**شناسایی و رتبه بندی مولفه های موثر در انتخاب بازارهای هدف شرکت های صادرکننده استان گیلان در بازارهای بین المللی**

**چکیده**

**هدف:** انتخاب بازارهای هدف یکی از مهمترین استراتژی هایی است که در علم بازاریابی مورد توجه قرار می گیرد. عوامل و معیارهای بسیار زیادی وجود دارد که بر انتخاب بازارهای هدف تاثیر دارد. از این رو هدف اصلی این مقاله شناسایی و رتبه بندی مولفه های موثر در انتخاب بازارهای هدف شرکت های صادرکننده استان گیلان در بازارهای بین المللی است.

**روش پژوهش:** این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و بر اساس گردآوری داده ها توصیفی است. بدین منظور ابتدا عوامل موثر بر انتخاب بازارهای بین المللی با توجه به ادبیات تحقیق شناسایی و دسته بندی شد. سپس با استفاده از پرسشنامه نظرات خبرگان در ارتباط با مولفه های موثر مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش خبرگان حوزه بازاریابی و صادرات بودند که با استفاده از روش نمونه گیری قضاوتی 26 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش برای شناسایی و اولویت بندی معیارها و زیرمعیار از تکنیک تاپسیس استفاده شده است.

**یافته ها:** نتایج حاصل از اولویت بندی معیارها نشان می دهد که موقعیت رقابتی در رتبه اول، اندازه بازار رتبه دوم، شرایط سیاسی و قانونی رتبه سوم، رشد بالقوه مورد انتظار بازار(استعداد بازار) رتبه چهارم، سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی در رتبه پنجم، تناسب محصول در رتبه ششم، شباهت بازار در رتبه هفتم و در نهایت هزینه در رتبه هشتم قرار دارد.

**نتیجه گیری:** با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد می شود مدیران ارشد شرکت های صادرکننده استان گیلان در انتخاب بازارهای هدف خارجی برای صادرات به اندازه بازار و شرایط سیاسی و قانونی توجه ویژه ای نمایند.

**واژگان کلیدی:** بازارهای هدف، شرکت های صادرکننده،تاپسیس، استان گیلان.

1. **مقدمه**

همان‌طور که همگان می‌دانند یکی از ویژگی‌های بارز در اقتصاد ایران اتکا بیش‌ازحد به صادرات نفتی بوده و بی‌ثباتی بیش‌ازحد در قیمت نفت و تحریم‌های آمریکا علیه کشور سبب بروز نوسانات بسیار در درآمدهای ارزی و اقتصادی ایران شده است و همین امر سبب شد تا بسیاری از مسئولین و سیاستگذاران مختلف خد تأکید بسیار زیادی بر توجه به عدم صادرات وابستگی اقتصاد ایران به صادرات نفت داشته باشند.کشور ایران یکی از متنوع‌ترین کشورها در عرصه صنایع‌دستی، محصولات کشاورزی بوده و همین امر سبب شد عدم وابستگی به اقتصاد تک‌محصولی، تنوع بخشیدن به درآمدهای ارزی از طریق افزایش صادرات غیر‌نفتی و افزایش سهم اقتصاد ایران در تجارت بین‌الملل مورد تأکید برنامه‌های توسعه اقتصادی قرار گیرد.به گفته کارشناسان حوزه اقتصاد توجه به صادرات غیرنفتی ازجمله روش‌های دستیابی و‌ رسیدن به رشد مستمر اقتصادی در کشور بوده و این سیاست علاوه بر خارج نمودن اقتصاد کشور از حالت تک‌محصولی؛ منجر به بهبود تراز پرداخت‌های ارزی و افزایش قدرت و مزیت نسبی رقابتی کشور ما در بازارهای جهانی می‌شود.تأکید بر توسعه صادرات غیرنفتی به‌عنوان یک استراتژی مهم، ازجمله روش‌های دستیابی به رشد مستمر اقتصادی است که همواره به‌عنوان یکی از راهبردهای محوری اقتصاد کشور ما مطرح است. این سیاست علاوه بر خارج نمودن اقتصاد کشور از حالت تک‌محصولی؛ منجر به بهبود تراز پرداخت‌های ارزی و افزایش قدرت و مزیت نسبی رقابتی کشور ما در بازارهای جهانی می‌شود.یکی از استان‌هایی که می‌تواند به انجام صادرات غیرنفتی در کشور بسیار کمک کند استان گیلان است زیرا گیلان دارای بنادر بسیار خوب مانند کاسپین و آستارا بوده و پیوستن ایران به اتحادیه اوراسیا و‌ همچنین وجود منطقه آزاد انزلی و کریدور شمال به جنوب به‌طور یقین باعث افزایش صادرات غیرنفتی می‌شود.ظرفیت استان‌های مرزی در رشد اقتصادی کشور و افزایش صادرات غیرنفتی نکته‌ای است که سرپرست وزارت صمت هم به آن اعتقاد دارد و می‌گوید استان‌های مرزی نقطه قوت جمهوری اسلامی در شرایط تحریم هستند زیرا بسیار می‌توانند به کشور در این شرایط تحریم به رشد اقتصادی کمک کنند و استان گیلان هم از این قاعده مستثنا نیست.**جهاني شدن در سال هاي اخير، بنگاه هاي تجاري را ملزم نموده که در کنار بازار هاي داخلي و سنتي خود، شروع به جستجوي فرصت هاي جديد در بازار هاي بين المللي کنند. در اين ميان صادرات به دليل اينکه الزامات و تعهدات کمتري نسبت به ديگر روش هاي ورود به بازارهاي خارجی دارد، از جذابيت بيشتري برخوردار است(حاجی پور و همکاران، 1394: 88).**

**کشور ما به علت افزایش شدید جمعیت، کاهش ذخایر نفتی و تنزل تدریجی بازده چاه ها و بالارفتن هزینه استخراج، اطمینان نداشتن به آینده بازار جهانی و تغییرات قیمت نفت ، ترمیم خسار تهای حاصل ازجنگ هشت ساله عراق علیه ایران، بازسازی اقتصاد، افزایش تعهدات ایران برای بازسازی و توسعه و تغذیه جمعیت جوان به ارز بیشتری نیازمند خواهد بود، در نتیجه راهی جز تأکید بیشتر بر صادرات غیرنفتی در پیش ندارد. بخش وسیعی از صنایع ایران با فرسودگی ماشین آلات و فنآوری روبه رو است و به بازسازی و فنآوری های جانشین نیاز دارد . از این گذشته، روند افزایش مصرف داخلی به حدی است که تداوم صادرات نفت را در آینده با تردید جدی مواجه می کند(محنت پور و خاکپور، 2018: 92).در ايران، تقويت صادرات غير نفتي يکي از راهبردهاي اصلي کشور است که بهبود و توسعه آن همواره مورد توجه کارشناسان، اقتصادانان و پژوهشگران ايراني بوده به طوري که مي توان گفت يکي از اصلي ترين اهداف اقتصادي در دو دهه ی اخیر موضوع صادرات غير نفتي است. به رغم اهميت اين مسئله اقتصاد ايران هنوز متکي به منابع نفتي است و بخش عمده درآمد ارزي آن از صادرات نفت به دست مي آيد که اين اتکا به دليل اينکه نفت از منابع تجديد ناپذير است و در بازارهاي جهاني داراي نوسانات زيادي است، مطلوب نيست(حاجی پور و همکاران، 1394: 88).طبق برنامه وزارت صنعت، سهم ایران در تجارت جهانی تا سال 1404 به رقم مناسبی خواهد رسید و بنگاه ها و شرکت های بزرگ صنعتی و تجاری ایران در بین برترین های دنیا قرار خواهند گرفت. زیرا تا سال 1404 سهم ارزش افزوده صنعتی ایران در جهان به 5/0 درصد خواهد رسید و سهم ارزش افزوده بخش صنعت، معدن و تجارت از تولید ناخالص داخلی به 35 درصد می رسد که سهم ارزش افزوده صنعت از تولید ناخالص داخلی معادل 5/18 درصد، معدن 2 درصد و تجارت 5/14 درصد خواهد بود. اما بسیاری از کارشناسان و منتقدین اعتقاد دارند که با روند کنونی که در صنعت کشور وجود دارد، دستیابی ایران به این مقام تا سال 2014 دور از دسترس خواهد بود(ابویی مهریزی، 1394: 4).**

**براساس آمار به دست آمده، طی چند دهه اخیر توجه به رشد و توسعه صادرات کالاهای غیرنفتی در ایران فقط زمانی قوت گرفته که صادرات نفت خام و درآمده ای حاصل از فروش نفت خام به گونه ای دستخوش رکود یا کاهش شده و فقط به دنبال بروز چنین شرایط بحرانی، تلاش برای رشد و توسعه صادرات غیرنفتی انجام شده است . با وجود آثار و پیامدهای اتکا به درآمدهای حاصل از نفت خام و تأکید همه بر توسعه صادرات غیرنفتی، هنوز باور و عزم ملی برای رشد و توسعه صادرات در جامعه وجود ندارد زیرا هنوز بخشی از بدنه اجرایی و تصمیم گیری کشور و مردم نسبت به صادرات و صادرکننده دید چندان مثبتی ندارند . در چنین شرایطی طبیعی است که تصمیماتی اتخاذ شود که اگر به ز یان صادرات و در راستای تنبیه صادرکننده و محدود کردن صادرات نباشد مطمئناً به سود صادرات و در راستای تشویق صادر کننده و توسعه صادرات نیز نخواهد بود. بنابراین پیش از هر مشکلی باید مشکل نبود فرهنگ صادرات و عزم ملی برای توسعه صادرات را برطرف کرد(محنت پور و خاکپور، 2018: 93).**نقش و اهمیت صادرات در رشد و توسعه اقتصادی کشور بر کسی پوشیده نیست، چشم انداز افزایش صادرات غیرنفتی سالهاست که از سوی دولتمردان ارائه داده می شود، اما مقایسه آمار صادرات غیر نفتی کشور ایران با سایر کشورهای در حال توسعه نشان می دهد که موفقیت چندانی به دست نیامده است(كريمي علويجه و همكاران، 1392: 5). **معضل دیگر صادرات شرکت های تولیدی که کاملاً ریشه در مشکل قبلی دارد، نداشتن راهکار ی مدون و مشخص صادراتی و پیروی نکردن از خط مشی ثابت در زمینه صادرات است به طوری که این ضعف همواره یکی از بزرگترین مشکلات صادرکنندگان محسوب شده و از این رهگذر موانع بسیاری فراروی صادرکنندگان قرار گرفته است . زیرا تغییر مستمر قوانین و مقررات، آیین نامه ها و بخشنامه های مرتبط با صادرات، اغلب موجب سردرگمی صادرکنندگان شده و مشکلات متعددی را برای صادرکنندگان و تولیدکنندگان کالاهای صادراتی به همراه آورده است . نبود یک راهکار مشخص صادراتی موجب شده که از سیاستهای پولی، ارزی، مالی و تجاری مناسب برای توسعه صادرات نیز برخوردار نباشند. مجموع این موارد نشان می دهد شرکت های صادراتی در استان گیلان به هیچ وجه نسبت به مسائل استراتژیک آگاهی نداشته و در این زمینه چابکی لازم را ندارند(محنت پور و خاکپور، 2018: 94).**

البته در برخی از موارد آمار و ارقام طرف دیگر سکه را نشان می دهد. علیرغم مشکلات متعدد و تحریم‌ها رشد ۱۶ درصدی صادرات و ۷۴ درصدی درآمد گمرکات استان را داشتیم به‌گونه‌ای سال گذشته این هدف‌گذاری ۵۰۰ میلیون دلار بود اما رقم صادرات غیرنفتی محقق شده استان به بیش از ۵۸۰ دلار رسید.در سه ماه نخست سال جدید ۱۹۹ میلیون و ۴۷۰ هزار دلار صادرات از استان گیلان انجام‌شده است.بنا بر گفته رئیس سازمان صمت استان گیلان در استان گیلان در طی این مدت هزار و ۵۱۶ ثبت سفارش در استان گیلان انجام‌شده که در این حوزه گیلان دارای رتبه دو کشور و در خصوص پاسخگویی به ثبت سفارش در کشور دارای رتبه اول هستیم.در حوزه صادرات کشورهای اوراسیا بیشترین میزان صادرات مربوط به کشور روسیه و با ۳۶۷ میلیون دلار بوده و بعد از روسیه جمهوری اسلامی ایران دارای رتبه دوم بوده و استان گیلان با ۵۳ درصد صادرات به کشورهای اوراسیا در کشور دارای رتبه اول کشوری است.ورود به اتحادیه اقتصادی اوراسیا از اتفاقات خوبی بوده که برای جمهوری اسلامی افتاده است ولی به گفته کارشناسان باید در مورد تعداد کالایی که ما می‌توانیم صادر کنیم و تعداد کالایی که کشورهای دیگر منطقه اوراسیا می‌توانند به کشور ما صادر کنند، مطالعات خوبی انجام دهیم.در راستای حمایت از صادرات غیرنفتی معاون اول رئیس‌جمهور یک بسته حمایتی را به‌تمامی استان‌ها ارسال کردند و منابعی هم پیش‌بینی کرده است که حمایت از حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی، کمک به فروش محصولات گیلان در بازارهای هدف، کمک به تبلیغات و بازاریابی در حوزه صادرات، کمک به برقراری منظم ریلی، دریایی و هوایی، پرداخت بخشی از ثبت نشان‌های ایرانی در بازار هدف، کمک به افزایش صندوق ضمانت صادرات ایران ازجمله بسته‌های حمایتی دولت است که باید به آن توجه شود.ولی یکی از فعالان بخش خصوصی معتقد است یکی از مشکلات بزرگ کشور حوزه مواد غذایی است به‌طوری‌که بر اساس ماده ۱۰ قانون اقتصاد مقاومتی تعرفه صادرات باید به‌ویژه در حوزه کشاورزی باید صفر شود ولی تاکنون این امر محقق نشده است.به گفته برخی از مسئولین در سال گذشته یک قرار داد بسیار خوب در عرصه تعرفه‌های ترجیحی اوراسیا بسته‌شده که نتیجه آن صفر شدن عوارض ردیف تعرفه ۵۰۰ محصول صادراتی عضو کشورهای اوراسیا بوده است.

در چهار ماه نخست سال جدید ۱۶۲ میلیون دلار صادرات انجام‌شده که در این خصوص با افزایش ۲۶ درصدی مواجه بودیم.اقتصاد بسیاری از کشورهای دنیا در دوران [کرونا](https://www.farsnews.ir/special/کرونا) با آسیب جدی واردشده و صادرات و واردات کشورها را تحت تأثیر قرار داد ولی به گفته ناظر گمرکات گیلان در دو ماه [کرونا](https://www.farsnews.ir/special/کرونا) در کشور با کاهش صادرات و در گیلان با افزایش مواجه بودیم.به گفته ابوالقاسم یوسفی نژاد بیشترین میزان صادرات ایران از گمرکات گیلان به کشورهای روسیه و آذربایجان بوده و محصولات کشاورزی بیشترین کالای صادرشده از گیلان بوده است.همچنین در سال جدید ۲۷۸ میلیون دلار واردات از کشور روسیه صورت گرفته است که بیشترین محصولات واردشده به کشور غلات، جو و گندم بوده است که بسیار می‌تواند برای استان مثمر ثمر واقع شود.بندر آستارا یکی از مهم‌ترین بنادر کشور در حوزه صادرات و واردات کالا در گیلان است ولی بنا بر حمیدرضا آبایی یکی از مشکلات موجود در بنادر استان عدم تخلیه بار سریع بوده است به همین منظور با وزارت راه رایزنی‌های لازم انجام‌شده تا تخلیه بار با بنادر گیلان ازجمله آستارا با سرعت بیشتری انجام شود زیرا آستارا شاه راه ورودی است و باید مرز آستارا برای صادرات پویا نگه داشته شود.

در حوزه صادرات و واردات در بندر انزلی ۶۸ درصد، کاسپین ۲۰۰ درصد و آستارا ۴۲ درصد پیشرفت داشتیم که بیشترین میزان صادرات در حوزه غلات ۱۰۰ درصد پیشرفت داشته و بعدازآن روغن خوراکی ۱۸ درصد محصول کشاورزی پیشرفت داشتیم.استان گیلان به دلیل وجود دریای خزر یکی از مهم‌ترین آبراه‌های اقتصادی ایران است ولی در دریای خزر ۲۳ درصد ناوگان داخلی و مابقی خارجی هستند که باید به آن توجه شود زیرا کشتی‌هایی که کالایی را وارد کشور می‌کنند.مدیرکل بنادر و دریانوردی استان گیلان می‌گوید عمده کالاهای صادرشده در سه ماه نخست امسال مربوط به محصولات کشاورزی بوده است و باید زیرساخت و تجهیزات را فراهم و اقدامات لازم در این خصوص مانند اسکله‌های ذخیره کالا تشکیل‌شده است.در استان گیلان و در سال گذشته ۹۸ میلیون دلاری گیلان صادرات داشته که این امر در سال جدید به ۱۲۰ میلیون دلار رسیده که این امر نشان می‌دهد در حوزه صادرات با افزایش ۲۲ درصدی مواجه بودیم.بنا بر اعلام سرپرست وزارت صمت نکته اتکا جمهوری اسلامی در تأمین کالاهای اساسی مرزها و بنادر شمالی است به همین منظور ۱۷ تعاون مرزنشین با جمعیت ۵۰۰ هزار نفر در شهرهای مرزنشین گیلان تشکیل‌شده بین ۸۰ تا ۸۶ وضعیت صادرات خوب بود و درامد حاصله بسیار خوب بوده است ولی در طی این سال‌ها علیرغم اینکه تعاونی‌ها معافیت داشتند ولی برای تعاونی‌های مرزنشین این امر محقق نشده است.یکی از مهم‌ترین هدف‌گذاری‌ها در استان گیلان رسیدن میزان صادرات به ۶۰۰ میلیون دلار است ولی استاندار گیلان می‌گوید بر اساس گزارش‌های اعلام‌شده در حوزه صادرات با ۲۶ درصد افزایش مواجه بودیم ولی با ادامه این روند به هدف‌گذاری ۶۰۰ میلیون دلاری نرسیده و از برنامه‌های خود عقب هستیم.استان گیلان دارای محصولات کشاورزی، صنایع‌دستی و دیگر محصولات ارزشمند است ولی علیرغم اینکه بیشترین محصول صادرشده از استان مربوط به کشاورزی بوده است این روند باید تغییر کند.بیشترین مبادلات تجاری در استان‌های شمالی با کشورهای روسیه، قزاقستان، آذربایجان و ارمنستان بوده است که این امر نشان می‌دهد اتحادیه اوراسیا چقدر می‌تواند برای رشد اقتصادی کشور و‌ گیلان مثمر ثمر مواقع شود.نماینده عالی دولت در استان گیلان می‌گوید استکبار شدیدترین تحریم‌ها را علیه جمهوری اسلامی اعمال کرده و ایران حتی اجازه فروش یک بشکه نفت را ندارد ولی برای جمهوری اسلامی برای تأمین کالاهای اساسی و تجهیزات پزشکی نیاز به ۴۰ میلیارد دلار ارز دارد که این امر قطعاً محقق می‌شود.

با در نظر گرفتن شرايط رقابتي حاكم بر بازارهاي جهاني، ورود به بازارهاي صادراتي و كسب نتايج مطلوب از اين بازارها داراي موانع و مشكلاتي است. برخي مشكلات مرتبط با صادرات كه شركت ها معمولاً با آن ها مواجه هستند شامل مشكلات مرتبط با ارتقا فروش (تبليغات، بسته بند ي، فعاليت فروشندگان، اطلاعات بازاريابي و هماهنگي در زمينه توزيع) و مشكلات مرتبط با كسب اطلاعات در مورد بازارهاي خارجي(شناسايي و انتخاب بازارها، محدوديت هاي تجاري و بررسي رقابت در خارج از كشور) است. از اين رو شركت هاي صادراتي تلاش مي كنند بر اين موانع غلبه كرده، عملكرد صادراتي خود را بهبود بخشند. با توجه به همگرایی هایی که در جهانی شدن به ویژه در زمینه ی صادرات برای کشورها وجود دارد، شرکت های تولید کننده نقش بسیار مهمی دارند. شرکت هایی که عملکرد مناسبی در زمینه ی صادرات از خود نشان می دهند، بازوهای رقابتی یکی کشور محسوب می شوند، اما با توجه به بسیاری از مشکلات به وجود آمده از جمله عدم توانایی در تولیدات با کیفیت، استراتژی های تولید نامناسب، امکانات و تجهیزات فرسوده باعث عدم توفیق شرکت های داخلی در زمینه ی صادرات شده اند وهمین عامل باعث روند نامطلوب عملکرد سازمانی در این شرکت ها شده است(انوری، 1397: 3). بر اساس آمار و اطلاعات سازمان استاندارد تحقيقات صنعتي كشور، استان گيلان از نظر وضعيت صنعت و فعاليت شركت هاي فعال در شهرك هاي صنعتي خود با مشكل جدي روبه رو است. يكي از مهمترين دلايل عدم موفقيت اين شركت ها عدم توجه به عوامل موثر بر چابکی استراتژیکی اس است. بر اساس گزارش اتاق بازرگانی وضعیت صنعت استان گیلان بعد از استان های سیستان و بلوچستان و کردستان در رتبه ی سوم ضعیف ترین استان های کشور قرار دارد. **بسیاری از صنایع فعال در این استان با مشکلات عدیه ای مواجه هستند. به عنوان مثال صنعت نساجی استان گیلان که از دیرباز به عنوان یکی از صنایع برتر کشور به شمار می رفت، دچار رکودی بی سابقه شده است. در زمان های نه چندان دور بسیاری از شرکت های معروف نساجی کشور مانند کارخانجات پوشش، ایران برک و ایران پوپلین که در دنیا نیز شناخته شده بودند، به صورت کامل تعطیل شده اند و تنها شرکت ایران پوپلین با حدود 15 درصد ظرفیت اسمی در حال فعالیت است.** عدم دیدگاه صحیح استراتژیک و عدم توجه به ابعاد استراتژیک اعم از چابکی استراتژیک، آینده نگری استراتژیک و جهت گیری استراتژیک باعث ضعف شرکت های صادراتی در استان گیلان شده است.

اساسی‌ترین بستر برای ورود به فرآیند جهانی‌شدن، ایجاد فضای رقابتی است. به عبارتی، حاکم شدن اقتصاد بازار در سطح ملی و حذف اختلالها زمینه لازم را جهت ورود به فرایند جهانی‌شدن فراهم می‌آورد. با توجه به شرایط جدید جهانی، ایجاد فضای رقابتی در کشور و به‌تبع آن افزایش قدرت رقابت‌پذیری اقتصاد ملی از مهم‌ترین وظایف دولتها به‌ویژه در کشورهای درحال‌توسعه به شمار می‌رود. ایجاد فضای رقابتی در کشور باعث رشد بخش‌های دارای مزیت از طریق گسترش بازار محصولات این بخشها از داخل به سطح بین‌المللی خواهد شد. در سال‌های اخیر حفظ و ارتقاي جایگاه رقابتی در عرصه کسب‌وکار به‌صورت وسیع، فراگیر و به‌طور فزاینده‌اي مورد تأکید قرارگرفته و به مهم‌ترین مسئله توسعه اقتصادي تبدیل‌شده است. در عصر گسترش روزافزون جهانی‌شدن رقابت‌پذیري موضوعی مهم در بین سیاست گذران سطوح مختلف در بخش‌های مختلف دنیا تلقی می‌شود. رقابت‌پذیري بازي امروز عصر ما است که در دورنماي جهان به نیروي بنیادین در اقتصاد تبدیل‌شده است. اکیموا به جایگاه رقابتی به دید مفهومی چندبعدی نگریسته و آن را در سطح سازمان و توانایی افزایش درآمد با سرعتی برابر با رقبا و ایجاد سرمایه‌های ضروري جهت رویارویی با آن‌ها تعریف کرده است. ایجاد جایگاه رقابتی یک نیروي بنیادین در اقتصاد و ویژگی ممتاز در توسعه و حفظ توانایی بقا در جهان پرآشوب امروز است (موسوی و همکاران، 1397: 256).این مقاله در چند بخش کلی تدوین شده است که در بخش اول مقدمه ی مقاله ارائه گردیده و در ادامه به مرور ادبیات نظری پژوهش پرداخته شده است. به دنبال آن روش اجرای پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. در بخش یافته های تحقیق به تشریح مراحل و گام های تحلیل و مدلسازی معادلات پرداخته شده است. در انتهای مقاله نیز به بحث و نتیجه گیری پرداخته شده است.

1. **ادبیات نظری و شناسایی معیارها**

انتخاب درست بازارهای هدف از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاهترین زمان ممکن است. چابکی استراتژیک می تواند به عامل اساسی در راستای برخورد و مدیریت محیط های سازمانی با ویژگی های تغییرات پیوسته و همراه با عدم اطمینان تبدیل شودو سازمان ها کمک کند تا بتواند به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابند**(**Gielnik et al, 2017: 2**).**براي دستیابی به انتخاب درست، محرك ها، توانمندي ها و توانمندسازهایی در نظر گرفته می شود. شناخت عواملی که سازمان را جهت کسب چابکی توانمند می کند، کمک شایانی به سازمان ها به منظور دستیابی به توانایی کسب اطلاعات لازم جهت تصمیم گیري مدیریت در محیط هاي متلاطم و آشفته می نماید(Chaneyetal,2019: 36). محرکها عامل اصلی نیاز به انتخاب بازار درست است؛ به عبارتی، انتخاب بازار درست تغییراتی است که در محیط اتفاق می افتد و بنگاه را در خصوص تجدید نظر کردن در موقعیت، راهبرد و فرایند تحریک می کند، به گونه اي که سازمان این حقیقت را بپذیرد که به چابک شدن نیاز دارد و چابکی استراتژیک را به عنوان روشی براي بقا و پیشرفت خود مد نظر قرار دهد(Kohtamaki et al,2020: 13).توانمندیهاي در انتخاب بازارهای درست به طور واقع، توانایی هایی است که نقطه قوت مورد نیاز را فراهم می سازد تا سازمان، پاسخ هاي مناسب را به تغییرات بدهد. فراهم کننده ها یا توانمندسازها نیز براي رویارویی با تغییر، آشوب و عدم اطمینان به سازمان یاري می رسانند و ابزارها و هر سازمان براي بقا و پیشرفت در محیط پویا و نامطمئن امروزي نیازمند چابکی است(Chaneyetal,2019: 36). از سویی، دستیابی به بازارهای مناسب در سیستم مستلزم داشتن توانمندسازهایی است که آن سیستم را براي تحقق این مهم یاري رساند. نتیجه اینکه هر سازمانی براي دستیابی به بازارهای مناسب باید توانمندسازهایی را تحت مالکیت خود داشته باشد، زیرا وجود همین توانمندسازهاست که به طور مستقیم در توانایی سازمان به منظور پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات پویا و پیش بینی ناپذیر در محیط سازمانی نفوذ دارد(Kohtamaki et al,2020: 13).

**انتخاب بازارهای هدف مناسب و توجه به مولفه های آن از مهمترین عواملی است که می تواند عملکرد صادراتی شرکت ها را بهبود دهد و شرکت ها با شناسایی بازارهای هدف جدید بتوانند خود در آماده ورود به آن کنند**(Posch & Garaus, 2019:15). **برای شرکت هایی که در راستای انتخاب بازارهای مناسب حرکت می نمایند، عملکرد بهینه کسب و کار به عنوان یک پیش نیاز محسوب می شود**(Kohtamaki et al,2020: 13) و این در حالی است که شرکت های تولیدی صادرکننده در استان گیلان به هیچ وجه وضعیت مطلوبی از نظر عملکرد ندارند.**به عنوان مثال شهرک صنعتی لاکان و شهرک صنعتی حسن رود انزلی یکی از قدیمی ترین شهرک های صنعتی در شمال کشور به شمار می رود. این دو شهرک در فاصله ی سال های 1350 تا 1355 افتتاح گردیدند و هر ساله واحدهای این شهرک شاهد نوسانات بسیار زیاد در وضعیت بنگاه های تولیدی خود بوده است. به گونه ای که در بعضی موارد تعداد بنگاه های فعال در شهرک صنعتی سپیدرود به بیش از 280 واحد رسیده است و در بعضی موارد نیز تعداد واحدهای فعال آن به زیر 100 واحد کاهش یافته است. در حال حاضر نیز تعداد واحدهای فعال در آن 99 واحد می باشد، که به گفته ی مسئولین تا دو سال آینده تعداد واحدهای آن به 140 واحد افزایش پیدا خواهد کرد. شهرک صنعتی حسن رود نیز در حال حاضر دارای 125 واحد فعال می باشد و وضعیت این شهرک نیز در مقایسه با شهرک صنعتی سپیدرود چندان مطلوب نمی باشد. حتی با توجه به تبدیل شهر انزلی به منطقه ی آزاد تجاری نیز تغییر چشمگیری در رشد کسب و کار واجدهای فعال در آن رخ نداده است. با توجه به بررسی آمار واحدهای فعال و غیرفعال مشاهده می شود که رشد کسب و کار بسیاری از واحدهای این دو شهرک نامطلوب بوده است به گونه ای که به نظر بسیاری از کارشناسان بسیاری از واحدهایی که حتی در حال حاضر نیز فعالیت می کنند از نظر هزینه ی جاری و سود خالص در نقطه ی سر به سر و حتی پایین تر از نقطه ی سر به سر قرار دارند، بنابراین به طور واقع بسیاری از واحدهای این شهرک به عنوان واحدهای زیان ده محسوب می شوند و از نظر رشد کسب و کار در وضعیت بسیاری نامطلوبی به سر می برند(صابری، 1393، 3).**

**پژوهشگران حوزه استراتژیک معتقد هستند که شرکت هایی که در آنها تمایل به نوآوری در حال افزایش است، می توانند راه رسیدن به بازارهای مناسب هدف را کوتاه نمایند. در واقع** تمایل سازمان به نوآوری یکی از مهمترین مولفه های انتخاب بازار هدف مناسب به شمار می رود(Posch & Garaus, 2019:15). یانگ و همکاران(2015) در این ارتباط اینگونه استدلال کرده اند که تمایل مدیران به نوآوری در درجه ی اول به ارتقا و بهبود عملکرد توسعه ی خدمات جدید کمک می کند(Yang et al, 2015:.1).تمایل به نوآوری مدیریت برای سازمان ها بسیار راهگشا است و سازمان ها از این طریق می توانند با حضوری متفاوت در عرصه ی رقابت، استراتژی رهبری و تمایز را به صورت همزمان اجرا کنند و از این طریق موفقیت پذیری رقابتی در زمینه ی توسعه خدمات و محصولات جدید فراتر از انتظار مشتری را تضمین کنند(Yang et al, 2015:2)،زیرا رهبری و مدیریت سازمانی بطور مستقیم و غیر مستقیم در فرایندهای محیطی، فرایند کار، فرهنگ سازمانی و استراتژی های موثر که منجر به تحریک نوآوری و خلاقیت می شود تاثیر بسزایی دارد(Posch & Garaus, 2019, :6). برای نوآوری و خلاقیت سازمان ها نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند مشکلات پیچیده را با راه حل های نوآورانه و خلاق برطرف و حل نمایند. زیرا پرورش کارکنان خلاق از طریق سبک رهبری ویژه در ارتباط است. در مطالعات اخیر در زمینه ی خلاقیت، رهبری تحول گرا یک پیش بین قوی از خلاقیت کارکنان را پدید می آورد، زیرا رهبری تحول گرا شرایط و زمینه های حمایت و پشتیبانی و بسیج منابع مورد نیاز را برای اعمال و ارائه رفتار خلاق فراهم و هموارتر می کند(Posch & Garaus, 2019:6). برای اینکه نوآوری در سازمان ها رخ دهد، باید رهبران و مدیران نفوذ قابل توجهی در زمینه های ایجاد خلاقیت و نوآوری داشته و برآن متمرکز شوند(Ozarallı, 2015:366).

**بر اساس آمار و ارقام اتاق بازرگانی استان گیلان و همچنین شهرک های صنعتی استان گیلان در چند سال اخیر تعطیلی بیش از 100 کارخانه بزرگ تولیدی و صنعتی و تعلیق کارخانه‌ها به‌عنوان خصوصی‌سازی موجب بیکاری بیش از 8000 هزار نفر از کارگران در گیلان شده است.در همین راستا، رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت گیلان اظهار داشته است: در گیلان 70 درصد مشکلات واحدهای تولیدی و صنعتی در حوزه کمبود نقدینگی و تسهیلات بانکی است. از سوی دیگرکمبود سرمایه در گردش و مواد اولیه و اعمال تحریم‌ها، تأثیرات عمده‌ای در وضعیت ادامه حیات واحد‌ها و کارخانجات تولیدی در سال‌های اخیر ایجاد کرده است(جعفری صیادی، 1397: 3). از سوی دیگر مشکل اساسی بنگاه های فعال در کشور، عدم همکاری و یا کاهش همکاری با شرکای خارجی است که همین عامل عملکرد مالی در بخش صادرات آنها را نیز با رکود مواجه کرده است، به طوری که اگر صادرات محصولات کشاورزی استان گیلان از سهم کل صادرات محصولات کنار گذاشته شود، عمدتا سود حاصل از عملکرد صادرات آنها در مقایسه با سایر استان ها بسیار ناچیز است. از طرف دیگر کارشناسان حوزه ی صادرات با توجه به موقعیت استراتژیک بسیار ممتازاستان گیلان از نظر جغرافیایی، عملکرد صادرات شرکت ها را بسیار نامناسب ارزیابی کرده اند**(اتاق بازرگانی گیلان، 1397).

**در نهایت ضعف ساختار تولید، انطباق نداشتن کیفیت بسیاری از کالاهای تولیدی با نیاز بازارهای مصرف خارجی، توجه به منابع کوتاه مدت بازارهای داخلی، ناکافی بودن نقدینگی صادرکنندگان برای تداوم فعالیتهای صادراتی، مشکلات قیمت گذاری کالاهای صادراتی، نبود مشوق های لازم و کافی برای صادرات، ضعف صنعت بسته بندی و حملونقل، مشکلات مالیاتی و اخذ عوارض گوناگون از صادرکنندگان، نبود خدماتی صادراتی مورد نیاز، توسل به روشهای تجاری سنتی و نامطلوب، ضعف تشکل های صادراتی، دشواری تهیه مواد اولیه مورد نیاز برای تولید کالاهای صادراتی، استفاده نکردن از منطقه آزاد تجاری برای تحقق اهداف صادراتی کشور و بسیاری مشکلات درون مرزی دیگر از معضلات این بخش هستند(محنت پور و خاکپور، 2018: 96).** اگرچه در انتخاب بازار هدف متغیرهای بسیاری دخیل اند و اختلاف نظرهای زیادی بین صاحب نظران در انتخاب مهم ترین این متغیرها وجود دارد اما در ذیل به اساسی ترین متغیرهایی که در انتخاب بازار حدف باید به آنها توجه گردد اشاره می شود این معیارها عبارت است از:

* **اندازه بازار:** تخمین اندازه بازار در طبقه بندی یکی از مهم ترین عوامل تصمیم گیری است. سنجش اندازه بازار از دو جنبه ی خرد و کلان صورت می گیرد. متغیرهایی که به تخمین اندازه بازار کمک می کنند عبارت است از ویژگی های جغرافیایی، جمعیتی و اقتصادی. برای مثال هر چه جمعیت افزایش یابد، تقاضا برای کالا و خدمات افزایش پیدا کرده و به اندازه بازار افزوده می شود. البته گاهی در نظر گرفتن یک شاخص به تنهایی کافی نیست و ممکن است گمراه کننده باشد و مثلا ًاگر تنها به جمعیت زیاد منطقه ای توجه شود و به سایر شاخص ها توجه نشود، انتخاب چنین بازاری ممکن است با شکست مواجه شود. علاوه بر این شاخص های کلان بازار به تنهایی کافی نیست و ضروری است که نیاز ملموس مردم در نظر گرفته شود.
* **رشد بالقوه مورد انتظار بازار (استعداد بازار):**اگرچه ممکن است اندازه بازار در حال حاضر کوچک باشد باید احتمال رشد آن در نظر گرفته شود. رشد بازار همانند اندازه بازار از دو جنبه خرد و کلان سنجیده می شود. از جنبه کلان حداقل منابع بالقوه یک بازار در نظر گرفته می شود. شاخص های خرد برای برآورد اندازه بازار مثل تعداد خانوارهای دارای تلویزیون نشان دهنده رشد احتمالی تلویزیون با توجه به عمر متوسط آن است. گفتنی است که هر دو شاخص های خرد و کلان برای تعیین اندازه رشد بازار لازم و ضروری است. لذا در مورد استعداد بازار باید این سوال مطرح گردد که بازار بالقوه برای محصول چیست؟ به بیان دیگر پس از تعیین اندازه بازار شرکت باید بازار بالقوه کالاهایش را در کشور مورد نظر برای آینده تخمین بزند.توسط این معیار، وضع آینده اقتصادی بازار از جمله رشد اقتصادی، تعداد افرادی که دارای قدرت خرید خواهند شد، بی ثباتی های محلی و سیاسی، میزان اعتصابات، خشونت های محلی و پدیده های دیگر از طریقه مطالعه موارد گذشته مورد بررسی قرار می گیرد.
* **موقیت رقابت:** تعداد رقبا، نحوه رقابت و کیفیت کالا در یک بازار خاص، میزان سودآوری و توان ورود آن شرکت به بازار را تعیین می کند. باید مشخص شود در حال حاضر رقابت شدیدی وجود دارد یا خیر. همچنین احتمال ایجاد رقابت در آینده باید مورد توجه قرار بگیرد. در مجموع تعیین ساختار رقابتی به دلیل دشوار بودن گردآوری اطلاعات از برآورد حجم بازار یا ارزیابی ریسک سیاسی مشکل تر است. گفتگو با صادرکنندگان و بانکداران و سایر مدیران اجرایی در این مرحله بسیار مهم است. استفاده از نمایندگان بازرگانی کشور در خارج نیز با ارزش است. هنگام تماس با نماینده کشور در خارج تا حد امکان باید اطلاعات لازم را فراهم کرد. از آنجایی که اعزام نماینده یا کارشناس به بازار مورد نظر و بررسی و مصاحبه با مشتریان و رقبا معمولا گران تمام می شود اغلب این اقدام به عنوان آخرین گام تلقی می گردد و کادر اعزامی از قبل مشخص شده باشند دیدار چند روزه در کانال های توزیع و ملاقات با خریداران عمده و نمایندگان تجاری اطلاعات ارزنده ای در خصوص رقابت و سودآوری بالقوه بازار به دست می دهد.
* **هزینه:** توجه به هزینه هایی چون هزینه به دست آوردن قسمتی از بازار و هزینه حمل و نقل نیز در انتخاب بازار هدف تاثیرگذار است. برای به دست آوردن قسمتی از بازار که از نظر فعالیت های بازاریابی قابل دسترس نیست نباید اقدامی صورت گیرد. برای مثال به صرفه نیست که برای تعداد کمی از افراد بی سواد که در یک منطقه زندگی می کنند و از طریق روزنامه یا وسایل ارتباط جمعی نمی توان به آنها دسترسی یافت، تبلیغ کنیم. همچنین هزینه های حمل و هزینه های آماده کردن محصول برای صادرات نیز روی استعداد یک بازار برای محصول تاثیر دارد. فرضاً اگر محصول مشابه قبلا در بازار هدف ساخته شده باشد هزینه های حمل ممکن است نمایانگر این باشد که محصول وارداتی غیر قابل رقابت است. بررسی انواع مختلف حمل و راه هایی برای متمایز سازی یک محصول جهت جبران اشکالات قیمت آن و ایجاد مزیت قیمتی مهم است.
* **سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی:** اگر بازار هدف به اندازه کافی بزرگ و فاقد رقبای قدرتمند باشد، بررسی نهایی که باید انجام شود آن است که آیا شرکت می تواند آن بازار را هدف قرار دهد؟ جهت حصول اطمینان از امکان دسترسی به بخش مورد نظر در بازار هدف به منابع قابل توجه برای تبلیغات توزیع و سایر هزینه های بازاریابی نیاز است. در این قسمت به شرکت، منابع مالی، اهداف سازمانی و استراتژی های شرکت را داشته باشد. برای مثال اگر در رستورانی وسایل لازم برای خرید وسایل اضافه پیروی می کند نباید سعی کرد تهیه ی صبحانه را به برنامه غذایی رستوران اضافه کرد.
* **تناسب محصول:** با به دست آوردن اطلاعاتی در مورد استعداد و اندازه بازار، هزینه دسترسی به بازار و موقیت رقابت قدم بعدی این هست که تصمیم گرفته شود محصول شرکت چقدر با بازار هدف تناسب دارد. به طور کلی محصولی با یک بازار تناسب دارد که معیار های زیر را تحقق بخشد:
* محصول قادر به جذب مشتریان در بازار بالقوه باشد.
* تطبیق محصول به بیش از آنچه که از نظر اقتصادی توجیه پذیر است نیازی نداشته باشد.
* محدودیت های سیاسی و اقتصادی و ... منجر به جدایی و عدم پذیزش محصول توسط بازار مورد نظر به دلایل مختلفی چون گرانی و ... نگردد.
* هزینه های حمل محصول به بازار هدف، باعث از بین رفتن رقابت قیمتی نشود.
* هزینه های فروش در بازار هدف، کاتالوگ ها و تبلیغات و بروشورهای منفی، متناسب با فرهنگ و قابلیت های بازار بالقوه باشد.
* **شباهت بازار:**مطالعه 954 محصول ارائه شده به وسیله 57 شرکت آمریکایی نشان داد که همبستگی معنی داری بین انتخاب کشورها و شباهت بازارهای محلی وجود دارد. بدین مفهوم که شرکت صادر کننده تمایل به انتخاب کشوری دارد که بازاریان شبیه بازار کشورش باشد. مثلاً کشورهای امریکایی ابتدا به بازارهای کانادا، استرالیا و انگلیس روی آوردند و سپس بازارهای دیگر مانند هند، اسپانیا و کره ی جنوبی را مورد توجه قرار دادند. معیارهای شباهت در این خصوص عمدتاً به ساختار تولید، حمل و نقل الگوی مصرف، فرهنگ، تجارت، بهداشت و آموزش و پرورش مربوط می شود.دلیل عمده علاقه شرکتها به سرمایه گذاری در کشورهایی با بازار مشابه، به حداقل رساندن ریسک در شرایط عدم اطمینان است. مسلماً ورود به کشور یا بازاری که زبان مشترک، سیستم توزیع مشابه ، مصرف کنندگان مشابه و الگوی مصرف مشابه از ویژگی های آن است، نسبت به کشور یا بازاری که در این گونه متغیرآن تفاوت فاحش ملاحظه می شود مشکلات کمتری دارد.علاوه بر این همانطور که ذکر شد تجانس بازار نشان دهنده تشابه نیاز ها، علایق و خصوصیات مصرف کنندگان است و در بازارهای متجانس می توان از استراتژی بازار یابی یکسان استفاده نمود و لذا بدین وسیله هزینه های بازاریابی نیز کاهش می یابد.
* **شرایط سیاسی- قانونی:** عوامل سیاسی- قانونی شامل قوانین صادرات و واردات محصولات صنعتی و مصرفی و استانداردهای سلامتی و ایمنی، قوانین مرتبط با بسته بندی، علامت گذاری، تبلیغات و سیاست های ترفیعی و تشویقی که همگی در سیاست ها و برنامه های آمیخته بازاریابی موثر هستند، می باشند. هر چند به نظر می رسد ریسک سیاسی عمدتاً ذهنی باشد ولی اهمیّت آن با شاخص های کمّی تعیین کننده اندازه بازار یکسان است. در ادامه در جدول(1) معیارها و زیرمعیارهای مربوط به انتخاب بازارهای بین المللی ارائه شده است:

جدول(1) : معیارهای انتخاب بازارهای هدف بین المللی

|  |  |
| --- | --- |
| اندازه بازار | ویژگی های جغرافیایی |
| ویژگی های جمعیتی |
| ویژگی های اقتصادی |
| رشد بالقوه مورد انتظار بازار(استعداد بازار) | حداقل منابع بالقوه یک بازار |
| قدرت خرید افراد |
| وضعیت آینده اقتصادی |
| موقیت رقابت | تعداد رقبا |
| کیفیت کالا در یک بازار خاص |
| میزان سودآوری و توان ورود آن شرکت به بازار |
| هزینه | هزینه تبلیعات |
| هزینه حمل و نقل |
| هزینه های صادرات |
| سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی | منابع مورد نظر برای توزیع |
| منابع مورد نظر برای مکان |
| همراستایی با اهداف بازاریابی |
| تناسب محصول | قابلبت محصول در جذب مشتریان در بازار بالقوه |
| تطابق ویژگی های محصول با توجیه اقتصادی |
| ریسک عدم پذیرش محصول در بازار به دلیل قیمت گذاری بالا |
| شباهت بازار | سیستم توزیع مشابه |
| مصرف کنندگان مشابه |
| الگوی مصرف مشابه |
| شرایط سیاسی- قانونی | قوانین صادرات و واردات محصولات |
| استانداردهای سلامتی و ایمنی |
| قوانین مرتبط با بسته بندی و علامت گذاری |

1. **روش شناسی پژوهش**

این پژوهش از نظر هدف كاربردي و از نظر ماهيت و روش ، پژوهشي توصيفي شمرده مي شود. همچنين از ديدگاه گردآوري اطلاعات، يك پژوهش پيمايشي است. بدین منظور ابتدا عوامل موثر بر انتخاب بازارهای بین المللی با توجه به ادبیات تحقیق شناسایی و دسته بندی شد. سپس با استفاده از پرسشنامه نظرات خبرگان در ارتباط با مولفه های موثر مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش خبرگان حوزه بازاریابی و صادرات بودند که با استفاده از روش نمونه گیری قضاوتی 26 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش برای شناسایی و اولویت بندی معیارها و زیرمعیار از تکنیک تاپسیس استفاده شده است.

1. **یافته های پژوهش**

در این پژوهش هشت معیار و بیست و چهار زیرمعیار برای شناسایی بازارهای هدف بین المللی مورد شناسایی قرار گرفت. در این معیارها تنها عامل هزینه به عنوان یک معیار منفی و سایر معیارها به عنوان معیار مثبت در نظر گرفته شده اند. در جدول(2) معیارهای پژوهش معرفی شده اند.

جدول(2): معیارهای مورد نظر برای انتخاب بازارهای بین المللی

|  |  |
| --- | --- |
| علائم اختصاری | معیارها |
| *C1* | اندازه بازار |
| *C2* | رشد بالقوه مورد انتظار بازار(استعداد بازار) |
| *C3* | موقیت رقابت |
| *C4* | هزینه |
| *C5* | سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی |
| *C6* | تناسب محصول |
| *C7* | شباهت بازار |
| *C8* | شرایط سیاسی- قانونی |

در جدول(3) اولین گام تکنیک تاپسیس ارائه شده است که در این بخش ماتریس تصمیم معیارها و زیرمعیارها تشکیل شده است.

جدول(3): تشکیل ماتریس تصمیم گیری معیارها و زیر معیارهای مورد نظر برای انتخاب بازارهای بین المللی

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *C1* | *C2* | *C3* | *C4* | *C5* | *C6* | *C7* | *C8* |
| *A1* | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| *A2* | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| *A3* | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| *A4* | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| *A5* | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| *A6* | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 |
| *A7* | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| *A8* | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| *A9* | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| *A10* | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| *A11* | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| *A12* | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| *A13* | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| *A14* | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| *A15* | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| *A16* | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| *A17* | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| *A18* | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| *A19* | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| *A20* | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| *A21* | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| *A22* | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| *A23* | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| *A24* | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 |
| نوع معیار | مثبت | مثبت | مثبت | منفی | مثبت | مثبت | مثبت | مثبت |
| وزن معیار | 0.145 | 0.133 | 0.153 | 0.1 | 0.117 | 0.102 | 0.106 | 0.144 |
| رتبه بندی معیارها | دوم | چهارم | اول | هشتم | پنجم | هفتم | ششم | سوم |

در گام بعدی که گام دوم تکنیک تاپسیس به شمار می رود، مقیاسهای موجود در ماتریس تصمیم را بدون مقیاس می کنیم. به این ترتیب که هر کدام از مقادیر بر اندازه بردار مربوط به همان شاخص تقسیم می شود. نتایج این گام در جدول(3) ارائه شده است.

1. محاسبه PIJ
2. محاسبه مقدار آنتروپی برای هر معیار

k= تعداد گزینه­ها

1. محاسبه عدم اطمینان برای معیار
2. محاسبه وزن­ معیارها



جدول (3): نرمالسازی یا بی مقیاس کردن ماتریس

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *C1* | *C2* | *C3* | *C4* | *C5* | *C6* | *C7* | *C8* |
| *A1* | 0.295 | 0.167 | 0.217 | 0.076 | 0.143 | 0.134 | 0.22 | 0.161 |
| *A2* | 0.295 | 0.334 | 0.217 | 0.152 | 0.286 | 0.134 | 0.073 | 0.161 |
| *A3* | 0.074 | 0.084 | 0.289 | 0.227 | 0.215 | 0.067 | 0.147 | 0.241 |
| *A4* | 0.147 | 0.334 | 0.289 | 0.303 | 0.286 | 0.268 | 0.073 | 0.161 |
| *A5* | 0.074 | 0.167 | 0.072 | 0.076 | 0.143 | 0.134 | 0.073 | 0.241 |
| *A6* | 0.295 | 0.251 | 0.289 | 0.303 | 0.072 | 0.268 | 0.22 | 0.08 |
| *A7* | 0.295 | 0.167 | 0.072 | 0.152 | 0.286 | 0.268 | 0.293 | 0.241 |
| *A8* | 0.074 | 0.084 | 0.289 | 0.152 | 0.215 | 0.268 | 0.22 | 0.321 |
| *A9* | 0.221 | 0.084 | 0.072 | 0.152 | 0.072 | 0.067 | 0.293 | 0.321 |
| *A10* | 0.295 | 0.167 | 0.217 | 0.303 | 0.143 | 0.201 | 0.147 | 0.161 |
| *A11* | 0.147 | 0.251 | 0.072 | 0.227 | 0.286 | 0.201 | 0.22 | 0.08 |
| *A12* | 0.221 | 0.251 | 0.289 | 0.152 | 0.143 | 0.201 | 0.293 | 0.08 |
| *A13* | 0.074 | 0.334 | 0.072 | 0.303 | 0.215 | 0.134 | 0.073 | 0.241 |
| *A14* | 0.147 | 0.167 | 0.217 | 0.227 | 0.143 | 0.268 | 0.147 | 0.161 |
| *A15* | 0.221 | 0.167 | 0.072 | 0.076 | 0.286 | 0.268 | 0.073 | 0.321 |
| *A16* | 0.221 | 0.084 | 0.289 | 0.227 | 0.072 | 0.201 | 0.147 | 0.08 |
| *A17* | 0.147 | 0.167 | 0.289 | 0.152 | 0.215 | 0.201 | 0.22 | 0.08 |
| *A18* | 0.221 | 0.167 | 0.072 | 0.152 | 0.072 | 0.067 | 0.293 | 0.321 |
| *A19* | 0.147 | 0.251 | 0.217 | 0.076 | 0.215 | 0.268 | 0.147 | 0.08 |
| *A20* | 0.295 | 0.084 | 0.145 | 0.227 | 0.143 | 0.134 | 0.22 | 0.241 |
| *A21* | 0.074 | 0.167 | 0.072 | 0.303 | 0.286 | 0.268 | 0.293 | 0.08 |
| *A22* | 0.295 | 0.084 | 0.217 | 0.227 | 0.215 | 0.201 | 0.22 | 0.241 |
| *A23* | 0.074 | 0.084 | 0.145 | 0.152 | 0.286 | 0.067 | 0.22 | 0.241 |
| *A24* | 0.074 | 0.334 | 0.217 | 0.152 | 0.072 | 0.268 | 0.22 | 0.08 |

در گام بعدی با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون معیارها وزن بندی شده و ماتریس وزین بدست می آید. ماتریس تصمیم در واقع پارامتری است و لازم است کمی شود، به این منظور تصمیم گیرنده برای هر شاخص وزنی را معین می کند مجموعه وزنها در ماتریس نرمالایز شده ضرب می شود که این عمل به روش آنتروپی صورت می گیرد.

جدول(4): وزن دهی به ماتریس نرمال شده به روش آنتروپی و محاسبه وزن معیارها

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ماتریس وزین** | *C1* | *C2* | *C3* | *C4* | *C5* | *C6* | *C7* | *C8* |
| *A1* | 0.043 | 0.022 | 0.033 | 0.008 | 0.017 | 0.014 | 0.023 | 0.023 |
| *A2* | 0.043 | 0.044 | 0.033 | 0.015 | 0.033 | 0.014 | 0.008 | 0.023 |
| *A3* | 0.011 | 0.011 | 0.044 | 0.023 | 0.025 | 0.007 | 0.016 | 0.035 |
| *A4* | 0.021 | 0.044 | 0.044 | 0.03 | 0.033 | 0.027 | 0.008 | 0.023 |
| *A5* | 0.011 | 0.022 | 0.011 | 0.008 | 0.017 | 0.014 | 0.008 | 0.035 |
| *A6* | 0.043 | 0.033 | 0.044 | 0.03 | 0.008 | 0.027 | 0.023 | 0.012 |
| *A7* | 0.043 | 0.022 | 0.011 | 0.015 | 0.033 | 0.027 | 0.031 | 0.035 |
| *A8* | 0.011 | 0.011 | 0.044 | 0.015 | 0.025 | 0.027 | 0.023 | 0.046 |
| *A9* | 0.032 | 0.011 | 0.011 | 0.015 | 0.008 | 0.007 | 0.031 | 0.046 |
| *A10* | 0.043 | 0.022 | 0.033 | 0.03 | 0.017 | 0.021 | 0.016 | 0.023 |
| *A11* | 0.021 | 0.033 | 0.011 | 0.023 | 0.033 | 0.021 | 0.023 | 0.012 |
| *A12* | 0.032 | 0.033 | 0.044 | 0.015 | 0.017 | 0.021 | 0.031 | 0.012 |
| *A13* | 0.011 | 0.044 | 0.011 | 0.03 | 0.025 | 0.014 | 0.008 | 0.035 |
| *A14* | 0.021 | 0.022 | 0.033 | 0.023 | 0.017 | 0.027 | 0.016 | 0.023 |
| *A15* | 0.032 | 0.022 | 0.011 | 0.008 | 0.033 | 0.027 | 0.008 | 0.046 |
| *A16* | 0.032 | 0.011 | 0.044 | 0.023 | 0.008 | 0.021 | 0.016 | 0.012 |
| *A17* | 0.021 | 0.022 | 0.044 | 0.015 | 0.025 | 0.021 | 0.023 | 0.012 |
| *A18* | 0.032 | 0.022 | 0.011 | 0.015 | 0.008 | 0.007 | 0.031 | 0.046 |
| *A19* | 0.021 | 0.033 | 0.033 | 0.008 | 0.025 | 0.027 | 0.016 | 0.012 |
| *A20* | 0.043 | 0.011 | 0.022 | 0.023 | 0.017 | 0.014 | 0.023 | 0.035 |
| *A21* | 0.011 | 0.022 | 0.011 | 0.03 | 0.033 | 0.027 | 0.031 | 0.012 |
| *A22* | 0.043 | 0.011 | 0.033 | 0.023 | 0.025 | 0.021 | 0.023 | 0.035 |
| *A23* | 0.011 | 0.011 | 0.022 | 0.015 | 0.033 | 0.007 | 0.023 | 0.035 |
| *A24* | 0.011 | 0.044 | 0.033 | 0.015 | 0.008 | 0.027 | 0.023 | 0.012 |

در گام بعدی به تعیین راه حل ايده‌آل مثبت و ايده‌آل منفي می پردازیم. بعد از به دست آوردن ماتریس (V(V=W\*N از مرحله دوم، راه حل ایده­ال مثبت و ایده­آل منفی را به دست می­آوریم همان طور که در جدول شماره (5) نشان داده شده است.

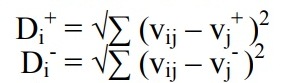
(بهترین مقادیر ماتریس V در هر ستون)= Vj+

(بدترین مقادیر ماتریس V در هر ستون)= Vj-

جدول (5): تعيين راه حل ايده‌آل مثبت و ايده‌آل منفي

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **معیارها** | **ایده آل مثبت** | **ایده آل منفی** |
| *C1* | 0.043 | 0.011 |
| *C2* | 0.044 | 0.011 |
| *C3* | 0.044 | 0.011 |
| *C4* | 0.008 | 0.03 |
| *C5* | 0.033 | 0.008 |
| *C6* | 0.027 | 0.007 |
| *C7* | 0.031 | 0.008 |
| *C8* | 0.046 | 0.012 |

در گام بعدی فاصله هر گزینه تا ایده­ال مثبت dj+ و ایده­آل منفی dj- به دست می آید. همان طور که در جدول شماره (6) نشان داده شده است در این گام فاصله بین هر گزینه را از روش اقلیدسی می سنجیم. یعنی فاصله گزینه ها را از گزینه های ایده آل مثبت و منفی می یابیم.



جدول(6). تعيين اندازه فاصله از راه حل ایده آل مثبت و منفی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **گزینه ها** | **فاصله تا ایده آل مثبت** | **فاصله تا ایده آل منفی** | **نزدیکی تا گزینه ایده آل** |
| *A1* | 0.04 | 0.051 | 0.56 |
| *A2* | 0.037 | 0.06 | 0.619 |
| *A3* | 0.056 | 0.045 | 0.446 |
| *A4* | 0.045 | 0.059 | 0.567 |
| *A5* | 0.061 | 0.036 | 0.371 |
| *A6* | 0.049 | 0.057 | 0.538 |
| *A7* | 0.042 | 0.059 | 0.584 |
| *A8* | 0.048 | 0.058 | 0.547 |
| *A9* | 0.058 | 0.048 | 0.453 |
| *A10* | 0.046 | 0.046 | 0.5 |
| *A11* | 0.056 | 0.041 | 0.423 |
| *A12* | 0.042 | 0.055 | 0.567 |
| *A13* | 0.059 | 0.044 | 0.427 |
| *A14* | 0.048 | 0.038 | 0.442 |
| *A15* | 0.047 | 0.057 | 0.548 |
| *A16* | 0.059 | 0.043 | 0.422 |
| *A17* | 0.048 | 0.047 | 0.495 |
| *A18* | 0.053 | 0.05 | 0.485 |
| *A19* | 0.047 | 0.048 | 0.505 |
| *A20* | 0.049 | 0.046 | 0.484 |
| *A21* | 0.065 | 0.041 | 0.387 |
| *A22* | 0.041 | 0.053 | 0.564 |
| *A23* | 0.057 | 0.042 | 0.424 |
| *A24* | 0.055 | 0.049 | 0.471 |

در نهایت در گام آخر به رتبه بندی می پردازیم. مقادیر CL را به ترتیب از بزرگ به کوچک مرتب می­کنیم که رتبه­ها را نشان می­دهد:



جدول (7). رتبه بندی گزینه های عوامل موثر در انتخاب بازارهای بین المللی

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **گزینه ها** | **فاصله تا ایده آل مثبت** | **فاصله تا ایده آل منفی** | **نزدیکی تا گزینه ایده آل** | **رتبه** |
| *A1* | 0.04 | 0.051 | 0.56 | پنجم |
| *A2* | 0.037 | 0.06 | 0.619 | اول |
| *A3* | 0.056 | 0.045 | 0.446 | شانزدهم |
| *A4* | 0.045 | 0.059 | 0.567 | سوم |
| *A5* | 0.061 | 0.036 | 0.371 | بیست و سوم |
| *A6* | 0.049 | 0.057 | 0.538 | هشتم |
| *A7* | 0.042 | 0.059 | 0.584 | دوم |
| *A8* | 0.048 | 0.058 | 0.547 | هفتم |
| *A9* | 0.058 | 0.048 | 0.453 | پانزدهم |
| *A10* | 0.046 | 0.046 | 0.5 | دهم |
| *A11* | 0.056 | 0.041 | 0.423 | بیستم |
| *A12* | 0.042 | 0.055 | 0.567 | سوم |
| *A13* | 0.059 | 0.044 | 0.427 | نوزدهم |
| *A14* | 0.048 | 0.038 | 0.442 | هفدهم |
| *A15* | 0.047 | 0.057 | 0.548 | ششم |
| *A16* | 0.059 | 0.043 | 0.422 | بیست و یکم |
| *A17* | 0.048 | 0.047 | 0.495 | یازدهم |
| *A18* | 0.053 | 0.05 | 0.485 | دوازدهم |
| *A19* | 0.047 | 0.048 | 0.505 | نهم |
| *A20* | 0.049 | 0.046 | 0.484 | سیزدهم |
| *A21* | 0.065 | 0.041 | 0.387 | بیست و دوم |
| *A22* | 0.041 | 0.053 | 0.564 | چهارم |
| *A23* | 0.057 | 0.042 | 0.424 | هجدهم |
| *A24* | 0.055 | 0.049 | 0.471 | چهاردهم |

1. **بحث و نتیجه گیری**

یکی از کلیدی ترین بخش های استراتژی بازاریابی، انتخاب بازار هدف است که شامل تجزیه و تحلیل و ارزیابی بخش های بازار می باشد. برای ارزیابی بخش­ های مختلف بازار عواملی از قبیل اندازه، رشد بازار، منابع و استراتژی­ های بازار مورد توجه قرار می گیرند. پس از ارزیابی بخش­ های مختلف بازار، سازمان می­تواند اقدام به تصمیم­گیری در مورد ورود به بخش­ های مورد نظر نماید. این اقدام، یعنی انتخاب یک یا چند قسمت از بازار برای ورود را “انتخاب بازار هدف” می گویند. مشخص نمودن بازار هدف به سازمان ها اجازه می ­دهد تا با متمرکز نمودن تلاش­ های بازاریابی در بازارهای هدف خاص در یک موقعیت منحصر به فرد جهت انطباق خدمات و محصولات با نیازهای مشتریان تلاش نمایند. استان گیلان یکی از استان هایی است که علی رغم گذشته ی درخشان در صنعت، در حال حاضر یکی از ضعیف ترین استان های کشور محسوب می شود. به گونه ای که بر اساس آماری که هر ساله از سوی سازمان استاندارد تحقیقات صنعتی منتشر می شود، استان گیلان را از نظر شاخص های توسعه ی صنعتی در ردیف استان های کردستان و سیتان و بلوچستان قرار داده است. کلیه ی شرکت های فعال در کلیه ی 16 شهرک صنعتی استان گیلان 640 واحد می باشد. از بین 16 شهرک صنعتی، شهرک های صنعتی رشت، انزلی و شفت یکی از قدیمی ترین شهرک های صنعتی استان گیلان می باشند که تعداد واحدهای فعال در آنها از کلیه ی شهرک های دیگر بیشتر است. با این وجود هر ساله تعطیلی چندین شرکت در این شهرک های صنعتی اتفاق می افتد. کارشناسان صنعت معتقدند یکی از دلایل شکست و تعطیلی این واحدها عدم تمایل به نوآوری در تولید محصولات جدید و نرخ پایین معرفی محصولات جدید است. به طوری که بسیاری از شرکت ها بدون توجه به تقاضای بازار و نیاز مشتری، همچنان محصولاتی را به بازار عرضه می کنند که هیچ گونه ارزش افزوده ای برای شرکت ایجاد نمی کند و در سبد خرید مشتری جایی ندارد. البته دلایل فراوانی را کارشناسان برای بروز مشکلات شرکت های تولیدی برشمرده اند، اما یکی از مهمترین دلایل را عدم تمایل به تولید محصولات جدید توسط این شرکت ها برشمرده اند.این استان علاوه بر موقعیت استراتژیکی مانند وجود منطقه ی آزاد تجاری و مرزهای مشترک با سایر کشورها، در زمینه ی صادرات عملکرد نامناسبی داشته است. به گفته ی کارشناسان اگر صنعت چای که عمده ترین محصول صادراتی استان گیلان است، جدای از سایر صنایع درنظر گرفته شود، این استان به هیچ وجه عملکرد مطلوبی در زمینه ی صادرات سایرمحصولات و تولیدات از خود نشان نداده است.

ناظر گمرکات گیلان با اشاره به اینکه تاکنون ۵۲۰ میلیون دلار از هدف گذاری‌ها ۶۰۰ میلیون دلاری این سازمان برای امسال تحقق یافته است، بیان کرد: فعال‌ترین مرز شمال کشور بندر آستارا است که بیش از ۸۲ درصد از صادرات استان از این مرز انجام می‌شود و در سطح کشور سهم خوبی در حوزه تجارت خارجی داریم.وی با اشاره به افزایش ۴۶ درصدی واردات استان گیلان در مقایسه با مدت مشابه سال گذشته، اضافه کرد: در حوزه صادرات نیز امسال حدود ۳۳ درصد افزایش داشتیم.ناظر گمرکات استان گیلان با اشاره به جایگاه استان در حوزه واردات کشور، اظهار کرد: ۲.۵۲ درصد از واردات کشور از طریق استان گیلان انجام می‌شود.یوسفی نژاد با بیان اینکه گیلان پایلوت بسیاری از تصمیمات کشوری است، تصریح کرد: با توجه به گسترش مبادلات بندری استان، در حوزه صادرات خصوصاً با اوراسیا روند رو به رشدی داریم.وی با اشاره به اینکه تجارت خارجی مختص یک سازمان نیست، عنوان کرد: ۲۷ سازمان در پنجره واحدی که استان ما در آن فعال است حضور دارند و همه آنها دستورالعمل‌های مختص خود را صادر می‌کنند که مشکلاتی نیز به همراه دارد.ناظر گمرکات استان گیلان ادامه داد: طی یکسال اخیر، روند صدور بخشنامه‌ها به گمرک افزایش یافته که این امر موجب آن شده است تجار نتوانند برنامه‌ریزی دراز مدتی داشته باشند.

**رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان نیز با بیان اینکه عدم پرداخت یارانه واحدهای تولیدی و صنعتی بر مشکلات اشتغال در واحدها دامن زده است، تصریح کرد: بازنگری در برخی قوانین و ایجاد چتر حمایتی از سوی دستگاه‌های مرتبط قسمتی از مشکلات عدیده این حوزه را کاهش می‌دهد. همچنین، شهرک‌های صنعتی گیلان با تاکید بر اینکه دولت در تلاش است تا نرخ سود تسهیلات به صنعتگران را کاهش دهد، مطرح کرد: در حال حاضر نرخ سود تسهیلاتی که به صنعتگران پرداخت می‌شود، 18 درصد است و دولت در تلاش است تا این نرخ سود را کاهش دهد.اما صنعتگران معتقدند مگر حاشیه سود صنعت چه قدر است که باید 18درصد سود حاصله به بانک‌ها پرداخت شود. معمولاً حاشیه سود صنعت به کمتر از 10 درصد می‌رسد و صنعتگران قادر به پرداخت سود تسهیلات با نرخ 18 درصد نیستند.برخی از صاحبان صنایع نیز به مسائل بیمه در شرکت‌های صنعتی و فراز وفرودهای آن اشاره کرده اند و گفتند: سیاست دولت در نظر گرفتن بسته‌های تشویقی برای صنعتگران است .این صنعتگران با اذعان به اینکه در حال حاضر 30 درصد حقوق توسط صاحبان صنایع و شرکت‌ها به بیمه پرداخت می‌شود و این هزینه سنگین برای تولیدکننده بسیار مضاعف است و تحمیل هزینه‌های سنگینی همچون سهم بیمه کارفرما، هزینه‌های تولید را افزایش می‌دهد و با افزایش تولید قیمت تمام‌شده محصول نیز افزایش‌یافته و محصول خروجی توان رقابت خود را در بازار از دست می‌دهد، معتقدند مجموعه این عوامل باعث شده است عملکرد صادراتی شرکت های تولیدی در استان گیلان در وضعیت بحرانی قرار گیرد.**در جدول(8) رتبه بندی میعارها و زیرمعیارها در یک جدول کلی ارائه شده است:

جدول (8). رتبه بندی معیارها و زیر معیارهای عوامل بر انتخاب بازارهای هدف بین المللی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **معیارها** | **زیرمعیا ها** | **رتبه معیارها** | **رتبه گزینه ها** |
| اندازه بازار | ویژگی های جغرافیایی | دوم | پنجم |
| ویژگی های جمعیتی | اول |
| ویژگی های اقتصادی | شانزدهم |
| رشد بالقوه مورد انتظار بازار(استعداد بازار) | حداقل منابع بالقوه یک بازار | چهارم | سوم |
| قدرت خرید افراد | بیست و سوم |
| وضعیت آینده اقتصادی | هشتم |
| موقیت رقابت | تعداد رقبا | اول | دوم |
| کیفیت کالا در یک بازار خاص | هفتم |
| میزان سودآوری و توان ورود آن شرکت به بازار | پانزدهم |
| هزینه | هزینه تبلیعات | هشتم | دهم |
| هزینه حمل و نقل | بیستم |
| هزینه های صادرات | سوم |
| سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی | منابع مورد نظر برای توزیع | پنجم | نوزدهم |
| منابع مورد نظر برای مکان | هفدهم |
| همراستایی با اهداف بازاریابی | ششم |
| تناسب محصول | قابلبت محصول در جذب مشتریان در بازار بالقوه | هفتم | بیست و یکم |
| تطابق ویژگی های محصول با توجیه اقتصادی | یازدهم |
| ریسک عدم پذیرش محصول در بازار به دلیل قیمت گذاری بالا | دوازدهم |
| شباهت بازار | سیستم توزیع مشابه | ششم | نهم |
| مصرف کنندگان مشابه | سیزدهم |
| الگوی مصرف مشابه | بیست و دوم |
| شرایط سیاسی- قانونی | قوانین صادرات و واردات محصولات | سوم | چهارم |
| استانداردهای سلامتی و ایمنی | هجدهم |
| قوانین مرتبط با بسته بندی و علامت گذاری | چهاردهم |

**منابع و ماخذ**

1. ابویی مهریزی، حسین. (1394). دنیا اقتصاد، شماره 3643.
2. انوری محمود.(1397). تاثیر تمایل به کارآفرینی و قابلیت های منابع انسانی بر عملکرد شرکت های صادرکننده در استان گیلان از طریق قابلیت های دوگانه ی نوآوری سازمانی، پايان نامه جهت اخذ درجه كارشناسي ارشد دانشگاه بین الملل انزلی، دانشكده مديريت و حسابداری.
3. **حاجی پور بهمن، جعفری زاده فروز، رحیمی فرج الله. (1394). تاثير جهت گيري راهبردي و قابليت هاي بازاريابی بر عملکرد صادراتی. چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره 22، صص 105- 87.**
4. سایت اتاق بازرگانی گیلان(1397).
5. صابری، مریم. (1393). اینفوگرافی شهرک‌های صنعتی گیلان و قزوین. مجله ی فرهیختگان، 27، صص 1-16.
6. كريمي علويجه، محمدرضا؛ دهقانان، حامد و زهره وند جحاجي آباد، طاهره (1392). رابطه تعاملات با عملكرد صادراتي شركت ها مورد مطالعه صادركنندگان موادغذايي استان تهران. پايان نامه جهت اخذ درجه كارشناسي ارشد دانشگاه علامه طباطبائي، دانشكده مديريت.
7. **محنت فر یوسف، خاکپور حسین. (2018). ارزیابی میزان صادرات غیرنفتی و اثر آن بر رشد اقتصادی در ایران: یک تحلیل تجربی( 1388 – 1355). مجله اقتصادی، شماره 51 و 52، صص 112 – 91.**
8. موسوی، سید نجم الدین موسوی؛ وحدتی، حجت وحدتی؛ جعفری، سلیمان (1397)، بررسی تأثیر کیفیت خدمات سنتی و الکترونیک بر رقابت‌پذیری در نظام بانکداری (مورد مطالعه: مشتریان شعب بانک صادرات شهر خرم آباد)، مجله علمی- پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، بهار و تابستان 1397 - شماره 19، 253- 276.
9. *ChaneyDamien, Carrillat François A., Zouari Abir.(2019). Uncovering institutional orientation as a new strategic orientation in industrial marketing. Industrial Marketing Management,Vol xxx. pp.1 – 9.*
10. *Gielnik, Michael., A. Uy, Marilyn., Marilyn., Funken, Rebecca., & Marie Bischoff, Kim. (2017). Boosting and sustaining passion: A long-termperspective on theeffects of entrepreneurship training, Journal of Business Venturing, pp. 1-20.*
11. *Ozarallı, Nurdan (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 181, 366 – 376.*
12. *Posch Arthur, Garaus Christian. (2019). Boon or Curse? A Contingent View on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Ambidexterity. Long Range Planning, Vol. 1, pp. 1 – 56.*
13. *Yang, Yefei., Lee, Peter., & Cheng, T (2015). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective, Int. J. Production Economics, 1-14.*
14. *Burt George, Anup Karath Nairb,2020, Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through ‘Unlearning’,pp.1-14.*