

بازتولید راهبردهای توسعه صادرات از ایران به آسیای میانه

وحید حسنی هنزایی^۱، رضا الهیاری^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه یزد

۲- کارشناس ارشد برنامه ریزی سیستم های اقتصادی

چکیده

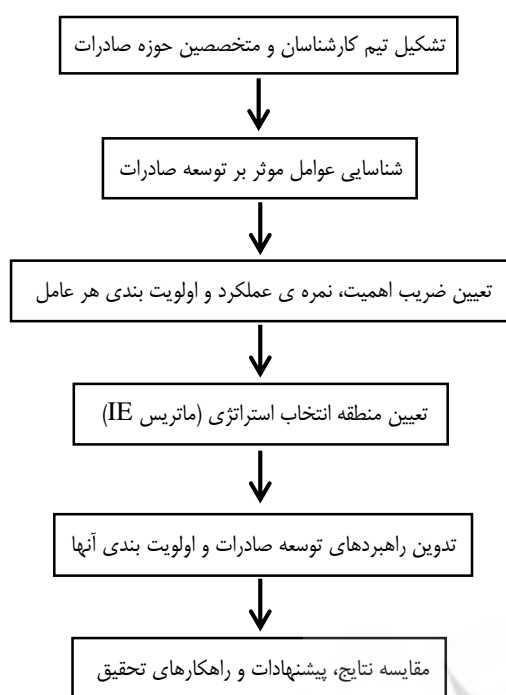
موقعیت راهبردی ایران نسبت به کشورهای آسیای میانه، فرصت مناسبی برای نیل به اهداف و برنامه‌های توسعه‌ای صادرات کشور از مرزهای شرقی به وجود می‌آورد. هدف این تحقیق، استفاده از این فرصت‌ها و تدوین راهبردهایی برای نیل به اهداف توسعه صادرات مندرج در برنامه‌های توسعه‌ای کشور است. این مطالعه با استخراج عوامل موثر بر صادرات به کشورهای آسیای میانه، وزن‌دهی و اولویت‌بندی آن‌ها، توسط «خبرگان شرکت‌های بازرگانی، متخصصین در دستگاه‌های دولتی مرتبط و تشکل‌های صادراتی»، رویکرد مناسب تدوین راهبرد توسعه صادرات را شناسایی نموده است. این راهبردها توسط تیم برنامه‌ریزی راهبردی شامل خبرگانی از بخش توسعه تجارت خارجی سازمان بازرگانی، امور بین الملل استانداری خراسان رضوی، مدیریت بازرچه‌های مرزی و همچنین مدیریت منطقه ویژه اقتصادی سرخس، پیشنهاد، ارزیابی و اولویت‌بندی شده است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مناسب‌ترین رویکرد در تدوین راهبردهای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه، رویکرد تهاجمی بوده و نتایج حاصل از تدوین و اولویت‌بندی راهبردها «بهبود خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات کالا و خدمات»، «ارایه مشوق‌های صادراتی»، همچنین «بهبود زیرساخت‌های صادراتی اعم از زیرساخت‌های حمل و نقل»، از بالاترین اولویت‌های راهبردی صادرات به حوزه مذکور قلمداد شده‌اند. نتایج این مطالعه می‌تواند برنامه‌ریزان ابزارهای کنترل صادرات کشور - که تیم تدوین استراتژی متشکل از آنان است - را در تدوین سیاست‌ها و اجرای آن‌ها در منطقه به ویژه در آسیای میانه راهنمایی نماید.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای توسعه صادرات، آسیای میانه.

۱- مقدمه

محور اصلی توسعه پایدار کشور، تاکنون جهش در میزان صادرات غیر نفتی بوده و این امر اثربخشی زیادی در اجرای راهبردهای برنامه پنجم کشور دارد. بررسی سند راهبردی توسعه صادرات غیر نفتی کشور در برنامه پنجم توسعه (۹۴-۱۳۹۰)، نشان می‌دهد «صادرات خدمات با فناوری‌های پیشرفته»، «ارتقای نقش مدیریتی ایران در توزیع و ترانزیت انرژی و افزایش فرصت‌های صادراتی، جذب سرمایه و فناوری‌های پیشرفته و گسترش همه جانبه‌ی همکاری با کشورهای منطقه جنوب غرب آسیا^۱ در تجارت، سرمایه گذاری و فناوری» - با این هدف که تراز بازرگانی بدون نفت کاهش یافته و توازن در تجارت خدمات ایجاد گردد - از محورهای مهم برنامه پنجم می‌باشند. لذا توسعه صادرات عنوانی است که نتایج برنامه راهبردی اقتصاد کشور را به خود معطوف داشته است. علیرغم اهمیت بسیار زیاد صادرات در توسعه پایدار ایران و با وجود این که ایران یک درصد جمعیت جهان را در خود دارد، ولی سهم آن در تجارت جهانی بسیار اندک و معادل یک دهم درصد مبادلات است. بنابراین لازم است با تدوین راهبردهای اجرایی مناسب، مسیر درست و قابل اطمینانی برای رسیدن به اهداف بلند مدت توسعه صادرات تدوین شود.

۱. منطقه جنوب غرب آسیا شامل «خلیج فارس» و «آسیای میانه» و «قفقاز» می‌باشد.



شکل ۱: مراحل تدوین راهبردهای توسعه صادرات به آسیای

یکی از مناطق مستعد توسعه صادرات، آسیای میانه می‌باشد. بررسی سطح توسعه یافتگی کشورهای این منطقه نشان می‌دهد آن‌ها فرصت‌های خوبی برای پیشبرد اهداف صادراتی ایران در برنامه‌های توسعه فراهم می‌نمایند. بعد از فروپاشی شوروی، تلاش‌های زیادی برای در اختیار گرفتن سهم مناسب از این بازارها انجام گرفته اما بدلیل عدم سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مطلوب، توفیق چندانی حاصل نشده است. لذا این تحقیق در صدد است تا با برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه و تدوین راهبردهای مناسب، در اهداف توسعه اثربخش باشد. چنانکه در شکل ۱ مشهود است، روند تحقیق ابتدا با تشکیل تیم تصمیم‌گیر کارشناسان و متخصصین آغاز می‌گردد. به کمک مصاحبه و جلسات هم‌اندیشی، بررسی مسائل مربوط به صادرات به حوزه آسیای میانه و همچنین بررسی تحقیقات انجام گرفته، عوامل موثر بر صادرات تدوین شده و مهمترین آنان فهرست می‌شوند. در مرحله بعد با توزیع پرسشنامه بین کارشناسان و متخصصان این عوامل اولویت‌بندی می‌شوند و با استفاده از ضریب اهمیت و وزن این عوامل جهت‌گیری مناسب تدوین راهبرد، طبق شکل ۳ مشخص می‌شود. در ادامه به کمک منابعی چون «برنامه‌های راهبردی ابلاغ شده توسط دولت»، «تحقیقات پیشین» و «تشکیل جلسات هم‌اندیشی»، راهبردهای توسعه صادرات تدوین، جمع‌بندی، اولویت‌بندی و در نهایت پیشنهاد شده است.

۲- پیشینه‌ی تحقیق

در خصوص صادرات به کشورهای آسیای میانه مطالعاتی انجام شده که در ادامه به برخی از مهمترین آن‌ها اشاره می‌گردد؛ بصیری و نجفی (۱۳۸۹) طی تحقیقی، فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی ایران در منطقه آسیای میانه را بررسی کرده‌اند. این تحقیق یکی از بهترین حوزه‌های رسیدن به چشم‌انداز در آسیای میانه و خزر را حوزه انرژی (اعم از نفت و گاز و انرژی الکتریکی) بر شمرده و فرصت توسعه صادرات برای کالاهای ایرانی را بازار بسیار گسترده منطقه آسیای میانه^۱ قفقاز بر می‌شمارد. نتیجه تحقیق دیگری (بطا و شاکری، ۱۳۸۹)، پتانسیل تجاری کشور ایران و یکپارچگی اقتصادی کشورهای عضو بلوک آسیای میانه را در تجارت دوجانبه، به کمک مدل جاذبه ۶۱٪ نشان می‌دهد و بر فرصت‌های موجود در منطقه آسیای میانه و ضرورت برنامه‌ریزی برای آن صحنه می‌گذارد. در تحقیق جامعی که در سال ۱۳۸۶ برای تدوین راهبرد توسعه صادرات استان خراسان رضوی صورت گرفته است، به ارائه‌ی پیشنهادات و راهبردهای عام برای توسعه صادرات پرداخته است. این تحقیق به بررسی کشورهای مقصد توجه دارد و معطوف به یک منطقه خاص نبوده لذا عوامل محیطی با تلورانس بالا در این تحقیق دخیل بوده‌اند. ربیعی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای ضمن برشمردن مزایای موقعیت جغرافیایی ایران برای این منطقه، آخرین تحولات و ویژگی‌های ژئواکونومیک این کشورها مورد بررسی و ارزیابی قرار داده است. پیشنهادات این مقاله عمدتاً حول محورهای همکاری‌های نفتی و گازی می‌باشد. در یک کار گروهی دیگری در زمینه‌ی نفت و گاز، توانا، پیردشتی، کندی، بلاود و بهزادی (۲۰۱۱) با روش SWOT، به انتخاب راهبرد اقدام نموده‌اند. مهمترین راهبردهای کلان ارائه شده عبارتند از «بهبود روابط سیاسی با قدرت‌های فوق‌العاده منطقه‌ای، جلوگیری از حمله‌های تروریستی، افزایش امنیت خطوط لوله، تهیه‌ی اطلاعات دقیق از میزان ذخایر ایران در دریای خزر، ایجاد زیرساخت‌های افزایش خطوط لوله نفت و گاز».

از طرف دیگر مطالعه‌ای در مورد راهبردهای همکاری‌های داخلی و خارجی در مورد منطقه‌ی آسیای میانه صورت گرفته است. در این تحقیق (میرزوخید، ۲۰۱۰)، نقش ایران در «مناسبات اقتصادی، موقعیت ژئوپلیتیک منطقه، راه مواصلاتی برای خروج آسیای میانه از بن‌بست، امکانات و زیرساخت‌هایی همچون راه‌آهن سرخس-تجن و مشهد-بندرعباس، همچنین ظرفیت بنادر عباس و

چهار، احداث خط آهن ایران در افغانستان» اثربخش تر از کشورهای همچون ترکیه، چین، پاکستان عنوان شده است. در تحقیقی به نام «ایران و جایگاه اقتصادی آن در میان کشورهای منطقه آسیای میانه» پس از بررسی جایگاه ایران در مقایسه با کشورهای آسیای میانه با استفاده از شاخص‌های عمده اقتصادی، سطح روابط اقتصادی و نیز امکان دستیابی ایران به جایگاه اول اقتصادی در افق چشم‌انداز را در این منطقه ویژه، مورد ارزیابی قرار داده و نتایج گویای این مطلب است که ایران نسبت به برنامه چشم‌انداز خود در منطقه تا سال ۲۰۰۸ تاخیر داشته و باید برای تحقق آن تلاش مضاعفی صورت دهد (فیض‌پور، رادمنش، امامی، ۱۳۸۹).

۳- ضرورت برنامه ریزی برای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه

بررسی اهداف برنامه‌های توسعه کشور و سند‌های راهبردی توسعه صادرات (۱۳۹۰) نشان دهنده‌ی این موضوع است که شیوه‌ی برنامه‌ریزی‌های کشور راهبردی است. از پژوهش‌ها و آمار بر می‌آید که ایران در حوزه صادرات از آن‌چه در برنامه‌های توسعه‌ای کشور وجود دارد عقب بوده (فیض‌پور و همکاران، ۱۳۸۹) و این عدم توازن تراز تجاری که قسمت عمده‌ی آن به شرایط محیطی بر می‌گردد به جز برنامه‌ریزی راهبردی قابل حل نمی‌باشد. در ادامه برخی از محورهای اسناد بالادستی مرتبط با توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه در برنامه چهارم توسعه که در سال ۱۳۸۹ پایان یافته ولی ساز و کارهای اجرایی آن ادامه دارد و همچنین برنامه پنجم که سال ۱۳۹۰ ابلاغ شده است مورد بررسی قرار می‌گیرد.

برنامه چهارم توسعه (۸۸-۱۳۸۴) دولت را مکلف کرده است: «با تجهیز مبادی و مجاری ورودی کشور، نسبت به توسعه ترانزیت و عبور مطمئن، آزاد و سریع کلیه کالاها و خدمات با نرخ رقابتی اقدام نماید»، «نسبت به هدف‌مندی‌سازی و ساماندهی یارانه‌ها و جوایز صادراتی در قالب حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم اقدام نماید»، «به منظور هم‌پیوندی فعال با اقتصاد جهانی و رونق بخشیدن به تجارت خارجی، قانون مقررات صادرات و واردات، قانون امور گمرکی و قانون مناطق آزاد تجاری و صنعتی را بازنگری و اصلاح و مقررات ضد دامپینگ را تدوین نموده و به تصویب مرجع ذی‌ربط برساند». چشم‌انداز و اهداف بنیادین سند راهبردی توسعه صادرات کشور در برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴-۱۳۹۰)، برنامه‌های صادرات غیر نفتی کشور بوده است لذا این تحقیق نیز مبنای چشم‌انداز و اهداف بنیادین خود را در جلسات تدوین راهبرد، مستندات ذیل قرار داده است:

چشم‌انداز صادرات غیرنفتی:

«ج.ا. ایران با توجه به توان‌مندی‌ها و ظرفیت‌های بالای اقتصادی نسبت به افزایش سهم خود از تجارت جهانی حرکت نموده و به توازن تجاری در صادرات و واردات نایل آمده و دارای اقتصادی متنوع با سهم غالب بخش غیر نفتی و غیر دولتی باشد. بر راهبرد توسعه صادرات به ویژه در بخش خدمات و تولید محصولات با فناوری بالا تاکید گردد و ... با کمک کشورهای منطقه‌ای و اسلامی و دوست با هدف کاهش وابستگی به سیستم پولی نظام سلطه محقق گردد.»

اهداف بنیادین:

- ۱- دستیابی به سبد صادراتی و تنوع کالاها و خدمات و پایداری توسعه صادرات اقلام موجود،
- ۲- ماندگاری و حفظ سهم در بازارها، دستیابی به تنوع بازارهای صادراتی،
- ۳- دستیابی به جایگاه برتر ج.ا. ایران در تجارت خارجی منطقه و سهم بالاتر تجارت ایران از جهان،
- ۴- دستیابی به سهم متوازن، عادلانه و متناسب با مزیت‌ها در صادرات استان‌های کشور،
- ۵- محیط مساعد صادرات کالاها و خدمات در سطح ملی،
- ۶- ارتقاء سطح رقابت‌مندی کالاها و خدمات صادراتی،
- ۷- دستیابی به خدمات پیشرفته و رقابتی پشتیبانی صادراتی،
- ۸- دستیابی به بنگاه‌های شایسته صادراتی و در کلاس جهانی،
- ۹- تلاش جهت تحقق اهداف کمی تعیین شده در برنامه پنجم.

متولیان اجرای برنامه‌های توسعه صادراتی کشور با توجه به این اهداف ملزم به تدوین راهبردهای متناسب با حوزه انتخابی خود برای اجرای برنامه‌ها هستند. لذا این تحقیق در پاسخ به الزام فوق با انتخاب حوزه آسیای میانه و تشکیل تیم تدوین استراتژی با استفاده از خبرگان در سازمان‌های بازرگانی و دستگاه‌های دولتی مرتبط، این راهبردها را تدوین و اولویت بندی می‌نماید.

۴- تعاریف و مبانی نظری

۴-۱- توسعه صادرات و راهبردهای آن

هر کشوری برای انجام مبادلات و تأمین واردات متنوع خود به مقادیر متنابهی ارز نیازمند است. برای کسب درآمدهای ارزی راهی جز صادرات کالا یا خدمات وجود ندارد و به همین دلیل در هر راهبرد بلندمدت توسعه، توجه به گسترش صادرات امری ضروری است (متوسلی، ۱۳۸۰). منظور از توسعه صادرات، همواره توسعه صادرات فرآورده‌های غیر سنتی و عمدتاً کارخانه‌ای است، به طوری که صادرات بتواند به عنوان موتور رشد و محرک توسعه صنعتی عمل کند. از این‌رو در چارچوب توسعه اقتصادی، سیاست جانشینی صادرات اساساً متوجه توسعه صادرات کالاهای ساخته شده صنعتی (فرآورده‌های کارخانه‌ای) و یا محصولات ثانویه است. امروزه منظور ما از توسعه صادرات، راهبرد بازرگانی معینی است که کشور را سریعتر به هدف توسعه صنعتی و اقتصادی می‌رساند (اخوی، ۱۳۷۳). از جمله ابزارهای کلان راهبردی توسعه صادرات می‌توان به سیاست‌های ارزی (کاهش ارزش پول)، آزادسازی تجارت، روش‌های حمایت مالی از صادرات، سرمایه‌گذاری خارجی، مزیت نسبی در تولید و تجارت، بازرگرایی، مدیریت نرخ ارز و رشد اقتصادی متوازن اشاره نمود. علاوه بر راهبردهای پیشنهادی شناخته شده یا مستندات و تحقیقات مرتبط استفاده از روش‌های سیستماتیک نیز از اهمیت زیادی در تعیین راهبرد برخوردار است.

۴-۲- کشورهای آسیای میانه و بخشی از مناسبات اقتصادی آن‌ها با ایران

چشم‌انداز ج.ا. ایران، جایگاه اقتصادی کشور را در افرق ۱۴۰۴ در صدر کشورهای منطقه جنوب غرب آسیا قرار داده و این منطقه را به چهار زیربخش «آسیای میانه»، «قفقاز»، «خاور میانه» و «کشورهای همسایه» تقسیم کرده است. منطقه‌ی آسیای میانه را پنج کشور ازبکستان، تاجیکستان، ترکمنستان، قرقیزستان و قزاقستان تشکیل می‌دهد. این منطقه حدود ۳۴ درصد از کل مساحت منطقه سند چشم‌انداز را دربرگرفته و حدود ۱۳ درصد از کل جمعیت منطقه سند مذکور را به خود اختصاص داده ولی تنها حدود ۵ درصد از کل تولید ناخالص منطقه‌ی سند چشم‌انداز، در آن ایجاد شده است (فیض‌پور و همکاران، ۱۳۸۹). به زعم بسیاری از پتانسیل صادرات و مبادلات تجاری در آسیای میانه برای ایران بسیار بیشتر از میزان موجود می‌باشد. این پتانسیل در بین این کشورها متفاوت است از جمله نرخ تعرفه واردات که بین نیم درصد برای ترکمنستان تا ۱۹ درصد برای ازبکستان متفاوت می‌باشد (پامفرت، ۲۰۰۹). از طرف دیگر برای تدوین راهبرد توسعه صادرات بسیاری از عوامل خارجی توسعه صادرات به ویژگی جغرافیایی، توسعه یافتگی و روابط و دیدگاه‌های سیاسی دول نسبت به همدیگر مرتبط است. لذا این تحقیق برای یافتن عوامل بلند مدت موثر بر توسعه صادرات به بیان برخی مناسبات انجام گرفته بین ایران و این کشورها می‌پردازد.

تاجیکستان: امضا توافقنامه‌های اقتصادی میان دو کشور، اجرای طرح‌های صنعتی توسط بخش خصوصی، زمینه‌سازی صدور خدمات فنی و مهندسی، ماشین آلات راه‌سازی، تأسیس کارخانه سرنگ‌سازی و سرم‌سازی، ساخت لوله‌های پی‌وی‌سی و همچنین نیروگاه‌های آبی کوچک با ایجاد خط اعتباری، احداث راه آهن مشهد- سرخس- تجن و راه‌اندازی خطوط مستقیم پروازی میان تهران و مشهد به این کشور از مهمترین مناسبات این کشور با ایران است.

ترکمنستان: دروازه ارتباطی ایران به دیگر کشورهای آسیای میانه و ایران دروازه امن دسترسی این کشور به آب‌های آزاد است. در اثر قرارداد دسامبر ۱۹۹۱، همه جمهوری‌های آسیای مرکزی از امکان ارتباط داشتن شبکه راه آهن به خلیج فارس از راه ایران برخوردار شدند (گزارشات اقتصادی ایران، ۱۹۹۱:۶). عقد قرارداد دوستانه و همکاری اقتصادی و گسترش بازرگانی زمینی با

^۱ - Pomfret

ایران (مجتهد زاده، ۱۳۸۶: ۸۰)، به هم پیوستن شبکه راه آهن آسیای مرکزی به شبکه راه آهن ایران (اطلاعات بین المللی ۱۹۹۵: ۱۰)، موقعیت ویژه گمرک مرزی باجگیران، فاصله کم این مرز تا شهر عشق آباد (۴۰ کیلومتر) و وجود بازارچه مرزی مشترک تأثیر به سزایی در روند صدور کالا به این کشور و سایر کشورهای آسیای میانه دارد.

قزاقستان: فعالیتهای مشترک گسترده در قالب مبادلات سازمان همکاریهای اقتصادی (اگو) به شکل صدور مواد غذایی و محصولات کشاورزی، کیف، کفش، البسه و مبلمان، محصولات شیمیایی و پلاستیکی از ایران و خرید آهن آلات، آزیست و قطعات خودرو از قزاقستان و مبادله نفت خام به صورت «سوآپ ۱» از جمله مناسبات اقتصادی این کشور با ایران است.

ازبکستان: عقد موافقتنامه در زمینه حذف برخی تعرفهها، تسهیل شرایط گمرکی، برقراری تسهیلات ترجیحی، همکاریهای ترانزیتی، سرمایه‌گذاری مشترک، تبادل کالا و مسافر و سایر زمینه‌های اقتصادی بین دو کشور، حضور برخی از شرکت‌های خدمات فنی و مهندسی ایران در ازبکستان و پیوستن ازبکستان به اگو مسیر توسعه روابط دو جانبه تهران و تاشکند را تسهیل کرده است. قرقیزستان: ایجاد بازار اختصاصی کالاهای ایران در بیشکک، تضمین‌های لازم نسبت به امنیت سرمایه شرکت‌های ایرانی در این کشور، صدور خدمات فنی و مهندسی به قرقیزستان از جمله ساخت بزرگراه اوش - بیشکک و ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری مناسب برای ایران صنایع شیمیایی و پتروشیمی و تولید کودهای شیمیایی، صنایع دریایی، صنایع پلاستیک و صنایع تولید مصالح ساختمانی از مناسبات مهم دو کشور است (مظهری، ۱۳۸۶، ص ۲۳۷-۲۴۵).

۴-۳- چارچوب و ابزارهای تدوین راهبرد

راهبردهای سطوح مختلف را از طریق ابزارهای مختلف و در چهار مرحله می‌توان طراحی کرد. در مرحله اول، چشم انداز و مأموریت، تدوین می‌گردد. در مرحله بعد عوامل اثرگذار بر راهبردهای توسعه صادرات مشخص می‌شود. این مرحله شامل جدول ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و جدول ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می‌باشد. (اعرابی، ۱۳۸۷). نمرات حاصل از این جداول، در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE)^۲ وارد می‌شود. جمع نمره‌های نهایی بر روی محور طول ماتریس IE، از ۱ تا ۲/۵ نشان دهنده‌ی ضعف داخلی کشور در زمینه توسعه صادرات و نمره ۲/۵ تا ۴ بیانگر قوت آن است. به همین شیوه جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور عرض، از ۱ تا ۲/۵ بیانگر ضعف و نمره‌های ۲/۵ تا ۴ بیانگر این است که کشور به لحاظ فرصت‌های توسعه صادرات در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار دارد.

قرارگرفتن در هر یک از خانه‌های ماتریس IE شامل SO، WO، ST و WT، جهت‌گیری تدوین راهبرد را مشخص می‌سازد. بطور مثال قرار گرفتن در خانه SO، (خانه‌ی سمت راست بالا)، مطابق شکل ۳، نشان‌دهنده‌ی این است که وضع موجود برای توسعه صادرات هم به لحاظ غلبه‌ی نقاط قوت بر ضعف‌ها و هم از جهت غلبه‌ی فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی مناسب است و توسعه صادرات کشور بهتر است راهبرد تهاجمی را مد نظر خود قرار دهند.

در مرحله مقایسه، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل با در نظر داشتن چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی و راهبردی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی) باهم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آن‌ها نوعی رابطه ایجاد می‌شود تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای چشم انداز و مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند (اعرابی، ۱۳۸۷). در این مرحله از ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT)^۳ استفاده می‌شود (دیوید، ۱۳۷۹).

بعد از تشکیل ماتریس SWOT مجموعه‌ای از راهبردهای امکان‌پذیر در اختیار سازمان قرار می‌گیرد ولی با توجه به محدودیت‌های مختلف، امکان اجرای همه‌ی آن‌ها وجود ندارد. در نتیجه مدیران سازمان ها اولویت‌های راهبردها را مشخص نموده تا بتوانند منابع و مکانیزم‌های اجرایی لازم را پیش‌بینی نمایند (خدادادحسینی، ۱۳۸۵). در مرحله آخر یعنی مرحله تصمیم‌گیری،

۱- قزاقستان در مقابل تحویل نفت خام به پالایشگاه‌های تهران و تبریز، به همان میزان نفت خام در بندر جنوبی ایران تحویل می‌گیرد.

2 - Internal-External Matrix: IE

3 - Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix: SWOT

با استفاده از روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۱، گزینه‌های مختلف راهبردهای قابل اجرایی که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند، به شیوه‌های عینی و با اعمال نظرات اشخاص مطلع و مؤثر مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌نماید و بدین‌گونه برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنای عینی و کمی ارائه می‌نماید (اعرابی، ۱۳۸۷). برای تعیین اولویت راهبردهای تدوین شده، از مفهوم "جذابیت" استفاده می‌شود. مولفه‌های تعیین‌کننده نمره نهایی ۲ جذابیت راهبرد در این شیوه عبارتند از "اهمیت"، "امکان‌پذیری" و "مقبولیت" (دیوید، ۱۳۷۹).

۵- قلمرو و روش تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق، تدوین و اولویت بندی راهبرد و قلمرو جغرافیایی تحقیق حوزه آسیای میانه می‌باشد. بررسی عوامل مؤثر بر توسعه صادرات از طریق تکمیل ۳۷ پرسشنامه توسط کارشناسان طی یک مرحله و مقطعی در سال ۹۰-۱۳۸۹ انجام شد. متخصصین نهادهای مرتبط با صادرات به آسیای میانه به سه گروه «صادرکنندگان به آسیای میانه (شامل ۱۵ صادرکننده عمده از بین ۱۲۸ صادرکننده حقیقی و حقوقی)»، «تشکل‌های صادراتی (اعم از انجمن شرکت‌های توریستی، اتحادیه‌های حمل و نقل و خدمات مهندسی)»، «نهادهای دولتی (شامل نهادهای مرتبط با وزارت خارجه، گمرک، اتحادیه‌های صادرکنندگان استان خراسان، اتاق بازرگانی ایران)» تقسیم شده‌اند. به منظور جمع‌نظرات خبرگان، برآورد گردید به دلیل این که پرسشنامه‌ها توسط گروه‌های ناهمگن خصوصی، دولتی، و تشکل‌های صادراتی (نیمه دولتی) تکمیل شده‌اند، ممکن است رویکردهای متفاوتی داشته باشند، لذا برای هرکدام پرسشنامه به ترتیب رویکرد سختگیرانه، خوشبینانه یا متعادل در نظر گرفته شد. با آزمون مقایسه‌ی میانگین‌ها محرز شد که تفاوت بین گروه‌ها در نمره دهی به عوامل داخلی و خارجی معنادار نبوده و داده‌ها همگن می‌باشند. بنابراین روش «میانگین حسابی» به روش «فازی با برش‌های متفاوت» ترجیه داده شد.

تیم تدوین راهبرد در سه مرحله‌ی «استخراج عوامل مؤثر بر توسعه صادرات»، «تدوین راهبردها» و «اولویت‌گذاری آن‌ها» از بین مجریان برنامه‌ی توسعه صادرات انتخاب شدند. این تیم متشکل از معاون توسعه تجارت خارجی سازمان بازرگانی، مشاور امور بین‌الملل استانداری خراسان رضوی، مدیر بازرچه‌های مرزی، مدیرعامل منطقه ویژه اقتصادی سرخس، دبیر اتاق بازرگانی، معاون و مدیرکل حمل و نقل پایانه‌های استان خراسان رضوی بوده است.

۶- عوامل مؤثر بر توسعه صادرات به آسیای میانه

انتخاب راهبرد در یک محیط پویا و دینامیکی صورت می‌گیرد. لذا لازم است نسبت به شناخت عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر صادرات اقدام نمود. عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) عواملی هستند که برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. در مقابل، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بر عواملی اشاره دارند که چندان در اختیار سازمان نیستند، با این وجود در طبقه‌بندی، عواملی از جمله موقعیت جغرافیایی و آب و هوا، هرچند شرایط غیر قابل کنترل تحمیل می‌کنند، اما جزء عوامل داخلی لحاظ می‌شود (مارکووزکا^۲، تاسزکا و جوردانوف، ۲۰۰۹). در این تحقیق استخراج عوامل مؤثر بر توسعه صادرات ایران به کشورهای آسیای میانه به کمک ابزارهای تحقیق از جمله مصاحبه و تشکیل کارگروه خبرگان و بررسی اسنادات موجود صورت گرفته و عوامل زیر جمع‌بندی مهم‌ترین آن‌ها از دید تیم متخصصان می‌باشد و در جدول ۱ و ۲ به ترتیب اولویت فهرست شده‌اند.

^۱ - Quantitative Strategic Planning Matrix: QSPM

^۲ - در محاسبه نمره نهایی مولفه‌های اهمیت با ضریب ۳، امکان‌پذیری با ضریب ۲ و مقبولیت با ضریب ۱ محاسبه می‌شوند.

^۳ - Markovska

۷- تحلیل داده‌ها

در فرآیند بررسی عوامل موثر بر توسعه صادرات پس از اینکه، عوامل کلیدی موثر بر توسعه صادرات از بین کلیه عوامل، شناسایی شدند، باید مشخص شود که سازمان در مجموع دارای قوت است یا ضعف، فرصت است یا تهدید. ابزار ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی این عوامل است. گام‌های تهیه این ماتریس را می‌توان به صورت زیر در نظر گرفت:

- در این ماتریس عوامل راهبردی یا مهم در ستون اول لیست می‌شوند.
- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر ضریب اهمیتی بین صفر الی یک به آن تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع تمام عوامل برابر با یک باشد.
- در ستون سوم، با توجه به اهمیت عوامل آن‌ها را از یک تا چهار نمره‌دهی می‌کنیم.
- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی سازمان تعیین می‌شود.
- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی عوامل در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش‌روی شرکت بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت یا فرصت‌های پیش رو بیشتر از تهدیدها اثربخشی خواهند داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها یا اهمیت تهدیدها نسبت به فرصت‌ها خواهد بود.
- برای تجمیع نظر کارشناسان داده‌های حاصل از جمع آوری پرسشنامه‌ها را که از ۱ تا ۵ نمره‌دهی شده بود را به کمک روابط ریاضی ذیل به نماتی منطبق با مدل معرفی شده در فوق تبدیل شده‌اند.

$$\bar{E}_{i,j} = \frac{\sum_{k=1}^{37} E_{i,j,k}}{37}, \quad \forall i, j: 1,1; 1,2; \dots; 4,25$$

در این رابطه $\bar{E}_{i,j}$ ضریب اهمیت تجمیع شده‌ی آئین عامل j بوده (ز با مقادیر ۱ تا ۴ به ترتیب نشان دهنده نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد.) و k شمارنده‌ی کارشناسان است. $E_{1,2,3}$ یعنی ضریب اهمیتی که کارشناس سوم به دومین نقطه قوت داده است. از رابطه‌ی زیر ضریب اهمیت نهایی هر عامل موثر بر توسعه صادرات که ضریبی بین صفر و یک با مجموع یک می‌باشد بدست می‌آید.

$$\hat{E}_{i,j} = \frac{\bar{E}_{i,j}}{\sum_i \bar{E}_{i,j}}, \quad \forall i, j: 1,1; 1,2; \dots; 4,25 \ \& \ \forall j: 1, 2, 3, 4$$

رتبه‌ی عوامل یا نمره عملکرد نسبت به آن عامل ($\hat{C}_{i,j}$) نیز به طور مشابهی محاسبه می‌شود با این تفاوت که توزیع نمرات بین دو عدد یک و چهار صورت می‌گیرد. با تجمیع رتبه‌ها و ضرب نمودن در ضریب اهمیت در نهایت برای محاسبه‌ی نمره هر عامل ($G_{i,j}$) از رابطه زیر استفاده می‌شود.

$$G_{i,j} = \hat{C}_{i,j} \times \hat{E}_{i,j}, \quad \forall i, j: 1,1; 1,2; \dots; 4,25$$

نمره نهایی عوامل داخلی ($G_{j=1,2}$) و خارجی ($G_{j=3,4}$) نیز با روابط زیر محاسبه خواهند شد و این نمرات در ماتریس تلفیقی عوامل داخلی و خارجی ترسیم خواهند شد.

$$G_{j=1,2} = \sum_{i,j=1,15}^{2,12} G_{i,j}, \quad G_{j=3,4} = \sum_{i,j=3,1}^{4,25} G_{i,j}$$

برای اولویت بندی راهبردها تیم تصمیم برای هر راهبرد، اهمیت (I_s)، امکان‌پذیری (F_s) و مقبولیت (A_s) را مشخص می‌کند تا نمره نهایی راهبرد S جهت مقایسه با سایر راهبردها از رابطه‌ی زیر بدست آید:

$$\bar{S}_s = 3I_s + 2F_s + A_s$$

۸- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل

در ادامه جداول عوامل داخلی و خارجی شامل فهرست این عوامل به ترتیب اهمیت آن‌ها و همچنین ماتریس چهارخانه‌ای نمرات عوامل داخلی و خارجی آورده شده است.

جدول ۱: عوامل داخلی

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عنوان عامل	
0,125	2,97	0,042	ضعف در تدوین برنامه‌های جامع و اجرایی حمایتی برای صادرات به آسیای میانه	نقاط ضعف
0,120	3,08	0,039	رشد مستمر هزینه‌ها و قیمت تمام شده کالاهای تولیدی کشور	
0,069	2,19	0,032	ناکافی بودن توجه به ارتقاء دانش و فرهنگ صادراتی در جامعه	
0,104	2,95	0,035	تعدد مراکز تصمیم‌گیری در خصوص صادرات	
0,069	2,08	0,033	منابع مالی محدود جهت سرمایه‌گذاری در تولید صادراتی	
0,109	2,81	0,039	فقدان راهبرد تولیدات صادرات محور و عدم توجه به خواسته مشتریان	
0,106	2,92	0,036	ضعف در بسته‌بندی کالاهای صادراتی	
0,095	2,81	0,034	ضعف در استفاده از تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات	
0,083	2,54	0,033	محدود بودن شرکت‌های قوی صادراتی و بنگاه‌های صادرات محور	
0,109	2,92	0,037	عدم حمایت کافی از صادرات خدمات فنی و مهندسی	
0,099	2,68	0,037	بروکراسی اداری زاید و وقت‌گیر برای صدور کالا	
0,138	3,16	0,044	مشکلات مربوط در بخش حمل و نقل (ریلی، هوایی و زمینی) بویژه کمبود واگن	
0,108	2,84	0,038	کیفیت پایین برخی کالاهای صادراتی کشور و عدم کنترل‌های لازم در این خصوص	
0,116	2,95	0,039	ضعف خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات	
0,112	2,97	0,038	عدم علاقه شرکت‌های ایرانی به فعالیت‌های گروهی در قالب هولدینگ‌های صادراتی	
0,137	3,08	0,045	موقعیت استراتژیک و ژئوپلیتیک ایران در منطقه	نقاط قوت
0,095	2,76	0,035	اشتراکات فرهنگی مردم ایران با کشورهای آسیای میانه	
0,110	2,65	0,041	وجود امکانات حمل و نقل ریلی، هوایی و زمینی و دریایی در ایران	
0,133	3,16	0,042	دسترسی ایران به آب‌های آزاد	
0,080	2,35	0,034	ارتقاء علوم و فن آوری در برخی از رشته‌ها در سطح بنگاه‌های تولیدی کشور	
0,100	2,84	0,035	شمار زیاد محصولات تولیدی در ایران برای عرضه در کشورهای آسیای میانه	
0,139	3,22	0,043	نزدیکی ایران به کشورهای آسیای میانه و مرز مشترک با کشور ترکمنستان	
0,065	2,11	0,031	مناسب بودن هزینه انرژی در ایران	
0,062	1,89	0,033	توجه به صادرات کالا و خدمات فنی و مهندسی در ایران	
0,065	2,11	0,031	فعال شدن شرکت‌های صادرکننده کالا و خدمات در ج.ا. ایران	
0,079	2,19	0,036	اهتمام دولتمردان ایران به توسعه روابط با کشورهای آسیای میانه با عقد پروتکل‌ها و موافقت-نامه‌های تجاری	
0,101	2,65	0,038	وجود صادرکنندگان با تجربه در زمینه صادرات به کشورهای آسیای میانه	
2,730		1	مجموع	

در این بخش نمرات حاصل از مراحل پیشین در ماتریس IE ترسیم می گردد. نتایج تحلیل عوامل داخلی و خارجی بیانگر این است که راهبردهای مناسب توسعه صادرات، راهبردهایی با رویکرد تهاجمی می باشند. با این تحلیل و با توجه به اینکه نقطه‌ی مورد نظر نزدیک به مرکز می باشد به کمک ماتریس سوات برای هر چهار نوع رویکرد، راهبرد تدوین شده ولی تاکید بیشتر بر راهبردهای تهاجمی است.



شکل ۳ ماتریس IE: رویکرد تدوین راهبرد توسعه صادرات ایران به آسیای میانه

۸-۱- تحلیل SWOT برای توسعه صادرات به آسیای میانه

برای تشکیل ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی صادرات کشور به آسیای میانه، از عوامل و متغیرهای شناسایی شده در دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شده است و ضمن تشکیل جداول SWOT، تیم تدوین راهبرد مهم‌ترین راهبردها را برای هر یک از خانه‌های WO, ST, SO, WT شناسایی نمود. تعدد راهبردهای مشترک و مشابهت آنها، اولویت بندی راهبردها را الزامی نمود. در اولویت بندی راهبردهای مشابه و مشترک یکپارچه شده است.

۸-۲- انتخاب و اولویت بندی راهبردهای کلان

با استفاده از نظرات خبرگان راهبردهای حاصل از مراحل پیشین اولویت بندی شد. در جلسه‌ی تیم تدوین استراتژی اهمیت و امکانپذیری و مقبولیت راهبردهای انتخابی از نظر مجریان استراتژی به شرح جدول زیر تعیین شده و اولویتهای راهبردها بر مبنای جذابیت تعریف شده مشخص شد.

جدول ۲: اولویت بندی راهبردهای کلان توسعه صادرات به آسیای میانه

ردیف	راهبردهای کلان شرکت	جایگاه در ماتریس SWOT	جذابیت راهبرد		
			امکانپذیری	مقبولیت	نمره نهایی
۱	بهبود زیرساختهای صادراتی مثل زیر ساختهای حمل و نقل و تامین واگن	SO	۵	۴	۴,۵۰
۲	بهبود خدمات بانکی و بیمه ای برای صادرات کالا و خدمات و ارائه مشوقهای صادراتی	WO	۵	۴	۴,۵۰
۳	استفاده از روشهای نوین بازاریابی کالا و خدمات (توسعه اعزام و پذیرش هیاتهای تجاری، نمایشگاههای مشترک، ایجاد مراکز تجاری)	SO	۵	۴	۴,۵۰
۴	حمایت عملی و موثر از سرمایه گذاران ایرانی در آسیای میانه	SO	۴	۴	۳,۸۳
۵	بهبود روابط سیاسی و اقتصادی با کشورهای آسیای میانه و تلطیف وضعیت سیاسی ایران در جهان	ST	۴	۴	۳,۸۳
۶	تثبیت نرخ ارز و قیمت کالا و خدمات در کشور	WT	۴	۳	۳,۶۷
۷	برنامه ریزی برای توسعه صادرات و ترانزیت کالا و صدور مجدد محصول	ST	۴	۳	۳,۶۷
۸	بهبود کیفیت و بسته بندی کالاهای صادراتی و پیروی از راهبرد تولید برای صادرات و تامین خواسته مشتری	WO	۴	۳	۳,۵۰
۹	تسهیل در قوانین و مقررات و روان سازی صادرات در کشور	SO	۴	۳	۳,۵۰
۱۰	عضویت ایران در تشکلهای منطقه ای، انعقاد قراردادهای بازرگانی، تعرفه های ترجیحی و ایجاد خطوط اعتباری با کشورهای آسیای میانه	SO	۴	۳	۳,۵۰
۱۱	تدوین و برنامه ریزی جامع برای صادرات کالا و خدمات فنی و مهندسی	WO	۳	۴	۳,۱۷
۱۲	اجرای شدن مناسب و به هنگام تصمیمهای صادراتی کشور	SO	۴	۲	۳,۱۷
۱۳	توسعه نمایندگیهای سیاسی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در کشورهای هدف و افزایش اثربخشی آن ها	ST	۳	۴	۳,۱۷
۱۴	بهبود فرهنگ صادراتی و استفاده از روشهای نوین صادرات و ایجاد هولدینگها و تشکلهای صادراتی	WO	۳	۳	۳
۱۵	ارتقای سطح دانش تجار و بازرگانان ایران	WT	۳	۳	۳

جمع بندی و نتیجه گیری

در این تحقیق مراحل برنامه ریزی راهبردی برای انتخاب راهبردهای مناسب توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه از مرحله بررسی اسناد بالادستی تا اولویت بندی نهایی راهبردهای منتخب اجرا شد. بررسی ۶۵ عامل داخلی و خارجی موثر بر توسعه صادرات، نشان داد رویکرد مناسب برای توسعه صادرات، اتخاذ راهبردهای تهاجمی می باشد. اولویت بندی راهبردهای مدون نتیجه تحقیق را به این امر سوق داد که متولیان امر صادرات باید بر راهبردهای «بهبود زیر ساختهای صادراتی مثل زیر ساختهای حمل و نقل و تامین واگن»، «بهبود خدمات بانکی و بیمه ای برای صادرات کالا و خدمات و ارائه مشوقهای صادراتی»، «استفاده از روشهای نوین بازاریابی کالا و خدمات» و «حمایت عملی و موثر از سرمایه گذاران ایرانی در آسیای میانه» متمرکز باشند.

نتایج نشان می‌دهد سند راهبردی توسعه صادرات غیرنفتی کشور، با محور تجهیز مبادی و مجاری ورودی کشور و اصلاح قوانین صادراتی، در بخش اول خود یعنی زیرساخت‌های حمل و نقل و ترانزیت کالا چنان که باید، به اهداف برنامه نرسیده است. لذا این تحقیق نتایج تحقیق فیض پور و همکاران (۱۳۸۹) را تایید می‌کند که ایران در برخی حوزه‌ها از برنامه چهارم عقب مانده و باید برای رسیدن به چشم انداز تلاش مضاعفی را آغاز کند. همچنین تایید می‌کند مهمترین فرصت‌ها در بین عوامل خارجی موثر بر توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه، به ژئوپلیتیک، ژئواکونومیک و موقعیت استراتژیک ایران، بر می‌گردد (ربیعی، ۱۳۸۹). تعداد کم صادرکنندگان در حوزه خدمات فنی و مهندسی و نبود تشکلهای صادراتی برای توسعه صادرات خدمات از جمله نتایج جانبی بررسی جامعه تحقیق بوده که این نتیجه، اولویت‌های برنامه پنجم توسعه را در مورد تاکید بر راهبرد توسعه صادرات به ویژه در بخش خدمات را در عمل نیز تایید می‌کند.

منابع

۱. اخوی، احمد. (۱۳۷۳). تجارت بین الملل، استراتژی بازرگانی و توسعه اقتصادی. موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷)، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، با همکاری هاشم آقا زاده و هوشنگ نظامی وند چگینی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ دوم.
۳. بصیری، محمدعلی. نجفی، داوود. (۱۳۸۹). فرصتها و چالشهای اقتصادی ایران در منطقه آسیای مرکزی، همایش بازننگری روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
۴. پیرس، جان ای. (۱۳۸۵)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، پیرس و رابینسون، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، تهران، چاپ چهارم.
۵. حسینی، سیدفرهاد. (۱۳۸۷). برنده روابط ایران و ترکمنستان. در: سایت باشگاه تحلیلگران جوان-آریا (www.aryayac.com).
۶. خداداد حسینی، حمید، شهریار حسینی (۱۳۸۵)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک رویکردی جامع، انتشارات صفار - اشراقی، تهران، چاپ اول.
۷. خطابی، غلامحسین. (۱۳۷۵). مرزبانی. تهران: معاونت آموزشی ناجا.
۸. دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول.
۹. ربیعی، حسین. (۱۳۸۹). ژئواکونومیک آسیای مرکزی و فرصت‌های پیش روی ایران، همایش بازننگری روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
۱۰. سند راهبرد ملی توسعه صادرات غیر نفتی ج. ا. ایران در برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۰)، وزارت بازرگانی، سازمان توسعه تجارت ایران.
۱۱. سند راهبرد ملی توسعه صادرات غیر نفتی ج. ا. ایران در برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۴)، وزارت بازرگانی، سازمان توسعه تجارت ایران.
۱۲. شاکری، س. ز. بطا، ف. ک. (۱۳۸۹). همگرایی اقتصادی میان ایران و آسیای مرکزی، همایش بازننگری روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
۱۳. فیض پور، محمدعلی. رادمنش، سعیده. امامی، مهدی. (۱۳۸۹). ایران و جایگاه اقتصادی آن در میان کشورهای منطقه آسیای مرکزی، همایش بازننگری روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.

۱۴. گلوک، ویلیام، لارنس آر. جاچ (۱۳۸۲)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، تهران، چاپ هفتم.
۱۵. متوسلی، محمود. (۱۳۷۹). راهبردهای تجاری و توسعه اقتصادی (بررسی موارد خاص ایران). مجموعه مقالات دومین همایش سالانه سیاست های بازرگانی و تجارت بین الملل. موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۱۶. متوسلی، محمود. (۱۳۸۰). سیاست های تجاری و توسعه اقتصادی. موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی. صفحه ۴۰۳.
۱۷. مجتهدزاده، پیروز. (۱۳۸۶). بازیگران کوچک در بازی بزرگ. ترجمه سید عباس احمدی. تهران: انتشارات معین.
۱۸. مظهری، محمد. (۱۳۸۶). تدوین استراتژی توسعه صادرات استان خراسان رضوی، سازمان بازرگانی خراسان رضوی، مشهد.
19. Ettelaat International, Iran signs trilateral agreement with Turkmenistan and Armenia. No 246. London, Tuesday 6th June 1995.
20. Markovska, N. , Taseska, V. , & Pop-Jordanov, J. (2009). SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development. *Energy*, 34(6), 752-756.
21. Mirzokhid, R. (2010). Internal and external dynamics of regional cooperation in Central Asia. *Journal of Eurasian Studies*, 1(2), 95-101.
22. Pomfret, R. (2009). Regional Integration in Central Asia. *Economic change and restructuring*, 42(1), 47-68.
23. Report In the Echo of Iran, *New Republics* ° problems of recognition. Vol. XXXVI. No 12. (47), December 1991.
24. Tavana, M. , Pirdashti, M. , Kennedy, D. T. , Belaud, J. -P. , & Behzadian, M. (2011). A hybrid Delphi-SWOT paradigm for oil and gas pipeline strategic planning in Caspian Sea basin. *Energy Policy*(0).
25. Wikipedia, in Central Asia. (2011).