

A Comparative Study of The Challenges of Exporting Confectionery and Chocolate to the Iraqi and Russian Markets Using a Three-Stage Integrated Approach

Azita Shakerpasgozar¹  | Azim Zarei^{2✉}  | Mohammad Ali Siah sarani Kojuri³ 

1. Master's degree in Business Administration, Marketing major, Semnan University, Iran. E-mail: azitasepasgozar@gmail.com
2. Corresponding Author, Prof., Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a_zarei@semnan.ac.ir
3. Assistant Professor of Management, Department of Management and Economics, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Iran. E-mail: m.sarani@gu.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received in revised from 09

June 2026

Accepted 04 October 2026

Keywords:

Exports, confectionery and chocolate, Russia, Iraq

ABSTRACT

The confectionery and chocolate industry is one of the most important sub-sectors of Iran's food industry and has significant potential for expanding non-oil exports. Despite its comparative advantages, exports in this industry have faced multiple challenges in recent years, limiting competitiveness and sustainable growth in international markets. The main objective of this study is to identify, classify, and prioritize the challenges of Iran's confectionery and chocolate exports and to propose practical strategies for improving export performance in target markets. This research employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with experts and exporters active in international trade and analyzed using thematic analysis. A total of 136 initial codes were extracted and organized into 10 main categories. In the quantitative phase, a questionnaire based on qualitative results was used. Exploratory factor analysis identified the main dimensions of challenges, while the analytical hierarchy process was applied for prioritization. An importance–performance matrix was also used for comparative market analysis. The findings show that export challenges fall into four main categories: logistical and standardization issues, political and currency-related challenges, cultural and market-access barriers, and product competition and quality issues. Comparative results indicate that in the Iraqi market, political and currency challenges are the most important, whereas in the Russian market, logistical and standardization challenges are prioritized. Overall, the study suggests that improving exports requires market-specific strategies, strengthening standardization systems, enhancing logistics infrastructure, and reducing political and currency risks.

Cite this article: Shakerpasgozar, A.; Zarei, A. & Siah sarani Kojuri, M. A. (2026). A Comparative Study of The Challenges of Exporting Confectionery and Chocolate to the Iraqi and Russian Markets Using a Three-Stage Integrated Approach. *Journal of International Business Administration*, 09 (02), 147-168. <https://doi.org/10.22034/jiba.2026.72877.2444>



© The Author(s). Publisher: University of Tabriz.

Extended Abstract

Introduction

The processed food industry plays a vital role in Iran's economy by contributing to food security, reducing dependence on imports, and creating added value from agricultural resources. The importance of this industry has become even more pronounced under conditions of sanctions and economic fluctuations (Esmailzadeh Ashini & Azizi, 2025). Among Iran's target export markets for non-oil exports, Iraq and Russia are of particular importance. Over the past two decades, Iraq has been one of the main destinations for Iran's non-oil exports due to its geographical proximity, cultural affinity, high dependence on food imports, and relatively low transportation costs. The country also offers considerable potential for expanding exports of food products, confectionery, and chocolate. Russia, on the other hand, as one of the largest markets in the Eurasian region, has created new opportunities for expanding Iran's food exports. The expansion of Iran–Russia trade relations, increased interaction with the Eurasian Economic Union, and the development of new transportation corridors have further enhanced the importance of this market for Iranian exporters (Belova & Barat Ali, 2025). Despite the substantial value and export potential of the Iraqi and Russian markets, Iranian exporters face numerous challenges in these markets. The Iraqi market is affected by political instability, currency risks, and environmental uncertainty, whereas in the Russian market, logistical complexities, standards requirements, and technical restrictions are among the major barriers to the sustained presence of exporters (Omarov, 2017). Furthermore, geopolitical developments and changes in regional trade routes have increased the importance of supply chain management and adaptation to the requirements of export markets (Chekhlyayeva & Sokolov, 2024).

Although Iraq and Russia are both among the most important export destinations for Iran's food industry, they differ substantially in terms of their institutional environments, technical requirements, market structures, transportation systems, and trade risks. Therefore, it can be expected that the pattern of export challenges and the priorities for managerial action in these two markets would not be identical. A comparative examination of the two markets can consequently provide more precise evidence for decision-making by exporters and policymakers. By integrating qualitative and quantitative approaches, this study develops a coherent framework for identifying, classifying, and evaluating the export challenges facing the confectionery and chocolate industry.

Method

The present study is applied in terms of its purpose and adopts a mixed-methods (qualitative–quantitative), descriptive–analytical research design. The main objective of the study is to identify, classify, and prioritize the challenges of exporting confectionery and chocolate products in the Iraqi and Russian markets and to comparatively analyze these challenges across the two target markets. To achieve the research objectives, a three-stage integrated approach was employed, in which the output of each stage served as the input for the subsequent stage. In the first stage, the main challenges associated with confectionery and chocolate exports were identified through a review of the literature and interviews with experts, and the initial research variables were

extracted. In the second stage, these variables were classified using exploratory factor analysis, and their relative importance in the Iraqi and Russian markets was subsequently determined using the Analytic Hierarchy Process (AHP). In the third stage, the factors were comparatively evaluated in terms of their importance and performance using an Importance–Performance Analysis (IPA) matrix, and managerial priorities were identified. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with managers of exporting companies, international trade specialists, and experts in the confectionery and chocolate industry to identify the challenges associated with confectionery and chocolate exports. Purposive sampling was employed based on the principle of theoretical saturation, and interviews continued until theoretical saturation was reached. After 15 interviews, no new codes or concepts emerged. The collected data were analyzed using thematic analysis, and the main export challenges were identified. These findings served as the basis for developing the research instrument for the quantitative phase. The statistical population of the quantitative phase consisted of managers, experts, and specialists from companies actively engaged in exporting confectionery and chocolate products to the Iraqi and Russian markets. Given the specialized nature of the population and the limited number of individuals with practical experience in each target market, purposive sampling was employed. In total, 50 questionnaires were collected and analyzed from experts active in the Iraqi market and another 50 questionnaires from experts active in the Russian market. This sample size was considered appropriate for achieving the research objectives given the expert-oriented nature of the study and the types of analyses employed.

Results and Discussion

Based on the findings of the study, the challenges facing the export of confectionery and chocolate products to the Iraqi and Russian markets can be categorized into four broad domains: logistics and standards, politics and exchange-rate fluctuations, culture and market access, and product competitiveness and quality. However, the significance of these barriers varies across the two markets. In Russia, transportation and compliance with standards are the primary challenges, whereas in the Iraqi market, political and exchange-rate issues constitute the main obstacles facing exporters. The findings regarding the Russian market indicate that, unlike many traditional and regional markets, logistics and compliance with standards are not only major challenges but also strategic priorities for exporters. This situation stems from the institutional and structural characteristics of the Russian market, where price competitiveness alone is insufficient for market entry and sustained presence. Instead, exporters' ability to comply with stringent technical standards, sanitary requirements, packaging quality standards, and sophisticated supply chain management practices plays a decisive role. The findings concerning the Iraqi market, in contrast, indicate that political challenges and exchange-rate volatility are the most serious obstacles facing confectionery and chocolate exporters. This situation is rooted in Iraq's particular institutional and commercial structures. Despite its geographical proximity to Iran, cultural similarities, and relatively low transportation costs-which make it a strategic destination for Iranian exporters-the Iraqi market continues to be characterized by substantial uncertainty.

مطالعه تطبیقی چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات در بازارهای عراق و روسیه با رویکرد تلفیقی سه مرحله‌ای

آزیتا شاکرپاسگزار^۱ | عظیم اله زارعی^۲ | محمدعلی سیاه سرانی کجوری^۳

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه سمنان، ایران. رایانامه: azitasepasgozar@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران. رایانامه: a_zarei@semnan.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، ایران. رایانامه: m.sarani@gu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۱۲ کلیدواژه‌ها: صادرات، شیرینی و شکلات، روسیه، عراق	صنعت شیرینی و شکلات یکی از مهم‌ترین زیرشاخه‌های صنایع غذایی ایران و از بخش‌های دارای ظرفیت بالا در توسعه صادرات غیرنفتی محسوب می‌شود. با وجود مزیت‌های نسبی این صنعت، صادرات شیرینی و شکلات در سال‌های اخیر تحت تأثیر چالش‌های متعددی مواجه شده است. هدف این پژوهش، شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات ایران و ارائه راهکارهای کاربردی برای توسعه صادرات در بازارهای هدف است. این پژوهش با رویکرد آمیخته انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و فعالان حوزه صادرات گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. در مجموع، ۱۳۶ کد اولیه در قالب ۱۰ مقوله اصلی استخراج شد. در بخش کمی، پس از طراحی پرسشنامه بر اساس یافته‌های کیفی، از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد اصلی چالش‌ها و از روش تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی آن‌ها استفاده شد. همچنین به‌منظور مقایسه بازارهای هدف، ماتریس اهمیت-عملکرد به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد که چالش‌های صادراتی در چهار عامل اصلی شامل چالش‌های لجستیکی و استاندارد، سیاسی و ارزی، فرهنگی و دسترسی به بازار و رقابت محصولات قابل طبقه‌بندی هستند. یافته‌های تطبیقی بیانگر آن بود که در بازار عراق، چالش‌های سیاسی و ارزی بیشترین اهمیت را دارند، در حالی که در بازار روسیه، چالش‌های لجستیکی و استاندارد در اولویت قرار می‌گیرند. بر این اساس، توسعه صادرات شیرینی و شکلات مستلزم اتخاذ راهبردهای متفاوت متناسب با ویژگی‌های هر بازار، تقویت زیرساخت‌های استانداردسازی، بهبود لجستیک صادراتی و کاهش ریسک‌های سیاسی و ارزی است.

استناد: شاکرپاسگزار، آزیتا؛ زارعی، عظیم‌اله و سیاه سرانی کجوری، محمدعلی. (۱۴۰۵). مطالعه تطبیقی چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات در بازارهای عراق و روسیه با رویکرد تلفیقی سه مرحله‌ای، مدیریت و کسب و کارهای بین‌المللی، ۹ (۲)، ۱۶۸-۱۴۷.



<https://doi.org/10.22034/jiba.2026.72877.2444>

ناشر: دانشگاه تبریز. © نویسندگان.

مقدمه

صنعت مواد غذایی فرآوری شده به دلیل تأمین امنیت غذایی، کاهش وابستگی به واردات و ایجاد ارزش افزوده از منابع کشاورزی، نقشی حیاتی در اقتصاد ایران ایفا می‌کند. اهمیت این صنعت با توجه به شرایط تحریمی و نوسانات اقتصادی، به‌ویژه از منظر صادرات، دو چندان می‌شود، چرا که صادرات این محصولات، با افزایش درآمدهای ارزی به بهبود تراز تجاری کشور کمک می‌کند. در فضای رقابتی تجارت جهانی، حفظ و گسترش سهم بازار مواد غذایی فرآوری شده مستلزم شناسایی و تقویت عوامل کلیدی مؤثر بر رقابت‌پذیری است (اسمعیل‌زاده آشنینی و عزیزی، ۱۴۰۴). از سوی دیگر مسئله حمایت از کالای ایرانی و توسعه صادرات غیرنفتی یک از اولویت‌ها و مسائل مهم اقتصاد ایران امروزی است (رسولی‌نژاد و کاظم‌نیا، ۱۳۹۷). یکی از مهم‌ترین راهبردهای رشد اقتصادی توسعه صادرات غیرنفتی است که می‌تواند منجر به تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و افزایش تاب‌آوری اقتصادی کشورها شود. در این بین، صنایع غذایی به دلیل برخورداری از مزیت نسبی، ارزش افزوده بالا و قابلیت اشتغال‌زایی، سهم قابل‌توجهی در تجارت جهانی دارند. صنعت شیرینی و شکلات نیز به‌عنوان یکی از زیرشاخه‌های مهم صنایع غذایی، طی سال‌های اخیر با رشد فزاینده در تجارت بین‌المللی مواجه بوده و رقابت در این صنعت به‌شدت تحت تأثیر عواملی نظیر استانداردهای فنی، الزامات لجستیکی، کیفیت محصول، تحولات سیاسی و نوسانات اقتصادی قرار گرفته است (میلیایو و پونیاتووا، ۲۰۱۸). صنعت شیرینی و شکلات ایران به‌عنوان یکی از بخش‌های فعال صادرات غیرنفتی، ظرفیت بالایی برای حضور در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی دارد، اما صادرکنندگان این صنعت با چالش‌هایی نظیر مشکلات حمل‌ونقل، محدودیت‌های استاندارد، ریسک‌های سیاسی، نوسانات ارزی و شدت رقابت در بازارهای هدف مواجه هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که موفقیت صادرات محصولات غذایی بیش از هر چیز به توانایی بنگاه‌ها در مدیریت چالش‌های محیطی، انطباق با الزامات بازار مقصد و توسعه مزیت رقابتی وابسته است (مهابادی و همکاران، ۲۰۲۶).

موفقیت در صادرات محصولات غذایی، صرفاً به مزیت‌های تولیدی وابسته نیست، بلکه توانایی بنگاه‌ها در انطباق با الزامات فنی، استانداردهای ایمنی غذا، مدیریت زنجیره تأمین و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی به شمار می‌رود. از این رو، شناسایی و مدیریت چالش‌های صادراتی در صنایع غذایی، به یکی از موضوعات مهم پژوهش‌های تجارت بین‌الملل و مدیریت صادرات تبدیل شده است (سیوانین، ۲۰۲۳). صادرات محصولات غذایی در سال‌های اخیر بیش از گذشته تحت تأثیر پیچیدگی‌های زنجیره تأمین جهانی، الزامات فنی بازارهای مقصد و تغییرات محیط نهادی قرار گرفته است. مزیت رقابتی صادرکنندگان دیگر صرفاً بر قیمت یا کیفیت محصول استوار نیست، بلکه توانایی بنگاه‌ها در انطباق با استانداردهای ایمنی غذا، مدیریت لجستیک، ردیابی محصول، کاهش هزینه‌های مبادله و سازگاری با مقررات متفاوت بازارهای مقصد به یکی از عوامل اصلی موفقیت صادراتی تبدیل شده است (مالاکا و همکاران، ۲۰۲۳؛ کرسٹیک و همکاران، ۲۰۲۳)، همچنین تفاوت در زیرساخت‌های حمل‌ونقل، کارایی بنادر، کیفیت خدمات لجستیکی و فاصله نهادی میان کشورها، به‌طور مستقیم بر هزینه صادرات، قابلیت اطمینان زنجیره تأمین و عملکرد صادراتی صنایع غذایی اثرگذار است (لاکستد، ۲۰۲۴)، بنابراین، پژوهش‌های جدید بر این نکته تأکید دارند که تحلیل

1 Milyaeva & Poniatova

2 Mahabadi et al

3 Suanin

4 Malca et al

5 Krstić et al

6 Luckstead

چالش‌های صادراتی باید متناسب با ویژگی‌های هر بازار هدف انجام شود؛ زیرا عوامل مؤثر بر موفقیت صادرات در بازارهای مختلف، حتی برای یک محصول واحد، یکسان نبوده و تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و لجستیکی می‌تواند اولویت‌های مدیریتی متفاوتی ایجاد کند (مالاکا و همکاران، ۲۰۲۳).

در بین بازارهای هدف صادراتی ایران جهت صادرات غیرنفتی، کشورهای عراق و روسیه حائز اهمیت هستند. عراق طی دو دهه اخیر به دلیل هم‌مرزی جغرافیایی، نزدیکی فرهنگی، وابستگی بالا به واردات مواد غذایی و هزینه پایین حمل‌ونقل یکی از اصلی‌ترین مقاصد صادرات غیرنفتی ایران بوده و ظرفیت قابل توجهی برای توسعه صادرات محصولات غذایی و شیرینی و شکلات دارد. از سوی دیگر، روسیه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بازارهای منطقه اوراسیا، فرصت‌های جدیدی برای توسعه صادرات محصولات غذایی ایران فراهم کرده است. گسترش و توسعه همکاری‌های تجاری ایران و روسیه، گسترش تعاملات با اتحادیه اقتصادی اوراسیا و شکل‌گیری کریدورهای جدید حمل‌ونقل، اهمیت این بازار را برای صادرکنندگان ایرانی افزایش داده است (بیلاو و براتعلی، ۲۰۲۵). با وجود ارزش و ظرفیت بالای صادرات به دو بازار عراق و روسیه، چالش‌های فراوانی پیش‌روی صادرکنندگان ایرانی وجود دارد. بازار عراق از بی‌ثباتی‌های سیاسی، ریسک‌های ارزی و نااطمینانی‌های محیطی رنج می‌برد، در حالی که در بازار روسیه، پیچیدگی‌های لجستیکی، الزامات استاندارد و محدودیت‌های فنی، از مهم‌ترین موانع حضور پایدار صادرکنندگان محسوب می‌شود (عمروف، ۲۰۱۷). علاوه بر این، تحولات ژئوپلیتیکی و تغییر مسیرهای تجاری منطقه‌ای، اهمیت مدیریت زنجیره تأمین و تطبیق با الزامات بازارهای صادراتی را بیش از گذشته افزایش داده است (چخلیوا و سوکولوف، ۲۰۲۴).

با وجود این که عراق و روسیه هر دو از مهم‌ترین مقاصد صادراتی صنایع غذایی ایران محسوب می‌شوند، اما از نظر محیط نهادی، الزامات فنی، ساختار بازار، شیوه‌های حمل‌ونقل و ریسک‌های تجاری تفاوت‌های قابل توجهی دارند. بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که الگوی چالش‌های صادراتی و اولویت اقدامات مدیریتی در این دو بازار نیز یکسان نباشد و بررسی تطبیقی آن‌ها بتواند شواهد دقیق‌تری برای تصمیم‌گیری صادرکنندگان و سیاست‌گذاران فراهم آورد. پژوهش‌های پیشین هر یک تنها بخشی از مسئله صادرات شیرینی و شکلات را بررسی کرده‌اند. مطالعات بین‌المللی عمدتاً بر اثر استانداردهای بهداشتی، موانع غیرتعرفه‌ای، تاب‌آوری زنجیره تأمین یا ارتقای جایگاه در زنجیره ارزش جهانی متمرکز بوده‌اند (کادابی، ۲۰۲۰؛ هولن و ابوبکر، ۲۰۲۱). در مقابل، پژوهش‌های داخلی بیشتر به نقش قابلیت‌های بازاریابی، قابلیت‌های پویا یا ظرفیت‌های صادراتی پرداخته‌اند (سرکشیکی و همکاران، ۱۴۰۱؛ عسگرزاد نوری و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسینی و نوروزی، ۱۳۹۹). با وجود ارزشمند بودن این مطالعات، سه خلاء اساسی همچنان باقی است. نخست، اغلب پژوهش‌ها تنها به شناسایی یا تبیین عوامل مؤثر بر صادرات پرداخته‌اند و اهمیت نسبی این عوامل را برای بازارهای مختلف مقایسه نکرده‌اند. دوم، تفاوت ماهوی بازارهای هدف، به‌ویژه عراق و روسیه، در اغلب مطالعات نادیده گرفته شده و راهکارهای مدیریتی متناسب با ویژگی‌های هر بازار ارائه نشده است. سوم، تاکنون پژوهشی که با رویکردی تلفیقی، ابتدا چالش‌ها را از طریق مطالعه کیفی استخراج، سپس آن‌ها را با تحلیل عاملی در قالب ابعاد کلیدی طبقه‌بندی و در نهایت با بهره‌گیری از تحلیل سلسله‌مراتبی و ماتریس اهمیت-عملکرد به‌صورت تطبیقی در دو بازار عراق و روسیه ارزیابی کند، مشاهده نشده است. با توجه به موارد مذکور از منظر نظری، این پژوهش با تلفیق رویکردهای کیفی و کمی، چارچوبی منسجم برای شناسایی، طبقه‌بندی و ارزیابی چالش‌های

1 Belova & Barat Ali

2 Omarov

3 Chekhlyayeva & Sokolov

صادراتی صنعت شیرینی و شکلات ارائه می‌کند. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر شناسایی عوامل یا بررسی روابط میان متغیرها متمرکز بوده‌اند، پژوهش حاضر علاوه بر استخراج چالش‌ها از دیدگاه خبرگان، ساختار این چالش‌ها را از طریق تحلیل عاملی اکتشافی پالایش کرده و سپس اهمیت و وضعیت عملکرد آن‌ها را به صورت تطبیقی در دو بازار عراق و روسیه ارزیابی می‌کند. از منظر کاربردی نیز، نتایج پژوهش می‌تواند مبنایی برای اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی توسط صادرکنندگان، انجمن‌های تخصصی و سیاست‌گذاران تجاری باشد؛ زیرا مشخص می‌کند که در هر یک از بازارهای هدف، کدام دسته از چالش‌ها نیازمند مداخله فوری و کدام عوامل از وضعیت مطلوب‌تری برخوردارند. از این رو، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با بهره‌گیری از رویکرد تلفیقی سه مرحله‌ای، چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات را در دو بازار عراق و روسیه شناسایی، طبقه‌بندی، اولویت‌بندی و به صورت تطبیقی تحلیل کند.

ادبیات و پیشینه پژوهش

صادرات شیرینی و شکلات، به عنوان یکی از زیرشاخه‌های مهم صنایع غذایی فرآوری‌شده، در سال‌های اخیر به یکی از موضوعات مهم در ادبیات تجارت بین‌الملل تبدیل شده است. این حوزه از یک سو به دلیل ارزش افزوده بالا و قابلیت توسعه بازارهای منطقه‌ای، ظرفیت قابل توجهی برای رشد دارد و از سوی دیگر، به علت وابستگی به استانداردهای سخت گیرانه، نوسانات نهاده‌ها و حساسیت بالا به شرایط حمل و نقل، با چالش‌های متعددی مواجه است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که موفقیت در صادرات این محصولات تنها به توان تولید وابسته نیست، بلکه به هم‌زمانی عوامل فنی، نهادی و بازاری نیاز دارد (آسوا و همکاران، ۲۰۲۲؛ لی و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از مهم‌ترین چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات، انطباق با استانداردهای ایمنی غذا و الزامات بهداشتی بازار مقصد است. در بازارهای بین‌المللی، به ویژه در اتحادیه اروپا و سایر اقتصادهای پیشرفته، مقررات سخت گیرانه‌ای برای ترکیبات، برچسب‌گذاری، ردیابی محصول و میزان آلاینده‌ها وجود دارد. این مقررات، اگرچه در اصل برای حفاظت از سلامت مصرف‌کنندگان تدوین شده‌اند، اما در عمل می‌توانند به مانعی برای صادرکنندگان تبدیل شوند؛ به خصوص زمانی که بنگاه‌ها فاقد زیرساخت لازم برای آزمون، کنترل کیفیت و صدور گواهی‌های معتبر باشند (فاور-کلینگبیل و تاد، ۲۰۱۸). در چنین شرایطی، عدم انطباق با الزامات فنی می‌تواند منجر به رد محموله، افزایش هزینه‌های تطبیق و کاهش اعتماد خریداران شود (ماریا و لویز، ۲۰۲۲)، از سوی دیگر، ماهیت فیزیکی محصولات شیرینی و شکلات، این گروه کالایی را به شدت به شرایط بسته‌بندی و لجستیک حساس کرده است. شکلات و برخی شیرینی‌ها در برابر دما، رطوبت و زمان حمل آسیب‌پذیرند و هرگونه ضعف در بسته‌بندی، انبارداری یا حمل و نقل می‌تواند به افت کیفیت، تغییر ظاهر و کاهش ماندگاری منجر شود. ادبیات زنجیره ارزش جهانی نشان می‌دهد که در چنین محصولاتی، بسته‌بندی و مدیریت لجستیک بخشی از خود کیفیت صادراتی است، نه صرفاً یک مرحله جانبی در فرایند فروش (لی و همکاران، ۲۰۱۲)، بنابراین، صادرکننده‌ای که نتواند زنجیره سرد، انبارداری استاندارد و بسته‌بندی مقاوم را فراهم کند، در بازارهای هدف با ریسک جدی از دست دادن مزیت رقابتی مواجه خواهد شد. عامل دیگر، نوسانات نرخ ارز و افزایش هزینه مواد اولیه است. در صنعت شیرینی و شکلات، مواد اولیه‌ای مانند شکر، کاکائو، روغن‌های خوراکی و مواد بسته‌بندی سهم قابل توجهی از هزینه تمام‌شده را تشکیل می‌دهند. هرگونه

1 Assoua et al

2 Lee et al

3 Faour-Klingbeil & Todd

4 Maya, & López

افزایش در قیمت این نهاده‌ها یا بی‌ثباتی ارزی می‌تواند حاشیه سود صادرکننده را کاهش دهد و قیمت نهایی محصول را در بازار خارجی غیررقابتی کند. گزارش‌ها و مطالعات جدید نشان می‌دهند که نوسان در هزینه‌های تولید، یکی از موانع اصلی تداوم صادرات در صنایع غذایی فرآوری شده است و به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط را آسیب‌پذیرتر می‌سازد (مایا و لوپز، ۲۰۲۲؛ آهن و استینباخ، ۲۰۲۲)، در نتیجه، نبود ثبات اقتصادی و دشواری تأمین مالی می‌تواند حتی برای بنگاه‌هایی که از نظر فنی توان تولید دارند، مانع ورود مؤثر به بازارهای صادراتی شود. از منظر نهادی، فاصله‌های فرهنگی و حکمرانی میان کشورها نیز بر عملکرد صادرات اثر می‌گذارند. مطالعات مربوط به استانداردهای خصوصی و حکمرانی در تجارت غذایی نشان می‌دهند که تفاوت در نظام‌های مقرراتی، انتظارات کیفی و ساختارهای نظارتی، هزینه‌های مبادله را افزایش می‌دهد و ورود به بازارهای خارجی را دشوارتر می‌کند (فیانکور و همکاران، ۲۰۱۹؛ فونتانی و همکاران، ۲۰۱۹). در صادرات شیرینی و شکلات، این مسئله در قالب تفاوت ذائقه مصرف‌کننده، الزامات برچسب‌گذاری و سطح انتظارات نسبت به بسته‌بندی و سلامت‌محوری ظاهر می‌شود. بنابراین، شناخت دقیق بازار مقصد و انطباق محصول با ویژگی‌های نهادی و فرهنگی آن، یکی از پیش‌شرط‌های موفقیت صادراتی است (فیانکور و همکاران، ۲۰۱۹). چالش مهم دیگر، موانع غیرتعرفه‌ای است، شواهد تجربی نشان می‌دهد که اقدامات غیرتعرفه‌ای، از جمله استانداردهای بهداشتی، مجوزهای فنی و الزامات مستندسازی، در بسیاری از موارد باعث افزایش هزینه تجارت و کاهش حجم مبادلات می‌شوند (آسوا و همکاران، ۲۰۲۲). این مسئله برای محصولات غذایی فرآوری شده مانند شیرینی و شکلات اهمیت بیشتری دارد، زیرا این کالاها نه تنها باید از نظر کیفیت فیزیکی قابل قبول باشند، بلکه باید در کل فرایند صادرات، از تولید تا تحویل، با مجموعه‌ای از کنترل‌های اسنادی و فنی همراه شوند. به همین دلیل، توسعه صادرات در این صنعت بدون تقویت نظام استانداردسازی و کاهش هزینه‌های انطباق، با محدودیت جدی روبه‌رو خواهد بود (فاور-کلینگیل و تاد، ۲۰۱۸؛ مایا و لوپز، ۲۰۲۲). افزون بر این، شواهد مربوط به تجارت غذا در دوره‌های بحران نشان می‌دهد که شوک‌های بیرونی، محدودیت‌های تجاری و اختلال در زنجیره تأمین می‌توانند به سرعت جریان صادرات را مختل کنند (آهن و استینباخ، ۲۰۲۲). برای صنعت شیرینی و شکلات، که وابستگی بالایی به تأمین مداوم مواد اولیه و حمل‌ونقل منظم دارد، این موضوع اهمیت دو چندان پیدا می‌کند. تاب‌آوری زنجیره تأمین، تنوع‌بخشی به منابع تأمین و کاهش وابستگی به مسیرهای لجستیکی پر ریسک، باید به عنوان بخشی از راهبرد توسعه صادرات در نظر گرفته شود (آهن و استینباخ، ۲۰۲۲؛ لی و همکاران، ۲۰۱۲). افزایش شوک‌های جهانی، بحران‌های ژئوپلیتیکی و اختلالات حمل و نقل باعث شده است تاب‌آوری زنجیره تأمین به یکی از عوامل کلیدی رقابت‌پذیری صادراتی تبدیل شود. در این رویکرد، شرکت‌ها باید علاوه بر کاهش هزینه‌ها، توانایی مدیریت ریسک، تنوع‌بخشی تأمین‌کنندگان و انعطاف‌پذیری لجستیکی را توسعه دهند (تاکور-ویگولد و میروودوت، ۲۰۲۴).

صادرات شیرینی و شکلات به عراق و روسیه از مهم‌ترین مسیرهای توسعه بازار برای تولیدکنندگان ایرانی در صنایع غذایی محسوب می‌شود، اما هر دو بازار با وجود ظرفیت بالا، با مجموعه‌ای از محدودیت‌های ساختاری، مقرراتی و عملیاتی همراه‌اند (آسوا و همکاران، ۲۰۲۲؛ لی و همکاران، ۲۰۱۲). حتی در شرایطی که تقاضا برای محصول وجود دارد، تغییر ناگهانی در سیاست وارداتی می‌تواند دسترسی صادرکننده را مختل کند. این وضعیت نشان می‌دهد که ریسک سیاسی و مقرراتی در بازار عراق از مهم‌ترین موانع

1 Maya & López,

2 Ahn, & Steinbach

3 Fiankor et al

4 Fontagné et al

5 Thakur-Weigold & Miroudot

صادرات پایدار است. چالش مهم دیگر در عراق، وابستگی شدید بازار به روابط مرزی، حمل زمینی و فرایندهای اداری مرزی است. شیرینی و شکلات به دلیل حساسیت به دما، رطوبت و زمان حمل، در برابر اختلال در مرزها یا تأخیر در ترخیص آسیب‌پذیر هستند. علاوه بر این، ضعف در یکپارچگی مقرراتی میان مناطق مختلف عراق و تفاوت در رویه‌های اجرایی می‌تواند هزینه مبادله را افزایش دهد و برنامه‌ریزی صادراتی را دشوار کند. از منظر نظری، این وضعیت با یافته‌های مربوط به اثر فاصله نهادی و استانداردهای خصوصی بر تجارت هم‌خوان است؛ زیرا تفاوت در حکمرانی و رویه‌های نظارتی، هزینه ورود به بازار را بالا می‌برد (فیانکور و همکاران، ۲۰۱۹؛ فونتانی و همکاران، ۲۰۱۹). در نتیجه، صادرکنندگان برای حفظ سهم بازار عراق باید علاوه بر قیمت رقابتی، ثبات عرضه، بسته‌بندی مناسب و توان پاسخ‌گویی سریع به تغییرات مقرراتی را نیز فراهم کنند. در کنار این مسائل، عراق به عنوان بازاری قیمت‌محور نیز شناخته می‌شود. حساسیت مصرف‌کننده به قیمت، در کنار حضور رقبا از کشورهای دیگر، فشار مضاعفی بر صادرکننده وارد می‌کند. وقتی هزینه مواد اولیه، حمل‌ونقل و ریسک‌های مرزی بالا می‌رود، حفظ قیمت رقابتی دشوارتر می‌شود و حاشیه سود کاهش می‌یابد. از سوی دیگر، عدم ثبات در ثبت سفارش، گواهی‌های بهداشتی و تشریفات وارداتی نیز موجب می‌شود که صادرکننده نتواند برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشد. در مجموع، مهم‌ترین چالش صادرات به عراق را می‌توان در سه محور خلاصه کرد: ناپایداری سیاست تجاری، اختلالات مرزی و حساسیت شدید بازار به قیمت و زمان تحویل (آهن و استینباخ، ۲۰۲۲).

یکی از بازارهای هدف مهم در زمینه صادرات غیرنفتی ایران، بازار فدراسیون روسیه است. فدراسیون روسیه به دلایلی همچون وسعت جغرافیایی (بالغ بر ۱۷ میلیون کیلومتر مربع) و برخورداری از جمعیت ۱۵۰ میلیون نفری می‌تواند بازار بسیار بزرگ و پرتوانی برای کالاهای مختلف غیرنفتی ایران باشد. به ویژه آنکه ارتباط دریایی میان ایران و فدراسیون روسیه از طریق دریای کاسپین (بندر شمالی ایران مانند بندر امیرآباد و بندر انزلی با بندر فدراسیون روسیه همچون بندر آستاراخان) نیز وجود دارد که ظرفیت‌های الزم را برای مراودات تجاری ما با این همسایه شمالی ایجاد می‌کند (رسولی‌نژاد و کاظم‌نیا، ۱۳۹۷). توسعه فعال روابط تجاری و اقتصادی بین روسیه و ایران به دلیل محدودیت‌های تحریمی که سازمان‌های روسی و ایرانی مرتباً در معرض آن قرار دارند، همچنین به لطف توافق موقت تجارت آزاد بین اتحادیه اقتصادی اوراسیا و ایران که در سال ۲۰۲۳ به توافق دائمی تبدیل شد، به ایران و روسیه اجازه داد تا موقعیت خود را در تجارت بین‌المللی، از جمله همکاری بین کشورها با یکدیگر، بیشتر ارتقا دهند (ایوانچنکو، ۲۰۲۴). در کنار این جذابیت‌ها، روسیه از نظر شرایط اقلیمی بازاری حساس برای شیرینی و شکلات است، زیرا در بسیاری از نقاط این کشور، زنجیره توزیع باید با شرایط حمل‌ونقل طولانی و گاه سردسیر سازگار باشد. بنابراین، کیفیت بسته‌بندی، مقاومت محصول در برابر تغییرات دمایی و توان انبارش استاندارد از عوامل کلیدی موفقیت در این بازار به شمار می‌آیند (مایا و لوپز، ۲۰۲۲). در روسیه نیز همانند سایر بازارهای توسعه‌یافته‌تر، مقررات کیفیت و ایمنی غذا اهمیت بالایی دارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استانداردهای بین‌المللی در صنایع غذایی، هم ابزار ارتقای کیفیت‌اند و هم می‌توانند به مانعی برای صادرکنندگان فاقد زیرساخت تبدیل شوند (فاور-کلینگیل و تاد، ۲۰۱۸؛ مایا و لوپز، ۲۰۲۲). این مسئله برای شیرینی و شکلات نیز صادق است، زیرا بازار روسیه انتظار دارد محصول از نظر سلامت، برچسب‌گذاری، اطلاعات تغذیه‌ای و یکنواختی کیفیت، استانداردهای مشخصی را برآورده کند. از این‌رو، صادرکننده‌ای که صرفاً بر مزیت قیمتی تکیه کند، در برابر الزامات فنی این بازار با محدودیت مواجه خواهد شد (مایا و لوپز، ۲۰۲۲؛ فونتانی و همکاران، ۲۰۱۹).

چالش دیگر صادرات به روسیه، مسئله لجستیک و زمان تحویل است. هرچند روسیه از نظر جغرافیایی بازار مهمی برای توسعه صادرات محسوب می‌شود، اما طولانی بودن مسیرهای حمل، پیچیدگی‌های ترانزیت و احتمال تأخیر در ورود کالا، برای محصولاتی مانند شیرینی و شکلات که نسبت به شرایط محیطی حساس هستند، ریسک ایجاد می‌کند. در این زمینه، بسته‌بندی مقاوم، استفاده از سامانه‌های حمل مناسب و پیش‌بینی‌پذیری در زنجیره تأمین اهمیت ویژه‌ای دارد (لی و همکاران، ۲۰۲۲)، همچنین، هرگونه اختلال در تأمین مواد اولیه در کشور صادرکننده نیز می‌تواند به کاهش توان پاسخ‌گویی به سفارش‌های روسیه منجر شود، به‌ویژه زمانی که بنگاه‌ها با نوسانات ارزی و هزینه‌های بالای تولید مواجه باشند (آهن و استینباخ، ۲۰۲۲).

از آنجا که صادرات محصولات غذایی و به‌ویژه صنعت شیرینی و شکلات تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل داخلی و خارجی قرار دارد، پژوهشگران در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند ابعاد مختلف چالش‌ها و عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی این صنعت را بررسی کنند. در سطح بین‌المللی، آسوا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مقررات بهداشتی و قرنطینه‌ای بر صادرات کاکائو کامرون» با بهره‌گیری از مدل گرانشی تجارت و داده‌های پنلی ۱۰ کشور طی دوره ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۷ نشان دادند که مقررات بهداشتی و قرنطینه‌ای اثر منفی و معناداری بر صادرات کاکائو دارند. یافته‌های آنان بیانگر آن است که استانداردهای بهداشتی و قرنطینه‌ای به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع غیرتعرفه‌ای، دسترسی صادرکنندگان به بازارهای جهانی را محدود کرده و می‌تواند توان رقابتی کشورهای در حال توسعه را کاهش دهند؛ هرچند شدت این اثر به میزان توانمندی‌های نهادی و ظرفیت انطباق کشور صادرکننده بستگی دارد. در پژوهشی دیگر، هولن و ابوبکر^۱ (۲۰۲۱) با بررسی زنجیره ارزش صنعت کاکائو در غنا نشان دادند که مالی‌سازی بخش کشاورزی، فرآیند ارتقای جایگاه کشورهای در حال توسعه در زنجیره ارزش جهانی را با محدودیت مواجه می‌کند. نتایج مطالعه آنان حاکی از آن است که بسیاری از کشورهای صادرکننده مواد اولیه، به‌رغم حضور در بازارهای بین‌المللی، همچنان در سطوح پایین زنجیره ارزش باقی می‌مانند و سهم اندکی از ارزش افزوده نهایی را به خود اختصاص می‌دهند. این موضوع اهمیت حرکت به سمت تولید محصولات با ارزش افزوده بالاتر و توسعه قابلیت‌های فناورانه را برجسته می‌سازد. کادبای^۲ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای پیرامون آسیب‌پذیری صنعت شکلات در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داد که بنگاه‌های کوچک و متوسط فعال در این صنعت بیش از سایر بنگاه‌ها در معرض آسیب ناشی از اختلالات زنجیره تأمین، محدودیت‌های حمل‌ونقل و نوسانات قیمت مواد اولیه قرار دارند. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت تاب‌آوری زنجیره تأمین، تنوع‌بخشی به منابع تأمین مواد اولیه و مدیریت ریسک در صنایع صادرات‌محور تأکید دارد.

در ایران پژوهش‌های محدودی به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی صنعت شیرینی و شکلات پرداخته‌اند. دهدشتی شاهرخ، اصغری‌خواه و موسوی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها نشان دادند قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها تأثیر دارد، همچنین قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها با توجه به نقش میانجی جهت‌گیری استراتژیک بین‌المللی، دسترسی به اطلاعات، زیرساخت فناوری اطلاعات، قابلیت‌های شبکه بین‌المللی تأثیر دارد. سرکشیکی، خانلری و انصاری (۱۴۰۱) با هدف شناسایی قابلیت‌های پویای مؤثر بر عملکرد صادراتی بنگاه‌های صنعت شیرینی و شکلات، از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با مدیران شرکت‌های صادرکننده استفاده کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که قابلیت‌هایی نظیر هوشمندی رقابتی، توسعه نوآورانه، رویکرد چابک، توسعه سریع محصول، هوشمندی فناوری،

1 Huellen & Abubakar

2 Cadby

انعطاف‌پذیری استراتژیک، مدیریت دانش و گسترش بازارها نقش کلیدی در موفقیت صادراتی شرکت‌ها دارند. عسگرنژاد نوری و همکاران (۱۳۹۹) نیز با بررسی شرکت‌های صادراتی صنعت شکلات در شهر تبریز، نقش قابلیت‌ها و استراتژی‌های بازاریابی را در عملکرد تجاری شرکت‌ها مطالعه کردند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که قابلیت‌های معماری بازاریابی، قابلیت‌های تخصصی بازاریابی و قابلیت‌های میان‌وظیفه‌ای بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی اجرای استراتژی‌های بازاریابی صادراتی دارند. در سطح بازارهای هدف نیز حسینی و نوروزی (۱۳۹۹) با ارزیابی ظرفیت‌های صادراتی محصولات صنایع غذایی ایران در بازار روسیه دریافتند که با وجود تقاضای قابل توجه این بازار، بخش زیادی از ظرفیت صادراتی ایران همچنان بلااستفاده باقی مانده است. نتایج پژوهش آنان نشان داد که ضعف در تنوع محصولات صادراتی، پایین بودن ارزش افزوده، محدودیت در بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی و حضور در سطوح ابتدایی زنجیره ارزش از مهم‌ترین موانع توسعه صادرات صنایع غذایی ایران به روسیه محسوب می‌شود. مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با صادرات محصولات غذایی فرآوری‌شده، از جمله شیرینی و شکلات، عمدتاً بر موضوعاتی مانند موانع غیرتعرفه‌ای، الزامات استاندارد، قابلیت‌های بازاریابی و شرایط بازار مقصد تمرکز داشته‌اند. با وجود ارزشمندی این مطالعات، بیشتر آنها عوامل مؤثر بر صادرات را به صورت مستقل بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی توانسته است تعامل میان عوامل نهادی، عملیاتی، بازاریابی و لجستیکی را در قالب یک چارچوب یکپارچه تبیین کند. از این رو، خلأ نظری اصلی در این حوزه، نبود مدلی جامع برای توضیح چگونگی اثرگذاری هم‌زمان این عوامل بر موفقیت صادراتی شیرینی و شکلات است. از منظر روش‌شناختی، بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین بر روش‌های کمی و داده‌های ثانویه مانند مدل‌های علی تجارت یا پرسشنامه‌های ساختار یافته متکی بوده‌اند. اگر چه این روش‌ها در آزمون روابط بین متغیرها مفید هستند، اما توانایی محدودی در شناسایی سازوکارهای پنهان، تجربیات فعالان صنعت و چگونگی شکل‌گیری موانع صادراتی در محیط واقعی کسب‌وکار دارند. در صنعت شیرینی و شکلات ایران، که صادرات آن تحت تأثیر عواملی مانند تغییرات مقرراتی، مشکلات لجستیکی، نوسانات اقتصادی و شرایط بازار مقصد قرار دارد، استفاده از رویکردهای اکتشافی و ترکیبی می‌تواند شناخت عمیق‌تری از مسئله فراهم کند. از نظر جامعه مورد بررسی نیز، مطالعات موجود عمدتاً بر صنایع غذایی به صورت کلی تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی دیدگاه صادرکنندگان و فعالان زنجیره صادرات شیرینی و شکلات ایران را بررسی کرده است، همچنین، با وجود اهمیت بازارهای عراق و روسیه برای صادرات ایران، تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و لجستیکی این دو بازار و تأثیر آن بر عملکرد صادراتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر صنعت شیرینی و شکلات ایران و دو بازار هدف عراق و روسیه، تلاش کرد با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی کیفی-کمی، ضمن شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های صادراتی، چارچوبی جامع‌تر برای تبیین عوامل مؤثر بر توسعه صادرات این صنعت ارائه دهد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، از نوع آمیخته (کیفی-کمی) و توصیفی-تحلیلی است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات در بازارهای ایران و روسیه و تحلیل تطبیقی این چالش‌ها در دو بازار هدف است. به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، از یک رویکرد تلفیقی سه‌مرحله‌ای استفاده شد که در آن خروجی هر مرحله، ورودی مرحله بعد را تشکیل می‌دهد. در مرحله نخست، با بهره‌گیری از مطالعه ادبیات و مصاحبه با خبرگان، چالش‌های اصلی

صادرات شیرینی و شکلات شناسایی و متغیرهای اولیه پژوهش استخراج شد. در مرحله دوم، این متغیرها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی طبقه‌بندی و سپس با روش تحلیل سلسله‌مراتبی اهمیت نسبی آن‌ها در دو بازار عراق و روسیه تعیین گردید. در مرحله سوم نیز با استفاده از ماتریس اهمیت-عملکرد، عوامل از نظر اهمیت و عملکرد به‌صورت تطبیقی تحلیل و اولویت‌های مدیریتی استخراج شد. جدول ۱، مراحل اجرای پژوهش، ورودی، فعالیت‌ها و خروجی هر مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مراحل اجرای رویکرد تلفیقی پژوهش و ارتباط خروجی هر مرحله با مرحله بعد

مرحله	ورودی	شرح فعالیت‌ها	خروجی
مرحله اول (شناسایی و ساخت عوامل)	مطالعات نظری و پیشینه پژوهش، مصاحبه با خبرگان و فعالان صادراتی	مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش در حوزه چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و فعالان صادراتی استخراج و کدگذاری چالش‌های صادراتی در بازارهای عراق و روسیه دسته‌بندی و تلفیق چالش‌های مشابه و تدوین فهرست نهایی چالش‌ها	فهرست نهایی چالش‌های صادراتی و تعیین متغیرهای اولیه پژوهش
مرحله دوم (استخراج عوامل و تعیین اهمیت نسبی)	فهرست نهایی چالش‌های استخراج شده در مرحله اول و داده‌های پرسشنامه	جمع‌آوری داده‌ها از خبرگان از طریق پرسشنامه کاهش ابعاد و استخراج عوامل اصلی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (PCA) تشکیل ساختار سلسله‌مراتبی محاسبه وزن نهایی عوامل در هر بازار با استفاده از روش AHP	وزن نهایی و اولویت عوامل استخراج شده در هر بازار
مرحله سوم (تحلیل اهمیت-عملکرد و ارائه نتایج)	وزن عوامل حاصل از AHP و امتیاز عملکرد عوامل در هر بازار	جمع‌آوری ارزیابی عملکرد عوامل در هر بازار از طریق پرسشنامه محاسبه میانگین عملکرد هر عامل در هر بازار استفاده از وزن‌های AHP به‌عنوان شاخص اهمیت و میانگین عملکرد به‌عنوان شاخص عملکرد ترسیم ماتریس اهمیت-عملکرد برای هر بازار و تعیین موقعیت عوامل در چهار ناحیه ماتریس	مقایسه تطبیقی وضعیت عوامل در دو بازار، شناسایی چالش‌های بحرانی و ارائه پیشنهادها راهبردی

پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی، به‌منظور شناسایی چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت‌های صادرکننده، کارشناسان تجارت بین‌الملل و متخصصان صنعت شیرینی و شکلات استفاده شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انجام گرفت و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به‌گونه‌ای که پس از انجام ۱۵ مصاحبه، کد یا مفهوم جدیدی استخراج نشد. داده‌های حاصل با روش تحلیل مضمون تحلیل شدند و مهم‌ترین چالش‌های صادراتی استخراج گردید که مبنای طراحی ابزار بخش کمی پژوهش قرار گرفت. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان شرکت‌های فعال در صادرات شیرینی و شکلات به بازارهای عراق و روسیه بود. با توجه به تخصصی بودن جامعه آماری و محدود بودن تعداد افراد دارای تجربه عملی در هر یک از بازارهای هدف، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد. در

مجموع، ۵۰ پرسشنامه از خبرگان فعال در بازار عراق و ۵۰ پرسشنامه از خبرگان فعال در بازار روسیه گردآوری و تحلیل شد. این حجم نمونه با توجه به ماهیت خبره محور پژوهش و نوع تحلیل‌های مورد استفاده برای دستیابی به اهداف پژوهش مناسب ارزیابی شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی گردآوری شد. روایی پرسشنامه با نظر خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. سپس برای شناسایی ساختار زیربنایی متغیرها، از تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی، چالش‌های صادراتی را در چهار عامل اصلی شامل چالش‌های لجستیکی و استاندارد، چالش‌های سیاسی و ارزی، چالش‌های فرهنگی و دسترسی به بازار و رقابت و کیفیت محصولات طبقه‌بندی کرد. در ادامه، به‌منظور تعیین اهمیت نسبی عوامل در بازارهای عراق و روسیه، از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. وزن عوامل بر اساس مقایسات زوجی خبرگان محاسبه و سازگاری قضاوت‌ها از طریق نرخ ناسازگاری تأیید گردید. در نهایت، برای تحلیل هم‌زمان اهمیت و وضعیت عملکرد عوامل، از ماتریس اهمیت-عملکرد استفاده شد. در این مرحله، وزن‌های حاصل از تحلیل سلسله مراتبی به‌عنوان شاخص اهمیت و میانگین امتیازات پاسخ‌دهندگان به‌عنوان شاخص عملکرد در نظر گرفته شد و بر این اساس، عوامل در چهار ناحیه اصلی ماتریس اهمیت-عملکرد طبقه‌بندی و اولویت‌های مدیریتی هر بازار تعیین گردید.

یافته‌ها

در جدول ۲ مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری به تفکیک دو مرحله کیفی و کمی نشان داده شده است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

ویژگی بررسی شده	گزینه‌ها	بخش کیفی	بخش کمی
		تعداد	تعداد
جنسیت	زن	۵	۳۰
	مرد	۱۰	۷۰
وضعیت تأهل	مجرد	۳	۱۸
	متأهل	۱۲	۸۲
سن	۱۸-۲۸ سال	۱	۱۰
	۲۹-۳۹ سال	۶	۳۴
	۴۰-۵۰ سال	۷	۴۱
	بیشتر از ۵۰ سال	۱	۱۵
تحصیلات	زیر دیپلم	۰	۲
	دیپلم و فوق‌دیپلم	۱	۱۲
	لیسانس	۷	۴۹
	فوق‌لیسانس و بالاتر	۷	۳۷

به‌منظور شناسایی چالش‌های صادراتی صنعت شیرینی و شکلات، ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و فعالان حوزه صادرات انجام شد. فرایند تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفت. نتایج نشان داد که پس از انجام مصاحبه پانزدهم،

کد جدیدی به داده‌ها افزوده نشد و اشباع نظری حاصل گردید. در مجموع، ۱۳۶ کد اولیه استخراج شد که پس از حذف موارد تکراری و ادغام مفاهیم مشابه، در قالب ۱۰ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. به منظور شفاف‌سازی فرآیند تحلیل مضمون، در جدول ۳ نمونه‌ای از مسیر تبدیل داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌ها به کدهای اولیه، کدهای فرعی و مقولات اصلی نشان داده شده است. این فرآیند مبنای استخراج مضامین اصلی پژوهش و طراحی ابزار بخش کمی قرار گرفت.

جدول ۳. نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری و استخراج مقولات چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات

نمونه‌ای از نقل قول	کد اولیه	کد فرعی	مقوله اصلی
هزینه حمل‌ونقل به عراق و روسیه به‌طور مداوم افزایش یافته و سود صادرات را کاهش داده است.	افزایش هزینه حمل	هزینه‌های لجستیکی	چالش‌های لجستیکی و استاندارد
نوسانات نرخ ارز باعث شده نتوانیم برای صادرات برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشیم	بی‌ثباتی نرخ ارز	نوسانات ارزی	چالش‌های سیاسی و ارزی
شناخت ناکافی از سلیقه مصرف‌کنندگان بازار مقصد، فروش را دشوار کرده است.	تفاوت ذائقه مشتریان	تفاوت‌های فرهنگی	چالش‌های فرهنگی و دسترسی به بازار
رقبای خارجی با قیمت و برندهای شناخته‌شده سهم بازار را در اختیار دارند.	شدت رقابت	فشار رقابتی	چالش‌های رقابت و کیفیت محصولات

پس از دستیابی به اشباع نظری و تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۳۶ کد اولیه در قالب ۱۰ مقوله اصلی و تعدادی مقوله فرعی سازمان‌دهی شدند. این مقولات بیانگر مهم‌ترین چالش‌های صادراتی صنعت شیرینی و شکلات از دیدگاه خبرگان و فعالان این حوزه هستند. در جدول ۴ مقولات اصلی و فرعی، نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان نیز ارائه شده است.

جدول ۴. مقولات اصلی و فرعی چالش‌های صادراتی شیرینی و شکلات

مقولات اصلی	مقولات فرعی	نقل قول
مشکلات لجستیکی	هزینه حمل، کمبود ناوگان، فاصله جغرافیایی	یکی از مهم‌ترین مشکلات ما در صادرات، هزینه بالای حمل‌ونقل و نبود ناوگان مناسب برای ارسال به‌موقع کالا است؛ مخصوصاً زمانی که مقصدهای صادراتی فاصله بیشتری دارند، هزینه‌ها به‌شدت افزایش پیدا می‌کند.
پیچیدگی تشریفات گمرکی	طولانی بودن ترخیص، تعدد مدارک	فرآیند ترخیص کالا زمان‌بر است و مدارک متعددی از صادرکننده خواسته می‌شود. همین مسئله باعث تأخیر در تحویل کالا و افزایش هزینه‌های صادرات می‌شود.
ریسک‌های سیاسی و نهادی	تحریم‌ها، محدودیت بانکی، بی‌ثباتی سیاسی	در صادرات به برخی بازارها، شرایط سیاسی و محدودیت‌های بانکی باعث می‌شود نتوانیم با اطمینان برنامه‌ریزی کنیم. این وضعیت ریسک فعالیت صادراتی را بالا می‌برد.
بی‌ثباتی مالی و ارزی	نوسان ارز، افزایش هزینه مالی	نوسان نرخ ارز باعث می‌شود قیمت تمام‌شده کالا مرتب تغییر کند و صادرکننده نتواند قراردادهای بلندمدت را با اطمینان تنظیم کند.

محدودیت دسترسی به بازار	ضعف شبکه توزیع، وابستگی به واسطه‌ها	در بسیاری از موارد برای ورود به بازار هدف مجبوریم از واسطه‌ها استفاده کنیم، چون شبکه توزیع مستقیم و پایدار در اختیار شرکت‌های ایرانی نیست.
تفاوت‌های فرهنگی بازار	تفاوت ذائقه مصرف‌کننده	ذائقه مصرف‌کنندگان در بازارهای مختلف یکسان نیست. محصولی که در بازار داخلی فروش خوبی دارد، ممکن است در عراق یا روسیه نیاز به تغییر طعم، بسته‌بندی یا شیوه عرضه داشته باشد.
الزامات استاندارد و مقرراتی	سختگیری استاندارد، آشنایی کم با مقررات	یکی از مشکلات صادرکنندگان، آشنایی ناکافی با مقررات و استانداردهای کشور مقصد است. اگر محصول از نظر برچسب‌گذاری، ترکیبات یا مجوزها مطابق نباشد، صادرات با مشکل روبه‌رو می‌شود.
رقابت در بازار هدف	رقابت برندهای خارجی، رقابت قیمتی	در بازارهای هدف، برندهای خارجی به‌خصوص از کشورهای رقیب حضور فعالی دارند و گاهی با قیمت پایین‌تر یا تبلیغات گسترده‌تر، رقابت را برای صادرکننده ایرانی دشوار می‌کنند.
الزامات کیفیت محصول	حساسیت به کیفیت، اهمیت بسته‌بندی	مصرف‌کننده خارجی نسبت به کیفیت، ظاهر محصول و بسته‌بندی حساس است. اگر کیفیت محصول ثابت نباشد یا بسته‌بندی جذاب نباشد، امکان تکرار خرید کاهش پیدا می‌کند.
پذیرش و رضایت مشتری	حفظ مشتری، وفاداری مصرف‌کننده	ورود اولیه به بازار مهم است، اما حفظ مشتری سخت‌تر است. اگر محصول بتواند رضایت مصرف‌کننده را جلب کند و کیفیت آن ثابت بماند، احتمال وفاداری مشتری بیشتر می‌شود.

با توجه به اینکه در مرحله کیفی، ده شاخص اصلی چالش‌های صادراتی استخراج شد، به‌منظور تقلیل ابعاد و تسهیل مقایسه نتایج در دو بازار عراق و روسیه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. هدف این مرحله طبقه‌بندی شاخص‌های حاصل از مرحله کیفی در قالب ابعاد کلان‌تر برای ادامه تحلیل‌های مقایسه‌ای و اولویت‌بندی بود. بدین منظور تحلیل عاملی بر اساس ۱۰ متغیر استخراج شده از داده‌های گردآوری شده در مرحله کیفی انجام شد. برای استخراج عوامل از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای چرخش عوامل از روش واریماکس استفاده شد. قبل از ورود به تحلیل عاملی اکتشافی و به منظور مناسب بودن داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی، شاخص کفایت نمونه و آزمون بارتلت محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص KMO و آزمون بارتلت

نتیجه	مقدار	شاخص
کفایت نمونه عالی برای تحلیل عاملی	۰/۸۱۲	شاخص KMO
$p < ۰.۰۰۱$ ، معنادار	۵۳۶.۴۲	آزمون BARTLETT (χ^2)
-	۴۵	درجه آزادی (df)

نتایج نشان داد مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۱۲ است که بیانگر کفایت مناسب نمونه برای اجرای تحلیل عاملی می‌باشد، همچنین معنادار بودن آزمون بارتلت ($p < ۰.۰۰۱$) نشان می‌دهد که همبستگی معناداری میان متغیرها وجود دارد و داده‌ها برای استخراج عوامل مناسب هستند. علاوه بر شاخص KMO و آزمون بارتلت، مقادیر اشتراکات نیز بررسی شد. نتایج نشان داد که مقدار اشتراکات تمامی متغیرها پس از استخراج عوامل در سطح قابل قبول (بیش از ۰/۵) قرار دارد، بنابراین هیچ یک از متغیرها از تحلیل حذف نشد.

و همه آن‌ها در فرایند استخراج عوامل حفظ شدند. برای استخراج عوامل اصلی از معیار مقدار ویژه بزرگتر از ۱ استفاده شد که نتایج مربوط به آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مقادیر ویژه و درصد واریانس تبیین شده عوامل اصلی

واریانس تجمعی	درصد واریانس توضیح داده شده	مقادیر ویژه	عامل
٪ ۳۴/۲	٪ ۳۴/۲	۳/۴۲	۱
٪ ۵۵/۷	٪ ۲۱/۵	۲/۱۵	۲
٪ ۶۹/۳	٪ ۱۳/۶	۱/۳۶	۳
٪ ۷۹/۸	٪ ۱۰/۵	۱/۰۵	۴

بر اساس نتایج، چهار عاملی اصلی استخراج شد که در مجموع ۷۹/۸ درصد از واریانس کل داده‌ها را تبیین می‌کند. چهار عامل استخراج شده توانستند حدود ۷۹/۸ درصد از واریانس ده شاخص اصلی را تبیین کنند که نشان می‌دهد شاخص‌های حاصل از مرحله کیفی را می‌توان در چهار بعد کلان طبقه‌بندی کرد. این طبقه‌بندی مبنای تحلیل‌های مقایسه‌ای و اولویت‌بندی عوامل در بازارهای عراق و روسیه قرار گرفت. به منظور تفسیر عوامل استخراج شده، بارهای عاملی پس از چرخش واریماکس بررسی شد. نتایج در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. بارهای عاملی پس از چرخش واریماکس

عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	متغیر
۰/۰۵	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۸۱	شاخص هزینه لجستیک
۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۲۱	۰/۷۸	سختی رعایت استانداردها
۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۷۶	پیچیدگی گمرک
۰/۱۰	۰/۱۸	۰/۷۴	۰/۲۰	نوسان ارزی
۰/۰۸	۰/۲۱	۰/۷۱	۰/۱۲	ریسک سیاسی
۰/۱۴	۰/۷۷	۰/۲۰	۰/۱۱	دسترسی به بازار
۰/۱۲	۰/۷۴	۰/۱۸	۰/۰۵	چالش‌های فرهنگی
۰/۷۲	۰/۱۴	۰/۲۲	۰/۱۰	شدت رقابت
۰/۷۸	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۱۲	شاخص کیفیت محصولات
۰/۷۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۰۸	شاخص رضایت مشتری

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که تمامی عوامل دارای بار عاملی قابل قبول (بیش از ۰/۷) بوده و اشتراکات استخراج شده نیز در سطح مطلوب قرار دارند، لذا هیچ یک از عامل‌ها از مدل حذف نشد. همچنین ساختار چهار عاملی استخراج شده با معیار مقدار ویژه بزرگتر از یک تأیید شد. این نتایج بیانگر آن است که عوامل از همبستگی درون عاملی مناسب و تمایز بین عاملی قابل قبولی برخوردار بوده و ساختار به دست آمده می‌تواند چارچوب مناسبی برای تبیین چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات فراهم کند. از آنجا که هدف این مرحله، کاهش تعداد شاخص‌های حاصل از مرحله کیفی و ایجاد ابعاد مدیریتی قابل مقایسه بود، چهار عامل استخراج شده به عنوان مبنای ادامه تحلیل‌ها انتخاب شدند. این طبقه‌بندی ضمن حفظ بخش عمده اطلاعات اولیه، امکان مقایسه نظام‌مند چالش‌های

صادراتی در دو بازار هدف و اجرای تحلیل سلسله‌مراتبی و ماتریس اهمیت-عملکرد را فراهم کرد. بر اساس بارهای عاملی، عوامل استخراج شده به شرح زیر نامگذاری شدند:

عامل اول: چالش‌های لجستیکی و استاندارد: شامل هزینه لجستیک، سختی رعایت استانداردها و پیچیدگی گمرک.

عامل دوم: چالش‌های سیاسی و ارزی: شامل نوسانات ارزی و ریسک سیاسی.

عامل سوم: چالش‌های فرهنگی و دسترسی به بازار: شامل دسترسی به بازار و چالش‌های فرهنگی.

عامل چهارم: چالش‌های رقابت و کیفیت محصولات: شامل شدت رقابت، کیفیت محصولات و رضایت مشتری.

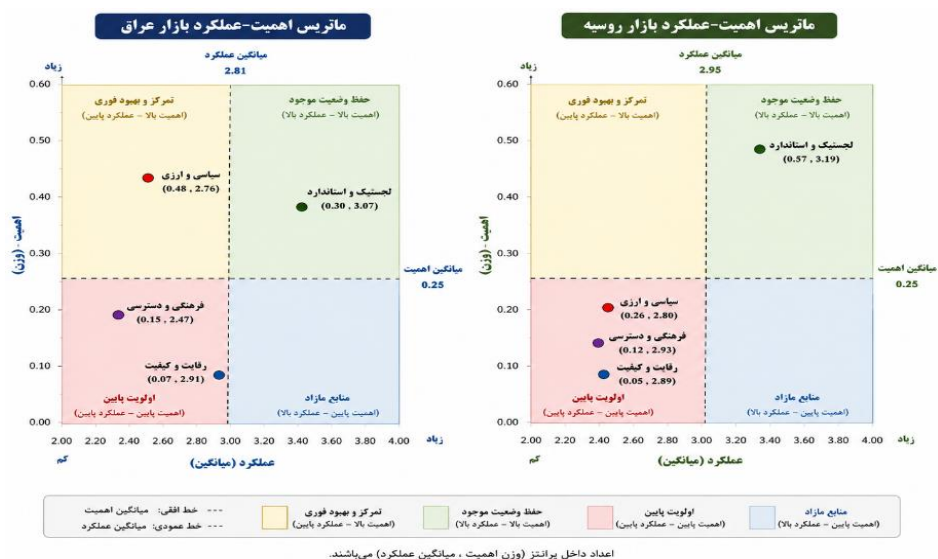
پس از شناسایی عوامل اصلی چالش‌های صادراتی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، در مرحله بعد اهمیت نسبی این عوامل در دو بازار هدف عراق و روسیه با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی تعیین شد. هدف از این مرحله شناسایی مهم‌ترین چالش‌های صادراتی و فراهم سازی مبنایی برای تدوین راهبردهای صادراتی متناسب با ویژگی‌های هر بازار بود که نتایج آن در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. مقایسه وزن و رتبه عوامل در بازارهای عراق و روسیه

بازار روسیه			بازار عراق		
عامل‌ها	وزن (اهمیت)	رتبه	میانگین (عملکرد)	وزن (اهمیت)	رتبه
لجستیک و استاندارد	۰/۵۷	۱	۳/۱۹۳	۰/۳۰	۲
سیاسی و ارزی	۰/۲۶	۲	۲/۸۰۴	۰/۴۸	۱
فرهنگی و دسترسی	۰/۱۲	۳	۲/۹۲۹	۰/۱۵	۳
رقابت و کیفیت	۰/۰۵	۴	۲/۸۹۱	۰/۰۷	۴

نتایج جدول ۸ نشان داد اگر چه چهار عامل اصلی در هر دو بازار مشترک هستند، اما اهمیت نسبی آن‌ها تفاوت قابل توجهی دارد. در بازار عراق، چالش‌های سیاسی و ارزی با وزن ۰/۴۸ در رتبه نخست قرار گرفته‌اند که بیانگر نقش پر رنگ بی‌ثباتی‌های سیاسی، نوسانات نرخ ارز و ریسک‌های محیطی در محدود کردن فعالیت‌های صادراتی است. پس از آن، چالش‌های لجستیکی و استاندارد با وزن ۰/۳۰ در رتبه دوم قرار دارند که نشان می‌دهد مسائل مربوط به حمل‌ونقل، استانداردها و تشریفات گمرکی نیز از موانع مهم صادرات به این بازار محسوب می‌شوند. در مقابل، در بازار روسیه، چالش‌های لجستیکی و استاندارد با وزن ۰/۵۷ بیشترین اهمیت را دارند، موضوعی که بیانگر نقش تعیین‌کننده الزامات استاندارد، پیچیدگی‌های لجستیکی و الزامات فنی در این بازار است. در این بازار، چالش‌های سیاسی و ارزی با وزن ۰/۲۶ در رتبه دوم قرار گرفته و نسبت به بازار عراق از اهمیت کمتری برخوردار است. همچنین، در هر دو بازار، عوامل فرهنگی و دسترسی به بازار و رقابت و کیفیت محصولات با وجود اهمیت، در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند که نشان می‌دهد از دیدگاه خبرگان، این عوامل در مقایسه با چالش‌های سیاسی، ارزی، لجستیکی و استاندارد تأثیر کمتری بر موفقیت صادرات دارند. از نظر عملکرد نیز، میانگین امتیاز عوامل در بازار روسیه در بیشتر موارد اندکی بالاتر از بازار عراق است که نشان می‌دهد با وجود اهمیت بالای برخی چالش‌ها، وضعیت مدیریت و عملکرد این عوامل در بازار روسیه نسبتاً مطلوب‌تر ارزیابی شده است. بر این اساس، وزن‌های حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی به‌عنوان شاخص اهمیت و میانگین امتیازات پاسخ‌دهندگان به‌عنوان

شاخص عملکرد در نظر گرفته شد و موقعیت هر عامل در چهار ناحیه ماتریس تعیین گردید که در شکل ۱ ماتریس اهمیت-عملکرد نشان داده شده است.



شکل ۱. ماتریس اهمیت عملکرد چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات به تفکیک دو بازار

نتایج ماتریس اهمیت-عملکرد نشان داد که چالش‌های صادرات شیرینی و شکلات در بازارهای عراق و روسیه متفاوت است. در بازار عراق، عامل سیاسی و ارزی در ناحیه اهمیت بالا و عملکرد پایین قرار گرفت و به‌عنوان مهم‌ترین شاخص نیازمند توجه شناخته شد، در حالی که عامل لجستیک و استاندارد در ناحیه حفظ وضعیت موجود قرار داشت. در بازار روسیه نیز عامل لجستیک و استاندارد مهم‌ترین عامل بوده و در ناحیه اهمیت و عملکرد بالا قرار گرفت. سایر عوامل شامل فرهنگی و دسترسی به بازار و رقابت و کیفیت در هر دو بازار از اهمیت و عملکرد پایین‌تری برخوردار بودند، اگرچه نقش آنها غیرقابل انکار است.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج پژوهش، چالش‌های پیش روی صادرات شیرینی و شکلات به بازارهای عراق و روسیه را می‌توان در چهار حوزه کلی دسته‌بندی کرد: لجستیک و استانداردها، سیاست و نوسانات ارزی، فرهنگ و دسترسی به بازار و رقابت و کیفیت محصول. با این حال، اهمیت این موانع در هر بازار متفاوت است؛ به طوری که در روسیه چالش‌های مربوط به حمل‌ونقل و رعایت استانداردها در اولویت قرار دارند، اما در بازار عراق، مسائل سیاسی و ارزی سد راه اصلی صادرکنندگان محسوب می‌شوند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای موفقیت در تجارت بین‌الملل، تنها تکیه بر کیفیت محصول یا توان تولید کافی نیست؛ بلکه کلید موفقیت در توانایی شرکت برای انطباق با ساختارهای قانونی، نهادی و عملیاتی هر کشور نهفته است. در نتیجه نمی‌توان با یک استراتژی واحد و یکسان در تمام بازارها به نتیجه مطلوب رسید. از منظر تئوریک، این تفاوت‌ها با مفهوم فاصله نهادی و موانع غیرترعرفه‌ای قابل درک است؛ چرا که تفاوت در نظام‌های نظارتی و رویه‌های گمرکی کشور مقصد، نوع و شدت چالش‌ها را تغییر می‌دهد (فیانکور و همکاران، ۲۰۱۹؛

فونتانی و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، طبق نظریه قابلیت‌های پویا، شرکت‌هایی در عرصه صادرات پایدار می‌مانند که بتوانند منابع و توانمندی‌های خود را با تغییرات محیطی بازآرایی کنند. در واقع، در بازار روسیه مزیت رقابتی در گرو مدیریت دقیق لجستیک و رعایت استانداردهای فنی است، در حالی که در عراق، هنر مدیریت ریسک‌های سیاسی و ارزی حرف اول را می‌زند. این تحلیل با نتایج تحقیق سرکشیکی، خانلری و انصاری (۱۴۰۱) نیز همسو است که بر اهمیت هوشمندی رقابتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک در توسعه بازارهای صادراتی تأکید داشتند.

نتایج این پژوهش در خصوص بازار روسیه نشان داد که برخلاف بسیاری از بازارهای سنتی و منطقه‌ای، در این کشور لجستیک و رعایت استانداردها نه تنها چالش‌های اصلی، بلکه اولویت‌های راهبردی برای صادرکنندگان هستند. این موضوع از ویژگی‌های نهادی و ساختاری بازار روسیه نشأت می‌گیرد؛ جایی که برای ورود و ماندگاری، داشتن مزیت قیمتی به‌تنهایی کافی نیست و توانایی صادرکننده در انطباق با استانداردهای سخت‌گیرانه فنی، الزامات بهداشتی، کیفیت بسته‌بندی و مدیریت هوشمند زنجیره تأمین حرف اول را می‌زند. با توجه به وسعت جغرافیایی پهناور روسیه و مسیرهای طولانی حمل و نقل و از سوی دیگر حساسیت بالای محصولات شیرینی و شکلات به تغییرات دمایی، کوچک‌ترین ضعف در مدیریت لجستیک یا ناتوانی در رعایت استانداردهای ایمنی مواد غذایی می‌تواند به قیمت از دست رفتن کل فرصت صادراتی تمام شود. در واقع، در بازار روسیه، کیفیت اجرای فرایند صادرات بخشی از هویت و مزیت رقابتی برند به شمار می‌رود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات فاور-کلینگبیل و تاد (۲۰۱۸) و مایا و لویز (۲۰۲۲) همسو است؛ آن‌ها تأکید دارند که در صنایع غذایی، نظام‌های کنترل کیفیت و قابلیت ردیابی کالا، دیگر صرفاً یک الزام قانونی نیستند، بلکه پیش‌شرط حیاتی برای دسترسی پایدار به بازارهای بین‌المللی محسوب می‌شوند. همان‌طور که لی و همکاران (۲۰۱۲) اشاره کرده‌اند، در زنجیره ارزش این صنعت، لجستیک و بسته‌بندی صحیح، خود نوعی ارزش‌آفرینی صادراتی است. از سوی دیگر، این نتایج پژوهش حسینی و نوروزی (۱۳۹۹) را تکمیل می‌کند. در حالی که آن‌ها معتقد بودند ظرفیت‌های بازار روسیه برای ایران به دلیل ضعف در ارزش افزوده و تنوع محصول بلااستفاده مانده است، تحقیق حاضر نشان می‌دهد که ریشه این مشکل فراتر از محصول است و به زیرساخت‌های لجستیکی و توان فنی بنگاه‌ها برای انطباق با نظام‌های نظارتی روسیه باز می‌گردد. در نهایت، موفقیت در بازار روسیه مستلزم یک تغییر پارادایم از رقابت بر سر قیمت به رقابت بر پایه کیفیت، استاندارد و قابلیت اطمینان است. این مرحله نیازمند حمایت سیاست‌گذاران در جهت تسهیل صدور گواهی‌های کیفیت و توسعه زیرساخت‌های لجستیکی از یک سو و سرمایه‌گذاری استراتژیک شرکت‌ها در حوزه بسته‌بندی و مدیریت زنجیره تأمین از سوی دیگر است.

تحلیل یافته‌های این پژوهش در خصوص بازار عراق نشان می‌دهد که چالش‌های سیاسی و تلاطم‌های ارزی جدی‌ترین موانع پیش روی صادرکنندگان شیرینی و شکلات هستند. این وضعیت ریشه در ساختارهای نهادی و تجاری خاص عراق دارد، کشوری که علیرغم همسایگی، اشتراکات فرهنگی و هزینه‌های پایین حمل و نقل که آن را به مقصدی استراتژیک برای ایران تبدیل کرده، همواره با نااطمینانی‌های عمیقی همراه است. تغییرات مداوم در قوانین تجاری، موانع مالی برای انتقال پول و برخوردهای سلیقه‌ای در گمرکات مرزی، فضای پیش‌بینی ناپذیری را ایجاد کرده که برنامه‌ریزی بلندمدت را برای صادرکنندگان دشوار و هزینه‌های مبادله را به شدت افزایش می‌دهد. در واقع، یک تفاوت بنیادین میان دو بازار هدف وجود دارد: اگر در روسیه استانداردهای فنی و الزامات بهداشتی حرف اول را می‌زد، در بازار عراق این عوامل محیطی و فشارهای نهادی هستند که بر عملکرد شرکت‌ها سایه انداخته‌اند. این یافته با مطالعات آهن و استینباخ (۲۰۲۲) کاملاً همسو است؛ آن‌ها معتقدند شوک‌های سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی مستقیماً

پایداری زنجیره تأمین را هدف قرار می‌دهند. همان‌طور که فیانکور و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرده‌اند، تفاوت در محیط‌های مقرراتی می‌تواند هزینه‌های ماندگاری در یک بازار را به‌طور چشم‌گیری بالا ببرد، به‌طوری‌که حتی مزیت‌های قیمتی و نزدیکی جغرافیایی نیز در برابر ریسک‌های ارزی و بی‌ثباتی قوانین رنگ می‌بازند. در سطح داخلی، این نتایج با پژوهش سرکشیکی، خانلری و انصاری (۱۴۰۱) تطابق دارد. این محققان بر ضرورت داشتن انعطاف‌پذیری استراتژیک و هوشمندی رقابتی در محیط‌های متغیر تأکید داشتند. یافته‌های حاضر نیز تأیید می‌کند که صادرکنندگان موفق در بازار عراق، آن‌هایی هستند که از این قابلیت‌ها برای مدیریت ریسک‌های سیاسی و ارزی بهره می‌برند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که کلید موفقیت در بازار عراق، لزوماً در توسعه زیرساخت‌های فنی نیست؛ بلکه در گرو کاهش نااطمینانی‌های تجاری، تسهیل فرآیندهای مالی و ارزی و افزایش توان سازگاری بنگاه‌ها با تغییرات ناگهانی محیطی نهفته است.

این پژوهش علاوه بر تأیید مطالعات قبلی، ثابت کرد که چالش‌های صادراتی را نباید به صورت کلی و یکپارچه دید، بلکه هر بازار، نسخه و اولویت‌های خاص خود را می‌طلبد. این مطالعه با به‌کارگیری یک روش‌شناسی دقیق چندمرحله‌ای، نشان داد که برخلاف نگاه‌های سنتی، موفقیت در روسیه در گرو دقت فنی و کیفیت لجستیک است، در حالی که در عراق، مدیریت ریسک‌های سیاسی و ثبات مالی حرف اول را می‌زند. از منظر کاربردی، یافته‌ها تأکید دارند که دوران استفاده از راهبردهای یکسان برای تمامی کشورها به سر آمده است. برای رقابت‌پذیری پایدار، دولت باید با تقویت زیرساخت‌های استانداردسازی و پایدارسازی روابط ارزی، مسیر را هموار کند. شرکت‌ها نیز باید استراتژی خود را تغییر دهند: در بازار روسیه بر ارتقای بسته‌بندی و الزامات بهداشتی تمرکز کنند و در بازار عراق، هوشمندی رقابتی و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات ناگهانی قوانین را سرلوحه قرار دهند.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

این پژوهش نیز مانند هر مطالعه علمی دیگری، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که باید هنگام تفسیر نتایج به آن‌ها توجه کرد. اول اینکه تمرکز این تحقیق تنها بر دو بازار عراق و روسیه بود؛ بنابراین، تعمیم دادن نتایج آن به سایر بازارهای هدف باید با احتیاط انجام شود. دوم اینکه داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص و بر اساس دیدگاه خبرگان جمع‌آوری شده‌اند، در حالی که می‌دانیم فضای تجارت بین‌الملل و سیاست‌های اقتصادی مدام در حال تغییر است و ممکن است اولویت این چالش‌ها در طول زمان جابه‌جا شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، بازارهای دیگری همچون کشورهای حوزه خلیج فارس، آسیای مرکزی و اتحادیه اوراسیا نیز بررسی شوند تا امکان مقایسه وسیع‌تری فراهم گردد، همچنین، استفاده از داده‌های طولی یعنی بررسی موضوع حاضر در بازه‌های زمانی مختلف و به‌کارگیری مدل‌های علی می‌تواند تصویر دقیق‌تر و پویاتری از چالش‌های صادراتی برای سیاست‌گذاران و مدیران ترسیم کند.

منابع

اسمعیل زاده آشین، محمدطاه و عزیزی، مهدی (۱۴۰۴). ارزیابی اهمیت عوامل موثر بر حفظ و گسترش سهم بازار مواد غذایی فرآوری شده در بازارهای جهانی. نشریه مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۸(۲)، ۱۷۱-۱۹۶.

<https://doi.org/10.22034/jiba.2025.65008.2296>

حسینی، میرعبداله و نوروزی، بیتا (۱۳۹۹). ارزیابی و برآورد ظرفیت‌های صادراتی محصولات صنایع غذایی ایران به بازار روسیه. مطالعات اوراسیای مرکزی، ۱۳(۱)، ۴۶-۳۳. <https://doi.org/10.22059/jcep.2020.276017.449829>

- دهدشتی شاهرخ، زهره، اصغریخواه، سجاد و موسوی، سید محمدرضا (۱۴۰۳). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها. *نشریه مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۷(۱)، ۱۸۵-۱۶۹. <https://doi.org/10.22034/jiba.2024.59524.2155>
- سرکشیکی، مهرداد، خانلری، امیر و انصاری، منوچهر (۱۴۰۱). شناسایی قابلیت‌های پویای موثر بر عملکرد صادراتی. *نشریه مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۵(۲)، ۲۱-۱. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.49086.1810>
- عسگرنژاد نوری، باقر، زارعی، قاسم، بشیرخداپرستی، رامین، صائب نیا، سمیه و ناظر اصل، امین (۱۳۹۹). بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد تجاری شرکت‌های صادراتی (مورد مطالعه: صنعت شکلات در شهر تبریز). *نشریه مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۳(۳)، ۸۷-۶۵. <https://doi.org/10.22034/jiba.2020.11396>

References

- Ahn, S., & Steinbach, S. (2023). The impact of COVID-19 trade measures on agricultural and food trade. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 45(2), 911–927. <https://doi.org/10.1002/aep.13286>
- Asgarnezhad Nouri, B., Zarei, G., Bashirkhodaparasti, R., Saebnia, S., & Nazerasl, A. (2020). Investigating the effect of marketing capabilities and marketing strategies on the business performance of exporting companies (Case study: Chocolate industry in Tabriz). *International Business Management Journal*, 3(3), 65–87. <https://doi.org/10.22034/jiba.2020.11396> (in Persian)
- Assoua, J. E., Molua, E. L., Nkendah, R., Fani, D. C. R., & Tabetando, R. (2022). The effect of sanitary and phytosanitary measures on Cameroon's cocoa exports: An application of the gravity model. *Heliyon*, 8(1), e08754. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08754>
- Barbancho-Maya, G., & López-Toro, A. A. (2022). Determinants of quality and food safety systems adoption in the agri-food sector. *British Food Journal*, 124(13), 219–236. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2021-0752>
- Belova, I. N., & Barat Ali, Z. K. (2025). Iran's trade and economic relations with Russia. *RUDN Journal of Economics*, 33(2), 199–212. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2025-33-2-199-212>
- Cadby, J. (2020). Vulnerabilities of the craft chocolate industry amidst the COVID-19 pandemic. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 10(1), 219–222. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2020.101.012>
- Chekhlyayeva, S. S., & Sokolov, V. V. (2024). Trade and economic cooperation between the EAEU and Iran. *International Relations*, 4, 76–89. <https://doi.org/10.7256/2454-0641.2024.4.71448>
- Dehdashti Shahrokh, Z., Asgharikhavah, S., & Mousavi, S. M. R. (2024). The effect of internet marketing capabilities on firms' export performance. *International Business Management Journal*, 7(1), 169–185. <https://doi.org/10.22034/jiba.2024.59524.2155> (in Persian)
- Esmailzadeh Ashini, M. T., & Azizi, M. (2025). Evaluating the importance of factors affecting the preservation and expansion of the market share of processed food in global markets. *International Business Management Journal*, 8(2), 171–196. <https://doi.org/10.22034/jiba.2025.65008.2296> (in Persian)
- Faour-Klingbeil, D., & Todd, E. C. (2018). A review on the rising prevalence of international standards: Threats or opportunities for the agri-food produce sector in developing countries, with a focus on examples from the MENA region. *Foods*, 7(3), 33. <https://doi.org/10.3390/foods7030033>
- Fiankor, D. D. D., Martínez-Zarzoso, I., & Brümmer, B. (2019). Exports and governance: The role of private voluntary agrifood standards. *Agricultural Economics*, 50(3), 341–352. <https://doi.org/10.1111/agec.12488>

- Fontagné, L., Orefice, G., Piermartini, R., & Rocha, N. (2015). Product standards and margins of trade: Firm-level evidence. *Journal of International Economics*, 97(1), 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.04.008>
- Hosseini, M. A., & Norouzi, B. (2020). Evaluation and estimation of export capacities of Iran's food industry products to the Russian market. *Central Eurasian Studies*, 13(1), 23–46. <https://doi.org/10.22059/jcep.2020.276017.449829> (in Persian)
- Ivanchenko, N. S. (2024). Features of trade and economic cooperation between Russia and Iran. *Russian Foreign Economic Journal*, 3, 95–101. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2024-3-95-101>
- Krstić, M., Agnusdei, G. P., Tadić, S., & Miglietta, P. P. (2023). Prioritization of e-traceability drivers in the agri-food supply chains. *Agricultural and Food Economics*, 11(1), 42. <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00284-5>
- Lee, J., Gereffi, G., & Beauvais, J. (2012). Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(31), 12326–12331.
- Luckstead, J. (2024). Globalisation and agri-food trade. *European Review of Agricultural Economics*, 51(1), 32–53. <https://doi.org/10.1093/erae/jbad038>
- Mahabadi, A. M., Samani, R. E., Badr, B. R., & Rafiei, H. (2026). Export performance and determinants of dairy product trade in Iran: Evidence from a stochastic frontier gravity model. *Agricultural and Food Economics*, 14(26). <https://doi.org/10.1186/s40100-026-00468-9>
- Malca, O., Rubio Donet, J. L., Marcilla-Vigo, M., & Acedo, F. J. (2023). The impact of institutional distance in export management: Insights from Peruvian agro-exporting SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 33(3), 416–439. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2021-0130>
- Milyaeva, M. B., & Poniatova, T. S. (2018). The dynamics of foreign trade in confectionery products in Russia. *Russian Foreign Economic Journal*, 8, 70–83. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4025406
- Omarov, K. A. (2017). Present status of the Russian-Iranian economic relations. *RUDN Journal of Economics*, 25(3), 309–318. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-3-309-318>
- Sarkeshiki, M., Khanlari, A., & Ansari, M. (2022). Identifying dynamic capabilities affecting export performance. *International Business Management Journal*, 5(2), 1–21. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.49086.1810> (in Persian)
- Thakur-Weigold, B., & Miroudot, S. (2024). Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*. <https://doi.org/10.32598/JMSP.6.Special.Issue.844>