

طراحی چارچوب راهبردی برای ارتقای رقابت پذیری صادرات کشاورزی ایران: تحلیل عوامل ساختاری و محیطی در مسیر گذار به اقتصاد غیر نفتی

مرتضی مجیدیان، اسماعیل پیش بهار^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

چکیده

صادرات محصولات و فرآورده‌های کشاورزی از جمله ارکان اساسی توسعه اقتصادی ایران به‌شمار می‌رود و نقش مهمی در تأمین ارز، ایجاد اشتغال و رشد پایدار ایفا می‌کند. با این حال، این بخش با چالش‌های چندی مانند زیرساخت‌های ناکافی، نوسان‌های ارزی، موانع گمرکی، تحریم‌های اقتصادی و تغییرات اقلیمی رو به رو است. این پژوهش با بهره‌گیری از تحلیل راهبردی صادرات کشاورزی ایران، از طریق مدل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، به شناسایی عوامل کلیدی داخلی و خارجی و تدوین راهبردهای بهینه برای بهبود عملکرد صادراتی می‌پردازد. برای دستیابی به این هدف، داده‌ها از طریق مصاحبه با ۹۶ نفر از کارشناسان حوزه کشاورزی و صادرات با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی گردآوری شد. در تحلیل SWOT، تعداد ۲۸ عامل داخلی (۱۴ نقطه قوت و ۱۴ ضعف) و ۲۸ عامل خارجی (۱۴ فرصت و ۱۴ تهدید) شناسایی شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که ایران دارای مزیت‌های رقابتی متعددی از جمله تنوع اقلیمی، منابع طبیعی غنی، نزدیکی به بازارهای منطقه‌ای و تولید محصولات استراتژیکی مانند زعفران و پسته است که می‌تواند زمینه‌ساز رشد صادرات باشد. در مقابل، چالش‌هایی مانند ضعف در زیرساخت‌های حمل‌ونقل، برندینگ ضعیف، محدودیت‌های مالی و نوسانات نرخ ارز، به‌طور قابل توجهی مانع گسترش صادرات هستند. با استفاده از ماتریس SWOT، چهار دسته راهبرد صادراتی تدوین گردید. راهبردهای تهاجمی (SO) بر توسعه کشاورزی پایدار، گسترش محصولات ارگانیک، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تمرکز دارند. راهبردهای رقابتی (ST) بر کاهش آثار تحریم‌ها و تغییرات اقلیمی، گسترش بازارهای منطقه‌ای و بهره‌برداری از دانش بومی کشاورزی تأکید می‌کنند. راهبردهای اصلاحی (WO) شامل بهبود زیرساخت‌های صادراتی، ارتقای کیفیت محصولات و توسعه بازاریابی دیجیتال هستند. در نهایت، راهبردهای تدافعی (WT) راهکارهایی برای مدیریت نوسانات ارزی، اصلاح سیاست‌های حمایتی و بهینه‌سازی مدیریت زنجیره تأمین پیشنهاد می‌دهند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تدوین یک نقشه راه جامع صادرات بر پایه راهبردهای SWOT می‌تواند به ارتقای رقابت‌پذیری جهانی محصولات کشاورزی ایران منجر شود. توصیه می‌شود که سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان این حوزه بر بهبود زیرساخت‌ها، اصلاح مقررات صادراتی، پیشرفت فناوری‌های نوین و تقویت همکاری‌های بین‌المللی تمرکز کنند تا بستر مناسبی برای رشد صادرات محصولات کشاورزی فراهم شود.

طبقه بندی JEL: Q13, Q17, Q18, F13, O13

واژه‌های کلیدی: تحلیل صادرات کشاورزی، SWOT، مدیریت راهبردی تجارت، بهبود عملکرد صادرات، رقابت‌پذیری در بازار کشاورزی

^۱ به ترتیب: دانشجوی دکتری اقتصاد اقتصاد کشاورزی، گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشکده‌گان کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران، کرج، ایران. استاد(نویسنده مسئول)، گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشکده‌گان کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران، کرج، ایران.

مقدمه

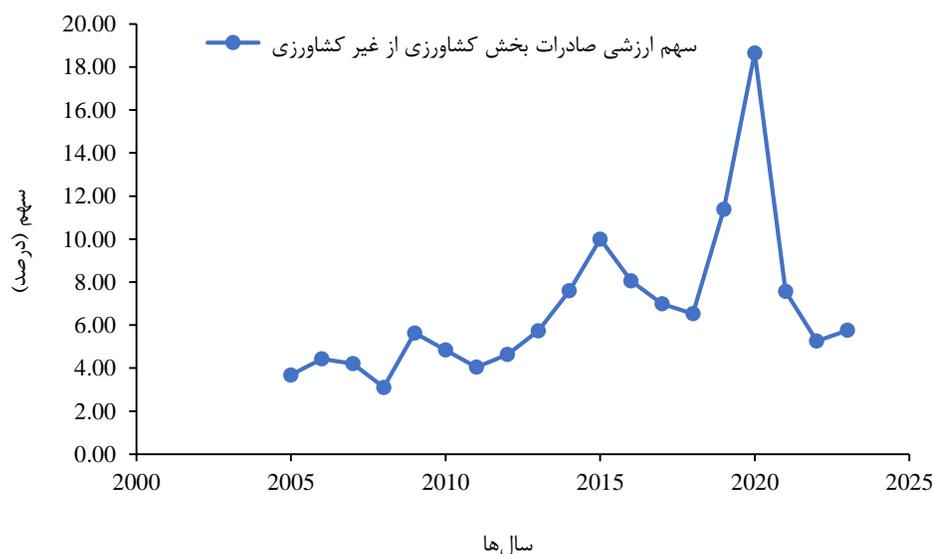
صادرات محصولات کشاورزی نقش بسیار مهمی در اقتصاد ایران ایفا می‌کند. با توجه به شرایط اقلیمی گوناگون و ظرفیت‌های طبیعی کشور، از جمله زمین‌های حاصلخیز و منابع آبی، این بخش به‌عنوان یکی از موتورهای اصلی رشد اقتصادی شناخته می‌شود (Abnar et al., 2020). محصولات کشاورزی علاوه بر تأمین نیاز غذایی داخل، ظرفیت بالایی برای ارزآوری از طریق صادرات دارند. بنابراین، گسترش صادرات کشاورزی می‌تواند به بهبود تراز تجاری کشور کمک کرده و منابع مالی جدیدی برای توسعه دیگر بخش‌های اقتصادی فراهم آورد. اهمیت این موضوع به‌ویژه در شرایط تحریم‌های اقتصادی بیشتر شده و سیاست‌گذاران را به تمرکز بر این زمینه جهت داده است (Malashahi et al., 2021). صادرات کشاورزی، افزون بر ارزآوری، در کاهش مهاجرت روستا به شهر و تقویت پایداری اشتغال در مناطق روستایی و کمتر توسعه‌یافته ایران نیز نقش مؤثری ایفا می‌کند (Hosseini & Homayounpour, 2012).

به‌رغم ظرفیت‌های فراوان در بخش کشاورزی ایران، این بخش در زمینه فرآیندهای تولید، نگهداری و صادرات با چالش‌های متعددی مواجه است. استفاده محدود از فناوری‌های نوین نظیر کشاورزی دقیق و سامانه‌های آبیاری هوشمند، باعث کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های تولید شده است. در ادامه، ضعف زیرساختی در حوزه‌هایی مانند حمل‌ونقل، انبارداری، زنجیره سرد و نبود سردخانه‌های مناسب، منجر به افزایش ضایعات پس از برداشت و کاهش کیفیت محصولات صادراتی شود. در نهایت، وجود موانع گمرکی پیچیده در داخل و خارج کشور، فرآیند صادرات را پرهزینه و زمان‌بر کرده و مزیت رقابتی صادرکنندگان ایرانی را تحت تأثیر قرار داده است (Feizollahzadeh et al., 2020).

با نگاهی به نمودار ۱ روند بلندمدت سهم ارزشی صادرات بخش کشاورزی از صادرات غیرکشاورزی طی سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۳، سهم هرچند در آغاز دوره در سطوح به‌نسبت پایین قرار داشت، اما در سال‌های میانی و به‌ویژه پس از سال ۲۰۱۰ افزایش قابل توجهی را تجربه کرده است. بنابراین داده‌های استخراج‌شده از مرکز تجارت بین‌الملل (ITC, 2025)، این نسبت در سال ۲۰۰۵ معادل ۳/۶۹ درصد بوده و به‌تدریج با نوساناتی افزایشی به ۱۰ درصد در سال ۲۰۱۵ و ۱۱/۳۹ درصد در سال ۲۰۱۹ رسیده است. نقطه اوج این روند در سال ۲۰۲۰ با ثبت سهم ۱۸/۶۵ درصدی مشاهده

طراحی چارچوب راهبردی...۱۹۵

می‌شود که به‌نوعی نمایانگر فشارهای ناشی از تحریم‌های اقتصادی، کاهش واردات محصولات غیرکشاورزی و تمرکز نسبی بر صادرات محصولات کشاورزی در آن سال بوده است. با این حال، در سال‌های پس از آن، سهم بخش کشاورزی کاهش یافته و در سال ۲۰۲۳ به ۵/۷۷ درصد رسیده است. این الگوی پرنوسان نشان می‌دهد که صادرات کشاورزی ایران هنوز از پایداری ساختاری مناسب و ضروری برخوردار نیست و جایگاه آن در تجارت غیرنفتی کشور متأثر از عوامل بیرونی و موقتی باقی مانده است. بنابراین، ارتقای نقش این بخش نیازمند تحلیل راهبردی، برنامه‌ریزی هدفمند و به‌کارگیری ابزارهای علمی برای افزایش مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی است.



نمودار (۱) سهم ارزشی صادرات بخش کشاورزی از غیر کشاورزی ایران طی سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۲۳

Chart (1) Value share of agricultural exports from non-agricultural exports in Iran during 2005-2023

شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات محصولات کشاورزی یکی از اساسی‌ترین گام‌ها برای تقویت رقابت‌پذیری در بازارهای بین‌المللی است (Saifollahi et al., 2021). بخش کشاورزی ایران به‌دلیل وابستگی به منابع طبیعی و شرایط اقلیمی، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که به‌طور

مستقیم بر عملکرد صادراتی آن اثر می‌گذارد (Hajivand et al., 2020). عوامل داخلی مانند کیفیت تولید، بهره‌وری و نوآوری در فرآوری محصولات، از مؤلفه‌های کلیدی در ارتقای رقابت‌پذیری صادرات کشاورزی به شمار می‌روند. بدون درک دقیق این عوامل و مدیریت صحیح آن‌ها، بخش صادرات با چالش‌های قابل توجهی مواجه خواهد شد.

از سوی دیگر، عوامل خارجی نیز نقش مهمی در صادرات محصولات کشاورزی ایفا می‌کنند. متغیرهایی مانند تقاضای جهانی، قیمت‌های بین‌المللی، نوسانات بازار و مقررات تجاری و گمرکی کشورهای مختلف، به‌طور قابل توجهی بر موفقیت صادرات تأثیر می‌گذارد. این عوامل خارجی می‌توانند فرصت‌های جدیدی برای گسترش بازار ایجاد کرده و در عین حال، چالش‌ها و تهدیدهایی را نیز به همراه داشته باشند. شناسایی این عوامل به صادرکنندگان کمک می‌کند تا با برنامه‌ریزی مناسب و تحلیل عمیق، ریسک‌های بازار را کاهش داده و از فرصت‌های موجود حداکثر بهره‌برداری را داشته باشند (Rezaei & Rostami, 2023). این ضرورت به‌ویژه در فضای تجاری جهانی که به‌سرعت در حال تحول و پیچیده‌تر شدن است، بیش از پیش احساس می‌شود.

افزون بر این، شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات، در تدوین سیاست‌ها و راهبردهای کلان اقتصادی مؤثر است. تصمیم‌گیرندگان می‌توانند با تحلیل دقیق این عوامل از جمله تغییرات اقلیمی، پیشرفت‌های فناوریانه و تحولات سیاسی و اقتصادی جهانی، مسیرهای توسعه صادرات را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که حداکثر کارایی حاصل شود (Liu et al., 2019). همچنین، درک این عوامل به کشاورزان و تولیدکنندگان کمک می‌کند تا راهبردهای خود را بهینه کرده و محصولات‌شان را با استانداردهای بین‌المللی و نیازهای بازار هماهنگ سازند (Rochman et al., 2011). به‌طور کلی، شناسایی و تحلیل این عوامل، گام پایه‌ای هر فرایند صادراتی محسوب شده و نقشی حیاتی در موفقیت و پایداری صادرات کشاورزی ایران ایفا می‌کند.

در پاسخ به این چالش‌ها، این مطالعه در پی آن است تا با استفاده از ابزار تحلیلی SWOT، به این پرسش کلیدی پاسخ دهد: «چه راهبردهایی با اولویت‌بندی علمی می‌توانند موجب بهبود عملکرد صادراتی بخش کشاورزی ایران در سطح بین‌المللی شوند؟» این تحلیل از آن جهت حائز اهمیت است که برخلاف بسیاری از مطالعات موردی منطقه‌ای، رویکردی جامع در سطح ملی دارد و می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری برای سیاست‌گذاران کلان و تدوین نقشه راه صادرات کشور قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

Wan-rong et al. (2013) مطالعه‌ای را با هدف تحلیل چارچوب SWOT و تدوین راهبردهای توسعه‌ای برای صنعت ذرت در استان هیلونگ‌جیانگ چین انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که از جمله نقاط قوت این صنعت می‌توان به ظرفیت بالای تولید ناشی از شرایط اقلیمی مناسب و خاک حاصلخیز اشاره کرد. همچنین، ضعف‌هایی مانند کمبود تجهیزات مدرن کشاورزی و تهدیدهایی نظیر نوسانات بازار جهانی و تغییرات اقلیمی مورد توجه قرار گرفت. یافته‌های این مطالعه بر ضرورت تدوین راهبردهای مناسب برای بهبود عملکرد و توسعه این صنعت در چین تأکید داشتند. این مطالعه، اگرچه در حوزه کشاورزی و صادرات مؤثر است، اما تمرکز آن منطقه‌ای و در سطح یک محصول خاص بوده و قابل تعمیم به سطح ملی نیست.

Amirnejad et al. (2020) توسعه راهبردی بخش کشاورزی استان مازندران را با استفاده از تحلیل SWOT و AHP بررسی کردند. نتایج آنان نشان داد که راهبردهای تهاجمی برای توسعه زیربخش‌های زراعت و باغداری سودمند هستند. علاوه بر این، اولویت‌بندی راهبردها از طریق رویکرد QSPM نشان داد که با تمرکز بر راهبردهای تهاجمی، اقداماتی نظیر «افزایش تحقیقات در زمینه اصلاح نژاد تهاجمی»، «ایجاد پایانه‌های صادرات میوه و تره بار» و «توسعه صنایع فرآوری محصولات کشاورزی»، از جمله راهبردهای کلیدی برای تقویت اقتصاد استان به‌شمار می‌روند. هرچند این پژوهش از منظر روش‌شناسی پیشرفته‌تر از مطالعات صرفاً کیفی است، اما باز هم تمرکز آن منطقه‌ای و محدود به یک استان است و بدون نگاه کلان به صادرات در سطح ملی است. همچنین به‌طور خاص روی صادرات محصولات کشاورزی متمرکز نشده، بلکه کلیت بخش کشاورزی را مورد هدف قرار داده است.

Juswadi et al. (2020) راهبردهای بازاریابی دیجیتال برای محصولات کشاورزی را با استفاده از تحلیل SWOT در اندونزی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که نقاط قوت شامل رشد محصولات، تنوع محصولات، پتانسیل صادراتی، قیمت‌گذاری مقرون‌به‌صرفه و دسترسی به مواد اولیه صنایع کشاورزی بود. در مقابل، نقاط ضعف شامل زنجیره بازاریابی طولانی، تعداد کم کشاورزان جوان، غلبه کشاورزان سالمند، نفوذ پایین تجارت الکترونیک، فاسدشدنی بودن و حجم بالای محصولات، ضعف خدمات لجستیکی و دستمزد پایین کشاورزان بود. فرصت‌ها شامل نقشه راه تجارت

الکترونیک، جمعیت جوان، شمار زیاد کاربران تلفن همراه، کاربران کافی اینترنت، افزایش درآمد سرانه، کسب و کارهای متعدد مرتبط با غذا، حجم بالای تراکنش‌ها در تجارت الکترونیک و افزایش تقاضا برای مواد اولیه صنایع کشاورزی بودند. تهدیدها نیز شامل شاخص توسعه ICT پایین، تعداد محدود استارت‌آپ‌های مرتبط با محصولات کشاورزی، ارزش‌گذاری پایین استارت‌آپ‌های کشاورزی، نیاز به سرمایه‌گذاری خارجی برای توسعه تجارت الکترونیک و استارت‌آپ‌ها، کمبود استارت‌آپ‌های بزرگ کشاورزی، زیرساخت ضعیف اینترنت و افزایش گزارش‌های مربوط به مشکلات در تراکنش‌های تجارت الکترونیکی بودند. بر مبنای IFAS و EFAS، راهبرد پیشنهادی این مطالعه، راهبرد نقاط ضعف-فرصت‌ها (WO) بود. با این حال، مدل ارائه‌شده در این پژوهش فاقد ساختار کمی مانند QSPM است. همچنین، تمرکز آن بر بازار داخلی و توسعه بازاریابی است، نه تحلیل راهبردی صادرات.

Goli et al. (2021) بهره‌وری منابع آب در کشت برنج را از طریق تحلیل SWOT در شهرستان ساری مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج آنان نشان داد که توسعه زیرساخت‌های مناسب و گسترش شبکه‌های نوین آبیاری و زهکشی برای ارتقای فناوری‌های بهره‌وری آب از مهم‌ترین راهبردهای پیشنهادی بود. نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کلیدی در زمینه بهبود بهره‌وری آب و مدیریت شالیزارها به ترتیب عبارت بودند از: «راضی حاصلخیز و خاک نسبتاً مناسب در بیشتر مناطق»، «مشارکت ضعیف و تعامل ناکافی بهره‌برداران در پروژه‌های منابع آب، تمرکز صرف بر گسترش فیزیکی شبکه و بی‌توجهی به ابعاد عملیاتی و مشارکت کشاورزان در مدیریت»، «بهبود برنامه‌ریزی آبیاری» و «برداشت بیش‌ازحد از رودخانه تجن و کاهش سطح آب». تمرکز پژوهش بر مسائل زیربنایی تولید در مقیاس محلی است، اما ارتباط مستقیمی با موضوع صادرات کشاورزی و تحلیل راهبردی (استراتژیک) آن در سطح کلان ندارد.

Parkhomenko et al. (2022) توسعه پتانسیل صادراتی کشاورزی اوکراین را با استفاده از چارچوب SWOT بررسی کردند. نتایج نشان داد که شرکت‌های کشاورزی اوکراینی از نظر فناوری پیشرفته هستند و محصولات با کیفیت بالا تولید می‌کنند که با استانداردهای بین‌المللی مطابقت دارند. با این حال، از نظر جغرافیای تجاری، بسیاری از بنگاه‌های روستایی هنوز بازارهای زیادی را مورد بهره‌برداری قرار نداده‌اند. همچنین توسعه پتانسیل صادراتی از طریق نوآوری‌های

طراحی چارچوب راهبردی... ۱۹۹

کشاورزی، گسترش زیرساخت‌ها و افزایش سرمایه‌گذاری تسهیل خواهد شد. در حالی که این مطالعه با عبور از سطح منطقه‌ای به تحلیل ملی نزدیک شده است، استفاده از مدل‌های کیفی موجب شده نتایج آن برای تصمیم‌سازی عملیاتی محدود بماند. همچنین، شباهت‌هایی با موضوع پژوهش حاضر دارد، ولی فاقد روش‌شناسی جامع در تصمیم‌سازی است.

Cong & Chin (2023) توسعه تجارت کشاورزی بین چین و کشورهای آسیایی را تحت توافق‌نامه RCEP با استفاده از تحلیل SWOT بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که این توافق‌نامه باعث گسترش تجارت، تسهیل معاملات و تقویت پیوندهای اقتصادی در شرق آسیا می‌شود. در عین حال، چالش‌های جدیدی در ساختار تجارت کشاورزی و رقابت‌پذیری چین به وجود آمده است که نیازمند بهبود کیفیت و ایمنی محصولات و تقویت ابتکارات برندسازی در کشور است. این پژوهش از منظر سیاست‌گذاری اهمیت بالایی دارد، اما فاقد مدل کمی QSPM برای ارائه استراتژی‌های اولویت‌دار است و بیشتر تحلیلی مفهومی و توصیفی ارائه کرده است. همچنین، به‌طور مستقیم به صادرات محصولات کشاورزی نپرداخته و تمرکز آن بیشتر بر محیط تجارت آزاد است.

Mohtashami (2023) راهبردهای توسعه صنعت تولید و تامین ابریشم را با استفاده از مدل SWOT-ANP در استان‌های خراسان رضوی و گیلان در سال ۲۰۱۹ بررسی کرد. نتایج نشان داد که «بازسازی و تقویت یکپارچگی صنعت نوغانداری در زنجیره ارزش ابریشم» به‌عنوان راهبرد بهینه شناخته شد. بر این اساس، راهبردهای پیشنهادی مهم شامل ایجاد سازوکارهای مالی برای حمایت از توسعه این صنعت، ارائه مدل مناسب برای مقیاس‌پذیری نوغانداری، تحقق یکپارچگی عمودی میان ذینفعان، مدیریت اطلاعات تجاری و تولیدی مرتبط با ابریشم، پیاده‌سازی مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار و کشاورزی قراردادی و تقویت پیوندهای بالادستی و پایین‌دستی با صنایع نساجی و گردشگری برای ایجاد و ارتقای فرصت‌های بازار بود. با این حال، موضوع آن محدود به یک محصول خاص و فاقد نگاه کلان به صادرات کشاورزی کشور است. همچنین از مدل QSPM برای تصمیم‌گیری نهایی استفاده نشده است که یکی از نقاط ضعف مطالعات استراتژیک ترکیبی به شمار می‌آید.

Sudhan Bhusal et al. (2024) عملکرد رشد بخش کشاورزی نپال را با استفاده از تحلیل SWOT در دوره ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۱ مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج، نقاط قوتی همچون شرایط اقلیمی

متنوع و تمرکز دولت بر توسعه کشاورزی را نشان داد. در مقابل، نقاط ضعف شامل دسترسی ناکافی به نهاده‌های کشاورزی و نبود چارچوب‌های سرمایه‌گذاری مناسب بود. فرصت‌های رشد بخش شامل مکانیزاسیون کشاورزی، توپوگرافی مساعد و پتانسیل توسعه گردشگری کشاورزی بود. تهدیدهای اصلی نیز شامل تغییرات اقلیمی، خرد شدن اراضی و مهاجرت نیروی کار ماهر کشاورزی (فرار مغزها) بودند. این تحلیل نشان داد که بهره‌برداری از فرصت‌ها همراه با رفع نقاط ضعف می‌تواند به بهبود عملکرد بخش کشاورزی نپال کمک کند. با وجود این، تحلیل ارائه‌شده در این مطالعه صرفاً کیفی است و ابزارهای تصمیم‌گیری کمی برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده نشده است. در نتیجه، مطالعه فاقد بینش قابل پیاده‌سازی برای سیاست‌گذاری اجرایی در سطح راهبردی است.

با وجود گسترش استفاده از مدل SWOT در تحلیل‌های راهبردی کشاورزی، بررسی انتقادی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها یا در سطح منطقه‌ای (استانی/محصولی) انجام شده‌اند، یا از ابزارهای صرفاً کیفی بهره گرفته‌اند. همچنین، اغلب فاقد ترکیب دقیق SWOT با ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند QSPM برای تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌ها بوده‌اند. مطالعه حاضر در تلاش است تا این شکاف مفهومی و روش‌شناختی را پوشش دهد. از لحاظ مفهومی، با تمرکز بر صادرات محصولات کشاورزی ایران در سطح ملی، به‌طور ویژه به عوامل مؤثر در رقابت‌پذیری صادراتی می‌پردازد. از نظر روش‌شناسی، با استفاده از مدل SWOT، عوامل داخلی و خارجی را اولویت‌بندی کرده و سپس با استفاده از مدل QSPM به تحلیل تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازد. این ترکیب مدل، مطالعه حاضر را از نظر قابلیت اجرا و سیاست‌گذاری از سایر مطالعات متمایز می‌سازد و سهم معناداری در ادبیات مدیریت راهبردی صادرات کشاورزی ایران ایفا می‌کند.

مواد و روش‌ها

در این پژوهش، برای ارزیابی استراتژیک صادرات محصولات کشاورزی ایران، از مدل SWOT بهره‌گیری شده است. شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) از طریق رویکرد ترکیبی اسنادی و میدانی انجام شد. ابتدا با تحلیل منابع علمی و گزارش‌های رسمی، فهرست اولیه عوامل استخراج گردید و سپس در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه صادرات کشاورزی بازنگری شد. در مرحله نهایی، پرسش‌نامه‌ای بسته با طیف لیکرت در اختیار ۹۶ کارشناس (از نهادهایی نظیر وزارت جهاد کشاورزی، اتاق بازرگانی، صنایع،

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۰۱

معادن و کشاورزی ایران و مرکز ملی تحقیقات و توسعه کشاورزی) قرار گرفت تا عوامل نهایی را ارزیابی و اولویت‌بندی کنند. انتخاب خبرگان با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد. روایی پرسش‌نامه از طریق بررسی متخصصان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰۳ تأیید شد. این فرآیند به تدریج به شبکه‌ای از افراد گسترش می‌یابد و تا زمانی ادامه می‌یابد که اطلاعات دیگری مشارکت‌کنندگان، تکراری و غیرقابل افزودن باشد (Parker et al., 2019). در مرحله دوم، پرسش‌نامه SWOT تهیه و بین کارشناسان توزیع شد تا نظرات آن‌ها جمع‌آوری شود. در نهایت، بر اساس راهبردهای شناسایی شده، راهکارهای مناسب برای ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران ارائه گردید.

از این رو مدل SWOT (نقاط قوت^۱، ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) به عنوان ابزارهای راهبردی، این امکان را فراهم می‌سازد تا صادرکنندگان و سیاست‌گذاران بتوانند تحلیلی جامع از چشم‌انداز صادرات داشته و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده‌ها و شرایط واقعی اتخاذ کنند. SWOT چارچوبی کیفی برای تحلیل فراهم می‌آورد و اولویت‌ها را به صورت دقیق تعیین می‌کند. این رویکرد تلفیقی می‌تواند عملکرد صادراتی را از طریق تدوین راهبردهایی در جهت افزایش سهم بازار، بهینه‌سازی بهره‌برداری از منابع و ارتقاء مدیریت ریسک در صادرات بهبود بخشد. در نهایت، استفاده از این ابزار به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از محیط تجارت به دست آورند و به صورت مؤثرتری در بازارهای جهانی فعالیت کنند (Fan et al., 2023).

SWOT به عنوان ابزاری کلیدی برای تحلیل سیستماتیک عوامل داخلی و عوامل خارجی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (Srdjevic et al., 2012). بنابراین، تحلیل SWOT ابزاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت موجود، بررسی نقاط قوت و ضعف، سنجش شرایط آتی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها به منظور تشخیص مسائل راهبردی و ارائه راهبردهای بلندمدت کاربرد دارد. همچنین، این مدل در تلاش است تا نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کرده و حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها داشته باشد، در حالی که تأثیر ضعف‌های داخلی و

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

تهدیدهای خارجی را به حداقل می‌رساند. در پژوهش حاضر، تحلیل SWOT به منظور ارائه راهبردهای مناسب برای ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران مورد استفاده قرار گرفته است.

گام اول: شناسایی عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی تمامی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، ماتریسی برای ارزیابی این عوامل داخلی و خارجی تدوین می‌شود. عوامل داخلی، شامل نقاط قوت و ضعف، در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ IFE مورد تحلیل قرار می‌گیرند، در حالی که عوامل خارجی، مانند فرصت‌ها و تهدیدها، در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۲ EFE ارزیابی می‌شوند (Goli et al., 2021). پس از ارزیابی و نمره‌دهی به این عوامل، آن‌ها در ماتریس استراتژی لحاظ می‌شوند. سپس راهبردهای مدنظر با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۳ QSPM ارزیابی می‌گردند. در این فرآیند، شاخص‌های کلیدی برای هر معیار از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان شناسایی شده و تحت دسته‌بندی نقاط قوت و ضعف قرار می‌گیرند. به همین ترتیب، عوامل خارجی مهم نیز شناسایی شده و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی می‌شوند (Harisudin et al., 2022).

گام دوم: تعیین وزن‌های ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی

برای ساخت ماتریس IFE و EFE، ابتدا فهرستی از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) استخراج شد. در گام نخست، به هر یک از عوامل، ضریب اهمیت (وزن) اختصاص داده شد. این وزن‌ها عددی بین صفر تا یک بودند و بیانگر اهمیت نسبی هر عامل از دیدگاه خبرگان در تأثیرگذاری بر عملکرد صادرات کشاورزی هستند. وزن هر عامل با استفاده از داده‌های حاصل از پرسش‌نامه بسته و طیف لیکرتی، که توسط ۹۶ کارشناس تکمیل شده و محاسبه شد. بدین صورت که مجموع نمره‌ها اختصاص‌یافته به هر عامل در میان پاسخ‌دهندگان به‌عنوان ضریب اولیه ثبت شد و سپس این ضرایب برای هر گروه (داخلی یا خارجی) نرمال‌سازی گردیدند تا مجموع آن‌ها برابر با ۱ شود. بدین ترتیب، وزن نهایی هر عامل به‌دست آمد (Goli et al., 2021).

¹ Internal Factors Evaluation

² External Factors Evaluation

³ Quantitative Strategic Planning Matrix

طراحی چارچوب راهبردی...۲۰۳

در مرحله بعد، برای هر عامل، امتیازی بین ۱ تا ۴ اختصاص داده شد که این امتیاز بیانگر شدت بروز یا وضعیت واقعی عامل در شرایط موجود کشور است، نه اهمیت آن. به عبارتی، وزندهی نشان‌دهنده "میزان اهمیت" هر عامل است، در حالی که امتیازدهی نشان‌دهنده "شدت تأثیرگذاری یا وضعیت عامل در واقعیت" می‌باشد. به عنوان مثال، یک عامل ممکن است از نظر اهمیت نمره کمی دریافت کند، اما وضعیت فعلی آن بسیار شدید یا مطلوب باشد (جدول ۱ و جدول ۲).

جدول (۱) امتیاز دهی به معیارهای داخلی

Table (1) Scoring of Internal Criteria

گزینه‌های انتخابی Selectable Options	ضعف قابل توجه Significant Weakness	ضعف جزئی Minor Weakness	قوت زیاد High Strength	قوت بسیار زیاد Very High Strength
امتیاز Score	1	2	3	4

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۲) امتیاز دهی به معیارهای خارجی

Table (2) Scoring of External Criteria

گزینه‌های انتخابی Selectable Options	تهدید جدی Serious Threat	تهدید Threat	فرصت Opportunity	فرصت عالی Excellent Opportunity
امتیاز Score	1	2	3	4

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

در نهایت، برای هر عامل، نمره نهایی از حاصل ضرب وزن در امتیاز به دست آمد. مجموع نمرات نهایی برای تمام عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) نشان‌دهنده امتیاز کل IFE و برای عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) نشان‌دهنده امتیاز نهایی EFE است که در تحلیل فضای استراتژیک مورد استفاده قرار گرفت.

گام سوم: طراحی مدل SWOT

در این روش از یک ماتریس برای بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل مورد نظر استفاده می‌شود؛ بنابراین برای دستیابی به راهکارهای مناسب جهت ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران، نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها در قالب یک ماتریس و در چهار حالت کلی SO، WO، ST و WT، پیوند داده می‌شود و گزینه‌های استراتژی مناسب از بین آنها انتخاب می‌شود (Kazemiyeh et al., 2016).

استراتژی‌های SO، برتری‌های رقابتی را نشان می‌دهند و به‌عنوان استراتژی‌های تهاجمی نام‌گذاری می‌شود. در این سیاست‌ها راهکارهای پیشنهادی در جهت استفاده مطلوب از نقاط قوت و بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌روی است. این استراتژی برای قرار گرفتن در وضعیتی است که می‌تواند هم قوت‌ها و هم فرصت‌ها را به حداکثر برساند.

استراتژی‌های WO، به‌عنوان استراتژی‌های بازسازی و توانمندسازی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این استراتژی بر آن است تا با بهره‌گیری هدفمند از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی، به کاهش یا جبران نقاط ضعف درونی بپردازد. بنابراین، تقویت زیرساخت‌ها، ارتقای بهره‌وری، آموزش نیروی انسانی و توسعه فناوری، از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های موجود نظیر حمایت‌های دولتی، بازارهای نوظهور یا همکاری‌های بین‌المللی، در کانون راهکارهای پیشنهادی قرار دارد. این استراتژی برای قرار گرفتن در وضعیتی طراحی شده است که بتواند ضعف‌ها و فرصت‌ها را به ترتیب به حداقل و حداکثر برساند.

استراتژی‌های ST، به‌عنوان استراتژی تنوع‌مورد استفاده قرار می‌گیرد. این استراتژی بر آن است تا با شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت درون سازمان، به مقابله با تهدیدهای برون‌سازمانی که محیط طبیعی ناحیه مورد مطالعه با آن مواجه است بپردازد؛ لذا تأمین نیازهای لازم در جهت مقابله با تهدیدات فرا روی ناحیه، مهم‌ترین بخش پیشنهادها را به خود اختصاص می‌دهد. این استراتژی برای قرار گرفتن در وضعیتی است که می‌تواند قوت‌ها و تهدیدها را به ترتیب به حداکثر و حداقل برساند.

استراتژی‌های WT، به‌عنوان استراتژی‌های تدافعی، با هدف کاهش هم‌زمان نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای ناشی از محیط بیرونی طراحی می‌شوند. در این نوع راهبرد، تلاش می‌شود با اتخاذ

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۰۵

اقدامات محافظه کارانه و پیشگیرانه، آسیب پذیری کلی سیستم در برابر تهدیدهای بیرونی به حداقل برسد. در این پژوهش نیز، با استفاده از ماتریس SWOT، ترکیب ضعف‌های ساختاری موجود در نظام صادرات کشاورزی با تهدیدهایی همچون محدودیت‌های اقلیمی، تحریم‌های اقتصادی و رقابت منطقه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. شکل ۱ ماتریس SWOT و نحوه تعیین استراتژی‌های استخراج شده را نشان می‌دهد (Kazemiyeh et al., 2016). شکل ۱ ماتریس SWOT و نحوه تعیین استراتژی را نشان می‌دهد.



شکل (۱) ماتریس SWOT و نحوه تعیین استراتژی

Figure (1) SWOT Matrix and Strategy Determination Method

داده‌ها و آمار

در این پژوهش، باهدف توسعه ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در این فرآیند، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به توسعه صادرات بخش کشاورزی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. شناسایی این عوامل از طریق روش ترکیبی تحلیل کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان انجام شد؛ سپس پرسش‌نامه‌ای بسته جهت اولویت‌بندی آن‌ها طراحی و بین کارشناسان توزیع گردید. داده‌ها از طریق طراحی پرسش‌نامه و مصاحبه با ۹۶ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه کشاورزی و صادرات با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی طی سال ۱۴۰۳ در ایران جمع‌آوری شد. این افراد شامل کارشناسانی از مراکز و سازمان‌هایی همچون وزارت جهاد کشاورزی، اتاق بازرگانی،

صنایع، معادن و کشاورزی ایران و مرکز ملی تحقیقات و توسعه کشاورزی بودند. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظرات ادامه داشت و پس از جمع‌آوری، داده‌ها تحلیل و دسته‌بندی شدند. برای محاسبات SWOT، ضرایب اولیه، وزن نسبی، امتیاز نهایی و اولویت‌بندی مربوط به هر کدام از سؤالات در این مطالعه از صفحه گسترده (Excel) استفاده شده است. برای توسعه راهکارهای استراتژیک در حوزه صادرات کشاورزی ایران، ابتدا بر اساس مطالعات پیشین، فهرستی از عوامل مؤثر تدوین شد. این فهرست توسط ۱۲ نفر از اساتید و صاحب‌نظران حوزه مورد تأیید قرار گرفت و سپس در قالب پرسش‌نامه‌ای شامل ۲۸ عامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و ۲۸ عامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در اختیار ۹۶ کارشناس قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان، هر یک از عوامل را بر اساس اهمیت آن‌ها در قالب طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از «اهمیت بسیار کم» تا «اهمیت بسیار زیاد») ارزیابی کردند. فرآیند تحلیل داده‌ها در پنج مرحله انجام شد:

۱. محاسبه ضریب اولیه: مجموع امتیازات هر عامل از دیدگاه ۹۶ کارشناس.
۲. محاسبه وزن نسبی (ضریب ثانویه): تقسیم ضریب اولیه هر عامل بر مجموع ضرایب همان دسته (داخلی یا خارجی).
۳. اختصاص رتبه عددی (امتیاز بین ۱ تا ۴): بر اساس شدت بروز هر عامل در وضعیت موجود کشور.
۴. محاسبه امتیاز نهایی: حاصل ضرب وزن نسبی در رتبه عددی هر عامل.
۵. ارزیابی نهایی ماتریس IFE و EFE: بر پایه مجموع امتیازات نهایی عوامل داخلی و خارجی.

این فرآیند، مبنای تحلیل راهبردی در چارچوب SWOT و تعیین استراتژی‌های مناسب برای بهبود صادرات کشاورزی ایران قرار گرفت.

نتایج و بحث

آمار توصیفی شرکت‌کنندگان در فرآیند جمع‌آوری اطلاعات برای توسعه ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران در جدول ۳ گزارش شده است. از میان شرکت‌کنندگان، ۷۲ درصد مرد و ۲۸ درصد زن بودند. ۴۱/۷ درصد از کارشناسان در بازه سنی ۳۵ تا ۵۰ سال قرار داشتند و ۳۶/۵

طراحی چارچوب راهبردی...۲۰۲۰

درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. همچنین، ۵۱ درصد از شرکت‌کنندگان مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲/۵ درصد دارای مدرک دکتری بودند. به‌منظور سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده توسط این ۹۶ نفر محاسبه شد که برابر با ۰/۹۰۳ به‌دست آمد. این مقدار نشان‌دهنده پایایی بسیار بالا و همسانی درونی مناسب ابزار تحقیق است.

جدول (۳) توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت، سن و تحصیلات

Table (3) Frequency Distribution of Respondents by Gender, Age, and Education

درصد Percentage	فراوانی Frequency	جنسیت Gender	
72	69	مرد Male	جنسیت Gender
28	27	زن Female	
100	96	جمع کل Total	
37.5	36	۲۰ تا ۳۵ سال 20 to 35 Years	گروه سنی Age Group
41.7	40	۳۵ تا ۵۰ سال 35 to 50 Years	
20.8	20	۵۰ سال و بالاتر Over 50 Years	
100	96	جمع کل Total	
36.5	35	کارشناسی Bachelor's Degree	میزان تحصیلات Level of Education
51	49	کارشناسی ارشد Master's Degree	
12.5	12	دکتری Doctorate	
100	96	جمع کل Total	

Source: Research Findings

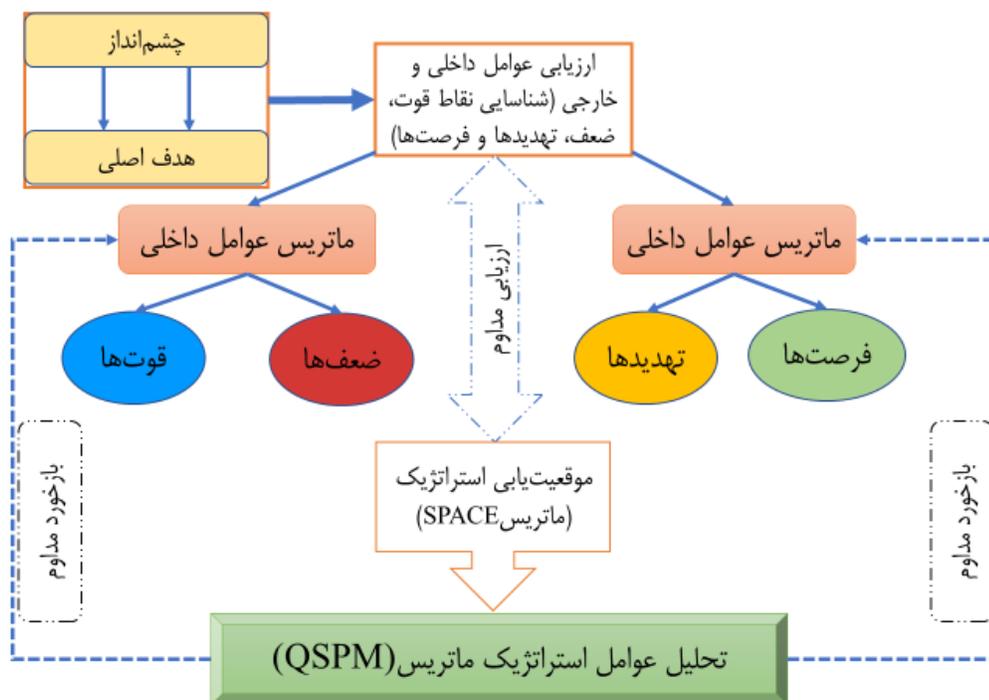
منبع: یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، از یک رویکرد یکپارچه و گام‌به‌گام برای تحلیل راهبردی استفاده شده است. در این چارچوب، ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) برای سنجش و وضعیت موجود به کار گرفته شد. سپس با استفاده از ماتریس^۱ SPACE، و تحلیل SWOT، موقعیت راهبردی تعیین گردید. در نهایت، برای اولویت‌بندی گزینه‌های راهبردی، از رویکرد QSPM بهره گرفته شد. این فرآیند به صورت مرحله‌بندی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است.

شکل ۲، مدل مفهومی پژوهش حاضر را نمایش می‌دهد که فرایند تدوین استراتژی‌های توسعه صادرات کشاورزی ایران را به صورت مرحله‌بندی شده نشان می‌دهد. در این مدل، ابتدا با جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه و تحلیل دیدگاه‌های ۹۶ کارشناس خبره، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی و ارزیابی شدند. سپس این عوامل در قالب دو ماتریس IFE و EFE وزن‌دهی و امتیازدهی شدند. با استفاده از ماتریس SPACE موقعیت استراتژیک کشور در حوزه صادرات کشاورزی تعیین گردید و از طریق ماتریس SWOT، گزینه‌های استراتژیک اولیه استخراج شد. در گام نهایی، این گزینه‌ها با بهره‌گیری از رویکرد QSPM اولویت‌بندی و راهبردهای نهایی بر اساس جذابیت نسبی آنها تدوین شدند. مدل مفهومی پژوهش، چارچوب تحلیلی مرحله‌به‌مرحله و منطقی پژوهش را برای دستیابی به استراتژی‌های عملیاتی نشان می‌دهد.

^۱ماتریس (SPACE) (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) ابزاری برای تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان است که بر مبنای چهار محور قدرت مالی (FS)، ثبات محیطی (ES)، موقعیت رقابتی (CS) و قدرت صنعت (IS) عمل می‌کند. این ماتریس به تعیین نوع استراتژی مناسب (تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه یا تدافعی) برای سازمان کمک می‌کند (Kazemiyeh et al., 2016).

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۰۹



شکل (۲) مدل مفهومی پژوهش و مراحل روش شناسی (Nikzad et al., 2023).

Figure (2) Conceptual model of research and methodological steps (Nikzad et al., 2023).

ارزیابی عامل‌های داخلی (نقطه‌های قوت):

طبق جدول ۴، از بین نقاط قوت، عوامل "برخورداری از وسعت اراضی کشاورزی به‌عنوان ظرفیت پایه برای تولید انبوه و متنوع صادرات‌محور"، "وجود منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی بومی: ایران دارای منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی غنی است که می‌تواند برای صادرات و تحقیقات علمی مهم باشد" و "تنوع اقلیمی و محصولات کشاورزی: ایران دارای آب و هوای متنوع است که امکان تولید انواع محصولات کشاورزی را فراهم می‌کند" در رتبه‌های اول و دوم و "تنوع اقلیمی و منابع طبیعی به‌عنوان ظرفیت بالقوه توسعه کشاورزی، با وجود برخی چالش‌های زیست‌محیطی" در پایین‌ترین رتبه قرار گرفتند. همچنین، مجموع امتیاز نهایی برابر ۱/۷۴۰ می‌باشد.

جدول (۴) اولویت‌بندی عوامل داخلی به منظور تشخیص نقاط قوت داخلی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (4) Prioritizing internal factors in order to identify internal strengths of the strategic assessment of Iran's agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل داخلی سیستم SWOT Internal Factors of the SWOT System
2	0.153	0.038	422	4	S1: تنوع اقلیمی و محصولات کشاورزی: ایران دارای آب و هوای متنوع است که امکان تولید انواع محصولات کشاورزی را فراهم می‌کند.
9	0.111	0.037	410	3	S2: نیروی کار ارزان: نیروی انسانی قابل دسترس و نسبتاً ارزان در بخش کشاورزی.
13	0.095	0.032	350	3	S3: دانش سنتی کشاورزی: تجربه طولانی‌مدت و بومی در برخی از مناطق کشاورزی ایران.
5	0.134	0.034	371	4	S4: وجود چارچوب‌های قانونی و سیاست‌های رسمی حمایتی در بخش کشاورزی با ظرفیت تقویت نقش صادراتی.
6	0.114	0.038	419	3	S5: بازارهای منطقه‌ای: نزدیکی به بازارهای مصرف کشورهای همسایه مانند عراق، افغانستان و کشورهای حوزه خلیج فارس.
4	0.145	0.036	400	4	S6: صادرات برخی محصولات استراتژیک: تولید و صادرات محصولاتی مانند زعفران، پسته و خرما که ایران را در سطح جهانی مطرح می‌کند.
1	0.155	0.039	428	4	S7: برخورداری از وسعت اراضی کشاورزی به‌عنوان ظرفیت پایه برای تولید انبوه و متنوع صادرات محور.
12	0.097	0.032	356	3	S8: هزینه پایین انرژی در شرایط پایدار عرضه: در صورت وجود ثبات در تأمین برق و گاز، هزینه انرژی برای تولید محصولات کشاورزی در ایران پایین‌تر از میانگین جهانی است که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند.
8	0.112	0.037	413	3	S9: موقعیت جغرافیایی ویژه: قرار گرفتن ایران در مسیر ترانزیتی بین شرق و غرب که دسترسی به بازارهای جهانی را تسهیل می‌کند.

نقاط قوت (با رتبه ۱ تا ۴)
Strengths (Ranked 1 to 4)

ادامه جدول (۴) اولویت‌بندی عوامل داخلی به منظور تشخیص نقاط قوت داخلی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (4) Prioritizing internal factors in order to identify internal strengths of the strategic assessment of Iran's agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل داخلی سیستم SWOT Internal Factors of the SWOT System
2	0.153	0.038	422	4	S10: وجود منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی بومی؛ ایران دارای منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی غنی است که می‌تواند برای صادرات و تحقیقات علمی مهم باشد.
10	0.108	0.036	397	3	S11: سابقه تاریخی در تولید محصولات خاص؛ سابقه طولانی ایران در تولید محصولات مانند گیاهان دارویی و زعفران که جایگاه خاصی در بازارهای بین‌المللی دارند.
7	0.113	0.038	418	3	S12: توانایی بالای تولید داخلی نهاده‌های کشاورزی؛ تولید داخلی نهاده‌هایی مانند کود و سموم کشاورزی که نیاز به واردات را کاهش می‌دهد.
11	0.099	0.033	364	3	S13: پتانسیل تولید ارگانیک در برخی مناطق کم‌آلوده و اقلیم‌های مناسب.
3	0.151	0.038	418	4	S14: تنوع اقلیمی و منابع طبیعی به‌عنوان ظرفیت بالقوه توسعه کشاورزی، با وجود برخی چالش‌های زیست‌محیطی.
	1.740	0.506	5588		مجموع Total

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

ارزیابی عامل‌های داخلی (نقطه‌های ضعف):

طبق جدول ۵، از بین نقاط ضعف، "مشکلات در تأمین مالی کشاورزان: سیستم‌های بانکی و مالی مناسب برای حمایت از کشاورزان وجود ندارد یا دسترسی به آنها محدود است" و "آلودگی موضعی منابع آب و خاک در برخی نواحی کشاورزی پرنهاده" در رتبه‌های اول و دوم و

"زیرساخت‌های ناکافی: ضعف در سیستم‌های حمل‌ونقل، سردخانه‌ها و تجهیزات بسته‌بندی برای محصولات کشاورزی" در پایین‌ترین رتبه قرار گرفتند. همچنین، مجموع امتیاز نهایی برابر ۱/۵۸۱ می‌باشد.

جدول (۵) اولویت‌بندی عوامل داخلی به منظور تشخیص نقاط ضعف داخلی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (5) Prioritizing internal factors in order to identify internal weaknesses in the strategic assessment of Iran's agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل داخلی سیستم SWOT Internal Factors of the SWOT System
12	0.079	0.040	437	2	W ₁ : زیرساخت‌های ناکافی: ضعف در سیستم‌های حمل‌ونقل، سردخانه‌ها و تجهیزات بسته‌بندی برای محصولات کشاورزی.
4	0.128	0.032	353	4	W ₂ : مدیریت آب و منابع طبیعی: مشکلات جدی در مدیریت منابع آب و فرسایش خاک که روی تولید محصولات کشاورزی تأثیر می‌گذارد.
7	0.107	0.036	394	3	W ₃ : نرخ بهره‌وری پایین: بهره‌وری پایین در تولید محصولات کشاورزی نسبت به استانداردهای جهانی.
11	0.099	0.033	364	3	W ₄ : عدم تطبیق با استانداردهای جهانی: بسیاری از محصولات کشاورزی ایران استانداردهای بین‌المللی را برای صادرات برآورده نمی‌کنند.
5	0.114	0.038	420	3	W ₅ : ضعف در استراتژی‌های بازاریابی داخلی و عمومی.
3	0.135	0.034	373	4	W ₆ : کمبود سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی: نبود سرمایه‌گذاری‌های کافی در بخش کشاورزی برای بهبود زیرساخت‌ها و فناوری.
10	0.100	0.033	369	3	W ₇ : نرخ بالای فرسایش خاک در برخی مناطق به‌عنوان پیامد ضعف در مدیریت منابع
8	0.106	0.035	390	3	W ₈ : وابستگی به نهاده‌های وارداتی خاص مانند بذر و تجهیزات تخصصی

نقاط ضعف (رتبه ۱ تا ۴)
Weaknesses (Ranked 1 to 4)

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۱۳

ادامه جدول (۵) اولویت‌بندی عوامل داخلی به منظور تشخیص نقاط ضعف داخلی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (5) Prioritizing internal factors in order to identify internal weaknesses in the strategic assessment of Iran's agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل داخلی سیستم SWOT Internal Factors of the SWOT System
2	0.143	0.036	394	4	W9: آلودگی موضعی منابع آب و خاک در برخی نواحی کشاورزی پرنهاده W10: مشکلات در تأمین مالی کشاورزان:
1	0.146	0.037	404	4	سیستم‌های بانکی و مالی مناسب برای حمایت از کشاورزان وجود ندارد یا دسترسی به آنها محدود است.
8	0.106	0.035	390	3	W11: سطح پایین آموزش و نوآوری: آموزش و نوآوری در بخش کشاورزی به‌روزرسانی نشده و با استانداردهای روز جهانی فاصله دارد.
8	0.106	0.035	390	3	W12: نبود زنجیره ارزش کامل: ضعف در ایجاد زنجیره ارزش از تولید تا صادرات که باعث می‌شود کشاورزان سود کمتری کسب کنند.
6	0.108	0.036	398	3	W13: پایین بودن توان بازاریابی بین‌المللی و برندینگ صادراتی
9	0.105	0.035	387	3	W14: نرخ بالای هدررفت محصولات به دلیل ضعف در زنجیره نگهداری و توزیع
	1.581	0.494	5463		مجموع Total

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

ارزیابی عامل‌های خارجی (فرصت‌ها):

بر اساس جدول ۶، در ماتریس عوامل خارجی، "سرمایه‌گذاری خارجی: جذب سرمایه‌گذاری خارجی برای بهبود زیرساخت‌ها و تکنولوژی‌های کشاورزی"، "افزایش صادرات به کشورهای همسایه: بازار کشورهای همسایه مانند روسیه و هند می‌تواند برای صادرات محصولات کشاورزی ایران مناسب باشد" و "توسعه فناوری‌های نوین: امکان استفاده از فناوری‌های مدرن مانند کشاورزی هوشمند و

بیوتکنولوژی " به عنوان مهم ترین فرصت های پیش روی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران شناخته می شوند. همچنین، مجموع امتیاز وزندهی فرصت ها برابر ۱/۶۸۵ است.

جدول (۶) اولویت بندی عوامل خارجی به منظور تشخیص فرصت های خارجی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (6) Prioritizing external factors in order to identify external opportunities for strategic assessment of Iranian agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل خارجی سیستم SWOT External Factors of the SWOT System
11	0.107	0.036	398	3	O1: تقاضای روزافزون برای محصولات ارگانیک: افزایش تقاضا برای محصولات ارگانیک در بازارهای جهانی که ایران می تواند به آن پاسخ دهد.
7	0.111	0.037	414	3	O2: همکاری های بین المللی و پیمان های تجاری: توافقات تجاری بین المللی می تواند به تسهیل صادرات محصولات کشاورزی ایران کمک کند.
1	0.153	0.038	429	4	O3: سرمایه گذاری خارجی: جذب سرمایه گذاری خارجی برای بهبود زیرساخت ها و تکنولوژی های کشاورزی.
2	0.148	0.037	414	4	O4: توسعه فناوری های نوین: امکان استفاده از فناوری های مدرن مانند کشاورزی هوشمند و بیوتکنولوژی.
1	0.153	0.038	429	4	O5: افزایش صادرات به کشورهای همسایه: بازار کشورهای همسایه مانند روسیه و هند می تواند برای صادرات محصولات کشاورزی ایران مناسب باشد.
6	0.112	0.037	419	3	O6: رشد تقاضا برای محصولات فرآوری شده کشاورزی: افزایش تقاضا برای محصولات فرآوری شده مانند آبمیوه، رب و کنسرو که می تواند بازار جدیدی برای صادرات باشد.
8	0.109	0.036	408	3	O7: بازارهای جدید در آفریقا و آسیای مرکزی: بازارهای نوظهور در کشورهای آفریقایی و آسیای مرکزی که نیاز به محصولات کشاورزی دارند و ایران می تواند از این فرصت بهره برداری کند.

فرصت ها (با رتبه ۱ تا ۴)
Opportunities (Ranked 1 to 4)

ادامه جدول (۶) اولویت‌بندی عوامل خارجی به منظور تشخیص فرصت‌های خارجی ارزیابی
استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (6) Prioritizing external factors in order to identify external opportunities for strategic assessment of Iranian agricultural exports

4	0.117	0.039	438	3	O8: فرصت اصلاح قوانین صادراتی و تسهیل فرآیندهای گمرکی با محور دیجیتال‌سازی و شفاف‌سازی
3	0.147	0.037	411	4	O9: گسترش کشاورزی پایدار: توجه به کشاورزی پایدار و استفاده از فنون دوست‌دار محیط‌زیست که می‌تواند برند کشاورزی ایران را تقویت کند.
9	0.107	0.036	401	3	O10: رشد تقاضای داخلی برای محصولات سالم و طبیعی: افزایش تقاضا برای محصولات سالم و طبیعی در داخل کشور می‌تواند تولیدکنندگان را به بهبود کیفیت و افزایش تولید ترغیب کند.
13	0.100	0.033	374	3	O11: توسعه صنایع تبدیلی: گسترش صنایع تبدیلی کشاورزی مانند خشک کردن و بسته‌بندی محصولات که می‌تواند به ارزش افزوده محصولات کمک کند.
12	0.100	0.033	375	3	O12: ترویج کشاورزی قراردادی: امکان اجرای سیستم کشاورزی قراردادی که ارتباط مستقیم بین تولیدکننده و خریدار ایجاد کند و سودآوری را افزایش دهد.
10	0.107	0.036	400	3	O13: توسعه اگروتوریسم: گردشگری کشاورزی می‌تواند منبع درآمد جدیدی برای کشاورزان باشد و بازار محصولات محلی را گسترش دهد.
5	0.114	0.038	425	3	O14: گسترش تجارت الکترونیک در صادرات: امکان فروش و بازاریابی محصولات کشاورزی از طریق پلتفرم‌های آنلاین که دسترسی به بازارهای جهانی را تسهیل می‌کند.
	1.685	0.512	5735		مجموع Total

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها):

بر اساس جدول ۷، در ماتریس عوامل خارجی، "نوسانات ارزی: تغییرات ناگهانی نرخ ارز که روی هزینه‌های تولید و صادرات تأثیر می‌گذارد" و "تحریم‌های اقتصادی: تحریم‌های بین‌المللی که مانع دسترسی ایران به بازارهای جهانی و تکنولوژی‌های جدید می‌شود" به ترتیب در رتبه اول و دوم و "قوانین و مقررات پیچیده صادراتی: روندهای پیچیده و زمان‌بر در گمرکات و قوانین صادراتی که می‌تواند مانع تسریع صادرات شود"، "آلودگی زیست‌محیطی ناشی از توسعه صنعتی و تخریب منابع طبیعی در سطح ملی" در آخرین رتبه قرار دارند و مجموع امتیاز وزندهی فرصت‌ها برابر ۱/۶۷۸ است.

جدول (۷) اولویت بندی عوامل خارجی به منظور تشخیص تهدیدها و فرصت‌های خارجی ارزیابی

استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (7) Prioritizing external factors in order to identify external threats and opportunities for strategic assessment of Iranian agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل خارجی سیستم SWOT External Factors of the SWOT System
2	0.150	0.037	419	4	T ₁ : تحریم‌های اقتصادی: تحریم‌های بین‌المللی که مانع دسترسی ایران به بازارهای جهانی و تکنولوژی‌های جدید می‌شود.
5	0.141	0.035	394	4	T ₂ : تغییرات اقلیمی: خشکسالی و تغییرات اقلیمی که بر تولید محصولات کشاورزی تأثیر منفی دارد.
12	0.097	0.032	362	3	T ₃ : رقابت با کشورهای منطقه: کشورهای دیگر منطقه مانند ترکیه و مصر به شدت در حال گسترش سهم خود از بازار جهانی کشاورزی هستند.
13	0.096	0.032	359	3	T ₄ : قوانین و مقررات پیچیده صادراتی: روندهای پیچیده و زمان‌بر در گمرکات و قوانین صادراتی که می‌تواند مانع تسریع صادرات شود.
1	0.153	0.038	428	4	T ₅ : نوسانات ارزی: تغییرات ناگهانی نرخ ارز که روی هزینه‌های تولید و صادرات تأثیر می‌گذارد.
4	0.142	0.036	398	4	T ₆ : کاهش منابع آبی: ادامه روند کاهش منابع آبی به دلیل خشکسالی و استفاده غیرمؤثر از آب.

تهدیدها (با رتبه ۱ تا ۴)
Threats (Ranked 1 to 4)

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۱۷

جدول (۷) اولویت بندی عوامل خارجی به منظور تشخیص تهدیدها و فرصت‌های خارجی ارزیابی
استراتژیک صادرات کشاورزی ایران

Table (7) Prioritizing external factors in order to identify external threats and opportunities for strategic assessment of Iranian agricultural exports

اولویت Priority	امتیاز نهایی Final Score	وزن نسبی Relative Weight	ضریب اولیه Initial Coefficient	رتبه Rank	عوامل خارجی سیستم SWOT External Factors of the SWOT System
3	0.143	0.036	402	4	T7: تخریب محیط‌زیست و از بین رفتن تنوع زیستی؛ تخریب محیط‌زیست ناشی از کشاورزی غیرپایدار و از بین رفتن گونه‌های حیاتی.
9	0.107	0.036	398	3	T8: تورم عمومی و افزایش هزینه نهاده‌ها در سطح ملی که هزینه تولید را برای کشاورزان بالا می‌برد
10	0.105	0.035	391	3	T9: عدم دسترسی به تکنولوژی‌های روز؛ تحریم‌ها و محدودیت‌ها در واردات تکنولوژی‌های نوین کشاورزی که بهره‌وری را کاهش می‌دهد.
13	0.096	0.032	359	3	T10: موانع اداری و بروکراسی؛ فرآیندهای طولانی و پیچیده برای اخذ مجوزهای صادرات و انجام معاملات بین‌المللی.
8	0.107	0.036	401	3	T11: افزایش تعرفه‌های گمرکی در برخی کشورها؛ برخی از کشورها تعرفه‌های گمرکی بالا برای محصولات ایرانی وضع کرده‌اند که صادرات را کاهش می‌دهد.
11	0.102	0.034	380	3	T12: نوسانات قیمت جهانی محصولات کشاورزی؛ نوسانات قیمت محصولات کشاورزی در بازار جهانی که می‌تواند بر سودآوری صادرات تأثیر منفی بگذارد.
7	0.115	0.038	429	3	T13: محدودیت دسترسی به بازارهای بین‌المللی؛ رقابت شدید و وجود موانع غیرتعرفه‌ای برای دسترسی به بازارهای هدف.
6	0.126	0.031	352	4	T14: آلودگی زیست‌محیطی ناشی از توسعه صنعتی و تخریب منابع طبیعی در سطح ملی
	1.678	0.488	5472		مجموع Total

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

تحلیل و ارزیابی فضاهای استراتژیک نشان‌دهنده استراتژی‌های تهاجمی یا توسعه‌ای است، که در این راستا، اولویت اول به استراتژی‌های SO (قوت‌ها-فرصت‌ها) داده می‌شود. در میان فضاهای استراتژیک تخصیص یافته برای هر نوع استراتژی، استراتژی‌ها SO مجموعاً ۲/۹۳ واحد را اشغال کرده و ۲۶/۲ درصد از سهم را به خود اختصاص می‌دهند. بنابراین، استراتژی‌های SO به‌عنوان اولویت‌های استراتژیک اصلی برای بخش صادرات کشاورزی کشور در نظر گرفته خواهند شد. استراتژی‌های تنوع، بازنگری و دفاعی در دسته‌های بعدی اولویت‌های استراتژیک برای این بخش قرار می‌گیرند (جدول ۸).

جدول (۸) تحلیل فضای استراتژیک (انواع و حوزه‌های فضاهای استراتژیک)

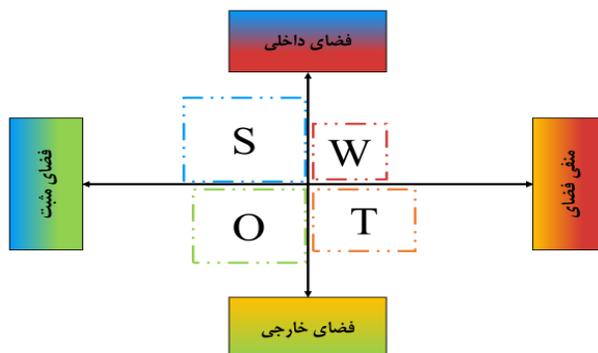
Table (8) Strategic Space Analysis (Types and Areas of Strategic Spaces)

ردیف	نوع و توضیحات استراتژی	اندازه	وزن (درصد)	رتبه
1	SO: استراتژی‌های تهاجمی یا توسعه‌ای	2.93	26.2%	1
2	ST: استراتژی‌های تنوع‌بخشی یا رقابتی	2.92	26.1%	2
3	WO: استراتژی‌های بازنگری یا تجدیدنظر	2.67	23.9%	3
4	WT: استراتژی‌های تدافعی یا کاهش	2.65	23.8%	4
-	مجموع	11.17	100%	-

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

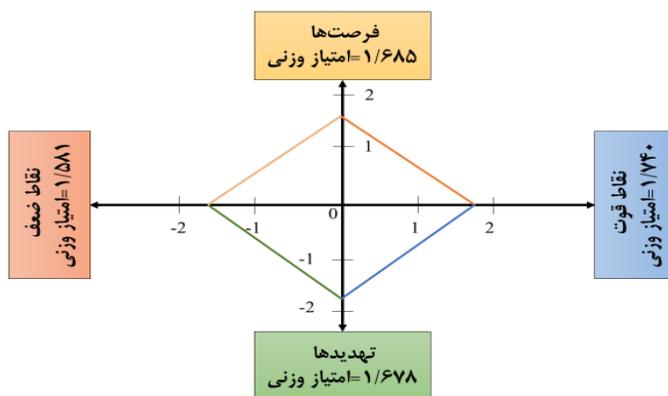
همان‌طور که در شکل ۵ مشاهده می‌کنید، در فضای داخلی نقاط قوت از ضعف‌ها سهم بیشتری دارند. در حالی که در فضای خارجی فرصت‌ها غالب‌اند و از تهدیدها سهم بیشتری دارند. در محیط مثبت قوت‌ها بر فرصت‌ها و در محیط منفی، تهدیدها بر ضعف‌ها غالب هستند.



شکل (۵) وضعیت تحلیل فضای کلی (فضای داخلی و خارجی و فضای مثبت و منفی)

Figure (5) Overall space analysis status (internal and external space and positive and negative space)

باتوجه به امتیاز وزنی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، شکل وضعیت ترسیم شده است (شکل ۶). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نتیجه تحلیل «سوات» نشان‌دهنده قرار گرفتن ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران در موقعیت استراتژی رقابت‌پذیری (SO) است.

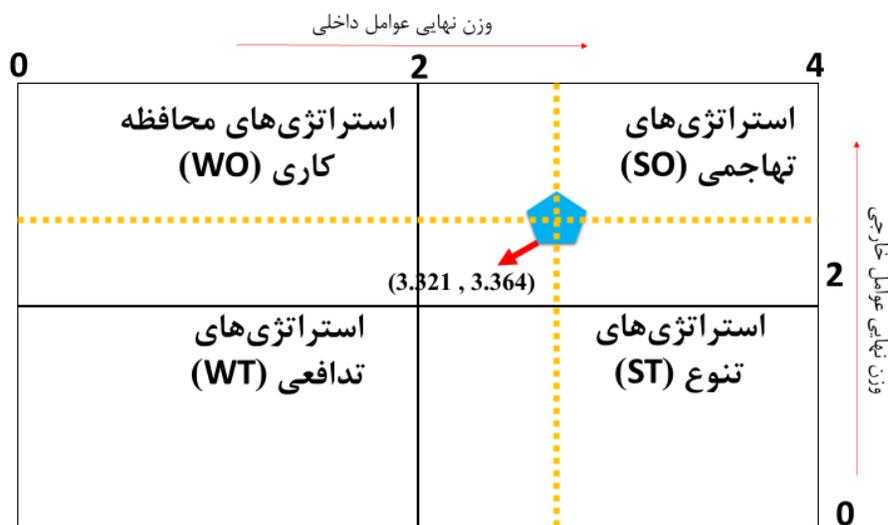


شکل (۶) نتایج برآورد مدل SWOT برای ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران
Figure (6) Results of SWOT model estimation for strategic assessment of Iranian agricultural exports

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

همانطور که در شکل ۷ مشاهده می‌شود در میان استراتژی‌های چهارگانه مدل SWOT، رقابت‌پذیری (SO)، مناسب‌ترین استراتژی جهت ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران است. در این استراتژی تمرکز بر حداکثر - حداکثر و یا به عبارتی دیگر در آن تمرکز اصلی بر نقاط قوت و فرصت‌های داخلی است.



شکل (۷) ماتریس نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

Figure 7: Final Scoring Matrix for the Evaluation of Internal and External Factors

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

تدوین راهبرد

در این بخش، راهبردهایی برای ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران با استفاده از تحلیل SWOT تدوین خواهند شد. در این تحلیل، عوامل داخلی و خارجی مرتبط با صادرات کشاورزی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شوند. هدف این است که با تدوین راهبردهای مناسب، بتوان به شکلی مؤثر با این عوامل روبرو شد. این راهبردها به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند: SO (نقاط قوت و فرصت‌ها)، WO (نقاط ضعف و فرصت‌ها)، ST (نقاط قوت و تهدیدها)، و WT (نقاط ضعف و تهدیدها). همانطور که در جدول ۹ مشاهده می‌کنید، بخش

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۲۱

صادرات کشاورزی ایران عمدتاً به استراتژی‌های تهاجمی نیاز دارد تا بتواند از ظرفیت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به‌طور بهینه استفاده کند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برای تقویت صادرات کشاورزی ایران، باید از ترکیب نقاط قوت و فرصت‌های موجود در بازارهای جهانی بهره گرفت. برای مثال، استفاده از تنوع اقلیمی ایران برای تولید محصولات ارگانیک و پاسخ به تقاضای روزافزون بازارهای جهانی یکی از استراتژی‌های کلیدی است که می‌تواند در میان‌مدت به رشد صادرات کمک کند. همچنین ایجاد همکاری‌های بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی برای توسعه زیرساخت‌های تولیدی و بهره‌گیری از نیروی کار ارزان در بخش کشاورزی، به‌عنوان یک استراتژی بلندمدت، می‌تواند تأثیر بسزایی در افزایش توان رقابتی ایران در بازارهای بین‌المللی داشته باشد.

جدول (۹) استراتژی‌های تهاجمی یا توسعه‌ای ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران (SO)

Table (9) Aggressive or developmental strategies of Iran's agricultural export strategic assessment (SO)

برنامه زمانی	ترکیب عوامل مطلوب		نوع استراتژی	نماد
	فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)		
میان‌مدت	O ₁	S ₁	استراتژی تهاجمی یا توسعه‌ای (SO)	SO ₁
			بهره‌برداری از تنوع اقلیمی برای شناسایی مناطق مستعد تولید محصولات ارگانیک (کم‌نهاد، کم‌آلاینده) و پاسخ به تقاضای جهانی برای محصولات سالم.	
بلندمدت	O ₃	S ₂	ایجاد همکاری‌های بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی برای توسعه زیرساخت‌های تولیدی و بهره‌گیری از نیروی کار ارزان در بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی.	SO ₂
میان‌مدت	O ₁₀	S ₃	بهره‌گیری از دانش بومی و سنتی کشاورزی در برخی مناطق برای تولید محصولات کم‌نهاد و پاسخ به تقاضای رو به رشد داخلی برای محصولات سالم.	SO ₃
کوتاه‌مدت	O ₂	S ₄	استفاده هدفمند از حمایت‌های دولتی (یارانه، تسهیلات صادراتی) برای تسهیل انعقاد پیمان‌های تجاری کشاورزی و توسعه همکاری‌های بین‌المللی در صادرات محصولات خاص.	SO ₄
بلندمدت	O ₄	S ₁₄	بهره‌برداری از منابع طبیعی غنی کشور از طریق توسعه فناوری‌های نوین در کشاورزی نظیر کشاورزی هوشمند، سنجش از دور و بیوتکنولوژی برای بهینه‌سازی مصرف منابع و افزایش بهره‌وری.	SO ₅

ادامه جدول (۹) استراتژی‌های تهاجمی یا توسعه‌ای ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران (SO)
Table (9) Aggressive or developmental strategies of Iran's agricultural export strategic assessment (SO)

برنامه زمانی	ترکیب عوامل مطلوب		نوع استراتژی	نماد
	فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)	استراتژی تهاجمی یا توسعه‌ای (SO)	
میان مدت	O ₆	S ₁₂	تقویت تولید داخلی نهاده‌های کشاورزی برای پاسخ به افزایش تقاضا برای محصولات فرآوری شده کشاورزی در بازارهای جهانی.	SO ₆
بلندمدت	O ₁₃	S ₁₀	استفاده از منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی بومی برای توسعه اکروتوریسم و جذب گردشگران علاقه‌مند به کشاورزی و محیط‌زیست.	SO ₇

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

همانطور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌کنید در حوزه استراتژی‌های تنوع‌بخشی یا رقابتی، استفاده از موقعیت جغرافیایی ویژه ایران و نزدیکی به بازارهای منطقه‌ای می‌تواند تأثیر تحریم‌های اقتصادی را کاهش داده و صادرات محصولات کشاورزی به کشورهای همسایه را تسهیل کند. علاوه بر این، تقویت تولید و صادرات محصولات استراتژیک مانند زعفران و پسته می‌تواند رقابت‌پذیری ایران را در بازارهای جهانی افزایش دهد. این استراتژی‌ها در میان مدت و بلندمدت قابل اجرا بوده و می‌توانند به توسعه پایدار صادرات کشاورزی کمک کنند. در نهایت، بهره‌گیری از منابع ژنتیکی بومی برای تولید محصولات خاص و مقاوم به نوسانات قیمت جهانی و همچنین استفاده از دانش سنتی کشاورزی برای ترویج روش‌های کشاورزی پایدار، از دیگر استراتژی‌های مهم برای مقابله با تهدیدات و کاهش اثرات منفی تغییرات اقلیمی و اقتصادی بر بخش کشاورزی ایران است. این استراتژی‌ها در بلندمدت به کاهش آسیب‌پذیری بخش کشاورزی و تقویت موقعیت ایران در بازارهای بین‌المللی کمک خواهند کرد.

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۲۳

جدول (۱۰) استراتژی تنوع بخشی یا رقابتی ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران (ST)
Table (10) Diversification or Competitive Strategy of Strategic Assessment of Iranian Agricultural Exports (ST)

برنامه زمانی	ترکیب عوامل مطلوب		نوع استراتژی	نماد
	تهدیدها (T)	قوتها (S)		
بلندمدت	T ₆ , T ₂	S ₁	استفاده از تنوع اقلیمی برای مقابله با تغییرات اقلیمی و کاهش منابع آبی از طریق توسعه کشاورزی مقاوم به خشکی و کم‌آب.	ST ₁
کوتاه‌مدت	T ₁	S ₅	استفاده از نزدیکی به بازارهای منطقه‌ای برای کاهش تأثیر تحریم‌های اقتصادی و تسهیل صادرات محصولات کشاورزی به کشورهای همسایه.	ST ₂
میان‌مدت	T ₃	S ₆	تقویت برند و سهم جهانی محصولات استراتژیک مانند زعفران و پسته از طریق نوآوری در بسته‌بندی، بازاریابی بین‌المللی و رقابت با تولیدکنندگان عمده جهانی مانند ایالات متحده.	ST ₃
بلندمدت	T ₁₂	S ₁₀	بهره‌برداری از منابع ژنتیکی بومی (شامل ارقام گیاهی و نژادهای دام مقاوم) برای تولید محصولات خاص و مقاوم به نوسانات قیمت جهانی و حفظ پایداری صادرات.	ST ₄
کوتاه‌مدت	T ₈	S ₈	استفاده هدفمند از مزیت انرژی ارزان برای تثبیت هزینه‌های تولید و مقابله با اثرات تورم و نوسانات ارزی در زنجیره تأمین محصولات کشاورزی.	ST ₅
میان‌مدت	T ₁₀	S ₉	بهره‌گیری از موقعیت جغرافیایی استراتژیک ایران در ترکیب با اصلاح فرآیندهای اداری صادراتی برای تقویت ترانزیت منطقه‌ای و تسهیل دسترسی به بازارهای جهانی.	ST ₆
میان‌مدت	T ₇	S ₃	استفاده از دانش سنتی کشاورزی برای ترویج روش‌های کشاورزی پایدار و جلوگیری از تخریب محیط‌زیست و کاهش تنوع زیستی.	ST ₇
میان‌مدت	T ₅	S ₁₂	تقویت تولید داخلی نهاده‌های کشاورزی برای کاهش تأثیر نوسانات ارزی بر هزینه‌های تولید و واردات نهاده‌ها.	ST ₈

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

استراتژی‌های بازنگری بر پایه ضعف‌های داخلی و فرصت‌های خارجی شکل گرفته‌اند. هدف آن‌ها این است که با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در بازارهای بین‌المللی، نقاط ضعف موجود در بخش کشاورزی ایران را کاهش دهند. برای مثال، جذب سرمایه‌گذاری خارجی جهت بهبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل و بسته‌بندی محصولات کشاورزی یا استفاده از فناوری‌های نوین برای مدیریت بهتر منابع آب از جمله این استراتژی‌ها است. این اقدامات می‌توانند به بهبود بهره‌وری و افزایش ارزش افزوده محصولات کشاورزی منجر شوند. (جدول ۱۱).

جدول (۱۱) استراتژی‌های بازنگری یا تجدیدنظر ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران (WO)
Table (11) Strategies for reviewing or revising the strategic assessment of Iran's agricultural exports (WO)

برنامه زمانی	ترکیب عوامل مطلوب		نوع استراتژی	نماد
	فرصت‌ها (O)	ضعف‌ها (W)		
میان‌مدت	O ₃	W ₁	جذب سرمایه‌گذاری خارجی برای بهبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل و بسته‌بندی محصولات کشاورزی.	WO ₁
بلندمدت	O ₄	W ₂	استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود مدیریت منابع آب و جلوگیری از فرسایش خاک.	WO ₂
میان‌مدت	O ₉ , O ₃	W ₃	افزایش بهره‌وری کشاورزی با جذب سرمایه‌گذاری خارجی و استفاده از فناوری‌های نوین برای توسعه روش‌های کشاورزی پایدار.	WO ₃
کوتاه‌مدت	O ₂	W ₄	تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی صادرات‌محور برای ارتقاء استانداردهای محصولات کشاورزی از طریق همکاری در توافق‌نامه‌های منطقه‌ای، آموزش تولیدکنندگان، و تطبیق محصولات با نیاز بازارهای هدف.	WO ₄
میان‌مدت	O ₁₄	W ₅ , W ₁₂	ایجاد زنجیره ارزش کامل از تولید تا صادرات با استفاده از پلتفرم‌های تجارت الکترونیک برای بهبود بازاریابی و دسترسی به بازارهای جهانی.	WO ₅
میان‌مدت	O ₁₁	W ₆	جذب سرمایه‌گذاری برای توسعه صنایع تبدیلی و بهبود زیرساخت‌های کشاورزی به منظور افزایش ارزش افزوده محصولات.	WO ₆
کوتاه‌مدت	O ₆	W ₁₄	توسعه سامانه‌های لجستیکی، زنجیره سرد و فناوری‌های فرآوری سریع برای کاهش هدررفت محصولات در مراحل تولید تا صادرات و افزایش سهم محصولات فرآوری‌شده.	WO ₇
میان‌مدت	O ₁₂	W ₁₀	ایجاد روش‌های تأمین مالی مناسب برای اجرای کشاورزی قراردادی و حمایت از کشاورزان در تأمین منابع مالی.	WO ₈

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۲۵

استراتژی‌های تدافعی یا کاهش (WT): این استراتژی‌ها با هدف مقابله با تهدیدات خارجی و رفع ضعف‌های داخلی بخش کشاورزی طراحی شده‌اند. برای مثال، بهبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل و مدیریت منابع طبیعی به منظور مقابله با تحریم‌های اقتصادی و کاهش منابع آبی، یا ایجاد استراتژی‌های بازاریابی و برندسازی مؤثر برای کاهش موانع صادراتی و افزایش رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی از جمله اقدامات مورد نظر در این بخش هستند. این استراتژی‌ها با تمرکز بر بهینه‌سازی منابع و ایجاد زنجیره‌های ارزش، به کشاورزان کمک می‌کنند تا در برابر شرایط بحرانی تاب‌آوری بیشتری داشته باشند. (جدول ۱۲).

جدول (۱۲) استراتژی‌های تدافعی یا کاهش ارزیابی استراتژیک صادرات کشاورزی ایران (WT)
Table (12) Defensive strategies or reduction of strategic assessment of Iran's agricultural exports (WT)

برنامه زمانی	ترکیب عوامل مطلوب		نوع استراتژی	نماد
	تهدیدها (T)	ضعف‌ها (W)		
بلندمدت	T ₁ , T ₆	W ₁ , W ₂	استراتژی‌های تدافعی یا کاهش (WT) بهینه‌سازی مدیریت منابع طبیعی و اجرای روش‌های صرفه‌جویانه آبیاری برای کاهش اثرات تحریم اقتصادی و بحران منابع آبی.	WT ₁
میان‌مدت	T ₃	W ₃ , W ₄	توسعه برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای برای افزایش بهره‌وری و ارتقاء استانداردهای محصولات کشاورزی به منظور افزایش رقابت با کشورهای منطقه.	WT ₂
میان‌مدت	T ₁₀ , T ₁₂	W ₅ , W ₁₃	توسعه استراتژی‌های بازاریابی و برندسازی برای ارتقاء شناخت جهانی از محصولات ایرانی، افزایش اعتبار صادراتی و رقابت‌پذیری در برابر نوسانات بازار جهانی. جذب سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی و بهینه‌سازی	WT ₃
میان‌مدت	T ₁ , T ₈	W ₆ , W ₈	مصرف انرژی برای مقابله با تحریم‌های اقتصادی و افزایش هزینه‌های تولید.	WT ₄
بلندمدت	T ₂ , T ₈	W ₁₄	طراحی و پیاده‌سازی زنجیره ارزش کامل کشاورزی با مشارکت بخش دولتی و خصوصی برای هم‌افزایی در تولید، فرآوری، بازاریابی و صادرات.	WT ₅
بلندمدت	T ₇ , T ₁₄	W ₂	بهبود مدیریت منابع طبیعی و اجرای روش‌های کشاورزی پایدار برای کاهش فرسایش خاک و حفاظت از تنوع زیستی.	WT ₆
میان‌مدت	T ₅ , T ₁₀	W ₁₀	طراحی نظام‌های مالی کارآمد و سازوکارهای حمایتی برای تسهیل دسترسی کشاورزان به منابع مالی و کاهش آسیب‌پذیری در برابر نوسانات ارزی.	WT ₇

Source: Research Findings

منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که صادرات محصولات کشاورزی ایران علیرغم برخورداری از مزیت‌های طبیعی و ظرفیت‌های بالقوه، همچنان با موانع متعدد ساختاری و محیطی مواجه است که توان رقابتی آن را در بازارهای جهانی به‌طور جدی محدود کرده است. تحلیل SWOT و مدل QSPM به‌کاررفته در این مطالعه نشان می‌دهد که مزیت‌های ایران در تنوع اقلیمی، منابع ژنتیکی، نیروی کار ارزان، و موقعیت جغرافیایی راهبردی، اگر در چارچوب استراتژی‌های دقیق و متناسب با محدودیت‌های فعلی کشور به‌کار گرفته شود، می‌تواند بستری برای ارتقاء تدریجی صادرات کشاورزی فراهم سازد. با این حال، همان‌طور که داده‌های تجربی تحقیق نشان می‌دهد، در کنار این مزایا، چالش‌هایی نظیر تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی، ضعف زیرساختی و محدودیت در جذب سرمایه‌گذاری خارجی، فضای تصمیم‌گیری را در این حوزه به‌شدت پیچیده کرده است.

از این منظر، برخلاف برخی پیشنهادها کلی و آرمانی که در ادبیات پیشین نیز فراوان یافت می‌شود، این پژوهش به‌طور مشخص مجموعه‌ای از راهبردهای مرحله‌بندی‌شده، واقع‌گرایانه و قابل اجرا در شرایط خاص اقتصاد ایران پیشنهاد می‌دهد که با اتکا بر داده‌های میدانی و تحلیل‌های کارشناسی، از ظرفیت بالایی برای پیاده‌سازی برخوردارند. در گام نخست، استفاده از ظرفیت‌های درون‌زا و مستقل از منابع خارجی در اولویت قرار دارد. برای مثال، تولید محصولات خاص و کم‌نهاده در مناطق مستعد با بهره‌گیری از دانش سنتی و بومی کشاورزان، نه‌تنها همخوان بر شرایط اقلیمی ایران است بلکه نیازمند سرمایه‌گذاری سنگین خارجی یا تکنولوژی وارداتی نیز نیست و می‌تواند در کوتاه‌مدت به رشد صادرات کمک کند.

در سطح منطقه‌ای، راهبردهایی مانند بهره‌گیری از موقعیت جغرافیایی برای دسترسی مستقیم به بازارهای همسایه و کاهش تأثیر تحریم‌ها، به‌دلیل نیاز کمتر به نهادهای واسطه بین‌المللی و انعطاف‌پذیری بالا در شرایط تحریم، داری اولویت اجرایی نیز می‌باشد. چنین راهبردهایی که بر «نزدیکی جغرافیایی و فرهنگی به بازارهای هدف» تکیه دارند، برای اقتصاد تحریم‌زده ایران مزیت خاصی بشمار آیند. در این راستا، توسعه ترانزیت منطقه‌ای، استفاده از گذرگاه‌های (کریدورهای) صادراتی کوتاه‌مدت و توافق‌های دوجانبه تجاری می‌تواند مسیر صادرات را تسهیل کند.

طراحی چارچوب راهبردی... ۲۲۷

از سوی دیگر، به جای تکیه بر جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان بین‌المللی که در فضای تحریمی کنونی چندان واقع‌بینانه نیست، تمرکز این پژوهش بر جذب سرمایه‌گذاری‌های محدود و مرحله‌ای با مشارکت بازیگران داخلی و منطقه‌ای است (راهبرد). این سرمایه‌گذاری‌ها می‌توانند در بهبود فوری زیرساخت‌های حمل‌ونقل، بسته‌بندی، سردخانه و صنایع تبدیلی مورد استفاده قرار گیرند و ارزش‌افزوده محصولات کشاورزی را به صورت ملموس افزایش دهند. از جمله پیشنهادها مشخص در این زمینه، می‌توان به راه‌اندازی خوشه‌های صادراتی در استان‌های مستعد با محوریت همکاری بخش دولتی، کشاورزان، تعاونی‌ها و شرکت‌های خصوصی اشاره کرد.

در زمینه فناوری، تأکید بر توسعه ابزارهای فناورانه بومی‌شده و کم‌هزینه برای افزایش بهره‌وری، کاهش مصرف آب، و مدیریت پایدار منابع طبیعی از دیگر راهبردهای کلیدی پژوهش حاضر است. برخلاف تصور رایج، بسیاری از فناوری‌های کشاورزی هوشمند نظیر سامانه‌های نظارتی آبیاری، سنسورهای محلی، و ابزارهای پیش‌بینی شرایط اقلیمی با هزینه‌ای محدود قابل بومی‌سازی و اجرا در ایران هستند و می‌توانند در میان‌مدت نقش مهمی در کاهش آسیب‌پذیری کشاورزی در برابر تغییرات اقلیمی ایفا کنند.

در بعد بازاریابی، توسعه تجارت الکترونیک داخلی و منطقه‌ای به‌عنوان جایگزین مناسبی برای ساختارهای صادراتی پیچیده پیشنهاد می‌شود. این راهبرد، با هدف حذف واسطه‌ها، افزایش شفافیت قیمت، و کاهش هزینه‌های مبادله، می‌تواند مسیر فروش مستقیم تولیدکنندگان به بازارهای هدف را هموار سازد. راه‌اندازی بازارچه‌های دیجیتال، پلتفرم‌های بین‌استانی، و همکاری با بازارهای مجازی منطقه‌ای، در این زمینه قابل پیشنهاد و تأکید است.

در نهایت، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که به‌جای تدوین یک برنامه ملی کلی و فراگیر، یک نقشه راه مرحله‌بندی‌شده و متناسب با شرایط واقعی کشور طراحی شود. این نقشه راه باید شامل برنامه‌های کوتاه‌مدت (اصلاح فوری زیرساخت‌های بسته‌بندی و حمل‌ونقل، توسعه تجارت الکترونیک، تثبیت صادرات کنونی)، میان‌مدت (توسعه فناوری‌های ساده کشاورزی، تقویت بازاریابی و استانداردسازی)، و بلندمدت (تنوع‌بخشی به سبد صادراتی، کشاورزی پایدار، و دستیابی به برندهای معتبر بین‌المللی) باشد. تدوین این برنامه‌ها باید با مشارکت نهادهای سیاست‌گذار، اتحادیه‌های

صادراتی، بخش خصوصی و دانشگاه‌ها صورت گیرد تا از انسجام نهادی و پشتیبانی تخصصی لازم نیز برخوردار شود.

در جمع‌بندی، می‌توان گفت که پیشنهادهای این پژوهش نه تنها با تکیه بر داده‌های میدانی و تحلیل‌های استراتژیک تدوین شده‌اند، بلکه با در نظر گرفتن محدودیت‌های واقعی کشور، قابلیت اجرایی بالا، انعطاف‌پذیری در برابر شرایط تحریمی، و امکان پیاده‌سازی تدریجی در سطوح محلی و ملی را دارا هستند. از این رو، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی معتبر برای سیاست‌گذاری راهبردی در زمینه صادرات محصولات کشاورزی ایران تلقی شود.

منابع:

- Abnar, S., Hosseini, S. S., & Moghaddasi, R. (2020). Factors affecting Iran's agricultural and food industries exports with an emphasis on the combined real exchange rate competitiveness index. *Agricultural Economics and Development*, 28(1), 1-24. <https://doi.org/10.30490/aead.2020.252436.0>
- Amirnejad, H., Hoseini Yekani, S. A., Mojaverian, S. M., Keshiri Kalaei, F., & Taslimi, M. (2020). Determining strategies for the development of the agricultural sector in Mazandaran Province. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 34(4), 421-445. <https://doi.org/10.22067/jead.2021.17798.0>
- Cong, S., & Chin, L. (2023). Exploring the Development of Agricultural Trade between China and ASEAN under the RCEP: A SWOT Analysis. *China and WTO Review*, 9(1). <http://dx.doi.org/10.14330/cwr.2023.9.1.01>
- Fan, P., Zhu, Y., Ye, Z., Zhang, G., Gu, S., Shen, Q., ... & Alvandi, E. (2023). Identification and prioritization of tourism development strategies using SWOT, QSPM, and AHP: A case study of Changbai Mountain in China. *Sustainability*, 15(6), 4962. <https://doi.org/10.3390/su15064962>
- Feizollahzadeh, M., Mohammadzadeh, Sh., & Karari, S. (2020). Determining appropriate strategies for marketing and exporting agricultural products in production cooperatives of Maku Free Trade Zone. *Cooperation and Agriculture (Tavon)*, 9(35), 53-80.
- Goli, I., Azadi, H., Nooripoor, M., Baig, M. B., Viira, A. H., Ajtai, I., & Özgüven, A. I. (2021). Evaluating the productivity of paddy water resources through SWOT analysis: The case of northern Iran. *Water*, 13(21), 2964. <https://doi.org/10.3390/w13212964>
- Hajivand, S., Moghaddasi, R., Zeraatkish, Y., & Mohammadinejad, A. (2020). An application of stochastic frontier gravity approach (the case of Iran's potential

- agricultural exports). *International Journal of Analysis and Applications*, 18(3), 482-492. <https://doi.org/10.28924/2291-8639-18-2020-482>
- Harisudin, M. O. H. A. M. A. D., Adi, R. K., & Qonita, R. A. (2022). Synergy Grand Strategy Matrix, Swot and Qspm as determinants of Tempeh product development strategy. *Journal of Sustainability Science and Management*, 17(8), 62-80. <http://doi.org/10.46754/jssm.2022.08.004>
- Hosseini, S. S., & Homayounpour, M. (2012). Examining factors affecting Iran's agricultural exports. *Agricultural Economics*, 6(4), 1-16.
- International Trade Center. 2025. <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- Juswadi, J., Sumarna, P., & Mulyati, N. S. (2020, April). Digital marketing strategy of Indonesian agricultural products. In International Conference on Agriculture, Social Sciences, Education, Technology and Health (ICASSETH 2019), 105-110. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200402.024>
- Kazemiyeh, F., Sadighi, H. and Chizari, M. 2016. Investigation of Rural Tourism in East Azarbaijan Province of Iran Utilizing SWOT Model and Delphi Technique. *J. Agr. Sci. Tech.*, 18: 1-12
- Liu, R., Wang, Y., & Qian, Z. (2019). Hybrid SWOT-AHP analysis of strategic decisions of coastal tourism: A case study of Shandong Peninsula blue economic zone. *Journal of Coastal Research*, 94(SI), 671-676. <https://doi.org/10.2112/SI94-133.1>
- Malashahi, M., Ahmadpour, M., Ziaei, S., & Moradi, E. (2021). Spatial analysis of economic factors affecting agricultural production. *Journal of Quantitative Economics*, 18(3), 163-187. <https://doi.org/10.22055/jqe.2021.30224.2117>
- Mohtashami, T. (2023). Analysis of strategies for developing the silk industry: Application of the SWOT-ANP model. *Agricultural Economics and Development*, 31(4), 49-71. <https://doi.org/10.30490/aead.2023.356537.1395>.
- Nikzad, M., Hosseini, S. S., Salami, H., Chizari, A., & Ahady, A. H. (2023). Determine and Formulation Strategies for the Development of Afghanistan's Agriculture Sector Using SWOT Analysis, SPACE Matrix, and QSPM Approach. *International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD)*, 13(1), 79-102.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*.
- Parkhomenko, N., Otenko, I., Otenko, V., & Chepeliuk, M. (2022). Development of export potential of ukraine's agricultural sector. 22(1).
- Rezaei, F., & Rostami, F. (2023). Strategic analysis of Iran's overseas agriculture using the SWOT and QSPM models. *Geography and Regional Development*, 21(2), 105-139. <https://doi.org/10.22067/jgrd.2023.78462.1184>

- Rochman, N. T., Gumbira-Sa'id, E., Daryanto, A., & Nuryartono, N. (2011). Analysis of Indonesian Agroindustry Competitiveness in Nanotechnology Development Perspective Using SWOT-AHP Method. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 235. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p235>
- Saifollahi Anar, N., Bashkoh, M., & Mohammadkhani, R. (2021). Designing a conceptual model of factors influencing the development of agricultural product exports: A grounded theory approach. *Journal of International Business Administration*, 4(4), 111-131. <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.45321.1671>
- Srdjevic, Z., Bajcetic, R., & Srdjevic, B. (2012). Identifying the criteria set for multicriteria decision making based on SWOT/PESTLE analysis: a case study of reconstructing a water intake structure. *Water resources management*, 26, 3379-3393. <https://doi.org/10.1007/s11269-012-0077-2>
- Sudhan Bhusal, R. R., Nithyashree, M. L., & HV, H. K. (2024). Agricultural Scenario of Nepal: Growth Performance and Swot Analysis. *Environment and Ecology*, 42(3), 1044-1054. <https://doi.org/10.60151/envec/CBGK5372>
- Wan-rong, G., Yi, J., Yao, M., Jian-guo, W., Xian-long, Z., Jing, L., & Shi, W. (2013). SWOT analysis and development strategies of maize industry in Heilongjiang Province. *Journal of Northeast Agricultural University (English Edition)*, 20(1), 76-84. [https://doi.org/10.1016/S1006-8104\(13\)60013-6](https://doi.org/10.1016/S1006-8104(13)60013-6).



Designing a Strategic Framework to Increase the Competitiveness of Iran's Agricultural Exports: Analyzing Structural and Environmental Factors in the Transition to a Non-Oil Economy

Morteza Majidian, Esmail Pishbahar¹

Received: 13 April.2025

Accepted: 1 June.2025

Extended Abstract

Introduction Agricultural exports are a cornerstone of Iran's economic development, playing a vital role in foreign exchange earnings, job creation, and sustainable growth. As the country transitions toward a non-oil economy, this sector serves as a primary engine for economic resilience. However, the sector faces multifaceted challenges, including inadequate infrastructure, currency volatility, customs barriers, international sanctions, and climate change. The primary objective of this study is to design a comprehensive strategic framework to enhance the global competitiveness of Iran's agricultural exports. The innovation of this research lies in its national-scale approach—moving beyond regional or product-specific studies—and its hybrid methodology that integrates SWOT analysis with SPACE and QSPM matrices to provide a prioritized and actionable roadmap for policymakers.

Materials and Method This study employs a mixed-method approach, combining documentary analysis with field research. The theoretical framework is based on the SWOT model (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Data collection involved semi-structured interviews with 12 experts to identify key factors, followed by a survey of 96 practitioners and experts from the Ministry of Agriculture, the Chamber of Commerce, and agricultural research centers. A snowball sampling technique was used to select the participants. The analytical process included the development of Internal Factor

¹Respectively: PhD Candidate in Agricultural Economics, Department of Agricultural Economics, Faculty of Economics and Agricultural Development, College of Agriculture and Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran. Professor (corresponding author), Department of Agricultural Economics, Faculty of Economics and Agricultural Development, College of Agriculture and Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran.
Email: esmaeil.pishbahar@ut.ac.ir

Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices, the SPACE matrix for strategic positioning, and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) for strategy prioritization. Key variables assessed include production quality, infrastructure (cold chains and transport), international sanctions, and exchange rate fluctuations.

Results and Discussion The analysis identifies 28 internal factors (14 strengths and 14 weaknesses) and 28 external factors (14 opportunities and 14 threats). Major strengths include Iran's vast agricultural land and rich genetic diversity, while significant weaknesses involve financing constraints and environmental pollution. The results of the SPACE and SWOT matrices indicate that Iran's agricultural export sector is positioned for "Aggressive" (SO) strategies. Specifically, SO strategies, which account for 26.2% of the strategic space, focus on promoting sustainable agriculture, expanding organic production, and attracting foreign investment to modernize agricultural technologies. Despite threats such as economic sanctions and currency volatility, the study highlights that leveraging proximity to regional markets and climatic diversity can significantly improve export performance.

Suggestion Based on the findings, the following recommendations are provided to enhance agricultural export competitiveness:

- Policymakers should prioritize the development of specialized export infrastructure, particularly cold chain management and modern transportation systems, to reduce post-harvest waste.
- There is a critical need to reform export regulations, digitize customs processes, and simplify administrative bureaucracies to facilitate trade.
- Investments should be directed toward modern technologies, such as precision agriculture and smart irrigation, to improve productivity and meet international quality standards.
- Strengthening international cooperation and enhancing national branding for strategic products (e.g., saffron and pistachio) are essential to mitigate the impacts of economic sanctions and improve global market share.

Keywords: Agricultural Export Analysis, SWOT, Strategic Trade Management, Export Performance Improvement, Agricultural Market Competitiveness

JEL Classification: Q13, Q17, Q18, F13, O13