

Case Report

Export Expansion Strategies of Iranian Commodities to Russian Market: A Case Study of Dairy Products



* Ehsan Rasoulinezhad¹, Taraneh Kazemnia²

1. Ph.D. in World Economy, Assistant Professor, Department of Russian, Caucasian & Central Asian Studies, Faculty of World Studies, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. MA. in Russian Studies, Department of Russian, Caucasian & Central Asian Studies, Faculty of World Studies, University of Tehran, Tehran, Iran.

Use your device to scan
and read the article online



Citation: Rasoulinezhad, E., & Kazemnia, T. (2019). [Export Expansion Strategies of Iranian Commodities to Russian Market: A Case Study of Dairy Products (Persian)]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 6(Special Issue), 844-863.

<http://dx.doi.org/10.32598/JMSP.6.Special.Issue>.



Received: 22 Oct 2018

Accepted: 10 Dec 2018

Available Online: 10 Mar 2019

Key words:

Exports, Dairy products, Expansion strategy in the market

ABSTRACT

Support for Iranian products and export expansion of non-oil commodities are always considered as the most vital priorities in Iran's economy. It has become more important when Ayatollah Ali Khamenei, the Supreme Leader of Islamic Revolution, in his annual speech for the Iranian New Year named the year of 1397 (Iranian calendar) (March 21, 2018) as "The year of support for Iranian products." The main purpose of this paper is to analyze developing strategies of Iranian commodities' export trend with a focus on dairy products into the potential market in the Russian Federation. The methodology of this paper is the SWOT analysis matrix (strength, weakness, opportunity, threats) and a ranking matrix of QSPM. The main findings of this research revealed that the three preliminary strategies to increase dairy products' export of Iran into Russia are "production of top popular dairy products," "solving banking and insurance problems," and "promoting the packaging quality," whereas "accession of Iran to the Eurasian Economic Union," "establishing professional agility courses in the world market," and "promoting the political and economic cooperating between Iran and Russia" are the final strategies in this matter.

JEL Classification: F13, C02, M31

* Corresponding Author:

Ehsan Rasoulinezhad, PhD.

Address: Department of Russian, Caucasian & Central Asian Studies, Faculty of World Studies, University of Tehran, Tehran, Iran.

Tel: +98 (912) 5065289

E-mail: e.rasoulinezhad@ut.ac.ir

راهبردهای توسعه صادرات کالای ایرانی به بازار روسیه: مطالعه موردی فراورده‌های لبنی

* احسان رسولی نژاد^۱، ترانه کاظم‌نیا^۲

۱- دکترای اقتصاد جهان، استادیار، گروه روسیه، آسیای میانه و قفقاز، دانشکده مطالعات جهان، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد مطالعات روسیه، گروه روسیه، آسیای میانه و قفقاز، دانشکده مطالعات جهان، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

تاریخ دریافت: ۳۰ مهر ۱۳۹۷

تاریخ پذیرش: ۱۹ آذر ۱۳۹۷

تاریخ انتشار: ۱۹ اسفند ۱۳۹۷

مسئله حمایت از کالای ایرانی و توسعه صادرات غیرنفتی یکی از اولویت‌ها و مسائل مهم اقتصاد ایران امروزی است. این مسئله تا جایی اهمیت دارد که سال ۱۳۹۷ از سوی مقام معظم رهبری سال حمایت از کالای ایرانی نام گرفته است. هدف پژوهش کنونی، بررسی راهبردهای توسعه صادرات کالای ایرانی با تمرکز بر فراورده‌های لبنی به بازار پرتوان فدراسیون روسیه است. روش به‌کاررفته در این مطالعه، تحلیل ماتریس قوت، ضعف، تهدید و فرصت است و رتبه‌بندی راهبردها با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی انجام شده است. بنابر یافته‌های پژوهش، راهبردهای تولید فراورده‌های لبنی پرترفدار در روسیه، تلاش برای رفع مشکلات مربوط به خدمات بانکی و بیمه ای و بهبود کیفیت بسته‌بندی فراورده‌های لبنی سه راهبرد ابتدایی در راستای توسعه صادرات فراورده‌های لبنی ایران به فدراسیون روسیه هستند. از سوی دیگر راهبردهای تلاش برای عضویت دائم ایران در اتحادیه اقتصادی اوراسیا، ایجاد دوره‌های تخصصی چاپکی در بازارهای جهانی و عمیق‌تر شدن روابط سیاسی اقتصادی ایران با فدراسیون روسیه به ترتیب سه راهبرد نهایی این مسئله هستند.

طبقه‌بندی JEL: F13, C02, M31

کلیدواژه‌ها:

صادرات، فراورده‌های

لبنی، راهبرد نفوذ

در بازار

* نویسنده مسئول:

دکتر احسان رسولی نژاد

نشانی: تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مطالعات جهان، گروه روسیه، آسیای میانه و قفقاز.

تلفن: +۹۸ (۹۱۲) ۵۰۶۵۲۸۹

پست الکترونیکی: e.rasoulinezhad@ut.ac.ir

مقدمه

مسئله حمایت از تولید ملی و کالای ایرانی همیشه یکی از مسائل مهم در نظام اقتصادی ایران بوده است (پایتختی اسکویی، شافعی و رمضانی، ۲۰۱۴؛ رضا قلی زاده و آقایی، ۲۰۱۸؛ کرباسی، محمدزاده، رسولیان و اشرفی، ۲۰۱۸). با توجه به شرایط تحریم‌های ناعادلانه غرب و نیاز به قوی‌تر شدن نظام تولید و صادرات کالای داخلی، مقام معظم رهبری سال ۱۳۹۷ را سال حمایت از کالای ایرانی نام نهادند (مقام معظم رهبری در شهریور سال ۱۳۸۹ با توجه به فشار اقتصادی دشمنان اصطلاح اقتصاد مقاومتی را مطرح کردند (کریم و امیری، ۲۰۱۸)) تا اولویت اصلی کشور همچنان مسئله اقتصاد ملی باقی بماند. یکی از زیربخش‌های سیاست حمایت از کالای ایرانی، توسعه صادرات کالاهای ایرانی (صادرات غیرنفتی) است؛ یعنی بتوان با حمایت از تولیدکننده و نیروی کار فعال در تولید کالاهای ایرانی، سیاست جانشینی واردات را اجرا کرد و چرخ اقتصاد ملی را با سرعت بیشتری گرداند تا تاب‌آوری اقتصاد کلان کشور افزایش یابد (امیری، بیرانوند پیرده، نوروزی عموقین و علیزاده، ۲۰۱۸) و در مقوله صادرات نیز، به صادرات غیرنفتی در مسیر کاهش وابستگی به صنعت نفت و گاز توجه کرد.

با وجود اهمیت توسعه تولید داخلی که خود به افزایش صادرات غیرنفتی کشور منجر می‌شود، متأسفانه در دهه‌های گذشته موفقیت‌چندانی در این زمینه به دست نیامده است. از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر این روند غیرتوسعه‌ای می‌توان به مواردی همچون نبود کنترل کارا در بازار واردات، سیاست‌های پولی ناهمسو با تولید داخلی و سیاست‌های مالی ناکارا اشاره کرد. مسئله‌ای که باید به آن توجه کرد مسئله تفاوت ناکارایی توسعه صادرات غیرنفتی در بازارهای مقصد به طور جداگانه است. مسائل و موانعی که در هر کشور یا منطقه از جهان بر سر راه توسعه صادرات غیرنفتی ایران وجود دارد، از موانع موجود در دیگر کشورها یا مناطق متمایز است.

یکی از بازارهای هدف مهم در زمینه صادرات غیرنفتی ایران، بازار فدراسیون روسیه است. فدراسیون روسیه به دلایلی همچون وسعت جغرافیایی (بالغ بر ۱۷ میلیون کیلومتر مربع) و برخورداری از جمعیت ۱۵۰ میلیون نفری می‌تواند بازار بسیار بزرگ و پرتوانی برای کالاهای مختلف غیرنفتی ایران باشد. به‌ویژه آنکه ارتباط دریایی میان ایران و فدراسیون روسیه از طریق دریای کاسپین (بنادر شمالی ایران مانند بندر امیرآباد و بندر انزلی با بنادر فدراسیون روسیه همچون بندر آستاراخان) نیز وجود دارد که ظرفیت‌های لازم را برای مراودات تجاری ما با این همسایه شمالی ایجاد می‌کند. یکی از مهم‌ترین کالاهای تولیدشده در داخل که به عنوان کالای صادراتی نیز در دهه‌های گذشته شناخته شده است، مجموعه فرآورده‌های لبنی است.

گفتنی است فدراسیون روسیه برای تأمین نیاز خود در زمینه فرآورده‌های لبنی به واردات آن از دیگر کشورها وابسته است (رسولی‌نژاد، ۲۰۱۸). به گونه‌ای که در سال ۲۰۱۷، معادل ۲ میلیون و ۶۳۰ هزار و ۶۷ دلار فرآورده‌های لبنی به این کشور وارد شده است که این میزان نسبت به سال ۲۰۱۶، افزایشی ۴۹۴ هزار و ۹۳۲ دلاری داشته است. جدول شماره ۱، میزان حجم واردات فرآورده‌های لبنی (تعرفه گمرکی ۰۴) به فدراسیون روسیه را در سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ میلادی نشان می‌دهد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷، از میان فرآورده‌های لبنی، پنیر و کشک بیشترین

جدول ۱. ارزش واردات فراورده های لبنی فدراسیون روسیه (هزار دلار آمریکا)

کد کالا	عنوان کالا	سال				
		۲۰۱۷	۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	۲۰۱۳
۰۴۰۱	شیر و خامه شیر، غلیظ نشده، بدون افزودن قند یا مواد شیرین کننده دیگر	۲۱۷۱۲۲	۱۴۰۲۰۹	۱۷۱۱۱۰	۳۰۱۹۵۷	۲۷۷۵۵۰
۰۴۰۲	شیر و خامه شیر، غلیظ شده، یا به آن قند یا دیگر مواد شیرین کننده دیگر اضافه شده است	۵۲۰۱۸۱	۳۹۷۳۰۲	۴۱۱۶۷۳	۶۵۷۳۴۷	۷۸۸۹۲۲
۰۴۰۳	دوغ، شیر و خامه بسته شده، ماست، کفیر و دیگر شیرها و خامه های تخمیر شده یا ترش شده (اسیدی شده)، غلیظ شده یا به آن قند یا دیگر مواد شیرین کننده افزوده شده است یا خوشبو شده است یا به آن میوه یا کاکائو افزوده شده باشد	۱۳۴۴۹۲	۷۳۳۷۶	۷۲۳۷۳	۱۲۰۲۳۶	۱۱۸۸۸۲
۰۴۰۴	آب پنیر، حتی غلیظ شده یا به آن قند یا دیگر مواد شیرین کننده اضافه شده؛ فراورده هایی که از ترکیبات طبیعی شیر تشکیل شده است، حتی اگر به آن ها قند یا دیگر مواد شیرین کننده اضافه شده که در جای دیگر گفته نشده و مشمول شماره دیگر تعرفه نشده باشند	۷۴۵۰۵	۶۲۹۶۸	۴۶۵۱۳	۱۰۵۷۳۰	۱۱۸۹۰۳
۰۴۰۵	کره و دیگر چربی ها و روغن های مشتق شده از شیر، خمیرهای لبنی برای مالیدن روی نان	۵۲۰۱۲۳	۳۸۷۲۱۷	۳۰۶۶۷۰	۷۴۲۲۲۵	۶۹۷۹۵۴
۰۴۰۶	پنیر و کشک	۹۲۹۰۳۰	۷۳۲۵۲۵	۷۲۰۱۸۶	۱۵۸۲۰۳۶	۲۱۶۷۵۲۷
۰۴۰۷	تخم پرندگان، با پوست، تازه، محفوظ شده یا پخته	۲۱۳۷۶۲	۲۲۲۱۴۱	۲۷۹۲۹۹	۳۰۷۹۶۶	۲۲۸۹۶۶
۰۴۰۸	تخم پرندگان، بدون پوست و زرده تخم، تازه، خشک کرده، پخته شده در آب یا بخار آب، قالب گیری شده، پخته یا به نحو دیگری محفوظ شده حتی اگر به آن قند یا دیگر مواد شیرین کننده افزوده شده باشد	۱۰۰۰۴	۴۵۲۲	۱۶۸۶	۳۷۲۱	۴۳۰۰
۰۴۰۹	عسل طبیعی	۷۲۰	۷۰۷	۸۳۷	۲۴۲۲	۴۱۶۸
۰۴۱۰	فراورده های خوراکی که منشأ حیوانی دارند و در جای دیگر گفته نشده و مشمول شماره دیگر تعرفه نشده باشد	۱۱۸	۵۶۸	۸۸۳	۵۱۲	۴۱۴
	مجموع	۲۶۳۰۰۶۷	۲۱۴۵۱۳۵	۲۰۱۱۲۳۰	۳۸۳۴۱۹۱	۴۴۰۷۶۴۶

و فراورده‌های خوراکی با منشأ حیوانی کمترین درصد واردات این کشور را به خود اختصاص داده‌اند و در مجموع نیاز فدراسیون روسیه به واردات فراورده‌های لبنی بیشتر مربوط به فراورده‌هایی با تعرفه‌های گمرکی ۰۴۰۶ و ۰۴۰۵ و پس از آن ۰۴۰۲ و ۰۴۰۱ بوده است.

در ارتباط با کشورهای صادرکننده فراورده‌های لبنی به فدراسیون روسیه می‌توان به این نکته اشاره کرد که در سال ۲۰۱۷، فراورده‌های لبنی از بیش از ۴۶ کشور جهان به فدراسیون روسیه صادر شده است. از میان کشورهای صادرکننده بلاروس، آرژانتین، اوروگوئه، هلند، آلمان، صربستان، قزاقستان، نیوزلند، فرانسه و ترکیه به ترتیب بیشترین (جمهوری اسلامی ایران با تمام توان خود در همین سال در جایگاه هفدهم کشورهای صادرکننده لبنیات به فدراسیون روسیه قرار دارد) و ایالات متحده آمریکا کمترین حجم صادرات را به خود اختصاص داده‌اند. **جدول شماره ۲**، کشورهای صادرکننده فراورده‌های لبنی به فدراسیون روسیه را در سال ۲۰۱۷ میلادی نشان می‌دهد.

بر اساس داده‌های عنوان شده در **جدول شماره ۲**، کشور بلاروس، اصلی‌ترین صادرکننده فراورده‌های لبنی با کدهای گمرکی ۰۴۰۱ تا ۰۴۰۶ به فدراسیون روسیه است. هلند همین جایگاه را در ارتباط با کد ۰۴۰۷، هند

جدول ۲. کشورهای صادرکننده فراورده‌های لبنی به فدراسیون روسیه به ترتیب حجم صادرات (نزولی) در سال ۲۰۱۷ (هزار دلار آمریکا)

کشورهای صادرکننده	فراورده‌های لبنی (بر حسب تعرفه‌های گمرکی)										
	۰۴۰۱	۰۴۰۲	۰۴۰۳	۰۴۰۴	۰۴۰۵	۰۴۰۶	۰۴۰۷	۰۴۰۸	۰۴۰۹	۰۴۱۰	مجموع
بلاروس	۱۸۵۹۷۶	۳۸۰۶۹۳	۱۰۸۵۵۴	۵۶۶۱۱	۳۸۴۰۸۶	۷۳۳۶۸	۳۲۸۱۳	.	.	.	۱۹۲۲۰۷۱
آرژانتین	.	۲۶۶۴۹	.	۹۱۵۸	۱۱۴۸۲	۴۱۲۰۶	.	۱۷۹۵	.	.	۹۰۲۹۰
اوروگوئه	۳۰۲	۳۶۱۲۹	.	۶۹۶	۱۲۳۹۰	۱۸۲۹۷	۶۷۸۱۴
هلند	۴۸۶۰۲	.	.	.	۴۸۶۰۲
آلمان	۲	۳۳۵۱۶	.	.	.	۳۳۵۱۸
صربستان	۱۴۴	۳۷	۲۳۷	.	.	۳۰۲۸۲	۳۰۸۱۰
قزاقستان	۱۱۶۰۶	۶۷۴	۳۶۸۱	۲۳	۳۳۹۴	۷۸۶۶	۲۱۹۸	۵۹	.	.	۲۹۶۰۱
نیوزلند	.	۲۷۶۳۶	.	۵۰۶۲	۹۶۰۶۵	۱۲۸۷۶۳
فرانسه	۲۶۸۲۸	.	۱۲۳	.	۲۶۹۵۱
ترکیه	۱۷	۲۰۲۲۴	.	۱۶۱۹	۱۹۹۳	۵۵۴	۲۴۴۵۷
جمهوری چک	۳۳۱۲۷	.	.	.	۳۳۱۲۷
سوئیس	.	۸۵۴۶	۵۱۴	۷۴۶	۱۰۷۳	۲۲۲۲۸	۳۳۱۱۷

کشورهای صادرکننده	فراورده‌های لبنی (بر حسب تعرفه‌های گمرکی)										
	+۴۱	+۴۲	+۴۳	+۴۴	+۴۵	+۴۶	+۴۷	+۴۸	+۴۹	+۴۱۰	مجموع
قرقیزستان	۰	۴۰۶۳	۰	۰	۹۸۵۹	۲۳۰۳	۰	۰	۱۹	۰	۱۶۲۳۴
کانادا	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲۵۹۴	۰	۰	۰	۱۲۵۹۴
شیلی	۰	۰	۰	۱۸	۸۸۲	۱۱۲۳۳	۰	۰	۰	۰	۱۲۱۷۳
لرمنستان	۰	۲۶۹۳	۱۷۰	۰	۴۰	۸۶۵۸	۰	۰	۲۷	۰	۱۱۵۸۸
ایران	۸۶	۶۹۳۳	۰	۱۵	۸۱	۲۸۲۲	۰	۰	۰	۰	۹۹۲۷
مجارستان	۰	۰	۰	۰	۰	۷۹۲۲	۰	۰	۱۹	۰	۷۹۴۱
کلمبیا	۰	۴۶۹۰	۰	۰	۲۱۵۹	۰	۰	۰	۰	۰	۶۸۴۹
مولداوی	۰	۵۰	۰	۰	۲۲۶۹	۴۴۰۱	۰	۰	۳۷	۰	۶۷۵۷
پرتغال	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶۳۹۰
اسپانیا	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۶۳۴۰
هند	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶۳۲۰
انگلستان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵۰۹۸
اسلوواکی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳۸۴۰
آذربایجان	۰	۰	۵۸	۰	۲۴۴۴	۱۱۲۸۲	۰	۰	۰	۰	۳۷۸۴
برزیل	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۸۵	۰	۳۵۰۱
سوئد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱۱۷
بلژیک	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۶۱
پاراگوئه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹۸۰
کاستاریکا	۰	۹۳۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹۳۱
ایتالیا	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۶۲
دانمارک	۱۶۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶۰۸
فنلاند	۵۸۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵۸۸
دیگر کشورهای اروپایی	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴۵۶
اتریش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳۸۰

کشورهای صادرکننده	فراورده های لبنی (بر حسب تعرفه های گمرکی)										
	مجموع	+۴۱	+۴۰۲	+۴۰۳	+۴۰۴	+۴۰۵	+۴۰۶	+۴۰۷	+۴۰۸	+۴۰۹	+۴۱۰
لهستان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۲	۰	۲۵۹
تونس	۰	۰	۰	۰	۰	۲۵۹	۰	۰	۰	۰	۲۵۹
مقرونیه	۰	۰	۰	۰	۰	۱۸۰	۰	۰	۰	۰	۱۸۰
مراکش	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۹	۰	۰	۰	۰	۱۰۹
ایرلند	۰	۰	۰	۰	۳	۰	۰	۸۸	۰	۰	۹۱
کشورهای مشخص نشده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۹	۰	۷۹
چین	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶۵	۶۵
استرالیا	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۲	۰	۲۲
جمهوری کره	۰	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
آمریکا	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱

منبع: گردآوری نویسندگان از محل داده های Trademap.org

فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان

در ارتباط با کد ۰۴۰۸، اتریش در ارتباط با کد ۰۴۰۹ و چین در ارتباط با کد ۰۴۱۰ به خود اختصاص داده است. به علاوه بیشترین حجم صادرات فراورده های لبنی به فدراسیون روسیه از مبدأ جمهوری اسلامی ایران در سال ۲۰۱۷، به ترتیب مربوط به کدهای ۰۴۰۲ و ۰۴۰۶ و پس از آن کدهای ۰۴۰۱ و ۰۴۰۵ بوده است. کد ۰۴۰۴ نیز کمترین حجم صادرات ایران به فدراسیون روسیه را به خود اختصاص داده است.

با توجه به داده های عنوان شده در **جدول ۱** و **۲**، متوجه دو نکته می شویم: ۱. بازار فدراسیون روسیه، می تواند بازار پرتوانی برای فراورده های لبنی ایران به حساب آید، ۲. ایران نتوانسته است از توان تولیدی خود برای گرفتن سهم مناسب از بازار فدراسیون روسیه استفاده کند.

زمانی که صحبت از توان تولید کالای ایرانی می کنیم، منظور وجود توانایی بالفعل در زمینه تولید منطبق با استانداردهای جهانی (تولیدی که بتواند جایگاه مناسبی در بازارهای جهانی کسب کند) است. هم اکنون، ایران در زمینه تولید فراورده های لبنی کشوری صادرکننده به حساب می آید؛ به گونه ای که در سال ۲۰۱۷، معادل ۵۲۴ هزار و ۲۲۹ دلار آمریکا (بدون احتساب صادرات کالا کد ۰۴۰۱)، فراورده های لبنی خود را به کشورهای مختلف جهان صادر کرده است. **جدول شماره ۳**، ارزش صادرات فراورده های لبنی ایران به بازارهای جهانی را در سال های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ نشان می دهد.

با توجه به توان جمهوری اسلامی ایران در صادرات فراورده های لبنی (۵۲۴ هزار و ۲۲۹ دلار آمریکا در سال

جدول ۳. ارزش صادرات فراورده های لبنی ایران به کل دنیا (هزار دلار آمریکا)

صادرات ایران به کل دنیا		
سال	کد فراورده های لبنی	صادرات ایران به کل دنیا
۲۰۱۷	۲۰۱۶	
۱۲۲۴۹۱	۱۰۷۱۱۰	۰۴۰۲
۱۷۴۶۴۱	۲۱۸۱۱۳	۰۴۰۳
۱۱۲۷۰	۹۵۶۱	۰۴۰۴
۳۴۰۷	۳۱۹۴	۰۴۰۵
۱۹۶۰۱۷	۱۸۷۱۲۱	۰۴۰۶
۱۰۶۴۱	۵۷۰۲۶	۰۴۰۷
۱۵	۲۲	۰۴۰۸
۴۶۵۳	۵۶۲۴	۰۴۰۹
۹۴	۵۹	۰۴۱۰
۵۲۴۲۲۹	۵۸۷۸۳۰	مجموع

منبع: گردآوری نویسندگان بر اساس داده های Trademap.org



۲۰۱۷) و نیاز فدراسیون روسیه به واردات این کالاها از دیگر کشورها (۲ میلیون و ۶۳۰ هزار و ۶۷ دلار آمریکا در سال ۲۰۱۷) و با در نظر گرفتن مسئله همسایگی دو کشور، به نظر می رسد توسعه و افزایش حجم صادرات فراورده های لبنی ایران به فدراسیون روسیه امکان پذیر باشد. بنابراین مسئله این پژوهش، بررسی راه های نفوذ در بازار لبنیات فدراسیون روسیه است که به نوبه خود موجب افزایش حجم صادرات این محصولات، افزایش تولید داخلی و رسیدن به هدف حمایت از کالای ایرانی می شود. روش به کاررفته در این پژوهش، روش برنامه ریزی راهبردی (قوت، ضعف، تهدید و فرصت)^۱ و رتبه بندی راهبردها از طریق جدول ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی خواهد بود.

روند صادرات فراورده های لبنی از ایران به روسیه

فراورده های لبنی یکی از کالاهای عمده صادراتی ایران در دهه ۱۳۹۰ شمسی به کشور فدراسیون روسیه بوده است. جدول شماره ۴ آمار صادرات انواع فراورده های لبنی از کشور ایران به فدراسیون روسیه در دهه ۱۳۹۰ را نشان می دهد. طبق داده های جدول، صادرات فراورده های لبنی ایران از سال ۱۳۹۵ جهش بسیار بزرگی را داشته است که در میان عوامل مختلف، می توان امضای توافق نامه برجام و اتصال دوباره ایران به سیستم سویفت

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

جدول ۴. صادرات فراورده های لبنی جمهوری اسلامی ایران به فدراسیون روسیه، ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷، دلار

تعرفه گمرکی	سال								مجموع (تا تیرماه)
	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	
۰۴۰۱	.	.	.	۱۸۰	.	۷۱۴۶	۱۳۱۳۰۱	۳۳۷۵۹	۱۷۱۲۸۶
۰۴۰۲	.	.	۴۴۰۰	.	.	۳۹۷۹۱۷۴	۴۸۴۲۳۱۱	۱۰۶۲۳۳۴	۹۸۸۱۴۱۹
۰۴۰۳	۱۷۴۷	.	.	.	۲۶۸۸۸	.	.	.	۲۸۶۳۵
۰۴۰۴	.	.	۲۱۱۸۲	.	.	.	۱۴۹۹۲	.	۳۶۱۷۴
۰۴۰۵	۲۵۶۰۰۰	.	۲۵۶۰۰۰
۰۴۰۶	.	.	.	۱۵۴	.	۱۲۰۶۱۸۱	۳۷۳۱۷۲۵	۱۳۴۳۹۱۲	۶۱۸۱۹۷۲
۰۴۰۷
۰۴۰۸
۰۴۰۹	۳۷۳۰	۲۰۹۰	.	۶۷۵۰	.	.	۴۷	.	۱۲۶۱۷
۰۴۱۰
مجموع	۵۴۷۷	۲۰۹۰	۲۵۵۸۲	۷۰۸۴	۲۶۸۸۸	۵۱۹۲۶۲۱	۳۷۳۱۷۲۵	۲۳۳۹۰۰۵	۲۷۹۰۵۶۷۵

منبع: گردآوری نویسندگان از اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

را از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر این افزایش عنوان کرد. از لحاظ عددی، حجم کل صادرات فراورده های لبنی ایران به فدراسیون روسیه از حدود ۲۶ هزار دلار به بیش از ۵ میلیون دلار رسیده است.

همچنین طبق داده های عنوان شده در **جدول شماره ۴**، از میان فراورده های مختلف لبنی، شیر و خامه شیر، غلیظ شده، یا به آن قند یا دیگر مواد شیرین کننده دیگر اضافه شده (کد ۰۴۰۲) و پنیر و کشک (کد ۰۴۰۶) به ترتیب با مجموع میلیون و ۸۸۸ هزار و ۴۱۹ و ۶ میلیون و ۱۸۱ هزار و ۹۷۲ دلار در دهه ۱۳۹۰ بیشترین سهم صادرات فراورده های لبنی ایران به فدراسیون روسیه را به خود اختصاص داده اند و در مقابل فراورده های خوراکی با منشأ حیوانی که در جای دیگر گفته نشده و مشمول شماره دیگر تعرفه نشده اند (کد ۰۴۱۰)، تخم پرندگان، با پوست، تازه، محفوظ شده یا پخته (کد ۰۴۰۷) و تخم پرندگان، بدون پوست و زرده تخم، تازه، خشک کرده، پخته شده در آب یا بخار آب، قالب گیری شده، یخ زده یا به نحو دیگری محفوظ شده حتی اگر به آن قند یا دیگر مواد شیرین کننده افزوده شده باشد (کد ۰۴۰۸) نیز با حجم تجارت صفر کمترین سهم صادرات فراورده های لبنی ایران به فدراسیون روسیه در دهه ۱۳۹۰ را به خود اختصاص داده اند.

اگر دوباره به آمار کل واردات فراورده های لبنی روسیه از سراسر نقاط جهان توجه کنیم (**جدول شماره ۱**)، مشاهده می شود ایران سهم بسیار کمی نسبت به دیگر رقبای بازار فراورده های مختلف لبنی فدراسیون روسیه

جدول ۵. گمرک های صادرکننده لبنیات از جمهوری اسلامی ایران به فدراسیون روسیه

کد محصول	سال						
	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱
۰۴۰۱	منطقه ویژه نوشهر	منطقه ویژه نوشهر	منطقه ویژه نوشهر		واحد ارزیابی نوشهر مستقر در آمل		
۰۴۰۲	منطقه ویژه نوشهر	منطقه ویژه نوشهر، غرب تهران، اصفهان و منطقه ویژه اقتصادی شیراز	منطقه ویژه نوشهر، غرب تهران، منطقه ویژه اقتصادی شیراز			اصفهان، منطقه آزاد بندر انزلی	
۰۴۰۳			منطقه ویژه پیام			منطقه آزاد بندر انزلی	
۰۴۰۴	منطقه ویژه نوشهر				تبریز		
۰۴۰۵		اصفهان و منطقه ویژه اقتصادی شیراز					
۰۴۰۶	منطقه ویژه نوشهر، اصفهان، منطقه ویژه اقتصادی شیراز	منطقه ویژه نوشهر، اینچه برون	منطقه ویژه نوشهر		واحد ارزیابی نوشهر مستقر در آمل		
۰۴۰۷	-	-	-	-	-	-	-
۰۴۰۸	-	-	-	-	-	-	-
۰۴۰۹		مشهد			آستارا		منطقه آزاد بندر انزلی، آستارا
۰۴۱۰	-	-	-	-	-	-	-

منبع: گردآوری نویسندگان از اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

داشته است؛ برای مثال حجم صادرات فراورده‌های لبنی کد ۰۴۰۲ که اصلی‌ترین فراورده لبنی صادرشده از ایران به فدراسیون روسیه است، در مقایسه با حجم کل واردات روسیه از این فراورده از سراسر جهان، تنها سهمی در حدود ۱/۹ درصد را به خود اختصاص می‌دهد که به دلایلی همچون داشتن مرز آبی با این کشور و فرصت ایجادشده از محل تنش میان روسیه و اروپا (روسیه در پاسخ به تحریم‌های غرب، واردات سهم بزرگی از فراورده‌های غذایی را از این کشورها ممنوع اعلام کرد)، این سهم برای ایران بسیار ناچیز است.

نکته قابل بیان دیگر، نقاط گمرکی است که از مبدأ آن‌ها فراورده‌های لبنی ایران به فدراسیون روسیه صادر شده است که در **جدول شماره ۵**، می‌توان آن‌ها را مشاهده کرد. بر اساس داده‌های این جدول فراورده‌های لبنی در سال ۱۳۹۰، به طور عمده از منطقه آزاد بندر انزلی به فدراسیون روسیه صادر می‌شده است که به مرور زمان شاهد گسترده‌تر شدن این مبادی صدور هستیم؛ به گونه‌ای که در سال‌های اخیر منطقه ویژه نوشهر، غرب تهران، اصفهان و منطقه ویژه اقتصادی شیراز، گمرک‌های آستارا، تبریز و مشهد نیز مبادی صدور فراورده‌های لبنی به فدراسیون روسیه بوده‌اند. این مسئله نشان‌دهنده آن است که در سال‌های اخیر شهرهای مختلف ایران نسبت به صادرات این قبیل فراورده‌ها به بازار فدراسیون روسیه گرایش پیدا کرده‌اند. همچنین به سبب همسایگی ایران در شمال خود با فدراسیون روسیه از طریق دریای کاسپین، گمرک‌های نواحی شمالی ایران در زمینه صدور کالاهای ایرانی به فدراسیون روسیه نسبت به دیگر گمرک‌های کشور فعالیت بیشتری دارند.

در ادامه، ساختار نوشتار به صورت زیر خواهد بود: بخش اول نوشتار به بیان ادبیات موضوع خواهد پرداخت که به طور خلاصه پیشینه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده مطرح می‌شود. در بخش بعد روش‌شناسی پژوهش و سپس به واکاوی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است و سرانجام در بخش نهایی از یافته‌های به‌دست‌آمده نتیجه گرفته می‌شود.

۱- ادبیات موضوع

۱-۱- پیشینه پژوهش

پژوهشگران و اقتصاددانان مختلف به مسئله تجارت خارجی ایران و روسیه چه به صورت دوجانبه و چه در ارتباط با دیگر کشورها توجه کرده‌اند. در این بخش، می‌توان پژوهش‌های انجام‌شده پیشین را به دو گروه تقسیم کرد؛ گروه اول، مطالعاتی هستند که به پژوهش درباره تجارت فراورده‌های لبنی پرداخته‌اند. گروه دوم، شامل آن دسته از مطالعاتی است که به اشکال مختلف تجارت دوجانبه میان ایران و فدراسیون روسیه توجه می‌کند.

گروه اول، شامل مطالعاتی می‌شود که به تجارت فراورده‌های لبنی پرداخته است. **نواکوویچ و تامسون^۲** (۱۹۷۸) در مطالعه‌ای به بررسی مزایا و معایب واردات فراورده‌های لبنی به یک کشور پرداخته‌اند. آن‌ها با مدنظر قراردادن کشور آمریکا به عنوان یک نمونه مطالعه، به این نتیجه رسیدند که مقوله واردات لبنیات به دلیل اهمیت و نقشی که لبنیات در تأمین سلامت ملی جامعه ایفا می‌کند، نیازمند بازنگری و کاهش مستمر زمانی

2. Novakovic and Thompson

تا رسیدن به خودکفایی ملی است. **تانیری آبور و راسان**^۳ (۱۹۹۷) در پژوهشی به بررسی میزان تقاضای لبنیات در مکزیک پرداخته‌اند. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد تغییرات قیمت و کشش درآمدی نسبت به قیمت‌های لبنیات از مهم‌ترین عوامل در افزایش حجم تقاضای کالاها لبنی از سوی مردم مکزیک است.

حسینی و رضایی (۲۰۱۱) در پژوهشی وفاداری متقاضیان در بازار فرآورده‌های لبنی ایران را بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ترجیحات مصرف‌کنندگان، قیمت، طعم، تبلیغات، بسته‌بندی و در دسترس بودن آن‌ها بوده است. **باجنگ و فرتو**^۴ (۲۰۱۴) در نوشتاری درجه رقابت صادراتی فرآورده‌های لبنی کشورهای عضو اتحادیه اروپا را از طریق محاسبه شاخص مزیت نسبی آشکارشده در سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۰۰ میلادی بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد قدرت رقابت این کشورها در فرآورده‌های لبنی فرآوری شده بیشتر است. **سلطانعلی، عمادی، روحانی، خجسته پور و نیک‌خواه** (۲۰۱۵) میلادی سیکل حیات تولید شیر در استان گیلان را بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد با بهبود مدیریت در زمینه تغذیه دام و استفاده از سیستم‌های بیوگاز توان تولید شیر گاو در ایران به میزان زیادی افزایش خواهد یافت.

مطالعه روابط تجاری میان دو کشور ایران و روسیه، گروه دوم مطالعات پیشین را شامل می‌شود که از لحاظ موضوع پژوهشی، پژوهشگران اندکی به این مسئله پرداخته‌اند. **حسینی** (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای به تجارت پوست میان ایران و روسیه در عصر قاجار پرداخته است. براساس یافته‌های این پژوهش تاریخی، در اوایل قرن نوزدهم میلادی، بیش از ۶۰ درصد از پوست تولیدشده در ایران به کشور روسیه صادر می‌شده است. روند گسترش صادرات پوست ایران به کشور روسیه در زمان مظفردالدین شاه ادامه داشت.

گارنیک^۵ (۲۰۱۴) اقتصاد ایران را در شرایط تحریم مطالعه و همچنین چشم‌انداز روابط اقتصادی ایران و روسیه را ترسیم کرده است. نتایج پژوهش او حاکی از آن است که خروج ایران از سیستم سوویفت در سال ۲۰۱۱ میلادی ضربه بزرگی به روابط تجاری دو کشور زده که موجب شده است تمایل تجار دو کشور به انجام مراودات تجاری و پرداخت‌های مالی با روش‌های جایگزین شده کاهش یابد. در نوشتاری، **فتحی و ولی‌بیگی** (۲۰۱۵) به اندازه‌گیری و تحلیل توان رقابتی کالاهای صادراتی ایران در بازار روسیه پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، قاعده‌ای کلی برای تبیین رشد همه فرآورده‌های صادراتی ایران در بازار روسیه وجود ندارد و برای برخی کالاها اثر کالایی، برخی اثر کشوری و برخی دیگر اثر رقابتی یا ترکیبی از آن‌ها مؤثر بوده‌اند.

همچنین نتایج حاکی از آن است که ۴۸/۹ درصد کالاهای صادراتی ایران در فدراسیون روسیه با بازارهای رو به رشدی مواجه بوده‌اند و در مقابل ۵۱/۱ درصد این کالاها نیز با بازارهای رو به افول مواجه هستند و باید برای این اقلام کالایی، بازارهای رو به رشد دیگری را به غیر از فدراسیون روسیه به عنوان بازار هدف در نظر گرفت. **طاهرزاد و محمدی کوچ‌صفهانی** (۲۰۱۷) در پژوهشی به شناسایی مزایا و موانع صادرات میوه کیوی به کشور روسیه پرداخته‌اند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد می‌توان از طریق سیاست‌های مالیاتی مناسب، کاهش تعرفه واردات کالاهای ایرانی به فدراسیون روسیه و تسهیل مبادلات بانکی، به افزایش سهم صادرات کیوی ایران

3. Tanyeri-Abur and Rosson

4. Bojnec and Ferto

5. Garnik

در بازار فدراسیون روسیه کمک کرد. در این راستا به کارگیری روش‌های اصولی در درجه‌بندی (سورتینگ) و بسته‌بندی کیوی باعث کوتاه‌کردن دست واسطه‌ها و تجار کشورهای دیگر خواهد شد.

در سال ۱۳۹۶، توکلیان و خسروجردی نقش ارامنه را در مراودات تجاری ایران و روسیه از زمان شاه عباس یکم تا پایان حکومت صفویان بررسی کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد ارامنه به دلیل مهارت در انجام امور تجارت و مالی، نقش کلیدی در انجام مراودات تجاری ابریشم از ایران به روسیه داشتند. مهارت آن‌ها به حدی بود که توانستند نقش کلیدی در توسعه روابط تجاری ایران به اروپا از طریق کشور روسیه داشته باشند. **رسولی نژاد و پوپوا (۲۰۱۷)** به بررسی و تخمین اثرات تحریم‌های اقتصادی ایران و شوک جهانی نفت خام بر تجارت دو جانبه ایران و روسیه پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تحریم‌های مالی و غیرمالی و شوک قیمت نفت هر سه، اثر منفی بر تجارت دو جانبه ایران و روسیه داشته‌اند و بیشترین ضریب تأثیر نیز مربوط به تحریم‌های مالی ایران از سوی غرب بوده است.

به طور کلی، با در نظر گرفتن این دو گروه از مطالعات پیشین که به آن‌ها اشاره شد، درمی‌یابیم که تاکنون پژوهشی جدی در زمینه صادرات فرآورده‌های لبنی از ایران به فدراسیون روسیه صورت نگرفته است و بنابراین این پژوهش به دنبال کامل کردن این حوزه از ادبیات موضوع خواهد بود.

۲- روش‌شناسی پژوهش

به منظور شناسایی راهبردهای توسعه صادرات فرآورده‌های لبنی ایران به بازار پرتوان فدراسیون روسیه از روش تجزیه و تحلیل جدول برنامه‌ریزی راهبردی (قوت، ضعف، تهدید و فرصت) استفاده خواهیم کرد. بدین منظور در ابتدا با مشخص کردن چشم‌انداز، عوامل تأثیرگذار بر توسعه صادرات این کالاها از ایران به فدراسیون روسیه استخراج می‌شود که خود شامل طراحی جدول ارزیابی عوامل داخلی^۶ و جدول ارزیابی عوامل خارجی^۷ است. سپس امتیازات به‌دست‌آمده از این دو جدول، در ماتریس IE^۸ جمع‌بندی می‌شود که خود جهت‌گیری تدوین راهبردها را مشخص می‌کند و می‌توان بر اساس آن ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (قوت، ضعف، تهدید و فرصت) را به دست آورد. این ماتریس راهبردهای ممکن برای توسعه صادرات فرآورده‌های لبنی ایران را ارائه می‌دهد، اما به دلیل محدودیت‌ها و قیود مختلف نیازمند به گزینش راهبردها هستیم که برای رسیدن به این هدف از روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی^۹ با استفاده از نظرات خبرگان بهره خواهیم جست. شرح بیشتر آنکه عوامل مندرج در جدول عوامل داخلی و خارجی که همان قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌ها هستند و همچنین امتیازدهی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از روش مصاحبه با خبرگان (پنج استاد دانشگاه) استخراج شده است.

6. Internal Factor Evaluation (IFE)

7. External Factor Evaluation (EFE)

8. Internal-External Matrix (IE)

9. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) نقاط قوت/ ضعف

وزن نسبی	عامل	نقاط قوت / ضعف
۰/۱۵۲	هدف حمایت و توسعه صادرات کالای ایرانی (S1)	نقاط قوت (S)
۰/۱۳۹	کیفیت فرآورده های لبنی ایران (S2)	
۰/۱۳۶	موقعیت ژئوپلتیک ایران (S3)	
۰/۱۱۰	وجود زیرساخت حمل و نقل هوایی و دریایی (S4)	
۰/۰۷۶	تولید ارزان فرآورده های لبنی در ایران (S5)	
۰/۳۰۳	نداشتن آشنایی با بازار فدراسیون روسیه (W1)	نقاط ضعف (W)
۰/۲۹۴	چابک نبودن در گرفتن سهم از بازار روسیه (W2)	
۰/۲۳۷	نبود همکاری های بانکی مناسب (W3)	
۰/۲۰۱	علاقه نداشتن تولیدکنندگان به تشکیل کنسرسیوم صادراتی (W4)	
۰/۱۸۲	بوروکراسی اداری وقت گیر برای صدور کالا (W5)	
۰/۱۶۲	نبود ثبات در نرخ ارز (W6)	
۰/۱۳۴	زیادبودن هزینه بسته بندی مناسب (W7)	
۰/۱۲۷	ناآشنایی تجار با فنون بازاریابی نوین (W8)	
۰/۰۹۰	استفاده نکردن از تکنولوژی نوین برای افزایش تولید و تجارت (W9)	
۰/۰۷۴	منابع مالی محدود در سرمایه گذاری تولید (W10)	

۳- یافته های پژوهش

با بررسی بازار لیبیات در فدراسیون روسیه و بازار تولید داخلی این محصول، عوامل مختلف و تأثیرگذار در قالب دو ماتریس عوامل داخلی و عوامل خارجی در **جدول های شماره ۶ و ۷** نشان داده شده است.

این نکته مشخص است که در وهله نخست میزان نقاط ضعف بیشتر از نقاط قوت است و همچنین وزن نسبی نقاط ضعف در مقایسه با نقاط قوت دامنه بیشتری دارد. همچنین در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نقاط تهدید وزن نسبی بیشتری نسبت به نقاط فرصت دارند که قوی تر بودن وزن نسبی تهدیدها و ضعفها نشان می دهد برای توسعه صادرات فرآوری های لبنی ایران به بازار پرتوان فدراسیون روسیه به برنامه ریزی دقیق و جدی از سوی برنامه ریزان حوزه صادرات و همچنین فعالان این عرصه نیاز است.

ماتریس مستخرج از **جدول های شماره ۶ و ۷**، خلاصه راهبردهای صادرات فرآورده های لبنی ایران به

جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) نقاط تهدید/ فرصت

وزن نسبی	عامل	نقاط تهدید/فرصت
۰/۲۵۶	تحریم‌ها غرب علیه روسیه (O1)	
۰/۱۸۲	ایجاد مسیر سبز گمرکی روسیه برای کالاهای ایرانی (O2)	
۰/۱۷۷	توافق ایجاد منطقه آزاد تجاری میان ایران و اتحادیه اقتصادی اوراسیا (O3)	
۰/۱۴۷	سابقه صادرات فرآورده‌های لبنی به روسیه (O4)	نقاط فرصت (O)
۰/۱۴۲	جمعیت زیاد و پهنه جغرافیایی گسترده روسیه (O5)	
۰/۱۲۷	برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش مشترک (O6)	
۰/۱۰۸	توافق دو کشور به دلارزدایی در تجارت متقابل (O7)	
۰/۳۵۶	نبود تعرفه‌های ترجیحی روسیه برای محصولات های ایرانی (T1)	
۰/۳۲۸	حضور رقبای فعال و قدرتمند (T2)	
۰/۲۷۴	مشکلات مربوط به بازگشت ارز ناشی از صادرات به روسیه (T3)	
۰/۱۹۲	مطابقت نداشتن استانداردها و قوانین گمرکی دو کشور (T4)	نقاط تهدید (T)
۰/۱۸۲	توجه نکردن به سلیقه مصرف کنندگان روسی (T5)	
۰/۱۷۷	ترجیح جامعه روسیه به مصرف محصولات های اروپایی (T6)	
۰/۱۲۷	فساد اداری در روسیه (T7)	
۰/۰۵۸	نیپوستن ایران به سازمان تجارت جهانی (T8)	

فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان

فدراسیون روسیه را شامل می‌شود و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (قوت، ضعف، تهدید و فرصت) نام دارد که در آن تمام راهبردهای قوت / فرصت (SO)، ضعف / فرصت (WO)، قوت / تهدید (ST) و ضعف / تهدید (WT) بر اساس نظر دست‌اندرکاران و کارشناسان پیاده‌سازی و منتج شده است.

در انتها برای به‌دست‌آوردن رتبه‌بندی راهبردهای یادشده در **جدول شماره ۸**، از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده می‌شود که در این ماتریس ضریب تمامی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات نسبت به همه راهبردها سنجیده می‌شود که به سبب حجم زیاد محاسبات به آوردن جدول نهایی رتبه‌بندی راهبردها (**جدول شماره ۹**) بسنده می‌شود.

بر اساس **جدول شماره ۹**، راهبردهای تولید فرآورده‌های پرترفندار لبنی در روسیه (همچون ماست‌های میوه‌ای)، تلاش برای رفع مشکلات مربوط به خدمات بانکی و بیمه‌ای و بهبود کیفیت بسته‌بندی فرآورده‌های لبنی با امتیاز نهایی ۴/۵ سه راهبرد نخست برای توسعه فرآورده‌های صادراتی لبنی ایران به بازار فدراسیون

جدول ۸. راهبردهای توسعه صادرات فرآورده‌های لبنی ایران به فدراسیون روسیه

فرصت‌ها و تهدیدها	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	<p>راهبردهای SO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهبود زیرساخت‌های صادراتی ۲. توسعه برپایی نمایشگاه‌های مشترک ۳. حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط ۴. تسهیل بیشتر فرایندهای صادرات ۵. تلاش برای عضویت دائم ایران در اتحادیه اقتصادی اوراسیا ۶. تولید فرآورده‌های پرطرفدار لبنی در فدراسیون روسیه (همچون ماست‌های میوه‌ای) ۷. سرمایه‌گذاری در پژوهش‌ها و دگرگونی‌های بازار لبنیات روسیه 	<p>راهبردهای WO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تلاش برای رفع مشکلات مربوط به خدمات بانکی و بیمه‌های ۲. بهبود کیفیت بسته‌بندی فرآورده‌های لبنی ۳. بهبود فرهنگ صادرات و تشکل‌های صادراتی ۴. استفاده از مدیران و متخصصان حوزه روسیه
تهدیدها (T)	<p>راهبردهای ST</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. عمیق‌تر شدن روابط سیاسی اقتصادی ایران با روسیه ۲. دریافت سود کمتر برای به‌دست‌آمدن قیمت صادراتی پایین‌تر ۳. هماهنگی بیشتر میان صادرکنندگان و رایزنی اقتصادی ایران در روسیه ۴. ایجاد دوره‌های تخصصی چابکی در بازارهای جهانی ۵. استفاده از تجربه رقیبان در گرفتن سهم از بازار روسیه 	<p>راهبردهای WT</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تثبیت نوسانات نرخ ارز در کشور ۲. آموزش استانداردها و قوانین گمرکی روسیه در کشور ۳. استفاده از بازاریابی مجازی ۴. مشوق‌های مالیاتی و صادراتی ۵. شناخت روش‌های بازاریابی رقبا و الگوبرداری مناسب ۶. انتقال دانش بسته‌بندی‌های نوین

فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان

روسیه هستند و در مقابل راهبردهای تلاش برای عضویت دائم ایران در اتحادیه اقتصادی اوراسیا، ایجاد دوره‌های تخصصی چابکی در بازارهای جهانی و عمیق‌تر شدن روابط سیاسی اقتصادی ایران با روسیه به ترتیب با امتیازهای نهایی ۲/۷۳، ۲/۸۷ و ۲/۵۷ سه راهبرد نهایی در ارتباط با این موضوع هستند.

گفتنی است راهبردهایی همچون آشنایی بیشتر با قوانین و استانداردهای فرآورده‌های لبنی در فدراسیون روسیه و نیز برپایی نمایشگاه‌ها و سمینارهای مشترک میان واردکنندگان و صادرکنندگان روسی و ایرانی جز راهبردهای مهم در این زمینه هستند که امتیازات نهایی آن‌ها به ترتیب ۳/۹۰ و ۳/۷۱ است.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

به دنبال نام‌گذاری سال ۱۳۹۷ از سوی مقام معظم رهبری به سال حمایت از کالای ایرانی، این پژوهش

جدول ۹. رتبه‌بندی راهبردها با روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

ردیف	راهبرد	نوع راهبرد	جذابیت راهبرد		
			اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت
۱	تولید کالاها پرطرفدار لبنی در فدراسیون روسیه (همچون ماست‌های میوه‌ای)	SO	۵	۵	۴/۵
۲	تلاش برای رفع مشکلات مربوط به خدمات بانکی و بیمه‌ای	WO	۵	۴	۴/۵
۳	بهبود کیفیت بسته‌بندی فرآورده‌های لبنی	WO	۵	۵	۴/۵
۴	آموزش استانداردها و قوانین گمرکی روسیه در کشور	WT	۴	۴	۳/۹۰
۵	توسعه برپایی نمایشگاه‌های مشترک	SO	۴	۴	۳/۷۱
۶	هماهنگی بیشتر میان صادرکنندگان و رایزنی اقتصادی ایران در روسیه	ST	۴	۳	۳/۶۹
۷	شناخت روش‌های بازاریابی رقبا و الگو برداری مناسب	WT	۴	۳	۳/۶۹
۸	استفاده از مدیران و متخصصان حوزه روسیه	WO	۳	۴	۳/۵۲
۹	گرفتن سود کمتر برای به‌دست‌آوردن قیمت صادراتی پایین‌تر	ST	۳	۴	۳/۵۰
۱۰	بهبود زیرساخت‌های صادراتی	SO	۳	۳	۳/۲۱
۱۱	سرمایه‌گذاری در پژوهش‌ها و دیگر گونی‌های بازار لیبنیات روسیه	SO	۳	۳	۳/۱۵
۱۲	استفاده از بازاریابی مجازی	WT	۳	۳	۳/۱۰
۱۳	بهبود فرهنگ صادرات و تشکل‌های صادراتی	WO	۳	۳	۲/۹۷
۱۴	استفاده از تجربه رقبا در گرفتن سهم از بازار فدراسیون روسیه	ST	۳	۲	۳/۹۱
۱۵	حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط	SO	۳	۲	۳/۴۸
۱۶	تثبیت نوسانات نرخ ارز در کشور	WT	۳	۲	۳/۲۶
۱۷	مشوق‌های مالیاتی و صادراتی	WT	۳	۲	۳/۲۲
۱۸	تسهیل بیشتر فرایندهای صادرات	SO	۳	۲	۳/۱۶
۱۹	انتقال دانش بسته‌بندی‌های نوین	WT	۳	۱	۲/۸۷
۲۰	تلاش برای عضویت دائم ایران در اتحادیه اقتصادی اوراسیا	SO	۳	۱	۲/۸۳
۲۱	ایجاد دوره‌های تخصصی چاپکی در بازارهای جهانی	ST	۲	۲	۲/۵۷
۲۲	عمیق‌تر شدن روابط سیاسی اقتصادی ایران با فدراسیون روسیه	ST	۱	۱	۲/۴۲

تلاشی کاربردی در همین زمینه است و به مسئله عدم موفقیت چشمگیر ایران در صادرات فراورده‌های لبنی خود به بازار پرتوان فدراسیون روسیه توجه کرده است. در این راستا سعی شد تا با استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان بازار اقتصاد روسیه گفت‌مانی علمی بر اساس روش تحلیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (قوت، ضعف، تهدید و فرصت) شکل گیرد.

براساس یافته‌های این تحقیق، سه راهبرد اصلی برای توسعه فراورده‌های صادراتی لبنی ایران به کشور روسیه شامل تولید فراورده‌های پرترفدار لبنی در روسیه، حل موانع بانکی و بیمه‌ای، و بهبود کیفیت بسته‌بندی فراورده‌های لبنی صادراتی کشور ایران به کشور روسیه است. چنان‌که مشخص است هم‌راستایی فراورده‌های لبنی صادراتی با سلیقه و سبک مصرفی جامعه در فدراسیون روسیه مهم‌ترین راهبرد موجود است که این هم‌راستایی باید با کیفیت بسته‌بندی این کالاها متناسب باشد، چراکه تقریباً تمام رقبای دیگر ایران همچون چین و ترکیه، به مسئله ظاهر کالاهای صادراتی خود در این زمینه کاملاً توجه دارند و کالاهای صادراتی ایران برای گرفتن سهم از بازار دیگر کشورها باید این مهم را مدنظر قرار دهند. همچنین مسئله مرادات پولی و مالی منتج‌شده از صادرات نیز مسئله مهم دیگری است که با توجه به اعمال تحریم‌های غرب بر ضد هر دو کشور (رسولی‌نژاد، ۲۰۱۸) به نظر می‌رسد فرصت مناسبی برای انجام گفت‌وگوها و رسیدن به یک دالان مالی متقابل فراهم است.

هرچند وجود شعبه میربیزنس بانک و شعبه بانک ملی ایران در فدراسیون روسیه مشکلات نقل و انتقال پول را میان دو کشور تا حدود زیادی حل کرده است. همچنین راهبردهایی همچون عضویت دائم ایران در اتحادیه اقتصادی اوراسیا یا عمیق‌تر شدن روابط سیاسی اقتصادی دو کشور جزء کم‌اهمیت‌ترین راهبردهای ممکن ایران برای توسعه فراورده‌های لبنی خود به آن کشور به حساب می‌آیند. مهم‌ترین دلیل در کم‌اثر بودن این راهبردها، اهرم فشار کشورهای ثالث همچون آمریکا و اسرائیل، نبود دوست دائم سیاسی اقتصادی برای روسیه (منفعت‌طلبی روسیه در روابط بین‌الملل خود)، نبود وحدت در احزاب ایران در نزدیک شدن به روسیه و اروپا و ساختار نفتی هر دو اقتصاد است که مانع بزرگی بر سر راه پیوستن دائم ایران به اتحادیه اقتصادی اوراسیا و نیز تبدیل شدن آن به شریک اصلی سیاسی اقتصادی فدراسیون روسیه است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش به فعالان اقتصادی و برنامه‌ریزان حوزه حمایت از تولید داخلی و صادرات غیرنفتی پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن تمام ابعاد بازار فدراسیون روسیه، به صادرات کالاهای لبنی متنوع بر اساس ترجیحات مصرف‌کنندگان روسی به همراه بسته‌بندی مناسب و شکیل و همچنین آموزش استانداردهای کالا و رویه‌های گمرکی فدراسیون روسیه مبادرت کنند و برای نفوذ هر چه بیشتر، مقتدرانه و پایدار برندهای کالاهای لبنی ایران در بازار آن کشور تلاش کنند. برای رسیدن به این هدف استفاده از راهنمایی‌های بخش رایزنی اقتصادی سفارت جمهوری اسلامی ایران در فدراسیون روسیه و بررسی ویژگی‌های دیگر رقبای خارجی در بازار لبنیات روسیه کمک شایانی خواهد کرد.

نکته مهمی که باید بدان اشاره شود آن است که بازار روسیه از صادرکننده ایرانی خواهان تضمین تداوم عرضه کالا در زمان مقتضی است که صادرکنندگان ایرانی به این مسئله نیز باید توجه کنند تا بازار فدراسیون روسیه

نه به صورت بازاری کوتاه‌مدت، بلکه بازاری بلندمدت در نظر گرفته شود.

برای پژوهش‌های آتی، نیز نویسندگان پیشنهاد می‌کنند با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره همچون تاپسیس فازی، استراتژی‌های نفوذ و توسعه این کالاها در بازار فدراسیون روسیه بررسی شود. همچنین بررسی توان‌های تجاری ایران در این نوع کالاها با استفاده از شاخص‌هایی همچون شاخص کرایسدل، شاخص کیسنوس و شاخص مزیت نسبی آشکار شده نیز مکمل یافته‌های این پژوهش خواهد بود.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی ندارد.

مشارکت‌نویسندگان

همه نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

References

- Amiri, H., Pirdadeh Beyranvand, M., Norouzi Amogin, F., & Alizadeh, Sh. (2018). [Estimation Vulnerability and resilience indicators in Iran economy (Persian)]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 6(23), 434-55. [DOI:10.32598/JMSP.6.3.434]
- Bojnec, Š., & Fertő, I. (2014). Export competitiveness of dairy products on global markets: The case of the European Union countries. *Journal of Dairy Science*, 97(10), 6151-63. [DOI:10.3168/jds.2013-7711]
- Fatthi, H., & Vali Beigi, H. (2015). [Measurement and analyzing of the competitive ability of Iran's export goods in the Russian market (Persian)]. *Journal of Economic Research*, 13(71), 14-27.
- Garnik, S.A. (2014). [Iran's economy under sanctions and prospects of economic relations with the Russian federation (Russian)]. *Modern Scientific Thought*, 4, 155-66.
- Hasani, R. (2009). [A review on skin trade between Irān and Russia during the Qājār Era (Based on records of Irān's foreign ministry; 1828-1909) (Persian)]. *Journal Management System*, 19(1), 49-54.
- Hoseini, M. H., & Rezaei, M. (2011). [Factors affecting brand loyalty in the dairy market (Persian)]. *Journal of Business Management*, 5(38), 57-79.
- Karbasi, A., Mohammadzadeh S. H., Rasoolian, A., & Ashrafi, M. (2018). [Export development strategies and expanding economic cooperation with central Asian countries (Persian)]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 6(21), 100-21.
- Karim, M. H., & Amiri, H. (2018). [Strategies and challenges of resistance and austerity economy (Persian)]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 5(5), 61-80.
- Novakovic, A., & Thompson, R.L. (1978). Dairy imports: How Serious a Threat? *Journal of Dairy Science*, 61(11), 1627-33. [DOI:10.3168/jds.S0022-0302(78)83776-X]
- Paytakhti Oskooe S. A., Shafei, E., & Ramezani, R. (2014). [The supply of non-oil export in Iran: Applying Kalman filter approach (Persian)]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 1(4), 69-86.
- Rasouli Nejad, E. (2018). [A global study of resistance economics: Case study of Russia and Iran (Persian)]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 5(Special Issue), 45-62.
- Rasoulinezhad, E. (2018). A new evidence from the effects of Russia's WTO accession on its foreign trade. *Eurasian Economic Review*, 8(1), 73-92.
- Rasoulinezhad, E., & Popova, L. (2017). An estimation of the impact of economic sanctions and oil price shocks on Iran-Russian trade: Evidence from a gravity-VEC approach. *Iranian Economic Review*, 21(3), 469-97. [DOI:10.22059/IER.2017.62926]
- Rezazholizade, M., & Aghaei, M. (2018). [Export-led growth hypothesis: Empirical evidence of industry sector in aggregate and sub-sectors in Iran (Persian)]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 5(5), 40-60.
- Soltanali, H., Emadi, B., Rohani, A., Khojastehpour, M., & Nikkiah, A. (2015). Life cycle assessment modeling of milk production in Iran. *Information Processing in Agriculture*, 2(2), 101-8. [DOI:10.1016/j.inpa.2015.06.003]
- Taher Nejad, K., & Mohammadi Kouchesfahani, M. [Identifying the benefits and barriers to exporting kiwi (Case study of Russia) (Persian)]. Paper presented at Third International Conference on Accounting and Management with a New Science Approach, Tehran, Iran, 15 March 2017.
- Tanyeri-Abur, A., & Rosson III, C. P. (1997). Demand for dairy products in Mexico. *Agricultural Economics*, 16(1), 67-76. [DOI:10.1016/S0169-5150(96)01204-2]