

تدوین راهبردهای صادراتی خوشه‌های صنعتی خشکبار با تأکید بر محصول کشمش

سهراب رحمانی^۱، حسن اسماعیل پور^{۲*}، عبدالله نعیمی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاداسلامی، قزوین، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران (عهده‌دارمکاتبات)
^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: فروردین ماه ۱۳۹۸، اصلاحیه: مرداد ماه ۱۳۹۸، پذیرش: مهر ماه ۱۳۹۸

چکیده:

هدف این پژوهش، تعیین راهبردهای صادراتی مدیریت تولید، فرآوری و بازاریابی خوشه‌های صادراتی خشکبار با تأکید بر محصول کشمش می‌باشد. لذا در این مطالعه به‌منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بازار کشمش در بخش تولید و فرآوری در قالب آمیخته بازاریابی، از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک استفاده شده است. داده‌های موردنیاز از راه مصاحبه حضوری با ۱۰ نفر از خیرگان وزارت بازرگانی، اتاق‌های بازرگانی و وزارت جهاد کشاورزی و صادرکنندگان کشمش به‌عنوان روش اصلی گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت و تکمیل پرسشنامه تخصصی و گردآوری آن با مدیران و کارشناسان شرکت‌های تولیدکننده و صادرکننده کشمش در شهرهای قزوین و تهران انجام گردید. نتایج ماتریس عوامل داخلی نشان دادند که آمیخته فرآوری، محصول، شواهد فیزیکی و موقعیت، غلبه نقاط قوت بر ضعف رانسان می‌دهد و نتایج ماتریس عوامل خارجی نیز وضعیت غلبه نقاط فرصت بر تهدید را نشان می‌دهد. نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس تحلیل وضعیت نشانگر تنوع و رقابتی بودن راهبردهای آمیخته‌های بازاریابی است. بدین ترتیب، ارتقای کیفیت تولید محصولات مشتقه، استفاده دوره‌ای از اراضی کاشت انگور و فرآوری کشمش جهت حفظ و بهبود خاک، تأکید بر بهره‌وری مزارع و گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی در مناطق عمده کشت انگور پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های اصلی: خوشه‌های صادراتی، آمیخته بازاریابی، کشمش، صادرات خشکبار، تحلیل عوامل استراتژیک

۱- مقدمه

یکی از مهمترین مباحثی که در چند دهه اخیر اقتصاد ایران با آن مواجه است ایجاد نکردن ظرفیت‌های جدید در بخش‌های مختلف اقتصادی در جهت دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی کشور است. کشف و شناسایی هر کدام از عوامل رشد اقتصادی در کشور می‌تواند کمک موثری در جهت برنامه ریزی‌های رشد و توسعه کشور فراهم کند. منابع رشد و توسعه اقتصادی به‌طور گسترده در ادبیات تحقیق و نظریات اقتصاد دانان مطرح بحث شده است و همچنین بر اساس نظریه‌های تجارت بین الملل صادرات یکی از مهمترین عوامل رشد اقتصادی کشورها محسوب می‌شود به گونه‌ای که امروزه درجه توسعه یافتگی یک کشور ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با حجم روابط تجاری و صادرات کالاها و خدمات آن کشور دارد [۱]. [۷]. ایران را می‌توان یکی از قطب‌های محصولات کشاورزی به لحاظ تولید، قیمت و کیفیت بین کشورهای در حال توسعه نامید. شرایط

آب و هوایی ایران سبب شده کیفیت محصولات کشاورزی و همچنین عطر و طعم خاص این محصولات دارای جایگاه ویژه‌ای در دنیا و در بین مشتریان باشد. از سوی دیگر، با توجه به انرژی، نیروی کار، موقعیت جغرافیایی، پایین بودن نسبی قیمت زمین‌های کشاورزی و قیمت تمام‌شده باعث شده که محصولات خشکبار ایرانی به‌راحتی در بازارهای جهانی ورود کنند و با محصولات کشورهای رقیب به رقابت بپردازند. [۳]. مشکلی که کشورهای کمتر توسعه‌یافته با آن روبه‌رو هستند کمبود سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیرساختی اقتصاد کشور برای جذب سایر سرمایه‌گذاری‌ها از جمله سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است که از این لحاظ کمبود آن احساس می‌شود و یا اینکه روند سرمایه‌گذاری به‌کندی صورت می‌گیرد و لزوم سرمایه‌گذاری دولت در بخش‌ها منجر به فراهم آمدن زمینه برای تولید و یا تولید بیشتر می‌شود که به دنبال آن تولید بیشتر منجر به صادرات بیشتر می‌گردد که می‌توان یکی از وظایف دولت

*h_esmailpour@yahoo.com

را سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیر ساختی برای جذب سرمایه‌گذاری و توسعه صادرات نامید. پیشرفتهای فن آوری در دنیای مدرن، خصوصاً در حمل و نقل به کشورها اجازه می‌دهند تا نه تنها محصولاتی را که لازم دارند، بلکه هر محصولی را که می‌خواهند را نیز وارد کنند. در حال حاضر، کشورهای بسیاری در سراسر جهان قادر به تولید مواد غذایی هستند که مورد تقاضای دیگر کشورهاست و وجود تعداد زیاد عرضه‌کنندگان در بازار باعث رقابت شدید در میان کشورهای تولیدکننده مواد غذایی در جهان شده است. [۱۱] روند جهانی کشاورزی یک صنعت در حال رشد است که با فناوری مدرن رشد می‌کند و توسعه می‌یابد. به دلیل زیست محیطیها و اقلیمهای آب و هوایی گوناگون در نقاط مختلف دنیا برخی مناطق خاص جغرافیایی قادر به تولید محصولات کشاورزی کافی برای تأمین جمعیت خود نیستند. و یا اینکه کاشت و تولید محصول در این اقلیمها مقرون به صرفه نیست. از طرفی روابط بازرگانی که هر کشور در سطح بین‌المللی با سایر کشورها برقرار می‌کند، می‌تواند بر رشد اقتصادی آن کشور در ارتباط با سایر کشورها تأثیر گذاشته و نقش مهمی در تعیین وضعیت و آینده آن کشور داشته باشد. در کشورهای در حال توسعه، تجارت خارجی به‌ویژه پس از جنگ جهانی دوم، نه تنها وسیله‌ای برای تأمین نیازها و رفع کمبودها بوده بلکه در بُعد وسیع‌تر به صورت راهبردی برای توسعه اقتصادی این گروه از کشورها بکار گرفته شده است. [۴]. در این ارتباط دو استراتژی مهم تجاری به نام‌های جانشینی واردات و توسعه صادرات مطرح است که امروزه نتایج نشان داده است که رشد اقتصادی کشورها به‌دلایلی چند با رشد صادرات آن‌ها ارتباط مستقیم دارد. مهم‌ترین دلایلی را که محققان صادرات را جزئی از تقاضای کل جامعه محسوب می‌کنند اثر مستقیم و تکاثری است که بر روی تولید داخلی دارد. می‌توان این‌گونه بیان کرد که برای توفیق در امر توسعه صادرات لازم است که یک نگارش جامع و سیستمی داشته باشیم تا ضمن آنکه به نیازهای داخلی توجه داشته باشد، بتواند با خلق مزیت‌های نسبی ظرفیت‌های صادراتی کشور را تقویت کند و همچنین زمینه‌های لازم برای فعالیت بیشتر بخش‌های تولیدی و صادراتی، به حضور و مشارکت بیشتر در تجارت جهانی را فراهم کند. [۴]. شناخت بازارهای هدف صادراتی و تبیین راهبرد بازاریابی خارجی همواره یکی دغدغه‌های مدیران و برنامه‌ریزان در این عرصه برنامه‌ریزی بوده و هست. [۶]. دو عامل اصلی در حرکت شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی به سوی بازارهای جهانی و بین‌المللی اثرگذارند عامل اول سیاست‌های خصوصی سازی دولت طی سال‌های اخیر با تأکید بر اصل ۴۴ قانون اساسی است و عامل دوم حمایت‌های تشویقی صادراتی از محصولات غیر نفتی برای فرار از وابستگی به صادرات نفت و همچنین زمینه سازی برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی است. که این عوامل سبب شده فشار رقابتی میان کسب و کارها افزایش

یافته و سازمان‌ها برای بقای خود به سوی بازارهای بین‌المللی حرکت کنند [۹]. تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی به دو دلیل کار پیچیده و دشواری به حساب می‌آید. اول، به دلیل ماهیت پیچیده و پویایی شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و دوم به علت تأثیر گذاری متغیرهای مختلف بر ورود به این بازارها [۱۲]. طبق آمار به‌دست‌آمده از وزارت جهاد کشاورزی از کل باغات انگور کشور حدود ۳۰۲ هزار هکتار بوده که از این مقدار، باغات استان قزوین حدود ۳۲۵۰۰ هکتار می‌باشد (رتبه سوم از نظر سطح باغات و رتبه دوم از نظر تولید محصول). از این مقدار تاکستان دارای ۲۶۵۰۰ هکتار باغ بوده و اطراف آن دارای ۶۰۰ هکتار باغ انگور می‌باشد. حدود ۷۰٪ درصد انگور استان قزوین به کشمش تبدیل می‌شود که از این مقدار ۶۰ هزار تن کشمش در تاکستان تولید می‌شود که ۴۰ هزار تن آن صادر می‌گردد و از این مقدار ۸۰٪ درصد آن به صورت تیزاب و ۱۷٪ درصد آن آفتابی و ۳٪ درصد آن به صورت کالیفرنایی و سایه‌خشک می‌باشد. از ۲۰۰ هزار تن کشمش تولیدی کشور حدود ۴۰٪ درصد کشمش صادراتی متعلق به استان قزوین بوده و از این مقدار حدود ۶۰ هزار تن در تاکستان تولید می‌شود. در تاکستان حدود ۴۰۰ هزار تن انگور تولید می‌شود که حدود ۶۰ هزار تن آن (۷۰٪) درصد به کشمش تبدیل می‌شود و ۲۷٪ درصد آن به صورت تازه خوری در استان‌های قزوین، تهران و البرز و ۳٪ درصد آن به شیره و آب‌غوره تبدیل می‌گردد. در تاکستان حدود ۳۰ رقم انگور وجود دارد که ۷۶٪ درصد آن بیدانه سفید، ۹٪ درصد آن بیدانه قرمز و ۱۵٪ درصد آن انواع عسگری، میش پستان، صاحبی قرمز، شاهانه مشکی، کندری، ملایی، شست عروس، احمدی، مهدی خانی و ... می‌باشد. متأسفانه سیاست‌های غلط و عدم برنامه‌ریزی صحیح و نیز عقب ماندن از پیشرفت فناوری سبب شده که به تدریج میزان صادرات کاهش و بازارهای جهانی از محصولات ما تهی گردد و جای آن را کشورهای بگیرند که در آن هیچ نام و نشانی در تولید و عرضه این‌گونه محصولات نداشته‌اند. لذا برنامه‌ریزی صحیح در راه تحول تولید محصولات کشاورزی در کشور و رساندن کیفیت آن به حد مطلوب و در سطح استانداردهای جهانی ضروری است. و همچنین در دنیای امروز شتاب تغییرات به حدی است که هر شرکتی به‌ناچار برای بقا بایستی خود را با این تغییرات تطبیق دهد. در این میان شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل ماهیت و طبیعت کوچک خود به‌آسانی امکان تغییر و تطابق با محیط را ندارند. لذا با اقدام صحیح و به‌موقع می‌توانند به شرکت‌های موفق و پیشرو تبدیل شوند. نقش‌آفرینی خوشه‌ها صنعتی، در واقع به‌نوعی غلبه بر مشکلات و مسائل بنگاه‌های کوچک و متوسط و محدودیت‌هایی است که به خاطر اندازه کوچک این بنگاه‌ها به آن‌ها تحمیل می‌شود. (مانند محدودیت‌های مالی - تحقیق و توسعه - داشتن امکان فعالیت‌های بازاریابی گسترده به علت هزینه‌های

و موقعیت، به‌عنوان آمیخته بازاریابی در مبحث تولید کشمش انتخاب و با استفاده از مدل‌های تحلیل وضعیت مورد مطالعه قرار گرفته است فلذا با تکیه بر پتانسیل بالای کشور در تولید این محصول ارزشمند و با توجه به اینکه ایران در سالیان اخیر با تحریم‌هایی روبرو بوده، محقق در این تحقیق به دنبال علل از دست دادن بازارهای هدف سالیان قبل این محصول و همچنین شناسایی بازارهای هدف ایران متناسب با قابلیت‌های صادراتی کشور به‌منظور برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای دستیابی به آن برنامه‌های راهبردی و کاربردی و همچنین تدوین و اجرا آن‌هاست. سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌باشد این است که مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیشروی تولید و فرآوری کشمش صادراتی کدامند؟

۲- روش پژوهش

برحسب روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی است. پژوهشگر در این تحقیق به کمک بررسی مستندات علمی موجود و به کمک مصاحبه، اقدام به جمع‌آوری داده‌های خام نموده. در خصوص موضوع مطرح‌شده، تحقیقات کمی در دنیا صورت گرفته که دارای عمق کافی نبوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز به استفاده از روش‌های کیفی کاملاً احساس می‌شود. با توجه به اینکه هدف اصلی در این تحقیق مدیریت تولید، فرآوری و بازاریابی خوشه‌های صادراتی خشکبار با تأکید بر محصول کشمش می‌باشد، نیاز به بررسی و کنکاش در سطوح مختلف سازمان الزام و ضروری بوده و به همین دلیل جهت پی بردن به جنبه‌های نامحسوس موضوع، از روش سوات (SWOT) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده گردید. از روش ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) عوامل داخلی تأثیرگذار (نقاط قوت و ضعف) بر صنعت یا سازمان را ارزیابی و مورد تجزیه تحلیل قرار می‌دهد. نقاط قوت و ضعف عملکردی در مقایسه عملکرد گذشته و حال نسبت به متوسط صنعت و در مقایسه با رقبا تعیین می‌گردد. برای تهیه این ماتریس از نظر خبرگان (اساتید و اعضای هیئت‌علمی وزارت بازرگانی اتاق‌های بازرگانی و وزارت جهاد کشاورزی و صادرکنندگان کشمش) استفاده شده است. از روش ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۲ ماتریس عوامل خارجی تأثیرگذار (فرصت‌ها و تهدیدها) بر صنعت یا سازمان را ارزیابی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. عوامل خارجی تشکیل‌شده‌اند از رقبا، واسطه‌های مالی، نهادهای دولتی، اتحادیه‌های کارگری، سهامداران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، اتحادیه‌های تجاری و غیره. برای تهیه این ماتریس نیز از نظر خبرگان (اساتید، مدیران باتجربه و تحصیل‌کرده) استفاده شده است. تهیه

بالا و فقدان کادر مجرب) یکی از راهکارهای ارائه‌شده برای حل مشکلات و محدودیت‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط، راهکار خوشه سازی و تجمع آن‌ها در قالب خوشه است. اگر بخواهیم با کشورهایی که بازار کشمش جهان را به عهده‌دارند. (ترکیه، آمریکا، شیلی و چین و ...) رقابت کرده و قیمت تمام‌شده خود را کاهش دهیم، راهی جز ایجاد خوشه‌های صنعتی در کشور نداریم چراکه با ایجاد این خوشه‌ها، حداکثر استفاده از تجهیزات و امکانات مستقر در خوشه‌ها به‌عمل آمده و با تقسیم وظایف به‌صورت تخصصی هزینه تمام‌شده کاهش چشمگیری پیدا کرده و قدرت رقابت افزایش می‌یابد. برخی‌ها تأکید دارند که راهبرد صنعتی ما باید خوشه سازی باشد و صنایع ما با خوشه سازی خواهند توانست از انزوای کنونی خارج شوند و باهم افزایی و همکاری به انسجام و رشد لازم دست یابند. البته ناگفته نماند هیچ کشوری نمی‌تواند در همه رشته‌های صنعتی دارای مزیتی باشد و به همین ترتیب نیز نمی‌تواند دارای خوشه‌های صنعتی در همه رشته‌ها باشد. ایجاد خوشه‌های صنعتی بهتر است مبتنی بر رشته‌های خاص باشد که آن کشور در آن زمینه دارای مزیت است. بدون شک کشور ما در تولید و صادرات کشمش از گذشته تاکنون دارای مزیت خوبی بوده است. از سوی دیگر کوچک بودن این شرکت‌ها مشکلاتی را برای آنان ایجاد می‌کند که از طبیعت آن‌ها ناشی می‌شود. در صورتی که برای این مشکلات چاره‌اندیشی نشود، این شرکت‌ها نمی‌توانند به ایفای نقش اساسی خود در رشد و توسعه بپردازند؛ بنابراین بایستی در جهت رفع مشکلات این شرکت‌ها گام برداشت. یکی از راهکارهایی که برای این مورد به اجرا گذاشته شده است، ایجاد پیوند در بین شرکت‌های کوچک و متوسط به‌صورت خوشه می‌باشد. با ایجاد خوشه در بین شرکت‌های کوچک و متوسط، این شرکت‌ها می‌توانند از مزایای شرکت‌های بزرگ برخوردار شوند و بر بسیاری از مشکلات موجود فائق آیند. لذا خوشه‌سازی را می‌توان به‌عنوان یک راهکار اساسی در رفع مشکلات و توسعه‌ی صنایع کوچک و متوسط عنوان کرد؛ بنابراین، انگور که در اکثر مناطق ایران و به‌ویژه در استان‌های قزوین و همدان کشت دارد و از مزیت نسبی بالایی برخوردار است، فرآوری آن می‌تواند گامی مهم در راستای جلوگیری از صادرات فله‌ای، ایجاد اشتغال و رونق روستاها و مناطق کشت انگور گردد. لذا، به نظر ضروری می‌رسد با شناخت و بررسی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در عرصه تولید و فرآوری کشمش بتوان تدابیری اندیشید و راهبردهایی را تدوین کرد که بتوان این محصول را به کشورهای همسایه و اروپایی و... صادر کرد. متأسفانه کشور ما نه تنها بازار خود را در سطح بین‌المللی از دست داده است و کشورهای دیگر جای محصولات ایران را در دنیا گرفته‌اند بلکه از توجه به تولید محصولات فرآوری شده از کشمش نیز غافل مانده است. بدین ترتیب، با بررسی‌های انجام‌شده فاکتورهای محصول، شواهد فیزیکی، فرآوری، دولت

¹ Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix

² External Factor Evaluation

و یک‌خانه سفید یا خالی است. چهارخانه‌ای که نشان‌دهنده راهبردها هستند، در واقع راهبردهای SO، WT، WO، ST می‌باشند که پس از تکمیل شدن چهارخانه حاشیه‌ای مربوط به عوامل اصلی (S، W، O و T) به وجود می‌آیند. از راه به‌کارگیری ابزارهای بررسی راهبردها ماتریس، IE و SWOT عوامل داخلی و خارجی سازمان باهم تطبیق داده شده و راهبردهای ممکن جهت برخورد مناسب با این عوامل شناسایی می‌شوند. مسئله مهم و در واقع نتیجه این فرایند، انتخاب درست راهبردهایی است که باید در سازمان اجرا شوند. این مرحله از اهمیت فوق‌العاده زیادی برخوردار است چراکه قسمت اعظمی از منابع سازمان را درگیر اجرای راهبردها خواهد نمود، پس باید دقت لازم به عمل آید تا بهترین راهبردها از میان گزینه‌های شناسایی شده انتخاب شود. چارچوب تجزیه و تحلیل و تدوین راهبرد در این مطالعه بر اساس شکل شماره ۱ است. [۲].

شکل (۱): چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله ورودی (Input Stage)		
عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IEF)	مرور چشم‌انداز، مأموریت و اهداف
مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)		
ماتریس (SWOT)	ماتریس داخلی و خارجی (IE)	
مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)		
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)		

در این مطالعه برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید هر کدام از عوامل مهم در محصول کشمش از نظریات متخصصان مربوط در این زمینه و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. بر این اساس پرسشنامه درباره فاکتورهای مورد بحث با استفاده از روش دلفی تهیه شد. روش دلفی در اوایل دهه ۱۹۵۰ میلادی توسط دالکی و هلمر به منظور بررسی نظرات متخصصان در زمینه موضوع مورد بررسی ابداع و برای اولین بار بکار گرفته شد. [۱۰]. پرسشنامه‌های طراحی شده در بین ۱۰ نفر از متخصصان و کارشناسان مربوط در امر صادرات کشمش و همچنین اساتید دانشگاهی در زمینه بازاریابی بین‌الملل در شهرهای تهران و قزوین توزیع شد و آن‌ها را تکمیل کرده‌اند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌های گردآوری شده در این مرحله از روش آلفای کرون باخ استفاده شد. ضریب پایایی کل پرسشنامه باید ۰٫۷ بالاتر باشد تا بتوانیم اطمینان پیدا کنیم که این ابزار دقیق است که نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ضریب آلفای کرون باخ به دست آمده برابر با ۰٫۸۶۹ به دست آمده آمد که از پایایی مطلوب برخوردار است. برای بررسی روایی منطقی، صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها و درستی پرسش‌های پرسشنامه‌ها به وسیله اساتید راهنما و مشاور و چند تن از کارشناسان مورد بررسی و اصلاح قرار گرفته است. پس از گردآوری و

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در پنج مرحله به شرح ذیل انجام می‌پذیرد:

۱- پس از شناسایی عوامل داخلی/ خارجی، نقاط قوت / فرصت و ضعف / تهدید سازمان مشخص می‌شود (بین ۱۰ تا ۲۰ عامل)، نخست نقاط قوت (فرصت) و سپس نقاط ضعف (تهدید) نگاشته می‌شود. ۲- در این ماتریس بر اساس نظر خبرگان به هر یک از عوامل برحسب اهمیت، نمره وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده می‌شود. می‌توان از استاندارد کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. ۳- وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ مشخص می‌شود. نقاط ضعف (تهدید) فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می‌نمایند. نقاط قوت (فرصت) نیز فقط نمره‌های ۳ و ۴ را می‌توانند به خود اختصاص دهند. به این صورت که خیلی قوی مساوی ۴، قوی مساوی ۳، ضعیف مساوی ۲، و خیلی ضعیف مساوی ۱ است. ۴- امتیاز وزن‌دار هر عامل محاسبه می‌شود. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن استاندارد شده آن ضرب و در یک ستون جدید درج می‌شود. ۵- جمع امتیازهای وزن‌دار محاسبه می‌شود که کمینه ۱ و بیشینه ۴ و میانگین آن‌ها ۲ است. اگر امتیاز کمتر از ۲ باشد، یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی (خارجی) در مجموع دچار ضعف (تهدید) و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲ باشد بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی (بیرونی) در مجموع دارای قوت (فرصت) است. با وجود ابزارهایی مانند ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس‌های تجزیه و تحلیل پرتفولیو، تحلیل سؤالات بحرانی، مدل برنامه‌ریزی بهبود عملکرد و ...، ابزاری که از سهولت کافی برخوردار بوده و به گونه گسترده در همه سطوح کاربرد دارد، ماتریس فرصت، تهدید، قوت، ضعف (SWOT) است.

در این مطالعه ماتریس SWOT و IE جهت بررسی و انتخاب راهبردها توضیح داده می‌شوند. ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد SO، WT، WO، ST را ارائه نمایند. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در این ماتریس در هر مرحله دو عامل باهم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین راهبردها را مشخص کرد بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است؛ بنابراین، همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌شوند، انتخاب و اجرا خواهد شد. این ماتریس دارای ۹ خانه است. چهارخانه دارای عامل اصلی هستند، چهارخانه راهبردها را نشان می‌دهند

کشمش شناخته شده است. بر اساس جدول ۲ وجود تقاضا در بازارهای خارجی با امتیاز ۰/۳۴۵ در رتبه نخست و ارائه گواهینامه‌های تضمین کیفیت محصول کشمش با امتیاز ۰/۳۲۱ در رتبه دوم با اهمیت‌ترین فرصت‌ها، قرار دارد. وجود رقبای خارجی به‌ویژه ترکیه با امتیاز ۰/۲۸۵ رتبه اول و اتکا به نهاده‌های صرفاً بومی و محلی و فناوری‌های کم‌نهاد در بخش تولید و فرآوری با امتیاز ۰/۲۰۹ رتبه دوم تهدیدهای کلیدی آمیخته محصول قرار دارند؛ بنابراین با توجه به استفاده مصارف غذایی، دارویی، فرآوری و ... می‌توان به میزان تقاضای زیاد مصرف‌کنندگان کشورهای گوناگون با ایجاد رقابت برای تولید و عرضه کشمش مرغوب به بازار از تهدید رقبای جدید کاست.

استخراج داده‌ها از پرسشنامه‌ها، داده‌های هر یک از عوامل وزن هر عامل محاسبه و سپس اولویت‌بندی عوامل بر اساس وزن به‌دست آمده برای هر عامل (عامل با وزن بالا، دارای اهمیت بالاتر) تعیین شد.

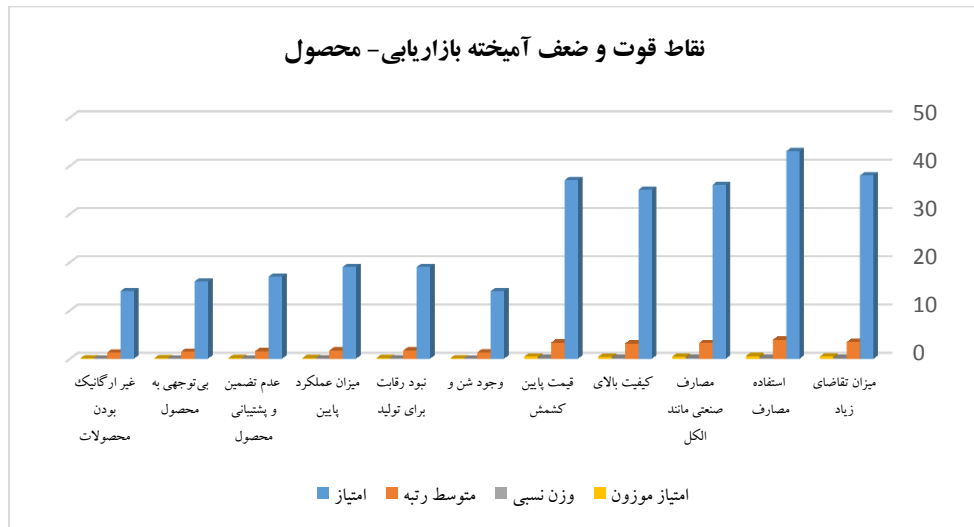
۳- نتایج و بحث

۲-۱- آمیخته نخست: محصول

بر اساس جدول ۱ استفاده مصارف غذایی و دارویی، فرآوری و ... با امتیاز وزنی ۰/۵۷۴ در رتبه نخست و میزان تقاضای زیاد مصرف‌کنندگان کشورهای گوناگون با امتیاز وزنی ۰/۴۶۲ در رتبه دوم نقاط قوت آمیخته محصول قرار دارد. مقدار عملکرد پایین و نبود رقابت برای تولید و عرضه کشمش در بازار داخلی با امتیاز وزنی ۰/۱۰۶ مهم‌ترین نقاط ضعف کنونی

جدول (۱): نتایج ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - محصول

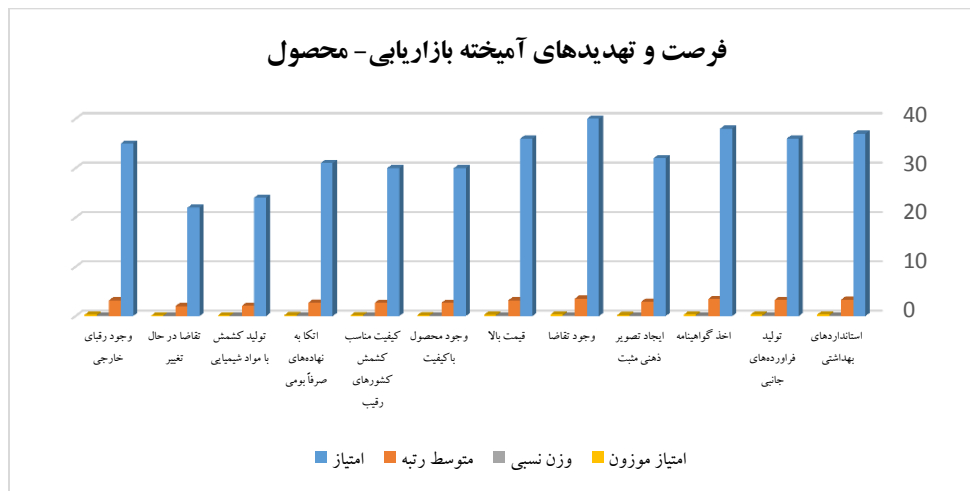
رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل درونی	علامت
نقاط قوت						
۲	۰,۴۶۲	۰,۱۳۶	۳,۴۷	۳۸	میزان تقاضای زیاد مصرف‌کنندگان کشورهای گوناگون	S1
۱	۰,۵۷۴	۰,۱۵۲	۳,۹۳	۴۳	استفاده مصارف غذایی و دارویی، فرآوری و ...	S2
۴	۰,۴۱۱	۰,۱۲۴	۳,۲۵	۳۶	مصارف صنعتی مانند الکل	S3
۵	۰,۳۹۱	۰,۱۲۱	۳,۱۵	۳۵	کیفیت بالای محصول عطروطعم و رنگ کشمش ایرانی	S4
۳	۰,۴۳۵	۰,۱۳۱	۳,۳۴	۳۷	قیمت پایین کشمش ایرانی در مقایسه با رقبا	S5
نقاط ضعف						
۴	۰,۰۶۳	۰,۰۴۹	۱,۲۸	۱۴	وجود شن و سنگریزه محصول	W1
۱	۰,۱۰۶	۰,۰۶۵	۱,۶۹	۱۹	نبود رقابت برای تولید و عرضه کشمش در بازار داخلی	W2
۱	۰,۱۰۶	۰,۰۶۵	۱,۶۹	۱۹	میزان عملکرد پایین در سطح زیر کشت تاجکستان‌ها	W3
۲	۰,۰۹۴	۰,۰۵۸	۱,۵۹	۱۷	عدم تضمین و پشتیبانی محصول در بین سران کشمش به دلیل مسائل و مشکلات شرعی	W4
۳	۰,۰۸۶	۰,۰۵۱	۱,۴۵	۱۶	بی‌توجهی به ویژگی‌های محصول و فواید کشمش و تأکید ویژه به بعد منفی محصول در مسائل شرعی	W5
۵	۰,۰۶۲	۰,۰۴۸	۱,۲۷	۱۴	غیر ارگانیک بودن محصولات و استفاده از کودهای شیمیایی مضر	w6
	۲,۷۹	۱		۲۸۸	کل	



شکل (۲): نقاط قوت و ضعف آمیخته بازاریابی - محصول

جدول (۲): نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - محصول

علامت	عوامل بیرونی	امتیاز	متوسط رتبه	وزن نسبی	امتیاز موزون	رتبه
فرصت						
O1	ارائه محصول بر اساس استانداردهای بهداشتی بین‌المللی	۳۷	۳,۳۵	۰,۰۹۱	۰,۳۰۵	۳
O2	تولید فراورده‌های جانبی و پرمصرف و احداث کارخانه در مناطق مستعد کشمش	۳۶	۳,۲۸	۰,۰۸۷	۰,۲۸۹	۴
O3	اخذ و ارائه گواهینامه‌های تضمین کیفیت محصول کشمش	۳۸	۳,۴۴	۰,۰۹۴	۰,۳۲۱	۲
O4	ایجاد تصویر ذهنی مثبت از کیفیت و ویژگی‌های محصول در مصرف‌کننده بین‌المللی	۳۲	۲,۹۴	۰,۰۷۵	۰,۲۲۶	۶
O5	وجود تقاضا فراوان در بازارهای خارجی	۴۰	۳,۵۵	۰,۱۰۲	۰,۳۴۵	۱
O6	قیمت بالا تولیدکنندگان کشمش در سطح جهانی	۳۶	۳,۱۹	۰,۰۸۵	۰,۲۶۹	۵
تهدیدات						
T1	وجود محصول با کیفیت پایین در بازار و عدم توجه به درجه کشمش در سطح بین‌المللی	۳۰	۲,۷۳	۰,۰۸۲	۰,۲۰۷	۳
T2	کیفیت مناسب کشمش کشورهای رقیب	۳۰	۲,۷۳	۰,۰۸۲	۰,۲۰۷	۳
T3	اتکا به نهاده‌های صرفاً بومی و محلی و فناوری‌های کم‌نهاد در بخش تولید و فرآوری	۳۱	۲,۷۵	۰,۰۸۸	۰,۲۰۹	۲
T4	تولید کشمش با مواد شیمیایی	۲۴	۲,۰۹	۰,۰۶۵	۰,۱۲۶	۴
T5	تقاضا در حال تغییر مصرف‌کنندگان (تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان)	۲۲	۲,۰۲	۰,۰۵۴	۰,۱۱۶	۵
T6	وجود رقبای خارجی به‌ویژه ترکیه که سهم بیشتری از بازار کشمش را به خود اختصاص داده است	۳۵	۳,۱۸	۰,۰۹۴	۰,۲۸۵	۱
کل			۳۹۱	۱	۲,۹۰	



شکل (۳): فرصت و تهدیدهای آمیخته بازاریابی - محصول

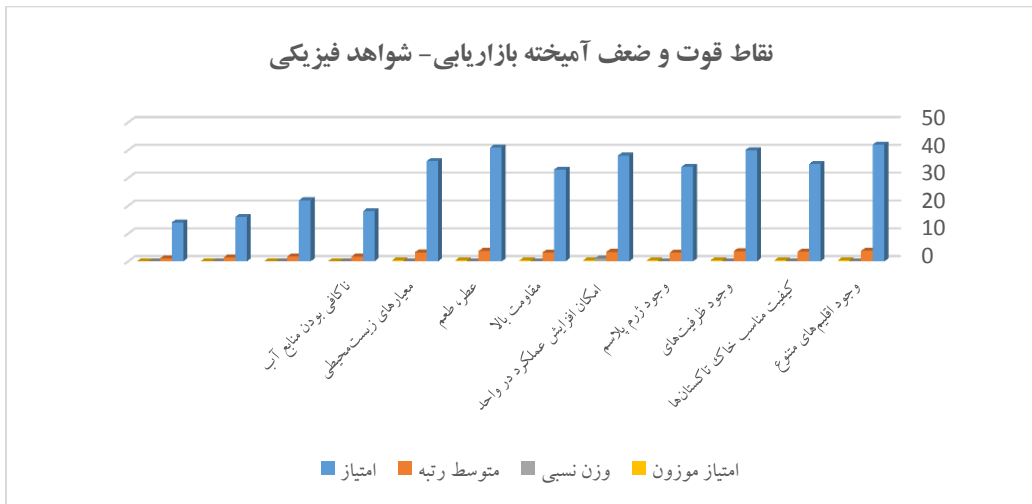
۲-۲- آمیخته دوم: شواهد فیزیکی

ویژگی‌های فیزیکی و اغلب نامحسوس را شامل می‌شود. بر اساس جدول ۳ وجود اقلیم‌های متنوع و اراضی مستعد برای تولید انواع انگور با امتیاز وزنی، ۰/۴۳۳، رتبه اول و عطر، طعم و رنگ بالا با امتیاز وزنی ۰/۴۱۵ و وجود ظرفیت‌های قابل توجه برای توسعه زیر بخش باغبانی با امتیاز به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت و نازل بودن سطح و ضریب مکانیزاسیون در فعالیت‌های باغبانی با امتیاز وزنی ۰/۰۹۹ و ناکافی بودن منابع آب تأمین‌شده و اختصاص‌یافته برای توسعه کشت با امتیاز وزنی

۰/۰۷۴ مهم‌ترین نقاط ضعف و تهدیدهای فیزیکی کنونی و آینده صادرات کشمش می‌باشند. بر اساس جدول ۴ کشت انگور با روش‌های نوین آبیاری برای افزایش عملکرد با امتیاز وزنی ۰/۴۸۹، رتبه اول و گسترش استفاده از نهال‌های اصلاح‌شده با امتیاز وزنی ۰/۴۶۷، مهم‌ترین فرصت‌های کنونی و خشک‌سالی‌های پی‌درپی با امتیاز وزنی ۰/۳۲۰، رتبه اول و استفاده رقیب از نهال ژنتیکی و اصلاح‌شده باران‌دمان بالا با امتیاز وزنی ۰/۲۹۵، رتبه دوم تهدیدهای کلیدی آمیخته شواهد فیزیکی می‌باشند.

جدول (۳): نتایج ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - شواهد فیزیکی

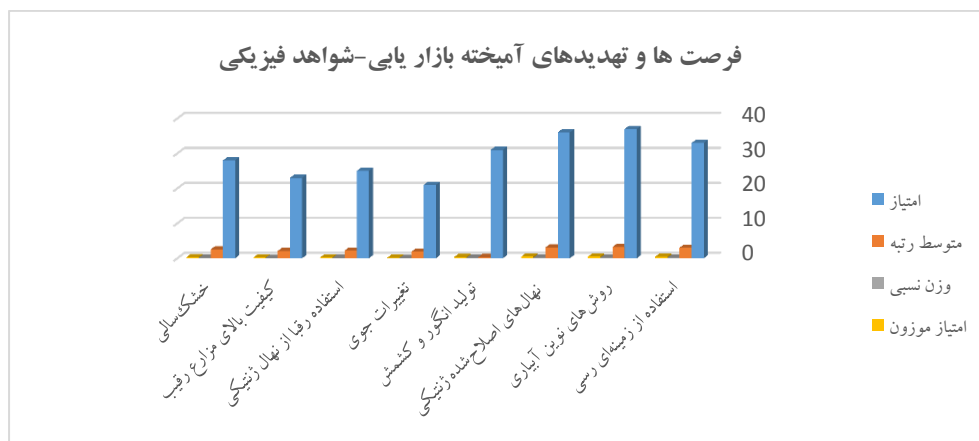
علامت	عوامل درونی	امتیاز	متوسط رتبه	وزن نسبی	امتیاز موزون	رتبه
نقاط قوت						
S1	وجود اقلیم‌های متنوع و اراضی مستعد برای تولید انواع انگور	۴۲	۳،۸۲	۰،۱۱۱	۰،۴۳۳	۱
S2	کیفیت مناسب خاک تاکستان‌ها	۳۵	۳،۴۲	۰،۱۰۴	۰،۳۱۱	۶
S3	وجود ظرفیت‌های قابل توجه برای توسعه زیر بخش باغبانی	۴۰	۳،۶۵	۰،۱۰۹	۰،۳۹۸	۳
S4	وجود ژرم پلاسم و ارقام متنوع محصولات باغی	۳۴	۳،۲۲	۰،۰۹۴	۰،۲۹۳	۷
S5	امکان افزایش عملکرد در واحد سطح باغات انگور	۳۸	۳،۳۴	۰،۰۹۵	۰،۳۳۴	۴
S6	مقاومت بالا در برابر سرما و آفات	۳۳	۳،۱۹	۰،۰۹۲	۰،۲۹۱	۸
S7	عطر، طعم و رنگ بالا	۴۱	۳،۷۲	۰،۱۰۸	۰،۴۱۵	۲
S8	مطابقت با معیارهای زیست‌محیطی و همسو با طبیعت	۳۶	۳،۲۸	۰،۰۹۹	۰،۳۲۰	۵
نقاط ضعف						
W1	ناکافی بودن منابع آب تأمین‌شده و اختصاص‌یافته برای توسعه کشت	۱۸	۱،۶۵	۰،۰۴۷	۰،۰۷۴	۲
W2	نازل بودن سطح و ضریب مکانیزاسیون در فعالیت‌های باغبانی	۲۲	۱،۸۲	۰،۰۵۵	۰،۰۹۹	۱
W3	نارسایی در تأمین و عرضه بهنگام و کافی نهادهای باغبانی	۱۶	۱،۴۵	۰،۰۴۳	۰،۰۶۳	۳
W4	ضعف وعدم استقرار نظام تولید نهال استاندارد از ارقام تجاری	۱۴	۱،۰۹	۰،۰۴۲	۰،۰۳۵	۴
	کل	۳۶۹		۱	۳،۰۶	



شکل (۴): نقاط قوت و ضعف آمیخته بازاریابی - شواهد فیزیکی

جدول (۴): نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل خارجی آمیخته بازار یابی - شواهد فیزیکی

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل بیرونی فرصت‌ها	علامت
۳	۰,۴۳۶	۰,۱۴۵	۳,۰۱	۳۳	استفاده از زمینهای رسی و حاصلخیز برای بالا بردن کیفیت	O1
۱	۰,۴۸۹	۰,۱۵۷	۳,۲۱	۳۷	کشت انگور با روش‌های نوین آبیاری برای افزایش عملکرد	O2
۲	۰,۴۶۷	۰,۱۴۸	۳,۱۱	۳۶	گسترش استفاده از نهال‌های اصلاح‌شده ژنتیکی	O3
۴	۰,۳۶۴	۰,۱۲۳	۰,۳۷۴	۳۱	تولید انگور و کشمش در محیط‌های مورد کنترل	O4
تهدیدات						
۴	۰,۱۵۸	۰,۰۹۲	۱,۹۲	۲۱	تغییرات جوی	T1
۲	۰,۲۹۵	۰,۱۰۹	۲,۲۱	۲۵	استفاده رقبا از نهال ژنتیکی و اصلاح‌شده باران‌دمان بالا	T2
۳	۰,۲۳۰	۰,۱۰۲	۲,۰۸	۲۳	کیفیت بالای مزارع کشورهای رقیب از جمله ترکیه	T3
۱	۰,۳۲۰	۰,۱۲۲	۲,۵۶	۲۸	خشک‌سالی‌های پی‌درپی و تغییرات اقلیمی	T4
۲,۷۵	۱	۲۳۴			کل	



شکل (۵): فرصت‌ها و تهدیدهای آمیخته بازار یابی - شواهد فیزیکی

۲-۳- آمیخته سوم: فراوری

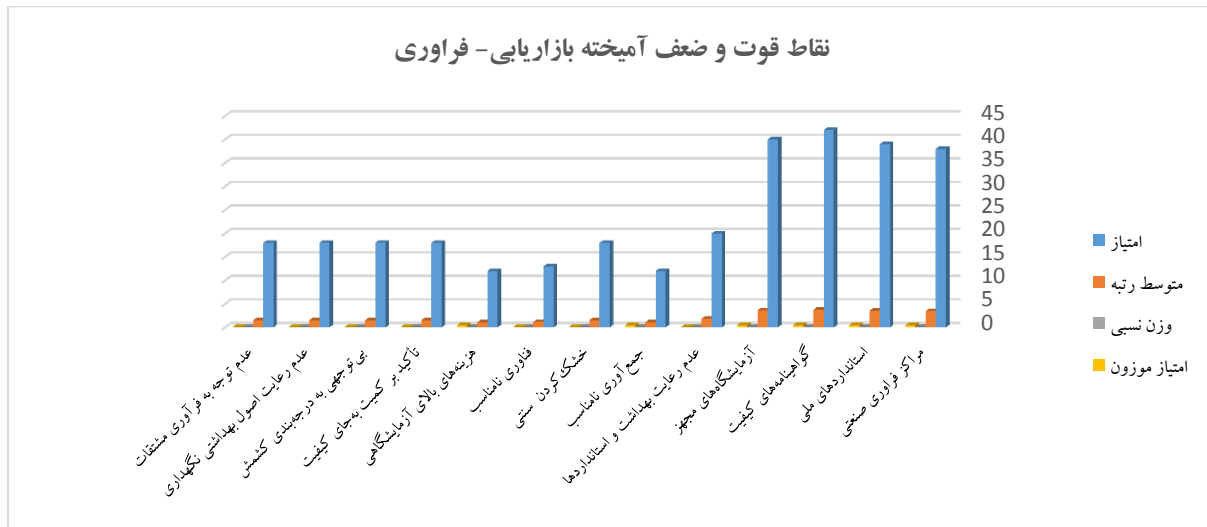
بر اساس جدول ۵ وجود گواهینامه‌های کیفیت در کشور با امتیاز وزنی ۰/۴۹۲ و وجود آزمایشگاه‌های مجهز با امتیاز وزنی ۰/۴۸۱ و وجود مراکز فراوری کشمش در کشور با امتیاز وزنی ۰/۴۳۳ مهم‌ترین نقاط قوت و عدم رعایت بهداشت و استانداردها با امتیاز وزنی ۰/۱۱۲ و خشک‌کردن کشمش به روش سنتی و نامناسب تأکید بر کمیت به جای کیفیت، بی‌توجهی به درجه‌بندی کشمش بر اساس خواسته‌های مشتری، عدم رعایت اصول بهداشتی نگهداری به دلیل نبود واحدهای اصولی فراوری و عدم توجه به فراوری مشتقات کشمش با وزن نسبی ۰,۱۰۲ ضعف‌های جدی آمیخته

بازاریابی فراوری کشمش شناخته شده‌اند. بر اساس جدول ۶ روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک و تطبیق با استانداردهای ایمنی و بهداشتی ملی و بین‌المللی با امتیاز وزنی ۰/۲۷۴ و انجام عمل جداسازی در مراکز بهداشتی و به صورت متمرکز با وزن نسبی ۰/۲۴۹ مهم‌ترین فرصت‌های کنونی‌اند. درحالی‌که هزینه بالا دسترسی به دستگاه‌های مدرن و استانداردها و گواهینامه‌های مختلف منطقه‌ای و بین‌المللی با وزن نسبی ۰,۲۷۴ انجام عمل جداسازی در مراکز بهداشتی و به صورت متمرکز با وزن نسبی ۰/۲۱۱ مهم‌ترین تهدیدهای فراوری کشمش می‌باشند.

جدول (۵): نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - فراوری

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل بیرونی نقاط قوت	علامت
۴	۰,۴۳۳	۰,۱۱۴	۳,۴۵	۳۸	وجود مراکز فراوری صنعتی کشمش در کشور	S1
۳	۰,۴۵۹	۰,۱۲۴	۳,۵۴	۳۹	داشتن قوانین استانداردهای ملی	S2
۱	۰,۴۹۲	۰,۱۳۱	۳,۷۸	۴۲	وجود گواهینامه‌های کیفیت در کشور	S3
۲	۰,۴۸۱	۰,۱۲۷	۳,۶۴	۴۰	وجود آزمایشگاه‌های مجهز در داخل کشور	S4
نقاط ضعف						
۱	۰,۱۱۲	۰,۰۷۲	۱,۸۴	۲۰	عدم رعایت بهداشت و استانداردها از سوی تولیدکنندگان	W1
۸	۰,۴۳	۰,۰۳۹	۱,۰۹۰	۱۲	برداشت و جمع‌آوری نامناسب و استفاده از روش‌های سنتی	W2
۲	۰,۱۰۲	۰,۰۶۲	۱,۵۲	۱۸	خشک‌کردن کشمش به روش سنتی و نامناسب	W3
۷	۰,۰۵۰	۰,۰۴۳	۱,۱۸	۱۳	فناوری خشک‌کردن نامناسب	W4
۸	۰,۴۳	۰,۰۳۹	۱,۰۹۰	۱۲	هزینه‌های بالای آزمایشگاهی	W5
۲	۰,۱۰۲	۰,۰۶۲	۱,۵۲	۱۸	تأکید بر کمیت به جای کیفیت	W6
۲	۰,۱۰۲	۰,۰۶۲	۱,۵۲	۱۸	بی‌توجهی به درجه‌بندی کشمش بر اساس خواسته‌های مشتری	W7
۲	۰,۱۰۲	۰,۰۶۲	۱,۵۲	۱۸	عدم رعایت اصول بهداشتی نگهداری به دلیل نبود واحدهای اصولی فراوری و تکنولوژی پایین	W8
۲	۰,۱۰۲	۰,۰۶۲	۱,۵۲	۱۸	عدم توجه به فراوری مشتقات کشمش در سطح صنعتی	W9
	۳,۳۹	۱		۳۰,۶		کل

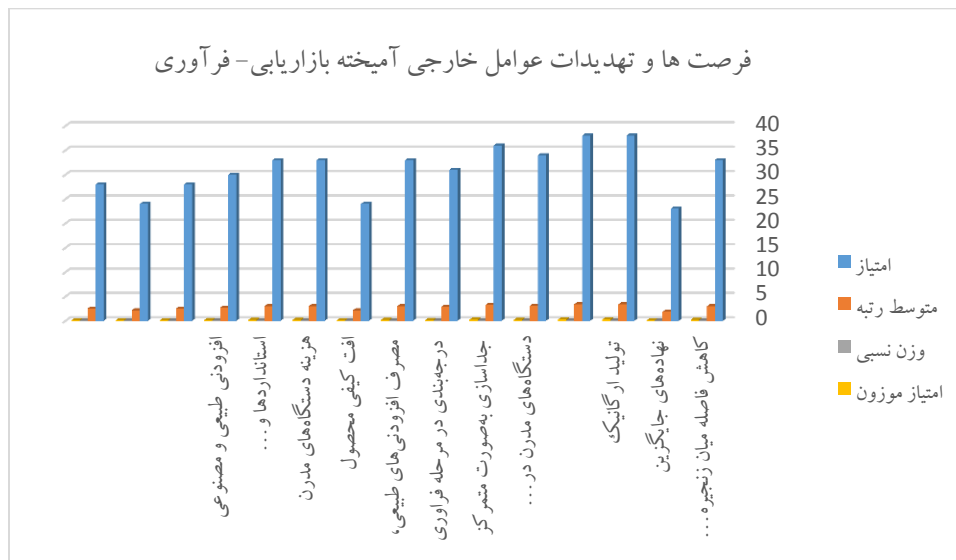
مأخذ یافته‌های پژوهش



شکل (۶): نقاط قوت و ضعف آمیخته بازاریابی - فراوری

جدول (۶): نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - فراوری

علامت	عوامل بیرونی	امتیاز	متوسط رتبه	وزن نسبی	امتیاز موزون	رتبه
O1	کاهش فاصله میان زنجیره تولید تا توزیع در بازارهای بین‌المللی	۳۳	۳	۰.۰۷۱	۰.۲۱۱	۴
O2	استفاده از نهاده‌های جایگزین بیولوژیکی در تولید و فراوری	۲۳	۱.۸۶	۰.۰۴۲	۰.۰۸۶	۶
O3	استفاده از روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک	۲۸	۳.۳۹	۰.۰۸۶	۰.۲۷۴	۱
O4	تطبیق با استانداردهای ایمنی و بهداشتی ملی و بین‌المللی	۲۸	۳.۳۹	۰.۰۸۶	۰.۲۷۴	۱
O5	امکان استفاده از دستگاه‌های مدرن در فرایند فراوری محصول	۳۴	۳.۰۹	۰.۰۷۲	۰.۲۲۱	۳
O6	انجام عمل جداسازی در مراکز بهداشتی و به‌صورت متمرکز	۲۶	۳.۲۷	۰.۰۸۱	۰.۲۴۹	۲
O7	ایجاد واحدهای تخصصی اصولی درجه‌بندی در مرحله فراوری	۳۱	۲.۹۱	۰.۰۶۴	۰.۱۸۴	۵
O8	گرایش به مصرف افزودنی‌های طبیعی، به‌جای انواع شیمیایی و سنتزی در مواد غذایی	۳۳	۳	۰.۰۷۱	۰.۲۱۱	۴
تهدیدات						
T1	افت کیفی محصول در فرایند جداسازی و خشک کردن و بسته‌بندی	۲۴	۲.۱۸	۰.۰۵۰	۰.۱۱۰	۴
T2	هزینه بالا دسترسی به دستگاه‌های مدرن	۳۳	۳	۰.۰۷۱	۰.۲۱۱	۱
T3	استانداردها و گواهینامه‌های مختلف منطقه‌ای و بین‌المللی	۳۳	۳	۰.۰۷۱	۰.۲۱۱	۱
T4	گسترش رنگ‌های افزودنی طبیعی و مصنوعی	۳۰	۲.۷۳	۰.۰۶۴	۰.۱۸۶	۲
T5	تکنولوژی‌های مناسب فراوری در کشورهای رقیب	۲۸	۲.۵۴	۰.۰۵۸	۰.۱۴۹	۳
T6	تولید کشمش همگن در ترکیه و کشورهای اروپایی	۲۴	۲.۱۸	۰.۰۵۰	۰.۱۱۰	۴
T7	عدم توجه به ذائقه مصرف‌کنندگان برای محصولات فراوری کشمش	۲۸	۲.۵۴	۰.۰۵۸	۰.۱۴۹	۳
کل		۴۶۶	۱	۲.۸۳		



شکل (۷): فرصت ها و تهدیدات عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - فرآوری

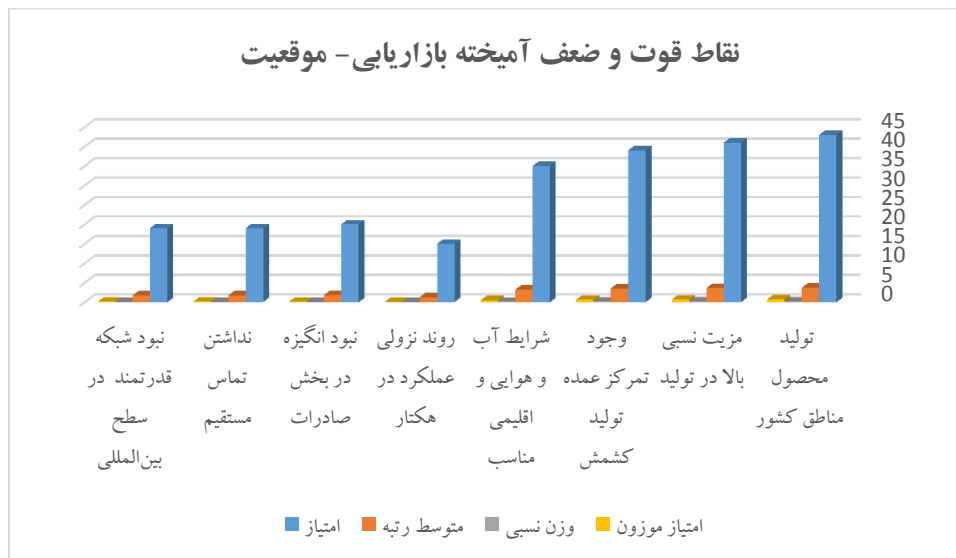
مناسب ایران و دسترسی به بازارهای خارجی، با وزن نسبی ۰/۲۹۹ رتبه اول و محدودیت سطح زیر کشت رقبا در سایر کشورها با وزن نسبی ۰/۲۷۷ و استفاده از ابزارهای نوین بازاریابی همچون فناوری اطلاعات در قالب تجارت الکترونیکی ۰/۲۷۷ مهم‌ترین فرصت‌ها و همچنین فله‌ای صادر کردن کشمش و در قالب بسته‌بندی نامناسب و بسته‌بندی دوباره توسط کشورهای مانند امارات با وزن نسبی ۰/۲۸۵ و موانع ورود فناوری‌های پیشرفته بر اثر تحریم‌های اقتصادی-سیاسی و رقابت ناسالم بین صادرکنندگان با وزن نسبی ۰/۲۵۴ تهدیدهای جدی آمیخته بازاریابی موقعیت کشمش ایران می‌باشند.

۲-۴- آمیخته چهارم موقعیت

ارزیابی وضعیت کنونی مزایا و معایب، موقعیت‌یابی بازار محصول، منطقه بندی و هدف‌یابی بازار و انتخاب بخش‌هایی از بازار با توجه به توانایی خود در آن که امکان رقابت با دیگر رقبا وجود داشته باشد تا بتوان حجم فروش را افزایش داد و نام تجاری را ثبت کرد. بر اساس جدول ۷، وجود امکان تولید محصول در اکثر مناطق کشور با توجه به تغییرات اقلیمی با امتیاز وزنی ۰/۶۹۹ و مزیت نسبی بالا در تولید محصول با امتیاز وزنی ۰/۶۵۲ و وجود تمرکز عمده تولید کشمش در قزوین و همدان با امتیاز وزنی ۰/۶۱۸ مهم‌ترین نقاط قوت کنونی می‌باشند. مطابق جدول ۸ موقعیت جغرافیایی

جدول (۷): نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - موقعیت

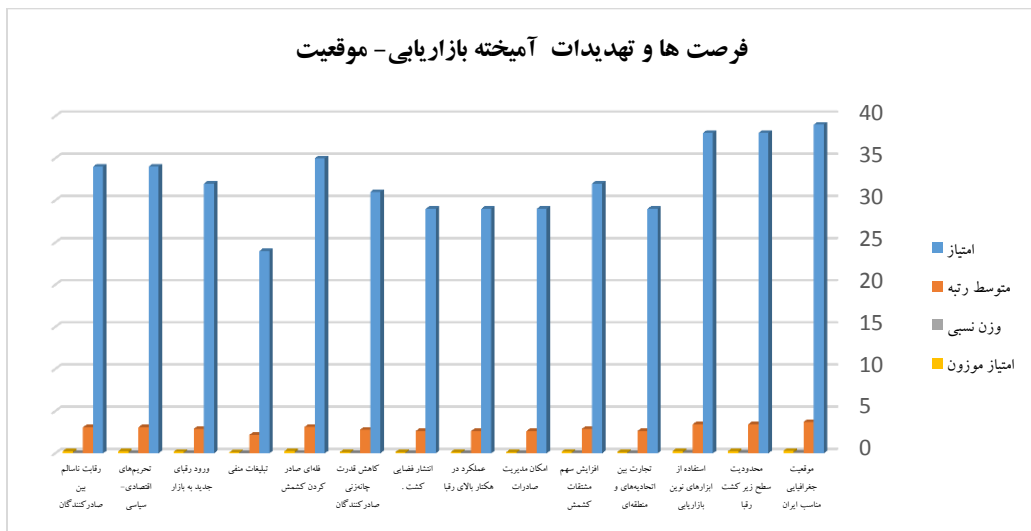
علامت	نقاط قوت	امتیاز	متوسط رتبه	وزن نسبی	امتیاز موزون	رتبه
S1	امکان تولید محصول در اکثر مناطق کشور با توجه به تغییرات اقلیمی	۴۳	۳,۷۳	۰,۱۸۳	۰,۶۹۹	۱
S2	مزیت نسبی بالا در تولید محصول کشمش	۴۱	۳,۶۴	۰,۱۷۸	۰,۶۵۲	۲
S3	وجود تمرکز عمده تولید کشمش در استان‌های قزوین و همدان و...	۳۹	۳,۵۵	۰,۱۷۲	۰,۶۱۸	۳
S4	شرایط آب و هوایی و اقلیمی مناسب برای کشت انگور	۳۵	۳,۲۱	۰,۱۵۱	۰,۴۷۷	۴
نقاط ضعف						
W1	روند نزولی عملکرد در هکتار	۱۵	۱,۲۷	۰,۰۶۲	۰,۰۹۱	۳
W2	نبود انگیزه و علاقه برای ورود به بازار و چرخه بازاریابی و وجود انحصار در بخش صادرات	۲۰	۱,۸۴	۰,۰۸۶	۰,۱۳۴	۱
W3	نداشتن تماس مستقیم با خریداران بالقوه	۱۹	۱,۷۳	۰,۰۸۴	۰,۱۵۶	۲
W4	نبود شبکه قدرتمند بازار با قدرت چانه‌زنی بالا در سطح بین‌المللی	۱۹	۱,۷۳	۰,۰۸۴	۰,۱۵۶	۲
کل		۲۳۱		۱	۲,۹۸	



شکل (۸): نقاط قوت و ضعف آمیخته بازاریابی - موقعیت مأخذ یافته‌های پژوهش

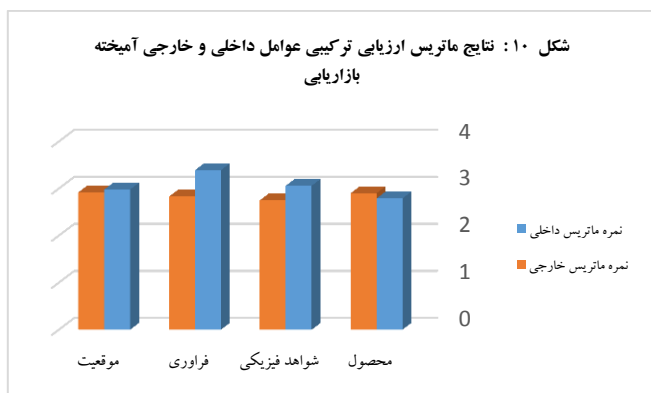
جدول (۸): نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - موقعیت

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل بیرونی	علامت	
۱	۰.۲۹۹	۰.۱۰۳	۳.۷۲	۳۹	موقعیت جغرافیایی مناسب ایران (کریدور ارتباطی به آسیای میانه و ...) و دسترسی به بازارهای خارجی	O1	
۲	۰.۲۷۷	۰.۰۹۷	۳.۴۵	۳۸	محدودیت سطح زیر کشت رقبا در سایر کشورها	O2	
۲	۰.۲۷۷	۰.۰۹۷	۳.۴۵	۳۸	استفاده از ابزارهای نوین بازاریابی همچون فناوری اطلاعات در قالب تجارت الکترونیکی	O3	
۴	۰.۱۵۶	۰.۰۵۹	۲.۶۴	۲۹	تجارت بین اتحادیه‌های و منطقه‌ای	O4	
۳	۰.۱۸۹	۰.۰۶۵	۲.۹۱	۳۲	افزایش سهم در بازار از طریق تولید و صادرات مشتقات کشمش	O5	
۴	۰.۱۵۶	۰.۰۵۹	۲.۶۴	۲۹	امکان مدیریت صادرات کشمش‌های تولیدشده در منطقه	O6	
تهدیدات							
۵	۰.۱۵۶	۰.۰۵۹	۲.۶۴	۲۹	عملکرد در هکتار بالای رقبا	T1	
۵	۰.۱۵۶	۰.۰۵۹	۲.۶۴	۲۹	انتشار فضایی کشت در کشورهای آمریکا، ترکیه، اسپانیا و...	T2	
۴	۰.۱۶۵	۰.۰۶۳	۲.۸۱	۳۱	کاهش قدرت چانه‌زنی صادرکنندگان	T3	
۱	۰.۲۸۵	۰.۰۸۲	۳.۱۵	۳۵	قله‌ای صادر کردن کشمش و در قالب بسته‌بندی نامناسب و بسته‌بندی دوباره توسط کشورهای مانند امارات	T4	
۶	۰.۱۰۷	۰.۰۴۹	۲.۱۸	۲۴	تبلیغات منفی برخی از رقبا در مورد کشمش ایران	T5	
۳	۰.۱۸۹	۰.۰۶۵	۲.۹۱	۳۲	ورود رقبای جدید به بازار	T6	
۲	۰.۲۵۴	۰.۰۶۹	۳.۰۹	۳۴	موانع ورود فناوری‌های پیشرفته بر اثر تحریم‌های اقتصادی - سیاسی	T7	
۲	۰.۲۵۴	۰.۰۶۹	۳.۰۹	۳۴	رقابت ناسالم بین صادرکنندگان	T8	
کل					۲.۸۷	۱	۴۵۳



شکل (۹): نقاط قوت و ضعف آمیخته بازاریابی - موقعیت

در جدول ۹ نتایج حاصل از ارزیابی عوامل راهبردی و موقعیت راهبردی هرکدام از آمیخته‌های بازاریابی با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از مراحل پیش، با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر تطبیق داده می‌شوند. چنانچه مشاهده می‌شود، دو آمیخته محصول و موقعیت در ماتریس عوامل داخلی به ترتیب دارای امتیاز ۲/۷۹ و ۲/۹۸ هستند؛ که بیانگر غلبه نقاط ضعف بر قوت است. در ماتریس عوامل خارجی نیز دو آمیخته یادشده به ترتیب دارای امتیاز ۲/۹۰ و ۲/۹۲ می‌باشند که بیانگر غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهاست؛ بنابراین، به‌منظور برنامه‌ریزی راهبردهای تدافعی (تأکید بر نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی و درنهایت، رفع آسیب‌ها) می‌بایستی موردتوجه قرار گیرند. در دیگر آمیخته‌های بازاریابی غلبه نقاط ضعف بر قوت و غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها وجود دارد، این بدین معنی است که به‌منظور برنامه‌ریزی راهبردهای تنوع و رقابتی (تأکید بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی) می‌بایستی موردتوجه قرار گیرند.



شکل (۱۰): نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل داخلی و خارجی آمیخته بازاریابی

در جدول ۱۰ با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از ماتریس ترکیبی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی بر اساس ماتریس تحلیل وضعیت شناسایی شده‌اند که متناسب با این عوامل است.

جدول (۹): نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل داخلی و خارجی آمیخته بازاریابی

راهبرد	نمره ماتریس خارجی	نمره ماتریس داخلی	آمیخته بازاریابی
تنوع و رقابتی	۲,۹۰	۲,۷۹	محصول
تنوع و رقابتی	۲,۷۵	۳,۰۶	شواهد فیزیکی
تنوع و رقابتی	۲,۸۳	۳,۳۹	فراوری
تنوع و رقابتی	۲,۹۲	۲,۹۸	موقعیت

جدول (۱۰): راهبردهای حاصل از تجزیه و تحلیل وضعیت آمیخته‌های

بازاریابی

آمیخته بازاریابی		اولویت
محصول		
هدف کلان	افزایش رقابت‌پذیری با محصولات خارجی و کسب جایگاه قبلی در سطح بین‌المللی	راهبرد
راهبرد ۱	ارتقای کیفیت تولید فناوری محصولات مشتقه و احداث کارخانه در مناطق کشت انگور	۱
راهبرد ۲	ایجاد نوآوری متناسب با ذائقه مشتریان در صنعت کشمش	۲
شواهد فیزیکی		
هدف کلان	حفاظت از کمیت و کیفیت محصول و منابع آب و زمین با توجه به خشک‌سالی‌های پی‌درپی	راهبرد
راهبرد ۱	ارتقای سطح استفاده از نهال‌های اصلاح‌شده و استفاده از شیوه‌های نوین آبیاری	۱
راهبرد ۲	استفاده از اراضی بایر و شیب‌دار برای کشت انگور در مناطق مستعد	۲
فراوری		
هدف کلان	بهبود فرایند تولید و فراوری با استفاده از شیوه‌های نوین	راهبرد
راهبرد ۱	ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی کشمش در مناطق عمده تولید	۲
راهبرد ۲	سازگاری استانداردهای ملی و بین‌المللی	۱
موقعیت		
هدف کلان	تثبیت جایگاه کشمش ایران در جهان و افزایش سهم بازار جهانی	راهبرد
راهبرد ۱	گسترش بازاریابی بین‌المللی و استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی الکترونیکی	۱
راهبرد ۲	ایجاد رقابت در بین صادرکنندگان برای افزایش قدرت چانه‌زنی در بازار و از انحصار درآوردن صادرات کشمش	۲

بدین ترتیب، ابتدا هدف کلان و سپس راهبردهای عملیاتی رسیدن به هدف تعریف‌شده بر اساس راهبرد مبتنی بر نقاط قوت - تهدید با استفاده از ماتریس تحلیل وضعیت شرح داده شده است. چنانچه مشاهده می‌شود، در آمیخته بازاریابی محصول، افزایش رقابت‌پذیری با محصولات خارجی با توجه به ایجاد نوآوری متناسب با ذائقه مشتریان در صنعت کشمش و ارتقای کیفیت تولید و محصولات مشتقه تدوین شده است. در آمیخته بازاریابی شواهد فیزیکی، باهدف حفاظت از کمیت و کیفیت محصول و منابع آب و زمین با توجه به راهبردهای ارتقای سطح استفاده از بذره‌های اصلاح‌شده و استفاده دوره‌ای از تاکستان‌های انگور کاری، ارتقای سطح استفاده از نهال‌های اصلاح‌شده و استفاده از شیوه‌های نوین آبیاری، استفاده از اراضی بایر و شیب‌دار برای کشت انگور در مناطق مستعد، و همچنین در آمیخته بازاریابی شواهد فیزیکی، باهدف تثبیت جایگاه کشمش ایران در جهان با توجه به راهبردهای گسترش بازاریابی بین‌المللی و استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی و ایجاد رقابت در بین صادرکنندگان برای افزایش قدرت چانه‌زنی در بازار و از انحصار درآوردن صادرات کشمش و همچنین در آمیخته بازاریابی فراوری باهدف بهبود فرایند تولید و فراوری با استفاده از شیوه‌های نوین راهبردهای ایجاد

صنایع تبدیلی و تکمیلی کشمش در مناطق عمده تولید و سازگاری استانداردهای ملی و بین‌المللی برای افزایش قدرت بازاری تدوین شده است. در ادامه با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی، راهبردهای حاصل از ماتریس تحلیل وضعیت اولویت‌بندی می‌شوند تا راهبرد برتر برای هر کدام از آمیخته‌های بازاریابی مشخص شود. بدین ترتیب حاصل ضرب وزن نسبی هر عامل راهبردی در نمره جذابیت، بیانگر جذابیت کل هر راهبرد است. راهبردها بر اساس نمره به‌دست‌آمده از جذابیت کل هر راهبرد، از بیشترین نمره تا کمترین نمره اولویت‌بندی می‌شوند. چنانچه مشاهده می‌شود، ارتقای کیفیت تولید و فناوری محصولات مشتقه و احداث کارخانه در مناطق مستعد کشت انگور، ارتقای سطح استفاده از نهال‌های اصلاح‌شده و استفاده از شیوه‌های نوین آبیاری، سازگاری استانداردهای ملی و بین‌المللی، گسترش بازاریابی بین‌المللی و استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی در اولویت‌های نخست قرار دارند.

۳- نتیجه‌گیری

با نگاهی به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تولید و فراوری کشمش می‌توان نتیجه گرفت:

- موقعیت جغرافیایی مناسب ایران، وجود تقاضا در بازارهای خارجی، امکان تولید محصولات مشتقه، کشت انگور با روش‌های نوین آبیاری برای افزایش عملکرد و روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک، فراوری بهداشتی و ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری خصوصی در زمینه تولید مشتقات کشمش از جمله مهم‌ترین فرصت‌های پیشروی می‌باشند.
- خشک‌سالی‌های پی‌درپی و تغییرات جوی و استفاده رقا از نهال ژنتیکی و اصلاح‌شده باران‌دمان بالا و کیفیت بالای مزارع کشورهای رقیب از جمله ترکیه از جمله تهدیدهای جدی کشمش ایران هستند.
- با توجه به مصارف صنعتی، دارویی و غذایی فراوان کشمش، می‌توان با ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی کشمش در مناطق عمده کشت زمینه را برای تولید محصولات مشتقه ارتقا داد.
- باوجود کیفیت بالا، تمرکز تولید، مزیت نسبی بالا، می‌توان شرایط لازم را برای تثبیت جایگاه کشمش ایران در جهان فراهم کرد.
- عملکرد پایین محصول در هکتار، دسترسی اندک کشاورزان به نهاده‌های و ماشین‌آلات نوین کشاورزی و نهال‌های اصلاح‌شده با عملکرد بالا از مشکلات عدیده کشاورزان است. بنابراین در دسترس قرار دادن نهاده‌های نوین کشاورزی از راه مراکز معتبر به همراه دادن آموزش‌های لازم کاربرد صحیح آن‌ها و ایجاد

- تدوین سند راهبردی و خطمشی توسعه صادرات و همچنین تدوین برنامه الگوی کشت انگور در مناطقی از کشور که با کشت انگور سازگاری دارند، استفاده از روش‌های مکانیزه و مدرن تولید برای بهبود عملکرد.
- طراحی بستر و زیرساخت فناوری و پیاده‌سازی و کاربرد فناوری
- بکارگیری نیروی انسانی متخصص در بخش کاشت، داشت و برداشت و همچنین فراوری کشمش
- آموزش منابع انسانی و به‌کارگیری نیروهای جدید و توانمند جهت ارتقاء ظرفیت صادرات کشمش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی
- اخذ سیاست‌های مناسب و اثبات جهت توسعه صادرات و اخذ تفاهم‌نامه با کشورهای بازار هدف و شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی محصولات کشاورزی
- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای منابع انسانی جهت ایجاد کسب‌وکار و تقویت اقتصاد
- ترویج فرهنگ مصرف داخلی در زمینه محصول کشمش و ایجاد سیاست‌های تشویقی جذب سرمایه‌گذاران برای توسعه صادرات - رفع موانع شرعی کشمش در ایران و حمایت از صنایع تبدیلی در کشور
- به‌روز کردن مراحل کاشت، داشت و برداشت محصولات با فناوری روز دنیا
- اصلاح نژادی محصول کشمش و استفاده از شیوه‌های نوین آبیاری
- رفع موانع تحریم در زمینه بانکی و برگشت سرمایه صادرکنندگان به کشور
- از انحصار خارج کردن صادرات کشمش در بین تعداد معدودی

منابع و ماخذ

- [۱] امیری، حسین، بشخور، مرجانه. (۱۳۹۶). سیاست های متنوع سازی عمودی و افقی صادرات و تاثیر آن بر روی رشد اقتصادی: رویکرد غیر خطی مارکف سوئیچینگ فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش های رشد و توسعه اقتصادی، دوره ۸، شماره ۲۹، ۱۲۷-۱۴۴
- [۲] پاریسیان، علی، اعرابی، محمد. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

- تسهیلات مناسب استفاده از آن‌ها برای کشاورزان، می‌توان زمینه را برای افزایش بهره‌وری مزارع و تولید محصول باکیفیت‌تر فراهم کرد.
- تقویت و حمایت از تعاونی‌های خرید محصول در مناطق کشت در راستای خرید مستقیم محصول از کشاورزان و کاستن هزینه‌های حمل‌ونقل محصول می‌تواند بخشی از درآمد ازدست‌رفته کشاورزان را جبران کند.
- بر اساس نتایج ماتریس تحلیل وضعیت و راهبردهای تدوین‌شده آمیخته‌های بازاریابی موارد زیر برای رسیدن به هدف‌ها پیشنهاد می‌شود:
- استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی و تبلیغات در صادرات کشمش و بازارهای هدف
- ارزیابی و پایش صادرات خشکبار با تأکید بر مصرف داخلی
- تدوین استانداردها و مقررات و نگارش آیین‌نامه‌های تسهیل صادرات
- شناسایی ذائقه مشتریان در بازارهای هدف، آشنایی با مصارف و کاربردهای کشمش در بازارهای هدف، اجرای برنامه‌های آموزشی برای تولیدکنندگان در راستای تولید محصولات تازه، در دسترس قرار دادن فناوری‌های مدرن برای تولید محصولات نوآورانه و مشتقه.
- تولید بذره‌های اصلاح‌شده متناسب با شرایط اقلیمی هر منطقه، توسعه روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک، اجرای برنامه‌های ارتقای مهارت کشاورزان و کارگران در تولید و کشت بذره‌های اصلاح‌شده
- پرداخت تسهیلات به سرمایه‌گذاران، ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی، حمایت مالی دولت و تشویق به ایجاد صنایع دارای مزیت، تأسیس و توسعه آزمایشگاه‌های کنترل کیفی، ایجاد انبارهای مجزا و پیشرفته، جداسازی، خشک نمودن، درجه‌بندی و بسته‌بندی بر اساس استانداردهای تحت لیسانس
- از صادرکنندگان و همگانی کردن صادرات
- استانداردسازی قوانین بهداشتی با استانداردهای جهانی
- تدوین برنامه‌های تشویق صادرات
- عقد قرارداد و تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی با کشورهای بازار هدف
- طراحی و تدوین چشم‌انداز توسعه صادرات کشمش در کشور
- بکارگیری تجهیزات مدرن مطابق با فناوری روز دنیا در فرآیند تولید و بسته‌بندی
- مبارزه با دامپینگ -
- برند سازی بین‌المللی و تبلیغات مفید و مؤثر

- [۳] حکیم پور، حمید. (۱۳۸۵). طرح‌ریزی استراتژیک بازاریابی برای محصولات صادراتی استان خراسان- جنوبی، مطالعه موردی زعفران و زرشک. گزارش‌ها سازمان بازرگانی
- [۴] خالدی، ک. حفر اردستانی، م. و طوسی، م. (۱۳۸۶). بررسی رابطه رشد اقتصادی، اشتغال و صادرات در بخش کشاورزی ایران (با تأکید بر سیاست‌های ارزی و تجاری)، اقتصاد و کشاورزی ویژه‌نامه ششمین اجلاس اقتصاد کشاورزی ایران، ۱(۳)، ۱۱۱-۱۲۳.
- [۵] طیبی، س. ک. آذربایجانی، ک. مصری نژاد، ش. (۱۳۸۷). اندازه‌گیری درجه رقابت‌پذیری بین‌المللی صادرات بین شرکای تجاری منتخب ایران، نشریه پژوهشنامه اقتصادی، دوره ۸، شماره ۲ (پیاپی ۲۹)، ص ۱۵۱-۱۳۱.
- [۶] کاوسی کلاشمی، حسین. کاوسی کلاشمی، محسن. پاکروان، محمد رضا. (۱۳۹۲). راهبرد صادرات محصولات منتخب کشاورزی استان‌های شمالی ایران به بازارهای CIS. اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، موسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی،
- [۷] لطفعلی پور، محمد رضا. مهدوی عادل، محمد حسین. رضایی، حسن (۱۳۹۵). بررسی رابطه میان مصرف انرژی، رشد اقتصادی و صادرات در بخش صنعت ایران (تحلیل مبتنی بر داده‌های پانل). فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، دوره ۶، شماره ۲۴، ۱۳-۳۴.
- [۸] هوشمند، م. دانش‌نیام، عبدالهی، زواسکندری پور، ز. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر صادرات غیرنفتی ایران مجله دانش و توسعه، سال هفدهم، شماره ۳۴ و ص ۱۲۶-۱۴.
- [9] Amini Khyabani, G.R., Hamidi ,K., & Vazifeeh dost, H. (2016). **Identifying the Factors Affecting the Formulation of Entry in to Global Markets Strategies** (Based on Theory of Strategic Reference points). Secend National Conference on Marketing Reserch, Tehran, Narcish Information Institute (in persian)
- [10] Dalkey, N., Helmer, O. (1950). **An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts**. Management Science, 9(3): 458-461
- [11] Mcchesney, P. (2010). **United States Raisin Export Market Trends in the United Kingdom” Presented to the Faculty of the Agribusiness Department California Polytechnic State University.**
- [12] Tajeddin, M. (2009). **Factors Aff Ecting the Internationalization of Companies (SEMs)**. Work and Society, Social, Economic, Scieentiific, Cultural Monthly, No. 109, pp.-34-329(in persian)