



وزارت صنعت، معدن و تجارت  
سازمان توسعه تجارت ایران  
معاونت توسعه صادرات

# چارچوب ایجاد کنسرسیوم صادراتی (Export Consortium)

تهیه و تنظیم:

دفتر امور بنگاه ها

بهمن ماه ۹۴



## فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
پیشگفتار.....	۳
۱- تعریف کنسرسیوم صادراتی .....	۴
۲- گام های اجرایی ایجاد یک کنسرسیوم.....	۵
۳- موضوع اصلی فعالیت .....	۵
۴- اعضای کنسرسیوم.....	۵
۵- تعاریف و مفاهیم انواع کنسرسیوم صادراتی.....	۶
۶- مبنای قانونی ثبت کنسرسیوم.....	۷

پیوست ۱- ساختار سازمانی عمومی (تیپ) کنسرسیوم صادراتی  
پیوست ۲- چارچوب عمومی (تیپ) اسناد حقوقی و ثبتی مرتبط با کنسرسیوم ها  
پیوست ۳- نمونه عمومی (تیپ) ارکان اساسنامه کنسرسیوم



## پیشگفتار

شرکت‌های بزرگ صادراتی امروزه به عنوان عامل عمده رشد ساختار اقتصادی و صنعتی بسیاری کشورها محسوب می‌شوند و اینگونه صنایع برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که درصدد توسعه صادرات غیرنفتی خود هستند، بسیار حائز اهمیت است. این کشورها دریافته‌اند که برای سرعت بخشیدن به روند صنعتی شدن و توسعه صادرات، اولویت باید به ایجاد و توسعه شرکت‌های بزرگ مقیاس صادراتی داده شود. به همین دلیل در حال حاضر اشتیاق و تمایل بی‌سابقه‌ای نسبت به ایجاد و توسعه شرکت‌های بزرگ صادراتی در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد.

با توجه به تغییر الزامات رقابت در بازارهای جهانی، در دوره حاضر شرکت‌های بزرگ مقیاس صادراتی به عنوان برگ برنده کشورهای مختلف در حوزه صادرات غیرنفتی محسوب می‌شوند، چرا که شرکت‌های کوچک و متوسط به تنهایی توان رقابت و ماندگاری در بازارهای صادراتی را ندارند.

با توجه به توضیحات فوق، از جمله سیاست‌های کلیدی سازمان توسعه تجارت ایران تمرکز بر ایجاد و توسعه شرکت‌های بزرگ مقیاس صادراتی می‌باشد که در این راستا یکی از رویکردهای اتخاذ شده، تجمیع واحدهای صادراتی می‌باشد تا زمینه هم‌افزایی قابلیت‌های این بنگاه در حوزه صادرات و ایجاد شرکت‌های بزرگ صادراتی در قالب کنسرسیوم‌های صادراتی فراهم گردد. در این راستا مستند حاضر چارچوبی جهت ایجاد کنسرسیوم‌های صادراتی می‌باشد که نوعی از مدل‌های توصیه شده و تجربه شده جهانی جهت ایجاد شبکه‌های صادراتی می‌باشد تا به عنوان مبنایی جهت ساماندهی و ایجاد کنسرسیوم‌های صادراتی توانمند متشکل از بنگاه‌های صادراتی کشور مورد عمل قرار گیرد.



## ۱- تعریف کنسرسیوم صادراتی:

کنسرسیوم صادراتی، ترکیبی داوطلبانه از چند شرکت است که با هدف آموختن هنر صادرات به اعضای خود و همچنین افزایش توان صادراتی و توسعه فروش کالاها و خدمات در خارج از مرزهای کشور و تسهیل صادرات این محصولات از طریق یک اقدام مشارکتی تشکیل می شوند. اعضای یک کنسرسیوم می بایست در یابند که جنبه همکاری برتر از جنبه رقابت باشد تا بتوان به بازارهای کلیدی و آخرین تکنولوژی ها دست یافت.

کنسرسیوم صادراتی را می توان به عنوان یک همکاری رسمی استراتژیک میان تا بلند مدت میان چند شرکت در نظر گرفت که به عنوان یک متخصص تامین کننده خدمات برای تسهیل در امر دستیابی شرکت ها به بازارهای خارجی عمل می نمایند و بسته به شرایط و نیاز می توانند مدیریت تمام یا بخشی از فعالیت های صادراتی بنگاه های اقتصادی، بویژه بنگاه های کوچک و متوسط را بر عهده گیرند.

کنسرسیوم صادراتی، یک شرکت کاملا مستقل است که اعضای آن هویت قانونی، مالی، مدیریتی و بازرگانی خود را حفظ می کنند و در بیشتر موارد به صورت غیرانتفاعی ثبت می شود.

یک کنسرسیوم صادراتی را می توان به عنوان واحد یا دپارتمان مشترک توسعه صادرات و یا فروش خارجی نامگذاری کرد که خدمات تخصصی صادرات را برای اعضای خود فراهم می آورد.

## ۲- گام های اجرایی ایجاد یک کنسرسیوم

- ۱- شناسایی بنیانگذار مناسب (عامل همانگ کننده، تسهیل گر و مربی)
- ۲- شناسایی اعضای احتمالی (شناسایی شرکت های دارای پتانسیل عضویت در کنسرسیوم، دارا بودن معیارهای لازم جهت عضویت)
- ۳- انجام مطالعه بر روی اولویت های شرکت ها و تماس با شرکت های علاقه مند (مطالعه، مصاحبه و ملاقات فردی با شرکت ها و شناسایی و انتخاب منتخبین عضویت)
- ۴- انتصاب نماینده ها (انتخاب یک نماینده از هر شرکت به عنوان رابط اصلی با کنسرسیوم)
- ۵- جلسات اعضای بالقوه با یکدیگر (جلسات مستمر بین بنیانگذار (عامل اجرایی) کنسرسیوم با نمایندگان شرکت ها)
- ۶- انجام مطالعات امکانسنجی و پیش نویس طرح کسب و کار
- ۷- تاسیس رسمی کنسرسیوم
- ۸- پیگیری



### ۳- موضوع اصلی فعالیت

موضوع فعالیت کنسرسیوم های صادراتی، شامل انجام کلیه امور مرتبط با صادرات کالا و خدمات و کلیه خدمات مرتبط با تحقیقات و پژوهش های بازار، تشکیل نمایشگاه ها، سرمایه گذاری بر روی پروژه ها / محصولات و خدمات صادراتی، انجام تبلیغات، برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی، واردات مواد اولیه، کالاها و ابزارهای آزمایشگاهی و تکنولوژی های پیشرفته برای اعضای کنسرسیوم، خرید و فروش اوراق بهادار، ایجاد و مدیریت دفاتر و نمایندگی های خارج از کشور برای کنسرسیوم، فعالیت های مرتبط با ایجاد شبکه های توزیع، اجاره، خرید دفاتر و محل های تجاری و انبارها، چاپ و توزیع کاتالوگ، بروشور و نرم افزارهای مرتبط با حوزه فعالیت، شرکت در مناقصه های بین المللی، اجرای برنامه های آموزشی و اجرای تحقیقات فنی، تکنولوژی و علمی خواهد بود.

### ۴- اعضای کنسرسیوم

با استناد به تجارب برخی از کشورها در این زمینه، تعداد مناسب اعضا برای تاسیس یک کنسرسیوم بین ۸ تا ۱۲ عضو می باشد. اندازه کنسرسیوم تا حد زیادی به اهداف آن مربوط می شود. بر خلاف کنسرسیوم های ترویجی، کنسرسیوم های فروش بهتر است که کوچکتر باشند، زیرا مدیریت عملیات صادراتی آنها دشوارتر است.

### ۵- تعاریف و فاهیم و انواع کنسرسیوم صادراتی

کنسرسیوم ها معمولا بر اساس نوع و اندازه بنگاه و کسب و کار و همچنین حوزه فعالیت آنها دسته بندی می شوند که تعاریف و مفاهیم مربوط به تقسیم بندی های مختلف بنگاه ها و همچنین کنسرسیوم های صادراتی به شرح ذیل می باشد:

				فعالیت
				نوع بنگاه
غیر همگن	همگن	فروش	ترویجی	
				بر اساس سایز بنگاه
				منطقه ای و جغرافیایی
				تجمیع یک بنگاه بزرگتر با بنگاه های کوچکتر



### تعریف بنگاه ها بر اساس سائز:

طبق معیارهای اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط بر اساس تعداد پرسنل و مبلغ گردش سالانه سرمایه تعریف می شوند. بر این اساس بنگاههایی کوچک و یا متوسط نامیده می شوند که کمتر از ۲۵۰ نفر پرسنل داشته باشند که به زیر شاخه‌های زیر تقسیم می شوند:

- بنگاههای بسیار کوچک (کمتر از ۹ نفر)
- بنگاههای کوچک (۱۰-۴۹) نفر
- بنگاههای متوسط (۲۴۹-۵۰) نفر

جدول ۱- طبقه‌بندی سازمانهای کوچک، متوسط و خرد از نظر اتحادیه اروپا

خرد	کوچک	متوسط	اندازه شرح
۱۰	۵۰	۲۵۰	حداکثر تعداد کارکنان
-	۷	۴۰	حداکثر بازگشت سرمایه (میلیون یورو)
-	۵	۲۷	حداکثر ترازنامه (میلیون یورو)

منبع: اتحادیه اروپا ۱۹۹۶

### تعریف بنگاه ها بر اساس منطقه ای و جغرافیایی:

منظور بنگاه هایی هستند که در یک استان خاص و یا یک منطقه و محدوده جغرافیایی خاص واقع شده اند.

### تجمیع یک بنگاه بزرگتر با بنگاه های کوچکتر:

در این حالت، یک بنگاه بزرگ تولیدی- صادراتی به عنوان سرگروه در یک گروه کالایی خاص انتخاب شده و ضمن صادرات کالاهای خود، به بنگاه های کوچکتر هم صنف خود نیز در امر توسعه صادرات کمک می نماید.

### تعریف بنگاه ها بر اساس همگن و غیر همگن:

بنگاه هایی که در زمینه تولید و تجارت یک گروه کالایی خاص فعالیت می کنند، همگن و بنگاه هایی که در چند حوزه کالایی مختلف فعالیت می کنند، غیرهمگن نامیده می شوند.

### تعریف انواع کنسرسیوم های صادراتی:

کنسرسیوم های صادراتی بر اساس نوع فعالیت به دو نوع اصلی ذیل تقسیم می شوند:



الف- کنسرسیوم ترویجی

این کنسرسیوم برای اعضای خود، خدمات و فعالیت های ترویجی و تبلیغاتی را در دو طیف مقدماتی و پیشرفته انجام می دهد. خدمات این کنسرسیوم ها عموماً در چارچوب موضوعات تحقیقات و تبلیغات بازاریابی و بکارگیری ابزارهای ارتباطی می گنجد.

ب- کنسرسیوم مدیریت فروش

این کنسرسیوم، علاوه بر فعالیت های ترویجی، طبق ضوابط و با توافقات تعیین شده، به نمایندگی از شرکت ها، محصولات اعضا را نیز به فروش می رساند. کنسرسیوم های فروش علاوه بر وارد شدن در کار فروش محصولات شرکت ها و تعیین سهمیه و معیارهای یکسان سازی کیفیت و قیمت، موضوع یکسان سازی نام های تجاری را نیز برعهده می گیرند. در کنسرسیوم مدیریت فروش صادراتی، فروش تنها یک بار اتفاق می افتند و به همین دلیلی مالیات و یا عوارض فقط یکبار به آن تعلق می گیرد.

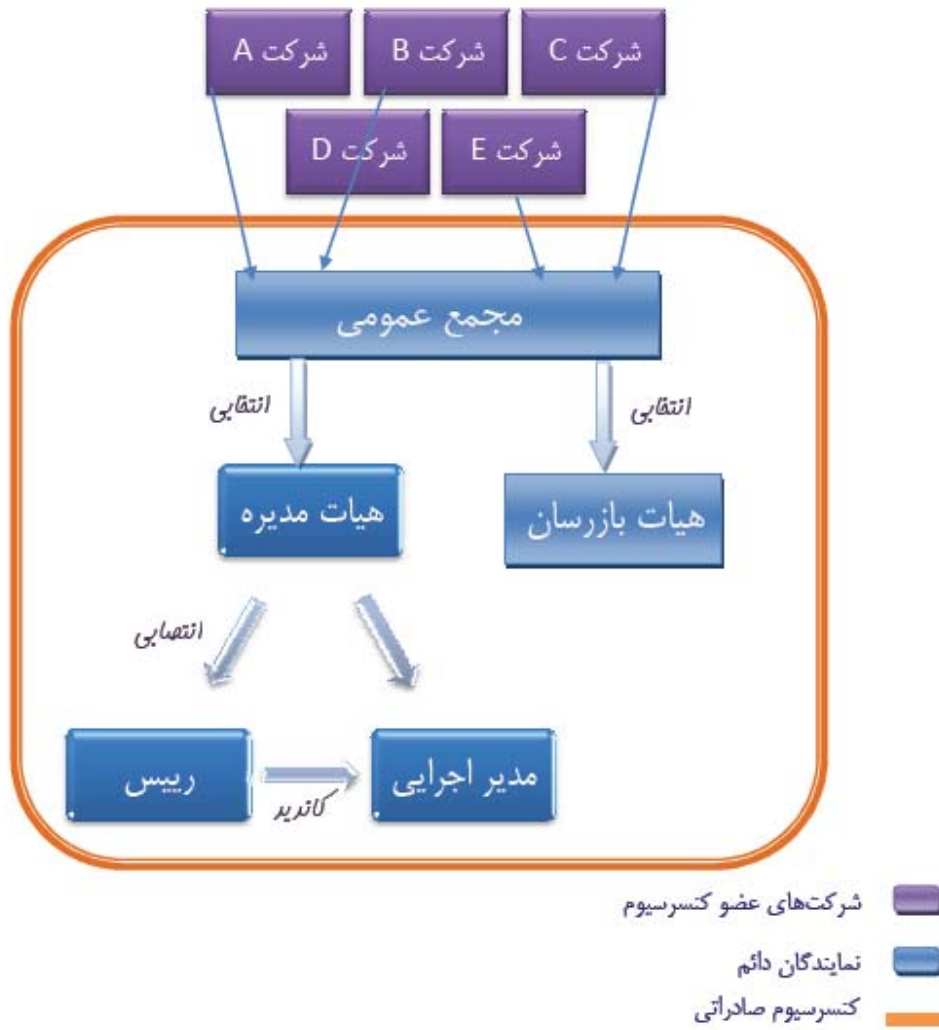


## ۶- مبنای قانونی ثبت کنسرسیوم

- ۱- تعیین نام شرکت
- ۲- نام هماهنگ کننده/بنیانگذار کنسرسیوم:
- ۳- اعضای هیات مؤسس:
- ۴- افرادی که به طور رسمی به عنوان هیات مؤسس/هیات مدیره کنسرسیوم معرفی شده اند.
- ۵- تعیین ماهیت قانونی با توجه به سیستم قانونی کشور و تعیین حداقل تعداد اعضا
- ۶- تعیین سرمایه پرداخت شده و وضعیت انتفاع
- ۷- اساسنامه، که می بایست در آن موارد زیر مشخص باشد:  
انتخاب رییس، سهام شرکت و روش افزایش سهام، نام کنسرسیوم، وظایف و مسؤولیتهای اعضا، ترکیب سرمایه، اهداف، هیات بازرسین، مجمع عمومی، هیات مدیره، روش انحلال کنسرسیوم، مکانیزم ورود و خروج اعضا، شرایط اخراج اعضا
- ۸- توافقنامه سهامداران
- ۹- برای تعیین روابط بین اعضا که در اساسنامه پیش بینی نشده یا به خوبی مشخص نیست و اعمال شرایط تغییرپذیر با انعطافپذیری بیشتر
- ۱۰- آیین نامه داخلی
- ۱۱- به منظور تعریف حقوق و تعهدات اعضا به عنوان مکمل اساسنامه و توافقنامه و تعیین روشهای جلوگیری از بروز مشکلات در حین کار کنسرسیوم شامل معرفی کنسرسیوم و موضوعات مرتبط با آن، انتخاب فعالیتهای ترویجی و تقسیم هزینه ها بین اعضا



### پیوست ۱- ساختار سازمانی عمومی (تیپ) کنسرسیوم صادراتی





## پیوست ۲- چارچوب عمومی (تیپ) اسناد حقوقی و ثبتی مرتبط با کنسرسیوم ها

### ثبت اسم برای کنسرسیوم

طبق هماهنگی به عمل آمده با اداره ثبت شرکت ها و فرهنگستان زبان فارسی، می بایست به جای "کنسرسیوم" از واژگان "مجتمع صادراتی" یا "گروه صادراتی" استفاده کرد. عنوان قابل پذیرش در سازمان توسعه تجارت عبارت "گروه صادراتی" است.

### اسناد و مدارک تاسیس کنسرسیوم

الزامات دقیق مورد نیاز برای ایجاد یک کنسرسیوم به فرم قانونی که اعضا انتخاب می کنند، بستگی خواهد داشت. اسناد مورد نیاز هم تابع همین موضوع است. ولی در حالت کلی مستنداتی که در اغلب شرایط استفاده می شود، عبارتند از **اساسنامه شرکت، توافقنامه سهامداران و شناسنامه شرکت** که معمولاً مکمل آییننامه های حاکم بر روابط داخلی و خارجی کنسرسیوم هستند. در برخی موارد، کنسرسیوم نسبت به تدوین یک "مقررات داخلی" نیز اقدام می کند.

### اساسنامه کنسرسیوم

اساسنامه هر کنسرسیوم می بایست مشخص کننده موارد زیر باشد:  
نام گروه، عنوان کنسرسیوم، مکان و مدت آن، هدف از ایجاد، ترکیب منابع مالی، وظایف و مسؤولیتهای اعضا، زیرمجموعه های تشکیل دهنده کنسرسیوم، رویه انتخاب رییس، ساز و کار ورود اعضا به کنسرسیوم و خروج از آن و همچنین شرایطی که تحت آن ممکن است عضوی از کنسرسیوم حذف شود.  
همچنین در اساسنامه رویه هایی کاربردی برای افزایش سهام و انحلال کنسرسیوم پیش بینی می شود. نکاتی هم برای تبدیل کنسرسیوم ترویجی به مدیریت فروش باید پیش بینی شده باشد.

### توافقنامه سهامداران

همانطور که در بالا ذکر شد، اساسنامه اغلب با توافقنامه سهامداران همراه است. این سند تعیین کننده روابط میان اعضای هستند که در اساسنامه رسمی شرکت گروه پیش بینی نشده و یا به اندازه کافی مشخص نیست. پیوستن به روشهای پیچیده درگیر در ساخت اصلاحات اساسنامه برای تغییر قرارداد سهامداران لازم نیست. در نتیجه چنین توافقنامه ای که انعطافپذیری بیشتری دارد، می تواند خیلی آسانتر با تغییر شرایط منطبق شود. اکثر توافقنامه سهامداران برای یک دوره کوتاه عضویت تهیه می شود تا اطمینان وجود داشته باشد که سرمایه پیش از سرمایه گذاری در فروش صادراتی خارج نمی شود.  
علاوه بر این موارد، توافقنامه سهامداران میتواند مسائلی مانند چگونگی برخورد با ورود رقبای اعضای اولیه به کنسرسیوم را روشن کند.



## مقررات داخلی

به منظور اجتناب از اختلافات، حقوق و تعهدات اعضا باید به وضوح تعریف شود. بدین منظور در برخی کشورها، اساسنامه و موافقتنامه سهامداران، با یک **مقررات داخلی** تکمیل می شود. این مقررات مشخص کننده رویه هایی برای پرداختن به مشکلاتی است که شاید در طول عملیات کنسرسیوم به وجود آیند، برای مثال ممکن است تصریح کند که چگونه هزینه یک فعالیت خاص در میان کنسرسیوم و اعضای آن تقسیم می شود و یا تعیین این که آیا کنسرسیوم فروش میتواند برای تکمیل سفارشات خاص از غیرعضو خرید کند. مقررات داخلی باید مشخص کند که آیا اعضای کنسرسیوم را ترک می کنند، حق ادامه استفاده از نام تجاری و کانالهای توزیع ایجاد شده توسط کنسرسیوم را دارند یا خیر.

## الزامات ایجاد شرکتهای کنسرسیومی

- شکل قانونی ثبت شرکت براساس مشخصه های سیستم قانونی کشور
- تامین سرمایه
- مسؤلیت و تعهدات شرکتهای عضو
- وجود حداقل تعداد عضو تعریف شده برای تشکیل کنسرسیوم
- تسهیم سود در کنسرسیوم
- شناسنامه قانونی
- توافقنامه سهامداران

## ارکان شناسنامه قانونی کنسرسیوم

- نام کنسرسیوم
- هدف از تشکیل و ایجاد کنسرسیوم
- ترکیب سهام و سرمایه
- وظایف و مسؤلیت های مرتبط با اعضا
- ارکان کنسرسیوم
- نحوه انتخاب مدیران کنسرسیوم
- مکانیزم های ورود و خروج اعضای کنسرسیوم
- رویه های افزایش سهام
- رویه های گردش مالی کنسرسیوم