

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۴، پاییز ۱۳۸۶، ۲۳۳ - ۱۹۵

## استراتژی‌های توسعه صادرات غیر نفتی استان مازندران<sup>۱</sup>

دکتر مهرداد مدهوشی\* غفار تاری\*\*

دریافت: ۸۵/۳/۲۷

پذیرش: ۸۶/۲/۹

صادرات غیر نفتی / تدوین استراتژی / تجزیه و تحلیل SWOT / استان مازندران / ایران

### چکیده

هدف اصلی این مقاله، مطالعه راه‌های توسعه صادرات غیر نفتی استان مازندران با در نظر گرفتن کلیه شرایط داخلی و موقعیت‌های موجود در بازارهای هدف می‌باشد. بنابراین، ابتدا با استفاده از شاخص مزیت نسبی آشکار (RCA)، اقلام صادراتی مزیت‌دار استان مازندران شناسایی شده و پس از بررسی بازارهای هدف، با استفاده از تکنیک SWOT به بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات در مورد این اقلام پرداخته می‌شود و استراتژی‌های مناسب برای توسعه صادرات غیر نفتی این استان ارائه می‌گردد. در نتیجه این تحقیق مشخص شد که بخش کشاورزی و صنعت، از نظر شاخص RCA دارای نمره بالایی بوده و دارای مزیت نسبی هستند و در خود بخش کشاورزی نیز اقلام گل و گیاه و مرکبات و کیوی دارای مزیت نسبی هستند. با بررسی SWOT برای گل و گیاه و کیوی، استراتژی توسعه بازار و برای مرکبات، استراتژی رسوخ در بازار، استراتژی‌های جذاب شناخته شده‌اند. در پایان مقاله، جمع‌بندی، بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات آمده است.

طبقه‌بندی JEL: 53 F10, F11, C42

۱. این مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی می‌باشد که اعتبارات آن از ماده ۱۰۲ تأمین شده است.

madhoshi@umz.ac.ir

ghtar@gmail.com

\* عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت

## مقدمه

توسعه صادرات معرف گرایش به آزادی در تجارت بین‌الملل است. این سیاست نشان می‌دهد یک ملت تا چه حدود متوجه بازارهای خارجی و تابع نیازهای آن است. سیاست توسعه صادرات باعث تقویت تجارت خارجی "آزاد" می‌شود، تجارت خارجی آزاد نیز باعث هدایت تولید و تخصیص منابع در جهتی می‌شود که بنا به نظر کلاسیک‌ها کشور در آن جهت نسبت به خارج دارای مزیت نسبی است. تخصیص منابع در کارآمدترین رشته‌های تولید باعث چنان افزایشی در تولید داخلی و درآمدهای صادراتی می‌گردد که گویا جز از راه تجارت خارجی تأمین آن‌ها امکان پذیر نیست.<sup>۱</sup>

روند رو به رشد تجارت جهانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های فعال تجاری، انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات و رفع موانع تجاری در سطوح بین‌المللی، شتاب فزاینده‌ای یافته است بنابراین حضور فعال در تجارت جهانی نیاز به توجیه ندارد. بررسی‌های علمی ثابت کرده است که رشد اقتصادی کشورها به دلایلی چند با صادرات آن‌ها ارتباط دارد.<sup>۲</sup> بر اساس مطالعات به عمل آمده در آمریکا، هر یک میلیارد دلار افزایش صادرات، موجب افزایش دو میلیارد دلار درآمد، ۴۰۰ میلیون دلار درآمد مالیاتی و حدود ۵۰ تا ۷۰ هزار شغل جدید می‌گردد.<sup>۳</sup>

استراتژی جانشینی صادرات در چارچوب استراتژی نظر به خارج مطرح است و رشد اقتصادی متأثر از آن "رشد متکی به صادرات" نامیده می‌شود. این استراتژی در راستای برنامه سوم توسعه اقتصادی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (مواد ۱۱۳ و ۱۱۴). با بررسی و تحلیل آراء اندیشمندان و صاحب‌نظران اقتصادی و همچنین جهت‌گیری عمده برنامه‌های سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور می‌توان نتیجه گرفت که صادرات غیرنفتی در اقتصاد کشور دارای اهمیت بسیاری است و هر گونه اقدامی در جهت

۱. اخوی (۱۳۷۳)، ص. ۲۱۴.

۲. لطفی (۱۳۷۹)، ص ۱.

۳. ملکی (۱۳۷۵)، مقدمه.

رشد صادرات گامی در بر طرف سازی بیماری اقتصاد ایران تلقی می‌شود. کشور جمهوری اسلامی ایران یکی از کشورهای صادرکننده کالا خواه در قالب صادرات نفتی و یا غیرنفتی است و به لحاظ بهره‌مندی از مواهب متعدد همچون دریا، معادن و... می‌تواند بیش از این در صحنه تجارت فعال باشد. استان مازندران نیز بخشی از کشور پهناور ایران است که بسیاری از مواهب یاد شده در این استان یا حاشیه آن قرار دارد.

تحقق توسعه موزون، از یک سو مستلزم بکارگیری تفکر سیستمی و توجه به ارتباط متقابل و تأثیر و تأثر متغیرهای مختلف اقتصادی و اجتماعی در استان‌های مختلف کشور است و از سوی دیگر بایستی ویژگی‌ها، محدودیت‌ها و مزیت‌های خاص هر استان در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد. استان مازندران به لحاظ دارا بودن پتانسیل خاص صادراتی می‌تواند با تحرک لازم در تجهیز امکانات خود به توسعه صادرات غیرنفتی، نقش قابل ملاحظه‌ای را ایفاء نماید و اگر این تحرک بطور هماهنگ در سطح کشور عملی نشود نمی‌توان انتظار داشت که در جهت نیل به اهداف جانشینی صادرات توفیق به دست آید. بنابراین، شناسایی مزیت‌های نسبی هر استان در امر صادرات کالا و خدمات و تدوین استراتژی‌هایی برای توسعه آن، می‌تواند در رسیدن به اهداف سیاست‌های توسعه صادرات غیرنفتی کشور دارای نقش چشمگیری باشد. لذا در این مقاله به مطالعه و تدوین استراتژی‌های توسعه صادرات غیرنفتی استان مازندران پرداخته شده است. بدین منظور ابتدا با استفاده از شاخص مزیت نسبی آشکار (RCA)<sup>۱</sup>، کالاهای مزیت‌دار استان شناسایی می‌شود. سپس با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات، نقاط قوت و ضعف (SWOT)<sup>۲</sup>، استراتژی‌های مناسب برای توسعه صادرات غیرنفتی استان تدوین خواهد شد.

## ۱. مروری بر پیشینه تحقیق

در زمینه صادرات غیرنفتی و همچنین تدوین استراتژی مطالعات تجربی گسترده‌ای

1. Revealed Comparative Advantage.  
2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

صورت گرفته است که برخی از آن‌ها بدین قرارند:

اسپنسر (۱۹۸۸)<sup>۱</sup> بیان می‌کند که بنیانگذاران سیاست استراتژیک تجاری در اوایل دهه ۱۹۸۰ تدوین استراتژی تجاری را طی دو مرحله زیر امکان‌پذیر دانسته‌اند: الف) انتخاب صنایع راهبردی ب- هدف‌گذاری صنایع انتخاب شده از طریق ابزارهای سیاست استراتژیک تجاری و صنعتی. به نظرایشان مهم‌ترین عامل انتخاب صنایع راهبردی در کشورهای در حال توسعه سودآوری است. یعنی صنایعی که دارای سودآوری بیشتری می‌باشند از اولویت بالاتری برخوردار خواهند شد، و حمایت از آن‌ها انگیزه تولید و صادرات را تقویت می‌کند و تولید و صادرات پایدارتری را همراه خواهد داشت. وی برای انتخاب صنایع در کشورهای در حال توسعه به منظور حمایت، شاخص‌های مزیت نسبی آشکار شده (RCA) و دانش‌بر بودن یا میزان سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه (R&D)<sup>۲</sup> را به عنوان معیار معرفی می‌کند.

دودانگی و عموزاده (۱۳۷۶)، در تحقیق خودشان تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر در توسعه صادرات استان مازندران و شناخت تنگناهای عمده آن" با اشاره به اینکه در سال ۱۳۷۴ میزان صادرات (غیرنفتی) استان، در مقایسه با سال‌های ۷۳-۷۰ کاهش داشته، عمده‌ترین موانع و مشکلات استان مازندران را در توسعه فعالیت‌های صادراتی شناسایی نموده و با توجه به توانمندی‌های استان مازندران، توصیه‌های سیاستی ارائه نموده‌اند.

اکبر زارع‌زاده مهریزی (۱۳۷۹) عملکرد برنامه‌های صادرات غیرنفتی ایران را مورد تحلیل قرار داده است و بی‌توجهی به مزیت‌های نسبی کشور در زمینه صادرات، رعایت نکردن استاندارد کیفیت و از دست دادن بخشی از بازار، تزلزل در سیاست‌های ارزی، نداشتن اطلاعات دقیق از بازار محصولات صادراتی، هدف‌گذاری‌های خوش‌بینانه و ناهماهنگی بین بخش‌های مختلف را از مهمترین دلایل ناکامی در دستیابی به اهداف تعیین شده در زمینه صادرات غیرنفتی عنوان می‌کند.

کمیجانی و میر جلیلی (۱۳۸۰) در مطالعه خودشان با عنوان "ساز و کار سیاست استراتژیک تجاری برای توسعه صادرات صنعتی ایران" به منظور ارائه الگویی جهت

1. Spenser, (1988).

2. Research and Development.

برنامه‌ریزی راهبردی برای تبیین سیاست تجاری، ضرورت‌های توجه به صادرات غیرنفتی را ناشی از موارد زیر می‌داند:

۱- روند نزولی سریع کالاهای صادراتی به میزان ۲/۵ برابر از سال ۶۷ تا ۷۶؛

۲- افزایش بهای کالاهای وارداتی به میزان ۷ برابر طی سال‌های ۷۵-۶۵؛

۳- در حالی که نرخ رشد صادرات جهانی در دهه ۶۹-۵۹ به میزان ۶ درصد بوده است، نرخ رشد صادرات ایران ۱/۵۲ درصد را تجربه کرده است.

محمد رضا زرگر آزاد (۱۳۸۰) از تکنیک تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>۱</sup> برای طراحی استراتژی بازاریابی بنگاه‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استفاده نموده است. سود دراز مدت بنگاه‌های بازرگانی صادراتی<sup>۲</sup> متأثر از انتخاب مناسب محصولات صادراتی و بازارهای هدف است و این انتخاب‌ها تحت تأثیر مجموعه متنوعی از عوامل است و انتخاب محصولات و بازارهای هدف باید بالحاظ کردن این عوامل صورت گیرد.

جعفری صمیمی و پیکانی (۱۳۸۱) در مطالعه خودشان تحت عنوان "نقش اعتبار صادراتی در توسعه صادرات غیرنفتی - ایران"، از طریق یک الگوی مطالعه پیش‌بینی، ضمن برشمردن علل درونی و برونی اثرگذار و موانع توسعه صادرات غیرنفتی کشور، ضعف بهینه تولیدی، ضعف تشکل‌های صادراتی، پائین بودن ارزش افزوده بسیاری از کالاهای صادراتی، قیمت‌گذاری کالاهای صادراتی و ... را از مشکلات مؤثر درونی بر صادرات غیرنفتی دانسته‌اند. ایشان همچنین مشکلات بیرونی مؤثر بر فعالیت‌های صادراتی را عدم توجه به نیازهای بازار مصرف در زمینه کیفیت کالاهای صادراتی، محدود بودن بازارهای صادراتی و ناتوانی رقابت کشور در اعطای اعتبارات صادراتی<sup>۳</sup> در مقایسه با کشورهای دیگر معرفی کرده‌اند.

مصطفی قاضی‌زاده (۱۳۸۲) در پایان نامه دکتری خود به بررسی و تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های صادراتی ایرانی در بازارهای آسیای میانه و ارائه استراتژی مناسب جهت افزایش صادرات غیرنفتی پرداخته است. وی در تحقیق خود تأثیر چهار متغیر محیط

1. Analytical Hierarchy Process.

2. Export Merchants.

3. Buyer Credit.

بازار هدف، محیط ملی و محیط داخلی شرکت و عناصر آمیخته بازاریابی را بر روی موفقیت در صادرات مطالعه کرده است. با تجزیه و تحلیل داده‌ها نتیجه‌گیری شده است که ارتباط معنی‌داری بین متغیرهای بازارهدف و ملی و میزان موفقیت در صادرات وجود دارد. همینطور ارتباط معنی‌داری بین مؤلفه‌های سیاسی، اقتصادی، رقابتی، اطلاع‌رسانی و فناوری محیط بازار هدف و مؤلفه‌های اقتصادی و فناوری محیط ملی و مؤلفه‌های مدیریت امور مالی، بازاریابی و فرهنگ سازمانی محیط داخلی شرکت و عناصر محصول، قیمت، کانال‌های توزیع و فعالیت‌های تشویقی و ترغیبی آمیخته بازاریابی با موفقیت در صادرات مشخص گردیده است.

## ۲. متدولوژی تحقیق

در این تحقیق که یک تحقیق توصیفی از نوع مطالعه موردی<sup>۱</sup> است، استان مازندران (بعنوان Case) مورد مطالعه قرار گرفته و صادرات غیرنفتی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی مزیت‌های نسبی استان از شاخص مزیت نسبی آشکار شده (RCA) استفاده شده و کالاهای مزیت‌دار استان شناسایی خواهند شد. شاخص مزیت نسبی آشکار شده که اولین بار توسط بالاسا (۱۹۶۵)<sup>۲</sup> معرفی شد، در زمینه مزیت نسبی یک کشور در صادرات یک کالای معین است<sup>۳</sup>. کاربرد این شاخص در تولید و تجارت بعنوان مهمترین ابزار و اهرم استراتژی توسعه صادرات می‌باشد. مزیت نسبی باید هم در تولید و هم در صادرات کالا باشد، یعنی علاوه بر کمتر بودن هزینه نسبی تولید آن کالا، در جریان مبادله خارجی نیز این مزیت حفظ گردد. شاید بتوان گفت لایزنر<sup>۴</sup> اولین اقتصاددانی بود که از اطلاعات تجاری بعنوان مزیت نسبی استفاده کرد. وی شاخص اندازه‌گیری مزیت نسبی را به صورت رابطه زیر ارائه کرد<sup>۵</sup>:

1. Case Study.

2. Ballasa, (1965).

۳. رجوع شود به: Ballasa(1965),(1977),(1979)

4. Lisner.

۵. بلوریان، (۱۳۸۱)، ص. ۷۹-۸۱.

$$RCA_a^i = \left( \frac{X_a^i}{X_a} \right) \div \left( \frac{X_a^d}{X_a} \right) = \frac{X_a^i}{X_a^d}$$

در این رابطه اندیس a نمادی برای کالای تولید شده نوع a و اندیس i معرف کشور i (انگلیس) و اندیس d معرف یکی از کشورهای اروپایی و اندیس e معرف کل کشورهای ویژه اروپایی (بلژیک، فرانسه، ایتالیا، لوکزامبورگ، هلند، سوئد و آلمان) است. اقتصاددان دیگری به نام توماس والراس<sup>۱</sup> نیز اقدام به تکمیل شاخص مزیت نسبی آشکار شده بالا سا نموده است.<sup>۲</sup> شاخص مزیت نسبی آشکار شده بالا سا RCA بصورت زیر می‌باشد:

$$RCA_a^i = \left( \frac{X_a^i}{X_t^i} \right) \div \left( \frac{X_a^w}{X_t^w} \right)$$

که در آن  $X_a^i$  ارزش صادرات کالای a توسط کشور i،  $X_t^i$  ارزش کل صادرات کشور i،  $X_a^w$  ارزش صادرات جهانی کالای a و  $X_t^w$  ارزش کل صادرات جهانی می‌باشد. هرگاه شاخص بزرگتر از ۱ باشد در کالای a مزیت وجود دارد.

پس از شناسایی کالاهای مزیت‌دار با استفاده از شاخص RCA، جهت بررسی موقعیت و تدوین استراتژی برای این کالاهای مزیت‌دار از روش تجزیه و تحلیل SWOT استفاده می‌شود. تحلیل SWOT، فرآیندی جهت تجزیه و تحلیل سازمان‌ها و محیط‌شان بر مبنای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات آنها است که شامل تجزیه و تحلیل محیطی - فرآیندی برای بررسی محیط تجاری از نظر تهدیدات و فرصت‌ها - (عوامل خارجی) و فرآیند تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف شرکت‌ها (عوامل داخلی) می‌باشد.<sup>۳</sup>

1. T. Valtrath.

2. Valtrath, (1991), pp. 265-280.

3. Weihrich, (1982).

برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از اسناد موجود در گمرکات استان، داده‌های آماری سازمان جهاد کشاورزی مازندران و آمارنامه جمهوری اسلامی ایران در سال‌های مختلف استفاده شده است. علاوه بر آن از طریق پرسشنامه از ۱۰۰ شرکت تولیدی صادراتی در سطح استان اطلاعاتی گردآوری و جداول SWOT تدوین شده‌اند. استراتژی‌های تدوین شده در این تحقیق در نشست‌های کارگروه استان (رسمی و غیررسمی) مورد بحث قرار گرفته و انتخاب شده‌اند.

### ۳. عملکرد بازرگانی خارجی (صادرات غیرنفتی) استان مازندران

براساس تحقیقات انجام شده در خصوص توسعه‌یافتگی استان‌های کشور، مازندران یکی از استان‌های غنی کشور محسوب می‌گردد.<sup>۱</sup> اطلاعات و آمار و ارقام گمرکات استان مازندران و کشور، نشان می‌دهد که مجموع صادرات غیرنفتی کشور در سال ۸۲، ۵۹۷۲ میلیون دلار بوده است. در مدت مذکور صادرات استان مازندران ۳۷/۶ میلیون دلار بود که از نظر ارزش دلاری، صادرات استان مازندران نسبت به دوره مشابه سال قبل ۹/۱۴ درصد رشد منفی از خود نشان داده است، این در حالی است که رشد صادرات غیرنفتی کشور نسبت به دوره مشابه سال قبل ۲۹/۵۹ درصد می‌باشد (جدول ۱).

#### جدول ۱- مقایسه وضعیت بازرگانی کشور و استان مازندران

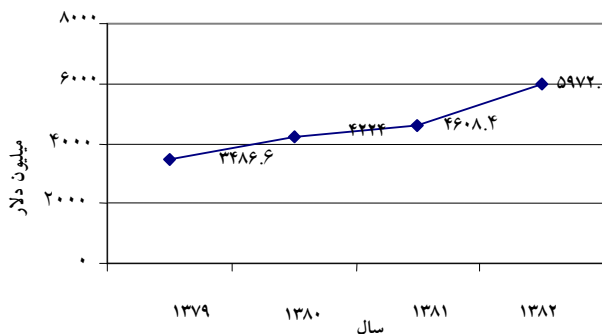
(واحد: هزار تن / میلیون دلار)

استان مازندران		کشور		سال
ارزش دلاری	وزن	ارزش دلاری	وزن	
۱۸،۲۴۸	-	۳۳۶۲	-	۱۳۷۸
۲۲،۳۴۴	۵۶،۲	۳۴۸۶،۶	۱۳۸۵۲،۸	۱۳۷۹
۳۲،۷۹۳	۷۵،۴	۴۲۲۴	۱۶۲۱۴	۱۳۸۰
۴۱،۴۶۴	۸۱،۸	۴۶۰۸،۴	۱۳۳۶۱،۹	۱۳۸۱
۳۷،۶۷۴	۷۳	۵۹۷۲،۱	۱۵۴۶۷،۹	۱۳۸۲

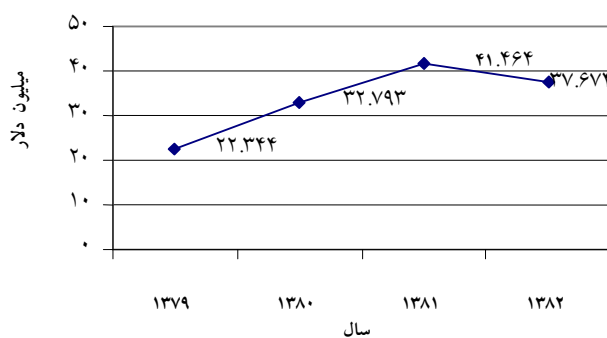
مأخذ: مدیریت گمرک استان و سایت اینترنتی [www.irica.org](http://www.irica.org) و محاسبات محقق



## نمودار ۱- روند صادرات غیر نفتی کشور (۷۹-۸۲)



## نمودار ۲- روند صادرات غیر نفتی مازندران (۷۹-۸۲)



مأخذ: داده‌های جدول (۱) که توسط محقق پردازش شده است.

در جدول (۲) صادرات غیر نفتی استان و کشور به تفکیک گروه کالایی باهم مقایسه شده‌اند. آمار این جدول نشان‌دهنده آن است که صادرات محصولات کشاورزی استان در سال ۸۲، به میزان ۷/۲ میلیون دلار بوده که با توجه به مدت مشابه سال قبل که به میزان ۷/۱ میلیون دلار بوده، ۱/۶۹ درصد رشد داشته است. در حالی که ارقام مربوط به صادرات کشور در این بخش رشد ۴۰/۶۳ درصدی را نشان می‌دهد (جدول ۲).

جدول ۲- مقایسه وضعیت صادرات غیرنفتی استان مازندران با کشور به تفکیک گروه کالایی (واحد: میلیون دلار)

گروه کالایی	سال ۱۳۸۰	سال ۱۳۸۱	سال ۱۳۸۲	در صد تغییرات ۸۱ نسبت به ۸۰	در صد تغییرات ۸۲ نسبت به ۸۱
کشاورزی	استان	۵/۴۸	۷/۱	۷/۲۲	۱/۶۹
	کشور	۸۵۶/۷	۹۸۷/۷	۱۳۸۹	۴۰/۶۳
صنعتی و معدنی	استان	۲۷/۳	۳۳/۷۵	۳۰/۳۸	-۹/۹۹
	کشور	۳۰۶۱/۱	۳۴۳۴/۱	۳۳۹۸	-۱/۰۵
کل صادرات	استان	۳۲/۸	۴۱/۴۶	۳۷/۶	-۹/۳۱
	کشور	۳۹۱۷/۸	۴۴۲۲/۲	۴۷۸۷	۸/۲۵

مأخذ: مدیریت گمرک استان و سایت اینترنتی [www.irica.org](http://www.irica.org) و محاسبات تحقیق

به گفته برخی کارشناسان در استان مازندران قابلیت صدور سالانه ۳۰۰ هزار تن محصول مرکبات وجود دارد، در حالی که آمار موجود نشان می‌دهد که میزان صدور مرکبات در سال‌های اخیر از مرز ۱۰۰ هزار تن نگذشته است. در هر حال استان مازندران علیرغم داشتن فرصت‌ها، امکانات و زمینه‌های بالقوه در زمینه صادرات غیرنفتی و موقعیت ممتاز جغرافیایی، بدلیل برخی تنگناها و مشکلات، از جمله نبود برنامه‌ریزی صحیح و جامع در امر صادرات و عدم هماهنگی دستگاه‌ها و سازمان‌های مختلف (که باعث ایجاد بروکراسی و مراحل پیچیده اداری شده است) نتوانسته است از موقعیت خاص خویش آنچنان که باید استفاده نماید.

موقعیت جغرافیایی ممتاز از نقطه نظر ترانزیت کالا، نزدیکی با کشورهای آسیای میانه، تولید و صادرات محصولات کشاورزی و فرآورده‌های دریایی، بستر اقلیمی مناسب برای پرورش کرم ابریشم و توسعه دامپروری، برخورداری از جنگل‌ها و منابع طبیعی و مزیت نسبی استان در صادرات سنگ‌های تزئینی و امکانات موجود و بالقوه در زمینه خدمات مهندسی و تکنولوژی اطلاعات (آمارها گویای این واقعیت هستند که کشورهای توسعه‌یافته جهان بیش از ۸۰ درصد و کشورهای در حال توسعه با توجه به تعدد آن‌ها کمتر

از ۲۰ درصد از تجارت بین‌المللی خدمات را در اختیار دارند<sup>۱</sup>، محصولات دریایی نظیر خاویار؛ امکان توسعه سهم بازار تولیدات گل و گیاه (کشور ایران تا اولین روزهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی جزء واردکنندگان گل و گیاه بود. ولی در حال حاضر به کشورهای عربی در طول سال و به اروپا در فصل زمستان گل صادر می‌کند. بازارهای کشورهای حاشیه خلیج فارس توان جذب سالانه ۴۰ میلیون دلار گل را دارند. ارزش تجارت جهانی گل و گیاه سالانه بالغ بر ۴ میلیارد دلار است که نشان‌دهنده ارزشی برابر با نصف تجارت جهانی فرش دستباف است<sup>۲</sup>) برخی از مزیت‌های استان می‌باشد.

با توجه به وجود چنین مزایایی استان مازندران نتوانسته است در صادرات غیرنفتی کشور جایگاه شایسته خود را بیابد و این به دلیل مشکلاتی است که بر سر راه صادرکنندگان وجود دارد (طرح تحقیقاتی SENOX<sup>۳</sup> - استان مازندران). برخی از این مشکلاتها و محدودیت‌ها از این قرار است:

ضعف صنایع فرآوری محصولات کشاورزی؛ ضعف بسته‌بندی؛ نبود زیرساخت‌های لازم در زمینه حمل و نقل زمینی، دریایی و هوایی؛ بی‌ثباتی مقررات حاکم بر صادرات و بلا تکلیف بودن وضعیت قانونی بازرگانی خارجی. (چون بر اساس ماده ۴۴ قانون اساسی، بازرگانی خارجی جزء بخش دولتی و مالکیت دولتی می‌باشد و قلمرو فعالیت بخش‌های خصوصی و تعاونی را قانون مشخص می‌کند که در این خصوص قانون مشخصی وجود ندارد)؛ عدم آشنایی به مقررات گمرکی و صدور کالا به خارج؛ صدور امانی محصولات کشاورزی؛ کمبود نقدینگی صادرکنندگان؛ عدم توجه به مسئله بازاریابی و تبلیغ.

#### ۴. بررسی مزیت نسبی کالاهای صادراتی استان مازندران

با استفاده از روابط مطرح شده در ارتباط با شاخص RCA، این شاخص برای بخش‌ها و همچنین کالاهای مختلف محاسبه گردیده که نتایج آن در جداول (۳) و (۴) آورده شده است.

۱. لطفی (۱۳۷۹)، ص ۳.

۲. تقسیمی (۱۳۷۸)، ص ۶۹.

جدول ۳- مزیت نسبی آشکار شده صادرات بخشی استان (RCA)

بخش	۱۳۷۸	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲
کشاورزی	۱/۵۸	۱/۰۳	۶/۴۸	۷/۰۷	۲/۸۳
صنعت	۴	۳/۰۷	۲/۴۸	۵/۳۲	۳/۹
معادن	۰/۲۵	۰/۱۲	۰	-	۰/۰۰۲

مأخذ: محاسبات تحقیق

جدول ۴- مزیت نسبی آشکار شده کالاهای صادراتی استان (RCA)

بخش	گروه کالایی	۱۳۷۸	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲
کشاورزی	۰۱- مرکبات و کیوی	۲/۴۱	۰/۹۷	۰/۵۷	۰/۳۹	۰/۳۱
	۰۲- گل و گیاه	۰	۰	۲۴/۸	۱۰/۱۷	۱/۸۳
	۰۳- سبزیجات و تره بار	۰/۱۵	۰/۰۲	۰	-	-
	۰۴- سایر محصولات کشاورزی	۲/۱۸	۲/۰۹	۰/۵۴	۱۰/۶۶	۶/۳۶
صنعت	۰۵- مواد غذایی	۶/۷۳	۱۵/۱۵	۱۲/۵	۲۳/۲۳	۱۹/۰۳
	۰۶- نساجی و پوشاک	۰	۰/۰۱	۰	-	۰/۰۱۴
	۰۷- مصالح ساختمانی	۳/۳۲	۰/۳۷	۰/۰۱	۰/۰۹	۰/۰۸۲
	۰۸- مصنوعات چوبی	۱۳/۶۴	۲/۷۴	۰/۲۶	۱/۳۷	-
	۰۹- مواد شیمیایی	۰	۰/۰۴	۰/۲۲	۰/۱۶	۰/۱۹
	۱۰- سایر محصولات صنعتی	۰/۳۲	۰/۱۳	۱/۸۸	۱/۶۷	۰/۱۴۵
معادن	۱۱- مواد معدنی	۰/۲۵	۰/۱۲	۰	-	۰/۰۰۲
	جمع صادرات استان	۲۹	۲۱/۶۴	۴۰/۷۹	۴۷/۸۳	۲۷/۹۶

مأخذ: محاسبات تحقیق

با توجه به این دو جدول نتیجه می‌شود که از نظر صادرات بخشی، بخش کشاورزی و صنعت در طی سال‌های ۷۸-۸۲ همواره دارای RCA بالاتر از یک بوده و جزء بخش‌های مزیت‌دار به شمار می‌آیند و از نظر کالاهای صادراتی، به ترتیب مواد غذایی و مصنوعات چوبی در سال ۷۸ با RCA به ترتیب برابر ۶/۷۳ و ۱۳/۶۴ (در بخش صنعت) و مرکبات و کیوی با RCA برابر ۲/۴۱ در سال ۷۸ و گل و گیاه با RCA برابر ۲۴/۸ در سال ۱۳۸۰ (در بخش کشاورزی) نسبت به دیگر کالاها دارای مزیت نسبی هستند. اقلامی که تحت عنوان

سایر آمده‌اند هرچند دارای رقمی بالاتر از یک بودند، ولی به دلیل اینکه ترکیبی از کالاهای مختلف هستند، به حساب آورده نشدند. در بخش تدوین استراتژی به دلیل مزیت‌دار بودن بخش کشاورزی، به تجزیه و تحلیل SWOT کالاهای مزیت‌دار این بخش، یعنی گل و گیاه و مرکبات و کیوی پرداخته خواهد شد.

## ۵. بررسی بازارهای هدف

غالب کشورهایایی که پذیرای کالاهای استان مازندران هستند را کشورهای آسیای میانه تشکیل می‌دهند به طوری که تقاضا برای برخی از محصولات بویژه محصولات کشاورزی که در داخل تولید آن دارای مزیت نسبی است، بسیار بالاست. کشورهای حاشیه خلیج فارس نیز یکی از مناطقی محسوب می‌شوند که کالاهای استان مازندران به آن کشورها ارسال می‌شود. هر چند سهم این مناطق به دلیل بالا بودن هزینه حمل و نقل زمینی و هوایی از یک سو و سریع الفساد بودن کالاها از سوی دیگر اندک است. کشورهای اروپایی نیز از قبیل رومانی، آلمان، انگلستان، اکراین و ... بازار مناسبی برای کالاهای قابل صدور استان محسوب می‌شوند. طی چند سال گذشته صادرات استان مازندران بیشتر متوجه کشورهای نظیر روسیه، چین، گرجستان، ترکمنستان، افغانستان، آذربایجان، قزاقستان، تاجیکستان، قرقیزستان، ارمنستان، اکراین، ژاپن، امارات متحده عربی، ازبکستان، هنگ کنگ، تایوان، کره جنوبی، سوریه، انگلستان، مالزی، رومانی و آلمان بوده است که در این زمینه چین و روسیه در صدر کشورهای قرار دارند که ما در استان به آن‌ها صادرات داشته‌ایم (مدیریت گمرک استان).

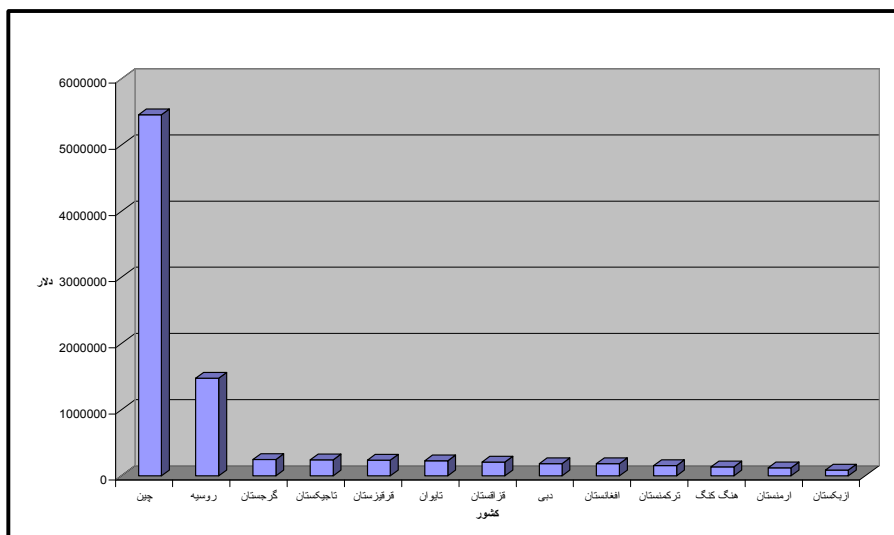
از نظر ارزشی صادرات استان مازندران به چین بیش از ۵۴۶۰۵۱۶ دلار می‌باشد که این رقم بیشتر مربوط به صادرات پسته و انجیر خشک می‌باشد. صادرات استان مازندران به روسیه بالغ بر ۱۴۷۴۲۱۹ دلار می‌باشد که بیشتر این رقم مربوط به صادرات رب گوجه و کنسانتره انگور و پوره سیب می‌باشد. عمده‌ترین کالاهای صادراتی استان به این کشورها را پسته، انجیر خشک، رب گوجه، پوره سیب، روغن مایع و جامد، چراغ روشنایی و ... تشکیل می‌دهد (مدیریت گمرک استان).

## جدول ۵- صادرات غیرنفتی مازندران به کشورهای خارجی در سال ۱۳۸۲

نام کشور	وزن به کیلوگرم	ارزش دلاری
چین	۱۳۵۷۰۸۰	۵۴۶۰۵۱۶
روسیه	۳۰۴۷۷۰۹	۱۴۷۴۲۱۹
گرجستان	۲۴۴۸۳۹	۲۴۴۸۳۹
تاجیکستان	۲۹۱۸۴۳	۲۳۹۴۵۱
قرقیزستان	۲۸۹۶۲۷	۲۳۴۹۵۷
تایوان	۵۲۶۰	۲۲۲۹۱۲
قزاقستان	۲۹۱۸۴۳	۲۰۷۱۸۱
دبی	۸۷۶۱۱	۱۸۲۹۱۲
افغانستان	۲۲۶۶۳۹	۱۸۱۳۲۲
ترکمنستان	۱۷۰۵۵۶	۱۵۴۳۸۰
هنگ کنگ	۱۳۲۰۰	۱۳۵۰۰۰
ارمنستان	۱۴۵۶۱۳	۱۱۸۸۲۲
ازبکستان	۱۰۵۶۳۸	۸۵۸۷۷
سوریه	۵۸۰۱۰	۳۴۴۴۲
مالزی	۲۷۷۶۰	۳۳۷۸۱
انگلستان	۹۱۶۳	۲۸۱۷۷
اکراین	۱۴۰۰۰	۲۲۵۰۰
ژاپن	۲۹۰۲۷	۱۵۴۹۰
آذربایجان	۷۲۴۰	۱۵۳۰۰
کره	۱۳۷۸۰	۱۴۰۴۰
آلمان	۳۲۸۰	۱۲۶۷۰
رومانی	۱۷۳۰۰	۹۰۴۲

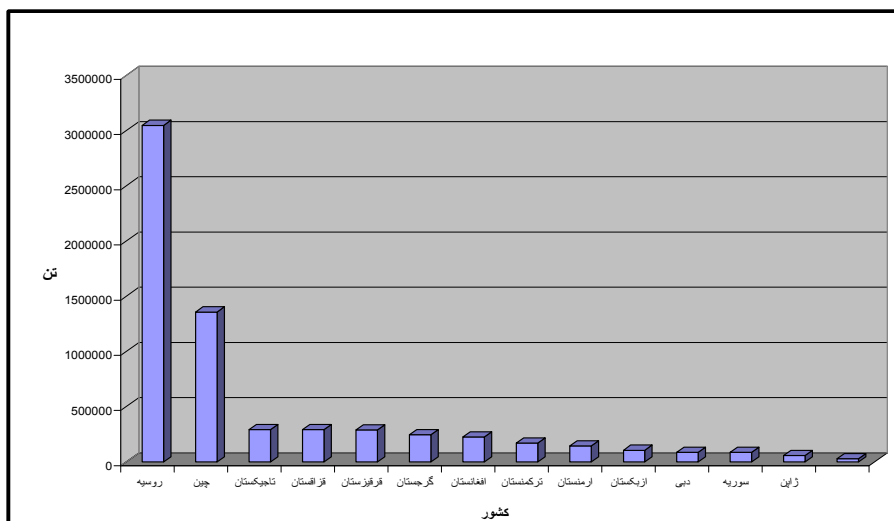
مأخذ: گمرک مازندران، سال ۱۳۸۲.

نمودار ۳- بازارهای خارجی صادرات غیرنفتی استان مازندران براساس ارزش دلاری (سال ۸۲)



مأخذ: جدول (۵)

نمودار ۴- بازارهای خارجی صادرات غیرنفتی استان مازندران براساس وزن (سال ۸۲)



مأخذ: جدول (۵)

## ۶. بررسی عوامل خارجی و داخلی

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آن‌ها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود.<sup>۱</sup> استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند.<sup>۳</sup> همچنین فرآیند بررسی عوامل داخلی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بنگاه انجام می‌گیرد تا فهرستی از مهمترین عوامل داخلی اثرگذار در موقعیت رقابتی بنگاه تهیه شود. بدین طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۴</sup> آماده می‌گردد. فرآیند ارزیابی عوامل درونی درست موازی فرآیند بررسی عوامل خارجی صورت می‌گیرد. در جداول (۶)، (۷) و (۸) مهمترین عوامل داخلی و خارجی مرتبط با کالاهای مزیت‌دار استان (گل و گیاه، مرکبات و کیوی) آورده شده است.

### جدول ۶- نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات گل و گیاه استان مازندران

عوامل داخلی	
نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)
کمبود نقدینگی	اشتغالزایی
نداشتن تشکلهای صادراتی	قیمت پایین تر محصولات تولیدی نسبت به خارج
بسته‌بندی نامناسب و نداشتن سیستم مکانیزه بسته‌بندی	سوددهی بالا
نداشتن برنامه استراتژیک جهت کشت و تجارت جهانی	تنوع محصولات تولیدی گل و گیاه زینتی
نداشتن مأموریت سازمانی	عدم ایجاد آلودگی محیط زیست
بخش‌بندی نکردن بازار گل و گیاه	کیفیت قابل رقابت با تولیدات خارج
عدم بهره‌گیری از تجربه کشورهای موفق	

۱. دیوید (۱۳۸۴)، ص ۲۱۲.

۲. External Factor Evaluation (EFE) Matrix.

۳. همان منبع، ص ۲۶۵.

۴. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.



عوامل خارجی	
<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>نمایشگاه‌های داخلی و خارجی توجه دولت به صادرات غیر نفتی نزدیکی به بازار خاورمیانه و آسیای مرکزی حذف تعرفه‌های گمرکی برای صادرات و واردات وجود فارغ التحصیلان بومی مهندسی کشاورزی</p>	<p>تهدیدات (T)</p> <p>الگوی مصرف غلط در داخل کشور مشکلات ناشی از تسهیلات بانکی مشکلات ناشی از بالا بودن تعرفه‌های حمل و نقل مشکلات اداری گمرکات، فرودگاه، بانک، استاندارد و .... فعالیت رو به رشد کشورهای منطقه مانند عربستان، ترکیه</p>

**جدول ۷- نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات مرکبات استان مازندران**

عوامل داخلی	
<p>نقاط قوت (S)</p> <p>بازدهی بسیار بالای انواع مرکبات با شرایط آب و هوایی تنوع محصولی مرکبات استان بالا بودن مزیت نسبی آشکار مرکبات استان تولید ۳۹ درصد از کل مرکبات کشور شهرت استان در تولید مرکبات</p>	<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>ضعف در تبلیغات و بازاریابی محصولات مرکبات ضعف خدمات رسانی در فرودگاه‌های استان مستقل عمل نکردن استان‌ها برای تدوین قوانین مربوط به شرایط خاص خودشان کمبود ظرفیت سردخانه‌های استان نداشتن کیفیت بسیار بالای مرکبات به دلیل نداشتن استاندارد اجباری</p>
<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>توسعه بنادر در جهت گسترش مناسبات تجاری و ترانزیت کالا ورود اقلام جدید پیوندک مرکبات (واشنگتن و فاول) توسعه شبکه راه آهن با توجه به موقعیت ویژه استان در ناحیه آسیای مرکزی و قفقاز تخصیص تسهیلات دولتی از طرف وزارت جهاد کشاورزی برای تنظیم بازار مرکبات برگزاری نمایشگاه‌های عرضه مستقیم کالا در کشورهای همسایه</p>	<p>تهدیدات (T)</p> <p>افزایش بی رویه و غیر معقول نرخ حمل و نقل کمبود آگاهی بازرگانان از مقررات و قوانین گمرکی کشورهای مقصد تعدد و متناقض بودن دستورالعمل‌های صادراتی نبود یک پایگاه صادراتی محلی و عدم حمایت دولت برای ایجاد آن در استان دخالت دلالان و واسطه‌ها در امر توزیع و تعدد آن‌ها در زنجیره توزیع</p>

**جدول ۸- نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات کیوی استان مازندران**

عوامل داخلی	
<p>نقاط قوت (S)</p> <p>مرغوبیت بسیار خوب کیوی استان بالا بودن عملکرد کیوی در هکتار ارزش غذایی بسیار بالای کیوی کیفیت بسیار بالای کیوی استان بدون نیاز به هورمون تقاضای مطمئن در کشورهای خارجی</p>	<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>نبود امکانات بسته‌بندی، انبارداری و درجه‌بندی عدم وجود فرهنگ مصرفی در مورد کیوی ضعف در بازاریابی عدم حمایت دولت در زمینه صادرات کیوی کمبود مراکز تحقیقاتی استان در مورد کیوی</p>

عوامل خارجی	
فرصت‌ها (O)	تهدیدات (T)
<p>بالا بودن قیمت جهانی کیوی</p> <p>مصادف بودن زمان عرضه کیوی ایران با کریسمس</p> <p>اقلیم بسیار مساعد استان</p> <p>افزایش روزانه بر مصرف کنندگان کیوی</p> <p>تشویق بیشتر صادرات غیر نفتی علی‌الخصوص کیوی</p> <p>برای رهایی از اقتصاد نفتی</p>	<p>فقدان انگیزه لازم جهت تحقیقات بیشتر در زمینه کیوی</p> <p>افزایش بی رویه و غیر معقول نرخ حمل و نقل</p> <p>عدم هماهنگی بین گمرک و بازرگانی در استان در امر صادرات</p> <p>تعدد و متناقض بودن دستورالعمل‌های صادراتی</p> <p>تحت کنترل نبودن صادرات کیوی توسط نهاد بخصوص</p>

### ۷. تهیه ماتریس SWOT

پس از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که مرحله ورودی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. در مرحله دوم که مرحله مقایسه<sup>۲</sup> است با تهیه ماتریس SWOT به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود. در ماتریس SWOT بین عوامل اصلی داخلی و خارجی بنگاه نوعی توازن و تعادل برقرار می‌گردد.<sup>۳</sup> استراتژیست‌ها می‌توانند با استفاده از این ماتریس، چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. هدف استراتژی‌های WO این است که بنگاه با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. بنگاه‌هایی که استراتژی‌های WT را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.<sup>۴</sup> در ادامه ماتریس SWOT گل و گیاه، مرکبات و کیوی استان مازندران آورده می‌شود.

1. Input Stage.
2. Matching Stage.

۳. دیوید (۱۳۸۴)، ص ۳۵۶.

۴. همان منبع، صص ۳۶۰-۳۶۴.

<p><b>نقاط ضعف (W)</b></p> <p>۱- کمبود نقدینگی                  ۲- نداشتن تشکلهای صادراتی                  ۳- بسته‌بندی نامناسب و نداشتن سیستم مکانیزه بسته‌بندی                  ۴- نداشتن برنامه استراتژیک جهت کشت و تجارت جهانی                  ۵- نداشتن مأموریت سازمانی                  ۶- بخش بندی نکردن بازار گل و گیاه                  ۷- عدم بهره‌گیری از تجربه کشورهای موفق</p>	<p><b>نقاط قوت (S)</b></p> <p>۱- اشتغالیابی                  ۲- قیمت پایینتر محصولات تولیدی نسبت به خارج                  ۳- سوددهی بالا                  ۴- تنوع محصولات تولیدی گل و گیاه زینتی                  ۵- کیفیت قابل رقابت با تولیدات خارج</p>	<p><b>ماتریس SWOT گل و گیاه استان مازندران</b></p>
<p>۱- بالا بردن فروش از طریق فعالیت‌های تحقیقی و بازاریابی (رسوخ در بازار) <i>W1 O1 O5</i>                  ۲- افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه با استفاده از فارغ‌التحصیلان (توسعه محصول) <i>W3 O5</i>                  ۳- ایجاد پایگاه صادراتی با توجه به حمایت دولت (توسعه بازار) <i>W2 W6 O2</i>                  ۴- تنظیم برنامه و هدف دوربرد بر مبنای سیاست‌های صادراتی دولت (توسعه بازار) <i>W4 W5 O2 O4</i></p>	<p>۱- استخدام فارغ‌التحصیلان برای تولید محصولات متنوع‌تر و کیفی‌تر (توسعه محصول و تنوع همگون) <i>S1 S4 O5</i>                  ۲- افزایش صادرات به مناطق حوزه خلیج فارس و آسیای مرکزی (توسعه بازار) <i>S2 S4 S6 O2 O3 O4</i></p>	<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <p>۱- نمایشگاه‌های داخلی و خارجی                  ۲- توجه دولت به صادرات غیرنفتی                  ۳- نزدیکی به بازار خاورمیانه و آسیای مرکزی                  ۴- حذف تعرفه‌های گمرکی برای صادرات و واردات                  ۵- وجود فارغ‌التحصیلان بومی مهندسی کشاورزی</p>
<p>۱- الگو برداری از نحوه پیشرفت کشورهای پیشرو در زمینه گل و گیاه (توسعه محصول، رسوخ در بازار، تنوع محصول) <i>W7 T5</i></p>	<p>۱- بهره‌گیری از قدرت اشتغالیابی در جلب حمایت‌های دولتی و تسهیلات بانکی برای تولید (تنوع همگون و توسعه محصول) <i>SIT2 T4</i>                  ۲- معرفی محصول به خریداران (رسوخ در بازار) <i>S4 S5 T1 T5</i>                  ۳- افزایش کنترل بر سیستم توزیع (یکپارچگی رو به جلو) <i>S3 S5 T1 T5</i>                  ۴- افزایش تبلیغات خارجی بر اساس قیمت پایین و کیفیت برتر محصول در مقایسه با رقبای (رسوخ در بازار) <i>S2 S4 S5 T5</i></p>	<p><b>تهدیدات (T)</b></p> <p>۱- الگوی مصرف غلط در داخل کشور                  ۲- مشکلات ناشی از تسهیلات بانکی                  ۳- مشکلات ناشی از بالا بودن تعرفه‌های حمل و نقل                  ۴- مشکلات اداری گمرکات، فرودگاه، بانک، استاندارد و ....                  ۵- فعالیت رو به رشد کشورهای منطقه مانند عربستان، ترکیه</p>

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	<p style="text-align: center;"><b>ماتریس SWOT</b> <b>مرکبات استان مازندران</b></p>
<p>۱. ضعف در تبلیغات و بازاریابی محصولات مرکبات</p> <p>۲. ضعف خدمات رسانی در فرودگاه‌های استان</p> <p>۳. مستقل عمل نکردن استان‌ها برای تدوین قوانین مربوط به شرایط خاص خودشان</p> <p>۴. کمبود ظرفیت سردخانه‌های استان</p> <p>۵. نداشتن کیفیت بسیار بالای مرکبات به دلیل نداشتن استاندارد اجباری</p>	<p>۱. بازدهی بسیار بالای انواع مرکبات با شرایط آب و هوایی استان</p> <p>۲. تنوع محصولی مرکبات استان</p> <p>۳. بالا بودن مزیت نسبی آشکار مرکبات استان</p> <p>۴. تولید ۳۹ درصد از کل مرکبات کشور در سال ۸۰ توسط استان که مقام اول را کسب کرد</p> <p>۵. شهرت استان در تولید مرکبات</p>	
<p>شناساندن محصول (رسوخ در بازار) <i>W1 O5</i></p> <p>توسعه صادرات از طریق بنادر و راه‌آهن (توسعه بازار) <i>W2 O1 O3</i></p>	<p>تولید نوعی مرکبات مرغوب با توجه به سلاقی مشتریان (توسعه محصول) <i>S1 S2 S5 O2 O5</i></p> <p>شناساندن هر چه بیشتر مرکبات به بازارها (رسوخ در بازار) <i>S3 S5 O1 O3 O5</i></p> <p>شناسایی بازارهای هدف بالقوه (توسعه بازار) <i>S2 S5 O1 O3</i></p>	<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <p>۱. توسعه بنادر در جهت گسترش مناسبات تجاری و ترانزیت کالا</p> <p>۲. ورود اقلام جدید پیوندک مرکبات (واشنگتن و فاول)</p> <p>۳. توسعه شبکه راه آهن با توجه به موقعیت ویژه استان در ناحیه آسیای مرکزی و قفقاز</p> <p>۴. تخصیص تسهیلات دولتی از طرف وزارت جهاد کشاورزی برای تنظیم بازار مرکبات</p> <p>۵. برگزاری نمایشگاه‌های عرضه مستقیم کالا در کشورهای همسایه</p>
<p>افزایش فعالیت‌های بازاریابی (رسوخ در بازار) <i>W1 W2 T2 T3</i></p> <p>ایجاد پایگاه‌های صادراتی (یکپارچگی رو به بالا) <i>W4 T4</i></p>	<p>تولید به مصرف انواع جدید مرکبات (یکپارچگی رو به بالا) <i>S1 S2 S3 T1 T5</i></p>	<p><b>تهدیدات (T)</b></p> <p>۱. افزایش بی‌رویه و غیرمعمول نرخ حمل و نقل</p> <p>۲. کمبود آگاهی بازرگانان از مقررات و قوانین گمرکی کشورهای مقصد</p> <p>۳. تعدد و متن‌اقض بودن دستورالعمل‌های صادراتی</p> <p>۴. نبود یک پایگاه صادراتی محلی و عدم حمایت دولت برای ایجاد آن در استان</p> <p>۵. دخالت دلالتان و واسطه‌ها در امر توزیع و تعدد آن‌ها در زنجیره توزیع</p>

<b>ماتریس SWOT کیوی استان مازندران</b>			
<b>نقاط قوت (S)</b>	<b>نقاط ضعف (W)</b>		
<p>۱. مرغوبیت بسیار خوب کیوی استان</p> <p>۲. بالا بودن عملکرد کیوی در هکتار</p> <p>۳. ارزش غذایی بسیار بالای کیوی</p> <p>۴. کیفیت بسیار بالای کیوی استان بدون نیاز به هورمون</p> <p>۵. تقاضای مطمئن در کشورهای خارجی</p>	<p>۱. نبود امکانات بسته‌بندی، انبارداری و درجه بندی</p> <p>۲. عدم وجود فرهنگ مصرفی در مورد کیوی</p> <p>۳. ضعف در بازاریابی</p> <p>۴. عدم حمایت دولت در زمینه صادرات کیوی</p> <p>۵. کمبود مراکز تحقیقاتی استان در مورد کیوی</p>		
<b>فرصت‌ها (O)</b>	<b>تهدیدات (T)</b>		
<p>۱. بالا بودن قیمت جهانی کیوی</p> <p>۲. مصادف بودن زمان عرضه کیوی ایران با سال نو میلادی</p> <p>۳. اقلیم بسیار مساعد استان</p> <p>۴. افزایش روزانه مصرف کنندگان کیوی</p> <p>۵. تشویق بیشتر صادرات غیر نفتی علی‌الخصوص کیوی برای رهایی از اقتصاد نفتی</p>	<p>تولید و تبلیغات کیوی برای افزایش تقاضا (یکپارچگی عمودی به بالا)</p> <p><i>S2 S3 S4 O2 O4</i></p> <p>تولید هر چه بیشتر کیوی و صادرات آن به بازارهای هدف بالفعل و بالقوه (توسعه بازار) <i>SI S5 O1 O4 O5</i></p>	<p>تولید کیوی و ایجاد مراکز تحقیقاتی برای صادرات بهتر (رسوخ در بازار)</p> <p><i>W3 W4 W5 O3 O4 O5</i></p> <p>صادرات کیوی به سایر کشورها همزمان با سال نو میلادی (توسعه بازار) <i>W1 W3 O2 O4 O5</i></p> <p>صادرات بیشتر به خارج علی‌الخصوص کشورهای آسیای میانه (رسوخ در بازار)</p> <p><i>W1 W3 O4 O5</i></p>	<p>۱. فقدان انگیزه لازم جهت تحقیقات بیشتر در زمینه کیوی</p> <p>۲. افزایش بی‌رویه و غیر معقول نرخ حمل و نقل</p> <p>۳. عدم هماهنگی بین گمرک و بازرگانی در استان در امر صادرات</p> <p>۴. تعدد و متناقض بودن دستورالعمل‌های صادراتی</p> <p>۵. تحت کنترل نبودن صادرات کیوی توسط نهاد بخصوص</p>
<b>نقاط قوت (S)</b>	<b>تهدیدات (T)</b>		
<p>۱. ایجاد پایانه صادراتی با قوانین مختص خود (یکپارچگی عمودی به بالا)</p> <p><i>T2 T3 T4 T5 S3 S5</i></p>	<p>ایجاد مراکز تحقیقاتی و تبلیغاتی (یکپارچگی عمودی به بالا)</p> <p><i>W2 W3 W5 T1 T3</i></p>		

## ۸. تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

در مرحله سوم برای تدوین استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۱</sup> به عنوان یک چارچوب تحلیلی استفاده می‌شود. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند مشخص نمود. در اجرای ماتریس برنامه‌ریزی کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (مرحله ورودی) و نتایج حاصل از ماتریس SWOT (مرحله مقایسه) استفاده می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت ماتریس QSPM در واقع، یک چارچوب تحلیلی است که برای هم‌نهادسازی استراتژی‌های حاصل از ماتریس SWOT بکار می‌رود. فرآیند تهیه یک ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی شامل شش مرحله به شرح زیر است:

**مرحله اول - فرصت‌ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بنویسید.**

**مرحله دوم -** به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت بنگاه نقش عمده دارند، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن بنگاه در صنعت مربوطه) می‌باشد. اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می‌شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می‌شود، ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آن‌ها ضریب بالایی داد.<sup>۲</sup>

**مرحله سوم -** استراتژی‌های حاصل از ماتریس SWOT را در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی کمی بنویسید. این استراتژی‌ها باید در صورت امکان ناسازگار یا جمع نشدنی باشند.

**مرحله چهارم -** نمره‌های جذابیت را مشخص نمایید. آن‌ها مقدار عددی هستند که

1. Quantitative Strategic Planning Matrix.

۲. دیوید (۱۳۸۴)، ص ۲۶۵.

جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهند. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت بنگاه نقش عمده دارند، بررسی نمود که آیا این عامل در فرآیند انتخاب استراتژی‌ها نقش داشته است یا نه؟ نمره جذابیت به این شکل است: ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب. اگر هر کدام از عوامل در فرآیند انتخاب استراتژی‌ها نقشی نداشته باشد در آن صورت نباید به این عامل نمره جذابیت داده شود.

**مرحله پنجم - جمع نمره‌های جذابیت را حساب کنید.** مقصود از جمع نمره‌های جذابیت حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره‌های جذابیت (مرحله چهارم) است.

**مرحله ششم: مجموع نمره‌های جذابیت را حساب کنید.** برای این منظور مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌ها را به دست آورید. نمرات بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی‌ها است، البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می‌توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند<sup>۱</sup>. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای گل و گیاه، مرکبات و کیوی استان مازندران به ترتیب در زیر آمده است.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گل و گیاه استان مازندران

استراتژیهای مورد بررسی							عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
توسعه محصول		توسعه بازار		رسوخ در بازار		ضریب	
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت		
<b>فرصت‌ها:</b>							
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱	۰/۲	۴	۰/۰۵	نمایشگاههای داخلی و خارجی
۰/۲	۲	۰/۴	۴			۰/۱	توجه دولت به صادرات غیر نفتی
		۰/۴۴	۴	۰/۳۳	۳	۰/۱۱	نزدیکی به بازار خاورمیانه و آسیای مرکزی
۰/۲	۱	۰/۸	۴	۰/۶	۳	۰/۲	حذف تعرفه‌های گمرکی برای صادرات و واردات
۰/۲	۴					۰/۰۵	فارغ التحصیلان بومی و علاقمند مهندسی کشاورزی
<b>تهدیدها:</b>							
۰/۴۲	۳	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	مشکلات ناشی از کمبود نقدینگی
						۰/۱	مشکلات ناشی از تسهیلات بانکی
		۰/۴	۴			۰/۱	مشکلات ناشی از بالا بودن تعرفه های حمل و نقل
۰/۲	۲	۰/۴	۴			۰/۱	مشکلات اداری گمرکات، فرودگاه، بانک، استاندارد و..
۰/۱	۴	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	رشد کشورهای عربستان، پاکستان، ترکیه، هند و..
						۱	
<b>نقاط قوت:</b>							
				۰/۴	۲	۰/۲	ایجاد اشتغال
		۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۱	قیمت پایین تر محصولات تولیدی داخل با خارج



استراتژیهای مورد بررسی							
توسعه محصول		توسعه بازار		رسوخ در بازار			
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	سوددهی بالا محصولات تولیدی گل و گیاه
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	تنوع محصولات تولیدی گل و گیاه
۰/۰۳	۳			۰/۰۴	۴	۰/۰۱	حمایت دولت از بخش کشاورزی
							<b>نقاط ضعف:</b>
		۱	۴			۰/۲۵	عدم وجود تشکلهای صادراتی و عدم حمایت دولت
				۰/۱۲	۴	۰/۰۳	الگوی مصرف غلط در داخل کشور
۰/۶	۴	۰/۱۵	۱	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	بسته بندی نامناسب و نداشتن سیستم مکانیزه بسته بندی
۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	عدم تدوین برنامه‌های کلان جهت و تجارت جهانی
۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۱	نداشتن ماموریت سازمانی واحدهای مشغول در این زمینه
						۱	
۲/۶۷		۵/۶۴		۳/۷۵			<b>جمع مجموع نمره‌های جذابیت:</b>



استراتژی‌های مورد بررسی							
توسعه بازار		رسوخ در بازار		توسعه محصول			
<b>نقاط قوت:</b>							
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	بازدهی بسیار بالای انواع مرکبات با شرایط آب و هوایی
۰/۳۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	تنوع محصولی مرکبات استان
۰/۱	۱	۰/۴	۴	۰/۱	۱	۰/۱	بالا بودن مزیت نسبی آشکار مرکبات استان
-	-	-	-	-	-	۰/۱	تولید ۳۹ درصد از کل مرکبات کشور در سال ۸۰
۰/۳۶	۳	۰/۳۶	۳	۰/۴۸	۴	۰/۱۲	شهرت استان در تولید مرکبات
<b>نقاط ضعف:</b>							
۰/۲۴	۲	۰/۴۸	۴	-	-	۰/۱۲	ضعف در تبلیغات و بازاریابی محصولات مرکبات
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	ضعف خدمات رسانی در فرودگاه‌های استان
-	-	-	-	-	-	۰/۱۲	مستقل عمل نکردن استان‌ها برای تدوین قوانین مربوط به شرایط خاص خودشان
-	-	-	-	۰/۱	۱	۰/۱	کمبود ظرفیت سردخانه های استان
۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۲	۲	۰/۱	نداشتن کیفیت بسیار بالای مرکبات به دلیل نداشتن استاندارد اجباری
۳/۰۲		۳/۷		۲/۲۳		۱	<b>جمع مجموع نمره‌های جذابیت:</b>

### ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) کیوی استان مازندران

استراتژی های مورد بررسی							
یکپارچگی عمودی به بالا		توسعه بازار		رسوخ در بازار			
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
<b>فرصت‌ها:</b>							
۰/۰۸	۱	۰/۳۲	۴	-	-	۰/۰۸	بالا بودن قیمت جهانی کیوی
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	مصادف بودن زمان عرضه کیوی ایران با کریسمس
-	-	-	-	۰/۲	۲	۰/۱	اقلیم بسیار مساعد استان
۰/۲۴	۲	۰/۴۸	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	افزایش روزانه بر مصرف کنندگان کیوی
-	-	۰/۴۵	۳	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	تشویق بیشتر صادرات غیر نفتی علی‌الخصوص کیوی برای رهایی از اقتصاد نفتی
<b>تهدیدات:</b>							
۰/۳۲	۴	-	-	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	فقدان انگیزه لازم جهت تحقیقات بیشتر در زمینه کیوی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	-	-	۰/۰۷	افزایش بی‌رویه و غیر معقول نرخ حمل و نقل
۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۲	۲	۰/۱	عدم هماهنگی بین گمرک و بازرگانی در استان در امر صادرات
۰/۲	۲	-	-	۰/۱	۱	۰/۱	تعدد و متناقض بودن دستورالعمل‌های صادراتی
۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	-	-	۰/۱۲	تحت کنترل نبودن صادرات کیوی توسط نهاد بخصوص
						۱	
<b>نقاط قوت:</b>							
-	-	۰/۴۸	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	مرغوبیت بسیار خوب کیوی استان
۰/۳۲	۴	-	-	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	بالا بودن عملکرد کیوی در هکتار
۰/۱۴	۲	-	-	-	-	۰/۰۷	ارزش غذایی بسیار بالای کیوی
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	-	-	۰/۰۸	کیفیت بسیار بالای کیوی استان بدون نیاز به هورمون

استراتژی های مورد بررسی							
یکپارچگی عمودی به بالا		توسعه بازار		رسوخ در بازار			
جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
۰/۳	۲	۰/۶	۴	۰/۳	۲	۰/۱۵	تقاضای مطمئن در کشورهای خارجی
<b>نقاط ضعف:</b>							
-	-	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۱	نبود امکانات بسته بندی ، انبارداری و درجه بندی
۰/۳	۳	-	-	-	-	۰/۱	عدم وجود فرهنگ مصرفی در مورد کیوی
۰/۳	۲	۰/۳	۲	۰/۳	۲	۰/۱۵	ضعف در بازاریابی
-	-	۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	عدم حمایت دولت در زمینه صادرات کیوی
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	کمبود مراکز تحقیقاتی استان در مورد کیوی
۳/۲۲		۳/۵		۳/۲۱		۱	<b>جمع مجموع نمره های جذابیت:</b>

با توجه به ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای گل و گیاه استراتژی توسعه بازار با نمره جذابیت ۵/۶۴، برای مرکبات استراتژی رسوخ در بازار با نمره ۳/۷ و برای کیوی، استراتژی توسعه بازار با نمره ۳/۵ جذاب‌ترین استراتژی‌ها شناخته می‌شوند.

## ۹. تدوین استراتژی‌های مناسب

یکی از ویژگی‌های تجارت جهانی تمایل کشورهای رو به توسعه و توسعه‌یافته به توسعه صادرات است. این امر باعث رشد اقتصادی این کشورها شده و از این طریق کسری پرداخت‌ها در این کشورها جبران می‌گردد. اقدام دولت‌ها برای توسعه صادرات حتی می‌تواند شامل به عهده گرفتن مسئولیت‌های عادی کسب و کار نظیر تحقیق در بازارهای صادراتی و فرصت‌های فروش، ترتیب دادن نمایشگاه‌های بین‌المللی و ایجاد دفاتر توسعه تجارت در کشورهای خارجی و اشکال سنتی توسعه صادرات شامل مشوق‌های مالیاتی، یارانه‌های ارزی، اعتبارات مخصوص صادرات، بیمه صادرات، جوایز صادراتی و نظایر آن باشد.<sup>۱</sup>

پس از بررسی نقاط قوت و ضعف موجود سازمان‌های ذیربط در بخش صادرات گل و گیاه، مرکبات و کیوی و تهدیدات و فرصت‌های محیطی که در برابر توسعه صادرات این محصولات قرار دارد، با استفاده از تکنیک SWOT، استراتژی‌های مناسب جهت توسعه صادرات این محصولات ارائه می‌شود.

### ۹-۱. استراتژی‌های مناسب برای توسعه صادرات گل و گیاه

- ایجاد پایگاه صادراتی با توجه به حمایت دولت (توسعه بازار)
- افزایش صادرات به مناطق حوزه خلیج فارس و آسیای مرکزی (توسعه بازار)
- تنظیم برنامه و هدف دوربرد بر مبنای سیاست‌های صادراتی دولت (توسعه بازار)
- بهره‌گیری از قدرت اشتغالزایی در جلب حمایت‌های دولتی و تسهیلات بانکی برای تولید (تنوع همگون و توسعه محصول)

## ۹-۲. استراتژی‌های مناسب برای توسعه صادرات مرکبات

- شناساندن هر چه بیشتر مرکبات به بازارهای هدف از جمله کشورهای آسیای میانه و چین و روسیه و کشورهای حاشیه خلیج فارس (رسوخ در بازار)
- افزایش فعالیت‌های بازاریابی (رسوخ در بازار)
- افزایش کیفیت محصول (رسوخ در بازار)

## ۹-۳. استراتژی‌های مناسب برای توسعه صادرات کیوی

- زمانبندی صادرات کیوی (مثلاً: صادرات کیوی همزمان با سال نو میلادی به کشورهای مختلف جهان) (توسعه بازار)
- شناسایی بازارهای هدف بالقوه از قبیل کشورهای اروپایی و کشورهای عربی حاشیه خلیج فارس که به دلیل کیفیت بالای کیوی ایرانی این کشورها می‌توانند بازارهای هدف بسیار مناسبی برای کیوی ایران باشند. (توسعه بازار)

## ۱۰. استراتژی‌های کلی

- بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک: امروزه در هر نقطه از جهان تجار از طریق یک دستگاه رایانه، مودم و خط تلفن می‌توانند به سهولت کالاهای مورد نیاز را با مناسب‌ترین قیمت و کیفیت در اسرع وقت خریداری نمایند. بطوری‌که تمامی مراحل اجرایی تجارت از سفارش کالا تا مبادله پول، ترخیص کالا با حداقل زمان و هزینه ممکن میسر گردیده است. در برخی از کشورها نظیر سنگاپور تمام مراحل خرید و فروش یک کالا در کمتر از ۵ دقیقه انجام می‌شود که این امر در کشور ما ممکن است روزها و یا هفته‌ها به طول بیانجامد.
- تجهیز ناوگان حمل و نقل و تشکیلات گمرک برای جهش صادرات غیرنفتی: صنعت حمل و نقل پدیده‌ای است فراگیر و پیچیده که رشته‌های مختلف آن ریشه‌های حیات اقتصادی را تغذیه می‌کند. انگیزه توسعه سهم بازار ایران در خدمات حمل و نقل بین‌المللی، کسب درآمد ارزی در بلندمدت است. اما در

- زمینه حمل و نقل، ایران با مشکلات زیاد ساختاری و تکنولوژیکی مواجه می‌باشد.
- **بهبود وضعیت حمل و نقل جاده‌ای:** به عنوان مثال در بخش جاده‌ای این استان، ناوگان‌های مجهز به کانتینرهای یخچال دار بسیار محدود می‌باشد و از سویی اکثر کانتینرهای موجود نیز مستهلک شده و کارایی لازم را ندارند.
  - **بهبود وضعیت حمل و نقل دریایی:** از لحاظ صادرات غیرنفتی، بندر نوشهر با ۲۲۸۴۲ تن صادرات در سال ۷۸ و ۲۵۶۷۲ تن صادرات در سال ۷۹ بخش کوچکی از حجم کل صادرات بنادر کشور را به خود اختصاص داده است. مقایسه آمار و ارقام بدست آمده نشان می‌دهد که تفاوت فاحشی در ترکیب فعالیت این بندر از لحاظ صادرات و واردات وجود دارد به نحوی که در طول این دو سال به ترتیب ۹۶٪ و ۹۷٪ فعالیت این استان اختصاص به واردات کالاها داشته است. که با مشارکت بخش خصوصی در طرح‌های زیربنایی، تدوین آئین‌نامه و فهرست خاص جهت ساخت و سازهای دریایی، تعیین مرجع متولی ساخت و ساز و توسعه بنادر، تأمین نیروی متخصص به میزان مورد نیاز در این زمینه، کاهش هزینه پرداخت دموراژ با ایجاد انبارهای مناسب و سیلو در مبادی ورودی بنادر کشور می‌توان بر مشکلات حمل و نقل دریایی فایق آمد.
  - **تغییر در نظام بانکی کشور برای استفاده از تجارت الکترونیک و راه‌اندازی کارت‌های اعتباری بین‌المللی بصورت فراگیر.**
  - **اجرای نظام حقوق تجارت کشور متناسب با WTO:** روند رو به رشد تجارت جهانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های فعال تجاری، انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات و رفع موانع تجاری در سطوح بین‌المللی، شتاب فزاینده‌ای یافته است بنابر این حضور فعال در تجارت جهانی نیاز به توجیه ندارد<sup>۱</sup>. با توجه به تنظیم نظام حقوق تجارت کشور متناسب با WTO، اجرای دقیق این قوانین و مقررات مورد تأکید است.



## جمع‌بندی و ملاحظات

توسعه پایدار صادراتی یکی از مهمترین اهداف ملی در عرصه اقتصادی است. محور اصلی توسعه آینده کشور، متکی به رشد صادرات به ویژه افزایش سهم صادرات محصولاتی است که کشور در این کالاها دارای مزیت رقابتی است. استان مازندران با قرار گرفتن در منطقه‌ای استراتژیک از نظر سیاسی و اقتصادی، نقش مهمی در روند دستیابی به توسعه اقتصادی کشور ایفا می‌کند. با محاسبه شاخص RCA مشخص گردید که این استان در بخش کشاورزی و صنعت دارای مزیت نسبی آشکار است. در این میان محصولات کشاورزی به ویژه گل و گیاه، مرکبات و کیوی این منطقه که به دلیل بهره‌مندی از مواهب الهی و آب و هوای خاص منطقه، در بین سایر محصولات صادراتی استان دارای مزیت رقابتی است، می‌تواند ارزآوری بالایی برای منطقه و کشور داشته باشد. این امر بدون استفاده از یک برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت برای توسعه صادرات این محصولات امکان پذیر نمی‌باشد.

در این مقاله با استفاده از شاخص مزیت نسبی آشکار (RCA) به بررسی مزیت‌های نسبی استان مازندران اقدام شد و بعد از بررسی بازارهای هدف برای محصولات صادراتی استان، با تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و درونی و با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)، استراتژی‌های مناسب برای توسعه صادرات گل و گیاه، مرکبات و کیوی استان مازندران تدوین گردید. از بین استراتژی‌های ممکن، برای گل و گیاه استراتژی توسعه بازار، برای مرکبات استراتژی رسوخ در بازار و برای کیوی استراتژی توسعه بازار، استراتژی اصلی شناخته شد. از این رو با توجه به استراتژی‌های ارائه شده در مراحل قبل و نتیجه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، پیشنهاداتی برای توسعه صادرات این کالاها ارائه شد.

ضمناً از نتایج این تحقیق برای دستیابی به اهداف زیر می‌توان استفاده نمود:

- برنامه‌ریزی به روشی منظم و منطقی و معقول برای تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات غیرنفتی استان بخصوص برای محصولات مزیت‌دار در بخش کشاورزی و صنعت (با توجه به یافته‌های تحقیق در جدول (۳)، بخش‌های کشاورزی و

صنعت دارای مزیت هستند؛

- سیاست‌گذاری به منظور اشتغال‌زایی مولد از طریق هدایت نیروها و تخصص‌ها به بخش‌های صادراتی: هدایت منابع مالی و مدیریت صحیح آن‌ها جهت سرمایه‌گذاری در مجاری مزیت‌دار و به تبع آن جذب نیروهای متخصص.
- هماهنگی سازمان‌های فعال در زمینه صادرات غیرنفتی جهت جلوگیری از کارموازی.
- آموزش و ارتقاء آگاهی بخش‌های تولیدی و بازرگانی استان از طریق انتقال تجربیات سایر کشورها.

### پیشنهادات

- برای کاربردی‌تر نمودن نتایج حاصل از تحقیق، علی‌الخصوص برای توسعه صادرات کشاورزی استان که دارای مزیت نسبی است، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- بالا بردن دانش و اطلاعات فنی تولیدکنندگان و صادرکنندگان محصولات کشاورزی در سطح استان با برگزاری کلاس‌های آموزشی و تولید و توزیع بروشورها و نشریات.
  - توجه دولت به فارغ التحصیلان کشاورزی و حمایت از آن‌ها از طریق تسهیلات مالی و کاهش هزینه‌های تولیدی مانند آب، برق و گاز و... به منظور ورود افراد تحصیل کرده به این بخش و توسعه کمی و کیفی محصولات.
  - برای ورود به بازارهای بالقوه و جدید و گسترش بازار، بدلیل کوتاه بودن عمر گل و گیاه "حمل و نقل هوایی" باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد.
  - از طریق راه‌اندازی وب‌سایت‌هایی، مرکبات و کیوی ایرانی به تمام دنیا معرفی و امکان بازاریابی و فروش الکترونیکی فراهم گردد.
  - سازمان حمل و نقل و گمرکات استان با خرید و تدارک کانتینرهای یخچال‌دار و تقویت ناوگان حمل و نقل جاده‌ای، برای توسعه صادرات از طریق زمینی اقدام نماید.

- ایجاد تسهیلات برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی جهت گسترش فعالیت‌های تجاری و ترانزیتی بنادر استان خصوصاً بندر امیرآباد.
- به دلیل ضعف بسته‌بندی و همچنین عدم وجود استاندارد مشخصی برای مرکبات و کیوی صادراتی، این محصولات از کیفیت بالایی برخوردار نیست. در این مورد برقراری استانداردهای اجباری از طرف سازمان‌های ذیربط پیشنهاد می‌شود.
- کشورهای اروپایی و کشورهای حاشیه خلیج فارس بازارهای بکر و مناسبی برای کیوی ایرانی هستند لذا از طریق معرفی محصول در این کشورها، می‌توان آن‌ها را به مشتریان بالفعل تبدیل نمود.
- زمان برداشت محصول کیوی تقریباً با سال نو میلادی مصادف است. از این رو می‌توان با زمانبندی مناسب، صادرات این محصول را به میزان قابل توجهی توسعه داد.

## منابع

- آمار نامه جمهوری اسلامی ایران در سال های ۷۸-۸۲.
- آمار گمرک استان مازندران سال های مختلف ۷۸-۸۲.
- اخوی، احمد (۱۳۷۳)؛ تجارت بین الملل، استراتژی بازرگانی و توسعه اقتصادی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- امیریان، نفیسه (۱۳۸۰)؛ مقایسه بازارهای مختلف برای صادرات غیرنفتی ایران ۹۸-۱۹۷۹ با استفاده از سه ضابطه (ثبات، رشد و اندازه) (بررسی موردی اتحادیه اروپا و حوزه خلیج فارس)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.
- بختیاری، صادق (۱۳۸۱)؛ "تحلیلی مقایسه‌ای از توسعه صنعتی استان‌های مختلف کشور"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، شماره ۲۲.
- تقسیمی، جمشید (۱۳۷۸)؛ نگاهی به بازار جهانی گل و گیاه، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- جعفری صمیمی، احمد و کاترین پیکانی (۱۳۸۱)؛ "نقش اعتبار صادراتی در توسعه صادرات غیرنفتی"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، فصل نامه شماره ۲۴، ص ۶۱-۷۵.
- حقیقی عراقی نژاد، مهستی (۱۳۷۸)؛ تدوین استراتژی‌های توسعه جهت صنعت الیاف کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- حیدری، بهمن (۱۳۸۱)؛ بررسی عوامل محیط اقتصادی به منظور فرموله کردن استراتژی بر مبنای تحلیل SWOT - مطالعه موردی: ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- دودانگی، محمود و محمدعلی عمو زاده خلیلی (۱۳۷۶)؛ "بررسی عوامل مؤثر در توسعه صادرات استان مازندران و شناخت تنگناهای عمده آن"، مجموعه مقالات اولین همایش شناخت استعدادهای بازرگانی استان مازندران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

زارع‌زاده مهریزی، اکبر (۱۳۷۹)؛ تحلیل عملکرد برنامه‌های صادرات غیرنفتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).

زرگر آزاد، محمدرضا (۱۳۸۰)؛ استفاده از AHP برای طراحی استراتژی بازاریابی بنگاه‌های صادرکننده محصولات کشاورزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

سایت اینترنتی گمرک جمهوری اسلامی ایران [www.irica.org](http://www.irica.org)

صفاوردی، احمد (۱۳۸۱)؛ "گزارش عملکرد ارتقای پایدار صادرات (SENOX)"، روابط عمومی طرح ملی ارتقاء پایدار صادرات غیرنفتی، معاونت بازرگانی خارجی، عماد. عظیمی، رضا (۱۳۷۷)؛ بررسی عوامل مؤثر بر نرخ رشد بخش‌های غیرنفتی با تأکید بر نقش تجارت خارجی در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

فتحی، یحیی (۱۳۸۱)؛ "شناسایی مزیت‌های نسبی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادرات سنگ‌های تزئینی ایران"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۲۲.

فرد آر. دیوید (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ چاپ هفتم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

قاضی زاده، مصطفی (۱۳۸۲)؛ بررسی و تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های صادراتی ایرانی در بازارهای آسیای میانه و ارائه استراتژی مناسب جهت افزایش صادرات غیرنفتی، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران.

کروگمن، پاول (۱۳۸۰)؛ سیاست‌های استراتژیک تجاری و اقتصاد بین‌الملل جدید، مترجمان: رضا برادران شرکاء و دیگران؛ موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

کریمی کاشانی، امیرحسین (۱۳۸۱)؛ طراحی و تبیین الگوی توسعه تکنولوژی صنعت خودرو در ایران با تأکید بر استراتژی صادرات، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

کمیجانی، اکبر و سیدحسین میرجلیلی (۱۳۸۰)؛ "سازوکار سیاست استراتژیک تجاری برای

توسعه صادرات صنعتی ایران"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، شماره ۲۰.

ملکی، بهنام (۱۳۷۵)؛ نگرشی نو بر صادرات غیر نفتی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

مرکز تجارت بین الملل (۱۳۷۹)؛ صادرات موفقیت آمیز خدمات، مترجم: محمد لطفی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

مدهوشی، مهرداد (۱۳۸۵)؛ تدوین استراتژی جهش صادرات غیر نفتی استان مازندران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

مستندات قانون بازرگانی خارجی مصوب مجلس شورای اسلامی، (۱۳۸۲).

مستندات قانون برنامه سوم (۱۳۷۸) و چهارم (۱۳۸۲) توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی کشور.

نهادنویان، محمد (۱۳۷۸)؛ "متن سخنرانی نگاهی به آینده و چالش‌های تجاری کشور"، مجموعه مقالات دومین همایش سالانه سیاست‌های بازرگانی و تجارت بین الملل، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، صص ۲۷-۲۸.

وفا، نظام الدین (۱۳۷۸)؛ تهیه و تدوین برنامه استراتژیک جهت استفاده در شرکت ایران خودرو عشق آباد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

یاوری، کاظم (۱۳۷۸)؛ "عوامل رشد صادرات غیر نفتی، نظام متناسب قیمت‌های نسبی، استفاده از ظرفیت‌های خالی و سیاست‌های وارداتی"، مجموعه مقالات دومین همایش سالانه سیاست‌های بازرگانی و تجارت بین الملل، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، صص ۳۵-۵۷.

Ballasa, B. (1965); *Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage*, The Manchester School of Economics and Social Studies, No. 33.

\_\_\_\_\_ (1977); *Revealed Comparative Advantage Revisited: An Analysis of relative Export Share of The Industrial Countries, 1953-71*, The Manchester School of Economics and Social Studies, December.

\_\_\_\_\_ (1979); "The Changing Pattern of Comparative Advantage in

- Manufactured Goods", *The Review of Economic and Social Studies*, 33, pp. 99-123.
- Spencer, B. (1988); "What should trade policy target", *Strategic Trade Policy and New International Economics*, MIT Press, pp. 69-88.
- Valtrath, Thomas L. (1991); "A Theoretical Evaluation of Alternative Trade Intensity Measures of Revealed Comparative Advantage", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 7 (2).
- Webster, James L., Reif, William E. and Bracker, Jeffrey S. (1989); "The manager's guide to strategic planning tools and techniques", *Planning Review*, 17 (6), pp. 4-15.
- Weihrich, H. (1982); "The TOWS matrix: A tool for situational analysis", *Journal of Long Range Planning*, 15 (2).