

گفت‌وگوی «جوان» با غلامرضا انباز  
صادرکننده نمونه خرما به ۳۱ کشور جهان

# بازار خارجی را با «بخشنامه‌های ناگهانی» از دست می‌دهیم



تولیدکنندگان و کارآفرین‌ها کسانانی هستند که واقعی‌ترین گزارش‌ها نسبت به چالش‌های اکوسیستم کار و تولید را در کشور می‌توانند ارائه کنند، چون آنها با گوشت و پوست درگیر همه فراز و نشیب‌هایی هستند که سر راه تولید و صادرات در کشور وجود دارد. گفت‌وگوی ما با غلامرضا انباز، تولیدکننده، کارآفرین، فعال اقتصادی استان هرمزگان و صادرکننده نمونه خرما به ۳۱ کشور جهان در این ارتباط است.

**وقتی به سوابق فعالیت‌های خود نگاه می‌کنید پیش از همه خود را با چه عنوانی به یاد می‌آورید؟**

من بیش از همه خود را کشاورز و کشاورز زاده می‌دانم، چون زندگی ما، پدران و خانواده از کودکی با این پیشه گره خورده است، بعد هم به تناسب فعالیت‌هایی که در این سال‌ها داشته‌ام خود را صادرکننده می‌دانم. من از سال ۷۲ به طور جدی وارد فعالیت‌های مربوط به کشاورزی شدم. در چهار حوزه کشاورزی هم کار می‌کنم: کشت‌های پاییزه، سبزی، صیفی و گلخانه. در مجموع ۳۰۰ نفر نیرو و ۲۵ تاکنون نفر در مجموعه ما بازنشسته شده‌اند. اینکه می‌گویم بازنشسته شده‌ام نه اینکه حالا راکد و عاطل در گوشه‌ای بنشینم، بلکه کار را فرین هستم. من همیشه به نیروهای می‌گویم ما نیامده‌ایم اینجا از شما کار بکنیم، نیامده‌ایم جان مایه‌های شما را مصرف کنیم و برویم، نه! آمده‌ایم کار یادتان بدهیم.

**فکر می‌کنید این نگاه چقدر به رشد شخصی و بالندگی مجموعه‌تان کمک کرده است؟**

به نظر من بزرگ‌ترین کار در این است که نگاه یک مدیر به مجموعه نیروی انسانی‌اش صرفاً انتفاع شخصی نباشد. موضوع اینجا است که برخی علاوه بر اینکه سهمی از بازار تولید، فروش و اقتصاد را به عهده دارند به عنوان تربیت‌کننده نیرو نیز عمل و مدیر برای مجموعه‌های آینده تربیت می‌کنند، شاید هم جایی نام برده نشود و محسوس نباشد، اما مثل یک دانشکده و دانشگاه عمل می‌کنند. این یک مزیت فوق‌العاده است. اگر نیروی با استعدادی وجود دارد و می‌تواند رشد کند نباید جلوی رشد او را بگیریم و با تنگ‌نظری به هر قیمتی شده او را زود خودمان نگه داریم و استعدادهای او را تلف کنیم. یک مدیر باید چنانچه وقت جدا شدن یک نیرو فراموش کند، بنابراین حتی اگر آن نیرو بسیار باکیفیت باشد مدیر باید بتواند فضایی را برای او فراهم کند که آن نیرو در جایی دیگر ایستادگی خود را برای رشد یک مجموعه بیاورد. ما باید در هر حال دید ما به زندگی باید دید بزرگی باشد و اگر نه نمی‌توانیم کار کنیم.

**ظرفیتی که اکنون بر آن متمرکز شده‌اید چقدر است؟**  
در مجموع روی ۳۰۰ هکتار باغ و نخیلات کار می‌کنیم. از طرفی در این سال‌ها تلاش ما این بوده که از همه فضاهای موجود استفاده کنیم. شما احتمالاً می‌دانید بین دو نخل، ۱۰ متر فاصله وجود دارد. ما از این فاصله بین نخل‌ها هم استفاده کرده و گندم کاشته‌ایم. در واقع اجازه نمی‌دهیم زمین، همین‌طور خالی و معطل بماند. وقتی خرما در فصل تابستان برداشتی می‌شود ما سریع کشت گندم، کلزا و پودنه را آغاز می‌کنیم. افرادی که در مجموعه ما مشغول فعالیت شده‌اند همین رویه‌ها را در جاهای دیگر هم ادامه داده‌اند که باعث خوشحالی من است.

**نگاه‌تان به ظرفیت‌های سرزمینی‌مان چگونه است؟**  
این روزها حرف و حدیث‌ها بیشتر بر محدودیت‌ها متمرکز شده است اما از یاد نبریم که کشور ایران از معدود کشورهای چهار فصل در جهان است. موقعیت قرار گرفتن کشورمان به گونه‌ای است که یک موقعیت ممتاز از حیث کشاورزی را به وجود آورده است و عملاً در چهار فصل سال می‌توان به جریان کشت ادامه داد، چون قابلیت چهار فصل در این سرزمین وجود دارد، یعنی رشد و عمل آوری محصولات از فصل بهار تا تابستان، پاییز و زمستان ادامه دارد و در چهار فصل می‌توان میوه‌های مرغوب و باارزش تولید کرد. این امتیاز در همه کشورهای وجود ندارد. در این حال مسئله ما همچنان مدیریت درست این ظرفیت‌هاست که نتوانستیم از آن به نحو مطلوب بهره‌برداری کنیم.

**علت این موضوع را در چه می‌دانید؟**  
به نظر من علت به فقدان یا ضعف سیاستگذاری‌های کلان برمی‌گردد. مثلاً کشاورز طبیعتاً درگیری‌های خاص خود را دارد و نمی‌توان توقع داشت همه بار تولید و حواشی آن را به دوش بکشد. ما به مجموعه‌های دولتی نیاز داریم که آمایش‌ها را جدی بگیرند و بتوانند طرح‌های کلان متناسب با چالش‌های فراگیر کشور در حوزه کشاورزی را با جزئیات کارشناسی روی کاغذ بیاورند و در مرحله بعد با تصحیح‌های مداوم عملیاتی کنند. از این نظر آموزش کشاورزان و تصحیح شیوه‌های بهره‌برداری از زمین، باغات، آب، سموم، کود و نظایر آن وابستگی به آموزش دارد. آنچه مهم به نظر می‌رسد این است که دانش روز با فاصله در اختیار کشاورز قرار گیرد و با جهت دادن به سرمایه‌گذاری‌ها زمینه استفاده از فناوری‌ها در زمین‌های کشاورزی ما تسهیل شود. مثلاً کشاورز با صادرکننده هر اندازه هم که توانمند و هوشیار باشد نیاز به مشاورانی دارد که واقعیت‌های بازار داخلی و بازارهای صادراتی او را منتقل شود اما متأسفانه در این باره کم‌کاری اتفاق افتاده است و می‌توانیم بگوییم که تولیدکننده‌ها و کشاورزهای ما در این میدان تنها و بی‌دفاع هستند.

**به نمونه‌هایی در این باره اشاره می‌کنید؟**  
مثلاً در استان ما هر مرغان، تولیدات زیادی وجود دارد. شما فقط

تنوع آنها را در نظر بگیرید که تا چه اندازه خیره‌کننده است. از خرما بگیرد تا پیاز، سبزیجات، میوه‌ها و صیفی‌جات، اما چرا ما نمی‌توانیم به درستی از این توانمندی‌هایمان استفاده کنیم که هم به نوعی کشور بتواند از این مزیت بهره‌بردار شود و هم باغدار و کشاورز منتفع گردد و هم درآمدهای صادراتی نصیب کشور شود. به دلیل اینکه ما هنوز نتوانستیم در این فضا یک نگاه جامع و کارآمد کلان را به وجود بیاوریم.

**مثال می‌زنید؟**

شما نگاه کنید الان در مجموعه‌های کشت و صنعت در همه جای دنیا صنایع تبدیلی حرف اول را می‌زند. مگر چقدر ظرفیت تازه خوری محصولات وجود دارد. اگر شما صرفاً روی ظرفیت تازه خوری متکی باشید بخش زیادی از محصولات‌تان از بین خواهد رفت. حتی با وجود اینکه سردخانه‌ها هم وجود دارند. ما راهی نداریم جز اینکه ضریب نفوذ و کیفیت صنایع تبدیلی‌مان را به یک سطح قابل قبول برسانیم. وقتی من به خارج از کشور می‌روم می‌بینم که مثلاً در سوپرمارکت‌ها و هایپرهایشان پیاز نیست. اول فکر می‌کنی که پیاز ندارند اما وقتی تخصص می‌کنی و می‌گویی می‌بینی که آن قدر صنایع تبدیلی‌شان رشد کرده که همه چیز در قالب یک محصول خاص و بسته‌بندی و فرآوری آن درمی‌آید اما چون ما هنوز نتوانستیم با ضریب نفوذ قابل قبولی متناسب با مساحت و تنوع استان‌های کشور، صنایع تبدیلی‌مان را به کار بگیریم برایمان صحنه عادی زندگی شده که پیاز روی دست کشاورز ما می‌ماند و خستگی آن همه تلاش روی شانه‌های باغدار، زارع و کشاورز ما رسوب می‌کند.

**در آن سو چند ماه بعد همه دریدر دنبال پیاز می‌گردند، در حالی که قیمت پیاز سر به فلک می‌کشد.**

بله، به دلیل اینکه ما به آن فناوری و تعادل در مدیریت حلقه‌های زنجیره تولید تا مصرف نرسیده‌ایم که اجازه ندیم این عدم توازن شکل بگیرد. شما سردخانه‌های ما را نگاه کنید هنوز به فناوری نانو مجهز نیستند، بنابراین می‌بینید رطوبت سردخانه به قدری بالاست که پیاز در آن جوانه می‌زند و خراب می‌شود. نهایتاً پیازی که به مبادین میوه و تره‌بار و میوه‌فروشی‌ها عرضه می‌شود صدای مردم را در می‌آورد چون کیفیت خود را از دست داده است، برخی این وسط به کشاورزان بدبین می‌شوند در صورتی که شرایط نگهداری از محصول کشاورزی‌تان این محصول به دست مصرف‌کننده برسد تعیین‌کننده است و واقعاً از حیث مسئله بازرگانی و لایحلی نیست، در حالی که همه این حاشیه‌ها حل می‌شود اگر ما از دانش روز در این باره استفاده کنیم.

موضوع دیگر نقص جدی در مدیریت کلان زنجیره تولید و مصرف محصولات کشاورزی در کشور است. شما نمی‌توانید بدون نقشه راه محصول تولید کنی. همین چند وقت پیش تیم‌ساز مینیمال‌هایمان را به عراق صادر کردیم و کار به جایی رسید که بعد از چند وقت سبب زمین‌های خودمان را با چند برابر قیمت از عراق وارد کردیم و قیمت سبب زمین‌های سر به فلک کشید.

ما سیاست مدون، شفاف و یکپارچه‌ای در این باره نداریم. شما زمانی از علم روز استفاده می‌کنید که امنیت سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد، یعنی بدانی که سرمایه‌ت سوخت نخواهد شد، چه زمانی این امنیت ایجاد می‌شود؟ وقتی بخش خصوصی ببیند که ترازنی در این باره برقرار شده است و هر روز با یک بخشنامه جدید روبه‌رو نخواهد بود. از طرفی ما در ادارات و سازمان‌ها مسئولیت‌ها را به کسانی می‌دهیم که واقعاً درباره آن اطلاعات و آگاهی زیادی ندارند یا این همه افراد می‌خواهند برای طیف وسیعی از کشاورزان، باغداران و صادرکننده‌ها تصمیم بگیرند.

**مثال می‌زنید؟**  
مثلاً گاهی در همین سازمان‌های جهاد کشاورزی، مسئولیت تصمیم‌گیری این امور به کسی سپرده شده که رشته تحصیلی و تخصصی‌اش با آن مسئولیت همخوانی ندارد. حدس تبعات و حواشی اهمیت ندادن به تخصص در تصمیم‌گیری چندان دشوار نیست، حدس آسیب‌های فراوانی که ما از این ناحیه تحمل می‌کنیم! در حوزه کشاورزی شما با یک تنوع فوق‌العاده روبه‌رو هستید. کسی که تخصص او دام و طیور است، قاعدتاً نمی‌تواند نظر تخصصی دقیقی درباره زراعت بدهد، بنابراین شما حتی اگر رئیس اداره جهاد کشاورزی هم باشید به تنهایی نمی‌توانید درباره این طیف وسیع آگاهی داشته باشید. راهکار همچنان که ۱۰ دهه دنیا این راه را رفته‌اند این است که رئیس اداره جهاد کشاورزی، ۱۰ مشاور کارگشته و خوب داشته باشد؛ مشاوری که تزئینی نباشد، مشاوری که مصداق جناح بازی و رانت نباشد، مشاوری که واقعاً کار کند و نظر تخصصی و کارشناسی او در حوزه تخصصی‌اش مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیران باشد. مشکل کشور ما این است که ما با تخصص و علم اداره‌اش نمی‌کنیم و گزینه ربطی به میزان جمعیت و مساحت کشور نداریم. شما همین چین را در نظر بگیرید. ما در برابر چین جمعیتی داریم؟ اما آنها با برنامه‌ریزی علمی و تخصصی که انجام داده‌اند یک فضای متوازن مدیریتی و صادراتی را شکل داده‌اند. بحث این است که شما بدون کمک گرفتن از تولیدکننده و صادرکننده نمی‌توانی کشاورزی خود را اداره کنی اما دوستان ما گمان می‌کنند که می‌شود.

**خرمایی که صادر می‌کنید تولید خودتان است؟**  
بله، تولید خودمان است، البته از شش استان

کشور هم خرما خرید می‌کنیم.

**به چند کشور صادر می‌کنید؟**  
به ۳۱ کشور از جمله روسیه، ترکیه، ازبکستان، ارمنستان، افغانستان، پاکستان، عمان، هلند، المان و کشورهای دیگر.

**با توجه به تحریم‌های گسترده‌ای که وجود دارد چطور محصولات خود را صادر می‌کنید؟**  
از طریق اشخاص و شرکت‌های ایرانی که توانسته‌اند در کشورهای مختلف فضای کسب و کار خود را ایجاد کنند. فرض کنید ما می‌خواهیم به ترکیه و اروپا خرما صادر کنیم، این کار از طریق ایرانی‌هایی صورت می‌گیرد که در این کشور شرکت ثبت کرده‌اند. ما از آنجا محصول خود را به اروپا و کشورهای دیگر صادر می‌کنیم. کشور ما تحریم است اما ظرفیت کشورهای همسایه قابل استفاده است. شاید برای‌تان جالب باشد که من از طریق ترکیه به ژاپن خرما صادر کرده‌ام. ما ایرانی‌ها بالاخره راه خود را باز می‌کنیم. اگر چه این کار دشواری‌ها و مسائل خاص خودش را دارد اما انتظار ما این است که دستگاه‌های لادستی به گونه‌ای تصمیم بگیرند که در جهت منافع تولیدکنندگان و صادرکنندگان باشد.

**و عملاً تصمیمات اینگونه نیست.**  
مثالی می‌زنم. وزارت جهاد کشاورزی تحت عنوان تنظیم بازار تصمیماتی می‌گیرد که در عمل علیه تولید و صادرات است آن هم زمانی که ما به شدت نیازمند حمایت از تولیدکنندگان و

صادرکنندگان هستیم. فرض کنید ماه رمضان هستیم. متأسفانه وزارت جهاد کشاورزی به دلیل ماه رمضان می‌آید می‌گوید می‌خواهیم تنظیم بازار کنیم پس صادرات خرما باید قطع شود اما توجه نمی‌کنند که واقعاً چقدر خرما برای بازار لازم است. وقتی شما احساسی و بدون تحقیق در این باره تصمیم می‌گیرید تصمیمات شما نتایج کاملاً عکس می‌آورد. شما راهی ندارید جز اینکه تصمیمات و بخشنامه‌های متکی به داده‌های کاملاً دقیق باشد، یعنی مثلاً سنجید که مصرف داخل چقدر است. اگر شما فلان میزان تولید خرما دارید و مصرف داخل مثلاً یک سوم با یک چهارم یا یک پنجم این مقدار است چرا باید جلوی صادرات خرما گرفته شود. گاهی حتی می‌بینید که ماه رمضان تمام شده است اما هنوز بخشنامه ممنوعیت صادرات خرما لغو نشده است. من بالغ بر ۳ هزار ۵۰۰ تن خرما در سردخانه دارم. از آن سوبه عنوان یک صادرکننده تعهدات صادراتی دارم. از الجزایر و عربستان مشتری خارجی دارم. چطور به او بگویم که جلوی صادرات مرا گرفته‌اند در حالی که ما رتبه دوم تولید باکیفیت‌ترین و مرغوب‌ترین خرماهای جهان هستیم چرا نباید از این ظرفیت خود به صورت بهینه استفاده کنیم.

**در واقع مسئله کاملاً مدیریتی و بوروکراتیک است و ربطی به ظرفیت‌های بالای ما در تولید و صادرات ندارد.**

همین‌طور است. مسئله ما این است که این فضا که زنجیره‌های آن از کشت و زرع، نگهداری، حمل و نقل، صادرات، گمرک و نظایر آن است در هماهنگی با هم‌دیگر عمل نمی‌کنند و حدس این موضوع چندان دشوار نیست که وقتی حلقه‌های این زنجیره در هماهنگی با هم‌دیگر عمل نمی‌کنند نتیجه فاجعه‌بار است.

چقدر ضعف تعاملی را در این باره مؤثر می‌دانید؟ منظورم فقدان یا کم‌کاری کارگروه‌های مشترک است که در آن بخش دولتی و بخش خصوصی مادر کنار هم‌دیگر بتوانند به بهترین شکل از منافع ملی و منافع ذینفعان دفاع کنند.

موضوع این است که بخش دولتی ما و متولیان‌ی که در این حوزه تصمیم می‌گیرند اغلب یک فرض درباره تعامل خود با بخش خصوصی دارند و آن این است که کار را با دستور و ابلاغ پیش ببرند. خیلی وقت‌ها واقعاً نتوانند نقشه راه بخش دولتی ما روی‌های دستوری

است که آنها بدون در نظر گرفتن منافع بخش خصوصی و شرایط بسیار سختی که ما در آن قرار داریم صرفاً بخشنامه صادر کنند. آن هم بخشنامه‌هایی که جنبه دستوری دارد و متأسفانه در تنظیم آنها مشورتی با دلسوزان بخش خصوصی صورت نمی‌گیرد، در حالی که بخش خصوصی در وضعیت رکود اقتصادی کشور سرباز اقتصادی کشور است و از هویت پولی و معیشتی کشور دفاع می‌کند. چون همچنان که اشاره کردم بدون فعال بودن در بازارهای داخلی، منطق‌های و بین‌المللی و چرخش سرمایه نمی‌توان از معیشت این سرزمین و افراد آن دفاع کرد. حرف من به عنوان کسی که در بخش خصوصی فعال است این است که مدیران بخش دولتی ما باید بتوانند از چشم فعالان بخش خصوصی به قضیه نگاه کنند. واقعاً یک صادرکننده می‌داند که چقدر سخت است کسی در این احوال بتواند مشتری ثابتی در آلمان، ژاپن و کشورهای اروپایی پیدا کند که به صورت مستمر از او سفارش بگیرد اما با تصمیمات ذفعتی و ناگهانی که در بخش دولتی ما گرفته می‌شود مشتری خارجی ما عملاً اعتمادش را به ما از دست می‌دهد و مثلاً الجزایر را در صادرات خرما جایگزین ما می‌کند. چرا؟ چون تاریخ درخواستی او برای صادرات، درست یا بخشنامه‌های مصادف شده که برای ممنوعیت صادراتی مثلاً در ماه رمضان در نظر گرفته شده است.

**ظرفیت صادراتی شما برای خرما چقدر است؟**  
من به طور میانگین ۳۰-۲۵ هزار تن خرما صادر کرده‌ام اگر چه تا ۴۰ هزار تن هم صادرات داشته‌ام.

**آنچه در این فضا برای شما آزاردهنده است چیست؟**  
البته امثال ما هم در این بازار زیاد هستند که با نوسانات در تصمیم‌گیری متضرر می‌شوند. چون وقتی برای صادرات مانع می‌کنند و کشاورز از من درخواست پول می‌کند، در حالی که من نتوانسته‌ام کالای خود را به کشور خارجی صادر کنم و مطالبات او را بدهم. از طرفی بانک‌ها هم در این زمین همکاری چندانی با ما ندارند، در صورتی که سیستم بانکی می‌تواند به گونه‌ای عمل کند که تولیدکننده‌ها و صادرکننده‌ها احساس دلگرمی بیشتری نسبت به حال و آینده فعالیت اقتصادی خود داشته باشند.

