

## تدوین راهبردهای مدیریت تولید، فرآوری و بازاریابی زعفران

### مطالعه موردی: استان خراسان رضوی

فاطمه پیرملک<sup>۱</sup>، علیرضا کرباسی\*<sup>۲</sup>، محمد قربانی<sup>۳</sup> و فاطمه رستگاری پور<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۹

### چکیده

زعفران به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محصولات کشاورزی تولیدی و منابع مهم ارزآور برای کشور، یک محصول با ارزش اقتصادی در ایران و بویژه استان‌های خراسان بشمار می‌رود. لذا بمنظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بازار زعفران در بخش تولید و فرآوری در قالب آمیخته بازاریابی، در این مطالعه از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک استفاده شد. داده‌های موردنیاز از راه مصاحبه حضوری و تکمیل پرسش‌نامه تخصصی با مدیران و کارشناسان شرکت‌های تولیدکننده و صادرکننده زعفران در شهرهای مشهد و تربت‌حیدریه گردآوری شد. نتایج ماتریس عوامل داخلی نشان دادند که آمیخته فرآوری، محصول، شواهد فیزیکی و موقعیت غلبه نقاط قوت بر ضعف قرار دارند و بر اساس نتایج ماتریس عوامل خارجی نیز وضعیت غلبه نقاط فرصت بر تهدید قرار دارد. نتایج بدست آمده از ماتریس تحلیل وضعیت نشانگر تنوع و رقابتی بودن راهبردهای آمیخته‌های بازاریابی است. بدین ترتیب، ارتقای کیفیت تولید محصولات مشتقه، استفاده دوره‌ای از اراضی زعفران‌کاری جهت حفظ و بهبود خاک، تأکید بر بهره‌وری مزارع و گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی در مناطق عمده کشت زعفران پیشنهاد می‌شود.

### طبقه‌بندی JEL: M31

واژه‌های کلیدی: زعفران، آمیخته بازاریابی، تحلیل عوامل استراتژیک

۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشگاه تربت حیدریه.

۲ - نویسنده مسئول و استاد بخش اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد.

۳ - استاد بخش اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد.

۴ - استادیار بخش اقتصاد کشاورزی، دانشگاه تربت حیدریه.

\* - نویسنده مسئول مقاله: arkarbasi2002@yahoo.com

### پیشگفتار

ایران در بخش محصولات کشاورزی به لحاظ تولید، قیمت و کیفیت دارای موقعیت ممتازی در بین کشورهای در حال توسعه است. شرایط آب و هوایی ایران باعث شده کیفیت محصولات کشاورزی و عطر و طعم بعضی از محصولات از جمله زعفران زبازند خاص و عام باشد (حکیم‌پور، ۱۳۸۵). از سوی دیگر، به دلیل وجود انرژی، نیروی کار، موقعیت جغرافیایی و پایین بودن نسبی قیمت زمین‌های کشاورزی، قیمت تمام شده محصولات می‌تواند در حدی باشد که به راحتی در بازارهای جهانی رقابت کند (حکیم‌پور، ۱۳۸۵). زعفران به عنوان یک محصول با ارزش اقتصادی در کشورهای معدودی تولید می‌شود و ایران، اسپانیا، یونان، مراکش و ایتالیا از جمله آن کشورها می‌باشند. از نظر آماری تولید ایران را می‌توان تقریباً معادل تولید جهانی تلقی کرد زیرا سهم سایر کشورها در مقایسه با تولید ایران بسیار ناچیز است. این محصول با شرایط آب و هوایی بخشی از استان‌های شرق و شمال شرقی ایران کاملاً سازگار است. ویژگی‌های خاص زعفران همچون: امکان بهره‌برداری به مدت ۱۰-۷ سال در یک نوبت کاشت، رشد در زمین‌های رسی و شنی، قدرت ماندگاری محصول در زمان‌های طولانی، سهولت حمل و نقل محصول، عدم نیاز به ماشین‌های کشاورزی سنگین، بهره‌وری بالای آب در مقایسه با دیگر محصولات کشاورزی و درآمدزایی و اشتغال‌زایی بالا، همچنین، با توجه به قیمت بالای آن در بازار صادرات غیرنفتی و ارزآوری جایگاهی ویژه را به خود اختصاص می‌دهد (امامی و همکاران، ۱۳۹۲)، اما وجود مسایل و مشکلات پیش روی زعفران‌کاران در زمینه تولید و بازار داخلی مانند سهم اندک کشاورزان و تولیدکنندگان از ارزش افزوده ایجاد شده در مسیر بازار رسانی اشاره کرد و این که عمده منفعت آن نصیب دلالان و واسطه‌های بازار می‌شود. به بیان دیگر بیشترین سود در این بازار عاید افرادی می‌شود که کمترین زحمت را در بخش تولید کشیده‌اند (حسینی و قلندری، ۱۳۸۶). دوم این که زعفران در ایران به عنوان یک کالای لوکس معامله می‌شود. در برخی از ماهها و سالها (به دلایلی مانند خشکسالی) قیمت آن افزایشی شدید پیدا می‌کند، اما تولیدکنندگان اصلی سهم چندانی از این افزایش قیمت نمی‌برند و برخلاف انتظار بسیار آسیب‌پذیر و به لحاظ اقتصادی ضعیف می‌باشند (حسینی و قلندری، ۱۳۸۶). در زمینه صادرات زعفران، ایران با داشتن حدود ۹۵ درصد تولید جهانی زعفران بزرگ‌ترین تولیدکننده و صادرکننده کمی و کیفی این محصول در سطح جهان است، اما با وجود این مطلب هنوز ایران به عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده و صادرکننده در سطح جهان شناخته شده نیست و از کشور اسپانیا به عنوان مرجع زعفران در جهان نام برده می‌شود (آقایی و قلی‌زاده، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، ایجاد و گسترش صنایع تبدیلی و فرآوری در روستاها و ایجاد جریان تولیدی همه‌جانبه به عنوان پشتیبان و مکمل بخش کشاورزی باعث افزایش درآمد شاغلان بخش کشاورزی و

نیز جایگزینی برای جذب نیروی کار مازاد بخش کشاورزی در مناطق روستایی بشمار می‌رود. هم‌چنین، ایجاد و گسترش این صنایع باعث جلوگیری از اتلاف و ضایع شدن محصول و ایجاد درآمد ارزی و ارزش‌افزوده می‌شود (رحمانی، ۱۳۸۵). بنابراین، زعفران که در مناطق خراسان تمرکز کشت دارد و از مزیت نسبی بالایی برخوردار است، فرآوری آن می‌تواند گامی مهم در راستای جلوگیری از صادرات فله‌ای، ایجاد اشتغال و رونق روستاها و مناطق کشت زعفران گردد. لذا، به نظر ضروری می‌رسد با شناخت و بررسی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) عرصه تولید و فرآوری زعفران بتوان تدابیری اندیشید و راهبردهایی را تدوین کرد. بدین ترتیب، با بررسی‌های انجام‌شده فاکتورهای محصول، شواهد فیزیکی، فرآوری، دولت و موقعیت به‌عنوان آمیخته بازاریابی در مبحث تولید زعفران انتخاب و با استفاده از مدل‌های تحلیل وضعیت مورد مطالعه قرار گرفته است تا به این سؤال پاسخ دهد که مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش‌روی تولید و فرآوری زعفران کدامند؟ بدین ترتیب فاکتورهای محصول، شواهد فیزیکی، موقعیت و فرآوری تحت آمیخته بازاریابی 4Ps انتخاب و وضعیت این فاکتورها در استان خراسان رضوی به دلیل این‌که در زمینه تولید داخلی زعفران استان خراسان رضوی با داشتن ۵۷۲۷۵ هکتار سطح زیر کشت و تولید ۱۹۶ تن زعفران مقام نخست تولید زعفران در کشور را داراست. ضمن این‌که حدود ۷۵ درصد تولید زعفران در این استان متمرکز شده است (گزارش‌های جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی، ۱۳۹۰). مورد بررسی قرار گرفته است. در ارتباط با زعفران مطالعاتی در داخل کشور انجام شده است اما، بیش‌تر آن‌ها در زمینه صادرات است و تعداد اندکی به تولید زعفران پرداخته‌اند که در بیش‌تر موارد کارایی و حاشیه بازاریابی تولید را مورد بررسی قرار داده‌اند، در این زمینه محمودی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به سنجش فرضیه بازار مرکزی محصول زعفران در استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی با استفاده از داده‌های ماهانه طی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۳ پرداخته‌اند. نتایج نشان دادند که استان خراسان جنوبی نقش رهبری قیمت را در بین استان‌های یاد شده بر عهده دارد. این در حالی است که از بین سه استان مربوطه استان‌های خراسان رضوی و جنوبی تشکیل یک بازار واحد را می‌دهند که شرط LOP برای آن‌ها صادق است. شبان و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی کارایی فنی، بازاریابی و ساختار بازار زعفران ایران را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان دادند میانگین کارایی فنی بهره‌برداران ۴۹/۶۳ و کمینه و بیشینه کارایی فنی به ترتیب ۱۹/۰۴ و ۱۰۰ است. اختلاف زیاد زعفران‌کاران با کمینه و بیشینه کارایی فنی و فراوانی زیاد بهره‌برداران با کارایی کم حاکی از آن است که می‌توان با مدیریت صحیح مقدار تولید را افزایش داد. میانگین حاشیه خرده‌فروشی از حاشیه عمده‌فروشی آن‌ها بیش‌تر بوده و میانگین ضریب هزینه بازاریابی زعفران ۱۴/۷۸ درصد است. حسینی و قلندری (۱۳۸۶) در

مطالعه‌ای با عنوان تحلیل حاشیه بازاریابی زعفران ایران به بررسی بازار داخلی زعفران و تحلیل حاشیه بازاریابی زعفران پرداخته است. نتایج مطالعه وی حاکی از آن است که حاشیه بازاریابی زعفران با قیمت آن در سطح خرده‌فروشی رابطه مستقیم و با هزینه‌های بازاریابی مانند هزینه دستمزد و حمل‌ونقل نیز رابطه‌ای مستقیم و معنادار دارد. وی در مطالعه خود الگوی حاشیه بازاریابی زعفران در ایران را با استفاده از الگوی مارک‌آپ برآورد کرده است. وی هم‌چنین، بیان می‌کند از آن‌جا که هزینه‌های بازاریابی بر روی قیمت پرداختی مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد، کاهش آن باعث بالا رفتن رفاه کل جامعه می‌شود. صدیقی و احمدپور کاخک (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای با عنوان سنجش نگرش کشاورزان زعفران‌کار نسبت به تولید و توسعه کشت زعفران و بررسی مسایل و مشکلات آنان به بررسی عوامل تأثیرگذار بر نگرش کشاورزان نسبت به تولید و توسعه زعفران در بین زعفران‌کاران شهرستان گناباد پرداخته‌اند. یافته‌های آنان نشان دادند بیش‌تر کشاورزان نسبت به کشت و توسعه و هم‌چنین، مقدار مشارکت آنان در فعالیت‌های ترویجی و آموزش به ترتیب درصد متوسط و نسبتاً خوب می‌باشند. هم‌چنین، در بین متغیرهای موردبررسی آنان، سابقه کشاورزی، مقدار عملکرد و دانش فنی با نگرش کشاورزان رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین، زعفران‌کاران کم‌آبی، نبود قیمت تضمینی مناسب برای محصول زعفران، ضعف بسته‌بندی و ضعف مالی را از مهم‌ترین مشکلات تولید ذکر کرده‌اند. ترکمانی (۱۳۷۹) در مطالعه خود با عنوان تحلیل اقتصادی تولید، کارایی فنی و بازاریابی زعفران در ایران به بررسی تولید و بازاریابی زعفران پرداخته است. وی با استفاده از تابع متعالی، توابع تولید مناطق مورد مطالعه را برآورد و روش استفاده از نهاده‌ها را بررسی کرده است. کارایی فنی زعفران‌کاران شهرستان‌های گوناگون نیز با استفاده از تابع مرزی تصادفی متعالی تخمین زده شده است. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهند که زعفران‌کاران از تعدادی از نهاده‌ها به نحو مناسب استفاده نمی‌کنند. محاسبه کارایی فنی نیز نمایانگر امکان افزایش کارایی، با کاهش فاصله بین زعفران‌کاران دارای کارایی زیاد و با دیگر بهره‌برداران عنوان شده است. با توجه به مرور مطالعات ذکر شده، مطالعه‌ای که به گونه راهبردی و در قالب آمیخته بازاریابی مبحث تولید و فرآوری زعفران را مجزای از صادرات مورد بررسی قرار داده باشد وجود ندارد. لذا، در این مطالعه، به‌گونه استراتژیک و همه‌جانبه از دیدگاه صاحب‌نظران تولیدکننده و صادرکننده، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تولید شامل آمیخته محصول، شواهد فیزیکی و موقعیت و فرآوری زعفران پرداخته شده است. در بخش مطالعات خارج کشور آیار و همکاران (۲۰۱۴) مقدار انطباق و همگنی فعالیت‌های بازاریابی ترکیبی بین‌المللی را در یک شرکت لوازم خانگی در ترکیه را با استفاده از مدل SWOT مورد پژوهش قرار داده‌اند. این مطالعه در مورد یک نمونه ۵ نفری از مدیران بین‌المللی شرکت بر روی متغیرهای

محصول، مکان، قیمت، ترویج و ارتقاء فروش انجام شده است. نتایج نشان می‌دهند عناصر قیمت و مکان بیش‌ترین تطبیق را با بازاریابی جهانی دارند. رنگ و بسته‌بندی محصول منطبق است، اما برچسب و نام تجاری باید همگن و استانداردسازی شود. عنصر ترویج و ارتقاء فروش بیش‌ترین استانداردسازی را دارد. کاسامواتی و همکاران (۲۰۱۴) تأثیر راهبردهای بازاریابی ۷P را بر خرید تولیدات صنعت موسیقی در اندونزی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش علاقه‌مندان به موسیقی در اندونزی می‌باشند و داده‌ها از راه پرسش‌نامه گردآوری و سپس با استفاده از رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج این مطالعه نشان دادند که راهبرد قیمت بیش‌ترین تأثیر را بر خرید محصولات داشته است و خرید اینترنتی می‌تواند به مصرف‌کنندگان برای دسترسی به محصولات مورد علاقه‌شان کمک کند. آستوتی و همکاران (۲۰۱۴) تأثیرات عناصر بازاریابی ۷P شامل محصول، قیمت، ترویج و ترفیع، مکان، مردم، شواهد فیزیکی و فرآیند تصمیم‌گیری بر خرید مصرف‌کنندگان در تعیین راهبردهای بازاریابی مناسب بازار سیب در باغ دهکده المپیک در شهر مالنگ اندونزی انجام داده‌اند. تجزیه و تحلیل نتایج نشان دادند که متغیر بازاریابی قیمت تأثیرگذارترین متغیر است و قیمت‌گذاری به‌عنوان بهترین راهبرد برای افزایش تصمیم خرید مصرف‌کنندگان است. پاسپیتاساری و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی در اندونزی با بررسی محیط داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل آن‌ها راهبردهای بازاریابی و توسعه آن‌ها را با استفاده از ماتریس تحلیل وضعیت SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی کمی مورد بررسی قرار داده‌اند. و سپس با استفاده از مدل تئوری مطلوبیت چندصفتی، مطلوبیت راهبردهای حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس تحلیل وضعیت را محاسبه کرده‌اند. بر اساس نتایج بدست‌آمده این امکان وجود دارد که صنایع مورد مطالعه راهبردهای توسعه محصول و نفوذ در بازار را به کاربرند.

### مبانی نظری و روش پژوهش

از روش ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) عوامل داخلی تأثیرگذار (نقاط قوت و ضعف) بر صنعت یا سازمان ارزیابی می‌گردند. نقاط قوت و ضعف با مقایسه عملکرد گذشته و حال و یا مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه رقبا تعیین می‌شود. برای تهیه این ماتریس از نظر خبرگان (مدیران باتجربه و تحصیل‌کرده) استفاده شده است. از روش ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> - Malang City

<sup>۲</sup> - Internal Factor Evaluation

<sup>۳</sup> - External Factor Evaluation

(EFE) ماتریس عوامل خارجی تأثیرگذار (فرصت‌ها و تهدیدها) بر صنعت یا سازمان ارزیابی می‌گردند عوامل خارجی تشکیل‌شده‌اند از رقبا، واسطه‌های مالی، نهادهای دولتی، اتحادیه‌های کارگری، سهامداران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، اتحادیه‌های تجاری و غیره. برای تهیه این ماتریس نیز از نظر خبرگان (مدیران باتجربه و تحصیل‌کرده) استفاده شده است. تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (خارجی) در پنج مرحله زیر انجام می‌پذیرد:

۱- پس از شناسایی عوامل داخلی (خارجی)، نقاط قوت (فرصت) و ضعف (تهدید) سازمان مشخص می‌شود (بین ۱۰ تا ۲۰ عامل)، نخست نقاط قوت (فرصت) و سپس نقاط ضعف (تهدید) نگاشته می‌شود. ۲- در این ماتریس بر اساس نظر خبرگان به هر یک از عوامل برحسب اهمیت، نمره وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده می‌شود. می‌توان از استاندارد کردن جهت وزن‌دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. ۳- وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ مشخص می‌شود. نقاط ضعف (تهدید) فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می‌نمایند. نقاط قوت (فرصت) نیز فقط نمره‌های ۳ و ۴ را می‌توانند به خود اختصاص دهند. به این صورت که خیلی قوی = ۴، قوی = ۳، ضعیف = ۲ و خیلی ضعیف = ۱ است. ۴- امتیاز وزن‌دار هر عامل محاسبه می‌شود. بدین‌منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون‌سازمانی را در وزن استاندارد شده آن ضرب و در یک ستون جدید درج می‌شود. ۵- جمع امتیازهای وزن‌دار محاسبه می‌شود که کمینه ۱ و بیشینه ۴ و میانگین آن‌ها ۲/۵ است. اگر امتیاز وزنی سازمان کم‌تر از ۲/۵ باشد، یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی (خارجی) در مجموع دچار ضعف (تهدید) و اگر نمره نهایی بیش‌تر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی (بیرونی) در مجموع دارای قوت (فرصت) است.

با وجود ابزارهایی مانند ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس‌های تجزیه و تحلیل پرتفولیو، تحلیل سؤالات بحرانی، مدل برنامه‌ریزی بهبود عملکرد و ... ابزاری که از سهولت کافی برخوردار بوده و به گونه گسترده در همه سطوح کاربرد دارد، ماتریس فرصت، تهدید، قوت، ضعف (SWOT) است. در این مطالعه، ماتریس SWOT و IE<sup>۲</sup> جهت بررسی و انتخاب راهبردها توضیح داده می‌شوند. ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه نمایند: راهبردهای SO، راهبردهای WO، راهبردهای ST، راهبردهای WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط

<sup>۱</sup> - Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix

<sup>۲</sup> - Internal-External Matrix

قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در این ماتریس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین راهبردها را مشخص کرد بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل‌اجرا است. بنابراین، همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف آرایه می‌شوند، انتخاب و اجرا نخواهد شد.

این ماتریس دارای ۹ خانه است. چهارخانه دارای عامل اصلی هستند، چهارخانه راهبردها را نشان می‌دهند و یک‌خانه سفید یا خالی است. چهارخانه‌ای که نشان‌دهنده راهبردها هستند، در واقع راهبردهای SO، WO، ST، WT می‌باشند که پس از تکمیل شدن چهارخانه حاشیه‌ای مربوط به عوامل اصلی (O.W.S و T) بوجود می‌آیند. از راه بکارگیری ابزارهای بررسی راهبردها (ماتریس IE و SWOT)، عوامل داخلی و خارجی سازمان با هم تطبیق داده شده و راهبردهای ممکن جهت برخورد مناسب با این عوامل شناسایی می‌شوند. مسئله مهم و در واقع نتیجه این فرایند، انتخاب درست راهبردهایی است که باید در سازمان اجرا شوند. این مرحله از اهمیت فوق‌العاده زیادی برخوردار است چراکه قسمت اعظمی از منابع سازمان را درگیر اجرای راهبردها خواهد نمود، پس باید دقت لازم به عمل آید تا بهترین راهبردها از میان گزینه‌های شناسایی‌شده انتخاب شود. چارچوب تجزیه و تحلیل و تدوین راهبرد در این مطالعه بر اساس شکل ۱ است (پارسیان و اعرابی، ۱۳۸۶).

در این مطالعه برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید هرکدام از عوامل مهم در محصول زعفران از نظریات متخصصان مربوط و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. بر این اساس پرسش‌نامه درباره فاکتورهای موردبحث با استفاده از روش دلفی تهیه شد. روش دلفی در اوایل دهه ۱۹۵۰ میلادی توسط دالکی و هلمر بمنظور بررسی نظرات متخصصان در زمینه موضوع موردبررسی ابداع شد (دالکی و هلمر<sup>۷</sup>، ۱۹۵۰). این پرسشنامه‌ها را ۱۱ نفر از متخصصان و کارشناسان مربوط در شهرهای مشهد و تربت حیدریه تکمیل کرده‌اند. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌های گردآوری‌شده در این مرحله از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی کل پرسش‌نامه برابر با ۷/۹۸ به‌دست‌آمده آمد که پایایی مطلوب را نشان می‌دهد. برای بررسی روایی منطقی پرسش‌نامه‌ها و درستی پرسش‌های پرسش‌نامه‌ها به وسیله اساتید راهنما و مشاور و چند تن از کارشناسان موردبررسی و اصلاح قرار گرفته است.

پس از گردآوری و استخراج داده‌ها از پرسش‌نامه‌ها، داده‌های هر یک از عوامل وزن هر عامل محاسبه و سپس اولویت‌بندی عوامل بر اساس وزن بدست‌آمده برای هر عامل (عامل با وزن بالا، دارای اهمیت بالاتر) تعیین شد.

## نتایج و بحث

آمیخته نخست: محصول

بر اساس جدول ۱، عطر و طعم و رنگ زعفران ایران با امتیاز وزنی ۰/۵۹ در رتبه نخست نقاط قوت آمیخته محصول قرار داد. مقدار عملکرد پایین و عدم پشتیبانی و تضمین محصول با امتیاز وزنی ۰/۱۰ مهم‌ترین نقاط ضعف کنونی زعفران شناخته شده است. بر اساس جدول ۲، آرایه محصول بر اساس استانداردهای بهداشتی جهانی با امتیاز ۳۳/۰ در رتبه نخست و وجود تقاضا در بازارهای خارجی با امتیاز ۳۱/۰ در رتبه دوم با اهمیت‌ترین فرصت‌ها، تولید رنگ شیمیایی زعفران با امتیاز ۲۶/۰، وجود محصول با کیفیت پایین در بازار، کیفیت مناسب زعفران افغانستان و وجود رقبای خارجی به ویژه افغانستان با امتیاز ۲۱/۰ در رتبه دوم تهدیدهای کلیدی آمیخته محصول قرار دارند. بنابراین، با توجه به عطر، طعم و شهرت زعفران ایران به همراه وجود تقاضا در بازار می‌تواند با ایجاد رقابت برای تولید و عرضه زعفران مرغوب به بازار از تهدید رقبای جدید کاست.

### آمیخته دوم: شواهد فیزیکی

ویژگی‌های فیزیکی و اغلب نامحسوس را شامل می‌شود. بر اساس جدول ۳، عطر، طعم و رنگ بالا زعفران ایران با امتیاز وزنی ۴۳/۰، حجیم بودن محصول با امتیاز ۰/۰۹ و شرایط نگهداری خاص زعفران با امتیاز وزنی ۰/۰۶ به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت، تهدید و تهدید فیزیکی زعفران است. بر اساس جدول ۴، استفاده از زمین‌های رسی و لومی رسی برای بالا بردن کیفیت، کشت زعفران در زمین و آب شیرین برای افزایش عملکرد با امتیاز وزنی ۴۶/۰ مهم‌ترین فرصت‌های کنونی و خشک‌سالی‌های پی‌درپی با امتیاز وزنی ۳۱/۰ مهم‌ترین تهدید کنونی و آینده زعفران است.

### آمیخته سوم: فرآوری

بر اساس جدول ۵، وجود گواهی‌نامه‌های کیفیت در کشور و وجود آزمایشگاه‌های مجهز با امتیاز وزنی ۴۸/۰ نقاط قوت قابل توجه و عدم رعایت بهداشت و استانداردها با امتیاز وزنی ۱۱/۰ و مخلوط کردن زعفران‌های تازه و قدیمی، تأکید بر کمیت به جای کیفیت و بی‌توجهی به درجه‌بندی زعفران بر اساس خواسته‌های مشتری در عرصه تولید با امتیاز وزنی ۰/۰۸ ضعف‌های جدی آمیخته بازاریابی فراوری زعفران شناخته شده‌اند. بر اساس جدول ۶، روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک و تطبیق با استانداردهای ایمنی و بهداشتی ملی و جهانی با امتیاز وزنی ۲۶/۰ مهم‌ترین فرصت‌های کنونی‌اند. در حالی که ایجاد واحدهای تخصصی اصولی درجه‌بندی و استفاده از نهاده‌های جایگزین بیولوژیکی فرصت‌های هستند از آن‌ها استفاده نمی‌شود یا امکان استفاده از آن‌ها وجود ندارد.



کاهش کیفی محصول در فرایند جداسازی و خشک‌کردن و بسته‌بندی و هزینه بالا دسترسی به دستگاههای مدرن با امتیاز وزنی ۰/۲۱ مهم‌ترین تهدیدهای فرآوری زعفران می‌باشند.

#### آمیخته چهارم: موقعیت

ارزیابی وضعیت کنونی مزایا و معایب، موقعیتیابی بازار محصول، منطقه بندی و هدف‌یابی بازار و انتخاب بخش‌هایی از بازار با توجه به توانایی خود در آن که امکان رقابت با دیگر رقبا وجود داشته باشد تا بتوان حجم فروش را افزایش داد و نام تجاری را ثبت کرد. بر اساس جدول ۷، وجود تمرکز عمده تولید در خراسان و مزیت نسبی بالا در تولید محصول به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۰۶۸ و ۰/۰۶۵ مهم‌ترین نقاط قوت کنونی می‌باشند درحالی‌که امکان تولید محصول در بیش‌تر مناطق کشور با توجه به تغییرات اقلیمی نقطه قوتی است که از آن استفاده چندانی نشده است. نبود انگیزه و علاقه برای ورود به بازار و چرخه بازاریابی، نداشتن تماس مستقیم با خریداران بالقوه و نبود شبکه قدرتمند بازار با قدرت چانه‌زنی بالا با امتیازهای وزنی ۰/۱۵ مهم‌ترین ضعف‌های جدی در زمینه آمیخته بازاریابی موقعیت زعفران ایران قرار دارند. مطابق جدول ۸، موقعیت جغرافیایی مناسب ایران و دسترسی به بازارهای خارجی و صادرات به بازارهایی که مصرف گیاهان دارویی اهمیت دارد مانند جنوب شرق آسیا با امتیاز وزنی ۰/۲۷ مهم‌ترین فرصت‌ها و رقابت ناسالم بین صادرکنندگان به همراه حمایت‌های بین‌المللی از زعفران افغانستان با امتیاز وزنی ۰/۲۱ و ۰/۲۰ تهدیدهای جدی آمیخته بازاریابی موقعیت زعفران ایران می‌باشند.

در جدول ۹، نتایج حاصل از ارزیابی عوامل راهبردی و موقعیت راهبردی هر کدام از آمیخته‌های بازاریابی با توجه به داده‌های بدست آمده از مراحل پیش، با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر تطبیق داده می‌شوند. چنانچه مشاهده می‌شود، دو آمیخته قیمت و مکان در ماتریس عوامل داخلی به ترتیب دارای امتیاز ۲/۳۴ و ۲/۱۰ هستند که بیانگر غلبه نقاط ضعف بر قوت است. در ماتریس عوامل خارجی نیز دو آمیخته یاد شده به ترتیب دارای امتیاز ۲/۷۱ و ۲/۹۱ می‌باشند که بیانگر غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهاست. بنابراین، بمنظور برنامه‌ریزی راهبردهای تدافعی (تأکید بر نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی و در نهایت، رفع آسیب‌ها) موردتوجه قرار گیرد. در دیگر آمیخته‌های بازاریابی غلبه نقاط ضعف بر قوت و غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها وجود دارد، این بدین معنی است که بمنظور برنامه‌ریزی راهبردهای تنوع و رقابتی (تأکید بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی) موردتوجه قرار گیرد.

در جدول ۱۰، با توجه به داده‌های بدست آمده از ماتریس ترکیبی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی بر اساس ماتریس تحلیل وضعیت شناسایی شده‌اند که متناسب با این عوامل است. بدین

ترتیب، ابتدا هدف کلان و سپس راهبردهای عملیاتی رسیدن به هدف تعریف شده بر اساس راهبرد مبتنی بر نقاط قوت- تهدید با استفاده از ماتریس تحلیل وضعیت شرح داده شده است. چنانچه مشاهده می‌شود، در آمیخته بازاریابی محصول، افزایش رقابت‌پذیری با محصولات خارجی با توجه به ایجاد نوآوری متناسب با ذائقه مشتریان در صنعت زعفران و ارتقای کیفیت تولید و محصولات مشتقه تدوین شده است. در آمیخته بازاریابی شواهد فیزیکی، حفاظت از کمیت و کیفیت محصول و منابع آب و زمین با توجه به راهبردهای ارتقای سطح استفاده از بذرهای اصلاح شده و استفاده دوره‌ای از اراضی زعفران کاری، در آمیخته بازاریابی فرآوری بهبود فرایند تولید و فرآوری با توجه به ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی زعفران در مناطق عمده تولید و سازگاری استانداردهای ملی و جهانی و در آمیخته بازاریابی موقعیت، تثبیت جایگاه زعفران ایران در جهان با توجه گسترش تولید با تأکید بر بهره‌وری مزارع و ایجاد رقابت سالم و انسجام ملی صادرکنندگان برای افزایش قدرت بازاری تدوین شده است.

در ادامه با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی، راهبردهای حاصل از ماتریس تحلیل وضعیت اولویت‌بندی می‌شوند تا راهبرد برتر برای هر کدام از آمیخته‌های بازاریابی مشخص شود. بدین ترتیب حاصل ضرب وزن نسبی هر عامل راهبری در نمره جذابیت بیانگر جذابیت کل هر راهبرد است. راهبردها براساس نمره بدست آمده از جذابیت کل هر راهبرد، از بیش‌ترین نمره تا کم‌ترین نمره اولویت‌بندی می‌شوند. چنانچه مشاهده می‌شود، ارتقای کیفیت تولید و محصولات مشتقه، استفاده دوره‌ای از اراضی زعفران کاری، ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی زعفران در مناطق عمده تولید و گسترش تولید با تأکید بر بهره‌وری مزارع در اولویت‌های نخست قرار دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با نگاهی به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تولید و فرآوری زعفران می‌توان نتیجه گرفت:

- موقعیت جغرافیایی مناسب ایران، وجود تقاضا در بازارهای خارجی، امکان تولید محصولات مشتقه، امکان استفاده از زمین‌های رسی و لومی و روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک، فرآوری بهداشتی و ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری خصوصی در زمینه تولید مشتقات زعفران از جمله مهم‌ترین فرصت‌های پیشروی می‌باشند.

- تغییرات جوی، کمبود آب و امکانات اندک فرآوری و تولید محصولات فرآوری شده در داخل کشور، حمایت‌های جهانی از تولیدکنندگان رقیب در زمینه بذرهای اصلاح شده، امکانات ماشینی و فرآوری از جمله تهدیدهای جدی زعفران ایران هستند.

- مصارف صنعتی، دارویی و غذایی فراوان زعفران می‌تواند با ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی زعفران در مناطق عمده کشت زمینه را برای تولید محصولات مشتقه را ارتقا داد.
- با وجود کیفیت بالا، تمرکز تولید، مزیت نسبی بالا، می‌تواند شرایط لازم را برای تثبیت جایگاه زعفران ایران در جهان فراهم کرد.
- عملکرد پایین محصول در هکتار، دسترسی اندک کشاورزان به نهاده‌های و ماشین‌آلات نوین کشاورزی، از مشکلات عدیده کشاورزان است. بنابراین، در دسترس قرار دادن نهاده‌های نوین کشاورزی از راه مراکز معتبر به همراه دادن آموزش‌های لازم کاربرد صحیح آن‌ها و ایجاد تسهیلات مناسب استفاده از آن‌ها برای کشاورزان می‌تواند زمینه را برای افزایش بهره‌وری مزارع و تولید محصول باکیفیت‌تر فراهم کرد.
- تقویت و حمایت از تعاونی‌های خرید محصول در مناطق کشت در راستای خرید مستقیم محصول از کشاورزان و کاستن از هزینه‌های حمل‌ونقل محصول می‌تواند بخشی از درآمد ازدست‌رفته کشاورزان را جبران کند.
- با توجه به ویژگی‌های فیزیکی زعفران و حساس بودن آن، وجود امکانات نگهداری و حمل‌ونقل ویژه امری ضروری است.
- بر اساس نتایج ماتریس تحلیل وضعیت و راهبردهای تدوین‌شده آمیخته‌های بازاریابی موارد زیر برای رسیدن به هدف‌ها پیشنهاد می‌شود:
- شناسایی ذائقه مشتریان در بازارهای هدف، آشنایی با مصارف و کاربردهای زعفران در بازارهای هدف، اجرای برنامه‌های آموزشی برای تولیدکنندگان در راستای تولید محصولات تازه، در دسترس قرار دادن فناوری‌های مدرن برای تولید محصولات نوآورانه و مشتقه.
- تولید بذرهای اصلاح‌شده متناسب با شرایط اقلیمی هر منطقه، توسعه روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک، استفاده از زمین‌های رسی و لومی اجرای برنامه‌های ارتقای مهارت کشاورزان و کارگران در تولید و کشت بذرهای اصلاح‌شده.
- پرداخت تسهیلات به سرمایه‌گذاران ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی، حمایت مالی دولت و تشویق به ایجاد صنایع دارای مزیت، تأسیس و توسعه آزمایشگاه‌های کنترل کیفی، ایجاد انبارهای مجزا و پیشرفته، جداسازی، خشک نمودن، درجه‌بندی و بسته‌بندی بر اساس استانداردهای تحت لیسانس.
- تدوین برنامه الگوی کشت زعفران در منطقی از کشور که با کشت زعفران سازگاری دارند، استفاده از روش‌های مکانیزه و مدرن تولید برای بهبود عملکرد.
- همان‌گونه که گفته شد در ارتباط با تدوین راهبرد تولید و فرآوری زعفران در قالب آمیخته بازاریابی مطالعه قابل‌ذکری وجود ندارد. در یک مورد، امامی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه خود به

تدوین استراتژی‌های توسعه بازار داخلی و خارجی زعفران ایران به صورت کلی پرداخته است که راهبردهای بازار داخلی، راهبردهای تهاجمی و در بازار خارجی راهبردهای تنوع و تدافعی به دست آمده است.

### منابع

- آقایی، م. و رضاقلی زاده، م. (۱۳۹۰). بررسی مزیت نسبی ایران در تولید زعفران. نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی، جلد ۲۵، شماره ۱: ۱۲۱-۱۳۲.
- امامی، ح. کرباسی، ع و دوران‌دیش، آ. (۱۳۹۲). تدوین استراتژی‌های توسعه بازار زعفران ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
- پارسیان، ع. و اعرابی، س. م. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ یازدهم، تهران.
- ترکمانی، ج. (۱۳۷۹). تحلیل اقتصادی تولید، کارایی فنی و بازاریابی زعفران ایران. علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی. جلد ۴، شماره ۳: ۲۹-۴۵.
- حسینی، ص. و قلندری، آ. (۱۳۸۶). بررسی حاشیه بازاریابی زعفران. مجموعه مقالات ششمین کنفرانس اقتصاد کشاورزی، ۸ تا ۹ آبان ماه، مشهد.
- حکیم‌پور، ح. (۱۳۸۵). طرح‌ریزی استراتژیک بازاریابی برای محصولات صادراتی استان خراسان- جنوبی، مطالعه موردی زعفران و زرشک. گزارشات سازمان بازرگانی.
- رحمانی، م. (۱۳۸۵). بررسی نقش صنایع تبدیلی در کاهش ضایعات و توسعه صادرات محصولات کشاورزی باغی. روند، شماره ۴۹: ۲۰۱-۲۳۰.
- شبان، م. محمودی، ا. و شوکت فدایی، م. (۱۳۹۲). بررسی کارایی فنی، بازاریابی و ساختار بازار زعفران ایران، نشریه زراعت و فناوری زعفران، جلد ۱، شماره ۲: ۸۵-۱۰۱.
- صدیقی، ح. و احمد پور کاخک، ا. (۱۳۸۴). سنجش نگرش کشاورزان زعفران کار نسبت به تولید و توسعه کشت زعفران و بررسی مسائل و مشکلات آنان (مطالعه موردی شهرستان گناباد). مجله علوم کشاورزی ایران، جلد ۳۶، شماره ۳: ۶۸۹-۶۹۹.
- گزارشات جهاد کشاورزی خراسان رضوی. (۱۳۹۰). سالنامه آماری گزارشات جهاد کشاورزی.
- محمودی، ه. کرباسی، ع، فکاری سردهایی، ب و فارسی علی آبادی، م. (۱۳۹۳). آزمون پیوستگی و فرضیه بازار مرکزی محصول زعفران در استان‌های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی، نشریه زراعت و فناوری زعفران، جلد ۲، شماره ۳: ۲۲۳-۲۱۵.

**References**

- Astuti, R., Silalahi, R. & Wijaya, G. (2015). Marketing Strategy Based on Marketing Mix Influence on Purchasing Decisions of Malang Apples Consumers at Giant Olympic Garden Mall (MOG). Agriculture and Agricultural Science Procedia, 3: 67-71.
- Ayar , H, Akgün, A & Keskin, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study, 10th International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences, (150): 609 – 618.
- Dalkey, N. & Helmer, O. (1950). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management Science, 9(3): 458-461.
- Kusumawati, R.D, Oswari, T, Budi Utomo, R. & Kumar, T. (2014). The Influence of 7P's of Marketing Mix on Buying Intention of Music Product in Indonesia. Procedia Engineering, (97): 1765 – 1771.
- Puspitasari, N., Rumita, R. & Yuda Pratama, G. (2013). Development business strategy Small and Mid-sized Industrial Firm by SWOT, QSPM, MAUT model. J@TI Undip, 8(3): 171-180.

**پیوست‌ها**

مرحله ورودی (Input Stage)	
عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
مرور چشم‌انداز، مأموریت و اهداف	
مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)	
ماتریس سوات (SWOT)	ماتریس داخلی و خارجی (IE)
مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)	
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)	

شکل ۱- چارچوب جامع تدوین استراتژی.

## جدول ۱- نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - محصول.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل درونی	علامت
نقاط قوت						
۵	۰/۳۸۹	۰/۱۲۲	۳/۱۸	۳۵	سازگاری با ذائقه مصرف‌کنندگان در کشورهای گوناگون	S1
۳	۰/۴۳۵	۰/۱۲۹	۳/۳۶	۳۷	مصارف دارویی و غذایی	S2
۴	۰/۴۱۲	۰/۱۲۶	۳/۲۷	۳۶	مصارف صنعتی و فناوری	S3
۱	۰/۵۸۸	۰/۱۵۰	۳/۹۱	۴۳	کیفیت بالای محصول (عطروطمع و رنگ زعفران ایران)	S4
۲	۰/۴۵۸	۰/۱۳۳	۳/۴۵	۳۸	شهرت زعفران ایران	S5
نقاط ضعف						
۴	۰/۰۶۲	۰/۰۴۹	۱/۲۷	۱۴	وجود تقلب در محصول	W1
۲	۰/۰۹۲	۰/۰۵۹	۱/۵۵	۱۷	بی‌توجهی به ویژگی‌های محصول	W2
۱	۰/۱۰۳	۰/۰۶۳	۱/۶۴	۱۸	میزان عملکرد پایین	W3
۱	۰/۱۰۳	۰/۰۶۳	۱/۶۴	۱۸	عدم پشتیبانی و تضمین محصول	W4
۳	۰/۰۸۱	۰/۰۵۶	۱/۴۵	۱۶	غیر ارگانیک بودن محصولات	W5
۴	۰/۰۶۲	۰/۰۴۹	۱/۲۷	۱۴	نبود رقابت برای تولید و عرضه زعفران مرغوب	W6
کل						
۲/۷۹		۱	۲۸۶			

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۲- نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - محصول.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل بیرونی	علامت
فرصت						
۱	۰/۳۳۴	۰/۰۹۳	۳/۵۵	۳۹	ارایه محصول بر اساس استانداردهای بهداشتی بین‌المللی	O1
۳	۰/۲۹۹	۰/۰۸۹	۳/۳۶	۳۷	ارایه گواهی‌نامه‌های تضمین کیفیت	O2
۲	۰/۳۱۶	۰/۰۹۲	۳/۴۵	۳۸	وجود تقاضا در بازارهای خارجی	O3
۴	۰/۲۸۳	۰/۰۸۷	۳/۲۷	۳۶	ایجاد تصویر ذهنی مثبت از کیفیت و ویژگی‌های محصول در مصرف‌کننده	O4
۶	۰/۲۲۴	۰/۰۷۷	۲/۹۱	۳۲	امکان تولید فرآورده‌های جانبی	O5
۵	۰/۲۶۸	۰/۰۸۴	۳/۱۸	۳۵	قیمت بالا در بازارها	O6
تهدید						
۲	۰/۱۹۷	۰/۰۷۲	۲/۷۳	۳۰	وجود محصول باکیفیت پایین در بازار	T1
۲	۰/۱۹۷	۰/۰۷۲	۲/۷۳	۳۰	کیفیت مناسب زعفران افغانستان	T2
۲	۰/۱۹۷	۰/۰۷۲	۲/۷۳	۳۰	وجود رقبای خارجی به‌ویژه افغانستان	T3
۴	۰/۱۱۶	۰/۰۵۵	۲/۰۹	۲۳	تقاضا در حال تغییر مصرف‌کنندگان (تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان)	T4
۵	۰/۱۰۶	۰/۰۵۳	۲	۲۲	اتکا به نهاده‌های صرفاً بومی و محلی و فناوری‌های کم‌نهاد	T5
۳	۰/۱۷۱	۰/۰۶۷	۲/۵۴	۲۸	وجود زعفران‌های تقلبی در بازار	T6
۱	۰/۲۶۸	۰/۰۸۴	۳/۱۸	۳۵	تولید رنگ شیمیایی زعفران	T7
	۲/۹۸	۱		۴۱۵	کل	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۳- نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - شواهد فیزیکی.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل درونی
نقاط قوت					
۵	۰/۳۱۹	۰/۰۹۷	۳/۲۷	۳۶	S1 نیاز کم به آبیاری و رطوبت
۴	۰/۳۳۸	۰/۱۰۰	۳/۳۶	۳۷	S2 کیفیت مناسب خاک مزارع زعفران
۲	۰/۴۱۴	۰/۱۱۱	۳/۷۲	۴۱	S3 یک سال کشت و برداشت چندین ساله
۳	۰/۳۹۶	۰/۱۰۸	۳/۶۴	۴۰	S4 وزن کم
۵	۰/۳۱۹	۰/۰۹۷	۳/۲۷	۳۶	S5 عدم نیاز به وسایل جابجایی مخصوص
۶	۰/۲۸۵	۰/۰۹۲	۳/۰۹	۳۴	S6 مقاومت بالا در برابر سرما و آفات
۱	۰/۴۳۴	۰/۱۱۴	۳/۸۱	۴۲	S7 عطر، طعم و رنگ بالا
۳	۰/۳۹۵	۰/۱۰۸	۳/۶۴	۴۰	S8 مطابقت با معیارهای زیست‌محیطی و همسو با طبیعت
نقاط ضعف					
۱	۰/۰۹۸	۰/۰۵۴	۱/۸۱	۲۰	W1 حجیم بودن محصول
۳	۰/۰۴۸	۰/۰۳۸	۱/۲۷	۱۴	W2 حساس بودن به رطوبت
۲	۰/۰۶۳	۰/۰۴۳	۱/۴۵	۱۶	W3 شرایط نگهداری خاص
۴	۰/۰۳۵	۰/۰۳۲	۱/۰۹	۱۲	W4 ظرافت گل زعفران و حساس بودن آن
	۳/۱۵	۱		۳۶۸	کل

مأخذ: یافته‌های پژوهش



## جدول ۴ - نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - شواهد فیزیکی.

علامت	عوامل بیرونی	امتیاز	متوسط رتبه	وزن نسبی	امتیاز موزون
فرصت					
O1	استفاده از زمین‌های رسی و لومی رسی برای بالا بردن کیفیت کشت زعفران در زمین و آب شیرین برای افزایش عملکرد	۳۴	۳/۰۹	۰/۱۴۹	۰/۴۶۳
O2	گسترش استفاده از پیازهای اصلاح شده	۳۱	۲/۸۱	۰/۱۳۷	۰/۳۸۴
O4	تولید زعفران در محیط‌های مورد کنترل	۳۳	۳	۰/۱۴۵	۰/۴۳۶
تهدید					
T1	تغییرات جوی استفاده رقبا از پیازهای ژنتیکی و اصلاح شده	۲۰	۱/۸۱	۰/۰۸۸	۰/۱۵۹
T2	کیفیت بالای مزارع افغانستان	۲۳	۲/۰۹	۰/۱۰۱	۰/۲۱۷
T3	خشک‌سالی‌های پی‌درپی	۲۴	۲/۱۸	۰/۱۰۶	۰/۲۳۰
T4	کل	۲۸	۲/۵۴	۰/۱۲۳	۰/۳۱۳
	کل	۲۲۷		۱	۲/۶۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۵- نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - فرآوری.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	امتیاز متوسط رتبه	رتبه	عوامل درونی	علامت
نقاط قوت						
۳	۰/۴۳۳	۰/۱۲۵	۳/۴۵	۳۸	وجود مراکز فرآوری در کشور	S1
۲	۰/۴۵۷	۰/۱۲۹	۳/۵۵	۳۹	داشتن قوانین استانداردهای ملی	S2
۱	۰/۴۸۱	۰/۱۳۲	۳/۶۴	۴۰	وجود گواهینامه‌های کیفیت در کشور	S3
۱	۰/۴۸۱	۰/۱۳۲	۳/۶۴	۴۰	وجود آزمایشگاه‌های مجهز	S4
نقاط ضعف						
۱	۰/۱۰۸	۰/۰۶۳	۱/۷۳	۱۹	عدم رعایت بهداشت و استانداردها	W1
۵	۰/۰۴۳	۰/۰۳۹	۱/۰۹	۱۲	برداشت و جمع‌آوری نامناسب	W2
۵	۰/۰۴۳	۰/۰۳۹	۱/۰۹	۱۲	جداسازی گل به روش سنتی و نامناسب	W3
۵	۰/۰۴۳	۰/۰۳۹	۱/۰۹	۱۲	فناوری خشک‌کردن نامناسب	W4
۴	۰/۰۵۰	۰/۰۴۲	۱/۱۸	۱۳	هزینه‌های بالای آزمایشگاهی	W5
۲	۰/۰۷۷	۰/۰۵۲	۱/۴۵	۱۶	مخلوط کردن زعفران‌های تازه و قدیمی	W6
۲	۰/۰۷۷	۰/۰۵۳	۱/۴۵	۱۶	تأکید بر کمیت به جای کیفیت	W7
۲	۰/۰۷۷	۰/۰۵۳	۱/۴۵	۱۶	بی‌توجهی به درجه‌بندی زعفران بر اساس خواسته‌های مشتری	W8
۳	۰/۰۶۷	۰/۰۴۹	۱/۳۶	۱۵	عدم رعایت اصول بهداشتی نگهداری به دلیل نبود واحدهای اصولی فرآوری زعفران در مناطق عمده کشت زعفران	W9
۳	۰/۰۶۷	۰/۰۴۹	۱/۳۶	۱۵	عدم توجه به فرآوری مشتقات زعفران	W10
	۲/۵۰	۱	۳۰۳		کل	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۶- نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - فرآوری.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل بیرونی	علامت
فرصت						
۴	۰/۲۰۸	۰/۰۶۹	۳۳	۳۳	کاهش فاصله میان زنجیره تولید تا توزیع	O1
۶	۰/۰۸۴	۰/۰۴۴	۱/۹۱	۲۱	استفاده از نهاده‌های جایگزین بیولوژیکی	O2
۱	۰/۲۶۱	۰/۰۷۸	۳/۳۶	۳۷	روش‌های اکولوژیک و تولید ارگانیک	O3
۱	۰/۲۶۱	۰/۰۷۸	۳/۳۶	۳۷	تطبیق با استانداردهای ایمنی و بهداشتی ملی و بین‌المللی	O4
۴	۰/۲۰۸	۰/۰۶۹	۳	۳۳	امکان استفاده از دستگاه‌های مدرن در فرایند فراوری محصول	O5
۲	۰/۲۴۸	۰/۰۷۶	۳/۲۷	۳۶	انجام عمل جداسازی در مراکز بهداشتی و به‌صورت متمرکز	O6
۵	۰/۱۸۳	۰/۰۶۵	۲/۸۱	۳۱	ایجاد واحدهای تخصصی اصولی درجه‌بندی	O7
۳	۰/۲۲۱	۰/۰۷۲	۳/۰۹	۳۴	گرایش به مصرف افزودنی‌های طبیعی، به‌جای انواع شیمیایی و سنتزی در مواد غذایی	O8
تهدید						
۱	۰/۲۰۸	۰/۰۶۹	۳	۳۳	افت کیفی محصول در فرایند جداسازی و خشک‌کردن و بسته‌بندی	T1
۴	۰/۱۱۰	۰/۰۵۰	۲/۱۸	۲۴	طولانی بودن فاصله بین چیدن گل و خشک‌کردن	T2
۱	۰/۲۰۸	۰/۰۶۹	۳	۳۳	هزینه بالا دسترسی به دستگاه‌های مدرن	T3
۲	۰/۱۴۹	۰/۰۵۸	۲/۵۴	۲۸	استانداردها و گواهی‌نامه‌های مختلف منطقه‌ای و بین‌المللی	T4
۲	۰/۱۴۹	۰/۰۵۸	۲/۵۴	۲۸	گسترش رنگ‌های افزودنی طبیعی و مصنوعی	T5
۳	۰/۱۲۹	۰/۰۵۴	۲/۳۶	۲۶	تکنولوژی‌های مناسب فراوری در کشورهای رقیب	T6
۶	۰/۰۶۹	۰/۰۴	۱/۷۳	۱۹	تولید زعفران همگن در اروپا	T7
۵	۰/۰۹۳	۰/۰۴۶	۲	۲۲	عدم توجه به ذائقه مصرف‌کنندگان برای محصولات فرآوری زعفران	T8
	۲/۷۹	۱	۴۷۵		کل	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۷- نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آمیخته بازاریابی - موقعیت.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	امتیاز متوسط رتبه	عوامل درونی	علامت
نقاط قوت					
۴	۰/۴۶۷	۰/۱۵۱	۳/۰۹	امکان تولید محصول در اکثر مناطق کشور با توجه به تغییرات اقلیمی	S1
۲	۰/۶۴۷	۰/۱۷۸	۳/۶۴	مزیت نسبی بالا در تولید محصول	S2
۱	۰/۶۷۸	۰/۱۸۲	۳/۷۲	وجود تمرکز عمده تولید در خراسان	S3
۳	۰/۶۱۴	۰/۱۷۳	۳/۵۴	شرایط آب و هوایی و اقلیمی مناسب	S4
نقاط ضعف					
۲	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲	۱/۲۷	روند نزولی عملکرد در هکتار	W1
۱	۰/۱۴۶	۰/۰۸۴	۱/۷۳	نبود انگیزه و علاقه برای ورود به بازار و چرخه بازاریابی	W2
۱	۰/۱۴۶	۰/۰۸۴	۱/۷۳	نداشتن تماس مستقیم با خریداران بالقوه	W3
۱	۰/۱۴۶	۰/۰۸۴	۱/۷۳	نبود شبکه قدرتمند بازار با قدرت چانه‌زنی بالا	W4
	۲/۹۲	۱	۲۲۵	کل	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۸ - نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آمیخته بازاریابی - موقعیت.

رتبه	امتیاز موزون	وزن نسبی	متوسط رتبه	امتیاز	عوامل بیرونی	علامت
قوت						
۲	۰/۲۶۷	۰/۰۷۷	۳/۴۵	۳۸	موقعیت جغرافیایی مناسب ایران و دسترسی به بازارهای خارجی	O1
۳	۰/۲۱۴	۰/۰۶۹	۳/۰۹	۳۴	محدودیت سطح زیر کشت رقبا در سایر کشورها	O2
۵	۰/۱۵۶	۰/۰۵۹	۲/۶۴	۲۹	استفاده از ابزارهای نوین بازاریابی همچون فناوری اطلاعات در قالب تجارت الکترونیکی	O3
۵	۰/۱۵۶	۰/۰۵۹	۲/۶۴	۲۹	تجارت بین اتحادیه‌ای	O4
۴	۰/۱۸۹	۰/۰۶۵	۲/۹۱	۳۲	افزایش سهم در بازار از طریق تولید و صادرات مشتقات زعفران	O5
۳	۰/۲۱۴	۰/۰۶۹	۳/۰۹	۳۴	امکان مدیریت صادرات زعفران‌های تولیدشده در منطقه	O6
۱	۰/۲۷۳	۰/۰۷۳	۳/۷۲	۳۶	صادرات به بازارهایی که مصرف گیاهان دارویی اهمیت دارد مانند جنوب شرق آسیا	O7
تهدید						
۶	۰/۱۰۷	۰/۰۴۹	۲/۱۸	۲۴	عملکرد در هکتار بالای رقبا	T1
۶	۰/۱۰۷	۰/۰۴۹	۲/۱۸	۲۴	انتشار فضایی کشت در افغانستان	T2
۵	۰/۱۵۶	۰/۰۵۹	۲/۶۴	۲۹	کاهش قدرت چانه‌زنی صادرکنندگان	T3
۵	۰/۱۵۶	۰/۰۵۹	۲/۶۴	۲۹	برند گذاری دوباره زعفران ایران به وسیله رقبا	T4
۷	۰/۰۹۸	۰/۰۴۷	۲/۰۹	۲۳	تبلیغات منفی برخی از رقبا در مورد زعفران ایران	T5
۳	۰/۱۸۹	۰/۰۶۵	۲/۹۱	۳۲	ورود رقبای جدید به بازار	T6
۴	۰/۱۷۷	۰/۰۶۳	۲/۸۱	۳۱	موانع ورود فناوری‌های پیشرفته بر اثر تحریم‌های اقتصادی - سیاسی	T7
۲	۰/۲۰۲	۰/۰۶۷	۳	۳۳	حمایت‌های بین‌المللی از زعفران افغانستان	T8
۱	۰/۲۱۴	۰/۰۶۹	۳/۰۹	۳۴	رقابت ناسالم بین صادرکنندگان	T9
	۲/۸۷	۱		۴۹۱	کل	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۹- نتایج ماتریس ارزیابی ترکیبی عوامل داخلی و خارجی آمیخته بازاریابی.

راهبرد	نمره ماتریس خارجی	نمره ماتریس داخلی	آمیخته بازاریابی
تنوع و رقابتی	۲/۹۸	۲/۷۹	محصول
تنوع و رقابتی	۲/۶۷	۳/۱۵	شواهد فیزیکی
تنوع و رقابتی	۲/۷۹	۲/۵۰	فراوری
تنوع و رقابتی	۲/۸۷	۲/۹۲	موقعیت

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## جدول ۱۰- راهبردهای حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس تحلیل وضعیت آمیخته‌های بازاریابی.

اولویت	راهبرد	آمیخته بازاریابی
		محصول
		هدف کلان
		افزایش رقابت‌پذیری با محصولات خارجی
۲		راهبرد ۱
		ایجاد نوآوری متناسب با ذائقه مشتریان در صنعت زعفران
۱		راهبرد ۲
		ارتقای کیفیت تولید و محصولات مشتقه
		شواهد فیزیکی
		هدف کلان
		حفاظت از کمیت و کیفیت محصول و منابع آب و زمین
۲		راهبرد ۱
		ارتقای سطح استفاده از بذره‌های اصلاح‌شده
۱		راهبرد ۲
		استفاده دوره‌ای از اراضی زعفرانکاری
		فراوری
		هدف کلان
		بهبود فرایند تولید و فراوری
۱		راهبرد ۱
		ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی زعفران در مناطق عمده تولید
۲		راهبرد ۲
		سازگاری استانداردهای ملی و بین‌المللی
		موقعیت
		هدف کلان
		تثبیت جایگاه زعفران ایران در جهان
۱		راهبرد ۱
		گسترش تولید با تأکید بر بهره‌وری مزارع
۲		راهبرد ۲
		ایجاد رقابت سالم و انسجام ملی صادرکنندگان برای افزایش قدرت بازاری

مأخذ: یافته‌های پژوهش