

تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های صادرات پسته ایران

با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM

علی برهان زاده *^۱، دینخوان هو^۲

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۳/۱۲

چکیده

در این تحقیق به تدوین استراتژی‌های صادرات پسته ایرا با استفاده از نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و استراتژی‌هایی در قالب ماتریس SWOT شناسایی شدند. در ادامه با تعریف فاکتورهای کلیدی موفقیت، استراتژی‌های تعریف شده با دو روش تاپسیس فازی و QSPM رتبه‌بندی شدند. اهداف تحقیق حاضر شامل تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بازاریابی و فروش پسته صادراتی و پیشنهاد استراتژی‌های مناسب است. ابتدا با توجه به بررسی‌های صورت گرفته روی محیط داخلی و خارجی پسته صادراتی، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفت. ضمن اینکه استراتژی‌های تولید محصول برای تخصیص درصدی از سود برای بازاریابی محصول نیز با استفاده از روش QSPM، به‌عنوان مهم‌ترین استراتژی‌ها برگزیده شدند. در انتها نیز دو روش تاپسیس فازی و QSPM، با استفاده از متد SAW با یکدیگر مقایسه شدند. سپس با وزن دهی به هر کدام از این عوامل تایید شده بر اساس طیف لیکرت و محاسبه مجموع وزن‌ها، میانگین وزن‌ها و در نهایت بعد از محاسبه وزن نسبی، اولویت‌ها مشخص شد و در آخر برای برطرف کردن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود بازاریابی در ارتباط با صادرات پسته با استفاده از دو روش مذکور به‌عنوان گزینه و اهداف کلان کشور در حکم معیارهایی در نظر گرفته شدند در انتها نیز دو روش تاپسیس فازی و QSPM، با استفاده از روش SAW با یکدیگر مقایسه شدند. در این مرحله دو روش مذکور به‌عنوان گزینه و اهداف کلان در حکم معیارهایی در نظر گرفته شدند که در نهایت روش تاپسیس فازی، به‌عنوان روش مناسب‌تر جهت رتبه‌بندی استراتژی‌های انتخاب شد.

طبقه‌بندی JEL: B41, C19, C22, E37, F12, L61, M31, Q13

واژه‌های کلیدی: صادرات، پسته، برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس SWOT، تاپسیس فازی، روش QSPM، روش SAW.

۱- عضو هیات علمی پژوهشگاه ابن سینا.

۲- استاد اقتصاد، آکادمی ملی چین.

* نویسنده‌ی مسئول مقاله، borhanzadeh@gmail.com

پیشگفتار

در نظریه‌های اقتصادی، تجارت و به‌ویژه صادرات موتور رشد اقتصادی شناخته شده است. بخش قابل توجهی از موفقیت کشورهای چون مالزی، سنگاپور، چین و کره جنوبی را می‌توان به توسعه صادرات آنها در دو دهه گذشته نسبت داد. در شرایط کنونی جهان، حضور فعال‌تر در رقابت جهانی و توسعه صادرات امری اجتناب ناپذیر است. اصولاً به منظور آگاهی کامل از شرایط حاکم بر صادرات یک کشور باید سه حوزه الف) تولید محصولات؛ ب) بازاریابی و ج) حمایت و پشتیبانی از صادرات را بررسی کرد. یکی از مشکلات اساسی کشورهای در حال توسعه، اتکای بیش از حد درآمد آنها به صدور یک یا تعداد محدودی از کالاهاست. تجارب چند سال اخیر ایران نشان می‌دهد که تکیه اقتصاد به درآمدهای حاصل از فروش نفت خام، بی‌ثباتی درآمد صادراتی را به دنبال دارد. بنابراین به منظور کاهش وابستگی اقتصاد ایران به صادرات نفت خام و چرخش به طرف اقتصاد چندمحصولی در صادرات، جهت‌گیری سیاست‌های صادراتی (نگرش به خارج) باید به سود صدور کالاهای غیر نفتی از جمله صادرات کشاورزی تغییر یابد. چنین امری تحقق پیدا نمی‌کند مگر اینکه فرصت‌های موجود در صادرات بخش کشاورزی (به‌خصوص پسته) شناسایی و به این فرصت‌ها جنبه عملیاتی بخشیده شود، از شبکه مشکلات فراروی صادرات محصولات این بخش آگاهی حاصل گردد و برای رهایی از مشکلات مزبور تدابیر لازم اندیشیده شود.

باتوجه به لزوم برنامه ریزی در سه حوزه (تولید محصولات، بازاریابی و پشتیبانی از صادرات) و همچنین نسبت به روند جهانی افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک در این امور (سیبت، ۱۳۹۰) از یک سو و از سوی دیگر ما نیز به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به به‌کارگیری موثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است (بایرامی، ۱۳۸۹، ۲۱). در دنیای رقابتی امروز، خلق و پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید و مبتکرانه، برای بهره‌گیری از فرصت‌ها، سخت و دشوار به نظر می‌رسد. به طور قطع، می‌توان گفت که هر برنامه استراتژی برای تمامی سازمان‌ها مناسب نیست. اگر برنامه استراتژی برای یک سازمان مطلوب و موثر باشد، لزوماً در دیگر سازمان‌ها مفید نخواهد بود (میرزایی چابکی، ۱۳۸۹، ۳۶).

صادرات نقش اساسی و تعیین کننده را در استقلال و تعالی اقتصادی داشته و سیاست توسعه صادرات بخشی از سیاست بازرگانی خارجی کشورها را تشکیل می‌دهد و دستیابی به آن مورد نظر تمام کشورها است. اهمیت صادرات غیر نفتی برای کشور ما بر هیچ کس پوشیده نیست. صادرات

محصولات کشاورزی نقش عمده‌ای در صادرات غیر نفتی دارد و صادرات این بخش نسبت به بخش‌های دیگر از ثبات بیشتری برخوردار است (بیگ زاده عباسی، ۱۳۸۶).

پسته به عنوان یکی از مهم‌ترین اقلام صادرات غیر نفتی همواره بیشترین سهم از صادرات غیر نفتی را داشته و جایگاه ویژه‌ای در میان محصولات صادراتی ایران دارد. در شرایط کنونی حدود ۴۱٪ از تولید و بیش از ۶۰٪ از صادرات جهانی پسته در اختیار کشور ما است و درآمد ارزی حاصل از صادرات پسته به بیش از یک میلیارد دلار در سال بالغ می‌شود (فائو، ۲۰۰۹).

بخش صادرات ایران به علت نبود یک سیستم بازاریابی و بازرگانی مناسب و کارا نتوانسته است به خوبی توسعه یابد. به طوری که در اغلب موارد کالا و خدمات صادراتی ما با وجود برخورداری از کیفیت مطلوب و حتی فراتر از استانداردهای جهانی به دلیل نبود یک سیستم مناسب تبلیغاتی و اطلاع رسانی در بخش مبادلات خارجی جایگاه شایسته‌ی خود را در بازارهای جهانی به دست نیاورده است. در اغلب موارد بازرگانان به جای افزایش صادرات، زمینه را برای افزایش واردات مهیا کرده‌اند. زیرا صادرکنندگان به جای تبلیغ در مورد کالای صادراتی خود از طریق روش‌های علمی در بازارهای هدف، کالاهای ساخت آن کشور را در دامن کشور تبلیغ نموده و باعث افزایش مصرف این کالاها شده‌اند. از طرف دیگر ورود افراد ناآشنا و دلالتان در امر صادرات، سهم صادرات ما در برخی از بازارهای جهانی را کاهش داده است. البته بی‌اطلاعی تولیدکنندگان کشور از شرایط و اوضاع دقیق بازارهای جهانی نیز مزید بر علت شده است تا سهم از این بازارها کاهش یابد (سایت آفتاب، ۱۳۸۸).

ایران، آمریکا، ترکیه، چین و سوریه تولیدکنندگان عمده پسته در سال ۲۰۱۳ بوده‌اند که در این میان ایران به لحاظ حجم بالای تولید از موقعیت خاصی برخوردار است. همچنین ایران، آمریکا، آلمان، هنگ کنگ و هلند پنج کشور عمده صادرکننده پسته در این سال بوده‌اند. ایران اولین صادرکننده پسته در جهان است. حدود ۵۳٪ از تولید پسته ایران صادر می‌شود (سازمان توسعه تجارت ایران، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر پسته رتبه اول را در میان صادرات محصولات کشاورزی و صادرات غیرنفتی به دست آورده است. به لحاظ اهمیت صادرات آن به عنوان یک محصول کاملاً ایرانی که بازار عمده آن نیز در دست کشورمان است، توجه به وضعیت صادرات این محصول و نقش تبلیغات و بازاریابی در توسعه صادرات آن ضروری به نظر می‌رسد. به همین دلیل در این تحقیق به تدوین استراتژی‌های تبلیغات در ارتباط با صادرات پسته ایران با استفاده از روش SWOT پرداخته شده است. پسته ایران علیرغم داشتن مزایای رقابتی بالا و نرخ فروش مناسب در کشور، هنوز به دلایلی از قبیل عدم بازاریابی‌های مناسب، عدم استفاده از فنون نوین تجارت بین‌الملل، ضعف

در ایجاد پایگاه داده مشتری برای شناسایی مشتریان هدف و نیازهایشان و در نهایت تولید مطابق با سلايق و نیازهایشان، آن‌طور که باید و شاید سهم مناسبی از صادرات به بازارهای جهانی نداشته است. داشتن دید سنتی و توجه به منابع ورودی از جمله نیروی تحصیلکرده و مجرب، کیفیت بالای محصولات و هزینه تمام شده پایین، نبود یک سیستم بیمه‌ای و تضمین خرید و مدیران و دست‌اندرکاران این صنعت را از توجه به سایر جوانب غافل ساخته است و علیرغم فرصت‌های بی‌شماری که برای استفاده از این محصول وجود دارد، میزان صادرات این محصول به بازارهای بین‌المللی همچنان بسیار نامناسب بوده که جای بسی تاسف است. از دیگر موارد، ورود رقبای همچون آمریکا، هنگ کنگ به این بازار است که موقعیت این محصول صادراتی را به شدت به خطر می‌اندازد. از اینرو حفظ بازار یکی دیگر از دغدغه‌هایی است که باید مدنظر داشت.

مواد و روش‌ها

این مطالعه از نوع ترکیبی (روش‌های پیمایش و روش توصیفی تحلیلی) استفاده شده و در آن از روش‌های توصیفی مبتنی بر نظریه‌های اقتصادی (SWOT) و برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و استفاده از پرسشنامه استفاده شد. ماتریس SWOT، اهداف کلان سازمان، چشم‌انداز و فاکتورهای کلیدی موفقیت از پژوهش (بایرامی، ۱۳۸۹) برای بررسی موضوع استفاده شده است. نظر به اهمیت سیاست‌گذاری در روند توسعه صادرات، پس از بررسی وضعیت صادرات پسته به تفکیک ارقام و محصول، معرفی ارگان‌های مرتبط با صادرات کشاورزی و وظایف مربوط، مروری بر سیاست‌های صادراتی موجود و همچنین شناسایی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های SWOT، سیاست‌های پیشنهادی فراروی صادرات پسته کشور با استفاده از ماتریس مورد نیاز جهت توسعه صادرات کشاورزی ارائه خواهد شد.

ابتدا با توجه به بررسی‌های صورت گرفته روی محیط داخلی و محیط خارجی بازاریابی پسته صادراتی و استراتژی‌های دولت در بازار داخلی و خارجی، فهرستی از نقاط قوت (۷ مورد)، ضعف (۱۵ مورد)، فرصت‌ها (۱۴ مورد) و تهدیدها (۹ مورد) مورد شناسایی قرار گرفت. برای رتبه‌بندی استراتژی‌های این صنعت نیز از دو پرسشنامه مجزا که توسط پرسشگر و با استفاده از تجمیع نظرات کارشناسان و دست‌اندرکاران اقدام گردیده که پس از نظرخواهی از آنها امر صادرکنندگان پسته از آزمون آماری t یک متغیره برای تایید یا رد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات استفاده گردید. برای رتبه‌بندی استراتژی‌ها، سپس با وزن‌دهی به هر کدام از این عوامل تایید

شده بر اساس طیف لیکرت مطابق جدول ۱ و محاسبه مجموع وزن‌ها (جمع امتیازات گزینه‌های سوال مورد نظر)، میانگین وزن‌ها (جمع امتیازات گزینه‌های سوال مورد نظر تقسیم بر تعداد پاسخ‌دهندگان به سوال مورد نظر) و بعد از محاسبه وزن نسبی (مجموع وزن‌ها تقسیم بر تعداد افرادی که به سوال پاسخ داده‌اند) ضریب ۵ به منظور حداکثر ممکن وزن‌ها (در جدول ۱) است، اولویت‌ها مشخص شدند و در نهایت برای برطرف کردن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود بازاریابی در ارتباط با صادرات پسته با استفاده از روش فاکتورهای کلیدی موفقیت در حکم معیارهایی به کار رفته و برای مقایسه دو روش QSPM و تاپسیس فازی نیز از اهداف کلان صادرات ایران استفاده شد. پرسشنامه اول شامل دو بخش مختلف، هر یک دارای ۱۵ سوال (شامل ۱۵ استراتژی) برای رتبه‌بندی با روش‌های تاپسیس فازی و QSPM بوده و پرسشنامه دوم نیز شامل جداولی برای انجام مقایسه‌های زوجی میان اهداف کلان و اهمیت هر یک از روش‌های مذکور نسبت به اهداف کلان بود که پس از تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه اول، میان جامعه آماری توزیع شد.

برای سنجش پایایی نیز از روش آلفای کرانبلخ استفاده شد. این مقدار برای سوالات مربوط به تاپسیس فازی و QSPM و همچنین پرسشنامه دوم، به ترتیب ۰.۷۵ و ۰.۷۳ و ۰.۸۱ به دست آمد که بیانگر اعتمادپذیری بالای پرسشنامه است. از لحاظ ریاضی، برای پرسشنامه دوم نیازی به محاسبه پایایی نیست. علت این امر، مقایسه زوجی گزینه‌ها با یکدیگر بوده که فاقد طیف بوده و بنابراین انجام محاسبات پایایی مقدور نیست.

جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه کتبی است. همچنین برای بررسی این مطالعه از اطلاعات و گزارش‌های سازمان‌های مرتبط با تجارت، بازاریابی و صادرات پسته ایران استفاده شد و با استفاده از پرسش‌نامه‌های مناسب وضعیت تجارت و بازار یابی، صادرات پسته بررسی گردید. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حال که ضعف‌ها و تهدیدهای آن را به حداقل می‌رساند. برای تعیین راه‌بردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT راهبردها استخراج می‌گردد (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵، ۴۸۸).

بر اساس نظرخواهی و اطلاعات دریافت شده پرسشنامه‌ها توزیع شد و بعد از جمع‌آوری برای تایید یا رد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از آزمون آماری t یک متغیره استفاده گردید و از ۷ سوال مطرح شده در مورد نقاط قوت ۴ مورد تایید، از ۱۵ سوال مطرح شده در مورد نقاط ضعف ۱۳ مورد تایید، از ۱۴ سوال مطرح شده در مورد فرصت‌ها تمامی ۱۲ مورد تایید و از ۹ سوال مطرح شده در

مورد تهدیدات تمامی ۷ مورد تایید گردید. در این تحقیق از آزمون t یک متغیره استفاده شد. چرا که یک نوع داده داریم و می‌خواهیم این فرضیه را آزمون کنیم که آیا نمونه به جامعه با میانگین مشخص تعلق دارد یا خیر، به عبارت دیگر می‌خواهیم میانگین نمونه را در هر سوال با میانگین فرضی (ادعای محقق) مقایسه می‌کنیم.

روش رتبه‌بندی تاپسیس فازی

تاپسیس (روش رتبه‌بندی با توجه به شباهت با راه حل ایده آل مثبت)، به‌عنوان یکی از روش‌های کلاسیک MCDM شناخته شده است که توسط هوانگ و یون برای حل مسائل MCDM از طریق ماتریس SWOT توسعه داده شده و بر اساس تعیین ایده‌آل شکل گرفته بود. گزینه‌های انتخاب شده باید دارای کوتاه‌ترین فاصله از ایده‌آل مثبت و از سویی دیگر، بیشترین فاصله از ایده‌آل منفی باشند (هوانگ و یون، ۱۹۸۱) مراحل تصمیم‌گیری به کمک تکنیک تاپسیس فازی به شرح زیر است:

مرحله ۱- بدست آوردن بردار اوزان \tilde{w}

مرحله ۲- نرمالایز کردن

ماتریس به‌دست آمده در رابطه با گزینه‌ها که ماتریس جدیدی به شرح زیر است:

$$B = \{1, \dots, n\} \text{ مربوط به شاخصهایی که در رابطه با}$$

سود است

$$\tilde{R} = [r_{ij}]_{M \times N}$$

$$C = \{1, \dots, n\} \text{ مربوط به شاخصهایی که در رابطه با}$$

هزینه است

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_{ij}}{d_j^*}, \frac{b_{ij}}{d_j^*}, \frac{c_{ij}}{d_j^*}, \frac{d_{ij}}{d_j^*} \right) \quad j \in B$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_{ij}^-}{d_{ij}^-}, \frac{a_{ij}^-}{c_{ij}^-}, \frac{a_{ij}^-}{b_{ij}^-}, \frac{a_{ij}^-}{a_{ij}^-} \right) \quad j \in C$$

مرحله ۳- بنابراین ماتریس وزندهی شده به شکل فرمول زیر می‌شود:

$$\tilde{V} = [v_{ij}]_{M \times N} \quad i=1,2,\dots,m, \quad j=1,2,\dots,n$$

$$\tilde{V} = \tilde{r}_{ij} * \tilde{w}_j$$

مرحله ۴- تعیین راه حل ایده‌آل فازی مثبت \check{v}_j^* (FPIS) و ایده‌آل فازی

منفی \check{v}_j^- (FNIS) (فرمول ذیل):

$$\check{v}_j^* = \begin{cases} \text{Max } \check{v}_{ij} ; j \in B \\ i=1, \dots, m \\ \text{Min } \check{v}_{ij} ; j \in C \\ i=1, \dots, m \end{cases}$$

$$\text{FPIS} = \{\check{v}_j^* \quad j=1, \dots, n\}$$

$$\check{v}_j^- = \begin{cases} \text{Max } \check{v}_{ij} ; j \in B \\ i=1, \dots, m \\ \text{Min } \check{v}_{ij} ; j \in C \\ i=1, \dots, m \end{cases}$$

$$\text{FNIS} = \{\check{v}_j^- \quad j=1, \dots, n\}$$

مرحله ۵- محاسبه فواصل اندازه ها با استفاده از فاصله اقلیدسی فازی:

$$D(\check{a}, \check{b}) = \sqrt{\frac{1}{4} [(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2 + (a_4 - b_4)^2]}$$

فاصله هر گزینه از ایده‌آل مثبت و منفی با فرمولهای زیر محاسبه میشود:

$$d_i^+ = \sum_{j=1}^n d(\check{v}_{ij} - \check{v}_j^*) \quad , i=1, \dots, m$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d(\check{v}_{ij} - \check{v}_j^-) \quad , i=1, \dots, m$$

مرحله ۶- محاسبه نزدیکی نسبی به ایده‌آل و رتبه بندی از طریق ذیل:

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

در دنیای واقعی به دلیل وجود اطلاعات ناقص یا اطلاعات غیر قابل دسترس، داده ها معمولاً به صورت قطعی نیستند، بلکه اغلب به صورت فازی اند. بنابراین سعی شده است تا از روش تاپسیس با داده‌های فازی، به منظور اولویت بندی استراتژی‌های منتخب استفاده شود. مقادیر فازی متغیرهای زبانی برای مقبولیت هر استراتژی در جدول ۵ نشان داده شده است (چن، ۲۰۰۰). روش SAW: این روش، یکی از معمول‌ترین روش‌های حل مسائل تصمیم‌گیری‌های چند معیاره است. به‌کارگیری این روش، نیازمند محاسبه ماتریس بی‌مقیاس شده با استفاده از خطی است. از آنجا که یافته‌های هر مرحله از انجام این روش، مقادیری مثبت هستند، از رابطه زیر برای محاسبه این ماتریس استفاده می‌شود. مرتباً روش با نتیجه در هم آمیخته شده است.

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\text{Max } a_{ij}}$$

سپس با ضرب این ماتریس در اوزان معیارها، مقدار A^* انتخاب می‌شود که حاصل مجموع اوزان بی‌مقیاس شده وزنی آن ($n_{ij} W_j$) بیشتر باشد (سلطانپناه و همکاران، ۲۰۱۰).

$$A^* = \{ A_i \mid \max \sum_{j=1}^n n_{ij} W_{ij} \}$$

تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش SWTO

جدول ۳ عوامل موثر داخلی (نقاط قوت/ضعف) و اولویت‌بندی سوالات مطالعه شده را بر اساس وزن نسبی نشان می‌دهد. همان طوری که دیده می‌شود، وزن نسبی نقاط ضعف در مقایسه با وزن نسبی نقاط قوت از دامنه کاستی‌های بیشتری برخوردار است که استفاده از استراتژی‌های خاص مرتبط با موضوع را می‌طلبد.

مشاهده می‌شود که ماتریس فرصت‌ها وزن‌های نسبی بالایی دارد و این نشان‌دهنده این است که بهبود وضعیت بازاریابی پسته فرصت‌های بالقوه بسیار و قابل ملاحظه‌ای پیش روی دارد و با استفاده از این فرصت‌ها به خوبی می‌توان استراتژی‌های مدیریتی و سیاستی مطلوب برای بازاریابی و بازاریابی پسته را ارایه نمود. طبق نتایج این جدول تمامی فرصت‌های پیشنهادی دارای وزن نسبی بالای ۰.۷۲ است و از اهمیت فوق العاده بالایی در بازاریابی پسته برخوردارند.

جدول ۴ عوامل موثر خارجی (تهدیدها/فرصت‌ها) و اولویت‌بندی سوالات مطالعه شده بر اساس وزن نسبی را نشان می‌دهد.

ماتریس نهایی خلاصه راه بردها و راه کارهای پسته صادراتی ایران در جدول ۵ ارایه شده است. با استفاده از این جدول میتوان الگوی کلی و کاملی از وضعیت پسته صادراتی ایران به دست آورد که در نهایت چشم انداز استراتژی ماتریس SWOT تبدیل شدن ایران به بزرگترین تولیدکننده و صادر کننده پسته در جهان .

همانظوری که در جدول ۵ دیده می‌شود، نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت براساس نظر دست‌اندرکاران و کارشناسان و پرسشنامه تهیه که در نهایت از جداول ۱ تا ۴ استراتژی‌های (SO)، (WO)، (ST) و (WT) پیاده سازی و منتج می‌گردد.

اولویت بندی استراتژی‌ها با روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

در این مرحله از بین استراتژی‌های به دست آمده در ماتریس فوق، مناسب‌ترین استراتژی‌ها به کمک QSPM اولویت‌بندی شدند. نتایج حاصله به شرح زیر است. روش کار ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نیز به این صورت است که ضریب تمامی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی نسبت به کلیه استراتژی‌ها سنجیده می‌شود. مجموع این ضرایب برای

عوامل داخلی و خارجی به‌طور جداگانه ۱ است. ضمن اینکه برای هر یک از این عوامل نیز نمره جذابیت در نظر گرفته می‌شود که از ۱ تا ۴ متغیر است.

۱- بدون جذابیت، ۲- تا حدی جذاب، ۳- دارای جذابیت معقول و ۴- بسیار جذاب (دیوید، ۱۳۸۳، ۶۱، ۹۲)

لازم به ذکر است که به علت حجم بالای محاسبات، به ذکر جدول نهایی اکتفا شده است.

اولویت‌بندی استراتژی‌ها با روش تاپسیس فازی

ماتریس تصمیم‌گیری و اوزان فازی نیز در جدول ۷ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود " بهینه‌سازی مدیریت خرید و فروش و مدیریت بازاریابی " با نمره بسیار زیاد مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت به شمار رفته و " بهبود مدیریت منابع مالی و مدیریت جامع هزینه " و " بهبود مدیریت منابع مالی و مدیریت جامع هزینه " نیز با نمره زیاد، در مکانهای بعدی عوامل کلیدی موفقیت قرار گرفتند.

ماتریس نرمال شده فازی نیز در جدول ۸ ارائه شده است. این ماتریس، اوزان وزنی هر یک از استراتژی‌ها را با توجه به فاکتورهای کلیدی موفقیت نشان می‌دهد. در واقع در این ماتریس، تاثیر وزن هر یک از عوامل کلیدی موفقیت نیز در اوزان استراتژی‌ها لحاظ شده است. این ماتریس با به‌کارگیری فرمول فازی‌بندی شکل گرفت.

جدول ۹ نیز مجموعه نقاط ایده آل مثبت، منفی، ضریب نزدیکی و رتبه نهایی استراتژی‌ها را نشان می‌دهد. فرمول‌های مرحله ۵ و ۶ برای طراحی این جدول، مورد استفاده قرار گرفتند.

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، ایجاد دفترهای فروش در بازارهای هدف با بازاریابی خاص با وزن ۰.۶۶۲، به‌عنوان مهم‌ترین زیر معیار این سازمان انتخاب شده و پس از آن، ایجاد تنوع در پرداخت‌های مشتریان و ایجاد پایگاه آماری و تحلیلی از بازاریابی و فروش " در جهت افزایش صادرات که هر دو استراتژی در زمره استراتژی‌های توسعه بازار قرار دارند، به ترتیب با اوزان ۰.۵۹۶ و ۰.۵۹۵ در مکان‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

ضمن اینکه " حمایت کارگران و کارمندان از درصد بازگشت بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها " نیز با وزن ۰.۱۵، کم‌اهمیت‌ترین استراتژی با توجه به نرخ تورم انتخاب شد. به منظور سهولت در انجام مقایسه بین خروجی‌های دو روش، مجموعه استراتژی‌های اولویت‌بندی شده از هر دو روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی و تاپسیس فازی در جدول ۱۰ آورده شده است.

مقایسه خروجی روش‌های QSPM و تاپسیس فازی (TOPSIS)

اساس روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به این صورت است که اولویت‌هایی را برای اهداف در جهت ارزیابی راه‌حل‌های مختلف ایجاد می‌کند انتخاب اولویت‌بندی برتر استراتژی‌ها، بر اساس معیارهای کیفی در هر مجموعه از استراتژی‌هاست. برای نیل به این منظور، باید معیارهای کیفی را به مقادیر عددی و آن هم بر اساس ترجیحات تصمیم‌گیرنده تبدیل کنیم.

در این قسمت - که فاز پایانی تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به حساب می‌آید - ابتدا ارتباط میان مجموعه استراتژی‌ها (گزینه‌ها) و اهداف کلان (معیارها) به وسیله درخت سلسله مراتبی به نمایش در آمد و سپس با نظر مصاحبه‌شدگان و دست‌اندرکاران به کمک روش SAW، بهترین اولویت‌بندی استراتژی‌ها مشخص گردید.

شکل ۱ درخت سلسله مراتبی ارتباط میان اهداف کلان و مجموعه استراتژی‌های اولویت‌بندی شده با دو روش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱ ماتریس مقایسات زوجی اهداف از دیدگاه خبرگان، مصاحبه‌شدگان و دست‌اندرکاران این صنعت را نمایش داده است.

با انجام مقایسات زوجی میان اهداف بلندمدت سازمان، بر اساس تاثیرگذاری در نیل به چشم‌انداز، مشخص گردید که هدف "توسعه صادرات به کشورهای آسیای شرقی و اروپا" با وزن تقریبی ۰.۵۲۳ بالاترین و "توسعه ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی کمترین اهمیت را نسبت به چشم‌انداز سازمانی داشته است. جدول ۱۲ اوزان حاصل از انجام مقایسات زوجی اهداف را نمایش می‌دهد.

جدول ۱۳، درجه تاثیرگذاری هر یک از گزینه‌ها نسبت به عوامل را نشان می‌دهد که با استفاده از نظرات خبرگان، دست‌اندرکاران و مصاحبه‌گران به دست آمده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، درجه تاثیرگذاری رتبه‌بندی استراتژی‌ها با روش تاپسیس فازی با توجه به اهداف کلان، نسبت به روش QSPM، از اهمیت بالاتری برخوردار است. ماتریس بی‌مقیاس شده خطی حاصل از اولویت‌بندی روش‌های به‌کار گرفته شده در جدول ۱۴ ارائه شده است.

با استفاده از فرمول‌ها و به‌کارگیری مقادیر به‌دست آمده از جدول ۱۴، اوزان هر یک از گزینه‌ها تعیین می‌شوند که در جدول ۱۵ ارائه شده است.

ماتریس بی‌مقیاس شده خطی حاصل از اولویت‌بندی روش‌های به‌کار گرفته شده در جدول ۱۵ ارائه شده است. بنابراین با توجه به نتایج به‌دست آمده، می‌توان ادعا کرد که روش تاپسیس فازی، نتایج مناسب‌تری جهت رتبه‌بندی استراتژی‌ها به دست داده است.

نتایج و بحث

تاکنون روش‌های متنوعی در زمینه اولویت‌بندی استراتژی‌ها مطرح گردیده است. عمده ایرادات روش‌های موجود از دست دادن بخش قابل توجهی از اطلاعات گردآوری شده در حین فرایند کم‌توجهی به شرایط عدم اطمینان، فرموله نمودن نادقیق مسائلی است که ماهیت آنها پیچیده و مبهم است و نیز درگیر نمودن ذهن تصمیم‌گیرنده با تعداد زیادی از عوامل دخیل در تصمیم‌گیری است.

در این پژوهش سعی گردید جهت افزایش ضریب اطمینان تصمیم‌گیری مدیران از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (MADM) در کنار ماتریس سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شود.

تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره دارای این مزیت هستند که گزینه‌های مختلف را با توجه به معیارهای متنوعی که واحدهای یکسانی ندارند، ارزیابی کنند. مزیت مهم دیگر تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره این است که قادرند معیارهای کمی و کیفی را همزمان TOPSIS تجزیه و تحلیل کنند. از نسخه فازی روش فازی نیز جهت در نظر گرفتن موقعیت‌های مبهم به عنوان نوآوری تحقیق استفاده گردید.

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، نیاز به تعریف چشم‌انداز، استراتژی‌ها، فاکتورهای کلیدی موفقیت و اهداف کلان سازمان بود. برای رتبه‌بندی استراتژی‌ها از فاکتورهای کلیدی موفقیت از QSPM جهت مقایسه روش‌های تاپسیس فازی و اهداف کلان سازمان و برای بررسی میزان اهمیت اهداف کلان سازمان از چشم‌انداز استفاده شد.

پس از شناسایی و تعریف عوامل مذکور، ۱۵ استراتژی برگزیده صادرات پسته ایران با استفاده از دو روش تاپسیس فازی و QSPM رتبه‌بندی شدند که نتایج حاصله نسبتاً مشابه هم بودند. در انتها نیز با استفاده از روش SAW و روش‌های تاپسیس فازی و QSPM با یکدیگر مقایسه شدند که نتایج حاصله بیانگر این واقعیت بود که روش تاپسیس فازی، روش مناسب‌تری برای رتبه‌بندی استراتژی‌های صادرات بود.

در نهایت با روش تاپسیس فازی، استراتژی‌های "ایجاد دفترهای فروش در بازارهای هدف با بازاریابی خاص" به عنوان مهم‌ترین استراتژی انتخاب و پس از آن استراتژی‌های "ایجاد تنوع در پرداخت‌های مشتریان" و "ایجاد پایگاه آماری و تحلیلی از بازاریابی و فروش" که در زمره استراتژی‌های تهاجمی جا دارند، در رتبه‌های دوم و سوم جای گرفتند. از سوی دیگر، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری در تحقیقات بنیادی و کارآمدی برای پسته" و بستری برای فروش محصولات فرآوری

شده " نیز به عنوان کم‌اهمیت‌ترین استراتژی‌ها انتخاب شدند. ضمن اینکه این استراتژی‌ها از جمله استراتژی‌های تدافعی هستند.

"ایجاد دفترهای فروش در بازارهای هدف با بازاریابی خاص" و "ایجاد تنوع در پرداخت‌های مشتریان" در هر دو روش به‌عنوان مهم‌ترین استراتژی‌ها انتخاب شدند. با به‌کارگیری استراتژی اول که در زمره استراتژی‌های توسعه محصول محسوب می‌شود، قابلیت‌های بازاریابی جدیدی برای صادرات فراهم شده و به مراتب میزان و سهم بازار این صنعت نیز افزایش خواهد یافت. بدین ترتیب مشتریان جدیدی نیز برای این محصولات پیدا خواهند شد. تنوع تولید، از جمله راهکارهایی است که معمولاً به پیدایش مشتریان جدید و افزایش فروش منجر خواهد شد.

استفاده از برند (BRAND) نیز در هر دو روش رتبه‌بندی به‌عنوان یک از مهم‌ترین استراتژی‌ها تاثیرگذار انتخاب شد. در بازاریابی، برندها تمایز میان آنچه رقبا عرضه می‌کنند، محسوب شده و هر مقدار که بازارها پیچیده‌تر و پرخاطره‌تر شوند، اهمیت برندها در موفقیت شرکت‌ها نقش پررنگ‌تری به خود خواهد گرفت (آگورال و همکاران، ۱۹۹۶).

بنابراین استفاده از برندینگ و مدیریت آن به‌صورت استراتژیک، می‌تواند تا حد بسیار زیادی ضامن بقاء صادرات و تولید گردد. از آنجا که مبنای تصمیم خرید بسیاری از مصرف‌کنندگان، برند آن محصول است و نه واقعیت محصول، در نتیجه لزوم اجرای این استراتژی به اندازه مسائل دیگری همچون رضایت مشتری اهمیت دارد.

عمده معضلات این صنعت را می‌توان در ضعف در تبلیغات و فنون نوین بازاریابی، بازرگانی بین‌المللی، تحقیقات بازاریابی، به‌روز ساختن آنها و در مجموع تکیه بر تفکر سنتی و اکتفا به منابع ورودی خلاصه کرد. توجه صرف به فروش سنتی، دانش، مهارت و تخصص تولید ایرانی، تجربه دست‌اندرکاران و ..، مسئولان و دست‌اندرکاران را از به‌کارگیری فناوری‌های نوینی همچون تجارت الکترونیک، بازاریابی اینترنتی و بازرگانی بین‌المللی غافل ساخته است. این بدان معناست که به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعات و آشناسازی تجار با این فنون می‌تواند بر کسب مزیت رقابتی صنعت پسته کشور تاثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. بنابراین، تحقیقات گسترده بازاریابی، شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان بازارهای هدف، آشناسازی تجار با فنون بازاریابی اینترنتی، تجارت الکترونیک و بازرگانی بین‌المللی، تحقیقات بازاریابی و در مجموع توسعه همه جانبه تبلیغات و بازاریابی می‌تواند گره از مشکلات جدید این صنعت باز کرده و موجبات صعود مجدد ایران به راس جدول صادرکنندگان پسته در سرتاسر جهان را فراهم آورد.

با توجه به مطالب ذکر شده، به مدیران شرکت‌های صادرکننده و بازرگانان پیشنهاد می‌شود تا با در نظر گرفتن بازار هدف اقدام به صادرات پسته به‌همراه بسته‌بندی مناسب و شکیل و همچنین با

انجام تبلیغات گسترده بازاریابی، سعی در شناساندن هرچه بیشتر نام‌های تجاری جدید پسته نمایند. مراحل این پیشنهاد شامل استفاده از قسمت تحقیق و توسعه با همکاری فروش جهت تولید و بسته بندی صادرات پسته نمود. همچنین برای این محصول برندی اختصاص داده تا بتواند سهم بازاری برای خود در کنار سایر محصولات باز نماید. قابل ذکر است که در این راه امور بازاریابی برای این محصول غیر قابل اجتناب است. از این رو از سهامداران شرکت‌ها و بازرگانان و تجار تقاضا می‌گردد که درصدی از سود به این امر اختصاص یابد.

پیشنهادات و سیاست گذاری

- ساماندهی سیستم انبارداری و حمل و نقل کشور.
- تقویت ساختار تحقیقاتی پسته کشور برای شناسایی معضلات و حل آن.
- آموزش‌های بنیادی و کاربردی برای دست اندرکاران و محققان.
- کنترل دقیق کیفیت پسته بسته‌بندی شده صادراتی برای جلوگیری از بیماری و آزمایش‌های دوره‌ای.
- حضور فعال در اجلاس‌های بین‌المللی به منظور رفع یا کاهش تهدیدهای موجود در تجارت بین الملل.
- تشکیل شرکت‌های هولدینگ با برندهای معتبر جهانی با قدرت مناسب، با رویکرد تحقیقات جامع بازار هدف و همچنین کیفیت بسته بندی و سلیقه مداری مشتری.
- آشنایی کامل به قوانین صادرات و واردات کشور هدف، همانند قرنطینه محصولات کشاورزی و یا سایر قوانین مرتبط.
- حضور مداوم در نمایشگاه‌های معتبر کشور مقصد با بازاریابی مناسب به همراه داشتن نمونه پسته‌های مختلف در بسته بندی شکیل.
- ایجاد شبکه‌های توزیع مناسب (کنترل صادرات پسته به این کشور از نظر کمیت، کیفیت و زمان تحویل. به نظر می‌رسد در این خصوص گمرکات و اداره تحقیقات و استاندارد می‌تواند نقش به‌سزایی ایفا نماید).
- دعوت از عوامل واردکننده کشورهای هدف در مناسبت‌های مختلف جهت آشنایی با محصولات قابل عرضه و بسترسازی مناسب جهت تعامل بیشتر (دعوت از شرکت‌های

- معتبر جهانی در زمینه تهیه و توزیع و بسته‌بندی و همچنین مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ برای بازدید از باغات و نحوه فرآوری پسته ایران در فصل برداشت و ...).
- حمایت دولت از صادرکنندگان معتبر و صاحب‌نام و دارای برند تجاری خوب. در نهایت باید باور کرد که صادرات صرفاً فرآیند مکانیکی نیست؛ بلکه در محیطی کاملاً پویا و مبتنی بر دانش و اطلاعات درست تحقق می‌یابد.
 - ایجاد شورای پسته (که مسئول کنترل افلاتوکسین در پسته‌های صادراتی از ایران به همراه برنامه‌ریزی برای سیستم‌های باغبانی از لحاظ نور، آب و کیفیت خاک است).
 - کمیته قیمت‌گذاری و تعادل قیمت ارقام صادراتی پسته در حمایت از بازرگانان و نیز حمایت از مکانیزم فروش اعتباری (پذیرفتن ریسک) به واردکنندگان چینی و یا صادرکنندگان ایرانی همانند بانک توسعه صادرات، بیمه توسعه صادرات و

فهرست منابع:

۱. بایرامی، ا. (۱۳۸۹)، "تدوین استراتژی برای شرکت بهنوش ایران و اولویتبندی استراتژیها باروش تاپسیس فازی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاداسلامی، تهران.
۲. صداقت، ر. ، (۱۳۸۸). آینده نگری بازارجهانی پسته (عرضه، تقاضا و قیمت)، هفتمین کنفرانس. دوسالانه اقتصادکشاورزی ایران، خلاصه مقالات. تهران.
۳. میرزایی چابکی، م. (۱۳۸۹)، "تدوین استراتژی برای شرکت چوکا و رتبه بندی استراتژیها با تکنیک تاپسیس فازی" ، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک ، صفحه های ۳۶-۴۹، تهران.
۴. حق شناس کاشانی، ف.، سعیدی، ن. و حسنپورپازواری، م. (۱۳۸۹)، برنامه ریزی با استفاده از استراتژیک برای صنعت فرش کشور در آستانه عضویت WTO با استفاده از ماتریس SWOT، دوماننامه بررسیهای بازرگانی، شماره ۴۳، تهران.
۵. فرد . دیوید آر، (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژی"، ترجمه پارسایی، ع. اعرابی، ن. ، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ بیست و یکم، صفحه های ۵۳-۹۹، تهران.
۶. پیرس، ج. ورامیانسون، ر. (۱۳۸۵) برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: خلیلی شورینی، س. ، چاپ ۴، انتشارات یادواره کتاب، تهران.
۷. گزارشات و آمارهای صادراتی ایران. (۱۳۹۱)، سازمان توسعه ی تجارت ایران در سال ۱۳۹۰، دفتر برنامه ریزی تجاری.
۸. بیگ زاده عباسی، ف. (۱۳۸۶). عوامل موثر بر توسعه صادرات پسته ایران، پایان نامه (دکترای تخصصی)، دانشگاه آزاداسلامی، کرمان.
۹. سایت آفتاب ، (۱۳۸۸)، میزان صادرات / <http://www.aftabir.com/articles/>.
10. Sibbet, D., (1990), "Strategic Vision Process by Grove Consultants International", Grovevi, htm, 1.
11. REPORT OF FAO., (2009). (WWW.FAO.ORG)
12. Analysis Association Newsletter pistachios, (2011), the third year. (www.iranpistachio.org/fa/sample/analysis)
13. Customs Administration Islamic Republic of Iran, Marnamh exports, (2011). (<http://www.irica.gov.ir/Portal/Home>)
14. Dereli, C., (2007), "The Developing Environment for Strategy Formation in Smaller Local Authority", International Journal of Public Sector Management, Vol 20, No 5.

15. Stonehouse, G. and Pemberton, J., (2002), "Strategic Planning in SMEs-some Empirical Findings", *Management Decision*, Vol 40, No 9.
16. Hoogstrw, M. A. and Schanz H., (2008), "The Future Orientation of Foresters: An Exploratory Research among Dutch Foresters into the Prerequisite for Strategic Planning in Forestry", *Forest Policy and Economics*, No. 10, P. 220-229.
17. Chen, C. T.,(2000), "Extension of the TOPSIS for Group Decision-making under Fuzzy Environment", *Fuzzy Sets and Systems*, No. 114, P. 1-9.
18. Chen, S. J. and Hwang C.L., (1992), "Fuzzy Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications", Springer, Berlin.
19. Agarwal, M. K. & Rao, V. R., (1996), "an empirical comparison of consumer-based brand equity", *Journal of marketing letters*, 7(3), p: 237-270.
20. Hwang, C. L. and Yoon K., (1981), "Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications", Berlin, Springer.
21. Soltanpanah, H., Farughi, H. and Golabi, M., (2010), "Utilization and Comparison of Multi Attribute Decision Techniques to Rank Countries upon Human Development Rate", *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 60:32-40.

پیوست‌ها

جدول ۱- امتیازبندی سوال های پرسش نامه بر اساس طیف لیکرت

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

جدول ۲- ماتریس SWOT

	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصتها (O)	<p>راهبردهای So</p> <p>حداکثر استفاده از فرصت های محیطی با به کارگیری نقاط قوت</p>	<p>راهبردهای Wo</p> <p>استفاده از فرصت های بالقوه که در فرصت‌های محیطی برای جبران نقاط ضعف</p>
تهدیدها (T)	<p>راهبردهای St</p> <p>استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها</p>	<p>راهبردهای Wt</p> <p>حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف</p>

جدول ۳- ماتریس عوامل موثر داخلی نقاط (قوت/ضعف)

نقاط ضعف			نقاط قوت		
وزن نسبی	عامل		وزن نسبی	عامل	
۰.۸۱۵	عدم شناخت متغیرهای محیطی تاثیرگذار بر فرآیند بازاریابی	W1	۰.۷۷۲	کیفیت برتر پسته ایران در مقایسه با سایر رقبا	S1
۰.۸۰۷	فقدان یک سیستم بازاریابی بسته بندی- تبلیغات مناسب در مقایسه با رقبا	W2	۰.۶۷۶	استفاده مطلوب از نام و برتری پسته ایران	S2
۰.۸۰۰	نداشتن آشنایی صادرکنندگان با فنون نوین بازاریابی	W3	۰.۶۹۲	نقش رهبری در صادرات پسته	S3
۰.۷۸۷	نبود بانک اطلاعاتی جامع و کامل مناسب بعنوان نقشه راه	W4	۰.۷۲۵	زمینهای کشاورزی مساعد برای تولید	S4
۰.۷۷۹	نبود داده های آماری و تحلیل مناسب در بخش بازاریابی و تبلیغات	W5			
۰.۷۶۴	فقدان نام تجاری و برند معتبر و لگوی مناسب برای صادرات	W6			
۰.۷۵۹	نداشتن آشنایی با بازارهای جهانی و سلیقه مشتریان و مصرف کنندگان	W7			
۰.۷۵۷	هدفمند نبودن فرآیند بازاریابی پسته صادراتی و پیدا کردن بازارهای نو	W8			
۰.۷۵۰	عدم تسهیلات ارزی ومشوقهای صادراتی برای صادرکنندگان	W9			
۰.۷۳۳	عدم حضور فعال در نمایشگاههای داخلی و بین المللی	W10			
۰.۷۲۹	عدم استفاده از فناوریهای نوین برای تسریع در امر تولیدو تجارت	W11			
۰.۷۱۱	بالا بودن هزینه بازاریابی - بسته بندی - تبلیغات	W12			
۰.۶۷۳	نداشتن اطلاعات جامع از تحولات بازارهای جهانی	W13			

جدول ۴- ماتریس عوامل موثر خارجی (تهدیدها/فرصتها)

تهدیدها			فرصتها		
وزن نسبی	عامل		وزن نسبی	عامل	
۰.۸۹۳	فعالیت‌های بازاریابی موثر و هدفمند رقبا و بالعکس در داخل	T1	۰.۸۹۳	سابقه تولید و صادرات پسته ایران	Q1
۰.۸۳۶	عدم آشنایی با روشهای قیمت گذاری در بازارهای جهانی و مقایسه آن با داخل	T2	۰.۸۴۱	برگزار نمایشگاههای داخلی و ملی	Q2
۰.۸۳۶	فقدان مدیران متخصص و کارآمد در صنعت پسته و تجارت آن	T3	۰.۸۲۲	شناسایی و تفکیک بازارهای جدید	Q3
۰.۸۲۱	عدم پذیرش ایران در سازمان تجارت جهانی و نقش تحریمها	T4	۰.۷۸۶	استفاده از رویکرد مشتری مداری در تولید و صادرات پسته	Q4
۰.۸۲۱	افزایش درصد نرخ تورم و بالاتر از نرخ تورم جهانی	T5	۰.۷۷۹	تسهیلات لازم برای بازاریابی و بازاریابی از محل مشوقهای صادراتی	Q5
۰.۸۰۷	تشدید رقابت جهانی و حضور رقبای جدید	T6	۰.۷۷۲	توجه به عوامل محیطی موثر بر بازاریابی و صادرات پسته	Q6
۰.۸۰۷	فقدان مدیریت مناسب و کارآمد بعنوان واسطه بازاریابی	T7	۰.۷۲۶	وجود موسسات تحقیقاتی فعال در زمینه پسته	Q7
۰.۸۰۰	عدم بودجه ریزی مناسب در بخش بازاریابی و عدم کارایی آن	T8			
۰.۷۶۶	عدم توجه به سلیقه مشتریان و تقاضای مصرف کنندگان	T9			
۰.۷۶۴	عدم استفاده صادرکنندگان از سیستم بازاریابی سایر شرکتهای داخلی و بین المللی بازاریابی برای توسعه بازار	T10			
۰.۷۳۶	افزایش هزینه های بازاریابی و بسته بندیهای مناسب	T11			
۰.۶۷۱	نبود بخش خصوصی فعال در زمینه بازاریابی و تبلیغات	T12			

جدول ۵- متغیرهای زبانی برای تعیین وزن هریک از معیارها

خیلی کم	VL	(۰ و ۰۰)
کم	L	(۱ و ۰۳)
کمتر از متوسط	ML	(۲ و ۰۴)
متوسط	M	(۳ و ۰۵)
بیشتر از متوسط	MH	(۴ و ۰۷)
زیاد	H	(۵ و ۰۸)
خیلی زیاد	VH	(۶ و ۰۹)

جدول ۵- ماتریس SWOT پسته صادراتی ایران

نقاط قوت	نقاط ضعف
کیفیت برتر پسته ایران در مقایسه با سایر رقبا استفاده مطلوب از نام و برتری پسته ایران نقش رهبری در صادرات پسته زمینه‌های کشاورزی مساعد برای تولید	عدم شناخت متغیرهای محیطی تاثیرگذار بر فرآیند تبلیغ فقدان یک سیستم بسته بندی مناسب در مقایسه با رقبا نداشتن آشنایی صادرکنندگان با فنون نوین بازاریابی و تبلیغات نبود بانک اطلاعاتی جامع و کامل مناسب نبود داده های آماری و تحلیل مناسب در بخش بازاریابی فقدان نام تجاری و لگوی مناسب نداشتن آشنایی با بازارهای جهانی هدفمند نبودن فرآیند بازاریابی پسته صادراتی عدم تسهیلات لازم یارانه ای و صادراتی برای صادرکنندگان عدم حضور فعال صادرکنندگان در نمایشگاههای داخلی و بین المللی عدم استفاده از فناوریهای نوین برای تسریع در امر تجارت بالا بودن هزینه بازاریابی و تبلیغات نداشتن اطلاعات جامع از تحولات بازارهای جهانی

عوامل

عوامل داخلی

فرصتها	استراتژیهای SO	استراتژیهای WO
<p>سابقه تولید و صادرات پسته ایران</p> <p>برگزار نمایشگاههای داخلی و ملی</p> <p>شناسایی و تفکیک بازارهای جدید</p> <p>استفاده از رویکرد مشتری مداری در تولید و صادرات پسته</p> <p>تسهیلات لازم برای بازاریابی و تبلیغات از محل مشوقهای صادراتی</p> <p>توجه به عوامل محیطی موثر بر بازاریابی و صادرات پسته</p> <p>وجود موسسات تحقیقاتی فعال در زمینه پسته</p>	<p>استفاده بهینه از فضای برندینگ و تولید تولید</p> <p>افزایش صادرات به کشورهای هدف</p> <p>تولید محصولات فرآوری شده از پسته</p> <p>ایجاد تنوع در پرداختهای مشتریان</p> <p>سرمایه گذاری در کشف و صادرات به بازارهای جدید همانند کشورهای جنوب آسیای شرقی و....</p> <p>سرمایه گذاری در تحقیقات بنیادی و کارآمد برای پسته</p>	<p>چانه زنی در جهت تخصیص درصدی از سود برای بازاریابی محصولات</p> <p>افزایش بهره وری تولید از باغستان</p> <p>حمایت کارگران و کارمندان از درصد بازگشت بهره وری و کاهش هزینه ها</p> <p>استفاده از متخصصان و مدیران با تجربه</p> <p>توانایی تولید در بسته بندیهای شکیل و گوناگون</p> <p>ایجاد بانک اطلاعاتی جامع و کامل</p>
تهدیدات	استراتژیهای ST	استراتژیهای WT
<p>نرخ تورم بالاتر از نرخ تورم جهانی</p> <p>نبود بخش خصوصی فعال</p> <p>عدم پذیرش ایران در سازمان تجارت جهانی</p> <p>تشدید رقابت جهانی و حضور رقبای جدید</p> <p>فقدان مدیران متخصص و باتجربه در صنعت پسته</p> <p>عدم بودجه ریزی مناسب و فقدان بودجه در بخش بازاریابی</p> <p>نشاختن روشهای قیمت گذاری رقا در بازارهای جهانی</p> <p>عدم استفاده صادرکنندگان از شرکتهای و آژانسهای بین المللی بازاریابی</p>	<p>سرمایه گذاری در زنجیره تامین</p> <p>ایجاد دفترهای فروش در بازارهای هدف</p> <p>با بازاریابی و تبلیغات خاص</p> <p>ایجاد فضای کسب و کار بازاریابی الکترونیکی محصول</p> <p>بستری برای فروش محصولات فرآوری شده</p> <p>تحقیقات در خصوص فرآوریهای جدید از پسته</p> <p>ایجاد پایگاه آماری و تحلیلی از بازاریابی و فروش</p> <p>ایجاد نام تجاری همراه با لگوی شناخته شده</p> <p>ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی</p> <p>ایجاد دانشگاه و یا موسسه آموزشی برای آموزش ، بسته بندی و صادرات و بازاریابی</p>	<p>تشویقهای مالیاتی و صادراتی</p> <p>واگذاری قسمتی از خدمات صادرات و بازاریابی به سایر شرکتهای ایرانی</p> <p>سیاستهای پولی و مالی برای مهار تورم</p> <p>ایجاد سازو کارهای بیمه ای و تضمین فروش</p> <p>بستری مناسب برای ورود تکنولوژیهای جدید و معافیتهای کمرگی لازم در حوزه بسته بندی و...</p> <p>توجه به عوامل محیطی موثر بازاریابی و ساخت فیلم و انیمیشن های لازم بین المللی با نگرش کیفیت پسته ایرانی، فواید پسته، ...</p> <p>شناخت روش های بازاریابی رقا در بازارهای خارجی والگو برداری مناسب</p>

	بازار پسته استفاده از فناوریهای جدید ارتباطی برای بازار سازی	فعالیتهای بازاریابی موثر و هدفمند رقبا فقدان مدیریت مناسب و کارآمد بعنوان واسطه بازاریابی افزایش هزینه های بازاریابی و بسته بندی عدم توجه به تقاضا و سلیقه مشتریان
--	--	--

جدول ۶- رتبه بندی استراتژی‌ها با روش QSPM

گزینه	رتبه
سرمایه گذاری در زنجیره تامین	۶
ایجاد دفترهای فروش در بازارهای هدف با بازاریابی خاص	۱۰
ایجاد فضای کسب و کار بازاریابی الکترونیکی محصول	۴
بستری برای فروش محصولات فرآوری شده	۷
ایجاد پایگاه آماری و تحلیلی از بازاریابی و فروش	۱۱
ایجاد نام تجاری برند (BRAND) همراه با لگوی شناخته شده	۱
ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی	۲
سرمایه گذاری در تحقیقات بنیادی و کارآمد برای پسته	۳
استفاده بهینه از فضای برندینگ و تولید	۵
افزایش هدفمند صادرات به کشورهای هدف	۸
سرمایه گذاری در کشف و صادرات به بازارهای جدید	۹
ایجاد تنوع در پرداختهای مشتریان	۱۲

جدول ۷- ماتریس تصمیم گیری و اوزان فازی

	(8, 9, 10, 10)	(7, 8, 8, 9)	(4, 5, 5, 6)	(2,3,4,5)	(7, 8, 8, 9)
	C1	C2	C3	C4	C5
S1	(8, 9, 10, 10)	(4, 5, 5, 6)	(0, 0, 1, 2)	(8, 9, 10, 10)	(8, 9, 10, 10)
S2	(2, 3, 4, 5)	(2, 3, 4, 5)	(4, 5, 5, 6)	(0, 0, 1, 2)	(2, 3, 4, 5)
S3	(5, 6, 7, 8)	(2, 3, 4, 5)	(2, 3, 4, 5)	(5, 6, 7, 8)	(5, 6, 7, 8)
S4	(0, 0, 1, 2)	(0, 0, 1, 2)	(5, 6, 7, 8)	(2, 3, 4, 5)	(4, 5, 5, 6)
S5	(4, 5, 5, 6)	(4, 5, 5, 6)	(1, 2, 2, 3)	(0, 0, 1, 2)	(1, 2, 2, 3)
S6	(7, 8, 8, 9)	(7, 8, 8, 9)	(4, 5, 5, 6)	(7, 8, 8, 9)	(7, 8, 8, 9)
S7	(7, 8, 8, 9)	(5, 6, 7, 8)	(8, 9, 10, 10)	(8, 9, 10, 10)	(7, 8, 8, 9)
S8	(8, 9, 10, 10)	(8, 9, 10, 10)	(7, 8, 8, 9)	(2, 3, 4, 5)	(7, 8, 8, 9)
S9	(2, 3, 4, 5)	(4, 5, 5, 6)	(8, 9, 10, 10)	(5, 6, 7, 8)	(8, 9, 10, 10)
S10	(5, 6, 7, 8)	(7, 8, 8, 9)	(7, 8, 8, 9)	(2, 3, 4, 5)	(2, 3, 4, 5)
S11	(1, 2, 2, 3)	(7, 8, 8, 9)	(4, 5, 5, 6)	(0, 0, 1, 2)	(2, 3, 4, 5)
S12	(4, 5, 5, 6)	(1, 2, 2, 3)	(0, 0, 1, 2)	(2, 3, 4, 5)	(2, 3, 4, 5)

جدول ۸- ماتریس نرمالایز شده وزنی فازی

	C5				C4				C3				C2				C1			
S1	0.64	0.81	1	1	0.56	0.72	0.8	0.9	0.16	0.25	0.25	0.36	0.16	0.09	0.4	0.5	0	0	0.08	0.18
S2	0	0	0.1	0.2	0.14	0.24	0.32	0.45	0.08	0.15	0.2	0.3	0.04	0.18	0.16	0.25	0.28	0.4	0.4	0.54
S3	0.4	0.54	0.7	0.8	0.35	0.48	0.56	0.72	0.08	0.15	0.2	0.3	0.1	0	0.28	0.4	0.14	0.24	0.32	0.45
S4	0.16	0.27	0.4	0.5	0.28	0.4	0.04	0.54	0	0	0.05	0.12	0	0.15	0.04	0.1	0.35	0.48	0.56	0.72
S5	0	0	0.1	0.2	0.07	0.16	0.16	0.27	0.16	0.25	0.25	0.36	0.08	0.24	0.2	0.3	0.07	0.16	0.16	0.27
S6	0.56	0.72	0.8	0.9	0.49	0.64	0.64	0.81	0.28	0.4	0.4	0.54	0.14	0.24	0.32	0.45	0.28	0.4	0.4	0.54
S7	0.64	0.81	1	1	0.49	0.64	0.64	0.81	0.2	0.3	0.35	0.48	0.14	0.27	0.4	0.5	0.56	0.72	0.8	0.9
S8	0.16	0.27	0.7	0.5	0.56	0.32	0.45	0.81	0.5	0.32	0.24	0.6	0.16	0.09	0.16	0.25	0.49	0.64	0.64	0.81
S9	0.4	0.54	0.5	0.8	0.14	0.16	0.25	0.9	0.25	0.32	0.02	0.36	0.04	0.18	0.28	0.4	0.56	0.72	0.8	0.9
S10	0.16	0.27	0.4	0.5	0.14	0.28	0.4	0.45	0.4	0.3	0.24	0.54	0.1	0.06	0.32	0.15	0.49	0.64	0.64	0.81
S11	0	0	0.1	0.2	0.14	0.28	0.4	0.14	0.4	0.32	0.14	0.54	0.02	0.10	0.08	0.25	0.28	0.4	0.4	0.54
S12	0.16	0.27	0.4	0.3	0.18	0.04	0.1	0.8	0.1	0.8	0.24	0.18	0.08	0.15	0.3	0.3	0	0	0.08	0.18

جدول ۹- مجموعه نقاط ایده آل مثبت، منفی، ضریب نزدیکی و رتبه نهایی استراتژی‌ها

رتبه	Cli	d_i^+	d_i^-	گزینه‌ش
۵	۰.۳۸۹	۲.۵۸	۲.۵۴	ایجاد فضای کسب و کار بازاریابی الکترونیکی محصول
۱۰	۰.۲۹۲	۲.۲۵	۲.۹۴	استفاده بهینه از فضای برندینگ و تولید تولید
۷	۰.۳۱۶	۲.۶۴	۲.۵۰	ایجاد نام تجاری برند (BRAND) همراه با لگوی شناخته شده
۸	۰.۳۷۹	۲.۶۰	۲.۵۶	ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی
۱۲	۰.۱۸۲	۳.۱۴	۲.۰۰	سرمایه گذاری در تحقیقات بنیادی و کارامدی برای پسته
۲	۰.۵۹۶	۳.۷۷	۱.۳۴	ایجاد تنوع در پرداختهای مشتریان
۱	۰.۶۶۲	۴.۰۵	۱.۰۷	ایجاد دفترهای فروش در بازارهای هدف با بازاریابی خاص
۴	۰.۴۸۵	۳.۵۳	۲.۳۵	افزایش هدفمند صادرات به کشورهای هدف آسیای جنوب شرقی و اروپا
۳	۰.۵۹۵	۳.۹۴	۱.۱۹	ایجاد پایگاه آماری و تحلیلی از بازاریابی و فروش
۶	۰.۳۸۸	۳.۲۲	۱.۹۴	سرمایه گذاری در کشف و صادرات به بازارهای جدید
۹	۰.۲۶۲	۳.۶۹	۱.۴۳	سرمایه گذاری در زنجیره تامین
۱۱	۰.۲۱۰	۴.۱۷	۰.۹۳	بستری برای فروش محصولات فرآوری شده

جدول ۱۰- مقایسه اولویت استراتژیها با استفاده از دو روش QSPM و TOPSIS

استراتژی	اولویت در روش QSPM	اولویت در روش تاپسیس فازی TOPSIS
S1	۶	۵
S2	۱۰	۱۰
S3	۴	۷
S4	۷	۸
S5	۱۱	۱۲
S6	۱	۲
S7	۲	۱
S8	۳	۴
S9	۵	۳
S10	۸	۶
S11	۹	۹
S12	۱۲	۱۱

جدول ۱۱- ماتریس مقایسات زوجی اهداف از دیدگاه خبرگان و دست اندرکاران

VISION	Q1	Q2	Q3
Q1	۱	۲	۳
Q2		۱	۱.۲
Q3			۱

جدول ۱۲- اوزان حاصل از انجام مقایسات زوجی بین اهداف کلان سازمان

اهداف بلندمدت سازمان	اوزان
توسعه صادرات به کشورهای آسیای شرقی و اروپا	۰.۵۲۳
توسعه ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی	۰.۲۶۵
شناخت روش های بازاریابی رقبا در بازارهای خارجی والگو برداری مناسب	۰.۴۷۴

جدول ۱۳- درجه تاثیرگذاری هر یک از گزینه ها نسبت به عوامل

عوامل گزینه ها	توسعه صادرات به کشورهای آسیای شرقی و اروپا	توسعه ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی	شناخت روش های بازاریابی رقبا در بازارهای خارجی والگو برداری مناسب
مجموعه استراتژیهای اول (حاصل از QSPM)	۷	۵	۷
مجموعه استراتژیهای دوم (حاصل از TOPSIS)	۹	۵	۷

جدول ۱۴- ماتریس بی مقیاس شده با استفاده از روش خطی

عوامل گزینه ها	توسعه صادرات به کشورهای آسیای شرقی و اروپا	توسعه ایجاد فضای مناسب بانکی برای ورود و خروج مبادلات ارزی	شناخت روش های بازاریابی رقبا در بازارهای خارجی والگو برداری مناسب
مجموعه استراتژیهای اول (حاصل از QSPM)	۰.۵۵	۰.۶	۰.۷۱
مجموعه استراتژیهای دوم (حاصل از TOPSIS)	۱	۱	۱

جدول ۱۵- اوزان حاصل از به‌کارگیری تکنیک SAW مجموعه استراتژی‌های اول و دوم

استراتژی‌های	وزن
مجموعه استراتژی‌های اول (حاصل از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی)	۰.۴۸۶۶۲۷
مجموعه استراتژی‌های دوم (حاصل از تاپسیس فازی) TOPSIS	۰.۷۵۱۵۳۸

شکل ۱- درخت سلسله مراتبی ارتباط مجموعه استراتژی‌های دو روش و اهداف کلان

