

خدمات مورد انتظار از نهادهای دولتی ایران جهت توسعه  
صادرات شرکتهای کوچک و متوسط<sup>۱</sup>  
(مطالعه موردی: صنایع شکلات سازی ایران)

دکتر سید محمد اعرابی\*

دکتر زهره دهدشتی شاهرخ\*\*

چکیده

شرکتهای کوچک و متوسط، عمده ترین عامل رشد اقتصادی و پیشرفت تکنولوژیک در کشورها بوده‌اند. پژوهشها نشان داده است که نیاز شرکتهای به انواع خدمات و همین طور موانع و مشکلات صادراتی که با آنها مواجه هستند بر اساس مرحله صادرات و نوع صنعت تغییر می کند. در این پژوهش از دو روش مطالعه تطبیقی و پیمایشی استفاده شده است. در پژوهش تطبیقی شش کشور آسیایی (ژاپن، چین، مالزی، تایلند، کره جنوبی

---

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی است که در تاریخ ۸۲/۶/۲۱ در دانشگاه علامه طباطبائی (دانشکده حسابداری و مدیریت) دفاع شده است.

\*. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* . عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

و ترکیه) انتخاب شده‌اند. در تحقیق پیمایشی کلیه‌ی شرکتهای کوچک و متوسط تولید کننده شکلات جامعه آماری را تشکیل داده‌اند. سپس ۱۵ مدیر در سازمانهای ارائه دهنده خدمات در باره خدمات مورد نیاز شرکتهای مذکور مورد پرسش قرار گرفتند. در نهایت الگویی ارائه شده است که از نکات عمده آن الویت بندی گروه های خدمات مورد نیاز شرکت های تولید کننده و سپس زیر گروه‌های اصلی و فرعی خدمات مورد نیاز شرکتهای تولید کننده، تاسیس مراکز نظر سنجی و ارائه خدمات تخصصی با ایجاد هسته های آموزش، پژوهش و مشاوره در مراکز ارائه خدمات تخصصی است.

#### مقدمه

شرکتهای کوچک و متوسط تاثیر بسیار زیادی بر اقتصاد کلیه‌ی کشورها داشته و عمده‌ترین عامل رشد اقتصادی، انسجام اجتماعی، اشتغال، توسعه‌ی منطقه‌ای و محلی بوده‌اند. در دسامبر ۲۰۰۱ حدود ۲/۲ میلیون شرکت کوچک و متوسط در کانادا ثبت شده است و بر اساس تخمین سازمان توسعه و همکاریهای<sup>۱</sup> اقتصادی تقریباً ۴۳ درصد تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی کشور مذکور از آن شرکتهای کوچک و متوسط بوده است. ولی در ایران شرکتهای کوچک و متوسط علی رغم سهم عمده‌ای که در ایجاد اشتغال به خود اختصاص داده‌اند کمتر مورد توجه دستگاه سیاستگذاری اقتصادی - صنعتی بوده‌اند. در حالی که توسعه‌ی صنایع کوچک و متوسط به عنوان راهکار اصلی حل مشکل اشتغال و در نهایت ساماندهی اقتصادی می بایست مورد تاکید مسئولان و برنامه ریزان اقتصادی قرار گرفته و در این رهگذر از مطالعات تطبیقی و تجربیات سایر کشورها استفاده گردد. در پژوهش حاضر

مطالعات تطبیقی در مورد شش کشور آسیایی انجام گرفته و از نتایج آن جهت ارائه الگویی مناسب برای خدمات مورد انتظار از نهادهای دولتی ایران برای توسعه صادرات شرکتهای کوچک و متوسط استفاده شده است.

### بیان مساله

در سالهای بعد از پیروزی انقلاب اسلامی نه تنها مسئولین دولتی بلکه دست اندرکاران بخش خصوصی به مطالعه و طرح ریزی در زمینه توسعه صادرات پرداختند. در طی دو سال اخیر نیز در چارچوب سیاستهای حمایتی دولت، اقدامات زیادی برای رفع مشکلات صادرات کشور انجام شده است از جمله حذف مجوزها و معافیت صادرات کالاها و خدمات از پرداخت مالیات. ولی ارزش صادرات کالاهای غیر نفتی کشور در سال ۱۳۸۰ به رقم ۲ میلیارد و ۹۱۷ میلیون و ۹۰۰ هزار دلار رسید (نشریه بانک مرکز جمهوری اسلامی، ۱۳۸۰). در حالی که در لایحه برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی کشور، ارزش صادرات غیر نفتی در سال ۱۳۸۰ می بایست نزدیک به ۶ میلیارد دلار می رسید (بررسی های بازرگانی، دی ۱۳۷۸).

پژوهشها نشان داده است که خدماتی که دولتهای کشورهای در حال توسعه برای توسعه صادرات ارائه می کنند به ندرت به این کشورها برای غلبه بر مشکلات تولید، بهبود تواناییهای عرضه و یا تطبیق کالاهای تولیدی با نیازهای بازارهای هدف کمک کرده است (Keesing & Singer, 1992). باور عمومی براین است که بسیاری از برنامه های دولتی در امر توسعه صادرات خوب عمل نکرده و در حقیقت بیش از حد کلی هستند تا اثر بخش باشند و به طور تاریخی نیز برنامه های کمک به توسعه صادرات اغلب بر نیازهای شرکتهای بزرگتر متمرکز گردیده و شرکتهای کوچک مورد توجه قرار نگرفتند.

در حالی که بنگاه‌های کوچک و متوسط اهداف با ارزشی برای توسعه صادرات هستند و اگر بهتر از تولید کنندگان بزرگ عمل نکنند بدتر از آنان نیستند و مزیت‌های سنتی شرکت‌های بزرگ از جمله صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، دارا بودن اعتبار و منابع مالی قابل ملاحظه ممکن است به طور خودکار منجر به موفقیت در بازارهای بین‌المللی شود، بلکه تفاوت در نوآوری‌های مدیریتی، دارا بودن اطلاعات در مورد بازارهای صادراتی و توانایی تولید کالا با کیفیت بالا از مهمترین عوامل موثر در موفقیت هستند و شرکت‌های کوچک ممکن است دارای این عوامل باشند (Ilinitch, 1997).

با توجه به اینکه ۹۴ درصد از واحدهای فعال صنعتی کشور را واحدهای کوچک تشکیل می‌دهد از این رو شناسایی نیازهای این گونه شرکتها به انواع خدمات دولتی برای طراحی یک برنامه اثر بخش صادرات اهمیت زیادی دارد. در غیر این صورت ارائه‌ی خدماتی که مورد نیاز شرکتها نیست نه تنها تاثیری بر افزایش صادرات نداشته بلکه مورد استفاده قرار نگرفته و موجب اتلاف منابع محدود دولت نیز می‌گردد.

### سؤالهای پژوهش

#### سوال اصلی پژوهش

چه ترکیبی از خدمات نهادهای دولتی برای توسعه‌ی صادرات شرکت‌های کوچک ایرانی با توجه به مشخصات آنها مناسبتر است؟

#### سوالهای فرعی پژوهش

- ۱- نهادهای دولتی کشورهای آسیایی " ژاپن، کره جنوبی، مالزی، چین، ( هنگ کنگ )، تایلند و ترکیه " چه نوع خدماتی را برای توسعه صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط خود ارائه کرده اند؟

۲- در حال حاضر نهادهای دولتی کشور ایران چه ترکیبی از خدمات را برای توسعه‌ی صادرات شرکتهای کوچک و متوسط خود طراحی کرده اند؟

۳- چه نوع مشکلات درونی و بیرونی " موانع و مشکلات کلیدی با توجه به الویت ها " در راه توسعه‌ی صادرات شرکتهای کوچک و متوسط ایرانی وجود دارد؟

۴- ارائه‌ی چه نوع خدمات دولتی مورد انتظار و نیاز شرکتهای کوچک و متوسط است؟

۱-۴- اینگونه خدمات باید چگونه ؛ در کجا و در چه مواقعی ارائه شود؟

۲-۴- آیا شرکتهای کوچک و متوسط ترجیح می دهند که اینگونه خدمات توسط بخش دولتی یا خصوصی ارائه گردد؟

### اهداف پژوهش

#### هدف اصلی پژوهش

ارائه‌ی الگویی از خدمات مورد انتظار از نهادها و مراکز دولتی ایران برای شرکتهای کوچک و متوسط کشور

#### اهداف فرعی

۱. بررسی و شناخت مدل‌های نهادهای دولتی کشورهای آسیایی (ژاپن، کره جنوبی، مالزی، چین، هنگ کنگ)، تایلند و ترکیه و مطالعه‌ی تطبیقی کشورهای مذکور.

۲. تعیین شاخصهای خدمات مناسب و مطلوب دولتی برای توسعه‌ی صادرات

۳. تعریف و بیان نیازها و کمبودهای شرکتهای کوچک و متوسط ایرانی  
به خدمات دولتی بر حسب مشخصات آنها

#### هدف کار بر روی

ارائه‌ی مدلهای مناسب مدیریت خدمات دولتی برای توسعه صادرات  
شرکتهای کوچک و متوسط ایرانی

#### مبانی نظری پژوهش

فرآیند بین المللی شدن به معنای فرآیند تکاملی فعالیتهای صادراتی یک شرکت است (Albaum, Strandakov, Duerr & Duerr, 1994 P:30) فرآیند تکاملی مذکور ممکن است به صورت مراحل زمانی کسب تجربه در کشور خارجی باشد که منجر به افزایش یادگیری شرکت در طول زمان می‌شود. شرکتهای از لحاظ قرار گرفتن بر روی پیوستار "فرآیند بین المللی شدن" متفاوت هستند و شرکتهایی که در هر مرحله از این فرآیند قرار دارند نیاز به خدمات متفاوتی برای توسعه‌ی صادرات دارند و از این رو در برنامه‌های ارتقاء صادرات دولتها باید این موضوع در نظر گرفته شود (Moini, 1998). صادرات در مرحله‌ی اول فرآیند بین المللی شدن قرار دارد و از لحاظ حرکت شرکت به سوی سایر اشکال فعالیتهای تجاری از قبیل اعطای امتیاز خاص، همکاریهای مشترک و سرمایه گذاری مستقیم اهمیت دارد (Buckly 1979, Johanson & Johanson, 1977).

پژوهشگران (Johanson & Johanson, 1977) فرآیند بین المللی شدن را از لحاظ یادگیری فزاینده یا تجمعی مورد توجه قرار می‌دهند به این ترتیب که دانش شرکتهای از طریق کسب تجربه در بازار کسب می‌شود که منجر به

افزایش تعهد آنان می گردد افزایش تعهد منجر به یادگیری مجدد شده که شرکتها را بیشتر به سوی بین المللی شدن سوق می دهد.

اساس مدل بر این اصل قرار دارد که چگونه عدم اطمینان از طریق یادگیری کاهش می یابد به عبارت دیگر هر چه شرکتها بیشتر یاد می گیرند دارای عدم اطمینان کمتری نسبت به بازارهای خارجی می شوند و در نتیجه تعهد آنان نسبت به بازارها افزایش می یابد (Johanson & Vahlne 1977, Bilkey & Tesar 1979, Kedka & Chokear 1979). یادگیری بین المللی مستلزم توسعه مهارت ها و دانش فنی مناسب است (Wolf & Pett, 2000).

موانع صادرات در هر مرحله از فرآیند توسعه صادرات وجود دارد ولی به طور نظام مند از یک مرحله به مرحله دیگر متفاوت است (Bilkey & Tesar, 1977, Naidu & Rao 1993). به عنوان مثال شرکتی که قصد دارد در آینده دست به صادرات بزند با مشکلات در زمینه کسب اطلاعات مربوط به محل تحلیل فرصتهای موجود در بازار خارجی مواجه می شود. در حالی که صادرکنندگان تازه نفس با مشکلات ماشینی تجارت بین المللی از قبیل انتقال منابع، تکمیل اسناد و مدارک و کسب اطلاعات در مورد بازارهای خارجی هستند (Young et al. 1992). به طور کلی موانع صادرات به ۵ گروه تقسیم می گردند، موانع بازاریابی، عدم وجود اطلاعات در مورد رویه های صادرات، دارا نبودن دانش در مورد تجارت بین المللی و نحوه انجام آن، موانع مالی و مشکلات فنی (Moini, 1997, P697).

شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط به علت تفاوت در منابع و مرحله بین المللی شدن گروه متجانسی را تشکیل نمی دهند. از این رو سیاستگذاران باید این گونه تفاوت ها را در هنگام ارائه ی برنامه ها در نظر بگیرند تا شرکتها به طرف صادرات موفقیت آمیز سوق داده شوند (Moini, 1998).

### چار چوب نظری پژوهش حاضر

محقق بر اساس مروری بر ادبیات و پژوهشهای تجربی گذشته مدلی را که در نمودار ۱ نشان داده شده است پیشنهاد می‌کند. مدل پیشنهادی بشرح ذیل توصیف می‌شود.

۱- برنامه های توسعه صادرات دولت می تواند به طور مستقیم و یا غیر مستقیم از طریق میزان درگیری در فعالیت صادراتی یا مرحله صادرات بر عملکرد صادرات تاثیر بگذارد.

در این مدل از مدل کاوسگیل<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) برای تعیین مرحله بین المللی شدن یا میزان درگیری شرکتها در فعالیت صادراتی استفاده می شود و میزان درگیری در فعالیتهای صادراتی از نسبت صادرات به کل فروش بدست می‌آید.

۲- شرکتها در هر مرحله از فرایند توسعه صادرات به خدمات متفاوتی نیاز دارند و به عبارت دیگر خدمات مورد نیاز شرکتها بر حسب مرحله بین المللی شدن تغییر پیدا می‌کند (Silverman & Castaldi & Sengupta, 2000).

۳- موانعی که شرکتها در هر مرحله از فرایند توسعه صادرات یا مرحله بین المللی شدن با آن مواجه می شوند با مرحله دیگر متفاوت است. به عنوان مثال یک صادر کننده با تجربه با مشکلات متفاوتی در حفظ و توسعه فعالیتهای صادراتی برخورد می کند. این مشکلات عبارتند از محدودیتهای واردات / صادرات، هزینه حمل و نقل، نوسانات نرخ مبادله ارز، توسعه کانالهای توزیع و غیره (Cavusgil, 1980).



جدول ۱- مدل مراحل بین‌المللی شدن کاسگیل ۱۹۸۰

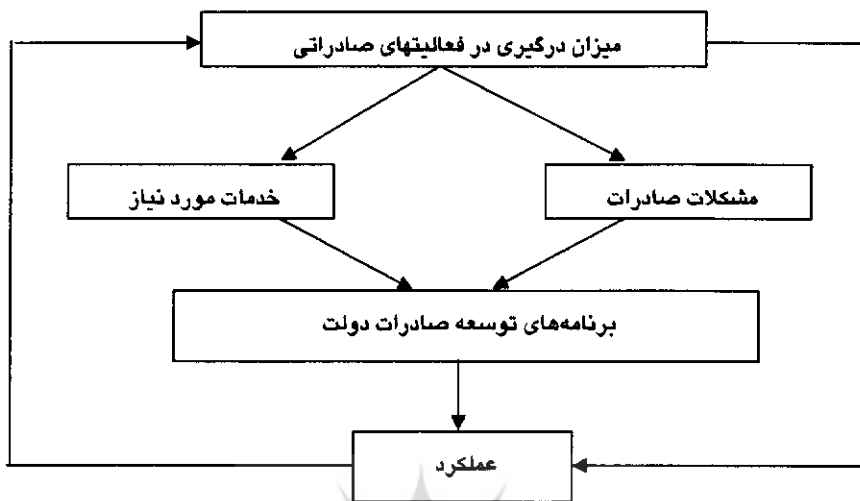
شرح	مرحله
شرکت علاقه مند به بازار محلی است و اصلاً صادرات ندارد. شرکت یا علاقه و تمایلی به تجربه صادرات ندارد، خیلی سرگرم انجام کارهای دیگر است و یا قادر به انجام سفارش صادرات نیست. نسبت صادرات به فروش صفر است.	مرحله ۱- بازاریابی محلی
شرکت در جستجوی اطلاعات است. قابلیت اجرای فعالیتهای صادراتی را ارزیابی می‌کند ولی اطلاعات اساسی در مورد هزینه‌ها، ریسکهای مبادلات، توزیع و غیره را در دست ندارد. نسبت صادرات به فروش صفر و یا نزدیک به آن است.	مرحله ۲- پیش از صادرات
شرکت در سطح کوچکی شروع به صادرات می‌کند. فواصل روانی و فرهنگی محدود هستند. میزان اشتغال صادر کننده معمولاً حاشیه ای است و نسبت صادرات به فروش بین صفر تا ۹ درصد است.	مرحله ۳- صادرات آزمایشی
تلاش سیستماتیک در جهت افزایش فروش از طریق صادرات به کشورهای متعدد صورت می‌گیرد. ساختار سازمانی مناسبی جهت پشتیبانی از اینگونه فعالیتها وجود دارد. نسبت صادرات به فروش بین ۱۰-۳۹ درصد است.	مرحله ۴- صادرات فعالانه
شرکت به میزان زیادی اتکاء به بازارهای خارجی دارد. مدیران بطور مستمر مواجه با نحوه تخصیص منابع محدود بین بازارهای داخلی یا خارجی هستند. بسیاری از شرکتها به کسب امتیاز خاص یا سرمایه‌گذاری مستقیم اشتغال دارند. نسبت صادرات نسبت به فروش معادل ۴۰ درصد یا بیشتر است.	مرحله ۵- صادرات متعهدانه

Source: Gankema , Snuif , Zwart , 2000 ,P17.

۴- شرکتها در هر مرحله از فرایند توسعه‌ی صادرات به خدمات متفاوتی نیاز دارند و به عبارت دیگر خدمات مورد نیاز شرکتها بر حسب مرحله بین المللی شدن تغییر پیدا می‌کند (Silverman & Castaldi & Sengupta, 2000).

۵- موانعی که شرکتها در هر مرحله از فرایند توسعه صادرات یا مرحله بین المللی شدن با آن مواجه می‌شوند با مرحله دیگر متفاوت است. به عنوان مثال یک صادر کننده با تجربه با مشکلات متفاوتی در حفظ و توسعه فعالیتهای صادراتی برخورد می‌کند. این مشکلات عبارتند از محدودیتهای واردات / صادرات، هزینه حمل و نقل، نوسانات نرخ مبادله ارز، توسعه کانالهای توزیع و غیره (Cavusgl, 1980).

۶- برنامه های توسعه صادرات باید با توجه به میزان درگیری شرکتها در فعالیت صادراتی و یا مرحله صادرات طرحی گردد و سعی در ارائه خدمات مورد نیاز شرکتها و رفع موانع و مشکلات موجود در صادرات گردد. محققین توافق نظر دارند که شناسایی موانع و مشکلات موجود در صادرات جهت طراحی برنامه های توسعه صادرات اثر بخش برای شرکتها و دولتها اهمیت دارد (Morgan & Katskeas, 1998). این برنامه‌ها در عملکرد شرکتهای صادر کننده می‌تواند مؤثر باشد و عملکرد شرکتها به نوبه خود می‌توانند از میزان درگیری در فعالیتهای صادراتی تاثیر پذیر و یا بر آن تاثیر گذار باشند.



نمودار ۱ - مدل محقق ساخته برای چارچوب نظری تحقیق

## روش پژوهش

در این رساله از دو روش پژوهش تطبیقی و پیمایشی بشرح ذیل استفاده

شد:

### ۱- روش تحقیق تطبیقی

ابتدا از بین کشورهای آسیای ۶ کشور (ژاپن، کره جنوبی، مالزی، چین "هنگ کنگ"، تایلند و ترکیه) که دارای رشد بالایی در صادرات بودند انتخاب گردیدند و اطلاعات مربوط به هر کشور در مورد تعریف مفهوم شرکتهای کوچک و متوسط، استراتژیها، انواع نهاد و مراکز دولتی ارائه دهنده خدمات به شرکتهای کوچک و متوسط و خدمات ارائه شده توسط نهادهای دولتی مذکور از طریق اینترنت و منابع موجود در کتابخانه ها جمع آوری گردید.

در مرحله بعدی تحلیل تطبیقی بین کشورها بر اساس استراتژیها و خدمات ارائه شده توسط نهادهای دولتی کشورهای مذکور انجام گرفت و نهایتاً انواع خدمات ارائه شده توسط نهادهای دولتی کشورهای مذکور در ۵ گروه مالی، اطلاعاتی، بازاریابی، مدیریتی - آموزشی و فنی طبقه بندی شد. نهایتاً از نتایج مطالعه تطبیقی در طراحی پرسش نامه و ارائه پیشنهاد های پژوهش استفاده گردید.

## ۲- پژوهش پیمایش تحلیلی

پرسش نامه‌ای با استفاده از نتایج تحلیل تطبیقی و منابع ثانویه تهیه گردید که توسط مدیران شرکتهای کوچک و متوسط تولید کننده شکلات پاسخ داده شده و تکمیل گردید.

### ۲-۱- جامعه آماری

کلیه شرکتهای کوچک و متوسط تولید کننده شکلات در صنعت مواد غذایی ایران جامعه آماری پژوهش را تشکیل می دهد. در این پژوهش از طبقه بندی پیشنهادی وزارت صنایع برای طبقه بندی شرکتهای کوچک و متوسط استفاده نمودیم که عبارتند:

شرکتها یا واحدهای صنعتی کوچک	۶- ۴۹ نفر
شرکتها یا واحدهای صنعتی متوسط	۵۰- ۹۹ نفر

دومین جامعه آماری شامل مدیران سازمانهای ارائه دهنده خدمات در کشور است.

## ۲-۲- روش نمونه گیری

در این پژوهش از جامعه آماری شرکتهای کوچک و متوسط تولید کنندگان شکلات، نمونه در دسترس انتخاب گردید که شامل کلیه شرکتهایی است که در تهران دارای دفتر مرکزی هستند.

نمونه در دسترس مدیران سازمانهای دولتی ارائه دهنده خدمات از اتحادیه متخصصین صنایع مواد غذایی، اتحادیه صنفی تولید کنندگان شکلات، سازمان صنایع کوچک - وزارت صنایع و معادن و مرکز توسعه صادرات انتخاب گردید.

## ۲-۳- ابزار سنجش: پرسش نامه

پرسش نامه ای در ۶ صفحه برای جمع آوری اطلاعات طراحی شد که روایی پرسش نامه ابتدا توسط ۵ نفر متخصص مورد بررسی و تایید نهایی قرار گرفت.

از ضریب آلفای کرون باخ برای اندازه گیری پایایی پرسش نامه استفاده شد که برابر با ۰/۹۲ گردید که پایانی بالایی را برای پرسش نامه نشان می دهد. پرسش نامه به سه قسمت متمایز تقسیم بندی گردید: قسمت اول - مشکلات صادرات، قسمت دوم - خدمات مورد نیاز جهت شروع و یا توسعه فعالیتهای صادراتی، قسمت سوم - آشنایی با شرکتهای تولید کننده شکلات

## ۲-۳- روشهای تحلیل آماری

در این پژوهش از روشهای تحلیل بشرح ذیل استفاده شده است:

- ۱) آمار توصیفی جهت توصیف داده ها "فراوانیها و درصدها"
- ۲) آزمون غیر پارامتریک "آزمون کروسکال والیس" برای تحلیل داده ها

در مرحله اول برای طبقه بندی شرکتها از مدل (Cavosg , 1980) استفاده گردید و شرکتهای مورد تحقیق به سه گروه بشرح ذیل تقسیم بندی گردید.

گروه اول - شرکتهایی با نسبت صادرات کمتر از ۱ درصد

گروه دوم - شرکتهایی با نسبت صادرات بین ۱-۹ درصد

گروه سوم - شرکتهایی با نسبت صادرات ۱۰ - ۳۹ درصد

چون هیچ شرکتی دارای نسبت صادرات بالاتر از ۴۰ درصد نبود از این رو این مرحله از مدل مذکور حذف گردید و مرحله اول و دوم مدل نیز با یکدیگر ادغام گردیدند.

۱- برای تحلیل جداول متقاطعی تشکیل شد که یک بعد آن سه گروه شرکت مذکور در فوق و بعد دیگر آن مشکلات صادرات و یا خدمات مورد نیاز جهت توسعه صادرات بود.

۲- آزمون تحلیل واریانس رتبه ای کروسکال والیس استفاده گردید تا معلوم شود که آیا تفاوت معنی داری بین مشکلات و نیاز به خدمات سه گروه شرکت مذکور در فوق وجود دارد یا خیر.

۳- برای پاسخ به هر سوال جدول توزیع فراوانی رسم گردید.

۴- میانگین رتبه ای مستقلی برای هر سوال محاسبه گردید.

۵- گروههای مختلف مشکلات و خدمات با محاسبه میانگین رتبه ای نسبت به یکدیگر بطور مجزا رتبه بندی گردیدند.

۶- زیر گروههای مختلف هر گروه مشکل یا خدمات نیز نسبت به یکدیگر رتبه بندی گردیدند.

## نتیجه‌گیری

پاسخگویی به سوالهای فرعی ۱ و ۲ تحقیق از طریق مطالعه تطبیقی و پاسخگویی به سوال سوم و چهارم بررسی از طریق مطالعه‌ی پیمایشی انجام گردید. بطور کلی نتیجه گیری نهایی از پژوهش به سه گروه مطالعات کتابخانه‌ای، تطبیقی و میدانی را می‌توان بشرح ذیل تقسیم بندی نمود.

### الف- مطالعات کتابخانه‌ای

دولتها در سرتاسر دنیا اهمیت شرکتهای کوچک و متوسط و سهم آنان را در رشد اقتصادی، انسجام اجتماعی، اشتغال، توسعه منطقه ای و محلی شناخته‌اند و بیشتر دولتهای کشور های در حال توسعه به علت شناخت پتانسیل رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط اولویتی را برای بنگاه‌های کوچک و متوسط از طریق اعمال حمایتها و سایر مشوقها قائل شده‌اند (Hewaliange, 2001). بنگاه‌های کوچک ترجیحاً باید به صورتی جامع و از طریق نهادهای مختلف در کلیه مراحل صادرات انجام گیرد (Hewaliange, 2001). دلیل اصلی کمک به بنگاه‌های کوچک و متوسط بهبود بخشیدن به قابلیت رقابت آنها در بازارهای جهانی و کمک به توسعه صادرات کشور است. متأسفانه شرکتهای کوچک و متوسط گروه همگنی را تشکیل نمی دهند و تحقیقات نشان داده است که نیاز شرکتهای بر حسب مرحله توسعه صادرات و نوع صنعت تغییر می کند.

ویل اظهار می دارد که یکی از نقایص برنامه‌های توسعه صادرات دولت ها این بوده که فاقد اطلاعات در مورد خدمات مورد نیاز است که این نقص موجب ارائه کمکهای دولتی نه چندان دقیق و استفاده غیر اثر بخش از منابع دولت شده است. برنامه های توسعه صادرات دولت باید با توجه به مخاطبین یا شرکتهای

هدف طراحی و اجرا شود (Czinkota & Johnston, 1981, Moini, 1992) و ضمناً این برنامه ها باید علاوه بر اینکه مطابق با نیازهای مشتریان خود باشد به طور منظم نیز برای ارائه خدمات مناسب با آن نیازها مورد ارزیابی قرار گیرد (Cavusgil, 1982). بسیاری از برنامه های توسعه صادرات دولت در امر توسعه صادرات خوب عمل نکرده و در حقیقت بیش از حد کلی هستند تا اثر بخش باشند.

شرکتها در مراحل مختلف توسعه صادرات نیازهای متفاوت و ملاحظات مختلفی در تصمیم گیری دارند (Czinkota & Johnston, 1981, & Wolf & Pett 2000). در نتیجه نیاز به انواع خدمات صادراتی در مراحل مختلف توسعه صادرات متفاوت است (Kotab & Czinkota, 1992, Moini, 1998). اندازه شرکت نیز در نوع خدمات مورد نیاز تاثیر دارد.

موانع یا مشکلاتی که شرکتها در هر مرحله از فرایند توسعه صادرات با آن مواجه می شوند نیز با مرحله دیگر متفاوت است. کاوسگیل و یوح (۱۹۹۴) نیز اظهار داشتند که دولت می بایست برای دولتها و شرکتهای برنامه هایی را مطابق با نیازهای خاص صنایع مختلف طراحی کند. محققین عقیده دارند که شناسایی موانع و مشکلات صادرات جهت طراحی برنامه های توسعه صادرات اثر بخش اهمیت دارد. در این پژوهش سعی نموده ایم تا با گروه بندی شرکتهای تولید کننده شکلات بر حسب مرحله صادرات، مشکلات صادرات و نیازهای آنان را به انواع خدمات دولتی مورد بررسی قرار دهیم زیرا مطالعه بر روی یک صنعت منجر به پایایی داخلی بالایی می گردد.

#### ب - مطالعه ی تطبیقی

پاسخگویی به سوالات فرعی ۲۰۱ پژوهش از طریق مطالعات تطبیقی انجام شده است که بشرح ذیل است: با مطالعه تطبیقی کشورهای (کره، ترکیه، ژاپن،



مالزی، چین "هنگ کنگ" و تایلند) می‌بینیم که در اینگونه کشورها نهادهای دولتی متعددی ایجاد و برنامه‌های گوناگونی جهت توسعه صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه گردیده است. با مطالعه تطبیقی کشورها، خدماتی که بطور مشترک توسط اینگونه کشورها ارائه می‌گردد را می‌توان در ۵ گروه (مالی، اطلاعاتی، بازاریابی، مدیریتی - آموزشی و فنی) گروه بندی نمود.

در ایران کلیه خدمات مذکور بجز خدمات فنی و مدیریت ارائه می‌گردد و نهادهای دولتی خاص به استثناء سازمان صنایع کوچک جهت حمایت از صنایع کوچک تاسیس نشده و بعلت جدید بودن در حد بالایی فعالیت نداشته است.

سازمانهای دولتی دیگر صرف نظر از اندازه شرکت، خدماتی در زمینه های مختلف ارائه می نمایند. لکن خدمات مذکور در مقایسه با کشورهای دیگر از تنوع کمتری برخوردار است و نتایج تحقیقات میدانی نشان می دهد که اینگونه خدمات مطابق با نیازهای مخاطبین خود در صنعت شکلات سازی نیست و از کیفیت مطلوبی نیز برخوردار نمی باشد.

#### ج- مطالعه‌ی پیمایشی

۱- ج- از دیدگاه تولید کنندگان

۱-۱- ج- مشکلات صادرات

پاسخگویی به سوالات فرعی ۳ و ۴ پژوهش از مطالعه میدانی بدست آمد. مشکلات صادرات شرکتها ابتدا اولویت بندی (جدول ۲) و سپس به دو گروه مشکلات درونی و بیرونی تقسیم گردید که مشکلات درونی شامل مشکلات بازاریابی، مالی، فنی، تجاری، مدیریتی و اطلاعاتی است و هر گروه به زیر گروه‌های فرعی متعددی بشرح ذیل تقسیم بندی گردید.

اولویت بندی زیر گروه‌های مشکلات بازاریابی بترتیب بر مبنای میانگین رتبه‌ای بدست آمده عبارتند از: قیمت تمام شده کالا (۳۶/۶۹)، تبلیغ کالا در کشور خارجی (۳۶/۶۱)، تهیه مواد اولیه (داخلی و خارجی) (۳۳/۱۰)، شناخت بازارهای مناسب صادراتی (۱۵/۷۳) آگاهی از اصول بازاریابی (۱۳/۰۹).

اولویت بندی زیر گروه‌های مشکلات مالی از دیدگاه تولید کنندگان بترتیب عبارتند از: دریافت وام از بانکها و مؤسسات اعتباری (۴۴/۱۰)، نقدینگی (۴۲/۹۷)، سود آوری صادرات در مقایسه با فروش داخلی (۳۱/۴۱)، سرمایه کافی (۲۵/۴۹)، ارائه خدمات و مشاوره مالی (۲۵/۴۹).

اولویت بندی مشکلات فنی از دیدگاه فنی از دیدگاه تولید کنندگان عبارتند از:

انطباق کالا با نیازهای خریداران بازارهای خارجی (۲۶/۷۵)، انطباق کیفیت کالا با استانداردهای بین المللی (۲۵/۶۰)، جذب فناوری مناسب (۲۵/۴۰)، ماشین آلات و تجهیزات فرسوده (۲۴/۰۱).

مشکلات تجاری از دیدگاه تولید کنندگان بترتیب اولویت عبارتند از بوروکراسی اداری (۴۰/۸۳)، نحوه تکمیل اسناد و مدارک (۳۶/۰۱)، آشنایی با مراحل صادرات (۱۸/۱۷)، تسلط به زبان خارجی (۱۴/۴۳).

مشکلات مدیریتی بترتیب اولویت عبارتست از:

استفاده از تجربیات سایر شرکتها (۱۹/۹۰)، استراتژی و برنامه ریزی صادرات (۱۳/۶۳)، کیفیت نیروی انسانی در سطح کارکنان (۸/۳۹).

و نهایتاً مشکلات اطلاعاتی بترتیب اولویت عبارتند از:

عدم وجود سیستم اطلاعاتی مدیریت (۱۹/۵۱)، انجام تحقیق و توسعه (۱۹/۳۱)، استفاده از بانکهای اطلاعاتی و اینترنت (۱۸/۱۳).

مشکلات بیرونی عبارتند از: مشکلات فرهنگی، اقتصادی و ساختاری که هر گروه به زیر گروه‌های فرعی بشرح ذیل تقسیم بندی می گردند:

مشکلات فرهنگی بر مبنای میانگین رتبه ای اولویت بندی گردیده و عبارتند از:

نگرش در مورد کیفیت (۱۳/۸۹)، نگرش در مورد ارائه خدمت به مشتری (۹/۷۶)، نگرش نسبت به صادرات (۹/۵۷)، استاندارد پذیری (۸/۱۱).

انواع مشکلات اقتصادی به ترتیب اولویت عبارتند از: کارایی سیستم بانکی (۳۸/۳۹)، نرخ بهره بانکی (۳۸/۰۴)، ضمانت نامه بانکی (۳۶/۸۱)، هزینه حمل و نقل (۳۶/۱۹)، تثبیت نرخ ارز بدون توجه به نرخ تورم (۳۵/۶۱)، نرخ بیمه صادرات (۳۰/۷۱)، هزینه انرژی (۳۰/۴۲)، هزینه کارگری (۲۶/۸۰) و مالیات (۲۵/۳۱).

نهایتاً مشکلات ساختاری بترتیب اولویت عبارتند از:

ناوگان حمل و نقل (۲۷/۸۸)، تغییر مستمر قوانین (۲۹/۱۰)، تشکل های صادراتی (۲۷/۹۶)، وجود یک راهکارمدون و مشخص جهت صادرات (۲۵/۲۵)، قوانین کارگری (۲۵/۲۰)، تعداد و هماهنگی بین متولیان دولتی (۲۵/۱۵)، اطلاع رسانی داخلی (۲۳/۶۹) و حضور نمایندگان منتخب صادر کنندگان در مراجع تصمیم گیری و سیاستگذاری (۲۲/۸۵).

نتایج آزمون تحلیل واریانس رتبه ای کروسکال والیس نشان داد که بین مشکلات صادرات سه گروه شرکت تفاوت معنی داری وجود ندارد. البته دلیل این امر ممکن است این باشد که اکثریت شرکتهای تولید کننده شکلات در مرحله صادرات آزمایشی قرار دارند.

جدول ۲ - جدول الویت بندی مشکلات صادرات ( بر حسب گروه ) از دیدگاه تولید کنندگان

رتبه	نوع مشکل	میانگین رتبه ای
۱	مشکلات اقتصادی	۸/۹۳
۲	مشکلات ساختاری	۷/۵۷
۳	مشکلات بازاریابی	۷/۴۶
۴	مشکلات مالی	۶/۰۴
۵	مشکلات تجاری	۴/۲۰
۶	مشکلات فنی	۳/۸۴
۷	مشکلات مدیریتی و آموزشی	۳/۵۳
۸	مشکلات فرهنگی	۱/۸۱
۹	مشکلات اطلاعاتی	۱/۶۳

## ۲-۱-ج- خدمات مورد نیاز

در قسمت دوم پرسش نامه انواع خدمات مورد نیاز شرکتها جهت شروع و یا توسعه صادرات از دیدگاه تولید کنندگان شناسایی، اولویت بندی و مورد آزمون قرار گرفت (جدول ۳). انواع خدمات مورد نیاز جهت شروع و یا توسعه صادرات به ۵ گروه تقسیم بندی گردید که عبارتند از خدمات بازاریابی، اطلاعاتی، مالی، مدیریتی - آموزشی، مالی و فنی، اولویت مختلف صادرات آزمون تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال والیس انجام گردید تا مشخص گردد که آیا شرکتهای تولید کننده شکلات در مراحل مختلف صادرات به خدمات متفاوتی نیاز دارند. یا خیر؟

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که در دو مورد بین نیاز شرکتها به خدمات در مراحل مختلف صادرات تفاوت معنی داری وجود دارد که عبارتند از: ارائه خدمات فنی از بازارهای خارجی و افزایش مدت باز پرداخت وام.

انواع خدمات بازاریابی بترتیب اولویت عبارتند از:

ایجاد ناوگان دریایی حمل و نقل مناسب (۱۸/۴۹)، انجام تبلیغات در کشورهای خارجی به صور گوناگون (۱۷/۵۵)، برقراری تماس و انجام مذاکره (۱۶/۶۷)، شناسایی خریدارن بالقوه در کشورهای خارجی (۱۵/۹۰)، کاهش نرخ حمل و نقل (۱۵/۲۳)، شناسایی کشورهای مناسب جهت صادرات (۱۵/۱۹)، تطبیق کالا با نیازهای خریدارن خارجی (۱۴/۵۲) و تاسیس شرکتهای صادراتی جهت خرید و فروش کالا (۱۳/۹۳).

انواع خدمات اطلاعاتی بترتیب اولویت عبارتند از:

ایجاد بانکهای اطلاعاتی داخلی (۱۶/۴۴)، ارائه اطلاعات تجاری در مورد بازارهای خارجی (۱۶/۲۰)، ارائه اطلاعات فنی از بازارهای خارجی (۱۳/۲۰)، ارائه اطلاعات مالی از بازارهای خارجی (۱۲/۱۰) و تهیه و چاپ راهنما برای صادر کنندگان (۱۰/۹۹).

انواع خدمات مالی بترتیب اولویت عبارتند از:

ارائه تسهیلاتی جهت اخذ وام (۲۳/۱۰)، افزایش مدت بازپرداخت وام (۲۱/۸۰)، اعطاء یارانه جهت انجام فعالیتهای صادراتی (۲۰/۴۱)، اعطاء جوایز و مشوقهای مناسب صادراتی (۱۷/۹۹)، ایجاد صندوقهای توسعه فناوری (۱۷/۷۶)، ارائه خدمات مالی (۱۷/۷۱)، کاهش نرخ بیمه و تضمین صادرات (۱۷/۵۸)، تشویق سرمایه گذاری (داخلی و خارجی) (۱۷/۱۳) و ایجاد صندوق سرمایه گذاری (۱۵/۰۱).

انواع خدمات فنی بترتیب اولویت عبارتند از:

ارائه تسهیلاتی در زمینه تحقیق و توسعه (۲۱/۵۱) کمک جهت به روز کردن فن آوری (۲۰/۸۸)، حمایت فنی در زمینه طراحی کالا جهت صادرات (۱۷/۲۰) و حمایتهای فنی در زمینه بسته بندی کالا جهت صادرات (۱۴/۷۱).

در نهایت انواع خدمات مدیریتی و آموزشی بترتیب اولویت عبارتند از:

برگزاری کارگاههای آموزشی جهت درک بازارها، فرهنگها، رویه های تجاری در کشورهای مختلف (۸/۲۱)، تربیت نیروی انسانی ماهر در امر صادرات با همکاری صنایع و مؤسسات آموزشی کشور (۶/۵۴)، برگزاری سخنرانیها، سمینار ها و کنفرانسهای بین المللی (۵/۹۴) و آموزش صادرات (۵/۱۳).

جدول ۳- اولویت بندی گروه های مختلف خدمات مورد نیاز جهت شروع و یا توسعه صادرات از

دیدگاه تولید کنندگان

رتبه	گروه خدمات	میانگین رتبه
۱	خدمات مالی	۴/۸۹
۲	خدمات بازاریابی	۴/۱۰
۳	خدمات اطلاعاتی	۲/۷۵
۴	خدمات فنی	۲/۲۱
۵	خدمات مدیریتی و آموزشی	۱/۰۵

از پاسخ دهندگان نظر آنها نسبت به تاسیس مراکز مستقلی جهت ارائه ی خدمات " مالی، بازاریابی، اطلاعاتی، فنی، مدیریتی و آموزشی " پرسش گردید که در پاسخ ۲۷ نفر (۶۷/۵٪) با ارائه خدمات مالی موافق و ۱۳ نفر (۲۲/۵٪) با تاسیس چنین مراکزی مخالف بودند.

۲۷ نفر (۶۷/۵٪) با تاسیس مراکز مستقلی جهت ارائه خدمات فنی موافق و ۱۲ نفر (۳٪) با تاسیس چنین مراکزی مخالف بودند.

۳۱ نفر (۷۷/۵٪) با تاسیس مراکز مستقلی جهت ارائه خدمات مدیریتی موافق و ۹ نفر (۲۲/۵٪) با تاسیس چنین مراکزی مخالف بودند.

### خدمات مالی

به طور کلی شرکتها بخش دولتی (۶۵٪)، محل شرکت (۶۵٪)، روزهای هفته (۵۵٪) را جهت ارائه خدمات فنی انتخاب نمودند ولی نمی توان نتیجه گیری قطعی در مورد ساعات ارائه خدمات نمود. زیرا نیمی از پاسخ دهندگان (۵۰٪) ساعات کار اداری و نیمی دیگر (۵۰٪) غیر ساعات کار اداری را انتخاب نموده‌اند.

### خدمات بازاریابی

بطور کلی شرکتها بخش دولتی (۹۷/۵٪)، مراکز ارائه خدمات (۶۲/۵٪)، غیر ساعات کار اداری (۶۰٪) و روزهای هفته (۵۲/۵٪) را جهت ارائه خدمات بازاریابی ترجیح دادند.

### خدمات اطلاعاتی

بطور کلی شرکتها بخش خصوصی (۶۵٪)، مراکز ارائه خدمات (۶۵٪)، غیر ساعات کار اداری (۷۵/۵٪) و روزهای هفته (۵۲/۵٪) را جهت ارائه خدمات اطلاعاتی ترجیح دادند.

### خدمات فنی

بطور کلی شرکتها بخش خصوصی (۶۷/۵٪)، مراکز ارائه خدمات (۶۵٪)، غیر ساعات کار اداری (۶۵٪) و روزهای هفته (۵۵٪) را جهت ارائه اینگونه خدمات ترجیح دادند.

### خدمات مدیریتی

بطور کلی شرکتها بخش خصوصی (۸۲/۵٪)، مراکز ارائه خدمات (۶۲/۵٪)، غیر ساعات کار اداری (۶۵٪) و روزهای هفته (۵۵٪) را جهت ارائه اینگونه خدمات ترجیح دادند.

### خدمات آموزشی

بطور کلی شرکتها بخش خصوصی (۷۰٪)، مراکز ارائه خدمات (۶۲/۵٪)، غیر ساعات کار اداری (۶۲/۵٪) روزهای هفته (۵۲/۵٪) را جهت ارائه خدمات آموزشی ترجیح دادند.

### ۲-ج- از دیدگاه مدیران سازمانهای ارائه دهنده خدمات

مدیران سازمانهای ارائه دهنده خدمات در مورد انواع خدمات مورد نیاز شرکتها جهت شروع و یا توسعه صادرات مورد پرسش قرار گرفتند و چنین نتیجه گیری گردید که بطور کلی در مورد اولویت بندی گروه خدمات مورد نیاز شرکتها تولید کننده جهت شروع و یا توسعه صادرات اتفاق نظری بین دو گروه مذکور در فوق وجود ندارد.

### الگوی پیشنهادی

با توجه به دیدگاه بازاریابی برنامه های توسعه صادرات دولت می بایست با توجه به مخاطبین و یا شرکتهای هدف طراحی و اجرا گردد (Czinkota & Johnston, 1981, Moini, 1991). لذا الگوی پیشنهادی بر اساس تولید کنندگان مشکلات ارائه می گردد و می بایست در زمان انجام پژوهش دارای ویژگیهای ذیل باشد.

۱. تابعی از گروه خدمات مختلف به ترتیب اولویت باشد

(مدیریتی - آموزشی / فنی / اطلاعاتی / بازاریابی / مالی) = f الگوی مناسب خدمات

نهادهای دولتی جهت

توسعه صادرات

$$y = f (X_1 / X_2 / X_3 / X_4 / X_5)$$



۲. در هر گروه از خدمات نیز خدمات گوناگون را به ترتیب اولویت انتخاب نمایید.

$$X_1 = X_{11} - X_{19}$$

$$X_2 = X_{10} - X_{18}$$

$$X_3 = X_{19} - X_{23}$$

$$X_4 = X_{24} - X_{27}$$

$$X_5 = X_{28} - X_{30}$$

۳. واقعیت امر اینست که کشور ایران هنوز مراحل ابتدایی صادرات را طی می کند و در این شرایط لازم است که جهت معرفی خدمات از دیدگاه مخاطبین با شرکتهای تولید کننده و ارائه دهندگان خدمات " سازمانهای دولتی " استفاده نمود.

۴. ایجاد مراکز نظر سنجی و برقراری ارتباط با گروههای ذینفع که عبارتند از:

❖ صادر کنندگان

❖ کارشناسان

❖ مدیران سازمانهای مسئول

۴-۱ دریافت نظرات بطور دوره ای از گروههای ذینفع در صادرات. کمیت، کیفیت و نوع خدمات مورد نیاز صادر کنندگان حالت پویا دارد و بر حساب مرحله صادرات و نوع صنعت تغییر پیدا می کند.

۴-۲ بررسی الگوهای جهانی " سازمانهای دولتی دنیا " شناسایی خدمات لازم جهت بهبود فرایند صادرات کشور

۴-۳ استفاده از ترکیب یافته های مراحل فوق الذکر

۴-۴ با توجه به اینکه صادرات امری کاملاً پویاست لذا این مراکز سنجی وظیفه ای بسیار حساس بعهدہ دارد تا بتواند بر اساس یافته های روز خود بهترین و مناسب ترین خدمات را با توجه به مقتضیات و واقعیتهای ایران تعریف، تامین و عرضه نماید.

۵. مرکز نظر سنجی می تواند از طرف دولت ایجاد گردد.

۶. کاهش، حذف، ایجاد یا تقویت خدمات گوناگون و در نتیجه حذف، ایجاد و یا ادغام سازمانهای مربوطه با توجه به اینکه سرعت در صادرات امروز بسیار حساس است لذا ضروری است که سازمانهایی که خدمات موازی را ارائه می دهند حذف و یا ادغام گردند.

۷. ایجاد مراکزی جهت ارائه خدمات تخصصی مالی، بازاریابی، اطلاعاتی، فنی و مدیریتی - آموزشی. مراکز ارائه خدمات می تواند توسط دولت، بخش خصوصی و تشکلهای حرفه ای ایجاد گردد. زیرا اولاً دولت نمی تواند کلیه خدمات را ارائه دهد. ثانیاً تولید کنندگان نمی خواهند و یا ترجیح نمی دهند که از خدمات دولتی استفاده کنند و ثالثاً اصلاً صادرات در انحصار بخش خاصی نیست.

۸. ایجاد هسته های تحقیق، مشاوره و آموزش در مراکز ارائه خدمات تخصصی

۹. خدمات مورد نیاز شرکتهای تولیدی تولید کننده را بر حسب ترجیح آنها (عامل، مکان، ساعات، روز) که به شرح ذیل است ارائه دهید.

#### الف - خدمات بازاریابی

توسط بخش دولتی، در مراکز ارائه خدمات در غیر ساعات کار اداری و طی روزهای هفته ارائه گردد.

#### ب - خدمات اطلاعاتی

توسط بخش خصوصی، در مراکز ارائه خدمات، غیر ساعات کار اداری و طی روزهای هفته ارائه گردد.

**پ - خدمات مالی**

توسط بخش دولتی، در محل شرکت، طی روزهای هفته در ساعات کار اداری یا غیر ساعات کار اداری ارائه گردد.

**ت - خدمات فنی**

توسط بخش خصوصی، در مراکز ارائه خدمات، غیر ساعات کار اداری و طی روزهای هفته ارائه گردد.

**ث - خدمات مدیریتی**

توسط بخش خصوصی، در مراکز ارائه خدمات، غیر ساعات کار اداری و طی روزهای هفته ارائه گردد.

**ج - خدمات آموزشی**

توسط بخش خصوصی در مراکز ارائه خدمات، غیر ساعات کار اداری و طی روزهای هفته ارائه گردد.

۱۰ - شناسایی موانع و مشکلات صادرات جهت طراحی برنامه‌های توسعه صادرات اثربخش اهمیت دارد (Morgam & Katskeas, 1998).

موانع و مشکلات صادرات بر حسب مرحله صادرات متفاوت است لذا این موانع و مشکلات تعیین شده و سعی در رفع آنان گردد در صنعت شکلات‌سازی گروه موانع و مشکلات صادرات به ترتیب اولویت نشان داده شده است. دولت می‌تواند با در نظر گرفتن این اولویتها و تخصیص بودجه به آنها در رفع اینگونه مشکلات اقدام نماید.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

۱. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۰). *نماگرهای اقتصادی سه ماهه چهارم، شماره ۲۷*.
۲. بررسیهای بازرگانی (دی ۱۳۷۸). "اهتمام برنامه سوم توسعه جهش در صادرات غیر نفتی است". شماره ۱۲۸، ص ۳۳ - ۳۶.

### منابع لاتین

1. Bilkey, Warren and G. Tesar (1977). :The Export Behavior of Smaller – Sized Wisconsin Manufacturing Firms:. *Journal of International Business Studies*, Spring / Summer, pp. 93-98.
2. Buckley, J.Peter (1979). "The Foreign Investment Decision". *Management Bibliographies and Reviews*. Vol 5, No 2, pp 186 – 202.
3. Cavusgil S. Tamer (1980). "On The Internationalization Process of Firms". *European Research*, Vol. 8, No 6, pp. 273-281.
4. Cavusgil S. Tamer (1984). "Organizational Characteristics Associated With Export Activity" *Journal of Management Studies*, Vol 21, No 1, pp. 3-22.
5. Cavusgil S. Tamer and Pohlin Yeoh (1994). "Public Sector Promotion of US. Export Activity: Directions for the Future". *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 13, No 1, pp.76-79.
6. Czinkota R. Michael and Wesley Johnston (1981). "Segmenting US. Firms for Export Development". *Journal of Business Research*, Vol 9. December, pp 353-365.

7. Gankema G.J. Harold, Heoch R. Snuif and Peter S. Zwart (2000). The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*. October, pp 15-27.
8. Hewaliyanage M.P.R (2001). Export Strategies for Small and Medium Enterprises (SMES) in Globalization. Paper Presented at The 28<sup>th</sup> International Small Business Congress. Stockholm, Sweden.
9. Ilinitich, Anne (1997). Developing Intangible Resources: The New Battleground for Export Success Among Small and Medium – Sizes Firms. Chapel Hill: University of North Carolina.
10. Johanson, G., Jan & Finn Wiedershim – Paul (1975). "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case" *Journal of Management Studies*. October, pp. 305-322.
11. Johanson, G. jan-Erik Vahlen (1997). "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments: *Journal of International Business Studies*, Vol 8, No 1, pp 23-32.
12. Keesing, Donald and Andrew Singer (1992). "Why Official Export Promotion Fails". *Finance and Development*, Vol 29, No 1, pp. 52-53.
13. Kirplani, V. and N. Macintosh (1980). "International Marketing Effectiveness of Technology – Oriented Small Firms" *Journal of International Business Studies*, Vol 112, Winter, pp. 81-90.
14. Kotabe, Masaaki and Michael R. Czinkota (1992). " State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis". *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 637-658.

15. Moini, A.H. (1991). " The Export Behavior of Small Firms. The Impact of Managerial Obstacles to Exporting". *Internaional Executive*, Vol 33, No. 2, pp 14-20.
16. Moini A.H. (1997). "Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium Sizes Manufacturing Firm" *Journal of Global Marketing*. Vol 10, No 4, pp 67-93.
17. Moini A.H. (1998). "Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programs". *Journal of Business Management*. Vol 38, No 1, pp. 1-15.
18. Morgan E. Robert and Constantine S. Katsikeas (1998). Export Problems of Indvstrial Manufacturer, *Indvstrial Marketing Management* No 27, pp. 161-176.
19. Naidu, M. G. and S. Tamer Cavusgil, B. Kinnera Murthy and Mitrabarun Sarkar (1997). " An Export Promotion Model for India: Implications for Public Policy" *International Business Review*, Vol. 6, No 2, pp. 113-125.
20. Naidu, M.G. and T.R. Rao (1993). "Public Sector Promotion of Exporters: A Needs-Based Approach" *Journal of Business Research*. Vol 27, pp 85-101.
21. Naidu, M.G. and S. Tamer Cavusgil, B. Kinnera Murthy and Mitrabarun Sarker (1997). " An Export Promotion Model for India" Implications for Public Policy". *International Business Review*, Vol. 6, No 2, pp.113 – 125.
22. Seringhaus, R.F.H (1986). " The Impact of Government Export Marketing Assistance" *International Marketing Reivew*. Summer, pp 55-65.
23. Seringhaus, R.F.H. and P.J. Rosson (1990). *Government Export Promotion: A Global Perspective*. London" Routledge
24. Silverman Murray, Richard M. Castaldi and Sanjit Sengupta (2002). "Increasing the Effectiveness of Export Assistance Programs: The Case of The California Environmental Technology Industry". *Journal of Global Marketing*

25. Weil, A. Frank (1978). *Statement at Hearings Before The Subcommittee on International Finance of The Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs in Export Policy*, Part 3, U.S. Senate, 35<sup>th</sup> Congress, 2<sup>th</sup> Session, Washington, D.C.
26. Wolff A. James and Timothy L. Pett (2000). "Internationalization of Small Firms: an Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance". *Journal of Small Business Management*, Vol 38, No 2, pp 34-47.
27. Yang Y.S.R.P Leone, and D.L. Alden (1992). " A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters". *Journal of Marketing*. Vol 56, No 1, pp 84-96.





پښتونستان د علوم او انسانیت د مطالعاتو فریښتی  
پرتال جامع علوم انسانیت