نشریه زراعت و فناوری زعفران
جلد ۸، شماره ۳،پاییز ۱۳۹۹ ص. ۴۷۷-۴۶۱

Saffron Agronomy & Technology
Vol. 8, No. 3, Fall 2020, P. 461-477

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در بازارهای داخلی و بین‌المللی زعفران ایران

امیرحسین توحیدی[۱]، محمد قربانی[۲*]، علیرضا کرباسی[۳]، احمدرضا اصغرپور ماسوله[۴] و بهروز حسنی مهموئی[۵]

تاریخ دریافت: ۲۲ اذر ۱۳۹۸ **تاریخ پذیرش:** ۲۱ اردیبهشت ۱۳۹۹

توحیدی، ا. ح.، قربانی، م.، کرباسی،ع.ر.، اصغرپور ماسوله، ا.ر.، و حسنی مهموئی، ب. ۱۳۹۹. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در بازارهای داخلی و بین‌المللی زعفران ایران. زراعت و فناوری زعفران، ۸(۳): ۴۷۷-۴۶۱.

چکیده

فقدان استراتژی مشخص رقابتی یکی از مشکلات مهم شرکت‌های زعفران ایرانی در بازارهای داخلی و بین‌المللی برای کسب مزیت رقابتی است. لذا، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در بازارهای داخلی و بین‌المللی زعفران ایران هدف اصلی این مطالعه می‌باشد. برای این منظور، با در نظر گرفتن نظریه‌ی موقعیت بازار و دیدگاه منبع-محور، در این مطالعه اهمیت منابع بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی برای یکی از شرکت‌های مهم تولیدکننده و عرضه‌کننده‌ی زعفران مورد بررسی قرار گرفت. در این مطالعه، برای جمع‌آوری نظرات خبرگان شرکت از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شد. با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، نتایج مطالعه نشان داد که استراتژی تمایز بیشترین تأثیر را در کسب مزیت رقابتی دارد. همچنین، نتایج نمایانگر آن است که در اجرای استراتژی تمایز، باید به قابلیت‌های مدیریتی و قابلیت‌های ارتباط با مشتری توجه ویژه‌ای داشت. بر این اساس، بهبود شرایط مالی و درک صحیح نیازها و خواسته‌های مشتریان از جمله راه‌کارهایی است که منجر به توسعه‌ی قابلیت‌های کلیدی شرکت و کسب مزیت رقابتی در بازار زعفران می‌شود.

کلمات کلیدی: دیدگاه منبع-محور، قابلیت‌های سازمانی، مدیریت استراتژیک.

۱- دانشجوی دکتری اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲- استاد گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۳- استاد گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۴- استادیار گروه جامعه شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۵- مدیر واحد تحلیل استراتژیک، دانشگاه موناش استرالیا.
(*- نویسنده مسئول: ghorbani@um.ac.ir)

DOI: 10.22048/JSAT.2020.211678.1373

مقدمه

ادویه‌جات از مواد گیاهی تولید می‌شـوند و حاوی ویتامین‌ها، مواد معدنی و آنتی‌اکسـیدان‌های غنی می‌باشـند. به همین دلیل، در بسـیاری از کشورها، برای رنگ‌دهی، نگه‌داری و طعم‌دهی به مواد غذایی از ادویه‌جات به طور گسـترده‌ای استفاده می‌گردد. در میـان انواع مختلف ادویـه‌جـات، زعفران یـک ادویـه‌ی نادر و با ارزش اسـت که متعلق به خانواده زنبقیان[1] می‌باشد (Khilare et al., 2019). زعفران یکی از مهم‌ترین محصـــولـات راهبردی کشاورزی ایران است. این محصول به علت داشتن ترکیبات آلی متفاوت، رنگ، طعم و عطر جذاب آن، دارای کاربردهای وسـیعی در صـنایع دارویی و غذایی بوده و کشـور ایران با تولید متوسـط ۳۰۰ تن زعفران در سـال، رتبه‌ی اول تولید این محصـول را در جهان به خود اختصـاص داده اسـت (Dourandish et al., 2017; Ghorbani et al., 2019). بر این اسـاس، زعفران در اقتصـاد ایران یک محصـول استراتژیک و مهم تلقی می‌شود که نقش قابل‌توجهی در ایجاد اشتغال و کسب درآمدهای ارزی دارد (Zare Mehrjerdi & Tohidi, 2014). اما بخش کشـاورزی ایران در مراحل پس از تولید با مشـکلات متعددی مواجه بوده و علت اصلی این مشکلات، نبود استراتژی‌های مناسب رقابتی است (Mohammadi et al., 2017). توسعه‌ی یک استراتژی رقابتی مناسـب و شـناسـایی منابع مهم مرتبط با آن اسـتراتژی، به شـرکت‌های زعفران کمک می‌نماید تا از لحاظ مالی در بازارهای داخلی و بین‌المللی عملکرد بهتری داشـته باشـند و در نتیجه، بتوانند به مزیت رقابتی در این بازارها دست یابند.

مزیت رقابتی به عنوان مزیتی تعریف می‌شود که یک شرکت نسـبت به رقبا دارد و به آن شـرکت اجازه می‌دهد که فروش یا حاشیه‌ی سود بیشتری در بازار داشته باشد و نسبت به رقبا بتواند مشـتریان بیشـتری را جذب نماید (Gek & Lok, 2019). در واقع، مزیت رقابتی نمایانگر برتری استراتژیک یک شرکت نسبت به رقبا در یک صنعت است (Anwar, 2018). مزیت رقابتی، به عنوان تعیین‌کننده‌ی مهم موفقیت یک شـرکت، طی سـال‌های اخیر بسیار موردتوجه قرار گرفته است. زیرا این اعتقاد وجود دارد که مزیت رقابتی اصـلی اسـاسـی برای کسب عملکردی بالاتر از متوسـط در بلندمدت می‌باشد. رشد جمعیت و متعاقب آن افزایش تقاضا برای محصولات کشاورزی و مواد غذایی موجب شده است که شـرکت‌های کشـاورزی به سـمت دسـتیابی به مزیت رقابتی پایدار حرکت نمایند (Minja & Mutunga, 2014).

دو رویکرد کلی برای حفظ و توسـعه‌ی مزیت رقابتی در بازار مطرح شـده است. رویکرد اول بر اساس رهیافت موقعیت بازار و رهیافت دوم مبتنی بر دیدگاه منبع–محور[2] است. این دو رویکرد برای موقعیـت فعلی و رقابت آتی در بازار ضـروری می‌باشـند. رویکرد اول به طور کلی به موقعیت فعلی کسـب‌وکار و وضـعیت حـال رقـابـت توجـه می‌نمـاید. در رویکرد موقعیت بازار، تدوین استراتژی رقابتی موجب ارتباط شرکت با بازار می‌شود که این امر نقش مهمی در موفقیـت آن شـرکت ایفا می‌نماید. رویکرد دوم مبتنی بر دیدگاه منبع–محور است که اساس آن، تمرکز بر توسعه بلنـدمدت منابع و قابلیت‌های سـازمان برای رقابت اسـت. در رویکرد منبع–محور، شـرکت به عنوان بسته‌ای از منابع خاص در نظر گرفته می‌شـود که از آن منابع برای ایجاد موقعیتی مطلوب در محیط رقابتی اسـتفاده می‌شود. این منابع در واقع قابلیت‌ها یا دارایی‌های اصلی هستند که منجر به حفظ و کسب مزیت رقابتی می‌شوند (Anwar, 2016).

به‌طورکلی، دو رویکرد اشـاره‌شـده برای کسب مزیت رقابتی مکمل یکدیگر می‌باشـند؛ زیرا برای ارائه محصولات و خدمات به

۱- Iridaceae

۲ -Resource-Based View (RBV)

بازارها، از منابع شرکت استفاده می‌گردد. این دو رویکرد، موقعیت بازار و دیدگاه منبع-محور، هر دو عامل بیرونی و درونی را موردتوجه قرار می‌دهند و باید از آن‌ها برای تدوین یک استراتژی رقابتی مؤثر استفاده نمود (Anwar, 2016). در واقع، برای دستیابی به عملکرد برتر، لازم است که قابلیت‌ها و منابع شرکت مطابق با الزامات استراتژی رقابتی باشند. عملکرد برتر شرکت‌ها همواره در نتیجه‌ی آن دسته از منابع و قابلیت‌هایی است که سازگار با استراتژی رقابتی می‌باشند (Wu et al., 2010a). بر این اساس، با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره[1]، در مطالعات محقر و همکاران (Mohaghar et al., 2012)، لین و وو (Lin & Wu, 2008)، وو و همکاران (Wu et al., 2010a) و لین و همکاران (Lin et al., 2009) از رویکردهای موقعیت بازار و منبع-محور به طور هم‌زمان برای اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی و منابع بازاریابی استفاده شده است. اما، اغلب این مطالعات برای بخش‌های صنعت، خدمات و گردشگری انجام شده‌اند و از این رویکردها برای تعیین جهت‌گیری رقابتی در کسب‌وکارهای کشاورزی استفاده نشده است. با وجود اهمیت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی در اقتصاد کشاورزی، در ارتباط با این موضوع شواهد تجربی اندکی وجود دارد (Wu et al., 2010a). لذا، تعیین مناسب‌ترین استراتژی رقابتی و شناسایی مهم‌ترین منابع بازاریابی برای یکی از شرکت‌های مهم تولید و عرضه‌ی زعفران ایرانی هدف اصلی این مطالعه می‌باشد. انتخاب مناسب‌ترین استراتژی رقابتی به قابلیت‌ها و منابع شرکت بستگی دارد، بنابراین در ارزیابی و انتخاب استراتژی رقابتی، عوامل پیچیده‌ی بسیاری را باید در نظر گرفت. با توجه به پیچیده بودن مسائل مرتبط با سیستم بازاریابی استراتژیک، استفاده از مجموعه‌ای مشخص از دستورالعمل‌ها یا مدل تصمیم مشکل می‌باشد. با ارائه‌ی یک مقیاس نسبی (به‌دست‌آمده از قضاوت‌ها و اندازه‌گیری‌ها)، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی[2] ابزاری مفید برای اتخاذ تصمیمات پیچیده می‌باشد، لذا در این مطالعه از این رهیافت برای اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی و منابع بازاریابی استفاده می‌گردد.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، به طور کلی دو رویکرد برای حفظ و توسعه‌ی مزیت رقابتی پیشنهاد شده است. در ادامه‌ی این بخش از مطالعه، مباحث نظری و مطالعات انجام شده در ارتباط با این دو رویکرد شرح داده می‌شوند.

در رویکرد موقعیت بازار، استراتژی رقابتی به عنوان منبع مزیت رقابتی و سودآوری شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود. با تدوین و به‌کارگیری استراتژی رقابتی، یک شرکت می‌تواند موقعیتی را در صنعت به دست آورد که خود را در برابر تهدیدها و چالش‌های محیطی مصون نگه دارد. در واقع، یک شرکت از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در برابر نیروهای رقابتی مقاومت یا اثر آن‌ها را تضعیف نماید (Ferrer-Lorenzo et al., 2017). رویکرد مبتنی بر استراتژی رقابتی استدلال می‌کند که با ارائه‌ی مجموعه‌ای از محصولات/خدمات با ویژگی‌های مختلف یا با تولید محصولات/خدمات با هزینه کم و یا از طریق عرضه محصولات/خدمات به بخش مشخصی از بازار، یک بنگاه می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد، بنابراین مزیت رقابتی در این رویکرد، بیشتر به عوامل خارجی بستگی دارد تا منابع داخلی شرکت (Anwar, 2016). استراتژی رقابتی اثربخش یک تناسب خوب میان شرکت، محیط پیرامون و اهداف استراتژیک ایجاد می‌نماید. در واقع، استراتژی رقابتی را می‌توان به‌عنوان اقدامات پیشگیرانه یا تدافعی در نظر گرفت که توسط سازمان‌ها برای ایجاد یک موقعیت قابل دفاع در یک صنعت برای مواجهه‌ی موفق با چالش‌های محیطی، کسب بازدهی بالاتر و پیشی گرفتن از رقبا طراحی و اجرا می‌شود. اغلب سازمان‌ها سعی دارند فعالیت‌های

۱-Multiple-Criteria Decision-Making (MCDM)

۲- Analytic Hierarchy Process (AHP)

خود را متفاوت و برتر از رقبا انجام دهند، تا بتوانند محصولات و خدمات خود را با توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان متمایز سازند (Kowo et al., 2018). شرکت‌ها برای حضور مستمر و موفق در بازار لازم است که استراتژی رقابتی خود را مشخص نموده و بر اساس آن تصمیم بگیرند که چه محصولاتی را در کدام بازارها عرضه نمایند. در واقع، ارزش‌ها، چشم‌اندازها و رسالت کسب‌وکار، شکل‌دهنده‌ی موقعیت بازاری و استراتژی یک شرکت می‌باشد (Ferrer-Lorenzo et al., 2017).

استراتژی در واقع یک نمای کلی از تصمیمات مهمی است که (۱) بر عملکرد یک شرکت تأثیرگذار است، (۲) روابط میان کسب‌وکار و محیط را حفظ و هدایت می‌کند و (۳) بر فرآیندهای داخلی و ساختار کل شرکت اثرگذار است (Anwar, 2016). بدون تعریف یک استراتژی رقابتی، شرکت‌ها نمی‌توانند به یک مزیت رقابتی مشخص در بازار دست یابند (Dombrowski et al., 2018). از سوی دیگر، بدون داشتن یک استراتژی رقابتی مناسب، یک بنگاه نمی‌تواند از فرصت‌های موجود در بازار به خوبی استفاده نموده و این امر در نهایت منجر به ورشکستگی آن بنگاه می‌شود (Sabbena & James, 2018). به طور کلی در ادبیات مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های عمومی پورتر (Porter, 1980) یکی از چارچوب‌هایی است که بسیار مورد توجه محققین قرار گرفته است. مطابق با طبقه‌بندی پورتر، سه استراتژی عمومی برای کسب مزیت رقابتی عبارتند از: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز (Larsen et al., 2018). استراتژی رهبری هزینه شامل مجموعه‌ای از اقدامات اتخاذ شده برای تولید کالاها و خدمات با ویژگی‌هایی است که با کمترین هزینه در مقایسه با رقبا برای مشتریان ارائه می‌گردد. استراتژی تمایز شامل مجموعه‌ای از اقدامات انجام شده برای تولید کالاها و خدمات با ویژگی‌های متمایز در سطح قابل قبولی از قیمت است که این ویژگی‌ها از نظر مصرف‌کنندگان مهم و متفاوت از تولیدات سایر رقبا در نظر گرفته می‌شوند (Kowo et al., 2018). استراتژی تمرکز یک استراتژی رقابتی است که بر اساس آن، یک سازمان منابع خود را برای ورود به یک بازار محدود متمرکز می‌نماید. این استراتژی توسط شرکت‌هایی اجرا می‌گردد که از بخش بازاری خود شناخت دارند و محصولات یا خدماتی را مطابق با نیازهای آن بخش از بازار عرضه می‌نمایند(Sabbena & James, 2018).

از لحاظ تجربی، پارلن و بردی (Parnell & Brady, 2019) در مطالعه‌ای اثر قابلیت‌ها و استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد شرکت‌های انگلیسی را مورد بررسی قرار دادند. با جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ۲۱۵ پاسخ‌دهنده در سال ۲۰۱۷، نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد مالی و غیرمالی شرکت‌ها تأثیرگذار می‌باشند. دانسو و همکاران (Danso et al., 2019) در مطالعه‌ای اثر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد ۲۶۹ شرکت در کشور غنا را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد که استراتژی رقابتی موجب رشد عملکرد شرکت‌ها می‌شود. آسنا موگاندا (Asena Muganda, 2019) در مطالعه‌ای، اثر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد شرکت‌های ارتباطات سیار در کنیا را مورد بررسی قرار داد. وی با استفاده از اطلاعات مربوط به ۱۱۷ نفر از مدیران چهار شرکت ارتباطاتی در سال ۲۰۱۸ و با به‌کارگیری مدل رگرسیون چندمتغیره، به این نتیجه دست یافت که اتخاذ استراتژی‌های رقابتی منجر به افزایش فروش و سهم بازار می‌شود. فیروز سلیمان و همکاران (Firoz Suleman et al., 2019) در مطالعه‌ای کاربرد و اثر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سه شرکت کسب‌وکار الکترونیکی را مورد بررسی قرار دادند. با استفاده از داده‌های سالانه طی دوره‌ی ۲۰۱۶-۲۰۱۲، نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که اتخاذ استراتژی رقابتی تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی و عملکرد شرکت‌ها دارد. گوروندتسه و هیلمن (Gorondutse & Hilman, 2019) در مطالعه‌ای اثر استراتژی کسب‌وکار بر عملکرد صنعت هتلداری در کشور نیجریه را مورد

آزمون قرار دادند. اطلاعات مربوط به ۵۸ پاسخ‌دهنده با استفاده از رهیافت حداقل مربعات جزئی نشـــان داد که اســـتراتژی رقابتی برای دســـتیابی به مزیت رقابتی و اطمینان از بقا در بازار رقابتی برای عملکرد بهتر، ضروری می‌باشد.

در رویـکـرد دوم (رویکرد منبع–محور)، دارایی‌هـای یـک شـــرکت، توضـــیح‌دهنده‌ی عملکرد و مزیت رقابتی آن شـــرکت می‌باشـــند. مزایای توســـعه و بهره‌برداری از منابع بازاریابی یک موضـــوع مهم در ادبیات بازاریابی می‌باشـــد. طی دهه‌های اخیر، دیـدگاه منبع–محور بیان می‌کند که مزیت رقابتی یک شـــرکت ناشی از تصرف و توسعه‌ی منابعی است که به نوعی برتر از منابع رقبا می‌باشند.

منـابع مجموعـه‌ای از دارایی‌هـا، قـابلیـت‌هـا و فرآینـدهای سـازمانی، ویژگی‌های شـرکت، اطلاعات و دانش می‌باشد. با این حال، منابع مختلف در ایجاد مزیت رقابتی اهمیت یکسانی ندارند. منـابع ایجادکننده‌ی ارزش، منابعی هســـتند که دارای ترکیبی از ویژگی‌ها (توانایی ارائه ارزش برتر رقابتی به مشـــتریان، پایداری در برابر تقلید رقبا و تعیین ارزش آن‌ها توسـط سازمان) باشند. بر اساس ادبیات مربوط به بازاریابی و مدیریت استراتژیک، اصطلاح منـابع بـازاریابی شـــامل منابعی می‌گردد که در بازار ایجادکننده ارزش می‌باشند. به بیان‌دیگر، منابع بازاریابی را می‌توان به عنوان هر ویژگی، ملموس یا غیرملموس، فیزیکی یا انســـانی، فکری یا ارتباطی تعریف نمود که توسـط شـرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازار مورد اسـتفاده قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که میان منابع بازار–محور[۱] و منابع پشـــتیبان بازاریابی[۲] تفاوت وجود دارد. منابع بازار–محور منابعی هســـتند که می‌توانند بلافاصـــله در بازار برای حفظ یا ایجاد مسـتقیم مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرند. از سوی دیگر، منابع پشتیبان بازاریابی عمدتاً برای حمایت از فعـالیت‌های بازاریابی اســـتفاده می‌گردند و در نتیجه، به طور غیرمسـتقیم در ایجاد مزیت رقابتی مشارکت دارند (Hooley et al., 2005). از لحاظ تجربی، ارشـــاد و ارشـــاد (Arshad & Arshad, 2019) در مطـالعـه‌ای رابطـه میـان منـابع داخلی و عملکرد شـــرکت‌های پاکســـتانی را مورد بررســـی قرار دادند. با جمع‌آوری داده‌های مربوط به ۳۷۷ شـــرکت نســـاجی، نتایج مدل حـداقـل مربعات جزئی نشـــان داد که منابع داخلی اثر مثبتی بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی دارد. بایا و همکاران (Baia et al., 2019) در مطـالعـه‌ای تـأثیر قـابلیت‌ها و منابع کمیاب و با ارزش در کسـب مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر را مورد ارزیابی قرار دادند. بر اســـاس داده‌های جمع‌آوری شـــده از ۱۰۷ شـرکت خدمات شـغلی دانش‌بنیان در کشـور پرتغال، نتایج مدل رگرسـیون حداقل مربعات معمولی نشـان داد که ترکیب منابع و قابلیت‌ها برای کسـب موفقیت سازمانی و مزیت رقابتی ضروری می‌بـاشـــنـد. پیگـاتو و همکاران (Pigatto et al., 2019) در مطالعه‌ای، اهمیت منابع داخلی شـــرکت‌های برزیلی در کســـب مزیـت رقـابتی را مورد بررســـی قرار دادند. آن‌ها با اســـتفاده از اطلاعات مربوط به ۲۴ شـــرکت مواد غذایی در ســـال ۲۰۱۶ و با بـه‌کارگیری رهیافت تحلیل رابطه‌ی خاکســـتری[۳] به این نتیجه دســـت یافتند که منابع ســـازمانی به شـــرکت‌ها در کســـب مزیت رقابتی پایدار کمک می‌نمایند. عزیز (Aziz, 2019) در مطالعه‌ای با استفاده از اطلاعات مربوط به ۳۳۰ شرکت مواد غذایی در کشور مالزی، اثر قابلیت‌های ســـازمانی بر مزیت رقابتی را مورد ارزیابی قرار داد. نتایج روش معادلات ســـاختاری نشـــان داد که رابطه‌ی میان قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی ازلحاظ آماری معنی‌دار و مثبت اســـت و لذا دیدگاه منبع–محور در کســـب مزیت رقابتی معتبر می‌باشد.

۱- Market-Based Resources
۲- Marketing Support Resources
۳- Grey Relational Analysis (GRA)

مواد و روش‌ها

الگوریتم تحلیل سلسله مراتبی

تحلیل سلسله مراتبی در ابتدا توسط ساعتی (Saaty, 1980) معرفی گردید و پس از آن، به طور گسترده‌ای در بسیاری از علوم، از این مدل برای تصمیم‌گیری در مسائل کاربردی و پژوهشی استفاده شده است. با در نظر گرفتن قضاوت‌های مقایسه‌ای تصمیم‌گیرندگان، تحلیل سلسله مراتبی نتیجه‌ی اولویت‌بندی گزینه‌ها یا ترجیحات را بر اساس اهمیت نسبی معیارهای مختلف گزارش می‌کند. در واقع، سازمان‌دهی مسئله در قالب ساختار سلسله مراتبی منجر به فهم بهتر مسئله تصمیم، معیارهای تصمیم‌گیری و گزینه‌های مورد ارزیابی می‌شود. پس از ساختاردهی مسئله، ایجاد ماتریس‌های مقایسات زوجی مرحله بعد برای حل مسئله است. برای وزن‌دهی معیارها، مقایسات زوجی میان عناصر نسبت به یک ویژگی یا خصوصیت انجام می‌شود. یک ماتریس مقایسه‌ی زوجی از معیارها، نمایانگر وزن اختصاص داده شده به هر عنصر با توجه به نظر خبرگان یا تصمیم‌گیرندگان است. این وزن‌ها تعیین می‌کنند که کدام معیار تصمیم‌گیری از اهمیت یا اولویت بیشتری برای دستیابی به هدف برخوردار می‌باشد. در تحلیل سلسله مراتبی، تصمیم‌گیرندگان از برخی اصطلاحات زبانی برای اختصاص مقادیر به قضاوت‌ها استفاده می‌نمایند (Benítez et al., 2020). به بیان دیگر، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند عقاید خود را از طریق اصطلاحات زبانی بیان نموده و سپس این اصطلاحات با اعداد حقیقی ارتباط داده می‌شوند (جدول ۱). پس از انجام مقایسات زوجی، از الگوریتم زیر برای حل مسئله استفاده می‌گردد (Dourandish et al., 2017):

الف) به هنجار کردن ماتریس مقایسات زوجی؛ ب) به دست آوردن میانگین حسابی هر سطر ماتریس به هنجار شده مقایسات زوجی (که به آن وزن‌های نسبی گفته می‌شود)؛ ج) ضرب وزن‌های نسبی معیارها در میانگین حسابی گزینه‌ها و د) رتبه‌بندی گزینه‌ها.

ماتریس مقایسات زوجی می‌تواند سازگار یا ناسازگار باشد. در صورت سازگار بودن، محاسبه وزن ساده است و از نرمالیزه کردن عناصر هر ستون حاصل می‌شود. اما درصورتی‌که ماتریس ناسازگار باشد، باید نرخ ناسازگاری محاسبه شود، معیار پذیرش و تأیید نتایج تحلیل سلسله مراتبی، حاصل شدن نرخ ناسازگاری کم‌تر از ۰/۱ می‌باشد. برای محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری لازم است مراحل زیر انجام شوند (Dourandish et al., 2017):

الف) محاسبه‌ی بردار مجموع وزنی: ماتریس مقایسات زوجی (D) در بردار وزن‌های نسبی (W) ضرب می‌شود. بردار حاصل را "بردار مجموع وزنی" می‌نامند:

$$WSV = D \times W \qquad (۱)$$

ب) محاسبه بردار سازگاری: بردار سازگاری از تقسیم عناصر بردار مجموع وزنی بر بردار وزن‌های نسبی به دست می‌آید.

ج) محاسبه‌ی بزرگ‌ترین مقدار ویژه‌ی ماتریس مقایسات زوجی. برای محاسبه آن، میانگین عناصر بردار سازگاری محاسبه می‌شود.

د) محاسبه شاخص ناسازگاری: شاخص ناسازگاری از رابطه ۲ حاصل می‌شود:

$$\mathrm{II} = \frac{\lambda_{\max} - \mathrm{n}}{\mathrm{n} - 1} \qquad (۲)$$

که در رابطه فوق، II شاخص ناسازگاری، n بعد ماتریس و $\lambda_{\max}$ بزرگ‌ترین مقدار ویژه‌ی ماتریس مقایسات زوجی است.

ه) محاسبه نرخ ناسازگاری: نرخ ناسازگاری بر اساس رابطه ۳ محاسبه می‌شود:

$$\mathrm{IR} = \frac{\mathrm{II}}{\mathrm{IRI}} \qquad (۳)$$

که در رابطه فوق، IR نرخ ناسازگاری، II شاخص ناسازگاری و IRI نمایانگر شاخص ناسازگاری تصادفی است. این شاخص بر پایه‌ی شبیه‌سازی تعداد زیادی از ماتریس‌های مقایسه زوجی n×n محاسبه می‌شود (Dourandish et al., 2017).

جدول ۱- مقیاس اساسی ارقام مطلق
Table 1- The fundamental scale of absolute numbers

شدت اهمیت Intensity of importance	تعریف Definition	توضیح Explanation
1	اهمیت یکسان Equal importance	در تحقق هدف، دو معیار اهمیت مساوی دارند. Two activities contribute equally to the objective.
3	برتری متوسط Moderate importance	تجربه و قضاوت به میزان کمی به نفع یک فعالیت نسبت به فعالیت دیگر است. Experience and judgment slightly favor one activity over another.
5	برتری زیاد Strong importance	تجربه و قضاوت به میزان زیادی به نفع یک فعالیت نسبت به فعالیت دیگر است. Experience and judgment strongly favor one activity over another.
7	برتری بسیار زیاد Very strong importance	یک فعالیت به‌شدت زیادی نسبت به فعالیت دیگر ترجیح داده می‌شود. An activity is favored very strongly over another.
9	برتری مطلق Extreme importance	در بالاترین مرتبه ممکن از تأکید، شواهد به نفع یک فعالیت نسبت به فعالیت دیگر است. The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation.
2, 4, 6, 8	ارزش‌های بینابین Intermediate values	موارد بینابین در قضاوت‌ها Borderline cases in judgments.

مأخذ: ساعتی (Saaty, 2008).
References: (Saaty, 2008).

کاربرد تحلیل سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری استراتژیک

نداشتن یک استراتژی مشخص رقابتی یکی از مشکلات اصلی شرکت‌های زعفران ایرانی در بازارهای داخلی و بین‌المللی است (Aghdaie et al., 2012). بر این اساس، هدف اصلی این مطالعه انتخاب مناسب‌ترین استراتژی رقابتی برای یکی از شرکت‌های تولیدکننده و عرضه‌کننده زعفران ایرانی است. با توجه به مبانی نظری، مطالعات انجام شده و دیدگاه‌های کارشناسان، در این مطالعه از نظریه پورتر و دیدگاه منبع-محور به ترتیب برای تعیین گزینه‌های استراتژیک و معیارها/زیرمعیارهای تحقیق استفاده شده است. داده‌های مورد استفاده در این مطالعه به صورت مقطع زمانی بوده و با روش توصیفی-پیمایشی در سال ۱۳۹۷ از مدیران، متخصصین و کارشناسان شرکت موردنظر جمع‌آوری گردیدند. لازم به ذکر است که پرسشنامه‌ی این مطالعه بر اساس مقایسات زوجی طراحی و میان پاسخ‌دهندگان توزیع گردید. به منظور تجمیع نظرات پاسخ‌دهندگان، از روش میانگین هندسی استفاده شد. زیرا این روش متداول‌ترین رویکرد در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به منظور ترکیب قضاوت‌ها است. همچنین، برای اطمینان یافتن از اعتبار پاسخ‌ها، نرخ‌های ناسازگاری برای هر ماتریس مقایسه زوجی مورد ارزیابی قرار گرفتند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، از نرم‌افزار Expert Choice جهت تحلیل داده‌ها و محاسبه‌ی اولویت‌ها استفاده شد. در ادامه‌ی این بخش از مطالعه، توضیحاتی در مورد گزینه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای تحقیق با توجه به ادبیات مدیریت استراتژیک ارائه می‌گردد.

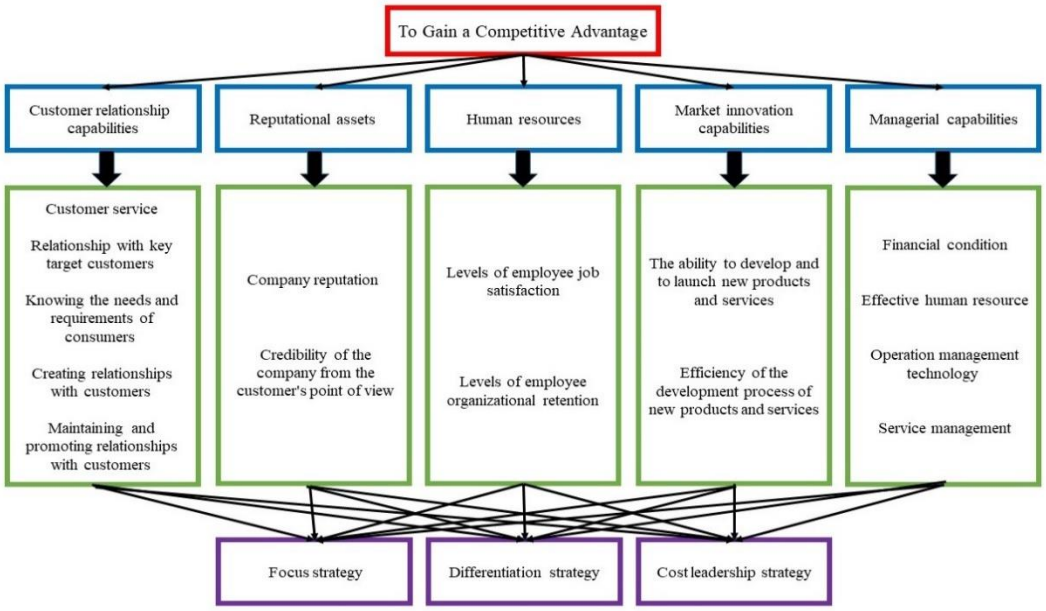
مدل استراتژی‌های عمومی رقابتی پورتر یکی از رایج‌ترین مدل‌هایی است که در پژوهش‌های علمی و کاربردی به‌طور وسیعی مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل می‌تواند با شرایط خاص هر شرکتی سازگار باشد و در صورت نیاز از آن استفاده شود (Dombrowski et al., 2018). لذا در این مطالعه، به منظور تعیین گزینه‌های استراتژیک، از چارچوب استراتژی‌های عمومی پورتر استفاده می‌گردد.

پس از تعیین گزینه‌های استراتژیک، مرحله بعد شناسایی

معیارها و زیرمعیارهای اثرگذار بر اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی است. با توجه به اثرگذاری منابع و قابلیت‌های یک شرکت در جهت‌گیری استراتژیک و رویکرد تولیدی شرکت، در این مطالعه از دیدگاه منبع-محور برای تعیین معیارها و زیرمعیارهای مطالعه استفاده می‌گردد. این امر از این لحاظ دارای اهمیت می‌باشد که دو رویکرد بازار-محور و منبع-محور در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک به منظور کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شوند. مطابق با دیدگاه منبع-محور، منابع بازاریابی (منابع مبتنی بر بازار و منابع پشتیبان بازاریابی) می‌توانند در بازار ایجاد ارزش نمایند و مهم‌ترین معیار برای تعیین استراتژی‌های رقابتی به شمار می‌روند. منابع مبتنی بر بازار، منابعی هستند که بتوان از آن‌ها بلافاصله در بازار برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی استفاده نمود. منابع مبتنی بر بازار، شامل قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری در بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری می‌باشند. از سوی دیگر، منابع پشتیبان بازاریابی شامل قابلیت‌های مدیریتی است که اصولاً برای حمایت از فعالیت‌های بازاریابی به کار می‌روند و تأثیر غیرمستقیمی بر مزیت رقابتی دارند (Wu et al., 2010b). به طور کلی، با در نظر گرفتن مطالعات انجام شده و ملاحظات کاربردی، در این مطالعه از قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری در بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری شرکت به عنوان معیارهای اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی استفاده می‌گردد که هر یک از این معیارها دارای چند زیرمعیار می‌باشد.

شرایط مالی، منابع انسانی مؤثر، تکنولوژی مدیریت عملیات و مدیریت خدمات، چهار زیرمعیار اصلی برای معیار قابلیت‌های مدیریتی می‌باشند. سطح خدمت به مشتری، ارتباط با مشتریان اصلی، درک نیازها و خواسته‌های مشتریان، ایجاد ارتباط با مشتریان و حفظ و ارتقای روابط با مشتریان، پنج زیرمعیار مربوط به معیار قابلیت‌های ارتباط با مشتری می‌باشند. توانایی ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید و اثربخشی فرآیند توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید، زیرمعیارهای قابلیت‌های نوآوری در بازار هستند. دارایی‌های منابع انسانی شامل دو زیرمعیار سطوح رضایت شغلی کارکنان و سطوح ماندگاری سازمانی کارکنان است. معیار پنجم (دارایی‌های اعتباری شرکت) نیز مشتمل بر دو زیرمعیار شهرت شرکت و اعتبار شرکت نزد مشتریان است (Lin et al., 2009).

در این مطالعه، برای اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی با توجه به منابع شرکت از تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. زیرا با توجه به تعدد معیارها و زیرمعیارها، انتخاب مناسب‌ترین استراتژی رقابتی با استفاده از یک مدل تصمیم‌گیری ساده یا مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها، بسیار مشکل است. به طور کلی، تحلیل سلسله مراتبی یک ابزار قدرتمند تصمیم‌گیری است که با ساختاردهی سلسله مراتبی از سطح بالا (که هدف تصمیم می‌باشد) به سطوح میانی (معیارها و زیرمعیارها) و سپس به پایین‌ترین سطح (که مجموعه‌ای از گزینه‌های تصمیم‌گیری است)، مسئله تصمیم را به طور روشن و سیستماتیک سازمان‌دهی می‌نماید. به بیان دیگر، در این روش یک مسئله به بخش‌های جزئی کوچکتر شکسته می‌شود و سپس برای محاسبه اولویت‌ها در هر سطح، از قضاوت‌های مقایسه‌ای زوجی استفاده می‌گردد. با توجه به هدف مطالعه و مطالب مطرح شده در این بخش از مطالعه، ساختار سلسله مراتبی در شکل ۱ نشان داده شده است. در شکل ۱ هدف (کسب مزیت رقابتی) در بالاترین سطح، معیارها (منابع بازاریابی) در سطح دوم و زیرمعیارها (عناصر مرتبط با هر منبع بازاریابی) در سطح سوم ساختار سلسله مراتبی قرار گرفته‌اند. سطح پایین ساختار سلسله مراتبی شامل گزینه‌های تصمیم (استراتژی‌های رقابتی) می‌باشد.



شکل ۱- ساختار سلسله مراتبی در مدل پیشنهادی

Figure 1– Hierarchical structure in the proposed model.

با توجه به ساختار سلسله مراتبی در شکل ۱ ماتریس‌های مقایسات زوجی در هر سطح نسبت به عنصر سطح بالاتر توسط پاسخ‌دهندگان تکمیل شدند و سپس با استفاده از روش میانگین هندسی نظرات پاسخ‌دهندگان تجمیع گردید. با محاسبه تمام نرخ‌های ناسازگاری برای هر یک از ماتریس‌های مقایسات زوجی مشاهده گردید که مقادیر آن‌ها کمتر از ۰/۱ می‌باشند، لذا می‌توان چنین استنباط نمود که قضاوت‌های پاسخ‌دهندگان معتبر می‌باشد و از آن‌ها می‌توان برای محاسبه اهمیت نسبی معیارها، زیرمعیارها و رتبه‌بندی گزینه‌های استراتژیک استفاده نمود.

نتایج و بحث

با در نظر گرفتن ساختار سلسله مراتبی شکل ۱ نتایج وزن‌های نسبی معیارها و زیرمعیارها به ترتیب در جداول ۲ و ۳ گزارش شده است.

جدول ۲- نتایج وزن‌های نسبی معیارها در تحلیل سلسله مراتبی

Table 2- Results of relative weights of criteria in analytic hierarchy process

معیارها Criteria	وزن نسبی معیارها Relative weights of criteria
قابلیت‌های مدیریتی Managerial capabilities	0.370
قابلیت‌های ارتباط با مشتری Customer relationship capabilities	0.271
قابلیت‌های نوآوری در بازار Market innovation capabilities	0.124
دارایی‌های منابع انسانی Human resources	0.118
دارایی‌های اعتباری Reputational assets	0.117

مأخذ: نتایج تحقیق.

References: Research findings.

جدول ۳- نتایج وزن‌های نسبی زیرمعیارها در تحلیل سلسله مراتبی

Table 3- Results of relative weights of sub-criteria in analytic hierarchy process

زیرمعیارها Sub-criteria	وزن نسبی زیرمعیارها Relative weights of sub-criteria
شرایط مالی Financial condition	0.370
منابع انسانی مؤثر Effective human resource	0.247
تکنولوژی مدیریت عملیات Operation management technology	0.239
مدیریت خدمات Service management	0.144
سطح خدمت به مشتری Customer service	0.121
ارتباط با مشتریان اصلی Relationship with key target customers	0.293
درک نیازها و خواسته‌های مشتریان Knowing the needs and requirements of consumers	0.310
ایجاد ارتباط با مشتریان Creating relationships with customers	0.179
حفظ و ارتقاء روابط با مشتریان Maintaining and promoting relationships with customers	0.097
توانایی ارائه محصولات و خدمات جدید The ability to launch new products and services	0.569
اثربخشی فرآیند توسعه محصولات و خدمات جدید Efficiency of the development process of new products and services	0.431
سطوح رضایت شغلی کارکنان Levels of employee job satisfaction	0.478
سطوح ماندگاری سازمانی کارکنان Levels of employee organizational retention	0.522
شهرت شرکت Company reputation	0.541
اعتبار شرکت نزد مشتریان Credibility of the company from the customer's point of view	0.459

مأخذ: نتایج تحقیق.

References: Research findings.

مطابق با نتایج جدول ۲ "قابلیت‌های مدیریتی" (به عنوان یک منبع پشتیبان بازاریابی) و "قابلیت‌های ارتباط با مشتری" (به عنوان یک منبع مبتنی بر بازار) نسبت به سایر معیارها یا منابع بازاریابی از اهمیت بیشتری در انتخاب استراتژی رقابتی برخوردار می‌باشند. قابلیت‌های مدیریتی برای حمایت از فعالیت‌های بازاریابی استفاده گردیده و به طور غیرمستقیم، در ایجاد مزیت رقابتی نقش دارند. قابلیت‌های مدیریتی مبتنی بر دانش ضمنی و تجربه و از قابلیت‌های درون سازمانی بوده و تقلید و نسخه‌برداری از آن‌ها توسط رقبا مشکل می‌باشد (Hooley et al., 2005). در واقع، قابلیت‌های مدیریتی در ایجاد، ادغام و شکل دادن به منابع و شایستگی‌های یک شرکت نقش مهمی را ایفا می‌نماید. این قابلیت‌ها به مدیران کمک می‌کند که درک صحیحی از محیط کسب و کار داشته باشند تا بتوانند عملکرد سازمانی را بهبود و مزیت رقابتی را حفظ نمایند. افزون بر این، مدیران با به کارگیری این قابلیت‌ها می‌توانند استراتژی‌های رقابتی را طراحی نمایند که این امر منجر به رشد بیشتر سازمان می‌شود. برخی مطالعات به این نتیجه دست یافته‌اند که قابلیت‌های مدیریتی با تخصیص و توزیع صحیح

منابع شرکت منجر به توسعه‌ی سایر توانمندی‌ها در شرکت می‌شود. قابلیت‌های مدیریتی به مدیران این توانایی را می‌دهد که شرکت را به عنوان یک مجموعه در نظر بگیرند و میزان تأثیرپذیری عملکردهای مختلف سازمانی نسبت به یکدیگر را مورد ارزیابی قرار دهند. در مجموع، قابلیت‌های مدیریتی به مدیران کمک می‌کند تا آنچه روی می‌دهد را تحلیل، گرایشات را درک، تغییرات را پیش‌بینی و فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی را شناسایی نمایند(Ruiz-Jiménez & del Mar Fuentes-Fuentes, 2016). نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که در شرکت مورد بررسی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، دومین معیار یا منبع مهم در تعیین استراتژی رقابتی می‌باشند. قابلیت‌های ارتباط با مشتری شامل شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان همراه با توانایی ایجاد ارتباطات مناسب با آن‌ها می‌باشد. بسیاری از خصوصیات ایجادکننده‌ی مزیت رقابتی پایدار در قابلیت ارتباط با مشتری وجود دارد. قابلیت‌های ارتباط با مشتری امری زمانبر، مبتنی بر مهارت‌های میان–فردی و دانش ضمنی است و تقلید آن توسط رقبا به طور ذاتی مشکل می‌باشد. در واقع، این قابلیت‌ها از ارزشمندترین منابع هر سازمان به شمار می‌روند (Hooley et al., 2005). در گذشته، تمرکز مشاغل مرتبط با بخش کشاورزی بر انجام مبادله بدون توجه به کیفیت یا ایجاد یک رابطه متقابل سودمند میان فروشنده و خریدار بود. اما، امروزه در کسب و کارهای کشاورزی تنها به عرضه‌ی محصولات توجه نمی‌شود، بلکه تقاضای مشتریان در نظر گرفته می‌شود و محصولاتی تولید می‌گردد که مطابق تقاضای خریداران باشند. قابلیت‌های ارتباط با مشتری برای ایجاد وفاداری در مشتریان، افزایش رضایت‌مندی و بهبود سودآوری شرکت‌های کشاورزی، ضروری می‌باشد. با توسعه‌ی قابلیت‌های ارتباط با مشتری، شرکت‌های کشاورزی و مواد غذایی می‌توانند خدمات خود را بهتر و مؤثرتر از سایر رقبا به مشتریان ارائه نمایند. این اعتقاد وجود دارد که توسعه‌ی قابلیت‌های ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی بر موفقیت و اثربخشی استراتژی رقابتی شرکت دارد. در واقع، بهبود قابلیت‌های ارتباط با مشتری این امکان را به یک بنگاه کشاورزی می‌دهد تا نیازهای مشتریان را به درستی درک نموده و واکنش مناسبی به نیازهای آن‌ها داشته باشد (Dentoni et al., 2014).

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که "شرایط مالی" در میان زیرمعیارهای مربوط به معیار قابلیت‌های مدیریتی بیشترین اهمیت را دارد. به بیان دیگر، شرایط مالی شرکت مورد بررسی در توسعه قابلیت‌های مدیریتی نقش مهمی را ایفا می‌نماید. این اعتقاد وجود دارد که شرکت‌های کشاورزی در صورتی به موفقیت دست می‌یابند که تحلیل و درک درستی از شرایط مالی داشته باشند و بتوانند تصمیمات درستی برای دستیابی به اهداف شرکت و حفظ مزیت رقابتی اتخاذ نمایند (Barnard et al., 2016).

مطابق با نتایج جدول ۳ در شرکت مورد بررسی "درک نیازها و خواسته‌های مشتریان" نسبت به سایر زیرمعیارهای مرتبط با قابلیت‌های ارتباط با مشتری از اهمیت بیشتری برخوردار است. این استدلال وجود دارد که شناسایی نیازها و خواسته‌های خریداران در تمام فعالیت‌های مرتبط با مدیریت بازاریابی محصولات کشاورزی؛ نظیر فروش، تبلیغات، ترفیع، تحقیقات بازار، توسعه محصولات جدید، خدمات‌دهی به مشتری و قیمتگذاری نقش مهمی را ایفا می‌نماید. در واقع، گام اول در طراحی هر استراتژی رقابتی، شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان و برآورده کردن نیازهای آن‌ها می‌باشد (Barnard et al., 2016).

بر اساس نتایج جدول ۳ در میان زیرمعیارهای قابلیت‌های نوآوری در بازار، مشخص گردید که "توانایی ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید" نسبت به "اثربخشی فرآیند توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید" اهمیت بیشتری دارد. این یافته نشان می‌دهد که توانایی یک شرکت برای ایجاد نوآوری، بهبود و یادگیری، به

طور مستقیم منجر به افزایش ارزش آن شرکت می‌شود. در واقع، شرکت با ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید به بازارهای داخلی و بین‌المللی زعفران می‌تواند ارزش بیشتری برای خریداران ایجاد نموده و با افزایش مداوم کارایی عملیاتی، بازارهای جدیدی را به دست آورد و از این طریق، درآمد و سود خود را افزایش دهد. مطابق با ادبیات مدیریت استراتژیک، نوآوری یک عامل مهم در موفقیت و رقابت‌پذیری شرکت‌ها به شمار می‌رود. بر این اساس، موفقیت یک شرکت به توانایی آن شرکت برای تحقیق، توسعه و ایجاد محصولات و خدمات جدید به بازار بستگی دارد (Kaličanin & Knežević, 2013).

مطابق با نتایج جدول ۳ برای توسعه‌ی دارایی‌های منابع انسانی، "سطوح ماندگاری سازمانی کارکنان" در مقایسه با "سطوح رضایت شغلی کارکنان" از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این یافته مؤید آن است که در شرکت مورد بررسی، توسعه‌ی منابع انسانی از طریق حفظ کارمندان صورت می‌پذیرد که این امر منجر به بهبود ارتباط میان کارمندان و افزاش تعهد آن‌ها در برابر اهداف سازمانی می‌شود. در ادبیات مدیریت، همواره تأکید می‌شود که شرکت‌ها باید کارمندان ماهر خود را حفظ نمایند؛ زیرا از دست دادن چنین کارمندانی به معنای اتلاف سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی و افزایش هزینه‌های مرتبط با استخدام و آموزش کارکنان جدید است (Kyndt et al., 2009).

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که "شهرت شرکت" نسبت به "اعتبار شرکت نزد مشتریان" اهمیت بیشتری در توسعه‌ی دارایی‌های اعتباری دارد. این یافته مؤید آن است که شهرت شرکت مورد بررسی با ایجاد مزایای قابل توجه مالی و غیرمالی، اثر قابل توجهی بر موفقیت شرکت در بازار زعفران دارد. این اعتقاد وجود دارد که شهرت شرکت به طور مستقیم، بر الگوهای رفتاری استراتژیک و چگونگی عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. از سوی دیگر، شهرت را می‌توان به عنوان یک دارایی ارزشمند در نظر گرفت که باعث افزایش انتظارات خریداران نسبت به محصولات عرضه شده توسط شرکت می‌شود و میزان اثرگذاری تبلیغات را افزایش می‌دهد (Adeosun & Ganiyu, 2013).

پس از محاسبه وزن‌های معیارها و زیرمعیارها، در مرحله‌ی آخر، اولویت نسبی گزینه‌های استراتژیک تعیین می‌گردد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴- نتایج اولویت‌های نسبی استراتژی‌های رقابتی در تحلیل سلسله مراتبی

Table 4- Results of relative priorities of competitive strategies in analytic hierarchy process

استراتژی‌های رقابتی Competitive strategies	تأثیر معیارها در اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی The impact of criteria on prioritizing competitive strategies					اولویت‌های نسبی استراتژی‌های رقابتی Relative priorities of competitive strategies
	قابلیت‌های مدیریتی Managerial capabilities	قابلیت‌های ارتباط با مشتری Customer relationship capabilities	قابلیت‌های نوآوری در بازار Market innovation capabilities	دارایی‌های منابع انسانی Human resources	دارایی‌های اعتباری Reputational assets	
استراتژی رهبری هزینه Cost leadership strategy	0.111	0.072	0.039	0.037	0.031	0.29
استراتژی تمایز Differentiation strategy	0.146	0.113	0.048	0.042	0.049	0.398
استراتژی تمرکز Focus strategy	0.113	0.085	0.038	0.039	0.037	0.312

مأخذ: نتایج تحقیق.

References: Research findings.

در جدول ۴ اولویت نسبی هر یک از استراتژی‌های رقابتی از جمع افقی وزن‌های معیارها محاسبه می‌شود. همچنین، جمع عمودی وزن‌های معیارها نمایانگر اهمیت نسبی آن معیار می‌باشد. بر این اساس، نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که قابلیت‌های مدیریتی و قابلیت‌های ارتباط با مشتری، نسبت به سایر منابع بازاریابی تأثیر بیشتری در اولویت‌بندی استراتژی‌های رقابتی دارند. از سوی دیگر، نتایج جدول ۴ نمایانگر آن است که در شرکت مورد نظر، استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی‌های تمرکز و رهبری هزینه، از اهمیت بیشتری برای دستیابی به مزیت رقابتی برخوردار است. در مجموع نتایج مؤید آن است که قابلیت‌های مدیریتی و ارتباط با مشتری در انتخاب استراتژی تمایز بیشترین اهمیت را دارند که این یافته مطابق با نتایج مطالعه التنتاس و ییلماز (Altuntas & Yilmaz, 2016) است. آن‌ها در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که در شرکت‌های کشاورزی و مواد غذایی، قابلیت‌های مدیریتی و ارتباط با مشتری نقش مهمی در انتخاب استراتژی تمایز ایفا می‌نمایند، زیرا با ایجاد ارتباط مطلوب با مشتریان، مدیران درک بهتری از نقاط ضعف و قوت شرکت خواهند داشت که این امر در تدوین و اجرای استراتژی تمایز به آن‌ها کمک می‌نماید. همچنین، یافته‌های مطالعه هو و همکاران (Ho et al., 2019) نیز نشان داد که به دلیل رقابتی بودن کسب و کارهای کشاورزی، مدیران باید محصولات متمایزی را نسبت به رقبا تولید نماید که لازمه‌ی آن توسعه‌ی قابلیت‌های ارتباط با مشتری می‌باشد. لشکری و همکاران (Lashkary et al., 2014) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که در شرکت‌های مواد غذایی استان خراسان رضوی، ارتباط مثبت و معنی‌داری میان استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین، نتایج مطالعه کاشفی و همکاران (Kashefi et al., 2019) مؤید آن است که اتخاذ استراتژی تمایز موجب بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌های زعفرانی می‌شود؛ زیرا با اتخاذ این استراتژی، زعفران را می‌توان با فناوری جدید تولید، نام‌های تجاری تأثیرگذار، کیفیتی بالاتر و ویژگی‌ها و کاربردهای جدیدتر به بازار عرضه نمود که این امر تأثیر مثبت و قابل توجهی بر توسعه بازارهای صادراتی این محصول دارد. بر اساس ادبیات نظری، استراتژی تمایز باید به توسعه‌ی محصولات و خدماتی منجر شود که دارای ویژگی‌های منحصر به فردی باشند و این ویژگی‌ها از نظر خریداران ارزشمند تلقی گردد. به بیان دیگر، درصورتی استراتژی تمایز با موفقیت اجرا می‌شود که از نظر خریداران، محصولات و خدمات یک شرکت متفاوت و برتر از محصولات و خدمات سایر شرکت‌ها باشند. بر این اساس، ارزش افزوده‌ی ایجادشده از طریق ارائه‌ی محصولات و خدمات متمایز به شرکت اجازه می‌دهد که قیمتی بالاتر را برای محصولات خود مطالبه نمایند (Sabbena & James, 2018).

نتیجه‌گیری

با توجه به تعداد زیاد منابع بازاریابی و اجزای آن‌ها و همچنین وجود دیدگاه‌های متفاوت نسبت به اهمیت منابع و اولویت استراتژی‌های رقابتی، در این مطالعه برای یکی از شرکت‌های زعفرانی، از تحلیل سلسله مراتبی برای رتبه‌بندی منابع بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی استفاده گردید. نتایج مطالعه نشان داد که استراتژی تمایز مناسب‌ترین استراتژی در جهت کسب مزیت رقابتی است و برای انتخاب این استراتژی، قابلیت‌های مدیریتی و ارتباط با مشتری بیشترین اهمیت را دارند. زعفران با نام‌های تجاری متعدد و گسترده‌ای در بازار عرضه می‌شود، اما اغلب شرکت‌ها فاقد یک استراتژی مشخص کسب و کار می‌باشند. لذا، با اجرای استراتژی تمایز، شرکت می‌تواند محصولات جدید زعفرانی و فرآورده‌های جانبی آن را مطابق با نیاز گروه‌های مختلف مصرف‌کنندگان با کیفیتی برتر از رقبا به بازار عرضه نماید که این امر ضمن ارزش‌آفرینی برای مشتریان، منجر به

ایجاد فرصت‌های جدید بازاری، افزایش سهم بازار، کسب سود بالای متوسط و تثبیت جایگاه شرکت در بازار می‌شود. در اجرای استراتژی تمایز، قابلیت‌های مدیریتی با توزیع و تخصیص بهتر منابع بازاریابی موجب بهبود عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود. از سوی دیگر، با توسعه قابلیت‌های ارتباط با مشتری، مدیران شرکت از ترجیحات مصرف‌کنندگان برای خرید زعفران درک بهتری خواهند داشت و بر اساس آن می‌توانند محصولاتی را به بازار عرضه نمایند که منجر به افزایش وفاداری و رضایت‌مندی آن‌ها شود. نتایج مطالعه نشان داد که برای ارتقاء قابلیت‌های مدیریتی، شرایط مالی بیشترین اهمیت را دارد، زیرا محدودیت منابع مالی یکی از موانع اصلی برای تولید محصولات زعفرانی با ویژگی‌های متمایز می‌باشد و از سوی دیگر، انتخاب درست و تخصیص مطلوب این منابع برای مدیریت مالی اثربخش ضروری می‌باشد. نتایج مطالعه همچنین نشان داد که برای توسعه قابلیت‌های ارتباط با مشتری، درک نیازها و خواسته‌های مشتریان ضروری می‌باشد. با درک نیازها و خواسته‌های مشتریان، مدیران می‌توانند محصولات زعفرانی را با جنبه‌ها و ویژگی‌های متمایزی تولید نمایند که از نظر مصرف‌کنندگان باارزش باشند. با توجه به مزایای روش تحلیل سلسله مراتبی در حل مسائل پیچیده سازمانی، به مدیران شرکت‌های زعفرانی پیشنهاد می‌گردد که از این روش برای تصمیم‌گیری در بسیاری از حوزه‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک استفاده نمایند تا تصمیمات سازمانی به درستی اتخاذ گردند.

منابع

Arshad, M., and Arshad, D. 2019. Internal capabilities and SMEs performance: A case of textile industry in Pakistan. Management Science Letters 9 (4): 621-628.

Asena Muganda, D. 2019. Porter’s competitive strategies influence on performance of mobile telecommunication companies in Kenya. International Journal of Scientific Research and Management 7 (02): 14-22.

Aziz, N.N.A. 2019 .Organisational capabilities and competitive advantage: the moderating influence of managerial competencies. Sciences 9 (2): 782-794.

Baia, E., Ferreira, J.J., and Rodrigues, R. 2019. Value and rareness of resources and capabilities as sources of competitive advantage and superior performance. Knowledge Management Research and Practice: 1-14.

Barnard, F.L., Akridge, J.T., Dooley, F.J., Foltz, J.C., and Yeager, E. 2016. Agribusiness

Adeosun, L.P.K., and Ganiyu, R.A. 2013. Corporate reputation as a strategic asset. International Journal of Business and Social Science 4 (2): 220-225.

Aghdaie, S.F.A., Seidi, M., and Riasi, A. 2012. Identifying the barriers to iran's saffron export by using porter's diamond model. International Journal of Marketing Studies 4 (5): 129-138.

Altuntas, S., and Yilmaz, M.K. 2016. Fuzzy DEMATEL method to evaluate the dimensions of marketing resources: an application in SMEs. Journal of Business Economics and Management 17 (3): 347-364.

Anwar, K. 2016. Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. Custos e Agronegocio 12 (2): 212-231.

Anwar, M. 2018. Business model innovation and SMEs performance-does competitive advantage mediate? International Journal of Innovation Management 22 (07): 1-31.

Management. Routledge, London.

Benítez, P., Rocha, E., Varum, H., and Rodrigues, F. 2020. A dynamic multi-criteria decision-making model for the maintenance planning of reinforced concrete structures. Journal of Building Engineering 27: 1-11.

Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., and Konadu, R. 2019. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. Business Strategy and the Environment 28 (5): 885-895.

Dentoni, D., English, F., and Schwartz, D. 2014. The impact of public R and D on marketing and supply chains on small farms' marketing-sensing capability: evidence from the Australian seafood industry. International Food and Agribusiness Management Review 17 (1): 38-58.

Dombrowski, U., Krenkel, P., and Wullbrandt, J. 2018. Strategic positioning of production within the generic competitive strategies. Procedia CIRP 72: 1196-1201.

Dourandish, A., Tohidi, A., and Alizadeh, P. 2017. Ranking factors affecting the packing of saffron from the perspective of consumers. Saffron Agronomy and Technology 5 (2): 175-184.

Ferrer-Lorenzo, J.R., Abella-Garcés, S., and Maza-Rubio, T. 2017. Competitive advantage differences between firms belonging to a business group and independent companies in the Spanish wine industry. Economia Agraria y Recursos Naturales 17 (2): 105-132.

Firoz Suleman, M., Rashidirad, M., and Firoz Suleman, S. 2019. The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. Strategic Change 28 (3): 167-176.

Gek, C.M., and Lok, S.Y.P. 2019. Corporate transparency, competitive advantage and firm performance: evidence from public listed firms in Malaysia. Global Business and Management Research 11 (2): 73-81.

Ghorbani, M., Alizadeh, P., and Tohidi, A. 2019. The effect of awareness of organic products characteristics on household’s willingness to consume organic saffron in future in Mashhad county of Iran. Agricultural Economics and Development 27 (106): 31-53.

Gorondutse, A.H., and Hilman, H. 2019. Testing the effect of business-level strategy on performance of hotels. Global Business Review 20 (5): 1141-1154.

Ho, K.L.P., Nguyen, C.N., Adhikari, R., Miles, M.P., and Bonney, L. 2019. Leveraging innovation knowledge management to create positional advantage in agricultural value chains. Journal of Innovation and Knowledge 4 (2): 115-123.

Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W., and Fahy, J. 2005. The performance impact of marketing resources. Journal of Business Research 58 (1): 18-27.

Kaličanin, D., and Knežević, V. 2013. Activity-based costing as an information basis for an efficient strategic management process. Economic Annals 58 (197): 95-119.

Kashefi, M., Mohammadi, H., and Abolhasani, L. 2019. Effect of marketing strategies on export performance of agricultural products: The case of saffron in Iran. Journal of Agricultural Science and Technology 21 (4): 785-798.

Khilare, V., Tiknaik, A., Prakash, B., Ughade, B., Korhale, G., Nalage, D., Ahmed, N., Khedkar, C., and Khedkar, G. 2019. Multiple tests on saffron find new adulterant materials and reveal that Ist grade saffron is rare in the market. Food Chemistry 272: 635-642.

Kowo, S., Sabitu, O., and Adegbite, G. 2018. Influence of competitive strategies on corporate

performance of small and medium enterprises: a case from Nigeria. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal 4 (3): 14-33.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., and Moeyaert, B. 2009. Employee retention: organisational and personal perspectives. Vocations and Learning 2 (3): 195-215.

Larsen, S.B., Masi, D., Jacobsen, P., and Godsell, J. 2018. How the reverse supply chain contributes to a firm's competitive strategy: a strategic alignment perspective. Production Planning and Control 29 (6): 452-463.

Lashkary, M., Samy, A., and Ershadi, Z. 2014. Evaluation of competitive strategies and organizational performance. Journal of Strategic Management Studies 5 (17): 39-50.

Lin, C.T., Lee, C., and Wu, C.S. 2009. Optimizing a marketing expert decision process for the private hotel. Expert Systems with Applications 36 (3): 5613-5619.

Lin, C.T., and Wu, C.S. 2008. Selecting a marketing strategy for private hotels in Taiwan using the analytic hierarchy process. The Service Industries Journal 28 (8): 1071-1091.

Minja, D., and Mutunga, S.L. 2014. Generic strategies employed by food and beverage firms in Kenya and their effects on sustainable competitive advantage. International Journal of Business and Management Review 2 (6): 1-15.

Mohaghar, A., Fathi, M.R., Zarchi, M.K., and Omidian, A. 2012. A combined VIKOR-fuzzy AHP approach to marketing strategy selection. Business Management and Strategy 3 (1): 13-27.

Mohammadi, H., Saghaian, S.H., and Alizadeh, P. 2017. Prioritization of expanded marketing mix in different stages of the product life cycle: The case of food industry. Journal of Agricultural Science and Technology 19 (5): 993-1003.

Parnell, J., and Brady, M. 2019. Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. Journal of Strategy and Management 12 (1): 153-172.

Pigatto, G., Santini Pigatto, G.A., Satolo, E.G., and Negreti, A.D.S. 2019. The importance and the adaptation of internal resources as a competitive advantage for the internationalization of food companies: An analysis of Brazilian companies. Grey Systems: Theory and Application 9 (3): 305-320.

Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Free Press, New York.

Ruiz-Jiménez, J.M., and del Mar Fuentes-Fuentes, M. 2016. Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. BRQ Business Research Quarterly 19 (2): 107-121.

Saaty, T.L. 1980. The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York.

Saaty, T.L. 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences 1 (1): 83-98.

Sabbena, K., and James, D.K. 2018. Competitive strategies and organisation performance a review of literature review. International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship 2 (1): 94-107.

Wu, C.S., Lin, C.T., and Lee, C. 2010a. Competitive marketing strategies decision-making based on marketing resources and capabilities: Evidence from the hospitality industry in Taiwan. Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism 11 (4): 219-238.

Wu, C.S., Lin, C.T., and Lee, C. 2010b. Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. International Journal of

Production Economics 127 (1): 190-196.

Zare Mehrjerdi, M., and Tohidi, A. 2014. An empirical analysis of exchange rate pass-through to Iran's saffron export price. Ethno-Pharmaceutical Products 1 (1): 29-36.

Ranking Factors Affecting Competitive Advantage of Iranian Saffron in Domestic and International Markets

Amirhossein Tohidi[1], Mohammad Ghorbani[2]*, Ali Reza Karbasi[3], Ahmadreza Asgharpourmasouleh[4] and Behrooz Hassani-Mahmooei[5]

Submitted: 13 December 2019 **Accepted:** 10 May 2020

Tohidi, A., Ghorbani, M., Karbasi, A.R., Asgharpourmasouleh, A., Hassani-Mahmooei, B. 2020. Ranking Factors Affecting Competitive Advantage of Iranian Saffron in Domestic and International Markets. Saffron Agronomy & Technology, 8(3): 461-477.

Abstract

The lack of a clear competitive strategy is one of the major problems of Iranian saffron companies to gain a competitive advantage in domestic and international markets. Therefore, the Picocrocin main purpose of this study is to rank the factors affecting competitive advantage in the domestic and international markets of Iranian saffron. Therefore, the importance of marketing resources and competitive strategies for one of the major producers and suppliers of saffron is investigated in this study considering market position theory and resource-based view. A pairwise comparison-based questionnaire is used to collect opinions of experts in the company. Using the analytic hierarchy process method, the results of the study showed that the differentiation strategy has the most effect in gaining competitive advantage. The results also indicate that particular attention must be paid to managerial and customer relationship capabilities in executing the differentiation strategy. Accordingly, improving financial conditions and understanding customers' needs and requirements are among the approaches that lead to development of key company capabilities and gaining competitive advantage in saffron markets.

Keywords: Resource-Based View, Organizational Capabilities, Strategic Management

1 - Ph.D Student of Agricultural Economics Faculty of Agriculture Ferdowsi University of Mashhad Mashhad, Iran
2 - Professor of Agricultural Economics Faculty of Agriculture Ferdowsi University of Mashhad Mashhad, Iran
3 - Professor of Agricultural Economics Faculty of Agriculture Ferdowsi University of Mashhad Mashhad, Iran
4 - Assistant Professor of Sociology Faculty of Letters and Humanities Ferdowsi University of ashhad Mashhad, Iran
5 - Researcher at Department of Economics, Monash University, Australia
(*- Corresponding author Email: ghorbani@um.ac.ir)
DOI: 10.22048/JSAT.2020.211678.1373