



Research Article

Vol. 39, No. 1, Spring 2025, p. 73-95

## Grape Value Chain Analysis with Emphasis on Raisin Crop in Hamedan Province

S.M. Seyedan<sup>1</sup>, M. Motaghed<sup>1\*</sup>

1- Institute of Agricultural Education and Extension, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO), Tehran, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [MahsaMotaghed440@yahoo.com](mailto:MahsaMotaghed440@yahoo.com))

Received: 12-10-2024

Revised: 30-11-2024

Accepted: 30-11-2024

Available Online: 30-11-2024

**How to cite this article:**

Seyedan, S.M., & Motaghed, M. (2025). Grape value chain analysis with emphasis on raisin crop in Hamedan province. *Journal of Agricultural Economics & Development*, 39(1), 73-95. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22067/jead.2024.90233.1299>

### Introduction

Effective measures in grape production and processing are essential for understanding market needs. By leveraging acquired knowledge, products should be aligned with market demand, which requires a thorough understanding and application of the value chain. The value chain is a network of actors who are involved in the supply, production, processing, marketing, and consumption of a product or service, and its actors seek to realize added value in each of the links of the chain and add value as a whole. It is for the activities that take place along the chain. An efficient value chain plays a key role in reducing poverty and food security in the country and has inherent potential for the development of job opportunities. The benefits of the value chain include reducing production costs, increasing productivity, providing valuable services to farmers, a variety of new services with added value, innovation at a faster speed, creating new circles, creating more jobs, reducing rural poverty, transparency in the price of agricultural products, balance of supply and demand, improvement of quality and health of agricultural products, reduction of product waste, increase of product health quality, increase of real profit, consumer satisfaction, reduction of mediation and brokerage, increase of flexibility power and sustainability in production and export.

### Materials and Methods

In this research, data was collected from each agent (link in the chain) using a questionnaire. Various methods exist for analyzing the value chain, with the SWOT analysis (identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as determining strategic positioning) being the most significant. This method was utilized in the study and will be briefly explained in relation to the SWOT matrix analysis process. However, since the SWOT analytical matrix generates multiple strategies without prioritizing them, the QSPM matrix was employed to establish priorities. This matrix is used in the last stage of strategy development and for selecting and prioritizing strategies. This matrix prioritizes different strategy options according to their attractiveness score.

### Results and Discussion

In the present study; 74 components in the template (15 strengths, 23 weaknesses, 19 threats and 17 opportunities) were extracted and categorized. To evaluate the internal factors of the grape value chain with an



©2024 The author(s). This is an open access article distributed under [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

<https://doi.org/10.22067/jead.2024.90233.1299>

emphasis on its yield, the internal factors evaluation matrix (IFE) was used. In this matrix, the strengths and weaknesses were listed and scored using special coefficients and ranks to determine the final score of the evaluation of internal factors. The analysis of internal factors revealed a total score of 61.2, indicating that the grape value chain in Hamedan Province is in a strong position. In other words, its internal strengths outweigh its weaknesses. Similarly, the analysis of external factors showed a weighted score of 2.87. Therefore, the grape value chain in Hamedan has an external opportunity. In other words, the opportunities of the grape value chain are more than its threats.

## Conclusion and Suggestions

To improve this situation, the raisin value chain model was designed based on observations and research findings. This model is an executive model that has five main actors including 1- Input supply link (without timely supply of inputs and without creating a basis for the development of a competitive environment in this link, one cannot hope for sustainable production and export), 2- The link of grape growers is 3- the circle of packaging and processing factories, 4- the circle of distribution and marketing, and 5- the circle of consumption and communication with customers. This model also has a support link (providing consulting, training, and support services to investors to help create and launch new businesses within the chain) that supports all the links in terms of structure, design, research, training, financial management, and resource management. Humanity supports. These measures attract investment, create employment, develop chain links and growth, and help to achieve the goals of economic and social development of the region. The most significant missing link in the grape value chain is the production and processing of the product under a specialized brand. Establishing these processes is essential for attracting foreign markets. Given the high quality of grapes in Hamedan Province and their potential to compete with international products, it is crucial to transform this potential into reality. This requires the development of high-quality processed products to gain a competitive edge and capture market share from competitors.

**Keywords:** QSPM matrix, Raisins, Strategy, SWOT matrix, Value chain



## مقاله پژوهشی

جلد ۳۹، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳، ص. ۷۳-۹۵

## تحلیل زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان

سید محسن سیدان<sup>۱</sup> - مهسا معتقد<sup>۱\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

## چکیده

بررسی وضعیت زنجیره ارزش کشمش، به بهبود وضعیت شبکه تولید، عرضه، بازاریابی و صادرات محصول کشمش کمک خواهد کرد. در این تحقیق محصول کشمش در استان همدان انتخاب شده است تا به رفع موانع در زنجیره ارزش در راستای ایجاد اشتغال کمک نماید. داده‌ها به صورت اسنادی و پیمایشی از بازیگران زنجیره در سال ۱۴۰۳ گردآوری شده است. برای تحلیل زنجیره ارزش از روش SWOT و ماتریس QSPM استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که با توجه به امتیازات کسب شده ماتریس عوامل داخلی و خارجی، راهبرد مناسب برای توسعه زنجیره ارزش کشمش در استان همدان راهبرد تهاجمی است که شامل راهبردهای تجاری‌سازی محصول و فرآورده‌های انگور، ایجاد مزیت رقابتی و جذب بازارهای صادراتی جدید، متنوع‌سازی محصولات فرآوری شده، اجرای کشاورزی قراردادی، توسعه فرآوری انگور و توسعه تحقیقات مرتبط با تولید و فرآوری می‌باشد. اولویت‌های راهبردی به دست آمده در این تحقیق می‌توانند در مسیر توسعه زنجیره ارزش کشمش همدان گامی اصولی به شمار روند. بررسی حلقه‌های مختلف زنجیره، نشان داد که حلقه‌های مفقوده در زنجیره ارزش کشمش شامل ایجاد بنگاه‌های فرآوری کننده، ایجاد کارگاه کشمش خشک کنی و استفاده از کشاورزی قراردادی بوده است.

واژه‌های کلیدی: راهبرد، زنجیره ارزش، کشمش، ماتریس QSPM، ماتریس SWOT

## مقدمه

باغبانی است. از مجموع کل سطح زیرکشت حدود ۶۳ درصد سطح تاکستان‌های بارور آبی در استان‌های قزوین، خراسان رضوی، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، فارس، زنجان، همدان و ۳۷ درصد آن در بقیه استان‌های انگورخیز می‌باشند. در سال ۲۰۲۰ ایران از لحاظ میزان تولید انگور رتبه هفتم و از لحاظ میزان تولید کشمش رتبه سوم در جهان است که بیش از ۲/۵ درصد از کل تولید انگور دنیا را به خود اختصاص داده است (FAO, 2020). بنابراین ایران یکی از برترین تولیدکنندگان انگور در جهان است و توانسته با تنوع و کیفیت بالای خود جایگاه بالایی (ده کشور برتر) در این حوزه داشته باشد.

در غرب کشور به ویژه استان همدان، با داشتن شرایط آب و هوایی ایده‌آل و اراضی مناسب، توانسته به عنوان یکی از مراکز تولید انگور با کیفیت در ایران شناخته شود. بطوری که سهم کشت آبی انگور استان همدان ۲۳۴۶۳ هکتار، میزان تولید ۴۲۸۹۷۶ تن، میزان عملکرد در واحد سطح ۱۸۸۶۹ کیلوگرم در هکتار و سهم کشت دیم انگور ۷۵۵

باغبانی یکی از زیربخش‌های مهم بخش کشاورزی با تولید سالانه بیش از ۲۶ میلیون تن محصول، نه تنها در تأمین غذای داخل کشور مؤثر است بلکه نقش بسزایی در صادرات و اقتصاد ایران ایفا می‌کند. تولید انگور یکی از فعالیت‌های عمده باغبانی جهان و ایران به لحاظ سطح زیرکشت و ارزش تغذیه‌ای است. براساس آمار منتشر یافته مقدار تولید انگور دنیا در سال ۲۰۲۲ مجموعاً ۸۰/۱ میلیون تن بوده است (Cosme et al., 2024). در ایران نیز، انگور از جایگاه بارزی در میان درختان میوه برخوردار است. به طوری که از سطح کل باغ‌های کشور، حدود ۲۹۳/۸ هزار هکتار معادل ۱۱/۵ درصد به ریزمیوه‌ها اختصاص دارد. رتبه دوم سطح زیرکشت بارور و رتبه سوم میزان تولید در بین محصولات باغبانی مربوط به انگور به ترتیب با سطح حدود ۲۸۲/۷ هزار هکتار و سهم ۱۳/۹ درصد از کل میزان تولید محصولات

۱- موسسه آموزش و ترویج کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران  
\* - نویسنده مسئول: (Email: MahsaMotaghed440@yahoo.com)

هکتار، میزان تولید ۲۳۴۰ تن و میزان عملکرد در واحد سطح ۳۳۶۷ کیلوگرم در هکتار بوده است (Agricultural Jihad Organization of Hamedan Province, 2024). علاوه بر موارد مذکور، سرلته تولید انگور در استان همدان ۲۳۷ کیلوگرم و از نظر سطح زیرکشت و تولید در رتبه نخست محصولات باغی قرار دارد و حدود ۵۳ درصد از تولیدات باغی را به خود اختصاص داده است (IRNA, 2024).

به منظور انجام اقدامات مؤثر در زمینه تولید و فراوری انگور، آگاهی از نیاز بازار ضروری است تا ضمن استفاده از دانش اکتسابی، تولیدات با تقاضای بازار به خوبی منطبق شود که لازمه آن شناخت و بکارگیری زنجیره ارزش است. زنجیره ارزش، شبکه‌ای از کنشگرانی است که در عرضه، تولید، فراوری، بازاریابی و مصرف یک محصول یا خدمت درگیر هستند و کنشگران آن به دنبال تحقق ارزش افزوده در هر یک از حلقه‌های زنجیره می‌باشند و بطور کلی ارزش افزایی برای فعالیت‌هایی است که در طول زنجیره صورت می‌گیرد (Haggblad et al., 2012). زنجیره ارزش کارآمد نقش کلیدی در کاهش فقر و امنیت غذایی ایفا می‌نماید و پتانسیل ذاتی و بالقوه برای توسعه فرصت‌های شغلی دارد (Urugo et al., 2024). از مزایای زنجیره ارزش می‌توان به کاهش هزینه‌های تولید، افزایش بهره‌وری، فراهم‌سازی خدمات ارزنده برای کشاورزان، تنوع خدمات جدید دارای ارزش افزوده، نوآوری با سرعت بیشتر، ایجاد حلقه‌های جدید، اشتغال‌زایی بیشتر، کاهش فقر روستایی، شفافیت قیمت محصولات کشاورزی و واقعی شدن قیمت‌ها، تعادل در ریسک قیمتی در بین عوامل بازار، تعادل عرضه و تقاضا، بهبود درجه کیفیت و سلامت محصولات کشاورزی، کاهش ضایعات محصول، افزایش کیفیت محصول، افزایش سود واقعی، رضایت مصرف‌کننده، کاهش واسطه‌گری و دلالی، افزایش انعطاف‌پذیری و پایداری در تولید و صادرات اشاره نمود (Asadpour & Asdolapour, 2019).

در خصوص انگور؛ برگ تا محصول و فراوری آن دارای زنجیره ارزش است که با کمک این زنجیره می‌توان تحول عظیمی رقم زد. کشمش یکی از محصولات فراوری شده انگور است. برای تهیه آن، از برداشت انگور تا فراوری به کشمش چندین مرحله وجود دارد، بنابراین به صورت مستقیم و غیرمستقیم باعث اشتغال افراد می‌شود و توسعه این صنعت، افزایش ثروت، کاهش نرخ بیکاری، توسعه صادرات غیرنفتی در بخش کشاورزی و به تبع آن امنیت روانی را به همراه خواهد داشت. تحلیل زنجیره ارزش کشمش شامل بررسی جایگاه، میزان تولید، سطح زیرکشت (Rahmani, 2022) و همچنین مسائل پیش‌روی زنجیره در منطقه مورد مطالعه است. مشکلات قبل از تولید این محصول؛ چالش‌های زیرساخت‌های تکنولوژیکی (عدم دسترسی به ارقام مناسب برای تولید کشمش مناسب و بازار پسند، عدم دسترسی به ارقام با عملکرد بالا، عدم دسترسی به سموم شیمیایی باکیفیت و باقیمت مناسب)؛ چالش‌های زیرساخت‌های فیزیکی (عدم

وجود انبار مناسب برای نگهداری نهاده‌ها، عدم وجود تجهیزات حمل و نقل نهاده‌ها، نامناسب بودن جاده‌ها)؛ چالش‌های نظام بهره‌برداری (قطعه قطعه بودن اراضی باغات)؛ چالش‌های کمبود دانش (عدم دانش و آگاهی در مورد شناسایی نهال‌های سالم و عاری از بیماری، عدم دانش و آگاهی در مورد شناسایی نوع کود مصرفی مناسب و عدم دانش و آگاهی در مورد نوع هرس صحیح)؛ چالش‌های اجتماعی/انجام اجتماعی (حضور واسطه‌های فراوان و در مواقعی انحصاری در تأمین نهاده‌ها، قدرت چانه‌زنی کم باغدار در تهیه نهاده‌ها به صورت فردی، عدم وجود یک تشکل یا تعاونی قوی در روستا یا دهستان برای تأمین نهاده‌های با کیفیت و با قیمت مناسب)؛ چالش‌های مالی (بالا بودن قیمت نهاده‌های غیرشیمیایی مانند کودهای دامی یازیستی، عدم تولنایی مالی کشاورزان در تأمین تجهیزات آبیاری جدید با قیمت مناسب، عدم توان مالی برای تهیه وسایل و تجهیزات کودپاشی، هرس، سم‌پاشی)؛ چالش‌های نهادی (پوشش ضعیف بیمه یا عدم پاسخگویی مناسب در هنگامی که باغداران دچار خسارت می‌شوند، عدم دسترسی مناسب به تسهیلات بانکی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای تهیه نهاده‌ها، افزایش هزینه نهاده‌های شیمیایی و ماشین‌آلات به دلیل حذف یارانه‌ها (کمک‌های دولت)، بی‌اعتمادی به اطلاعات مربوط به نهاده‌ها در بازار و بخش خصوصی، عدم دسترسی کافی به اطلاعات و دانش به روز در مورد نهاده‌ها از طریق ترویج کشاورزی) می‌باشند (Golbaz et al., 2021). از موانع و مشکلات حین تولید این محصول می‌توان به چالش‌های زیرساخت‌های تکنولوژیکی (عدم دسترسی به تجهیزات مناسب لازم برای آبیاری باغات)؛ چالش‌های زیرساخت‌های فیزیکی (عدم دسترسی به موقع به آب برای آبیاری باغات)؛ چالش‌های بحران‌های طبیعی (شیوع بیماری‌های انگور مانند سفیدک انگور یا سرطان انگور، علف هرز زیاد در باغات انگور و تغییرات اقلیمی)؛ چالش‌های مالی (مشکلات موجود در قابلیت‌های مالی، بالا بودن قیمت تأمین نیروی کارگر موردنیاز در مراحل مختلف، بالا بودن هزینه نیروی کار جهت هرس کاری در باغ و هزینه‌ی تمام شده بالای محصول)؛ چالش‌های نهادی (عدم دسترسی به اطلاعات لازم و به روز در تولید انگور (آبیاری، کنترل آفات، تغذیه، هرس)، کمبود دانش و تجربه کارشناسان و مروجان کشاورزی مراکز جهاد کشاورزی، عدم دسترسی باغداران به دانش و اطلاعات محققان کشاورزی و کمبود کارشناسان و متخصصان با تجربه در زمینه مدیریت باغات انگور)؛ چالش‌های انسانی (عدم دسترسی به هرس کاران حرفه‌ای جهت هرس کاری در باغات، عدم دانش و آگاهی در مورد نوع کود مصرفی مناسب و مقدار و طریقه مصرف آن، رلندمان پایین آبیاری و هدررفت آب در باغات و مصرف بی‌رویه سموم و کود شیمیایی در باغات) اشاره نمود (Niazi & Shahraki & Mobini, 2019). از موانع و مشکلات پس از تولید این محصول می‌توان به چالش‌های زیرساخت‌های تکنولوژیکی

کشمش با توجه به درآمد و ارزآوری بالا بعنوان یکی از مهمترین محصولات صادراتی کشاورزی ایران، پس از پسته و زعفران شناخته می‌شود. رقابت شدید کشورهای صادرکننده در بازار جهانی با روش‌های نوین تولید، فرآوری و بازاریابی اهمیت توجه به کشمش را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در ایران؛ کشمش در بسیاری از مناطق، تولید می‌شود. در غرب کشور، استان همدان قطب تولید کشمش است و ضرورتاً "پیش‌ماده تولید کشمش، انگور است. در همین راستا در پژوهش حاضر به تحلیل رویکرد زنجیره ارزش انگور با تأکید بر تولید کشمش در استان همدان پرداخته شده است. میزان تولید کشمش استان در سال به‌طور متوسط ۴۶۸۰۰ تن بوده، دارای ۵۶ بنگاه تولیدی و میزان اشتغال ۸۰۲ نفر بوده است و میزان صادرات کشمش استان همدان در سال ۱۴۰۲ به سایر کشورها ۱۹۶۷۴/۵ تن با ارزش دلاری ۲۵/۷ میلیون دلار بوده است (Vice President of Development and Commerce of Agricultural Jihad organization of Hamedan Province, 2024). از شهرهای عمده تولیدکننده کشمش در استان همدان؛ ملایر، رزن، بهار، همدان و کیودرآهنگ می‌باشند. ملایر یکی از شهرهای پیشتاز کشور در تولید انگور و کشمش است. کشمش ملایر به‌عنوان یکی از کشمش‌های مشهور و باکیفیت ایران شناخته می‌شود. بیش از ۵۰ هزارتن کشمش تولیدی از ملایر صادر شده است. میزان کشمش صادراتی طی ۵ سال اخیر ۸۷۶۷۰۴۰۱ کیلوگرم به ارزش دلاری ۱۱۵۸۴۷۸۳۱ بوده است و براساس آمار، انواع کشمش تیزابی بیدلنه و انگوری به ترتیب با قیمت ۱۱۰۰ دلار در هر تن و ۱۶۰۰ دلار در هر تن در سبد صادرات استان همدان جای گرفته‌اند (جدول ۱: Hamedan Customs Organization, 2024).

(ذخیره‌سازی نامناسب در بارگاه‌ها، عدم وجود بسته‌بندی مناسب و بهداشتی کشمش تیزابی و کالیفرنایی توسط کشاورزان و عدم وجود بسته‌بندی مناسب و بهداشتی کشمش توسط کارگاه‌ها یا شرکت‌های صنایع تبدیلی)؛ چالش‌های زیرساخت‌های فیزیکی (عدم دسترسی به صنایع تبدیلی برای تهیه کشمش در هر منطقه، عدم وجود انبارمناسب برای نگهداری محصول تولیدشده، عدم وجود صنایع تبدیلی برای تهیه کشمش در هر منطقه، بالا رفتن هزینه یا افزایش ضایعات به‌دلیل عدم وجود تجهیزات مناسب حمل و نقل در انتقال به بازار، عدم وجود مراکز سورتینگ (جداسازی و طبقه‌بندی) محصولات برحسب کیفیت و بازاریابی و عدم دسترسی به کارخانه‌ها و صنایع تبدیلی برای تهیه آبمیوه در هر منطقه)؛ چالش‌های اجتماعی (عدم تعاملات مناسب بین تولیدکنندگان و صادرکنندگان کشمش کالیفرنایی و تیزابی، عدم وجود تشکل یا تعاونی قوی در منطقه برای پرکردن جای دلالات فرآوری محصول و ناپایداری قیمت فرآورده‌های تولیدی انگور)؛ چالش‌های مالی (عدم حمایت کافی دولت از کشاورزان در بازار، عدم توان مالی کافی در تامین نیروی کار برای برداشت، بسته‌بندی و غیره و پایین بودن قیمت محصول به‌دلیل نبود ابزار فرآوری مناسب)؛ چالش‌های نهادی (عدم وجود برنامه‌ریزی برای صادرات خارجی و متناسب با نیاز بازار خارج از کشور، عدم دسترسی کافی به اطلاعات مربوط به قیمت‌ها و بازارهای فروش، کمبود تلاش‌های دولت برای بهبود عملیات پس از برداشت انگور و عدم ارائه اطلاعات در مورد بازار، فرآوری، بسته‌بندی و غیره توسط کارشناسان ترویج کشاورزی)؛ چالش‌های انسانی (کمبود نیروی کار خانواده برای برداشت و بسته‌بندی) اشاره نمود (Golbaz et al., 2021; Niazi Shahraki & Mobini, 2019).

جدول ۱- وضعیت صنایع تبدیلی کشمش در استان همدان- سال ۱۴۰۲

Table 1- Status Conversion Industries Raisins in Hamedan province-2023 year

رشته فعالیت/صنعت Field of activity/industry	رسته Category	میزان تولید production rate (average performance )	واحد Unit	فروش		ارزش صادرات Export value (million dollars per year)	تعداد بنگاه تولیدی Number of productio n companies (units)	میزان اشتغال Employment rate (person)	
				سالانه Annual sales (billion tomans per year)	میزان صادرات Export amount				
کشاورزی Agriculture	صنایع تبدیلی - کشمش Raisin Conversion industries	46800	تن Tone	4446	19674.5	تن Tone	2.57	56	802

مأخذ: سازمان جهاد کشاورزی استان همدان (۱۴۰۳)

Source: Agricultural Jihad Organization of Hamedan Province. (2024)

## مبانی نظری تحقیق

اصطلاح زنجیره ارزش<sup>۱</sup> برای اولین بار توسط مایکل پورتر، در کتاب معروف او تحت عنوان "مزیت رقابتی ملل" مطرح شد. طبق تعریف پورتر، به مجموعه اقداماتی که در یک کسب و کار (صنعت، کشاورزی، خدمات) به صورت زنجیره وار انجام می‌گیرد تا برای مشتریان خود، خلق ارزش یا ارزش افزوده ایجاد نماید، زنجیره ارزش گفته می‌شود. محصولات از حلقه‌های به هم پیوسته این زنجیره عبور می‌کنند و در هر حلقه، ارزشی به محصول نهایی افزوده می‌شود (Porter, 1998). هنر قراردادادن کنشگران حلقه‌ها در مکان درستی از زنجیره ارزش و چیدمان درست عاملان، محصولات و فعالیت‌ها در این زنجیره می‌تواند مهمترین استراتژی در خلق ارزش باشد. امروزه رقابت جهانی، عدم ثبات بازارها و تکنولوژی‌های جدید، راه‌های جدید ایجاد ارزش را در یک محیط پویای رقابتی از لحاظ کیفیت به وجود آورده است (Asadpour & Asdolapour, 2019). به‌طور کلی زنجیره‌های از فعالیت‌ها محصولی با ارزش افزوده بیشتر از مجموع فعالیت‌های مستقل ارائه می‌کند. باتوجه به مطالعات صورت گرفته در زمینه زنجیره ارزش؛ تحقیقی در خصوص زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان انجام نشده است، از همین رو نوآوری تحقیق حاضر محسوب می‌شود. در ادامه بطور اجمالی، به نتایج مطالعات صورت گرفته در زمینه زنجیره ارزش اشاره شده است.

پژوهشکده سیاستگذاری علم فناوری و صنعت (Science, Technology and Industry Policy Institute, 2015) به بررسی اشتغال و معیشت با رویکرد توسعه زنجیره ارزش (خلاصه مدیریتی؛ تحلیل زنجیره ارزش انگور و بسته‌های سیاستگذاری توسعه آن در حوضه آبریز دریاچه ارومیه) پرداخته است. در تحلیل زنجیره ارزش انگور، هدف بررسی پتانسیل شاخه‌های مختلف، در نهایت دو شاخه انگور تازه‌خوری و کشمش برای تحلیل بیشتر، سیاستگذاری و سرمایه‌گذاری بودند. تحلیل زنجیره ارزش به شناسایی مشکلات و مسائل پیش‌روی توسعه زنجیره انجامید و سپس سیاست‌هایی برای توسعه زنجیره و رفع این مشکلات تدوین شد. نتیجه بررسی ابعاد مختلف زنجیره ارزش، تحلیل ساختاری آن، تحلیل اقتصادی، حکمرانی و ریسک یافتن نقاط ضعف و مشکل در زنجیره است. این نقاط ضعف و مشکل درواقع موانع اصلی بر سر راه توسعه این زنجیره به شمار می‌روند. در تحقیقی گلباز و همکاران (Golbaz et al., 2021) به بررسی چالش‌های زنجیره ارزش انگور، مطالعه موردی استان آذربایجان غربی پرداختند. این پژوهش از یک رویکرد کیفی و روش شناسی تئوری بنیانی استفاده نموده و تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۲ انجام گرفت.

نتایج نشان داد که چالش‌های موجود در سه مرحله قبل، حین و بعد از تولید انگور مسائل نهادی، انسانی، اجتماعی و مالی، بحران‌های طبیعی، کمبود دانش، مسایل نظام‌های بهره‌بردار، زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژیکی بودند. در تحقیقی حسن‌پور (Hassanpour, 2023) به تشکیل و توسعه زنجیره ارزش کشاورزی، راهکار ساماندهی بازار محصولات کشاورزی پرداخته است. این تحقیق باهدف بررسی و شناسایی حلقه‌های فعال مرتبط با زنجیره ارزش کشاورزی، مدل راهبردی ایجاد زنجیره ارزش کشاورزی و راهکار اجرایی آن تدوین شد به گونه‌ای که در این مدل نقش کنشگران در بازار تولید و تجارت محصولات مشخص شده است. این پژوهش در حیطه پژوهش‌های کیفی و از لحاظ روش تحقیق، ترکیبی از دو روش اسنادی و میدانی می‌باشد. اطلاعات به روش اسنادی و مشاهده حضوری از کارکرد ۳۵ فعال اقتصادی در بخش کشاورزی استان فارس و ۱۲ جلسه مشارکتی با مسئولان و مدیران سازمان جهادکشاورزی با رویکرد طوفان فکری و براساس تغییرجری در مدل زنجیره ارزش پورتر، تلاش نمود تا یک راهکار اجرایی برای تشکیل زنجیره ارزش کشاورزی تدوین کند. عدم آگاهی عوامل بازار از زنجیره ارزش، وجود مسایل اقتصادی و حلقه‌های معیوب که عملاً خلق ارزش نمی‌کنند، مانع از ایجاد پیوستگی در حلقه‌های زنجیره تأمین و ارزش در بخش کشاورزی شده است. نتایج این پژوهش منجر به تدوین مدل راهبردی ایجاد زنجیره ارزش کشاورزی و یک راهکار اجرایی شد. آشنایی کارآفرینان و فعالان اقتصادی بخش کشاورزی با منافع زنجیره ارزش و تدوین قوانین حمایتی می‌تواند در ایجاد، توسعه و تکمیل زنجیره‌های ارزش کشاورزی کمکی شایان نماید. در تحقیقی دیگر تاون و همکاران (Tuan et al., 2024) به راهکارهایی برای توسعه انگور در منطقه مورد مطالعه پرداختند. روش تحقیق استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) و ترکیبی از فرآیندهای شبکه تحلیلی فازی (Fuzzy - ANP) بود. این پژوهش براساس اسناد و بررسی‌های منتشر یافته، ۲۴ عامل در ۴ گروه طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را به‌عنوان ماتریس SWOT شناسایی کرده است. از طریق مدل فازی ANP و ارزیابی کارشناسان، ۸ استراتژی برای توسعه زنجیره ارزش انگور پیشنهاد شده است. استراتژی‌های ارائه شده زمینه کمک به دولت‌های محلی را فراهم می‌آورد و ابزاری برای تصمیم‌گیری است. نتایج بررسی ابعاد مختلف زنجیره ارزش نشان‌دهنده تحلیل ساختاری، تحلیل اقتصادی، حکمرانی و ریسک یافتن نقاط ضعف و مشکل در زنجیره است. این نقاط ضعف و مشکل درواقع موانع اصلی بر سر راه توسعه این زنجیره به شمار می‌روند. کلیه مشکلات موجب شده که به تدریج انگور از یک محصول اقتصادی به



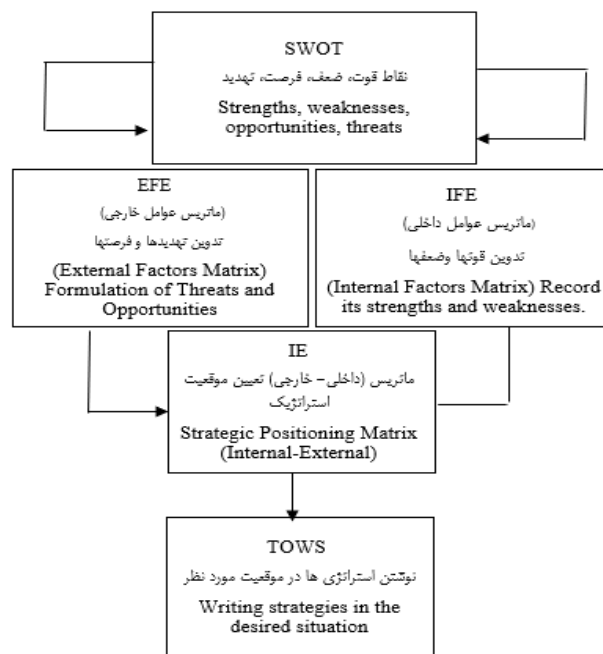
این تحقیق از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و در سطح راهبردی است. از نظر میزان کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی، و روش آن توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. این تحقیق کیفی- کمی با بهره‌گیری از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک است. در این تحقیق انگور با تأکید بر محصول کشمش به دلایلی که در مقدمه به آن اشاره گردید انتخاب شد سپس بررسی اسنادی و میدانی در مورد میزان تولید و نحوه تولید تا محصول نهایی که به دست مصرف‌کننده می‌رسد در استان همدان صورت پذیرفت و ترسیم اولیه زنجیره ارزش شکل گرفت. اطلاعات مورد نظر با تکمیل پرسشنامه، از هر کدام از حلقه‌های زنجیره جمع‌آوری گردید و با توجه به موارد مذکور در پرسشنامه، SWOT طراحی و حلقه‌های مفقوده شناسایی شد و به زنجیره مطلوب دست یافته و راهکارهای لازم بیان گردید (شکل ۱).

روش‌های مختلفی برای ارزیابی موقعیت زنجیره ارزش وجود دارد. مهمترین آن روش تحلیل SWOT (شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها و نیز تعیین موقعیت راهبردی) است که در این تحقیق از آن بهره گرفته شد، در ادامه به توضیح مختصری از آن پرداخته شده است. فرایند تحلیل ماتریس SWOT شامل سه مرحله به شرح ذیل است:

الف) تعیین و ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE) اثرگذار بر توسعه زنجیره ارزش (مرحله ورودی)؛ ب) تطبیق و تعیین استراتژی‌ها (مرحله مقایسه)؛ ج) تشکیل ماتریس (IE) و اولویت‌های اجرایی (شکل ۱).

یک محصول با صرفه اقتصادی ناچیز و گاهی ضررده تبدیل شود. جمع‌بندی مرور منابع نشان می‌دهد شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، زیست‌محیطی و ساختاری حاکم بر استان‌های مختلف کشور متفاوت می‌باشند لذا در برنامه‌ریزی برای ایجاد توسعه و تکمیل زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی هر استان یا منطقه کشور بایستی الگوی مخصوص خود را پیشنهاد ترویج و توسعه داد. زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در غرب کشور (استان همدان) که یکی از قطب‌های تولید با توجه به اینکه از نظر سطح زیرکشت و تولید در رتبه نخست محصولات باغی در کشور قرار دارد و حدود ۵۳ درصد از تولیدات باغی را به خود اختصاص داده است، مورد ارزیابی قرار نگرفته است؛ بررسی این موضوع در تحقیق حاضر به نوعی نوآوری محسوب می‌گردد. همچنین مناطق مختلف مشکلات و چالش‌های مختص به خود را از لحاظ نوع محصول و نوع منطقه‌ای که مورد پژوهش واقع شده است، دارند لذا بررسی زنجیره ارزش در هر منطقه برای تعیین سیاست‌های خاص آن منطقه دارای اهمیت می‌باشد. از طرف دیگر پژوهش حاضر به‌طور جامع نگاشته شده و تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی را برای هر بخش از زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در راهنمای کار قرار داده است. از همین رو پژوهش حاضر با هدف تحلیل زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان انجام شده است.

## مواد و روش‌ها



شکل ۱- الگوی کلی مدل تحلیل سوات

Figure 1- General pattern of SWOT analysis model

این عامل در فرایند انتخاب استراتژی نقش عمده‌ای دارد یا خیر؟ در نهایت نمره جذابیت به صورت ۱- بدون جذابیت ۲- تاحدی جذاب ۳- دارای جذابیت معقول ۴- بسیار جذاب برای هر عامل اختصاص داده می‌شود (Mazhari & Rasoulzadeh, 2021).

### روش گردآوری اطلاعات و جامعه آماری

آمار و اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از طریق مصاحبه حضوری و پرسشنامه جمع‌آوری گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار قابل قبولی برای هر یک از ابعاد بدست آمد (جدول ۲).

د) ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM): از آنجا که ماتریس تحلیلی SWOT، استراتژی‌های گوناگونی ارائه می‌دهد اما تکنیکی برای اولویت‌ها ارائه نمی‌دهد از ماتریس QSPM استفاده گردید. این ماتریس در مرحله آخر استراتژی تدوین و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌ها بکار گرفته می‌شود. این ماتریس گزینه‌های مختلف استراتژی را برحسب نمره جذابیت آن‌ها اولویت‌بندی می‌کند. به منظور دست یافتن به اولویت‌های استراتژی باید مراحل ذیل طی شود:

۱- عوامل اصلی داخلی و خارجی (برحسب ماتریس SWOT) در سمت راست جدول نوشته می‌شود. ۲- به عوامل وزن داده شود. ۳- گزینه‌های استراتژی بالای جدول نوشته شود. ۴- نمره جذابیت: آیا

جدول ۲- نتایج ضرایب آلفا

Table 2- The results of alpha coefficients

ابعاد Dimensions	تعداد گویه The number of items	مقیاس Scale	ضریب آلفا Alpha coefficient
نقاط قوت Strengths	15	رتبه‌ای Rank	0.73
نقاط ضعف Weaknesses	23	رتبه‌ای Rank	0.77
فرصت‌ها Opportunities	17	رتبه‌ای Rank	0.70
تهدیدها Threat	19	رتبه‌ای Rank	0.75

Source: Research Finding

مأخذ: یافته‌های تحقیق

$t =$  ضریب اطمینان قابل قبول (۱/۹۶)

$d =$  دقت احتمالی مطلوب

$n =$  حجم نمونه

$N =$  حجم جامعه (۴۸۳ نفر انگور کار)

$$n = \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2}$$

$$n = \frac{483 \times (1/96)^2 \times (3/76)^2}{483 \times (0.5)^2 + (1/96)^2 \times (3/76)^2} = 150$$

### نتایج و بحث

#### ویژگی‌های فردی

در مطالعه حاضر میانگین سنی انگورکاران ۴۶/۵۶ سال بود. از نظر تحصیلات ۴۲ درصد بی‌سواد و کم‌سواد، ۲۵ درصد دارای تحصیلات راهنمایی، ۲۷ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۶ درصد دارای تحصیلات دانشگاهی بودند (جدول ۴).

برای تعیین و شناسایی سازه‌های نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های انگور با تاکید بر محصول کشمش در استان همدان جامعه آماری شامل کارشناسان و خبرگان محلی آگاه به محصول انگور و فرآیندهای مختلف آن بودند که تعداد ۱۱ نفر از آنها به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب گردیدند. این افراد شامل کارشناسان مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی استان همدان (۲ نفر)، سازمان جهادکشاورزی (۲ نفر)، اتحادیه تعاونی روستایی (۱ نفر)، شرکت مواد غذایی سحر (فرآوری کننده) (۱ نفر)، خبرگان (۲ نفر)، اتاق بازرگانی (۱ نفر) و شرکت‌های توزیع و صادرکننده (۲ نفر) بودند. برای تعیین اهمیت نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتهای شناسایی شده در بخش کیفی، عوامل مشخص شده در قالب پرسشنامه سوات در اختیار کشاورزان قرار گرفت. جامعه آماری در این بخش حدود ۴۸۳ نفر از کشاورزان انگورکار در پنج شهرستان ملایر، رزن، بهار، همدان و کبودرآهنگ بودند، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و به صورت تصادفی با انتساب متناسب بین شهرستان‌ها پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت (جدول ۳).



جدول ۳- تعداد نمونه برآورد شده در هر شهرستان  
Table 3- Estimated number of samples in each city

شهرستان County	سطح زیر کشت Cultivated area (ha)	تعداد پرسشنامه Number of questionnaires
ملایر Malayer	12744	105
رزن Razan	2519	19
بهار Bahar	2484	17
همدان Hamedan	1746	9
کبودرآهنگ Kabodarahang	1333	105
جمع	20826	150

Source: Research Finding

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان در منطقه مورد بررسی  
Table 4- Demographic characteristics of the respondents in the studied area

سن Age	تعداد Number	درصد Percentage	تحصیلات Education	تعداد Number	درصد Percentage
30-40	12	8.2	بی‌سواد و کم‌سواد Illiterate	62	42
41-50	40	40.4	راهنمایی Guidance	37	25
51-60	23	23.9	دیپلم Diploma	44	27
61-70	25	27.5	دانشگاهی University	7	6
جمع Total	150	100	جمع Total	150	100

Source: Research Finding

مأخذ: یافته‌های تحقیق

ضرایب به گونه‌ای بود که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیشتر از یک نشود. باتوجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت یا ضعف به ترتیب رتبه ۳ یا ۴ به قوت‌ها و رتبه ۱ یا ۲ به ضعف‌ها اختصاص یافت. در تخصیص رتبه به قوت‌های عالی رتبه ۴ و به قوت‌های معمولی رتبه ۳ تعلق گرفت. در تخصیص رتبه به ضعف‌های معمولی رتبه ۲ و به ضعف‌های جدی رتبه ۱ اختصاص یافت. روند رتبه‌دهی طوری بود که اگر حرکت از قوت عالی به سمت ضعف جدی بود میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسید. ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب شد تا نمره نهایی به دست آید. در انتها از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین شد تا پس از تعیین نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بتوان این نمره را با ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مقایسه کرد و در قالب ماتریس داخلی و خارجی (IE) موقعیت راهبردی زنجیره را شناسایی کرد.

#### مرحله اول: ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE)

در پژوهش حاضر؛ ۷۴ مؤلفه در قالب (۱۵ نقطه قوت، ۲۳ نقطه ضعف، ۱۹ تهدید و ۱۷ فرصت) استخراج و دسته‌بندی گردیدند.

#### ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

برای ارزیابی عوامل داخلی زنجیره ارزش انگور با تأکید بر کشمش از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) استفاده گردید (جدول ۵). در این ماتریس قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست‌بندی شدند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی شدند تا نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی تعیین شود. در این ماتریس باتوجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل با مقایسه این عوامل با یکدیگر ضریب اهمیتی بین ۰ و ۱ به آن‌ها تعلق گرفت. طبق دستورالعمل مربوطه تخصیص این

جدول ۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) توسعه زنجیره ارزش انگور با تاکید بر محصول کشمش در همدان

Table 5- Internal factors evaluation matrix (IFE) of grape value chain development with emphasis on raisin crop in Hamedan

کد	عوامل داخلی Internal factors	اهمیت (۱-۵)	رتبه (۱-۴)	وزن (۰-۱)	امتیاز نهایی
Code	نقاط ضعف Weaknesses	Importance	Rank	Weight	Final score
W1	تناژ تولیدی کم از یک رقم Production tonnage of less than one variety	5	2	0.035	0.070
W2	عدم وجود کارخانجات فرآوری در شهرستان Lack of processing factories in the county	2	2	0.044	0.080
W3	تقاضای کم برای محصولات ارگانیک Low demand for organic products	2	2	0.015	0.030
W4	نبود بارگاه تولید کشمش و مویز Lack of raisin and currant production facilities	4	2	0.035	0.070
W5	عدم دانش کافی بهره‌برداران از روشهای سنتی تبدیل و فرآوری انگور Lack of sufficient knowledge among farmers about traditional methods of grape conversion and processing	3	1	0.015	0.015
W6	نبود سندیکای قوی Lack of a strong union	5	2	0.044	0.088
W7	تأثیر هسته‌دار بودن کشمش در میزان بازار پسندی The effect of seeded raisins on marketability	1	2	0.016	0.032
W8	تعداد زیاد بهره‌برداران و عدم همبستگی در تصمیم‌گیری‌ها Large number of farmers and lack of solidarity in decision-making	3	2	0.010	0.023
W9	انتظار و توقع تولید کنندگان از دولت در تنظیم بازار Producers' expectations from the government in regulating the market	3	2	0.026	0.052
W10	نبود سورت و بسته بندی مناسب در عرضه محصول Lack of proper assortment and packaging in product supply	4	2	0.044	0.088
W11	عدم برگزاری جشنواره No festival held	2	1	0.015	0.015
W12	بالا بودن هزینه تولید ( بالا بودن هزینه اجاره زمین و کارگر) High production costs (high land and labor rental costs)	4	2	0.015	0.070
W13	نبود نیروی کار کافی در منطقه Lack of sufficient labor force in the region	4	2	0.035	0.070
W14	عدم دسترسی به اطلاعات بازار در زمان عرضه محصول Lack of access to market information at the time of product supply	3	2	0.015	0.030
W15	نبود انبار و محدودیت سردخانه تخصصی محصول Lack of store and limited specialized cold storage for the product	4	1	0.035	0.035
W16	نبود ماشین‌آلات مناسب فرآوری Lack of suitable processing machinery	4	2	0.035	0.070
W17	عدم رعایت استانداردهای جهانی لازم جهت صادرات Failure to comply with global standards required for export	5	2	0.026	0.052
W18	نبود برند و برنامه تبلیغات خاص برای تبلیغ و بازاریابی محصول Lack of a specific brand and advertising program to promote and market the product	5	1	0.015	0.015
W19	ضعف صنایع تبدیلی و فرآوری Weakness of the transformation and processing industries	4	2	0.026	0.052
W20	هزینه تمام شده بیشتر در مقایسه با رقبا Higher cost compared to competitors	5	1	0.026	0.052
W21	ناکارآمدی نظام تحقیق و ترویج در انتقال یافته‌ها به تولیدکنندگان Inefficiency of the research and extension system in transferring findings to producers	3	2	0.015	0.030

W22	نبود صادرکننده حرفه‌ای در کشمش در قالب شرکت‌های شناخته شده Lack of professional exporters of raisins in the form of well-known companies	3	2	0.026	0.052
W23	نبود خرید تضمینی No guaranteed purchase	3	2	0.026	0.052
W24	نبود استراتژی و برنامه‌ریزی خاص تولید محصول Lack of specific product production strategy and planning	2	1	0.026	0.070
W25	عدم تناسب برنامه‌های آموزشی ترویجی با نیاز تولید کنندگان Inadequate educational extensional programs with producers' needs	3	2	0.026	0.052
W26	هزینه بالای نگهداری محصول در سردخانه High cost of storing the product in cold storage	2	1	0.015	0.015
W27	فقدان دانش و دسترسی به فن آوری‌های تولید و فرآوری کارآمدتر Lack of knowledge and access to more efficient production and processing technologies	4	2	0.026	0.052
W28	سستی بودن شیوه‌های تولید Traditional production methods	3	2	0.026	0.052
نقاط قوت Strengths					
S1	وجود سرمایه‌گذار در منطقه The presence of investors in the region	5	4	0.044	0.176
S2	شرایط اقلیمی مناسب برای کشت انگور Suitable climatic conditions for grape cultivation	4	4	0.035	0.140
S3	دانش بومی و تجربه بالا در زمینه تولید انگور و کشمش در منطقه Local knowledge and high experience in grape and raisin production in the region	2	3	0.016	0.048
S4	وجود کارشناس خبره The existence of professional expert	4	3	0.035	0.105
S5	مناسب بودن خدمات حمل و نقل محصول در استان The suitability of product transportation services in the province	3	4	0.026	0.105
S6	آشنایی خوب کشاورزان با فرآوری سنتی کشمش Farmers are well acquainted with traditional raisin processing	5	4	0.044	0.176
S7	ماندگاری بالای محصول High product durability	3	3	0.026	0.078
S8	کیفیت خوب انگور Good quality grapes	3	3	0.026	0.078
S9	دانش خوب بهره‌برداران Good knowledge of farmers	2	4	0.015	0.060
S10	پتانسیل بالای استان در تولید کشمش در کشور The province has high potential for raisin production in the country	2	4	0.015	0.060
S11	تعاونیه‌های فعال جهت توسعه محصول، فروش و بازاریابی Active cooperatives for product development, sales and marketing	3	4	0.026	0.106
S12	سطح زیر کشت بالای انگور در منطقه High area under grape cultivation in the region	1	4	0.011	0.044
S13	نیروی انسانی فعال و جوان در مناطق روستایی Active and young human resources in rural areas	2	3	0.035	0.176
S14	وجود صنایع مرتبط در استان The existence of related industries in the province	1	3	0.026	0.078
S15	دسترسی آسان به نهاده‌های تولید Easy access to production inputs	1	3	0.044	0.078
مجموع ماتریس داخلی Inner matrix sum		-	-	1	2.61

Source: Research Finding

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جهانی لازم جهت صادرات"، W18 نبود برند و برنامه تبلیغات خاص برای تبلیغ و بازاریابی محصول" دارای بالاترین اولویت وزنی بودند.

در بخش نقاط ضعف گویه‌های W1 تناژ تولیدی کم از یک رقم"، W6 "نبود سندیکای قوی"، W17 "عدم رعایت استانداردهای

مجموعه امتیازات نهایی برابر ۲/۶۱ است. بنابراین می‌توان گفت که زنجیره ارزش انگور در استان همدان در حالت قوت قرار دارد. به عبارت دیگر قوت‌های درونی، بیشتر از نقاط ضعف است که برای آن برشمرده شده است (جدول ۵).

همچنین در بخش نقاط قوت S1 "وجود سرمایه‌گذار در منطقه"، S6 "آشنایی خوب کشاورزان با فرآوری سنتی کشمش" دارای بالاترین اولویت و امتیاز نهایی بودند. از تحلیل عوامل داخلی مشخص شد که

جدول ۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) توسعه زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در همدان

Table 6- Evaluation matrix of external factors (EFE) of grape value chain development with emphasis on raisin product in Hamedan

کد	عوامل خارجی	اهمیت (۱-۵)	رتبه (۱-۴)	وزن (۰-۱)	امتیاز نهایی
	External factors	Importance	Rank	Weight	Final score
T1	تهدید مسافت زیاد کارخانه‌های فرآوری انگور تا محل تولید The long distance between grape processing factories and the production site	3	2	0.038	0.076
T2	تفاوت فاحش قیمت مزرعه و بازار Huge difference between farm and market prices	2	1	0.023	0.023
T3	نبود برنامه مشخص صادرات Lack of a specific export plan	3	2	0.038	0.076
T4	تصمیم‌گیری در زمینه قیمت‌گذاری و تعرفه بدون مشارکت مردم Decision-making on pricing and tariffs without public participation	2	2	0.024	0.048
T5	ورود افراد غیرمتخصص به بازار کشمش Entry of non-specialists into the raisin market	5	2	0.064	0.128
T6	نبود ثبات سالانه صادرات ایران در بازارهای جهانی Lack of annual stability in Iranian exports in global markets	4	2	0.050	0.10
T7	وجود واسطه‌های زیاد در منطقه The presence of many intermediaries in the region	2	1	0.023	0.023
T8	افزایش قیمت نهاده Increase in input price	3	2	0.038	0.076
T9	ضعف برنامه‌ریزی دولت در جهت توسعه به باغات و اصلاح ارقام مناسب صادرات Weak government planning for the development into orchards improvement and breeding varieties suitable for export	2	2	0.022	0.044
T10	تحریم Sanction	4	2	0.050	0.10
T11	ضعف اتحادیه‌ها در قدرت و اطلاع رسانی Unions' weakness in power and information	1	2	0.013	0.026
T12	نوسانات قیمت Price fluctuations	2	1	0.023	0.023
T13	وجود تحریم‌ها و اثر در تبادل تجاری کشمش The existence of sanctions and their impact on raisin trade	3	1	0.037	0.038
T14	سازوکارهای اداری دست و پا گیر در ایجاد شهرک کشمش Cumbersome administrative mechanisms in creating the Raisin Town	3	2	0.038	0.076
T15	تغییر اقلیم؛ خشکسالی، کمبود آب Climate change; drought, water shortage	5	2	0.064	0.128

T16	نبود اتاق فکر در رابطه با این محصول در استان Lack of think tanks regarding this product in the province	2	2	0.023	0.046
T17	ضعف ترویج و آگاهی بخشی به کشاورزان Weak extension and awareness raising for farmers	1	1	0.014	0.014
T18	عدم هماهنگی سازمانی میان نهادها و سازمانهای مرتبط Lack of organizational coordination between related institutions and organizations	3	2	0.038	0.076
T19	وجود رقبا خارجی The existence of foreign competitors	4	2	0.033	0.10
T20	افزایش تعرفه‌های گمرک کشور هدف Increasing customs tariffs in the target country	1	1	0.011	0.026
<b>فرصت opportunity</b>					
O1	وجود کارخانه‌های فرآوری در سایر نقاط استان The existence of processing factories in other parts of the province	4	4	0.032	0.128
O2	وجود سردخانه نزدیک به شهرستانهای عمده تولید The presence of cold storage facilities close to major production counties	2	4	0.012	0.048
O3	وجود جاده ترانزیتی The existence of a transit road	3	3	0.015	0.045
O4	وجود بازارهای بزرگ خارج از کشور مثل عراق و کشورهای حوزه خلیج فارس The existence of large markets abroad, such as Iraq and the Persian Gulf countries	3	4	0.015	0.6
O5	وجود جشنواره کشمش و ثبت جهانی کشمش The existence of the Raisin Festival and the World Raisin Registry	4	4	0.032	0.128
O6	تفاوت کشمش ایران با دنیا از نظر کیفیت و طعم The difference between Iranian raisins and those from around the world in terms of quality and taste	5	4	0.040	0.160
O7	شهرک کشمش و معرفی شدن استان همدان به عنوان بازار کشمش کشور Raisin Town and the Introduction of Hamedan Province as the Country's Raisin Market	5	3	0.033	0.099
O8	ظرفیت بالای کشمش در منطقه از نظر اقتصادی و اشتغال High potential for raisins in the region in terms of economy and employment	3	4	0.016	0.064
O9	امکان اشتغال زنان در فرآوری محصول Possibility of women's employment in product processing	4	4	0.035	0.140
O10	پتانسیل بازار مصرف منطقه و جهانی Regional and global consumer market potential	4	4	0.033	0.132
O11	تجاری بودن کشمش در همدان Commercialization of raisins in Hamedan	1	3	0.009	0.027
O12	امکان اجرای کشاورزی قراردادی در مراحل مختلف تولید تا مصرف Possibility of implementing contract farming at various stages of production to consumption	2	3	0.012	0.036
O13	در اولویت قراردادن کشمش در الگوی کشت ملی Prioritizing raisins in the national cultivation pattern	1	3	0.044	0.088
O14	ایجاد شرکت‌های تخصصی صادرات کشمش Establishing specialized raisin export companies	1	3	0.015	0.030
<b>مجموع ماتریس خارجی External matrix sum</b>		-	-	<b>1</b>	<b>2.87</b>

معنی که اولویت راهبردی باید معطوف به رشد و ساخت و افزایش نقاط قوت با استفاده از فرصت‌ها باشد. براساس نتایج ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی توسعه زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش دارای نقاط قوت بسیاری است که می‌توان ضمن استفاده از آن‌ها حداکثر بهره‌وری را از فرصت‌های پیش رو به عمل آورد (شکل ۲).

### ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM)

براساس نتایج جدول ۸ ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM) راهبردهای "تجاری‌سازی محصول و فرآورده‌های انگور" با امتیاز ۴/۳۰، "ایجاد مزیت رقابتی و جذب بازارهای صادراتی جدید" با امتیاز ۳/۹۲، "متنوع‌سازی محصولات فرآوری‌شده" با امتیاز ۳/۸۷، "اجرای کشاورزی قراردادی" با امتیاز ۳/۳۷، "توسعه فرآوری انگور" با امتیاز ۳/۱۰ و "توسعه تحقیقات مرتبط با تولید و فرآوری" با امتیاز ۲/۸۱ به ترتیب دارای بالاترین اولویت بودند.

نتایج تحقیق نشان داد از راهبردهای توسعه زنجیره ارزش انگور در استان همدان؛ تجاری‌سازی محصول و فرآورده‌های انگور با امتیاز ۴/۳۰ در اولویت نخست قرار داشت که این یافته با نتایج مطالعه مونتس و همکاران (Montes Ninaquispe et al., 2024) همسو است. توسعه فرآوری انگور با امتیاز ۳/۹۲ راهبرد دوم، ایجاد مزیت رقابتی و جذب بازارهای صادراتی جدید با امتیاز ۳/۸۷ راهبرد سوم، متنوع‌سازی محصولات فرآوری‌شده با امتیاز ۳/۲۷ راهبرد چهارم، اجرای کشاورزی قراردادی با امتیاز ۳/۱۰ راهبرد پنجم و توسعه تحقیقات مرتبط با تولید و فرآوری با امتیاز ۲/۸۱ راهبرد ششم بود.

براساس نتایج، در مراحل فرآوری، محصول تولیدی مدت زمان بیشتری را طی نموده تا به دست مصرف‌کننده نهایی برسد و از این مسیر ارزش افزوده، سود و درنهایت اشتغال بیشتری را فراهم می‌آورد. تجاری‌سازی انگور و فرآورده‌های آن می‌تواند موجب افزایش ارزش افزوده شود که با نتایج مطالعات (Mazhari & Rasoulzadeh, 2021; Almanza-Oliveros et al., 2024) همسو است. از موانع ایجاد ارزش افزوده کافی، توسط انگورکاران می‌توان به مواردی همچون عدم وجود اجرای استانداردهای لازم در زمان قبل از فرآوری محصول (مانند استاندارد در مصرف کود، سم، بوجاری مناسب و ...) و سپس عدم وجود کارگاه‌های فرآوری به میزان کافی (به‌علت عدم دسترسی کافی به بازارهای فروش خارج از کشور)، و درنهایت پایین بودن تکنولوژی برای ایجاد فرآوری‌های جدید اشاره نمود که نتایج بدست آمده با نتایج مطالعات (Boateng & Clark, 2024) همسو است.

از تحلیل عوامل خارجی در جدول ۶ مشخص است که مجموعه امتیازات وزنی برابر ۲/۸۷ است. بنابراین زنجیره ارزش انگور در همدان دارای فرصت بیرونی می‌باشد. عبارت‌دیگر فرصت‌های زنجیره ارزش انگور با تأکید بر کشمش بیشتر از تهدیدهای آن می‌باشد. در بخش تهدیدها T5 "ورود افراد غیرمتخصص به بازار کشمش"، T15 "تغییر اقلیم؛ خشکسالی، کمبود آب" دارای بالاترین اولویت وزنی بودند. همچنین در بخش فرصت‌ها پتانسیل ایجاد مرکز بذر کشور در همدان، O6 "تفاوت کشمش ایران با دنیا از نظر کیفیت و طعم" O7 "شهرک کشمش و معرفی شدن استان همدان به‌عنوان بازار کشمش کشور دارای بالاترین اولویت وزنی بودند.

### مرحله دوم: تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

با بررسی عوامل داخلی و تحلیل عوامل خارجی، استراتژی‌هایی به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثر تهدیدها پیشنهاد شده است. هدف از استراتژی SO این است که با استفاده از نقاط قوت داخلی در زمینه توسعه زنجیره ارزش انگور با تأکید بر کشمش می‌توان، از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. لذا در زنجیره ارزش دارایی‌های پایه باید تبدیل به شایستگی کلیدی و درنهایت مزیت رقابتی گردند. برخی مواقع فرصت‌هایی وجود دارد که سیستم به‌دلیل دارا بودن ضعف داخلی نمی‌تواند از فرصت بهره‌برداری نماید. هدف از ارثه استراتژی WO این است که از مزیت‌های فرصت توسعه زنجیره ارزش کشمش به‌منظور جبران نقاط ضعف استفاده نماید. همچنین هدف از استراتژی WT کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. استراتژی ST به کمک نقاط قوت درونی توسعه زنجیره ارزش کشمش اثر تهدیدات بیرونی را به حداقل برساند. در ادامه استراتژی‌های دفاعی، محافظه‌کارانه، تهاجمی و تنوعی پیشروی توسعه زنجیره ارزش انگور با تأکید بر کشمش در استان همدان در جدول ۷ ارائه شده است.

براساس نتایج تحلیل سوات، استراتژی‌های مختلفی ارائه شده است. لیکن کلیه استراتژی‌ها در این مرحله انتخاب و اجرا نمی‌شوند.

### مرحله سوم: تشکیل ماتریس (IE) و اولویت‌های اجرایی

باتوجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۶۱) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۸۷)، استراتژی منتخب به لحاظ درونی، قوت‌ها بر ضعف‌ها چیره بوده و به لحاظ خارجی فرصت‌ها بر تهدیدها برتری دارند. بنابراین زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان درحالت قوت به سر برده و درعین حال دارای فرصت‌هایی است و در شرایط تهاجمی قرار می‌گیرد. بدین



جدول ۷- ماتریس سوات (استراتژی‌های دفاعی، محافظه‌کارانه، تهاجمی و تنوعی پیش روی توسعه زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان)

Table 7- SWOT matrix (defensive, conservative, aggressive and diversified strategies for the development of the grape value chain with an emphasis on the raisin crop in Hamedan province)

	ضعف‌ها Weaknesses	قوت‌ها Strengths
فرصت‌ها Opportunity	استراتژی‌های محافظه‌کارانه WO (Conservative strategies)	استراتژی‌های تهاجمی SO (Offensive strategies)
	<p>WO1: توسعه روش‌های کشت کم‌آب (باتوجه به کمبود آب در استان، نیاز است که روش‌های کشت کم‌آب مانند آبیاری قطره‌ای و استفاده از تکنولوژی‌های مدرن آبیاری مورد توجه قرار گیرد).</p> <p>WO1: Development of low-water cultivation methods (Given the water shortage in the province, there is a need to consider low-water cultivation methods such as drip irrigation and the use of modern irrigation technologies).</p> <p>WO2: ارتقاء زمین‌شناسی و بهره‌وری از اراضی غیرقابل کشت (برای بهبود مدیریت منابع زمینی و کشت انگور در اراضی غیرقابل کشت، نیاز است به اصول زمین‌شناسی توجه بیشتری شود و رویکردهای جدید برای استفاده بهینه از این اراضی مورد بررسی قرار گیرد).</p> <p>WO2: Improving the geology and productivity of uncultivated lands (To improve land resource management and grape cultivation on uncultivated lands, more attention needs to be paid to geological principles and new approaches need to be explored for the optimal use of these lands).</p> <p>WO3: افزایش توانمندی در مدیریت منابع.</p> <p>WO3: Increasing capability in resource management.</p> <p>WO4: ایجاد و گسترش تعاونی‌های کشاورزی با هدف تسهیل در تأمین منابع و افزایش قدرت مذاکره کشاورزان.</p> <p>WO4: Establish and expand agricultural cooperatives with the aim of facilitating resource provision and increasing farmers' negotiating power.</p>	<p>SO1: توسعه تحقیقات مرتبط با تولید انگور (باتوجه به شرایط اقلیمی مناسب و خاک حاصل‌خیز، انجام تحقیقات مرتبط با تولید و فراوری محصول انگور می‌تواند به تولید بیشتر و با کیفیت تر به بهره‌وری منجر شود).</p> <p>SO1: Developing research related to grape production (given suitable climatic conditions and fertile soil, conducting research related to grape production and processing can lead to greater production and higher quality and productivity).</p> <p>SO2: توسعه فراوری انگور (باتوجه به تجربه بالا در زمینه کشت انگور و آشنایی خوب کشاورزان با فراوری سنتی، باید به منظور ارتقاء کیفیت و ارزش افزوده محصولات، فرآیند تولید و فراوری انگور بهبود یابد).</p> <p>SO2: Development of grape processing (given the high experience in grape cultivation and farmers' familiarity with traditional processing, the grape production and processing process should be improved in order to enhance the quality and added value of the products).</p> <p>SO3: ایجاد مزیت رقابتی و جذب بازارهای صادراتی جدید (تعریف استانداردهای لازم در تولید و بسته‌بندی در راستای افزایش امکان صادرات به کشورهای جدید همراه با رصد نمودن نیاز کشورهای مختلف و استانداردهای آن یا تکیه بر ایجاد مزیت رقابتی).</p> <p>SO3: Creating a competitive advantage and attracting new export markets (defining the necessary standards in production and packaging in order to increase the possibility of exporting to new countries, while monitoring the needs of different countries and their standards, relying on creating a competitive advantage).</p> <p>SO4: توسعه کشت و تجاری‌سازی محصول و فرآورده‌های انگور (افزایش تولید انگور با رویکرد پایداری برای حفظ محیط زیست و افزایش بهره‌وری در تولید).</p> <p>SO4: Development of cultivation and commercialization of grape crops and products (increasing grape production, sustainable yield to protect the environment and increase productivity in production).</p> <p>SO5: اجرای کشاورزی قراردادی (ایجاد بستر مناسب برای عرضه مستمر محصول و پایه‌گذاری جهت احیاء زنجیره ارزش محصول).</p> <p>SO5: Implementing contract farming (creating a suitable platform for continuous product supply and laying the foundation for revitalizing the product value chain).</p> <p>SO6: متنوع‌سازی محصولات فراوری‌شده انگور (ایجاد شرایط مناسب و تسهیلات برای سرمایه‌گذاری در صنایع مرتبط با تولید و فراوری انگور و بسترسازی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این زمینه).</p> <p>SO6: Diversify processed grape products (creating appropriate conditions and facilities for investment in industries related to grape production and processing and creating a platform for private sector investment in this field).</p>
تهدیدها Threat	استراتژی‌های تدافعی WT (Defensive strategies)	استراتژی‌های متنوع ST (Various strategies)

ST1: تقویت نهادهای اتحادیه‌ها و ارائه اطلاعات کافی به باغداران و تولیدکنندگان برای افزایش قدرت مذاکره و بهبود شرایط تولید و بازار.

ST1: Strengthen union institutions and provide sufficient information to gardeners and producers to increase their negotiating power and improve production and market conditions.

ST2: ایجاد برنامه‌های رسمی برای صادرات و واردات محصولات فرآوری شده انگور به منظور تنوع بازار و افزایش درآمد باغداران.

ST2: Establish formal programs for the export and import of processed grape products in order to diversify the market and increase the income of gardeners.

ST3: ارتقاء صنعت بسته‌بندی و ایجاد ارزش افزوده برای محصولات فرآوری شده انگور به منظور جذب مشتریان جدید و افزایش سودآوری.

ST3: Upgrading the packaging industry and creating added value for processed grape products in order to attract new customers and increase profitability.

ST4: تسهیل و بهبود شرایط بیمه برای جبران خسارات احتمالی و توانمندسازی باغداران.

ST4: Facilitate and improve insurance conditions to compensate for possible losses and empower gardeners.

WT1: ترویج و آگاهی‌زایی درباره حقوق باغداران و تولیدکنندگان به منظور حفظ حقوق آن‌ها در مقابل هر گونه سوءاستفاده.

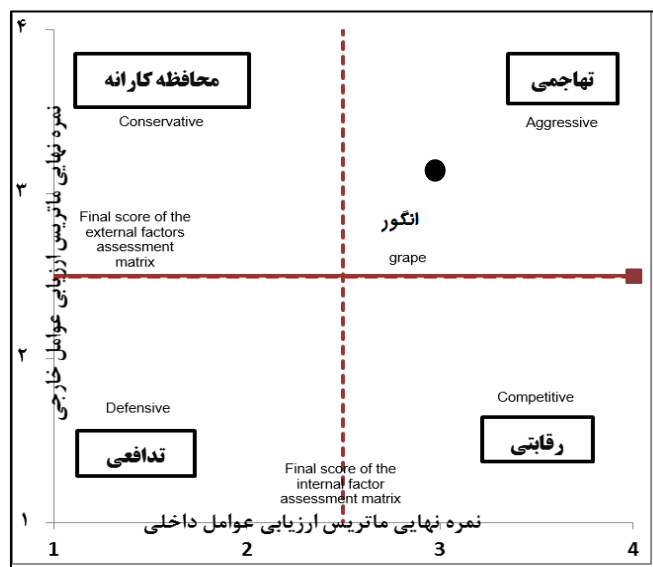
WT1: Extension and raise awareness about the rights of gardeners and producers in order to protect their rights against any abuse.

WT2: تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد: تعیین معیارهای واضح و مشخص برای ارزیابی عملکرد نهادهای دولتی و تعیین سطوح عملکرد مطلوب بر اساس استانداردهای مشخص.

WT2: Determining performance evaluation criteria: Determining clear and specific criteria for evaluating the performance of government institutions and determining desired performance levels based on specific standards.

Source: Research Finding

مأخذ: یافته‌های تحقیق



شکل ۲- استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی توسعه زنجیره ارزش انگور با تاکید بر محصول کشمش در استان همدان

Figure 2- Implementation strategies and priorities for the development of the grape value chain with an emphasis on the raisin product in Hamedan province

جدول ۸- ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM) توسعه زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان  
Table 8- Quantitative strategic strategies matrix (QSPM) for the development of the grape value chain with emphasis on the raisin crop in Hamedan province

Strengths	ضریب Coefficient	تنوع سازی محصولات فراوری شده Diversification of processed products		توسعه تحقیقات مرتبط با تولید و فراوری Development of research related to production and processing		اجرای کشاورزی قرار دادی Implementation of contact agriculture		ایجاد مزیت رقابتی و جذب بازارهای صادراتی جدید Creating a competitive advantage and attracting new export markets		توسعه فراوری انگور Development of grape processing		تجاری سازی محصول و فراورده های انگور Commercialization of grape products	
		نمره جذابیت Attractiveness score	نمره نهایی Final score	نمره جذابیت Attractiveness score	نمره نهایی Final score	نمره جذابیت Attractiveness score	نمره نهایی Final score	نمره جذابیت Attractiveness score	نمره نهایی Final score	نمره جذابیت Attractiveness score	نمره نهایی Final score	نمره جذابیت Attractiveness score	نمره نهایی Final score
وجود سرمایه گذار در منطقه The presence of investors in the region	0.044	1	0.044	0	0	0	0	3	0.132	1	0.044	3	0.132
شرایط اقلیمی مناسب برای کشت انگور Suitable climatic conditions for grape cultivation	0.035	1	0.035	3	0.105	2	0.07	4	0.140	4	0.140	1	0.035
دانش بومی و تجربه بالا در زمینه تولید انگور و کشمش در منطقه Local knowledge and extensive experience in grape and raisin production in the region	0.035	1	0.035	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.140
وجود کارشناسان خبره The presence of professional experts	0.016	2	0.032	0	0	3	0.048	2	0.032	0	0	3	0.048
مناسب بودن خدمات حمل و نقل محصول در استان The suitability of product transportation services in the province	0.035	3	0.105	0	0	1	0.035	3	0.105	2	0.07	3	0.105
آشنایی خوب کشاورزان با فراوری سنتی کشمش Farmers' good familiarity with traditional raisin processing	0.026	0	0	0	0	3	0.078	1	0.026	3	0.078	2	0.032
ملنگاری بالای محصول High product durability	0.044	3	0.132	3	0.132	4	0.176	0	0	4	0.176	0	0
کیفیت خوب انگور Good quality grapes	0.026	4	0.104	0	0	3	0.052	1	0.026	3	0.078	2	0.052
دانش خوب بهره برداران Good knowledge of farmers	0.035	3	0.105	4	0.140	3	0.105	3	0.105	3	0.105	4	0.140
پتانسیل بالای استان در تولید کشمش در کشور The province has high potential for raisin production in the country.	0.026	2	0.052	3	0.078	3	0.078	3	0.078	0	0	0	0
تأویبه های فعال جهت توسعه محصول، فروش و بازرسانی Active cooperatives for product development, sales and marketing	0.015	3	0.045	0	0	2	0.030	2	0.030	3	0.045	3	0.045
سطح زیر کشت بالای انگور در منطقه High area under grape cultivation in the region	0.015	2	0.030	3	0.045	3	0.045	2	0.030	0	0	2	0.030
نیروی انسانی فعال و جوان در مناطق روستایی Active and young human resources in rural areas	0.026	3	0.078	2	0.052	3	0.07	2	0.052	2	0.052	4	0.104
وجود صنایع مرتبط در استان The existence of related industries in the province	0.011	0	0	1	0.011	2	0.022	0	0	0	0	3	0.033
دسترسی آسان به نهادهای تولید Easy access to production inputs	0.015	3	0.045	1	0.015	3	0.045	1	0.015	0	0	2	0.03



فرصت‌ها Opportunity													
وجود کارخانه‌های فرآوری در سایر نقاط استان The existence of processing factories in other parts of the province	0.033	1	0.033	4	0.132	2	0.066	2	0.066	1	0.033	2	0.066
وجود سردخانه بزرگ به شهرستانهای عمده تولید The presence of cold storage facilities close to major production counties	0.015	2	0.03	4	0.06	2	0.03	3	0.045	3	0.045	2	0.03
وجود جاده ترانزیتی The existence of a transit road	0.032	1	0.032	2	0.064	2	0.064	2	0.064	3	0.132	4	0.128
وجود بازارهای بزرگ خارج از کشور مثل عراق و کشورهای حوزه خلیج فارس The existence of large markets abroad, such as Iraq and the Persian Gulf countries.	0.012	1	0.012	2	0.024	1	0.012	1	0.012	2	0.024	4	0.048
وجود جشنواره کشمش و ثبت جهانی کشمش The existence of the Raisin Festival and the World Raisin Registry	0.015	1	0.015	4	0.060	0	0	0	0	0	0	1	0.015
تفاوت کشمش ایران با دنیا از نظر کیفیت و طعم The difference between Iranian raisins and those from around the world in terms of quality and taste	0.015	2	0.030	2	0.030	4	0.060	3	0.044	0	0	3	0.045
شهرک کشمش و معرفی شدن استان همدان به عنوان بازار کشمش کشور Raisin Town and the Introduction of Hamedan Province as the Country's Raisin Market	0.032	3	0.096	4	0.032	2	0.064	3	0.096	2	0.064	3	0.096
ظرفیت بالای کشمش در منطقه از نظر اقتصادی و اشتغال High potential for raisins in the region in terms of economy and employment	0.040	3	0.120	1	0.04	1	0.040	2	0.080	3	0.120	2	0.040
امکان اشتغال زنان در فرآوری محصول Possibility of women's employment in product processing	0.033	4	0.132	4	0.132	4	0.132	4	0.132	1	0.033	0	0
پتانسیل بازار مصرف منطقه و جهانی Regional and global consumer market potential	0.016	3	0.048	0	0	3	0.048	2	0.032	2	0.032	1	0.016
تجاری بودن کشمش در همدان Commercialization of raisins in Hamedan	0.035	0	0	0	0	1	0.035	1	0.035	2	0.070	4	0.140
امکان اجرای کشاورزی قراردادی در مراحل مختلف تولید تا مصرف Possibility of implementing contract farming at various stages of production to consumption	0.015	3	0.045	1	0.015	1	0.015	3	0.045	2	0.030	3	0.045
در اولویت قراردادن کشمش در الگوی کشت ملی Prioritizing raisins in the national cultivation pattern	0.033	3	0.099	0	0	1	0.033	2	0.066	2	0.066	0	0
ایجاد شرکت‌های تخصصی صادرات کشمش Establishing specialized raisin export companies	0.009	4	0.036	0	0	2	0.027	2	0.018	2	0.018	0	0

تهدیدها Threat	0.038	0.114	1	0.038	3	0.114	0	0	0	0	3	0.114
مسافت زیاد کارخانه‌های فرآوری انگور تا محل تولید The long distance between grape processing factories and the production site	0.038	0.114	1	0.038	3	0.114	0	0	0	0	3	0.114
تفاوت فاصله قیمت مزرعه و بازار Huge difference between farm and market prices	0.023	0	2	0.046	0	0	2	0.046	0	0	3	0.046
نبود برنامه مشخص صادرات Lack of a specific export plan	0.038	4	0.152	2	0.076	2	0.076	4	0.152	0	3	0.114
تصمیم‌گیری دیرینه قیمت‌گذاری و تعرفه بدون مشارکت مردم Decision-making on pricing and tariffs without public participation	0.024	0	0	3	0.072	1	0.024	0	0	1	0.024	0.048
فزود افراد غیرمتخصص به بازار کشتش Entry of non-specialists into the raisin market	0.064	0	0	0	0	0	0	3	0.192	0	2	0.128
نبود یات سالانه صادرات ایران در بازارهای جهانی Lack of annual stability in Iranian exports in global markets	0.038	4	0.152	1	0.038	3	0.114	4	0.152	2	0.072	0.072
وجود واسطه‌های زیاد در منطقه The presence of many intermediaries in the region	0.050	3	0.150	0	0	2	0.10	4	0.20	1	0.050	0.150
افزایش قیمت پهنه Increase in input price	0.023	0	0	0	0	2	0.046	3	0.069	4	0.092	0.092
ضعف برنامه‌ریزی دولت در جهت توسعه به باغات و اصلاح ارقام مناسب صادرات Weak government planning for the development of orchards and the improvement of varieties suitable for export	0.038	0	0	1	0.038	1	0.038	0	0	0	3	0.114
تحریم Sanction	0.022	2	0.044	1	0.022	2	0.044	3	0.066	0	2	0.044
ضعف آشناییها در قدرت و اطلاع رسانی Unions' weakness in power and information	0.050	1	0.050	0	0	1	0.05	4	0.20	4	0.20	0.150
نوسانات قیمت Price fluctuations	0.013	0	0	0	0	0	0	1	0.013	0	3	0.039
وجود تحریم‌ها و اثر در تبادل تجاری کشتش The existence of sanctions and their impact on raisin trade	0.023	0	0	3	0.069	0	0	4	0.092	0	0	0
سازوکارهای اداری دست و پا گیر در ایجاد شهرک کشتش Cumbersome administrative mechanisms in creating the Raisin Town	0.037	4	0.148	0	0	3	0.111	1	0.037	0	0	0
تغییر اقلیم خشکسالی کمبود آب Climate change; drought, water shortage	0.038	0	0	0	0	0	0	1	0.038	3	0.114	0.132
نبود اتاق فکر در رابطه با این محصول در استان Lack of think tanks regarding this product in the province	0.064	3	0.192	1	0.064	2	0.128	3	0.192	2	0.128	0.190
ضعف ترویج و آگاهی بخشی به کشاورزان Weak promotion and awareness raising for farmers	0.023	3	0.069	1	0.023	2	0.046	3	0.069	2	0.046	0.023
عدم هماهنگی سازمانی میان پهنه و سازمانهای مرتبط Lack of organizational coordination between related institutions and organizations	0.014	3	0.042	0	0	0	0	0	0	0	4	0.056
وجود رقبا خارجی The existence of foreign competitors	0.038	1	0.038	4	0.152	0	0	0	0	0	2	0.076
افزایش تعرفه‌های گمرک کشور هدف Increasing customs tariffs in the target country	0.015	2	0.030	2	0.030	4	0.060	3	0.044	0	3	0.045
جمع نمرات جذابیت Total attractiveness scores	1	3.87	2.81	3.37	3.92	3.10	4.30					
اولویت هر یک از استراتژی‌ها The priority of each strategy	-	3	6	4	2	5	1					

مآخذ یافته‌های تحقیق

Source: Research Finding

کشمش، شکلات انگور، لوازم آرایشی و بهداشتی، آرد کشمش، کنسراتره کشمش، الکل (صنایع تخمیری) و کشمش در صورت فرآوری و تجاری‌سازی؛ ایجاد شرایط مطلوب برای سرمایه‌گذاران از طریق تسهیلات مالی، ساده‌سازی مقررات و ارائه زیرساخت‌های

باتوجه به ظرفیت بالقوه این محصول در استخراج چندین فرآورده دارویی، صنعتی و غذایی (نظیر آب انگور، آب غوره، سرکه، شیر، ترشی انگور، غوره خشک‌شده، دلمه برگ انگور، مصارف دارویی از اشک مو، روغن هسته انگور، مربا، مارمالاد، ژله، سس انگور، سس



می‌نماید. این اقدامات باعث جذب سرمایه‌گذاری، ایجاد اشتغال، توسعه حلقه‌های زنجیره و رشد می‌شود و به تحقق اهداف توسعه اقتصادی و اجتماعی منطقه کمک می‌کند. مهمترین حلقه‌های مفقوده در محصول انگور حلقه تولید فرآوری این محصول با برند ویژه است. این حلقه‌ها بایستی با هدف جذب بازارهای خارج کشور پایه‌گذاری شوند از آنجا که انگور استان همدان، دارای کیفیت مطلوبی است دارای این پتانسیل بالقوه است که محصولات منتج از آن، بتوانند با محصولات سایر کشورهای رقابت کنند برای تبدیل این پتانسیل بالقوه به بالفعل، نیاز است که اساس پایه‌گذاری ایجاد انگور فرآوری شده در استان، طرح‌های دانش‌بنیان و ریسک‌پذیر، حرکت به سمت ایجاد صنایع تبدیلی و تنوع بخشی به محصول و بازار باشد تا بتوان به بازارهای جهانی بیشتری دست پیدا نمود. همچنین ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و ترویجی در بخش‌های مختلف تولید و صنعت کشمش و انگور در استان از طریق ایجاد دفتر ارتباط با صنعت، سایت تخصصی، مجلات تخصصی و ترویجی و گسترش مدل‌ها و روش‌های پیش‌آگاهی از مخاطرات محیطی و نوسانات شاخص‌های اقتصادی می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد و به‌طور حتم تولید چنین محصولی باکسب بازارهای خارج کشور به خلق ارزش افزوده بیشتر منجر خواهد شد. همچنین اقداماتی مانند ثبت جهانی و برگزاری جشنواره‌های مرتبط با انگور در استان، به ترویج فرهنگی و افزایش توجه به صادرات این محصول و تقویت اقتصاد محلی کمک خواهد کرد.

حلقه مفقوده دیگر ایجاد کارگاه تولید کشمش در استان است. کشمش دارای تقاضای مناسبی از سوی خریداران داخلی و خارجی است که می‌تواند سبب اشتغالزایی و تولید ثروت بیشتر محصول در این زمینه نیز گردد. تحقق این مهم، بهره‌گیری از روش‌های نوین کاشت و ایجاد صنایع تبدیلی مناسب برای تولید کشمش، شیره و سایر محصولات به‌دست آمده از انگور را می‌طلبد.

آخرین حلقه مفقوده استفاده از کشاورزی قراردادی است که در تولید مبتنی بر قرارداد، یک شرکت تولیدی و فرآوری انگور، با اتصال مستقیم به باغداران و عقد قرارداد خرید محصولات به صورت تضمینی، یا توافقی و ...، با حذف واسطه‌گری و واسطه‌ها، ضمن مطمئن کردن باغداران به خرید محصولات ایشان، خدمات فنی، آموزشی، مشاوره‌ای به باغداران تحت قرارداد خود را نیز انجام می‌دهد. بدین معنی که شرکت مجری طرح که یک شرکت تولیدی می‌باشد، بااستخدام و یا به کارگیری جمعی از متخصصین محلی آموزش‌دیده، اقدام به آموزش باغداران تحت قرارداد خود نموده و سپس با مشاوره‌های فنی و تخصصی حضوری و در محل، در کلیه مراحل تولید خدمات تخصصی را به باغداران برای ارتقاء عملکرد کمی و کیفی محصول ارائه می‌دهد. همچنین شرکت محصولات نهایی تولید شده را طبق قرارداد، از باغداران به صورت نقد و از طریق تسهیلات ارزان قیمت مالی که بانک در اختیار شرکت قرار می‌دهد خریداری

مناسب، می‌تواند به رونق کسب و کارهای مرتبط با کشت و فرآوری انگور منجر شود و ارزش افزوده را چندین برابر نماید. این یافته با نتایج مسعود و صبوری دیلمی (Massoud & Saboorideilami, 2024) همسو است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کشمش، به‌عنوان یکی از محصولات مهم خشکبار در سطح بازارهای جهانی مطرح است. هدف اصلی این پژوهش بررسی زنجیره ارزش انگور با تأکید بر محصول کشمش در استان همدان بوده است. کشمش یکی از محصولات مهم صادراتی استان و کشور است که مصاحبه با صادرکنندگان و فعالان بازار این محصول نشان می‌دهد که در صورت فقدان برنامه و سیاست‌های منسجم و مبتنی بر شواهد برای توسعه و صادرات این محصول و رفع موانع اساسی به‌ویژه در حلقه تولید آن، چشم‌انداز چندان روشنی در درازمدت برای آینده صادراتی این محصول متصور نمی‌شود. با توجه به اهمیت ایجاد زنجیره ارزش در بهبود نظام بازاریابی، پایداری تولید، صادرات و شناسایی راه‌های بهبود آن، این پژوهش تلاش نمود تا با بررسی علمی و مشاهدات عینی، زنجیره ارزش کشمش را شناسایی و مورد بررسی قرار دهد. نتایج پژوهش نشان داد که در شرایط کنونی و بدون ایجاد زنجیره ارزش، مشکلات متعددی در حلقه‌های تولید، ارزش افزوده و حلقه بازاریابی و فروش وجود دارد که مجموعاً "باعث ناکارآمدی بازار کشمش، نوسانات شدید قیمتی کشمش و باعث نارضایتی هردو طرف بازار یعنی باغداران انگور و مصرف‌کنندگان شده است و فقط واسطه‌ها و دلالان از این بازار، سهم و عایدی خوبی دارند. از سوی دیگر، با توجه به تولید سالانه بیش از ۳ میلیون تن انگور در کشور، کمبود شدیدی در ظرفیت‌های صادراتی و صنایع مرتبط با بسته‌بندی و فرآوری کشمش وجود دارد و این مسئله موجب عدم ایجاد ارزش افزوده کافی در تولید و صنعت بسته‌بندی و فرآوری متناسب با تولید سالانه کشمش شده است. لذا برای بهبود این وضعیت، الگوی زنجیره ارزش کشمش، براساس مشاهدات و یافته‌های پژوهشی طراحی گردید. این الگو یک الگوی اجرایی است که دارای پنج حلقه اصلی شامل ۱- حلقه تأمین نهاده (بدون تأمین به‌موقع نهاده و بدون ایجاد زمینه برای توسعه فضای رقابتی در این حلقه، نمی‌توان به تولید و صادرات پایدار امید داشت)، ۲- حلقه باغداران انگور، ۳- حلقه کارخانجات بسته‌بندی و فرآوری، ۴- حلقه توزیع و بازاریابی و ۵- حلقه مصرف و ارتباط با مشتری می‌باشد. این الگو دارای یک حلقه پشتیبان (ارائه خدمات مشاوره، آموزش و پشتیبانی به سرمایه‌گذاران برای کمک به ایجاد و راه‌اندازی کسب و کارهای جدید داخل زنجیره) نیز می‌باشد که تمام حلقه‌ها را از نظر ساختاری، طراحی، تحقیق، آموزش، مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی، حمایت و پشتیبانی

کشاورز محصول را به موقع، می‌تولند به محل فرآوری برسلند و بفروشد. براساس قرارداد منعقد شده در فاز نخست نهال و امکانات و خدمات فنی مهندسی از سوی شرکت به انگورکاران استان ارائه می‌شود، همچنین طی بازه زمانی مشخص و تا به ثمر رسیدن نهال‌ها ارائه خدمات فنی، مهندسی و تغذیه‌ای به طور مستمر ادامه دارد و سپس محصولات تولیدی با قیمت روز و بر مبنای ارزش از باغداران تحویل گرفته می‌شود.

می‌نماید. شرکت پس از خرید محصول و انجام عملیات فرآوری، بسته‌بندی و ...، تسهیلات بانکی را طبق دوره‌های فروش و بازگشت فروش مطبوع طرح و حداکثر طی یکسال به بانک باز می‌گرداند و این فرآیند در صورت اجرای صحیح طی سالهای بعد نیز بین شرکت، تأمین‌کنندگان و بانک مجدداً تکرار خواهد شد. در همین راستا پیشنهاد می‌شود «محل فرآوری اولیه» این گیاه در استان فراهم شود (باتوجه به آنکه انگور تازه، پس از برداشت، بایستی سریع فرآوری شود)،

## References

1. Agricultural Jihad Organization of Hamedan Province. (2024). *Horticulture section*, information related to grapes (planted area, yield, production rate ...), Ministry of Agricultural Jihad. (In Persian). <https://maj.ir/index.aspx?lang=2&sub=0>
2. Almanza-Oliveros, A., Bautista-Hernández, I., Castro-López, C., Aguilar-Zárate, P., Meza-Carranco, Z., Rojas, R., & Martínez-Ávila, G.C.G. (2024). Grape Pomace—Advances in Its Bioactivity, Health Benefits, and Food Applications. *Foods*, 13(4), 580. <https://doi.org/10.3390/foods13040580>
3. Asadpour, H., & Asdolapour, A. (2019). *Development of sustainable value chain of horticultural products in Iran with emphasis on exports*. Proceedings of the 8th National Congress of Extension Science and Agricultural Education, Natural Resources and Sustainable Environment, 6, 7. (In Persian)
4. Boateng, I.D., & Clark, K. (2024). Trends in extracting Agro-byproducts' phenolics using non-thermal technologies and their combinative effect: Mechanisms, potentials, drawbacks, and safety evaluation. *Food Chemistry*, 437, 137841. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2023.137841>
5. Cosme, F., Filipe-Ribeiro, L., & Nunes, F.M. (2024). *Introductory Chapter: Impact of Climate Change on Grapes and Grape Products*. In *Global Warming and the Wine Industry—Challenges, Innovations and Future Prospects*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/1186323>
6. FAO. (2018). *Food and agriculture organization of the United Nations*. Available at: <http://www.fao.org/home/en/Http://www.Fao.Org/faostat/en/#data/qc>.
7. FAO. (2020). *grape-production-system*. <https://www.fao.org/giahs/giahsaroundtheworld/iran-grape-production-system/en>.
8. Golbaz, Sh., Karamidehkordi, E., & Asghari, M. (2021). Analyzing the challenges of the grape value chain: A case study in the West Azarbaijan province. *Agricultural Extension and Education Research*, 4, 53-78. (In Persian with English abstract)
9. Haggblade, S., Theriault, V., Staatz, J., Dembele, N., & Diallo, B. (2012). *A conceptual framework for promoting inclusive agricultural value chains*. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu>.
10. Hamedan Customs Organization. (2024). The amounts of raisins exported. Available at: <https://ixport.ir/country-customs>. (In Persian)
11. Hassanpour, B. (2023). Formation and development of agricultural value chains: A practical solution for enhancing efficiency of agricultural products markets. *Agricultural Economics Research*, 15 (Special Issue), 88-76. <https://doi.org/10.30495/jae.2023.28358.2268>. (In Persian with English abstract)
12. IRNA. (2024). <https://www.irna.ir/news/85583472/%D8%A7%D9%86%DA%AF%D9%88%D8%B1-%D8%AC%D9%87%D8%A7%D9%86%DB%8C-%DB%8C%DA%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84-%D9%BE%DB%8C%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87-%D9%85%D9%84%D8%A7%DB%8C%D8%B1>. (In Persian)
13. Massoud, J.A., & Saboorideilami, V. (2024). Dos Hemisferios: putting high-quality Ecuadorian wines on the map. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 14(2), 1-31. (In Persian). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-01-2024-0020>.
14. Mazhari, M., & Rasoulzadeh, M. (2021). Value chain analysis of Damask rose in Khorasan Razavi Province. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 35(3), 291-306. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22067/jead.2021.71327.1058>
15. Montes Ninaquispe, J. C., Vasquez Huatay, K. C., Ludeña Jugo, D.A., Pantaleón Santa María, A. L., Farías Rodríguez, J. C., Suárez Santa Cruz, F., ... & Arbulú-Ballesteros, M. A. (2024). Market diversification and competitiveness of fresh grape exports in Peru. *Sustainability*, 16(6), 2528. <https://doi.org/10.3390/su16062528>
16. Niazi Shahraki, S., & Mobini, A. (2019). Review challenges of value chain of garden products with resistive economy approach through comparing the status quo and desirable situation. *STRATEGIC MANAGEMENT STUDIES OF NATIONAL DEFENSE STUDIES*, 3(10), 129-148. (In Persian). <https://sid.ir/paper/376883/en>

17. Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations: to new introduction*. New York: Oxford University press. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=CqZzxAxBpfEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=16.%09Porter%E2%80%9A+M.+1998.+The+Competitive+Advantage+of+Nations:+to+new+introduction.+New+York:+Oxford+University+press.&ots=Av-iGK\\_XWz&sig=iFcRdolsQJjYUkbpjmGKr0\\_zi-U#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=CqZzxAxBpfEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=16.%09Porter%E2%80%9A+M.+1998.+The+Competitive+Advantage+of+Nations:+to+new+introduction.+New+York:+Oxford+University+press.&ots=Av-iGK_XWz&sig=iFcRdolsQJjYUkbpjmGKr0_zi-U#v=onepage&q&f=false)
18. Rahmani, H. (2022). *Pisran manager of the grape and raisin project*. Agricultural Jihad Organization, Qazvin Province. (In Persian). <https://vc.areeo.ac.ir/>
19. Romagnoli, A., Cerquetti, M., & Pencarelli, T. (2024). Enhancing local cultural Heritage and Milieu to promote the wine industry and tourism. Light and Shade from the Climats du Vignoble de Bourgogne. *IL CAPITALE CULTURALE*, 29, 469-507. <https://doi.org/10.13138/2039-2362/3422>
20. Science, Technology and Industry Policy Institute. (2015). *Investigating employment and livelihood with the value chain development approach (management summary; analysis of the grape value chain and policy packages for its development in the catchment area of Lake Urmia)*. Sharif University. (In Persian)
21. Tuan, N.H., & Canh, T.T. (2024). Proposed solutions for grapes development in Ninh Thuan by Fuzzy-ANP-SWOT. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1349(1), 012033. IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1349/1/012033>.
22. Urugo, M.M., Yohannis, E., Teka, T.A., Gemede, H.F., Tola, Y.B., Forsido, S.F., & Abdu, J. (2024). *Journal of Agriculture and Food Research*, 18, 101316. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101316>.
23. Vice President of Development and Commerce of Agricultural Jihad of Hamedan Province. (2024). Information about Raisin export rate, raisin production in the province, employment rate and production company. Ministry of Agricultural Jihad. (In Persian)