سرمایه‌گذاری خارجی در ژاپن؛
- ✓ اطلاعاتی درباره‌ی ذوق و سلیقه‌ی مصرف‌کنندگان کالاهای مختلف در بازارهای مختلف گردآوری می‌کند؛
- ✓ رصد و پایش پیشرفت‌های فناورانه کشورهای دیگر؛
- ✓ اطلاع‌رسانی نمایشگاه‌های دو طرف؛
- ✓ ارائه مشاوره در زمینه تجارت و سرمایه‌گذاری؛
- ✓ اطلاع‌رسانی قوانین صادره توسط نهادها و رویه‌های مهم در زمینه‌های مرتبط با تجارت و سرمایه‌گذاری؛
- ✓ ارائه اطلاعاتی در خصوص رویه‌های گمرکی، استانداردهای صنعتی، سیستم صدور گواهینامه، روشهای اخذ مجوز برای ساخت و ساز کارخانه‌ها در کشور هدف، مسائل حفاظت و حمایت از حقوق مالکیت فکری، سازماندهی کارگاه‌ها و سمینارها، تماسهای دائمی با مقامات حقوق و مزایا کارکنان نمایندگی‌های خارج از کشور و افراد محلی بصورت متمرکز از طریق جترو (بخشی از کمکهای دولت و بخش دیگر آن از طریق درآمد کسب شده از ارائه خدمات) پرداخت می‌شود.
- دفتر جترو در ایران در حال حاضر فعال بوده و خدماتی نظیر بازاریابی برای کالاهای ساخت ژاپن، دعوت از هیئت‌های خریدار کالا، گردآوری اطلاعات بازرگانی، حضور فعال در بازار، تشویق سرمایه‌گذاری خارجی در ژاپن و بررسی تحولات اقتصادی و صنعتی (فناورانه) ایران را دنبال می‌کند.

۴,۱,۲,۶ کره جنوبی - کترا^۱

یکی از مهم‌ترین اقدامات کره جنوبی برای سامان بخشیدن به حوزه تجارت خارجی تاسیس یک سازمان شبه دولتی به نام آژانس توسعه تجارت کره جنوبی (کترا) در سال ۱۹۶۲ زیر نظر وزارت تجارت، صنعت و انرژی بود. از زمان تأسیس، آژانس توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری کره بر ارتقاء صادرات تمرکز کرده است.

¹ . Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA)

تصمیم برای افزودن ماموریت سرمایه‌گذاری در برنامه‌های کترا بر مبنای یک ایده فلسفی بود که فعالیت‌های ارتقاء صادرات و سرمایه‌گذاری می‌توانند مکمل هم باشند و اغلب می‌تواند همزمان رخ دهد.

فعالیت‌های اصلی آژانس توسعه سرمایه‌گذاری و تجارت کره جنوبی از طریق همکاری با دفاتر خارج از کشور را می‌توان در موارد ۱- حمایت از شرکتهای صادراتی نوپا، ۲- تقویت همکاریهای جهانی، ۳- ایجاد فرصتهای جدید، کشف زمینه‌های کسب و کار جدید، ۴- ارائه اطلاعات بازار و ۵- ارائه پشتیبانی زیربنایی برای تقویت رقابت‌پذیری جهانی خلاصه کرد.

این آژانس کره‌ای در حال حاضر دارای ۱۲۷ مرکز تجاری در ۸۶ کشور جهان است و در کشورهایی که دارای بازار صادراتی گسترده‌تری هستند دفاتر بیشتری دارد. به عنوان نمونه می‌توان به چین (۲۱ مرکز)، اروپا (۲۳ مرکز)، کشورهای مستقل مشترک المنافع (۱۰ مرکز)، آفریقا (۹ مرکز)، خاورمیانه (۱۵ مرکز) و ژاپن (۴ مرکز) اشاره کرد. مراکز تجاری کره وظایفی مانند توسعه بازار، جذب سرمایه‌گذاری و تحقیقات بازار را برای رسیدن به اهداف دارند.

وظایف و ماموریت‌های مراکز تجاری:

- ارائه خدمات مشاوره‌ای و ارائه فرصت‌های سرمایه‌گذاری در کره به سرمایه‌گذاران
- ارائه خدمات مرتبط با شرایط تاسیس شرکت در کره
- مدیریت و برگزاری جلسات تجاری بین بازرگانان دو کشور
- تسهیل حضور شرکتهای ژاپنی در نمایشگاهها، کمک به برگزاری سمینارها و نمایشگاههای اختصاصی
- ماموریت تجاری (اقدام به اعزام هیئت‌های تجاری و شرکت‌های کوچک و متوسط به نمایشگاهها و رویدادهای جهانی و ...)
- خدمات جذب سرمایه‌گذاری و جذب متخصصان و نخبگان جهانی به ژاپن
- جمع‌آوری اطلاعات در مورد بازارهای خارجی به منظور ارتقاء کسب و کار ملی و سرمایه‌گذاری خارجی و گردآوری اطلاعات مورد نیاز کترا جهت به روز رسانی پلتفرمها

در حال حاضر ۳۸۹ نفر از کارکنان کترا در مراکز تجاری واقع در سراسر جهان مشغول هستند. در حالی که همه این مراکز در خارج از کشور متخصصان ارتقاء صادرات هستند، حدود ۴۰ نفر از آنها نیز افرادی هستند که فعالیت‌های مربوط به ارتقاء سرمایه‌گذاری را انجام می‌دهند.

فعالیت‌های اصلی آژانس توسعه سرمایه‌گذاری و تجارت کره جنوبی از طریق همکاری دفاتر خارج از کشور را می‌توان در موارد زیر نام برد:

۱- حمایت از شرکتهای صادراتی نوپا: از طریق پروژه ارتقاء و ایجاد شعبه، کمک به عملیاتی کردن مرکز توزیع مشترک، حمایت از مشارکت در نمایشگاههای خارج از کشور، حمایت از سفرهای کاری خارج از کشور؛

۲- تقویت همکاریهای جهانی: از طریق پروژه مشارکت جهانی، حمایت از ایجاد مراکز خرید قطعات خودرو، حمایت از مراکز خرید انرژی جهانی؛

۳- ایجاد فرصتهای جدید، کشف زمینه‌های کسب و کار جدید،

از طریق کمک به رشد فعالیت‌ها در سطح جهانی شرکت‌های پیشرو در صنعت خدمات، حمایت از کسب و کارهای مرتبط با محتوای فرهنگی جهت معرفی به بازارهای خارجی، حمایت از سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی؛

۴- ارائه اطلاعات بازار: از طریق تحقیقات بازار خارجی، تنظیم ملاقات‌ها و خدمات مشاوره‌ای برای مشتریان در بازارهای خارجی؛

۵- ارائه پشتیبانی زیربنایی برای تقویت رقابت‌پذیری جهانی: از طریق پروژه برند آژانس، برنامه‌های آموزشی و کسب و کارهای شخصی جهانی.

برخی از این فعالیت‌ها در کشورهایی که با محدودیت‌های ارتباطی و بین‌المللی مواجه هستند به حالت تعلیق درآورده است و یا حتی کتراً بر اساس سیاست‌های خود برخی از این فعالیت‌ها را حذف کرده است.

یکی از نکات کلیدی در گزارش سال ۲۰۲۱، آموزش کارکنان در آژانس است. در سال ۲۰۲۱ حدود ۹۰ درصد کارکنان ستاد آموزش دیدند. بر اساس این گزارش، هر نفر در ستاد ۱۹۱ ساعت آموزش دیده است که نسبت به سال قبل ۱۵ درصد افزایش داشته است؛ در سال ۲۰۱۹ بالغ بر ۱۵۲ ساعت هر کارمند آموزش داشته است.

درآمد آژانس در سال ۲۰۲۱ از محل فروش خدمات بالغ بر ۵۱۳ میلیارد ون بوده است. هزینه‌های مرتبط با فروش ۳۴۸ میلیارد ون و هزینه‌های اداری و نیروی انسانی (کارکنان آژانس و سایر هزینه‌های مرتبط) ۱۶۵ میلیارد ون که جمعاً بالغ بر ۵۱۳ میلیارد ون بود و بدین ترتیب زیان عملیاتی آژانس در سال ۲۰۲۱ تقریباً

نزدیک به صفر بود. در سال ۲۰۲۰ نیز سود عملیاتی نزدیک به صفر (۱۲ میلیون ون) بود^۱. بدین ترتیب حقوق و مزایا هیئت مدیره و کارکنان آژانس (کارکنان مراکز تجاری خارج از کشور) از حساب خود آژانس بر اساس درآمدهای حاصله تامین می‌شود.

البته آژانس بابت ارائه خدمات خود هیچ هزینه‌ای از شرکتها دریافت نمی‌کند بلکه بابت خدمات تحقیقات بازاریابی و ... که نیازمند صرف هزینه برای ارائه آن است هزینه‌ای با تخفیفات خاص دریافت می‌کند.

مرکز تجاری کره در ایران: مرکز تجاری کره در تهران در سال ۱۳۴۳ تاسیس شد. این سازمان در ایران بخش بازرگانی سفارت کره جنوبی می‌باشد و در دو حوزه توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری فعالیت می‌نماید. در سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸ تعداد پرسنل مرکز تجاری در ایران به ۲۰ نفر (۴ نفر کره‌ای و ۱۶ نفر نیروی محلی و بومی) می‌رسید. با این وجود مرکز تجاری کره جنوبی در ایران خدمات جذب سرمایه‌گذاری، فعالیت جذب نخبگان و متخصصان برای شرکت‌های دولتی و بخش توسعه تجارت صنایع دفاعی را حتی قبل از تحریم نیز فعال نکرده بود. بعد از تحریم، فعالیت بخش بازرگانی سفارتخانه به تسریع در انتقال پول برای مأموریت‌های بشردوستانه و انتقال کالاهای پزشکی خلاصه شده است.

۴,۱,۲,۷ روسیه

روسیه دارای دو نهاد مستقل برای بازاریابی حوزه صادرات است. یکی نمایندگی‌های بازرگانی خارج از کشور است که تاسیس آنها به سال‌های دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد و ذیل وزارت توسعه اقتصادی و تجارت بودند و در سال ۲۰۱۸ به وزارت صنعت و تجارت منتقل شدند، و محل استقرار آنها در سفارتخانه‌ها بوده و بر همین اساس ارتباطی تنگاتنگی با وزارت امور خارجه داشتند و دیگری مرکز صادرات روسیه است که در سال ۲۰۱۵ ذیل بانک توسعه روسیه تاسیس شد. علت تاسیس این مرکز نیز تمرکز تخصصی بر محصولات غیرکالایی بود.

مرکز صادرات روسیه:

مرکز صادرات روسیه (REC) یک موسسه دولتی است که توسط دولت روسیه برای حمایت از صادرات محصولات غیرکالایی در سال ۲۰۱۵ ذیل بانک توسعه روسیه (VEB) تاسیس شد. REC طیف گسترده‌ای از ابزارهای حمایت مالی و غیر مالی را برای بهره‌مندی صادرکنندگان روسی برای کشف بازارهای خارجی و ایجاد ظرفیت در تجارت جهانی ارائه می‌دهد. ضمناً دولت روسیه آژانس روسی بیمه اعتبار صادرات و

¹ . Kotra, (2021), , p.84.

سرمایه‌گذاری و اگزیم بانک روسیه را با هدف ارائه خدمات یکپارچه جامع به شرکت‌های صادرات محور در مرکز صادرات روسیه ادغام کرد.

سه وظیفه سیستمی مرکز صادرات روسیه حمایت مالی و غیر مالی از صادرکنندگان، تعیین دفاتر خارج از کشور و همکاری‌های بین‌المللی است. در حال حاضر این مرکز دارای ۱۰ دفتر خارج از کشور است و قرار است آن را به ۶۵ کشور افزایش دهد.

مرکز صادرات روسیه در کشورهای آذربایجان، بلاروس، هند، قزاقستان، چین، تاجیکستان، ترکیه، امارات متحده عربی، ازبکستان و ویتنام دارای دفاتر خارج از کشور است.

نمایندگی بازرگانی خارج از کشور:

هماچنانکه گفته شد روسیه علاوه بر دفاتر خارج از کشور به عنوان نماینده مرکز توسعه صادرات (ذیل بانک توسعه روسیه VEB)، دفاتری با نام نمایندگی بازرگانی ذیل وزارت صنعت و تجارت (در ابتدا این دفاتر ذیل وزارت توسعه اقتصادی و تجارت بودند و لیکن محل استقرار آنها در سفارتخانه‌ها بود و با وزارت امور خارجه ارتباط تنگاتنگی داشتند) نیز دارد.

سابقه ایجاد نمایندگی بازرگانی به سالهای قبل از فروپاشی شوروی سابق برمی‌گردد. این نمایندگی‌ها که در ابتدا تحت عنوان دفاتر مشاوره‌ای بازرگانی توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت به ثبت رسیده و تحت سفارت‌های فدراسیون روسیه فعال بودند، در سال ۰۶-۲۰۰۵ بازنگیری و به نمایندگی بازرگانی تغییر نام یافتند. در می سال ۲۰۱۸ مدیریت نمایندگی‌های بازرگانی از وزارت توسعه اقتصادی منتزع و به وزارت صنعت و تجارت منتقل شد. طبق آخرین آمار روسیه دارای ۵۷ نمایندگی تجاری است که ۷۲ کشور را پوشش می‌دهد.

اهداف اساسی این نمایندگی‌ها، اجرای سیاست اقتصادی خارجی فدراسیون روسیه در کشورهای هدف، توسعه روابط اقتصادی خارجی روسیه با سایر کشورها، کمک به ارتقای صادرات و متنوع‌سازی صادرات غیرنفتی، جذب سرمایه‌گذاری، مشارکت در تحقق سیاست تجاری روسیه، پیشگیری از بروز هرگونه اختلاف در روابط اقتصادی تجاری، و توسعه فناوری‌های پیشرفته است.

تصمیم به راه اندازی، سازماندهی مجدد و تعطیلی نمایندگی بازرگانی در کشور هدف توسط دولت روسیه مطابق با موافقتنامه‌های بین‌المللی روسیه اتخاذ خواهد شد. بطور خاص در خصوص ایجاد نمایندگی جدید، با پیشنهاد وزارت توسعه اقتصادی و تجارت (هم اکنون وزارت صنعت و تجارت) و با هماهنگی وزارت امور خارجه روسیه و تصویب رئیس جمهور صورت می‌گیرد. وزارت امور خارجه فدراسیون روسیه همراه وزارت توسعه اقتصادی و تجارت (هم اکنون وزارت صنعت و تجارت) مسئولیت کاهش یا افزایش تعداد کارکنان

نمایندگی‌های بازرگانی را دارند. انتخاب نامزدها برای تصدی پست‌های کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی توسط وزارت توسعه اقتصادی و تجارت (هم اکنون وزارت صنعت و تجارت) فدراسیون روسیه با توافق وزارت امور خارجه انجام می‌شود.

رئیس نمایندگی بازرگانی به پیشنهاد وزارت توسعه اقتصادی و تجارت (هم اکنون وزارت صنعت و تجارت) در هماهنگی با وزارت امور خارجه انتخاب و توسط دولت فدراسیون روسیه منصوب و یا برکنار می‌شود. رئیس نمایندگی بازرگانی و کارکنان و اعضای خانواده آنها از امتیازات و مصونیت‌هایی که در قوانین بین‌المللی پیش بینی شده برخوردار خواهند بود.

حقوق و مزایای کارکنان نمایندگی‌های بازرگانی و افراد خارجی شاغل در آنها با وزارت توسعه اقتصادی و تجارت تا سال ۲۰۱۸ و از این سال به بعد با وزارت صنعت و تجارت روسیه است (به عبارتی از دولت حقوق می‌گیرند). افراد و یا کارکنانی که از سایر دستگاهها در روسیه به جمع کارکنان نمایندگی بازرگانی اضافه می‌شوند، حقوق و مزایای‌شان با دستگاه اعزام کننده خواهد بود.

از وجود افتراق این دو نهاد باید گفت که نمایندگی‌های بازرگانی متمرکز بر کلیه کالاهای صادراتی هستند لیکن مرکز صادرات روسیه صرفاً بر محصولات غیرکالایی (آثار و خدمات) تمرکز دارد. تعداد مراکز خارج از کشور نمایندگی‌ها ۵۷ مرکز است در حالی که مرکز صادرات روسیه فعلاً در ۱۰ کشور مستقر است. حیطه فعالیت نمایندگی‌ها بسیار متنوع تر و گسترده تر از مرکز صادرات روسیه است.

۴,۱,۲,۸ مقایسه کشورها و ایران

در این قسمت بعد از بیان تجربه کشورها، لازم است در برخی آیتم‌های مهم مقایسه‌ای نیز بین کشورها و ایران ارائه گردد. جدول زیر کشورها را از حیث برخی مولفه‌های مهم مقایسه کرده است.

جدول ۴-۱: مقایسه برخی مشخصات مراکز تجاری کشورهای منتخب با ایران

کشور	نام نهاد متولی	وزارت خانه متولی	خدمات قابل ارائه	منابع مالی مراکز تجاری	تعداد نیرو	تعداد مراکز تجاری	شعبه در ایران
دانمارک	شورای تجارت	وزارت امور خارجه	ترویج صادرات و جذب سرمایه‌گذاران	بودجه عمومی و فروش خدمات	۲۰۰ نفر	۱۰۵ نمایندگی در ۷۹ کشور	ندارد- بخش بازرگانی سفارتخانه وظایف آنرا انجام میدهد
تایوان	تایترا	سازمان دولتی مستقل / هیئت ۱۹ نفره نظارت بر عملکرد بر عهده دارد	ترویج صادرات و جذب سرمایه‌گذاران	تایترا کاملاً خودگردان است (عمده‌ترین درآمد برگزاری نمایشگاه است)	-	۶۴ نمایندگی در ۴۰ کشور	مرکز تجاری تایوان در ایران فعال است
مالزی	ماترید	وزارت صنعت و تجارت	ترویج صادرات / لیکن	تاسیس صندوق	۳۰۰ نفر	۴۶ نمایندگی	ندارد

	۳۴ تا دفتر تجاری و ۱۲ تا دفتر بازاریابی		(هر کمکی دولتی و درآمدی و اریز به صندوق و هزینه کرد از صندوق خواهد بود)	مرکز نماینده سرمایه‌گذاری در مراکز تجاری حضور دارد			
استرالیا	آسترید	وزارت تجارت و سرمایه‌گذاری	ترویج صادرات و جذب سرمایه‌گذاران	کمک دولتی و فروش خدمات	۵۲۹ نفر	۶۶ نمایندگی در کشور	دفتر تجاری واقع در سفارتخانه
ژاپن	جترو	وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت	ترویج صادرات و جذب سرمایه‌گذاران	کمک دولتی (۱۳) درصد در ۲۰۲۲) و فروش خدمات	۷۰۸ نفر	۷۶ دفتر در ۵۵ کشور جهان	فعال است
کره جنوبی	کترا	وزارت تجارت، صنعت و انرژی	ترویج تجارت و جذب سرمایه‌گذاران	کمک دولتی و فروش خدمات (۲۰۲۱ صد درصد پوشش هزینه‌ها)	۳۸۹ نفر	۱۲۷ مرکز تجاری در ۸۶ کشور جهان	فعال است. لیکن در حداقل ارائه خدمات است
روسیه	مرکز صادرات	بانک توسعه روسیه	ترویج صادرات غیر کالایی	بودجه عمومی	-	۱۰ نمایندگی	فعال نیست

فعال نیست	۵۷ نمایندگی	-	بودجه عمومی	ترویج تجارت و جذب سرمایه‌گذاران	وزارت صنعت و تجارت	دفاتر خارجی	
-	۳۷ مرکز تجاری در ۲۶ کشور	-	برخلاف کشورهای دیگر مجوز به بخش خصوصی داده شده است	ترویج صادرات	وزارت صنعت، معدن و تجارت	سازمان توسعه تجارت	ایران
-	۲ مرکز تجاری در ۲ کشور	-	اتاق بازرگانی ایران و خود شرکت	ترویج صادرات	اتاق بازرگانی ایران	اتاق بازرگانی ایران	

۴,۱,۳ جمع بندی فصل سوم

در این تحقیق از مدل سه شاخکی (موانع رفتاری، موانع ساختاری و موانع زمینه‌ای یا محیطی) برای آسیب‌شناسی مراکز تجاری استفاده شده است.

مدل مفهومی سه شاخکی مراکز تجاری: مولفه‌ها و شاخص‌ها

(۱) شاخه رفتاری یا محتوایی: در حوزه رفتاری، نیروی انسانی و رفتار او مورد بررسی قرار می‌گیرد. موانع رفتاری به کلیه موانع مرتبط با نیروی انسانی در مراکز تجاری اشاره دارد. در این ارتباط می‌توان به مولفه‌های تمرکز گرایی و نظام انگیزشی و شاخصهای هر یک از مولفه‌ها نظیر عوامل انگیزشی نیروی انسانی، رضایت شغلی، آموزش، پاداش و نقش و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در مراکز تجاری و ... اشاره نمود.

(۲) شاخه ساختاری: آسیب‌های ناشی از مولفه‌های ساختار نهادی، بودجه، پیچیدگی تعاملات، خدمات، زیرساخت و شاخصهای هر یک از مولفه‌ها نظیر ارتباط مراکز تجاری با نهادهای بیرون از سازمان و ارتباط درون سازمانی و خدمات و ... جزو موانع ساختاری در این الگو می‌باشند.

(۳) شاخه زمینه‌ای یا محیطی: عواملی که به عنوان پشتیبانی‌کننده فرایندهای ارائه خدمات توسط مراکز تجاری می‌تواند بر روی دو شاخه دیگر یعنی ساختاری و رفتاری تاثیرگذار باشد. در این بخش مولفه‌هایی نظیر رژیم ارزی و مداخله دولت و شاخصهای هر یک از مولفه‌ها نظیر روش فروش محصولات ایرانی، نوسانات نرخ ارز، مداخلات دولت (مثبت و منفی)، مشکلات نقل و انتقال بانکی، نظارت نهادهای مجوز دهنده و قوانین و مقررات تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری از جمله عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری مبتنی بر شاخه محیطی هستند.

روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور ارزیابی وضعیت مراکز تجاری در چارچوب مدل سه شاخکی (BSC)، از پرسشنامه بسته و پرسشنامه باز جهت مصاحبه استفاده شده است. روایی (نظرات خبرگان و صاحب نظران) و پایایی (روش آلفای کرونباخ) پرسشنامه بررسی و نتایج نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد یا پایایی لازم برخوردار است.

برای پاسخ به سوالات تحقیق ۲۰۴ نمونه برای پرسشنامه بسته تکمیل شد و از ۱۲ نفر از مدیران مراکز تجاری و با ۲۰ نفر از صادرکنندگان نیز مصاحبه شد.

تحلیل نتایج و یافته‌ها: احصاء چالش‌های مراکز تجاری در سطح مولفه‌ها

بعد از پردازش پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها، ۲۳ چالش در ۱۰ مولفه در چارچوب سه عامل رفتاری، ساختاری و محیطی استخراج شد.

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که مولفه‌های محیطی به عنوان عوامل غیر قابل کنترل، موانع جدی‌تری مقابل عملکرد مراکز هستند. در این میان مولفه رژیم ارزی کشور که عمدتاً به مباحث برگشت ارز و فروش درب کارخانه به منظور فرار از مشکلات ناشی از تسویه ارزی مرتبط است، مانع مهمتری در مقایسه با بقیه مولفه‌ها در عملکرد مراکز تجاری خود نمایی می‌کند. این مانع از طریق کاهش اندازه بازار مراکز تجاری بر عملکرد این مراکز تاثیر می‌گذارد. چالش نقل و انتقال پول، مداخله دولت (از طریق نظارت بر مراکز تجاری، قوانین و مقررات، و ...) سایر مولفه‌های تاثیرگذار در موانع محیطی هستند.

از منظر موانع ساختاری موثر بر عملکرد مراکز تجاری، عمده‌ترین چالشها به ترتیب ناشی از مولفه‌های ارائه خدمات، پیچیدگی تعاملات (نظیر تعامل با نهادهای داخل کشور و خارج از کشور)، زیرساختهای مراکز تجاری، ساختار نهادی مراکز و بودجه است.

در انتها نیز موانع رفتاری که در مقایسه با دو عامل دیگری کمتر مراکز تجاری را دچار چالش کرده است مرتبط با مولفه‌های تمرکزگرایی و نظام انگیزشی است. اینکه در ساختار نظام اداری مشارکت مدیریتی، آموزشهای تخصصی و نظام پاداش دهی چقدر حکم فرماست در این مولفه‌ها آورده شده است که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت.

احصاء چالش‌های مراکز تجاری در سطح متغیرها

به منظور اولویت‌بندی چالشهای مراکز تجاری در سطح متغیرها نرمال توزیع داده‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد توزیع داده‌ها نرمال نیست و از آزمون فریدمن می‌توان نسبت به یکسان بودن یا نبودن میانگین‌ها استفاده کرد. مطابق با نتایج آزمون فریدمن، میانگین رتبه‌ای متغیرها (سوالات) با هم متفاوت بوده و بر اساس فرمول فریدمن می‌توان نسبت به رتبه‌بندی متغیرها اقدام کرد. بر این اساس رتبه‌بندی متغیرهای تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری به شرح زیر می‌باشند:

جدول ۴-۲: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری

ردیف	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	رتبه
۱	حمایت مالی نهاد مجوز دهنده	۱۸,۵۰
۲	قوانین و مقررات (ایران) مزاحم	۱۶,۴۸

رتبه	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	ردیف
۱۵,۳۳	ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	۳
۱۴,۱۶	درصد صادرات کشور بصورت درب کارخانه	۴
۱۳,۸۹	حمایت معنوی نهادها و دستگاه‌های دولتی	۵
۱۳,۷۸	واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد	۶
۱۳,۳۵	تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن	۷
۱۲,۹۹	هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا	۸
۱۲,۶۳	مشخص بودن مرز ارائه خدمات بین رایزنان بازرگانی و مراکز تجاری	۹
۱۲,۲۰	هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	۱۰
۱۱,۹۳	نظارت نهاد مجوز دهنده بر عملکرد مرکز تجاری	۱۱
۱۱,۸۸	میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده	۱۲
۱۱,۸۷	وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱۳
۱۱,۴۸	تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد	۱۴
۱۱,۱۸	ارائه خدمات لجستیک	۱۵
۱۰,۸۰	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های	۱۶
۱۰,۶۹	پوشش هزینه توسط درآمد حاصل از ارائه خدمات	۱۷
۱۰,۵۳	انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	۱۸
۱۰,۵۰	آموزش‌های کاربردی به کارکنان ایرانی و بومی	۱۹
۱۰,۰۶	ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۲۰
۹,۶۹	ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری	۲۱
۸,۸۶	وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری	۲۲
۳,۲۳	میزان دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات	۲۳

ماخذ: یافته‌های تحقیق (خروجی SPSS)

همانطوریکه از جدول بالا ملاحظه می‌شود، عدم حمایت مالی از مراکز تجاری توسط نهادهای مجوز دهنده از اصلی‌ترین مشکلات این مراکز است. در این ارتباط ۷۳ درصد پاسخگویان معتقدند که تا سودآوری یا انتهای فعالیت باید مراکز تجاری مورد حمایت مالی باشند.

وجود قوانین و مقررات مزاحم، عدم ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی، فروش صادراتی بنگاه‌های داخلی بصورت درب کارخانه، عدم حمایت معنوی دستگاه‌های دولتی چالش‌های بعدی این مراکز هستند.

جدول زیر رتبه‌بندی چالش‌ها بر اساس طبقه‌بندی عوامل و مولفه را نشان می‌دهد. این جدول در واقع یک نوع تقسیم کار را به تصویر می‌کشد. بطوریکه بخش خصوصی باید در بهبود عوامل رفتاری و ساختاری و دولت بر بهبود عوامل محیطی باید اقداماتی انجام دهد.

جدول ۳-۴: رتبه‌بندی متغیرهای مهم تاثیرگذار بر عملکرد مراکز تجاری بر اساس مولفه‌ها و عوامل

رتبه	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	مولفه	عامل	
۱۰,۸۰	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های	تمرکز گرایی	رفتاری	
۱۰,۵۰	آموزش‌های کاربردی به کارکنان ایرانی و بومی			
۱۱,۸۷	وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	نظام‌های		
۱۰,۵۳	انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	انگیزشی	رفتاری	
۱۰,۶۹	پوشش هزینه توسط درآمد حاصل از ارائه خدمات	بودجه		
۱۲,۲۰	هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	پیچیدگی تعاملات		
۱۱,۸۸	میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده			
۱۱,۴۸	تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد			
۱۵,۳۳	ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	خدمات	ساختاری	
۱۳,۷۸	واکنش سریع به فرصت‌های کالایی بازار مقصد			
۱۳,۳۵	تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن			
۱۲,۹۹	هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا			
۱۱,۱۸	ارائه خدمات لجستیک			
۱۰,۰۶	ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی			
۹,۶۹	ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری			
۸,۸۶	وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری			زیرساخت
۱۶,۴۸	قوانین و مقررات (ایران) مزاحم			ساختار
۱۲,۶۳	مشخص بودن مرز ارائه خدمات بین رایزنان بازرگانی و مراکز تجاری			نهادی

رتبه	محدودیت‌های عملکرد مراکز تجاری	مولفه	عامل
۱۴,۱۶	درصد صادرات کشور بصورت درب کارخانه	رژیم ارزی	محیطی یا زمینه‌ای
۱۸,۵۰	حمایت مالی نهاد مجوز دهنده	مداخله دولت	
۱۳,۸۹	حمایت معنوی نهادها و دستگاه‌های دولتی		
۱۱,۹۳	نظارت نهاد مجوز دهنده بر عملکرد مرکز تجاری		
۳,۲۳	میزان دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات		

همچنین نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران، مدیران اتاق‌های مشترک، مدیران مراکز تجاری حاکی از وجود مشکلات زیر است:

- ۴- عدم حمایت مادی و معنوی از مراکز تجاری و محدود بودن فعالیتهای ناشی از آن
- ۵- مشکلات نقل و انتقال پول و مشکلات بانکی
- ۶- تعدد صدور قوانین/ مقررات / بخشنامه‌ها (عوارض صادرات، رژیم ارزی کشور و ...)
- ۷- کمبود زیرساختهای لجستیکی
- ۸- در برخی کشورها پرواز مستقیم نداریم و یا با مدت زمان طولانی‌تری در دسترسی است
- ۹- مشکلات حمل و نقل از جمله حمل یکسره، ایجاد مشکل برای رانندگان
- ۱۰- مشکلات دریافت ویزا
- ۱۱- عدم پوشش هزینه‌ها از درآمد حاصل از ارائه خدمات
- ۱۲- ارائه مجوز به شرکت‌های خارج از مراکز برای اعزام و پذیرش هیئت‌ها
- ۱۳- بخشی از وظایف نهادهای دولتی برای توسعه صادرات به مراکز تجاری سپرده شده است لیکن مابه ازای آن حمایت مالی از مراکز صورت نمی‌گیرد
- ۱۴- عدم تنوع درآمدی به دلیل مدل کسب و کار و متمرکز بر اعزام و پذیرش هیئت‌ها
- ۱۵- هزینه بالای فعالیت در کشور مقصد^۱ (هزینه اجاره/ نیروی انسانی/...)

^۱ برخی مراکز دفتر مستقل هم ندارند و با شریک محلی فعالیت می‌کنند و برخی نیز به دلیل عدم فعالیت مجوز اولیه لغو گردیده است (نظیر بیشکک قرقیزستان، کراچی پاکستان و شانگهای چین).

- ۱۶- شرکتها به دلایلی نظیر عدم اعتماد (واگذاری اطلاعات)، خصوصی بودن مرکز تجاری، هزینه های بالای خدمات حرفه‌ای و ... کمتر تمایل دارند خدمات از مراکز دریافت کنند
- ۱۷- مراکز تجاری فرصتهای بازار را اطلاع رسانی نمی‌کنند و اگر فرصت مناسبی هم باشد سعی می‌کنند خود وارد شوند تا بتوانند هزینه‌های خودشان را پوشش دهند
- ۱۸- دادن مجوز مراکز تجاری به شرکت‌های خصوصی که در یک زمینه خاص فعالیت می‌کنند و به جهت عدم تخصص در همه نیازهای کشور مقصد، قابل تامل است
- ۱۹- این مراکز در برخی کشورها هویت مستقلی ندارند و تحت عنوان همان شرکت خصوصی فعالیت می‌کنند و به همین منظور نیروی انسانی متخصص^۱، مکان اداری مستقل و ... در نظر نمی‌گیرند. در حالی که فعالیت مراکز تجاری نیازمند نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف است.
- ۲۰- فعال نبودن و به روز نبودن سایت نیز یکی دیگر از چالشهای مطرح شده بوده است.

اولویت بهبود چالشها

تاکنون چالشها بر اساس وضعیت موجود ارزیابی شدند، لیکن باید اهمیت آنها در عملکرد مراکز نیز در نظر گرفته شود تا منابع صرف برطرف کردن چالشی شود که بیشترین تاثیر را بر عملکرد مراکز تجاری دارد. برای تحقق این امر از روش تحلیل عملکرد - اهمیت استفاده شده است. جدول زیر ارزش عملکرد و اهمیت و وزن هریک از شاخصها را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۴: ارزش نهایی اهمیت و عملکرد و وزن هریک از شاخصهای مراکز تجاری

شاخصها	ارزش عملکرد	ارزش اهمیت	وزن	وزن نرمال شده
حمایت مالی نهاد مجوز دهنده از مراکز تجاری	۰,۵۴	۳,۲۰	۸,۵۱	۱۰,۲۶
ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی	۱,۱۰	۳,۲۲	۶,۸۱	۸,۲۱
واکنش سریع به فرصتهای کلایی بازار مقصد و اطلاع رسانی آن	۱,۳۰	۳,۱۶	۵,۸۷	۷,۰۸
تجزیه و تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن	۱,۳۷	۳,۱۵	۵,۶۱	۶,۷۶
هزینه ارائه خدمات در مقایسه با رقبا	۱,۴۹	۳,۱۸	۵,۳۹	۶,۵۰

^۱ به همین جهت تعداد نیروهای فعال در این مراکز تجاری گاهی به یک یا دو نفر خلاصه می‌شود و اگر تعداد زیاد هم اعلام می‌شود مرتبط با فعالیت اصلی شرکت است.

شاخصها	ارزش عملکرد	ارزش اهمیت	وزن	وزن نرمال شده
هماهنگی بین مراکز تجاری و سفارتخانه ج.ا.ایران	۱,۵۱	۳,۱۱	۴,۹۶	۵,۹۷
تعامل مراکز تجاری با نهادهای مرتبط در کشور مقصد	۱,۶۵	۳,۱۳	۴,۶۴	۵,۵۹
ارائه خدمات لجستیک (حمل و نقل، بیمه، انبارداری و ...)	۱,۷۱	۳,۱۱	۴,۳۴	۵,۲۳
انگیزه کارکنان مراکز تجاری در بر طرف کردن نیازهای مشتریان	۱,۷۵	۳,۱۰	۴,۱۸	۵,۰۴
حمایت معنوی نهادها و دستگاههای دولتی از فعالیت مراکز تجاری	۱,۲۴	۲,۷۵	۴,۱۵	۵,۰۱
میزان تعامل مراکز تجاری با نهاد مجوز دهنده	۱,۵۵	۲,۹۲	۴,۰۱	۴,۸۳
وجود نظام پاداش کارکنان مبتنی بر عملکرد	۱,۵۶	۲,۹۲	۳,۹۷	۴,۷۸
ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی	۱,۸۸	۳,۱۴	۳,۹۴	۴,۷۵
ارائه خدمات آموزشی، اطلاع رسانی و برگزاری رویدادهای تجاری	۱,۹۳	۳,۰۸	۳,۵۵	۴,۲۸
فقدان سایت فعال و به روز	۲,۱۰	۳,۲۰	۳,۵۲	۴,۲۴
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۱,۷۵	۲,۸۸	۳,۲۳	۳,۸۹
دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات	۳,۳۷	۲,۱۲	۲,۶۵	۳,۲۰
نظارت سازمان توسعه تجارت بر عملکرد مرکز تجاری	۱,۵۹	۲,۴۱	۱,۹۷	۲,۳۸
وضعیت تجهیزات دفتر اداری مراکز تجاری	۲,۰۴	۲,۶۶	۱,۶۴	۱,۹۸
میانگین / جمع	۱,۶۶	۲,۹۷	۸۲,۹۶	۱۰۰,۰۰

ماخذ: محاسبات تحقیق

نتایج جدول بالا که در ماتریس تحلیل عملکرد- اهمیت نمود پیدا کرده است حاکی از آن است که عدم دخالت دولت در قیمت‌گذاری خدمات مراکز تجاری (واقع در ربع دوم) یک فرصت برای این مراکز است. همچنین تجهیزات اداری و سایت در مرز بین ربع اول و دوم قرار دارند که اینها نیز نیازمند تقویت هستند. لیکن در خصوص سایر شاخصها (موانع رفتاری و ساختاری)، جایابی در ربع اول ماتریس فوق نشان می‌دهد که با وجود اهمیت شاخصها، عملکرد مراکز تجاری در آنها ضعیف است و باید تقویت شود. به عنوان مثال در مورد واکنش سریع به فرصتهای کالایی بازار مقصد و اطلاع رسانی آن و یا تجزیه و تحلیل بازار مقصد توسط تیم کارشناسی و اطلاع رسانی آن که از نوع موانع ساختاری هستند، با توجه به اینکه از اهمیت بالایی برخوردارند لازم است مراکز روی این آیتمها سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند.

برخی شاخصها مرتبط با مراکز نیست و یا در زمره موانع محیطی یا زمینه‌ای قرار دارند نظیر حمایت مالی نهاد مجوز دهنده از مراکز تجاری و یا حمایت معنوی نهادها و دستگاههای دولتی از فعالیت مراکز تجاری که نیازمند بهبود عملکرد در سطح دولت است.

۴,۲ پیشنهادات:

با عنایت به اینکه نهادهای مجوز دهنده تاکنون بالغ بر ۴۰ مورد مجوز فعالیت مراکز تجاری صادر کرده‌اند باید راهکارهایی برای بهبود وضع موجود ارائه داد. از سوی دیگر هر اقدام اصلاحی را که دگرگونی سازمانی ایجاد می‌کند می‌توان در قالب مجوزهای جدید پیش برده شود. لذا پیشنهادات در دو سطح مراکز تجاری موجود و مجوزهای جدید ارائه می‌شود.

مراکز تجاری موجود:

۱- بر اساس تجربیات کشورهای دیگر، پیشنهاد می‌گردد سازمان توسعه تجارت در بلندمدت بجای اعطای مجوز به شرکتهای دارای کسب و کار خصوصی به عنوان مراکز تجاری به سمت ایجاد مراکز تجاری که به امر تجارت مشغول نیستند، گام بردارد. به عبارت دیگر هدف این مراکز صرفا ارائه خدمات مشاوره و بازاریابی برای محصولات ایرانی است. البته این منافاتی با غیرانتفاعی شدن این مراکز ندارد.

۲- بر اساس تجربه کشورها، ارائه خدمات مرتبط با جذب و جلب سرمایه‌گذاری باید یکی از خدمات کلیدی مراکز تجاری باشد لیکن در شرایط فعلی ممکن است در برخی کشورها این خدمات تعلیق گردد. در این ارتباط لازم است سازمان سرمایه‌گذاری و کمکهای فنی، فهرست طرحهای اولویت‌دار کشور را در اختیار این مراکز قرار دهد و همچنین کارگاههایی تخصصی برای تربیت کارشناس جذب سرمایه‌گذاری برای افراد معرفی شده از مراکز تجاری برگزار نماید.

۳- حدود ۵۰ درصد سایت مراکز تجاری تقریبا یا هنوز طراحی نشده است و یا به روز نمی‌شود. این در حالی است که باید یکی از اصلاحات مد نظر، اجبار بر طراحی سایت و به روز نگه داشتن آن و ارائه اطلاعات از بازارهای مقصد در سایت مورد نظر است. هرچند در ارزیابی مراکز تجاری آیتمی تحت عنوان "راه اندازی و پشتیبانی از وبسایت به زبان کشور هدف صادراتی" وجود دارد لیکن این آیتم باید به تغییرات سایت نسبت به سال گذشته و درج مطالب متنوع تغییر یابد.

۴- وجود دفتر اداری و تجاری با ماهیت مستقل برای مراکز تجاری (جدا از مکان شرکت مجوز گیرنده) نیز برای بالابردن اعتماد مشتریان کمک خواهد کرد.

۵- بازنگری در اهداف مراکز تجاری موجود بر اساس پتانسیلهای کشورهای مقصد و ارزیابی آنان بر اساس دستیابی به ان اهداف لازم است.

۶- سازمان توسعه تجارت خدمات قابل ارائه توسط مراکز تجاری را باید به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم نماید. خدمات عمومی خدماتی هستند که مراکز باید بصورت رایگان در اختیار عموم بگذارند. نظیر نظام تعرفه ای کشور مقصد، ترکیب کالاهای صادراتی و وارداتی، نظام توزیع و لایه های مختلف آن بصورت کلی، قوانین و مقررات عمومی کشور مقصد، پروژه‌های خدمات فنی و مهندسی و ... و این گزارشها را در سایت اطلاع رسانی نمایند. خدمات اختصاصی نظیر بازاریابی، تبلیغات در بازار هدف، تهیه گزارش بازار برای یک کالا و یا گروهی از کالاها و ... منوط درخواست متقاضی و دریافت هزینه شود.

۷- ارزیابی مراکز تجاری که بصورت دوره‌ای در سازمان توسعه تجارت انجام می‌گیرد لازم است مبتنی بر یک روش علمی باشد و نه صرفاً بر اساس خروجی مراکز تجاری که عمدتاً نیز در قالب کمک است و اندازه‌گیری آنها کار راحتی نیست. به عنوان مثال باید مراکز تجاری از ابعاد فرایندهای مالی، جلب نظر مشتریان، فرایندهای داخلی مراکز تجاری و ... ارزیابی شود. و یا نوآوری های مراکز تجاری هر ساله به عنوان یک آیتم در ارزیابی وارد گردد. لذا ضروری است در آیین نامه ارزیابی و شیوه علمی ارزیابی (به عنوان مثال روش کارت امتیازی متوازن) صریحاً درج گردد و پرسشنامه مربوط به آن تدوین و اطلاع رسانی شود تا مراکز بدانند چگونه ارزیابی خواهند شد.

۸- برای مراکز اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه مدت مشخص شود. نقشه راه مراکز برای رسیدن به اهداف تدوین گردد و در ارزیابی مراکز مد نظر قرار گیرد.

۹- یکی از چالشها، تعامل کم مراکز تجاری با رایزنان بازرگانی، سفارتخانه‌ها و نهادهای کشور مقصد است. ضروری است مراکز تجاری در این خصوص اهتمام لازم را داشته تا بتوانند برخی مشکلات را از طریق دیپلماسی و با استفاده از ظرفیتهای موجود حل و فصل کنند.

۱۰- ضروری است نهاد مجوز دهنده جهت نظارت بیشتر بر فعالیت مراکز تجاری، نسبت به دریافت بازخورد مشتریان (استفاده کنندگان از خدمات مراکز تجاری) اقدام نماید. در این ارتباط یکی از راهها طراحی پرسشنامه ای الکترونیکی است که بعد از استفاده از خدمات و اسکن بار کد تعبیه شده در سایت مرکز تجاری نسبت به اعلام نظر خود اقدام و برای سازمان ارسال گردد و در ارزیابی مراکز امتیاز داده شود.

پیشنهاداتی برای اتاق ایران:

- ۱- پیشنهاد می‌گردد در ساختار اتاق بازرگانی ایران شورایی تحت عنوان «شورای راهبری» ذیل هیئت رئیسه با هدف بررسی و تصویب درخواست متقاضیان جهت ایجاد دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی تشکیل گردد. در دستورالعمل پیوست وظایف و مسئولیتهای این شورا تعریف شده است.
- ۲- پیشنهاد می‌شود در ساختار اتاق و در معاونت امور بین الملل، مدیریت دفاتر خارج از کشور تشکیل گردد تا حوزه تنظیم‌گری و سیاستگذاری، ارزیابی عملکرد و امور مرتبط با این دفاتر توسط این واحد صورت گیرد. ضمناً این واحد می‌تواند دبیرخانه شورای راهبری نیز باشد.
- ۳- پیشنهاد می‌شود اتاق ایران به جای مراکز تجاری، "دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی" راه‌اندازی کنند. انواع خدمات قابل ارائه نیز بطور کلی شامل خدمات مشاوره‌ای (تمام فرایندهای صادرات و واردات، ورود به بازار، حقوقی، ارائه آمار و اطلاعات تجاری و ...)، خدمات بازاریابی (تبلیغات، بازاریابی، بازاریابی و ...)، مدیریت و اجرای رویدادهای تجاری (برگزاری همایش، اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری، برگزاری / مشارکت در نمایشگاه‌های تخصصی و ...)، خدمات بازرگانی (خدمات لجستیکی، بانکی، بیمه، اقامت)، خدمات نمایشگاهی (اختصاص فضا برای شوروم و نمایشگاه دائمی)، خدمات آموزشی (برگزاری دوره‌های عمومی و تخصصی و) و خدمات سرمایه‌گذاری (جذب سرمایه‌گذار و سرمایه‌گذاری در کشور مقصد) باشد.
- ۴- سناریوهای محتمل راه‌اندازی دفاتر:
 - الف) راه‌اندازی دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی بخش خصوصی با محوریت اتاق بازرگانی ایران: این سناریو که خیلی شبیه به مدیریت و راهبری مراکز تجاری کشورهای مورد مطالعه است؛ با این تفاوت که در کشورهای مورد مطالعه کارکنان از بدنه دولت هستند و در اینجا کارکنان از سوی اتاق بازرگانی ایران تعیین شده و مدیریت و راهبری دفاتر فوق را بر عهده می‌گیرند. با این وجود در این سناریو هماهنگی وزارت امور خارجه، وزارت صنعت، معدن و تجارت (سازمان توسعه تجارت) با اتاق بازرگانی ایران ضروری است.
 - ب) ارائه مجوز دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی به بازوهای اجرایی اتاق ایران: در این سناریو بجای ارائه مجوز به شرکتهای خصوصی، مجوز به تشکلهای (اتاق‌های مشترک بازرگانی) و یا انجمن تخصصی داده می‌شود.

ب-۱) اگر کشور نامزد میزبان دفاتر دارای پتانسیل واردات طیف وسیعی از کالاها باشد باید تشکلی را انتخاب کرد که اولاً روی صادرات کلیه کالاها متمرکز است و ثانیاً در ورود به آن کشور از تخصص لازم برخوردار است نظیر اتاقهای مشترک.

ب-۲) اگر کشور نامزد میزبان دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی دارای پتانسیل واردات گروه خاصی از محصولات باشد و یا اتاق مشترک بازرگانی در آن کشور تاسیس نشده باشد، می‌توان از ظرفیت تشکل‌ها/انجمن‌های صادراتی آن گروه خاص استفاده شود. نظیر انجمن صادرکننده خدمات فنی و مهندسی و یا اتحادیه صادرکنندگان خشکبار ایران (البته این مورد بسیار نادر است).

ج) ارائه مجوز دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی به شرکتهای خصوصی صلاحیت‌دار: در این سناریو مجوز به شرکتهای خصوصی صلاحیت‌دار (حداقل به لحاظ مالی تمکن مالی دارند) اعطا می‌شود.

۵- سناریو پیشنهادی:

۵-۱) سناریو "ج" با عنایت به موارد زیر توصیه نمی‌شود:

- ✓ شرکتهای خصوصی صرفاً در یک زمینه خاص فعالیت می‌کنند؛
- ✓ بیشتر توجه شان به کسب و کار اصلی خود شرکت است؛
- ✓ شاعبه عدم اطلاع رسانی فرصتهای بازار مقصد به کسب و کارهای دیگر وجود دارد؛
- ✓ تمایل کمتر شرکتهای خصوصی به ارائه اطلاعات خود به یک شرکت خصوصی دیگر؛
- ✓ نظر قاطبه مصاحبه شوندهگان (بجز مدیران مراکز تجاری) بر عدم ارائه مجوز به شرکتهای خصوصی دارای کسب و کار در همان بازار؛

۵-۲) با رویکرد عدم فعالیت در تجارت برای نهادی که مجوز دریافت می‌کند (نظیر کشورهای منتخب مورد بررسی)، سناریو «الف» بهترین گزینه است. لیکن این گزینه اولاً هزینه بالایی برای اتاق بازرگانی ایران دارد و ثانیاً ممکن است با تغییرات مدیریتی، تداوم فعالیت آنان در قالب این سناریو دستخوش تغییر شود، و آنان را با چالش جدی مواجه نماید.

۵-۳) لذا سناریو «ب» گزینه متحمل‌تری برای اتاق ایران است و پیشنهاد این تحقیق نیز همین سناریو است، ضمن اینکه اتاق ایران می‌تواند در قالب سناریو فوق، هزینه‌های خود را (در مقابل سناریو الف)

- به عنوان کمک‌های بلاعوض به حداقل برساند، مدیریت این کار را به عهده تعداد کثیری صادرکنندگان (در سناریو «ب» در حوزه‌های مختلف) و در عین حال متمرکز بر یک بازار خاص منتقل می‌کند.
- ۶- پیشنهاد می‌شود اتاق ایران کل هزینه متعارف دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی در سال اول را بر اساس برآوردهای شورای راهبری پرداخت نماید. انتظار بر این است که از سال دوم این دفاتر بصورت خود گردان باشند. از سال دوم، به منظور تشویق دفاتر فوق، اتاق ایران اعتباری بصورت سالانه به عنوان مشوق (دفاتری که فراتر از اهداف عملکرد داشتند) را بر اساس ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی در قالب دستورالعملی که تدوین خواهد شد پرداخت نماید.
- ۷- مجوز ابتدا بصورت موقت و برای مدت یکسال (و با تمدید سه ماهه) صادر می‌شود و در صورت انجام اقدامات مرتبط با ایجاد ساختار (اجاره و یا خرید ملک، تجهیز دفتر، بکارگیری نیروی انسانی، و طراحی سایت مختص دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی)، توسط ناظر مورد اعتماد اتاق بازرگانی ایران بازدید و در صورت تایید مجوز قطعی برای یک دوره ۴ ساله صادر می‌شود.
- ۸- در صورت ارائه کمک‌های مالی توسط اتاق بازرگانی ایران برای راه‌اندازی دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی، در سال اول باید مجوز گیرنده نسبت انجام اقدامات مرتبط با ایجاد ساختار دفتر اقدام نماید، در غیر اینصورت مجوز دفاتر بعد از اخطار و مهلت سه ماهه لغو می‌شود.
- ۹- ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی در وظایف مراکز گنجانده شود (یا با نماینده سازمان سرمایه‌گذاری و کمک‌های اقتصادی و فنی ایران و یا بدون آن).
- ۱۰- ضروری است اتاق بازرگانی ایران جهت نظارت بیشتر بر فعالیت دفاتر خدمات مشاور و بازاریابی، نسبت به راه‌اندازی سیستمی (طراحی پرسشنامه الکترونیکی در سایت) جهت دریافت بازخورد مشتریان اقدام نماید.

پیوست فصل چهارم:

پیش نویس دستورالعمل اجرایی صدور مجوز و فعالیت دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی محصولات (کالا و خدمات) در کشورهای هدف
شورای عالی نظارت بر اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی جمهوری اسلامی ایران در اجرای مفاد بند « و » ماده ۵ قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران مصوب پانزدهم اسفندماه ۱۳۶۹ با اصلاحات پانزدهم آذرماه ۱۳۷۳ و تحقق بند ۱۰ سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی در خصوص حمایت همه جانبه و هدفمند از صادرات کالاها و خدمات به تناسب ارزش افزوده و با هدف ارز آوری مثبت، دستورالعمل اجرایی صدور مجوز و فعالیت دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی محصولات و خدمات در کشورهای هدف صادراتی را به شرح زیر تصویب نمود:

دستورالعمل اجرایی

صدور مجوز و فعالیت دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی محصولات (کالا و خدمات)

در کشورهای هدف مصوب ؟؟؟؟؟

ماده ۱: تعاریف:

الف) اتاق بازرگانی ایران: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

ب) سازمان: سازمان توسعه تجارت ایران

ج) دبیرخانه: دبیرخانه دفاتر خدمات مشاوره و بازاریابی

د) شورا: شورای راهبری

ه) دفتر: دفتر خدمات مشاوره و بازاریابی

و) موافقت موقت: مجوز راه اندازی دفتر که توسط رئیس اتاق بازرگانی ایران پس از بررسی مدارک و تصویب در شورای راهبری صادر و به مدت یکسال اعتبار داشته و با تصویب شورا تا سه ماه قابل تمدید است.

ز) موافقت قطعی: دارندگان مجوز موقت موظفاند حداکثر یکسال (و با تصویب شورای راهبری تا ۳ ماه قابل تمدید است) پس از کسب مجوز نسبت به دریافت مجوز قطعی دفتر اقدام نمایند. موافقت قطعی با راه اندازی

دفتر با ارائه اسناد مثبتة مبنی بر اجاره و یا خرید دفتر، تجهیز آن و طراحی سایت و تایید شورای راهبری و توسط رئیس اتاق بازرگانی ایران صادر و به مدت ۴ سال اعتبار دارد و قابل تمدید نیز می‌باشد.

ماده ۲: اهداف اتاق بازرگانی ایران از ایجاد دفاتر:

- ✓ نفوذ بیشتر به بازارهای هدف از طریق کمک به شرکتها و افزایش ماندگاری کالاهای صادراتی؛
- ✓ تعامل با نهادهای موثر در بازارها، تقویت دیپلماسی اقتصادی و گسترش روابط تجاری با شرکا و شبکه سازی؛
- ✓ شناسایی بخشهای با پتانسیل وارداتی بالا (کالاهای و خدمات) در بازارهای هدف و کمک به شرکتها برای حضور مستمر؛
- ✓ ارائه خدمات مشاوره‌ای تجاری و سرمایه‌گذاری و اتصال شرکت‌های ایرانی به تامین‌کنندگان بازار هدف؛
- ✓ اجرای نقش نهاد هم‌افزای هوشمند، مکمل سیاست‌های دولتی، تسهیل‌کننده‌ی فرایندهای تجاری و توسعه‌ی فرصتهای تجاری؛
- ✓ انتشار به موقع اطلاعات از بازار به منظور کمک به شرکت‌های ایرانی جهت رقابت با رقبای آن بازارها؛

ماده ۳: شرح خدمات قابل ارائه دفاتر

- ✓ کمک به انجام تحقیقات بازار و تحقیقات تجاری و ایجاد یک پایگاه جامع از اطلاعات برای بهبود و توسعه تجارت؛
- ✓ ترویج، کمک و توسعه تجارت خارجی ایران با تأکید ویژه بر صادرات محصولات صنعتی با ارزش افزوده بالاتر؛
- ✓ کمک به تامین‌کنندگان بازار هدف جهت یافتن هم‌تایان خود در ایران و ترغیب آنها جهت خرید از ایران؛
- ✓ پشتیبانی و مشاوره‌های تجاری، حمل و نقل، بانکی و بیمه؛
- ✓ ارائه خدمات بازاریابی نظیر تبلیغات، بازاریابی و بازاریابی؛
- ✓ مدیریت و اجرای رویدادهای تجاری نظیر برگزاری همایش، اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری، برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی، میزگردها، نشست‌های تخصصی (B2B) و کارگاه‌های آموزشی؛
- ✓ احصاء فرصتهای تجاری و سرمایه‌گذاری در کشورهای هدف؛
- ✓ ارائه خدمات جذب سرمایه‌گذاری خارجی
- ✓ کمک و مشاوره جهت انعقاد قراردادهای تجاری؛
- ✓ ارائه خدمات حقوقی نظیر ثبت شرکت، ثبت برند و لوگوی شرکت؛

- ✓ اطلاع‌رسانی قوانین، مقررات و رویه‌های صادره توسط دولت در بازارهای هدف نظیر رویه‌های گمرکی، استانداردهای صنعتی، سیستم صدور گواهینامه، روشهای اخذ مجوز برای ساخت کارخانه‌ها، مسائل حفاظت و حمایت از حقوق مالکیت فکری و راه‌های دسترسی به این اطلاعات در زمینه‌های مرتبط با تجارت و سرمایه‌گذاری؛
- ✓ ارائه خدمات بازرگانی نظیر حمل و نقل و لجستیک، نقل و انتقال پول، بیمه؛
- ✓ رصد و پایش مناقصات در بازار هدف و اطلاع‌رسانی به صادرکنندگان ایرانی از طریق کانالهای موجود؛
- ✓ تهیه گزارشات به روز از تحولات بازار، تحرکات رقبا، تغییرات در قوانین و مقررات و ...

ماده (۴) دامنه شمول متقاضیان

کلیه اتاق‌های مشترک بازرگانی ذیل اتاق بازرگانی ایران تبصره ۱: در صورت وجود پتانسیل صادراتی در گروه خاصی از محصولات و خدمات در یک بازار هدف و اتاق مشترک بازرگانی در آن کشور تاسیس نشده باشد، تشکلهای و انجمن‌های صادراتی تخصصی در اولویت هستند.

ماده (۵) اعضای شورا

رئیس: معاون امور بین الملل اتاق بازرگانی ایران
 دبیر: مدیر دفاتر خارج از کشور (واحد تازه تاسیس)
 یک نفر نماینده رئیس اتاق بازرگانی ایران از اعضای هیئت رئیسه
 معاون امور استانها و تشکلهای اتاق بازرگانی ایران
 رئیس مرکز پژوهشهای اتاق بازرگانی ایران
 یک نفر خارج از اتاق به انتخاب رئیس اتاق بازرگانی ایران

تبصره ۱: دبیرخانه دفاتر در مدیریت دفاتر خارج از کشور خواهد بود.

تبصره ۲: با تصمیم شورا بررسی درخواستهای متقاضیان می‌تواند با حضور خود آنان باشد ولیکن تصمیم‌گیری بدون حضور متقاضی انجام می‌شود.

ماده ۶: وظایف و مسئولیت شورا

- ✓ بررسی درخواست اخذ مجوز موافقت موقت / قطعی
- ✓ تدوین و تصویب و اصلاح شیوه نامه و آئین نامه مورد نیاز این دستورالعمل و ارسال برای رئیس اتاق بازرگانی ایران جهت ابلاغ
- ✓ بحث و بررسی ارزیابی‌های صورت گرفته از دفاتر بصورت دوره‌ای (هر سال یک بار)
- ✓ بررسی شکایات و تعیین تکلیف آنها و اعلام به رئیس اتاق بازرگانی ایران

ماده ۷: مسئولیت قانونی دفاتر در قبال اشخاص حقیقی و حقوقی

فعالیت دفاتر بصورت مستقل بوده و اعطای مجوز قطعی و یا موقت هیچگونه مسئولیتی از حیث ضرر و زیان ناشی از تعاملات بین دفاتر با مشتریان برای اتاق بازرگانی ایران ندارد.

ماده ۸: ارزیابی و نظارت بر دفاتر

۱) اتاق بازرگانی ایران به واسطه صدور مجوز فعالیت دفاتر وفق شرایط این دستورالعمل نسبت ارزیابی و نظارت بر حسن انجام کار از طریق ناظرین مورد اعتماد خود بصورت دوره‌ای اقدام خواهد کرد. نتایج ارزیابی در شورا بحث و مصوبات در هیئت رئیسه اتاق بازرگانی ایران مطرح و نتیجه نسبت به ادامه فعالیت، هشدار و یا تعلیق فعالیت دفاتر توسط رئیس اتاق ایران ابلاغ خواهد شد.

تبصره ۱: در صورت شکایت از دفاتر، موضوع شکایت در شورا بررسی و نتیجه توسط رئیس اتاق بازرگانی ایران ابلاغ خواهد شد.

۲) ارزیابی دفاتر بر اساس روش علمی که شیوه نامه آن ۳ ماه پس از تصویب این دستورالعمل مصوب خواهد شد، صورت می‌گیرد.

تبصره ۱: ناظرین مورد اعتماد از سوی معاون امور بین الملل اتاق معرفی و در شورا نهایی می‌شوند.

ماده ۹: سازو کار اجرایی

الف) دریافت درخواست تاسیس دفتر از سوی متقاضی همراه با مدارک مورد نیاز مدارک مورد نیاز:

- ✓ ارائه تقاضای رسمی و کتبی از سوی متقاضی به دبیرخانه دفاتر
- ✓ مدارک احراز هویتی متقاضی

✓ ارائه طرح توجیهی مبنی بر لزوم راه اندازی و ایجاد دفتر در کشور هدف (طبق فرمهای ارائه شده در پیوست این دستورالعمل)

✓ اخذ تاییدیه ها و مجوزهای لازم برای فعالیت متناسب با ضوابط و قوانین کشور هدف

(ب) بررسی مدارک و تکمیل آن در صورت نقص و تهیه گزارش لازم از سوی دبیرخانه و ارائه به شورا جهت بحث

(ج) تصویب / عدم تصویب راه اندازی دفتر در شورا بحث و در صورت تصویب، ارسال برای رئیس اتاق بازرگانی ایران جهت امضاء و ابلاغ

تبصره ۱: اعطای مجوز صدور دفتر صرفا به نام متقاضی بوده و امکان ارائه مجوز به نهاد دیگری وجود نداشته و تخلف محسوب می گردد.

ماده ۱۰: حمایت مالی

میزان حمایت مالی از دفاتر تازه تاسیس برای راه اندازی، تجهیز (فضا، نیروی انسانی و طراحی سایت) و بهره برداری از این دفاتر در سال اول کاملا پوشش دهنده هزینه خواهد بود. لیکن از سال دوم میزان حمایتها با رویکرد تشویقی بوده و منطبق بر رتبه بندی این دفاتر انجام خواهد شد. رتبه بندی و نحوی دریافت مشوقها مطابق با آئین نامه ای خواهد بود که ۳ ماه پس از تصویب این دستورالعمل در شورا تصویب و توسط رئیس اتاق بازرگانی ایران ابلاغ خواهد شد.

تبصره ۱: حمایت مالی اتاق بازرگانی ایران در بدو تاسیس در دو مرحله (شش ماه اول و شش ماه دوم) پرداخت خواهد شد.

ماده ۱۱: بازارهای هدف

بازارهای هدف مشمول صدور مجوز موقت دفاتر، در اولین جلسه شورا شناسایی و تصویب می شوند و توسط رئیس اتاق ایران ابلاغ می شود.

تبصره ۱: تعداد دفاتر مستقر در هر کشور با توجه به میزان تجارت (صادرات و واردات)، تولید ناخالص داخلی آن، وسعت آن کشور و تخصصی بودن دفاتر تعیین می شود. لیکن نمی تواند در هر شهر بیش از یک مورد تعیین شود.

ماده ۱۲: این دستورالعمل در ۱۲ ماده و ۸ تبصره تنظیم و ابلاغ گردید.

رئیس اتاق بازرگانی ایران

فهرست منابع

فارسی

- رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. تدبیر، شماره ۱۷۳. زارع، حمید؛ حقگوینان، زلفا و کریمی اصل، زهرا (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه‌های دولتی استان قم. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، ۱۸۰-۱۵۹.
- لطفیان، احمد؛ اولیایی، نعیمه (۱۳۹۵). مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد، ۷ امین کنفرانس مدیریت و حسابداری، مرکز همایش‌های رازی.
- پوران اولوه، نیلس؛ شوستراند، آنا (۱۳۸۶)، کتاب کارت امتیازی متوازن، مترجم: علیرضا علی سلیمانی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- عطافر، علی؛ قبادی پور، مرضیه؛ انالویی، سعید (۱۳۸۵)، آسیب شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان، ترجمه، دانش پژوهان برین.
- رحیمی، محمدرضا؛ سلماس نیا، علی (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی برنامه بازاریابی بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از مدل سه شاخکی، دوفصلنامه مدیریت مهندسی و رایانش نرم، شماره ۱ بهار و تابستان ۱۳۹۵.
- جنیدی مهدی، بیگی نیا عبدالرضا، آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)، کنفرانس توسعه منابع انسانی
- شریفی کلویی، منصور (۱۳۷۹)، مدلی برای شناخت و آسیب شناسی سازمانها، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵، تابستان ۱۳۷۹.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱)، طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمان‌های عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)، مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۴۰۰)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات اشراقی.
- حبیبی، آرش؛ سرآبادانی، مونا (۱۴۰۱)، آموزش کاربرد SPSS، تهران: نارون.
- کاظم‌نژاد، انوشیروان؛ خلخالی، حمیدرضا و کاظم‌پور دیزجی، مهدی. (۱۳۸۰)، ۱۰۰ آزمون آماری به همراه راهنمای نرم‌افزار SPSS، تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران.

انگلیسی

- Austrade (2022), Annual Report 2021-22, <https://www.austrade.gov.au/>
- Austrade (2015), Annual Report 2013-14, <https://www.austrade.gov.au/>
- Chemonics International, Inc, (2009), A Comparative Study of Export and Investment Promotion in Chile, Malaysia, South Korea and Indonesia, U.S. Agency for International Development, p. 26.
- Kotra,(2021), 2021 KOTRA Sustainability Report, p.7.[<http://dl.kotra.or.kr/pyxis-api/1/digital-files/0c100954-22d9-4eba-858e-78bb2035abc8>]
- Mtrade (2006), MALAYSIA EXTERNAL TRADE DEVELOPMENT CORPORATION ACT 1992 (ACT 490), Incorporating all amendments up to 1 January 2006, LAWS OF MALAYSIA, [www.matrade.gov.my]
- Matrade (2020), Aunnal Report [www.matrade.gov.my]
- Matrade (2016), Aunnal Report [www.matrade.gov.my]
- <https://www.taitra.org.tw/>
- Taitra, 2021, taitra annual report 2021, <https://www.taitra.org/>
- <https://www.austrade.gov.au/>
- Australian education and training Archived 14 March 2013 at the Wayback Machine at official website

- "Grants and support for tourism businesses". Austrade. Archived from the original on 1 November 2021. Retrieved 9 January 2022.
- Austrade Programs and Services Archived 26 March 2012 at the Wayback Machine at official website
- Austrade's role in attracting investment in Australia, dated February 2019. Canberra: Joint Standing Committee on Trade and Investment Growth. 2019. ISBN 978-1-74366-960-0. OCLC 1197688946.
- "Austrade Annual Report". *Australian Trade and Investment Commission Annual Report 2021-2022*.
- Mascitelli, Bruno; Chung, Mona (2018). "Survival at the Intersection of Government and Business: The Unique Case of the Australian Trade and Investment Commission (Austrade): Survival at the Intersection of Government and Business". *Australian Journal of Public Administration*. 77 (3): 415–426.
https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/rus_e/wtacrus58_leg_115.pdf
- DeNisi, A.S., & Griffin, R.W. (2000), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin College Div.
- Mirzai, Ahrnjany H. (2000). Analysis of the factors affecting on work conscience and social discipline in the organization. Tehran: Islamic Azad University of Qazvin.
- Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang, (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research* 62, pp.104–114.
- Kohtamäki, Marko, Kraus, Sascha, Munkel, Markus, Ronkkö, Mikko, (2012), "The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 18 Iss: 2, pp.159 – 178.
- Pantouvakis, Angelos, Bouranta Nancy, (2013), "The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect", *The Learning Organization*, Vol. 20 Iss: 1, pp.48 – 64.
- Keller, G. (2015). *Statistics for Management and Economics*, Abbreviated. Cengage Learning.
- Levin, R. I. (2011). *Statistics for management*. Pearson Education India.
- Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (2006), "Enhancing importance-performance analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 40-60.
- Mansouri Rad, H., Bagherian, B. (2023), Importance-performance analysis (IPA) of banking factors affecting the improvement of business environment and prevention of corporate bankruptcy through the IPA model, *Int. J. Nonlinear Anal. Appl.* 14 (2023) 1, 459–471

پیوست‌ها

شناسنامه گزارش:

شناسنامه گزارش
 <p>مرکز پژوهش های اتاق ایران</p>
<p>عنوان گزارش: آسیب شناسی مراکز تجاری کشور و پیشنهاد ساختار مناسب برای این مراکز با استفاده از مطالعات تطبیقی Iran's commercial centers diagnostic and proposal of suitable structure of these centers with the approach of comparative studies</p>
<p>شورای پژوهشی اتاق ایران مجری: دکتر حسن ولی بیگی مشاور تحقیق: همکاران: دکتر سحر بشیری، دکتر زورار پرمه، فرهاد نوری ناظران علمی: مسعود کمالی ادکانی</p>
<p>تاریخ انتشار: مرداد ماه ۱۴۰۲</p>
<p>طبقه بندی موضوعی: صادرات غیرنفتی واژه های کلیدی: مرکز تجاری، صادرات غیرنفتی،</p>
<p>نشانی: تهران، خیابان طالقانی، نبش خیابان شهید موسوی (فرصت)، پلاک ۱۷۵</p>