

# تجزیه و تحلیل استراتژی‌های توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه با مدل SWOT در راستای برنامه ششم توسعه

دریافت: ۹۴/۱۲/۱۵ پذیرش: ۹۵/۹/۲۰

سید علی بنی‌هاشمی

مری، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)

banihashemi@pnu.ac.ir

مهدی ثقفی

مری، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور

m.s\_accountant@yahoo.com

برنامه‌ریزی راهبردی / راهبردهای توسعه صادرات / آسیای میانه

است. این راهبردها توسط تیم برنامه‌ریزی راهبردی شامل خبرگانی از بخش تجارت خارجی سازمان بازرگانی، امور بین‌الملل استانداری خراسان رضوی، مدیریت بازارچه‌های مرزی و همچنین مدیریت منطقه ویژه اقتصادی سرخس، پیشنهاد، ارزیابی و اولویت‌بندی شده است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مناسب‌ترین رویکرد در تدوین راهبردهای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه، رویکرد تهاجمی بوده و نتایج حاصل از تدوین و اولویت‌بندی راهبردها نشان داد که راهبردهای «بهبود خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات کالا و خدمات»، «ارائه مشوق‌های صادراتی»، و همچنین «بهبود زیرساخت‌های صادراتی اعم از زیرساخت‌های حمل و نقل»، از بالاترین اولویت‌های راهبردی صادرات به حوزه مذکور قلمداد شده‌اند.

## چکیده

موقعیت راهبردی ایران نسبت به کشورهای آسیای میانه، فرصت مناسبی برای نیل به اهداف و برنامه‌های توسعه‌ای کشور از مرزهای شرقی به وجود می‌آورد. هدف این پژوهش، تدوین راهبردهایی برای نیل به اهداف توسعه صادرات مندرج در برنامه‌های توسعه‌ای کشور است. در این پژوهش، با مطالعه و استخراج عوامل مؤثر بر صادرات به کشورهای آسیای میانه، وزن‌دهی و اولویت‌بندی آن‌ها توسط خبرگان شرکت‌های بازرگانی، متخصصین در دستگاه‌های دولتی مرتبط و تشکل صادراتی، رویکرد مناسب جهت توسعه صادرات تدوین گردیده

نتایج این پژوهش می‌تواند راهنمای برنامه‌ریزان در تدوین سیاست‌ها و اجرای آن‌ها در منطقه به ویژه در آسیای میانه باشد.

## مقدمه

محور اصلی توسعه پایدار کشور، تاکنون جهش در میزان صادرات غیر نفتی بوده و این امر اثربخشی زیادی در اجرای راهبردهای برنامه پنجم کشور دارد. بررسی سند راهبردی توسعه صادرات غیرنفتی کشور در برنامه پنجم توسعه (۹۴-۱۳۹۰) نشان می‌دهد، صادرات خدمات با فن‌آوری‌های پیشرفته، ارتقای نقش مدیریتی ایران در توزیع و ترانزیت انرژی و افزایش فرصت‌های صادراتی، جذب سرمایه و فن‌آوری‌های پیشرفته و گسترش همه جانبه همکاری با کشورهای منطقه جنوب غرب آسیا در تجارت، سرمایه‌گذاری و فن‌آوری، با این هدف که تراز بازرگانی بدون نفت کاهش یافته و توازن در تجارت خدمات ایجاد گردد، از محورهای مهم برنامه پنجم توسعه می‌باشد. همچنین در سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در برنامه ششم توسعه (۱۳۹۵-۱۳۹۹)، بر مواردی از قبیل بهره‌گیری از موقعیت ممتاز کشور با هدف تبدیل ایران به مرکز تبادلات پستی و ترافیکی ارتباطات و اطلاعات منطقه و گسترش حضور در بازارهای بین‌المللی، حضور مؤثر و هدفمند در تعاملات بین‌المللی فضای مجازی، افزایش سهم سرمایه‌گذاری زیرساختی در حوزه فناوری و اطلاعات تا رسیدن به سطح کشورهای برتر منطقه (حوزه امور فناوری اطلاعات و ارتباطات)، اولویت بخش ریلی در توسعه حمل‌ونقل و ایجاد مزیت رقابتی برای آن، توسعه حمل‌ونقل ریلی باری با اولویت تجهیز شبکه و پایانه‌های باری و اتصال شبکه به مراکز بزرگ اقتصادی، تجاری و صنعتی و مبادی ورودی و خروجی مهم کشور و شبکه‌های ریلی منطقه‌ای و جهانی به‌ویژه کریدور شمال-جنوب با هدف توسعه صادرات و ترانزیت بار، توسعه پیوندهای اقتصادی و تجاری متقابل و شبکه‌ای کشور به‌ویژه با کشورهای منطقه آسیای جنوب غربی، تبدیل شدن به قطب تجاری و ترانزیتی و انعقاد پیمان‌های پولی دو و چندجانبه با کشورهای طرف تجارت در چارچوب بندهای

۱۰، ۱۱ و ۱۲ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (حوزه امور اقتصادی) تأکید گردیده است. لذا توسعه صادرات عنوانی است که نتایج برنامه راهبردی اقتصاد کشور را به خود معطوف داشته است. علیرغم اهمیت بسیار زیاد صادرات در توسعه پایدار ایران، با وجود این که ایران حدود یک صدم جمعیت جهان را در خود دارد، ولی سهم آن در تجارت جهانی بسیار اندک و معادل ۰/۶ درصد مبادلات است، بنابراین لازم است با تدوین راهبردهای اجرایی مناسب، مسیر درست و قابل اطمینانی برای رسیدن به اهداف بلندمدت توسعه صادرات تدوین شود.

یکی از مناطق مستعد توسعه صادرات، آسیای میانه می‌باشد. بررسی سطح توسعه‌یافتگی این منطقه نشان می‌دهد، آنها فرصت‌های خوبی را در پیشبرد اهداف صادراتی ایران طبق برنامه‌های توسعه فراهم می‌نمایند. بعد از فروپاشی شوروی، تلاش‌های زیادی برای در اختیار گرفتن سهم مناسب از این بازارها انجام گرفته، اما بدلیل عدم سیاستگذاری و برنامه‌ریزی مطلوب، توفیق چندانی حاصل نشده است. لذا این پژوهش درصدد آن است تا با برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه و تدوین راهبردهای مناسب، در اهداف توسعه اثربخش باشد.

برای انجام این پژوهش، ابتدا با تشکیل تیمی از کارشناسان و متخصصین، به کمک مصاحبه و جلسات هماندیشی، مسائل مربوط به صادرات در حوزه آسیای میانه مورد بررسی قرار گرفت و مهمترین عوامل مؤثر بر صادرات، فهرست گردید. در مرحله بعد با توزیع پرسشنامه بین کارشناسان و متخصصان، این عوامل اولویتبندی شده و با استفاده از ضریب اهمیت و وزن این عوامل، جهت‌گیری مناسب تدوین راهبرد مشخص گردید. در ادامه به کمک منابعی چون برنامه راهبردی ابلاغ شده توسط دولت، تحقیقات پیشین و تشکیل جلسات هماندیشی، راهبردهای توسعه صادرات تدوین، جمع‌بندی، اولویت‌بندی شد.

## ۱. پیشینه تحقیق

با توجه به جدید بودن موضوع، تحقیقات بسیار کمی در این زمینه و مرتبط با موضوع تحقیق حاضر انجام گرفته است. با جستجو و بررسی پژوهش‌های گذشته در مقالات، مهمترین

موارد مرتبط با موضوع به شرح ذیل جمع‌بندی گردید:

بصیری و نجفی (۱۳۸۹) [۱] طی تحقیقی، فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی ایران در منطقه آسیای میانه را بررسی کرده‌اند. این تحقیق یکی از بهترین حوزه‌های رسیدن به چشم‌انداز در آسیای میانه و خزر را حوزه انرژی (اعم از نفت و گاز و انرژی الکتریکی) برشمرده و فرصت توسعه صادرات برای کالاهای ایرانی را بازار بسیار گسترده منطقه آسیای میانه - قفقاز بر می‌شمارد. ربیعی (۱۳۸۹) [۲] در مطالعه‌ای ضمن برشمردن مزایای موقعیت جغرافیایی ایران برای این منطقه، آخرین تحولات و ویژگی‌های ژئواکونومیک این کشورها را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و پیشنهادهای حول محورهای همکاری‌های نفتی و گازی ارائه داده است. مهم‌ترین راهبردهای کلان ارائه شده توسط این محققین عبارتند از بهبود روابط سیاسی با قدرت‌های منطقه‌ای، جلوگیری از حمله‌های تروریستی، افزایش امنیت خطوط، تهیه اطلاعات دقیق از میزان ذخایر ایران در دریای خزر، ایجاد زیرساخت‌های افزایش خطوط لوله نفت و گاز.

در تحقیق دیگری که توسط لطفعلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) [۳] انجام گرفته، بر پتانسیل تجاری کشور ایران و یکپارچگی اقتصادی کشورهای عضو بلوک آسیای میانه تأکید شده و ضرورت برنامه‌ریزی برای آن را آشکار می‌کند.

از طرف دیگر مطالعه‌ای در مورد راهبردهای همکاری‌های داخلی و خارجی در مورد منطقه آسیای میانه صورت گرفته است. در این تحقیق، نقش ایران در مناسبات اقتصادی، موقعیت ژئوپلیتیک منطقه، راه مواصلاتی برای خروج آسیای میانه از بن‌بست، امکانات و زیرساخت‌هایی همچون راه‌آهن سرخس - تجن و مشهد - بندرعباس، همچنین بنادر بندرعباس و چابهار، احداث خط‌آهن ایران در افغانستان، اثربخش‌تر از کشورهای هم‌چون ترکیه، چین و پاکستان عنوان شده است. در تحقیقی به نام «ایران و جایگاه اقتصادی آن در میان کشورهای منطقه آسیای میانه» پس از بررسی جایگاه ایران در مقایسه با کشورهای آسیای میانه، با استفاده از شاخص‌های عمده اقتصادی، سطح روابط اقتصادی و نیز امکان دستیابی ایران به جایگاه اول اقتصادی در افق چشم‌انداز

را در این منطقه مورد ارزیابی قرار داده و نتایج بدست آمده گویای این مطلب است که ایران نسبت به برنامه چشم‌انداز خود در منطقه تا سال ۲۰۰۸ تاخیر داشته و باید برای تحقق آن تلاش مضاعفی صورت دهد [۴].

هراتی و همکاران (۱۳۹۳) [۵] در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر صادرات ایران در چارچوب یک الگوی جاذبه پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌کند تا دولت بیشتر در جهت توسعه مبادلات تجاری با کشورهایی که در عین تشابه اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی از فاصله کمتری با ایران برخوردار می‌باشند، برنامه‌ریزی کند. در این رابطه لازم است تا دولت اقداماتی به منظور بهبود وضعیت حمل و نقل و اصلاح مقررات گمرکی جهت کاهش هزینه‌های حمل و نقل انجام دهد.

## ۲. ضرورت برنامه‌ریزی برای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه

بررسی اهداف برنامه‌های توسعه کشور و سندهای راهبردی توسعه صادرات نشان‌دهنده این موضوع است که شیوهی برنامه‌ریزی‌های کشور راهبردی است. از پژوهش‌ها و آمار بر می‌آید که ایران در حوزه صادرات از آن‌چه در برنامه‌های توسعه‌ای کشور وجود دارد عقب بوده [۴] و این عدم توازن تراز تجاری که قسمت عمده آن به شرایط محیطی برمی‌گردد به جز برنامه‌ریزی راهبردی قابل حل نمی‌باشد. در ادامه برخی از محورهای اسناد بالادستی مرتبط با توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه در برنامه‌های توسعه چهارم، پنجم و سیاست‌های ابلاغی برنامه ششم توسعه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

برنامه چهارم توسعه (۸۸-۱۳۸۴) دولت را مکلف کرده است: «با تجهیز مبادی و مجاری ورودی کشور، نسبت به توسعه ترانزیت و عبور مطمئن، آزاد و سریع کلیه کالاها و خدمات با نرخ رقابتی اقدام نماید»، «نسبت به هدفمندسازی و سازماندهی یارانه‌ها و جوایز صادراتی در قالب حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم اقدام نماید»، «به منظور هم‌پیوندی فعال با اقتصاد جهانی و رونق بخشیدن به تجارت خارجی، قانون مقررات صادرات و واردات، قانون امور گمرکی و قانون مناطق

آزاد تجاری و صنعتی را بازنگری، اصلاح و مقررات ضد دامپینگ را تدوین نموده و به تصویب مراجع ذی‌ربط برساند».

چشم‌انداز و اهداف بنیادین سند راهبردی توسعه صادرات کشور در برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴-۱۳۹۰)، برنامه‌های صادرات غیرنفتی کشور بوده است. لذا این تحقیق نیز مبنای چشم‌انداز و اهداف بنیادین خود را در جلسات تدوین راهبرد، مستندات ذیل قرار داده است:

چشم‌انداز صادرات غیرنفتی:

«ج.ا.ایران با توجه به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های بالای اقتصادی نسبت به افزایش سهم خود از تجارت جهانی حرکت نموده و به توازن تجاری در صادرات و واردات نائل آمده و دارای اقتصاد متنوع با سهم غالب بخش غیرنفتی و غیردولتی می‌باشد. بر راهبرد توسعه صادرات به ویژه در بخش خدمات و تولید محصولات با فناوری بالا تأکید گردد و با کمک کشورهای منطقه‌ای و اسلامی و دوست با هدف کاهش وابستگی به سیستم پولی نظام سلطه محقق گردد.»

اهداف بنیادین:

۱. دستیابی به سبد صادرات و تنوع کالاها و خدمات و پایداری توسعه صادرات اقلام موجود.
۲. ماندگاری و حفظ سهم در بازارها، دستیابی به تنوع بازارهای صادراتی.
۳. دستیابی به جایگاه برتر ج.ا.ایران در تجارت خارجی منطقه و سهم بالاتر تجارت ایران از جهان.
۴. دستیابی به سهم متوازن، عادلانه و متناسب با مزیت‌ها در صادرات استان‌های کشور.
۵. محیط مساعد صادرات کالاها و خدمات در سطح ملی.
۶. ارتقاء سطح رقابت‌مندی کالاها و خدمات صادراتی.
۷. دستیابی به بنگاه‌های شایسته صادراتی و در کلاس جهانی.
۸. تلاش جهت تحقق اهداف کمی تعیین شده در برنامه پنجم.

متولیان اجرای برنامه‌های توسعه صادراتی کشور با توجه به این اهداف ملزم به تدوین راهبردهای متناسب با حوزه انتخابی

خود برای اجرای برنامه‌ها هستند. لذا این تحقیق در پاسخ به الزام فوق با انتخاب حوزه آسیای میانه و تشکیل تیم تدوین استراتژی با استفاده از خبرگان در سازمان‌های بازرگانی و دستگاه‌های دولتی مرتبط، این راهبردها را تدوین و اولویت‌بندی می‌نماید.

### ۳. توسعه صادرات و راهبردهای آن

هر کشوری برای انجام مبادلات و تامین واردات متنوع خود به مقدار متنابهی ارز نیازمند است. برای کسب درآمدهای ارزی راهی جز صادرات کالا یا خدمات وجود ندارد و به همین دلیل در هر راهبرد بلندمدت توسعه، توجه به گسترش صادرات امری ضروری است [۶]. منظور از توسعه صادرات، همواره توسعه صادرات فرآورده‌های غیرسنجی و عمدتاً کارخانه‌ای است، به طوری که صادرات بتواند به‌عنوان موتور رشد و محرک توسعه صنعتی عمل کند. از این رو در چهارچوب توسعه اقتصادی، سیاست‌های صادراتی اساساً متوجه توسعه صادرات کالاهای ساخته شده صنعتی (فرآورده‌های کارخانه‌ای) و یا محصولات ثانویه است. امروزه منظور ما از صادرات، راهبرد بازرگانی معینی است که کشور را سریع‌تر به هدف توسعه صنعتی-اقتصادی می‌رساند [۷].

از جمله ابزارهای کلان راهبردی توسعه صادرات می‌توان به سیاست‌های ارزی (کاهش ارزش پول)، آزادسازی تجارت، روش‌های حمایت مالی از صادرات، سرمایه‌گذاری خارجی، مزیت نسبی در تولید و تجارت، بازرگاری، مدیریت نرخ ارز و رشد اقتصادی متوازن اشاره نمود. علاوه بر راهبردهای پیشنهادی شناخته شده یا مستندات و تحقیقات مرتبط، استفاده از روش‌های سیستماتیک نیز از اهمیت زیادی در تعیین راهبرد برخوردار است.

چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران جایگاه اقتصادی کشور را در افق ۱۴۰۴ در صدر کشورهای منطقه جنوب غرب آسیا قرار داده و این منطقه را به «آسیای میانه»، «خاورمیانه» و «کشورهای همسایه» تقسیم کرده است. منطقه آسیای میانه را پنج کشور ازبکستان، تاجیکستان، قرقیزستان، ترکمنستان و قزاقستان تشکیل

می‌دهد. این منطقه حدود ۳۴ درصد از کل مساحت منطقه سند چشم‌انداز را در بر گرفته و حدود ۱۳ درصد از کل جمعیت منطقه مذکور را به خود اختصاص داده ولی تنها حدود پنج درصد از کل تولید ناخالص منطقه سند چشم‌انداز، در آن ایجاد شده است [۴]. به‌زعم بسیاری پتانسیل صادرات و مبادلات تجاری در آسیای میانه برای ایران بسیار بیشتر از میزان موجود می‌باشد. این پتانسیل در بین این کشورها متفاوت است از جمله نرخ تعرفه واردات که بین نیم درصد برای ترکمنستان تا ۱۹ درصد برای ازبکستان متفاوت می‌باشد. از طرف دیگر برای تدوین راهبرد توسعه صادرات بسیاری از عوامل خارجی توسعه صادرات به ویژگی جغرافیایی، توسعه‌یافتگی و روابط دیدگاه‌های سیاسی دول نسبت به همدیگر مرتبط است. لذا این تحقیق برای یافتن عامل بلندمدت بر توسعه صادرات به بیان برخی مناسبات انجام گرفته بین ایران و این کشورها می‌پردازد.

**تاجیکستان:** امضا توافقنامه‌های اقتصادی میان دو کشور، اجرای طرح‌های صنعتی توسط بخش خصوصی، زمینه‌سازی صدور خدمات فنی‌ومهندسی، ماشین‌آلات راه‌سازی، تاسیس کارخانه سرنگ‌سازی و سرم‌سازی، ساخت لوله‌های پی‌وی‌سی و همچنین نیروگاه‌های آبی کوچک با ایجاد خط اعتباری، احداث راه‌آهن مشهد - سرخس - تجن و راه‌اندازی خطوط مستقیم پروازی از تهران و مشهد به این کشور، از مهم‌ترین مناسبات بین دو کشور است.

**ترکمنستان:** دروازه ارتباطی ایران به دیگر کشورهای آسیای میانه و ایران دروازه امن دسترسی این کشور به آب‌های آزاد است. در اثر قرارداد دسامبر ۱۹۹۱، همه جمهوری‌های آسیای مرکزی از امکان ارتباط داشتن شبکه راه‌آهن به خلیج فارس از راه ایران برخوردار شدند. عقد قرارداد دوستانه و همکاری اقتصادی و گسترش بازرگانی زمینی با ایران [۸]، به‌هم‌پیوستن شبکه راه‌آهن آسیای مرکزی به شبکه راه‌آهن ایران، موقعیت ویژه گمرک مرزی باجگیران، فاصله کم این مرز تا شهر عشق‌آباد (۴۰ کیلومتر) و وجود بازارچه مرزی مشترک، تأثیر بسزایی در روند صدور کالا به این کشور و سایر کشورهای آسیای میانه دارد.

**قزاقستان:** فعالیت‌های مشترک گسترده در قالب مبادلات سازمان همکاری‌های اقتصادی (اکو) به شکل صدور مواد غذایی و محصولات کشاورزی، کیف، کفش، البسه و مبلمان، محصولات شیمیایی و پلاستیکی از ایران و خرید آهن‌آلات، آزیست و قطعات خودرو از قزاقستان و مبادله نفت خام به صورت «سوآپ» از جمله مناسبات اقتصادی این کشور با ایران است.

**ازبکستان:** عقد موافقت‌نامه در زمینه حذف برخی تعرفه‌ها، تسهیل شرایط گمرکی، برقراری تسهیلات ترجیحی، همکاری ترانزیتی، سرمایه‌گذاری مشترک، تبادل کالا و مسافر و سایر زمینه‌های اقتصادی بین دو کشور، حضور برخی از شرکت‌های خدمات فنی‌ومهندسی ایران در ازبکستان و پیوستن ازبکستان به اکو، مسیر توسعه روابط دوجانبه تهران و تاشکند را تسهیل کرده است.

**قرقیزستان:** ایجاد بازار اختصاصی کالاهای ایران در بیشکک، تضمین‌های لازم نسبت به امنیت سرمایه‌های شرکت‌های ایرانی در این کشور، صدور خدمات فنی‌ومهندسی به قرقیزستان از جمله ساخت بزرگراه اوش-بیشکک و ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری مناسب برای ایران، صنایع شیمیایی و پتروشیمی و تولید کودهای شیمیایی، صنایع زیردریایی، صنایع پلاستیک و صنایع تولید مصالح ساختمانی از مناسبات مهم دو کشور است [۹].

#### ۴. چارچوب و ابزار تدوین راهبرد

راهبردهای سطوح مختلف را از طریق ابزارهای مختلف و در چهار مرحله می‌توان طراحی کرد. در مرحله اول چشم‌انداز و ماموریت، تدوین می‌گردد. در مرحله بعد عوامل اثرگذار بر راهبردهای توسعه صادرات مشخص می‌شود. این مرحله شامل جدول ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و جدول ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می‌باشد. (اعرابی، ۱۳۹۳). نمرات حاصل از این جدول، در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE) وارد می‌شود. جمع نمره‌های نهایی بر روی محور طول ماتریس IE، از یک تا دو نشان‌دهنده ضعف داخلی کشور در زمینه توسعه صادرات و نمره دو تا چهار بیانگر قوت آن است. به همین شیوه

جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور عرض از یک تا دو بیانگر ضعف و نمره‌های دو تا چهار بیانگر این است که کشور به لحاظ فرصت‌های توسعه صادرات در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار دارد.

قرار گرفتن در هر یک از خانه‌های ماتریس IE شامل، WT، WO، ST و SO جهت‌گیری تدوین راهبرد را مشخص می‌سازد. به‌طور مثال، قرارگرفتن در خانه SO، (خانه سمت راست بالا)، مطابق شکل، نشان‌دهنده این است که وضع موجود برای توسعه صادرات هم به لحاظ غلبه نقاط قوت بر ضعف‌ها و هم از جهت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی مناسب است و توسعه صادرات کشور بهتر است راهبرد تهاجمی را مد نظر خود قرار دهد.

در مرحله مقایسه، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل با در نظر داشتن چشم‌انداز، ماموریت و اهداف سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی و راهبردی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی) با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آن‌ها نوعی رابطه ایجاد می‌شود تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای چشم‌انداز و ماموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند [۱۰]. در این مرحله از ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) استفاده می‌شود [۱۱].

بعد از تشکیل ماتریس SWOT مجموعه‌ای از راهبردهای امکان‌پذیر در اختیار سازمان قرار می‌گیرد ولی با توجه به محدودیت‌های مختلف امکان اجرای همه آن‌ها وجود ندارد. در نتیجه مدیران سازمان‌ها اولویت راهبردها را مشخص نموده تا بتوانند منابع و مکانیزم‌های اجرایی را پیش‌بینی نمایند. در مرحله آخر یعنی مرحله تصمیم‌گیری، با استفاده از روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) گزینه‌های مختلط راهبردهای قابل اجرایی که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند، به شیوه‌های عینی و با اعمال نمرات اشخاص مطلع و موثر مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌نماید و بدین‌گونه برای انتخاب راهبردهای خاص یک مبنای عینی و کمی ارائه می‌نماید [۱۰]. برای تعیین اولویت راهبردهای تدوین شده از مفهوم "جذابیت" استفاده می‌شود. مولفه‌های تعیین‌کننده نمره

نهایی جذابیت راهبرد در این شیوه عبارتند از اهمیت، امکان‌پذیری و مقبولیت [۱۱].

آنالیز SWOT یکی از قویترین ابزارهای استراتژیک بوده که به دنبال بیشینه ساختن نقاط قوت و فرصت‌ها و از سوی دیگر، حداقل ساختن تهدیدات و تبدیل نقاط ضعف به قوت است. این ماتریس متشکل از جدولی با مختصات دویبعی است که هر یک از چهار ناحیه آن نشانگر یک دسته استراتژی هستند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- استراتژی‌های تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت.
- استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود.
- استراتژی‌های رقابتی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات.
- استراتژی‌های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف [۱۲].

## ۵. دامنه و روش تحقیق

دامنه موضوعی تحقیق، تدوین و اولویت‌بندی راهبرد و دامنه جغرافیایی تحقیق حوزه آسیای میانه می‌باشد. بررسی عوامل موثر بر توسعه صادرات از طریق تکمیل سه پرسشنامه توسط کارشناسان طی یک مرحله و مقطعی در سال ۱۳۹۴ انجام شد. متخصصین نهادهای مرتبط با صادرات به آسیای میانه به سه گروه «صادرکنندگان به آسیای میانه» (شامل یک صادرکننده عمده از بین ۱۲۸ صادرکننده حقیقی و حقوقی)، «تشکل‌های صادراتی (اعم از انجمن شرکت‌های توریستی، اتحادیه‌های حمل و نقل و خدمات مهندسی)»، «نهادهای دولتی (شامل نهادهای مرتبط با وزارت خارجه، گمرک، اتحادیه‌های صادرکننده استان خراسان، اتاق بازرگانی ایران)» تقسیم شده‌اند. از هر گروه مورد بررسی تعداد ۳۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

به دلیل اینکه پرسشنامه‌ها توسط گروه‌های ناهمگن خصوصی، دولتی و تشکل‌های صادراتی (نیمه دولتی) تکمیل

## ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در فرآیند بررسی عوامل موثر بر توسعه صادرات، پس از شناسایی عوامل کلیدی از بین کلیه عوامل، باید مشخص شود که سازمان در مجموع دارای قوت است یا ضعف، فرصت دارد یا تهدید. ابزار ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی این عوامل است. گام‌های تهیه این ماتریس به شرح ذیل می‌باشد:

۱. در این ماتریس عوامل راهبردی یا مهم در ستون اول لیست می‌شوند.

۲. در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق می‌گیرد.

۳. در ستون سوم با توجه به اهمیت عوامل، آن‌ها را از یک تا چهار نمره‌دهی می‌کنیم.

۴. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل، در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی سازمان تعیین می‌شود.

۵. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی عوامل در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به‌عمل آمده، قوت‌های پیش‌روی شرکت، بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت یا فرصت‌های پیش‌رو، بیشتر از تهدیدها اثربخشی خواهند داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها یا اهمیت تهدیدها نسبت به فرصت‌ها خواهد بود.

در ادامه عوامل داخلی و خارجی شامل فهرست این عنوان به ترتیب اهمیت آنها و همچنین ماتریس چهارخانه‌ای نمرات عوامل داخلی و خارجی آورده شده است.

شده‌اند و ممکن است رویکردهای متفاوتی داشته باشند، لذا برای هر کد پرسشنامه به ترتیب رویکرد سختگیرانه، خوشبینانه یا متعادل در نظر گرفته شد. نتایج آزمون مقایسه میانگین‌ها نشان داد که تفاوت بین گروه‌ها در نمره‌دهی به عوامل داخلی و خارجی معنادار نبوده و داده‌ها همگن می‌باشند. بنابراین روش «میانگین حساسی» به روش «فازی با برش‌های متفاوت» ترجیح داده شد. بنابراین کلیه پرسشنامه‌ها به صورت یکجا مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تعداد کل پرسشنامه‌های مورد بررسی ۹۶ مورد بوده است. در ادامه، تدوین راهبرد در سه مرحله «استخراج عوامل موثر بر توسعه صادرات»، «تدوین راهبردها» و «اولویت‌گذاری آن‌ها» انجام گرفت.

انتخاب راهبرد در یک محیط پویا و دینامیک صورت می‌گیرد. لذا لازم است نسبت به شناخت عوامل درونی و بیرونی موثر بر صادرات اقدام نمود. عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) عواملی هستند که تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. در مقابل، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بر عواملی اشاره دارند که چندان در اختیار سازمان نیستند، با این وجود در طبقه‌بندی، عواملی از جمله موقعیت جغرافیایی و آب و هوا، هر چند شرایط غیرقابل کنترل تحمیل می‌کنند، اما جزو عوامل داخلی لحاظ می‌شود [۱۳]. در این تحقیق استخراج عوامل موثر بر توسعه صادرات ایران به کشورهای آسیای میانه به کمک ابزارهای تحقیق از جمله مصاحبه و تشکیل کارگروه خبرگان و بررسی استنادات موجود صورت گرفته و در نهایت مهمترین عوامل از نظر تیم متخصص جمع‌بندی گردید که در جدول (۱) و (۲) به ترتیب اولویت فهرست شده‌اند. این عوامل عبارتند از ۱۲ مورد نقطه قوت، ۱۵ مورد نقطه ضعف، ۱۳ مورد فرصت و ۲۵ مورد تهدید می‌باشد. این عوامل در پرسشنامه‌ای قرار گرفته و در بین نمونه آماری توزیع گردید. روایی پرسشنامه در نهایت در کارگروه خبرگان اولیه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ تجزیه و تحلیل گردید. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰,۸۲۶ به دست آمد که بیانگر اعتمادپذیری بالا و قابل قبول پرسشنامه است.

### جدول ۱. عوامل داخلی

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عنوان عامل	
۰/۱۲۵	۲/۹۷	۰/۰۴۲	ضعف در تدوین برنامه‌های جامع و اجرایی همایش برای صادرات به آسیای میانه	نقاط ضعف
۰/۱۲۰	۳/۰۸	۰/۰۳۹	رشد مستمر هزینه‌ها و قیمت تمام شده کالاهای تولیدی کشور	
۰/۰۶۹	۲/۱۹	۰/۰۳۲	ناکافی بودن توجه به ارتقا دانش و فرهنگ صادراتی در جامعه	
۰/۱۰۴	۲/۹۵	۰/۰۳۵	تعداد مراکز تصمیم‌گیری در خصوص صادرات	
۰/۰۶۹	۲/۰۸	۰/۰۳۳	منابع مالی محدود جهت سرمایه‌گذاری در تولید صادراتی	
۰/۱۰۹	۲/۸۱	۰/۰۳۹	فقدان راهبرد تولیدات صادراتی محور و عدم توجه به خواسته مشتریان	
۰/۱۰۶	۲/۹۲	۰/۰۳۶	ضعف در بسته‌بندی کالاهای صادراتی	
۰/۰۹۵	۲/۸۱	۰/۰۳۴	ضعف در استفاده در تجارت الکترونیکی و فناوری اطلاعات	
۰/۰۸۳	۲/۵۴	۰/۰۳۳	محدود بودن شرکت‌های قوی صادراتی و بنگاه‌های صادرات محور	
۰/۱۰۹	۲/۹۲	۰/۰۳۷	عدم حمایت کافی از صادرات خدمات فنی و مهندسی	
۰/۰۹۹	۲/۶۸	۰/۰۳۷	بروکراسی اداری زاید و وقت گیر برای صدور کالا	
۰/۱۳۸	۳/۱۶	۰/۰۴۴	مشکلات مربوط در بخش حمل و نقل (ریلی، هوایی و زمینی) به‌ویژه کمبود واگن	
۰/۱۰۸	۲/۸۴	۰/۰۳۸	کیفیت پایین برخی کالاهای صادراتی کشور و عدم کنترل‌های لازم در این خصوص	
۰/۱۱۶	۲/۹۵	۰/۰۳۹	ضعف خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات	
۰/۱۱۲	۲/۹۷	۰/۰۳۸	عدم علاقه شرکت‌های ایرانی به فعالیت‌های گروهی در قالب تشکل‌ها و هولدینگ‌های صادراتی	
۰/۱۳۷	۳/۰۸	۰/۰۴۵	موقعیت استراتژیک و ژئوپلیتیک ایران در منطقه	نقاط قوت
۰/۰۹۵	۲/۷۶	۰/۰۳۵	اشتراک فرهنگی ایران کشورهای آسیای میانه	
۰/۱۱۰	۲/۶۵	۰/۰۴۱	وجود امکانات حمل و نقل ریلی، هوایی و زمینی و دریایی در ایران	
۰/۱۳۳	۳/۱۶	۰/۰۴۲	دسترسی ایران به آب‌های آزاد	
۰/۰۸۰	۲/۳۵	۰/۰۳۴	ارتقا علوم و فناوری در برخی از رشته‌ها در سطح بنگاه‌های تولیدی کشور	
۰/۱۰۰	۲/۸۴	۰/۰۳۵	شمار زیاد محصولات تولیدی در ایران برای عرضه در کشورهای آسیای میانه	
۰/۱۳۹	۳/۲۲	۰/۰۴۳	نزدیکی ایران به کشورهای آسیای میانه و مرز مشترک با کشور ترکمنستان	
۰/۰۶۵	۲/۱۱	۰/۰۳۱	مناسب بودن هزینه انرژی در ایران	
۰/۰۶۲	۱/۸۹	۰/۰۳۳	توجه به صادرات کالا و خدمات فنی و مهندسی در ایران	
۰/۰۶۵	۲/۱۱	۰/۰۳۱	فعال شدن شرکت‌های صادرکننده کالا و خدمات در جمهوری اسلامی ایران	
۰/۰۷۹	۲/۱۹	۰/۰۳۶	اهتمام دولتمردان ایران به توسعه روابط با کشورهای آسیای میانه با عقد پروتکل‌ها و موافقت‌نامه‌های تجاری	
۰/۱۰۱	۲/۶۵	۰/۰۳۸	وجود صادرکننده با تجربه در زمینه صادرات به کشورهای آسیای میانه	
۲/۷۳۰		۱	مجموع	



## جدول ۲. عوامل خارجی

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عنوان عامل	
۰/۰۵۲	۲/۱۶	۰/۰۲۴	عضویت ایران و کشورهای آسیای میانه در سازمان‌های منطقه مثل اکو و ناظر شانگهای	توسعه
۰/۰۷۸	۲/۶۸	۰/۰۲۹	محصور بودن کشورهای آسیای میانه در خشکی و عدم دسترسی آنها به آبهای آزاد	
۰/۰۶۷	۲/۴۹	۰/۰۲۷	منابع معدنی و ثروت‌های فراوان طبیعی برای حضور و فعالیت در این کشورها	
۰/۰۸۹	۳/۰۰	۰/۰۳۰	موقعیت جغرافیایی ایران و قرار گرفتن در کریدور شرق به غرب	
۰/۰۷۱	۲/۶۲	۰/۰۲۷	مشترکات فرهنگی، زبانی، قومی، مذهبی و تاریخی مردم آسیای میانه با ایران	
۰/۰۷۱	۲/۴۶	۰/۰۲۹	نیاز شدید کشورهای آسیای میانه به سرمایه‌گذاری خارجی	
۰/۰۸۲	۲/۷۳	۰/۰۳۰	نیاز شدید کشورهای آسیای میانه به واردات کالا	
۰/۰۵۵	۲/۳۵	۰/۰۲۳	علاقه برخی از مردم کشورهای آسیای میانه به مصرف کالای ایران	
۰/۰۶۰	۲/۴۳	۰/۰۲۵	حضور فعال ایران در نمایشگاه‌های عرضه کالا و خدمات آسیای میانه	
۰/۰۵۷	۲/۳۰	۰/۰۲۵	پایین بودن قیمت برخی کالاها و خدمات ایران نسبت به سایر کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۶۰	۲/۴۱	۰/۰۲۵	حضور تجار ایران در آسیای میانه و آشنایی مصرف‌کنندگان آن کشورها با کالاهای ایرانی	
۰/۰۶۳	۲/۴۹	۰/۰۲۵	جا افتادن برخی برندهای صادراتی ایران در آسیای میانه	
۰/۰۵۳	۲/۲۷	۰/۰۲۳	استقرار نمایندگی‌های سیاسی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۹۰	۲/۸۹	۰/۰۳۱	وجود رقبای قدرتمند مانند ترکیه، چین و... در آسیای میانه	تهدید
۰/۰۸۸	۲/۹۲	۰/۰۳۰	ساختارهای ضعیف اقتصادی در آسیای میانه و ضعف در سیستم‌های بیمه‌ای و بانکی	
۰/۰۶۹	۲/۵۹	۰/۰۲۷	وضعیت ناسالم اقتصادی مثل اخذ رشوه و زورگیری و...	
۰/۰۵۱	۲/۱۹	۰/۰۲۳	بی ثباتی سیاسی و منازعات قومی و طایفه‌ای در برخی از این کشورها	
۰/۰۳۷	۲/۰۳	۰/۰۱۸	تفاوت قومی، مذهبی، ایدئولوژیکی ایران با برخی کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۵۵	۲/۲۳	۰/۰۲۳	اختلافات سیاسی جمهوری اسلامی ایران با برخی حاکمان منطقه‌ای آسیای میانه	
۰/۰۶۱	۲/۴۶	۰/۰۲۵	ضعف مناسبات تأمین‌کننده ایران با مشتریان و کانال‌های توزیع آسیای میانه	
۰/۰۷۱	۲/۷۰	۰/۰۲۶	ضعف برند و ثبت علائم تجاری محصولات ایران در بازارهای آسیای میانه	
۰/۰۶۶	۲/۵۷	۰/۰۲۶	تأثیر بحران مالی و اقتصادی کشورهای بر وضعیت بازارهای هدف	
۰/۰۷۶	۲/۸۴	۰/۰۲۷	تزلزل در برنامه‌های اقتصادی کشورهای هدف و بالا بودن ریسک اقتصادی	
۰/۰۸۱	۳/۰۰	۰/۰۲۷	تحریم بین‌المللی و آمریکا علیه جمهوری اسلامی ایران	
۰/۰۸۸	۲/۹۷	۰/۰۲۹	مشکلات مربوط به برگشت ارز ناشی از صادرات و فعالیت در آسیای میانه	
۰/۰۷۱	۲/۷۶	۰/۰۲۶	فقدان بازاریابی مناسب در کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۸۹	۲/۹۷	۰/۰۳۰	نا هماهنگی رقابت ناسالم بین صادرکنندگان کشورمان در آسیای میانه	
۰/۰۸۷	۳/۰۰	۰/۰۲۹	عدم ثبات قوانین و مقررات گمرکی و مالیاتی در آسیای میانه	
۰/۰۷۵	۲/۷۳	۰/۰۲۸	عدم امضای توافق نامه ترجیحی و منطقه‌ای با برخی از این کشورها	
۰/۰۷۲	۲/۷۰	۰/۰۲۷	پیمان‌های گمرکی بین کشورهای مشترک المنافع که افزایش قیمت کالاهای ایرانی را در پی دارد	
۰/۰۶۹	۲/۷۳	۰/۰۲۵	بروکراسی شدید اداری و زائد در برخی کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۷۰	۲/۶۵	۰/۰۲۶	بالا بودن تعرفه گمرکی و مالیات در برخی کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۶۴	۲/۴۹	۰/۰۲۶	ضعیف بودن تجار و آسیای میانه و عدم شکل‌گیری بنگاه‌های توانمند اقتصادی	
۰/۰۶۹	۳/۱۶	۰/۰۳۰	مشکلات مربوط به حمل و نقل ریلی، زمینی و هوایی و کمبود واگن	
۰/۰۶۰	۲/۵۷	۰/۰۲۳	نگاه منفی برخی مصرف‌کنندگان آسیای میانه به کالاها و خدمات تولید ایران	تهدید
۰/۰۶۰	۲/۳۵	۰/۰۲۵	نبود زیرساخت‌ها و امکانات مناسب جهت فعالیت اقتصادی در کشورهای آسیای میانه	
۰/۰۵۷	۲/۳۰	۰/۰۲۵	ضعف مالی مردم آسیای میانه	
۰/۰۶۲	۲/۵۷	۰/۰۲۴	عدم ثبات نرخ ارز در کشورهای آسیای میانه	
۲/۶۲۳		۱	مجموع	

عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی) در ماتریس عوامل

در ادامه، نمرات حاصل از مراحل پیشین (ماتریس ارزیابی

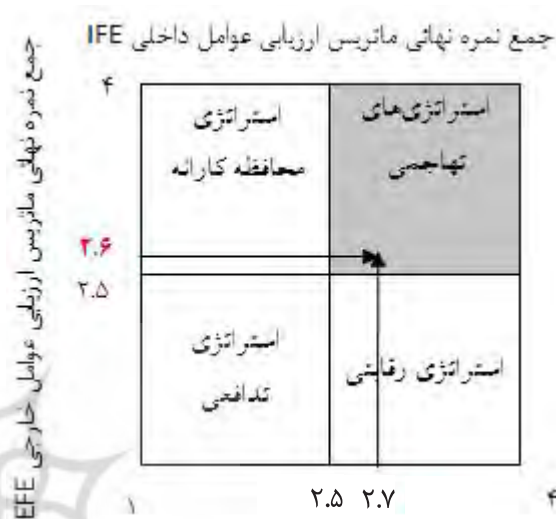
با رویکرد تهاجمی می‌باشند. با این تحلیل و با توجه به اینکه نقطه مورد نظر (۲/۷، ۲/۵) نزدیک به مرکز (۲/۵، ۲/۵) می‌باشد، به کمک ماتریس SWOT برای هر چهار نوع رویکرد، راهبرد تدوین شده ولی تأکید بیشتر بر راهبردهای تهاجمی است.

داخلی-خارجی (IE) ترسیم می‌گردد. در این ماتریس جمع نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در محور افقی، و جمع نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در محور عمودی ترسیم می‌گردد. نقطه حاصل، نوع استراتژی را بیان می‌نماید.

## ۷. تحلیل ماتریس SWOT برای توسعه صادرات به آسیای میانه

برای تشکیل ماتریس SWOT صادرات به آسیای میانه، از عوامل و متغیرهای شناسایی شده در دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شده است؛ و ضمن تشکیل جداول SWOT، مهمترین راهبردها برای هر یک از خانه‌های WO، ST، SO و WT شناسایی شده است. تعدد راهبردهای مشترک و مشابهت آن‌ها، اولویت‌بندی راهبردها را الزامی نمود. در اولویت‌بندی انجام شده، راهبردهای مشابه و مشترک، یکپارچه شده است.

با استفاده از نظرات خبرگان، راهبردهای حاصل از مراحل پیشین در جدول (۳) جمع‌بندی و در نهایت با استفاده از معیار جذابیت که شامل سه زیرمعیار (اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت) است، اولویت‌بندی شد که شرح آن در جدول (۴) آمده است.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی

نتایج تحلیل عوامل داخلی و خارجی طبق شکل شماره ۱ بیانگر این است که راهبردهای مناسب توسعه صادرات، راهبردهایی

## جدول ۳. راهبردهای کلان توسعه صادرات به آسیای میانه

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	
<p>استراتژی‌های SO</p> <p>۱. بهبود زیر ساخت‌های صادراتی مثل زیر ساخت‌های حمل و نقل</p> <p>۲. استفاده از روش‌های نوین بازاریابی کالا و خدمات (توسعه اعزام و پذیرش هیأت‌های تجاری، نمایشگاه مشترک، ایجاد مراکز تجاری)</p> <p>۳. حمایت عملی و مؤثر از سرمایه‌گذاران ایرانی در آسیای میانه</p> <p>۴. تسهیل در قوانین و مقررات و روان‌سازی صادرات در کشور</p> <p>۵. عضویت ایران در تشکل‌های منطقه‌ای، انعقاد قرارداد بازرگانی، تعرفه‌های ترجیحی و ایجاد خطوط اعتباری با کشورهای آسیای میانه</p> <p>۶. اجرایی شدن مناسب و به هنگام تصمیم‌های صادراتی کشور</p>	<p>استراتژی‌های WO</p> <p>۱. بهبود خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات کالا و خدمات و ارائه مشوق‌های صادراتی</p> <p>۲. بهبود کیفیت بسته‌بندی کالاها و صادراتی و پیروی از راهبرد تولید برای صادرات و تأمین خواسته مشتری</p> <p>۳. تدوین و برنامه‌ریزی جامع برای صادرات کالا و خدمات مهندسی</p> <p>۴. بهبود فرهنگ صادراتی و استفاده از روش‌های نوین صادرات و ایجاد هولدینگ‌ها و تشکل‌های صادراتی</p>	فرصت‌ها (O)
<p>استراتژی‌های ST</p> <p>۱. بهبود روابط سیاسی و اقتصادی با کشورهای آسیای میانه و وضعیت سیاسی ایران در جهان</p> <p>۲. برنامه‌ریزی برای توسعه صادرات و ترانزیت کالا و صدور مجدد محصول</p> <p>۳. توسعه نمایندگی‌های سیاسی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در کشورهای هدف و افزایش اثربخشی آن‌ها</p>	<p>استراتژی‌های WT</p> <p>۱. تثبیت نرخ ارز و قیمت کالا و خدمات در کشور</p> <p>۲. ارتقای سطح تجار و بازرگانان</p>	تهدیدها (T)

## جدول ۴. اولویت‌بندی راهبردهای کلان توسعه صادرات به آسیای میانه

ردیف	راهبردهای کلان شرکت	جایگاه در ماتریس SWOT	جذابیت راهبرد		
			اهمیت	امکان پذیری	مقبولیت
۱	بهبود زیر ساخت‌های صادراتی مثل زیر ساخت‌های حمل و نقل	SO	۵	۴	۴
۲	بهبود خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات کالا و خدمات و ارائه مشوق‌های صادراتی	WO	۵	۴	۴
۳	استفاده از روش‌های نوین بازاریابی کالا و خدمات (توسعه اعزام و پذیرش هیأت‌های تجاری، نمایشگاه مشترک، ایجاد مراکز تجاری)	SO	۵	۴	۴
۴	حمایت عملی و مؤثر از سرمایه‌گذاران ایرانی در آسیای میانه	SO	۴	۴	۳
۵	بهبود روابط سیاسی و اقتصادی با کشورهای آسیای میانه و وضعیت سیاسی ایران در جهان	ST	۴	۴	۳
۶	تثبیت نرخ ارز و قیمت کالا و خدمات در کشور	WT	۴	۳	۴
۷	برنامه‌ریزی برای توسعه صادرات و ترانزیت کالا و صدور مجدد محصول	ST	۴	۳	۴
۸	بهبود کیفیت بسته‌بندی کالاهای صادراتی و پیروی از راهبرد تولید برای صادرات و تأمین خواسته مشتری	WO	۴	۳	۳
۹	تسهیل در قوانین و مقررات و روان‌سازی صادرات در کشور	SO	۴	۳	۳
۱۰	عضویت ایران در تشکل‌های منطقه‌ای، انعقاد قرارداد بازرگانی، تعرفه‌های ترجیحی و ایجاد خطوط اعتباری با کشورهای آسیای میانه	SO	۴	۳	۳
۱۱	تدوین و برنامه‌ریزی جامع برای صادرات کالا و خدمات مهندسی	WO	۳	۳	۴
۱۲	اجرای شدن مناسب و به هنگام تصمیم‌های صادراتی کشور	SO	۴	۲	۳
۱۳	توسعه نمایندگی‌های سیاسی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در کشورهای هدف و افزایش اثربخشی آن‌ها	ST	۳	۴	۲
۱۴	بهبود فرهنگ صادراتی و استفاده از روش‌های نوین صادرات و ایجاد هولدینگ‌ها و تشکل‌های صادراتی	WO	۳	۳	۳
۱۵	ارتقای سطح تجار و بازرگانان	WT	۳	۳	۳

### جمع‌بندی و ملاحظات

گرفت. پس از بررسی‌های انجام شده و بحث بر روی عوامل داخلی و خارجی موثر بر توسعه صادرات، تعداد ۶۵ عامل (۱۵ نقطه ضعف، ۱۲ نقطه قوت، ۲۵ تهدید، ۱۳ فرصت) تأیید گردید. پس از آن عوامل شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه جهت تعیین ضریب اهمیت با توجه به برنامه ششم توسعه، و امتیاز کشور در شرایط فعلی، در بین افراد نمونه آماری توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی و راهبرد کشور برای توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه به دست آمد. نتایج نشان

در این تحقیق مراحل برنامه‌ریزی راهبردی برای انتخاب راهبرد مناسب توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه از مرحله بررسی اسناد بالادستی تا اولویت‌بندی نهایی راهبردهای منتخب اجرا شد. به همین منظور با تشکیل یک تیم خبره متشکل از شرکت‌های بازرگانی و متخصصین صادرات در بخش دولتی و خصوصی، به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات صادرات به کشورهای آسیای میانه پرداخته شد. در این بین نیز سند برنامه توسعه پنجم و ششم کشور نیز مورد تأکید قرار

داد، رویکرد مناسب برای توسعه صادرات، اتخاذ راهبردهای تهاجمی می‌باشد. یعنی با توجه به فرصت‌های موجود در منطقه، از توان و نقاط قوت خود حداکثر استفاده را برای به دست آوردن بازار کشورهای آسیای میانه به کار بندیم. در ادامه با توجه به اینکه نقطه حاصل از نوع استراتژی به مرکز نزدیک است، با کمک و نظرات خبرگان، استراتژی‌های مناسب در هر حوزه و در چهار بعد تدوین، و با استفاده از معیار جذابیت راهبرد، رتبه‌بندی گردید. اولویت‌بندی راهبردهای مدون، نتیجه تحقیق را به این امر سوق داد که متولیان امر صادرات باید بر راهبرد «بهبود زیرساخت‌های صادراتی مثل زیرساخت‌های حمل و نقل و تأمین واگن»، «بهبود خدمات بانکی و بیمه‌ای برای صادرات کالا و خدمات و ارائه مشوق‌های صادراتی»، «استفاده از روش‌های نوین بازاریابی کالا و خدمات» و «حمایت عملی و موثر از سرمایه‌گذاران ایرانی در آسیای میانه» متمرکز باشند.

همچنین نتایج بیان‌کننده آن است که سند راهبردی توسعه صادرات غیرنفتی کشور با محور تجهیز مبادی و مجاری ورودی کشور و اصلاح قوانین صادراتی، در بخش اول خود یعنی زیرساخت‌های حمل و نقل و ترانزیت کالا چنان که باید، به اهداف برنامه نرسیده است. لذا این تحقیق نتایج تحقیق فیض‌پور و همکاران (۱۳۸۹) [۴] را تأیید می‌کند که ایران در برخی حوزه‌ها از برنامه چهارم عقب مانده و باید برای رسیدن به چشم‌انداز تلاش مضاعفی را آغاز کند. همچنین تأیید می‌کند مهمترین فرصت‌ها در بین عوامل خارجی موثر بر توسعه صادرات به کشورهای آسیای میانه، به ژئوپلیتیک، ژئواکونومیک و موقعیت استراتژیک ایران، بر می‌گردد.

تعداد کم صادرکنندگان در حوزه خدمات فنی و مهندسی و نبود تشکل‌های صادراتی برای توسعه صادرات خدمات از جمله نتایج جانبی بررسی جامعه تحقیق بوده که این نتیجه، اولویت‌های برنامه پنجم توسعه در مورد تأکید بر راهبرد توسعه صادرات به ویژه در بخش خدمات را در عمل نیز تأیید می‌کند.

## پی‌نوشت

۱- بصیری و نجفی، ۱۳۸۹.

- ۲- ربیعی، ۱۳۸۹.
- ۳- لطفعلی‌پور، شاکری و...، ۱۳۹۰.
- ۴- فیض‌پور، رادمنش و...، ۱۳۸۹.
- ۵- هراتی، بهراد امین و...، ۱۳۹۳.
- ۶- متوسلی، ۱۳۷۹.
- ۷- اخوی، ۱۳۷۳.
- ۸- مجتهدزاده، ۱۳۹۲.
- ۹- ابوالحسن شیرازی، ۱۳۸۴.
- ۱۰- اعرابی، ۱۳۹۳.
- ۱۱- دیوید خرداد، ۱۳۹۳.
- ۱۲- مهرمنش، سعیدی و...، ۱۳۹۱.

13. Markovska, ..., 2009.

## منابع

- ابوالحسن شیرازی، حبیب‌اله. (۱۳۸۴). توسعه مناسبات ایران و آسیای میانه؛ ارائه راهبردها، مجله جغرافیا و توسعه، بهار و تابستان.
- اخوی، احمد. (۱۳۷۳). تجارت بین‌الملل، استراتژی بازرگانی و توسعه اقتصادی، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۳). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، با همکاری هاشم آقازاده و هوشنگ نظامی وندچگینی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بصیری، محمدعلی، نجفی، داوود. (۱۳۸۹). فرصت‌ها و چالش‌های اقتصادی ایران در منطقه آسیای مرکزی، همایش بازرگانی روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
- دیوید، فردار. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ربیعی، حسین. (۱۳۸۹). ژئواکونومیک آسیای مرکزی و فرصت‌های پیش‌روی ایران، همایش بازرگانی روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
- فیض‌پور، محمدعلی، رادمنش، سعیده، امامی، مهدی. (۱۳۸۹). ایران و جایگاه اقتصادی آن در میان کشورهای منطقه آسیای مرکزی، همایش بازرگانی روابط ایران و کشورهای آسیای مرکزی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
- لطفعلی‌پور، محمدرضا، شاکری، سیده زهرا، بطا، فاطمه کبری. (۱۳۹۰). بررسی همگرایی اقتصادی میان ایران و کشورهای آمریکای لاتین

(کاربرد مدل جاذبه)، فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، سال اول، شماره سوم، صفحه ۷۳-۹۸.

متوسلی، محمود. (۱۳۷۹). راهبردهای تجاری و توسعه اقتصادی (بررسی موارد خاص ایران)، مجموعه مقالات دومین همایش سالانه سیاست‌های بازرگانی و تجارت بین‌الملل.

مجتهدزاده، پیروز. (۱۳۹۲). جغرافیای سیاسی و سیاست جغرافیایی، تهران: انتشارات سمت.

مهرمنش، حسن، سعیدی، نیما، لسانی، پدram، بایرامی لاطران، الیاس. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های شرکت بهنوش ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۵۴-۱۳۵.

هراتی، جواد، بهراد امین، مهدی، کهرازه، ساناز. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر صادرات ایران (کاربرد الگوی جاذبه)، فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، سال ششم، شماره بیست و یکم، صص ۲۹-۴۶.

Markovska, N., Taseska, V., Pop-jordanov, J., (2009). SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development, Journal of Energy, Vol. 34, No. 6, pp. 752-756.

Mirzokhid, R. (2010). Internal and external dynamics of regional cooperation in Central Asia, Journal of Eurasian Studies, Vol. 1, No. 2, pp. 95-101.

Pomfret, R. (2009). Regional integration in central Asia, Journal of Economic Change and Restructuring, Vol. 42, No. 1, pp. 47-68.

پژوهش‌های نوین انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی