

راهبردهای توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات (مطالعه موردی: استان خراسان رضوی)

مجید نوری

مؤسسه آموزش عالی مطهر، مشهد، ایران
M.r.mnoori@yahoo.com

قاسم انوری*

دانشگاه امام باقر (ع)، تهران، ایران
Ghasem30598@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۸

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۹

چکیده

امروزه پیشرفت‌های اقتصادی و افزایش سطح رقابت در عرصه بین‌الملل، دستیابی به بازارها و حفظ آنها را به کاری دشوار و پیچیده بدل کرده است. بخش قابل توجهی از بنگاه‌های کوچک و متوسط و فعالین تجاری به دلیل تخصصی و پرهزینه بودن صادرات و عدم برخورداری از دانش لازم در این زمینه با مشکلات مختلفی در ورود به بازارهای جهانی مواجهند که بهره‌گیری از ظرفیت واسطه‌های صادراتی، به‌ویژه شرکت‌های مدیریت صادرات به‌عنوان یک تجربه موفق جهانی می‌تواند ابزاری راهگشا و پایدار تلقی گردد. مطالعه حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است که به شیوه ترکیبی (کمی و کیفی) با هدف تدوین راهبردهای توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات انجام شده است. جامعه آماری پژوهش متشکل از ۲۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان حوزه صادرات استان خراسان رضوی است که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و متناظر با مصاحبه تخصصی تا حد اشباع نظری، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موضوع پژوهش شناسایی گردید. سپس با بهره‌گیری از پرسشنامه و کمی‌سازی، مقادیر IFE و EFE محاسبه و موقعیت فعلی که حکایت از رویکرد تدافعی داشت تعیین و در پایان راهبردهای متناسب تدوین گردید که اهم آنها عبارت است از: تمرکز بر یک محصول خاص یا بازار هدف مشخص بجای کار بر روی همه محصولات و بازارها؛ برون‌سپاری برخی از فرایندهای صادرات به دیگر واسطه‌های صادراتی؛ استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای نفوذ مؤثرتر در بازارهای هدف؛ استفاده بیشتر از متخصصین حوزه مدیریت صادرات؛ تأمین مالی از طریق جلب مشارکت سرمایه‌گذاران؛ تشکیل اتحاد راهبردی یا کنسرسیوم صادراتی با سایر شرکت‌ها؛ تلاش در جهت معرفی توانمندی‌های EMCها به صادرکنندگان به طرق مختلف.

واژگان کلیدی

توسعه صادرات؛ شرکت مدیریت صادرات؛ مدیریت راهبردی؛ واسطه صادراتی؛ SWOT.

۱- مقدمه

و با مشکلات متعددی چون عدم برخورداری از دانش صادراتی و توان مدیریت فرایندهای مربوطه، محدودیت در منابع مالی، ضعف در بازاریابی و فروش محصولات و غیره مواجهند. یکی از ابزارهای پرکاربرد در رفع بخش قابل توجهی از معضلات صادراتی و توسعه صادرات بنگاه‌ها به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط بهره‌گیری از ظرفیت واسطه‌های صادراتی است که به صورت تخصصی و به نمایندگی از تولیدکنندگان داخلی در بازارهای جهانی حضور یافته و به انجام معاملات می‌پردازند. مطالعه تجربیات تجارت خارجی کشورهای مختلف دنیا از قبیل ژاپن، سنگاپور، کره جنوبی، ترکیه، آمریکا، کانادا و غیره بیانگر این واقعیت است که ایجاد رابطه فعال و تنگاتنگ بین بنگاه‌های اقتصادی و واسطه‌های صادراتی می‌تواند انتفاع قابل توجهی را در امر توسعه صادرات برای جوامع به ارمغان آورد.

ورود به بازارهای جهانی و تداوم حضور در آنها از جنبه‌های مختلف به ویژه سیاسی و اقتصادی دارای اهمیت است. این اهمیت در برخی موارد به حدیست که بقا یا عدم‌بقاء کشورها را به خود وابسته می‌کند. از طرف دیگر پیشرفت‌های اقتصادی و صنعتی و افزایش سطح رقابت در عرصه بین‌المللی، دستیابی به بازارها و حفظ جایگاه در آنها را به کاری بسیار دشوار و پیچیده بدل کرده است. از این‌رو ضرورت استفاده از ابزارهای مرتبط و تسهیل‌کننده، نمود بیشتری یافته و بهره‌گیری مناسب از آنها زمینه را برای فعالیت‌های صادراتی و بین‌المللی مطلوب فراهم می‌سازد. در این میان بخش قابل توجهی از فعالین صادراتی و به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل محدودیت‌های ذاتی که عموماً ناشی از ابعاد آنهاست قادر به اداره فعالیت‌های تخصصی و پرهزینه صادراتی خود نبوده

شرکت‌های مدیریت صادرات^۱ یکی از این انواع واسطه‌های صادراتی‌اند که برای کمک به بنگاه‌های اقتصادی در جهت ورود به بازارهای جهانی ایفای نقش می‌کنند. این شرکت‌ها با ایجاد شبکه فروش و حتی در بعضی مواقع ایجاد شعبه و انبار در بازارهای خارجی زمینه حضور بین‌المللی را برای بنگاه‌ها فراهم کرده و بسته به شرایط و نیاز مخاطبان خود می‌توانند مدیریت تمام یا بخشی از فعالیت‌های صادراتی بنگاه‌های به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط را به‌عهده بگیرند.

از آنجایی که صادرات همچنان به‌عنوان یک راهبرد مورد قبول برای بین‌المللی‌شدن در ابعاد اقتصادی و تجاری در نظر گرفته می‌شود و توسعه آن نیز در گرو شناخت بهتر و مؤثرتر بازارهای بین‌المللی و نحوه ورود به آنهاست، لذا تعامل با شرکت‌های مدیریت صادرات به‌عنوان ابزاری مفید و تجربه‌شده در دنیا برای شناخت بازارهای هدف صادراتی امری قابل‌توجه و حیاتی به نظر می‌رسد. بنابراین پرداختن به موضوع شرکت‌های مدیریت صادرات از جنبه‌های مختلف و توجه به نقش و کارکردهای مهم آنها با هدف شناسایی موانع توسعه‌ای کمی و کیفی و ارائه راهکارهایی در جهت رفع آنها امری ضروری در راستای دستیابی به توسعه صادرات کشور بوده و انجام تحقیقات و مطالعات علمی و متمرکز در این زمینه را توجیه‌پذیر می‌کند. در پژوهش حاضر محقق به دنبال آن است تا با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت‌های مدیریت صادرات راهبردهایی را در جهت توسعه آنها ارائه نماید. بر این اساس به دنبال دستیابی به اهداف زیر می‌باشد: هدف اصلی: ارائه راهبردهایی برای توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات.

اهداف فرعی: شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در شرکت‌های مدیریت صادرات

در بیان اهمیت انجام این پژوهش باید گفت، توجه به توسعه پایدار صادرات و اهمیت آن در ارتقاء جایگاه اقتصادی کشور و ناکارآمدی برخی سیاست‌ها، روش‌ها و رویکردهای اجرایی فعالین این حوزه، انجام کار پژوهشی با هدف آسیب‌شناسی و شناسایی مشکلات و نقاط ضعف و قوت شرکت‌های مدیریت صادرات در راستای ارائه راهبردهای توسعه‌ای برای آنها از طریق مدنظر قراردادن استانداردهای عملکردی مورد انتظار این حوزه و همچنین نمونه‌های موفق جهانی گامی در جهت بهبود شرایط موجود اقتصادی به‌نظر می‌رسد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- راهبرد و مدیریت راهبردی^۲

امروزه پرداختن به تحلیل و تدوین راهبرد در راستای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی و ملی به‌واسطه تحولات و تغییرات

روزافزون محیطی امری مهم و اجتناب‌ناپذیر است. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور و به دور از هرگونه انفعال آینده‌ای مطلوب را رقم زند [۱]. توجه به چرایی توفیق یا عدم توفیق سازمان‌ها این حقیقت را آشکار می‌کند که زمینه‌سازی موفقیت مستلزم طراحی، تدوین و اجرای مدیریت راهبردی بوده و با برنامه‌ریزی‌های محافظه‌کارانه و استفاده از روش‌های سنتی کسب‌وکار حاصل نمی‌شود [۱۷]. (هانگر و ویلن ۲۰۰۷). راهبرد راهی است که ما را به هدف می‌رساند، مأموریت را محقق می‌سازد و به چشم‌انداز معنا می‌بخشد [۲]. راهبرد عبارت است از هنر هدایت جامع قدرت برای کنترل وضعیت‌ها و مناطق به‌منظور کسب اهداف؛ از این تعریف دیالکتیکی دیدن و کنترل محوری برداشت می‌گردد [۳].

مدیریت راهبردی بنا به تعریف دس و همکاران هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست‌یابد. در تعریف دیگر آنان مدیریت راهبردی را مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیمات مدیریتی اثرگذار بر عملکرد بلندمدت سازمان شامل تحلیل‌های محیطی، تدوین، اجرا و ارزیابی‌های راهبردی لازم بیان می‌کنند [۱۸].

مدل‌ها و الگوهای مختلفی برای تدوین و مدیریت راهبرد وجود دارد که ویژگی‌ها و نقاط ضعف و قوت مخصوص به خود را دارند. برخی از مشهورترین الگوهای این حوزه عبارت است از: ۱- مدل مدیریت راهبردی اندروز، ۲- مدل مدیریت راهبردی فرد-آر. دیوید، ۳- مدل مدیریت راهبردی هریسون و جان، ۴- مدل مدیریت راهبردی ریچارد. آل. دفت، ۵- مدل مدیریت راهبردی استونر و فریمن و ۶- مدل مدیریت راهبردی باریسون و فریمن [۱]. و از آنجا که هیچ نسخه کامل و یکسانی با قابلیت استفاده در تمام سازمان‌ها وجود ندارد، لذا راهبران و طراحان راهبردهای سازمانی با توجه به شناخت خود از شرایط سازمان و محیط پیرامونی روش مناسب را انتخاب کرده و به اجرا در می‌آورند [۴].

۲-۲- توسعه صادرات

گنج‌تورک و کوتابه مجموعه سیاست‌ها و برنامه‌های عمومی که در جهت کمک به فعالیت‌های صادراتی بنگاه‌ها اعم از مشاوره، مشوق‌های مالیاتی و تأمین مالی صادرات، برگزاری و حضور در نمایشگاه‌های تجاری، کمک به افزایش فروش و مشابه آن طراحی‌شده را برنامه‌های توسعه صادرات معرفی می‌کنند [۱۹]. مشبکی و همکاران نیز هدف از برنامه‌های توسعه صادرات را افزایش عملکرد صادراتی از طریق ارتقاء توانمندی‌ها، منابع، راهبردها و رقابت‌پذیری کلی بنگاه‌ها بیان می‌کنند که منجر به ارتقاء عملکرد صادراتی آنها می‌شود. هدف عمده دیگر برنامه توسعه صادرات از دید آنها می‌تواند افزایش درآمد‌های خارجی یک کشور در راستای ارتقاء موازنه تجاری آن باشد. از این‌رو به‌طور خلاصه این‌گونه می‌توان بیان نمود که توسعه صادرات عبارت است از کلیه اقدامات و راهبردهایی که منجر به

1. Export Management Companies (EMCs)

2. Strategy

3. Strategy Management

جزئی از روش صادراتی غیرمستقیم محسوب می‌گردند و هر گروه از آنان مزایای متفاوتی دارند. روش‌های صادرات غیرمستقیم براساس محل فعالیت واسطه‌ها و اینکه آنها برای خود، برای تولیدکننده و یا برای خریدار فعالیت می‌کنند قابل تفکیک از یکدیگر است [۲۰].

طیف مشکلاتی که شرکت‌ها به‌ویژه کوچک و متوسط در ورود به بازارهای بین‌المللی و عرصه صادرات با آنها مواجه هستند بسیار قابل توجه است [۲۱]. و بازاریابی صادراتی محصولات داخلی به واسطه عوامل متعددی چون فاصله جغرافیایی، تفاوت‌های فرهنگی و مشکلات ارتباطی حتی برای شرکت‌های موفق و مطرح در عرصه جهانی نیز امری دشوار است [۲۲]. بنابراین شرکت‌ها، از واسطه‌های صادراتی که در زمره شیوه‌های صادراتی غیرمستقیم است برای صادرات محصولات خود استفاده می‌کنند [۲۳]. واسطه‌های صادراتی می‌توانند شامل شرکت‌های بین‌المللی بزرگ و یا مجموعه‌هایی با عوامل نسبتاً کوچک باشند. عمده خدمات آنها شامل تحقیقات بازار، یافتن خریداران خارجی، توزیع‌کنندگان یا نمایندگان، تبلیغات، خرید محصولات نمایشگاهی و خدمات تجاری و تنظیم اسناد و غیره می‌گردد [۲۴].

سوانارت نیز معتقد است شرکت‌های واسطه‌ای صادراتی به‌عنوان تسهیل‌گران امر صادرات، هزینه‌های صادراتی مشتریان خود شامل هزینه‌های تحقیق، مذاکره، نظارت و اجرا را کاهش می‌دهند [۲۵].

در حالت کلی دو دسته فعالیت توسط واسطه‌های صادراتی به بنگاه‌های اقتصادی و به خصوص بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه می‌شود که در راستای غلبه بر مشکلات داخلی صادراتی آنهاست: ۱- خدمات مرتبط با برقراری رابطه که بنگاه‌های اقتصادی برای شناسایی نیازها و انگیزش و ایجاد تقاضا در بازارهای خارجی به آنها نیاز دارند. ۲- خدمات مرتبط با پردازش و پاسخگویی به نیاز مشتریان که به منظور کمک به بنگاه‌های اقتصادی برای پاسخگویی به نیازهای شناسایی‌شده‌شان ارائه می‌گردد. این خدمات نیز شامل: تهیه اسناد صادراتی؛ تعیین هزینه‌های بیمه، حمل و نقل و غیره؛ مارک‌گذاری و بسته‌بندی صادراتی؛ انبارداری؛ تعیین شرایط حمل و نقل محصولات؛ کنترل کیفی محصولات صادراتی؛ اعتبارات و امور مالی و غیره می‌باشد [۸].

۲-۵- شرکت مدیریت صادرات

صادرات مستقیم و غیرمستقیم دو شیوه کلی برای ورود به بازارهای خارجی است و برای هر دوی آنها روش‌های متفاوتی وجود دارد. در رویکرد فروش مبتنی بر صادرات غیرمستقیم بهره‌گیری از یک واسطه مستقل در کشور تولیدکننده (مبدأ) مطرح است. دانلیز و رادیپاک شرکت‌های مدیریت صادرات را به‌عنوان یک واحد صادراتی معرفی می‌کنند که خدمات گسترده‌ای چون تحلیل بازار، مستندسازی، خدمات مالی و قانونی، خرید و بازفروش، نمایندگی، تحقیقات گسترده در بازار هدف، تبلیغات، ترفیعات، حمل و نقل، ارائه توصیه‌های مهم در زمینه

ایجاد بهبود و توسعه کمی و کیفی در امر صادرات یک کشور می‌شود. بسیاری از بنگاه‌ها به‌خاطر فقدان تجربه، محدودیت در منابع و یا سایر مشکلات نمی‌توانند یا نمی‌خواهند صادرات را به‌طور وسیع دنبال کنند. دولت‌ها با تدوین و ارائه برنامه‌های توسعه صادرات، می‌توانند به آنها در غلبه بر این محدودیت‌ها کمک کرده و از طریق محرک‌های صادرات در قالب برنامه‌ها یا نهادها و مؤسسات مالی حمایتی مانند بانک‌های توسعه صادرات نقشی کلیدی در ترغیب فعالیت‌های تجارت خارجی آنها ایفا کنند. این برنامه‌ها ضمن ارتقاء عملکرد صادراتی و ارزآوری، منبع خارجی آماده‌ای برای کسب اطلاعات، تجارب و تحصیل دانش لازم فراهم آورده و ظرفیت جدیدی برای رویارویی با پیچیدگی‌های صادرات ایجاد می‌کنند [۶].

۲-۳- ورود به بازارهای بین‌المللی

امروزه شرکت‌ها در مواجهه با رقابت‌های روزافزون جهانی‌شدن و توسعه بازارها، در حال تغییر راهبردهای بازاریابی و تغییر ساختارهای سازمانی‌اند. مطالعات نشان می‌دهد اکثر شرکت‌ها در حال دگرگون کردن فرایندهای کسب و کار خود بوده و به دنبال اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان خود هستند. این تغییرات تنها منحصر به شرکت‌های بزرگ چندملیتی نبوده و شرکت‌های کوچک و متوسط را نیز شامل می‌شود. (کاتورا و گراهام، ۱۳۹۸) به بیان (کاتلر و آمسترانگ، ۱۳۹۹) هر شرکتی قبل از خروج از کشور خود ابتدا باید اهداف و سیاست‌های بازاریابی بین‌المللی خود را تعریف کرده و مواردی چون حجم فروش خارجی، تعداد و نوع کشوری که در صدد ورود به آنهاست و موارد دیگر را مورد توجه و بررسی قرار دهد. از دید آنها بازارهای جهانی بسته به عواملی چون اندازه بازار، رشد بازار، هزینه، مزیت رقابتی و میزان خطر قابل رتبه‌بندی‌اند. حقیقی [۷] نیز معتقد است شرکت‌ها در ورود به بازارهای خارجی اساساً با سه موضوع در تصمیم‌گیری روبه‌رو می‌باشند: ۱- به کدام بازارها وارد شوند، ۲- در چه زمانی وارد شوند و ۳- در چه مقیاس یا اندازه‌ای وارد بازار خارجی گردند.

ورود به بازارهای بین‌المللی به تعبیر شارما و ایرامیلی، (۲۰۰۴) نوعی سازماندهی نظام‌مند است که یک شرکت محصولات، فناوری، منابع انسانی، تجربیات مدیریتی و سایر منابع خود را براساس آن به سایر کشورها منتقل می‌نماید. از دید آنها این تصمیم از جمله تصمیمات کلیدی و راهبردی در حوزه بازاریابی بین‌الملل بوده و تعیین‌کننده نوع فعالیت‌های شرکت اعم از تولید و بازاریابی، مدیریت آمیخته و سرمایه‌گذاری در بازار خارجی است. در این بین و متناظر با مطالعات انجام‌شده طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای روش‌های ورود به بازارهای بین‌الملل معرفی گردیده است [۸].

۲-۴- واسطه‌های صادراتی

موفقیت در صادرات نیازمند تخصص در روش‌های اجرایی و همچنین منابع مالی کافی است. حتی باتجربه‌ترین صادرکنندگان، نیز در مورد دانش خود درباره ترتیبات حمل و نقل و روش‌های پرداخت دارای اعتماد به نفس کافی نیستند [۵]. به زعم اسپنسر بسیاری از واسطه‌ها،

آمریکا با نام شرکت مدیریت صادرات شناخته می‌شوند. از شاخص‌ترین کشورهای با رویکرد مدیریت صادرات در دنیا می‌توان به ژاپن، کره جنوبی و آمریکا اشاره کرد که هر کدام سعی کردند با استفاده از مفهوم و کارایی این نوع شرکت‌ها، توسعه صادرات کشور خود را در زمان‌های مختلف عملی سازند. در ادامه توضیحاتی به منظور آشنایی بیشتر با آنها ارائه خواهد شد.

در ایران نیز به منظور فرهنگ‌سازی و توسعه شرکت‌های فعال در زمینه خدمات صادراتی، سازمان توسعه تجارت ایران اقدام به پایش و اجرای نظام رتبه‌بندی برای این شرکت‌ها نموده است. بر این اساس شرکت‌ها متناسب با مدل ارائه‌شده توسط سازمان توسعه تجارت که مبتنی بر یک سری شاخص‌هاست در یک طیف ۳ درجه‌ای به صورت رتبه ۳، رتبه ۲ و رتبه ۱ رتبه‌بندی می‌شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در طی سال‌های منتهی به این پژوهش وضعیت شرکت‌های مدیریت صادرات ثبت‌شده اعم از رتبه‌بندی‌شده و بدون رتبه روندی نزولی را در هر دو جنبه کمی و کیفی پشت سر گذاشته‌اند که توجه جدی مسئولین و سیاست‌گذاران این حوزه را می‌طلبد. وضعیت آماری انتشار یافته در وبسایت رسمی سازمان توسعه تجارت ایران در جدول ۱-۲ آورده شده است. اگرچه براساس تجربه سایر کشورها نیاز به توسعه کمی شرکت‌های مدیریت صادرات و کنسرسیوم‌های صادراتی به عنوان یک مدل توسعه صادرات در همه کشورها مطرح است، اما وجود برخی مشکلات فکری و معضلات قانونی در ایران مسیر تشکیل و توسعه این شرکت‌ها را سخت و ناهموار نموده است [۱۰].

جدول ۱- وضعیت رتبه‌بندی شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران

تعداد	وضعیت
۱۱	موافقت اولیه
۰	رتبه ۱
۱	رتبه ۲
۴	رتبه ۳
۱۶	جمع

۲-۶- پیشینه پژوهش

بررسی‌ها نشان می‌دهد مطالعات داخلی انجام‌شده در حوزه واسطه‌های صادراتی و به خصوص شرکت‌های مدیریت صادرات عمدتاً معطوف بر معرفی، مزایا و کاربرد آنها بوده و کمتر به بررسی‌های عمیق‌تر با هدف شناسایی موانع توسعه‌ای و انجام مطالعات راهبردی در این خصوص پرداخته شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌گردد.

خلیلی و همکاران طی مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین خدمات لجستیک شرکت‌ها و برنامه‌های توسعه صادرات پرداخته و دریافتند که خدمات لجستیک شامل تدارکات، بسته‌بندی، توزیع، حمل‌ونقل و غیره بر عملکرد صادراتی بنگاه‌ها از طریق تحت تأثیر قراردادن برنامه‌های توسعه صادرات، یافتن راهکارهای صادراتی و به‌طور کلی دانش صادراتی فعالین اثرگذار است [۱۱]. پورمیرزا و همکاران به ارزیابی مؤلفه‌های صادراتی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته و دریافتند اجرا و ارتقاء آمادگی صادراتی شرکت‌های

حمایت از دارایی‌های معنوی و جمع‌آوری اطلاعات در مورد اعتبار مشتریان خارجی را به یک یا چند تولیدکننده کالاهای غیررقابتی ارائه می‌دهند [۲۶]. چینکوتا و رونکاین نیز شرکت‌های مدیریت صادرات را مجموعه‌های کوچکی می‌دانند که با استفاده از تخصص بازاریابی بین‌المللی در منطقه‌ای خاص شکل گرفته و به عنوان نماینده‌های حق‌العمل کار یا توزیع‌کننده، خدمات بازاریابی بین‌المللی را برای تعداد زیادی از شرکت‌ها انجام می‌دهند [۲۷]. این شرکت‌ها بنا به نظر شارما و همکاران معمولاً شرکت‌های کارآفرین کوچکی هستند که کسب و کار آنها صادرات محصولات دیگر تولیدکنندگان داخلی است. آنها اگرچه از نظر اندازه کوچکند و منابع مالی و انسانی محدودی دارند، اما از اطلاعاتی و ارتباطات خوبی در بازارهای کشورهای خارجی برخوردار بوده و همین مسأله دارایی و سرمایه اصلی آنها محسوب می‌شود و جایگاه ویژه‌ای را برای آنها بوجود می‌آورد [۲۸].

خدمات ارائه‌شده توسط واسطه‌های صادراتی از دیدگاه قره‌چه و شمشیری تحت تأثیر عوامل درونی (تعداد پرسنل، میزان تجربه، میزان حضور فیزیکی در بازار صادراتی، نقش صادراتی شرکت) و بیرونی (تنوع محصولات، تعداد کشورهایی که باید فعالیت شود، تعداد عرضه‌کنندگان محصول، طول زنجیره عرضه یا کانال توزیع) قرار دارد. همچنین آنها موانع و مشکلات شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه صادرات را به چهار دسته: خارجی، داخلی، عملیاتی و اطلاعاتی تقسیم کرده و ضعف در انجام تحقیقات بازارهای صادراتی را بسیار مهم شناسایی کرده‌اند [۹].

براساس نظر آلبائوم و دوئر برخی از مزایای شرکت‌های مدیریت صادرات را می‌توان این گونه به‌طور خلاصه برشمرد: دستیابی به واحد صادراتی بدون هزینه فروش اضافی، تسریع در ورود به بازارهای جهانی، انجام تحقیقات بازارهای خارجی توسط شرکت مدیریت صادرات و انتخاب بهترین کانال توزیع یا شیوه ورود، مدیریت امور حمل‌ونقل و کاهش هزینه‌های مربوطه، جمع‌آوری اطلاعات درباره اعتباری مشتری خارجی، به اشتراک‌گذاری تجربیات مرتبط با بازارهای جهانی و مدیریت دانش صادراتی، برخورداری از مزایای تخصصی کار کردن [۲۹].

استفاده از این نوع واسطه‌های صادراتی ممکن است معایبی را نیز در پی داشته باشد که مطابق نظر قره‌چه و شمشیری تولیدکننده بسته به نوع همکاری ممکن است نتواند کنترل دقیقی از نظر بازاریابی محصول و سایر عوامل مرتبط با صادرات کالای خود داشته باشد. از این‌رو اغلب تمایل دارد که از نزدیک در جریان فعالیت‌های شرکت مدیریت صادرات قرار بگیرد. همچنین استفاده از واسطه صادراتی ممکن است باعث افزایش قیمت نهایی محصولات و کاهش حاشیه سود تولیدکننده شود که این امر موقعیت رقابتی محصول را به خطر می‌اندازد [۹].

تعبیر و اسامی مشابه مختلفی برای شرکت‌های واسطه خدمات صادراتی در دنیا وجود دارد اما عموماً خدمات مشابهی را ارائه می‌دهند. این شرکت‌ها در ژاپن و کشورهای جنوب شرقی آسیا با نام شرکت تجارت عمومی یا سوگوشوشا، در اروپا و برخی کشورهای آسیایی مانند ترکیه با نام خانه‌های تجارت و در

در پژوهشی به بررسی رابطه بین مراحل توسعه صادرات تحت تأثیر موانع صادراتی پرداخته و با مطالعه ۱۴۵ شرکت نیوزلندی دریافتند عواملی چون محدودیت در منابع، موانع بازاریابی، موانع دانش و تجربه با مراحل صادرات وابسته‌اند [۳۱]. شارما در پژوهشی تحت عنوان «اعتمادافزایی در رابطه بین شرکت مدیریت صادرات و فروشندگان پرده‌های پرده‌های» به بررسی رابطه بین شرکت‌های مدیریت صادرات و فروشندگان پرداخته و دریافت عامل فقدان اعتماد در کم‌رنگ شدن این رابطه مؤثر است. وی به منظور تقویت اعتماد بین طرفین این رابطه راهبردهای مهمی در حوزه تجارت الکترونیک نیز ارائه نموده است [۳۲]. نورشاهرول در پژوهشی ضمن توجه به اهمیت واسطه‌های صادراتی - وارداتی موضوع را از منظر تولیدکنندگان و راهبردهای محصولی بنگاه‌های کوچک و متوسط در بازارهای خارجی مورد مطالعه قرار داد. او همچنین به بررسی نیروها و عوامل داخلی تعیین کننده راهبرد و عملکرد رقابتی تحت تأثیر محیط‌های خارجی پرداخته و به این نتیجه رسید که به منظور حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد در آینده، ارائه یک راهبرد رقابتی که موازی با پیشرفت فناوری و جهانی سازی باشد، مورد نیاز خواهد بود. چارچوب ارائه شده در این پژوهش رویکرد جدیدی از واسطه‌های صادراتی در سازماندهی شرکت‌های آنها برای عملکرد بهتر ارائه می‌کند [۲۴]؛ آبل کوچ در تحقیقی تحت عنوان «اندازه شرکت و انتخاب شیوه صادراتی» به بررسی تأثیر اندازه شرکت بر شیوه صادرات پرداخته و به وجود ارتباط معکوس بین اندازه شرکت و اهمیت نسبی صادرات غیرمستقیم (به دلیل وجود تنوع در معیارهای متفاوت اندازه شرکت از منظر کنترل‌ها و مدل‌های تخمین متفاوت) پی برد [۳۳]. احمد و همکاران در مطالعه‌ای ریسک‌های بین‌المللی مؤثر بر انتخاب شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی را از طریق بررسی شرکت‌های چندملیتی مالزیایی مورد بررسی قرار داده و در نهایت ضمن ارائه مدلی ثابت کردند که عواملی چون: ۱- تجربه مدیریت ۲- تفاوت‌های فرهنگی، ۳- ساختار صنعت، ۴- پیچیدگی بازار، ۵- ریسک سیاسی، ۶- ریسک انتقال سود، ۷- ریسک مالکیت، ۸- زیرساخت‌های بازار، ۹- سلیقه مصرف کننده، ۱۰- میزان رقابت و ۱۱- تقاضای بازار بر مجموعه عوامل دیگری چون: ۱- انتخاب شیوه‌های ورود صادرات، ۲- ریسک و سرمایه‌گذاری مشترک و ۳- شرکت تابعه با مالکیت کامل اثرگذار است [۳۴].

۳- روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر پژوهشی ترکیبی (کمی و کیفی) است. از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی به شیوه میدانی و با ابزار مصاحبه و در بخش کمی توسط ابزار پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از فعالین و مرتبطین حوزه صادرات اعم از شرکت‌های مدیریت صادرات و برخی واسطه‌های صادراتی استان، صادرکنندگان، مسئولین دستگاه‌های اجرایی و همچنین سایر مطلعین و خبرگان امر صادرات می‌باشد که با

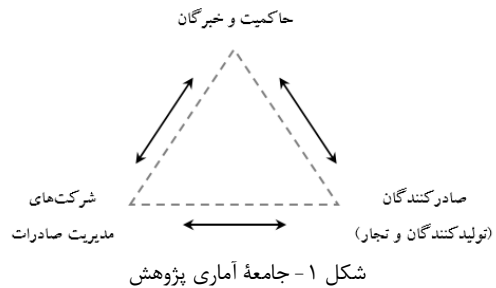
کوچک و متوسط مستلزم برنامه‌ریزی صحیح برای تمامی عوامل شناسایی شده پیرامون آنهاست و از آنجایی که عدم وجود مهارت و آمادگی صادراتی در مجموعه‌های کوچک و متوسط یکی از عوامل مهم ناکامی‌های صادراتی آنهاست، از این رو ضرورت بهره‌گیری از خدمات شرکت‌های مدیریت صادرات ضروری به نظر می‌رسد [۱۲]. شکرچیان در پژوهشی اقدام به شناسایی قابلیت‌های شرکت‌های مدیریت صادرات و چالش‌های صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط نموده و ضرورت بهره‌مندی شرکت‌های کوچک و متوسط از قابلیت‌ها و خدمات شرکت‌های مدیریت صادرات را مورد تأکید قرار داده است [۱۳]. دادخواه و زارع‌پور در پژوهشی به بررسی آراء و نظرات خبرگان، متخصصان و فعالین حوزه صادرات و خدمات صادراتی در ایران پرداختند و متعاقب آن موانع توسعه این بخش را در قالب ۱۰ مانع عمده شناسایی کرده و راهکارهایی برای رفع آنها بیان نمودند [۱۴]. راستینه‌جوان در پژوهشی چالش‌ها و عوامل مشکل‌آفرین بر سر راه شرکت‌های مدیریت صادرات فعال در استان ایلام را بررسی نموده و در نهایت چالش‌های اساسی فراروی شرکت‌های مدیریت صادرات در مرز بین‌المللی مهران را که شامل مسایل سیاسی، زیرساخت محیطی، مالی، مدیریتی و آموزشی است مورد اشاره قرار دادند [۱۵]. دادخواه در پژوهشی ضمن مدنظر قراردادن نقش مؤثر شرکت‌های مدیریت صادرات در تسهیل ورود بنگاه‌ها به بازارهای بین‌المللی و ظرفیت‌های بالقوه آینده‌نگاری، به بررسی مدل‌های مطرح در حوزه آینده‌نگاری شرکتی پرداخته و با لحاظ کردن قابلیت‌های هر دو، سعی در تلفیق آنها و ارائه مدلی در این زمینه نموده است [۸]. نیکان ضمن بررسی و مطالعه شرکت‌های مدیریت صادرات و شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان راهکارهایی در جهت توسعه صادرات شرکت‌های دانش‌بنیان با محوریت شرکت‌های مدیریت صادرات ارائه نموده است [۱۰]. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی وابسته به وزارت صنعت، معدن و تجارت در گزارشی ضمن معرفی شرکت‌های مدیریت صادرات و بیان جایگاه آنها در چند کشور ژاپن، کره جنوبی، چین و آمریکا، در تحلیلی مشکلات و موانع رشد این شرکت‌ها در ایران را در دو دسته موانع داخلی (تولیدی) و موانع دولتی (محیطی) برشمرده است [۱۶].

تسفوم در مطالعه‌ای با هدف ارائه طبقه‌بندی مشکلات صادراتی بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه به بررسی مقالات منتشرشده طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ پرداخته و در قالب مدلی دو دسته کلی از موانع صادراتی اعم از: ۱- موانع داخلی (شامل موانع مربوط به شرکت و محصول) و ۲- موانع خارجی (شامل موانع مربوط به صنعت، بازار صادرات و محیط کلان) را ارائه نموده است [۳۰]. سوانارات در پژوهشی که با کمک وزارت بازرگانی و سازمان توسعه صادرات تایلند بر روی واسطه‌های صادرات فعال انجام شد، به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دانش صادراتی، مهارت‌های گفتگو و تخصص و اعتبار (قابلیت اعتماد) در عملکرد واسطه‌های صادراتی پرداخته و دریافت که این عوامل به‌طور ناملموسی از طریق ایجاد قابلیت کاهش هزینه‌های معاملاتی مشتریان بر عملکرد واسطه‌های صادراتی اثرگذار است [۲۵]. کاهیا و دین

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

امتیاز	میانگین رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
۰/۰۶۸	۳/۰۸۳	۰/۰۲۲	S1- شناخت بازارهای هدف صادراتی و توانایی تشخیص دقیق تقاضا در آنها
۰/۰۶۹	۳/۲۵۰	۰/۰۲۱	S2- آشنایی با روش‌های مطالعه و تحقیق در بازارهای هدف صادراتی
۰/۰۶۴	۳/۰۸۳	۰/۰۲۱	S3- توانایی جمع‌آوری دقیق و سریع اطلاعات در بازارهای هدف صادراتی
۰/۰۶۶	۳/۰۸۳	۰/۰۲۱	S4- شناخت ابزارها و روش‌های تحلیل اطلاعات و توانایی به‌کارگیری آنها
۰/۰۷۰	۳/۰۸۳	۰/۰۲۳	S5- قابلیت مشتری‌یابی برای محصولات صادراتی
۰/۰۵۳	۳/۰۸۳	۰/۰۱۷	S6- برخورداری از تحصیلات/ دانش و یا تخصص لازم در زمینه تجارت خارجی به‌ویژه صادرات
۰/۰۶۴	۳/۰۰۰	۰/۰۲۱	S7- توان مدیریت و اجرای فرایندهای مختلف صادراتی و فعالیت‌های مرتبط با آن
۰/۰۵۹	۳/۰۸۳	۰/۰۱۹	S8- داشتن تجربه/ سابقه عملیاتی در حوزه بازرگانی خارجی به‌ویژه صادرات
۰/۰۶۰	۳/۰۰۰	۰/۰۲۰	S9- داشتن شبکه‌های توزیع و فروش محصول در بازارهای هدف صادراتی (مستقل یا توسط نمایندگان)
۰/۰۵۰	۳/۰۰۰	۰/۰۱۷	S10- بهره‌مندی از امکانات مالی، انسانی و تجهیزاتی لازم در انجام و مدیریت فرایندهای صادراتی
۰/۰۶۴	۳/۴۱۷	۰/۰۱۹	S11- آشنایی با فرایندهای گمرکی و ترخیص کالا
۰/۰۷۰	۳/۰۸۳	۰/۰۲۳	S12- آشنایی با فنون مذاکره و چانه‌زنی
۰/۰۶۳	۳/۰۰۰	۰/۰۲۱	S13- داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در مورد کالاهای صادراتی
۰/۰۶۱	۳/۰۰۰	۰/۰۲۰	S14- توان مطالعه و عارضه‌یابی کالا و توانمندسازی صادراتی متناسب با بازار هدف
۰/۰۶۱	۳/۰۸۳	۰/۰۲۰	S15- مدیریت و اجرای پرداخت‌های بین‌المللی و کاهش ریسک‌ها و هزینه‌های مربوطه به‌ویژه در شرایط تحریم
۰/۰۶۲	۳/۰۸۳	۰/۰۲۰	S16- توان مدیریت ریسک‌ها و هزینه‌های صادراتی
۰/۰۷۴	۳/۴۱۷	۰/۰۲۲	S17- آشنایی با قوانین و مقررات و الزامات داخلی مربوط به صادرات
۰/۰۷۰	۳/۱۶۷	۰/۰۲۲	S18- آشنایی با قوانین و مقررات مربوط به کالا و واردات در بازارهای هدف (تعرفه‌ها، استانداردها و ...)
۰/۰۵۹	۳/۰۰۰	۰/۰۲۰	S19- امکان حضور مستمر و مؤثر در بازارهای هدف صادراتی (داشتن دفتر یا نمایندگی)
۰/۰۵۸	۳/۰۰۰	۰/۰۱۹	S20- قابلیت ارتباط‌گیری مؤثر در کشورهای هدف (تسلط به زبان و فرهنگ بومی، اطلاع از قوانین، فرهنگ و ...)
۰/۰۶۳	۳/۰۰۰	۰/۰۲۱	S21- امکان شبکه‌سازی و ارتباط فعال با سایر شرکت‌های خارجی و مشتریان بالقوه
۰/۰۴۴	۳/۰۰۰	۰/۰۱۵	S22- قرارگرفتن در رتبه‌بندی سازمان توسعه تجارت ایران
۰/۰۳۲	۱/۸۳۳	۰/۰۱۸	W1- ضعف در مدیریت قیمت نهایی محصول صادراتی
۰/۰۳۱	۱/۶۶۷	۰/۰۱۹	W2- ناتوانی/ عدم تلاش در معرفی و اثبات اثربخشی خود به فعالین صادراتی (تولیدکنندگان/ تجار)
۰/۰۲۹	۱/۶۶۷	۰/۰۱۷	W3- ناتوانی/ عدم تلاش در فروش محصولات با فناوری بالا (های‌تک)
۰/۰۳۳	۱/۶۶۷	۰/۰۲۰	W4- ترجیح دستیابی به نتایج کوتاه مدت به‌جای سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌های راهبردی
۰/۰۳۱	۱/۵۰۰	۰/۰۲۰	W5- عدم پویایی و تحرک لازم در رشد اکوسیستم صادراتی و مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت صادرات
۰/۰۲۷	۱/۵۰۰	۰/۰۱۸	W6- عدم مدیریت دانش و انتقال تجربه به هم‌تایان و سایر فعالین حوزه مدیریت صادرات
۰/۰۲۹	۱/۶۶۷	۰/۰۱۷	W7- ضعف در فعالیتهای پژوهشی و مطالعه مدل‌های موفق بین‌المللی فعال در زمینه مدیریت صادرات و الگوبرداری از آنها

استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۵ نفر انتخاب شدند که بعد از انجام ۱۸ مصاحبه داده‌های گردآوری شده به اشباع نظری رسید.



به منظور طی نمودن فرایند تدوین راهبرد از روش SWOT، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در شرکت‌های مدیریت صادرات در این پژوهش متناظر با مصاحبه‌های تخصصی و بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون صورت گرفته است. برای این منظور در ابتدا و پس از اتمام مصاحبه‌ها به منظور آشنایی بیشتر و دستیابی به یک نمای کلی از داده‌های جمع‌آوری شده نسبت به پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری اولیه از آنها اقدام گردید. در مرحله بعد با هدف برجسته‌سازی، بخش‌های مهم محتوای مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شد و در ادامه با شناسایی الگوهایی در بین کدهای تعریف‌شده نسبت به دسته‌بندی آنها در قالب عبارات یا مضامین اقدام و پس از انجام بررسی‌های لازم مضامین تعیین‌شده نام‌گذاری و ثبت گردیدند.

به منظور حصول اطمینان از صحت گردآوری براساس روش اخذ بازخورد داده‌های شناسایی‌شده در معرض قضاوت تعدادی از مصاحبه‌شونده‌ها قرار گرفت که متناظر با تأیید از سوی آنها و حصول توافق خبرگی داده‌های شاخص‌های چهارگانه شناسایی شده بخش کیفی (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) نهایی تلقی شده و به منظور آماده‌سازی جهت کمی‌سازی و تجزیه و تحلیل‌های بعدی در قالب پرسشنامه‌ای در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بررسی ادامه یافته و با بدست‌آمدن IFE و EFE موقعیت شرکت‌های فوق به دست آمده و متعاقب آن راهبردهای متناسب ارائه گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

با بهره‌گیری از مصاحبه‌های صورت گرفته با صاحب‌نظران و خبرگان و استفاده از روش تحلیل مضمون نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مرتبط با فعالیت‌های شرکت‌های مدیریت صادرات استان خراسان رضوی شناسایی که در جداول ۱-۴ و ۲-۴ مشاهده می‌شود. در ادامه به منظور تحلیل موقعیت و تعیین وضعیت شرکت‌های فوق نسبت به کمی‌سازی نقاط شناسایی‌شده براساس ضریب اهمیت و رتبه هر عامل به تفکیک اقدام گردید که در نهایت نمره ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی مطابق جداول ذکرشده قبلی به دست آمد.

امتیاز	میانگین رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
۰/۰۳۷	۳/۳۳۳	۰/۰۱۱	O4- عدم وجود/کمی دانش و تخصص صادرات و مدیریت فرایندهای مربوطه در بسیاری از صادرکنندگان
۰/۰۳۹	۳/۰۸۳	۰/۰۱۳	O5- عدم آشنایی بیشتر صادرکنندگان با بخش قابل توجهی از پتانسیل‌های صادراتی کشور و بازارهای هدف مربوطه
۰/۰۳۸	۳/۰۰۰	۰/۰۱۳	O6- ناآگاهی اکثر صادرکنندگان در تشخیص و انطباق با الزامات مقاصد صادراتی (قوانین، استانداردها، تعرفه‌ها و ...)
۰/۰۳۷	۳/۰۸۳	۰/۰۱۲	O7- ناتوانی اکثر تولیدکنندگان در رفع مشکلات ناشی از تحریم‌های تحمیلی خارجی به ویژه تبادلات مالی
۰/۰۳۷	۳/۱۶۷	۰/۰۱۲	O8- وجود محدودیت‌های مالی در اکثر صادرکنندگان و تاثیر منفی آن بر فرایند مدیریت صادرات
۰/۰۳۵	۳/۰۸۳	۰/۰۱۱	O9- وجود فرصت‌های متنوع صادراتی در کشور ناشی از وجود منابع و یا امکانات و ویژگی‌های اکتسابی در طول زمان
۰/۰۳۶	۳/۰۰۰	۰/۰۱۲	O10- وجود تنوع کمی و کیفی مناسب و مزیت رقابتی صادراتی در طیف قابل توجهی در کالاهای تولیدی داخل
۰/۰۳۳	۳/۰۸۳	۰/۰۱۱	O11- علاقه و تمایل بسیاری از بازارهای هدف منطقه‌ای (و بعضاً غیرمنطقه‌ای) به مصرف کالاهای ایرانی
۰/۰۳۵	۳/۳۳۳	۰/۰۱۱	O12- وجود نیروی انسانی متبحر و ارزان در کشور
۰/۰۴۲	۳/۰۸۳	۰/۰۱۳	O13- موقعیت استراتژیک و ژئوپلیتیک ایران در منطقه
۰/۰۳۶	۳/۰۰۰	۰/۰۱۲	O14- قدرت نفوذ سیاسی و فرهنگی ایران در برخی کشورهای همسایه و امکان شکل‌گیری دیپلماسی اقتصادی منطقه‌ای
۰/۰۴۳	۳/۱۶۷	۰/۰۱۳	O15- وجود مرزهای آبی و خاکی با ۱۵ کشور و به تبع آن امکان برخورداری از بازار چندصد میلیونی
۰/۰۴۱	۳/۰۸۳	۰/۰۱۳	O16- امکان دسترسی به آب‌های آزاد
۰/۰۳۳	۳/۱۶۷	۰/۰۱۱	O17- وجود زیرساخت‌های فیزیکی مناسب در بنادر اصلی کشور
۰/۰۳۳	۳/۰۰۰	۰/۰۱۱	O18- وجود امکانات حمل و نقل ریلی، هوایی، جاده‌ای و دریایی در ایران
۰/۰۴۲	۳/۰۰۰	۰/۰۱۴	O19- موقعیت ممتاز جغرافیایی کشور در تبدیل به هاب ترانزیتی منطقه (کریدور شمالی-جنوبی و غربی-شرقی)
۰/۰۲۷	۳/۰۰۰	۰/۰۰۹	O20- اعطاء تسهیلات و یارانه به شرکت‌های مدیریت صادرات (حضور در نمایشگاه‌های خارجی، اعزام هیئت‌های تجاری و..)
۰/۰۳۳	۳/۰۰۰	۰/۰۱۱	O21- وجود توان مهندسی کافی در کشور جهت ایجاد زیرساخت‌ها
۰/۰۳۸	۳/۰۰۰	۰/۰۱۳	O22- رشد بالای شرکت‌های دانش بنیان (شاخص کمی)
۰/۰۳۷	۳/۰۰۰	۰/۰۱۲	O23- ارتقاء توان علمی و فناوری در سطح برخی بنگاه‌های تولیدی کشور (نانو، زیست فناوری، انرژی‌های تجدیدپذیر و ...)
۰/۰۴۰	۳/۰۸۳	۰/۰۱۳	O24- برخورداری از تنوع آب و هوایی و اقلیمی
۰/۰۳۷	۳/۰۰۰	۰/۰۱۲	O25- وجود منابع ژنتیکی متنوع گیاهی، دامی و آبزیان
۰/۰۳۶	۳/۰۸۳	۰/۰۱۲	O26- پتانسیل استفاده از منابع طبیعی کشور در بخش‌های مختلفی چون گیاهان دارویی، صنعتی، خوراکی و تولید علوفه
۰/۰۳۷	۳/۰۸۳	۰/۰۱۲	O27- مزیت نسبی تولید محصولات باغی و کشاورزی (کشت‌های ارگانیک، گلخانه‌ای و کشت دوم و ...)
۰/۰۳۵	۳/۰۸۳	۰/۰۱۱	O28- قیمت پایین سوخت و حامل‌های انرژی در ایران
۰/۰۳۷	۳/۰۸۳	۰/۰۱۲	O29- شکل‌گیری موافقتنامه تجارت ترجیحی/آزاد بین ایران و برخی کشورها (اتحادیه اقتصادی اوراسیا و ...)
۰/۰۳۷	۳/۰۸۳	۰/۰۱۲	O30- عضویت ایران در سازمان‌های منطقه‌ای (ژ جمله آکو، شنگهای و ...)
۰/۰۳۳	۳/۰۰۰	۰/۰۱۱	O31- تاب‌آوری بالای اقتصاد ایران در مقابل تکان‌های بیرونی
۰/۰۱۶	۱/۵۰۰	۰/۰۱۱	T1- عدم وجود شناخت کافی اکثر صادرکنندگان نسبت به وجود شرکت مدیریت صادرات و خدمات و مزایای آن
۰/۰۱۸	۱/۵۰۰	۰/۰۱۲	T2- کم‌کاری/ضعف متولیان حاکمیتی در بهتر شناساندن شرکت‌های مدیریت صادرات به جامعه صادرکنندگان

امتیاز	میانگین رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
۰/۰۳۰	۱/۵۸۳	۰/۰۱۹	W8- عدم برخورداری از اطلاعات/ دانش فنی محصول
۰/۰۲۹	۱/۵۸۳	۰/۰۱۸	W9- عدم اشراف و تسلط کامل به قوانین و مقررات تجارت خارجی بازارهای هدف
۰/۰۲۸	۱/۷۵۰	۰/۰۱۶	W10- عدم برگزاری رویدادهای تجاری
۰/۰۲۶	۱/۶۶۷	۰/۰۱۶	W11- ضعف در اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری
۰/۰۳۷	۱/۸۳۳	۰/۰۲۰	W12- عدم حضور فعال در فرصت‌های نمایشگاهی داخلی و خارجی
۰/۰۲۳	۱/۷۵۰	۰/۰۱۳	W13- تمایل به انجام فعالیت‌های رصدشده در حوزه مدیریت صادرات به دلایل مختلف
۰/۰۳۹	۱/۸۳۳	۰/۰۲۱	W14- عدم اطلاع دقیق از قوانین و ضوابط بازارهای هدف به دلیل عدم اتخاذ رویکرد تخصصی در فرایند مدیریت صادرات
۰/۰۲۰	۱/۵۸۳	۰/۰۱۹	W15- ضعف در تدوین یک برنامه اجرایی توانمندسازی هلی صارتی (ERA)
۰/۰۲۹	۱/۶۶۷	۰/۰۱۷	W16- اتکاء عملیات اجرایی بر یک فرد به واسطه خانوادگی بودن این شرکت‌ها و کمی تعداد متخصص
۰/۰۲۹	۱/۶۶۷	۰/۰۱۸	W17- عدم برخورداری از ساختارهای اجرایی تفکیک شده و نیروی متخصص کافی
۰/۰۳۲	۱/۷۵۰	۰/۰۱۸	W18- عدم تسلط و آشنایی با مدل‌های مختلف همکاری با مخرطیلان صارتی
۰/۰۳۱	۱/۶۶۷	۰/۰۱۹	W19- اتکاء صرف به مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی به جای حضور مؤثر در بازارهای هدف و انجام مطالعات واقعی
۰/۰۳۲	۱/۷۵۰	۰/۰۱۸	W20- محدودیت در منابع مالی و سایر امکانات و تجهیزات برای اجرای فرایندهای مدیریت صادرات و مطالعات بازار
۰/۰۳۲	۱/۷۵۰	۰/۰۱۸	W21- عدم برخورداری از وب‌سایت دو یا چند زبانه مناسب
۰/۰۲۹	۱/۴۱۷	۰/۰۲۰	W22- عدم توانایی و تسلط کافی در مدیریت فرایندهای مختلف و متنوع صادراتی
۰/۰۳۰	۱/۴۱۷	۰/۰۲۱	W23- ناتوانی در شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات مؤثر با سایر فعالین مدیریت صادرات و یا جامعه هدف صادراتی
۰/۰۳۱	۱/۵۰۰	۰/۰۲۰	W24- ناتوانی در شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات مؤثر در سطح بین‌المللی و بازارهای هدف
۰/۰۳۳	۱/۵۸۳	۰/۰۲۱	W25- عدم انجام فعالیت در یک زمینه تخصصی کالایی یا جغرافیایی (فعالیت غیرمتمرکز)
۰/۰۲۶	۱/۸۳۳	۰/۰۱۴	W26- انجام فعالیت‌های بازرگانی شخصی (واردات و صادرات) در کنار خدمات مدیریت صادرات به عنوان یک عامل تمرکززدا
۰/۰۳۴	۱/۷۵۰	۰/۰۲۰	W27- ناتوانی در عقد قراردادهای خدمات صادراتی مدت‌دار با جامعه هدف صادراتی
۰/۰۲۰	۱/۵۸۳	۰/۰۱۹	W28- ناتوانی در حفظ و ماندگاری در بازارهای هدف
۰/۰۳۳	۱/۶۶۷	۰/۰۲۰	W29- ناتوانی در ایجاد توسعه کمی صادراتی (معرفی محصول جدید به بازار هدف فعلی/ ورود به بازار هدف جدید)
۰/۰۳۲	۱/۵۸۳	۰/۰۲۰	W30- ناتوانی در انجام تحقیقات بزل به شکل دقیق، مطلوب و همه‌جانبه
۲/۲۹۱			جمع

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

امتیاز	میانگین رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
۰/۰۴۴	۳/۳۳۳	۰/۰۱۳	O1- ظرفیت بالای اثرگذاری شرکت‌های مدیریت صادرات بر توسعه صادرات غیرنفتی کشور
۰/۰۳۸	۳/۱۶۷	۰/۰۱۲	O2- دشواری و پیچیدگی‌های زیاد ورود به بازارهای جهانی و حفظ جایگاه در آن برای صادرکنندگان
۰/۰۴۱	۳/۰۸۳	۰/۰۱۳	O3- شکل‌گیری انجمن تخصصی شرکت‌های مدیریت صادرات با حمایت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی

امتیاز	میانگین رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
			کوچک و متوسط در برابر شرکت‌های بزرگ
۰/۰۱۳	۱/۲۵۰	۰/۰۱۰	T30 - انعطاف‌پذیری و جدیت پایین جامعه صادراتی (به‌ویژه تولیدکنندگان) در جهت انطباق با الزامات بازارهای هدف صادراتی
۰/۰۱۹	۱/۵۰۰	۰/۰۱۳	T31 - عدم وجود نگاه صادرات محور در تولید از سوی اکثر تولیدکننده‌های داخلی
۰/۰۱۹	۱/۵۸۳	۰/۰۱۲	T32 - بی‌انگیزگی بخش قابل‌توجهی از تولیدکنندگان داخلی در ارتقاء کیفی محصولات و ورود به بازارهای سطح بالاتر
۰/۰۱۹	۱/۵۰۰	۰/۰۱۲	T33 - ضعف در سیاست‌های حمایتی از تولیدکنندگان داخل در راستای انطباق با بازارهای جهانی
۰/۰۱۹	۱/۵۰۰	۰/۰۱۲	T34 - بالاتر بودن قیمت تمام‌شده کالاهای ایرانی در مقایسه با رقبا
۰/۰۱۸	۱/۵۰۰	۰/۰۱۲	T35 - عدم وجود یک طرح/اسند جامع برای توسعه صادرات با لحاظ نمودن جایگاه و نقش تمام مؤلفه‌های اثرگذار بر صادرات
۰/۰۱۸	۱/۸۳۳	۰/۰۱۰	T36 - عدم وجود یک قانون اختصاصی برای شرکت‌های مدیریت صادرات با لحاظ کردن نقش دستگاه‌های مختلف اجرایی
۰/۰۲۰	۱/۸۳۳	۰/۰۱۱	T37 - ناکافی بودن توجه به ارتقاء دانش و فرهنگ صادراتی در جامعه
۰/۰۱۷	۱/۴۱۷	۰/۰۱۲	T38 - ضعف در استفاده از بستر تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات
۰/۰۱۹	۱/۵۸۳	۰/۰۱۲	T39 - کمبود استارت‌آپ‌ها در حوزه تجارت و لزوم تقویت نفوذ IT در این حوزه
۰/۰۲۰	۱/۷۵۰	۰/۰۱۱	T40 - عدم/کمی تمایل شرکت‌های ایرانی به فعالیت‌های گروهی در قالب تشکلات و هولدینگ‌های صادراتی
۰/۰۱۹	۱/۸۳۳	۰/۰۱۱	T41 - نقش کم‌رنگ سازمان توسعه تجارت در تدوین آیین‌نامه‌های فراسازمانی مؤثر در توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات
۰/۰۱۹	۱/۸۳۳	۰/۰۱۱	T42 - نقش کم‌رنگ سازمان توسعه تجارت در امور ترویجی - توسعه‌ای (نظیر سایت‌های اطلاع‌رسانی، بازارهای هدف و ...)
۰/۰۲۱	۱/۷۵۰	۰/۰۱۲	T43 - عدم همکاری بسیاری از دستگاه‌ها با شرکت‌های مدیریت صادرات بدلیل تفسیر نادرست از ماهیت و عملکرد آنها
۰/۰۲۰	۱/۸۳۳	۰/۰۱۱	T44 - نبود بودجه مصوب اختصاصی برای توسعه کمی/کیفی شرکت‌های مدیریت صادرات
۰/۰۱۹	۱/۵۸۳	۰/۰۱۲	T45 - ایجاد شرایط شبه‌انحصار برای بیشتر بخش‌های اقتصاد و تاثیر آن بر عدم رقابت‌پذیری و ایجاد رویکرد غیرصادراتی بنگاه‌ها
۰/۰۱۷	۱/۳۳۳	۰/۰۱۲	T46 - کمبود مراکز تجاری و شوروم کالاهای ایرانی در بازارهای هدف
۰/۰۱۸	۱/۵۰۰	۰/۰۱۲	T47 - فقدان اقدامات مناسب تسهیلگر و توسعه‌ای مناسب برای واحدهای کوچک و متوسط در جهت حضور در بازارهای جهانی
۰/۰۱۸	۱/۳۳۳	۰/۰۱۳	T48 - ضعف دفاتر نمایندگی تجاری ایران و تعداد اندک رایزنان بازرگانی در کشورها
۰/۰۲۱	۲/۰۰۰	۰/۰۱۱	T49 - محدود شدن کمک‌های دولتی به شکل سخت‌افزاری و عدم ارائه بسته‌های تبلیغاتی و نرم
۰/۰۱۸	۱/۵۰۰	۰/۰۱۲	T50 - ضعف در به‌کارگیری سیاست‌های تشویقی برای صادرکنندگان و واسطه‌های صادراتی
۰/۰۱۹	۱/۴۱۷	۰/۰۱۳	T51 - تغییرات ناگهانی قوانین و مقررات اثرگذار بر تجارت خارجی (به‌ویژه صادرات)
۰/۰۱۹	۱/۵۰۰	۰/۰۱۳	T52 - عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی (WTO)
۲/۱۳۶	جمع		

با بدست‌آمدن مقادیر $IFE = ۲/۲۹۱$ و $EFE = ۲/۱۳۶$ موقعیت فعلی شرکت‌های مدیریت صادرات استان خراسان رضوی مشخص که نتیجه آن مطابق شکل ۴-۱ می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود موقعیت فعلی شرکت‌های مدیریت صادرات استان خراسان رضوی در ربع سوم

امتیاز	میانگین رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
۰/۰۲۱	۱/۵۰۰	۰/۰۱۴	T3 - عدم تمایل اکثر صادرکنندگان به برون‌سپاری فرایندهای صادراتی به منظور کسب اطمینان بر انجام درست فرایندها
۰/۰۲۰	۱/۵۸۳	۰/۰۱۳	T4 - عدم پذیرش نظرات مشورتی شرکت‌های مدیریت صادرات از سوی صادرکنندگان و مقاومت در مقابل تغییر
۰/۰۱۹	۱/۹۱۷	۰/۰۱۰	T5 - احتمال دور زده شدن شرکت‌های مدیریت صادرات از جانب صادرکننده پس از معرفی مشتری به آنها
۰/۰۱۸	۱/۲۵۰	۰/۰۱۵	T6 - وجود نوسانات و نابسامانی‌های ارزی در کشور
۰/۰۲۰	۱/۵۸۳	۰/۰۱۲	T7 - تحریم‌های تحمیلی خارجی علیه ایران
۰/۰۱۹	۱/۵۰۰	۰/۰۱۳	T8 - محدودیت‌ها و موانع مرتبط با رفع تعهدات ارزی در صادرات
۰/۰۱۶	۱/۸۳۳	۰/۰۰۹	T9 - افزایش قیمت تمام‌شده محصولات صادراتی به دلیل اضافه شدن واسطه‌ای بنام شرکت مدیریت صادرات
۰/۰۲۱	۱/۸۳۳	۰/۰۱۲	T10 - پایین بودن انگیزه رقابت در میان شرکت‌های مدیریت صادرات به دلیل عدم توسعه کمی آنها
۰/۰۲۰	۱/۵۰۰	۰/۰۱۳	T11 - عدم وجود اعتماد کافی بین صادرکنندگان و شرکت‌های مدیریت صادرات به دلایل مختلف
۰/۰۲۱	۱/۶۶۷	۰/۰۱۲	T12 - عدم وجود نگاه صنعتی/تجارتی نسبت به فعالیت شرکت‌های مدیریت صادرات بمنظور صیانت از آنها و رفع موانع
۰/۰۲۱	۱/۶۶۷	۰/۰۱۲	T13 - عدم وجود سازوکاری مشخص برای نظارت بر مراودات مالی و اجرایی شرکت‌های مدیریت صادرات و صادرکنندگان
۰/۰۱۸	۱/۶۶۷	۰/۰۱۱	T14 - عدم وجود سازوکار مدون قانونی در ثبت شرکت‌های مدیریت صادرات و فعالیت آنها (تنوع ماهوی انواع شرکت‌ها)
۰/۰۲۱	۱/۸۳۳	۰/۰۱۱	T15 - عدم وجود معافیت‌های جذاب و مؤثر مالیاتی برای شرکت‌های مدیریت صادرات متناظر با اثرگذاری آنها در صادرات
۰/۰۲۰	۱/۶۶۷	۰/۰۱۲	T16 - وجود رویکرد سختگیرانه در رتبه‌دهی یا تمدید رتبه شرکت‌های مدیریت صادرات
۰/۰۲۲	۱/۹۱۷	۰/۰۱۱	T17 - ضعف در نگاه کارشناسی همه‌جانبه در حوزه اقتصاد و توسعه تجارت بین‌الملل و بروز تعارضات مختلف در تجارت خارجی
۰/۰۲۱	۱/۶۶۷	۰/۰۱۲	T18 - وجود برخی موانع قانونی بعنوان عاملی زمینه‌ساز بر بروز تخلفات توسط فعالین حوزه تجارت خارجی
۰/۰۱۶	۱/۲۵۰	۰/۰۱۲	T19 - بی‌انگیزگی اکثر شرکت‌های مدیریت صادرات در تمدید و ارتقاء رتبه، به واسطه عدم برآورده شدن انتظارات حمایتی
۰/۰۱۹	۱/۶۶۷	۰/۰۱۲	T20 - فعالیت بدون مجوز برخی افراد/شرکت‌های غیرمتخصص در حوزه مدیریت صادرات بدون رعایت استانداردهای حرفه‌ای
۰/۰۲۲	۱/۵۸۳	۰/۰۱۴	T21 - عدم اعطاء تسهیلات مناسب و مؤثر به شرکت‌های مدیریت صادرات در ازای قراردادهای منعقد شده با صادرکنندگان
۰/۰۱۹	۱/۴۱۷	۰/۰۱۳	T22 - عدم اعطاء تسهیلات مؤثر به صادرکنندگان با هدف برون‌سپاری فرایندهای صادراتی به شرکت‌های مدیریت صادرات
۰/۰۲۱	۱/۵۸۳	۰/۰۱۳	T23 - موضع‌گیری مداخله‌گرایانه حاکمیت در بسیاری از فرایندهای تجارت خارجی به جای نظارت مؤثر
۰/۰۱۹	۱/۴۱۷	۰/۰۱۳	T24 - ضعف در استفاده درکارگیری نظر مشورتی فعالین شناخته شده و توانمند حوزه مدیریت صادرات
۰/۰۱۹	۱/۵۰۰	۰/۰۱۳	T25 - تعدد دستگاه‌های درگیر در امر صادرات
۰/۰۱۹	۱/۳۳۳	۰/۰۱۴	T26 - بروکراسی اداری زاید و وقت‌گیر برای برخی فرایندهای تجارت خارجی به‌ویژه صادرات
۰/۰۱۹	۱/۴۱۷	۰/۰۱۳	T27 - دشواری در دریافت تسهیلات بانکی و جذب حمایت‌های مالی
۰/۰۱۷	۱/۵۸۳	۰/۰۱۱	T28 - عدم پایداری بسیاری از صادرکنندگان به قراردادهای توافقات منعقدشده با شرکت‌های مدیریت صادرات
۰/۰۱۷	۱/۴۱۷	۰/۰۱۲	T29 - عدم وجود رویکرد حمایتی ثابت و ماندگار از شرکت‌های

- ۱۴- کاهش فعالیت‌ها/سید خدمات واسطه‌ای و تمرکز بر یک یا دو خدمت (کوچک‌سازی)
- ۱۵- کاهش و یا حذف هزینه‌های غیرضروری
- ۱۶- مطالعه مدل‌های موفق جهانی در زمینه خدمات واسطه‌ای صادرات و ارتقاء تخصص

۵- تحلیل یافته‌ها

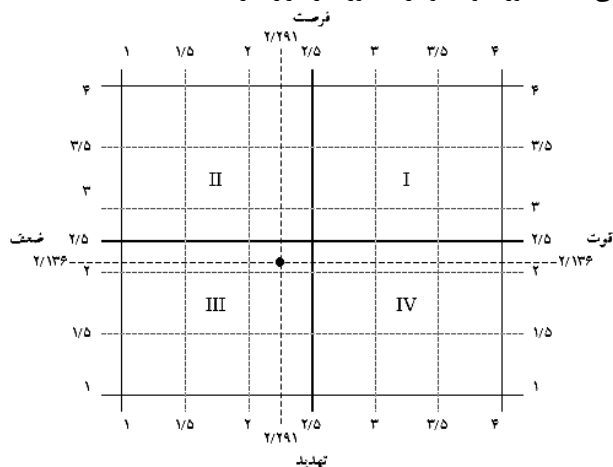
یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که موقعیت قرارگیری وضعیت فعلی شرکت‌های مدیریت صادرات استان خراسان رضوی در ربع سوم ماتریس داخلی و خارجی قرار گرفته که متناظر با آن می‌بایست راهبردهای WT (تدافعی) مدنظر قرار گیرند. بررسی شرایط حاکی از آن است که حوزه مورد مطالعه از حیث عوامل داخلی دچار ضعف و از حیث عوامل بیرونی در معرض تهدیدهای جدی است و قرارگیری در چنین وضعیتی به واسطه غلبه امتیاز ضعف‌ها بر قوت‌ها در بخش عوامل داخلی و همچنین غلبه امتیاز تهدیدها بر فرصت‌ها در بخش عوامل بیرونی است و از آنجایی که نقاط قوت قابل توجهی برای فائق آمدن بر آنها موجود نیست ناگزیر از اتخاذ رویکردهای تدافعی (انقباضی) بوده و عجلتاً ضمن حفظ موقعیت فعلی می‌بایست اقدامات مناسبی را از طریق کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات محیطی به منظور برون‌رفت از این وضعیت در دستور کار قرار دهد.

همچنین با توجه به ویژگی‌های ذاتی و عملکردی شرکت‌های مدیریت صادرات و در نظر گرفتن مواردی چون محدود نبودن فعالیت آنها به جغرافیای محل استقرار و همچنین مشابهت تأثیرپذیری همه آنها از عوامل بیرونی موجود در زیست‌بوم تجارت خارجی کشور و به‌ویژه صادرات می‌توان نتایج به‌دست آمده اعم از شاخص‌های چهارگانه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و نیز موقعیت فعلی در ربع سوم ماتریس را نشانگر وضعیت فعلی کشور در خصوص شرکت‌های مدیریت صادرات دانسته و راهبردهای توصیه‌شده را برای تمام آنها مدنظر قرار داد.

روند کاهشی تعداد این شرکت‌ها در برنامه رتبه‌بندی سازمان توسعه تجارت طی سال‌های اخیر نیز خود مبین وجود معضلات ساختاری و قابل توجه در هر دو جنبه عوامل درونی (ضعف‌های داخلی خود شرکت‌ها) و عوامل بیرونی (تهدیدهای بیرونی حاکم بر آنها) است که نیازمند توجه ویژه در هر دو بخش است. از این‌رو اقدامات توسعه‌ای این شرکت‌ها از یک طرف می‌بایست در راستای رفع ضعف‌های داخلی توانمندتر شدن آنها و از طرف دیگر در جهت کاهش تهدیدهای بیرونی و آثار آنها از طریق سیاست‌گذاری درست نهادهای تصمیم‌گیر و بالادستی باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های [۱۴] و [۱۵] و [۱۶] و [۳۱] همخوانی دارد.

در فرایند ورود به بازارهای بین‌المللی اگر مجموعه‌ای بخواهد مستقیماً و رأساً به امر صادرات مبادرت کند لازم است منابع و امکانات اولیه‌ای برای انتخاب بازار مناسب خارجی، انتخاب نمایندگی در بازار هدف، انجام کلیه امور مربوط به تحقیقات بازار، تعیین راهبرد قیمت‌گذاری و ارتقاء فروش

(III) (ماتریس قرار گرفته که متناظر با آن راهبردهای WT (تدافعی) می‌بایست مورد توجه و در دستور کار قرار گیرد.



شکل ۲- موقعیت فعلی شرکت‌های مدیریت صادرات استان خراسان رضوی در ماتریس داخلی و خارجی (IE)

بر این اساس و در ادامه فرایند تدوین راهبرد با بهره‌گیری از آراء صاحب‌نظران و خبرگان، راهبردهای توسعه فعالیت‌های شرکت‌های مدیریت صادرات به شرح زیر بدست آمد:

۱- اتخاذ رویکرد تمرکز کالایی یا جغرافیایی در امر مدیریت صادرات و یا ترکیب هر دو (کالای خاص در بازار هدف خاص)

۲- ارتقاء دانش فنی محصول

۳- برون‌سپاری برخی از فرایندهای صلاتی به سایر فعالین واسطه‌ای صلاتی

۴- بهره‌برداری حداکثری از تسهیلات اعطایی بلاعوض دولت بابت فعالیت‌های مختلف برون‌مرزی و ...

۵- بهره‌گیری از شیوه‌های مدیریت قیمت تمام‌شده محصولات صادراتی

۶- بهره‌گیری از ظرفیت‌های بستر فناوری‌های اطلاعات و اینترنت در جهت گسترش نفوذ در بازارهای هدف

۷- بهره‌گیری بهینه از توان نیروهای متخصص حوزه مدیریت صادرات

۸- تأمین منابع مالی از طریق جلب مشارکت سرمایه‌گذاران (جمع‌سپاری مالی)

۹- تشکیل اتحاد راهبردی و یا کنسرسیوم‌های صادراتی با سایر شرکت‌های مدیریت صادرات

۱۰- تلاش در جهت معرفی هر چه بیشتر خود و قابلیت‌ها به مخاطبان صادراتی به هر طریق ممکن

۱۱- راه‌اندازی وبسایت تخصصی حداقل دوزبانه

۱۲- عضویت در تشکلهای صنفی در جهت جلب حمایت و

صیانت‌های لازم

۱۳- عقد قراردادهای بلندمدت و اختصاصی یا توزیع‌کنندگان/

کانال‌های خارجی

- ۱۲- پورمیرزا، حمیدرضا و همکاران، توسعه الگوی ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴۱، صص ۱۰۱-۷۹، ۱۳۹۹.
- ۱۳- شکرچیان، زهرا، تأثیر شرکت‌های مدیریت صادرات بر صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۹۹.
- ۱۴- دادخواه، سهیل، زارع‌پور، زینب، شناسایی موانع توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران، جهاد دانشگاهی واحد هرمزگان، ۱۳۹۸.
- ۱۵- راستینه‌جوان، جمیل، بررسی چالش‌های شرکت‌های مدیریت صادرات در غرب کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه ایلام، ۱۳۹۷.
- ۱۶- مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شرکت‌های مدیریت صادرات، گزارش پشتیبان شماره ۲۶ و ۲۷، ۱۳۹۶.
- 17- Hunger, D., Wheelen, T. L., "Essentials of Strategic Management", 4th Edition, Prentice Hall of India private Limited, New Delhi, 2007.
- 18- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., "Strategic Management", McGraw Hill, International Edition, Fourth Edition, 2008.
- 19- Gençtürk, E. F., Kotabe, M., The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. Journal of international marketing, 9(2), pp. 51-72, 2001.
- 20- Onkvisit, Sak and Shaw, John J, International marketing: analysis and strategy (4 edition). London: Taylor & Francis, 2007.
- 21- Loane, S., McNaughton, R.B. and Bell, J. The internationalization of internet-enabled entrepreneurial firms: evidence from Europe and North America. Canadian Journal of Administrative Sciences, 21(1), 96-79, 2004.
- 22- Howard, Donald G, "The Role of Export Management Companies in Global Marketing," Journal of Global marketing, 8(1), 110-95, 1994.
- 23- DeNoble, A.F., Castaldi, R.M. and Moliver, D.M. Export intermediaries: small business perceptions of service and performance, Journal of Small Business Management, 27(2), 41-33, 1989.
- 24- Nor Shahrlul Nazam Bin Muhsmad, N, Factors influencing expoe intermediaries' competitive strategies and performance: A conceptual paper. Journal of marketing development & competitiveness, 5(4), 53-145, 2011.
- 25- Uwannarat, P. The study of export intermediary performance determinates. Multinational Business Review, 24(2), 123-143, 2016.
- 26- Daniels, J., & Radebaugh, L. International Business. NJ: Prentice Hall, 2004.
- 27- Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A., International marketing, Cengage Learning, 2013.
- 28- Sharma, V.M. e-business-spawned EMCs: an overlooked aspect of the impact of e business proliferation on EMCs. International Journal of Electronic Marketing and Retailing, 2(3), 268-83, 2009.
- 29- Albaum, G. & Duerr, E. International marketing and export management, Pearson Education, 2008.
- 30- Tesfom, G. Lutz, C, "A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries", International Journal of Emerging Markets Vol. 1. No. 3, pp. 281-262, 2016.
- 31- Kahiya, E. T., and Dean, D. I., Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. Thunderbird International Business Review, Vol. 58, No. 1, 2016.
- 32- Sharma, V.M. Enhancement of trust in the export management company supplier relationship through e-business. International Journal of Commerce, 23(1), 37-24, 2013.
- 33- Abelskoch, Jennifer, firm size and the choc of export mode" Graduate school of economic and sciences Gess, Discussion paper No 91, 2010.
- 34- Ahmed, Zafar U. Mohamad, Osman, Tan, Brian & Johnson, James P., "International risk perception and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms". Journal of Business Research 55, 813-8-5, 2002.

محصولات و پذیرش ریسک نرخ تبدیل ارز خارجی را در اختیار داشته باشد و از آنجایی که اکثر مجموعه‌ها به‌خصوص شرکت‌های کوچک منابع مالی و انسانی کافی جهت رسیدگی و انجام امور مربوط به صادرات را در اختیار ندارند لذا ناگزیر به استفاده از خدمات واسطه‌های صادراتی به‌ویژه شرکت‌های مدیریت صادرات به منظور پوشش ریسک و بهره‌گیری حداکثری در امر فروش خارجی کالاها و خدمات خود هستند. در بسیاری از موارد حتی شرکت‌های بزرگ نیز ترجیح می‌دهند که نیروی انسانی و منابع مالی خود را صرف فعالیت‌های اصلی و تمرکز بر بازارهای محلی کرده و از خدمات واسطه‌های صادراتی به‌ویژه شرکت‌های مدیریت صادرات بهره ببرند تا از افزایش مخارج کلی و هزینه‌های بالاسری آنها جلوگیری شود که این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های [۸] و [۱۰] و [۱۲] و [۱۳] در یک راستا می‌باشد. بنابراین واسطه‌های صادراتی می‌توانند همکاری اثربخشی با بنگاه‌های اقتصادی صرف نظر از ابعاد و اندازه آنها داشته باشند. موفقیت همکاری شرکت‌های مدیریت صادرات با بنگاه‌های اقتصادی براساس اعتماد متقابل و خاصیت تکمیل‌کنندگی بنا شده است، از این رو تجمیع امکانات و تجهیزات تولیدی و فناوری واحدهای تولیدی و دانش فنی بازاریابی شرکت‌های مدیریت صادرات می‌تواند زمینه لازم برای رقابت بین‌المللی را فراهم آورد و لذا انتخاب یک شرکت مدیریت صادرات برای مجموعه‌هایی که از زمان، منابع مالی و تخصص کافی در زمینه صادرات برخوردار نیستند، می‌تواند یک راهبرد مناسب در ورود موفق به بازارهای خارجی باشد

۶- مراجع

- ۱- رسولی، رضا، صالحی، علی، مدیریت راهبردی پیشرفته، تهران، دانشگاه پیامنور، چاپ اول، ۱۳۹۱.
- ۲- حسن بیگی، ابراهیم، مدیریت راهبردی، تهران، انتشارات سمت و مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۴.
- ۳- احمدوند، علی محمد، متدولوژی یادگیری در تدوین استراتژی، فصلنامه دانش مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال یازدهم، شماره ۴۱ و ۴۲، ۱۳۹۱.
- ۴- امینی، محمدتقی، خباز باویل، صمد، تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی (مطالعه موردی: شرکت سپند خودرو تبریز)، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره ۲، صص ۳۲-۱۷، ۱۳۸۸.
- ۵- مشبکی، اصغر، خادمی، علی اکبر، نقش برنامه‌های توسعه صادرات بر ارتقای عملکرد صادرات بنگاه‌ها، فصلنامه بهبود مدیریت، شماره ۱۷، صص ۱۴۱-۱۰۴، ۱۳۹۱.
- ۶- حنظل‌عیدانی، حمید، طراحی و تبیین الگوی توسعه صادرات در مناطق آزاد تجاری ایران، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۸۳، صص ۶۵-۳۵، ۱۳۹۶.
- ۷- حقیقی، محمد بزرگلی بین‌الملل؛ نظریه‌ها و کاربردها تهران، دانشگاه تهران، چاپ بیستم، ۱۴۰۰.
- ۸- دادخواه، سهیل، ارائه مدل آینده‌نگاری شرکتی با تأکید بر شرکت‌های مدیریت صادرات ایرانی، پایان‌نامه دکتری، آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، ۱۳۹۷.
- ۹- قره‌چپه، منیژه، شمشیری، فیروز، مزایای استفاده از خدمات شرکت‌های مدیریت صادرات در راهبردهای توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴، صص ۸۶-۶۵-۱۲۸۹.
- ۱۰- نیکان، امیررضا، تبیین نقش شرکت‌های مدیریت صادرات (EMC) تخصصی در توسعه صادرات تجهیزات آزمایشگاهی. ماهنامه دانش‌بنیان، شماره دهم، ۱۳۹۶.
- ۱۱- خلیلی، حسن و همکاران، نقش عملکرد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک در توسعه صادرات، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۲۰، ۱۴۰۱.