



## Investigate strategic solutions for the development of the export of advantageous products of the province in the target markets

Mojtaba Heidaryi<sup>1\*</sup>, Mohammad Soleimani<sup>2</sup>, Aliosat Hazrati<sup>3</sup>

Received date: 2023/06/23 Acceptance date: 2023/08/24

### Abstract

The main purpose of this research was to investigate strategic solutions for the development of the export of advantageous products of the province in the target markets. The statistical population was made up of all producers and exporters and experts of the Organization of Industry and Mining, Trade and Jihad Agriculture, and the Chamber of Commerce and Customs of West Azarbaijan province. The sample size was done in two stages to determine the advantageous products of the province. In the first stage, 15 people were selected for 33 products and in the second stage, for 16 products, the advantageous products were determined based on the indicators of the Vario model. For 6 advantageous products, 7 experts were selected based on the situational and snowball sampling method. In the third questionnaire, based on the model of internal and external factors, in which 9 main criteria and 102 sub-criteria for internal factors and 7 main criteria and 81 sub-criteria for external factors were collected. The results of the analysis of the current situation of internal and external factors separately for each advantageous product showed that the weakness in mineral salt is in technology and development, and the threat in external factors is in legal and political factors, respectively, and the weakness in table salt is It exists in management factors and human resources, and the threat exists in economic and social factors. In the concentrate, the weakness in social and marketing factors and the threat in economic factors and legal factors.

**Keywords** Strategic solution, advantageous products, target market

---

<sup>1</sup> . Assistant Professor, Department of Management, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran Iran (Corresponding author) .email: mojtaba.heydari@yahoo.com

<sup>2</sup> . Lecturer of Management Department, Urmia branch, Islamic Azad University of Urmia, Iran email: rsoleima4@yahoo.com

<sup>3</sup> . University lecturer and head of education, research and technology department of West Azarbaijan province's trade industry and mining organization email: alihazrati82@gmail.com

## بررسی راهکارهای استراتژیک تجاری و خدمات بازرگانی جهت توسعه صادرات محصولات مزیت دار استان در بازارهای هدف منتخب

مجتبی حیدری<sup>۱</sup>، محمد سلیمانی<sup>۲</sup>، علی اوسط حضرتی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی راهکارهای استراتژیک جهت توسعه صادرات محصولات مزیت دار استان در بازارهای هدف بود. جامعه آماری را کلیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان و کارشناسان سازمان صنعت و معدن تجارت و جهاد کشاورزی، و اتاق بازرگانی و گمرکات استان آذربایجان غربی تشکیل دادند. حجم نمونه جهت تعیین محصولات مزیت دار استان در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول ۱۵ نفر برای ۳۳ محصول و در مرحله دوم برای ۱۶ محصول بر اساس شاخص های مدل وارپو، محصولات مزیت دار مشخص گردید. جهت ۶ محصول مزیت دار به تفکیک ۷ نفر خبره بر اساس روش نمونه گیری وضعی و گلوله برفی انتخاب گردید. در پرسشنامه سوم بر اساس مدل عوامل داخلی و خارجی که در آن جهت عوامل داخلی ۹ معیار اصلی و ۱۰۲ زیر معیار و جهت عوامل خارجی ۷ معیار اصلی و ۸۱ زیر معیار نسبت به جمع آوری اقدام گردید. نتایج تجزیه و تحلیل وضعیت موجود عوامل داخلی و خارجی به تفکیک برای هر محصول مزیت دار نشان داد که ضعف موجود در نمک معدنی به ترتیب در فناوری و توسعه و تهدید موجود در عوامل خارجی به ترتیب در عوامل قانونی و سیاسی میباشد و در نمک طعام ضعف موجود به ترتیب در عوامل مدیریتی و منابع انسانی و تهدید موجود در عوامل اقتصادی و اجتماعی میباشد. در کنسانتره ضعف موجود در عوامل اجتماعی و بازاریابی و تهدید موجود در عوامل اقتصادی و عوامل قانونی میباشد. ضعف موجود در محصولات آبمیوه به ترتیب در بازاریابی و توسعه و تهدید موجود در عوامل سیاسی و اقتصادی میباشد. ضعف موجود در محصول کشمش در عوامل فرهنگی و توسعه و تهدید موجود در عوامل سیاسی و قانونی میباشد. در محصول انگور ضعف موجود در عوامل مدیریتی و توسعه و تهدید موجود عوامل اجتماعی و فرهنگی میباشد. ضعف موجود در محصول سیب در بازاریابی و توسعه و تهدید موجود در عوامل سیاسی و اقتصادی میباشد. ضعف موجود در محصول عسل نیز در عوامل توسعه و فرهنگی و تهدید موجود در عوامل سیاسی و اقتصادی میباشد که راهکارها بر اساس ضعف و تهدید برای محصولات مزیت دار تعیین گردید.

کلمات کلیدی: راهکار استراتژیک، محصولات مزیت دار، بازار هدف

### ۱. مقدمه

آنچه در دهه های اخیر بیش از پیش نمود پیدا کرده است، بین المللی شدن تجارت و روی آوردن شرکت ها به بازار جهانی است (بینشاه و والتون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). تعداد فزاینده ای از شرکت ها در این فضا فرصت مناسبی برای گسترش فعالیت های بین المللیشان به منظور کسب اهدافی چون رشد، کسب سود و فروش، ایجاد تنوع برای ریسک های تجاری و حتی تلافی حضور خارجی ها در

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران ایمیل: mojtaba.heydari@yahoo.com

<sup>۲</sup> مدرس گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران ایمیل: rsoleima4@yahoo.com

<sup>۳</sup> مدرس دانشگاه و رئیس اداره آموزش و پژوهش و فناوری سازمان صنعت و معدن تجارت استان آذربایجان غربی ایمیل: alihazrati82@gmail.com

بازارشان، یافته‌اند (بالابانیس<sup>۱</sup>، تئودوسیایو<sup>۲</sup> و کاتسیکیا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در این شرایط تقریباً تمام شرکت‌ها بدون توجه به اندازه آنها و صنعت در حال فعالیت یا ملیتشان با این واقعیت مواجه هستند و دریافته‌اند که انتخاب گزینه عدم فعالیت در بازارهای جهانی به زودی برای آنها دیگر وجود نخواهد داشت. در این راستا و در جهت توسعه تجارت، اقتصادها در سراسر جهان در حال آزادسازی تجاری هستند (بینشاه و والتون، ۱۹۹۸). برای ورود به این بازار جهانی شرکت‌ها از رویکردهای مختلفی بهره گرفته‌اند که یکی از آنها رویکرد توسعه صادرات می‌باشد. از آنجایی که صادرات مستلزم به کارگیری کمترین منابع بوده، کمترین ریسک را دارد و نیز کمترین تعهد سازمانی را در پی دارد، لذا این رویکرد، معروف‌ترین و آسان‌ترین رویکرد اتخاذ شده توسط شرکت‌ها در تلاش برای ورود و نفوذ به بازارهای خارجی می‌باشد (لئونایدو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) آنچه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است توجه به این نکته اساسی است که انجام صادرات و فروش کالا در بازارهای خارجی از ظرایف و حساسیت‌های خاصی برخوردار است که عدم توجه به آنها ممکن است سرمایه‌گذاری‌های انسانی و مالی را در این خصوص به هدر دهد (راشدی، ۱۳۸۲). امروزه محیط رقابت جهانی خواستار آن است که شرکت‌ها برای تداوم حیات خود به دنبال آن باشند تا نیازهای مشتریان را سریع و به شکل کارآمد در سطح بازارهای بین‌المللی و جهان برآورده سازند، اتخاذ چنین روندی در کار الزاماتی را در سطح استراتژیک و عملیات کسب و کارها نیاز دارد بطوری که با بکارگیری آنها نمایه‌های بازارگرایی بشدت تقویت و نمایان شود. روشن است کسب و کارها و مدیران آنها جهت حرکت در این مسیر علاوه بر تولید محصول و خدمت به آفرینش ارزش از دید بازار هدف و مشتریان نیز نیاز دارند عبارت دیگر امروز جوهره بازاریابی استراتژیک ایجاد ارزش، ارایه ارزش و انتقال ارزش می‌باشد و این فرایند اتفاق نمی‌افتد مگر در سایه رویکردهای استراتژیک تجاری و ایجاد خدمات بر مبنای بازارهای هدف برای محصولات دارای ارزش بسترسازی شود (دیوید کراونز، ۲۰۱۲). صادرات به عنوان موتور محرکه اقتصاد و رمز بقای کشورها در بازارهای جهانی نقش مهمی را در عرصه اقتصاد ایفا می‌کند، زیرا تقویت ظرفیت‌های تولید و ایجاد ظرفیت‌های جدید ضمن هموار کردن راه توسعه صادرات نقش دولت را به عنوان تضمین کننده سرمایه‌گذاری‌های موجود و کاهش انحصار پررنگ‌تر می‌کند. از سوی دیگر صادرات امکان استفاده از بازارهای جهانی را برای رشد تولید داخلی مهیا کرده و بنگاه‌های تولیدی را قادر می‌سازد از محدودیت‌های بازار داخلی رها شده و با توسعه صادرات بازارهای جهانی را هدف قرار داده و از صرفه‌های اقتصادی حاصل از مقیاس تولید بیشتر بهره‌برداری کنند. یکی از مهم‌ترین ابزارهای استراتژی توسعه صادرات، برخورداری از مزیت نسبی در گردونه مبادلات خارجی است. ممکن است کشوری از لحاظ تولید مزیت داشته باشد ولی از نظر بازرگانی فاقد مزیت باشد. فقدان مزیت بازرگانی از ناکارایی نسبی در بازار کالا در مراحل همچون بسته‌بندی، حمل، کنترل کیفیت، استانداردهای تولیدی، عدم دسترسی به اطلاعات مربوط به تجارت جهانی و... ناشی می‌شود. بخش صادرات ایران به علت عدم وجود یک سیستم بازاریابی و بازرگانی مناسب و کارا نتوانسته 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 شایسته خود را در بازارهای جهانی به دست نیاورده است.

### ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصغر مشبکی و اکبر خادمی (۱۳۹۱)، با عنوان نقش برنامه‌های توسعه صادرات بر ارتقای عملکرد صادرات بنگاه‌ها انجام گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان داد که هر چند برنامه‌های توسعه صادرات به طور مستقیم تاثیر معناداری بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها ندارد، اما به واسطه عوامل محیطی درونی تاثیر غیرمستقیم بر عملکرد صادراتی دارد. در پژوهش پژوهش دیگر توسط یعقوب حسینی و جواد میرجهان مرد (۱۳۹۰)، با عنوان کارکرد صادراتی شرکت‌ها: شناسایی اثر مزیت‌های رقابتی، تطبیق

1 Balabanis  
2 Theodosiou  
3 Katsikea  
4 Leonidou

تاکتیک‌های بازاریابی و تجربه صادراتی بر کارکرد صادراتی انجام گرفته است و یافته‌های تحقیق حاکی از این است که اثر تطبیق تاکتیک‌های بازاریابی بر کارکرد صادراتی به صورت غیرمستقیم بوده و از طریق متغیر واسطه مزیت رقابتی درک شده به دست آمده است. در پژوهشی که توسط حسین رحمان سرشت و غلامرضا کریمی (۱۳۸۶)، با عنوان مدلی برای ارتباط راهبردهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد شرکت‌های تولیدی صادرکننده محصولات غذایی در ایران انجام پذیرفته است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در این تحقیق، کسب سهم بازار بیشتر به عنوان هدف صادراتی، تطبیق محصول با نیازهای مشتریان در بازارهای هدف، فائق آمدن بر محدودیت‌های لجستیک، دیدگاه بین‌المللی مدیریت، بهره‌مندی از قابلیت‌های تولیدی، قیمت-گذاری رقابتی و دیدارهای منظم از بازارهای صادراتی به عنوان عواملی شناخته شدند که با راهبرد تمرکز بازار هماهنگی دارند. در مقابل، دستیابی به حجم فروش بیشتر، حل مشکل و محدودیت‌های قیمت‌گذاری، برخورداری از قابلیت‌های تولیدی و توانمندی‌های بازاریابی، عواملی هستند که با راهبرد گسترش بازار تناسب دارند. در تحقیق دیگری که پاپادوپولوس و مارتین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، با عنوان بررسی رابطه بین بین‌المللی شدن و عملکرد صادراتی انجام گرفته است. این تحقیق اثر متقابل سه سازه تجربه بین‌المللی، تعهد بین‌المللی و سطح بین‌المللی شدن را بر عملکرد صادراتی را تأیید می‌کنند. مالدی فسی و کرسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در مطالعات خود به بررسی عوامل موفقیت صادراتی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند، در نتایج خود جنبه‌هایی را برای تمایز بین شرکت‌های موفق و ناموفق تشریح کرده‌اند که به این شرح است: انگیزه برای افزایش برون‌داد در سطر شرکت، بهبود برنامه ریزی عملیاتی، صدور گواهینامه بین‌المللی تضمین کیفیت، درصد زیاد فروش اختصاص یافته به نوآوری، نوآوری بسیار مکرر، کارکنان واجد شرایط و نوآورانه، اتحاد محلی برای نوآوری، داشتن هم‌پیمانان استراتژیک در کشور مقصد. همچنین بلسکا-اساسوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای به بررسی جامع ادبیات نظری در مورد عوامل و معیارهای سنجش عملکرد صادراتی پرداخته‌اند که به سه روش ادبیات عملکرد صادراتی خلاصه شده است: الف) روش پراکنده که در آن انواع رویکردهای تحلیلی و روش شناختی وجود دارد. ب) روش مفهومی که شناسایی تعداد زیادی از عواملی است که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد صادراتی شرکت دارند. ج) روش احتمالی که نتایج احتمالی از تأثیر عوامل مختلف بر عملکرد صادراتی را فراهم می‌کند. تیناش و همکارانش (۲۰۱۴) نیز در مطالعات خود نشان داده‌اند که عوامل استراتژیک پیش‌بینی کننده قوی برای شدت صادرات و رشد شدت آن هستند. در مقابل، عوامل مربوط به شرکت (عملکرد ساختار محور، دیدگاه مبتنی بر منبع)، قدرت تبیین‌کنندگی کمتری در پیش‌بینی عملکرد صادراتی دارند. با توجه به معیارهای عملکرد صادراتی، شدت صادراتی، بالاترین کارایی را دارد.

### ۳. روش انجام پژوهش و یافته‌های تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از میان انواع تحقیق‌های توصیفی، اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری مطالعه حاضر، کلیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان و کارشناسان صنعت و معدن و تجارت می‌باشد که در وهله اول جهت شناسایی کالاهای مزیت‌دار استان جامعه آماری ۳۳ محصول مزیت‌دار که بر اساس میزان صادرات اولیه و افزایش روند صادرات و همچنین نظر اولیه کارشناسان صنعت و معدن جهت بالقوه بودن آنها جهت قرار گرفتن در محصولات مزیت‌دار استان از طریق ۴ شاخص اصلی مدل واریو (ارزشمند بودن، نادر بودن، تقلیدناپذیر بودن، آماده بودن) در ۸ سؤال بر اساس نمره‌گذاری از کم تا زیاد (۱ تا ۵) در پرسشنامه شماره ۱ مورد سؤال قرار گرفت (جدول شماره ۲) سپس محصولات بر اساس نظرات پاسخگو و صادرات محصولات از استان به ۱۶ محصول پرسشنامه دوم (جدول شماره ۲) کاهش یافت و بر اساس نظرات پرسشنامه اول و دوم به ترتیب به ۶ محصول (نمک «طعام- معدنی»، آبمیوه و کنسانتره، انگور،

1 Papadopoulos and Martin

2 Maldifassi & Caorsi

3 Beleska-Spasova

کشمش، عسل و سیب) از نظر مزیت‌دار بودن استان رسیدیم که جهت هر یک از محصولات بصورت جداگانه پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی که عوامل داخلی (به معیارهای اصلی تولید- مالی- منابع انسانی- مدیریت- بازاریابی- توسعه فناوری- اجتماعی- فرهنگی) به تعداد ۱۰۲ زیرمعیار و عوامل خارجی (به معیارهای اصلی اقتصادی- فرهنگی- اجتماعی- سیاسی- قانونی- فناوری- نیروهای رقابتی) در تعداد ۸۱ زیرمعیار تقسیم شدند- که در پرسشنامه‌ی شماره ۳ عوامل داخلی و خارجی ابتدا پاسخگو مربوط به هر محصول به صورت مجزا انتخاب شده و کشور هدف نیز برای آن محصول مجزا گردید. بطور کلی خبره‌های هر محصول مزیت‌دار انتخاب شده که از تولیدکنندگان و صادرکننده‌ی آن محصول محسوب می‌شدند به عنوان جامعه‌ی آماری مرحله‌ی آخر انتخاب شدند.

روش نمونه‌گیری و روش تعیین حجم نمونه، به طور کلی از روش‌های غیر احتمالی استفاده می‌شود. نمونه ما بر اساس رعایت اصل شانس برابر برای افراد جامعه انتخاب نمی‌گردد. بلکه با نظر محقق برگزیده می‌شود در این تحقیق بیشتر از نمونه‌گیری وضعی و گلوله برفی استفاده می‌شود.

### جدول ۱. مشخصات نمونه‌ی تحقیق

نوع پرسشنامه	تعداد نمونه	تعداد سؤالات	تعداد محصول
پرسشنامه شماره یک واریو	۱۵ خبره	۸ سؤال	۳۳ محصول
پرسشنامه شماره دو واریو	۱۰ خبره	---	۱۶ محصول
پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی	۴۵ خبره برای هر محصول مزیت‌دار انتخاب شده ۷ نفر	۱۸۳ سؤال	۶ محصول

### جدول ۲- نمرات پاسخگوها براساس مدل واریو برای ۳۳ محصول

شرح	پاسخگوها											
	میانگین	مجموع										
سیب تازه	۲/۱۲	۳/۵	۳/۳۷	۲/۸۷	۲/۳۷	۳/۸۷	۲/۷۵	۲/۸۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۸۷	۲/۳۷
هندوانه	۱/۷۵	۳/۱۲	۱/۸۷	۱/۸۷	۱/۷۵	۲/۸۷	۱/۷۵	۱/۸۷	۱/۱۲	۳/۱۲	۱/۸۷	۱/۷۵
انگور	۲/۲۵	۳/۶۲	۳/۶۲	۲/۳۷	۴/۳۷	۳/۶۲	۲/۳۷	۴/۳۷	۳/۶۲	۳/۶۲	۳/۶۲	۲/۲۵
انواع سیمان	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵
آبمیوه	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۷۵	۳/۸۷	۲/۵	۳/۸۷	۲/۵	۳/۸۷	۲/۷۵	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷
محصول لبنی	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷
قند و شکر	۲/۱۲	۳/۷۵	۱/۷۵	۲/۷۵	۱/۶۲	۲/۷۵	۲/۷۵	۱/۶۲	۲/۷۵	۱/۷۵	۳/۷۵	۲/۱۲
کشمش	۲/۷۵	۴	۳/۷۵	۳/۷۵	۲	۳/۷۵	۳/۷۵	۲	۳/۷۵	۳/۶۲	۴	۲/۷۵
سنگ تزئینی	۲/۷۵	۳/۶۲	۲/۵	۳/۶۲	۲/۷۵	۳/۱۲	۳/۲۵	۲/۷۵	۳/۶۲	۲/۵	۳/۶۲	۲/۷۵
عسل	۲/۸۷	۳/۵	۳/۱۲	۳/۱۲	۳/۶۲	۳/۳۷	۳/۳۷	۲	۳/۱۲	۳/۶۲	۳/۵	۲/۸۷
عایق رطوبتی	۲/۳۷	۳/۶۲	۳/۷۵	۳/۶۲	۲/۱۲	۳/۱۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۳/۶۲	۳/۷۵	۳/۶۲	۲/۳۷
درب	۲/۵	۳/۵	۳/۱۲	۳/۱۲	۱/۸۷	۳/۱۲	۱/۸۷	۳/۱۲	۳/۷۵	۳/۵	۲/۵	۲/۵

													ضدسرقت
۳/۱۸	۳۴/۹۸	۳/۲۵	۳/۲۵	۳/۷۵	۴/۲۵	۲/۱۲	۳/۳۷	۲/۳۷	۳	۲/۷۵	۳/۸۷	۳	انواع تریلر
۲/۸۸	۳۱/۷۳	۲/۸۷	۳	۴	۳/۲۵	۲/۲۵	۲/۲۵	۲/۳۷	۲/۱۲	۲/۵	۴	۲/۸۷	تجهیزات پزشکی
۲/۹۲	۳۱/۲۲	۲/۸۷	۳	۴	۳	۱/۷۵	۲/۱۲	۲/۳۷	۲/۳۷	۳/۳۷	۴/۵	۲/۸۷	چوپ پلاستیکی
۲/۸۲	۳۱/۱	۳	۳	۳	۳/۱۲	۱/۶۲	۲	۲/۶۲	۲/۲۵	۳/۳۷	۴/۵	۲/۶۲	فیلم ژئوممبران
۲/۶۱	۲۸/۷۳	۳/۱۲	۲/۵	۳	۲/۵	۱/۵	۲	۲/۳۷	۲/۳۷	۳/۳۷	۳/۲۵	۲/۷۵	قفسه
۲/۷۱	۲۹/۸۷	۳/۲۵	۲/۵	۳/۷۵	۲/۲۵	۱/۸۷	۱/۷۵	۲/۵	۲/۵	۳/۷۵	۳/۵	۲/۲۵	انواع تور
۲/۸۹	۳۱/۸۴	۳/۱۲	۲/۸۷	۳	۳/۲۵	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۳/۵	۴	۲/۶۲	لوله های پلی اتیلن
۲/۸۸	۳۱/۷۲	۲/۸۷	۳/۱۲	۳	۳/۸۷	۱/۶۲	۲	۲/۳۷	۲/۵	۳/۲۵	۴	۳/۱۲	بتاکاروتون

ادامه جدول ۲- نمرات پاسخگوها براساس مدل واریو برای ۳۳ محصول

۲/۸۱	۳۰/۹۸	۳/۶۲	۳/۲۵	۳	۴/۱۲	۱/۱۲	۲	۲/۲۵	۲	۲/۸۷	۴	۲/۷۵	تایر خودروهای سنگین
۲/۸۲	۳۱/۱	۳/۷۵	۳/۱۲	۳	۲/۵	۲/۱۲	۱/۷۱	۲/۲۵	۲/۳۷	۳/۳۷	۴/۲۵	۲/۶۲	تایللهای سقفی
۲/۷۸	۳۰/۶۱	۳/۳۷	۳	۳	۳/۵	۲/۵	۲	۲/۵	۲/۳۷	۳/۶۲	۳/۷۵	۳	پنل خورشیدی
۲/۸۷	۳۱/۶	۲/۸۷	۳	۳	۳/۵	۱/۸۷	۱/۸۷	۲/۵	۲/۳۷	۳/۲۵	۴/۳۷	۳	فیبر نوری
۲/۸۹	۳۱/۸۶	۲/۸۷	۳/۱۲	۳	۳	۲/۲۵	۱/۷۵	۲/۲۵	۲/۳۷	۳/۵	۴/۷۵	۳	الیاف شیشه
۳/۰۷	۳۳/۸۵	۳/۱۲	۳/۲۵	۳/۲۵	۳/۸۷	۲/۱۲	۲/۲۵	۲/۵	۲/۳۷	۳/۵	۴/۷۵	۲/۷۸	نانوسیل
۲/۹۷	۳۲/۷۲	۲/۵	۳/۳۷	۳/۲۵	۴/۱۲	۱/۳۷	۲/۳۷	۲/۲۵	۲/۵	۳/۸۷	۴	۳/۱۲	کاغذ سنگی
۳/۱۲	۳۴/۳۴	۲/۲۵	۳/۸۷	۳/۲۵	۴/۲۷	۲/۳۷	۲/۲۵	۲	۲/۸۷	۳/۶۲	۴/۳۷	۳/۱۲	انواع منیزیم
۲/۷۰	۲۹/۷۳	۳/۱۲	۳/۳۷	۳/۲۵	۲/۷۵	۱	۲/۱۲	۲	۲/۳۷	۳	۴	۲/۷۵	کامپانولا
۳/۶۳	۳۹/۹۷	۳/۶۲	۴	۵	۳/۶۲	۳/۷۵	۳/۶۲	۱/۸۷	۳/۵	۴	۳/۶۲	۳/۳۷	نمک دریاچه

۳/۲۰	۳۶/۲۱	۳/۳۷	۳	۳/۸۷	۳/۷۵	۱/۶۲	۲/۸۷	۲/۳۷	۳/۸۷	۳	۴/۳۷	۳/۱۲	انواع پوره و کمپوت
۳/۳۷	۳۷/۰۹	۲/۶۲	۴/۶۲	۳/۷۵	۴/۵	۳/۱۲	۲/۸۷	۲/۲۵	۲/۳۷	۳/۸۷	۴/۳۷	۲/۷۵	اکسید تیتانیوم
۲/۶۴	۲۹/۰۱	۲/۷۵	۲/۳۷	۳/۷۵	۲/۶۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۲	۲/۳۷	۳/۲۵	۳/۷۵	۲	انواع پوشاک

جدول ۳. نمرات پاسخگوها براساس ارزش کلی محصول برای ۱۶ محصول

میانگین	مجموع	پاسخگوها											شرح
		۵	۹	۹	۵	۸	۵	۸	۹	۸	۷	۹	
۷/۴۵	۸۲	۵	۹	۹	۵	۸	۵	۸	۹	۸	۷	۹	سیب تازه
۵/۴	۵۴	۰	۶	۹	۵	۵	۲	۸	۶	۵	۲	۶	روغن های سبک و فراورده ها بجز بنزین
۴	۴۴	۴	۲	۱	۴	۵	۲	۴	۷	۵	۷	۳	هندوانه
۵/۱	۴۶	۰	۰	۶	۹	۳	۳	۳	۲	۷	۵	۸	نان ها و همیر برای لاک (مهر)
۷/۶	۷۶	۰	۹	۹	۹	۶	۹	۵	۹	۹	۲	۹	انواع آبمیوه و کنسانتره
۶/۵	۶۵	۰	۹	۸	۷	۷	۷	۶	۹	۸	۳	۱	اسید کلریک
۶/۸	۷۵	۶	۹	۹	۶	۹	۵	۷	۸	۷	۵	۴	کشمش
۷/۵۴	۸۳	۹	۹	۹	۸	۸	۷	۹	۶	۷	۲	۹	تریلر
۶/۸	۷۵	۸	۷	۷	۸	۷	۶	۹	۶	۶	۲	۹	سیمان
۵/۵	۵۵	۰	۷	۸	۸	۴	۶	۶	۸	۴	۳	۱	فیلمهای ژئوممبران
۴/۸	۴۸	۰	۲	۸	۸	۳	۳	۶	۹	۴	۲	۳	فیبرنوری
۵/۳	۵۳	۰	۳	۸	۷	۹	۲	۷	۹	۵	۲	۱	اکسید تیتانیوم
۶/۳۶	۷۰	۴	۹	۹	۹	۸	۵	۳	۷	۹	۳	۴	نمک دریاچه ارومیه

۶/۹	۷۶	۴	۸	۸	۵	۹	۴	۹	۸	۸	۶	۷	انگور تازه
۶	۶۰	۶	۶	۹	۷	۶	۷	۶	۸	۵	۴	۲	عابقیهای رطوبتی
۶/۷	۷۴	۸	۸	۸	۹	۹	۶	۶	۶	۸	۲	۴	درب های ضد سرقت

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

صادرات محصولات مزیت‌دار استان آذربایجان غربی با توجه به دارا بودن مرز مشترک با چند کشور همسایه، به علت فقدان شناسایی و عدم اولویت‌بندی این محصولات و صادرات آن، تاکنون نتوانسته از جایگاه مناسبی در بین سایر استان‌ها در این زمینه برخوردار گردد. هر چند که در سال‌های گذشته براساس تلاش مسئولین و تولیدکنندگان و صادرکنندگان استان، به دلیل نرخ بالای ارز خارجی، از نظر ارزش ریالی، پیشرفت محسوس داشته است ولی هنوز با توجه به وضعیت مناسب استان از نظر کشاورزی و استراتژیک و هدف‌گذاری مسئولین، به دلیل عدم تشخیص محصولات مزیت‌دار استان و پراکندگی سرمایه‌گذاری بر محصولات متعدد که بعضاً آنچنان مزیتی ندارند، تلاش مسئولین در این امر بی‌نتیجه مانده است و تولیدکنندگان و صادرکنندگان علی‌رغم تلاش مضاعف از سرمایه‌گذاری و سود حاصل از آن بهره‌برداری ننموده‌اند.

با توجه به عدم شناسایی دقیق محصولات مزیت‌دار استان و شناخت نقاط قوت و ضعف این محصولات در داخل استان و عدم همسان‌سازی استاندارد کردن آنها با وضعیت رقابت در بازارهای هدف، که اغلب با انتخاب اشتباه کشور هدف همراه است لذا با این تفاسیر مطالعه حاضر، ابتدا به بررسی و شناخت محصولات مزیت‌دار استان براساس مطالعه و بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه با تولیدکنندگان و صادرکنندگان مسئولین زیربسط پرداخته است که ۶ محصول اصلی به ترتیب نمک (معدنی، طعام)، کنسانتره و آبمیوه، انگور، کشمش، عسل و سیب می‌باشد. البته با این توضیح که بایستی با در نظر گرفتن بازار هدف و راهکار استراتژیک همراه باشد، پس بازار هدف هر محصول مزیت‌دار در وضعیت فعلی مشخص گردید. بعنوان مثال نمک(عراق، ترکیه، آذربایجان و ...) آبمیوه (ترکیه، عراق، پاکستان) کنسانتره (روسیه، کشورهای اورآسیا و ...)، انگور (روسیه، کشورهای اورآسیا، ترکمنستان و ...) کشمش (لیتوانی، بلاروس و ...) عسل (قطر، امارات و ...) سیب (روسیه، قزاقستان و ...) بعنوان بازار هدف مشخص گردید و براساس بازار هدف برای هر محصول مزیت‌دار بصورت مجزا مدل عوامل داخلی متشکل بر ۹ معیار اصلی و ۱۰۲ زیر معیار و مدل عوامل خارجی متشکل بر ۷ معیار اصلی و ۸۱ زیر معیار نسبت به شناسایی وضعیت موجود هر محصول اقدام نموده و در نهایت براساس تجزیه و تحلیل عوامل مذکور نسبت به ارائه راهکارهای استراتژیک و تجاری بصورت مجزا برای هر محصول صورت گرفت و در همین راستا پیشنهادهاتی به شرح ذیل ارائه گردیده شده است:

#### راهکارهای توسعه نمک معدنی

##### الف) راهکارهای فناوری - راهکارهای مدیریت بهنگام

(۱) جهت افزایش سرعت و کاهش قیمت از ریل‌ها و غلطک‌ها حمل سنگ نمک به محض استخراج که سنگ نمک را مورد کوبش قرار دهد استفاده می‌گردد.

(۲) از تکنولوژی روز بسته بندی متناسب با استاندارد کشور هدف استفاده گردد.

(۳) به علت اینکه ایران از لحاظ معادن نمک در رتبه ۸ قرار دارد و از نظر تولید نیز جزء ۷ کشور اول دنیاست ولی سهم سه درصدی در صادرات جهان دارد بایستی در زمینه‌های انتقال تکنولوژی از کشورهای مانند چین و آمریکا و هند بهره‌مند شود.



۴) انبارداری در معدن نمک شامل دریافت مواد، محصول فراوری شده، کالا، قطعات و ملزومات که از خارج از شرکت و یا قسمتهای مختلف داخل معدن مانند استخراج و فراوری و نگهداری آنها با توجه به قوانین انبارداری، بایستی انجام شود که باعث سهولت در تحویل دادن و تحویل گرفتن با کمترین وقت و نیروی انسانی مورد نیاز باشد. که همه این فرایندها با توجه به ۳ (موجود- تجزیه و تحلیل - پیشنهادی) همیشه بازنگری شود.

### راهکار تیم پشتیبان اطلاعاتی

استقرار MIS یکپارچه در سازمان صمت در رابطه با نمک

### ب) راهکارها مربوط به دانش فنی

۱) مقایسه تطبیقی در رابطه با تمام مطالعاتی که در زمینه نمک دریاچه ارومیه انجام شده صورت گیرد (قیمت گذاری)  
۲) الزام دانشگاههای ارومیه جهت تدوین برنامه ریزی استراتژی جهت توسعه و ت جاری سازی فناوری های نوین جهت استحصال نمک

یکی از نقاط ضعف های موجود در نمک معدنی مربوط به توسعه می باشد که زیرمعیارهایی که نمره پایین به ترتیب کسب نموده اند عبارتند از: تأثیر هر واحد سرمایه گذاری جدید در رشد تولید و فروش، بازسازی، مدیریت ریسک پروژه ها، می باشد.

### راهکارهای توسعه ی نمک طعام

### الف) راهکار مدیریت دانش

تمامی ذینفعان دولتی و خصوصی از صادر کنندگان و تولید کنندگان و نماینده کارگران و دانشگاهیان تجارب و ایده های خود را با هم در اشتراک بگذارند که برای این منظور می توان کمیته های راهبردی و اجرایی و نظامنامه ای را تشکیل و تدوین کرد و همه مباحث در سیستم اطلاعاتی خریداری شده یا تهیه شده تغذیه و در زمان تصمیم گیری از آن استفاده کنند (استقرار پایگاه تجارب)

### ب) راهکار سیستم مدیریت یکپارچه

یک سیستم مدیریت یکپارچه سیستمی است که سازمان برای مدیریت کلیه امور فرایندی خودبکار می برد تا بتواند به اهداف سازمان دست یابد و بطور متوازی اهداف ذینفعان خود را برآورد سازد. سیستم مدیریت یکپارچه IMS تمام اجزای یک کسب و کار را بصورت سیستم واحد درمی آورد تا فرایند مدیریت و اجرای عملیات های سازمانی ساده تر شود. سیستم های مدیریت کیفیت، مدیریت محیط زیست و مدیریت ایمنی بصورت یک سیستم واحد درآمده و در قالب مدیریت سیستم یکپارچه یا همان IMS مدیریت می شوند.

جهت حذف دوباره کاری، نقاط مشترک سه سیستم یاد شده (مانند نیروی انسانی، تسهیلات و تجهیزات و ...) که در سیستم های سه گانه بصورت مجزا مستندسازی شده اند نباید در سیستم مدیریت یکپارچه دوباره مستندسازی بشوند. راهکارهایی که در این زمینه توصیه می شود:

۱) الزام استقرار استاندارد ۲۶۰۰۰ مسئولیت اجتماعی راهکارهای مدیریت کایزن.

کایزن عملیاتی به حذف اتلافها (مودا) و ترکیب (موری) و اضافه کردن (مورا) می پردازد در زیر چترکایزن (تغییرات تدریجی) سیستم های ژاپنی زیادی (حلقه های کنترل کیفی، مدیریت بهنگام، نظام پیشنهادی، مدیریت کیفیت فراگیر و ...) وجود دارد که بطور کلی راهکارهای زیر توصیه می گردد.

۱. سیستم مدیریت بهره وری عملیاتی گردد (که در آن چهار سطح بهره کلی برای کل کسب کار هدف محاسبه گردد با نقطه سربه سر مقایسه شود سطح دو بهره و کلی برای تک تک واحدهای عملیاتی محاسبه می کنند. سطح سوم بهره وری جزئی (بهره وری نیروی انسانی، بهره وری مواد اولیه، بهره وری انرژی، بهره وری سرمایه و بهره وری متفرقه) محاسبه می گردد.

سطح چهارم براساس مدیریت استثنا نسبت به برطرف کردن نقاط ضعف با استفاده از تکنیک های مناسب مهندسی اقدام می گردد.

۲. کایزن عملیاتی برای کلیه فرایندها عملیاتی گردد. (مورا- مودا- موری)

### ج) راهکارهای مربوط به منابع انسانی

زیرمعیار جذب و استخدام

در کسب و کار صادرات نمک طعام و همچنین معادن نمک زیرمعیار جذب و استخدام وضعیتی خوبی ندارد جهت بهبود آن راهکارهای زیر توصیه می گردد.

۱) جهت تمامی سمت ها مخصوصاً فنی و بازاریابی و مدیریتی نسبت به شرح شغل (وظایف ومسئولیت و شرایط کار) بایستی شرایط احراز آنها مورد بازبینی قرار گیرد و براساس آزمون های متناسب که دقیقاً بتونند عملکرد کارکنان را پیش بینی کنند استفاده شود.

۲) برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی و بازبینی ساختار سازمانی و تجزیه و تحلیل شغل براساس سنجه های مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی و ارزیابی آن مدل در کسب و کارهای نمک الزامی شود.

### راهکارهای توسعه‌ی کنسانتره

۱) صنایع کنسانتره آذربایجان غربی با میانجیگری سازمان صنعت و معدن و تجارت نسبت به اقدامات مشترک درخصوص، نمایندگی مشترک در بازار هدف، دفتر مشترک در بازار هدف، فروش و توزیع مشترک، در قالب یک شرکت در اجماع برسند نفوذ در بازار هدف بیشتر خواهد شد.

۲) کمیته رایزن های اقتصادی برای هر کشور هدف بصورت مشترک صنایع کنسانتره تعیین کنند که هزینه آنها را تمام صنایع عضو بپردازند در ضمن بایستی رایزن ما مقیم کشور هدف بوده و مسلط به چند زبان باشد و از تحصیلات بازاریابی بهره‌مند باشند.

۳) با شبکه های توزیع (هایپرمارکت‌ها در بازار هدف ارتباط برقرار کنند از ویژگی‌ها و سلیقه‌های مصرف کنندگان اطلاعات کامل داشته باشند)

۴) از ترخیص کاران متخصص و باتجربه و آشنا با کشور هدف استفاده کنند که تمام مسیرهای انتقال کالا در تمام فصول سال را بررسی نموده و تمامی موانع اداری و قانونی تا تحویل کالا در انبار کشور هدف را مرتفع نمایند.

۵) کشور ایران با توجه به تقاضانامه تجارت آزاد (اکتبر ۲۰۱۹) با کشورهای اورآسیا (روسیه- بلاروس- قزاقستان- ارمنستان) که دو کشور تاجیکستان و ازبکستان نیز اضافه شده و مولداوی نیز بعنوان ناظر عمل می کند فرصت بسیار خوبی برای صنایع کنسانتره آذربایجانغربی فراهم شده است که خوشه کنسانتره آذربایجان غربی را عملیاتی نموده و مجموعه شبکه‌ای از کنسانتره را با کشورهای اورآسیا پیوند بزند چون این کشورها از لحاظ سلیقه، راهها، سیستم توزیع، و حمل و نقل تفاوت کمی دارند و می‌توان یک برنامه‌ریزی استراتژیک برای همه کشورها تعریف کرد مثلاً در بعضی از ماههای سال به علت سردسیر بودن مسیر حمل و نقل سخت است (دسامبر- ژانویه) و چون بندر استراتژیک برای اکثر کشورها بندر آستاراخان در جنوب روسیه است و از آنجا به قزاقستان نیز ارتباط وجود دارد در آن ماهها می توان از کشتی های یخ‌شکن استفاده کرد و زمانیکه کشور هدف تعداد آن زیاد باشد و صنایع کنسانتره نیز زیاد باشد می توان با یک تفاهم‌نامه هزینه حمل و نقل در ماههای سرد را نیز سرشکن کرد.

۶) با تحقیقات بازار که از طریق رایزن های اقتصادی خود خوشه ها صورت می گیرد نسبت به ارتقاء کیفیت محصول اقدام می گردد و همچنین چون در روسیه به قیمت اهمیت می دهند لذا از طریق تحقیقات بازار، وضعیت بازار و قیمت بازار هدف بدست

می آید توصیه می گردد در نمایشگاههای تخصصی بین المللی که در بازار هدف سالی یکبار برگزار می گردد رایزن شرکت کند (مسکو World Food)

تبلیغات یکی دیگر از زیرمعیارهای بازاریابی می باشد که وضعیت موجود آن بعنوان نقطه ضعف صنایع کنسانتره محسوب می - شود که نیاز است از راهکارهای زیر بهره مند شوند:

۱) با توجه به هزینه های تبلیغات نیاز است از شرکت های تخصصی تبلیغاتی در بازار هدف بهره مند شوند.  
۲) صنایع کنسانتره آذربایجان غربی بصورت واحد در بازار هدف از یک شرکت تبلیغاتی استفاده می کنند که بصورت متمرکز از استراتژی های تبلیغاتی مختلفی (آگاهی برند- بازاریابی دیجیتال- مدیریت شبکه های اجتماعی، روابط عمومی اثربخش) برخوردار باشند.

۳) از طریق تحلیل رفتار مصرف کننده در کشور هدف می توان به علت رفتار مشتری پی برد و براساس آن تغییرات در طراحی، ساخت و بسته بندی محصول پرداخت.

۴) ارتباطات خود را با کشور هدف بومی سازی کنید یعنی اینکه کشور هدف که در کنسانتره اورآسیا می باشد برای آن از نام های یکنواخت، بسته بندی یکسان، محصول یکسان، پیام تبلیغاتی استاندارد (از یک کانال)، قیمت گذار هماهنگ، کمپین های هماهنگ برای فروش استفاده کنید.

### راهکارهای مرتبط با آبمیوه

۱) از راهکار ارتقاء محصول استفاده کنید که از طریق ارتباط با مشتریان از نیاز مشتریان برای ارتقاء و افزایش کیفیت مطلع شده و می توان با ایجاد تغییرات جزئی مانند طراحی بسته بندی های متفاوت و یا ایجاد برخی تغییرات در ظاهر محصول مشتری بیشتری جذب کرد.

۲) حفظ قدرت در بازار از طریق به حداقل رساندن هزینه های متغیر قابل دستیابی است.

۳) در محصول آبمیوه یکی از نقاط ضعف ما بازاریابی مربوط به بسته بندی می باشد.  
بسته بندی ابتدایی ترین نیاز محصول آبمیوه پیش از عرضه به بازار می باشد، چرا که تولید کنندگان برای شناساندن خود و محصولاتشان و البته محافظت از محصول در حین حمل و نقل و نگهداری پیش از فروش به آن نیاز مبرمی دارند. به بیانی بسته بندی می تواند ضمن معرفی نام، خواص، مشخصات فنی، تاریخ مصرف، قیمت، طریقه مصرف و نگهداری صحیح، محافظت آن کالا را تا زمان مصرف به عهده گیرد. بایستی سعی کنیم از بسته بندی استفاده کنیم که موجب افزایش زمان حفظ و نگهداری آبمیوه شود در ضمن بطور خلاصه براساس بازار هدف در بسته بندی به این موارد توجه شود.

۱. تطابق با استاندارد، مقررات و قوانین کشور مورد نظر باشد.

۲. متناسب با نیاز بازار و خواسته های بازار مورد نظر باشد.

۳. توان محافظت از ویژگی های کالای درون بسته بندی داشته باشد (طعم، رنگ، مزه)

۴. بسته بندی متناسب با فرهنگ و زبان بازار هدف باشد.

۵. بسته بندی منطبق با وضعیت آب و هوای کشور هدف باشد.

۶. بسته بندی باید به خریدار اطلاعات کامل را بدهد.

۷. نوع و جنس ماده اولیه بسته بندی از نظر بهداشتی و ایمنی مناسب انتخاب شده باشد و سلامتی در صورت مصرف را تضمین کند.

۸. هزینه مواد اولیه بسته بندی نباید آنچنان سنگین باشد که بهای فروش کالا را نسبت به کالای مشابه غیرقابل رقابت سازد.

۹. بسته بندی باید به طریقی باشد که به صورت کامل قابل حمل و نقل باشد.

۱۰. براساس فرهنگ و سلیقه متفاوت مردم بازار هدف طراحی شکل، و نقش و نگار و رنگ آن کشور باشد.

۱۱. از نوشتارهای به زبان بین‌المللی استفاده گردد.

۱۲. نام شرکت یا محصول معانی ناخوشایندی در بازار هدف نداشته باشد.

۱۳. کد کشور ایران و شهر حتماً در مشخصات شرکت نوشته شود.

توسعه یکی دیگر از معیارهای اصلی در عوامل داخلی محسوب می‌شود. که در محصول آبمیوه جزء نقاط ضعف محسوب می‌شود که در آن مشارکت در توسعه فعالیت‌ها و بازسازی زیر معیارهایی هستند که نمره پایین کسب کردند که نیاز به بررسی و ارائه راهکار دارند.

### راهکارهای مرتبط با انگور

#### الف) بودجه بندی

۱) یکپارچه کردن پژوهش‌های مربوط به مراکز تحقیقاتی در دانشگاهها و اختصاص ردیف بودجه مستقل به آن پژوهشگرده.  
۲) اختصاص پشتیبانی‌های مالی ساختار حفظ نباتات جهاد کشاورزی استان یا هر متولی دیگر بصورت متمرکز که با استفاده از مرکز اطلاعاتی جامع و با اعمال مدیریت تلفیقی نسبت به کنترل آفت و پیش‌آگهی به باغداران و تعیین مناسبترین زمان مبارزه با آفت اقدام نمایند.

۳) اختصاص بودجه به آموزش‌های باغداری، از هرس درخت انگور تا بسته‌بندی صادراتی با همکاری جهاد کشاورزی، آموزش فنی و حرفه‌ای و دهیاران در روستا، بصورت برنامه‌های سالانه با شناسایی باغاتی که به تازه‌گی خریداری ده با مهاجرت به روستا.

۴) اختصاص بودجه مستقل برای تیم رایزن‌های بازرگانی با انتخاب سازمان صنعت حداقل سه نفر در بازارهای هدف با بودجه استانداری.

یکی دیگر از نقاط ضعف اصلی در زیر معیار برنامه ریزی می‌باشد که راهکارهای زیر توصیه می‌گردد.

۱) برنامه‌ریزی بصورت گسترده جهت تغییر سیستم کشت سنتی به نوین انجام گیرد (تبدیل از خزنده به داربستی و آبیاری قطره‌ای)

۲) برای تمامی ۴ مرحله (تولید- بسته‌بندی- بازاریابی- توسعه صادرات) توسط تیم تحقیقاتی از کارشناسان ۴ مرحله اشاره شده بصورت متمرکز برنامه‌ریزی قبل از شروع سال برای سال بعدی صورت گیرد و عملکرد سالانه گزارش گردد. (مشکل اصلی چند مدیریتی می‌باشد) در برنامه‌ریزی جامع بایستی به آسیب‌هایی مانند پایین بودن اطلاعات و آگاهی فنی، هزینه‌های بالای تولید و نگهداری، عدم رعایت استانداردهای تولید انگور سالم، بازارپسندی پایین تبلیغات پایین نمایشگاهی، کمبود روابط دیپلماتیک اقتصادی، کمبود نیروی انسانی متخصص در بین صادرکننده، عدم آگاهی کافی از وضعیت بازار هدف، عدم آگاهی از قوانین در زمینه صادرات مدنظر قرار گیرد.

۳) برنامه‌ریزی و پیش‌بینی لازم برای قیمت انگور در بازار هدف منتخب بصورت سالانه توسط سازمان متولی صورت گیرد.

۴) صادرکننده نبودن تولیدکننده بدلیل کوچک بودن باغات استان منجر به افزایش واسطه‌گری و در نتیجه افزایش قیمت‌های تمام شده انگور در بازار هدف خواهد شد و به این ترتیب انگور ایرانی در مقابل انگور ترکیه بازار هدف را از دست خواهد داد.

۵) مهمترین مشکل پیش روی موفقیت صادرات عدم برنامه‌ریزی تولید برای صادرات می‌باشد. می‌بایستی به صورت دقیق باغات استان شناسایی شده و نوع انگورهای رجحانی کشور هدف مشخص شده و پیش از تعیین نوع انگور و مقدار و زمان صدور نسبت به صادرات آن اقدام کرد.

یکی دیگر از عوامل اصلی داخلی که جز نقاط ضعف محصول انگور محسوب می‌شود عامل توسعه می‌باشد که زیرمعیار مشارکت در توسعه فعالیت‌ها و مدیریت ریسک ما نیاز به بهبود دارد.

### ب) مشارکت در توسعه فعالیت‌ها

- ۱) ایجاد و توسعه خوشه انگور و پیوند باغداران به صادر کننده یا همان خوشه سازی با کمک شهرکهای صنعتی معاونت صنایع کوچک و متوسط که در آن تمامی اعضا و فرایندهای زنجیره تأمین دخالت داده می‌شوند.
- ۲) پشتیبانی جهاد کشاورزی به بسط تعاونی‌های باغداران ارومیه.
- ۳) بسط و توسعه فعالیتهای زیرمجموعه انگور، کشمش، شیره و صنایع تبدیلی و آب نبات، لواشک، لوازم آرایشی، پاستیل کودک و ...

### مدیریت ریسک

بطور کلی برای محصول انگور ۶ نوع ریسک اصلی مطرح می‌باشد که وضعیت تولید و صادرات انگور را در حالت ناپایدار قرار می‌دهد

- ریسک تولید، (آب هوا، آفات و بیماری‌ها، مدیریت منابع از جمله آب، زمان کشت، پتانسیل ژنتیک)
- قیمت و ریسک بازار و ناطمینانی به بازارهای آینده (نوسانات قیمت تمام شده، هزینه نهاده و نیروهای بیرونی، اقدامات سایر کشورها، مقررات تجاری و تحریم‌ها، اثرپذیری براساس تغییر قیمت در زنجیره)
- ریسک ناشی از اثرات تغییر در قوانین و مقررات و اقدامات دولت، (ارائه تسهیلات مالی و جذب منابع به صورت سپرده‌ها)
- ریسک حقوقی (عدم توانایی در اجرای مفاد قراردادهای عادلانه نبودن و طراحی نادرست قراردادهای مربوط به تسهیلات اعطایی)

- ریسک ناشی از دسترسی به منابع انسانی

- ریسک ناشی از فعالیتهای مالی - نرخ مبادله

- ریسک ناشی از ایجاد تغییرات در تکنولوژی

جهت بهبود در این زمینه راهکارهای زیر توصیه می‌گردد:

- ۱) اقدامات دولتی بصورت یکپارچه (به صورت مرکز فرماندهی که تمامی سازمانهای متولی) بصورت خاص برای محصول انگور در استان، با نظارت عالی استاندارد برنامه‌ریزی شود.
- ۲) اقدامات دخالتی دولت در برابر ناپایداری درآمدهای باغداران انگور از طریق پرداخت مستقیم، صندوق‌های جبرن خسارت، همچنین طراحی حقوقی قراردادهای اعطایی به صورت کی برای حفظ حقوق باغداران و جلوگیری از ایجاد رانت در این مقوله.

### راهکارهای مرتبط با کشمش

#### الف) فرهنگ نوآوری

۱) اجرایی نمودن طرح‌ها مانند طرح توسعه باغ‌ها، که برگرفته از طرحهایی همچون طرح طوبی بوده که شامل زیر مولفه‌های احداث باغ جدید، نگهداری کساله باغ‌ها، تولید نهال در نهالستان، اصلاح و بهبود باغ‌ها و جایگزینی باغ‌ها است. که از طریق عقد قرارداد و حمایت مالی نهاده‌ای، وضعیت باغ‌ها را از ابعاد نوآوری همچون اصلاح سیستم هرس، تغذیه باغ، مبارزه با آفات و بیماری‌ها، شخم و بیل کای دور درختان، اصلاح سیستم آبیاری، تنظیم فواصل درختان، مبارزه با علف‌های هرز و بطور کلی نوآوری در کشت انجام گیرد.

۲) جهت تغییر در استان چهار سطح مطرح می‌شود (تغییر در دانش، تغییر در نگرش، تغییر در رفتار فردی، تغییر در رفتار گروهی) که جهت ترویج فرهنگ نوآوری نیز بایستی از طریق جهاد کشاورزی، تعاون روستایی، آموزش فنی و حرفه‌ای، اطاق بازرگانی، سازمان صمت، دهیاری‌ها، تمامی ابزارها و تکنوژی‌های نوین جهت افزایش بهره‌وری از الگوی فوق تبعیت کند.

۳) نمایشگاهی واقعی از باغ‌هایی که از فناوری نوین استفاده کردند برای بازدید انگورداران ایجاد کنند تا باغداران از مزیت نسبی آن مطلع شده و نسبت به پذیرش تکنولوژی نوین آماده شوند.

## ب) وجدان کاری

منظور از وجدان کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که قرار است انسان آنها را انجام دهد به گونه‌ای که کسی بعنوان ناظر نیز بر فعالیتهای او نظاره گر نباشد و همان کار را بدون نقص انجام خواهد داد. با توجه به اینکه زیرمعیار وجدان کاری بعنوان نقطه ضعف محصول کشمش به کار می رود لذا راهکارهای عملیاتی زیر توصیه می شود.

۱) تدوین قوانین و مقررات و استانداردهای اجباری بر فرایند تولید کشمش (انتخاب نوع ماده اولیه، آماده‌سازی، خشک کردن، بسته بندی و نگهداری) توسط دستگاههای ذیربط و نظارت بر اج رای آن منجر به وجدان کاری در تولیدکنندگان کشمش خواهد شد. و در نتیجه آن نیز خود تولید کننده در محیط کار نسبت به نیروی انسانی از ارزیابی عملکرد مناسب استفاده کرده و آن نیاز آموزشی کارکنان و سیستم پاداش و اضافه کاری پیوند داده که خودبخود مسائل انضباطی به وجدان کاری سیستم منجر خواهد شد.

۲) جهت نفوذ بر بازار هدف بایستی یک مقایسه تطبیقی بین خودمان و کشورهای رقیب مانند ترکیه انجام دهیم. بالطبع پشتکار و سخت کوشی و صداقت و فعالیتهای آنها و تأکید بر اصلاح بیشتر آن فعالیتهای و رواج دادن آنها در فرایندهای تولید کشمش توسط متولی های مربوطه منجر به یک فرهنگ کاری قوی در محیط کار خواهد شد. دومین عاملی که نیاز به بهبود دارد عامل توسعه میباشد که زیر معیارها که جز نقاط ضعف اصلی می باشند نوسازی و ایجاد مشارکت در توسعه فعالیتهای می باشد.

## ج) راهکارهای زیر معیار نوسازی و ایجاد

همچنانکه می دانیم کشمش علاوه بر اینکه به شکل مستقیم به عنوان کشمش بلوری همراه با برنج پخت می‌شود در صنعت شیرینی و شکلات و کارخانه های آرمیوه و کنسانتره، و تولید سرکه استفاده می شود و ضایعات آن برای خوراک دام و زنبور عسل مصرف می شود. بطور کلی در روش تیزابی به دو روش بارگاه سنتی و بارگاه بهداشتی (توین) کشمش تولید می شود و سیستم کشت انگور نیز به انواع مختلف (خزنده، پشته‌ای، داربستی، آبیاری تحت فشار) انجام می گیرد. و کشمش ایران با برند سایر کشورها در بسته های (۹-۱۰-۱۱) کیلویی صادر می شود.

به علت اینکه بعضاً برای بسته های با وزن زیاد تعرفه کمتری در نظر می گیرند هر چند که الان جهت کشورهای هدف منتخب (اورآسیا) کشمش هایی مانند انگور سیاه بی‌هسته، سلطانی و ... صفر شده است با این توضیحات مختصر راهکارهای زیر جهت نوسازی و ایجاد توصیه می گردد.

۱) در دهیاری های بزرگ که در کنار باغات انگور نهادهای پشتیبان در زمینهای منابع طبیعی به احداث بارگاه بهداشتی فراوری کشمش به صورت رایگان یا با پرداخت خیلی کم بپردازد.

۲) با توجه به اینکه کشورهای هدف کشمش را در بسته‌های ۱۰۰-۴۰۰ و ۵۰۰ گرمی خریداری می کنند حتی در بعضی از کشورها کشمش ۱۰ گرمی برای دانش آموزان مدارس خود توزیع می کنند (کشور آلمان) جهت نفوذ در بازار هدف بایستی تمامی فرایند فراوری کشمش حداقل تا بسته بندی توسط کارخانه های متمرکز صورت گیرد زنجیره پسین و پیشین بصورت واحد انجام گیرد (با حمایت مالی از شرکتهای بسته بندی و سورتینگ).

جهت زیر معیار مشارکت در توسعه فعالیتهای راهکارهای زیر توصیه می گردد.

۱) کنسرسیون کشمش میان‌دو آب و ارومیه تشکیل گردد.

۲) امکان سنجی خوشه کشمش آذربایجان غربی توسط معاونت صنایع کوچک و متوسط انجام گرفته، سپس اجرا و توسعه گردد که در آن پیوندهای پیشین (باغداران، تأمین کنندگان دستگاهها و ماشین آلات و زمین) و پیوندهای پسین (نمایندگی های فروش در بازار هدف و مشتریان و هایپرمارکت ها) فقط برا محصول کشمش مشخص شده و تمامی مشکلات، عدم اعتماد، کم فروشی، قیمت گذاری، کیفیت، بسته بندی، بازاریابی و ... بصورت ساختار مصوب حل خواهد شد.

## راهکارهای مرتبط با عسل

### الف) نوسازی و ایجاد

۱) جهاد کشاورزی با دانشگاه صنعتی شریف در زمینه عملیاتی نمودن و استفاده در مقیاس زیاد کندوداران از کندوهای هوشمند همکاری نمایند.

۲) یکی از مشکلات اساسی ارتقای کیفیت عسل و استانداردهای عسل و محصولات جانبی است که در طرح تکاپو (همکاری وزارت تعاون و کار و رفاه اجتماعی با سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو) که در این طرح (طرح توسعه کسب و کار و اشتغال پایدار) که تمرکز بر ارتقا مهارت زنبورداران، انتقال دانش کارشناسان بین‌المللی به کارشناسان داخلی انجام گرفته است که نیاز هست پشتیبانی لازم از این طرح به صورت گسترده صورت گیرد.

۳) به جای مدیریت یکپارچه در تولید عسل چند مدیریتی وجود دارد که نیاز به ایجاد گروه فرماندهی واحد با متولی واحد از کارشناسان منفک شده از سازما دامپزشکی، سازمان غذا و دارو، سازمان جهاد کشاورزی، اداره استاندارد، وزارت صنعت، منابع طبیعی، ایجاد گردد و فرایندها به صورت یکپارچه انجام گیرد. و مقوله‌های واحد مانند استانداردسازی اجباری که دانشگاه شهید بهشتی نیز بر روی آن تحقیقات گسترده انجام داده است مجوز نهایی جهت صادرات را بدهد. بازده سرمایه و همچنین تأثیر هر واحد سرمایه‌گذاری در رشد سود از دیگر زیرمعیارهای توسعه در عسل می‌باشد که نیاز به ارائه راهکار دارد. مشتریان خلیج فارس (امارت، قطر، کویت) که هم اکنون جزء بازار هدف محصول عسل به شمار می‌آیند همواره به کیفیت عسل بهاء می‌پردازند جهت افزایش سود در محصول عسل راهکارهای زیر توصیه می‌شود.

۱- تبدیل استاندارد اجباری به استاندارد تشویقی مانع سودآوری بیشتر و نفوذ در بازار و توسعه بازار شده است بایستی برای عسل تقابلی جرایم سنگینی اعمال گردد و بحث نظارت به اتحادیه‌ها واگذار گردد. تا اعتماد مشتریان در بازار هدف بیشتر جلب گردد.

۲- با شرکتهای تخصصی در زمینه صادرات عسل تولید کنندگان همکاری و تعامل بیشتر داشته باشند تا در هزینه های بازاریابی، تبلیغات و ... صرفه جویی به عمل آید.

۳- تا دو سال تمامی صادرات فقط به بازار هدف مشخص شده (حاشیه خلیج فارس) متمرکز گردد و براساس رجحان و سلیقه مشتریان بازار هدف تمامی هزینه‌های مربوط به تولید و صادرات عسل صورت گیرد. چون الگوی صادرات کشور ما از نظر شرکای تجاری الگوی نامتقارن است.

۴- تولید، بسته‌بندی و عرضه همگی نیاز به کیفیت دارند جهت افزایش سود، بایستی در این سه حوزه اقدام نمائیم.

### ب) فرهنگی

یکی دیگر از معیارهای اصلی در محصول عسل مربوط به عامل فرهنگی می‌باشد که زیر معیارهای فرهنگ انضباطی و فرهنگ نوآوری جزء نقاط ضعف در محصول عسل به شمار می‌آیند که جهت آنها راهکار ارائه می‌گردد.

#### فرهنگ انضباطی:

۱) اجرایی و عملیاتی شدن استاندارد اجباری عسل که از طریق انضباط در تولید عسل مرغوب به برندسازی عملی در بازار هدف منتخب می‌گردد یک رابطه مستقیم بین وجدان کاری، انضباط و فرهنگ کاری وجود دارد چنانچه سازمان های متولی، جهاد کشاورزی، سازمان غذا و دارو در اجرای استاندارد اجباری بکوشند و حمایت های مالی و معنوی و آزمایشگاهی از طریق سازمانهای مذکور دولتی و غیردولتی و شرکتهای دانش بنیان صورت گیرد و جرایم سنگینی به عسل تقابلی اعمال گردد خود به خود یک کنترل درونی در زنبورداران بوجود خواهد آمد.

۲) در حال حاضر کشورمان از لحاظ تولید عسل در مقام چهارم جهانی می‌باشد ولی صادرات کمی از تولید ۱۱۲ هزار تن عسل در حدود کمتر از ۲ تن صورت می‌گیرد و ظرفیت سالانه ۵ هزار تن برای صادرات پیش‌بینی می‌شود.

### فرهنگ نوآوری:

(۱) خلاقیت و نوآوری در ساخت کندوی عسل یکی از مواردی است که جهت برداشت حداکثر محصول، عدم نیاز به جابجایی کند و همچنین با کمترین صدمه به زنبور به کلیه زنبورداران پیشنهاد می‌گردد که استفاده از کندوهایی که باعث مرگ و میر و هزینه تمام شده محصول و عدم تصفیه و جداسازی موم‌های عسل و زنبورهای مرده می‌شود.

(۲) تشکیل تیم تحقیقاتی مرکب از اعضای هیات علمی دانشگاهها و جهاد کشاورزی و شرکتهای دانش بنیان و حمایت استانداری، با هدف شناسایی مناطق استان آذربایجان غربی از نظر گل‌های موجود و تفکیک مناطق از لحاظ انواع عسل بخصوص دستیابی به مناطقی که گل غالب یا سایر گل‌هایی که گیاه دارویی محسوب می‌شود و عسل تولید شده در آنها نه تنها جنبه خوراکی بلکه کاربرد درمانی دارند و آموزشهای لازم در این خصوص به زنبورداران برگزار کرد که باعث نوآوری در فرایند تولید عسل در استان بوجود آید.

(۳) سفارشی کردن زنبور عسل و مجهز کردن دانش آموختگان زنبورداری به دانش روز و تجاری سازی و فراوری عسل انجام گیرد.

(۴) با توجه به خوشه عسل که در شهرستان ارومیه با حمایت شرکت صنایع کوچک و متوسط شهرکهای صنعتی انجام شده است همان خوشه بایستی تحقیقات در زمینه های زنجیره ارزش تأمین صورت گیرد.

### راهکارهای مرتبط با سیب

#### الف) در ارتباط با مشتریان

(۱) الزام بهره‌مندی از CRM بصورت یکپارچه جهت فروش سیب در بازار هدف، نرم افزار مربوطه با توجه به اینکه مشتریان کشور هدف بسیار باهوش هستند و سیب با کیفیت (پوست صاف، روشن، رنگ شفاف، سفت و بدون لک، وزن مناسب) را با قیمت مناسب می‌خواهند همچنانکه می‌دانید زمان چیدن سیب بسیار مهم است. سیب یک محصول فرازگرا می‌باشد یعنی سیب زمانیکه از درخت جدا می‌شود مرحله رشد و تکامل را ادامه می‌دهد پس زمانیکه از نظر اندازه رشد کافی یافته است و بایستی برداشت شود. و به راحتی مشتری روسی فریب نمی‌خورد با استفاده از نرم افزار CRM و سایر نرم افزارهای ارتباطی از مشتریان بازخورد لازم گرفته می‌شود و با استفاده از آن با جمع آوری اطلاعات در بازار هدف و تحقیقات بازار نیز می‌تواند صورت گیرد که از طریق آن رفتار رقبا در بازار نیز تحلیل می‌شود.

(۲) با توجه به برخی از مشخصات بازار روسیه که بیان گردید فروشگاههای هایپرمارکت تسلط کامل به شبکه توزیع خرده فروشی دارند. لذا با توجه به انواع بازاریابی ها (بازاریابی مبتنی بر کمین کردن، بازاریابی معکوس، بازاریابی مبتنی بر اتحاد، بازاریابی تبلیغاتی، بازاریابی فصلی، بازاریابی مبتنی بر تنوع، بازاریابی ویروسی، بازاریابی آنلاین، بازاریابی رابطه و ...) توصیه می‌شود با استفاده از سایر بازاریابی های آنلاین، ایمیلی، از طریق رسانه های اجتماعی، موبایل، رستوران برند و ... تمرکز اصلی بر بازاریابی بین دو کسب و کار، که عمل بازاریابی افراد یا سازمانها (اطاق بازرگانی یا رایزن های بازرگانی واحد، با نماینده هایپرمارکت های روسیه) انجام گیرد. و هزینه های دیگر انجام نشود.

#### ب) سیستم‌های گارانتی

(۱) پیشنهاد می‌گردد یک مرکز صادرات سیب ارومیه با حمایت و پشتیبانی مؤسسات دولتی و غیردولتی تشکیل گردد که تمامی فرایندهای مربوط به زنجیره ارزش تأمین سیب را از مبدا تا مقصد انجام دهد.

(۲) در صادرات کالا نیاز داریم تا در قبال تحویل یک محموله از محصول سیب ارز حاصل از فروش آن را از خریدار دریافت کنیم بطور کلی با دو نوع رویکرد کلی در پرداخت بین‌المللی روبرو هستیم.

رویکرد پریسک: این رویکرد برای فروشنده کالا پریسک بوده چرا که او کالا را ارسال و سپس مبلغ مورد نظر را از خریدار دریافت می‌کند.



رویکرد کم ریسک: این رویکرد برای فروشنده کالا ریسک کمتری داشته و بیشتر ریسک به سمت خریدار است چرا که فروشنده پول را ابتدا دریافت می کند.

ریسک ها در پرداخت بین المللی انواع مختلفی دارد که میزان و شدت آنها نسبت به بازارهای هدف با هم تفاوت دارد. بطور کلی هر اندازه که فضای کلان اقتصادی و سیاسی یک کشور ریسک بیشتری داشته باشد کار تجارت در آن نیز پریسک خواهد بود برعکس، حال مختصر به انواع ریسک می پردازیم:

- ریسک اقتصادی، شامل شاخص های نامناسب اقتصادی از قبیل تورم بالا، رکود و امثال آن است.
- ریسک سیاسی، شرایطی از قبیل جنگ داخلی، جنگ خارجی، تحریم و تهدید را شامل می شود.
- ریسک بازار، به تغییرات پی در پی در بازارهای مالی مانند بازار ارز، نرخ بهره بانکی و امثال آنها اشاره دارد.
- ریسک حمل و نقل، حمل و نقل سیب به کشورهای اورآسیا و بخصوص روسیه از طریق بندر آستارخان در بعضی از فصل های سال (زمستان) به علت یخ زدگی نیاز به استفاده از کشتی های یخ شکن دارد که همراه با خطراتی از قبیل طوفان، غرق شدن کالا و ... می باشد.

- ریسک اعتباری، به ناتوانی یا عدم تمایل برای ایفای تعهدات توسط یکی از طرفین تجاری گفته می شود.

- ریسک حقوقی، به مواردی از قبیل کلاهبرداری، جعل سند و ... می باشد.

با توجه به وجود هر یک از ریسک های موجود در کشور هدف و ایران بالطبع سیستم پرداخت و تنظیم ضمانت ها براساس آن تنظیم می شود سیستم پرداخت بین المللی از ریسک زیاد تا ریسک کم برای ایران و محصول سیب بعنوان فروشنده (روش تجارت حساب باز یا روش نسیه، برات ساده، برات وصولی اسنادی DP- برات وصولی اسنادی DA - روش حواله ای- روش حواله با اخذ ضمانت بانکی- روش اعتبار اسنادی LC) به این صورت می باشد با توجه به اینکه عوامل خارجی تأثیرگذار بر سیستم پرداخت بین المللی تأثیر می گذارد اکنون نیز بصورت نسیه خریداری می شود با این توضی حداقل همکاری با تجار ایرانی مقیم روسیه صورت گیرد همچنین فرد مذکور بایستی به خوشنامی مشهور و از ایشان اخذ تضمین و وثیقه در ایران در برابر ارسال سیب مدنظر قرار گیرد.

### ج) بسته بندی

بسته بندی نیز یکی از زیرمعیارهایی است که در بازاریابی محصول سیب جز نقاط ضعف صادر کنندگان سیب آذربایجان غربی محسوب می شود که در زیر راهکارهایی در زمین ارتقاء بسته بندی ارائه می گردد:

۱) توجه به استانداردهای بین المللی بسته بندی که در آن بسته بندی استاندارد، نام نشان آدرس، تلفن، و درج اطلاعات محصول بر روی محصول به انگلیسی و روسی لحاظ شده باشد.

۲) آموزش های لازم به باغداران جهت بسته بندی محصول صورت گیرد البته آموزش بایستی از نحوه و زمان چیدن سیب انجام گیرد و سیب بدون دم چیده نشود چون مشتری بازار هدف متوجه می شود که سیب دیر چیده شده است و در آن زمان نگهداری کم می شود و سیب زودتر فاسد می شود چون بحث آموزش است بایستی در ارومیه از طریق اطاق بازرگانی یا سازمان های متولی دولتی آموزش زبان روسی برای صادر کننده ها برگزار گردد.

۳) اخیراً در ارومیه بزرگترین واحد سورتینگ و بسته بندی به بهره برداری رسیده، که با هماهنگی بیشتر جهاد کشاورزی و سازمان صمت بایستی به درجه بندی، برندسازی، بسته بندی مناسب طبق بازار هدف اقدام کرد رجحان کشور دف بسته بندی با کارتن پلاست مناسب است که محصول در آن بیشتر از یک ماه دوام نمی آرد و گاهاً باغداران سیب را با گونی یا در جعبه های پلاستیکی به سردخانه ها می آورند که دوباره توسط صادر کننده در کارتن پلاست صادر می شود.

توسعه یکی دیگر از عوامل داخلی می باشد که وضعیت آن بعنوان نقطه ضعف محسوب می شود که زیر معیارهای تأثیر هر واحد سرمایه گذاری جدید در رشد تولید و فروش، مشارکت در توسعه فعالیتها و برنامه ریزی و کنترل وضعیت نامناسب نسبت به سایر زیرمعیارهای توسعه را دارند که نسبت به بهبود آنها راهکارهایی ارائه می گردد.

تأثیر هر واحد سرمایه گذاری جدید در رشد تولید و فروش، مشارکت در فعالیتها

(۱) تهیه و تدوین برنامه و الگوی مناسب کسب و استفاده از باغات بزرگ برای تولید سیب صادراتی که البته با توجه به گرانی زمین های اطراف شهرهای آذربایجان غربی به علت نبود حمایت های لازم، زمینها به قطعه های کوچک تبدیل شده و باعث کاهش تولید و افزایش هزینه ها می گردد.

(۲) استفاده از ریزنه های اقتصادی بصورت متمرکز با هزینه کلیه صادرکنندگان سیب، باعث می شد از سود صرفه جویی به مقیاس استفاده شود هر چند که تمامی فرایندهای پیشین و پسین زنجیره تأمین نیز می تواند بصورت متمرکز توسط کلیه صادرکنندگان تخصصی سیب آذربایجان غربی یا به تفکیک شهرستانهای استان صورت گیرد.

(۳) با توجه به اینکه در تمامی مباحث مربوط به زیرساخت، تأمین ورودی، توسعه تکنولوژی، آموزش و پژوهش، دسترسی به بازار، دینفع های زیادی وجود دارد که گاهاً تعارض هایی با هم دارند با پشتیبانی شهرکهای صنعتی (معاونت صنایع کوچک-متوسط) خوشه سیب تعریف گردد که از طریق محققان دانشگاهی اجرا گردد.

### د) برنامه ریزی و کنترل

نبود برنامه و الگوی مناسب کشت، نبود صنعت طراحی و بسته بندی یکپارچه براساس کشور هدف، منطقی نبودن قیمت ها، خودداری باغداران آذربایجان غربی از فروش به موقع، نبود برنامه ریزی مناسب و منسجم سالانه، نبود مسیر واحد برای ارسال محصول، وجود سیاست های مقطعی، و همچنین بی توجهی به نیاز بازارهای هدف، موجب می شود سالانه به تولید کنندگان سیب ضربه زده شود و در نهایت می تواند منجر به کاهش تولید و از دست رفتن مزیت صادراتی شود. لذا به همین دلیل راهکارهایی جهت رفع مشکلات مذکور ارائه می گردد:

(۱) بررسی و اصلاح ساختار سازمانهای پشتیبانی که در نتیجه آن بخش تخصصی صادرات در استان در غالب تعاونی اضافه گردد که در زمینه تولید و صادرات سیب با عرضه کنندگان آن در بازار هدف (روسیه و اورآسیا) مانند ترکیه سهم بازار بیشتری کسب نماییم.

(۲) برنامه ریزی استراتژیک برای محصول سیب انجام گیرد و استراتژی صادراتی براساس آمارهای دقیق صورت گیرد بگونه ای که علاوه بر تأمین نیازهای داخلی، بازارهای بین المللی را هم تأمین کنیم یا اینکه مازاد محصول را صادر کنیم و به جای آن محصول مورد نیاز را تهاتر کنیم در این خصوص قبل از شروع هر سال برنامه ای برای باغداران و آموزش هایی در آن خصوص به آنها داده شود که از طریق آن بخش های مختلف استان را که به تولید سیب می پردازند دسته بندی کرده و برای چیدن و بسته بندی و ... برای هر منطقه استان برنامه زمانی تعریف کرده و براساس میزان رعایت زمان بندی و برنامه ریزی که انجام شده از طرف باغداران که منجر به عملکرد تولید بیشتر خواهد شد و کنترل لازم (مقایسه برنامه با عملکرد) انجام گردد و براساس درصد انحراف کمتر توسط باغداران به سیاست های تشویقی صادراتی برای آنها اعمال گردد.

(۳) تحقیقات آزمایشگاهی بیشتر بر روی انواع عارضه های سیب (حفره تلخ- اسکاله به دلیل رسیده بودن بیش از حد- سرخ شدن هسته- هسته آبی- تخریب لنتی سل و ... و آموزش های لازم در زمینه شناسایی این عارضه به باغداران داده شود که از لحاظ زمان نگهداری سیب، زمان بسته بندی کردن یا بسته بندی نکردن و صادر نکردن آن و طول مدت نگهداری در سردخانه و نحوه مواجهه با این عارضه ها و برنامه ریزی استراتژیک در زمینه های گوناگون از زمان چیدن سیب وحدت زمان نگهداری در سردخانه و ... تدوین گردد.

### منابع



## فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۲۴-۱۴۲

- حسینی، سیدیعقوب؛ میرجهان مرد، سیدجواد.(۱۳۹۰). تحقیقات بازاریابی نوین، کارکرد صادراتی شرکت ها: شناسایی اثر مزیت های رقابتی، تطبیق تاکتیک های بازاریابی و تجربه صادراتی بر کارکرد صادراتی، دوره ۱، شماره ۱: ۱۵۵-۱۸۰.
- راشدی اشرفی، علیرضا.(۱۳۸۲). مجموعه اطلاعات مورد نیاز در بازرگانی خارجی، نشر قانون، چاپ سوم.
- رحمان سرشت حسین، کریمی غلامرضا.(۱۳۸۶). مدلی برای ارتباط راهبردهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد شرکتهای تولیدی صادر کننده محصولات غذایی در ایران، علوم مدیریت ایران، دوره ۲، شماره ۸: ۷۵-۱۰۱.
- مشبکی، اصغر؛ خادمی، علی اکبر.(۱۳۹۱). نقش برنامه های توسعه صادرات بر ارتقای عملکرد صادرات بنگاه ها، بهبود مدیریت، دوره ۶، شماره ۳ (پیاپی ۱۷): ۹۸-۱۳۵.
- Balabanis, George , Marios Theodosiou, Evangelia S. Katsikea.(2004) “Guest Editorial: Export Marketing: Developments and a Research Agenda”, *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 4/5, pp. 353-377.
- Beleska-Spasova, E. (2014). Determination and measures of export performance – comprehensive literature review. *JCEBI*, Vol.1, 63 - 74.
- Binshan Lin, Walton Hinson.(1998). “Exporting Assistance and Guidelines for Exporters: a Regional Survey” *Management Decision*, Vol. 36, No. 7, pp. 433-440.
- Leonidou Leonidas C., Constantine S. Katsikeas, Dayananda Palihawadana and Stavroula Spyropoulou.(2007). “An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export”, *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 6, pp. 735-770,
- Maldifassi, J., & Caorsi, J. (2014). Export success factors of small- and mediumsized firms in Chile. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 21 No. 3, 450-469.
- Papadopoulos, N., & Martin, O. M. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149. <http://dx.doi.org/10.1108/02651331111122632>.