

نکاتی در خصوص:

چگونگی تاسیس یک اتحادیه صادراتی و تضمین توفیق آن

معاونت امور تولیدی و بازرگانی
تیرماه ۱۳۸۴



وزارت بازرگانی
معاونت توسعه بازرگانی داخلی
مرکز امور اصناف و بازرگانان

شناسنامه گزارش :

- ❖ عنوان گزارش : نکاتی در خصوص چگونگی تاسیس یک اتحادیه صادراتی و تضمین توفیق آن
- ❖ اجزای گزارش : چکیده / مقدمه / لزوم تاسیس اتحادیه های صادراتی / تعریف اتحادیه صادراتی / انواع اتحادیه صادراتی / اصول اولیه و پایه در تاسیس یک اتحادیه صادراتی / مراحل تاسیس یک اتحادیه صادراتی / نتیجه گیری
- ❖ تعداد صفحات : ۱۴ صفحه
- ❖ ماه و سال تهیه گزارش : نیمه اول ۱۳۸۴
- ❖ شماره ثبت گزارش : ۲۴-۵۰۱-۳-ت
- ❖ تاریخ ثبت گزارش : ۸۴/۵/۸
- ❖ حوزه تهیه کننده : معاونت امور تولیدی و بازرگانی
- ❖ تهیه کننده گزارش : محمد رضا واعظی

چکیده

به منظور توسعه صادرات غیر نفتی و تقویت صنوف تولیدی، در ماده ۷۸ قانون نظام صنفی تاسیس اتحادیه های صادراتی پیش بینی شده است. در این راستا استفاده از تجربیات سایر کشورها (به خصوص کشورهای در حال توسعه)، بسیار حائز اهمیت است. این تجربیات نشان می دهند که بسیاری از فعالیتهای صورت پذیرفته جهت تاسیس اتحادیه های صادراتی در کشورهای گوناگون با شکست مواجه شده است. دلایل اصلی این شکست ها عدم آگاهی از اصول اولیه و مراحل تاسیس چنین اتحادیه هایی گزارش شده است.

با علم به این مهم، UNIDO^۱ از طریق برنامه «توسعه اتحادیه ها و شبکه های SMEs»^۲ به واحدهای تولیدی کوچک کمک می کند تا از تجربیات دیگران استفاده کرده و با تشریح مساعی برمشکلات مشترکشان غلبه نمایند. از این منظر اصول اولیه و پایه ای که در تاسیس یک اتحادیه صادراتی باید رعایت شود به شرح زیر می باشد:

الف- داشتن اهداف واضح و مشخص

ب- ایجاد همزمانی، همراهی و وفاق بین اعضا

ج- توجه به فاکتور زمان

همچنین مراحل تاسیس یک اتحادیه صادراتی که با رعایت آن، موفقیت اتحادیه بیمه می شود به شرح ذیل است:

- تعیین شخص یا گروهی به عنوان موسس
- شناسایی بنگاههای مستعد جهت عضویت در اتحادیه
- اجرای یک سلسله مطالعات روی واحدهایی که در مرحله قبل پذیرفته شده اند
- تعیین نماینده هر بنگاه مستعد عضویت در اتحادیه
- برگزاری جلسات منظم بین بنگاههای مستعد عضویت در اتحادیه
- بررسی امکانات و تهیه اولین پیش نویس طرح تجاری
- تاسیس اتحادیه صادراتی به صورت رسمی و قانونی
- پیگیری

^۱ United Nations Industrial Development Organization

^۲ Development Of Cluster And Network Of Small And Medium Sized Enterprises

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	چکیده.....
۳	مقدمه.....
۴	۱. لزوم تاسیس اتحادیه صادراتی.....
۵	۲. یک اتحادیه صادراتی چیست؟.....
۵	۳. انواع اتحادیه های صادراتی.....
۶	۴. اصول اولیه و پایه در تاسیس یک اتحادیه صادراتی.....
۸	۵. مراحل تاسیس یک اتحادیه صادراتی.....
۸	* مرحله اول.....
۹	* مرحله دوم.....
۱۰	* مرحله سوم.....
۱۱	* مرحله چهارم.....
۱۱	* مرحله پنجم.....
۱۲	* مرحله ششم.....
۱۳	* مرحله هفتم.....
۱۴	* مرحله هشتم.....

مقدمه

بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط (SMEs)^۳ که در کشور ما نمونه بارز آن اصناف تولیدی می باشند. خواه نا خواه طی سالیان آتی به صحنه رقابت های بین المللی کشانده خواهند شد. سیاستهای آزادسازی اقتصادی، پیشرفت تکنولوژی ارتباطات، پیشرفت تکنولوژی حمل و نقل، دسترسی آسانتر و وسیعتر به اطلاعات، از جمله عواملی هستند که اصناف تولیدی کشور را به زودی در عرصه رقابت اجتناب ناپذیری با کالاهای خارجی قرار می دهند. لذا حتی با صرف نظر کردن از سیاست های توسعه صادرات، برای حفظ موجودیت این بنگاههای تولیدی، لازم است هر چه سریعتر تمهیداتی در راستای ارتقای توان رقابت آنها اتخاذ گردد.

این مهم در قانون نظام صنفی مدنظر قرار گرفته است و ماده ۷۸ قانون مذکور در همین راستا تاسیس «اتحادیه های صادراتی»^۴ را پیش بینی نموده است. در این خصوص، استفاده از تجربیات سایر کشورها بسیار حائز اهمیت است. به عنوان مثال مدارک و آمار نشان می دهند که بسیاری از کوشش های انجام شده در کشورهایی گوناگون (به خصوص کشورهای در حال توسعه)، برای تاسیس اتحادیه های صادراتی در مراحل آغازین، با شکست مواجه شده است. دلایل اصلی این ناکامی، عدم اطلاعات کافی از اصول کار بوده است. در این گزارش سعی بر این است تا با تکیه بر این تجربیات، شرح مختصری از اصول اولیه و پایه ای که موفقیت یک اتحادیه صادراتی را تضمین می کند ارائه شود.

^۳ Small And Medium Enterprises

^۴ Export Consortia

۱. لزوم تاسیس اتحادیه های صادراتی

بدیهی است یک واحد تولیدی کوچک و منفرد، به منظور داشتن صادراتی موفق و

پایا، باید دارای شرایط پایه و اولیه ای باشد، به عنوان مثال:

- دارا بودن خط کامل ماشین آلات جهت تولید محصولی قابل صادرات
- ظرفیت تولید مناسب برای ارضاء احتیاجات خریداران
- تکنولوژی روز جهت تامین توقعات کیفی بازار صادراتی
- داشتن استانداردهای زیست محیطی و سایر استانداردهای مناسب بازار هدف
- آگاهی از سیاست های دولتها
- توانایی انجام امور اداری و مالی
- توانایی های ارتباطی و قدرت داد و ستد
- و

اما بنگاه های اقتصادی کوچک و متوسط (SMEs)^۵ اغلب نمی توانند به صورت منفرد تمامی شرایط فوق را دارا باشند. آنان به دلیل کمبود اطلاعات ضروری و مورد نیاز و همچنین کمبود منابع مالی، توان تامین احتیاجات بازارهای خارجی را از لحاظ کمی و کیفی ندارند. لذا اکثراً محصولات این واحدهای کوچک، برای خریداران خارجی جاذبه نداشته و در نتیجه حضور در بازارهای جهانی، ممکن نخواهد بود.

با علم به این مهم، UNIDO^۶ تحت برنامه ای به نام «توسعه اتحادیه ها و شبکه های (SMEs)^۷» به واحدهای کوچک، کمک می کند تا نیروهای خود را به منظور دست یابی به فرصت هایی در بازارهای خارجی و حل مشکلات مشترکشان بسیج نمایند. در این راستا تشکیل اتحادیه های صادراتی به منظور تشریک مساعی و کوشش برای حل مشکلات فوق، پیشنهاد می شود.

^۵ Small And Medium Enterprises

^۶United Nations Industrial Development Organization

^۷Development Of Cluster And Networks

۲. یک اتحادیه صادراتی *Export Consortia* چیست؟

یک اتحادیه صادراتی عبارت است از یک توافق داوطلبانه بین چند شرکت با هدف تسهیل صادرات کالا و خدمات اعضا از طریق یک سری فعالیتهای مشترک. اعضا یک «اتحادیه صادراتی» تشخیص داده اند که همکاری باید به جای رقابت، بر روابط آنان حکم فرما شود تا بتوانند به کلید بازارهای خارجی و تکنولوژی مدرن دست پیدا کنند. بیشتر این اتحادیه ها، غیرانتفاعی هستند و اغلب اتحادیه ها، خدمات خود را منحصرأ به اعضا خود ارایه می دهند.

اعضا اتحادیه صادراتی دارای قوانین، مدیریت و ساختار مالی مستقل خواهند بود و در این موارد استقلال خود را از دست نمی دهند. این مهمترین تفاوت بین یک اتحادیه صادراتی از دیگر انواع «توافقات استراتژیک» می باشد. همچنین نباید یک اتحادیه صادراتی را با یک تعاونی اشتباه گرفت. حتی اگر هر دو را بتوان از انواع «به هم پیوستن» تلقی نمود ولی در اصول و فلسفه این به هم پیوستن، متفاوت هستند. در یک تعاونی اعضا دور هم جمع می شوند تا توانایی های خود را در راستای افزایش قدرت داد و ستد و استفاده بهینه از امکاناتشان به اشتراک بگذارند. ولی در یک «اتحادیه صادراتی» نکته مشترک، نقاط ضعف اعضاست و اتحادیه تشکیل می شود تا این نقاط ضعف، با روش معقول رفع شود.

۳. انواع اتحادیه های صادراتی

اگرچه چندین نوع «اتحادیه صادراتی» وجود دارد ولی یک فاکتور اصلی در متمایز نمودن دو گروه اصلی آنها، این است که آیا اتحادیه، اهداف مورد نظر خود را از راه ارتقاء کیفیت محصولات اعضا خود دنبال می کند یا اینکه مستقیماً و راساً به فروش محصولات اعضا در بازارهای جهانی مبادرت خواهد نمود.

همچنین اتحادیه های صادراتی نه تنها بین واحدهای تولیدکننده کالا وجود دارد بلکه حتی شرکتهای عرضه کننده انواع خدمات نیز می توانند چنین اتحادیه هایی تاسیس نمایند.

۴. اصول اولیه و پایه در تاسیس یک اتحادیه صادراتی

قبل از شروع «پروژه تاسیس یک اتحادیه صادراتی» تصمیم گیران و فعالان در این زمینه باید از اصول سه گانه زیر آگاهی کامل داشته باشد تا موفقیت آنها بیمه شود. در غیر این صورت، به احتمال زیاد اتحادیه صادراتی در بدو فعالیت با شکست مواجه خواهد شد.

الف- داشتن اهداف واضح و مشخص:

تعریف اهدافی واضح، قاطع، صریح، دقیق، و از همه مهمتر واقع گرایانه برای یک اتحادیه صادراتی قبل از به اجرا گذاشتن پروژه تاسیس، حیاتی است. زیرا این اهداف تعیین می کنند که چه فعالیت هایی به طور دقیق، در طرح تجاری Business Plan دنبال شوند. به منظور افزایش انگیزه اعضا در عضویت، باید اهداف واقع گرایانه (حتی آنکه نسبتاً بلند پروازانه است) به بحث گذاشته شود و به صورت روشن و دقیق، تعریف شود.

ب) ایجاد همزبانی، همراهی و وفاق در بین کلیه اعضا

وجود همزبانی و وفاق، یک فاکتور کلیدی در تضمین موفقیت اتحادیه صادراتی می باشد. اعضا بدون داشتن وفاق و هم زبانی، نباید توقع داشته باشند که بتوانند در فعالیتهای دست جمعی موفقیت قابل ملاحظه و پایداری به دست آورند. به طور کلی

اتحادیه صادراتی قبل از اینکه فعالیتهای اصلی خود را در راستای حضور موثر در بازارهای جهانی آغاز نماید، لازم است یک سلسله فعالیت گروهی که هدف اصلی آن ایجاد وفاق بین اعضاء است را به مرحله اجرا بگذارد. طی این مرحله، اعضاء به طور کامل یکدیگر را شناسایی کرده و نیازها و توقعات هر عضو برای دیگران تشریح می شود. به عنوان مثال: بازدید از کارخانه ها و کارگاههای یکدیگر، تشکیل جلسات منظم، سفرهای گروهی و بخصوص حضور فعالانه در جلسات تعیین اهداف اصلی اتحادیه، می تواند در ایجاد یک وفاق و همزبانی بین اعضاء موثر باشد. شایان ذکر است ابتکار و فکر اولیه تاسیس یک اتحادیه صادراتی می تواند از طریق یک بنگاه دولتی، مطرح و پیگیری شود. اینکه ایده اولیه دولتی بوده یا خود اعضاء به این تصمیم گیری نایل شده اند اهمیت ندارد ولی نکته مهم این است که در نهایت بین کلیه اعضاء وفاق، همزبانی و همراهی به وجود آید.

ج- توجه به فاکتور زمان

اعضا باید اطلاع داشته باشند که به ثمر رسیدن یک اتحادیه صادراتی زمان لازم دارد. تجربیات نشان داده است که تاسیس یک اتحادیه صادراتی از زمان مذاکرات اولیه تا سرمایه گذاری اعضاء و اتمام تمامی مراحل اداری بین ۶ تا ۱۲ ماه وقت می گیرد (در بعضی موارد بیشتر). اعضاء باید نوع سرمایه گذاری خود در اتحادیه صادراتی را، دراز مدت تلقی کنند و منتظر نتایج فوری و آنی نباشند. دست یابی به بازارهای جهانی، کاری ساده نیست بلکه با تولید محصولات مناسب، داشتن استراتژی صحیح و کوشش و جدیت مشترک امکان پذیر خواهد بود. البته توجه به این نکته حائز اهمیت است که فاکتور زمان، تا حدود زیادی تحت تاثیر دو عامل قبلی (دارا بودن اهداف صریح و وفاق) قرار دارد. به عبارت ساده تر اعضایی که اهداف خود را طی جلسات متعدد بحث و بررسی، به

طور واضح، صریح و واقع بینانه مشخص کرده اند و در راستای رسیدن به این اهداف دارای هم‌زمانی و وفاق کامل هستند طبعاً فاکتور زمان را به صورت منطقی می‌پذیرند و توقع نتایج آنی و فوری را ندارند.

۵. مراحل تاسیس یک اتحادیه صادراتی

مرحله اول: تعیین کردن یک موسس^۸ (یا هماهنگ^۹ کننده، قیّم^{۱۰}، تسهیل^{۱۱} کننده، عامل^{۱۲})؛ این شخص باید از همان آغاز پروسه تاسیس اتحادیه، حاضر و فعال باشد. وظیفه او شناسایی، راهنمایی و سازماندهی عملیات تاسیس اتحادیه صادراتی است. او دست یابی به وفاق بین اعضاء را تسهیل می‌کند و اعضاء را یاری می‌کند که یک طرح تجاری واقع بینانه داشته باشند. او نباید صرفاً آنچه را باید انجام شود دیکته کند، بلکه لازم است پروژه را راه اندازی کند. اگر چه تا زمانی که منابع مالی در اختیار اعضاء است، دانش و ارتباطات موسس، فقط صرف راهنمایی و کمک در مراحل انجام کار می‌شود ولی وی باید همین وظیفه را به صورت قاطعانه انجام دهد. البته قطعاً انجام این وظیفه در کشورهایی که فرهنگ پایین «همکاری درون سازمانی» را دارند کاری مشکل است لذا این شخص باید دارای توانایی‌های مناسبی باشد. در بسیاری از موارد، موسس یک عامل خارجی است مانند: یک گماشته یا مامور از انجمن صنایع منطقه، یک عضو از اتاق بازرگانی یا عضو اتحادیه بین المللی صادرکنندگان. حتی ممکن است وی یک مشاور استخدام شده از سازمان توسعه تجارت جهانی یا موسسات بین المللی باشد. به عنوان یک عضو خارجی، یک موسس بی طرف است و توانایی دارد گروه را در پروژه تاسیس بدون سوء ظن به حمایت و جانب داری از واحدهای خاص، هدایت کند. اگرچه ترجیحاً

^۸PROMOTER
^۹COORDINATOR
^{۱۰}TUTOR
^{۱۱}FACILITATOR
^{۱۲}A GENT

بہتر است موسس، وابستہ بہ ہیچ یک از واحدها نباشد اما گاهی اوقات وی مالک یا مدیر

یکی از واحدهای عضو است. مهمترین وظایف موسس بہ شرح زیر می باشد:

- یاری رساندن بہ اعضاء برای شناسایی راه کارها، اهداف مشترک و همکاری
- آگاہ سازی اعضاء از منافع همکاری و عدم تردید
- شناسایی بنگاہهای مستعد کہ می توانند عضو اتحادیہ شوند
- سازماندهی جلسات، تدارک اطلاعات، تهیه مدارک لازم مانند: طرح تجاری و ...
- پیدا کردن راه حل، در مواقعی کہ مشکلی برای پروژہ بہ وجود می آید مانند برخی مسایل قانونی

- تهیه کردن لوازم تاسیس دبیرخانہ و انجام امور دبیرخانہ اتحادیہ صادراتی
- آشنا کردن اعضاء با ملزومات تجارت بین المللی مانند توضیح دادن اهمیت بیمہ در بازرگانی، کنترل کیفیت و استانداردهای گوناگون
- پیگیری استخدام برای اتحادیہ صادراتی

- حل اختلافات بین اعضاء، ہمراہی با اعضاء در اولین فعالیتہای دست ج معی

مرحلہ دوم: شناسایی واحدهای مستعد جهت عضویت در اتحادیہ صادراتی: در این مرحلہ موسس با همکاری برخی از ارگانها و بنگاہهای مرتبط و صلاحیت دار، واحدهایی را کہ بہ نظر می رسد می توانند عضو آتی اتحادیہ صادراتی باشند شناسایی می کند. علاوہ بر این، وجود ہرگونہ شبکہ یا وابستگی قبلی بین واحدها، باید طی این مرحلہ شناسایی شود. اینگونہ شبکہ ها و وابستگی ها (بہ ہر نحوی کہ باشد) همکاری و وفاق آنها را در آیندہ تسہیل می کند. پروسہ شناسایی واحدهای مستعد جهت عضویت در اتحادیہ صادراتی، می تواند با تشکیل یک گروہ آزمایشی از نمایندہ واحدها و با همکاری و حضور نمایندہ بنگاہهای دولتی و غیر دولتی مرتبط (مانند: اتاق بازرگانی، ادارہ استاندارد، ادارہ صنایع، اتحادیہهای تجاری و غیرہ) آغاز شود. این گروہ باید با دقت و با

توجه به اهداف، معیارهای ارزیابی و پذیرش اعضا را تعریف کنند (بسته به نوع اتحادیه صادراتی)

برخی اصول و معیارهای کلی در انتخاب یک واحد به عنوان عضو به شرح زیر می باشد: شهرت و اعتبار واحد، ثبات، پایداری مالی، اندازه و وسعت واحد، توان بالفعل و بالقوه تولید محصولات با کیفیت کافی، ظرفیت تولید مناسب (کمیت)، قیمت مناسب و قابل رقابت در بازارهای بین المللی، داشتن استاندارد های ISO، میزان فروش واحد، فعالیتهای صادراتی و نکته مهم اینکه، در حالت ایده آل، باید اعضای انتخاب شوند که محصولات آنها، مکمل یکدیگرند نه رقیب یکدیگر. در این شرایط، همکاری و وفاق بین اعضا تسهیل می شود و منافع این همکاری به تمامی اعضا می رسد. بنابراین حتی المقدور باید کالاهای تولیدی توسط اعضا متفاوت ولی مکمل یکدیگر باشند. به عنوان مثال علیرغم متفاوت بودن، مشتری مشابه، سیستم توزیع، استراتژی تبلیغاتی یکسانی داشته باشند. همچنین بهتر است شرکتهایی که دفتر مرکزی آنها در خارج از کشور است، یا آنها که در خارج شعبه دارند عضو نشوند. زیرا آنها بازار خود را دارا هستند و احتیاجی به اتحادیه صادراتی ندارند.

مرحله سوم: اجرای یک سلسله مطالعات روی واحدهایی که طی مرحله اول پذیرفته شده اند: بعد از آنکه تعداد قابل قبولی بنگاه، به عنوان بنگاههایی که مستعد عضویت در اتحادیه صادراتی هستند شناسایی شدند. لازم است میزان آگاهی آنها از مفهوم «اتحادیه صادراتی» و تمایل آنها به عضویت، مشخص شود. به این منظور باید با تک تک واحدهای مستعد، (به ترتیب اولویت بر اساس معیارها) جلسات و مصاحبه هایی ترتیب داده شود که طی این جلسات مفهوم اتحادیه صادراتی، شرایط عضویت، تجربیات قبلی آنها، تشریح شود. پس از این مرحله، موقعیت بنگاهها و توقعات آنها از پروژه مشخص خواهد شد. به علاوه، این جلسات و مصاحبه ها، به موسس فرصت می دهد که بررسی دقیقی را انجام

داده و نقاط ضعف مشترک واحدها و همچنین درخواست‌های مشترک آنها را شناسایی کند. قطعاً این نقاط مشترک می‌تواند پایه‌های وفاق آنها را فراهم کند. طی این مرحله تعداد بنگاههایی که مستعد تشخیص داده شده‌اند کاهش یافته (نسبت به مرحله قبل) و برخی از بنگاهها حذف می‌شوند. در بررسی دقیقی که انجام می‌شود موسس باید آنقدر اطلاعات کسب کند که بتواند تصمیم بگیرد کدام بنگاه را حذف کند.

مرحله چهارم: تعیین نمایندگان بنگاههای مستعد عضویت در اتحادیه: در این مرحله هر بنگاه باید یک شخص رابط، به عنوان نماینده معرفی کند. بهتر است این شخص، مالک بنگاه یا یکی از کارگردانان بنگاه باشد. زیرا وی لازم است اختیار و صلاحیت تصمیم‌گیری داشته باشد و در نهایت بتواند تصمیم بگیرد که آیا بنگاه وی باید به اتحادیه بپیوندد یا خیر. در صورتی که واحدی تصمیم نهایی خود را دال بر پیوستن به اتحادیه صادراتی بگیرد، لازم است نماینده دائمی برای خود معرفی کند. تجربیات نشان می‌دهد که بسیاری از اتحادیه‌های صادراتی ناکام مانده‌اند به این دلیل که نمایندگان واحدها در جلسات اولیه نتوانسته‌اند به یک حس هم‌دلی و همفکری دست پیدا کنند. بنابراین ایجاد وفاق و هم‌فکری بین نمایندگان بسیار حائز اهمیت است و در این راستا بهتر است نمایندگان واحدها، دائمی باشند و از تعویض آنها در حد امکان جلوگیری شود. حتی به منظور به حداقل رساندن هرگونه اختلال در پروسه تأسیس اتحادیه و به حداکثر رساندن وفاق، بهتر است هر نماینده دائمی یک جانشین ثابت داشته باشد که شخص جانشین نیز سایر اعضا را شناخته و در جریان تمامی امور باشد. همچنین طی این مرحله، شخص موسس باید از میان نمایندگان، رهبران آتی اتحادیه را شناسایی کند. این اشخاص می‌توانند پروسه تأسیس اتحادیه را تسریع کنند.

مرحله پنجم: برگزاری جلسات برنامه‌ریزی شده بین بنگاههای شناسایی شده به عنوان مستعد عضویت: در این مرحله لازم است دو دوره جلسات زمان‌بندی شده به مرحله

اجرا گذاشته شود. در دور اول این جلسات، موسس با نمایندگان تمامی واحدها به بحث و گفتگو در مورد اهداف اتحادیه خواهند پرداخت. اگر اتحادیه صادراتی (یا هرگونه تشکل دیگری در این ارتباط) در کشور از قبل وجود داشته است. لازم است موسس از نماینده آن اتحادیه نیز در دور اول جلسات، دعوت به عمل آورد تا از تجربیات آنها استفاده شده و به سئوالات احتمالی واحدها پاسخ داده شود. ایده ال این است که دور اول جلسات، به وسیله یک ارگان دولتی میزبانی شود در این حالت، جلسات رسمیت بیشتری خواهند داشت و در عین حال بی طرفی میزبان تضمین می شود. وقتی که تمامی سئوالات عمومی جواب داده شد و تمامی نمایندگان تصمیم به عضویت در اتحادیه گرفتند و آماده طی کردن سایر مراحل بودند. دومین دور جلسات آغاز خواهد شد. در دور دوم جلسات، جزئیات مورد بحث و بررسی قرار می گیرد و علاوه بر این تقسیم بندی مسئولیتها باید به بحث گذاشته شود. ضمناً در دور دوم جلسات باید مشخص شود کدام اعمال را باید اتحادیه انجام دهد و کدام اعمال را باید واحدها رسماً عهده دار شوند. شایان ذکر است در این مرحله، جلسات باید منظم و زمانبندی شده به مرحله اجرا گذاشته شوند و حداقل هر دو هفته یک جلسه تشکیل گردد.

مرحله ششم: بررسی امکانات و نوشتن اولین پیش نویس طرح تجاری: پس از اینکه پیشنهادها لازم جهت ایجاد یک «اتحادیه صادراتی» به طور کامل و واضح تهیه شده و واحدها تصمیم قاطع و نهایی خود را بر مشارکت در این اتحادیه اعلام کردند، به یک طرح تجاری (Business Plan) احتیاج پیدا می کنیم. این طرح باید بر اساس نیاز واحدهای عضو، و تصمیمات قبلی پایه گذاری شود و در تهیه آن از پرسشنامه و یک سری مطالعات امکان سنجی استفاده به عمل آید. مطالعات امکان سنجی تضمین می کند که اهداف اتخاذ شده برای اتحادیه صادراتی به خصوص در مراحل اولیه فعالیت آن، بیش از حد بلند پروازانه نباشد. مطالعات امکان سنجی باید شامل نکات عمده ای

مانند: منابع مالی و منابع انسانی مورد نیاز برای تاسیس اتحادیه و دست یابی به اهداف آن بوده و همچنین در آن پیشنهاداتی مبنی بر اینکه این منابع چگونه فراهم شوند ارائه شود. همچنین طی این مطالعات باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای هر یک از شرکتهای عضو، مورد بررسی قرار گیرد.^{۱۳} (SWOT Analysis) در طرح تجاری (Business Plan) فعالیتهایی که باید مشترکاً به انجام برسد تصریح و همچنین هزینه های لازم مورد بررسی قرار می گیرد. بهتر است در بدو تاسیس و در مراحل اولیه فعالیت، بعضی بازارهای کوچک و فعالیتهای محدود به عنوان هدف تعیین شوند طبعاً می توان در مراحل بعدی دامنه فعالیت ها و اهداف را بسط داد. همچنین در طرح تجاری لازم است «ساختار سازمانی اتحادیه صادراتی» طراحی شود. البته تهیه شرح مبسوط یک طرح تجاری کامل، که مورد توافق تمامی اعضاء باشد وقت گیر است احتمالاً لازم می شود در تهیه آن از برخی افراد کارشناس و متخصص استفاده کرد. در صورت استفاده از چنین افرادی که معمولاً از بیرون ساختار اتحادیه استخدام می شوند بی غرضی و بی طرفی طرح تجاری تضمین می شود.

مرحله هفتم: تاسیس اتحادیه به صورت رسمی: در این مرحله (که ممکن است دوازده ماه پس از اولین ایده تاسیس اتحادیه و پیگیری های مقدماتی حاصل شده باشد) واحدها باید به صورت رسمی اتحادیه را تشکیل داده و به صورت مکتوب و مدون خود را متعهد و ملزم به اصول اتحادیه نمایند. این الزامات و تعهدات (در قالب اتحادیه)، بر اساس جلسات قبلی، مطالعات امکان سنجی و طرح تجاری تهیه شده در مراحل قبلی، ایجاد خواهد شد. همچنین در این مرحله، مدیریت اجرایی اتحادیه صادراتی باید استخدام شود و محل دفتر اتحادیه جهت استخدام پرسنل و عملی کردن فعالیتهای آن راه اندازی شود.

¹³Strengths Weaknesses, Opportunities, Threats

بهرتر است این دفتر در محلی باشد که حتی الامکان دسترسی به آن برای تمامی اعضاء آسان باشد.

مرحله هشتم: پیگیری: به منظور کمک به فعالیتهای صادراتی، در مراحل اولیه لازم است یک سری پیگیری های مستمر توسط موسس و سازمانهای مربوطه (ارگانها و نهادهای درگیر در فرایند تاسیس اتحادیه) به عمل آید. ۴۲۳۹۱-۲۸۹۱

منابع و ماخذ:

- Development Of Clusters and Networks Of SMEs : The Unido programme, A Guide To Export Consortia.