

# شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی جذابیت نسبی بازارهای صادراتی (مورد مطالعه: بازار صادراتی روسیه)

پذیرش: ۹۷/۱۰/۲۲

دریافت: ۹۷/۴/۱۶

فاطمه صابریان، نویسنده مسئول<sup>۱</sup>  
مهدی ابراهیمی<sup>۲</sup>

طبقه‌بندی JEL: M31

شاخص‌های جذابیت نسبی / بازارهای صادراتی /  
تصمیم‌گیری چندمعیاره AHP / صادرات به روسیه

## چکیده

انتخاب بازار هدف مناسب، یکی از الزامات اصلی کسب سود در فرایند صادرات و حضور موفق در بازارهای بین‌المللی محسوب می‌شود و سیاست‌گذاری مؤثر در حوزه صادرات، مستلزم شناسایی بازارهای صادراتی و محصولات اولویت‌دار برای سرمایه‌گذاری‌های آتی است. در این مقاله، شاخص‌های جذابیت بازارهای صادراتی از طریق مصاحبه با خبرگان و بهره‌گیری از روش مرور اسنادی، استخراج و سپس، با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP اولویت‌بندی شده‌اند؛ داده‌ها مبتنی بر تحلیل محتوای مصاحبه‌های

حضوری صورت گرفته در مورد شاخص‌ها، با ۱۵ مدیر صادراتکننده نمونه کشور است. در انتها نیز، با بهره‌گیری از شاخص‌های استخراج شده، جذابیت بازار صادراتی کشور روسیه برای صادرات محصولات ایرانی، به عنوان نمونه؛ مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج تحلیل‌ها، بیانگر آن است که اولاً اولویت شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی با توجه به ویژگی‌های خاص هر بازار مشخص می‌شود؛ ثانیاً، شاخص‌های فاصله جغرافیایی با مبدأ، اندازه بازار، سهم واردات در تجارت کشور مقصد و شدت رقابت از بیشترین اولویت و اهمیت در مقایسه با سایر شاخص‌ها برخوردارند. هم‌چنین، مدیران مورد مصاحبه در این تحقیق، صادرات به روسیه را به طور کلی جذاب می‌دانستند اما بازار روسیه را، یک بازار صادراتی چالشی نیز توصیف نموده‌اند که موفقیت در آن برای صادرکنندگان ایرانی، مستلزم توجه به نکاتی ویژه است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی بین‌الملل، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

fatemehsaberian65@yahoo.com

ebrahimistgm@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

با در نظر گرفتن معیارهایی دارای اهمیت متفاوت، اقدام به رتبه‌بندی گزینه‌های موجود یا انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های مختلف می‌نماید. برای حل مسائل تصمیم‌گیری چند شاخصه، روش‌های مختلفی ارائه شده است که در این زمینه می‌توان از روش تحلیل سلسله‌مراتبی [۴] (AHP) که از یک مبنای قوی نظری برخوردار بوده و در مدت چند دهه گذشته به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین روش‌ها، برای حل بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره در بخش‌های مختلف استفاده شده است.

بر همین مبنای، در این مقاله؛ پس از معرفی مدل‌های مختلفی که به‌منظور بررسی جذابیت بازارهای صادراتی در ادبیات مورد اشاره قرار گرفته‌اند، شاخص‌های منتخب ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی از طریق جمع‌بندی شاخص‌های مطرح در این مدل‌ها شناسایی گردیده و در مرحله بعدی، با بهره‌گیری از تحلیل سلسله‌مراتبی، شاخص‌های مذکور، اولویت‌بندی شده و وزن و رتبه مقایسه‌ای هر شاخص تعیین گردیده است.

#### ۱. پیشینه تحقیق

طبرسا و اخلاقی (۱۳۹۲)، در تحقیقی به ارائه و تبیین مدل سیستمی برای ارزیابی جذابیت بازارهای بین‌المللی برای صادرکنندگان کشور افغانستان پرداخته‌اند. در این تحقیق، عوامل مؤثر بر جذابیت بازارهای بین‌المللی و عملکرد صادراتی با اتکا بر مدل سیستمی بررسی شده است. نتایج این تحقیق مؤید آن است که بازارهایی که از لحاظ فرهنگی و جغرافیایی مشابه بازار محلی هستند، در چارچوب «گسترش» جذاب شناخته می‌شوند و در رویکرد قاعده‌مند، روش منظمی برای انتخاب بازار جهانی به‌کار گرفته می‌شود و از یک مجموعه از معیارها برای تعیین بازارهای مناسب استفاده می‌شود.

فرجی خورشیدی و آذر (۱۳۸۴)، نیز در تحقیق خود، به نتایجی مشابه طبرسا و اخلاقی (۱۳۹۲) دست یافته بودند.

یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه صادرکنندگان و سیاست‌گذاران حوزه صادرات، مشخص نمودن شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی اولویت‌دار برای سرمایه‌گذاری‌های آتی استراتژیک در سطح شرکتی (صادرکنندگان) و در سطح ملی است تا با هدف قرار دادن بازارهای صادراتی جذاب و تلاش برای ایجاد تطابق میان محصولات صادراتی و استراتژی‌های ملی و شرکتی با اقتضائات این بازارها، تمهیدات لازم به‌منظور استفاده بهینه از ظرفیت‌های صادراتی کشور و منابع استراتژیک تولیدکنندگان محصولات صادراتی فراهم شود [۱].

شناسایی و انتخاب این شاخص‌ها، لزوماً باید بر مبنای معیارهای مشخص و جامع انجام گیرد. از طرفی، این مسأله دارای ذینفعان مختلفی از جمله سرمایه‌گذاران دولتی و خصوصی و تشکل‌های صنفی مختلف است که از دیدگاه سیاست‌گذاران کلان حوزه صادرات کشور، به‌عنوان متولیان تدوین استراتژی‌های کلان و ملی صادرات، نباید نادیده انگاشته شود. از طرفی، انتخاب معیارهای مهم ارزیابی می‌تواند بر مبنای دیدگاه‌های مختلفی مطرح شود که به‌عنوان مثال می‌توان به تفاوت دیدگاه بخش‌های خصوصی و دولتی و یا تشکل‌های اقتصادی، دانشگاهی و زیست محیطی در خصوص انتخاب معیارهای مهم اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی اشاره نمود [۲]. لذا رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی، با توجه به تعدد معیارهای انتخاب و ارزیابی این شاخص‌ها، ضرورت استفاده از روش‌های علمی کارآمد، مناسب و جامع را بیشتر می‌نماید تا بتوان با در نظر گرفتن اهمیت منطقی و موزون این معیارها، به یک رتبه‌بندی جامع و واضح در این خصوص دست یافت. روش‌های مختلفی تصمیم‌گیری چند شاخصه [۳] به‌عنوان ابزار اصلی رتبه‌بندی در مسائل پیچیده و چند بعدی به کار گرفته می‌شوند. در این گونه مسائل تصمیم‌گیرنده معمولاً

در واقع، تحقیق طبرسا و اخلاقی، به‌کارگیری مدل ارائه شده در تحقیق فرجی خورشیدی و آذر (۱۳۸۴) به‌شمار می‌رود. دهدشتی و جعفری (۱۳۹۱)، در تحقیق خود عوامل تأثیرگذار بر جذابیت مقصدهای صادراتی را در شش بعد اصلی شامل عوامل سیاسی، پتانسیل بازار، اقتصادی، فرهنگی، زیرساختی و قانونی تقسیم‌بندی کرده و از دیدگاه مدیران صادرکننده محصولات صنعت برق ایران، این عوامل را بررسی و اولویت‌بندی نموده‌اند. در نتیجه پژوهش انجام شده، پتانسیل بازار به‌عنوان مهم‌ترین بعد در انتخاب بازارهای هدف شناخته شد. پس از آن به‌ترتیب ابعاد قانونی، سیاسی، زیرساختی و اقتصادی مؤثرترین ابعاد بوده و نهایتاً فرهنگ به‌عنوان بعد بی‌اهمیت در انتخاب بازارهای هدف صادراتی صنعت برق ایران شناخته شدند.

ساعات‌فر و خلیلی (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی اثر مدیریت، شایستگی‌های صادرات و جذابیت بازار صادرات بر عملکرد صادرات با نقش میانجی آمیخته بازاربازی صادرات پرداختند و نتیجه گرفتند که متغیرهای شایستگی‌های صادرات، جذابیت بازار صادرات و شباهت صادرات و بازارهای داخلی اثر مثبتی بر آمیخته بازاربازی و متغیر آمیخته‌ی بازاربازی، اثر مثبتی بر عملکرد صادرات دارد.

رجوعی و شیعه‌زاده (۱۳۸۷)، در تحقیق خود، عواملی مانند اندازه بازار، نرخ رشد بازار، نیروهای رقیب در بازار، نیازهای مشتریان و سودآوری به‌عنوان عوامل خارج از سازمان و تقسیم‌بندی بازار و مدیریت سرمایه به‌عنوان عوامل داخلی سازمان، را به‌عنوان عوامل اثرگذار بر جذابیت بازارهای صادراتی شناسایی نموده‌اند.

خاتمی فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی، شاخص‌های کیفی شامل عوامل سیاسی، پتانسیل بازار، اقتصادی، فرهنگی، زیرساختی و قانونی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر جذابیت بازارهای هدف محصول پسته؛ ارائه نموده‌اند.

حاجیها و همکاران (۱۳۸۶)، در پژوهش خود از شاخص پتانسیل وارداتی کشور مقصد به‌عنوان معیار ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی استفاده نموده‌اند و نتایج حاصل از تحقیق ایشان، بازارهای دارای اولویت بالاتر برای صادرات محصول پلی‌اتیلن را مشخص می‌کند.

در تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۲)، روش‌های ورود به بازارهای خارجی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا عدم موفقیت فعالیت خودروسازان در بازارهای بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفته و بر نقش عوامل داخلی بنگاه بر جذاب‌تر نمودن فعالیت در بازارهای خارجی، تأکید شده است.

## ۲. شناسایی و معرفی شاخص‌های جذابیت نسبی بازارهای صادراتی: مبانی نظری

بررسی جذابیت نسبی بازارهای صادراتی مختلف به معنای اطلاع یافتن از پتانسیل این بازارها برای صادرات محصولات و بررسی احتمال موفقیت صادرات به این کشورها می‌باشد. سرمایه‌گذاری در معنای عام خود به معنای چشم‌پوشی و صرف‌نظر از منافع فعلی (یا صرف هزینه‌های سرمایه‌گذاری) در جهت کسب منافع و سود آتی است. صادرات محصولات شرکت نیز مستلزم صرف هزینه‌ها و تحمل ریسک‌هایی می‌باشد که به‌منظور دستیابی به سطح معینی از سود در آینده انجام می‌گیرد؛ بنابراین می‌توان اقدام شرکت‌ها به صادرات محصولات را نوعی سرمایه‌گذاری تلقی نمود [۵].

سرمایه‌گذاری به‌عنوان یک تصمیم مالی، همواره دارای دو مؤلفه ریسک و بازدهی بوده که مبادله این دو ترکیب‌های گوناگون سرمایه‌گذاری را عرضه می‌نماید. از یک طرف، سرمایه‌گذاران (صادرکنندگان) به دنبال بیشینه کردن عایدی خود از سرمایه‌گذاری هستند و از طرف دیگر، با شرایط عدم اطمینان حاکم بر بازارهای صادراتی مواجه می‌باشند که عامل اخیر، دستیابی به عواید سرمایه‌گذاری در حوزه

صادرات را با عدم اطمینان مواجه می‌سازد. به عبارت دیگر، تمامی تصمیمات سرمایه‌گذاری در صادرات، بر اساس روابط میان ریسک و بازده صورت می‌گیرد [۶].

گریز از ریسک و خطر، به عنوان اصل ثابتی در فرهنگ سرمایه‌گذاری پذیرفته شده است و صادرکننده سرمایه‌گذار، تمایل به کسب بازده و سود دارد. به همین دلیل که سرمایه‌گذاران ریسک‌گریز از ورود سرمایه خود به جایی که خطر و ریسک وجود دارد یا افق نامشخصی در برابر سود و اصل سرمایه‌شان هست، امتناع می‌کنند. با این وجود؛ ریسک و خطر از دست دادن اصل و فرع سرمایه در همه بازارها وجود دارد، بعضی سرمایه‌گذاری‌ها پرخطرند و برخی کم خطر. صادرکننده با توجه به میزان خطر و ریسک سرمایه‌گذاری در صادرات، انتظار سود و بازده متناسب دارد. معمولاً سرمایه‌گذاران به وسیله تجزیه و تحلیل‌های مالی، تناسب میان ریسک و بازده یک سرمایه‌گذاری را تجزیه و تحلیل می‌کنند. در یک بازار متعارف که در آن شفافیت اطلاعاتی و جریان یکنواخت اطلاعات برای تمامی عوامل و فعالان بازار وجود دارد، بازده بالا همواره ریسک بالاتری را نیز به دنبال خواهد داشت [۷].

در امر سرمایه‌گذاری صادراتی، پتانسیل بازدهی بازارهای صادراتی را می‌توان در قالب میزان جذابیت نسبی آن بازارها مورد ارزیابی قرار داد. این موضوع موجب می‌شود که تصمیم‌گیری صحیح جهت سرمایه‌گذاری در زمینه صادرات، به انتخاب بازارهای صادراتی برخوردار از جذابیت نسبی که ریسک ورود و فعالیت در آن، متناسب با سطح ریسک مورد انتظار و قابل پذیرش توسط صادرکننده می‌باشد، بستگی پیدا کند؛ به عبارت دیگر، از آنجا که تجزیه و تحلیل‌های سرمایه‌گذاری، بر اساس بررسی روابط میان ریسک و بازده صورت می‌گیرد و یک سرمایه‌گذار همواره دو عامل ریسک و بازده را در تجزیه و تحلیل و مدیریت سبد سرمایه‌گذاری‌های خود مدنظر قرار می‌دهد، انتخاب بازارهای صادراتی برای صادرات محصولات نیز بر مبنای

تخمین میزان جذابیت نسبی آن بازارها صورت می‌پذیرد و جذابیت نسبی یک بازار صادراتی، از طریق یافتن ترکیبات مختلف بازده و ریسک مشخص می‌گردد [۸].

براین اساس، در این بخش، مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده و ترغیب‌کننده صادرات، در قالب اجزا و محرک‌های بازده صادرات به کشور مقصد و مهم‌ترین عوامل محدودکننده و بازدارنده صادرات مرتبط با عوامل محیطی کشور خارجی هدف صادرات و ویژگی‌ها و شرایط محصول صادراتی مورد نظر، در قالب اجزا و محرک‌های ریسک صادراتی طبقه‌بندی شده‌اند. لازم به توضیح است که ریسک صادراتی به معنای نوسان بازده واقعی بازار صادراتی و فاصله آن از بازده مورد انتظار می‌باشد و بنابراین، هر عاملی که بازده بالقوه یک بازار صادراتی را تهدید نماید، محرک ریسک محسوب می‌شود.

در ادامه، با بررسی منابع مختلف (برای نمونه: ککیولیتی و فرنه، ۲۰۱۳، برایسون، ۲۰۰۴، رحمان سرشت، ۱۳۸۳، دیوید، ۱۳۸۰، اوشانسی، ۲۰۰۸، امیرکبیری، ۱۳۷۷، داوری و شانه ساززاده، ۱۳۸۰، گرونیک و مارچت، ۲۰۱۲، مارکوویتز، ۱۹۷۰) به تعدادی از روش‌هایی که در حال حاضر در ادبیات مطرح گردیده و در آن‌ها، به نوعی به موضوع ارزیابی جذابیت بازارها پرداخته شده، اشاره می‌شود.

#### ماتریس آنسلف

این ماتریس شامل دو بعد "محصول" و "بازار" است [۹]. بر اساس این رویکرد، مهم‌ترین معیار جذابیت بازار صادراتی، میزان تطابق آن با ویژگی‌های محصول صادراتی (چرخه عمر محصول) است. به این ترتیب، با توجه به جایگاه محصول صادراتی در چرخه عمر آن، بازار صادراتی مناسب و استراتژی مناسب برای فعالیت در آن بازار مشخص می‌گردد. ابعاد و شاخص‌هایی که در این ماتریس برای بررسی ویژگی‌های بازار در نظر گرفته می‌شود، محدود بوده و تأکید بیشتر بر استراتژی فعالیت در بازارهای مختلف می‌باشد. ترکیبات مختلف ابعاد این ماتریس عبارتند از [۱۰]:

عوامل قدرت رقابتی شامل سهم بازار، قدرت چانه‌زنی خریداران، تهدید کالاهای جایگزین، ورود تازه‌واردها به صنعت، قابلیت‌های توزیع و کیفیت محصول

#### مدل سهم بازار Green and Allaway

در این مدل، شناسایی فرصت‌های صادرات به‌عنوان معیار اصلی انتخاب بازار بین‌المللی هدف، توصیف می‌شود. مدل مذکور، میزان رشد سهم بازار را براساس تغییراتی که در سهم بازار در طول زمان رخ می‌دهد، شناسایی می‌کند [۱۱].

در قالب این مدل، در یک دوره زمانی مشخص؛ نرخ رشد مورد انتظار و نرخ رشد واقعی، به ازای تمامی ترکیبات بازار- محصول محاسبه می‌گردد. تفاوت میان رشد واقعی و مورد انتظار هر بازار تغییر خالص (net shift) نامیده می‌شود. در دوره تحت بررسی، این رقم، در بازارهایی که صادرات در آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده، مثبت و در صورت عدم رشد سهم بازار در آن بازارها، منفی خواهد شد. علاوه بر این، درصد تغییر خالص با تقسیم تغییر خالص هر بازار تحت بررسی بر کل تغییر خالص تمام بازارهای موجود در تجزیه و تحلیل و ضرب آن در ۱۰۰ محاسبه می‌شود. قدرت اصلی رویکرد تغییر سهم بازار در سادگی محاسبات و امکان ارزیابی صنایع، به تفکیک است. ضعف اصلی این رویکرد نیز ناشی از تجربی بودن آن است. به‌عبارت دیگر، براساس این رویکرد، جذابیت بازارهای صادراتی با مقایسه عملی و تجربی سهم بازار واقعی با سهم بازار پیش‌بینی شده، میسر می‌گردد و به همین دلیل، قابلیت پیش‌بینی‌کننده مدل پایین بوده و استفاده از آن؛ مستلزم ورود و فعالیت آزمایشی در بازار هدف می‌باشد.

#### مدل غربالگری جهانی

براساس دیدگاه این نویسندگان، سه معیار برای غربالگری و انتخاب بازارهای صادراتی جذاب وجود دارد. این معیارها عبارتند از: ۱- نرخ رشد بازار و اندازه بازار، ۲- بهای تمام شده

#### محصول

	جدید	فعلی
بازار	توسعه محصول	نقوذ در بازار
	تنوع	توسعه بازار
	جدید	جدید

#### نمودار ۱- ماتریس آنسلف

#### ماتریس BCG

این روش می‌تواند برای تعیین اولویت‌هایی که برای هر محصول باید در نظر داشت مورد استفاده قرار گیرد. ماتریس BCG دارای دو محور است، محور افقی سهم شرکت از بازار محصول را نشان می‌دهد و محور عمودی نمایانگر نرخ رشد بازار است. به‌عبارت دیگر، مهم‌ترین معیارهای جذابیت بازار صادراتی براساس این رویکرد، نرخ رشد آن بازار و سهم نسبی بازار (مقایسه سهم بازار شرکت نسبت به قوی‌ترین رقیب بازار) است. ایده اصلی این ماتریس، تعیین جایگاه یک محصول براساس دو عنصر سهم از بازار و سهم نسبی بازار است. براساس این دو عامل چهار فضا در جدول BCG تعیین می‌شود که هر یک از این ۴ موقعیت دارای نام هستند و برنامه‌هایی برای محصولی که در هر یک از این موقعیت‌ها قرار دارد، مشخص می‌گردد.

#### ماتریس GE

در این ماتریس، برای ارزیابی میزان جذابیت بازار، علاوه بر نرخ رشد بازار، اندازه بازار، نرخ رشد سالانه بازار، سودآوری، شدت رقابت، ضروریات تکنولوژی، آسیب‌پذیری تورمی، ضروریات انرژی، تأثیر زیست‌محیطی، اجتماعی، سیاسی و قانونی نیز مورد توجه قرار گرفته است [۱۰].

عوامل جذابیت بازار شامل رفتار و نیازهای مشتری، نرخ رشد سالانه بازار و اندازه بازار، فرصت سودآوری، روندهای کلان (PESTEL) و ...

تولید و صادرات محصول و میزان دسترسی به عوامل تولید و  
۳- توسعه اقتصادی [۱۲].

متغیرهای مورد استفاده برای سنجش اندازه بازار و نرخ رشد عبارتند از میزان تولید داخلی، واردات، صادرات، تغییر سهم بازار تولید داخلی، تغییر سهم بازار واردات و تغییر سهم بازار صادرات یک محصول خاص. متغیرهای مورد استفاده برای سنجش هزینه و میزان دسترسی به عوامل تولید عبارتند از: سرمایه ثابت ناخالص ملی، عرضه پول، کل ذخایر بین‌المللی، کل جمعیت، نرخ بیکاری، میانگین دستمزد ساعتی در تولید، موقعیت جغرافیایی کشور و تراکم جمعیت. سطح توسعه اقتصادی نیز با بررسی میزان تولید ناخالص داخلی، تولید ناخالص داخلی سرانه، سهم کشاورزی، صنایع تولیدی، ساخت و ساز، عمده فروشی و خرده فروشی و حمل و نقل و ارتباطات به عنوان درصدی از تولید ناخالص داخلی مورد سنجش قرار می‌گیرد.

در نتیجه تجزیه و تحلیل خوشه‌ای کشورهای گروه با پتانسیل بازار مشابه برای یک محصول خاص انجام شد. هر گروه کشور پس از آن بر اساس برخورداری از یک بازار با پتانسیل بالا، متوسط و یا پایین برای محصول تحت بررسی طبقه‌بندی می‌شود. دسترسی به داده، در کنار عوامل تولید داخلی برای مجموعه بزرگی از ترکیبات کشور محصول نیز می‌تواند به عنوان یک مسأله در نظر گرفته شود. این روش زمانی بیشتر می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد تعداد محدودی از محصولات برای تجزیه و تحلیل بیشتر شناسایی شده باشد. این روش در این مطالعه استفاده نشده است، گرچه عناصر این مدل - مانند معیار شناسایی برای اندازه‌گیری پتانسیل بازار - می‌تواند بسیار مفید باشد.

#### مدل مقایسه‌ای

در این مدل، معیار جذابیت بازارهای بین‌المللی، نتیجه مقایسه پتانسیل تقاضا (تقاضای بالقوه) و موانع تجاری آن بازار می‌باشد. عوامل تعیین‌کننده میزان تقاضای بالقوه

بازارهای بین‌المللی عبارتند از: مصرف آشکار شده، ضریب نفوذ واردات، مزیت کشور مبدأ و شباهت بازار (بازار مقصد به بازار مبدأ) [۱۳].

در این مدل، برخلاف مدل‌های قبلی، علاوه بر بازارهای مقصد، شرایط بازارهای مبدأ (صادرکننده) نیز لحاظ می‌شود. در نهایت، پس از مقایسه تقاضای بالقوه بازار با موانع تجاری ورود و فعالیت در بازار، یک ماتریس (متشکل از ۴ سلول) به دست می‌آید و استراتژی‌های منتخب فعالیت شرکت صادرکننده در آن بازار، در هر سلول نمایش داده می‌شود.

بر همین اساس، بازارهای هدفی که در قسمت فوقانی و راست ماتریس قرار می‌گیرند (تقاضای بالقوه بالا / موانع تجاری کم)، بهترین فرصت‌های صادرات را ارائه می‌دهند. پس از شکل‌گیری ماتریس مقایسه‌ای، شرکت صادرکننده با توجه به استراتژی خود، بازار هدف مناسب را انتخاب خواهد کرد. برای مثال، اگر یک شرکت استراتژی تدافعی اتخاذ نموده باشد؛ بازارهای هدف متناسب با استراتژی آن، بازارهایی خواهند بود که نفوذ و رسوخ در آن‌ها ساده‌تر می‌باشد. در این شرایط، وزنی که شرکت برای موانع تجاری ورود و فعالیت در بازار در نظر می‌گیرد، بالاتر است. از سوی دیگر، اگر شرکتی استراتژی تهاجمی در پیش گرفته باشد، بر انتخاب بازارهای با پتانسیل تقاضای بالاتر، تمرکز می‌کند و وزن عوامل مرتبط با تقاضای بالقوه بازار برای این شرکت بالاتر خواهد بود. لازم به توضیح است که استفاده از این مدل، با محدودیت‌هایی مانند کمبود داده‌های ثانویه، عدم امکان تبدیل مستقیم بین سیستم‌های کدگذاری تجارت، در دسترس نبودن داده‌ها، عدم اطمینان اطلاعات برای برخی از کشورها (به‌ویژه کشورهای کمتر توسعه‌یافته) و مشخص نبودن ویژگی‌های محصول همراه است. هم‌چنین، از دیگر محدودیت‌های جدی این رویکرد می‌توان به دشواری محاسبات مدل، در صورت بزرگ بودن و بالا بودن تعداد ترکیبات محصول - کشور (بازار هدف) اشاره نمود.

## روش معیارهای چندگانه ITC

یکی از اهداف مرکز تجارت بین‌المللی آنکتاد - وابسته به سازمان تجارت جهانی -، کمک به کشورهای در حال توسعه برای گسترش و تنوع صادرات می‌باشد. انتخاب کشورهای مستعد توسعه صادرات توسط این مرکز، با بهره‌گیری از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره برای ارزیابی پتانسیل صادراتی این کشورها صورت می‌پذیرد. در نتیجه آن بخش‌هایی از بازار و کشورهایی که از پتانسیل مطلوبی برای توسعه صادرات برخوردارند، شناسایی می‌گردد. بنابراین، این روش بیشتر به منظور سنجش و ارزیابی توان صادراتی کشورها قابل استفاده است [۱۴].

مرکز تجارت بین‌المللی آنکتاد، پتانسیل صادرات یک گروه محصول خاص را با استفاده از معیارهای زیر مورد ارزیابی قرار می‌دهد:

شاخص اول: عملکرد صادرات فعلی کشور صادرکننده شامل سهم بازار جهانی، نرخ رشد صادرات کالا، وضعیت محصول صادراتی فعلی در جهان و تراز تجاری نسبی

شاخص دوم: ظرفیت داخلی عرضه شامل کیفیت محصولات صادراتی و سطح بهره‌وری صنایع صادراتی فعال در کشورهای مورد بررسی

شاخص سوم: ویژگی‌های محیط بین‌المللی شامل معیارهایی مانند اندازه و رشد تقاضای جهانی برای محصولات صادراتی کشور و شرایط دسترسی کشور صادرکننده به بازارهای بین‌المللی

شاخص توان (پتانسیل) صادراتی در نهایت برای هرگروه کالای تحت بررسی، با استفاده از متغیرهای فوق محاسبه می‌شود.

محدودیت‌های روش تصمیم‌گیری چندمعیاره ITC شامل این موارد است: شاخص‌های چندگانه فقط معیارهایی که قابلیت کمی شدن دارند و داده‌های در دسترس را لحاظ نموده، متغیرهای انتخابی فقط تصویری از یک برهه زمانی خاص

را ارائه می‌دهند و متغیرهای رشد دیدگاه گذشته‌نگر دارند. علاوه بر آن، به نظر می‌رسد به‌کار گرفتن این روش در سطح یک کشور صادرکننده ممکن است، اما به‌کارگیری آن به‌عنوان شاخص‌های جذابیت بازارهای صادراتی میسر نمی‌باشد.

### مدل ارزیابی فرصت‌های صادرات در بازارهای نوظهور

این مدل به منظور غلبه بر اشکالات مدل‌های سنتی ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی ابداع شده است. در این رویکرد، سه معیار به منظور ارزیابی جذابیت محصول - بازار صادراتی مورد ملاحظه قرار می‌گیرند: ۱- پتانسیل بلندمدت بازار (نرخ رشد جمعیت و رشد پیش‌بینی شده تولید ناخالص داخلی)، ۲- شناسایی چشم‌انداز کسب‌وکار (ارزیابی کیفیت محصول و پیش‌بینی رشد تقاضا برای محصول در بازارهای صادراتی) و ۳- پیش‌بینی سود بالقوه بازار (ارزیابی تراکم جمعیت در مراکز شهری در مقابل روستاها، توزیع ثروت، زیرساخت‌های توسعه‌ای، نفوذ کالاهای مصرفی بادوام کلیدی مانند تلفن، تلویزیون، اتومبیل و غیره) [۱۵].

ضعف اصلی این مدل نیز ناشی از تأکید بر شاخص‌های سطح کلان برای ارزیابی پتانسیل بازار می‌باشد.

ساکارایا و همکاران، برای بهبود این مدل، معیارهای فرهنگی، قدرت رقابتی صنعت و پذیرش مشتری را به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای در حال ظهور به معیارهای مدل مذکور اضافه نمودند. با این وجود، همچنان بسیاری از معیارهای خرد بررسی جذابیت بازارهای صادراتی در این مدل لحاظ نشده‌اند.

### مدل پشتیبانی تصمیم‌گیری

سازمان توسعه صادرات بلژیک که یک نهاد دولتی است، از این مدل پشتیبانی تصمیم‌گیری به منظور ارزیابی فرصت‌های صادراتی و انتخاب بازارهای جذاب برای توسعه تجارت و تخصیص منابع مالی محدود ملی، بهره

می‌گیرد. کشور تایلند نیز از سال ۲۰۰۴، از این مدل استفاده می‌کند. چارچوب تحلیلی در مدل مذکور بر پایه این فرض استوار است که همه بازارهای جهانی از پتانسیل صادراتی (به‌عنوان بازار هدف) برخوردارند و بنابراین تمام ترکیب‌های ممکن محصول-کشور به فرایندهای پالایش (فیلترینگ و غربالگری) وارد می‌شوند. بعد از هر پالایش، تعدادی از فرصت‌ها در دسته‌های مطلوب و نامطلوب جداسازی و طبقه‌بندی می‌شوند. طی مراحل مختلف فیلترینگ، کشورهای ریسک سیاسی و/یا تجاری بیش از حدی داشته باشند و جذابیت متغیرهای کلان اقتصادی (مانند تولید ناخالص داخلی یا رشد اقتصادی) در مورد آن‌ها، کافی نباشد؛ حذف می‌شوند. به عبارت دیگر، در فرایند پالایش، در هر مرحله کشورها و بازارهای غیرجذاب که ریسک صادرات به آن‌ها بالا است یا از پتانسیل تقاضای صادراتی مطلوبی برخوردار نیستند، حذف می‌شوند. معیارهای اصلی که در این فرایند پالایش مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از نرخ رشد واردات یک محصول در یک کشور خاص (رشد واردات) و ارزش واردات یک گروه کالای مشخص توسط یک کشور (اندازه بازار واردات) [۱۶].

با محاسبه سه متغیر رشد کوتاه‌مدت واردات، رشد بلندمدت واردات و اندازه بازار واردات برای هر بازار، فرایند پالایش وارد مرحله بعدی می‌شود. رشد کوتاه‌مدت واردات، از طریق محاسبه نرخ رشد سالانه واردات و رشد بلندمدت واردات، با محاسبه میانگین درصد رشد سالانه در واردات، در بیش از یک دوره پنج ساله برآورد می‌گردد. اهمیت نسبی اندازه بازار نیز از طریق محاسبه نسبت واردات مجموعه محصولات Z به کشور i و مجموعه واردات محصولات Z از تمامی کشورها به کشور i، و مقایسه با سایر محصولات صادر شده از سایر کشورها به این بازار، محاسبه می‌شود.

میزان تمرکز بازار (تجزیه و تحلیل رقبا) و محدودیت‌های تجاری (دسترسی به بازار) نیز از جمله معیارهایی هستند که در مراحل بعدی فرایند پالایش مورد استفاده قرار می‌گیرند. در آخرین مرحله از تجزیه و تحلیل (فیلتر چهار)، فرصت‌های صادراتی (ترکیب کشور / محصول)، با توجه به اهمیت نسبی بازار و اندازه و رشد نسبی بازار دسته‌بندی می‌گردد. بنابراین، در پایان فرایند پالایش، فهرست محدودی از اولویت‌های توسعه صادرات، بر اساس داده‌های اقتصادی عینی و قابل اندازه‌گیری، ارائه شده و به بازارهایی که قبلاً به‌عنوان بازارهای بالقوه صادرات شناخته نشده بودند نیز توجه می‌گردد.

با این وجود، محدودیت اصلی این مدل از آنجا ناشی می‌شود که تمرکز کوتاه‌مدت بر داده‌ها و تصمیم‌گیری و محاسبه بر اساس داده‌های تاریخی، ممکن است موجب نادیده گرفته شدن برخی از فرصت‌های صادراتی شود که مطلوبیت و اهمیت آن‌ها در حال حاضر (دوره‌های کوتاه و میان‌مدت) در مدل، کمتر از حد مطلوب در نظر گرفته می‌شود، اما در بلندمدت فرصت بسیار مناسبی محسوب می‌شوند.

محدودیت دیگر این مدل آن است که فرصت‌های صادراتی (ترکیب محصول / بازارهای صادراتی) را بر اساس اهمیت و اولویت جذابیت، رتبه‌بندی نمی‌نماید و تنها به ارائه فهرستی از بازارهای صادراتی جذاب اکتفا می‌نماید که اندازه بازار، رشد بازار و اهمیت بازار را در مورد آن‌ها، در دوره‌های زمانی کوتاه و میان‌مدت، جذاب و مطلوب تشخیص داده است.

با بررسی و جمع‌بندی معیارهای مطرح شده در مدل‌های فوق، شاخص‌هایی که می‌توان به‌عنوان مبنای ارزیابی میزان جذابیت بازارهای صادراتی در نظر گرفت، به شرح جدول (۱) استخراج شده است.

جدول ۱- ماتریس تصمیم (شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی)

ردیف	شاخص‌های اصلی جذابیت بازار صادراتی	شاخص‌های فرعی
۱	فاصله جغرافیایی مبدأ با بازار هدف	موقعیت جغرافیایی بازار هدف / امکان دسترسی به بازار
۲	اندازه بازار (میزان تقاضا)	جمعیت بازار / حجم واردات سالانه
۳	سهم واردات در تجارت کشور مقصد	نسبت واردات به کل مصرف در بازار مقصد / میزان تولید داخلی، واردات، صادرات، تغییر سهم بازار تولید داخلی، تغییر سهم بازار واردات و تغییر سهم بازار صادرات یک محصول خاص
۴	نرخ و سرعت رشد بازار	تغییر تقاضای وارداتی بازار در یک دوره زمانی مشخص / سیاست‌های رشد، ثبات یا کاهش تولید داخلی و افزایش، ثبات یا کاهش تدریجی واردات در بازار مقصد
۵	فرصت کسب سود در بازار	سلايق مصرف‌کنندگان / سطح عمومی قیمت‌ها در بازار هدف / بهای تمام شده صادرات و فعالیت در بازار هدف / میزان دسترسی به عوامل زنجیره ارزش صادرات / سرمایه ثابت ناخالص ملی
۶	ثبات بازار	سطح پایداری روابط تجاری مبدأ و مقصد صادراتی در آینده
۷	شدت رقابت	تعداد رقبای فعال در بازار مقصد / نحوه عملکرد رقبای فعلی / سهم نسبی بازار
۸	سهولت ورود به بازار (تهدید تازه‌واردان)	وجود کالاهای وارداتی با قیمت و کیفیت رقابتی و قابلیت دسترسی مناسب در بازار / روش‌های توزیع غالب در بازار / هزینه‌های فعالیت در بازار، میزان مشابهت رقبا، دشواری یا سهولت ورود رقبای جدید
۹	قدرت چانه‌زنی خریداران	تعداد خریداران / اهمیت محصول / حجم خرید در بازار / میزان دسترسی خریداران به اطلاعات
۱۰	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان	تعداد تأمین‌کنندگان / حجم خرید و سطح تعامل با تأمین‌کنندگان
۱۱	تهدید کالاهای جایگزین	احتمال جایگزینی کالاهای دیگر با کالای صادراتی در بازار
۱۲	تأثیر عوامل اقتصادی	توسعه اقتصادی / چارچوب‌های اقتصادی بازار مقصد / تولید ناخالص داخلی بازار / ارزش پول بازار / نرخ تورم / قدرت خرید مصرف‌کنندگان / عرضه پول، کل ذخایر بین‌المللی، نرخ بیکاری، میانگین دستمزد ساعتی در تولید
۱۳	تأثیر عوامل زیست محیطی	موانع یا مشوق‌های زیست محیطی مؤثر بر روابط تجاری مبدأ و مقصد صادراتی
۱۴	تأثیر عوامل فرهنگی اجتماعی	سبک مصرف در بازار هدف / عوامل و مشخصه‌های فرهنگی، آداب و رسوم و سنن بازار / کشش قیمتی-کیفیتی مصرف در بازار / حساسیت به کیفیت به جای قیمت / میزان تجانس و قرابت فرهنگی- اجتماعی مبدأ و مقصد صادراتی / موقعیت جغرافیایی کشور و تراکم جمعیت / کل جمعیت
۱۵	تأثیر عوامل سیاسی	تمایل و تلاش برای گسترش و پایداری روابط سیاسی میان مبدأ و مقصد صادراتی
۱۶	تأثیر عوامل قانونی	موانع یا فرصت‌های قانونی - حقوقی فعالیت در بازار مقصد / وجود یا عدم وجود تعرفه ترجیحی صادرات / قوانین گمرکی و تفاهم‌نامه‌های بازار مقصد

منبع: نویسنده

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی بهره‌گرفته شده است.

تحلیل سلسله‌مراتبی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه در حوزه علوم

تصمیم‌گیری و مدیریت در سال ۱۹۸۰ توسط توماس ساتی ارائه گردید. مهم‌ترین قابلیت این روش در توانایی تبدیل یک مسأله پیچیده به یک ساختار سلسله‌مراتبی به منظور درک بهتر مسأله است. در روش یادشده، یک مسأله تصمیم‌گیری به سطوح مختلف تقسیم می‌شود تا تصمیم‌گیرنده بتواند به راحتی در کوچک‌ترین اجزای تصمیم‌گیری دقت کند.

اصول مبنایی این روش شامل ایجاد یک ساختار رده‌ای برای مسأله بدون محدودیت تعداد سطوح، برقراری ترجیحات از روش مقایسات زوجی و برقراری سازگاری منطقی از اندازه‌گیری‌ها است. مهم‌ترین مزیت این روش، تسهیل فرایند تصمیم‌گیری با استفاده از مقایسات زوجی برای مشخص نمودن اهمیت نسبی معیارها و گزینه‌ها می‌باشد [۱۷].

در این راستا، برای دستیابی به اطلاعات بخش نظری از روش‌های مختلفی همچون مطالعات کتابخانه‌ای، مراجعه به اسناد و منابع علمی و جستجوی رایانه‌ای در سایت‌ها و پایگاه‌های مختلفی از جمله پایگاه اینترنتی سازمان توسعه تجارت ایران، پایگاه اینترنتی سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، پایگاه اینترنتی اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران، پایگاه اینترنتی بانک توسعه صادرات ایران، پایگاه اینترنتی صندوق ضمانت صادرات و اسنادی مانند:

- چکیده برنامه راهبردی صنعت، معدن و تجارت
- گزارش عملکرد وزارت صنعت، معدن و تجارت سال (آمار سال ۱۳۹۳)
- آیین‌نامه ساماندهی خوشه‌ها و شبکه‌های صادرات‌گرای کسب‌وکار (مصوب ۱۳۸۷)
- چشم‌انداز صادرات کشور (گزارش صندوق ضمانت صادرات)
- قانون اتاق بازرگانی
- سند چشم‌انداز
- قانون برنامه ششم توسعه
- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

استفاده شده است. هم‌چنین برای شناسایی معیارهای ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی، علاوه بر اطلاعات مربوط به تحقیقات گذشته، با خبرگان و دست‌اندرکاران اجرایی صنعت صادرات و اساتید مرتبط مصاحبه صورت

پذیرفته است. پس از آن، ماتریس تصمیم‌گیری اولیه استخراج گردیده و شاخص‌های ۱۶ گانه به منظور رتبه‌بندی و تعیین اهمیت و اولویت نسبی وارد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی گردیدند.

بعد از به دست آمدن ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از روش AHP به رتبه‌بندی گزینه‌ها پرداخته شده است. اولین مرحله برای به دست آمدن رتبه‌ها به دست آمدن ماتریس نرمالایز شده می‌باشد. در مرحله بعدی، رتبه‌بندی نهایی شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی و اوزان این شاخص‌ها، به شرح جداول ارائه شده در بخش یافته‌های تحقیق مشخص گردیده است.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای شناسایی شاخص‌های اولویت‌دار برای ارزیابی میزان جذابیت نسبی بازارهای صادراتی، مشخص نمود که برخی از این شاخص‌ها، در مقایسه با شاخص‌های دیگر از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردارند. در جداول زیر، نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی شاخص‌های ارزیابی جذابیت نسبی بازارهای صادراتی، نشان داده شده است.

همان‌طور که از جداول (۲)، (۳) و (۴) بالا مشخص می‌گردد، از میان ۱۶ شاخص مورد بررسی در این تحقیق؛ شاخص‌های فاصله جغرافیایی با مبدأ، اندازه بازار، سهم واردات در تجارت کشور مقصد، شدت رقابت، عوامل قانونی و فرصت کسب سود در بازار، از بیشترین اهمیت و اولویت در مقایسه با سایر شاخص‌ها برخوردارند. بر این اساس، جذابیت نسبی بازار صادراتی کشور روسیه، برای محصولات صادراتی ایران، به‌عنوان نمونه در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج در جدول (۵) خلاصه شده است.

جدول ۲- رتبه‌های به‌دست آمده با استفاده از روش AHP

رتبه	وزن (به ترتیب اولویت)	شاخص	وزن محاسبه شده	نماد شاخص
۱	۰/۰۷۹۳۵۱۰۲۲	فاصله جغرافیایی با مبدأ	۰/۰۲۴۴۴۴۹۰۸	A <sub>۱</sub>
۲	۰/۰۶۳۲۰۷۴۲۶	اندازه بازار	۰/۰۳۹۸۳۲۰۷۲	A <sub>۲</sub>
۳	۰/۰۵۴۴۱۲۶۸۴	سهم واردات در تجارت کشور مقصد	۰/۰۲۹۸۹۲۶۴۸	A <sub>۳</sub>
۴	۰/۰۵۱۸۰۹۱۸۷	شدت رقابت	۰/۰۲۶۴۷۵۲۰۲	A <sub>۴</sub>
۵	۰/۰۴۹۶۱۵۴۲۷	عوامل قانونی	۰/۰۴۸۶۷۷۰۵۸	A <sub>۵</sub>
۶	۰/۰۴۸۶۷۷۰۵۸	فرصت کسب سود در بازار	۰/۰۳۰۷۳۲۲۷۵	A <sub>۶</sub>
۷	۰/۰۴۷۹۹۹۹۸۷	نرخ و سرعت رشد بازار	۰/۰۴۳۹۸۳۷۳۵	A <sub>۷</sub>
۸	۰/۰۴۷۸۶۱۷۴	ثبات بازار	۰/۰۳۵۱۴۸۲۸۶	A <sub>۸</sub>
۹	۰/۰۴۵۹۹۶۷۴۶	سهولت ورود به بازار	۰/۰۵۱۸۰۹۱۸۷	A <sub>۹</sub>
۱۰	۰/۰۴۳۹۸۳۷۳۵	قدرت چانه‌زنی خریداران	۰/۰۴۱۵۸۸۹۰۲	A <sub>۱۰</sub>
۱۱	۰/۰۴۲۰۲۰۲۶۷	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان	۰/۰۳۴۸۹۵۵۵۳	A <sub>۱۱</sub>
۱۲	۰/۰۴۱۵۸۸۹۰۲	تأثیر عوامل اقتصادی	۰/۰۴۰۸۸۱۴۳۷	A <sub>۱۲</sub>
۱۳	۰/۰۴۰۸۸۱۴۳۷	تأثیر عوامل فرهنگی- اجتماعی	۰/۰۴۹۶۱۵۴۲۷	A <sub>۱۳</sub>
۱۴	۰/۰۳۹۸۳۲۰۷۲	تأثیر عوامل قانونی	۰/۰۲۸۶۰۲۴۸۳	A <sub>۱۴</sub>
۱۵	۰/۰۳۵۱۴۸۲۸۹	تأثیر عوامل سیاسی	۰/۰۴۵۹۹۶۷۴۶	A <sub>۱۵</sub>
۱۶	۰/۰۳۴۸۹۵۵۵۳	عوامل زیست محیطی	۰/۰۳۳۵۶۶۱۱۲	A <sub>۱۶</sub>

جدول ۳- ماتریس رتبه‌بندی نرمالایز شده با استفاده از روش AHP

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱	۰/۰۳۹۶	۰/۰۳۴۹	۰/۰۳۳۹	۰/۰۳۹۹	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۳۴۲	۰/۰۴۰۳	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۳۹۳	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۳۷۷
۲	۰/۰۴۷۹	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۳۵۴	۰/۰۴۱۸
۳	۰/۰۴۸۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۳۴۷	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۴	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۳۴۲	۰/۰۳۵۸	۰/۰۴۱۱	۰/۰۳۳۷	۰/۰۴۱۴	۰/۰۳۴۹	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۵	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۳۵۸	۰/۰۴۱۱	۰/۰۳۸۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۶	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۳۵۸	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۳۵۴	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۷	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۸	۰/۰۴۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۵۱۲	۰/۰۴۸۹	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۳۵۹	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۹	۰/۰۴۴۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۴۸۹	۰/۰۵۱۳	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۸۶	۰/۰۵۳۷	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۵۳	۰/۰۴۵۴	۰/۰۴۷۵
۱۰	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۳۷۸	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۴۳	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۱۱	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۴۸۹	۰/۰۴۵۳	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۳۵۲	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۱۲	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۳۷۷	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۱۳	۰/۰۴۴۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۴۸۹	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۹۹	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۴۷	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۸۰	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۸۳	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۱۴	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۸۳	۰/۰۴۰۰	۰/۰۴۱۱	۰/۰۳۷۸	۰/۰۴۱۴	۰/۰۳۶۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۳۶۶
۱۵	۰/۰۳۹۶	۰/۰۴۹۷	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۰۵	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸
۱۶	۰/۰۴۴۰	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۵	۰/۰۳۹۱	۰/۰۴۱۰	۰/۰۴۰۴	۰/۰۴۱۲	۰/۰۴۲۸	۰/۰۳۹۳	۰/۰۴۱۱	۰/۰۴۲۲	۰/۰۴۱۴	۰/۰۴۳۶	۰/۰۴۶۲	۰/۰۴۱۷	۰/۰۴۱۸

جدول ۴- ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌های ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱	۱	۰/۸۲	۰/۸۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸	۰/۹	۱	۱	۱	۰/۹	۱	۱	۰/۹۰
۲	۰/۷۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۴	۱
۳	۱/۲۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸	۰/۸	۱	۰/۸	۱	۰/۸	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸	۱	۰/۹۰	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸	۱	۱	۱	۰/۸۱	۱	۱	۱
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۱/۲۵	۱	۱/۲۳	۱/۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۸	۱	۱
۹	۱/۱۱	۱	۱	۱/۲۵	۱/۲۵	۱/۲۵	۱	۱	۱	۱/۱۸	۱/۲۷	۱	۱	۱/۱۱	۱/۰۸	۱/۱۳
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۴	۱	۱	۱	۱/۰۱	۱	۱	۱
۱۱	۱	۱	۱	۱/۲۵	۱/۱۰	۱	۱	۱	۰/۷۸	۱	۱	۱	۱	۱/۱۱	۱	۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۶	۱	۱	۱
۱۳	۱/۱۱	۱	۱	۱/۲۵	۱	۱/۲۳	۱	۱	۱	۰/۹۸	۱	۱/۱۵	۱	۱/۱۹	۱	۱
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱/۱۲	۰/۸۹	۱	۰/۸۹	۱	۰/۸۳	۱	۱	۰/۸۷
۱۵	۱	۱/۱۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۹۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۶	۱/۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۷	۱	۱	۱	۱	۱/۱۴	۱	۱

جدول ۵- خلاصه نتایج ارزیابی جذابیت نسبی بازار روسیه برای صادرات محصولات ایرانی

ردیف	شاخص	وضعیت روسیه به عنوان نمونه یک بازار هدف صادراتی	وضعیت ایران به عنوان مبدأ صادرات	وضعیت ریسک	ارزیابی جذابیت
۱	فاصله جغرافیایی مبدأ با بازار هدف	همسایه نزدیک (بدون مرز زمینی مشترک)	امکان برقراری ارتباط آبی، زمینی، ریلی، هوایی	پایین	جذاب
۲	اندازه بازار (میزان تقاضا)	۱۴۳ میلیون نفر جمعیت / حجم واردات سالانه نزدیک به ۳۰۰ میلیارد دلار	سهم حدود ۲ درصد در واردات روسیه	پایین	جذاب
۳	سهم واردات در تجارت کشور مقصد	بزرگ‌ترین مصرف‌کننده اتحادیه اروپا / واردات ۷۰ درصد از میوه و نیمی از لبنیات و بیش از یک سوم گوشت قرمز و مرغ مورد نیاز	سهم بازار صادراتی ایران: محصولات کشاورزی: ۱ درصد، مواد غذایی فرآوری شده: ۱٫۰ درصد، صنایع معدنی ساختمانی: ۰٫۷ درصد	پایین	جذاب
۴	نرخ و سرعت رشد بازار	اتخاذ سیاست رشد تولید داخلی و کاهش تدریجی واردات	-	پایین	غیرجذاب
۵	فرصت کسب سود در بازار	حساسیت به کیفیت / تورم (قیمت بالای محصولات در بازار) / تعرفه واردات بالا، هزینه فعالیت در بازار بالا	عدم تطابق کیفیت محصولات با استانداردهای مورد انتظار بازار / عدم برخورداری از مزیت قیمتی به دلیل بالا بودن بهای تمام شده صادرات	بالا	غیرجذاب
۶	ثبات بازار	تمایل برای گسترش روابط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی با ایران / ناپایداری اختلاف با ترکیه و کشورهای اروپایی	تمایل برای گسترش روابط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی با روسیه	بالا	نسبتاً جذاب
۷	شدت رقابت	واردات از ۱۵ کشور جهان	ضعف جدی در شاخص‌های رقابت‌مندی صادرات ایران در مقایسه با شرایط رقبا / وجود رقابت منفی میان صادرکنندگان ایرانی	بالا	غیرجذاب
۸	سهولت ورود به بازار (تهدید تازه‌واردان)	وجود کالاهای وارداتی با قیمت، کیفیت رقابتی و قابلیت دسترسی مناسب در بازار / منسوخ شدن روش‌های سنتی توزیع / هزینه‌های انبارداری بالا، هزینه‌های ثابت و جابه‌جایی بالا، مشابهت رقبا، تعداد رقبا و سختی ورود رقبا جدید	ضعف مزیت‌های رقابتی لازم برای ورود به بازار (به عنوان رقیب جدید و تازه وارد)	بالا	غیرجذاب
۹	قدرت چانه‌زنی خریداران	قدرت چانه‌زنی بالا: تعداد بالای خریداران / محصول ضروری / حجم خرید بالا / دسترسی خریداران به اطلاعات	عدم امکان پوشش تقاضای کل بازار	متوسط	نسبتاً غیرجذاب
۱۰	تهدید کالاهای جایگزین	برطرف شدن تدریجی اختلافات با ترکیه و کشورهای اروپایی	عدم توان رقابت کالاهای ایرانی با محصولات صادراتی رقبا از نظر هزینه و عملکرد	بالا	غیرجذاب
۱۱	تأثیر عوامل اقتصادی	اقتصاد بر پایه سرمایه‌داری و خصوصی‌سازی / تحریم‌های غربی / کاهش بهای نفت / رکود اقتصادی / کاهش ارزش روبل / نرخ تورم بالا / کاهش تقاضا	-	متوسط	نسبتاً غیرجذاب
۱۲	تأثیر عوامل زیست محیطی	انعقاد قراردادهای دو جانبه با سایر کشورهای ساحلی دریای خزر / تداوم حضور نظامی در دریا	مشکلات زیست محیطی (کاهش ماهیان خاویاری) / سهم ۱۲ درصدی از دریای خزر به واسطه تقسیم بستر دریا بر مبنای طول سواحل	پایین	-

ردیف	شاخص	وضعیت روسیه به عنوان نمونه یک بازار هدف صادراتی	وضعیت ایران به عنوان مبدأ صادرات	وضعیت ریسک	ارزیابی جذابیت
۱۳	تأثیر عوامل فرهنگی اجتماعی	جمعیت بالا / مدل مصرفی مبتنی بر واردات و مصرف‌گرایی / فرهنگ و سنن آمیزه‌ای از زندگی اروپای غربی و اسلاوهای شرقی، نزدیکی به فرهنگ اسلامی / رواج سبک زندگی غربی / حساسیت به کیفیت به جای قیمت / تمایل به مصرف کالاهای اروپایی و آمریکایی / زبان رسمی روسی و خط رسمی سیریلیک و عدم تسلط به سایر زبان‌ها	عدم تطابق کیفیت کالاهای صادراتی با استانداردها و نیازهای مصرف‌کنندگان / عدم رقابت مندی کالاهای ایرانی در مقایسه با سیاست‌های پیشبرد فروش رقیب / مشکلات ناشی از عدم تسلط به زبان و فرهنگ روسی	بالا	نسبتاً غیرجذاب
۱۴	تأثیر عوامل سیاسی	تمایل و تلاش برای گسترش روابط سیاسی با ایران	تمایل و تلاش برای گسترش روابط سیاسی با روسیه	بالا	جذاب
۱۵	تأثیر عوامل قانونی	موانعی در مورد صدور ویزا برای بازرگانان / عدم وجود تعرفه ترجیحی در برخی کالاها و بالا بودن تعرفه واردات محصولات کشاورزی برای ایران / صفر بودن تعرفه واردات برای سایر کشورهای همسایه / قوانین گمرکی سخت‌گیرانه برای ایران و تفاهم‌نامه با سایر کشورهای همسایه	عدم عضویت در سازمان تجارت جهانی / بالا بودن بهای تمام شده صادرات به روسیه / تلاش برای رفع موانع قانونی از طریق مذاکره در سطح دولتی	بالا	نسبتاً غیرجذاب

## ۵. خلاصه و پیشنهادها

صادراتی مطرح شده است. این شاخص‌ها، در قالب ماتریس تصمیم‌گیری وارد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی شده و از طریق این فرایند، اهمیت و اولویت نسبی شاخص‌ها مشخص گردید و بر مبنای شاخص‌های استخراج شده، اولویت‌بندی شده؛ در انتها، بازار صادراتی کشور روسیه، به عنوان مورد ارزیابی قرار گرفت.

### پیشنهادها

در این تحقیق مشخص گردید که با توجه به امکان برقراری ارتباط آبی، زمینی، ریلی، هوایی با بازار روسیه، این بازار از نظر فاصله جغرافیایی مبدأ با بازار هدف، «جذاب» محسوب می‌شود. نتایج تحقیق حاضر، مشخص ساختند که دولت‌مردان ایران و روسیه تمایل و تلاش برای گسترش روابط سیاسی با هم در زمینه‌های مختلف، از جمله زمینه‌های اقتصادی دارند. هم‌چنین، به این دلیل که این بازار، نزدیک به ۱۴۳ میلیون نفر جمعیت، با حجم واردات سالانه نزدیک به ۳۰۰ میلیارد دلار دارد، برخورداری شرکت‌های صادرکننده ایرانی از سهمی حدود ۲ درصد در

در مقاله حاضر، موضوع ارزیابی جذابیت بازارهای صادراتی و استخراج شاخص‌های مناسب به منظور بررسی میزان جذابیت بازارهای مختلف، مطرح گردید. بررسی ابعاد موضوع در این تحقیق مشخص ساخت که اولاً شاخص‌های جذابیت بازارهای صادراتی؛ نسبی هستند، به این معنی که جذابیت بازار صادراتی وابسته به دو متغیر ظرفیت بالقوه و بالفعل تولید محصولات و خدمات بازار مبدأ و ظرفیت بالقوه و بالفعل مصرف محصولات و خدمات در بازار مقصد می‌باشد و ثانیاً دو نوع رویکرد برهان خلف (حذف بازارهای غیرجذاب با روش فیلترینگ یا پالایش) و استقرایی (شناسایی بازارهای جذاب بر اساس شاخص‌های جذابیت) در تحلیل و شناسایی جذابیت بازارهای صادراتی وجود دارد که در این مقاله از روش دوم استفاده شده است.

با مرور و جمع‌بندی شاخص‌های ارزیابی جذابیت نسبی بازارها که تاکنون در تحقیقات پیشین مطرح گردیده‌اند؛ در این مقاله، شاخص‌هایی برای ارزیابی پتانسیل بازارهای

واردات روسیه، ضرورت بازنگری در سیاست‌های صادرات به این بازار و افزایش فعالیت‌های صادراتی به این بازار، روشن‌تر می‌گردد.

با این وجود، با توجه به اینکه از میان ۱۵ عامل نهایی ارزیابی جذابیت بازار صادراتی روسیه در این تحقیق، عوامل «نرخ و سرعت رشد بازار، فرصت کسب سود در بازار، شدت رقابت، سهولت ورود به بازار (تهدید تازه‌واردان)، قدرت چانه‌زنی خریداران، تأثیر عوامل فرهنگی اجتماعی و تأثیر عوامل قانونی»، غیرجذاب شناسایی شدند، پیشنهادات زیر به منظور تسهیل صادرات ایران به روسیه، ارائه شده است:

۱. ارزیابی و مطالعه بازار روسیه به منظور شناسایی تقاضای بازار و محصولات صادراتی مورد ترجیح بازار برای واردات (مانند محصولات کشاورزی و فرآورده‌های غذایی).

۲. افزایش سرعت ارزیابی فرصت‌های موجود در بازار روسیه و جلوگیری از اتلاف زمان اقدام به صادرات.

۳. ایجاد تطابق بیشتر میان کیفیت محصولات و استانداردهای مورد انتظار و مشخص‌شده توسط نهادهای رسمی در بازار روسیه.

۴. کاهش بهای تمام شده صادرات و ارائه محصولات در بازار روسیه به قیمت‌های رقابتی با محصولات سایر کشورها.

۵. تقویت شاخص‌های رقابت‌مندی صادرات ایران در مقایسه با شرایط رقبای بازار روسیه.

۶. از میان بردن رقابت منفی میان صادرکنندگان ایرانی در بازار روسیه و بهبود فعالیت‌های مشارکتی میان آن‌ها.

۷. بهبود توزیع و قابلیت دسترسی محصولات در بازار روسیه و بهره‌گیری از روش‌های توزیع مدرن.

۸. کاهش هزینه‌های انبارداری محصولات صادراتی با بهره‌گیری از روش‌هایی مانند تأسیس انبار، نمایشگاه و فروشگاه محصولات ایرانی در روسیه به صورت مشارکتی میان صادرکنندگان ایرانی.

۹. استفاده از زنجیره‌های پخش و توزیع بومی موجود در روسیه به منظور اجتناب از هزینه‌های حمل‌ونقل بالا.

۱۰. ایجاد تمایز در محصولات صادراتی ایرانی در تطابق با نیازهای خاص مصرف‌کنندگان روسی.

۱۱. انجام تحقیقات و مطالعات در مورد بازار روسیه، بخش‌بندی و هدف‌گذاری بازار و طراحی آمیخته بازاریابی محصولات، متناسب با بخش‌های هدف انتخابی.

۱۲. استفاده از خدمات متخصصان بازاریابی مسلط به زبان رسمی روسی و خط رسمی سیریلیک و طراحی تبلیغات، کمپین‌های بازاریابی و برچسب‌زنی محصولات صادراتی به زبان روسی.

۱۳. رایزنی‌های دولتی ایران با مقامات روس به منظور کاهش موانع صدور ویزا برای بازرگانان.

۱۴. وضع تعرفه ترجیحی برای واردات محصولات از ایران.

۱۵. اصلاح قوانین گمرکی روسیه برای ایران و انعقاد تفاهم‌نامه (مشابه سایر کشورهای همسایه).

با این وجود، از آنجا که در این تحقیق، براستخراج شاخص‌های ارزیابی جذابیت نسبی بازارهای صادراتی با محوریت ویژگی‌های کشورهای مبدأ و مقصد تأکید گردیده و ویژگی‌های محصول صادراتی مدنظر قرار نگرفته است و با توجه به اهمیت موضوع بررسی جذابیت بازارهای صادراتی برای صادرکنندگان و تصمیم‌گیرندگان و متولیان امر صادرات در سطوح کلان؛ پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی، شیوه‌های ارزیابی جذابیت نسبی، بر مبنای نوع محصول صادراتی و ویژگی‌های محصول، مورد بررسی بیشتری قرار گیرد.

#### پی‌نوشت

۱. APEC, ۲۰۱۶؛ برنان، ۲۰۰۹.

۲. دل مرمول، ۲۰۱۵؛ گرونیک و مارچت، ۲۰۱۲.

3. Multiple attributes decision making.

4. Analytical Hierarchy Process.

۵. مک کارتی، ۲۰۱۶؛ طالبی و شیخ، ۲۰۱۰.

۶. طالبی و شیخ، ۲۰۱۰: ۱۰.

۷. مارکوویتز، ۱۹۹۱.

۸. وود، ۲۰۱۱؛ گرونیک و مارچت، ۲۰۱۲.

۹. <https://www.ibazaryabi.com/> ابزار-بازاریابی-ماتریس-آنسف.

۱۰. رحمان سرشت، ۱۳۸۳.

۱۱. داگلاس و گریک، ۱۹۹۲.

۱۲. دمیرچی و شافعی، ۲۰۱۱.

۱۳. فیگورآ و همکاران، ۲۰۱۴.

۱۴. مارچی و همکاران، ۲۰۱۴.

۱۵. موسو و فرانچینی، ۲۰۱۲.

۱۶. پالاپاتو، ۲۰۱۳.

۱۷. ساتی، ۱۹۸۰.

رجوعی، مرتضی و الهه شیعه‌زاده (۱۳۸۷)، «تعیین معیارهای جذابیت بازار و انتخاب بازار هدف»، فصلنامه علمی تخصصی گروه مدیریت دانشگاه امام رضا (ع).

رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳)، «مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان»، انتشارات علامه طباطبائی، چاپ اول.

ساعات فر، امیربهداد و فرزانه خلیلی (۱۳۹۶)، «بررسی اثر مدیریت شایستگی‌های صادرات و جذابیت بازار صادرات بر عملکرد صادرات با نقش میانجی آمیخته بازاریابی صادرات»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان با تاکید بر اقتصاد مقاومتی.

طبرسا، غلامعلی و سیدیحیی اخلاقی (۱۳۹۲)، «طراحی و تبیین مدل سیستمی به منظور ارزیابی جذابیت بازارهای بین‌المللی برای صادرکنندگان کشور افغانستان»، تحقیقات بازاریابی نوین، بهار ۱۳۹۲، دوره ۳، شماره ۱ (پیاپی ۸)، صص ۹۷-۱۱۸.

فرجی خورشیدی، حجت و عادل آذر (۱۳۸۴)، «طراحی مدل هوشمند ارزیابی جذابیت بازارهای بین‌المللی»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، پاییز ۱۳۸۴.

APEC. [accessed 17 August 2016]. Available from: <http://www.apec.org>.

Brennan (2009), Evaluating and prioritizing potential export markets, <http://www.bordbia.ie/industry/events/Marketplace2010>.

Cacciolatti, L.A. and Fearn, A. (2013), "Marketing intelligence in SMEs: implications for the industry and policy makers", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31, No. 1, pp.4-26.

Damirchi, G.V. and Shafai, J. (2011) "A framework to innovation in marketing management by utilizing business intelligence", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 2, pp.1643-1653.

Del Marmol, T. (2015), *PESTLE Analysis*. Namur: Lemaitre Publishing.

Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1992), "Advances in international marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp.291-318.

Figuroa, L.E.O., Osuna, M.A.A. and Reynoso, C.F. (2014), "Determinants of the internationalization of the firm: the accelerated model vs. the sequential model", *The International Journal of Business and Finance Research*, Vol. 8, No. 5, pp.81-93.

## منابع

- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۷)، «مدیریت استراتژیک»، انتشارات ملک.
- باقری، ابوالفضل؛ جهانیار بامداد صوفی و راحله انتظاری (۱۳۹۲)، «شناسایی و اولویت‌گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)»، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، شماره ۲.
- حاجیها، علی؛ مهدی حقیقی‌کفاش و مونا مانیان (۱۳۸۷)، «شناسایی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی محصول پلی ایران اتیلن سنگین»، مجله مدیریت بازاریابی، سال سوم، شماره زمستان ۵.
- خاتمی فیروزآبادی، سید محمدعلی، زهره دهدشتی شاهرخ، افشان روشنی و علی اخگری (۱۳۹۵)، «شناسایی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی محصول پسته استان یزد»، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۷۹، اولویت‌بندی بازارهای هدف صادرات، صص ۱۲۱-۱۵۴.
- داوری، دردانه و محمدحسن شانه‌ساززاده (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل»، انتشارات مؤلفین.
- دهدشتی شاهرخ، زهره و حسین جعفری (۱۳۹۱)، «عوامل مؤثر بر انتخاب بازارهای هدف صادراتی صنعت برق ایران»، مطالعات مدیریت صنعتی، سال نهم، شماره ۲۴۱.
- دیوید، فرد. آر (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- Musso, F. and Francioni, B. (2012), "How do smaller firms select foreign markets?", *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 12, pp.44-53.
- O'Shannassy, T. (2008), *Lessons from Evolution of the Strategy Paradigm*, RMIT Business, School of Management.
- Pallapothu, M.K. (2013), "Analysis and evaluation of market attractiveness for fish vaccines in Indian aquaculture industry", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 9, pp.479-494.
- Saaty, T. L., (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill.
- Talebi, Arash; Molaei, Sheikh (2010), "M.A., M.J.". *Proceeding of 2010 2nd Ieee International Conference on Information and Financial Engineering*
- Wood, M.B. (2011), *Marketing Plan Handbook*. 4th ed. Pearson: Prentice Hall.
- Grünig/D. Morschett (2012), *Evaluating new markets*, springer publication.
- M.M.Bryson, John (2004), "Strategic Planning of Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition, and Jossey -Bass.
- Marchi, G., Vignola, M., Facchinetti, G. and Mastroleo, G. (2014), "International market selection for small firms: a fuzzy-based decision process", *European Journal of Marketing*, Vol. 48, Nos. 11/12, pp.2198-2212.
- Markowitz, H.M. (1959), *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. New York: John Wiley & Sons (reprinted by Yale University Press, 1970, ISBN 978-0-300-01372-6; 2nd ed. Basil Blackwell, 1991, ISBN 978-1-55786-108-5).
- Mccarthy. B. (2016), *Strategy, Marketing Plans and Small Organisations* [electronic book].