



# تحلیل بازار صادراتی روسیه با استفاده از ماتریس SWOT



## ♦ فرشته آبنیکی

دانشجوی دکتری مطالعات روسیه دانشکده مطالعات جهان  
دانشگاه تهران

کالا و عرضه خدمات متخصص شوند. کشوری نیست که بتواند با اقتصاد بسته به حیات خود ادامه دهد. امروز با نوع نیازها، خواسته‌ها و تغییر الگوی تولید و مصرف، دیگر لازمه استقلال کشورها خوداتکایی نیست. کشورها برای کسب سود بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند و ابتدایی‌ترین و مهم‌ترین راه برای ورود به بازارهای بین‌المللی صادرات است. صادرات نسبت به سایر راه‌های ورود به بازار خارجی از ریسک کمتری برخوردار است؛ زیرا از پرداخت حقوق گمرکی، سود بازرگانی و عوارض داخلی معاف می‌باشد. جهانی شدن اقتصاد و توسعه همکاری‌های دو و یا چندجانبه کشورها در سه دهه اخیر، موجب جذابیت و سودآوری تجارت بویژه در کشورهای در حال توسعه

تجارت را می‌توان مانند موتور و محرک رشد اقتصادی در نظر گرفت که می‌تواند مزایای فراوانی را برای اقتصاد کشورها به ارمغان آورد. کشورها به دلیل مواهب داخلی، در تولید کالاهایی خاص مزیت نسبی و مطلق دارند و این مزیت‌ها عبارتند از: نیروی انسانی، منابع طبیعی، فناوری از منظر قیمت تمام شده، صدور کالا که تابع عواملی چون بسته‌بندی، بیمه، بازاریابی، تبلیغات، میزان تقاضا که به عواملی مانند جمعیت، درآمد و عوامل جغرافیایی و نیز کشش‌پذیری تقاضا و درآمد وابسته است. بنابراین کشورها مایلند که در تولید

جدول شماره (۱): ۱۰ کالای نخست صادراتی ایران به روسیه در سال ۱۴۰۱

وزن (کیلوگرم)	ارزش (ریال)	ارزش (دلار)	درصد از کل	۱۰ کالای عمده برتر صادراتی به روسیه
۱۶۷۸،۱۸۵	۱۷،۵۴۸،۷۳۴،۷۵۳،۱۰۸	۶۸،۴۹۰،۸۸۴	۹/۲۱	سایر اجزا و قطعات توربوجت‌ها یا توربوپراپلرها غیر از پره‌های ثابت و متحرک توربین گازی
۱۷،۰۳۵،۱۸۶	۱۶،۵۸۱،۲۲۸،۶۴۲،۸۵۳	۵۷،۷۶۴،۵۴۳	۷/۷۷	سایر انواع میگو
۸۸،۳۹۷،۷۸۹	۱۴،۸۸۷،۳۹۴،۹۴۶،۵۱۲	۵۱،۷۲۲،۹۴۵	۶/۹۵	کیوی، تازه
۷،۱۴۱،۵۸۴	۱۲،۶۴۱،۱۵۹،۳۸۹،۰۸۰	۴۴،۱۰۸،۲۴۷	۵/۹۳	پسته‌ها با پوست تازه یا خشک
۷۶،۶۶۹،۸۱۱	۹،۷۳۳،۴۱۸،۸۳۹،۹۰۶	۳۴،۰۷۲،۲۶۳	۴/۵۸	لفل فرنگی از نوع Capsicum یا Pimenta
۲۹،۳۱۵،۵۱۲	۶،۸۳۴،۱۷۴،۸۹۰،۸۴۴	۲۴،۴۱۷،۴۰۹	۳/۲۸	الیاف سنتتیک غیر یکسره، از پلی‌استر، حلاجی نشده، شانه نزده یا برای نخ‌ریسی عمل‌آوری نشده
۱۶،۱۵۷،۱۲۰	۶،۴۱۶،۳۳۵،۸۴۳،۳۶۳	۲۲،۲۲۸،۵۶۱	۲/۹۹	پلی‌استیرین غیر قابل انبساط معمولی General purpose poly styrene (GPPS)
۳۹،۰۶۱،۴۸۹	۵،۴۳۰،۵۲۹،۳۳۲،۲۲۷	۲۰،۸۵۶،۳۳۷	۲/۸۰	هندوانه، تازه
۱۲،۲۵۷،۶۱۶	۵،۵۳۱،۵۷۷،۷۱۱،۹۱۱	۱۹،۱۲۰،۹۶۳	۲/۵۷	تیزابی بی‌دانه (انگور خشک‌کرده)
۳۵،۱۰۳،۹۹۲	۴،۲۴۰،۳۱۲،۱۴۹،۰۵۶	۱۵،۵۵۵،۰۵۰	۲/۰۹	اتیلن گلیکول (اتان دی نول)

**تجارت ایران و روسیه**

تجارت کالاهای غیرنفتی ایران در سال ۱۴۰۱ در مجموع ۱۱۲ میلیارد و ۸۲۱ میلیون دلار بوده که نسبت به سال ۱۴۰۰ بیش از ۱۱،۵ درصد افزایش یافته است؛ ۵۳ میلیارد و ۱۶۶ میلیون دلار به صادرات و ۵۹ میلیارد و ۶۵۵ میلیون دلار به واردات اختصاص داشته است. بر اساس آمارهای گمرک جمهوری اسلامی ایران، صادرات کشورمان به روسیه در سال ۱۴۰۱ در مقایسه با سال قبل از آن، ۳۰ درصد

موقعیت جغرافیایی کشورمان، پتانسیل صادراتی قابل توجهی در کشورهای همسایه و بویژه اتحادیه اقتصادی اوراسیا وجود دارد که توسعه صادرات به آن‌ها مستلزم شناسایی نیازهای وارداتی آن کشورها و بررسی راه کارهای توسعه روابط تجاری و کاهش موانع پیش روی می‌باشد. با توجه به عضویت ایران در اتحادیه اقتصادی اوراسیا و نقش محوری روسیه در این اتحادیه، تحلیل بازار صادراتی روسیه با استفاده از ماتریس SWOT ضروری به نظر می‌رسد.

شده است. از سوی دیگر تجارت یکی از عوامل تقویت تولید ناخالص داخلی و منبع اصلی تأمین ارز خارجی، توسعه و بهبود رقابت پذیری، افزایش ارزش افزوده محصولات، افزایش سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، رشد سرمایه گذاری مستقیم خارجی و ایجاد فرصت‌های شغلی به شمار می‌رود. در ایران نیز با افزایش تحریم‌های غرب و اهمیت توسعه صادرات غیرنفتی، لزوم دسترسی به بازارهای خارجی بیش از پیش آشکار شده است. با توجه به

جدول شماره (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عنوان عامل	
۰/۱۷	۳/۴	۰/۰۵	جایگاه ژئوپلیتیکی و استراتژیک ایران در میان کشورهای منطقه	نقاط قوت (S)
۰/۱۲۴	۳/۱	۰/۰۴	اتصال دریای خزر به خلیج فارس و دریای عمان از طریق ایران	
۰/۱۲۲۱	۳/۳	۰/۰۳۷	مسیر ترانزیتی امن و ارزان از طریق ایران	
۰/۲۴۹۶	۳/۲	۰/۰۷۸	توانمندی ایران در زمینه‌های کشاورزی، معدن، پتروشیمی و خدمات فنی و مهندسی	
۰/۰۳۵	۳/۵	۰/۰۱	عضویت ایران در همگرایی‌های منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای مانند اتحادیه اقتصادی اوراسیا، شانگهای، اکو، بریکس و ...	
۰/۰۵۶۷	۲/۷	۰/۰۲۱	برتری ایران در حوزه علم و فناوری ایران و نیز بهره‌مندی از جمعیت جوان، نخبه، دانشمند و بهره‌مندی از شرکت‌های دانش‌بنیان	
۰/۳۲۷	۳	۰/۰۷۹	نیروی کار ارزان و متبحر ایرانی	
۰/۱۳۹۲	۲/۴	۰/۰۵۸	روابط سیاسی، اقتصادی تاریخی و اشتراکات فرهنگی ایران روسیه	
۰/۰۷۹۸	۱/۹	۰/۰۴۲	اقتصاد نفت محور	
۱/۰۳۶	۳/۷	۰/۰۲۸	نوسانات نرخ ارز	
۰/۰۵۴	۱/۸	۰/۰۳	قیمت بالای کالاهای ایرانی	
۰/۱۰۲۳	۳/۳	۰/۰۳۱	مشکلات حمل‌ونقل	
۰/۱۹۸	۳/۳	۰/۰۶	عدم همکاری‌های مناسب و کارای بانکی مشکلات بانکی و نقل و انتقالات پول	
۰/۰۲۴	۲	۰/۰۱۲	ضعف در بازاریابی و عدم آشنایی تجار با فنون بازاریابی نوین	
۰/۰۷۲۹	۲/۷	۰/۰۲۷	بوروکراسی اداری وقت‌گیر برای صادرات کالا و تصویب بخش‌نامه‌های خلق‌الساعه	
۰/۱۶۸۲	۲/۹	۰/۰۵۸	ضعف نظام بسته‌بندی و هزینه بالای بسته‌بندی کالا در ایران	
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	فقدان مراکز تجاری و دفاتر خدمات بازرگانی قوی و کارای ایرانی در روسیه	
۰/۰۵۱	۱/۷	۰/۰۳	عدم آشنایی تجار ایرانی با ساختارها و قوانین روسیه در حوزه‌ی گمرک، ترخیص کالا، گواهی‌نامه‌های موردنیاز و ...	
۰/۰۳۴	۱/۸	۰/۰۳۴	منابع مالی محدود در سرمایه‌گذاری تولید و عدم دسترسی به منابع مالی جهانی	
۳/۰۲۷		۱	مجموع	



و فرصت‌ها را با (O) و تهدیدها را با حرف (T) به‌عنوان عوامل خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرند و عموماً کنترلی بر روی آن‌ها وجود ندارد. ماتریس SWOT مشهورترین ابزار ممیزی و تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک تجاری کلی و محیط آن است که هدف اصلی آن شناسایی استراتژی‌هایی می‌باشد که یک مدل تجاری خاص را ایجاد می‌کند و منابع و قابلیت‌ها را به بهترین نحو با نیازهای محیطی که در آن شرکت فعالیت می‌کند، هماهنگ می‌نماید. بر اساس این ماتریس هر کشور در تلاش است تا با تدوین استراتژی‌هایی از نقاط قوت و فرصت خود به‌خوبی استفاده نماید و بر نقاط ضعف و تهدید غلبه نماید. در این راستا استراتژی‌های ذیل قابل تدوین است:

- استراتژی (SO): این استراتژی که نوعی استراتژی تهاجمی بوده که در قالب این استراتژی کشورها با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشند از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نمایند و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برسانند. معمولاً کشورها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST و WT استفاده می‌کنند تا به آنجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند.

از نظر ارزش دلاری است. اما با وجود پیشینه تاریخی روابط اقتصادی ایران و روسیه، نزدیکی جغرافیایی و همسایگی دو کشور، وجود بازار پررونق واردات به روسیه، افزایش سطح همکاری‌های دوجانبه سیاسی و اقتصادی و تحریم‌های دو کشور توسط غرب و غیره انتظار می‌رود روابط اقتصادی و تراز تجاری دو کشور بیش از گذشته افزایش یابد. بر این اساس با استفاده از ماتریس به بررسی نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های ایران در بازار روسیه خواهیم پرداخت. به‌منظور تدوین ماتریس SWOT و تعیین ضریب هر یک از ابعاد آن، از نظرات خبرگان دو کشور طی نشست‌ها و جلسات رسمی و همچنین نظرات صادرکنندگان در همایش‌های تجاری و جلسات حضوری بهره‌گرفته شد و در پایان استراتژی مناسب بازار روسیه احصا شده و راه‌کار پیشنهادی نویسنده نیز ارائه می‌شود.

#### ماتریس SWOT

SWOT مخفف نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است. در این ماتریس نقاط قوت را با (S) و نقاط ضعف (W) نشان می‌دهند و هر دو از عوامل داخلی و قابل کنترل در نظر گرفته می‌شوند

افزایش داشته که محصولات کشاورزی بیشترین میزان صادرات را به خود اختصاص داده است. در میان کالاهای صادراتی ایران به فدراسیون روسیه در سال گذشته، «اجزاء و قطعات توربوچت‌ها یا توربوپراپلرها غیر از پره‌های ثابت و متحرک توربین گازی» به ارزش بیش از ۶۸ میلیون دلار بوده که ۹،۲۱ درصد از کل صادرات کالا از ایران به این کشور را به خود اختصاص داده است و در رتبه نخست قرار گرفته است. انواع میگو با بیش از ۵۷ میلیون دلار، کیوی با بیش از ۵۱ میلیون دلار، انواع پسته با پوست تازه یا خشک با بیش از ۴۴ میلیون دلار و فلفل فرنگی با بیش از ۳۴ میلیون دلار در رتبه دوم تا پنجم صادرات به روسیه قرار دارد. بر اساس آمارهای رسمی منتشر شده از سوی گمرک، سال گذشته بیش از یک میلیون و ۴۱۹ هزار تن انواع محصولات و کالاهای مختلف به ارزشی بالغ بر ۷۴۳ میلیون و ۸۸۲ هزار دلار از ایران به روسیه صادر شده و این کشور را با یک پله صعود به دهمین مشتری کالاهای ایرانی تبدیل کرده است. نگاهی به آمارهای صادرات ایران به روسیه در سال گذشته و مقایسه آن با سال ۱۴۰۰ نشان دهنده رشد ۲۵ درصدی از نظر وزنی، افزایش ۵۷ درصدی از نظر ارزش ریالی و رشد ۲۹ درصدی

جدول شماره (۳): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عنوان عامل	
۰/۰۳۱۵	۲/۱	۰/۰۱۵	تحریم‌های روسیه توسط غرب	فرصت‌ها (O)
۰/۰۳۴۲	۱/۹	۰/۰۱۸	همکاری نزدیک در برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها و اکسپوهای دو کشور	
۱/۹۴۷	۳/۳	۰/۰۵۹	توافق دو کشور برای دلارزدایی در تجارت متقابل	
۰/۰۳۳۶	۲/۱	۰/۰۱۶	اختصاص کریدور سبز گمرکی روسیه برای برخی از کالاهای ایرانی	
۰/۰۷۴۸	۲/۲	۰/۰۳۴	بازار رقابتی فعال و حضور رقبای فعال و قدرتمند مانند چین	تهدیدها (T)
۰/۰۹۸۴	۲/۴	۰/۰۴۱	امکان عدم بازگشت ارز حاصل از صادرات به دلیل تحریم‌ها	
۰/۰۱۳۵	۱/۵	۰/۰۰۹	بروکراسی طولانی و زمان‌بر روسیه و فساد و رشوه‌خواری در ادارات روسیه	
۰/۰۲۴۲۴	۲/۴	۰/۰۱۰	عدم تطابق ساختارهای تجاری، گمرکی، بهداشتی دو کشور	
۰/۰۱۲۱	۱/۱	۰/۰۱۱	اروپا گرایی در سلیقه مصرف‌کنندگان روسی	
۰/۰۲۹۴	۱/۴	۰/۰۲۱	عدم آشنایی تجار ایرانی با فرهنگ مصرف مردم روسیه	
۲/۸۱۹۳		۱		مجموع

و تهدیدهای برشمرده شده درمی‌یابیم که این مشکلات مختص روابط اقتصادی ایران و روسیه نیست و اگر به جای کشور روسیه، کشور دیگری را جایگزین کنیم بیش از ۹۰ درصد نقاط ضعف و تهدیدها همچنان به قوت خود باقی می‌مانند. از نظر نویسنده تحول در ساختار تجاری کشور نخستین گام در راستای حل مشکلات تجارت ایران می‌باشد.

### راهکار پیشنهادی

هر چند بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) دارای مزایایی از قبیل کارآفرینی و انعطاف‌پذیری نسبت به صنایع بزرگ هستند، اما کوچک بودن و حجم کم تولیدات آن‌ها، محدودیت‌های مالی برای انجام تحقیق و توسعه و بازاریابی و غیره موجب می‌شود این شرکت‌ها از مزایای رقابتی کمتری نسبت به رقبای خارجی برخوردار باشند. به همین سبب امکان ورود و حضور پررنگ و باثبات در بازارهای

همان‌طور که جدول شماره (۲) نشان می‌دهد تعداد، ضریب اهمیت، رتبه و وزن نقاط ضعف بیشتر از نقاط قوت است و بنابراین رفع نقاط ضعف ماتریس باید در دستور کار سیاست‌گذاران تجاری کشور قرار گیرد. همچنین در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (جدول شماره (۳)) نقاط فرصت وزن نسبی بیشتری نسبت به نقاط تهدید دارند. از آنجاکه نمره مجموع جدول شماره (۲) و شماره (۳) از ۲,۵ بالاتر است، ماتریس SWOT استراتژی تهاجمی در صادرات کالاهای ایرانی به روسیه را پیشنهاد می‌دهد، اما همان‌طور که می‌دانیم این استراتژی هنگامی می‌تواند مورداستفاده قرار گیرد که بستر و زمینه ساختاری تجارت کشورها اجازه بهره‌گیری از آن را صادر کند. تورم بالا، کاهش قدرت خرید مردم، بازار پرتلاطم ارزی و ده‌ها معضل ذکر شده و ذکر نشده در این یادداشت نشان از بیماری اقتصاد و تجارت ایران دارد. با نگاهی به نقاط ضعف

- استراتژی (WO): هدف از این استراتژی این است که کشور با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های به‌دست‌آمده بهره‌برداری نماید. لذا لازم است استراتژی‌های نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره به کارگرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

- استراتژی (ST): کشورها با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آن‌ها را از بین ببرند. - استراتژی (WT): کشورهایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند، حالت تدافعی به خود خواهند گرفت و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

جدول شماره (۴): راهبردهای توسعه صادرات ایران به فدراسیون روسیه

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
<p><b>استراتژی (WO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حمایت از تولید صادرات‌محور در راستای کاهش قیمت و رقابت‌پذیری محصولات ایرانی در بازار روسیه</li> <li>- تلاش برای آگاهی و توانمندسازی تجار ایرانی با برگزاری کارگاه‌های عملی آشنایی با تجارت در روسیه، ساختارها و قوانین گمرکی، ترخیص کالا، گواهینامه‌های موردنیاز و چگونگی استفاده از کریدور سبز گمرکی روسیه و ...</li> <li>- ایجاد تعادل و ثبات در بازار داخلی از طریق واردات و نه جلوگیری از صادرات در شرایط بحرانی</li> <li>- انجام تحقیقات بازاریابی و بازاریابی و در دسترس قرار دادن این داده‌ها برای تاجر</li> <li>- رفع مشکلات حمل‌ونقل از طریق افزایش ناوگان حمل زمینی، دریایی و هوایی</li> <li>- تقویت توان شرکت‌های صادراتی و مراکز تجاری و دفاتر خدمات بازرگانی ایرانی در روسیه جهت حضور موفق و مستمر در بازار این کشور</li> </ul>	<p><b>استراتژی (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورت آشنایی تاجر با پتانسیل‌های ایجاد شده ضمن عضویت ایران در اتحادیه‌های منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای مانند بریکس، اتحادیه اقتصادی اوراسیا، شانگهای، جهت بهره‌مندی از دستاوردها و مواهب این توافقات</li> <li>- برگزاری نمایشگاه اختصاصی در هر دو کشور حداقل ۲ بار در سال</li> <li>- اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری، همزمان با برگزاری نمایشگاه‌های بین‌المللی مهم از جمله نفت و گاز، پتروشیمی، کشاورزی، ساختمان و ...</li> <li>- فراهم نمودن شرایط حضور نیروی کار متخصص و ماهر ایرانی در روسیه جهت فعالیت در حوزه مختلف با توجه به نیاز این کشور به نیروی انسانی متخصص و ماهر و در خلأ حضور شرکت‌های اروپایی و آمریکایی</li> <li>- توجه ویژه به بندرها بویژه بندرعباس به‌عنوان بندری فعال برای اتصال به جنوب شرق آسیا و تجهیز زیرساخت‌های آن</li> <li>- اهمیت منطقه آزاد انزلی به‌عنوان تنها منطقه آزاد ایران در حاشیه خزر و ایجاد یک هاب لجستیکی مشترک در این منطقه</li> <li>- توسعه و تجهیز حمل‌ونقل زمینی، هوایی، دریایی</li> <li>- افزایش درهم‌تنیدگی اقتصادی دو کشور در راستای کارایی سیاست‌های دلارزدایی</li> </ul>	فرصت‌ها (O)
<p><b>استراتژی (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حل مشکلات نقل و انتقالات پولی از طریق ایجاد کمیته مشترک خدمات بانکی برای استفاده از ارزهای ملی در تجارت</li> <li>- تأسیس شعب بانک‌های خصوصی در دو کشور</li> <li>- استفاده از مکانیزم تهاوت کالاها</li> <li>- راه‌اندازی و تردد شناورهای رو - رو بین بندرهای ایران و روسیه با هدف تسهیل تردد و کاهش هزینه‌های تمام شده برای تاجر</li> <li>- افزایش تعداد خطوط و مقاصد پروازی بین دو کشور</li> </ul>	<p><b>استراتژی (ST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرکز بر اشتراکات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی دو کشور در راستای افزایش سطح روابط فی‌مابین</li> <li>- امضای تفاهم‌نامه‌ها و توافقات میان نهادهای مرتبط با تجارت دو کشور در راستای همسویی و رفع چالش‌های ساختاری موجود</li> <li>- برگزار کارگاه‌های عملی آشنایی با تجارت روسیه با هدف آشنایی تاجر با فرهنگ و سلیقه مصرف‌کنندگان روس</li> <li>- انجام پژوهش و بررسی نحوه عملکرد و فعالیت رقبای در بازار روسیه از جمله چین</li> </ul>	تهدیدها (T)

و سلیقه مصرف‌کننده روس را مدنظر قرار داده و بخش مهمی از موانع عرصه تولید را رفع نمایند. کنسرسیوم لجستیک و حمل‌ونقل با تجمیع محموله‌های صادراتی استفاده از حمل‌ونقل هوایی را مقرون‌به‌صرفه کرده و هزینه‌های استفاده از حمل‌ونقل زمینی و دریایی را کاهش می‌دهد. همچنین این کنسرسیوم می‌تواند خدمات دیگری مانند کاهش هزینه‌های بیمه، بهسازی ناوگان حمل‌ونقل، دریافت گواهینامه‌های بین‌المللی حمل‌ونقل و غیره را ارائه کند. علاوه بر این بنگاه‌هایی که اعضای اصلی خوشه هستند از فعالیت‌های مشترک مانند بازار مشترک، مدیریت و خرید فناوری، دوره‌های آموزشی، امکانات، آزمایش و غیره که همگی از عوامل مهم در صرفه‌جویی هزینه‌های تولیدات انبوه است منتفع خواهند شد. قطعاً تغییر ساختارهای ناکارآمد صادراتی کشورمان در توان بنگاه‌های کوچک صادراتی نمی‌باشد، اما بخشی از وظایف کنسرسیوم تحقیق و توسعه رفع مشکلات ساختاری صادرات ایران و تشکیل زنجیره صادراتی کارآمد، انجام تحقیقات بازاریابی و غیره در راستای تسهیل فرآیند تجارت می‌باشد، اما بخشی از موانع توسعه صادرات ایران به روسیه مواعی است که از سوی نهادهای روسی به صورت موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای اعمال می‌شود. نگارنده معتقد است که هرچه تیدگی تجاری ایران و روسیه افزایش یابد قدرت چانه‌زنی ایران برای رفع این موانع افزایش می‌یابد. نفوذ کالا با قیمت رقابتی، کیفیت و بسته‌بندی مناسب در بازار روسیه موجب اقبال مصرف‌کنندگان روسی به کالاهای ایرانی خواهد شد و به‌طور طبیعی از موانع وضع‌شده بر کالاهای ایرانی خواهد کاست. اما آنچه باید در نظر داشت که خوشه‌سازی در هر کشور باید بر اساس شرایط محلی و توانایی‌های داخلی شکل گیرد و تجویز خوشه‌های صادراتی هند و چین و ترکیه که در این امر عملکرد موفق داشته‌اند، بدون در نظر گرفتن شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ایران، اساساً کاری غلط می‌باشد. بنابراین باید پس از بررسی خوشه‌های موفق و ناموفق کشورها و بررسی نقاط ضعف و قوت آن‌ها و نیز در نظر گرفتن امکانات و شرایط موجود کشور «خوشه‌سازی بومی» مدنظر سیاست‌گذاران عرصه تجارت قرار گیرد. ♦♦

مهمی را ایفا کند. دولت علاوه بر دارا بودن سه نقش اساسی در ایجاد شرایط اقتصاد کلان، بهبود ظرفیت اقتصاد خرد و ایجاد محیط نظام‌مند، به‌عنوان کلیدی‌ترین نهاد که بخش مهم و قابل‌توجهی از سرمایه، زیرساخت، ابزار قانون‌گذاری و غیره را در اختیار دارد می‌تواند در مرحله اول تشکیل خوشه که در آن خوشه در حال شکل‌گیری و سلولی می‌باشد با حمایت از خوشه موجبات نیل به مراحل بعدی را فراهم آورد و در مرحله چهارم که خوشه در حال افول می‌باشد نیز با حمایت و پشتیبانی و تنوع‌بخشی به محصولات تولیدی، به ترمیم خوشه پرداخته و به احیای مجدد آن اقدام کند. خوشه‌ها می‌توانند یکی از راهبردهای تعاملی خوشه جلو سو - که در آن خریداران بین‌المللی با تولیدکنندگان داخلی و محلی همکاری می‌کنند - و یا خوشه معکوس - شرکت‌ها جهت بهره‌وری از اقدامات مشارکتی همکاری می‌کنند - را برگزینند، اما در بررسی تأثیر پیشنهاد ارائه‌شده که همان تشکیل خوشه صادرات به روسیه می‌باشد باید گفت:

هنگامی که خوشه‌ی مذکور شکل گیرد، بنگاه‌های کوچک و متوسط فعلی می‌توانند از خدمات کنسرسیوم بازاریابی در راستای شناخت بازار محصول خود در روسیه، سلیقه و انتظارات مشتری روس و رفع سایر موانع فرهنگی بهره‌مند شوند. بنگاه‌های تولیدی می‌توانند از طریق افزایش دریافت سفارشات داخلی و خارجی کنسرسیوم تولید، حجم و کیفیت تولیدات داخلی را افزایش داده و بسته‌بندی مطابق با نیاز

هنگامی که خوشه‌ی مذکور شکل گیرد، بنگاه‌های کوچک و متوسط فعلی می‌توانند از خدمات کنسرسیوم بازاریابی در راستای شناخت بازار محصول خود در روسیه، سلیقه و انتظارات مشتری روس و رفع سایر موانع فرهنگی بهره‌مند شوند. بنگاه‌های تولیدی می‌توانند از طریق افزایش دریافت سفارشات داخلی و خارجی کنسرسیوم تولید، حجم و کیفیت تولیدات داخلی را افزایش داده و بسته‌بندی مطابق با نیاز و سلیقه مصرف‌کننده روس را مدنظر قرار داده و بخش مهمی از موانع عرصه تولید را رفع نمایند.

خارجی را ندارند. راهکار پیشنهادی نگارنده، تشکیل خوشه‌های صادراتی برای صادرات به روسیه می‌باشد. اگرچه مفهوم خوشه‌سازی به شکل امروزی در دنیا مسبوق به سابقه طولانی نیست، اما ثابت شده خوشه‌سازی وسیله‌ای مناسب برای موفقیت در بازارهای رقابتی مانند روسیه است؛ برای مثال خوشه ابزار ماشین بنگلور که در آن ۵۶ بنگاه به صورت نه کنسرسیوم سازمان‌دهی شد، توانست به بازار چین وارد شود و موفقیت‌های بسیاری کسب کند. خوشه‌سازی باید بر مبنای تحلیل کامل از شرایط محلی و توانایی‌های داخلی شکل گیرد.

### اما چطور می‌توان خوشه را ایجاد کرد؟

ابتدا باید تولیدکنندگان مکمل و بنگاه‌های کوچک و متوسط در یک خوشه شناسایی شده، نهادهای کلیدی که مهارت، فن‌آوری، سرمایه، اطلاعات و زیرساخت‌های موردنیاز را در اختیار دارند، گرد هم آیند. آنگاه خوشه به زیرخوشه‌هایی که متشکل از کنسرسیوم‌های مختلفی مانند کنسرسیوم تولیدکنندگان، کنسرسیوم صادرکنندگان (شرکت‌های مدیریت صادرات)، کنسرسیوم بازاریابی، کنسرسیوم فروش، کنسرسیوم لجستیک و حمل‌ونقل، کنسرسیوم آموزش، تحقیق و توسعه و غیره است، تقسیم می‌شود. این تقسیم کار موجب می‌شود هر کنسرسیوم وظایف خاص خود را انجام دهد و میزان موفقیت هر کنسرسیوم و در نهایت موفقیت کل خوشه قابل ارزیابی باشد و نقاط ضعف برطرف شود، اما نظام خوشه‌ای هم مانند هر نظام پویای دیگر دارای چرخه عمر است. چرخه عمر خوشه شامل فرآیند چهار مرحله‌ای می‌باشد. در مرحله اول خوشه رشد آغازین را تجربه می‌کند. در مرحله دوم، خوشه مستقر شده و دارای قابلیت رشد بیش‌تری می‌باشد. مرحله سوم، مرحله‌ای است که خوشه بالغ شده و رشد آن به‌سختی انجام می‌گیرد و در مرحله چهارم خوشه‌هایی که به اوج می‌رسند سیر نزولی در پیش گرفته و در حالت افول قرار می‌گیرند.

### نقش دولت و بخش خصوصی در خوشه‌سازی چگونه است؟

دولت، بخش خصوصی یا ترکیبی از این دو می‌تواند به‌عنوان کاتالیزور، هماهنگ‌کننده و رهبر در امر تسهیل و ارتقا فرآیند خوشه‌سازی نقش