

## شناسایی چالش‌های ورودی مراکز خدمات توسعه کسب و کار ایران

ژیلا ترابی<sup>1</sup> - قنبر محمدی الیاسی\*<sup>2</sup> - غلامرضا سلیمانی<sup>3</sup> - رضا زعفریان<sup>4</sup>

1. دانشجوی دکترای کارآفرینی دانشگاه تهران

2. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

3. استادیار دانشکده علوم و فنون دارویی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی

4. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1397/1/20

تاریخ پذیرش: 1397/6/11

### چکیده

مرکز خدمات توسعه کسب و کار به نهادهایی گفته می‌شود که خدمات ارزشمندی به منظور رشد و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط به آنان ارائه می‌دهند. این مراکز بر مبنای نظریه رشد، هم چون هر سازمان دیگری به دنبال رشد و بهبود عملکرد هستند. بدین منظور ابتدا باید چالش‌ها و مشکلات این مراکز شناسایی و سپس در راستای حل آن برای دستیابی به عملکرد اثربخش اقدام کرد. این پژوهش از نظر هدف بنیادی بوده و برحسب گردآوری داده‌ها کیفی - داده‌بنیاد با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته به احصاء چالش‌های مرتبط با ورودی مراکز خدمات توسعه کسب و کار می‌پردازد. هم‌چنین به منظور بررسی نقش محدودکننده این چالش‌ها بر عملکرد این مراکز، دستاوردهای آنان به عنوان معیار عملکرد استخراج و ارتباط این دو تفسیر شد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و صاحب‌نظران مراکز خدمات توسعه کسب و کار ایران تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند 12 نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها به روش کدگذاری اولیه و متمرکز انجام شد و نتایج پژوهش نشان داد که اساسی‌ترین چالش‌هایی که مراکز خدمات توسعه کسب و کار با آن مواجه هستند، «کمبود مشاوران توانمند»، «نبود سیستم نظام‌مند شناسایی مشاوران»، «عدم توانایی در همکاری با سازمان‌های دولتی»، «عدم دسترسی به اطلاعات کسب و کارها» و «عدم باور به توان مراکز» هست.

**واژه‌های کلیدی:** چالش‌ها، دستاوردها، مراکز خدمات توسعه کسب و کار

## مقدمه

امروزه کسب و کارهای کوچک و متوسط نقشی غیرقابل انکار و مهم در توسعه و رشد اقتصادی کشورها ایفا می کنند. این کسب و کارها، یکی از بهترین شیوه ها برای فعالیت های کارآفرینانه هستند اما این موضوع در صورتی اتفاق می افتد که بتوانند، مراحل چرخه عمر خود را طی کرده و توان رقابت با شرکت های بزرگ را داشته باشند (فرخ و همکاران، 1396). از این رو برنامه های حمایتی گوناگونی در کشورهای مختلف، به منظور تسهیل شکل گیری و تقویت این کسب و کارها به اجرا در می آید. یکی از مهم ترین نهادهایی که در راستای ارائه خدمات غیرمالی به کسب و کارهای کوچک و متوسط شکل گرفته است، مراکز خدمات توسعه کسب و کار می باشد. پیش از سال 1995، هیچ کتاب راهنمایی درباره چگونگی طراحی، پیاده سازی و هدایت این مراکز وجود نداشت و این گونه مراکز و خدمات به طور معمول براساس روش «یادگیری به وسیله انجام کار»<sup>1</sup> به فعالیت می پرداختند. در سال 1995 "انجمن کمک های بین المللی"<sup>2</sup> به کسب و کارهای کوچک، براساس نیاز با کنار هم قرار دادن سه واژه، عبارت «خدمات توسعه کسب و کار»<sup>3</sup> را برای آن مطرح کرد (Waltring, 2006). در واقع منظور از مراکز خدمات توسعه کسب و کار، نهادی است که خدمات متنوع مرتبط با ایجاد، رشد و یا پایداری کسب و کارها (McVay and Ranneklev, 2005; Waltring, 2006) را از طریق برقراری ارتباط مستقیم با مالکان و مدیران کسب و کارها ارائه می دهند. این نوع و دسته از خدمات در سطح سازمانی و نه کلان ارائه می شود. انواع مراکزی که خدمات فرا بخشی و در سطح کلان ارائه می دهند، در ایران وجود ندارد (سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی، 1390). این مراکز، شیوه های بسیار مهم حمایتی را برای توسعه کسب و کارهای خرد، کوچک و متوسط، به کار می بندد از جمله تحریک و توسعه پایداری<sup>4</sup> MSME به وسیله بهبود محیط عمومی کسب و کار که منجر به دوام و توسعه بیشتر این کسب و کارها می شود (Molenaar, 2006). از

- 
1. Learning by doing
  2. International Donor Community
  3. Business Development Services
  4. Micro, Small and Medium Enterprise

سایر خدماتی که ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کار به کسب و کارهای کوچک و متوسط ارائه می‌دهند، می‌توان به تسهیل دسترسی به بازار، بهبود دسترسی به مواد اولیه و ورودی‌های کم‌هزینه یا باکیفیت‌تر، معرفی فناوری‌ها و محصولات جدید یا بهبود یافته، بهبود مهارت‌های مدیریتی و فنی، بهبود یا حذف محدودیت‌های سیاسی و کمک به کسب و کارها برای دسترسی به سازوکارهای مالی مناسب اشاره کرد (Esim, 2001).

این نهادها در کشورهای توسعه‌نیافته و در حال توسعه نیز از کسب و کارهای تازه تأسیس، کارآفرینان بالقوه و کسب و کارهای کوچک و متوسط حمایت‌های اساسی به عمل آورده‌اند (Bateman, 2000). در ایران نیز خدمات توسعه کسب و کار، مورد توجه قرار گرفته و در این زمینه اقدام‌هایی برای تأسیس و اداره اثرگذار آن‌ها به عمل آمده است. از جمله این فعالیت‌ها، احداث مراکزی با عنوان مرکز خدمات فناوری و کسب و کار در بیشتر شهرک‌های صنعتی در ایران است. این مراکز باهدف ارتقا و بهینه‌سازی بنگاه‌های اقتصادی کشور و رفع مشکلات موجود و هم‌چنین ارتقای فرهنگ استفاده از خدمات توسعه کسب و کار، راه‌اندازی شده‌اند (سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، 1390).

در یک نگاه نظام‌مند به منظور راه‌اندازی موفق یک مرکز خدمات توسعه کسب و کار، بهتر است ورودی‌های مناسب و چالش‌های فراروی مرتبط با ورودی‌ها مورد توجه قرار گیرد. بررسی‌های نگارندگان نشان می‌دهد که مطالعه مستقل و عمیقی در زمینه شناسایی چالش‌های این‌گونه مراکز انجام نشده است و تنها در برخی مطالعه‌ها و به‌صورت جانبی و ضمنی (McVay and Ranneklev, 2005; Waltring, 2006)، به آن اشاره شده است. براساس بررسی‌های نگارندگان تاکنون صور ورودی‌ها و نقش آن‌ها در اثربخشی این‌گونه مراکز مورد توجه جدی و عمیق پژوهشی قرار نگرفته است. مطالعه‌ها حوزه اثربخشی نظام‌ها به‌صورت عمومی و کسب و کارها به‌صورت خاص تر نشان می‌دهد که ورودی‌های یک نظام می‌تواند اثربخشی آن را تحت تاثیر قرار دهد (Cameron and Whetten, 1996). براساس این نوع نگاه پرسش پژوهشی زیر مطرح می‌شود: چالش‌های مرتبط با ورودی‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کار کدام‌اند؟. برای پاسخ به سؤال پژوهشی مورد اشاره، براساس رویکرد داده‌بنیاد و روش مصاحبه

واقع‌محور با افراد برخوردار از تجربه زیسته مرتبط با مراکز خدمات توسعه کسب و کارها مصاحبه‌های لازم انجام شده و سپس براساس روش کدگذاری دو مرحله‌ای پیشنهادی چارمز (2006) فرایند کدگذاری انجام شد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

«مرکز خدمات توسعه کسب و کار، نهادهایی هستند که به صورت کلی و عمومی با فرآیندهای انتخاب یا طراحی خدمت، ارائه خدمت، پایش و ارزیابی خدمات» (Rodriguez, 2010, p.7)، «طیفی از خدمات غیرمالی (مانند آموزش، مشاوره، بازاریابی، اطلاعات، توسعه و انتقال فناوری، ترویج شبکه‌های کسب و کار و...) را ارائه می‌دهد که هم خدمات راهبردی (موضوع‌های میان‌مدت و بلندمدتی که عملکرد را بهبود می‌بخشد) و هم عملیاتی (موضوع‌ها و مسائل روزانه) را شامل می‌شود» (UNDP, 2004, p.5). این گونه مراکز اساساً خدماتی برای کارآفرینان و به‌طور ویژه برای کسب و کارهای کوچک و متوسط ارائه می‌دهند تا به آنان در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری یاری رسانند (Bateman, 2000). این خدمات به کارآفرینان در فرایند ایجاد، اداره و توسعه کسب و کارهایشان، به آن‌ها پیشنهاد می‌شوند. در واقع این مراکز و نهادها طراحی شد تا خدماتی را به مالکان و مدیران کسب و کارها ارائه دهند تا بتوانند با سازمان‌های بزرگ در محیط‌های رقابتی مقابله کنند (UNDP, 2004).

### دسته‌بندی‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کار

اسیم (2001) در پژوهش خود به ارائه شیوه‌های مختلفی می‌پردازد که می‌توان بر آن اساس به دسته‌بندی نهاد خدمات توسعه کسب و کار پرداخت. وی اعتقاد دارد برنامه‌های خدمات توسعه کسب و کار با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های هدف از قبیل اندازه کسب و کارها، صنعت محل فعالیت شرکت‌ها، نوع محصولات و خدمات تولیدی شرکت‌ها، فرآیندها و سطح فناوری مورد استفاده شرکت‌ها و در نهایت جامعه و محیط کسب و کار شرکت‌ها، به شدت متغیر است. مرکز خدمات توسعه کسب و کار با توجه به نوع خدمات، بخش خدمت، سطح خدمات، حوزه یا قلمرو خدمات و تمرکز راهبردی خدمات تقسیم‌بندی می‌شود.

از نظر نوع خدمات، راهنمای خدمات توسعه کسب و کار<sup>1</sup>، خدماتی از جمله دسترسی به بازار، عرضه ورودی، توسعه فناوری و محصول، کمک‌های آموزشی و فنی، زیرساخت‌ها، حمایت‌های سیاسی و سازوکارهای گوناگون تأمین مالی را بیان می‌کند. شایع‌ترین شکل مداخله خدمات توسعه کسب و کار، کمک‌های آموزشی و فنی هست. این خدمات، ظرفیت شرکت‌ها را برای برنامه‌ریزی و مدیریت بهتر عملیات و بهبود مهارت‌های فن، توسعه می‌بخشد. به‌عنوان مثال، آموزش مهارت‌ها به زنان در شرکت‌های کوچک کمک می‌کند تا از محصولات و خدمات با کیفیت و قیمت پایین، به نوع با کیفیت و قیمت بالاتر آن دست یابند (Kantor, 2001).

از نظر بخش خدمات با توجه به وسعتی که این مراکز خدمات ارائه می‌دهند، می‌تواند بخشی، بین بخشی و فراگیر یا فرابخشی باشد. درحالی‌که امکان دارد آموزش مهارت‌ها یا خدمات بازاریابی ویژه یک بخش خاص باشد، اما به‌طور طبیعی این گونه فعالیت‌ها جنبه فرابخشی پیدا می‌کنند. خدمات خاص بخشی بیشتر زمانی موردنیاز است که محدودیت‌ها هم خاص و مختص هر بخش باشد (Kantor, 2001). در واقع خدمات می‌تواند به‌صورت فراگیر و برای همه کسب و کارها و در هر منطقه جغرافیایی ارائه شود مانند خدماتی که از طریق مجازی و با استفاده از اینترنت در اختیار کسب و کارها قرار می‌گیرد. خدمات بین بخشی هم مانند خدمات فراگیر، تنها به کسب و کارهای خاص ارائه نمی‌شود، اما در این حالت تعامل چهره به چهره لازم است و از این رو نمی‌تواند در بستر فناوری اطلاعات انجام شود. برای مثال می‌توان به خدمات حقوقی اشاره کرد که تقریباً در همه کسب و کارها موردنیاز می‌باشد اما با تفاوت‌هایی برای هر یک همراه است. خدمات بخشی برخلاف دو حالت اول، به کسب و کارهای خاص ارائه می‌شود و در انواع مختلف کسب و کارهای کوچک و متوسط، متفاوت خواهد بود. از جمله این خدمات می‌توان به تأمین منابع و مواد اولیه، توسعه محصول و بازار اشاره کرد (سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های

صنعتی، (1390). در این پژوهش، منظور از مراکز خدمات توسعه کسب و کار، سطح بین بخشی است که خدمات عمده‌ای به کسب و کارهای مختلف به صورت چهره به چهره، ارائه می‌کنند. حداقل سه سطح از مداخله خدمات توسعه کسب و کار وجود دارد. سطح سازمان یا سطح خرد<sup>1</sup>، سطح میانی<sup>2</sup> و سطح کلان<sup>3</sup>. این موضوع ثابت شده است که در سطح خرد، بازاریابی، دسترسی به فناوری، خدمات حسابداری و حقوقی، خدمات حیاتی به‌شمار می‌آیند، Goldmark (1996). «در سطح میانی، برنامه‌های خدمات توسعه کسب و کار، بر ساخت و تقویت توانایی‌ها و قابلیت‌های نهادهای واسط و میانجی<sup>4</sup> تمرکز دارد. مداخله در سطح کلان نیز بر ساخت و توانمندسازی چارچوب‌های سیاسی، ایجاد محیط مستعد رشد کسب و کارها و حذف موانع و فشارهای اداری ناشی از نظام قانونی و تنظیمی، تمرکز دارد» (Esim, 2001, p. 10). در زمینه قلمرو خدمت مراکز، دو رویکرد وجود دارد. مرکز خدمات توسعه کسب و کار می‌تواند تنها در یک حوزه خاص به ارائه خدمت بپردازد. به‌عنوان مثال تنها به ارائه خدمات آموزشی، فناورانه یا بازاریابی بپردازد و یا می‌تواند به ارائه بسته‌ای از خدمات متفاوت ترکیبی بپردازد به این معنی که ترکیبی از خدمات آموزشی، فناوری، بازاریابی، تأمین مالی و ... را ارائه کند (Kantor, 2000). تمرکز راهبردی خدمات می‌تواند بر درآمدزایی باشد و یا بر توسعه کارآفرینی. اگر تمرکز راهبرد شرکت بر درآمدزایی است، منطق اساسی، رفاه و کاهش فقر خواهد بود. این برنامه‌ها، تولید محصولات با کیفیت پایین و استفاده از مهارت‌های سنتی و فقدان تمرکز بر بازار را تشویق می‌کنند (Mayoux, 1995). «چنین برنامه‌هایی که سمت عرضه را در نظر می‌گیرد، در افزایش درآمد مشتریان در کوتاه‌مدت موفق خواهد بود. با این حال، این برنامه‌ها تمرکزی بر پایداری و دوام خدمات ارائه‌شده و یا دوام و ماندگاری کسب و کارهای کوچک ندارد. از سوی دیگر اگر در این نهادها تمرکز بر توسعه کارآفرینی و کسب و کارها باشد، رویکرد بازار-محور و نگرش

1. micro

2. meso

3. macro

4. Intermediary institutions

به سمت تقاضاست. در این برنامه‌ها اثربخشی، اصل راهنما محسوب می‌شود» (Esim, 2001, p.11).

### چالش‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کار

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که برخی اندیشمندان به‌طور حاشیه‌ای و پراکنده به چالش‌های کلی این مراکز اشاره کرده‌اند که به‌منظور انسجام بخشیدن به بحث، آن را در قالب دودسته متمایز بیان می‌کنیم. یک دسته از آن مربوط به «چالش‌های درون‌سازمانی (Waltring, 2006, p. 21) و دسته دیگر به چالش‌های بازار (McVay and Ranneklev, 2005)». از چالش‌های بازار، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- به تعداد زیادی از کسب و کارها خدمات ارائه می‌دهند که این موضوع مانع از خدمت‌رسانی تخصصی و باکیفیت می‌شود.
- یکی از چالش‌هایی که این نهادها با آن روبه‌رو هستند، نحوه خدمات‌رسانی به زنان کم‌درآمد به‌منظور توانمندسازی آنهاست.
- ارائه‌دهندگان خدمات کسب و کار، در ارائه خدمات به کسب و کارهای کم‌توان، به‌منظور توانمندسازی آنان با چالش روبه‌رو هستند زیرا سازوکار مناسبی برای شناسایی و ارائه خدمات ویژه به آنان ندارند و خدمات به‌صورت عمومی ارائه می‌شود.
- پیچیدگی بازارها و نهادهای مشارکت‌کننده در حوزه خدمات توسعه کسب و کار.
- دسترسی به منابع تأمین مالی یکی دیگر از چالش‌های این مراکز است.
- ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کار، با چالش‌های درون‌سازمانی نیز روبه‌رو هستند. برخی از این چالش‌ها عبارتند از:

- بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کار، در به‌کارگیری رویکرد تقاضامحور، دچار مشکل هستند و عموماً رویکرد عرضه‌محور را در پیش می‌گیرند. این موضوع منجر می‌شود نظام مربیگری مشخصی نداشته باشند، در پاسخ به تقاضای بازار از انعطاف‌پذیری پایینی برخوردار باشند و در نتیجه در دسترسی به اهداف و نتایج با مشکل مواجه شوند.
- این نهادها در دسترسی به اطلاعات و دانش با چالش مواجه هستند.

- به منظور کسب نتایج بهتر در عرصه بازار و رقابت، استفاده از رویکردهای متفاوت مداخله در بازار در شرایط مختلف، مورد تأکید است. با این حال، این نهادها عموماً در تعیین و تشخیص رویکردهای مناسب مداخله با چالش مواجه هستند.
- چالش عدم توانایی در متقاعد کردن و به همکاری گرفتن شرکا از جمله نهادهای قانون گذار و شتاب دهنده‌ها، این نهادها را در دسترسی به نتایج مورد انتظار با مشکل مواجه کرده است.
- این نهادها باید بتوانند شرکای خود را از میان ذی‌نفعان به شکل انعطاف پذیر انتخاب کرده و در این انتخاب تنوع شرکا را به منظور کسب مشارکت قوی رعایت کنند؛ اما به طور معمول این مراکز در این انتخاب‌ها با مشکل مواجه هستند.
- تعیین و تعریف حداقل ابزارهای لازم برای موفقیت توسعه بازار یکی دیگر از چالش‌های پیش روی ارائه دهندگان این خدمات است (Waltring, 2006).
- در مطالعه دیگری (McVay and Rannekleiv, 2005) چالش‌های فراروی نهادها و افراد درگیر در خدمات توسعه کسب و کار به طور عمومی و به شکل زیر بیان می‌شود:
  - انتخاب بخشی از حوزه گسترده فعالیت و مداخله خدمات توسعه کسب و کار؛
  - نیازهای متنوع ذی‌نفعان که مانع از انتخاب رویکرد عمده‌فروشی می‌شود؛
  - تغییرات بازار و محیط در زمانی که شرکت‌ها انتظار بقا و رشد دارند؛
  - هزینه بالای ارائه خدمات توسعه کسب و کار؛
  - ناتوانی یا نارضایتی مشتریان و ذی‌نفعان از پرداخت هزینه چنین خدماتی؛
  - دشواری پایش، ارزیابی و مستندسازی تأثیر چنین خدماتی.
- باتوجه به این که تأمل درباره صحت و نقش چالش‌های مرتبط با مراکز خدمات توسعه کسب و کار، به معیارهای مرتبط با عملکرد مراکز خدمات توسعه کسب و کار (McVay and Rannekleiv, 2005) بستگی دارد، در ادامه پژوهش‌های مرتبط با این دغدغه مورد توجه قرار می‌گیرد. شاخص‌های عملکرد مراکز خدمات توسعه کسب و کار را با توجه به اهداف متعارفی که



برنامه‌های خدمات توسعه کسب و کار دنبال می‌کنند، به شکل زیر طبقه‌بندی شده است (McVay, 1999):

- ارائه خدمات توسعه کسب و کار با کم‌ترین هزینه ممکن (هزینه‌گرایی در ارائه خدمات)؛
  - اطمینان از ادامه خدمات و منافع آن‌ها در درازمدت (پایداری)؛
  - دسترسی بازارهای محروم به ویژه فقرا به خدمات مراکز (در دسترس بودن خدمات)؛
  - دستیابی به تعداد زیادی از افراد (پوشش مقیاس)؛
  - بهبود زندگی مردم از طریق کاهش فقر و رشد کسب و کار (تأثیر).
- براساس مطالعه کمیته اهداکنندگان کمک به توسعه کسب و کارهای کوچک (2001) درباره معیارهای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد خدمات توسعه کسب و کار، سه دسته معیار اندازه‌گیری و ارزیابی مربوط به خدمات توسعه کسب و کار به شرح زیر پیشنهاد شد:
- اثر بر مشتریان: ایجاد تغییر در عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط (از جمله، فروش، ارزش افزوده، سوددهی) یا اثرات گسترده‌تر اجتماعی و اقتصادی (مانند اشتغال زایی، کاهش فقر و مانند این‌ها)؛
  - عملکرد نهادی: توجه به شاخص‌های دسترسی<sup>1</sup> به مراکز خدمات توسعه کسب و کار، اثربخشی هزینه‌ها و پایداری<sup>2</sup> آنان؛
  - توسعه بازار: به‌عنوان مثال به وسیله قیمت و کیفیت خدمات در دسترس، آگاهی و اطلاع کسب و کارهای کوچک و متوسط از وجود خدمات، آزمون خدمات و تکرار استفاده از آن، سطح رضایت کسب و کارهای کوچک و گسترش ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کاری که به جمعیت‌های محروم، خدمات ارائه می‌دهند.
- تأمل در پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کارها به صورت عمومی و کلی در قالب پژوهش‌های معدود و بدون مبنا و منطبق نظری خاصی (McVay and Ranneklev, 2005, Waltring, 2006) مطرح شده‌اند. در این پژوهش تلاش شده است

---

1. Outreach

2. Sustainability

براساس منطق نظری "ورودی‌های نظام‌ها، اثربخشی نظام‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد" (Cameron and Whetten, 1996)، چالش‌های مرتبط با ورودی‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کارها" در پیوند قضاوتی با عملکرد و اثربخشی این گونه مراکز شناسایی شود.

### روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف بنیادی و برحسب شیوه گردآوری داده کیفی داده‌بنیاد است. در این روش پژوهشگر تلاش می‌کند براساس معانی نهفته در تجربه‌های زیسته کنش‌گران و یا زمینه، یک تبیین نظری از تعامل‌های اجتماعی، فرآیندها و یا رفتار افراد ارائه دهد. دیدگاه‌های مختلف درباره منطق و چگونگی انجام این نوع پژوهش وجود دارد (Saunders et. al., 2016, Creswell, 2007). در این پژوهش از دیدگاه چارمز استفاده شده است. چرا که برخلاف رویکرد منظم نگاهی منعطف و غیراثبات‌گرا به رویکرد داده‌بنیاد دارد و تبیین رفتار و فرآیند را منوط به تفسیر پژوهشگر می‌داند (Charmaz, 2006, p. 8-10). در این پژوهش جامعه آماری را افراد برخوردار از تجربه زیسته مرتبط با مراکز خدمات توسعه کسب و کار، شامل مدیران، کارشناسان، مشاوران و مربیان این گونه مراکز تشکیل می‌دهند. انتخاب نمونه از میان جامعه مورد مطالعه به شیوه هدفمند و براساس داشتن تجربه زیسته مرتبط با این گونه مراکز شامل: فعالیت مرتبط با حوزه‌های تخصصی و یا عمومی این گونه مراکز و هم‌چنین داشتن تجربه کاری مرتبط حداقل به مدت 4 سال انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این مهم در نمونه 10 گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، به دست آمد. با این حال به منظور اطمینان از کفایت داده‌ها مصاحبه تا نمونه 12 ادامه یافت. هم‌چنین برای حصول اطمینان از پوشش کامل اطلاعات موردنیاز، از میان چارچوب‌های متداول مورد استفاده در طراحی پرسشنامه، از نوع پرسش‌های تجربی و ایده‌ای - ارزشی (Patton, 2002) و ترسیم و استخراج محتوا (Ritchie and Lewis, 2005) و تکنیک 15WH جهت نگارش پرسش‌ها (Ikeda et. al., 1998) به منظور پوشش ابعاد مختلف وقایع و تجربه‌های زیسته کنش‌گران این عرصه استفاده شده است. در فرایند انجام

تحقیق و براساس آموزه‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها پرسش‌های مصاحبه سه مرتبه اصلاح شد. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری دو مرحله‌ای پیشنهادی چارمز شامل: کدگذاری اولیه<sup>1</sup> و کدگذاری متمرکز<sup>2</sup> (Charmaz, 2006, p. 46) استفاده شده است. با توجه به ضرورت غربال مناسب تر مقوله‌های به‌دست آمده از کدگذاری به‌عنوان چالش‌ها، از ابتدای کدگذاری‌ها تصویری از معیارهای عملکرد اثربخش مراکز مورد نظر در ذهن محققان وجود داشته (McVay and Rannekleiv, 2005) و در جریان کدگذاری هم تلاش شد که کدهای مربوط به عملکرد مراکز مورد نظر احصاء شود تا براساس قضاوت‌های ذهنی اثرگذاری چالش بر عملکرد آشکار شود.

به‌منظور افزایش اعتبار پژوهش از دو روش شامل: نگارش پرسش‌ها براساس چارچوب‌های مشخص و ارزیابی درونی<sup>3</sup> و بیرونی<sup>4</sup> فرایند کدگذاری استفاده شد. در ارزیابی درونی پس از کدگذاری مصاحبه‌ها از 5 نفر از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا متن مصاحبه را با کدهای استخراج شده مقایسه کنند و درستی یا نادرستی برداشت پژوهشگران از مصاحبه را ارزیابی کنند. این دو روش در طی پژوهش انجام شده و در هر مرحله منجر به تغییراتی در پرسش‌ها و کدها شد. به‌منظور ارزیابی بیرونی نیز از دو خبره صاحب‌تجربه در کدگذاری برای ارزیابی صحت کدگذاری‌ها استفاده شد.

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت‌شناسی

اطلاعات مربوط به نمونه پژوهش در جدول (1) آمده است.

- 
1. Initial coding
  2. Focused coding
  3. Checking in
  4. Checking out

## جدول 1. تحلیل نمونه آماری

ردیف	جنس	سن	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	زمینه فعالیت	مدت فعالیت	مدت مصاحبه
1	مرد	42	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	توسعه صنایع کوچک	19 سال	80 دقیقه
2	زن	37	کارشناسی	حسابداری صنعتی	آموزش و توسعه	4	60
3	مرد	52	کارشناسی ارشد	مدیریت	بیمه	27	70
4	مرد	44	دیپلم	ریاضی-فیزیک	بیمه	15	80
5		43	کارشناسی	حقوق	مشاوره حقوقی	15	60
6	مرد	42	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع - مدیریت بازرگانی	مشاوره مدیریت	17	55
7	مرد	39	کارشناسی ارشد	صنایع سیستم‌ها و بهره‌وری	خدمات مشاوره مدیریت	15	60
8	مرد	33	دکتر	مدیریت آموزش عالی	آموزش سازمانی	10	70
9	مرد	27	کارشناسی ارشد	حسابداری	خدمات مالی و مدیریت	3	55
10	مرد	54	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	آموزش و مشاوره کسب و کار	33	85
11	مرد	36	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	توسعه فناوری	12	60
12	زن	48	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی	مدیریت صنایع کوچک	19	60

یافته‌های پژوهش براساس فرایند کدگذاری دو مرحله‌ای پیشنهادی چارمز (Charmaz, 2006) به شرح زیر ارائه می‌شوند.

**مرحله کدگذاری اولیه:** در این مرحله، متن کامل مصاحبه از روی فایل‌های صوتی پیاده‌سازی شد و سپس با نگرش باز نسبت به انتخاب امکان‌های مختلف نظریه‌ای در داده‌ها، از میان کل متن، شواهد معنادار و با اهمیتی که در راستای هدف پژوهش بود (Charmaz, 2006, p. 46) استخراج شد. نمونه‌ای از این مرحله در جدول (2) آمده است.

کدهای اولیه 1 تا 3 نمونه‌هایی از مفاهیم اولیه مرتبط با چالش‌های ورودی و کدهای اولیه 4 تا 6 نمونه‌ای از مفاهیم اولیه مرتبط با دستاوردها هستند. از شواهد گفتاری موجود در مصاحبه‌ها در مجموع 35 کد مرتبط با چالش و 122 کد در زمینه دستاوردها، احصاء شد.

**مرحله کدگذاری متمرکز:** این مرحله برای توسعه دسته‌های برجسته داده از میان حجم زیادی از داده‌ها استفاده شد. با تمرکز بر کدهای استخراج شده از مرحله اول، کدهای غیرضروری حذف و کدهای مهم یا پرتکرار برای طبقه‌بندی انتخاب شد. هم‌چنین مفاهیمی که معانی یکسانی داشت و پدیده مشابهی را توصیف می‌کرد، به‌منظور یکپارچه‌سازی داده‌ها (Charmaz, 2006, p. 57) در یک طبقه قرار گرفت و مقوله‌ها را ایجاد کرد. مفاهیم اولیه

به دست آمده از مرحله قبل، منجر به شکل‌گیری 5 مقوله در پاسخ به سؤال پژوهش شد که در جدول (4) نشان داده شده است.

جدول 2. نمونه‌ای از شواهد گفتاری مربوط به چالش‌ها و دست‌آوردهای مراکز خدمات توسعه کسب و کارها

ردیف	شواهد گفتاری	مفاهیم اولیه
1	نظام خاصی در سطح کشور برای یافتن مشاوران توانمند نداریم و به‌طور دهان‌به‌دهان بیشتر آن‌ها را پیدا می‌کنیم.	یافتن مشاور به‌صورت دهان‌به‌دهان
2	در حال حاضر هیچ‌گونه امکان نظام‌مندی برای کسب اطلاعات و نیازهای مشتریان نداریم. درحالی‌که اگر جایی برای ثبت و کسب اطلاعات وجود داشت، کار ما خیلی راحت‌تر و کم‌هزینه‌تر می‌شد.	اهمیت کسب اطلاعات مشتری
3	اساساً کسب و کارها به توانایی مراکز ما باور ندارند و فکر می‌کنند باید در لحظه نتیجه مشاوره و کار ما را ببینند. خیلی‌ها فکر می‌کنند خودشان بیشتر از ما می‌دانند.	عدم اعتقاد و باور نسبت به کار مراکز
4	اگر دو تا واحد موفق باشد. دو تا کسب و کار که با مشاوره و راهنمایی ما موفق شده باشند، نتیجه مطلوب است.	تعداد مشاورهای موفق
5	مهم‌ترین دستاورد ما تعداد مشتریان وفادار و رقابت‌پذیری و تداوم کار است.	افزایش تعداد مشتریان وفادار
6	در یک مرکز خدمات توسعه کسب و کار دستیابی به نتایج مالی و اعتماد مشتریان برای دریافت مجدد خدمات دو دستاورد مهم است.	دستیابی به نتایج مالی کسب اعتماد مشتریان

کد گذاری متمرکز به‌منظور توجه به معیارهای عملکرد این مراکز نیز انجام شد که در مجموع پنج مقوله اصلی به‌عنوان معیار عملکرد مورد انتظار یک مرکز خدمات توسعه کسب و کار شناسایی شد. این مقوله‌ها شامل مشتریان وفادار، اثرگذاری بر مشتری، در دسترس بودن، پایداری و رشد درآمد است که مقوله مشتریان وفادار از 13، اثرگذاری بر مشتری 14، در دسترس بودن 7، پایداری 2 و رشد درآمد از 8 مفهوم اولیه شکل گرفته است.

جدول 4. مقوله‌های مربوط به "چالش‌های مرتبط با ورودی‌های" مراکز خدمات توسعه کسب و کارها

ردیف	مقوله‌ها	تعداد مفاهیم اولیه هر مقوله
1	کمبود مشاوران توانمند	مشکل یافتن مشاوران توانمند، کمبود مشاوران در حوزه‌های تخصصی، نبود مشاوران توانمند و متخصص، ضعف مشاوران در کار تخصصی، ناتوانی دانشگاه در تربیت مشاوران توانمند، فاصله بین دانشگاه و صنعت عامل کمبود نیروهای توانمند
2	نبود سیستم نظام‌مند ملی برای شناسایی مشاوران	دسترسی به مشاوران از طریق سعی و خطا، شناسایی مشاوران از طریق پرس‌وجو، پذیرش مشاوران بدون عبور از فیلترهای مناسب، شناسایی مشاوران از طریق دوستان، نبود نظام شناسایی مشاور و متور، شناسایی و شکار مشاوران با فرصت‌های ایجادشده از طریق رابطه، نبود نظام

	اطلاعات مشاوران، دستیابی به مشاوران از طریق اتاق بازرگانی، یافتن و استخدام مشاوران از طریق پرس و جو، نبود نظام دسترسی به مشاوران، یافتن مشاوران به طور دهان‌به‌دهان، نبود سندیکا برای شناسایی مشاوران، یافتن مشاوران از طریق رابطه	
3	وجود بروکراسی زیاد اداری مانع همکاری با بخش دولتی، همکاری اندک مراکز با نهادهای بین‌نهادهای و مراکز تأثیرگذار، قواعد دست‌وپاگیر مانع همکاری، همکاری ضعیف مراکز با دانشگاه‌ها و سایر نهادهای	فرهنگ ضعیف همکاری
4	نیاز به ثبت سیستمی اطلاعات کسب‌وکارها، دسترسی پایین به اطلاعات به دلیل فاصله زیاد از دفتر مرکزی کسب‌وکارها، نبود اطلاعات دقیق از کسب‌وکارها	دسترسی نداشتن به اطلاعات کسب‌وکارها
5	بدحسابی مالی مشتریان به دلیل عدم باور به کار مراکز، نبود باور به کار مراکز، ضرورت اعتمادسازی و باور آفرینی نسبت به مراکز، هزینه نکردن برای خدمات به دلیل عدم باور به کسب نتیجه	عدم باور اولیه به توان مراکز و مشاوران

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی چالش‌های مراکز خدمات توسعه کسب‌وکار ایران در بخش ورودی‌های سازمان است. در همین راستا در ابتدا به مرور پیشینه پژوهش پرداخته شد و سپس با انجام مصاحبه با نمونه مورد مطالعه پژوهش، شش چالش اساسی این مراکز شناسایی شد. با وجود این که ادبیات حوزه خدمات توسعه کسب‌وکار پیش از سال 2000 شکل گرفته است و در ایران نیز سابقه آن به حدود ده سال می‌رسد، اما پژوهش‌های آن بیشتر تمرکز خود را بر تعریف و شناسایی انواع خدمات (کمیتۀ اهداکنندگان کمک به توسعه کسب‌وکارها، 1998 و 2001؛ UNDP, 2004) قرار داده‌اند و یا دسته دیگری از پژوهش‌ها به بررسی ضرورت و اهمیت مراکز خدمات توسعه کسب‌وکار پرداخته‌اند و نقش آن را در رشد و توسعه کسب‌وکارها و به تبع آن رشد اقتصادی کشورها، محور توجه قرار داده‌اند (Molenaar, 2006; Eiligmann, 2005 and UNDP, 2004). پژوهش‌های دیگری یافت می‌شود که سیر تحول و تطور مراکز خدمات توسعه کسب‌وکار را مورد توجه قرار دادند (Rodrigues, 2010; Waltring, 2006 and Esim, 2001)؛ اما آن‌چه در این میان کمتر مورد توجه قرار گرفته است، چالش‌های این مراکز بوده و تنها در لابه‌لای برخی پژوهش‌هایی که با اهداف دیگری انجام شده است رگه‌هایی از آن به طور ضمنی دیده می‌شود. در ایران نیز تاکنون هیچ پژوهش علمی نظام‌مندی به بررسی چالش‌های این مراکز نپرداخته است. از این رو در این پژوهش بر آن شدیم تا به کنکاش این چالش‌ها بپردازیم. در این مقاله به دلیل گستردگی موضوع، تنها چالش‌های این

مراکز در بخش ورودی‌های سازمان‌محور مورد توجه قرار گرفت و بررسی چالش‌ها در بخش فرآیندها و خروجی و نتایج سازمانی به پژوهش‌های آتی موكول شد.

در این پژوهش، 5 چالش شناسایی شد که 4 چالش آن، در پژوهش‌های پیشین نیز مورد توجه قرار گرفته بود. چالش نخست، فرهنگ ضعیف همکاری بین نهادها و مراکز می‌باشد که این چالش نیز مورد توجه والترینگ (2006) قرار گرفته است تا جایی که اعتقاد دارد چالش عدم توانایی در متقاعد کردن و به همکاری گرفتن شرکا از جمله نهاد‌های قانون‌گذار و شتاب‌دهنده‌ها، این نهادها را در دسترسی به نتایج مورد انتظار با مشکل مواجه کرده است. این نهادها باید بتوانند شرکای خود را از میان ذی‌نفعان به شکل انعطاف‌پذیر انتخاب کرده و در این انتخاب تنوع شرکا را به‌منظور کسب مشارکت قوی رعایت کنند؛ اما به‌طور معمول این مراکز در این انتخاب‌ها با مشکل مواجه هستند. ضرورت ارتباط با نهادها و سازمان‌های دولتی ملی و محلی، در ایران که از یک اقتصاد تقریباً دولتی بهره می‌گیرد، بیشتر می‌شود تا آنجا که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند مراکزی که همکاری مناسبی با نهادها و سازمان‌های دولتی و از جمله شرکت شهرک‌های صنعتی دارند، قراردادهای کاری بهتری منعقد می‌کنند. یکی دیگر از چالش‌هایی که والترینگ (2006) و مک وی و رانکلیو (2005) به آن اشاره کرده‌اند و در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است، چالش عدم دسترسی به اطلاعات به‌ویژه اطلاعات مربوط به کسب و کارهایی می‌باشد که لازم است به آنان خدمات ارائه دهند. آنچه برای ارائه خدمات مناسب به کسب و کارها اهمیت دارد داشتن اطلاعات دقیق از وضعیت موجود و مطلوب و شناخت نیازهای آنان می‌باشد که این پژوهش نشان داد ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کار در ایران برای دسترسی به چنین اطلاعاتی با چالش مواجه هستند. چالش عدم باور به توان مراکز نیز یکی دیگر از چالش‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کار است که مک وی و رانکلیو (2005) آن را مورد توجه قرار داده‌اند و در این باره به عدم تمایل کسب و کارها برای پرداخت هزینه در مقابل خدمات آنان اشاره می‌کنند. شاید بتوان گفت یکی از دلایل عدم باور به توان مراکز، ناشی از کمبود مشاوران توانمند در برخی مراکز و ایجاد تجربه منفی برای کسب و کارها باشد. از میان چالش‌های احصاء شده در این پژوهش، دو چالش

مهم که با فراوانی بیشتری از مفاهیم اولیه به دست آمد، چالش کمبود مشاوران توانمند و نبود سیستم نظام مند ملی برای شناسایی مشاوران است که هرچند در پژوهش های مرور شده توسط نویسندگان، موردی از توجه به آن یافت نشد اما به نظر می رسد از چالش های اساسی در ایران باشد چرا که نبود نظام شناسایی و دسترسی به مشاوران از میان مقوله های استخراج شده، بالاترین فراوانی و کمبود مشاوران توانمند سومین رتبه فراوانی مفاهیم اولیه را دارند. کمبود مشاوران توانمند به دلیل ماهیت مشورتی مراکز، می تواند اثرات منفی زیادی بر عملکرد نهایی مراکز خدمات توسعه کسب و کار داشته باشد و از سوی دیگر نبود سیستم نظام مند ملی شناسایی مشاوران، دسترسی به اندک مشاوران توانمند را با مشکل مواجه کرده است.

از سوی دیگر بر مبنای معیارهای احصاء شده از عملکرد و دستاورد مراکز، می توان اثرگذاری این چالش ها بر عملکرد را بر مبنای تجارب کنشگران این حوزه و تجربه ناشی از سه سال کار پژوهشگر در این زمینه تفسیر کرد. یکی از دستاوردهای مورد انتظار، داشتن مشتریان وفادار بوده و به روشنی می توان نقش محدودکننده چالش هایی مانند کمبود مشاوران توانمند، نبود نظام شناسایی مشاوران و مربیان، عدم دسترسی به اطلاعات کسب و کارها و عدم باور به توان مراکز را بر آن بررسی کرد. کمبود مشاوران توانمند و عدم دسترسی به آنها به طور مستقیم بر عملکرد مراکز تأثیر گذار بوده و ارائه مشاوره های ضعیف نقش بازدارنده بر وفادارسازی مشتری خواهد داشت. عدم دسترسی به اطلاعات کسب و کارها نیز مانع از خدمت رسانی درست و مناسب با نیاز می شود که این موضوع خود موجب افزایش عدم اعتماد به توان مراکز شده و در نهایت وفادارسازی مشتریان را با چالش مواجه می کند. اثرگذاری بر مشتری دستاورد دیگری است که این عملکرد نیز با ارائه خدمات غیرتخصصی، کمبود مشاوران توانمند و عدم دسترسی به اطلاعات کسب و کارها به شدت محدود می شود. در دسترس بودن مراکز نیز یک دستاورد برای آن بوده و با چالش هایی مانند عدم توانایی در همکاری با سازمان های دولتی و نیز کمبود مشاوران و مربیان توانمند به شدت کاهش می یابد. تمام چالش های بیان شده نقش بازدارنده در دستیابی به معیارهای پایداری و رشد درآمد ایفا



می‌کنند. بدین صورت که همه این چالش‌ها می‌توانند رشد درآمد را کاهش داده و این موضوع پایداری ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کار را با مشکل مواجه خواهد کرد.

### پیشنهادها

پیشنهادهای پژوهشی براساس راهبرد متمایز تحقیق، ادامه مسیر جهت تکمیل پژوهش، موضوعات مرتبط متمایز مطرح می‌شود. با توجه به استفاده از راهبرد تحقیق داده‌بنیاد، توصیه می‌شود از روش‌های تحقیق مورد کاوی و اقدام پژوهشی برای دستیابی به یافته‌های متمایزتر نیز استفاده شود. هم‌چنین توصیه می‌شود برای تکمیل یافته‌های این پژوهش از روش تحقیق گروه کانونی و پیمایشی برای غربال و مدل‌سازی مفهومی مقوله‌ها و آزمون مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها استفاده شود. در این پژوهش تلاش شده است تا چالش‌های مرتبط با ورودی‌های مراکز خدمات توسعه کسب و کارها شناسایی و توصیف شوند. توصیه می‌شود چالش‌های مرتبط با فرایندهای کاری، دست‌آوردها و به‌ویژه نقش نهادهای منطقه‌ای در عملکرد این گونه مراکز به‌عنوان موضوعات پژوهشی مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی (1390). تدوین چارچوب نظام‌مند به منظور بهره برداری مطلوب از مراکز خدمات فناوری و کسب و کار در کشور و ارزیابی آن‌ها. فرخ، شیما؛ کردنائیج، اسداله؛ خداداد حسینی، سید حمید و زالی، محمدرضا (1396). شناسایی الگوی رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت غذایی ایران با استفاده از نظریه بر خاسته از داده‌ها، توسعه کارآفرینی، 10(3): 457-475.
- Bateman, M. (2000). Neo-liberalism, SME development and the role of Business Support Centers in the transition economies of Central and Eastern Europe. *Small Business Economics*, 14(4), 275-298.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. *HIGHER EDUCATION-NEW YORK-AGATHON PRESS INCORPORATED-*, 11, 265-306.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (1998). *Business Development Services for SMEs: Preliminary Guidelines for Donor-Funded Interventions*. Secretariat c/o PSD, World Bank, Room G4-109 1818 H. Street N.W. WASHINGTON D.C. 20433.
- Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (2001). *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*. Secretariat: SME Dept. MSN F2K-207, World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20043 USA.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eiligmann, A. (2005). *Making business development services markets work for the poor*. GTZ, Eschborn.
- Esim, S. (2001). *See How They Grow: Business Development Services for Women's Business Growth*. International Center for Research on Women.
- Goldmark, L. (1996). *Business Development Services: A Framework for Analysis*. Inter-American Development Bank.
- Ikeda, T. Okumura, A. and Muraki, K. (2012). *Competency-Based Interview, Revised Edition: How to Master the Tough Interview style Used by the fortune 500s*. Career press.
- Kantor, P. (2001). *Promoting Women's Entrepreneurship Development Based on Good Practice Programs: some experiences from the north to the south* (No. 993457023402676). International Labor Organization.
- Mayoux, L. (1995). *From vicious to virtuous circles? Gender and micro-enterprise development* (No. 3). UNRISD Occasional Paper.
- McVay, M. (1999). *Measuring BDS performance- a summary framework*. *Small Enterprise Development*, Vol. 10, No. 2.

- McVay, M., & Runnekleiv, S. (2005). Towards a MEDA Strategy for Business Development. MEDA.
- Molenaar, K. (2006). Business development services: is the pendulum swinging back?. *Finance & Bien Commune*, (2), 69-75
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, Third edition, London: Sage publication Ltd.
- Ritchie, J. and Lewis, J. (2005). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publication.
- Rodriguez Jr, B. M. (2010). *Evolving Models and Business Practices in the Design, Delivery and Monitoring of Business Development Services to Micro and Small Enterprises in the Philippines*.
- Saunders. M, Lewis. P., and Thornhill. A.,( 2016) ,*Research Methods for Business Students* , Seventh edition , Pearson Education Limited.
- UNDP (2004). *Business Development Services How to Guide*. Bratislava Regional Centre.
- Waltring, F. (2006). From Idea into Action “The implementation and Metamorphosis of the BDS concept. (GTZ). Internet: <http://www.gtz.de>.