



فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه

دوره پانزدهم، شماره پنجاه و هشتم، تابستان ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۱۹۹-۱۸۱

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی با استفاده از مدل SWOT و QSPM (مورد مطالعه: استان کردستان)

عمر محمودی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۲ هیوا رحیمی نیا^۲

کاوان محمودی^۳

چکیده

هدف اصلی این مقاله تدوین استراتژی‌های توسعه تولید صادراتی استان کردستان است. به همین جهت از سه نمونه آماری متفاوت شامل، تولیدکنندگان صادرات گرا، کارشناسان و صادرکنندگان برای تعیین نقاط فرصت، تهدید، قوت و ضعف تولید صادراتی استان کردستان کمک گرفته شده است. سپس با استفاده از مدل SWOT و ابزار QSPM، به بررسی وضعیت این استان پرداخته و استراتژی‌های مدنظر اولویت‌بندی شده‌اند. یافته‌های این تحقیق بر واگرایی نظرات نمونه‌های آماری مختلف و لزوم در نظر گرفتن استراتژی‌های ترکیبی توسعه تولید صادراتی استان کردستان تأکید دارند. همچنین بیشترین تهدیدهای تولید صادراتی این استان در زمره مسائل سیاسی، نوسانات اقتصادی و مشکلات مالی - اداری عنوان شده است. از دیگر نتایج قابل تأمل می‌توان به اهمیت فرصت‌های طبیعی تولید صادراتی استان کردستان که دولت نقشی در خلق آن‌ها نداشته و ضریب اهمیت سرمایه‌های اجتماعی استان به‌عنوان نقاط قوت اشاره کرد و شاید مهم‌ترین نتیجه این تحقیق بر درهم‌تنیدگی شبه کوانتومی عوامل مؤثر بر تولید صادراتی استان کردستان و لزوم نگرشی کوانتومی در برانگیختن عناصر توسعه اشاره دارد.

کلمات کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه تولید صادراتی، استان کردستان، مدل SWOT و QSPM

۱- گروه مدیریت، واحد مریوان، دانشگاه پیام نور، کردستان، ایران. (نویسنده مسئول). omar.mahmoudi1363@gmail.com

۲- گروه اقتصاد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. hivarahiminia@gmail.com

۳- گروه اقتصاد، واحد مریوان، دانشگاه پیام نور، کردستان، ایران. kawanm@ymail.com

ایران برای توفیق در توسعه اقتصادی و برقراری یک ارتباط منطقی و ارگانیک با تجارت خارجی و توسعه صادرات غیرنفتی باید سریعاً اقتصاد خود را با تحولات جهانی هماهنگ و منطبق نماید. برای ورود به بازار جهانی، شرکت‌ها از رویکردهای مختلفی بهره گرفته‌اند که یکی از آنها توجه به عملکرد صادراتی یا به عبارت بهتر توسعه صادرات است (لونیدو، ۲۰۰۴). بازار کشور عراق و خصوصاً اقلیم کردستان عراق از جمله مهم‌ترین بازارهای مصرفی برای کالاهای ایرانی به شمار می‌روند. بطوریکه ارزش دلاری صادرات گمرکات استان کردستان به کشور عراق در سال ۱۳۸۹، ۷۸۶ میلیون دلار است که این رقم در سال ۱۳۹۵ به ۳۵۸ میلیون دلار کاهش یافته است (آمار گمرک، ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۵). با این وجود، سهم تولید صادراتی استان کردستان از همین حجم صادراتی نیز کمتر از بسیار پایین است؛ توسعه تولید صادراتی استان کردستان می‌تواند سهم استان و کشور از تقاضای مصرفی عراق را افزایش داده و از سوی دیگر نابرابری‌های منابع و درآمدی در کشور را کاهش دهد. این کار نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و تعیین استراتژی‌های خاص برای تولید، صادرات و تجارت است. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند بر پایه نقاط فرصت، تهدید، قوت و ضعف محیط، تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (مینزبرگ، ۲۰۰۰). لذا در این پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تولید صادراتی استان کردستان از طریق شناسایی عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) با استفاده از مدل SWOT^۳ و ابزار QSPM^۴ بر مبنای دیدگاه سه گروه متفاوت تولیدکنندگان صادرات گمرکات، خبرگان و صادرکنندگان هستیم. دلیل انتخاب سه نمونه آماری متفاوت، بررسی جزئی نظرات عاملین اقتصادی از منظر بیرونی و درونی تولیدات صادرات گرایبی استان کردستان و امکان مقایسه این نظرات است. تحقیقات مختلفی در مورد تولید صادراتی با استفاده از روش SWOT و ابزار QSPM انجام شده ولی وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات این است که در این تحقیق سه دیدگاه مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و همچنین در استان کردستان مطالعه‌ای با این محتوا و با این موضوع انجام نشده است و این قضیه نوآوری بودن تحقیق را نشان می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات پژوهش از روش‌های میدانی و اسنادی استفاده شد. ابتدا برای گردآوری عوامل، از طریق مصاحبه غیر ساختارمند با ۴۵ نفر از اساتید دانشگاهی، تولیدکنندگان ممتاز، صادرکنندگان و کارشناسان خبره، در

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

مورد امور تولیدی و صادراتی در قالب مدل سوات اطلاعاتی لازم جمع‌آوری شد و سپس با ترکیب آن با مبانی تئوریک اقتصادی، اطلاعات اسنادی و کتابخانه‌ای، معیارهای مدنظر کشف و استخراج شدند. تعداد نمونه شامل: تولیدکنندگان صادرات گرا (۱۵ نفر)؛ کارشناسان و صاحب‌نظران (۱۵ نفر)؛ صادرکنندگان (۱۵ نفر) و جنسیت شامل: ۳۹ نفر مرد و ۶ نفر زن همچنین تحصیلات آنها شامل: ۶ نفر دیپلم؛ ۷ نفر فوق‌دیپلم؛ ۱۶ نفر لیسانس؛ ۱۳ نفر فوق‌لیسانس؛ ۳ نفر دکتری؛ و به‌علاوه سن افراد شامل: کمتر از ۲۵ سال ۰ نفر؛ بین ۲۶ تا ۳۰ سال ۹ نفر؛ بین ۳۱ تا ۴۰ سال ۲۲ نفر؛ بین ۴۱ تا ۵۰ سال ۱۴ نفر و ۵۰ سال به بالا ۰ نفر بود. در گروه تولیدکنندگان صادرات گرا از اطلاعات سازمان صمت؛ در گروه کارشناسان و خبرگان از کارشناسان قسمت‌های تجارت خارجی، سازمان صمت، جهاد کشاورزی، اتاق بازرگانی کردستان و نخبگان دانشگاهی استفاده شد و در آخر گروه صادرکنندگان از میان اتحادیه صادرکنندگان شهرستان مریوان به‌عنوان فعال‌ترین اتحادیه صادرکنندگان استان انتخاب شدند. بعد از استخراج عوامل برای اطمینان از صحت عوامل در قالب دو راند عوامل به تأیید نهایی افراد مصاحبه‌شونده رسید (روش دلفی). در نهایت پرسش‌نامه‌ای با تعداد ۸۳ عامل به ترتیب ۱۳ عامل برای فرصت‌ها، ۳۸ عامل برای تهدیدات، ۱۰ عامل برای قوت‌ها و ۲۲ عامل برای ضعف‌ها استخراج شد. پرسش‌نامه از دو بخش تشکیل شده بود: در بخش اول میزان تأثیرگذاری یا اهمیت عوامل بر توسعه تولید صادراتی استان بررسی شد (ضریب عوامل). در بخش دوم، سؤالات پرسش‌نامه بر مبنای طیف ۴ گزینه‌ای به بررسی وضع موجود عوامل پرداخته شد، بعد از تکمیل پرسش‌نامه به‌وسیله پاسخ‌دهندگان، ماتریس عوامل داخلی (IFE^۵) و ماتریس عوامل خارجی (EFE^۶) و استراتژی‌های چهارگانه تدوین شدند و در نهایت از روش QSPM استراتژی‌های اصلی انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شامل دو بخش فرصت‌ها و تهدیدات (فرصت موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی و تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی) است (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱). که از سه دیدگاه تولیدکنندگان صادرات گرا، صاحب‌نظران و صادرکنندگان بررسی شده است (جدول ۱).

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

جدول ۱: اولویت‌بندی فرصت‌های تولید صادراتی استان کردستان از دیدگاه‌های مختلف نمونه‌های آماری

دیدگاه تولیدکنندگان		دیدگاه کارشناسان و خبرگان		دیدگاه صادرکنندگان		مجموع سه دیدگاه	
نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل
۰/۰۶۲	نزدیکی زبانی و فرهنگی با اقلیم کردستان عراق	۰/۰۶۳	نزدیکی زبانی و فرهنگی با اقلیم کردستان عراق	۰/۰۵۵	کیفیت پایین محصولات محلی عراق	۰/۰۵۹	نزدیکی زبانی و فرهنگی با اقلیم کردستان عراق
۰/۰۴۷	ظهور تکنولوژی‌های جدید	۰/۰۵۹	بازار در دسترس و مناسب کشور عراق	۰/۰۵۳	بازار در دسترس و مناسب کشور عراق	۰/۰۵۰	بازار در دسترس و مناسب کشور عراق
۰/۰۴۴	وجود بازارچه‌های مرزی رسمی در استان کردستان	۰/۰۵۹	وجود بازارچه‌های مرزی رسمی در استان کردستان	۰/۰۵۰	بازار در دسترس و مناسب کشور عراق	۰/۰۴۷	کیفیت پایین محصولات محلی عراق
۰/۰۴۱	کیفیت پایین محصولات محلی عراق	۰/۰۵۷	تمایل مصرف‌کنندگان عراقی به محصولات جدید و باکیفیت ایرانی	۰/۰۴۷	تمایل بالا در گرفتن نمایندگی محصولات در عراق	۰/۰۴۵	رابطه خوب دولت ایران با کشور عراق
۰/۰۴۰	بازار در دسترس و مناسب کشور عراق	۰/۰۵۴	رابطه خوب دولت ایران با کشور عراق	۰/۰۴۴	رابطه خوب دولت ایران با کشور عراق	۰/۰۴۵	وجود بازارچه‌های مرزی رسمی در استان کردستان
۰/۰۳۹	رابطه خوب دولت ایران با کشور عراق	۰/۰۵۱	هزینه پایین حمل‌ونقل به کشور عراق	۰/۰۴۰	هزینه پایین حمل‌ونقل به کشور عراق	۰/۰۴۲	تمایل مصرف‌کنندگان عراقی به محصولات جدید و باکیفیت ایرانی
۰/۰۳۲	هزینه پایین حمل‌ونقل به کشور عراق	۰/۰۴۷	کیفیت پایین محصولات محلی عراق	۰/۰۳۹	تمایل مصرف‌کنندگان عراقی به محصولات جدید و باکیفیت ایرانی	۰/۰۴۰	هزینه پایین حمل‌ونقل به کشور عراق
۰/۰۳۲	تمایل مصرف‌کنندگان عراقی به محصولات جدید و باکیفیت ایرانی	۰/۰۴۵	امکان توسعه صادرات به سایر کشورها از عراق	۰/۰۳۵	ظهور تکنولوژی‌های جدید	۰/۰۴۰	ظهور تکنولوژی‌های جدید
۰/۰۳۱	وجود فارغ‌التحصیلان زیاد دانشگاهی	۰/۰۴۰	تمایل بالا در گرفتن نمایندگی محصولات در عراق	۰/۰۳۲	امکان توسعه صادرات به سایر کشورها از عراق	۰/۰۳۸	تمایل بالا در گرفتن نمایندگی محصولات در عراق
۰/۰۳۱	تمایل بالا در گرفتن نمایندگی محصولات در عراق	۰/۰۳۸	ظهور تکنولوژی‌های جدید	۰/۰۳۲	وجود بازارچه‌های مرزی رسمی در استان کردستان	۰/۰۳۳	امکان توسعه صادرات به سایر کشورها از عراق
۰/۰۲۸	وجود بیش از ۲۰ تعاونی مرزی	۰/۰۳۸	وجود بیش از ۲۰ تعاونی مرزی	۰/۰۲۷	وجود بیش از ۲۰ تعاونی مرزی	۰/۰۳۱	وجود بیش از ۲۰ تعاونی مرزی

تدوین برنامه ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی نیا و محمودی

۰/۰۳۱	وجود فارغ التحصیلان زیاد دانشگاهی	۰/۰۲۳	وجود فارغ التحصیلان زیاد دانشگاهی	۰/۰۳۷	وجود فارغ التحصیلان زیاد دانشگاهی	۰/۰۲۴	امکان توسعه صادرات به سایر کشورها از عراق
۰/۰۲۰	تمایل دانشگاه‌ها در همکاری با واحدهای تولیدی	۰/۰۱۳	تمایل- دانشگاه‌ها در همکاری با واحدهای تولیدی	۰/۰۲۸	تمایل دانشگاه‌ها در همکاری با واحدهای تولیدی	۰/۰۱۹	تمایل دانشگاه‌ها در همکاری با واحدهای تولیدی

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول (۱) حکایت از آن دارد که همگرایی بالایی در اولویت‌بندی دیدگاه‌های عاملین اقتصادی در مورد فرصت‌های تولید صادراتی استان کردستان وجود دارد. سه اولویت اول از دیدگاه کلی هر سه گروه نزدیکی زبانی و فرهنگی، بازار در دسترس و مناسب کشور عراق و کیفیت پایین محصولات محلی عراق عنوان شده است.

جدول ۲: اولویت‌بندی تهدیدهای تولید صادراتی استان کردستان از دیدگاه‌های مختلف نمونه‌های آماری

دیدگاه تولیدکنندگان		دیدگاه صادرکنندگان		دیدگاه کارشناسان و خبرگان		مجموع سه دیدگاه	
نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل
۰/۰۷۴	رقابت‌پذیری بالای کشورهای رقیب مانند ترکیه در بازارهای منطقه‌ای	۰/۰۷۷	قطع تشویقی‌های صادراتی در چند سال اخیر	۰/۰۶۸	نوسانات نرخ ارز	۰/۰۶۸	نوسانات نرخ ارز
۰/۰۶۹	نوسانات سیاسی و تنش‌های بالای منطقه‌ای	۰/۰۷۵	نوسانات سیاسی و تنش‌های بالای منطقه‌ای	۰/۰۶۸	نوسانات سیاسی و تنش‌های بالای منطقه‌ای	۰/۰۶۸	نوسانات سیاسی و تنش‌های بالای منطقه‌ای
۰/۰۶۷	بالا بودن نرخ مالیات در بخش تولید نسبت به بخش‌های غیرمولد اقتصادی	۰/۰۷۲	عدم تأمین اعتبارات توسط بانک‌ها	۰/۰۶۶	بالا بودن نرخ بهره اعتبارات و وام‌ها	۰/۰۶۶	بالا بودن نرخ بهره اعتبارات و وام‌ها
۰/۰۶۴	سیاسی بودن اقتصاد	۰/۰۶۶	رقابت‌پذیری بالای کشورهای رقیب مانند ترکیه در بازارهای منطقه‌ای	۰/۰۶۵	عدم حمایت عملی دولت از بخش‌های تولیدی صادرات‌گرا	۰/۰۶۵	عدم اجرای قوانین با دید مثبت
۰/۰۶۴	عدم هماهنگی سازمان‌ها در آسان‌کاری‌های تولیدی و تجاری	۰/۰۶۵	بالا بودن نرخ بهره اعتبارات و وام‌ها	۰/۰۶۵	سیاسی بودن اقتصاد	۰/۰۶۱	رقابت‌پذیری بالای کشورهای رقیب مانند ترکیه در بازارهای منطقه‌ای
۰/۰۶۳	غیرشفاف بودن محیط کسب و کار و صادرات	۰/۰۶۵	نوسان مستمر مقررات و سیاست‌های تجاری	۰/۰۶۵	تحریم‌های بانکی و عدم دسترسی به شبکه‌های بانکی بین‌المللی	۰/۰۶۱	تحریم‌های بانکی و عدم دسترسی به شبکه‌های بانکی بین‌المللی

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

۰/۰۶۰	عدم تأمین اعتبارات توسط بانک‌ها	۰/۰۵۶	ناعدالتی در اجرای قوانین مالیاتی استان کردستان نسبت به سایر استان‌های کشور	۰/۰۶۵	عدم امنیت سرمایه‌گذاری در تولید و اجرای قراردادهای	۰/۰۶۳	نوسانات نرخ ارز
۰/۰۵۹	سیاسی بودن اقتصاد	۰/۰۵۵	محوریت نبودن اقتصاد و فقدان دیپلماسی اقتصادی بین‌المللی	۰/۰۶۳	عدم باز پرداخت مالیات ارزش افزوده صادراتی به تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۶۲	بروکراسی اداری دست‌وپاگیر
۰/۰۵۸	غیرشفاف بودن محیط کسب‌وکار و صادرات	۰/۰۵۵	عدم باز پرداخت مالیات ارزش افزوده صادراتی به تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۶۳	نبود پایانه‌های صادراتی و زیر ساخت‌های مناسب در بازارچه‌های مرزی	۰/۰۶۲	بالا بودن نرخ بهره اعتبارات و وام‌ها
۰/۰۵۸	نبود منطقه آزاد تجاری-صنعتی در استان	۰/۰۵۴	نوسانات نرخ ارز	۰/۰۶۳	غیرشفاف بودن محیط کسب‌وکار و صادرات	۰/۰۶۲	عدم تأمین اعتبارات توسط بانک‌ها
۰/۰۵۷	محوریت نبودن اقتصاد و فقدان دیپلماسی اقتصادی بین‌المللی	۰/۰۵۴	تحریم‌های بانکی و عدم دسترسی به شبکه‌های بانکی بین‌المللی	۰/۰۶۳	عدم هماهنگی سازمان‌ها در آسان‌کاری‌های تولیدی-تجاری	۰/۰۶۱	تحریم‌های بانکی و عدم دسترسی به شبکه‌های بانکی بین‌المللی
۰/۰۵۷	بروکراسی اداری دست‌وپاگیر	۰/۰۵۳	هزینه‌های پنهان صادرات از جمله زدو بند، پارتی‌بازی و رشوه‌خواری	۰/۰۶۳	نبود نگرش توسعه‌ای و رقابتی مسئولین	۰/۰۵۹	عدم وجود نظارت‌های دقیق در اجرای قوانین استاندارد
۰/۰۵۷	مشکلات ارزی (تأمین ارز از صرافی‌ها، هزینه بالای تبدیل نرخ ارز، چندنرخ بودن ارز)	۰/۰۵۲	عدم امنیت سرمایه‌گذاری در تولید و اجرای قراردادهای	۰/۰۶۳	عدم تطبیق مقررات با قوانین تجارت بین‌المللی	۰/۰۵۹	انگیزه‌های سود بالا در بخش‌های غیرمولد اقتصادی مانند دلالی
۰/۰۵۷	عدم حمایت عملی دولت از بخش‌های تولیدی صادرات گرا	۰/۰۵۰	مشکلات ارزی (تأمین ارز از صرافی‌ها، هزینه بالای تبدیل نرخ ارز، چندنرخ بودن ارز)	۰/۰۶۲	فساد و رانت در تمامی بخش‌های اقتصادی	۰/۰۵۸	مشکلات ارزی (تأمین ارز از صرافی‌ها، هزینه بالای تبدیل نرخ ارز، چندنرخ بودن ارز)
۰/۰۵۶	بالا بودن نرخ مالیات در بخش تولید نسبت به بخش‌های غیرمولد اقتصادی	۰/۰۵۰	عدم تطبیق مقررات با قوانین تجارت بین‌المللی	۰/۰۶۲	نبود زیر ساخت‌های تجاری از جمله وضع جاده‌ها و هتل‌های استان	۰/۰۵۸	محوریت نبودن اقتصاد و فقدان دیپلماسی اقتصادی بین‌المللی
۰/۰۵۶	فساد و رانت در تمامی بخش‌های اقتصادی	۰/۰۵۰	عدم حمایت عملی دولت از بخش‌های تولیدی صادرات گرا	۰/۰۶۱	عدم تأمین اعتبارات توسط بانک‌ها	۰/۰۵۷	وابستگی اقتصادی کشور به نفت و پول‌های خام‌فروشی

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

۰/۰۵۶	عدم امنیت سرمایه‌گذاری در تولید و اجرای قراردادها	۰/۰۵۰	عدم تمایل سرمایه‌داران استان در بخش‌های تولیدی و صادراتی	۰/۰۶۱	مشکلات ارزی (تأمین ارز از صرافی‌ها، هزینه بالای تبدیل نرخ ارز، چندنرخ بودن ارز)	۰/۰۵۷	نبود منطقه آزاد تجاری - صنعتی در استان
۰/۰۵۶	عدم باز پرداخت مالیات ارزش افزوده صادراتی به تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۴۸	فساد و رانت در تمامی بخش‌های اقتصادی	۰/۰۶۱	قطع تشویقی‌های صادراتی در چند سال اخیر	۰/۰۵۶	نبود زیر ساخت‌های تجاری از جمله وضع جاده‌ها و هتل‌های استان
۰/۰۵۵	عدم هماهنگی سازمان‌ها در آسان‌کاری‌های تولیدی و تجاری	۰/۰۴۸	سیاسی بودن اقتصاد	۰/۰۶۰	محوریت نبودن اقتصاد و فقدان دیپلماسی اقتصادی بین‌المللی	۰/۰۵۵	فساد و رانت در تمامی بخش‌های اقتصادی
۰/۰۵۵	نبود زیر ساخت‌های تجاری از جمله وضع جاده‌ها و هتل‌های استان	۰/۰۴۷	بروکراسی اداری دست‌وپاگیر	۰/۰۶۰	بروکراسی اداری دست‌وپاگیر	۰/۰۵۴	عدم اجرای قوانین با دید مثبت
۰/۰۵۳	عدم تمایل سرمایه‌داران استان در بخش‌های تولیدی و صادراتی	۰/۰۴۶	غیرشفاف بودن محیط کسب‌وکار و صادرات	۰/۰۵۸	فقدان استراتژی توسعه‌ای علمی صادرات گرا	۰/۰۵۴	موانع جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی
۰/۰۵۳	نبود نگرش توسعه‌ای و رقابتی مسئولین	۰/۰۴۵	بالا بودن نرخ مالیات در بخش تولید نسبت به بخش‌های غیرمولد اقتصادی	۰/۰۵۸	فاچاق کالا	۰/۰۵۳	عدم حمایت عملی دولت از بخش‌های تولیدی صادرات گرا
۰/۰۵۳	عدم تطبیق مقررات با قوانین تجارت بین‌المللی	۰/۰۴۴	نبود منطقه آزاد تجاری - صنعتی در استان	۰/۰۵۷	ناعدالتی در اجرای قوانین مالیاتی استان کردستان نسبت به سایر استان‌های کشور	۰/۰۵۳	عدم توان بخش خصوصی در رقابت با بخش دولتی
۰/۰۵۳	وابستگی اقتصادی کشور به نفت و پول‌های خام‌فروشی	۰/۰۴۴	انگیزه‌های سود بالا در بخش‌های غیرمولد اقتصادی مانند دلالی	۰/۰۵۶	نوسان مستمر مقررات و سیاست‌های تجاری	۰/۰۵۳	محدودیت‌های عرضه مواد اولیه دولتی در کشور
۰/۰۵۲	قطع تشویقی‌های صادراتی در چند سال اخیر	۰/۰۴۳	نبود نگرش توسعه‌ای و رقابتی مسئولین	۰/۰۵۶	وابستگی اقتصادی کشور به نفت و پول‌های خام‌فروشی	۰/۰۵۲	نبود نگرش توسعه‌ای و رقابتی مسئولین
۰/۰۵۲	هزینه‌های پنهان صادرات از جمله زدوبند، پارتی‌بازی و رشوه‌خواری	۰/۰۴۳	وابستگی اقتصادی کشور به نفت و پول‌های خام‌فروشی	۰/۰۵۶	بالا بودن نرخ مالیات در بخش تولید نسبت به بخش‌های غیرمولد اقتصادی	۰/۰۵۲	مشکلات فرهنگی تولیدی و رقابتی

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

۰/۰۵۱	نبود پایانه‌های صادراتی و زیر ساخت‌های مناسب در بازارچه‌های مرزی	۰/۰۴۲	نبود زیر ساخت‌های تجاری از جمله وضع جاده‌ها و هتل‌های استان	۰/۰۵۵	عدم تمایل سرمایه‌داران استان در بخش‌های تولیدی و صادراتی	۰/۰۵۱	عدم تمایل سرمایه‌داران استان در بخش‌های تولیدی و صادراتی
۰/۰۵۱	نوسان مستمر مقررات و سیاست‌های تجاری	۰/۰۴۲	عدم توان بخش خصوصی در رقابت با بخش دولتی	۰/۰۵۵	هزینه‌های پنهان صادرات از جمله زدوبند، پارتی‌بازی و رشوه‌خواری	۰/۰۵۰	عدم امنیت سرمایه‌گذاری در تولید و اجرای قراردادهای
۰/۰۵۰	موانع جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی	۰/۰۴۱	مشکلات فرهنگی تولیدی و رقابتی	۰/۰۵۴	موانع جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی	۰/۰۴۷	عدم باز پرداخت مالیات ارزش افزوده صادراتی به تولیدکنندگان صادرات گرا
۰/۰۴۹	انگیزه‌های سود بالا در بخش‌های غیرمولد اقتصادی مانند دلالی	۰/۰۴۱	موانع جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی	۰/۰۵۳	عدم وجود نظارت‌های دقیق در اجرای قوانین استاندارد	۰/۰۴۷	نبود پایانه‌های صادراتی و زیر ساخت‌های مناسب در بازارچه‌های مرزی
۰/۰۴۹	عدم وجود نظارت‌های دقیق در اجرای قوانین استاندارد	۰/۰۴۱	عدم هماهنگی سازمان‌ها در آسان‌کاری‌های تولیدی و تجاری	۰/۰۵۲	رقابت‌پذیری بالای کشورهای رقیب مانند ترکیه در بازارهای منطقه‌ای	۰/۰۴۷	فقدان استراتژی توسعه‌ای علمی صادرات گرا
۰/۰۴۹	محدودیت‌های عرضه مواد اولیه دولتی در کشور	۰/۰۳۹	نبود پایانه‌های صادراتی و زیر ساخت‌های مناسب در بازارچه‌های مرزی	۰/۰۵۱	نبود انگیزه‌های توریستی برای بازرگانان سایر کشورهای منطقه	۰/۰۴۶	عدم تطبیق مقررات با قوانین تجارت بین‌المللی
۰/۰۴۹	عدم توان بخش خصوصی در رقابت با بخش دولتی	۰/۰۳۸	محدودیت‌های عرضه مواد اولیه دولتی در کشور	۰/۰۵۱	نبود منطقه آزاد تجاری - صنعتی در استان	۰/۰۴۵	هزینه‌های پنهان صادرات از جمله زدوبند، پارتی‌بازی و رشوه‌خواری
۰/۰۴۸	ناعدالتی در اجرای قوانین مالیاتی استان کردستان نسبت به سایر استان‌های کشور	۰/۰۳۶	فقدان استراتژی توسعه‌ای علمی صادرات گرا	۰/۰۴۹	عدم توان بخش خصوصی در رقابت با بخش دولتی	۰/۰۴۴	قاچاق کالا
۰/۰۴۸	مشکلات فرهنگی تولیدی و رقابتی	۰/۰۳۴	عدم وجود نظارت‌های دقیق در اجرای قوانین استاندارد	۰/۰۴۹	محدودیت‌های عرضه مواد اولیه دولتی در کشور	۰/۰۴۳	نبود انگیزه‌های توریستی برای بازرگانان سایر کشورهای منطقه
۰/۰۴۷	فقدان استراتژی توسعه‌ای علمی صادرات گرا	۰/۰۳۳	نبود انگیزه‌های توریستی برای بازرگانان سایر کشورهای منطقه	۰/۰۴۹	مشکلات فرهنگی تولیدی و رقابتی	۰/۰۴۱	نوسان مستمر مقررات و سیاست‌های تجاری

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

۰/۰۴۵	قاچاق کالا	۰/۰۳۳	عدم اجرای قوانین با دید مثبت	۰/۰۴۵	انگیزه‌های سود بالا در بخش‌های غیرمولد اقتصادی مانند دلالی	۰/۰۳۶	قطع تشویقی‌های صادراتی در چند سال اخیر
۰/۰۴۴	نبود انگیزه‌های توریستی برای بازرگانان سایر کشورهای منطقه	۰/۰۳۳	قاچاق کالا	۰/۰۱۱	عدم اجرای قوانین با دید مثبت	۰/۰۳۳	ناعدالتی در اجرای قوانین مالیاتی استان کردستان نسبت به سایر استان‌های کشور

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول (۲)، مجموع سه دیدگاه کلی در نظر گرفته شده، ۴ تهدید از ۳۸ تهدیدی که موانع توسعه صادراتی استان می‌باشند به صورت مستقیم و غیرمستقیم مربوط به حوزه سیاسی کشور می‌شوند. نوسانات نرخ ارز، نوسانات سیاسی و تنش‌های بالای منطقه‌ای، تحریم‌های بانکی و عدم دسترسی به شبکه‌های مالی بین‌المللی و سیاسی بودن اقتصاد، تهدیدهایی می‌باشند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم مربوط به مشکلات حوزه سیاسی می‌شوند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخل (IFE)

این ماتریس در واقع نقاط قوت و ضعف سازمانی را شامل می‌شود (جدول ۳). قوت: شایستگی ممتازی که به وسیله آن سازمان می‌تواند نسبت به رقبا برتر باشد و ضعف: نوع محدودیت یا کمبود که به طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان می‌شود (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۳: اولویت‌بندی نقاط قوت تولید صادراتی استان کردستان از دیدگاه‌های مختلف نمونه‌های آماری

دیدگاه تولیدکنندگان		دیدگاه صادرکنندگان		دیدگاه کارشناسان و خبرگان		مجموع سه دیدگاه	
نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل
۰/۰۹۴	ظرفیت تولید بالای بسیاری از تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۶۹	بومی بودن مدیران شرکت‌ها	۰/۰۱۱	وفور نیروی کار ارزان	۰/۰۸۲	پایین بودن هزینه‌های حمل و نقل به بازار هدف (عراق)
۰/۰۹۲	پایین بودن هزینه‌های حمل و نقل به بازار هدف (عراق)	۰/۰۶۹	عزم مدیران و نیروی کار بومی برای توسعه استان	۰/۰۰۹	پایین بودن هزینه‌های ثابت تولید در استان	۰/۰۸۲	سرمایه انسانی بالا در استان
۰/۰۸۹	بومی بودن مدیران شرکت‌ها	۰/۰۶۹	وفور نیروی کار ارزان	۰/۰۰۹	پایین بودن هزینه‌های حمل و نقل به بازار هدف (عراق)	۰/۰۸۱	وفور نیروی کار ارزان
۰/۰۷۷	مدیریت متعهد شرکت‌های تولیدی	۰/۰۶۹	وجود مواد اولیه مناسب در بعضی صنایع از جمله صنایع غذایی و نوشیدنی‌ها	۰/۰۰۸	عزم مدیران و نیروی کار بومی برای توسعه استان	۰/۰۷۸	وجود مواد اولیه مناسب در بعضی صنایع از جمله صنایع غذایی و نوشیدنی‌ها

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

۰/۰۷۸	ظرفیت تولید بالای بسیاری از تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۶۷	پایین بودن هزینه‌های حمل و نقل به بازار هدف (عراق)	۰/۰۰۷	ظرفیت تولید بالای بسیاری از تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۷۷	عزم مدیران و نیروی کار بومی برای توسعه استان
۰/۰۷۷	بومی بودن مدیران شرکت‌ها	۰/۰۶۲	تعهد و انگیزه نیروی کارآموزش دیده به سازمان، کار و کارفرما	۰/۰۰۷	تعهد و انگیزه نیروی کارآموزش دیده به سازمان، کار و کارفرما	۰/۰۷۳	سرمایه انسانی بالا در استان
۰/۰۷۶	عزم مدیران و نیروی کار بومی برای توسعه استان	۰/۰۵۷	ظرفیت تولید بالای بسیاری از تولیدکنندگان صادرات گرا	۰/۰۰۷	بومی بودن مدیران شرکت‌ها	۰/۰۷۳	تعهد و انگیزه نیروی کارآموزش دیده به سازمان، کار و کارفرما
۰/۰۶۹	تعهد و انگیزه نیروی کارآموزش دیده به سازمان، کار و کارفرما	۰/۰۵۶	سرمایه انسانی بالا در استان	۰/۰۰۶	مدیریت متعهد شرکت‌های تولیدی	۰/۰۶۷	وفور نیروی کار ارزان
۰/۰۶۵	پایین بودن هزینه‌های ثابت تولید در استان	۰/۰۴۸	پایین بودن هزینه‌های ثابت تولید در استان	۰/۰۰۱	سرمایه انسانی بالا در استان	۰/۰۶۳	وجود مواد اولیه مناسب در بعضی صنایع از جمله صنایع غذایی و نوشیدنی‌ها
۰/۰۶۲	مدیریت متعهد شرکت‌های تولیدی	۰/۰۴۷	مدیریت متعهد شرکت‌های تولیدی	۰/۰۰۱	وجود مواد اولیه مناسب در بعضی صنایع از جمله صنایع غذایی و نوشیدنی‌ها	۰/۰۵۵	پایین بودن هزینه‌های ثابت تولید در استان

منبع: یافته‌های پژوهش

ظرفیت بالای تولیدکنندگان صادرات گرای استان و هزینه‌های پایین حمل‌ونقل از مهم‌ترین نقاط قوت توسعه تولید صادراتی استان از نگاه تولیدکنندگان به حساب می‌آیند. از دیدگاه تولیدکنندگان صادرات گرا، بومی بودن مدیران شرکت‌ها، مدیریت متعهد شرکت‌های تولیدی و عزم مدیران و نیروی کار بومی برای توسعه استان از جمله نقاط قوت تولید صادراتی و از دیدگاه صادرکنندگان، بومی بودن مدیران شرکت‌های استان، عزم مدیران و نیروی کار بومی برای توسعه استان و وفور نیروی کار ارزان از جمله مهم‌ترین نقاط قوت استان در زمینه تولید صادراتی می‌باشند. اما از منظر تمامی مصاحبه شونده‌گان اولین نقطه قوت استان به پایین بودن هزینه‌های حمل‌ونقل به بازار عراق مربوط می‌شود.

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

جدول ۴: اولویت‌بندی نقاط ضعف تولید صادراتی استان کردستان از دیدگاه‌های نمونه‌های آماری بررسی شده

مجموع سه دیدگاه		دیدگاه صادرکنندگان		دیدگاه کارشناسان و خبرنگاران		دیدگاه تولیدکنندگان	
نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل	نمره	عوامل
۰/۰۹۵	کمبود نقدینگی	۰/۰۸۹	کیفیت پایین محصولات صادراتی نسبت به رقیبان با قیمت مشابه	۰/۱۱	بالا بودن هزینه‌های حمل‌ونقل مواد اولیه و واسطه‌ای به شرکت	۰/۰۹۵	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی
۰/۰۸۹	عدم ثبات قیمت تمام شده	۰/۰۸۶	عدم نگرش صادراتی تولیدکنندگان استان	۰/۱۱	عدم آشنایی شرکت‌های تولیدی استان با قوانین صادرات و گمرکی	۰/۰۹۱	نبود صنایع مادر در استان
۰/۰۸۸	عدم آشنایی تجار با روش‌های نوین تجارت	۰/۰۸۴	عدم ثبات قیمت تمام شده	۰/۱۱	عدم تکنولوژی مناسب و به‌روز واحدهای تولیدی	۰/۰۹۰	کمبود سرمایه‌گذاری در تولید
۰/۰۸۷	بالا بودن هزینه‌های حمل‌ونقل مواد اولیه و واسطه‌ای به شرکت	۰/۰۸۱	کمبود نیروی متخصص	۰/۱۰	کیفیت پایین محصولات صادراتی نسبت به رقیبان با قیمت مشابه	۰/۰۹۰	نبود شهرک‌های صنعتی باکیفیت و قیمت مناسب
۰/۰۸۶	کیفیت پایین محصولات صادراتی نسبت به رقیبان با قیمت مشابه	۰/۰۸۰	عدم آشنایی تجار با روش‌های نوین تجارت	۰/۱۰	کمبود نقدینگی	۰/۰۸۹	نبود برند تجاری برای محصولات صادراتی استان
۰/۰۸۶	عدم نگرش صادراتی تولیدکنندگان استان	۰/۰۷۸	کمبود نقدینگی	۰/۱۰	نبود صنایع مادر در استان	۰/۰۸۸	عدم ثبات قیمت تمام شده
۰/۰۸۶	عدم آشنایی شرکت‌های تولیدی استان با قوانین صادرات و گمرکی	۰/۰۷۵	نبود برند تجاری برای محصولات صادراتی استان	۰/۱۰	کمبود صنایع مکمل و وابسته	۰/۰۸۸	کمبود واحدها تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات
۰/۰۸۶	نبود صنایع مادر در استان	۰/۰۷۵	نبود بازاریابی مناسب در راستای جذب بازارهای خارجی متنوع	۰/۱۰	نبود بازاریابی مناسب در راستای جذب بازارهای خارجی متنوع	۰/۰۸۸	بالا بودن هزینه‌های حمل‌ونقل مواد اولیه و واسطه‌ای به شرکت
۰/۰۸۴	عدم نوآوری در محصولات تولیدی و صادراتی	۰/۰۷۴	نبود شهرک‌های صنعتی باکیفیت و قیمت مناسب	۰/۱۰	کمبود سرمایه‌گذاری در تولید	۰/۰۸۶	عدم آشنایی تجار با روش‌های نوین تجارت
۰/۰۸۳	نبود برند تجاری برای محصولات صادراتی استان	۰/۰۷۳	عدم نوآوری در محصولات تولیدی و صادراتی	۰/۱۰	عدم آشنایی تجار با روش‌های نوین تجارت	۰/۰۸۴	عدم نوآوری در محصولات تولیدی و صادراتی

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

۰/۰۸۳	نبود شهرک‌های صنعتی باکیفیت و قیمت مناسب	۰/۰۷۱	عدم تکنولوژی مناسب و به‌روز واحدهای تولیدی	۰/۰۹	عدم ثبات قیمت تمام شده	۰/۰۸۴	عدم آشنایی شرکت‌های تولیدی استان با قوانین صادرات و گمرکی
۰/۰۸۲	عدم تکنولوژی مناسب و به‌روز واحدهای تولیدی	۰/۰۶۵	عدم تعامل، مشورت و تبادل نظر مداوم مسئولین با صادرکنندگان	۰/۰۹	عدم نگرش صادراتی تولیدکنندگان استان	۰/۰۸۴	عدم تعامل، مشورت و تبادل نظر مداوم مسئولین با صادرکنندگان
۰/۰۸۱	نبود بازاریابی مناسب در راستای جذب بازارهای خارجی متنوع	۰/۰۶۵	عدم آشنایی شرکت‌های تولیدی استان با قوانین صادرات و گمرکی	۰/۰۹	عدم نوآوری در محصولات تولیدی و صادراتی	۰/۰۸۳	کمبود نقدینگی
۰/۰۸۰	کمبود سرمایه‌گذاری در تولید	۰/۰۶۱	نبود صنایع مادر در استان	۰/۰۹	نبود سیستم حسابداری و مدیریت مناسب در شرکت‌های تولیدی صادرات گرا	۰/۰۸۲	عدم آموزش‌های علمی تجار
۰/۰۷۹	کمبود صنایع مکمل و وابسته	۰/۰۶۱	بالا بودن هزینه‌های حمل‌ونقل مواد اولیه و واسطه‌ای به شرکت	۰/۰۹	عدم آموزش‌های علمی تجار	۰/۰۸۰	عدم نگرش صادراتی تولیدکنندگان استان
۰/۰۷۸	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی	۰/۰۶۱	عدم آموزش‌های علمی تجار	۰/۰۸	کمبود نیروی متخصص	۰/۰۸۰	نبود سامانه جامع اطلاعاتی گمرکی و تجارت
۰/۰۷۷	عدم آموزش‌های علمی تجار	۰/۰۶۰	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی	۰/۰۸	نبود برند تجاری برای محصولات صادراتی استان	۰/۰۷۷	کمبود صنایع مکمل و وابسته
۰/۰۷۷	کمبود نیروی متخصص	۰/۰۵۴	کمبود واحدها تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات	۰/۰۸	نبود سامانه جامع اطلاعاتی گمرکی و تجارت	۰/۰۷۳	نبود سیستم حسابداری و مدیریت مناسب در شرکت‌های تولیدی صادرات گرا
۰/۰۷۵	عدم تعامل، مشورت و تبادل نظر مداوم مسئولین با صادرکنندگان	۰/۰۵۴	نبود سیستم حسابداری و مدیریت مناسب در شرکت‌های تولیدی صادرات گرا	۰/۰۸	نبود شهرک‌های صنعتی باکیفیت و قیمت مناسب	۰/۰۷۲	عدم تکنولوژی مناسب و به‌روز واحدهای تولیدی
۰/۰۷۴	نبود سیستم حسابداری و مدیریت مناسب در شرکت‌های تولیدی صادرات گرا	۰/۰۵۰	کمبود سرمایه‌گذاری در تولید	۰/۰۸	کمبود واحدها تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات	۰/۰۶۹	کیفیت پایین محصولات صادراتی نسبت به رقیبان با قیمت مشابه

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

۰/۰۷۳	کمبود واحدها تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات	۰/۰۴۹	نبود سامانه جامع اطلاعاتی گمرکی و تجارت	۰/۰۰۸	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی	۰/۰۶۸	نبود بازاریابی مناسب در راستای جذب بازارهای خارجی متنوع
۰/۰۷۱	نبود سامانه جامع اطلاعاتی گمرکی و تجارت	۰/۰۴۹	کمبود صنایع مکمل و وابسته	۰/۰۰۷	عدم تعامل، مشورت و تبادل نظر مداوم مسئولین با صادرکنندگان	۰/۰۶۷	کمبود نیروی متخصص

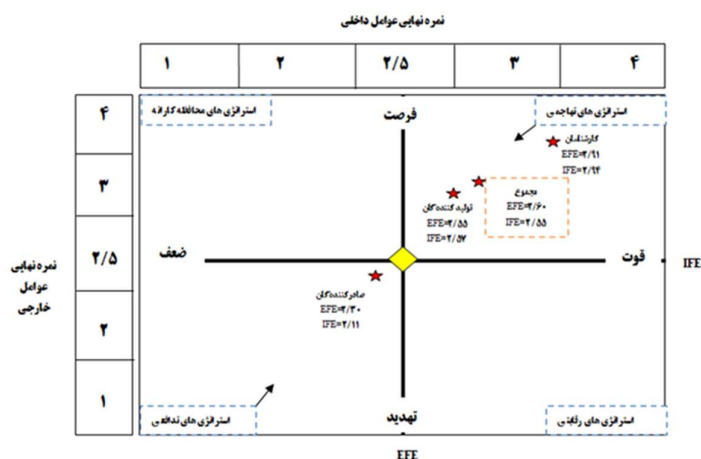
منبع: یافته‌های پژوهش

واگرایی بالایی در نظرات سه گروه مصاحبه‌شونده در مورد اهمیت نقاط ضعف تولید صادراتی استان کردستان دیده می‌شود. بطوریکه حتی یک مورد مشترک در چهار اولویت نقاط ضعف بین این سه گروه دیده نمی‌شود. از دیدگاه کلی هر سه گروه مصاحبه‌شونده مهم‌ترین نقاط ضعف تولید صادراتی استان به این صورت می‌باشد: کمبود نقدینگی، عدم ثبات قیمت تمام شده، عدم آشنایی تجار با روش‌های نوین تجارت، بالا بودن هزینه‌های حمل‌ونقل مواد اولیه و واسطه‌ای به شرکت، کیفیت پایین محصولات صادراتی نسبت به رقیبان با قیمت مشابه و عدم نگرش صادراتی تولیدکنندگان استان (جدول ۴).

تدوین ماتریس داخلی و خارجی (IE)

باتوجه به نمودار ۱ مشخص است که از دیدگاه تولیدکنندگان صادرات گرا (EFE) به مقدار ۲/۵۵ و IFE به مقدار ۲/۵۷ و کارشناسان و صاحب‌نظران (EFE) به مقدار ۲/۹۱ و IFE به مقدار ۲/۹۴ استراتژی‌های تهاجمی مناسبترین استراتژی برای توسعه تولید صادراتی استان کردستان است و از دیدگاه صادرکنندگان (EFE) به مقدار ۲/۳۰ و IFE به مقدار ۲/۱۱ استراتژی‌های تدافعی. اما از دیدگاه هر سه گروه به صورت مجموع (EFE) به مقدار ۲/۶۰ و IFE به مقدار ۲/۵۵ استراتژی‌های تهاجمی مناسبترین می‌باشند (منبع: یافته‌های پژوهش).

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲



شکل ۱: ماتریس داخلی و خارجی IE

تعیین استراتژی‌ها از طریق ماتریس (SWOT) و مرحله تصمیم‌گیری از روش QSPM

ابتدا برای تعیین استراتژی‌ها از طریق مدل سوات استفاده می‌شود، مدل سوات یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدها برون سیستمی است (دوالقرنین^۷ و همکاران، ۲۰۱۸). این ماتریس دارای چهار راهبرد است. ۱- راهبرد تدافعی ۲- راهبرد انطباقی (محافظه‌کارانه) ۳- راهبرد اقتضایی (رقابتی) و ۴- راهبرد تهاجمی (ملیک^۸ و همکاران، ۲۰۱۳). سپس برای انجام مرحله تصمیم‌گیری از روش QSPM استفاده شد، برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها بنا به اهمیت آن در تدوین هر استراتژی امتیاز ۱ تا ۴ داده شد و برای به‌دست‌آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم، سپس از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول، نمره جذابیت هر استراتژی به دست می‌آید و استراتژی‌های دارای اولویت هستند که نمره جذابیت نهایی آنها از همه بیشتر است (سومیاری^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). پس استراتژی‌های مناسب برای استان کردستان شامل ترکیب استراتژی‌های تدافعی و تهاجمی است؛ بنابراین اولویت‌بندی استراتژی‌های تدافعی از روش QSPM همراه با نمره جذابیت مشخص شده، از دیدگاه صادرکنندگان شامل: تغییر رویه‌ها و سیاست‌های دولت به سمت تقویت بخش مولد تولید در مقابل بخش‌های دلالی و بهره بانکی (۶/۱۲)؛ لزوم تشکیل و تقویت اتحادیه‌ها، اصناف، تشکل‌های مستقل غیردولتی در جهت اصلاح و اجرای قوانین بخش تولید و صادرات (۴/۸۱)؛ تشکیل کارگروهی مشترک تخصصی با حضور نمایندگان ادارات مرتبط و صادرکنندگان، تولیدکنندگان برای

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

هماهنگی بیشتر در اجرای امور جاری و قوانین مابقی (۴/۷۱)؛ سعی در کاهش نوسانات اقتصادی کشور در جهت کاهش نوسانات نرخ ارز، نرخ بهره و تورم (۴/۶۳)؛ لزوم حفظ حقوق مالکیت بخش خصوصی و اجرای قوانین به جهت تأمین امنیت سرمایه‌گذاری‌ها و اجرای قراردادهای (۴/۴۴)؛ ملزم کردن بانک‌ها، اداره مالیات و سایر نهادهای مربوطه به اجرای تعهدات در زمینه تأمین اعتبارات، نقدینگی، بازپرداخت مالیات بر ارزش‌افزوده صادراتی و تشویقات صادراتی (۳/۹۳)؛ کاهش بروکراسی اداری و لزوم شفاف‌سازی محیط کسب‌وکار (۳/۷۳)؛ تغییر رفتار سیاسی بر مبنای دیپلماسی اقتصادی (۳/۴۲)؛ لزوم سرمایه‌گذاری دولت در ایجاد صنایع مادر در استان (۳/۲۸)؛ توسعه، تقویت و بهبود زیرساخت‌ها ارتباطی (۳/۲۱)؛ لزوم متعادل کردن قیمت و کیفیت خدمات شهرک‌های صنعتی بر مبنای کسب درآمدی بخش تولید استان (۳)؛ آموزش تجار، بازرگانان و مدیران در مورد قوانین و امور تجارت، بازاریابی نوین و دیجیتالی (۲/۹۱)؛ ایجاد سیستم‌های یکپارچه مالی و حسابداری نوین برای شرکت‌ها (۱/۸۵). همچنین اولویت‌بندی استراتژی‌های تهاجمی از روش QSPM از دیدگاه کارشناسان و تولیدکنندگان به ترتیب و با در نظر گرفتن نمره نهایی شامل: توسعه بازار و تنوع محصولات شرکت و استفاده از ظرفیت تولیدی شرکت‌ها (۵/۸۱)؛ لزوم ایجاد و حمایت صنایع تبدیلی و مکمل بر مبنای مزیت مواد اولیه غذایی، نوشیدنی، دامی و مواد معدنی خام استان (۵/۴۴)؛ بالابردن استانداردهای صادراتی و آموزش روش‌های تبلیغاتی در جهت برندسازی محصولات داخلی استان (۵/۰۶)؛ شرکت و برگزاری نمایشگاه تخصصی در استان و در اقلیم کردستان و عراق بر مبنای گسترش مبادلات و تولید محصولات جدید و نو (۵/۰۲)؛ فراهم کردن تسهیلات ویژه صادراتی و حمایتی برای شرکت‌های موجود و استارت‌آپ‌ها (۴/۶۲)؛ کنترل شبکه‌های توزیع توسط شرکت‌ها در کشورهای همسایه به‌ویژه عراق در راستای کاهش هزینه و افزایش خدمات ویژه (۳/۹۸)؛ تبدیل بازارچه‌های مرزی به پایانه‌های بزرگ صادراتی و ایجاد منطقه آزاد صنعتی - تجاری در استان (۳/۲)؛ تشکیل گروه‌ها و خوشه‌های تولیدی و خدماتی متشکل از نیروهای متخصص و غیرمتخصص استان و ایجاد ارتباط آن‌ها با شرکت‌ها و پروژه‌های اقلیم کردستان در جهت صادرات خدمات نیروی متخصص و غیرمتخصص استان (۲/۵۴)؛ سعی در پیوند بیشتر فضای دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان با بخش تولیدی استان به جهت ارائه نتایج پژوهشی و تشکیل واحدهای تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی (۲/۳۴)؛ تهیه بانک اطلاعاتی دقیق از میزان تولیدات، صادرات، واردات به تفکیک بخش‌های اقتصادی در استان (۲/۲۴)؛ تقویت روابط هر چه بیشتر سیاسی - اقتصادی - اجتماعی با کشور عراق و اقلیم کردستان به جهت ایجاد زمینه‌های رقابت بخش صادراتی استان با کشورهای منطقه (۲/۲۳). به‌علاوه استراتژی‌های محافظه‌کارانه شامل: توسعه و گسترش تشکلهای بازرگانی - اعزام هیئت تجاری

به کشور عراق در قالب رفع مشکلات مرزی، تجاری و گمرکی - تولید محصولات و ارائه خدمات مشتری - محور در بازار عراق بر مبنای سلايق مصرف‌کننده - استخدام افراد کارآمد در شرکت‌ها به‌دوراز روابط - ایجاد اتاق فکر مشترک با دولت با تولیدکنندگان، و تجار به‌صورت دائم و استراتژی‌های رقابتی شامل: تعیین اولویت‌های صادراتی در استان - حرکت به سمت توسعه صادرات در مقابل استراتژی جابجایی واردات - بسیج امکانات کشور به جهت تقویت و رشد بنیه‌های تولیدی بخش خصوصی کشور - سعی در ایجاد فضایی رقابتی به جهت افزایش کیفیت و پویایی در قیمت تولیدات استان - بازگشت به روش‌های علمی به جهت کنترل رشوه‌گیری و مفاسد اداری - تقویت نقش نظارتی دولت به جهت ایجاد فضای رقابتی و حرکت سرمایه‌های داخلی به سمت تولید بخش خصوصی - تقویت فرهنگ استفاده بیشتر از مدیران و نیروی متخصص بومی استان در شرکت‌های خصوصی و دولتی است (منبع: یافته‌های پژوهش).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش، یک نوع درهم‌تنیدگی فشرده در عوامل مؤثر بر تولید صادراتی مشاهده می‌شود که راهکارهای توسعه آن نیز متفاوت از شیوه اولویت‌دهی کلاسیک‌ها است. به‌عنوان مثال نمی‌توان انتظار داشت که نوسانات اقتصادی کشور کاهش یابد ولی مناسبات سیاسی بین‌المللی دچار مشکل باشد (مؤمنی، ۱۳۹۶). یا نمی‌توان انتظار داشت سرمایه‌گذاری خارجی افزایش یابد ولی گشایشی در حقوق مالکیت و امنیت قراردادها رخ ندهد. یا فضای کسب‌وکار در کشور بهبود یابد ولی شفافیت و فساد تغییری نکند (شاکری حسین‌آباد، ۱۳۹۵). هم‌زمانی تغییر چتر حمایتی دولت از سمت غیرمولدها به سمت مولدها بایستی همراه با شفاف‌سازی محیط کسب‌وکار، کاهش بروکراسی اداری، تغییر سمت اعتبارت به سمت تولید، اتخاذ دیپلماسی اقتصادی در رویکرد بین‌المللی، کاهش نرخ بهره، کاهش نوسانات اقتصادی، ایجاد زیر ساخت‌های ارتباطی و بسیار از مسائل دیگر باشد. نمی‌توان انتظار داشته که با وجود سودهای کلان رانتی در دلالی، نفت، خام‌فروشی، مناسبات سیاسی و غیره انتظار داشت که نگرش افراد جامعه نسبت به تولید تغییر کرده و سرمایه‌های خود را به سمت تولید با بهره‌وری پایین‌تر بیاورند. یک نوع درهم‌تنیدگی کوانتومی بین عناصر مؤثر بر تولید و صادرات مشاهده می‌شود که تغییر هر کدام می‌تواند جدای از زمان و مکان بر دیگر عناصر و بر متغیر وابسته دیگر تأثیر بگذارد و این مهم می‌تواند تغییر جهتی از برنامه‌ریزی قطعی به سمت برنامه‌ریزی با دیدگاهی بر پایه نسبیت در تمامی زیر سیستم‌های اقتصادی - اجتماعی - سیاسی - مالی - اداری - فرهنگی باشد. این موضوع می‌تواند در دامنه دسته پژوهش‌های بعدی مورد توجه و بررسی بیشتری قرار گیرد. از دیدگاه نمونه آماری موقعیت استراتژی صادرکنندگان استان کردستان در حالت تدافعی بوده و از دیدگاه تولیدکنندگان صادرات‌گرا و کارشناسان - خبرگان در حالت تهاجمی

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

است. به‌عبارت‌دیگر توسعه تولید صادراتی استان کردستان نیازمند دنبال کردن ترکیبی از استراتژی‌های تهاجمی و تدافعی است. در ادامه پیشنهادهایی با توجه به نتایج تحقیق ارائه می‌شود. اجرای مناسب و کامل استراتژی‌های تدوین شده و حمایت مادی (اختصاص ارز ترجیحی، کاهش نرخ بهره بانکی، تسهیلات متمایز و دائم و...) و قانونی برای اجرای آنها - برطرف کردن ضعف‌های توسعه تولید صادراتی استان و تشویق و حمایت از صادرکنندگان و تولیدکنندگان برای بهبود صادرات و تولید صادراتی در استان - تغییرات رفتار سیاسی و گذار از گفتمان مائوئیسم به سمت دیپلماسی اقتصادی - تقویت راه‌های ارتباطی و جاده‌ای در استان و همکاری با کشور عراق و اقلیم کردستان عراق برای همکاری‌های دوجانبه و تسهیل کاری برای صادرات - حل مشکلات، تأمین تجهیزات، امکانات و توسعه و تقویت زیرساخت‌ها - حل و فصل قوانین مالیاتی، عوارضی و تعهدات ارزی با تأکید بر تولید صادرات گرا.

منابع

- ۱) شاکری حسین‌آباد، عباد. (۱۳۹۵). "نظریه‌ها و سیاست‌های اقتصاد کلان"، انتشارات رافع، شابک، سازمان توسعه تجارت ایران.
- ۲) مهرمنش، حسن، سعیدی، نیما، لسانی، پدram، بایرامی لاطران، الیاس. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های شرکت بهنوش ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM. تحقیقات بازاریابی نوین. ۲(۳)، ۱۳۵-۱۵۴.
- ۳) موحدی، محمد مهدی، ابوبی مهریزی، محمدحسین، محمد حسینی، علی. (۱۳۹۱). استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا)، فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، ۹(۲۸)، ۱.
- ۴) مؤمنی، فرشاد (۱۳۹۶). "عدالت اجتماعی، آزادی و توسعه در ایران امروز"، نوبت اول، تهران، نقش‌ونگار.
- 5) Leonidou, L.C. (2004), "An Analysis Of The Barriers Hindering Small Business Export Development", Journal Of Small Business Management, Vol. 42 No. 3, pp. 279-302.
- 6) Malik, S, A ; Al Khatani, N, S; Naushad, M,(2013), Integrating Ahp, Swot And Qspm In Strategic Planning- An Application To College Of Business Administration In Saudi Arabia, Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process, Application to college of business administration.
- 7) Mintzberg, H, (2000)," The Rise and Fall of Strategic Planning ", Prentice Hall.
- 8) Sumiarsih, Ni, M; Legono, D and Kodoatie R, J,(2018), Strategic Sustainable Management for Water Transmission System: A SWOT-QSPM Analysis, Journal of the Civil Engineering Forum, Vol. 4 No.1, pp 29-40.
- 9) Zulkarnain, A; Wahyuningtias ,D, and Putranto, T, S(2018), Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy, IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, oi:10.1088/1755-1315/ 126/1/012062.

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه تولید صادراتی.../محمودی، رحیمی‌نیا و محمودی

یادداشت‌ها:

- 1 Leonidou
- 2 Mintzberg
- 3 Strengths - Weaknesses- Opportunities- Threats(SWOT)
- 4 Quantitative Strategic Planning Matrix
- 5 Internal Factor Evaluation (IFE)
- 6 External Factor Evaluation (EFE)
- 7 Zulkarnain
- 8 Malik
- 9 Sumiarsih