

راهبردهای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی استان فارس، ایران^۱

زینب شکوهی^۲، سپیده ذوالانواری شیرازی و آذر شیخ زین الدین^۳

چکیده

استفاده از صنایع تبدیلی و تکمیلی از راهبردهایی است که همراه با کاهش پسماندها، موجب توسعه بخش کشاورزی می‌شود. در حقیقت، ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی راه ارتباطی سودمند بین دو بخش صنعت و کشاورزی است. هدف اصلی این بررسی شناسایی جنبه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس است. برای این منظور از رویکرد واکاوی سازه‌های راهبردی^۴ استفاده شد. در این پژوهش، که از نظر هدف کاربردی و روش اجرای آن نیز توصیفی- واکاوی است، داده‌های مورد نیاز به شیوه میدانی و مصاحبه حضوری و تکمیل پرسشنامه با ۲۰ نفر از خبرگان صنایع کشاورزی استان فارس در سال ۱۳۹۸ گردآوری شد. بنا به نظر پاسخ‌دهندگان، ۱۵ نقطه قوت و ۳۸ نقطه ضعف از سازه‌های داخلی و ۵ فرصت و ۵ تهدید از عامل‌های برونی اثرگذار بر توسعه این صنعت تعیین شدند. نتایج بررسی‌ها نشان داد که صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس در ناحیه چهارم ماتریس عامل‌های داخلی-خارجی قرار دارد و راهبرد رقابتی بهترین راهبرد است. به سخنی، صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس باید بتواند با تقویت جنبه‌های قوت خود هزینه‌های برآمده از تهدید را با تبدیل آن‌ها به فرصت، کاهش دهد. سرانجام، بر اساس نتیجه‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی مهم‌ترین راهبرد، ایجاد و گسترش شرکت‌های دانش بنیان در صنایع مورد بررسی تشخیص داده شد. بنابراین لازم است برای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی استان ایجاد و گسترش شرکت‌های دانش بنیان در اولویت‌های سیاستگذاران و تصمیم‌گیران قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: رویکرد واکاوی سازه‌های راهبردی، صنعت تبدیلی باغبانی، ماتریس کمی راهبردی کمی.

مقدمه

یکی از دشواری‌های اساسی بخش کشاورزی، به ویژه در کشورهایی که از زیرساخت‌های بازرسانی و نظام بازاریابی کارآمد بهره‌مند نیستند، پسماندهای زیاد این فراورده‌هاست که برای محصول‌های گوناگون از ۱۳ تا ۳۵٪ گفته می‌شود (۲). زیادبودن نسبی پسماندها در بخش کشاورزی را می‌توان به پراکندگی روستاها، نداشتن الگوی درست مصرف، نداشتن بازار

۱- تاریخ دریافت: ۹۹/۴/۷

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۲۰

۲- نویسنده مسئول، پست الکترونیک: z_shokoohi@shirazu.ac.ir

۳- به ترتیب، استادیار، دانشجو و استادیار دانشگاه شیراز.

مناسب تولید و فصلی بودن عرضه در مقابل تقاضای پیوسته این محصول‌ها در سال است (۷). مقصود از پسماندهای زیاد محصول‌های کشاورزی آن است که مقداری چشمگیر از منابع تولیدی، به ویژه آب، پیش از این که به مصرف نهایی برسند هدر می‌روند. این موضوع آن‌گاه که در کنار مسئله بحران آب و دیگر نهاده‌های تولیدی در بخش کشاورزی قرار می‌گیرد، لزوم یافتن راهبردی مناسب برای فائق آمدن بر این چالش را دو چندان می‌کند.

اهمیت نقش کشاورزی در تأمین امنیت غذایی، رشد و توسعه اقتصادی و استقلال سیاسی کشورها (۹) موجب شده که توسعه کشاورزی و اتخاذ سیاست‌های لازم برای برطرف کردن فقر و توزیع درآمد در روستاها یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های دولت‌ها باشد و به اعتقاد برخی از متخصصان، این امر مستلزم به‌کارگیری سرمایه و نیروی کار در فعالیت‌های غیرکشاورزی است (۱، ۲۴). از سوی دیگر، بخش کشاورزی با وجود چالش‌های موجود، یکی از بخش‌های مهم در حوزه اقتصاد کلان شناخته می‌شود و انتظار می‌رود با به‌کارگیری ظرفیت‌های بالقوه موجود نقش مؤثری در تحقق شعار رونق و جهش تولید داشته‌باشد. این چشمداشت‌ها به همراه دشواری‌های مطرح شده در بالا نیازمند تمرکز بر راهکاری است که بتواند با ایجاد اشتغال، افزایش صادرات و افزایش درآمد کشاورزان افزون بر کمک به توسعه روستاها موجب کاهش پسماندها و ایجاد ارزش افزوده برای محصول‌های کشاورزی گردد. صنایع تبدیلی و تکمیلی از راهبردهایی هستند که در این زمینه مؤثرند و همراه با بالا بردن عملکرد، از اتلاف منابع جلوگیری می‌کنند (۱۲). تجربه دهه‌های اخیر کشورهای آسیایی به ویژه هندوستان، چین و کره جنوبی نشان می‌دهد که یکی از عامل‌های اثرگذار بر فرآیند توسعه روستایی در این کشورها پرداختن به صنایع فرآوری کشاورزی و رشد آن بوده است (۱۱، ۳۳). در واقع، توسعه صنایع فرآوری کشاورزی به دو راه می‌تواند موجب کاهش فقر در منطقه‌های روستایی بشود؛ یکی خرید محصول‌های کشاورزی و دیگری به‌کارگیری کشاورزان فقیر در کارخانه‌ها (۳۲). دستیابی به مطلوبیت زیاد مصرف‌کنندگان و سود بیشتر تولیدکنندگان، حفظ ارزش غذایی محصول کشاورزی، استفاده از منابع منطقه‌ای نیز از دیگر مزیت‌هایی است که برای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی می‌توان برشمرد (۱۵).

صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی آن‌هایی هستند که ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با بخش کشاورزی دارند. برابر تعریف اداره صنایع و توسعه روستایی جهاد کشاورزی، صنایع تبدیلی و تکمیلی به مجموعه‌ای از صنایع گفته می‌شود که با ایجاد تغییر فیزیکی و شیمیایی روی مواد اولیه با منشأ گیاهی و دامی، گام‌هایی برای عمل‌آوری و فرآوری، بسته‌بندی، درجه‌بندی، نگهداری، بازرسانی و توزیع فرآورده‌ها برداشته شود. در تعریف دیگر، صنایع تبدیلی به آن گروه از صنایع گفته می‌شود که در آن‌ها فرآورده‌ای کشاورزی برای مصرف بهتر، عرضه مناسب‌تر و افزایش ارزش اقتصادی به شکل دیگری تبدیل شود، به نحوی که ماهیت محصول جدید با ماهیت ماده اولیه یکسان ولی محصول نهایی ماده‌ای جدید باشد. در کشور ما به دلیل شرایط و مقتضیات جهانی، حضور در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی، توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در بخش کشاورزی روز به روز ضروری‌تر می‌شود (۲۵)، به طوری که در ماده ۱۸ قانون برنامه پنج ساله چهارم توسعه کشور نیز بر حمایت از گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی تأکید شده است. بنابراین، سرمایه‌گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی با ایجاد فرصت‌های شغلی و به‌کارگیری نیروی کار مازاد در بخش کشاورزی به همراه ارتقای آموزش و سطح مهارت‌ها، زمینه‌هایی مناسب برای توسعه مناطق روستایی فراهم می‌آورند (۱۸).

با وجود محوری بودن گسترش صنایع کشاورزی در برنامه‌های توسعه کشور، شاخص‌ها نشانگر این است که این صنایع با دشواری‌ها و تنگناهای گوناگونی روبه‌رو هستند مانند برنامه‌ریزی و مدیریت، نامشخص بودن جایگاه صنایع کوچک

و متوسط در کشور، ضعف بازاریابی و بازرسانی، و ضعف در نوآوری، پژوهش و توسعه (۱۰). نکته مهم این است که ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی، پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های ویژه خود را می‌طلبد و باید با دقت و مو شکافی لازم به اجرا در آید تا اثرهایی پذیرفتنی به دنبال داشته باشد (۱۶). عامل‌های گوناگون برای توسعه صنایع تبدیلی نقش دارند و در بین آن‌ها، قابلیت منطقه از نظر تامین مواد اولیه برای ایجاد صنایع تبدیلی است (۲۰).

وضعیت تولید محصول‌های کشاورزی در سطح کشور نشان می‌دهد که استان فارس در تولید بخش قابل توجه از فراورده‌های کشاورزی، از جمله فراورده‌های باغبانی، رتبه برتر را دارد. همان‌گونه که در جدول ۱ دیده می‌شود استان فارس از نظر سطح باغ‌های کشور و میزان تولید فراورده‌های باغبانی اول است و این نشان‌دهنده سهم قابل توجه این بخش در تولیدهای کشاورزی استان و کشور است. در واقع، وجود تنوع و اقلیم‌های متفاوت، موجب شده تا این استان قطب تولید محصول‌های باغبانی در کشور باشد. با این حال، وجود شرایط طبیعی مناسب در تولید محصول‌های کشاورزی به تنهایی نمی‌تواند منجر به رشد و توسعه اقتصادی گردد. ویژگی‌های خاص محصول‌های کشاورزی همچون فسادپذیری زیاد، فصلی بودن و پسماندهای زیاد آن‌ها را می‌توان با توسعه صنایع تبدیلی مدیریت کرد. استان فارس با توجه به سطح تولید مناسب محصول‌های باغبانی می‌تواند با توسعه صنایع تبدیلی مرتبط با آن گامی مؤثر برای صنعتی شدن استان بردارد. از نشانه‌ها چنین برمی‌آید که این استان اگرچه همواره تلاش کرده است تا خود را در زمره استان‌های صنعتی قرار دهد اما به دلیل درک نامناسب از پتانسیل‌های خود، نتوانسته است به شکلی قابل قبول موفق به این امر شود. بنابراین، بررسی وضعیت کنونی صنایع تبدیلی محصول‌های باغبانی و ارزیابی محیط خارجی این صنایع می‌تواند سیاستگذاران را به سمت راهبردهای مناسب به منظور بهبود و توسعه این صنایع رهنمون سازد. هدف از این بررسی، شناسایی راهبردهای مؤثر در بهبود وضعیت و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- جایگاه استان فارس از نظر سطح باغ‌های کشور و مقدار تولید محصول‌های باغبانی در سال ۱۳۹۷.

عنوان	سطح یا تولید
سطح باغ‌های کشور (نابارور و بارور)	۲/۹۰ میلیون هکتار
سطح باغ‌های استان فارس (نابارور و بارور)	۳۶۰۱۷۲ هکتار
رتبه استان فارس از نظر سطح باغ‌های کشور	۱
مقدار تولید محصول‌های باغبانی کشور	۲۰/۵ میلیون تن
مقدار تولید محصول‌های باغبانی استان فارس	۳/۰۵۳ میلیون تن
رتبه استان فارس از نظر تولید محصول‌های باغبانی	۱

منبع: آمارنامه کشاورزی (۲۶).

رسیدن به هدف‌های توسعه‌ای در صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی استان فارس، مانند هر صنعت دیگر، نیازمند شناخت وضعیت کنونی خویش است. بررسی وضعیت کنونی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد، یکی بررسی محیط داخلی شامل نشانه‌های قوت و نشانه‌های ضعف، و دیگری بررسی محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها (۱۷). بررسی‌ها نشان می‌دهند که در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی در زمینه بررسی وضعیت کنونی صنایع تبدیلی و تکمیلی

در بخش کشاورزی شده است. در بخشی از این بررسی ها تمرکز بیشتر بر دشواری ها و چالش های موجود در صنایع مورد بررسی بوده است (۵، ۱۴، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۹) و در بخشی دیگر با ارزیابی عامل های داخلی و خارجی راهبردهای مناسب پیشنهاد شده است (۸، ۱۷، ۲۸، ۳۳) که در ادامه جزئیات بیشتری از این بررسی ها ارائه شده است. برای نمونه، در گزارش اقبالی و همکاران (۵) به بررسی دشواری های گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی در شهرستان فریدن با استفاده از روش سلسله مراتبی پرداخته شده است. پرونده های این مطالعه نشان می دهد که دشواری های اقتصادی، تولیدی، ساختاری، محیطی و زیرساختی از دشواری های اصلی گسترش صنایع تبدیلی در این شهرستان است. مرادی و همکاران (۲۲) نیز چالش های فراروی صنایع تبدیلی انواع میوه در استان کرمانشاه را با استفاده از نرم افزار NVivo ارزیابی کردند و ضعف در حمایت های دولت، کاغذبازی در فرآیند صدور مجوز، دشواری های مرتبط با نیروی کار، ضعف در اطلاع رسانی و نبود برنامه ریزی راهبردی را مهم ترین بازدارنده های پیشروی صنایع گفته شده دانسته اند. میرزایی و همکاران (۲۳) در بررسی بازدارنده های توسعه بنگاه های کوچک و متوسط کارآفرین در استان خوزستان و به کارگیری مدل واکاوی عاملی نشان دادند که عامل های بازدارنده مورد توافق در چهار عامل زیرساختی، بازاریابی، مدیریتی و سیاست گذاری دسته بندی می شوند. در پژوهشی دیگر، توسط کلانتری و همکاران (۲۰) افزون بر عامل های بازدارنده عامل های پیش برنده ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در استان خراسان شمالی را نیز بررسی کردند. نتیجه تجزیه و واکاوی اطلاعات با استفاده از روش واکاوی عاملی نشان داد که مهم ترین دشواری های ایجاد صنایع در این استان مربوط به اعطای تسهیلات بانکی است. بررسی های شریفیان (۱۴) نشان داده است که افزایش هر گونه تسهیلات اعطایی به صنایع تبدیلی کشاورزی چگونه به پیشرفت این صنایع و رشد و توسعه بخش کشاورزی و روستایی می انجامد. او دسترسی به تسهیلات ارزان قیمت و آسان را مهم ترین عامل در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در منطقه های روستایی می داند. نوری و نیلی پور طباطبایی (۲۵) در پژوهشی با عنوان جایگاه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی و راه کارهای توسعه آن در شهرستان فلاورجان، از روش دلفی استفاده کردند. آن ها با اشاره به توانمندی های منطقه، مازاد تولید در پاره ای از محصولات کشاورزی را مهم ترین شرایط مناسب برای استقرار صنایع تبدیلی و تکمیلی دانسته اند. راندنی (۲۹) در پژوهشی پتانسیل های مبتنی بر توسعه صنایع کشاورزی در سریلانکا را بررسی کرد و به این نتیجه دست یافت که دسترسی به بازار و رقابت، فناوری، امکانات مالی و در دسترس بودن نیروی کار عامل های اصلی انگیزه مردم برای استفاده از صنایع در محصولات کشاورزی هستند. برخلاف بررسی هایی یاد شده که در آن ها عامل های بازدارنده یا پیش برنده به تنهایی مورد واکاوی قرار گرفته اند، در برخی از پژوهش ها با بررسی جزئیات بیشتری از عامل های داخلی و خارجی سعی در ارائه راهبردهای مناسب برای توسعه صنایع مورد مطالعه داشتند. برای نمونه، بزرگمهر و همکاران (۸) در بررسی هایشان راهبردهای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان خراسان شمالی را با استفاده از رویکرد واکاوی عاملی راهبردی (SWOT)^۱ ارزیابی کرده اند. نتیجه های این پژوهش نشان داد که گرچه برخی دشواری ها در حوزه فعالیتی وجود دارد، اما دشواری اساسی در واحدهای تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان و کمبود سرمایه در گردش است، به طوری که این عامل منجر به برنامه ریزی غیردقیق صاحبان صنایع تبدیلی باغبانی در خرید مواد اولیه و به تبع آن بروز دشواری های تولیدی شده است. در پژوهشی دیگر، فال سلیمان و صادقی (۱۷) در واکاوی توانمندی بخش کشاورزی استان خراسان جنوبی در راستای توسعه پایدار از مدل واکاوی SWOT

استفاده کردند و نشان دادند که پتانسیل موجود برای گسترش بخش کشاورزی مهیاست. همچنین، کل راهبردهای ارائه شده بر اساس ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردها (QSPM)^۱ اولویت‌بندی شد که اولویت با راهبرد افزایش بهره‌وری از منابع آبی و تدوین الگوی کشت بود. ژانگ و فنگ (۳۳) در ارزیابی توسعه فرصت‌های صنایع کشاورزی در استان هنان چین بر اساس روش SWOT-AHP به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های قوت و فرصت توسعه صنایع این استان بسیار بیشتر از شاخص‌های ضعف و تهدیدهای آن است و برای توسعه باید با در نظر گرفتن فرصت‌های خارجی و سودمندی‌های داخلی از راهبردهای تلفیقی استفاده کرد. کومار و نایین (۲۸) در بررسی‌هایشان در باره وضعیت صنایع کشاورزی در هند با استفاده از واکاوی SWOT به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین نشانه قوت کشاورزی هندوستان داشتن رکود تولید در دانه‌های غذایی و نشانه ضعف آن عملکرد پایین است. این پژوهندگان همچنین فرسایش خاک و تغییرهای اقلیمی را به عنوان مهم‌ترین تهدید و کشاورزی دیم و تولید محصول‌های ارگانیک را به‌عنوان بهترین فرصت‌های پیش‌روی کشاورزی هند عنوان کردند.

با بررسی پژوهش‌های پیشین و جایگاه استان فارس در تولید محصول‌های باغبانی، آشکار می‌شود که در زمینه ارزیابی صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی در این استان و تدوین راهبردهای توسعه آن تا کنون بررسی نشده است. هدف از این مطالعه، شناسایی راهبردهای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس است. برای این منظور، از رویکرد واکاوی عامل‌های راهبردی (SWOT) استفاده شد. به منظور شناسایی شاخص‌های قوت و ضعف پیش روی این صنایع، از ماتریس ارزیابی عامل‌های داخلی (IFE) و برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها از ماتریس ارزیابی عامل‌های خارجی (EFE) استفاده شد. موقعیت صنایع تبدیلی و تکمیلی استان فارس در ماتریس داخلی و خارجی نیز مشخص و سرانجام رتبه‌دهی و اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس کمی راهبردی (QSPM) ارائه شد.

مواد و روش‌ها

تدوین راهبردهای هر فعالیت اقتصادی شامل واکاوی محیط خارجی و داخلی آن، واکاوی انتخاب‌های موجود از راه واکاوی هم‌زمان عامل‌های داخلی و برونی صنعت مورد بررسی و شناسایی مطلوب‌ترین راهبردهاست که با ارزیابی گزینه‌ها بر پایه شاخص‌های متناسب صورت می‌پذیرد. متداول‌ترین ابزار تدوین راهبردها، که به دلیل آسانی اجرا و شفافیت فوق‌العاده به رایج‌ترین شیوه تدوین راهبرد تبدیل شده است، ماتریس قوت‌ها - ضعف‌ها و فرصت‌ها - تهدیدها است (۴، ۱۹). روش واکاوی و ارزیابی SWOT، مدل واکاوی مدیریتی است که به شکل نظام‌مند هر یک از عامل‌های قوت (S)، ضعف (W)، فرصت (O) و تهدید (T) را واکاوی و راهبردهای متناسب را نشان می‌دهد (۳۰، ۲۱). منطق واکاوی راهبردی در این الگو این است که راهبرد تاثیر گذار باید قوت‌ها و فرصت‌های هر مجموعه را بیشینه سازد و ضعف‌ها و تهدیدها را به کم‌ترین میزان برساند (۶). این روش برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ میلادی در پروژه‌های پژوهشی در دانشگاه استنفورد با استفاده از اطلاعات به دست آمده از ۵۰۰ کمپانی ارائه شد (۳۱). روش واکاوی SWOT ابزاری برای واکاوی وضعیت و تدوین راهبرد است و این امر با شناسایی و طبقه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌ها در داخل سیستم، شناسایی و تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در خارج از سیستم و تعیین فرصت‌ها و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم اجرا می‌شوند. برای این منظور نشانه‌های قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها با هم پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبردی از بین آن‌ها انتخاب می‌شوند (۱۹). مدل SWOT در حالت معمولی از یک جدول با چهار ناحیه تشکیل شده است که هر ناحیه آن نشانگر یک دسته

راهبرد است؛ به عبارت دیگر، همواره چهار دسته راهبرد در این مدل مطرح می‌شوند: ۱- راهبردهای پیشینه استفاده از فرصت‌های محیطی با به کارگیری نشانه‌های قوت سازمان (راهبردهای SO) ۲- راهبردهای استفاده از نشانه‌های قوت سازمان برای جلوگیری از رو به رو شدن با تهدیدها (راهبردهای ST) ۳- راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است برای جبران نشانه‌های ضعف موجود در سازمان (راهبردهای WO) و ۴- راهبردهایی برای به کمینه رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نشانه‌های ضعف (راهبردهای WT). تعیین راهبرد مناسب با توجه به وضعیت صنعت مورد بررسی در واقع توسط ماتریس عامل‌های داخلی-خارجی شکل می‌گیرد. ماتریس داخلی-خارجی ماتریسی است دو بعدی که برای واکاوی هم‌زمان عامل‌های داخلی و خارجی استفاده می‌شود. در این ماتریس در یک بعد، جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عامل‌های داخلی روی محور Xها و در بعد دیگر جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عامل‌های خارجی روی محور Yها مشخص می‌گردد. همان گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، چنان‌چه موقعیت صنایع مورد مطالعه از نظر عامل‌های خارجی و داخلی در خانه اول باشد راهبرد محافظه کارانه، اگر در خانه دوم باشد راهبرد تهاجمی، چنان‌چه در خانه سوم باشد راهبرد تدافعی و اگر در خانه چهارم باشد راهبرد رقابتی توصیه می‌شود (۱۹، ۲۱).

جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عامل‌های داخلی

	۱	۲/۵	۴
عامل‌های خارجی جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی	راهبرد محافظه کارانه و بازنگری (WO) I	راهبرد تهاجمی و رقابتی (SO) II	۲/۵
	راهبرد تدافعی (WT) III	راهبرد رقابتی و تنوع (ST) IV	
			۱

شکل ۱- ماتریس داخلی-خارجی (IE).

راهبردهای محافظه کارانه بر نشانه‌های ضعف داخلی و بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی تاکید دارد. راهبردهای تهاجمی بر نشانه‌های قوت داخلی و بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی تاکید دارد. راهبردهای تدافعی بر نشانه‌های ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی و رفع آسیب‌ها تاکید دارد و سرانجام راهبردهای رقابتی بر نشانه‌های قوت داخلی و تهدیدهای خارجی تاکید دارد.

لازم است گفته شود که تشکیل ماتریس ارزیابی عامل‌های داخلی خود در پنج گام صورت می‌پذیرد و در آن سعی می‌شود همراه با بررسی عامل‌های داخلی صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی، نشانه‌های قوت و ضعف این صنایع شناسایی شود. در گام اول پس از بررسی عامل‌های داخلی (نشانه‌های قوت و ضعف)، مهم‌ترین عامل‌ها فهرست می‌شود. پس از آن، اهمیت نسبی این عامل‌ها در موفقیت صنایع یاد شده با استفاده از طیف لیکرت چهار گزینه بین یک (اهمیت کم) تا ۴ (اهمیت خیلی زیاد) مشخص می‌گردد و با تقسیم ارزش اختصاص یافته برای هر عامل بر مجموع کل آن، ضریبی بین صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است) به دست می‌آید که همان وزن نرمال برای عامل‌هاست. در گام بعد، نشانه‌های قوت و ضعف صنایع فعال با عددی بین یک (بیانگر ضعف اساسی) تا چهار (نشان دهنده قوت اساسی) نمره داده می‌شود که این نمره بر اساس فعالیت بنگاه‌هاست در حالی که ضریب (وزن هر شاخص) بر اساس

وضعیت صنعت داده می‌شود. در گام چهارم وزن هر عامل که حاصل ضرب ضریب در نمره آن است محاسبه می‌گردد. در گام آخر مجموع نمره نهایی همه عامل‌ها محاسبه و نمره نهایی مشخص می‌شود. صرف نظر از تعداد عاملی که در ماتریس ارزیابی داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره نهایی عددی بین ۱ تا ۴ خواهد شد. اگر نمره نهایی صنعت مورد مطالعه کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که از نظر عامل‌های داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که از نظر عامل‌های داخلی دارای قوت است (۸).

ماتریس ارزیابی عامل‌های خارجی (EFE) که به منظور بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی صنایع تکمیلی و تبدیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس تشکیل می‌گردد، همانند عامل‌های داخلی در پنج مرحله صورت می‌پذیرد (۲۷). با این تفاوت که در مرحله اول پس از بررسی محیط خارجی، عامل‌های شناخته شده که موجب فرصت و موقعیت هستند و سپس آنهایی که صنعت مورد بررسی را تهدید می‌کنند فهرست می‌شوند. برای نمره دهی به عامل‌ها بر اساس فعالیت بنگاه نیز عددی بین یک (بیانگر تهدید اساسی) تا چهار (نشان دهنده فرصت اساسی) داده می‌شود. مرحله‌های بعدی به ترتیب آن‌چه در بالا آمده دنبال می‌شود تا در گام آخر مجموع نمره‌های نهایی محاسبه شود. در این ماتریس هم مانند ماتریس ارزیابی داخلی، مجموع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ است که اگر این عدد به ۴ برسد بیانگر واکنش بسیار عالی بنگاه‌ها در برابر عامل‌های تهدید و استفاده از فرصت‌هاست و اگر به یک برسد نشان دهنده ناتوانی آنان در بهره‌برداری از فرصت‌ها یا مقابله با عامل‌های تهدید آمیز است.

از آنجایی که هر صنعت در هر یک از موقعیت‌های چهارگانه یاد شده با پیشنهاد‌های راهبردی گوناگونی برای اقدام روبه‌رو است، بنابراین اولویت‌بندی این راهبردها می‌تواند به برنامه‌ریزی بهتر و مؤثرتر کمک شایانی بکند. در این مرحله برای تعیین مقدار اولویت راهبردهای پیش‌روی صنعت از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) استفاده شد. به منظور ارائه ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی نخست کلیه عامل‌های داخلی و خارجی شناسایی شده در مرحله پیش به همراه وزن هر یک از آنها به ستون اول ماتریس QSPM منتقل می‌شود. پس از آن راهبردهای مشخص شده بر اساس ماتریس داخلی- خارجی در ستون‌های بعدی قرار می‌گیرد. در گام بعد لازم است که به هر یک از عامل‌های داخلی و خارجی نمره جذابیت بین ۱ تا ۴ (۱، ۲، ۳، ۴) اختصاص یابد. نمره ۴ بیانگر بالاترین جذابیت و نمره ۱ بیانگر کمترین جذابیت برای عامل مورد نظر بر اساس مقدار اثرگذاری آن بر راهبرد مورد نظر است. ممکن است برخی از عامل‌ها برای راهبرد مورد نظر هیچ جذابیتی نداشته باشند در این شرایط نمره جذابیتی برای آن عامل در نظر گرفته نمی‌شود. بعد از این مراحل، کل نمره جذابیت برای هر عامل داخلی و خارجی از حاصل ضرب وزن در نمره جذابیت محاسبه می‌شود. سرانجام، حاصل جمع کل نمره جذابیت برای هر راهبرد (هر ستون) محاسبه و راهبردها بر اساس آن اولویت بندی می‌شود. بدین ترتیب که حاصل جمع بیشتر، اولویت بالاتر را نشان می‌دهد (۱۳).

داده‌ها

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و روش اجرای آن نیز توصیفی - تحلیلی است، اما از نظر دیدمان می‌توان آن را کیفی دانست. در ابتدا عامل‌های داخلی و خارجی مؤثر بر توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی با استفاده از

مصاحبه نیمه‌ساختار یافته شناسایی و پس از آن میزان جذابیت آن با استفاده از طیف چهار گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده است. در این مطالعه برای تهیه اطلاعات مورد نظر از داده‌های میدانی و اسناد کتابخانه‌ای و به شیوه مصاحبه و تکمیل پرسشنامه استفاده شد. لازم است گفته شود که برای تهیه پرسشنامه‌ها در ابتدا با استفاده از پژوهش‌های صورت گرفته به ویژه پژوهش بزرگمهر و همکاران (۸) عامل‌های مؤثر بر توسعه صنایع مورد بررسی شناسایی و پرسشنامه اولیه تهیه و در اختیار متخصصان قرارداد داده شد. پس از آن با دریافت دیدگاه‌های آنان، پرسشنامه اصلاح شده با گویه‌هایی مشخص در چهار گروه نشانه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تهیه و به منظور اولویت بندی (تعیین مقدار کمی شده اثرگذاری آن عامل در صنعت و در بنگاه) به متخصصان برگشت داده شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از ماتریس عامل‌های داخلی - خارجی و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی تجزیه و واکاوی شدند. جامعه آماری در این مطالعه از افرادی تشکیل می‌شود که با مسئله مورد بحث، یعنی همان فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس، به طور مستقیم یا غیر مستقیم در سطح مدیریتی و پژوهشی درگیر باشند، اطلاعات مداوم از مسئله را برای همکاری داشته باشند و احساس کنند اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آن‌ها نیز ارزشمند خواهد بود (۳). بدین منظور ۲۰ نفر برای تکمیل پرسش‌نامه و مصاحبه حضوری انتخاب شدند. از این تعداد، ۵ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز، ۱۰ نفر از کارشناسان جهاد کشاورزی استان فارس و ۵ نفر از تولیدکنندگان صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس بودند.

نتایج و بحث

همان گونه که پیش‌تر گفته شد، به منظور استفاده از رویکرد عامل‌های راهبردی در صنایع تبدیلی محصول‌های باغبانی استان فارس، ابتدا لازم است عامل‌های داخلی و خارجی ارزیابی شوند که در مطالعه حاضر به منظور تدوین لیست اولیه این عامل‌ها از پژوهش‌های صورت گرفته به ویژه پژوهش‌های بزرگمهر و همکاران (۸) استفاده شد و پس از آن عامل‌های مطرح شده با استفاده از نظر متخصصان اصلاح گردید. روایی پرسشنامه را متخصصان این حوزه تأیید کردند و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۹ محاسبه شد.

نتیجه حاصل از پاسخ‌های جمع آوری شده نشان می‌دهد که بنا به نظر پاسخ‌دهندگان ۱۵ نقطه قوت و ۳۸ نقطه ضعف از عامل‌های داخلی و ۵ فرصت و ۵ تهدید به عنوان عامل‌های برونی بر توسعه این صنعت اثرگذار هستند که نتایج حاصل از این بررسی به همراه نمره نهایی این عامل‌ها در جدول‌های ۲ و ۳ به ترتیب برای عامل‌های داخلی و عامل‌های خارجی گزارش شده است.

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عامل‌های داخلی (IFE) در تولید محصول‌های باغبانی استان فارس.

نمره نهایی	نمره	وزن	نشانه‌های قوت
۱- عامل‌های تولیدی باغبانی			
۰/۰۶۷	۳/۰۷	۰/۰۲۲	ارزش افزوده به نسبت بالای واحدهای صنایع باغبانی استان
۰/۰۵۷	۲/۳۹	۰/۰۲۴	وجود بازارهای مناسب برای جذب محصول‌های باغبانی فراوری شده
۰/۰۲۲	۱/۰۸	۰/۰۲۱	وجود پتانسیل‌های مناسب برای زنبورداری به دلیل وجود باغ‌های وسیع
۰/۰۵۷	۲/۰۳	۰/۰۲۸	امکان استقرار و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی به دلیل برخورداری از باغ‌های متنوع
۰/۰۲۵	۱/۷۱	۰/۰۱۵	وجود زمین‌ها، باغ‌ها در دشت‌های وسیع با قابلیت حاصل‌خیزی بالا
۲- نظام بانکی و سیاست‌های حمایتی			
۰/۰۴۳	۳/۰۹	۰/۰۱۴	اعطای وام‌هایی با بهره کم برای ایجاد و توسعه صنایع باغبانی
۰/۰۵۵	۳/۰۹	۰/۰۱۸	مالکیت غیر دولتی و سهم اندک دولت در صنایع تبدیلی و تکمیلی
۳- عامل‌های انسانی			
۰/۰۴۰	۳/۴۰	۰/۰۱۲	وجود نیروی کار تحصیل کرده و آموزش دیده فراوان برای مشارکت در این صنایع
۰/۰۷۵	۳/۷۵	۰/۰۲۰	وجود نیروی کار ساده فراوان با سطح دستمزد اندک برای مشارکت در این صنایع
۰/۰۸۵	۳/۰۵۲	۰/۰۲۸	اشتغال‌زایی بالا، چه مستقیم و چه غیرمستقیم، در این صنایع
۴- عامل‌های بازرگانی			
۰/۰۷۳	۲/۷۱	۰/۰۲۷	وجود شبکه‌های ارتباطی مناسب برای صادرات
۰/۰۷۸	۳/۰۱	۰/۰۲۶	وجود مزیت نسبی برخی از محصولات در استان
۵- دیگر جنبه‌ها			
۰/۰۸۸	۳/۰۳	۰/۰۲۹	همجواری واحدهای صنایع تبدیلی با واحدهای تولید محصول‌های باغبانی
۰/۰۸۲	۳/۰۴	۰/۰۲۷	وجود امکانات و تجهیزات زیر بنایی مناسب اعم از آب، برق، گاز و مانند این‌ها در واحدهای صنعتی
۰/۰۲۰	۲/۰۳	۰/۰۱۰	بالا بودن روحیه مشارکت روستاییان برای ایجاد و گسترش این صنایع
نشانه‌های ضعف			
۱- مانع‌های تولیدی صنعتی			
۰/۰۷۳	۲/۷۴	۰/۰۲۷	کمبود تجهیزات مناسب برای نگهداری محصول‌های باغبانی استان، مانند سردخانه‌ها و سیلوها
۰/۰۷۷	۲/۹۷	۰/۰۲۶	فصلی بودن فعالیت صنایع باغبانی استان
۰/۰۶۲	۲/۱۴	۰/۰۲۹	کاهش بهره‌وری به دلیل پایین بودن تکنولوژی
۰/۰۶۵	۲/۹۹	۰/۰۲۲	کمبود نهاده‌های تولیدی باغداری و توزیع نامناسب آن‌ها در سطح استان
۰/۰۸۲	۳/۲۹	۰/۰۲۵	هزینه‌های بالای فراوری و در نتیجه اقتصادی نبودن سرمایه‌گذاری در این صنایع
۰/۱۰۰	۳/۷۴	۰/۰۲۷	کمبود ماشین‌ها و ادوات کشاورزی در سطح استان
۲- مانع‌های بازاری			
۰/۰۵۵	۲/۰۵	۰/۰۲۷	برخوردار نبودن صنایع تبدیلی و تکمیلی از واحدهای پژوهش و توسعه
۰/۰۷۹	۳/۸۰	۰/۰۲۱	تحويل ناکافی محصول توسط کشاورزان به صنایع باغبانی استان
۰/۰۷۰	۳/۹۰	۰/۰۱۸	ترکیب نامناسب راه‌ها و برخوردار نبودن برخی منطقه‌ها
۰/۰۵۲	۳/۷۴	۰/۰۱۴	فاصله زیاد شهرک‌ها و ناحیه‌های صنعتی از بازارهای عمده‌فروشی
۰/۰۶۳	۳/۷۲	۰/۰۱۷	کاهش میزان فروش به دلیل کمبود تنوع در تولید محصول‌های باغبانی
۰/۰۳۵	۳/۵۳	۰/۰۱۰	بی‌اعتمادی مردم به محصول‌های فراوری شده

۳- مانع‌های اقتصادی			
۰/۰۳۳	۳/۷۲	۰/۰۰۹	بالا بودن هزینه‌های انرژی مصرفی در صنایع باغبانی استان
۰/۰۳۸	۳/۲۳	۰/۰۱۲	کمبود اعتبارهای تخصیصی
۰/۰۵۷	۳/۸۵	۰/۰۱۵	ضعف اقتصادی مردم در برخی ناحیه‌ها برای سرمایه‌گذاری در این صنایع
۰/۰۸۵	۳/۰۷	۰/۰۲۸	بی‌ثباتی بانک‌ها در اعطای تسهیلات کم بهره و بلندمدت به بهره‌برداران
۰/۰۴۵	۲/۶۵	۰/۰۱۷	نوسان قیمت نهاده‌های تولید
۰/۰۴۰	۲/۳۲	۰/۰۱۸	اجرا نشدن قانون هدفمندی یارانه‌ها در بخش تولید
۰/۰۵۴	۳/۰۳	۰/۰۱۸	بالا بودن قیمت محصول صنایع باغبانی
۴- مانع‌های قانونی			
۰/۰۳۵	۳/۲۵	۰/۰۱۱	محدودیت قانونی واگذاری زمین به شرکت شهرک‌های صنعتی
۰/۰۶۲	۳/۹۳	۰/۰۱۶	مداخله‌های غیرمفید برنامه‌ریزان و برخی سرمایه‌گذاران در این صنایع
۰/۰۷۲	۳/۱۵	۰/۰۲۳	ضعف برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری دولت در بخش صنایع روستایی برخی ناحیه‌های استان
۰/۰۵۷	۳/۰۵	۰/۰۱۹	نبود انسجام میان سازمان‌های متولی صنایع کشاورزی
۰/۰۵۹	۳/۷۴	۰/۰۱۶	فرایند پیچیده و طولانی صدور مجوزهای لازم
۵- مانع‌های مرتبط با نیروی انسانی			
۰/۰۴۷	۳/۶۸	۰/۰۱۳	بی‌انگیزه‌بودن برخی از نیروهای متخصص برای ماندگاری در این بخش
۰/۰۳۱	۳/۵۲	۰/۰۰۹	کاهش انگیزه کاری به دلیل پرداخت‌نشدن به موقع دستمزدها
۰/۰۵۰	۳/۵۸	۰/۰۱۴	پایین بودن بهره‌وری نیروی کار شاغل در صنایع باغبانی استان
۰/۰۳۷	۳/۴۱	۰/۰۱۱	کمبود نیروی کار ماهر بومی
۰/۰۶۹	۳/۸۷	۰/۰۱۸	ضعف فرهنگ کاری در کارگران
۶- مانع‌های مدیریتی			
۰/۰۶۴	۳/۲۴	۰/۰۲۰	نبود آموزش و تربیت مدیران و پرسنل صنایع
۰/۰۴۳	۳/۶۲	۰/۰۱۲	ضعف مدیریت و دانش فنی صاحبان برخی از واحدهای تولیدی صنعتی در شهرک‌ها
۷- مانع‌های محیطی و جغرافیایی			
۰/۰۸۹	۳/۷۱	۰/۰۲۴	نامناسب بودن زیر ساخت‌ها و شرایط محیطی مانند رطوبت بالای هوا در برخی منطقه‌ها
۰/۰۵۳	۳/۵۵	۰/۰۱۵	نبود زمین مناسب یا بالا بودن قیمت زمین در شهرک‌های صنعتی
۸- دیگر مانع‌ها			
۰/۰۶۳	۳/۷۱	۰/۰۱۷	در حاشیه قرار گرفتن صنایع سنتی به دلیل ناتوانی در رقابت با صنایع کارخانه‌ای
۰/۰۸۵	۲/۹۴	۰/۰۲۹	ناآشنایی روستاییان برخی ناحیه‌های استان در زمینه اهمیت صنایع مستقر در شهرک‌ها
۰/۰۲۵	۲/۵۲	۰/۰۱۰	بالا نبودن فرهنگ استفاده مردم از محصول‌های باغبانی فرآوری شده صنایع استان
۰/۰۲۷	۲/۳۲	۰/۰۱۲	نبود برنامه راهبردی در توسعه صنایع تبدیلی باغبانی
۲/۹۷	۱۷۳/۲۶	۱/۰۰	جمع

بر اساس یافته‌های ارائه شده در جدول ۲ با توجه به نظر پاسخگویان ۱۵ نقطه قوت و ۳۸ نقطه ضعف به عنوان مهم‌ترین عامل‌های داخلی صنایع مورد مطالعه شناسایی شدند. پس از بررسی محیط داخلی صنایع تبدیلی و تکمیلی، مهم‌ترین عامل‌ها فهرست شدند و جمع نمره نهایی تمام عامل‌ها که نشان‌دهنده وضعیت داخلی صنایع تبدیلی و تکمیلی

استان فارس است تعیین شد. یافته‌های این بخش نشان می‌دهند که جمع پایانی نمره‌های ماتریس ارزیابی داخلی ۲/۹۷ شده است که بیشتر از ۲/۵ است که با توجه به نظر پاسخ‌دهندگان نشان‌دهنده وجود قوت در این صنایع است. یافته‌های جدول ۳ نشان دهنده آن است که ۵ فرصت و ۵ تهدید به عنوان مهم‌ترین عامل‌های برونی تعیین شدند. با بررسی محیط خارجی، مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی این صنعت فهرست شدند و نمره نهایی هر یک از عامل‌ها به دست آمد. در آخر هم جمع نمره پایانی تمام عامل‌ها نشان‌دهنده واکنش صنایع تبدیلی و تکمیلی به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای پیش‌روست.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عامل‌های خارجی (EFE) در تولید محصول‌های باغبانی استان فارس.

فرصت‌ها	وزن	نمره	نمره نهایی
امکان جذب سرمایه گذاری خارجی و داخلی	۰/۱۴۵	۱/۲۶	۰/۱۸۲
تصویب قوانین و مقررات حمایتی صنایع تبدیلی و تکمیلی	۰/۰۱۶	۲/۳۹	۰/۰۳۸
تأمین مواد اولیه و خام با هزینه حمل و نقل مناسب	۰/۰۱۷	۱/۲۰	۰/۰۲۰
افزایش استفاده از نیروهای متخصص و مجرب در بخش صنایع	۰/۱۰۰	۱/۸۶	۰/۲۸۶
وجود تقاضای قابل توجه برای تأسیس صنایع تبدیلی محصول‌های باغی در استان	۰/۱۳۸	۱/۰۵	۰/۱۴۵
تهدیدها			
وجود برخی تحریم‌های مؤثر بر صنایع تبدیلی و تکمیلی کشور	۰/۰۷۰	۳/۷۶	۰/۲۶۳
بی‌ثباتی اقتصادی کشور به ویژه در بخش صنعت به دلیل نبود سیاست‌های مشخص	۰/۱۷۵	۲/۲۷	۰/۳۹۷
ضعف سیستم حمایتی و خدمات مناسب پشتیبانی تولید و بازاریابی در کشور	۰/۰۹۸	۲/۹۱	۰/۲۸۵
ارتباط‌ها و تعامل‌های ضعیف مرکزهای علمی- تحقیقاتی و بخش ترویج کشاورزی با صنایع استان	۰/۲۱۰	۲/۰۱	۰/۴۰۹
ارتقای کمی و کیفی محصول‌های تولیدی صنعتی در شهرک‌ها و ناحیه‌های صنعتی رقیب	۰/۰۳۱	۳/۸۹	۰/۱۲۰
جمع	۱	۲۲/۶۰	۲/۱۴۵

همان‌گونه که در جدول ۳ دیده می‌شود، مجموع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عامل‌های خارجی (EFE) برابر با ۲/۱۴۵ و کمتر از ۲/۵ است. این عدد نشان‌دهنده آن است که صنایع تبدیلی و تکمیلی، توانایی بهره‌برداری از فرصت‌ها و ایجاد واکنش به موقع در برابر تهدیدها را ندارد و دچار مخاطره‌ها است. بنابراین لازم خواهد بود در این زمینه راهبردهای موثرتری به کار گرفته شود. مهم‌ترین تهدید برای این صنعت با توجه به نظر پاسخ‌دهندگان ارتباط‌ها و تعامل‌های ضعیف مرکزهای علمی- تحقیقاتی و بخش ترویج کشاورزی با صنایع استان است.

در مرحله بعد، با کنار هم قرار دادن یافته‌ها در جدول ۲ و ۳، ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی ایجاد و موقعیت صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس در این ماتریس مشخص شد. همان‌گونه که در شکل ۲ دیده می‌شود، صنایع مورد مطالعه در ناحیه چهارم یعنی راهبرد رقابتی و تنوع قرار دارند. از این‌رو، راهبردها باید به گونه‌ای تدوین شوند که با استفاده از نشانه‌های قوت داخلی به اصلاح تهدیدها پرداخته شود. در این شرایط، بهتر است صنعت با پیشینه کردن نشانه‌های قوت به کمینه کردن نشانه‌های ضعف بپردازد.

جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۱	۲/۵	۴
	۴	۲/۵	۱
	I راهبرد محافظه کارانه و بازنگری (WO)	II راهبرد تهاجمی و رقابتی (SO)	
	III راهبرد تدافعی (WT)	IV راهبرد رقابتی و تنوع (ST)	

شکل ۲- نتیجه موقعیت صنایع تبدیلی و تکمیلی استان فارس در ماتریس داخلی و خارجی (IE).

در مرحله بعد، به منظور تهیه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نتیجه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی استفاده شده است که نتیجه‌های به دست آمده از آن‌ها در جدول ۴ دیده می‌شود.

جدول ۴- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس.

رتبه	راهبرد	نماد	امتیاز
۱	ایجاد و گسترش شرکت‌های دانش بنیان در تولید و فراوری صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس	WO1	۸/۸۰۴
۲	معرفی صنایع تبدیلی و تکمیلی در بازار بورس محصول‌های کشاورزی	SO1	۷/۳۲۵
۳	توسعه انبارهای صنایع تبدیلی و تکمیلی و بهبود شرایط آن‌ها منطبق بر استانداردهای جهانی	WO2	۷/۱۵۰
۴	تشکیل شرکت تعاونی لجستیک ترابری مخصوص صنایع تبدیلی و تکمیلی	WO3	۶/۶۵۷
۵	بیمه نوسان‌های ارز برای بازرگانان	ST1	۶/۳۰۲
۶	افزایش سهم بازار محصول‌های صنایع تبدیلی و تکمیلی در بازارهای داخلی و خارجی با افزایش گستره جغرافیایی بازاریابی و تبلیغاتی	SO2	۵/۹۱۳
۷	توسعه فعالیت‌های ترویجی مورد نیاز با فعال کردن بخش خصوصی	WT1	۵/۶۴۳
۸	ایجاد صندوق‌های قرض‌الحسنه و حمایت از آن‌ها	ST2	۵/۰۱۳
۹	گسترش بیمه خشکسالی	WT2	۴/۳۸۱
۱۰	بهسازی یا نوسازی کارگاه‌ها بر پایه استانداردهای روز صنایع غذایی	WT3	۲/۰۱۱

بر پایه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبرد WO1 یعنی "ایجاد و گسترش شرکت‌های دانش بنیان در تولید و فراوری صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس" مهم‌ترین راهبرد است و نمره جذابیت ۸/۸۰۴ را دارد و رتبه‌بندی

دیگر راهبردها بر اساس مجموع نمره‌های جذابیت نیز در جدول ۴ آورده شده است. راهبرد "بهبودی یا نوسازی کارگاه‌ها مطابق با استانداردهای روز صنایع غذایی" با نمره جذابیت ۲/۰۱۱ پایین‌ترین جایگاه را دارد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور معرفی نشانه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و ارائه راهبردهایی برای بهبود و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس اجرا شده است. برای رسیدن به این هدف، از روش SWOT استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که موقعیت صنایع تبدیلی و تکمیلی باغبانی استان فارس در ناحیه چهارم یعنی راهبرد رقابتی است. در این شرایط، صنعت یادشده باید بتواند با تقویت نشانه‌های قوت خود زیان ناشی از تهدیدهای خارجی را به کمینه برساند. بر اساس یافته‌های ماتریس SWOT، یکی از مهم‌ترین نشانه‌های ضعف این صنایع کاهش بهره‌وری به دلیل کم بودن سطح فناوری است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که دولت با کاهش مانع‌های مالی از طریق ابزارهای سیاستی همچون کمک‌های بلاعوض و وام‌های مناسب به منظور بهبود بهره‌وری در این صنایع گامی مؤثر بردارد. دولت همچنین می‌تواند با جمع‌آوری منظم داده‌ها در زمینه فناوری‌های جدید، نوآوری‌ها، تولیدهای فناورانه جدید و استانداردها و ارائه نتیجه‌های آن به این صنایع، آنان را در تشخیص نیازهای فناوری، شناسایی فرصت‌های موجود و افزایش آگاهی برای الگو برداری از فناوری‌های پیشرفته یاری دهد. از دیگر نشانه‌های ضعف شناسایی شده برای این صنایع، نبود واحدهای پژوهش و توسعه در این صنایع است. در واقع، ضعف بودن این صنایع در تشکیل واحدهای پژوهشی و توسعه می‌تواند عامل اصلی در ایجاد کاهش بهره‌وری به دلیل پایین بودن فناوری باشد. بنابراین، بهبود وضعیت پژوهش و توسعه می‌تواند به بهبود بهره‌وری و فناوری تولید کمک شایانی کند. واحدهای پژوهش و توسعه جزو بخش‌های هزینه‌بر صنایع تولیدی است و به طور معمول این هزینه برای واحدهای کوچک و متوسط چشمگیر است. یکی از روش‌های مؤثر برای فائق آمدن بر این مسئله، تشکیل خوشه‌های صنعتی است. تشکیل خوشه‌های صنعتی می‌تواند با ایجاد بستری برای فعالیت‌های مشترک همچون مطالعات بازار، طراحی، آموزش و مانند این‌ها با سرشکن کردن هزینه بالای پژوهش و توسعه بین این صنایع به رشد و توسعه این واحدها کمک کند.

در این پژوهش تنها به واکاوی عوامل داخلی و خارجی بسنده نشده و از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نیز استفاده شده است، بنابراین، بهترین راهبردها در راستای توسعه و بهبود این صنایع از نظر کارشناسان و متخصصان این حوزه را می‌توان بر اساس نتیجه‌های آن ارائه داد. یافته‌های ماتریس برنامه‌ریزی کمی نشان می‌دهد که مهم‌ترین راهبرد، ایجاد و گسترش شرکت‌های دانش بنیان در تولید و فرآوری صنایع تبدیلی و تکمیلی استان فارس با نمره جذابیت ۸/۸۰۴ است و پس از آن "معرفی صنایع تبدیلی و تکمیلی در بازار بورس محصول‌های کشاورزی" و "توسعه انبارهای صنایع تبدیلی و تکمیلی و بهبود شرایط آن‌ها منطبق بر استانداردهای جهانی" به ترتیب در رتبه دوم و سوم قرار دارند. به‌کارگیری این راهبردها می‌تواند از موقعیت صنایع تبدیلی و تکمیلی محصول‌های باغبانی در استان فارس دفاع و از سست شدن آن جلوگیری کنند.

منابع

- ۱- ابادری، ع. و ع. حسینی یکانی. ۱۳۹۳. اولویت‌بندی مکانی استقرار صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی مطالعه موردی استان مازندران، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران ۱۸۲-۱۷۵(۱):۴۵.
- ۲- اسدی، ع.، ج. اقبالی و ح. شعبانعلی قمی. ۱۳۹۷. گسترش صنایع کشاورزی و فرآوری در شهرستان فریدن: چالش‌ها و چشم‌اندازها، مجله تحقیقات روستایی ۳۶۰-۳۷۵(۳):۹.
- ۳- اصغرپور، م. ۱۳۹۲. تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. انتشارات دانشگاه تهران.
- ۴- افتخاری، ع. و د. مهدوی. ۱۳۸۵. راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT مطالعه موردی دهستان لواسان کوچک، فصل‌نامه مدرس علوم انسانی ۳۱-۱(۲):۱۰.
- ۵- اقبالی، ج.، ع. اسدی و ح. شعبانعلی قمی. ۱۳۹۷. بررسی مشکلات گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی در شهرستان فریدن، فصل‌نامه پژوهش‌های روستایی ۳۶۰-۳۷۵(۳):۹.
- ۶- امیرخانی، ا.، م. شهبازی و ا. بهمنی چوبستنی. ۱۳۹۰. شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی کشور، مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی ۱۳۶-۱۱۱(۴۷):۱۵.
- ۷- ایزدی، ن. و د. حیاتی. ۱۳۹۱. ساختارهای مؤثر بر دانش دقیق کشاورزی: مطالعه موردی اعضای شرکتهای خدمات مشاوره شهری شیراز، مجله علوم گسترش و آموزش کشاورزی ایران ۴۷-۳۵(۲):۸.
- ۸- بزرگمهر، ع.، ا. نعمتی، ح. ربانی‌نسب، ع. یآوری، م. قربانی و م. حیدری، ۱۳۹۲. راهبردهای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی استان خراسان شمالی با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی ۱۱۳-۱۰۳(۲):۲۷.
- ۹- تقوائی، م. و م. بسحاق. ۱۳۹۰. تراز کردن و سازماندهی کشاورزی در شهرهای استان فارس با استفاده از GIS، مجله اقتصاد و توسعه کشاورزی ۱۵۹-۱۳۳(۷۷):۲۰.
- ۱۰- رادفر، ر. و م. تیموری. ۱۳۸۹. بررسی تجارب کشورهای منتخب در صنایع غذایی و درس‌هایی برای ایران، انتشارات موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی.
- ۱۱- رحیمی، ع. ۱۳۸۳. تبیین ویژگیهای صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی و صنایع روستایی با تکیه بر تجارب دیگر کشورها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۲- زنگی آبادی، ع.، ع. فتحی و م. ایزدی. ۱۳۹۰. تحلیل پراکنش فضایی صنایع تبدیلی شهرستانهای استان اصفهان با استفاده از روش (IDIP)، مجله آمایش سرزمین ۲۲-۵(۴):۳.
- ۱۳- زیبایی، م.، ا. حشتمی رفسنجانی و ا. شیخ‌زین‌الدین. ۱۳۹۹. ارزیابی راهبردهای تولید و صادرات پسته استان کرمان با بهره‌گیری از روش سلسه مراتبی فازی و الکترون ۳، مجله پژوهش‌های راهبردی در علوم کشاورزی و منابع طبیعی ۸۰-۶۵(۱):۵.
- ۱۴- شریفیان، م. ۱۳۸۰. نقش نواحی صنعتی روستایی در توسعه روستاها (ناحیه صنعتی امان آباد مشهد)، پایان‌نامه دانشجویی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران.
- ۱۵- شریفی، ا. و غ. عبدالله‌زاده. ۱۳۸۲. نقش صنایع تبدیلی کشاورزی با تاکید بر محصولات باغی در توسعه کشاورزی، مجله جهاد ۵۹-۵۵(۲۶۱):۲۳.
- ۱۶- عمادی، م. ۱۳۷۸. چالش‌ها و راهبردهای ارتقای بهره‌وری در صنایع روستایی، همایش صنایع روستایی، وزارت جهاد سازندگی، اداره کل طرح‌های صنعتی و بهره‌برداری.
- ۱۷- فال سلیمان، م. و ح. صادقی. ۱۳۹۲. تحلیل توانمندی‌های بخش کشاورزی استان خراسان جنوبی در راستای توسعه پایدار با استفاده از مدل SWOT، مجله جغرافیا و توسعه ۱۵۶-۱۳۹(۹۲):۱۱.

- ۱۸- کارشناسان، ع. و م. علیزاده. ۱۳۹۶. چالش‌ها و فرصت‌های توسعه کارآفرینی در بخش صنایع تبدیلی محصولات باغی مطالعه موردی استان خراسان شمالی، مجله راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی ۵۰-۴۴:۳(۶).
- ۱۹- کزازی، ا.، ع. امیری و ف. رهبر یعقوبی. ۱۳۹۰. ارزیابی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک الکتراه ۳ در محیط فازی مطالعه موردی: شرکت تمد، فصل‌نامه مطالعات مدیریت صنعتی ۷۰-۴۹:۸(۲۰).
- ۲۰- کلانتری، خ.، ع. رهنما و ح. موحدمحمدی. ۱۳۸۸. عوامل پیش‌برنده و بازدارنده ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در استان خراسان شمالی، مجله اقتصادکشاورزی و توسعه ۳۷-۱۹:۱۸(۷۰).
- ۲۱- مافی، ع. و ز. جوانبخت. ۱۳۹۰. تحلیل راهبردی توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT با تاکید بر جزیره قشم، مجله اطلاعات سیاسی-اقتصادی ۲۴۹-۲۴۰:۲۸۴(۹۰).
- ۲۲- مرادی، خ.، ح. آگهی، ک. زرافشان و ع. پاپزن. ۱۳۹۴. تحلیل کیفی چالش‌های فراروی صنایع تبدیلی انواع میوه در استان کرمانشاه (کاربرد نرم افزار NVivo)، فصلنامه پژوهش‌های روستایی ۵۱۴-۴۸۳:۶(۳).
- ۲۳- میرزایی، ع.، ع. اسدی و م. طهماسبی. ۱۳۹۰. موانع توسعه‌ی بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین روستایی در استان خوزستان، فصل‌نامه توسعه کارآفرینی ۱۸۴-۱۶۵:۴(۲).
- ۲۴- نجفی، ا. و ا. مسگری. ۱۳۹۳. امکان‌سنجی استقرار صنایع تبدیلی و تکمیلی در بخش کشاورزی و نقش آن در توسعه مناطق روستایی با استفاده از الگوی SWOT، همایش ملی زنان و توسعه پایدار روستایی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۲۵- نوری، ه. و ش. نیلی‌پور طباطبایی. ۱۳۸۵. اولویت‌بندی توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی با استفاده از روش دلفی شهرستان فلاورجان استان اصفهان، مجله پژوهش‌های جغرافیایی ۱۷۷-۱۶۱:۹(۳۹).
- ۲۶- وزارت جهاد کشاورزی، آمارنامه محصولات کشاورزی: جلد سوم محصولات باغی ۱۳۹۸.
27. David, F. and F.R. David. 2012. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Florence: Pearson-Prentice Hall.
28. Kumar, P and M.S. Nain. 2013. Agriculture in India: A SWOT analysis. Indian J. Appl. Res. 3(7):3-5.
29. Randeni, R.K.D. 2011. The potential of developing agro-based industries in Srilanka. International Conference on Management, Economics and Social Sciences (ICMESS2011) Bangkok.
30. Ritzema, H., J. Froebrich, R. Raju, C.H. Sreenivas and R. Kselik. 2010. Using participatory modeling to compensate for data scarcity in environmental planning: A case study from India, Environmental Modeling and Software 25:1450-1458.
31. Saaty, T.L. and M. Takizawa. 1986. Dependence and independence: From linear hierarchies to nonlinear networks. European J. Operational Res. 26(2): 229-237.
32. Watanabe, M., N. Jinji and M. Kurihara. 2009. Is the development of the agro-processing industry pro-poor? The case of Thailand. J. Asian Econ. 20(4):443-455.
33. Zhang, Y. and L. Fenge. 2013. Development assessment of Leisure agriculture in Henan province of China based on SWOT-AHP method. J. Ind. Eng. Manag. 6(2):642-653.

Development Strategies of Complementary and Processing Industries of Horticultural Crops in Fars Province, Iran

Z. Shokoohi¹, S. Zolanvari and A. Zeinoddin²

Development of processing industries of food and agricultural products leads to the development of the agricultural sector while reducing waste. In fact, the creation of processing industries is one of the most beneficial ways of interaction between the two sectors of industry and agriculture. Therefore, the main purpose of this study is to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing horticultural crops complementary and processing industries in Fars province through SWOT approach. This research, which is applied in terms of purpose and has implementation method, is descriptive-analytical. Also, the required data were collected through face-to-face interviews and completing a questionnaire with 20 agricultural industry experts in Fars province in 2019. According to the respondents, 15 strengths and 38 weaknesses were identified as the most important internal factors and 5 opportunities and 5 threats were identified as the most important external factors. The results showed that the horticultural crops processing and complementary industries were located in the fourth region of the matrix of internal-external factors and competitive strategy was the best strategy. In other words, the industries must be able to improve its strength and reduce the costs of the threat by turning it into an opportunity. Finally, based on the results of the quantitative strategic planning matrix, the most important strategy was the creation and expansion of knowledge-based companies in the studied industries. Therefore, in order to develop the horticultural crops complementary and processing industries in Fars province, it is necessary that the establishment and expansion of knowledge-based companies be among the priorities of policy and decision makers.

Key words: Horticultural crops complementary industries, Horticultural crops processing industries, Quantitative strategic planning matrix, SWOT.

1. Corresponding Author Email: z_shokoohi@shirazu.ac.ir

2. Assistant Professor, M.Sc. Student and Assistant Professor of Shiraz University, respectively.