

## تعیین راهبرد مناسب برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی در

### تعاونی‌های تولید منطقه آزاد ماکو

مرتضی فیض‌الله‌زاده<sup>۱</sup>، شهرام محمدزاده<sup>۲\*</sup>، صمد کراری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۱

#### چکیده

صادرات محصولات کشاورزی در ایران جایگاه مهمی در اقتصاد ملی دارد؛ اما تعاونی‌های تولید بخش کشاورزی در زمینه بازاریابی و صادرات محصولات ناموفق بوده‌اند. هدف مطالعه حاضر نیز تعیین راهبرد مناسب برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی تعاونی‌های تولید کشاورزی واقع در منطقه آزاد تجاری صنعتی ماکو بود. نوع تحقیق کاربردی بود که به روش پیمایشی و با ابزار پرسش‌نامه انجام گرفت. جامعه آماری را مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره تعاونی‌های تولید و کارشناسان خبره تشکیل دادند که به شیوه سرشماری ۴۰ نفر بررسی شدند. با استفاده از ماتریس‌های داخلی و خارجی و ماتریس تحلیلی SWOT، نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای پیش روی تعاونی‌ها اولویت‌بندی شدند، سپس راهبرد مناسب شناسایی گردید. باتوجه به نتایج در مجموع، تعاونی‌های تولید در زمینه بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی، ۱۲ قوت در برابر ۲۰ ضعف و ۱۳ فرصت در مقابل ۱۳ تهدید داشتند. براساس نتایج، راهبرد محافظه‌کارانه - بازنگری برای استفاده از فرصت‌ها و رفع نقاط ضعف شناسایی شد. پیشنهادی پژوهش حاضر عبارت بودند از: استفاده از سرمایه‌گذاران برای ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی؛ بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تولید؛ به‌کارگیری کارکنان و مدیران متخصص در تعاونی‌های تولید؛ اعطای تسهیلات بانکی با شرایط ویژه به صادرکنندگان محصولات کشاورزی؛ انجام تحقیقات بازاریابی؛ ارتقای کمی و کیفی محصولات کشاورزی؛ تأمین به‌موقع نهاده‌های تولیدی.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی، تعاونی تولید، صادرات، راهبرد، سوات (SWOT)

#### مقدمه

کالاهای کشاورزی جایگاه مهمی در صادرات غیر نفتی کشور دارد. به گزارش سازمان گمرک ایران، سهم ارزش کالاهای صادراتی بخش کشاورزی در سال ۱۳۹۷ از کل

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ماکو

۲. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه ارومیه

sh.mohammadzadeh@urmia.ac.ir

\*نویسنده مسئول

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ماکو

ارزش صادراتی غیر نفتی، از لحاظ مقداری (۶۹۵۶ هزار تن)، ۵/۹ درصد و از لحاظ ارزشی (۶۴۰۰ میلیون دلار) ۱۴/۴ درصد بوده است. ارزش صادرات دوازده ماهه سال ۱۳۹۷ نسبت به سال ۱۳۹۶، ۵/۷ درصد و نسبت به متوسط سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵، ۳/۸ درصد کاهش داشته است. اقلام عمده صادراتی شامل انواع میوه‌های درختی (۳۱٪)، انواع سبزیجات و محصولات جالیزی (۲۵/۷٪)، شیر و فراورده‌های لبنی (۱۲/۹٪)، زعفران (۷/۴٪)، ماهی و میگو (۶/۷٪) و مقاصد صادراتی عمدتاً کشورهای عراق، افغانستان، امارات متحده عربی، پاکستان، فدراسیون روسیه، هند، ترکیه، ویتنام، ترکمنستان و آلمان بوده اند (سایت گمرک ایران، ۱۳۹۸). آمار فوق نشان می‌دهد بخش کشاورزی ایران با وجود داشتن مزیت نسبی در برخی محصولات و امکان تجاری شدن بخش قابل توجهی از آن، به دلیل سنتی و پایین بودن کمیت و کیفیت تولید و معیشتی بودن کشاورزی در ایران، سهم ناچیزی از صادرات بخش کشاورزی را به خود اختصاص داده است.

یکی از چالش‌های عمده درآمدی کشاورزان از محصولات تولیدی کشاورزی، نامنظم بودن مسیر بازاریابی و نحوه عرضه محصولات تولیدی به بازار و پایین بودن سهم دریافتی آنها از قیمت پرداختی مصرف‌کنندگان نهایی است. بیشتر کشاورزان و کارشناسان این امر را ناشی از نقایص موجود در ساختار بازار محصولات کشاورزی می‌دانند. فقدان رویکرد بازارمحور در بخش کشاورزی، به‌ویژه در شکل‌های کشاورزان از جمله تعاونی‌های کشاورزی و روستایی، به‌عنوان متولیان قانونی امر خرید و فروش و بازاریابی محصولات کشاورزی، لزوم توجه هرچه بیشتر و ورود عملی و علمی به فعالیت بازاریابی را می‌طلبد (مقدسی و همکاران، ۱۳۹۰).

تا پایان سال ۹۴، ۱۳۶۰ تعاونی تولید روستایی بخش کشاورزی در کشور فعال بوده- اند. همچنین در حوزه شکل‌های کشاورزی، ۳۰ شرکت سهامی زراعی و ۶۱ اتحادیه شرکت‌های تعاونی تولید استانی و شهرستانی وجود داشته که بیش از سه میلیون هکتار اراضی کشاورزی را در اختیار داشته‌اند (علوی، ۱۳۹۶). تعاونی‌های روستایی به دلیل کمبود

نیروی انسانی متخصص و امکانات مالی و فیزیکی، در زمینه بازاریابی محصولات کشاورزی نقش چندانی ندارند. عمده‌ترین فعالیت آنها توزیع کالاهای مصرفی و نهاده‌های تولیدی است. با وجود این نقش اندک تعاونی‌ها، اغلب اعضای تعاونی تمایل دارند با دریافت قیمت بالاتر و فروش مطمئن، محصول خود را از کانال تعاونی‌های روستایی به فروش برسانند. به علاوه، اکثر اعضای تعاونی به دلیل نیاز مالی، امکان نگهداری محصول و فروش آن پس از برداشت را ندارند و با توجه به حضور گسترده واسطه‌ها، بخش قابل ملاحظه‌ای از محصول اعضا قبل یا هنگام برداشت محصول توسط این افراد خریداری می‌شود (نجفی و فرج‌زاده، ۱۳۸۹).

در سند چشم‌انداز توسعه کشور تا پایان سال ۱۴۰۴، توجه به ارزآوری بخش صادرات غیر نفتی پیش‌بینی شده است (پاکروان و گیلانپور، ۱۳۹۲). در این راستا، ایجاد منطقه آزاد تجاری و صنعتی، با حذف مالیات و دادن مشوق‌ها برای تولیدکنندگان، زمینه را برای صادرات انواع محصولات تولیدی از جمله محصولات کشاورزی فراهم نموده است. بر همین اساس، حیدری و همکاران (۱۳۹۴) فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب و بالا بردن سهمیه ارزی مرزنشینان و آزادی عمل بیشتر آنها در صادرات و واردات را از جمله راهکارهای مهم فعال‌سازی تعاونی‌های مرزنشینان عنوان کرده‌اند. منطقه آزاد تجاری-صنعتی ماکو در سال‌های اخیر در مرز سه کشور آذربایجان، ارمنستان و ترکیه ایجاد شده است؛ لذا با کمک این منطقه امکان توسعه صادرات به‌ویژه صادرات محصولات کشاورزی فراهم شده است و تعاونی‌های تولید کشاورزی و روستایی موجود در منطقه می‌توانند از این فرصت فراهم‌آمده برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی بهره ببرند. با وجود این، طالبی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که تعاونی‌های تولید آراز ۱ و آراز ۲ منطقه آزاد تجاری صنعتی ماکو در زمینه بازاریابی محصولات کشاورزی فعالیتی ندارند. لذا از آنجا که با ایجاد منطقه آزاد تجاری صنعتی زمینه برای صادرات محصولات و فراورده‌های کشاورزی فراهم شده است و با توجه به غفلت تولیدکنندگان به‌ویژه تعاونی‌های تولید

کشاورزی از این فرصت پیش آمده، ضرورت دارد که راهبردهای لازم بر اساس واقعیات موجود منطقه مشخص شوند که در این زمینه مطالعه مشابهی در سطح کشور انجام نشده است. براین اساس، هدف تحقیق حاضر بررسی فرصت‌ها، محدودیت‌ها، نقاط ضعف و قوت تعاونی‌های تولید منطقه آزاد ماکو و تدوین راهبردها و راهکارهای لازم برای فعال نمودن بخش بازاریابی محصولات کشاورزی، با تأکید بر صادرات، با استفاده از تحلیل SWOT بود.

### پیشینه تحقیق

در زمینه بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی مطالعات مختلفی انجام شده است که در ادامه، به برخی از آنها اشاره می‌شود. راسخ جهرمی و عابدی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای، به این نتیجه رسیدند که صادرات محصولات کشاورزی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر ارزش افزوده بخش کشاورزی دارد، لذا پیشنهاد دادند سیاست‌های تشویقی مناسب، رفع موانع صادراتی، گسترش تجارت جهانی و همکاری‌های منطقه‌ای می‌تواند رشد صادرات و به تبع آن، رشد اقتصادی را به دنبال داشته باشد.

فیروزآبادی و حسینی (۱۳۹۰) نشان دادند که تعاونی‌های روستایی فقط در زمینه خرید محصولات تضمینی فعال هستند. کمبود امکانات زیرساختی (سردخانه، کارخانه فراوری و بسته‌بندی)، کمبود اعتبار و سرمایه مالی، ضعف دانش و نگرش و مهارت‌های بازاریابی منابع انسانی شرکت، مشخص نبودن ارتباط مدیران و کارمندان تعاونی با اعضا، و ضعف در ساختار اداری تعاونی‌ها از عوامل مؤثر در زمینه بازاریابی تعاونی‌ها می‌باشند.

قدیری مقدم و نعمتی (۱۳۹۰) از جمله نارسایی‌های بازاریابی تعاونی‌های تولید به موارد زیر اشاره کردند: فقدان تحقیقات بازاریابی و نبود برنامه‌ریزی جامع بلندمدت تعاونی - های تولید در زمینه بازاریابی در زمان تولید و پس از تولید؛ وجود عوامل واسطه‌ای و دلالت در هنگام فروش محصول؛ به کارنگرفتن متخصصان در فرایند بازاریابی و مقوله خرید و فروش

محصول؛ ضعف هماهنگی با سایر شرکت‌های تعاونی و سازمان‌های ذی‌ربط؛ تحصيلات پایین مدیران تعاونی و ناآشنایی آنها با شیوه‌های بازاریابی و تبلیغات محصول؛ سیاست‌های نامناسب و نوسان‌های قیمتی محصولات بخش کشاورزی؛ ضعف خدمات در زمینه درجه-بندی، بسته‌بندی و فراوری محصول و تولید محصول ثانویه؛ نبود سردخانه و تسهیلات انبارداری و به تبع بروز ضایعات بالا؛ ضعف بنیه مالی تعاونی‌ها؛ عدم شناخت صحیح تعاونی-ها از ساختارهای بازارهای محلی و برون‌محلی و نبود بازارهای هدف ثابت؛ ضعف در کانال توزیع و انتقال کالا به مصرف‌کننده؛ مشکلات مدیریتی و مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها. این پژوهشگران در راستای حل مشکلات مذکور، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و اعضای تعاونی‌های تولید در زمینه اصول و روش‌های بازاریابی، اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت حمایتی و هدایتی از سوی دولت برای کاهش و حذف واسطه‌ها و دلالتان، شناسایی تعاونی‌های موفق در زمینه بازاریابی و معرفی آنها به سایر تعاونی‌های تولید و استفاده از متخصصان بازاریابی در تعاونی‌های تولید را پیشنهاد نمودند.

فیض آبادی و جوادی (۱۳۹۵) در تحقیق خود، موانع بازاریابی تعاونی‌های تولید کشاورزی را به ترتیب، در دسته‌های اقتصادی، انسانی، بازاری، عملیاتی، ساختاری و مدیریتی اولویت‌بندی نمودند و وجود دلالتان و واسطه‌گران در هنگام فروش محصولات کشاورزی، عدم به‌کارگیری نیروهای متخصص در زمینه خرید و فروش محصولات کشاورزی و سیاست‌های نامناسب در قیمت‌گذاری را مهم‌ترین موانع بازاریابی برشمردند.

خواجوی پور و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی انتخاب راهبرد رقابتی بازاریابی از بین سه راهبرد تمایز، تمرکز و رهبری برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان به این نتیجه رسیدند که راهبرد تمرکز بهترین گزینه برای کاهش هزینه می‌باشد. به‌علاوه، معیارهای سیاسی و اقتصادی از مهم‌ترین عوامل و معیارهای اجتماعی و فرهنگی و مدیریت عوامل محیطی از کم‌اهمیت‌ترین عوامل اثرگذار بر راهبرد بازاریابی می‌باشند. با تمرکز بر محصولات خاص نیازهای گروه‌های کوچکی از مشتریان تأمین می‌شود. این امر از طریق

نفوذ در بازار و انتخاب نام تجاری، بسته‌بندی و تبلیغات مناسب سهم بازار را به خود اختصاص می‌دهد.

هاشم زاده اتویی و احمدپور (۱۳۹۶) در تحقیقی، وضعیت نظام اطلاعات بازاریابی را در شرکت‌های تعاونی تولید روستایی نامناسب ارزیابی کردند. در رفع این مشکل، عوامل اطلاعاتی - ارتباطی (میزان ارتباط با رسانه‌ها مانند اینترنت، میزان دریافت مباحث اقتصادی و بازاریابی از نشریات چاپی، تلویزیون، رادیو، پایگاه‌های اینترنتی، افراد خبره و فعالان اقتصادی و بورس)، عوامل مشارکتی (شرکت در کلاس‌ها و دوره‌ها و همایش‌های بازاریابی، بازدید از تعاونی‌های موفق در زمینه بازاریابی، شرکت در نمایشگاه‌های بازاریابی و ...)، عوامل شخصیتی (میزان اعتماد به نفس و نوآوری و خلاقیت و ابتکار عمل، میزان تجربه کاری و مهارت، مسئولیت‌پذیری، آینده‌نگری، ریسک‌پذیری و ...) و تحصیلات مدیران عامل مؤثر می‌باشند.

عباسی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی، نشان دادند که حدود ۸۰٪ کشاورزان گرایش متوسط یا زیاد به بازاریابی جمعی کارآفرینانه دارند و مهم‌ترین عوامل مؤثر در گرایش آنها به ترتیب برندسازی جمعی، گرایش به نوآوری جمعی و سرمایه اجتماعی است.

چاکرا و همکاران (Chokera et al., 2014) تحقیقی را جهت شناسایی نقش بازاریابی کشاورزی بر توانمندسازی کشاورزان محلی ایالت ماسونینگو (واقع در کشور زیمبابوه) انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین چالش‌های پیش روی کشاورزان در این زمینه عبارت‌اند از: تجهیز نامناسب منابع، ضعف در حمل و نقل، بی‌اطلاعی از بازار، عدم توانایی در قیمت‌گذاری محصولات کشاورزی؛ لذا دولت‌ها در این زمینه می‌توانند با آموزش کشاورزان در زمینه بازاریابی و فروش و همچنین کمک به حمل و ارتباطات این چالش را کم‌رنگ‌تر کنند. در این باره، کارشناسان کشاورزی و فروش همگی بر این عقیده بودند که بایستی تشکلهایی به دست خود کشاورزان برای انجام امور بازاریابی و کوتاه کردن دست واسطه‌ها از جمله شناسایی بازار و ارائه مستقیم محصولات به بازارهای هدف تشکیل شود.

درجن و گتاچو (Derjene & Getachew, 2015) با مطالعه عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها در زمینه بازاریابی کشاورزی در منطقه اورمیا در اتیوپی به این نتیجه رسیدند که مشارکت، تعهد، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و عوامل خارجی از جمله مهم‌ترین متغیرها در این زمینه می‌باشند.

نیروجا و همکاران (Niroja et al., 2015) در مطالعه خود نشان دادند که تعاونی‌های کشاورزی نیال نقش واسطه بین بازرگانان و کشاورزان تولیدکننده میوه و سبزی، با قدرت چانه‌زنی بالاتر، و کشاورزان انفرادی دارند. بازاریابی مشارکتی همچنین کانال بازاریابی را کوتاه می‌کند. براساس نتایج این مطالعه، ۸۰٪ کشاورزان منطقه مورد مطالعه محصولات خود را از طریق تعاونی‌ها به فروش می‌رسانند. کشاورزان وابسته به کانال بازار تعاونی محصولات خود را با قیمت بالاتر از سایر کانال‌های بازار به فروش رسانده و هزینه بازاریابی کمتری به دلیل صفر شدن یا حذف هزینه حمل‌ونقل و ناچیز شدن هزینه دلالتی پرداخت کرده‌اند.

هائو و همکاران (Hao et al., 2018) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عضویت در تعاونی در فروش محصول تولیدکنندگان سیب چین به عمده‌فروشان تأثیر مثبت و به خرده‌فروشان تأثیر منفی دارد، اما تأثیر قابل توجهی در فروش به خود تعاونی ندارد. از آنجاکه محصولات فروخته‌شده از طریق تعاونی‌ها معمولاً از استانداردهای نسبتاً سخت-گیرانه کیفیت و ایمنی مواد غذایی پیروی می‌کنند، سیاست‌های تبلیغی اعضای تعاونی برای فروش محصولات خود از طریق تعاونی‌ها احتمالاً تأثیر قابل توجهی در کیفیت مواد غذایی و ایمنی مواد غذایی در چین خواهد داشت.

### مبانی نظری

در نظام تولید تا مصرف، عرضه محصولات کشاورزی به بازار و بازاریابی از اهمیت زیادی برخوردار است. عملیات جمع‌آوری به موقع محصولات و نگهداری و انبارداری

اصولی آنها و داشتن اطلاعات بازار حلقه‌های نظام بازاریابی محسوب می‌شوند که این موضوع در قیمت‌های فروش کشاورزان و سوددهی بخش کشاورزی مؤثر می‌باشد. وجود نارسایی در نظام بازاریابی موجب استثمار کشاورزان و سوءاستفاده دلالان و واسطه‌گران می‌گردد؛ لذا بسیاری از محصولات کشاورزی در فصل برداشت فاسد شده و یا با قیمت‌های بسیار ارزان توسط سلف‌خواران یا واسطه‌ها خریداری می‌شود؛ درحالی‌که همان محصولات در فصل غیر برداشت با قیمت‌های بسیار گران فروخته می‌شود (فیروزآبادی و حسینی، ۱۳۹۰).

یکی از دلایل ایجاد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی کمک به کشاورزان در بازاریابی محصولات کشاورزان می‌باشد؛ ولی بسیاری از تعاونی‌های تولید در این زمینه فعالیت ندارند. مرور مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر ارزش افزوده بخش کشاورزی دارد و تعاونی‌ها می‌توانند نقش مهمی در بازاریابی و فروش انواع محصولات کشاورزان، حذف واسطه‌ها و دلالان از مسیر بازاریابی و توانمندسازی کشاورزان بازی کنند. باوجوداین، درحال حاضر، تعاونی‌های کشاورزی ایران فقط در زمینه خرید محصولات تضمینی مثل گندم فعال می‌باشند و در زمینه سایر محصولات هیچ برنامه کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدتی ندارند. به‌علاوه، سیاست‌های نامناسب قیمت‌گذاری و نوسان‌های قیمتی محصولات بخش کشاورزی مشکل بازاریابی را دوچندان نموده است. تعاونی‌ها برای بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی با موانع فراوان زیر روبه‌رو هستند: مشکلات مدیریتی، سطح سواد پایین مدیران عامل تعاونی‌ها و عدم آشنایی آنها با اصول بازاریابی، نبود نیروی متخصص در تعاونی، فقدان تحقیقات بازاریابی و به‌تبع، عدم شناخت بازارهای محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی، کمبود سرمایه، فراهم نبودن زیرساخت‌هایی چون سردخانه، انبار، کارخانه فرآوری و بسته‌بندی و حمل و نقل، دیوان‌سالاری و ناهماهنگی در مورد سایر تعاونی‌ها و ارگان‌های دولتی و غیردولتی مرتبط و غیره. تجربه برخی از کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته نشان می‌دهد که



تعاونی‌های کشاورزی در زمینه حذف واسطه‌ها و فروش عمده و حتی جزئی محصولات کشاورزان به بازارهای هدف، استانداردسازی کیفیت و ایمنی مواد غذایی، بالابردن قیمت فروش و کاهش هزینه‌های فروش (با حذف هزینه‌های حمل‌ونقل و کاهش حق دلالی) موفقیت‌های چشمگیری به دست آورده‌اند.

با این تفاسیر، مطالعه حاضر کوشید برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت با بهره‌مندی از فرصت‌ها و از میان برداشتن تهدیدها، راهبرد مناسبی برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی تعاونی‌های تولید پیشنهاد کند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی بود و با روش پیمایشی انجام شد. ابزار تحقیق پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با استفاده از نظرهای استادان و کارشناسان امور بازرگانی و اقتصاد کشاورزی سازمان‌های اجرایی منطقه مورد مطالعه تأیید شد. برای تأیید پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی بخش‌های پرسش‌نامه و نیز کل سؤالات بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی آن است (جدول ۱).

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه تحقیق

متغیر	ضریب
نقاط قوت	۰/۸۶۰
نقاط ضعف	۰/۸۳۳
نقاط فرصت	۰/۸۸۴
نقاط تهدید	۰/۷۸۶
کل	۰/۹۳۱

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر را مدیران عامل (۲ نفر) و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولید کشاورزی (۱۳ نفر) دو تعاونی تولید آراز ۱ و ۲ منطقه آزاد ماکو و کارشناسان (۲۵ نفر) اداره‌های مرتبط (اداره تعاون و جهاد کشاورزی و اداره کل گمرک بازرگان) تشکیل دادند که در این زمینه دانش و تجربه کاری داشتند. تمامی افراد جامعه آماری به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفتند که در مجموع ۴۰ نفر به سؤالات پرسش‌نامه جواب دادند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی تحت نرم‌افزار SPSS 24 استفاده شد. در این تحقیق، برای شناسایی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی تعاونی‌های تولید به منظور فعال نمودن آنها در بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی و نیز تعیین راهبردهای لازم از ماتریس SWOT استفاده شد (Doweny et al, 2007). ماتریس سوات طی مراحل زیر انجام می‌گیرد:

۱. تعیین فهرست نقاط قوت، نقاط ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها: ابتدا پس از جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات مختلف، فهرست اولیه از عوامل درونی و محیطی تعاونی‌های تولید تهیه شد.

۲. تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱</sup>: پس از بررسی عوامل خارجی، ۲۶ عامل شناسایی و فهرست شد. ۱۳ عامل مربوط به فرصت‌ها و ۱۳ عامل مربوط به تهدیدهایی می‌شد که برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی، پیش روی تعاونی‌های تولید قرار داشتند. سپس براساس میانگین به دست آمده از نظر خبرگان، وزن نقطه‌ای هر عامل مشخص شد. با تقسیم وزن نقطه‌ای هر عامل بر میانگین کل عوامل، وزن استاندارد هر عامل به دست آمد (مجموع اوزان استاندارد شده بایستی برابر با ۱ باشد). در مرحله بعد، رتبه هر یک از عوامل خارجی براساس میانگین وزن نقطه‌ای تعیین شد. بدین

## 1. External Factors Evaluation (EFE)

ترتیب که ابتدا دامنه میزان وزن نقطه ای مشخص شد (بر اساس پاسخ‌های کارشناسان در قالب طیف لیکرت ۱ تا ۵، دامنه میانگین وزن نقطه ای فرصت‌ها از ۳/۱۰ تا ۳/۷۳ و دامنه میانگی وزن نقطه ای تهدیدها از ۳/۲۵ تا ۴/۱۰ بود)، سپس با تعیین میانه، رتبه نمره‌های بالای میانه برای فرصت‌ها ۴ و پایین میانه ۳ لحاظ گردید. برای تهدیدها نمرات بالای میانه رتبه ۱ و نمرات پایین میانه رتبه ۲ داده شد به طوری که به فرصت استثنایی رتبه ۴، به فرصت خوب رتبه ۳، به موانع معمولی رتبه ۲ و به موانع جدی رتبه ۱ اختصاص داده شد. نهایتاً، وزن استاندارد هر عامل در رتبه مربوطه ضرب شد تا نمره نهایی به دست آید.

۳. تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): ماتریس IFE بسیار شبیه ماتریس EFE مورد استفاده برای ارزیابی عوامل داخلی است که قوت‌ها و ضعف‌های موجود در عملکرد و وضع موجود سازمان را ارزیابی می‌کند. برای تشکیل ماتریس IFE تعاونی‌های تولید، پس از بررسی عوامل داخلی، ۳۲ عامل شناسایی و فهرست شد: ۱۲ عامل مربوط به قوت‌ها و ۲۰ عامل مربوط به ضعف‌های تعاونی‌های تولید بود. بقیه مراحل مانند ماتریس EFE اجرا شد بدین ترتیب که ابتدا دامنه میزان وزن نقطه ای بر اساس پاسخ‌های کارشناسان در قالب طیف لیکرت ۱ تا ۵، برای نقاط ضعف از ۳/۳۳ تا ۴/۳۳ و دامنه میانگی وزن نقطه ای نقاط قوت از ۲/۴۵ تا ۳/۵۵ به دست آمد. سپس با تعیین میانه، رتبه نمره‌های بالای میانه برای نقاط قوت ۴ و پایین میانه ۳ لحاظ گردید. برای نقاط ضعف نمرات بالای میانه رتبه ۱ و نمرات پایین میانه رتبه ۲ داده شد به طوری که به قوت عالی رتبه ۴، به قوت خوب رتبه ۳، به ضعف معمولی رتبه ۲ و به ضعف بحرانی رتبه ۱ اختصاص داده شد. نهایتاً، وزن استاندارد هر عامل در رتبه مربوطه ضرب شد تا نمره نهایی به دست آید.

## 1. Internal Factors Evaluation (IFE)

۴. تشکیل ماتریس SWOT: پس از شناسایی و ارزیابی و طبقه‌بندی عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس IFE و EFE، ماتریس SWOT مانند جدول ۲ تشکیل شد، سپس راهبردهای مناسب هر یک از نواحی چهارگانه پیشنهاد گردید.

جدول ۲. راهبردهای چهارگانه بر اساس ماتریس عوامل خارجی و عوامل داخلی

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	
راهبرد W-O	راهبرد O-S	فرصت‌ها (O)
راهبرد W-T	راهبرد S-T	تهدیدها (T)

منبع: عطایی (۱۳۹۶)

۵. تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و تعیین راهبردها: ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی دارای دو بعد اصلی و ۹ خانه (۳×۳) است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی روی محور Xها و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی روی محور Yها نمایش داده شد. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی روی محور Xها و Yها تعیین‌کننده موقعیت این بخش در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی است.



## 1. Internal External

## نمودار ۱. ماتریس IE (Doweny et al., 2007)

## نتایج و بحث

بیشتر پاسخگویان مرد و در محدوده سنی ۳۰ تا ۵۰ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی بودند که رشته‌های تحصیلات نیمی از آنها گرایش‌های مختلف کشاورزی و حدود ۴۰٪ رشته‌های مربوط به علوم انسانی و پست سازمانی اکثر آنها کارشناسی بود. محل خدمت حدود نیمی از پاسخگویان اداره جهاد کشاورزی و نیمی دیگر تعاونی‌های تولید، تعاونی‌های روستایی و گمرک بود. حدود ۶۰٪ از پاسخگویان سابقه خدمت زیر ۱۵ سال و ۴۰٪ سابقه خدمت بالای ۱۵ سال داشتند (جدول ۳)

جدول ۳. مشخصات فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴	۱۰
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۵	۳۷/۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۲	۳۰
	بزرگ‌تر از ۵۰ سال	۹	۲۲/۵
تحصیلات	حوزه‌ای	۲	۵
	سیکل	۱	۲/۵
	دیپلم	۹	۲۲/۵
	فوق‌دیپلم	۳	۷/۵
	کارشناسی	۱۳	۳۲/۵
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۲	۳۰
رشته تحصیلی	کشاورزی	۲۱	۵۲/۵
	علوم انسانی	۱۶	۴۰
	سایر رشته‌ها	۳	۷/۵
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۱۳	۳۲/۵
	۱۱-۱۵	۱۱	۲۷/۵
	۱۶-۲۰	۶	۱۵
	بیش از ۲۰ سال	۱۰	۲۵

۹۵	۳۸	مرد	جنسیت
۵	۲	زن	
۵۰	۲۰	جهاد کشاورزی	محل خدمت
۱۵	۶	تعاونی روستایی	
۲۲/۵	۹	تعاونی تولید	
۱۲/۵	۵	گمرک	پست سازمانی
۱۵	۶	رئیس مرکز خدمات	
۷۷/۵	۳۱	کارشناس	
۷/۵	۳	سایر	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در جداول ۴ و ۵ نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی تعاونی‌ها از دیدگاه پاسخگویان ارائه شده است. مهم‌ترین نقاط قوت (S) عبارت بودند از: پتانسیل تولید بالا در انواع محصولات، وجود مزیت نسبی در تولید بعضی از محصولات تجاری و علاقه‌مندی تولیدکنندگان به فروش محصول خود به شرکت‌های تعاونی تولید. این موضوع زمینه را برای بازاریابی و صادرات محصولات فراهم می‌کند. نتیجه مطالعه طالبی و همکاران (۱۳۹۵) نیز همسو با این یافته است.

پراهمیت‌ترین نقاط ضعف (W) عبارت بودند از: خدمات پایین در زمینه بسته‌بندی، درجه‌بندی و فراوری محصول (کمبود صنایع تبدیلی و تکمیلی و فراوری مناسب برای تولید محصولات ثانویه)؛ ضعف فرهنگ مشارکت و روحیه کار جمعی و وجود اختلاف نظر و سلیقه در بین اعضای تعاونی؛ ضعف بنیه مالی و کمبود سرمایه و اعتبارات تعاونی‌های تولید؛ نبود برنامه‌ریزی جامع بلندمدت از سوی مدیران و اعضای تعاونی‌ها در زمینه اقدامات بازاریابی در زمان تولید محصولات (عدم وجود تحقیقات بازاریابی)؛ عدم آموزش صحیح اعضا و آشنایی کم اعضا و مدیریت با شیوه‌های جدید بازاریابی؛ کافی نبودن انبار سردخانه برای نگهداری محصولات؛ تحصیلات پایین مدیران تعاونی‌ها و آشنایی کم آنها با اصول بازاریابی و صادرات؛ عدم وجود تسهیلات انبارداری و در نتیجه ضایعات بالا؛ استاندارد نبودن و کیفیت پایین محصولات به علت استفاده بی‌رویه از سموم و کودها؛ و ابتدایی بودن

تجهیزات تخلیه و بارگیری و انتقال و توزیع کالا به مصرف کننده. نجفی و فرج‌زاده (۱۳۸۹)؛ فیروزآبادی و حسینی (۱۳۹۰)؛ قدیری مقدم و نعمتی (۱۳۹۰)؛ چاکرا و همکاران (Chokera et al., 2014)؛ فیض آبادی و جوادی (۱۳۹۵) نیز در نتایج تحقیق خود به یافته‌های مشابهی دست یافتند.

مهم‌ترین فرصت‌ها (O) عبارت بودند از: نگرش مثبت به صادرات در وزارت جهاد کشاورزی؛ موقعیت جغرافیایی مناسب منطقه آزاد ماکو از جهت هم‌جواری با کشورهای ترکیه، نخجوان، ارمنستان و منطقه آزاد قفقاز؛ نیروی کار تحصیل‌کرده کشاورزی در گرایش‌های مختلف به‌ویژه اقتصاد و بازاریابی؛ عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی؛ و وجود تنوع در سلايق مصرف کنندگان جهانی. در سند چشم‌انداز توسعه کشور نیز تا پایان سال ۱۴۰۴، توجه به ارزآوری بخش صادرات غیر نفتی، پیش‌بینی شده است (پاکروان و کیلانپور، ۱۳۹۲).

پراهمیت‌ترین تهدیدهای توسعه صادرات محصولات کشاورزی (T): نوسان‌های قیمتی محصولات، وجود عوامل واسطه‌ای و دلالتان در هنگام فروش محصول از سوی تعاونی‌ها، عدم همکاری مناسب بانک‌ها در اعطای تسهیلات، نبود بازارهای هدف ثابت، نوسان‌های نرخ ارز، عدم عضویت در بازار تجارت جهانی<sup>۱</sup>. نجفی و فرج‌زاده (۱۳۸۹)؛ قدیری مقدم و نعمتی (۱۳۹۰)؛ چاکرا و همکاران (۲۰۱۴)؛ فیض آبادی و جوادی (۱۳۹۵) نیز در نتایج تحقیق خود به یافته‌های مشابهی دست یافتند.

جدول ۴. ارزیابی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) تعاونی‌های تولید برای بازاریابی و صادرات

#### محصولات کشاورزی

1. World Trade Organization (WTO)

رتبه	امتیاز نهایی	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل درونی	ردیف
۱	۰/۰۳۷	۰/۰۳۷	۴/۲۵	ضعف بنیه مالی و کمبود سرمایه و اعتبارات تعاونی‌های تولید	W1
۲	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۳/۸۰	استفاده نامناسب از سرمایه	W2
۱	۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۴/۰۰	عدم وجود تسهیلات انبارداری و در نتیجه ضایعات بالا	W3
۲	۰/۰۶۳	۰/۰۳۱	۳/۶۰	بالا بودن قیمت تمام‌شده تولید در قیاس با قیمت‌های جهانی	W4
۲	۰/۰۶۳	۰/۰۳۲	۳/۶۳	متناسب نبودن رشد سرمایه‌گذاری اعضا در شبکه تعاونی‌های تولید با تورم	W5
۲	۰/۰۶۲	۰/۰۳۱	۳/۵۵	عدم تأمین به‌موقع نهاده‌ها و کالای معیشتی و ضروری تعاونی‌های تولید به دلیل افزایش قیمت آنها و نبود اعتبارات کافی در تعاونی‌ها	W6
۲	۰/۰۶۵	۰/۰۳۳	۳/۷۵	عدم شناخت صحیح از ساختار بازارهای داخلی و خارجی و وضعیت رقبا	W7
۱	۰/۰۳۶	۰/۰۳۶	۴/۱۸	عدم برنامه‌ریزی جامع بلندمدت توسط مدیران و اعضای تعاونی‌ها در زمینه اقدامات بازاریابی در زمان تولید محصولات (نبود تحقیقات بازاریابی)	W8
۱	۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۴/۰۳	عدم آموزش صحیح اعضا و آگاهی کم آنها و مدیریت با شیوه‌های جدید بازاریابی	W9
۲	۰/۰۶۴	۰/۰۳۲	۳/۶۸	عدم به‌کارگیری نیروهای متخصص آشنا به بازاریابی در تعاونی‌های تولید	W10
۲	۰/۰۶۲	۰/۰۳۱	۳/۵۸	اشتغال اعضای تعاونی در مشاغل دیگر و فقدان انگیزه کافی برای فعالیت	W11
۲	۰/۰۵۸	۰/۰۲۹	۳/۳۳	نیروی کار نامناسب در تعاونی‌های تولید	W12
۱	۰/۰۳۷	۰/۰۳۷	۴/۲۸	ضعف فرهنگ مشارکت و روحیه کار جمعی و وجود اختلاف نظر و سلیقه در بین اعضای	W13



رتبه	امتیاز نهایی	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل درونی	ردیف
تعاونی					
۱	۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۴/۰۰	تحصیلات پایین مدیران تعاونی‌ها و آشنایی کم آنها با اصول بازاریابی و صادرات	W14
۲	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۳/۷۸	ضعف هماهنگی و ارتباط با تعاونی‌های تولید دیگر و سازمان‌های مرتبط	W15
۱	۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۴/۰۰	استاندارد نبودن و کیفیت پایین محصولات به علت استفاده بی‌رویه از سموم و کودها	W16
۱	۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۳/۸۸	سنتی بودن روش تولید و تخصصی نبودن آن	W17
۲	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۳/۸۰	ابتدایی بودن تجهیزات تخلیه و بارگیری و انتقال و توزیع کالا به مصرف‌کننده	W18
۱	۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۴/۰۳	کافی نبودن انبار و سردخانه برای نگهداری محصولات	W19
۱	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۴/۳۳	خدمات پایین در زمینه بسته‌بندی، درجه‌بندی و فراوری محصول (کمبود صنایع تبدیلی و تکمیلی و فراوری مناسب برای تولید محصولات ثانویه)	W20
۴	۰/۱۲۴	۰/۰۳۱	۳/۵۵	داشتن پتانسیل تولید بالا در انواع محصولات	S1
۴	۰/۱۱۷	۰/۰۲۹	۳/۳۵	تنوع اقلیمی و تولیدی	S2
۴	۰/۱۰۶	۰/۰۲۶	۳/۰۳	انحصار تولید در برخی از محصولات	S3
۴	۰/۱۲۱	۰/۰۳۰	۳/۴۸	وجود مزیت نسبی در تولید بعضی از محصولات تجاری	S4
۴	۰/۱۱۹	۰/۰۳۰	۳/۴۳	علاقه‌مندی تولیدکنندگان به فروش محصول خود به شرکت‌های تعاونی تولید	S5
۴	۰/۱۱۷	۰/۰۲۹	۳/۳۵	کاهش هزینه تأمین نهاده‌ها برای اعضای تعاونی و تأثیر در کاهش قیمت تمام شده محصول	S6
۳	۰/۰۷۵	۰/۰۲۵	۲/۸۸	افزایش گرایش به استفاده از بیمه محصولات کشاورزی	S7
۴	۰/۱۰۹	۰/۰۲۷	۳/۱۳	متنوع بودن فعالیت‌های شرکت تعاونی تولید	S8
۳	۰/۰۶۴	۰/۰۲۱	۲/۴۵	امکان بهره‌مندی از تسهیلات بانک تعاون	S9
۳	۰/۰۷۷	۰/۰۲۶	۲/۹۳	داشتن ارتباط با تعاونی‌های دیگر	S10

تعاون و کشاورزی - شماره ۳۵					۷۰
رتبه	امتیاز نهایی	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل درونی	ردیف
۳	۰/۰۷۶	۰/۰۲۵	۲/۹۰	بهره‌مندی از سازمان و مدیریت نوین و نسبتاً علمی و تخصصی	S11
۳	۰/۰۷۶	۰/۰۲۵	۲/۹۰	بهره‌مندی از کیفیت بالای فعالیت‌های ترویجی	S12
-	۲/۱۷	۱	۱۱۴/۸۶	مجموع عوامل داخلی	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۵. ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تعاونی‌های تولید برای بازاریابی و صادرات

#### محصولات کشاورزی

رتبه	امتیاز نهایی	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل خارجی	ردیف
۴	۰/۱۶	۰/۰۴۱	۳/۷۳	نگرش مثبت به صادرات در وزارت جهاد کشاورزی	O1
۴	۰/۱۶	۰/۰۴۰	۳/۶۵	نیروی کار تحصیل کرده کشاورزی در گرایش‌های مختلف به‌ویژه اقتصاد و بازاریابی	O2
۴	۰/۱۵	۰/۰۳۸	۳/۵۰	فراهم شدن شرایط لازم برای توسعه کشت‌های گلخانه‌ای	O3
۳	۰/۱۰	۰/۰۳۴	۳/۱۵	تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه‌ای برای محصولات کشاورزی	O4
۴	۰/۱۵	۰/۰۳۸	۳/۴۸	وجود تنوع در سلیب مصرف کنندگان جهانی	O5
۳	۰/۱۰	۰/۰۳۴	۳/۱۰	امکان جذب سرمایه‌گذاری	O6
۴	۰/۱۵	۰/۰۳۸	۳/۲۵	کاهش حمایت کشورهای توسعه‌یافته از بخش کشاورزی	O7
۴	۰/۱۵	۰/۰۳۹	۳/۵۳	عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی	O8
۳	۰/۱۱	۰/۰۳۶	۳/۳۰	وابستگی کم ارزی تولیدات کشاورزی	O9
۳	۰/۱۰	۰/۰۳۴	۳/۱۳	توسعه فعالیت‌های تحقیقاتی صادرات‌نگر در تولیدات کشاورزی	O10
۴	۰/۱۱	۰/۰۳۶	۳/۴۵	گسترش فناوری تولید محصولات کشاورزی	O11
۳	۰/۱۰	۰/۰۳۵	۳/۱۸	گسترش هدفمند حمایت‌های صادراتی	O12
۴	۰/۱۶	۰/۰۴۱	۳/۷۰	موقعیت جغرافیایی منطقه آزاد ماکو از جهت هم‌جواری با کشوری‌های ترکیه، نخجوان، ارمنستان و منطقه آزاد قفقاز	O13

ردیف	عوامل خارجی	وزن نقطه‌ای	وزن استاندارد	رتبه	امتیاز نهایی
	(رقیب کانال سوئز در خشکی) و اینکه نقطه اتصال آسیا و اروپاست.				
T1	سیاست‌های نامناسب در قیمت‌گذاری	۳/۲۵	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷
T2	نوسان‌های قیمتی محصول با توجه به ماهیت محصولات در بخش کشاورزی	۴/۱۰	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴
T3	عدم همکاری مناسب بانک‌ها در اعطای تسهیلات	۴/۰۸	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۹
T4	وجود عوامل واسطه‌ای و دلالتان در هنگام فروش محصول از سوی تعاونی‌ها	۳/۸۵	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴
T5	نبود بازارهای هدف ثابت	۳/۹۸	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴
T6	همکاری ناچیز سازمان‌های دولتی با شرکت‌های تعاونی	۳/۵۸	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۸
T7	کاهش حمایت‌های دولت از تولیدکنندگان	۳/۴۸	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۸
T8	کاهش بازده تعاونی‌ها به دلیل ایجاد محدودیت در چارچوب وظایف توسط سازمان تعاون	۳/۵۳	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۸
T9	تحریم سیاسی و اقتصادی علیه ایران در سطح بین‌المللی	۳/۴۸	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۸
T10	نوسان‌های نرخ ارز	۳/۷۸	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴
T11	قاجاق	۳/۵۰	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۸
T12	عدم برخورداری از منافع نظام ترجیحات (GSP) فراگیر	۳/۴۵	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۸
T13	عدم عضویت در بازار تجارت جهانی (WTO)	۳/۶۵	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸
	مجموع عوامل خارجی	۹۱/۴۳	۱	-	۲/۵۵

### 1. General System of Preferences

GSP موافقت‌نامه بین‌المللی می‌باشد که تحت نظارت آنکتاد منعقد شده است و به موجب آن، کشورهای توسعه‌یافته عوارض ترجیحی را به‌طور موقت و بدون انتظار معامله به مثل، به واردات از کشورهای در حال توسعه اعطا می‌کنند. هر کشور واردکننده سیستم خاص خود را وضع کرده است که محصولات تحت پوشش و حجم واردات منتفع از ترجیحات را شامل شود.

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مطابق نتایج جدول ۴، مجموع امتیازات وزنی نقاط قوت و نقاط ضعف (عوامل درونی) ۲/۱۷ و مجموع امتیازات وزنی فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرونی) ۲/۵۵ به دست آمد که مبین تسلط عوامل بیرونی بر عوامل درونی در تعیین راهبردهای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی تعاونی‌های تولید می‌باشد؛ لذا با ترسیم نمرات عوامل درونی در محور Xها و عوامل خارجی در محور Yها، راهبرد مناسب برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی تعاونی‌های تولید منطقه آزاد ماکو راهبرد محافظه‌کارانه (بازنگری) می‌باشد (نمودار ۲). راهبرد محافظه‌کارانه بیانگر این است که تعاونی‌های تولید با استفاده از فرصت‌های به وجود آمده ضعف‌های خود را در زمینه بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی باید رفع نمایند.



نمودار ۲. اولویت‌بندی عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

منطقه آزاد تجاری - صنعتی ماکو به دلیل داشتن موقعیت جغرافیایی مناسب، یعنی هم‌جواری با کشورهای همسایه (ترکیه، آذربایجان، ارمنستان)، فرصت استثنایی برای

شرکت‌های تعاونی تولید ایجاد کرده است تا با استخدام تحصیل‌کرده‌های کشاورزی و انجام تحقیقات بازاریابی و نیز با بهره‌گیری از سرمایه‌گذاران مبادرت به راه‌اندازی بخش بازاریابی و صادرات در درون خود بنمایند. برای این امر لازم است تعاونی‌های تولید با بهره‌گیری از فناوری‌های پایدار تولید محصولات کشاورزی و با نظر گرفتن وابستگی کم تولیدات کشاورزی به ارز، محصولات متنوع و با کیفیت مطلوب کشاورزی را با توجه به سلیق مصرف‌کنندگان بازارهای جهانی و منطقه‌ای تولید نمایند. این امر باعث افزایش رشد چشمگیر صادرات محصولات کشاورزی و ایجاد فرصت ارزآوری برای کشور و فروش تولیدات به بازارهای خارجی و منطقه‌ای می‌گردد. طبق نتایج به‌دست‌آمده نیز راهبرد محافظه‌کارانه به‌عنوان راهبرد مناسب برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی در تعاونی‌های تولید تعیین شد. براساس این راهبرد باید از فرصت‌های موجود برای از میان بردن ضعف‌ها استفاده کرد. در این راستا، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. استفاده از سرمایه‌گذاران برای ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی: کمبود صنایع تبدیلی و تکمیلی و فراوری مناسب برای تولید محصولات ثانویه و نبود سردخانه و انبار برای نگهداری محصولات کشاورزی از مهم‌ترین ضعف‌های تعاونی تولید بود که کشاورزان به دلیل ضعف بنیه مالی و عدم توانایی سرمایه‌گذاری و استفاده نامناسب از سرمایه و ضعف فرهنگ مشارکت و عدم ارتباط با تعاونی‌های دیگر توان ایجاد این صنایع را نداشتند؛ در حالی که ایجاد منطقه آزاد تجاری صنعتی ماکو فرصتی را پیش روی تعاونی‌های تولید قرار داده تا از مزایای منطقه آزاد استفاده و با تشویق سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در منطقه به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای بازاریابی و صادرات اقدام نمایند. در این صورت، تعاونی‌ها می‌توانند با استفاده از سردخانه و انبار، محصول کشاورزان را بخرند و در انبار یا سردخانه ذخیره و در زمان مناسب اقدام به بازاریابی و صادرات محصول کنند. این امر با تکمیل زنجیره ارزش، کشاورزان را ترغیب به کشت محصولات متنوع بر اساس سلیق مصرف-

کنندگان داخلی و خارجی و رساندن محصولات خود در طول سال، به بازارهای هدف می-کند.

۲. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تولید: توسعه فناوری‌های تولید محصولات کشاورزی فرصتی برای تعاونی‌های تولیدی است تا با بهره‌گیری از این فناوری‌ها در زمینه‌های تولید (کاشت، داشت و برداشت)، بسته‌بندی، درجه‌بندی، حمل‌ونقل و توزیع کالا و رساندن آن به دست مشتریان محصولات کشاورزی بر مشکل سنتی بودن روش‌های تولید و تخصصی نبودن آن فائق آیند و بتوانند تولید خود را به‌لحاظ کمی و کیفی بالا ببرند.

۳. به‌کارگیری کارکنان و مدیران تحصیل‌کرده و نیروی انسانی متخصص در تعاونی‌های تولید: عدم به‌کارگیری مدیران تحصیل‌کرده و نیروهای متخصص آشنا به اصول و قوانین بازاریابی در تعاونی‌های تولید باعث شده بود که آنها هیچ‌گونه فعالیتی در زمینه بازاریابی و صادرات، علی‌رغم داشتن فرصت‌های لازم، نداشته باشند؛ لذا با توجه به وجود نیروی کار تحصیل‌کرده کشاورزی در گرایش‌های مختلف، به‌ویژه اقتصاد و بازاریابی، می‌توان با بهره‌گیری از آنها بر مشکلات فوق فائق آمد.

۴. اعطای تسهیلات بانکی با شرایط ویژه به صادرکنندگان محصولات کشاورزی: با توجه به اینکه بانک‌های عامل منطقه آزاد ماکو تسهیلات با شرایط ویژه به‌منظور احداث سردخانه‌های مجهز و انبار استاندارد برای نگهداری در اختیار تعاونی‌های تولید قرار نمی‌دادند، عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی و گسترش هدفمند حمایت‌های صادراتی فرصتی را برای منطقه آزاد ماکو فراهم آورد تا بانک‌های عامل را مجاب کند با حمایت و اعطای تسهیلات بانکی با شرایط ویژه به صادرکنندگان محصولات کشاورزی، زمینه برای بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی فراهم آید.

۵. انجام تحقیقات بازاریابی: با توجه به عدم شناخت صحیح بازارهای داخلی و خارجی و وضعیت رقبا و نبود برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت در زمینه بازاریابی محصولات تولیدی لازم است با انجام تحقیقات بازاریابی، ضمن کسب شناخت صحیح از بازارهای

داخلی و خارجی و وضعیت رقبا، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت برای بازاریابی محصولات کشاورزی میسر شود. در این راستا، قالیباف و کرمی (۱۳۹۰) به این نتیجه رسیدند که راه‌اندازی مراکز تحقیقات صادراتی و بازاریابی با فراهم کردن بستر مناسب برای بهره‌گیری از فناوری اطلاعاتی به منظور بازاریابی و تبلیغات برای گسترش فعالیت‌های بازاریابی باعث شناسایی و استفاده بیشتر از مزیت‌های صادراتی مناطق آزاد تجاری-اقتصادی در جهت سودآوری هرچه بیشتر صادرات خواهد شد. به علاوه، مطابق نتایج مطالعه هاشم زاده اتویی و احمدپور (۱۳۹۶)، تعاونی‌های تولید با طراحی نظام اطلاعاتی بازاریابی می‌توانند در جهت فعالیت‌های خود در این زمینه اقدام کنند.

۶. ارتقای کمی و کیفی محصولات کشاورزی برای صادرات: نگرش مثبت به صادرات انواع محصولات کشاورزی در وزارت جهاد کشاورزی و تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه‌ای برای این محصولات و وجود تنوع در سلیق مصرف‌کنندگان جهانی فرصتی است تا تعاونی‌های تولیدی با ارتقای کمی و کیفی شیوه‌های تولید و آموزش صحیح و آشنا کردن کشاورزان با شیوه‌های جدید تولید، ضمن افزایش درآمد کشاورزان باعث ارزآوری گردند. نتایج مطالعه هائو و همکاران (Hao et al., 2018) در چین نشان داد که تعاونی‌های کشاورزی با وضع مقرراتی، محصولاتی با کیفیت را از کشاورزان می‌خرند و به عمده‌فروشان و خرده‌فروشان با قیمت بالاتر می‌فروشند. در این راستا عباسی و همکاران (۱۳۹۸) نیز گزارش کردند که کشاورزان با برندسازی جمعی در قالب تعاونی تولید می‌توانند به بازاریابی جمعی کارآفرینانه دست پیدا کنند.

۷. تأمین به موقع نهاده‌های تولید: وابستگی ارزی کم تولیدات کشاورزی ایجاب می‌کند که تعاونی‌های تولید با تأمین به موقع نهاده‌ها و کالای معیشتی و ضروری کشاورزان باعث کاهش قیمت تمام‌شده در قیاس با قیمت‌های جهانی شوند.

- پاکروان، م. و گیلانپور، ا. (۱۳۹۲). بررسی چشم‌انداز پتانسیل صادراتی و رقابت‌پذیری محصولات کشاورزی ایران در منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی، ۲۷، (۱)، ۵۱-۶۳.
- حیدری، ح.، علی بیگی ا.ح. و بینائیان، ا. (۱۳۹۴). موانع و راهکارهای فعال‌سازی تعاونی‌های مرزنشین استان کرمانشاه. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۴، (۱۴)، ۸۹-۱۰۹.
- خواجویی پور، ا.، محمدی نژاد، ا.، شعبان زاده، م. و خوبیاری شورباز، ح. (۱۳۹۵). انتخاب راهبرد بازاریابی رقابتی با به‌کارگیری فرایند تحلیل شبکه‌ای (مطالعه موردی: شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان). اقتصاد کشاورزی و توسعه، شماره ۹۴، ۲۵-۴۳.
- راسخ جهرمی، ع. و عابدی، ف. (۱۳۹۰). بررسی رابطه صادرات بخش کشاورزی و رشد و توسعه اقتصادی سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۵۵. پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، (۲)۱، ۹۵-۱۱۲.
- طالبی، ج.، محمدزاده، ش. و رضایی، ا. (۱۳۹۵). بررسی آثار اقتصادی شرکت‌های تعاونی تولید آراز ۱ و ۲ در منطقه آزاد ماکو. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۵، (۱۸)، ۸۵-۱۰۶.
- عباسی، ل. شریف زاده، م. ش.، بدالله زاده، غ.ح. و محبوبی، م. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر بازاریابی جمعی کارآفرینانه در تعاونی‌های تولید کشاورزی استان کردستان. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۸، (۳۰)، ۶۱-۹۶.
- علوی، ب. (۱۳۹۶). خبرگزاری مهر. قابل دسترس در: <https://www.mehrnews.com/news/2930619>
- عطایی، م. (۱۳۹۶). تصمیم‌گیری چند معیاره. شاهرود: انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.
- فیروزآبادی، س.ا. و حسینی، س.ر. (۱۳۹۰). بررسی موانع و مشکلات تعاونی‌های روستایی در بازاریابی محصولات کشاورزی (مورد مطالعه: شرکت تعاونی روستای روستای کوشک هزار بیضا). توسعه محلی (روستایی-شهری)، ۳، (۱)، ۱۳۱-۱۴۸.



فیض آبادی، ی. و جوادی، ن. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی موانع بازاریابی تعاونی‌های تولید کشاورزی در شهرستان درگز. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۵(۲۰)، ۳۹-۶۳.

قالیباف، م.ب. و کرمی، م. (۱۳۹۰). توسعه منطقه‌ای در نواحی مرزی شمال غربی ایران (نمونه موردی منطقه آزاد تجاری صنعتی ارس). برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۱۵(۳)، ۱۳۳-۱۴۹.

قدیری مقدم، ا. و نعمتی، ا. (۱۳۹۰). اولویت‌بندی تنگناهای پیش روی تعاونی‌های تولید کشاورزی شهرستان مشهد با تأکید بر نظام بازاریابی (کاربرد معیار آنتروپی). پژوهش‌های اقتصاد و توسعه کشاورزی، ۲۵(۱)، ۷۶-۸۴.

مقدس، ر.، اسدزاده، م. و کاظمی‌نژاد، م. (۱۳۹۰). مطالعه عوامل مؤثر بر کارایی و حاشیه بازاریابی گوجه‌فرنگی در استان خوزستان (مطالعه موردی: شهرستان‌های دزفول و شوشتر). پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۴(۲)، ۴۳-۵۴.

نجفی، ب. و فرج‌زاده، ز. (۱۳۸۹). نقش تعاونی‌های روستایی در بازاریابی محصولات کشاورزی: مطالعه موردی استان فارس. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۲۱(۱)، ۱-۲۶.

هاشم‌زاده اتویی، ر. و احمدپور، ا. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر نظام اطلاعات بازاریابی در تعاونی‌های تولید روستایی استان مازندران. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۶(۲۲)، ۸۱-۱۰۱.

Chokera, F., Tendai, N., & Munodawafa, N. (2014). The role of agricultural marketing in empowering rural farmers in Masvingo Province, Zimbabwe. *European Journal of Business and Management*, 6 (3), 153-163.

Derjene, E., & Dereje, G. (2015). Factors affecting success of agricultural marketing cooperatives in Becho Woreda, Oromia

regional state of Ethiopia. *International Journal of Cooperative Studies*. 4 (1), 9-17.

Downey, J. (2007). Strategic analysis tools. The chartered institute of management accountants. *Topic Gateway Series*. NO. 34. Available at: [www.cimaglobal.com](http://www.cimaglobal.com)

Hao, J., Jos, B., Cornelis, G., Nico, H., Wim, H., & Xuexi, H. (2018). Cooperative membership and farmers' choice of marketing channels—evidence from apple farmers in Shaanxi and Shandong Provinces, China. *Food Policy*, 74, 53-64.

Niroja, P., Itabashi, M., & Yukio, M. (2015). Marketing system of agricultural cooperatives in Nepal: a case studies of Janagarathi vegetable and fruit producer agriculture, cooperative. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(4), 337.

---

## Determining the Appropriate Strategy for Marketing and Export of Agricultural Products in Production Cooperatives of Maku Free Zone

*M. Feizollah-zadeh<sup>1</sup>, Sh. Mohammadzadeh<sup>2\*</sup>, S. Karrari<sup>3</sup>*

Received: 16 Apr, 2020

Accepted: 21 Nov, 2020

### *Abstract*

Although the export of agricultural products in Iran has an important role in the national economy, but agricultural production cooperatives have failed in marketing and exporting products. The aim of this study was to determine the appropriate strategies for marketing and exporting of agricultural products in agricultural production cooperatives of Maku Industrial and Trade Free Zone. An applied research was conducted by using a survey method and a questionnaire. The statistical population included directors and members of the board of directors of the two production cooperatives and experts who were 40 people in overall that were studied by the census method. Using internal and external matrices and SWOT analytical matrix, strengths, weaknesses, opportunities and threats facing cooperatives were prioritized and then appropriate strategies were identified. Based on the results, a total of 12 strength versus 20 weaknesses and 13 opportunities against 13 threats were identified. Based on the results, a conservative- revision strategy was identified to use opportunities and eliminate weaknesses. The proposed strategies were: using investors to create processing and complementary industries; Utilization of new production technologies; Employing specialized staff and managers in production cooperatives; Granting banking facilities with special conditions to exporters of agricultural products; Conduct marketing research; Quantitative and qualitative improvement of agricultural products; And timely provision of production inputs.

---

1. Msc in Agricultural Management, Islamic Azad University, Maku Branch, Maku, Iran

2. Assistant Professor, Department of Agricultural Extension & Education, Urmia University, Urmia, Iran

\* Corresponding Author

sh.mohammadzadeh@urmia.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Maku Branch, Maku, Iran

**Keywords:** Marketing, Production Cooperative, Export, Strategy, SWOT

