

اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی صنعت فولاد بر اساس شاخص‌های جذابیت بازار در راستای تدوین استراتژی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۳۰

کد مقاله: ۷۷۳۳۳

زهرا یآوری^{۱*}، علیرضا منصوری^۲

چکیده

انتخاب بازار برای شرکت‌هایی که بین‌المللی شده و حضور در بازارهای خارجی را به عنوان شرط بقای خود می‌بینند، یک مساله حیاتی می‌باشد. این موضوع هنگامی اهمیت بیشتری می‌یابد که سازمان‌ها با منابع محدود و لزوم استفاده بهینه از این منابع مواجه هستند و انتخاب درست بازارهای بین‌المللی تضمین‌کننده این موفقیت خواهد بود. این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به شناسایی شاخص‌های جذابیت بازار پرداخته است. در ادامه و بمنظور تعیین جذابیت ۴۵ کشور منتخب (که بیش از ۷۶ درصد واردات ورق فولادی در سطح دنیا در طی سال‌های گذشته را دارا می‌باشند)، ۱۱ شاخص جذابیت بازار با نظر خبرگان انتخاب و اولویت‌بندی گردیدند. با استفاده از اوزان بدست آمده، و پس از استخراج داده‌های واقعی شاخص‌های جذابیت بازار برای ۴۵ کشور منتخب، با استفاده از روش تاپسیس اقدام به اولویت‌بندی این بازارها گردید. سپس ۴۵ کشور مذکور، طبقه‌بندی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد کشورهای اروپای غربی و حاشیه خلیج فارس به عنوان بازارهای با پتانسیل و جذابیت بالا می‌باشند. همچنین این پژوهش بازارهای جذاب جدیدی را در شرق آسیا نظیر چین، ویتنام، کره جنوبی و ژاپن معرفی می‌نماید که دارای حجم واردات و مصرف قابل توجهی می‌باشند که نیاز به استراتژی متفاوت و تدوین برنامه بازاریابی جامع دارند.

واژگان کلیدی: انتخاب بازار بین‌المللی، بازار هدف، جذابیت بازار، صنعت فولاد.

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه شیخ بهایی اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

yavari@shbu.ac.ir

۲- دانش آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. و مدیر صادرات شرکت فولاد مبارکه

۱- مقدمه

بین‌المللی شدن یکی از مهمترین موضوعات پژوهشی در بازاریابی بوده است. بین‌المللی شدن، طیف گسترده‌ای از تصمیمات را در برمی‌گیرد. در بین این تصمیمات، انتخاب بازار بین‌المللی به‌عنوان یکی از مهمترین موارد در پژوهش‌های بین‌المللی شدن مورد توجه قرار گرفته است (رگلدن و همکاران، ۲۰۱۵). در پژوهش‌های انتخاب بازار خارجی، چگونگی انتخاب بازارهای هدف مستلزم تحلیل اطلاعات قابل مقایسه در زمینه کشورها، صنایع، محصولات و یا مصرف‌کنندگان می‌باشد (شو و مارسچت، ۲۰۱۷). استدلال کلی در حمایت از انتخاب بازار به رقابت نامحدود بین موسسات برمی‌گردد نه اینکه جهت تصمیم‌گیری محدودیت‌هایی وجود داشته باشد (کوگان و همکاران، ۲۰۱۷). شرکتی که دارای منابع کافی برای سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی است باید بازارهای اولویت-دار را شناسایی و منابع را تخصیص دهد (مای سینسکین و همکاران، ۲۰۱۴). این مطالعه به دنبال شناسایی و تعیین شاخص‌های جذابیت‌بازار و اولویت‌بندی بازارهای شرکت فولاد مبارکه می‌باشد و در ادامه به طبقه‌بندی بازارهای انتخاب شده و تدوین استراتژی‌های بازار برای هر طبقه پرداخته‌است. بازار جهانی فولاد خصوصاً در سال‌های اخیر یک بازار کاملاً رقابتی بوده و تلاش در جهت کسب سهم بازار از جمله اولویت‌های شرکت‌های فولادساز می‌باشد. ایران نیز با توجه به داشتن مزیت نسبی در تولید فولاد و براساس برنامه‌های توسعه تعریف شده، تحقق تولید ۵۵ میلیون تن تا سال ۲۰۲۵ را در برنامه قرار داده است که از این میزان با توجه به پیش‌بینی‌های انجام شده بر اساس نرخ رشد اقتصادی کشور، ۳۵ میلیون تن در داخل کشور مصرف و ۲۰ میلیون تن برای صادرات در نظر گرفته شده است (طرح جامع فولاد، ۱۳۹۴). در برنامه مذکور گروه شرکت‌های فولاد مبارکه بدنال تولید ۲۵ میلیون تن از ۵۵ میلیون تن می‌باشند و لذا لزوم برنامه‌ریزی دقیق و علمی از طرف این شرکت برای کسب سهم بیشتر از بازار جهانی و انتخاب دقیق بازارهای هدف احساس می‌گردد. که ضرورت انجام پژوهش حاضر محسوب می‌شود. این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سه سوال است. شاخص‌های جذابیت‌بازار در صنعت فولاد کدامند؟ اولویت بازارهای منتخب بر اساس این شاخص‌ها چگونه است؟ و استراتژی مناسب برای بازارهای منتخب چیست؟

تا آنجا که پژوهشگر بررسی کرده است، موضوع این پژوهش برای اولین بار در یک شرکت فولادسازی در داخل یا خارج از ایران انجام می‌شود و لذا بکارگیری آن در صنعت فولاد به عنوان صنعت مادر موضوع تازه ای است که انجام می‌گیرد. همچنین تعیین شاخص‌های مناسب جذابیت‌بازار خاص صنعت، نیز با توجه به کمبود پژوهش در صنعت فولاد از جنبه‌های نوآوری این پژوهش می‌باشد.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- انتخاب بازار بین‌المللی

در حالیکه از یک سو، ویژگی‌های (عینی) هر کشور خاص و ادراکات (ذهنی) مدیران آنها به تصمیم ورود به یک کشور مرتبط است، از سوی دیگر قصد شرکتها که برگرفته از اهداف استراتژیک می‌باشد، نقش مهمی در انتخاب بازار ایفاء می‌کند (مگناتی و همکاران، ۲۰۱۸). بسیاری از پژوهشگران تأکید دارند که تصمیمات انتخاب بازار خارجی یک عامل اساسی موفقیت در توسعه بازار بین‌المللی محسوب می‌شود (شو و مارسچت، ۲۰۱۷). انتخاب بازار بین‌المللی فرآیند انتخاب معیارهایی برای انتخاب بازار، بررسی پتانسیل بازارها، رتبه‌بندی آنها بر اساس معیارهای مورد نظر و انتخاب بازارهای مناسب برای گسترش فعالیت تعریف می‌شود. (دهدشتی شاهرخ و جعفری، ۱۳۹۱).

۲-۲- مدل‌های اولویت‌بندی بازارهای هدف

پنج مدل برای اولویت‌بندی بازارهای هدف به شرح زیر می‌توان بیان کرد (خاتمی فیروز آبادی و همکاران، ۱۳۹۵):
الف) مدل جان جاگو، با دادن ضرایب اهمیت به شاخص‌های ذیل، بازارهای صادراتی را رتبه‌بندی می‌کند: اندازه بازار، رشد بالقوه بازار، دسترسی به بازار، ثبات اقتصادی، شرایط سیاسی، سایر.

ب) مدل‌های کیفی اولویت‌بندی بازار:

۱) در مدل سارابیا (۱۹۹۶) مراحل اولویت‌بندی عبارتند از: ۱) مطالعه سود بخش‌ها. ۲) تحلیل تصمیمات مناسب بنگاه در هر بخش. ۳) بررسی اثرات تصمیمات بنگاه در هر بخش. ۴) ارزیابی نهایی و تهیه ماتریس ارزیابی.

۲) مدل سیمکین و دیب (۱۹۹۸) از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و طراحی پرسشنامه و با استفاده از معیارهای سودآوری، رشد بازار و اندازه بازار.

۳) در مدل کیگان (۱۹۹۹) معیارهای انتخاب بازار هدف عبارتند از: قابلیت‌های بالقوه بازار، دسترسی به بازار، هزینه حمل و نقل، ارزشیابی رقابت در بازار بالقوه، تناسب محصول با بازار، توانایی ارائه خدمات.

۴) در مدل وود و رابرتسون (۲۰۰۰) ابعاد چارچوب نهایی ارائه شده عبارتند از: عوامل سیاسی، پتانسیل بازار، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی، عوامل زیرساختی، عوامل قانونی.

۳-۲- معیارهای تعیین جذابیت بازار

جذابیت بازار به مفهوم رشد پیوسته و بالایی عوامل اقتصادی و غیراقتصادی در سطح کلان در سال‌های فعلی و پیش‌رو تعریف می‌شود. در این زمینه پتانسیل بازار مرتبط با مجموعه‌ای از متغیرهای اقتصادی، مالی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و زیرساختی با بهبود مستمر برای محیط کسب و کاری به همراه رشد مشخصی در تجارت و سرمایه‌گذاری، در نظر گرفته می‌شود (انگانیگا، ۲۰۱۶). پژوهشگران درباره شاخص‌های بازار جذاب، اظهار نظرهای متفاوتی دارند. مک کویین و میلر (۱۹۸۵) در پژوهشی جذابیت بازار را در سه شاخص دسترسی، سودآوری و تغییرپذیری معرفی کردند. (تقی زاده یزدی و همکاران، ۱۳۹۴). کوپر (۱۹۹۲) بازار جذاب را بازاری می‌داند که در آن رقابت ضعیف بوده و تعداد رقبا کم باشد، قابلیت رشد وجود داشته باشد و نیاز مشتری به کالای مورد نظر برآورده شده باشد. دیب (۱۹۹۵) معتقد است عوامل تعیین جذابیت بخش‌ها به عواملی چون قابلیت رشد بازار، سطح و ساختار رقابت، ماهیت نیاز مشتری، گزارش کارشناسان شرکت و موانع ورود به بازار بستگی دارد. مک دانلد و دانبر (۱۹۹۵) عوامل جذابیت را به سه دسته نرخ رشد، اندازه بخش در دسترس و قابلیت‌های سوددهی تقسیم می‌کنند. طبق بررسی‌های ابرات (۱۹۹۳)، توانایی جذب خریداران، موقعیت رقابتی، اندازه بازار، رشد بالقوه بازار و تناسب بازار با اهداف و منابع سازمان، از جمله معیارهای اصلی جذابیت بازار می‌باشند. با این حال با وجود دیدگاه‌های متفاوت درباره‌ی ویژگی‌های بازار جذاب، رابطه‌ی بین جذابیت بازار و موفقیت در تجارت بر کسی پوشیده نیست [به نقل از رجوعی و شیعه زاده، ۱۳۸۷؛ صص ۵-۶].

رحمان (۲۰۰۳) مدلی جهت ارزیابی جذابیت‌های بازارها ارائه کرده است. در این مدل جذابیت به دو بخش جذابیت اندازه بازار و جذابیت ساختاری تفکیک شده است. جذابیت اندازه، بیانگر جذابیت وجود بازاری بالقوه برای محصولات است که متأثر از شاخص‌های سطح کلان، شاخص‌های سطح خرد و توانمندی‌های تجاری بنگاه می‌باشد. جذابیت ساختاری نیز خود براساس شاخص‌های هزینه، تطبیق ساختاری، خط مشی ورود به بازار و خط مشی بنگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (دهدشتی شاهرخ و جعفری، ۱۳۹۱).

۴-۲- مرور مختصری از مطالعات انجام شده در این زمینه

در جدول ۱ برخی از پژوهش‌های مرتبط خلاصه شده است.

جدول ۱ - خلاصه تعدادی از پژوهش‌های مرتبط

سال	پژوهشگر	شاخص‌های بکار گرفته شده
۲۰۲۲	سیلیک و اکمرمر	توازن تجاری، مصرف، فاصله، تعرفه، سهولت کسب و کار، محدودیت‌های غیرتعرفه‌ای، عملکرد لجستیک
۲۰۲۱	هاشم خانی و دیگران	جذابیت بازار (اندازه بازار، رشد سالانه بازار، سطح رقابت، حساسیت قیمتی، نرخ استخدام) و جذابیت صنعت (سهم نسبی بازار، رشد سهم بازار، محبوبیت برند، سود، پتانسیل توسعه)
۲۰۱۹	ویسونتان و جها	پتانسیل بازار، ریسک، فاصله فرهنگی و جغرافیایی، عوامل خاص شرکت، اندازه شرکت
۲۰۱۹	نوکارینن	شاخص‌های کلان اقتصادی، بازار محصول، اندازه بازار، پویایی کسب و کار، زیر ساخت شبکه، رشد بازار، ساختار صنعت، فاصله فرهنگی، فاصله جغرافیایی
۲۰۱۸	ژانگ-هوا	عوامل تولید، شرایط تقاضا، صنایع پشتیبان، رقابت، فرصت‌های محیطی، حکومت
۲۰۱۷	شو و مارسچت	اندازه بازار، حاکمیت قانونی، دانش بازار محلی، زبان مشترک و عملکرد لجستیک کشور هدف، فاصله فیزیکی و جغرافیایی
۲۰۱۵	دات و همکاران	نرخ رشد، سود مورد انتظار، شدت رقابت، سرمایه مورد نیاز، سطح بکارگیری تکنولوژی
۲۰۱۵	رگلد و همکاران	محیط اقتصادی، جذابیت بازار، فرد گرایی، اجتناب از عدم اطمینان، آموزش رسمی، مجاورت جغرافیایی، شباهت فرهنگی
۱۳۹۸	اداره حیدر آبادی و رشیدی	اندازه بازار، نرخ رشد بازار، نیروهای رقیب در بازار، نیازهای مشتریان و سودآوری
۱۳۹۷	رفیعی و همکاران	شاخص‌های تداوم بازاری، میانگین قیمت دلاری، میانگین سهم وارداتی کشور هدف، ضریب نوسان قیمت دلاری و ضریب نوسان سهم وارداتی کشور هدف
۱۳۹۴	کاریزنوئی و همکاران	اندازه بازار، محیط، هزینه، پیش بینی سود به حجم سرمایه گذاری
۱۳۹۴	تقی زاده یزدی و همکاران	روابط سیاسی، روابط اقتصادی، میزان رقابت، تشابه فرهنگی، رشد، اندازه بازار

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی - پیمایشی است. با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای، فهرستی گسترده از شاخص‌های جذابیت - بازار تعیین و سپس با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاری با افراد جامعه آماری، شاخص‌هایی که بیشترین تاثیر را در صنعت مورد نظر بر جذابیت بازار دارند، به تعداد ۱۱ شاخص در نظر گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش، از یک سو خبرگان شرکت مورد مطالعه در حوزه صادرات هستند که تعداد آنها ۱۵ نفر و متشکل از کارشناسان و سرپرستان واحد صادرات این شرکت می‌باشد و از سویی دیگر ۴۵ کشور منتخب بر اساس غربالگری بازارهای صادراتی صنعت فولاد با بهره‌گیری از شاخص‌های کلان، می‌باشد. با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی، شاخص‌های مذکور اولویت بندی شدند. نرخ ناسازگاری این پرسشنامه برابر ۰/۰۳ بدست آمد. داده‌های ثانویه برای شاخص‌های جذابیت بازار از مراجع معتبر نظیر سایت تخصصی بین المللی درحوزه فولاد (مقال اکسپرت^۱)، ورد استیل^۲، CRU^۳، سایت سازمان ملل (UN)، بانک جهانی و ... و با دشواری و صرف زمان و هزینه بسیار برای اشتراک سایت‌های مذکور اخذ گردیده‌اند و لذا داده‌های استفاده شده در این پژوهش منبعی غنی برای پژوهشگران آتی این حوزه می‌باشد. در ادامه با توجه به در اختیار داشتن ضریب وزنی هریک از شاخص‌ها و همچنین مقادیر هریک از شاخص‌ها برای ۴۵ کشور منتخب مورد نظر، از روش تاپسیس برای اولویت بندی بازارها (کشورها) استفاده گردید. نرم افزارهای مورد استفاده در این پژوهش، Expert Choice و Matlab می‌باشد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانطور که گفته شد این مطالعه بر فهرستی از ۴۵ کشور منتخب بر اساس غربالگری بازارهای صادراتی صنعت فولاد با بهره‌گیری از شاخص‌های کلان (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸)، تمرکز دارد. این ۴۵ کشور منتخب، بیش از ۷۶ درصد واردات ورق فولادی در سطح دنیا در طی سال‌های گذشته را دارا می‌باشند. این پژوهش تلاش می‌کند به تعیین جذابیت این بازارهای منتخب و اولویت بندی آنها بپردازد. در ابتدا به تعیین شاخص‌های جذابیت بازار، سپس اولویت بندی آنها و در پایان نیز به رتبه بندی بازارهای منتخب پرداخته می‌شود تا به سه سوال پژوهش پاسخ داده شود.

۴-۱- تعیین شاخص‌های جذابیت بازار

در ابتدا شاخص‌های جذابیت بازار به کاررفته در مطالعات گذشته شناسایی و استخراج گردید (جدول ۲).

جدول ۲ - شاخص‌های جذابیت بازار

ردیف	نام شاخص
۱	میزان تقاضا برای محصول مورد نظر در بازار هدف
۲	نرخ تعرفه واردات محصول مورد نظر به بازار هدف
۳	سهم واردات کشور هدف از کل واردات جهانی محصول مورد نظر
۴	تغییر میزان واردات محصول مورد نظر در کشور هدف طی ۵ سال گذشته
۵	میزان واردات محصول مورد نظر در کشور هدف
۶	مصرف محصول جایگزین برای محصول مورد نظر در کشور هدف
۷	نرخ رشد بازار
۸	سرانه تولید محصول مورد نظر در بازار هدف
۹	سرانه مصرف محصول مورد نظر در کشور هدف
۱۰	شدت و کیفیت رقابت در کشور مقصد
۱۱	تعداد رقبا در کشور مقصد / تعداد رقبای فعال در بازار
۱۲	تنوع نام و نشان تجاری در کشور هدف
۱۳	یکپارچگی صنعت در کشور هدف
۱۴	استاندارد بودن نوع محصول ارائه شده در کشور هدف
۱۵	قدرت چانه زنی خریداران در کشور هدف
۱۶	میزان فروش قبلی شرکت در کشور مقصد
۱۷	تجربه بین المللی شرکت در تجارت خارجی
۱۸	حضور قبلی در بازار
۱۹	تمایز محصولات شرکت نسبت به محصولات دیگر
۲۰	احساس مدیریت شرکت از موفقیت در کشور هدف
۲۱	قوانین و مقررات مشوق رقابت در کشور هدف

1 . Metal Expert
2 . World Steel
3 . Commodities Research Unit

ردیف	نام شاخص
۲۲	عضویت کشور هدف در سازمان تجارت جهانی
۲۳	آزادسازی تجاری در کشور هدف
۲۴	میزان تولید محصول مورد نظر در کشور هدف
۲۵	تعداد تولیدکنندگان محصول مورد نظر در کشور هدف
۲۶	قدرت انحصاری تولیدکنندگان بومی (محلی) در کشور هدف
۲۷	سهم بازار رقبا در کشور هدف
۲۸	سطح قیمت محصولات مشابه با محصول مورد نظر در کشور هدف
۲۹	نقاط قوت و ضعف رقبا
۳۰	میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف
۳۱	متوسط رشد واردات به کشور هدف
۳۲	میزان دسترسی به بازار مورد نظر
۳۳	میزان نو ظهور بودن بازار
۳۴	موانع غیر تعرفه ای ورود به بازار
۳۵	تناسب بازار با اهداف و منابع سازمانی
۳۶	حساسیت به قیمت در بازار مورد نظر
۳۷	هزینه حمل و نقل محصول به کشور هدف
۳۸	هزینه بیمه محصول برای حمل به کشور هدف

در ادامه با تشکیل کارگروهی ۱۵ نفره از متخصصان شرکت مورد مطالعه و پس از بررسی شاخص‌های جدول فوق، ۱۱ شاخص نهایی که بیشترین تاثیر را بر جذابیت هر بازار دارند، برای استفاده در مراحل بعدی تعیین گردید. جدول ۳ شاخص‌های منتخب موثر در جذابیت بازار در شرکت مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۳ - شاخص‌های منتخب موثر در جذابیت بازار در شرکت مورد مطالعه (منبع: پژوهشگر)

ردیف	نام شاخص	ردیف	نام شاخص
۱	نرخ تعرفه محصولات گرم	۲	مصرف سرانه فولاد
۳	مصرف ورق گرم فولادی	۴	واردات ورق گرم فولادی
۵	تعداد رقبای فعال در بازار هدف	۶	رشد واردات
۷	مصرف از محل واردات	۸	میزان فروش قبلی شرکت در هر بازار
۹	میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف	۱۰	سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی
۱۱	دسترسی به بازار		

در ادامه به معرفی و تعریف شاخص‌های یازده گانه مذکور پرداخته می‌شود:

- نرخ تعرفه محصولات گرم: تعرفه شامل تعرفه‌های حمایتی ۱، آنتی دامپینگ و آنتی سوبسیدی می‌باشند.
- مصرف سرانه فولاد: بالا بودن مصرف سرانه فولاد نشان‌دهنده رشد اقتصادی بالاتر یک کشور می‌باشد.
- مصرف ورق گرم فولادی: ورق فولادی گرم کاربرد صنعتی دارد و کشورهایی که حداقل شرایط صنعتی برای تبدیل این محصول به محصول دیگر را داشته باشند، مصرف کننده این محصول خواهند بود.
- واردات ورق گرم فولادی: میزان واردات علاوه بر نشان دادن اندازه یک بازار برای ورود، مبین سوابق وارداتی و میزان قوانین و مقررات و اراده یک کشور برای واردات محصولات مورد نیاز خود نیز می‌باشد.
- تعداد رقبای فعال در بازار هدف: تعداد بیشتر رقبا نشان دهنده رقابت سنگین در بازار و از جمله موانع برای ورود به بازار به حساب آمده و نشان جذابیت کمتر آن بازار می‌باشد. لذا این شاخص به عنوان شاخصی منفی در تعیین جذابیت بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- رشد واردات: در این مطالعه متوسط رشد واردات ۵ سال گذشته بازارها ملاک عمل قرار گرفته است.
- مصرف از محل واردات: این شاخص به عنوان یک شاخص مکمل، در اینجا به صورت درصد آورده شده است و برای کشورهایی که خود تولیدکننده آن نمی‌باشند به صورت ۱۰۰ درصد یا ۱ ذکر شده است.
- میزان فروش قبلی شرکت در هر بازار: در این مطالعه متوسط تناژ فروش شرکت فولاد مبارکه در ۵ سال گذشته به کارگرفته شده است.

۹) میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف: در این مطالعه، خبرگان میزان مخاطره هر بازار را بر حسب طیف لیکرت از ۱ تا ۵ رتبه‌بندی کرده‌اند. این شاخص نیز یک شاخص منفی محسوب می‌شود.

۱۰) سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی: مقادیر این شاخص نیز طبق نظر خبرگان و با استفاده از طیف لیکرت از ۱ تا ۵ استخراج گردیده‌اند.

۱۱) دسترسی به بازار: دسترسی در این مطالعه، حمل و نقل آسان‌تر محصول از ایران به آن بازار، فاصله ایران با کشورها، قراردادن آن کشور در مسیر خطوط کشتیرانی بین‌المللی و داشتن روابط تجاری گسترده می‌باشد. مقادیر این شاخص نیز طبق نظر متخصصان با استفاده از طیف لیکرت از ۱ تا ۵ استخراج گردید.

۴-۲- اولویت‌بندی شاخص‌های جذابیت بازار

جدول ۴- اولویت‌بندی شاخص‌ها (محاسبات پژوهشگر)

اولویت	ضریب اهمیت	شاخص	ردیف
ششم	۰/۰۸۷	نرخ تعرفه ورق گرم فولادی	۱
دهم	۰/۰۴	مصرف سرانه فولاد	۲
دوم	۰/۱۱۳	مصرف ورق گرم فولادی	۳
اول	۰/۲۰۸	واردات ورق گرم فولادی	۴
یازدهم	۰/۰۲۶	تعداد رقبای فعال در بازار هدف	۵
نهم	۰/۰۴۶	رشد واردات در بازار هدف	۶
هشتم	۰/۰۸۴	نسبت مصرف از محل واردات	۷
هفتم	۰/۰۸۶	میزان فروش قبلی شرکت در بازار هدف	۸
چهارم	۰/۱	میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف	۹
پنجم	۰/۰۹۸	سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی	۱۰
سوم	۰/۱۱۲	دسترسی به بازار	۱۱

به منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها، از روش (AHP) استفاده شد. در قالب کارگروه متخصصین با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی اقدام و میانگین هندسی مقایسات ملاک عمل قرار گرفت و داده‌ها با استفاده از نرم افزار Expert Choice تحلیل گردید. جدول ۴ نتایج اولویت‌بندی شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

۴-۳- تعیین جذابیت بازارها (کشورها)ی منتخب

تعیین جذابیت بازارهای منتخب در دو بند زیر تشریح می‌گردد.

۴-۳-۱- تعیین مقادیر شاخص‌های جذابیت بازار

جدول ۵ مقادیر هریک از شاخص‌های ۱۱ گانه برای ۴۵ کشور منتخب را نشان می‌دهد.

۴-۳-۲- تعیین جذابیت و اولویت‌بندی بازارهای صادراتی

با توجه به در اختیار داشتن ضریب وزنی هریک از شاخص‌ها (جدول ۴) و همچنین تعیین مقادیر هریک از شاخص‌ها (جدول ۵) در این بخش با استفاده از روش تاپسیس به اولویت‌بندی بازارها (کشورها) پرداخته می‌شود. نتایج عملیات (ترتیب اولویت کشورها) در قالب جدول ۶ آمده است.

۴-۴- طبقه‌بندی کشورهای منتخب

در بخش قبلی اولویت‌بندی ۴۵ بازار مورد بررسی تعیین شد. محدودیت منابع در هر سازمان لزوم برنامه ریزی برای استفاده حداکثری از فرصت‌ها را ایجاد می‌نماید و آنچه در این بخش ضرورت می‌یابد، طبقه‌بندی بازارهای منتخب (۴۵ بازار) و شناسایی نیازهای هر طبقه و انجام اقدامات بازاریابی بر اساس منابع در دسترس می‌باشد. برای این منظور ۴۵ کشور منتخب بر اساس اولویت‌های بدست آمده، به ۳ طبقه تقسیم می‌گردند. طبقه اول کشورهای با اولویت ۱ تا ۱۵، طبقه دوم کشورهای با اولویت ۱۶ تا ۳۰ و نهایتاً کشورهای با اولویت ۳۱ تا ۴۵ در طبقه سوم قرار می‌گیرند.

بررسی ۳ طبقه مشخص شده نشان می‌دهد شرکت فولاد مبارکه طی سالهای اخیر به تعدادی از کشورهای قرارگرفته در اولویت‌های ۳ گانه فوق محصولات خود را صادر نموده است و اما در سایر کشورها در هریک از اولویت‌های ۳ گانه هنوز موفق به حضور نگردیده است. طبیعی است استراتژی شرکت برای هر ۲ دسته بازارهایی که قبلاً موفق به حضور شده و آنهایی که هنوز امکان حضور در آنها را نیافته است، متفاوت خواهد بود. لذا در گام دوم این طبقه‌بندی، در هریک از ۳ طبقه قبلی کشورها به ۲ دسته تقسیم می‌گردند. جمع بندی مباحث فوق، طبقه‌بندی شش‌گانه بازارهای منتخب را به صورت زیر نشان می‌دهد:

- ۱) بازارهایی با جذابیت بالا که شرکت مورد مطالعه قبلاً در آنها حضور داشته است.
- ۲) بازارهایی با جذابیت بالا که شرکت مورد مطالعه قبلاً در آنها حضور نداشته است.
- ۳) بازارهایی با جذابیت متوسط که شرکت مورد مطالعه قبلاً در آنها حضور داشته است.

- ۴) بازارهایی با جذابیت متوسط که شرکت مورد مطالعه قبلا در آنها حضور نداشته است.
 ۵) بازارهایی با جذابیت پایین که شرکت مورد مطالعه قبلا در آنها حضور داشته است.
 ۶) بازارهایی با جذابیت پایین که شرکت مورد مطالعه قبلا در آنها حضور نداشته است.

جدول ۵- مقادیر شاخص‌های جذابیت بازار برای ۴۵ کشور (منبع: *مقال اکسپرت، ورد استیل ** محاسبات پژوهشگر)

کشور / شاخص	نرخ تعرفه ورق گرم فولادی (درصد)	مصرف سرانه فولاد (کیلوگرم)	مصرف ورق گرم فولادی (تن)	واردات ورق گرم فولادی (تن)	تعداد رقابتی فعال در بازار *	رشد واردات ورق گرم فولادی *	نسبت مصرف از محل واردات *	میزان فروش قبلی شرکت در بازار (تن) **	میزان مخاطره برای ورود **	میزان تطابق با اهداف و منابع سازمانی **	دسترسی به بازار **
چین	۴.۸	۵۲۲.۸	۲۲۹۴۲۵۲.۰۰	۳۸۶.۲۰۰	۱۱	۱.۰۸۱	-۰.۱۲	-	۳.۴	۳.۱	۲.۹
آمریکا	-۰.۲	۳۰۱.۲	۶۱۴۶۹۴.۰۰	۳۶۵۵۴.۰۰	۲۲	۱.۰۱	-۰.۵۹	-	۳.۷	۲.۹	۱
آلمان	۱۰	۴۹۹.۴	۲۴۶۵۹۷۰.۰۰	۵۵۹۳۹.۰۰	۱۸	۱.۰۵۴	-۰.۲۷	۹۹۷۹	۱.۸	۳.۶	۴.۲
سنگاپور	۰	۴۸۸.۲	۱۸۷.۰۰	۲۳۱۳.۰۰	۶	۰.۹۰۷	۱	-	۲.۱	۲.۱	۲.۱
امارات	۴.۶	۸۳۲.۷	۱۳۰۸۸.۰۰	۱۳۳۲۵.۰۰	۱۰	۱.۰۰۸	۱	۲۸۸۸۷۱	۱.۷	۴.۹	۵
عمان	۴.۵	۳۰۹.۳	۲۴۶۱.۰۰	۲۴۷۳.۰۰	۴	۱.۱۰۳	۱	۸۷۶۹۶	۱.۵	۴.۷	۵
تایوان	۱.۳	۷۴۷.۱	۱۴۴۶۱۸.۰۰	۱۳۳۱۳.۰۰	۷	۱.۰۲۸	-۰.۹۲	-	۳.۱	۲.۸	۳.۱
هلند	۱۰	۲۶۵.۱	۵۱۸۰۰۰۰	۱۱۴۱۰۰۰	۱۱	۱.۰۵۲	-۰.۲۲	-	۲.۳	۳.۴	۳.۹
نیوزلند	۳.۱	۱۶۷.۵	۵۶۶۶.۰۰	۲۱۷.۰۰	۱	۱.۱۷۳	-۰.۲۸	-	۳	۲	۲.۴
کره جنوبی	۰	۱۱۰۶.۳	۴۷۱۱۵۵۰.۰۰	۶۷۰۹۳۰.۰۰	۸	۱.۰۴۲	-۰.۱۴۲	-	۲.۵	۲.۷	۲.۶
قطر	۴.۶	۵۵۹.۳	۲۲۲.۰۰	۲۲۲.۰۰	-	۱.۶۶۲	۱	۱۱۶۶۷	۱.۶	۴.۲	۵
هنگ کنگ	۰	۲۹۷.۱	۶۰۰۰۰	۶۰۰۰۰	۵	۰.۷۹۱	۱	-	۲.۸	۲.۴	۲.۲
ژاپن	-۰.۱	۵۰.۵	۴۸۲۶۸۷.۰۰	۱۶۲۶۷.۰۰	۳	۰.۹۹۲	-۰.۳۴	-	۲.۵	۲.۹	۲.۳
سوئیس	-۰.۲	۳۳۱.۸	۲۶۲۸.۰۰	۴۳۱۳.۰۰	۶	۰.۹۷۲	۱	-	۱.۹	۳.۱	۳.۸
انگلستان	۱۰	۱۶۳.۱	۴۰۹۱۶.۰۰	۸۳۳۴.۰۰	۱۶	۱.۰۰۴	-۰.۲۳	۱۸۱۳۹	۱.۷	۳.۸	۴.۱
ایتالیا	۱۰	۴۱۵.۲	۱۶۴۹۱۶.۰۰	۶۷۳۱۷.۰۰	۲۷	۱.۰۹۶	-۰.۴۸	۳۳۲۰۹۳	۲	۴.۸	۴.۵
فرانسه	۱۰	۳۷۷.۱	۹۱۲۵۲.۰۰	۳۶۶۵۴.۰۰	۱۵	۱.۰۳۳	-۰.۴۲	۳۹۸۷	۱.۹	۳.۹	۴.۲
بلژیک	۱۰	۳۷۹.۴	۷۰۱۹۲.۰۰	۳۲۸۱۴.۰۰	۱۹	۱.۱۶۴	-۰.۶۷	۲۰۸۶۰	۱.۷	۴.۲	۴.۴
سوئد	۱۰	۴۱۶.۲	۲۳۷۶.۰۰	۳۰۱۰۰۰	۱۰	۱.۰۱۶	-۰.۱۲۲	-	۲.۳	۲.۹	۳.۹
هند	۱۰	۶۶.۲	۵۹۸۱۲۹۰.۰۰	۲۶۵۴۸.۰۰	۱۰	۱.۰۰۸	-۰.۳۴	۴۹۶۵۷	۲.۹	۴.۱	۴.۷
اسپانیا	۱۰	۲۹۳.۳	۷۱۳۸۵.۰۰	۳۱۳۳۸.۰۰	۱۹	۱.۰۶۱	-۰.۴۹	۷۸۸۴۰	۲.۱	۴.۶	۴.۴
مالزی	۱۹.۱	۲۹۸.۶	۲۳۳۶۱.۰۰	۲۳۰۵۲.۰۰	۱۰	۱.۱۲۸	-۰.۹۴	-	۲.۸	۳.۱	۲.۹
دانمارک	۱۰	۲۵۷.۸	۵۰۰۹.۰۰	۲۸۳۴.۰۰	۹	۰.۹۸۶	-۰.۵۶	-	۲.۲	۲.۹	۳.۲
ایرلند	۱۰	۱۴۰.۳	۸۳۴.۰۰	۸۹۷.۰۰	۲	۱.۰۲۷	۱	۲۸۷	۲.۵	۲	۳
اتریش	۱۰	۴۶۹.۳	۵۴۱۹۱.۰۰	۸۷۹۴.۰۰	۸	۱.۰۹۳	-۰.۱۶۲	-	۲.۱	۲.۷	۳.۴
لوکزامبورگ	۱۰	۳۷۹.۴	۹۰۵۰۰	۹۰۵۰۰	۲	۰.۹۹۶	۱	-	۲	۲.۱	۲.۹
نروژ	۰	۲۲۰.۶	۷۵۴.۰۰	۸۴.۰۰	۴	۱.۰۴۶	۱	-	۱.۷	۲.۲	۲.۹
پرتغال	۱۰	۲۳۶.۲	۷۱۹۴.۰۰	۸۲۵.۰۰	۱۳	۱.۰۹۳	۱	۳۴۷۶۳	۱.۹	۳.۹	۳.۶
کانادا	-	۴۵۳.۴	۸۳۷۰۲۰۰	۱۰۶۴۲.۰۰	۶	۱.۰۰۷	-۰.۱۲۷	-	۲.۶	۳	۲.۴
کویت	۴.۶	۳۳۰.۹	۵۴۹.۰۰	۵۴۹.۰۰	۲	۱.۰۴۳	۱	۳۸۹۲	۲.۴	۳.۶	۳.۹
ترکیه	۷.۱	۴۴۶.۵	۱۶۰۹۲۴.۰۰	۵۵۱۰۴۰.۰۰	۲۵	۱.۱۱۳	-۰.۳۲	-	۲.۸	۴.۱	۳
فنلاند	۱۰	۲۳۸	۲۷۰۳۵.۰۰	۱۱۴۷.۰۰	۳	۱.۰۱۷	-۰.۴۲	-	۲.۲	۲.۴	۲.۷
عراق	۶	۸۴.۲	۱۶۶۷.۰۰	۱۶۶۷.۰۰	۳	۰.۹۷۹	۱	۵۲۸۰۸	۳.۴	۴.۵	۵
استرالیا	۱.۲	۲۲۲.۵	۲۸۸۰۸۰۰	۱۸۶۷.۰۰	۴	۰.۸۷۳	-۰.۶۵	-	۲.۹	۲.۸	۲.۸
یوتسوانا	۸.۲	۳۷.۸	۶۶.۰۰	۶۸.۰۰	۱	۰.۸۶۷	۱	-	۳.۱	۱.۹	۱.۵
استونی	۱۰	۳۶۰.۸	۹۳۹.۰۰	۱۰۳۱۰.۰۰	۴	۱.۰۵۸	۱	-	۲.۶	۲.۵	۳.۱
چک	۱۰	۶۶۳.۳	۱۷۷۰۴۰۰	۱۳۰۴۷.۰۰	۱۰	۱.۰۳۷	-۰.۷۷	-	۲.۴	۲.۶	۳.۲
اسلونی	۱۰	۵۰۰.۶	۵۰۳۷.۰۰	۳۹۷۸.۰۰	۶	۱.۱۱۳	-۰.۵۹	-	۲.۷	۳.۲	۲.۹
روسیه	۴	۲۸۲.۱	۲۲۷۵۹۷.۰۰	۳۵۴۷.۰۰	۳	۰.۹۰۶	-۰.۱۶	-	۳.۱	۲.۹	۳.۱
بحرین	۴.۵	۱۷۶.۹	۱۹۱.۰۰	۱۹۳.۰۰	۱	۱.۸۰۲	۱	-	۳.۲	۲.۱	۲.۹
لهستان	۱۰	۳۷۱.۱	۴۵۰۳۵.۰۰	۲۲۸۲۵.۰۰	۱۹	۱.۰۵۱	-۰.۵۷	۷۵۸۷	۲.۶	۳.۴	۳.۸
تایلند	۴.۷	۳۳۸.۹	۷۰۴۴۱.۰۰	۴۱۴۱۵.۰۰	۹	۰.۹۸	-۰.۵۸	۵۳۶۲۸	۲.۸	۴.۱	۴
اردن	۰	۱۱۵.۸	۱۳۳۶.۰۰	۱۳۳۶.۰۰	۴	۰.۹۵۶	۱	۱۲۵۰	۲.۴	۳.۲	۳.۷
اروگوئه	۵.۳	۵۰.۳	۱۳۳.۰۰	۱۳۳.۰۰	۱	۰.۹۷۹	۱	-	۳.۶	۳.۱	۱.۸
ویتنام	۰	۲۲۶.۵	۹۳۱۴۱.۰۰	۹۲۸۲۲.۰۰	۷	۱.۱۹۹	-۰.۹۷	-	۳.۱	۴	۳.۵

جدول ۶- نتایج اولویت‌بندی کشورها (منبع: محاسبات پژوهشگر)

اولویت	نام کشور	ضریب اهمیت	اولویت	نام کشور	ضریب اهمیت
۱	چین	۰.۵۶۴۷۵۸۰۹۷	۲۴	عراق	۰.۱۹۷۳۵۴۲۶۷
۲	ایتالیا	۰.۴۸۶۲۲۷۸۹	۲۵	هنگ کنگ	۰.۱۹۵۰۴۵۰۳۵
۳	ویتنام	۰.۴۷۷۳۷۳۲۵	۲۶	کویت	۰.۱۸۶۹۸۷۰۹۳
۴	کره جنوبی	۰.۴۲۴۱۹۱۱۴۴	۲۷	مالزی	۰.۱۸۵۴۲۵۷۴۸
۵	آلمان	۰.۳۵۴۶۱۵۹۵	۲۸	پرتغال	۰.۱۷۷۸۹۶۰۹۹
۶	ترکیه	۰.۳۴۲۸۹۰۸۱۲	۲۹	بحرین	۰.۱۷۴۲۰۵۸۶۱
۷	امارات	۰.۳۳۳۳۳۹۲۷۸	۳۰	استرالیا	۰.۱۷۳۴۹۰۳۴۹
۸	تایلند	۰.۳۰۵۵۷۰۰۴۵	۳۱	چک	۰.۱۶۸۲۲۲۶۵۵
۹	آمریکا	۰.۳۰۴۰۱۰۷۸۹	۳۲	روسیه	۰.۱۶۶۳۳۳۰۴۷
۱۰	فرانسه	۰.۲۶۴۶۹۳۱۹۴	۳۳	اروگوئه	۰.۱۶۰۵۷۸۶۹۱
۱۱	اسپانیا	۰.۲۶۰۷۴۸۸۸۲	۳۴	انگلستان	۰.۱۵۸۳۱۵۵۱۳
۱۲	هند	۰.۲۵۹۶۱۲۹۹۲	۳۵	نیوزلند	۰.۱۵۶۶۷۲۴۱
۱۳	بلژیک	۰.۲۵۵۱۱۹۴۹۱	۳۶	لوکزامبورگ	۰.۱۵۵۷۰۲۶۲۳
۱۴	ژاپن	۰.۲۳۴۶۴۳۹۹۳	۳۷	هلند	۰.۱۵۵۶۵۰۲۵۴
۱۵	عمان	۰.۲۲۶۰۱۴۰۸۴	۳۸	استونی	۰.۱۵۱۲۳۳۷۶۲
۱۶	سوئیس	۰.۲۱۱۹۰۴۶۷۸	۳۹	ایرلند	۰.۱۴۹۶۳۲۵۳۸
۱۷	قطر	۰.۲۰۸۹۶۳۷۱۳	۴۰	اتریش	۰.۱۴۶۳۳۷۰۳
۱۸	اردن	۰.۲۰۵۷۷۰۴۵۸	۴۱	بتسوانا	۰.۱۴۲۹۴۹۱۴۳
۱۹	نروژ	۰.۲۰۴۵۷۶۳۴۷	۴۲	دانمارک	۰.۱۳۷۱۳۷۰۱۳
۲۰	تایوان	۰.۲۰۳۲۰۶۶۱۶	۴۳	اسلوانی	۰.۱۳۶۷۶۸۶۰۶
۲۱	سنگاپور	۰.۲۰۱۳۷۲۸۷۶	۴۴	سوئد	۰.۱۳۶۷۳۴۴۶۴
۲۲	کانادا	۰.۱۹۸۳۰۶۶۲۱	۴۵	فنلاند	۰.۱۳۴۰۷۹۷۹۴
۲۳	لهستان	۰.۱۹۷۷۱۴۹۰۶			

۴-۵- تحلیل طبقه‌بندی کشورهای منتخب

۱) در این طبقه‌بندی کشورهای ایتالیا، آلمان، امارات متحده عربی، تایلند، فرانسه، اسپانیا، هند، بلژیک و عمان قرار می‌گیرند. بررسی میزان واردات کشورهای فوق نشان می‌دهد حجم واردات ورق فولادی گرم در این کشورها، بیش از ۸۰ درصد از کل واردات ۴۵ کشور مورد بررسی می‌باشد. این کشورها همچنین ۵۰ درصد سهم کل واردات کشورهای دارای اولویت بالا را دارا می‌باشند. در بین کشورهای این دسته، کشورهای اروپایی نقش عمده‌ای ایفاء می‌نمایند و درحالی‌که حجم کل واردات سالانه کشورهای اروپایی از محصول مورد مطالعه نزدیک به ۳۰ میلیون تن است، حجم کل واردات ۵ کشور اروپایی دارای جذابیت بالا (ایتالیا، آلمان، فرانسه، اسپانیا و بلژیک) افزون بر ۲۲ میلیون تن و معادل ۷۳ درصد می‌باشد. متوسط صادرات ۵ سال گذشته شرکت فولاد مبارکه به کشورهای اروپایی مورد بحث در این بخش نیز حکایت از سهم ۳۸ درصدی این ۶ کشور از کل صادرات شرکت فولاد مبارکه دارد. لیکن نکته مهم در اینجا اینست که متوسط حجم صادرات فولاد مبارکه در ۵ سال گذشته ۲ درصد کل حجم واردات سالانه این ۵ کشور بوده است و نشان دهنده اینست که علیرغم حضور در این بازارها، امکان افزایش سهم بازار وجود دارد. البته اعمال قوانین و مقررات شدید حاکم بر بازار اتحادیه اروپا مثل رویه‌های آنتی دامپینگ، تعرفه‌های حفاظتی و سهمیه واردات محدودیت ایجاد می‌نماید.

امارات متحده عربی و عمان در رتبه‌های دوم و سوم از نظر میزان صادرات این شرکت برای محصول موردنظر در سال‌های قبل و با تناژ قابل توجه قرار گرفته‌اند. نکته قابل توجه برای دو کشور یاد شده علاوه بر فاصله نزدیک (دسترسی) با این دو کشور و تطابق و سازگاری با این بازارها، نداشتن تولید کننده داخلی برای محصول مورد مطالعه و در نتیجه عدم وجود قوانین و مقررات محدود کننده نظیر تعرفه‌های وارداتی است.

هند و تایلند نیز واردات قابل توجه محصول مورد نظر را داشته‌اند، لیکن با توجه به حضور تولید کننده‌های داخلی در این دو کشور، قوانین و تعرفه‌های وارداتی به عنوان موارد قابل توجه و محدودکننده برای حضور در این دو کشور تلقی می‌گردد.

۲) در این طبقه‌بندی کشورهای چین، ویتنام، کره جنوبی، ترکیه، آمریکا و ژاپن قرار می‌گیرند. در بین ۶ کشور فوق به جز کشور ویتنام سایر کشورها در بین ۱۰ کشور نخست تولید کننده فولاد در دنیا قرار دارند. همچنین ۴۰ درصد کل حجم واردات ورق فولادی گرم ۴۵ کشور منتخب به ۶ کشور فوق‌الذکر انجام می‌شود و این موضوع نشان‌دهنده اندازه قابل توجه این بازارها می‌باشد. کشور چین بزرگترین تولیدکننده، مصرف‌کننده و صادرکننده فولاد در دنیا می‌باشد. به‌طوریکه ۵۰ درصد از تولید ۱/۶ میلیارد تنی کل محصولات فولادی در جهان توسط این کشور انجام می‌شود. این کشور رهبری اصلی بازار فولاد در دنیا را برعهده دارد و تصمیمات این کشور در خصوص تولید و تجارت فولاد می‌تواند کل بازار فولاد را متاثر سازد. به‌طوریکه در سال‌های گذشته هرگونه

فعل و انفعال داخلی این کشور تاثیر خود را در قالب یک حرکت یا بحران جهانی به نمایش گذاشته است. در اولویت بندی بازارهای منتخب با توجه به شاخص های مختلف، کشور چین اولویت اول را به خود اختصاص داده است که نشان از جذابیت بالای این بازار دارد و هرچند حجم واردات ۳/۸ میلیون تنی این کشور در مقایسه با سایر کشورها که در رتبه بعدی قرار گرفته اند پایین تر است، اما مصرف ۳۳۰ میلیون تنی ورق گرم فولادی در این کشور با سایر کشورها قابل مقایسه نیست و تفاوت قابل ملاحظه ای دارد که این کشور را نسبت به سایر کشورها با وزن قابل ملاحظه در رتبه نخست قرار داده است. بررسی شرایط اقتصادی این کشور نشان می دهد نرخ رشد اقتصادی بالای ۶ درصد این کشور شرایط ویژه ای را در بازار فولاد این کشور موجب گردیده است. ویتنام بزرگترین واردکننده فولاد در سطح دنیا است. این کشور به تازگی در حال راه اندازی کارخانه تولید فولاد تخت می باشد ولی میزان تولید آن به هیچ وجه پاسخگوی نیاز این کشور نبوده لذا همچنان به عنوان یک بازار جذاب مورد توجه صادرکنندگان می باشد.

کشورهای کره جنوبی و ژاپن نیز از واردکنندگان عمده ورق فولادی گرم می باشند. این کشورها همچنین از نظر تولید و صادرات فولاد در رتبه های بالا قرار دارند لیکن عمده صادرات این کشورها را ورق های فولادی گرم با گریدهای بالا و برای کاربردهای خاص و با ارزش افزوده بالا تشکیل می دهد که به کشورهای مختلف صادر می گردد. از طرف دیگر نیاز خود را به ورق های فولادی گرم معمولی (تجاری) از طریق واردات تامین می نمایند که عمده واردات به این کشورها نیز از کشور چین انجام می شود. این کشورها نیز می توانند با برنامه ریزی دقیق هدف شرکت مورد مطالعه برای صادرات قرار بگیرد.

کشور ترکیه هرچند در همسایگی ایران قرار دارد لیکن دارای سهم بازاری در این کشور در زمینه محصول ورق گرم فولادی نمی باشد. این کشور در طی سال های اخیر نقش عمده ای در بازار فولاد داشته و حجم واردات ۵/۵ میلیون تنی آن نیز قابل توجه می باشد و می تواند با تدوین استراتژی مرتبط مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گیرد. کشور ایالات متحده امریکا بدلیل برخورداری از حجم بالای مصرف (۶۱ میلیون تن) و همچنین حجم بالای واردات (۳/۶ میلیون تن) بطور کلی متوجه صادرکنندگان عمده فولاد در سطح دنیا می باشد لیکن به دلیل عدم دسترسی صادرکنندگان ایرانی به این بازار که عمدتاً ناشی از روابط سیاسی دو کشور می باشد مورد توجه شرکت مورد مطالعه قرار نگرفته است.

۳) این طبقه شامل کشورهای قطر، اردن، لهستان، عراق، کویت و پرتغال می باشند. حجم واردات ۱۵ کشور دارای جذابیت متوسط ۱۲ درصد کل حجم واردات ۴۵ کشور منتخب می باشد که در این بین سهم کشورهایی که فولاد مبارکه قبلاً به آنها صادرات داشته است ۴/۵ درصد می باشد. بررسی کشورهای فوق نشان می دهد دو کشور اروپایی پرتغال و لهستان دارای حجم واردات و مصرف بالاتری نسبت به ۴ کشور دیگر می باشد که قبلاً نیز همانند سایر کشورهای اروپایی در بخش اول مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گرفته است. در بین کشورهای باقیمانده، قطر، عراق و کویت هر چند کشورهای صنعتی نیستند ولی بدلیل حسن همجواری و همسایگی تمایل متقابلی برای روابط تجاری وجود داشته و همواره فولاد مبارکه به عنوان واردکننده ای نقش آفرین در این بازارها بوده است. کشور عراق هرچند از نظر صنعتی ضعیف تر از ۲ کشور دیگر می باشد، اما بدلیل جمعیت بالاتر و شرایط ساخت و ساز در این کشور، عمده واردکننده محصول ورق فولادی به صورت ورق شده می باشد و از حجم بازار بالاتری برخوردار است. کشور اردن نیز هرچند در فاصله دورتر از ایران قرار دارد مورد توجه و هدف فولاد مبارکه قرار گرفته است.

۴) کشورهای سوئیس، نروژ، تایوان، سنگاپور، کانادا، هنگ کنگ، مالزی، بحرین و استرالیا در این طبقه قرار می گیرند. سهم کشورهای فوق ۷/۵ درصد کل حجم واردات کشورهای منتخب می باشد در بین کشورهای فوق کشورهای تایوان، کانادا و مالزی از حجم واردات و مصرف بالاتری برخوردارند. به طوریکه در سال های گذشته حجم واردات تایوان، کانادا و مالزی به ترتیب ۱/۳، ۱ و ۲/۳ میلیون تن می باشد. همچنین از نظر دسترسی، سازگاری و ریسک بازار نیز کشورهای تایوان و مالزی از موقعیت بهتری برخوردارند. هرچند نرخ تعرفه واردات در کشورهای تایوان و کانادا به مراتب پایین تر از مالزی می باشد.

سایر کشورهای این بخش هرچند از سطح مصرف و واردات پایین تری برخوردارند لیکن کشورهای نروژ و سوئیس در قالب استراتژی های قابل تدوین برای کشورهای اروپایی در طبقه اول قابل بررسی می باشند. همچنین کشورهای سنگاپور، هنگ کنگ و استرالیا هر کدام به صورت مجزا نیاز به بررسی و هدف گذاری دارند. کشور بحرین نیز با توجه به روابط سیاسی دو کشور در حال حاضر امکان صادرات به آن وجود ندارد.

۵) در این طبقه کشورهای انگلیس و ایرلند قرار می گیرند. کل کشورهایی که دارای جذابیت پایین هستند (طبقات ۵ و ۶) کمتر از ۸ درصد کل حجم واردات ۴۵ کشور منتخب را تشکیل می دهند. در بین کشورهای این بخش کشور انگلستان دارای حجم واردات و مصرف قابل توجهی می باشد.

۶) در این طبقه کشورهای جمهوری چک، روسیه، اروگوئه، نیوزلند، لوکزامبورگ، هلند، استونی، اتریش، بتسوانا، دانمارک، اسلونی، سوئد و فنلاند قرار می گیرند. در بین کشورهای فوق جمهوری چک، هلند و اتریش به ترتیب با ۱/۳ و ۱/۱ و ۰/۸ میلیون تن دارای واردات قابل توجه می باشند در بین کشورهای این بخش کشورهای اروپایی زیادی قرار گرفته اند که می توان آنها را به دو بخش اروپایی غربی و شرقی تقسیم کرد. کشورهای اروپای شرقی به شدت تحت تاثیر واردات محصول از کشورهای روسیه و اوکراین هستند بنابراین فروش محصول به آنها به معنای رقابت با این دو کشور می باشد. کشورهای اروپای غربی کمتر تحت تاثیر واردات از دو کشور فوق الذکر می باشند. در این طبقه کشور روسیه نیز قرار گرفته است. این کشور از بزرگترین کشورهای نقش آفرین و صادرکننده محصولات فولادی می باشد و بعد از کشور چین مدیریت موثری در بازار فولاد و جهت گیری های آن ایفا می -

نماید. همچنین سه کشور اروگوئه و بتساوانا و نیوزلند از سه قاره آمریکا، آفریقا و اقیانوسیه نیز در این طبقه قرار گرفته‌اند که حجم واردات و مصرف آنها بسیار پایین است و با توجه به بعد مسافت و هزینه حمل و نقل شاید در حال حاضر نتوانند به صورت عملیاتی مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گیرند.

۵- تدوین استراتژی و نتیجه گیری

- طبقه اول شامل بازارهایی با جذابیت بالا و سابقه حضور شرکت مورد مطالعه در آنها بود. قطعاً استراتژی این شرکت برای این طبقه نفوذ در بازار و افزایش سهم خود می‌باشد. کشورهای اروپایی در صدر فهرست این طبقه قرار دارند. این کشورها از تولیدکنندگان عمده فولاد در اتحادیه اروپا هستند. بازار اتحادیه اروپا از نظر محصول یک بازار استاندارد با تقاضای محصولات با ارزش افزوده بالا و گریدهای بالای فولادی می‌باشد. بنابراین با توجه به پتانسیل موجود در شرکت فولاد مبارکه برای تولید محصولات کیفی فوق‌الذکر در مقایسه با رقبای می‌تواند از شرایط رقابتی مناسب تری برخوردار باشد. از نظر قیمت، شرکت مورد نظر می‌بایست مواظب موضوع بازار شکنی و مسایل دامپینگ باشد.

شرایط پرداخت در کشورهای اروپای غربی عمدتاً شرایط فروش اعتباری ۹۰ روزه و در قالب بیمه اعتباری می‌باشد. در حال حاضر عمدتاً محصول از طریق واسطه‌های تجاری و به صورت غیر مستقیم به مصرف‌کنندگان نهایی در این کشورها عرضه می‌گردد. چنانچه شرکت فولاد مبارکه بتواند با ایجاد دفتر فروش مستقیم در اتحادیه اروپا در ارتباط با مصرف‌کنندگان نهایی قرارگیرد می‌تواند علاوه بر دریافت بازخوردهای مستقیم از بازار و کاهش هزینه‌های فروش از طریق کوتاه کردن کانال توزیع، فروش خود را به صورت اعتباری و در راستای توسعه بازار افزایش دهد.

از نظر رقابت قیمتی در کشورهای عمان و امارات تهدیدی متوجه شرکت فولاد مبارکه نمی‌باشد. ارتباط و تمرکز بر این کشورها به دلیل مزیت در بعد مسافت دارای سودمندی متقابل می‌باشد. بنابراین شرکت می‌تواند با شناسایی مصرف‌کنندگان بزرگ و عقد قراردادهای بلند مدت با آنها و ارائه قیمت و شرایط پرداخت رقابتی حضور خود در این بازارها را توسعه دهد.

به دلیل حضور تولیدکنندگان داخلی قوی در کشورهای هند و تایلند، امکان رقابت سخت‌تر از کشورهای عمان و امارات و حتی کشورهای اروپایی است. به طوریکه مساله قیمت نقش اصلی را در میزان علاقمندی خریداران در این کشورها ایفا می‌نماید و از طرف دیگر به دلیل اقدامات حمایتی و تعرفه‌ای در این کشورها امکان رقابت در قیمت به منظور کسب سهم بازار وجود ندارد و شرکت مورد مطالعه می‌بایست با احتیاط زیادی در زمینه قیمت به رقابت بپردازد.

- طبقه دوم بازارهایی با جذابیت بالا که قبلاً شرکت مورد نظر در آن‌ها حضور نداشته است معرفی می‌نماید. کشورهایی نظیر چین، ویتنام، کره جنوبی، ترکیه، آمریکا و ژاپن که متوسط حجم واردات سالانه آن‌ها به ترتیب ۳/۸، ۹/۲، ۵/۵، ۶/۷، ۳/۶ و ۱/۶ میلیون تن می‌باشد. این حجم واردات رقم قابل توجهی است که نیازمند تمرکز و داشتن استراتژی خاص برای هر یک از بازارهای مزبور می‌باشد. بررسی دلایل عدم توجه به بازارهای مذکور تاکنون توسط شرکت فولاد مبارکه نشان می‌دهد که عواملی نظیر دسترسی کمتر، احساس عدم نیاز، نیاز بازارهای مذکور به آمیخته بازاریابی متفاوت و ... موثر بوده‌است. کشورهای فوق‌الذکر حجم عمده نیازهای وارداتی خود به ورق گرم فولادی را از کشورهای تولیدکننده در همسایگی و مجاورت خود تامین می‌نمایند. با توجه به پتانسیل این کشورها، استراتژی شرکت، ورود به این بازارها می‌باشد. بررسی کشورهای این بخش حکایت از خصوصیات متفاوت این کشورها دارد که تغییرات جزئی در استراتژی ورود به این بازارها را می‌طلبد. کشور ویتنام در آسیا خریدار محصولات تجاری است که از نظر محصول نیاز به تغییرات خاص از طرف تولیدکننده ندارد. لیکن قیمت به عنوان بهترین ابزار رقابت در این بازار می‌باشد. با توجه به اینکه ظرفیت تولید محصول گرم فولادی بسیار پایین‌تر از ظرفیت مصرف در این کشور می‌باشد تهدیدی جدی متوجه صادرکنندگان از نظر محدودیت‌های قانونی و دامپینگ نمی‌باشد. این کشور رابطه نزدیکی با کشور چین دارد. بنابراین بسیاری از تجار این کشور از کشور چین هستند و تجار بومی کمتر مشاهده می‌شود. لذا ایجاد یک ساختار توزیع و پرورش واسطه‌های بزرگ غیر چینی در این کشور می‌تواند به استراتژی ورود در این بازار کمک نماید.

بر طبق نتایج، کشور چین به عنوان اولویت اول برای شرکت مورد مطالعه معرفی شده‌است. لذا لزوم برنامه ریزی و تمرکز بر تامین محصولات با کیفیت و گریدهای بالا برای نفوذ در این بازار ایجاد می‌گردد. در زمینه قیمت، قطعاً شرکت باید پیشنهادات رقابتی نسبت به سایر عرضه‌کنندگان از جمله کره جنوبی، تایوان و ژاپن بدهد. محدودیت خاصی از طرف کشور چین برای واردات وجود ندارد و به نظر می‌رسد ورود به این بازار از طریق تمرکز بر تولید محصولات خاص و ارائه قیمت‌های رقابتی ممکن باشد.

کشورهای ژاپن و کره جنوبی کشورهای تولیدکننده و صادرکننده فولادهای خاص و کیفی و گریدهای بالا هستند. قطعاً استراتژی شرکت می‌تواند صادرات فولادهای تجاری مورد نیاز این دو کشور باشد که در این زمینه رقیب اصلی برای صادرات به این دو کشور، چین خواهد بود. در این خصوص ارائه قیمت‌های رقابتی در مقایسه با کشور چین می‌تواند به استراتژی ورود به این بازارها کمک نماید. همچنین این دو کشور با توجه به عرضه فولادهای کیفی به بازار ایران اکثراً دارای دفاتر تجاری می‌باشند لذا توزیع محصولات با همکاری این دفاتر می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای حضور در این بازارها باشد.

در ترکیه امکان عرضه محصولات تجاری و کیفی وجود دارد لیکن مهم‌ترین ابزار، موضوع قیمت است و شرکت فولاد مبارکه می‌تواند با ارائه قیمت‌های مناسب در این بازار به رقابت با شرکت‌های روسی و اکرینی بپردازد. حضور در این بازار از طریق واسطه‌های تجاری ممکن می‌باشد.

بازار ایالات متحده آمریکا فارغ از مسائل سیاسی بین دو کشور بازار با پتانسیل بالا می‌باشد که مورد توجه صادرکنندگان آسیایی، ترکیه، روسیه و ... می‌باشد. هر چند وضع تعرفه‌های سنگین در سال‌های اخیر محدودیت‌های زیادی را برای بسیاری از کشورها ایجاد کرده است. لیکن با توجه به عدم سابقه صادرات محصولات فولادی به این بازار توسط شرکت مورد مطالعه و در نتیجه عدم وجود تعرفه بر محصولات فولادی ایران و علیرغم عدم شناخت کافی از این بازار می‌تواند بازاری بالقوه برای محصولات فولادی گرم از ایران باشد.

- طبقه سوم کشورهای با جذابیت متوسط که سابقه حضور شرکت مورد مطالعه در آنها وجود دارد می‌باشد. قطر، اردن، لهستان، عراق، کویت و پرتغال در این طبقه قرار می‌گیرند. کشورهای قطر، کویت، اردن و عراق هرچند اندازه بازار کوچکی دارند ولی نداشتن تولید محصول گرم فولادی و عدم وجود قوانین محدودکننده لزوم حفظ و توسعه در این بازارها را ایجاب می‌کند. همچنین همسایگی به خصوص با کشورهای عراق، کویت و قطر مزیتی متقابل برای عرضه محصول به این کشورها ایجاد کرده است و از نظر قیمت نیز می‌تواند برای فولاد مبارکه ارزش آفرین باشد. کشورهای لهستان و پرتغال دارای اندازه بازار بزرگتری هستند که قبلاً نیز مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گرفته‌اند، بنابراین با توجه به قرار گرفتن این دو کشور در اتحادیه اروپا و مشمول بودن آنها بر قوانین موجود در این اتحادیه برنامه‌های ذکر شده در بخش اول و برای کشورهای اروپایی در خصوص این دو کشور نیز قابل اعمال می‌باشد.

- طبقه چهارم کشورهای با جذابیت متوسط و بدون سابقه قبلی حضور در آنها مشتمل بر کشورهای سوئیس، نروژ، تایوان، سنگاپور، کانادا، هنگ کنگ، مالزی، بحرین و استرالیا می‌باشد. در بین این کشورها تایوان، کانادا و مالزی از اندازه بازار بالاتری برخوردارند و تمرکز بیشتر از طرف شرکت مورد مطالعه می‌تواند ارزش آفرینی بالاتری داشته باشد. کشورهای مالزی و تایوان در شرق آسیا واردکننده محصولات تجاری و غیر تجاری می‌باشند. در کشور مالزی رقابت برای ورود به این بازار با صادرکننده اصلی آن منطقه یعنی کشور چین خواهد بود که ابزار قیمتی می‌تواند نقش آفرین باشد، کشور تایوان به دلیل روابط تیره سیاسی با چین، واردکننده محصول از این صادرکننده بزرگ در منطقه شرق آسیا نمی‌باشد. از طرفی این کشور خود تولیدکننده محصولات کیفی و گریدهای بالا می‌باشد، لذا این کشور بازار مناسبی برای عرضه محصولات تجاری برای ایران به شمار می‌رود. از نظر قیمت نیز وضعیت رقابت با توجه به عدم حضور کشور چین در این بازار راحت‌تر خواهد بود.

- طبقه پنجم کشورهایی با جذابیت پایین که فولاد مبارکه در آنها حضور داشته است. در این بخش فقط دو کشور انگلیس و ایرلند قرار گرفته‌اند. شرکت فولاد مبارکه در سال‌های گذشته هر چند در حجم پایین محصولات خود را به این دو کشور صادر نموده است. صادرات گذشته به این دو بازار در کنار صادرات شرکت مورد مطالعه به سایر بازارهای اروپایی و هم‌افزایی ایجاد شده در صادرات به چند کشور انجام شده و لذا صادرات به هر یک از بازارهای مذکور به طور مجزا فاقد جذابیت می‌باشد و اساساً عملیاتی نمی‌باشد.

- طبقه ششم کشورهایی که دارای جذابیت پایین هستند و فولاد مبارکه در آنها حضور نداشته است. پراکندگی جغرافیایی بالای این کشورها در قاره‌های آمریکا، آفریقا، اقیانوسیه و اروپای شرقی و پایین بودن حجم واردات و مصرف محصول مورد نظر به این کشورها، امکان تخصیص منابع از طرف شرکت مورد مطالعه برای سرمایه‌گذاری بر این بازارها در کوتاه مدت را توصیه نمی‌کند.

شرکت مورد مطالعه محصول خود را قبلاً به ۲۲ کشور از ۴۵ کشور منتخب صادر نموده است. بررسی ۲۲ کشور مزبور نشان می‌دهد حجم عمده صادرات به کشورهای طبقه اول (جذابیت بالا) انجام شده است. لیکن تعدادی از این کشورها در سایر بخش‌های با جذابیت متوسط و پایین قرار گرفته‌اند. همچنین این کشورها عمدتاً در مجاورت کشورمان قرار داشته، و خود تولیدکننده محصول مورد نظر نمی‌باشند و نوعاً برای تامین محصول مورد نظر به کشورمان وابسته هستند. بنابراین آنچه این مطالعه نتیجه‌گیری می‌نماید این است که شرکت فولاد مبارکه همچنان به کشورهایی که قبلاً صادرات داشته است ادامه دهد. زیرا هر چند این بازارها از اندازه کوچکی برخوردارند لیکن شرکت مورد مطالعه برای تحقق استراتژی‌های آینده خود در زمینه توسعه صادرات به بازارهای کوچک نیز نیاز خواهد داشت. هر چند سابقه صادرات به این کشورها و تمایل آنها به خرید از ایران تسهیل‌کننده این موضوع خواهد بود. علاوه بر این، کشورهای مزبور عمدتاً عاری از مشکلات قوانین و مقررات حفاظتی و محدودیت‌های تجاری هستند بنابراین افزایش رقابت ایجاب می‌کند شرکت فولاد مبارکه به تقویت رابطه خود با این کشورها بپردازد.

۶- پیشنهادها

- به شرکت فولاد مبارکه پیشنهاد می‌گردد اقدام به تدوین برنامه بازاریابی جامع متناسب با اولویت‌های تعیین شده بازارها بنماید و بر اساس آن، آمیخته مناسب برای هر بازار را تعیین کند.

- به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد نسبت به ایجاد دفاتر فروش در کشورها یا مناطق هدف اقدام نماید. این اقدام می‌تواند از بازارهای با اولویت بالاتر برای ورود آغاز گردد.

- به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد اقدام به ایجاد ساختار حقوقی مناسب برای کسب دانش مورد نیاز در زمینه قوانین و مقررات قیمت‌گذاری و دامپینگ برای حضور در بازارهای مختلف بهره‌گیرد.

- بازار اروپا به عنوان مهمترین بازار برای محصولات فولاد مبارکه معرفی گردید، از آن رو که استفاده از ابزار قیمت با ریسک فراوانی روبرو بوده و آنچه می‌تواند نفوذ بیشتر در این بازار را تضمین نماید شرایط پرداخت رقابتی است. لذا به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد شرایط فروش اعتباری ۹۰ روزه و در قالب بیمه اعتباری را مورد بررسی قرار دهد.
- به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد با شناسایی مصرف کنندگان بزرگ و عقد قراردادهای بلند مدت با آنها و ارایه قیمت و شرایط پرداخت رقابتی حضور خود در کشورهای حوزه خلیج فارس را توسعه دهد.
- با توجه به اینکه داده‌های مورد استفاده در این پژوهش از منابع معتبر و با صرف هزینه‌های زیاد به دست آمده است به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد برای انجام مطالعات مشابه و در صورت استفاده از شاخص‌های مشابه، از داده‌های این پژوهش با ذکر منبع استفاده نمایند.
- به نظر می‌رسد تدوین برنامه بازاریابی برای بخش‌های منتخب در پژوهش حاضر موضوعی برای تحقیقات آینده باشد که انجام آن تکمیل کننده فرایند این پژوهش خواهد بود.

۷- محدودیت‌های پژوهش

- این پژوهش صرفاً بر روی محصولات ورق گرم فولادی انجام گردیده و برای تعمیم نتایج آن به سایر محصولات و سایر صنایع می‌بایست دقت لازم صورت پذیرد.
- مهمترین محدودیت این پژوهش گردآوری مقادیر داده‌های مرتبط با ۱۱ شاخص جذابیت بازار برای ۴۵ کشور منتخب بود که با توجه به وجود مشکلات در دسترسی به سایت‌ها و منابع معتبر، فعالیتی وقت‌گیر و محدودکننده همراه با صرف هزینه‌های زیاد برای عضویت در سایت‌های مختلف بوده است.
- گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با متخصصان، فرایندی زمان‌بر و انجام هماهنگی با متخصصان دارای صلاحیت از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بوده است.

منابع

۱. اداره حیدرآبادی، مجید. و رشیدی، سمیه. (۱۳۹۸). مطالعه تاثیر جذابیت بازار هدف بر انتخاب بازار هدف (مطالعه موردی، بانک‌های اقتصاد نوین تهران). سومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.
۲. تقی زاده یزدی، محمد رضا. باقری، فاطمه. دهقان، علیرضا. و عبری، ناصر. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی بازارهای هدف صنعت گردشگری ایران با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخه ترکیبی در محیط فازی. مدیریت بازرگانی، ۷(۲)، ۳۸۱-۴۰۶.
۳. خاتمی فیروزآبادی، سید محمد علی. دهدشتی شاهرخ، زهره. روشنی، افشان. و اخگری، علی. (۱۳۹۵). اولویت بندی بازارهای هدف صادرات محصول پسته استان یزد با استفاده از مدل ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس در محیط فازی. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۷(۲)، ۱۲۱-۱۵۴.
۴. دهدشتی شاهرخ، زهره. و جعفری، حسین. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر انتخاب بازارهای هدف صادراتی صنعت برق ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۹(۲۴)، ۱۴۱-۱۶۰.
۵. رجوعی، مرتضی. و شبعه زاده، الهه. (۱۳۸۷). تعیین معیارهای جذابیت بازار و انتخاب بازار هدف. فصلنامه گروه مدیریت دانشگاه امام رضا (ع)، ۵، ۵-۱۲.
۶. رفیعی، حامد. میرباقری، سید شهاب. اکبرپور، حامد. و جلیلی، الهام. (۱۳۹۷). بررسی ساختار و تدوین الگوی انتخاب بازارهای صادراتی ایران؛ مطالعه موردی محصولات کیوی، سیب و انگور. دو فصلنامه راهبردهای بازرگانی، ۱۲، ۶۵-۷۶.
۷. طرح جامع توسعه فولاد ایران. (۱۳۹۴). سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران.
۸. کاریزنوئی، امیر. ناجی عظیمی، زهرا. و پویا، علیرضا. (۱۳۹۴). بکارگیری روش ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی، شبیه سازی مونت کارلو و پرامتی به منظور اولویت بندی و انتخاب بازار مناسب. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۵(۱)، ۸۹-۱۰۶.
۹. منصوری، علیرضا. رنجبریان، بهرام. کاظمی، علی. و محمدشفیعی، مجید. (۱۳۹۸). غربالگری بازارهای صادراتی از طریق شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های کلان موثر در صنعت فولاد. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۳(۴)، ۲۳-۵۴.
10. Celik, P., Akmermer, B. (2022). Target Market Selection for the Major Aquaculture Products of Turkey - An Evaluation on Export Markets by Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Approach. Aquaculture Studies, 22(1).
11. Dat, L. Q., Phuong, T. T., Kao, H-P., Chou, S-Y., and Nghia, P. V. (2015). A new integrated fuzzy QFD approach for market segments evaluation and selection. Applied Mathematical Modelling, 39(13), 3653-3665.

12. Hashemkhani Zolfani, S., Ebadi Torkayesh, A., Ecer, F., Turskis, Z., & Šaparauskas, J. (2021). International market selection: a MABA based EDAS analysis framework. *Oeconomia Copernicana*, 12(1).
13. Kogan, L., Ross, S.A., Wang, J. and Westerfield, M. M. (2017). Market selection. *Journal of Economic Theory*, 168, 209-236.
14. Magnani, G., Zucchella, A. and Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27, 1-20.
15. Miecniskiene, A., Stasytyte, V., and kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 10, 1160-1175.
16. Nganga, P. S. (2016). Market attractiveness, industries environment competitiveness, entry mode choice analysis, Nagasaki University's Academic Output, SITE.
17. Nukarinen, M. (2019). Systematic International Market Selection Model for a Customer Relationship Management Company. Master's Thesis. LUT University: Lappeenranta.
18. Ragland, C. B., Brouthers, L. E., and Winnier, S. M. (2015). Institutional theory and international market selection for direct selling. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 538- 555.
19. Schu, M., and Morschett, D. (2017). Foreign market selection of online retailers-A path-dependent perspective on influence factors. *International Business Review*, 26, 710-723.
20. Viswanathan, S.K., and Jha, K.N. (2019). Factors influencing international market selection for Indian construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 35(5).
21. Zhong-hua, X. (2018). Study on the overseas market selection of coal engineering enterprises based on the diamond model. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 51, 255-262.

