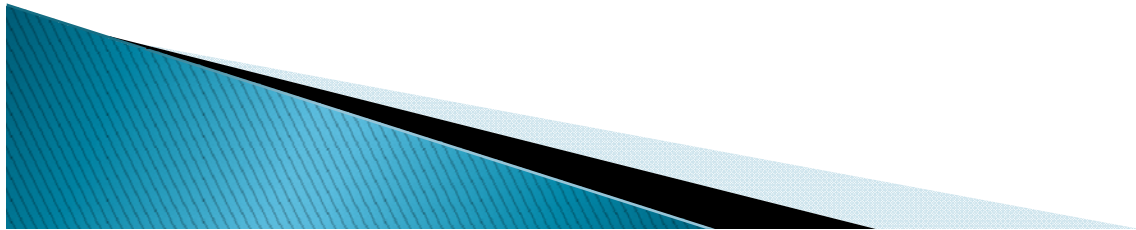


الله أكبر



کارگاه آموزشی

مدیریت زنجیره عرضه و ارزش در بخش کشاورزی

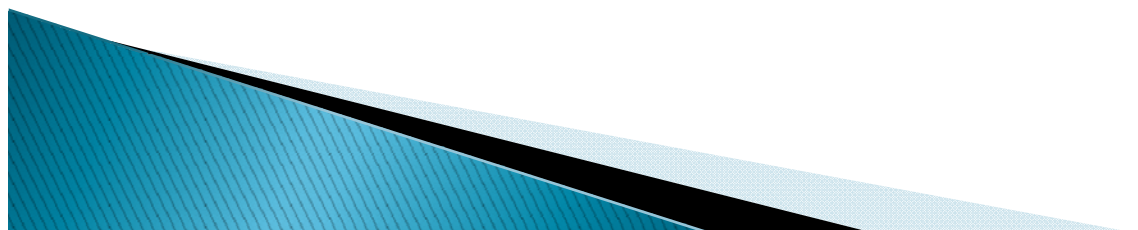
موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی

مدرس:

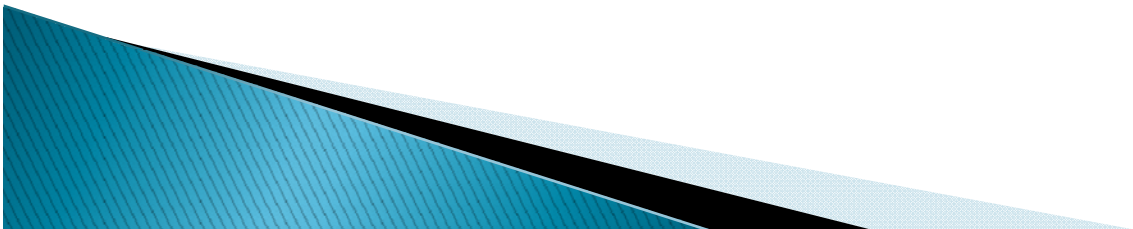
دکتر محمد خالدي

(عضو هیئت علمی موسسه)

شیراز؛ خرداد ۱۳۹۴



مقدمه



مقدمه

✍ مسایل و چالشهای موجود در بخش کشاورزی کشور؛

✍ ضرورت نگاه یکپارچه در سطح کلان و حاکمیتی در

بخش کشاورزی (قانون انتزاع)؛ ←

✍ رقابت پذیری در بخش کشاورزی؛

مقدمه

جهت گیری عمومی کشورها

مزیت رقابتی



مزیت نسبی

Comparative
Advantage

Competitive Advantage

مقدمه

برای کاهش قیمت محصولات و افزایش توان رقابت‌پذیری آنها نه تنها باید کارآیی و بهره‌وری تولید را در سطح مزرعه افزایش داد، بلکه باید **انتقال محصولات از تولیدکننده تا مصرف‌کننده** را با کمترین هزینه به ازای هر واحد تولید عملی ساخت.

این مهم با **مدیریت صحیح کل زنجیره عرضه** ممکن است. لذا، لازم است سیاست‌های متناسب برای صنایع جانبی، فرآوری‌کننده، عرضه‌کنندگان نهاده‌ها و واسطه‌ها و همچنین سیاست‌های متناسب برای واردات و صادرات طراحی و اعمال گردد تا بتوان امکان کاهش قیمت‌ها و رقابت‌پذیری را برای محصولات کشاورزی فراهم نمود.

مقدمه

یکی از راه های مهم ایجاد و افزایش

رقابت پذیری

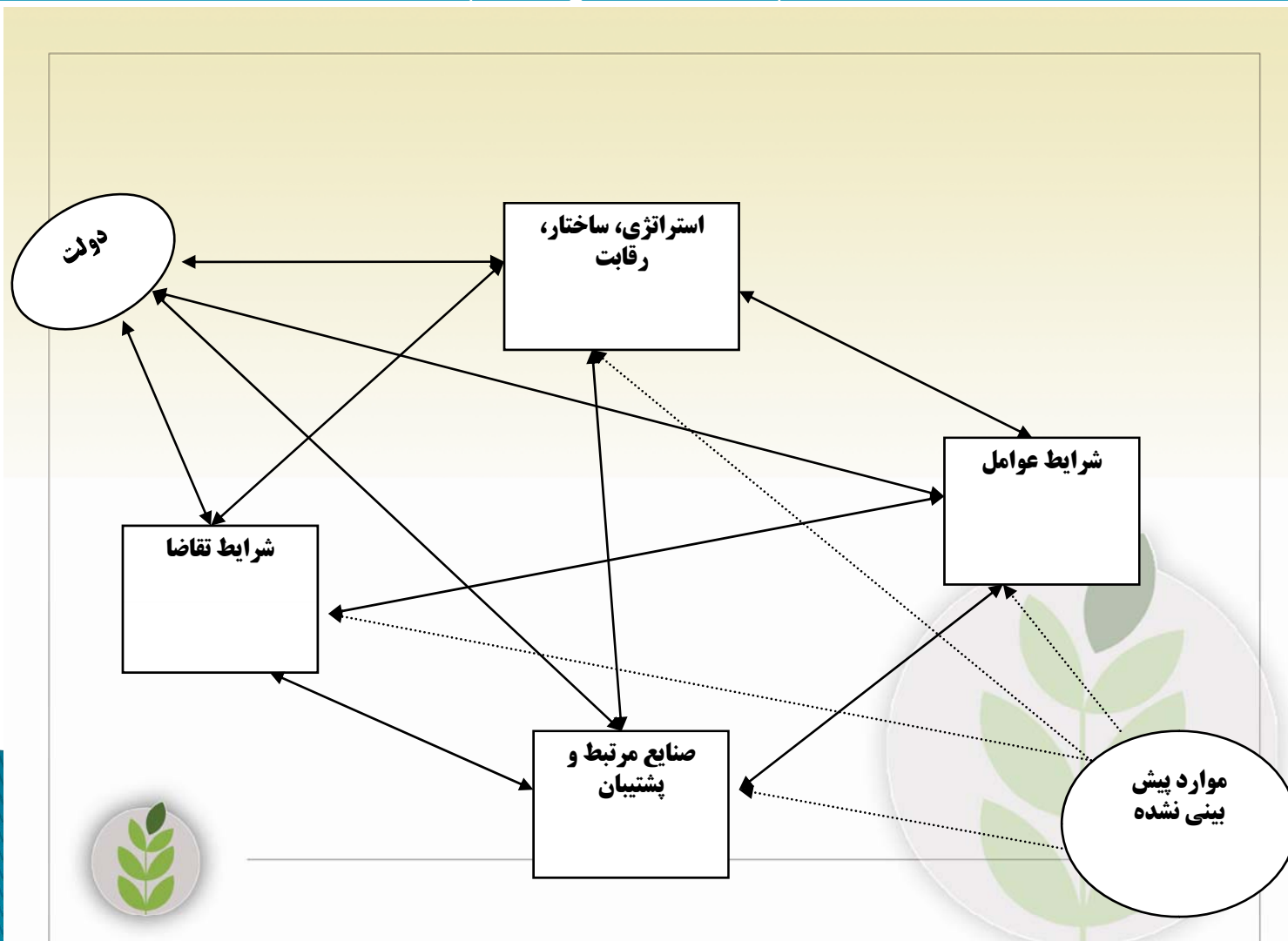
تولیدات بخش کشاورزی

مدیریت درست زنجیره عرضه

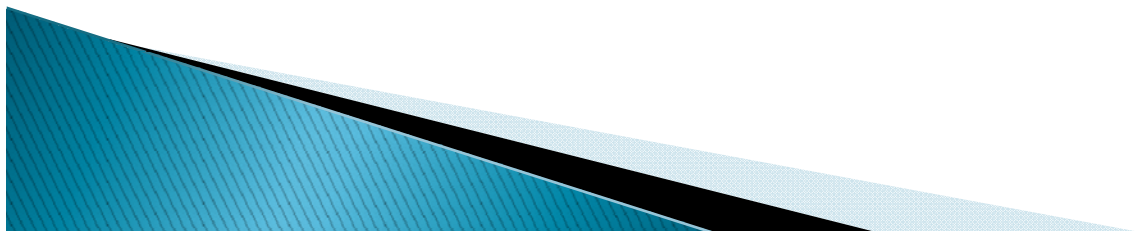
بنابراین، چنانچه پیوندهای بین کشاورزان و عوامل مختلف فعال در بخش کشاورزی به شیوه درستی برقرار گردد؛ انتظار افزایش رقابت پذیری محصولات کشاورزی در عرصه جهانی فراهم خواهد شد.

مقدمه

مدل پورتر برای عوامل رقابت پذیری



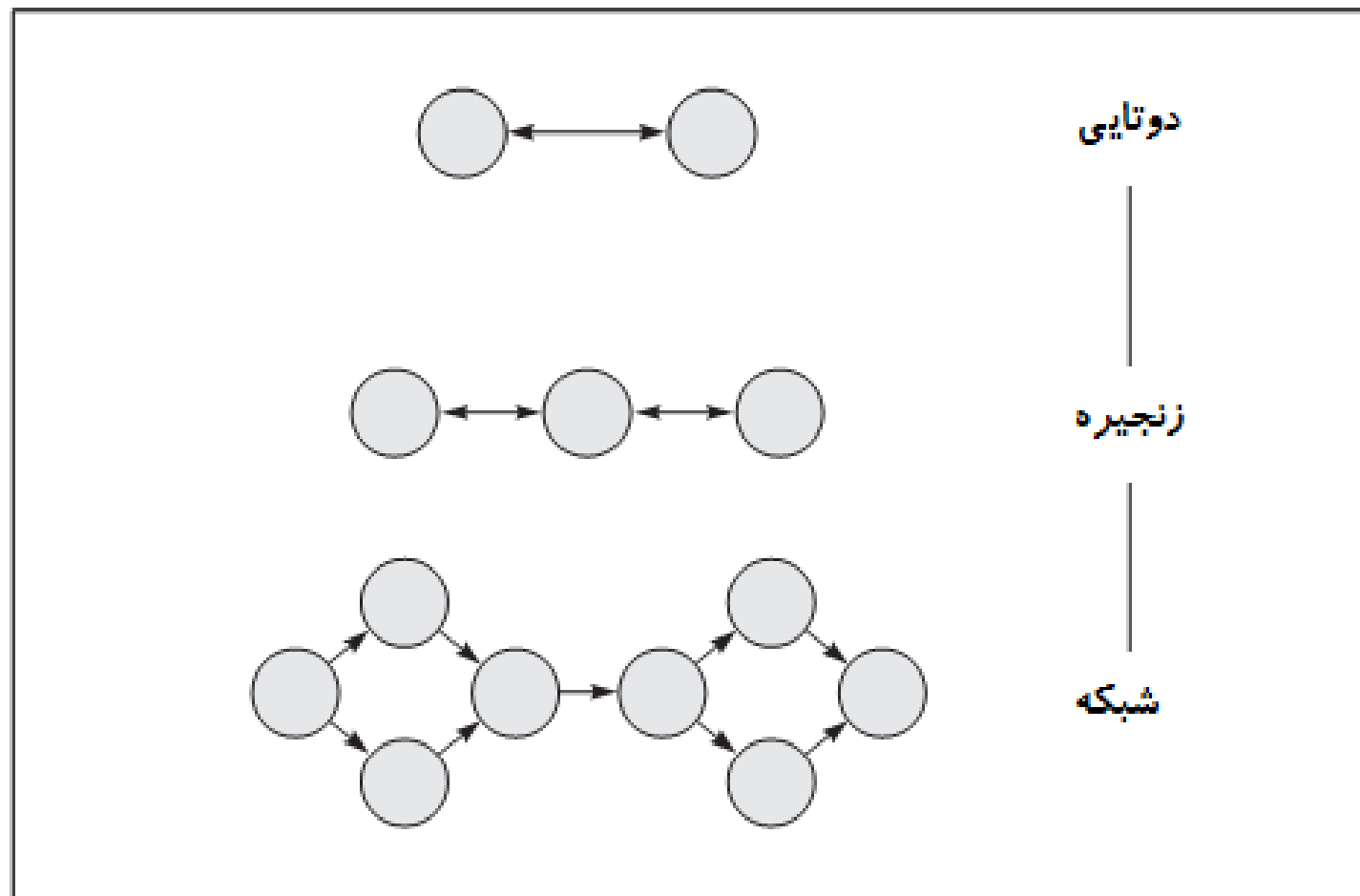
مفهوم زنجیره عرضه و ارزش



زنجیره عرضه (Supply Chain)

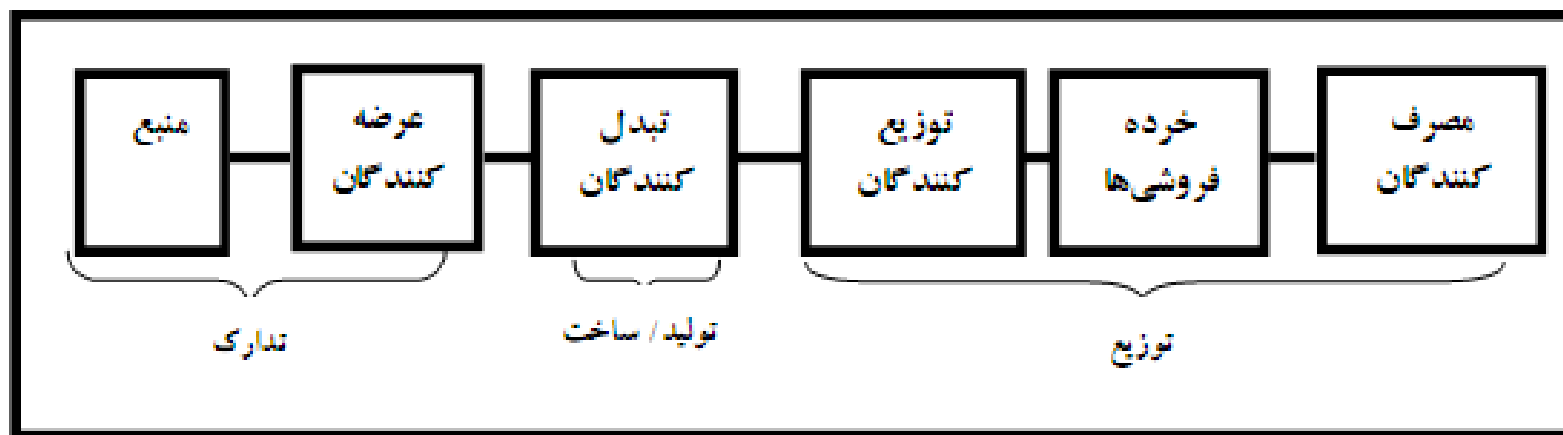
زنجیره عرضه به مفهوم جریان فیزیکی کالاهایی است که به منظور تغییر شکل مواد خام به محصولات نهایی لازم است. به عبارت دیگر، زنجیره عرضه به عنوان یک سلسله (زنجیره) از پروسه ها و جریان (مواد، اطلاعات و پول) است که به تامین نیازهای مصرف کنندگان کمک می نماید.

تغییر نگرش به عرضه در طی زمان



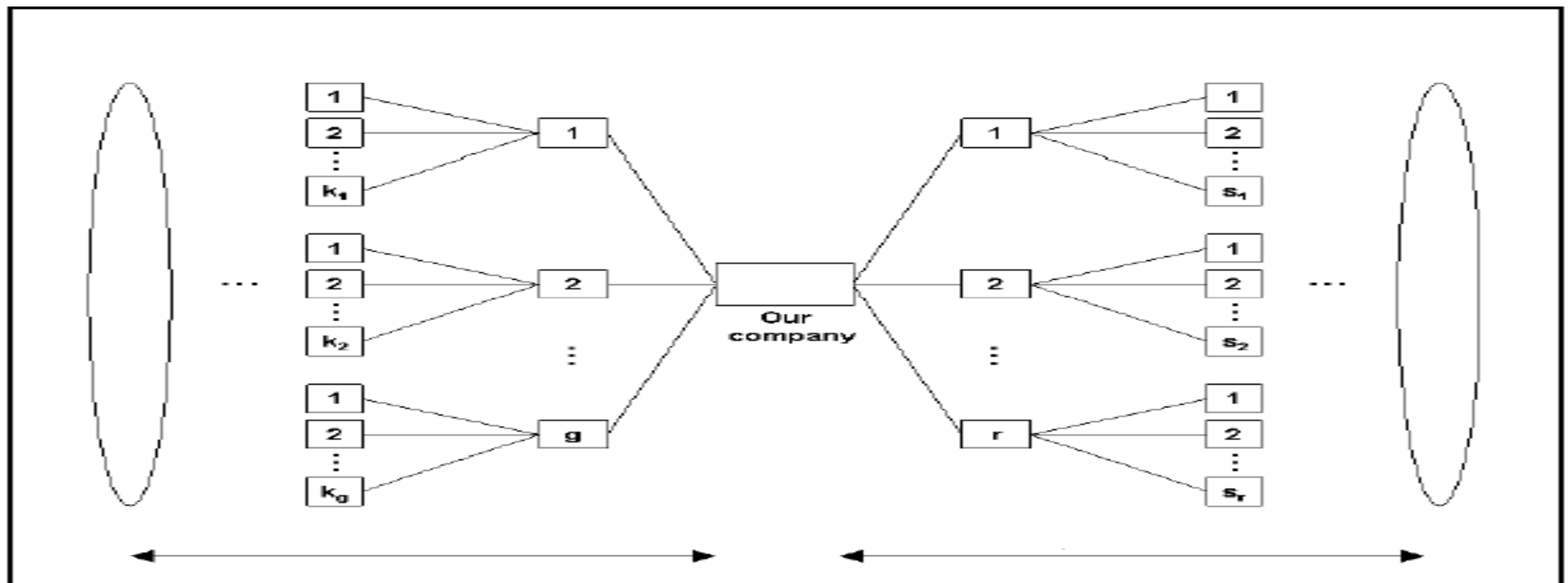
زنجیره عرضه (Supply Chain)

زنجیره عرضه شامل سه حوزه **تدارک**، **تولید و توزیع** می باشد و تمام فعالیت های مورد نیاز برای ارایه یک محصول به مشتری نهایی و مدیریت آن را پوشش می دهد.

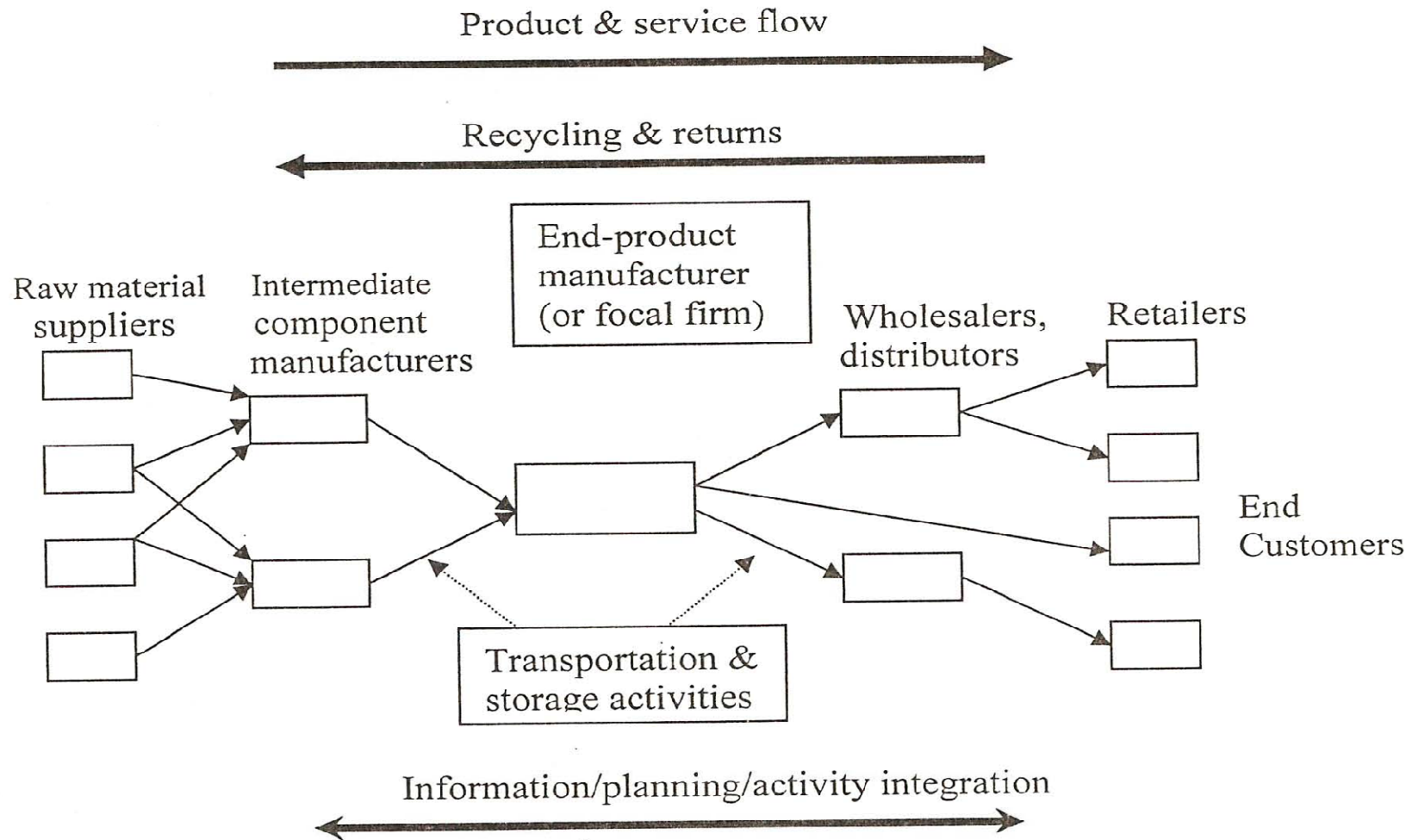


رده های زنجیره عرضه

- زنجیره عرضه «بالادستی»
- زنجیره عرضه «داخلی»
- زنجیره عرضه «پایین دستی»

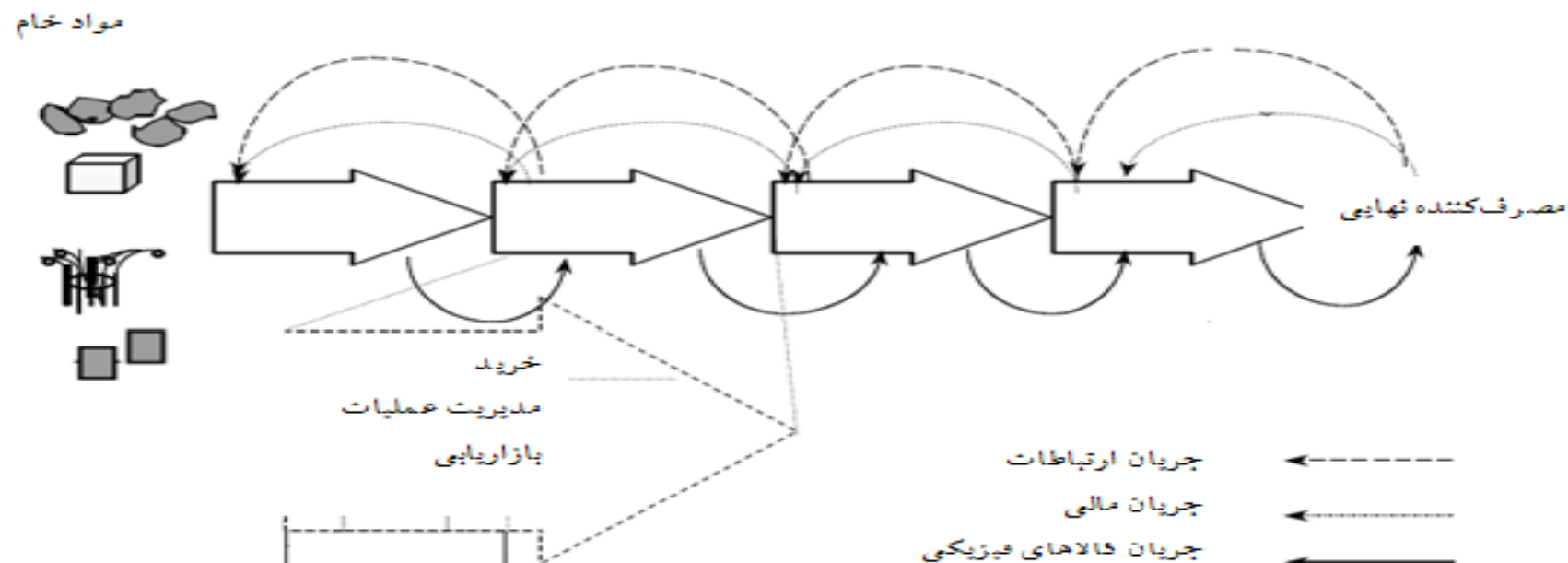


یک زنجیره عرضه کلی



جریان های اصلی در زنجیره عرضه

- جریان فیزیکی کالاها
- جریان اطلاعات
- جریان مالی (پول)



امکانات و فعالیتهای در زنجیره عرضه

در یک زنجیره عرضه امکانات و فعالیتهایی طوری هماهنگ می شود که مشتریان بتوانند محصولاتی با کیفیت بالا در حداقل هزینه بدست آورند.

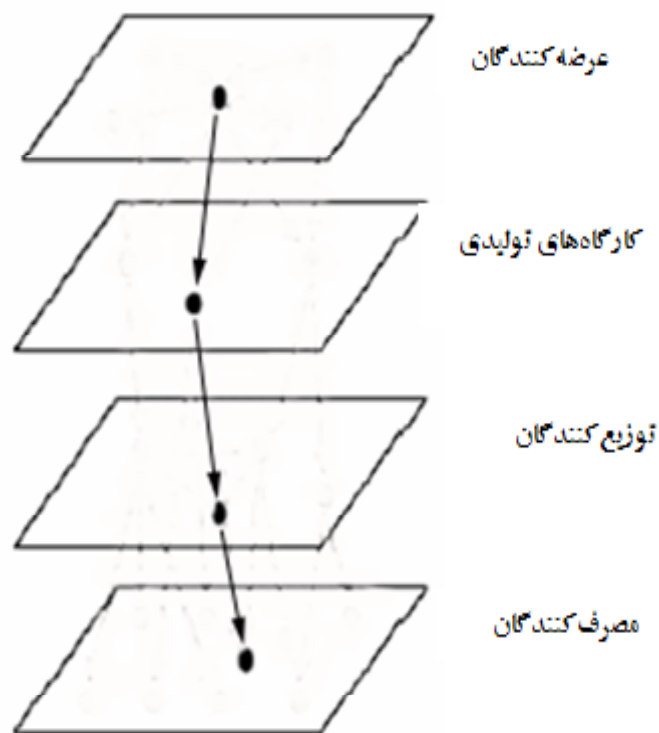
- امکانات در زنجیره عرضه شامل: کارخانه ها، انبارها، مراکز توزیع، مراکز خدمت و عملیات خرده فروشی می باشد و کالاها می توانند به وسیله راه آهن، کامیون، کشتی، هواپیما توزیع شوند.

- فعالیت ها در زنجیره عرضه شامل: پیش بینی تقاضای محصول، انتخاب تامین کنندگان، سفارش مواد، کنترل موجودی، برنامه ریزی تولید، ارسال و تحویل، مدیریت اطلاعات، مدیریت کیفیت به مشتری می شود.

انواع زنجیره عرضه

❖ زنجیره عرضه عمودی

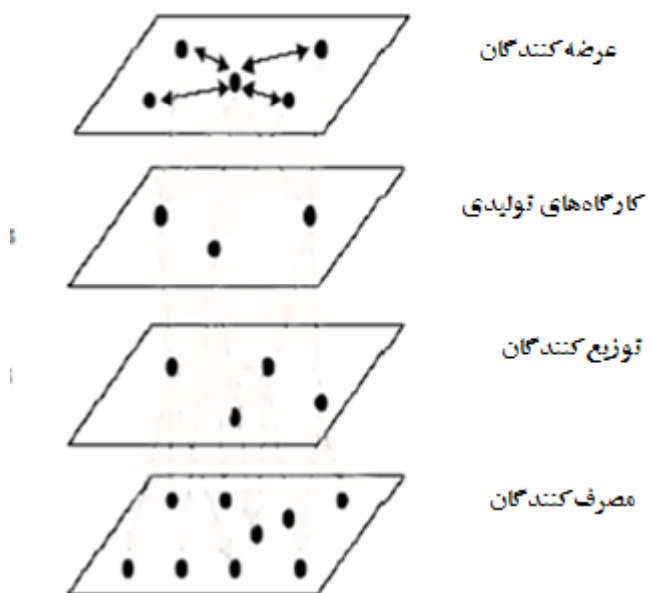
مراحل پی در پی در یک زنجیره بازاری را زمانی که همه آنها تحت نظارت و مالکیت واحدی قرار دارند تبیین می کند.



انواع زنجیره عرضه

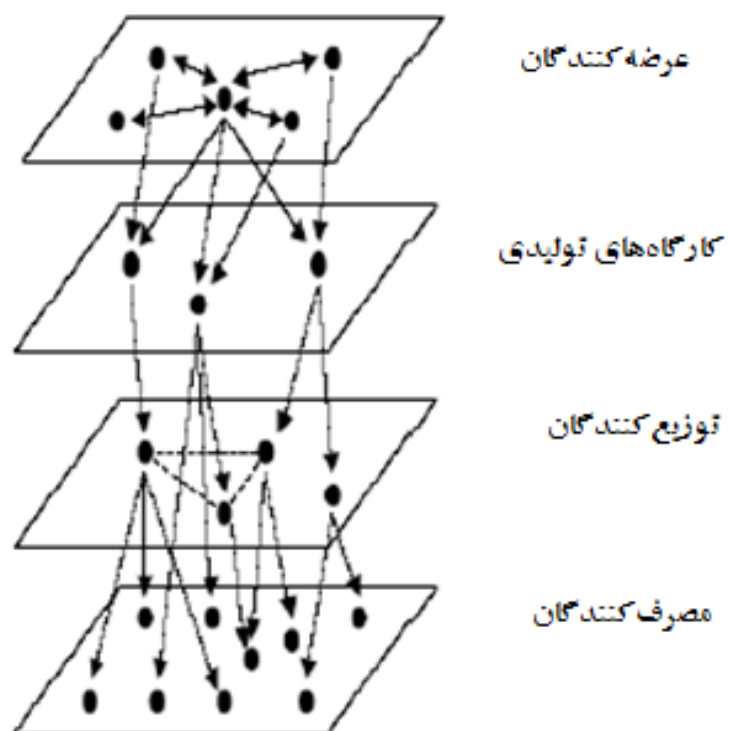
❖ زنجیره عرضه افقی

عبارت است از تملک یا فراگیری فعالیتهای
کسب و کار در یک سطح از زنجیره.



انواع زنجیره عرضه

❖ زنجیره عرضه شبکه ای



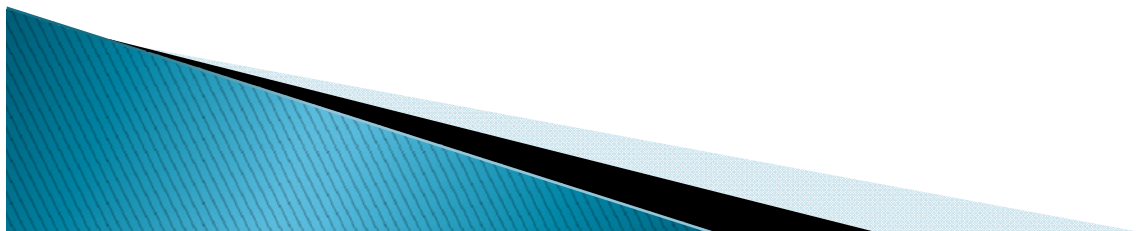
پیوندهای بین شبکه های افقی عرضه
کنندگان و زنجیره عرضه عمودی را برقرار
می سازد.

زنجیره ارزش (Value Chain)

✍ **زنجیره ارزش** مربوط به ایجاد و خلق ارزش افزوده در هر پیوند از زنجیره می باشد که یک مزیت رقابتی برای صنایع در زنجیره محسوب می شود. چگونگی ایجاد ارزش یکی از نگرانی‌های عمده برای اغلب کسب و کارها می باشد.

✍ هرچند برخی از نویسندگان بین مفهوم زنجیره عرضه و زنجیره ارزش تمایز قائل هستند، معمولاً این اصطلاحات به جای همدیگر به کار برده می شوند.

زنجیره عرضه و ارزش در بخش کشاورزی



مقدمه

✍️ جهانی شدن و آزادسازی تجاری؛

✍️ صنعتی شدن بخش کشاورزی؛

✍️ توجه به کیفیت کالاها و خدمات؛

✍️ ویژگی خاص محصولات کشاورزی:

فسادپذیری، فصلی بودن، حجم زیاد و ...؛

مقدمه

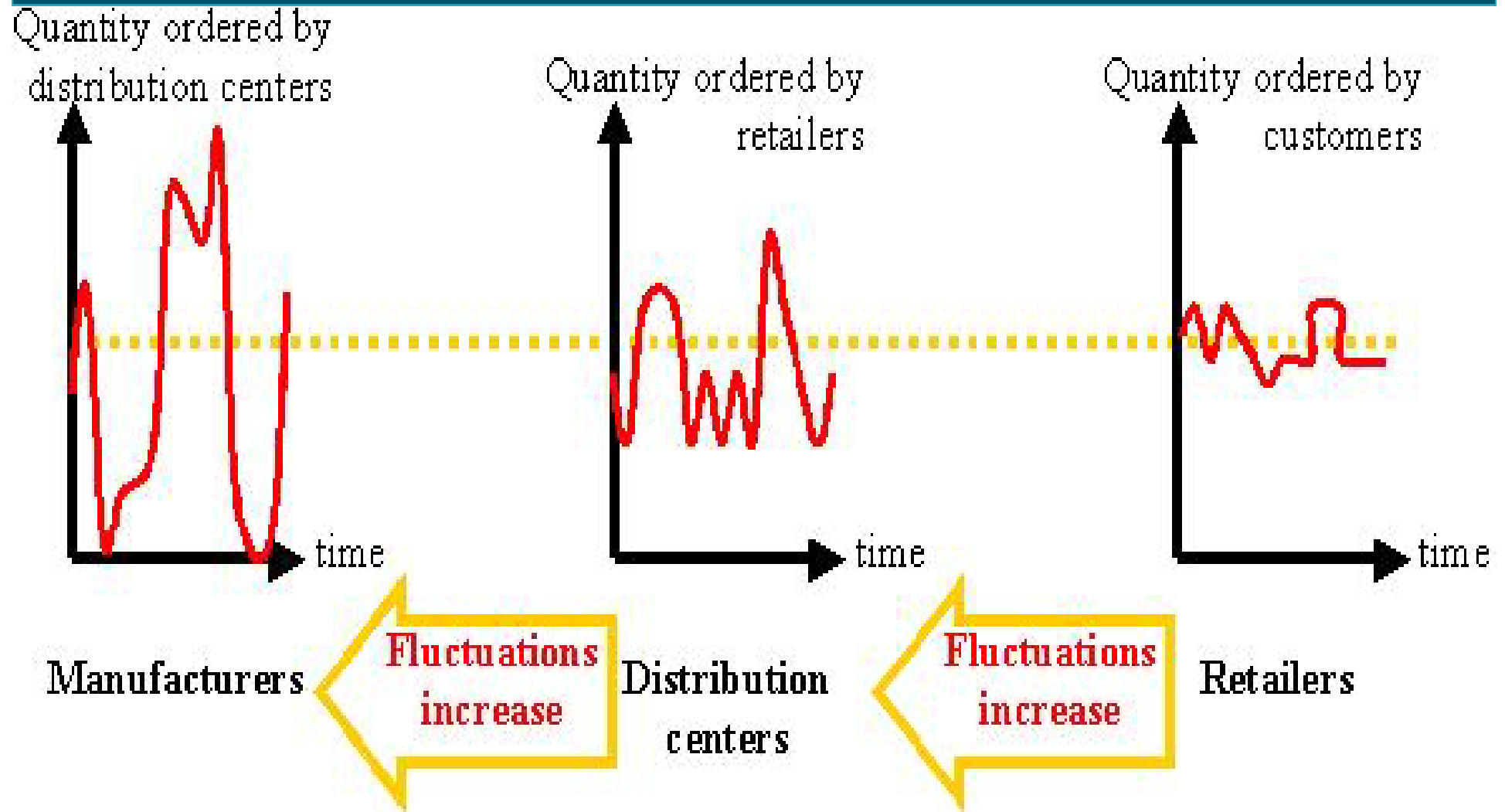
برنارد و مشخصات مصرف کنندگان ژاپنی را به صورت زیر برشمرده:

۱. بسیار نگران در خصوص سلامت مواد غذایی؛
۲. بسیار حساس به تاریخ انقضاء و استانداردهای بهداشت و پاکیزگی؛
۳. تازه بودن، ظاهر خوب و بسته بندی زیبا برای مواد غذایی؛
۴. تقاضا برای محصولات با کیفیت بسیار بالا و عرضه ثابت و پایدار؛ و
۵. تحویل به موقع با قیمت پائین و ثابت مواد غذایی.

اثر شلاق چرمی (Bullwhip)

- یکی از مسائل مهم در زنجیره عرضه پدیده ای است که عنوان «اثر شلاقی چرمی» به آن اطلاق می شود و بدین معنی است که تغییرات کوچک در تقاضای محصول که در ابتدای زنجیره عرضه و توسط مصرف کننده ایجاد می شود به نوسانات بزرگ و بزرگتری در تقاضای طی مسیر رو به عقب در این زنجیره، تبدیل می شود.

اثر شلاق چرمی (Bullwhip)

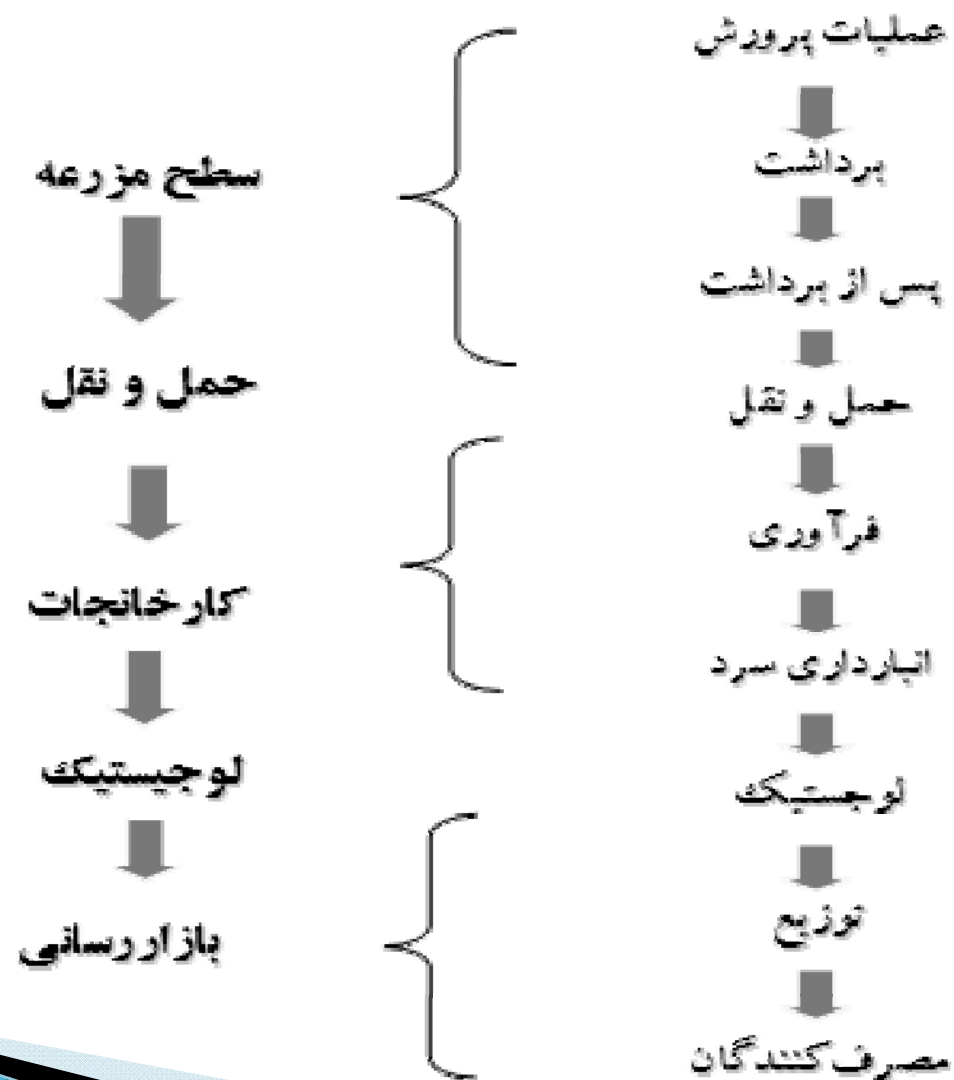


بازیگران اصلی زنجیره عرضه

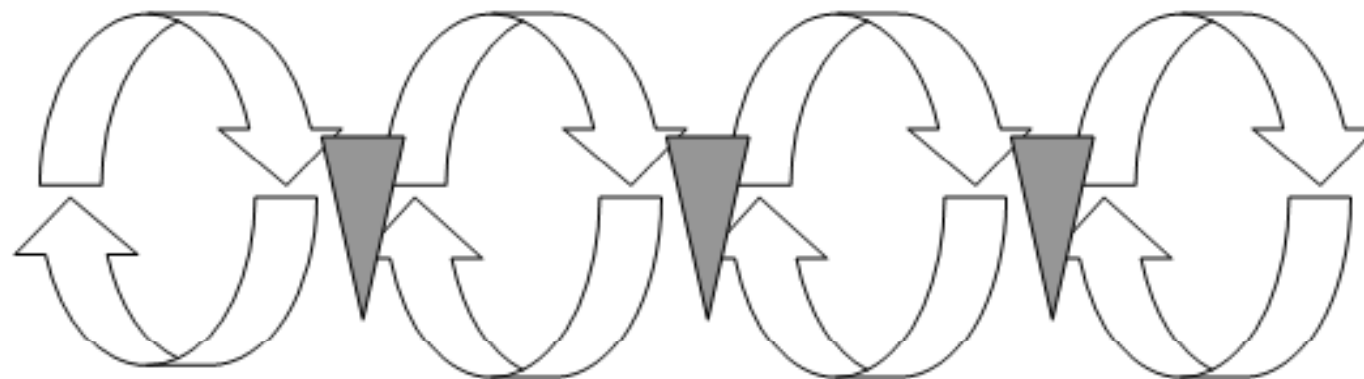
کشاورزی و صنایع وابسته به آن یک بخش بزرگ چند وجهی است که شامل کسب و کارها یا فعالیت هایی است که به اشکال زیر کار می کنند:

- ▶ عرضه کنندگان نهاده ها (برای مثال شرکت های کود و مواد شیمیایی و غیره)؛
- ▶ فراهم آورندگان خدمات و تسهیلات (مانند بانک ها، تحقیق و توسعه، مشاوران و غیره)؛
- ▶ تولید کنندگان؛
- ▶ تجار، دلال ها و واسطه ها؛
- ▶ فرآوری کنندگان؛
- ▶ کارخانجات؛ و
- ▶ لجیستیک یا بخش تدارکات (شرکت های حمل و نقل و انبارداری).

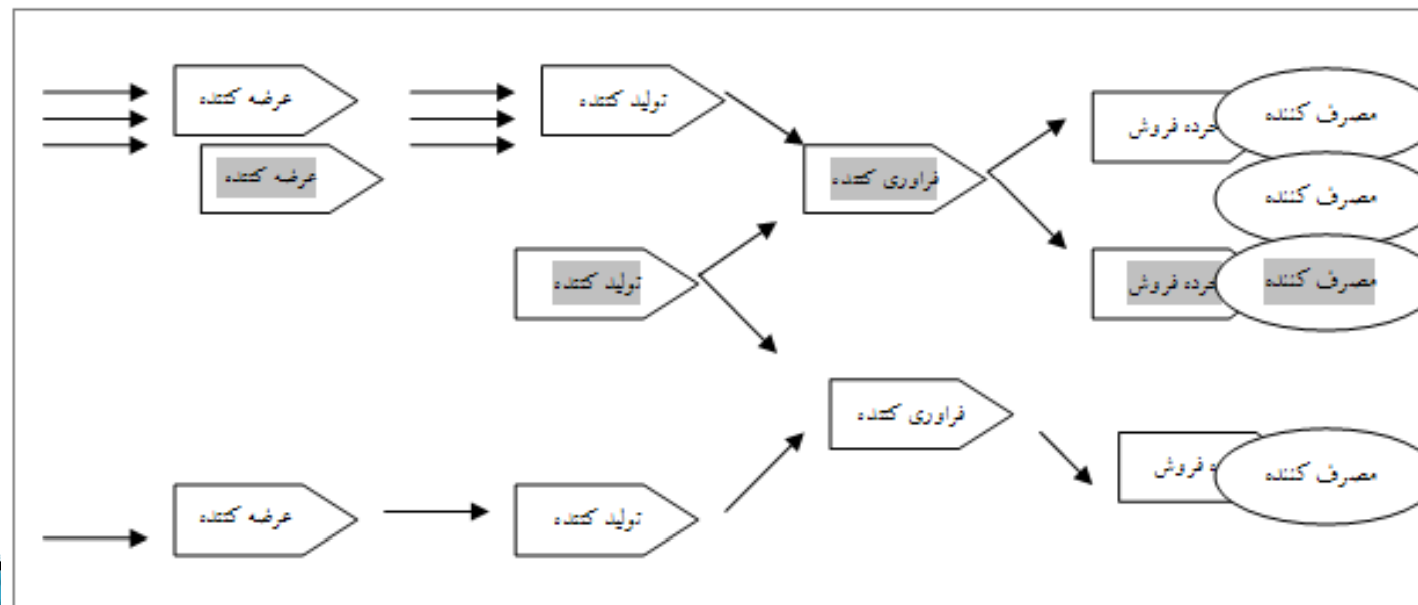
بازیگران اصلی زنجیره عرضه



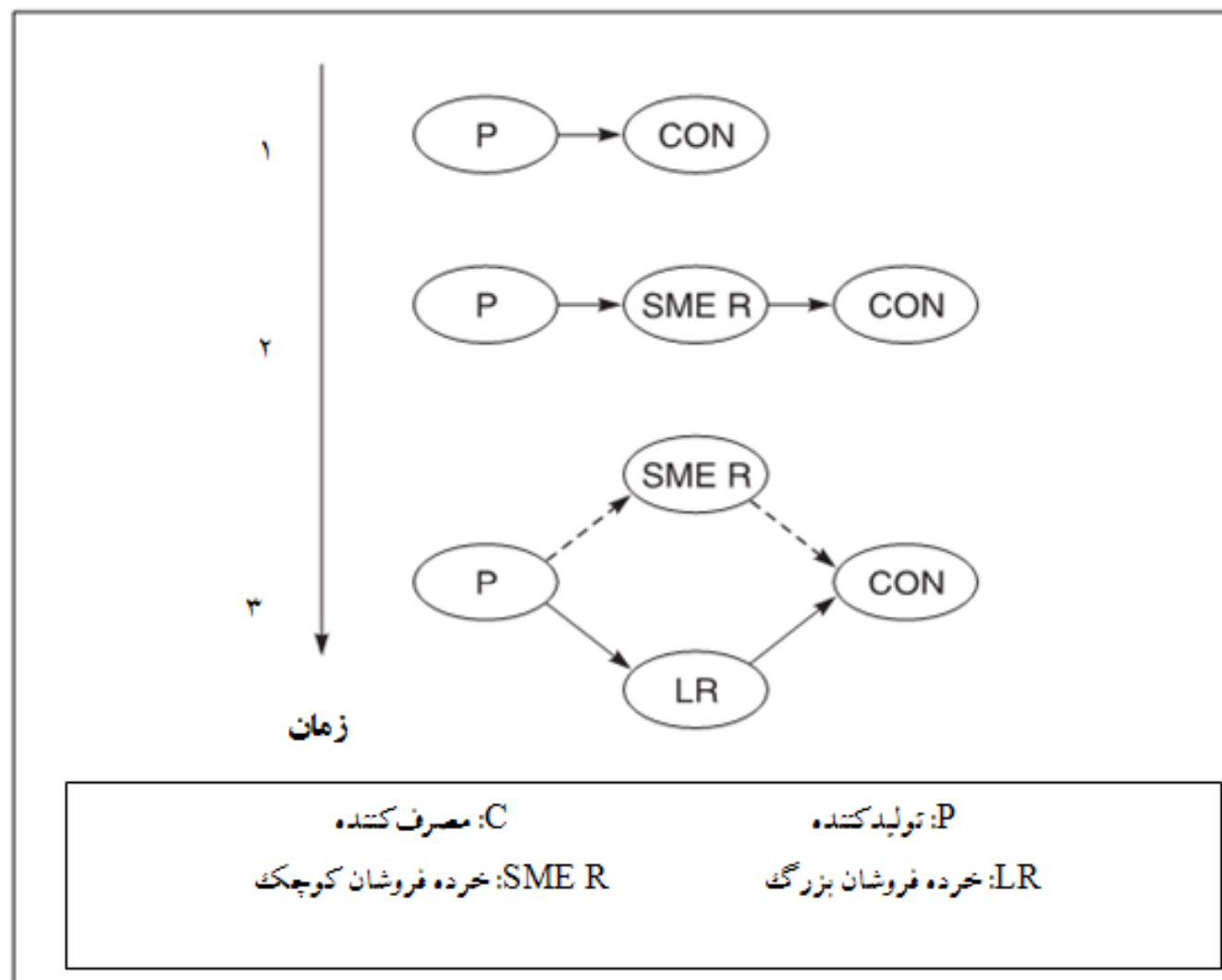
رویکرد سنتی و جدید به زنجیره عرضه



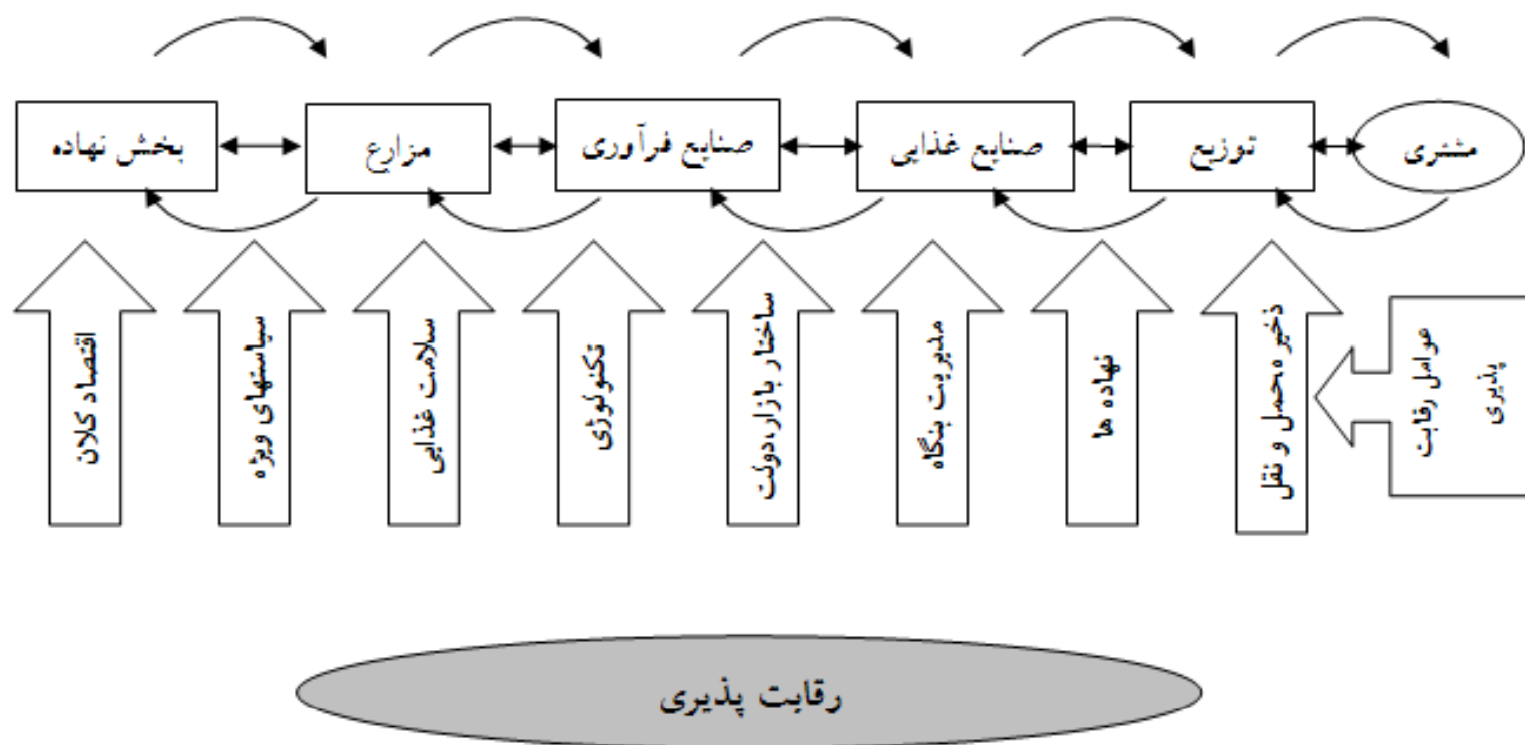
مشتری خرده فروش فراوری کننده تولید کننده عرضه کننده



تکامل زنجیره عرضه مواد غذایی و کشاورزی



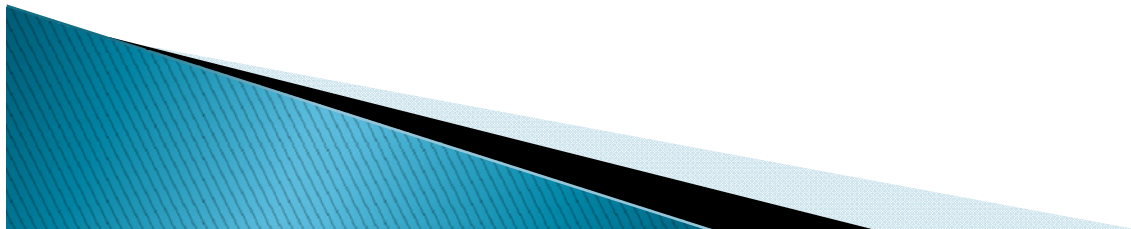
اجزای زنجیره عرضه مولفه های آنها



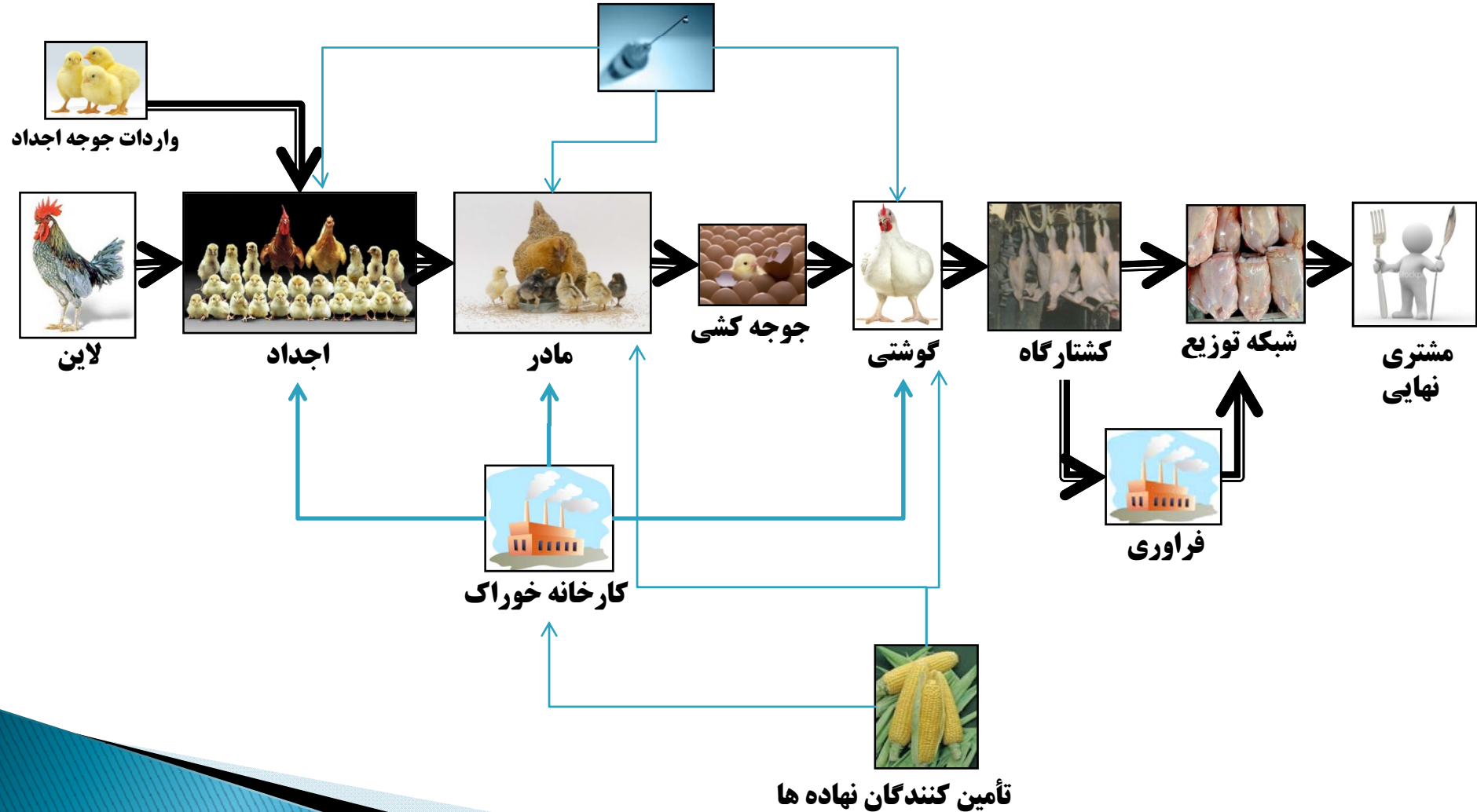
چند مثال:

زنجیره گوشت مرغ در ایران

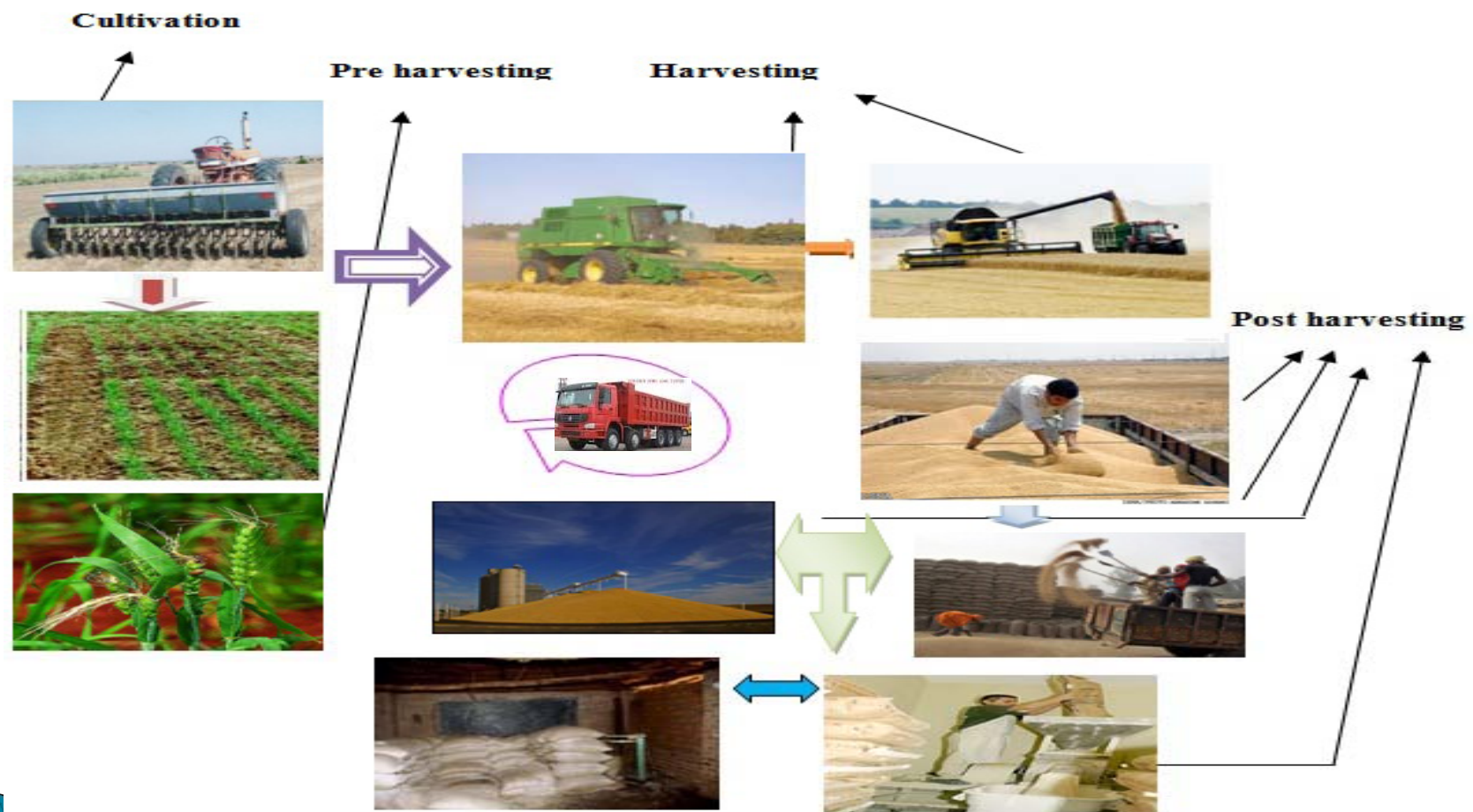
(برگرفته از گزارش ساختار صنعت طیور در بخش کشاورزی، دانشگاه علم و صنعت، دکتر تیموری)



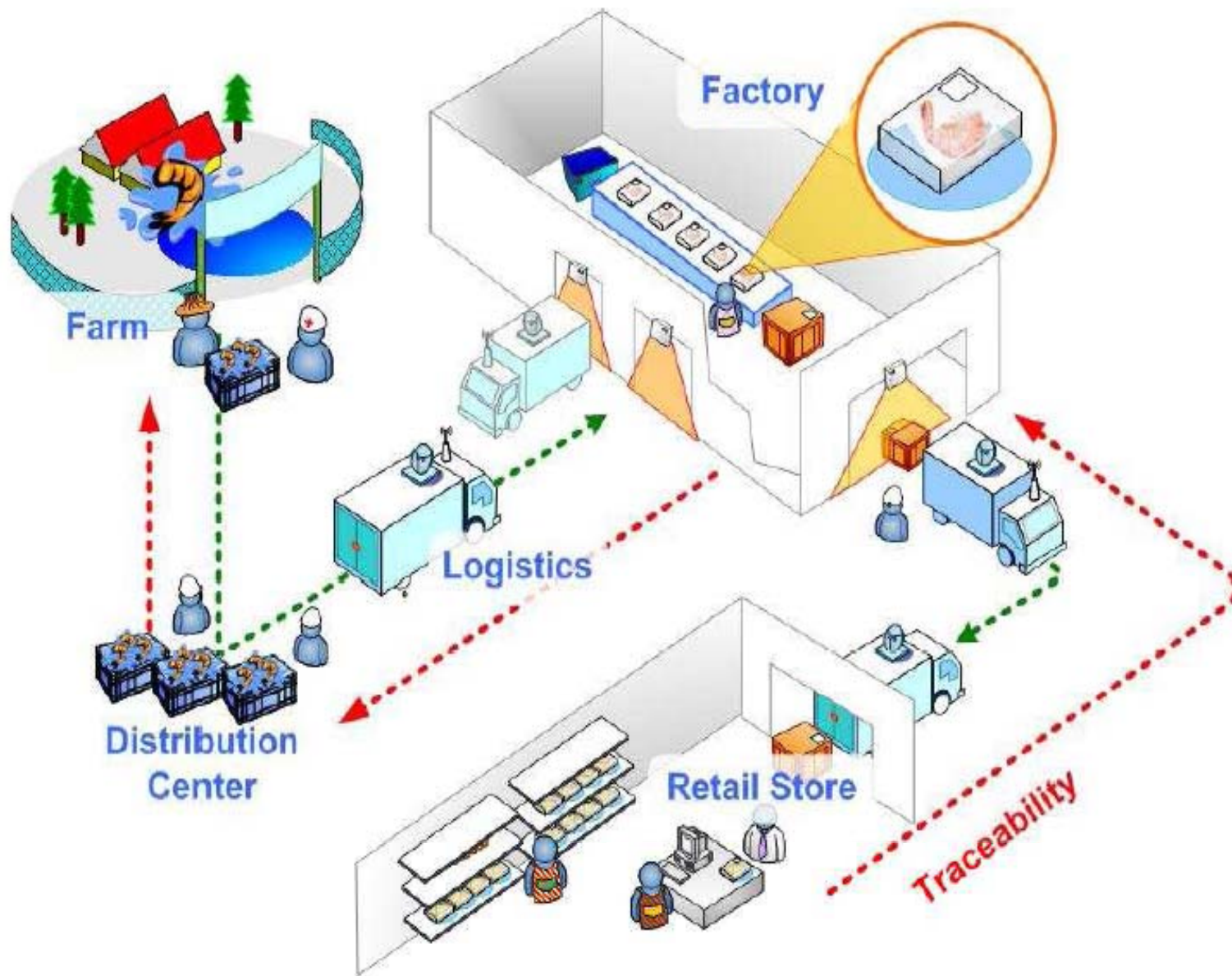
تأمین کنندگان واکسن و دارو



A Simple Diagram of Wheat-Flour Supply Chain

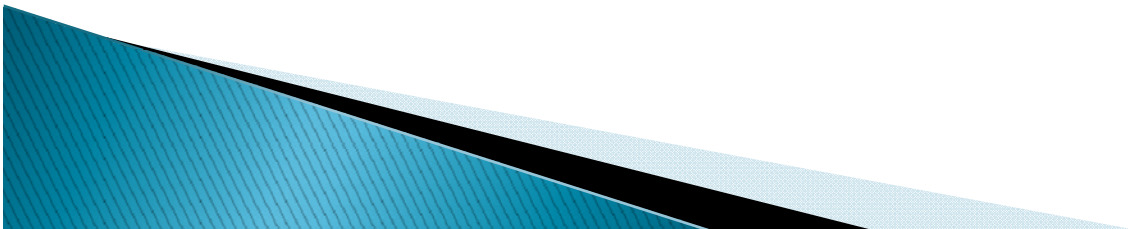


شمائی از زنجیره عرضه میگو در تایلند



مدیریت زنجیره عرضه

Supply Chain Management



تعریف مدیریت زنجیره عرضه

مدیریت زنجیره عرضه یک اصطلاح نسبتاً جدید است. اولین بار در ادبیات لجستیک در سال ۱۹۸۰ به مثابه یک رهیافت مدیریت موجودی کالا با تاکید بر عرضه مواد خام پدیدار شد.

مدیریت زنجیره عرضه عبارت است از :

► «مدیریت مجموعه کامل تولید، توزیع و فرآیندهای بازاررسانی که از طریق آن محصول دلخواه و مورد نیاز یک مصرف کننده تأمین می شود».

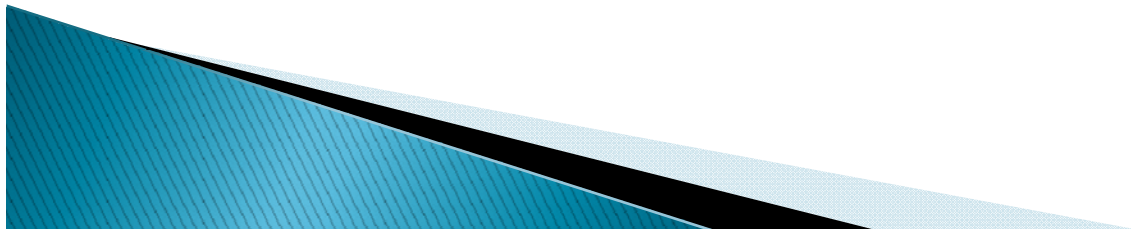
► مدیریت صحیح زنجیره عرضه مستلزم برنامه‌ریزی دقیقی است که صنایع وابسته به بخش کشاورزی را برای برآورد نیازهای کامل بازارهای عمده، هم محلی و هم بین‌المللی، از نظر حجم، کیفیت و زمان تحویل توانمند می سازد.

مدیریت زنجیره عرضه و لجستیک

لجستیک بخشی از زنجیره عرضه است که تمام فرآیند مربوط به حرکت مواد خام و قطعات را به شرکت و موجودی حین تولید در داخل شرکت و کالاهای نهایی به خارج شرکت را توصیف می کند.

مدیریت لجستیک شامل فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل موثر و کارای جریان و انبارش مواد خام، موجودی حین تولید، کالاهای نهایی و اطلاعات مربوطه از نقطه شروع تا نقطه مصرف به منظور ارضاء نمودن نیازمندی های مشتری است.

زیرسیستم های لجستیکی: حمل کردن، انبارداری، کنترل موجودی، سیستم های ارتباطی / اطلاعاتی، بسته بندی، مدیریت ساخت.

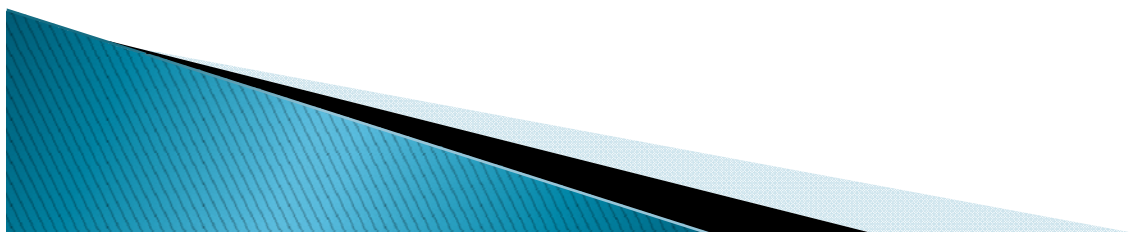


اهمیت مدیریت زنجیره عرضه در بخش کشاورزی

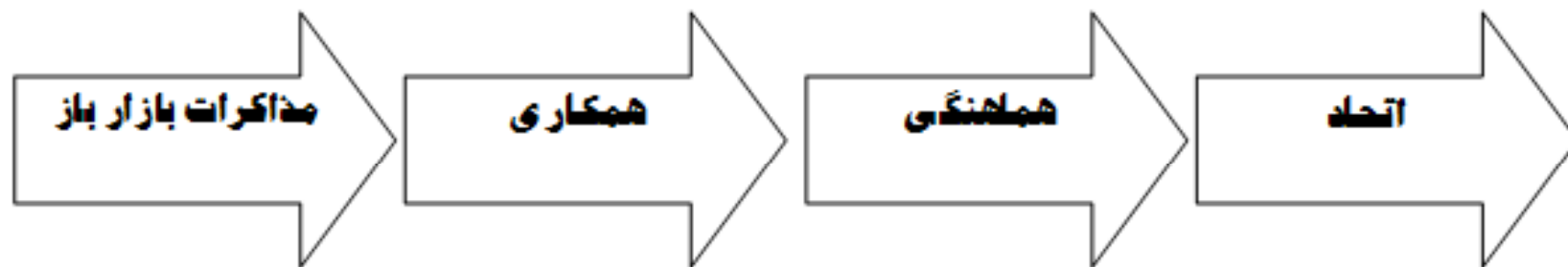
- ▶ کاهش ضایعات محصولات در مراحل مختلف حمل و نقل، انبارداری و ذخیره سازی.
- ▶ افزایش فروش.
- ▶ انتشار و رواج تکنولوژی، تکنیک و فن پیشرفته، سرمایه و دانش مابین مشارکت کنندگان زنجیره.
- ▶ اطلاعات کامل و بهتر در مورد جریان محصولات، بازارها و تکنولوژی ها.
- ▶ شفافیت عملکرد زنجیره عرضه.
- ▶ پیگیری و ردیابی تا منبع تولید.
- ▶ کنترل بهتر کیفیت و سلامتی محصولات.
- ▶ تقسیم سرمایه گذاری و ریسک ناشی از آن در بین اعضا.

اصول مهم برای موفقیت زنجیره عرضه

- تمرکز بر روی مشتری و مصرف کننده؛
- ایجاد ارزش در زنجیره و تقسیم آن با همه اعضای آن زنجیره؛
- اطمینان از این که محصول با خصوصیات مشتریان تناسب دارد؛
- انجام عملیات لجستیک و توزیع به صورت مؤثر؛
- استراتژی اطلاعات و ارتباط به گونه ای همه اعضای زنجیره را پوشش دهد



انتقال از مذاکره بازار باز تا یکپارچگی زنجیره عرضه



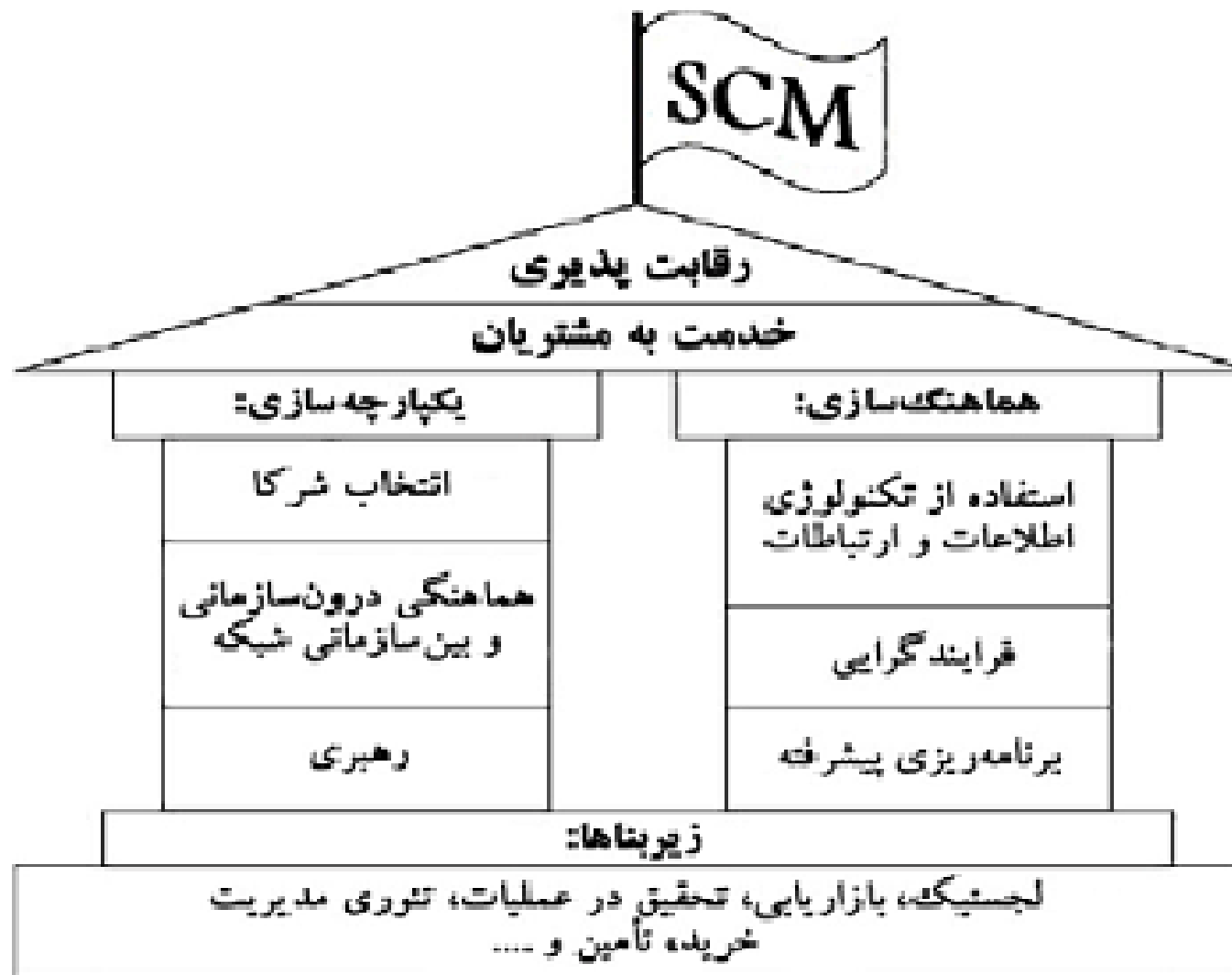
- یکپارچگی
- پیوندهای اطلاعاتی
- عرضه کنندگان کمتر
- مباحث مبتنی بر قیمت
- برنامه ریزی مشترک
- تسهیم اطلاعات
- قراردادهای بلندمدت

اهداف زنجیره عرضه

هدف همه کسانی که در زنجیره عرضه فعالیت می کنند،
افزایش رقابت پذیری عنوان شده است.

دو ابزار عمده برای بهبود رقابت پذیری یک زنجیره تأمین
یکپارچه سازی سازمان های درگیر و هماهنگ سازی بهتر
جریان مواد، اطلاعات و مالی می باشند.

خانه مدیریت زنجیره عرضه



یکپارچه سازی و هماهنگ سازی

یکپارچه سازی:

به فرآیندی اطلاق می شود که از طریق آن همکاری (بلندمدت) بنگاه ها و سازمان های مختلف دربرگیرنده زنجیره عرضه که از نظر حقوقی از هم جدا هستند و در تولید یک محصول یا خدمت کار می کنند، به نحو مطلوبی انجام می شود.

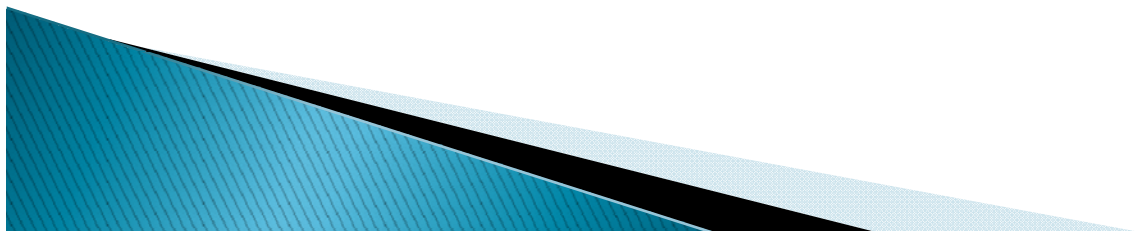
به عنوان مثال: **انتخاب شرکاء** یک جز مهم در یکپارچه سازی است.

یکپارچه سازی و هماهنگ سازی

هماهنگ سازی:

عبارت است از هماهنگ سازی اطلاعات، مواد و جریان های مالی در طول زنجیره عرضه.

به عنوان مثال: استفاده از **تکنولوژی اطلاعات** یک جز مهم در هماهنگ سازی می باشد.



بررسی عملکرد زنجیره عرضه

- ▶ کیفیت تولیدات.
- ▶ قابلیت دسترسی. (وجود مقدار مطلوب از محصول در مکان دلخواه و در زمان مطلوب می باشد)
- ▶ قیمت ها.
- ▶ انعطاف پذیری. (توانایی بنگاه در پاسخدهی به تغییرات در نیازهای تولیدی می باشد)
- ▶ قابلیت اطمینان. (توانایی بنگاه در انجام تعهدات خود به مشتریان می باشد)
- ▶ خدمات پس از فروش.

← بررسی و شناسایی مسایل و چالش های کل زنجیره

راهکارهای توسعه زنجیره عرضه

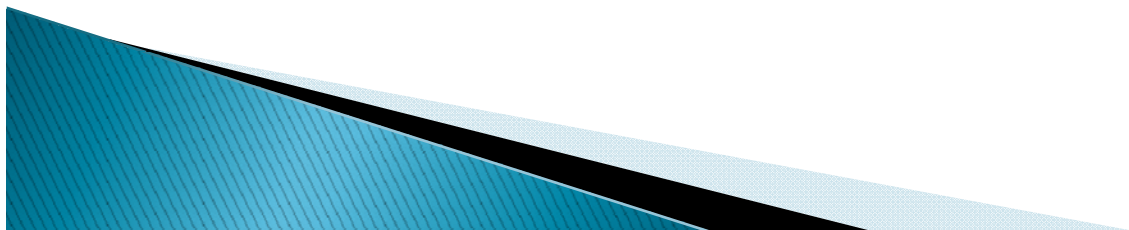
(برخی پیوندهای مهم در بخش کشاورزی)



تلفیق عمودی (Vertical Integration)

زمانی که هزینه های مبادلاتی در بازار برای یک بنگاه بالا باشد تلاش می کند تا با ادغام چندین فعالیت در یک مجموعه و تحت نظارت و مالکیت واحد هزینه های مبادله و تولید را کاهش داده و سود خود را افزایش دهد، که به آن ادغام عمودی گویند. این وضعیت بیشتر در صنایع بزرگ اتفاق می افتد.

به عبارت دیگر ادغام عمودی حالت پیشرفته ای از مدیریت زنجیره عرضه می باشد.



اتحادهای استراتژیک (Strategic Alliance)

- ▶ اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعداد بیشتری است که می خواهند از این راه موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود دهند.
- ▶ مشارکت دو شرکت یا دو واحد کسب و کار و یا بیشتر جهت رسیدن به اهداف مهم استراتژیکی که شرکا به طور متقابل از آن مشارکت سود می برند.
- ▶ نکته مهم این است که پیمان استراتژیک بر اساس بنگاه های موجود شکل می گیرد.

خوشه ها (Clusters)

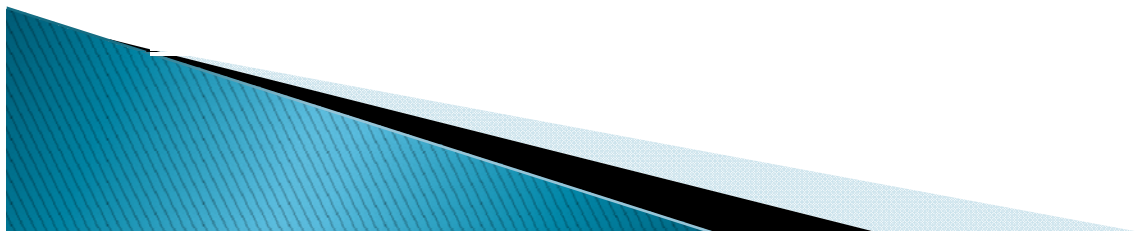
▶ خوشه صنعتی (Industrial Cluster) مجموعه ای از بنگاه های تولیدی و خدماتی در یک رشته صنعتی است که با تکیه بر سرمایه های قوام یافته اجتماعی در مناطق مختلف جغرافیایی در کنار نهادهای پشتیبان و از طریق روابط متراکم میان بنگاهی شکل می گیرد.

▶ خوشه زارعین (Farmers Cluster) حالتی از اتحاد استراتژیک است که در آن کشاورزان از نظر جغرافیایی خوشه بندی می شوند. این خوشه ها منجر به افزایش محصول و گسترش پیوندهای بازاری می گردد و نتیجه آن به صورت ارزش بالاتر برای تولیدات کشاورزی دیده می شود.

تعریف کشاورزی قراردادی (Contract Farming)

در یک تعریف ساده کشاورزی قراردادی خریدار را با تولیدکننده از طریق یک قرارداد الزام آور پیوند می دهد و نوع کالایی که باید تولید شود مشخص می کند.

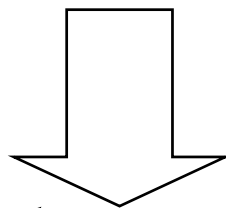
در یک تعریف دقیق تر کشاورزی قراردادی به عنوان یک نهاد اقتصادی که حد فاصل بین بازارهای نقطه ای (Spot Market) و تلفیق عمودی (Vertical Integration) است، تعریف می شود. که در واکنش به شکست های بازاری و به منظور کاهش هزینه های مبادله (Transaction Costs) انجام می شود.



چرا کشاورزی قراردادی

جهانی سازی، آزاد سازی و صنعتی شدن

بخش کشاورزی



کشاورزی قراردادی به عنوان یک نهاد ممکن می تواند
برای کشاورزان سودآور باشد و آنها را به بازارهای جدید
پیوند دهد.

محتوای کشاورزی قراردادی

در عمل محتوای کشاورزی قراردادی می تواند یک یا مجموعه ای از موارد زیر باشد:

- ✓ تاریخ های کاشت، داشت و برداشت؛
- ✓ سطح زیر کشت؛
- ✓ مقادیر تحویلی؛
- ✓ نهاده ها؛
- ✓ فرآیند تولید؛
- ✓ تقاضا برای نیروی کار؛
- ✓ کیفیت و درجه بندی؛
- ✓ قیمت یا فرمول قیمتی؛ و
- ✓ مشاوره فنی.

مزایای کشاورزی قراردادی از دید کشاورز

- ✍ عرضه نهاده ها و خدمات تولید توسط سرمایه گذار؛
- ✍ عرضه اعتبارات توسط طرف قرارداد به کشاورزان؛
- ✍ عرضه فناوری های جدیدی به کشاورزان؛
- ✍ یادگیری مهارت های جدید؛
- ✍ کاهش ریسک قیمت زارعین؛
- ✍ گشودن بازارهای جدیدی به روی کشاورزان.

مزایای کشاورزی قراردادی از دید سرمایه گذار

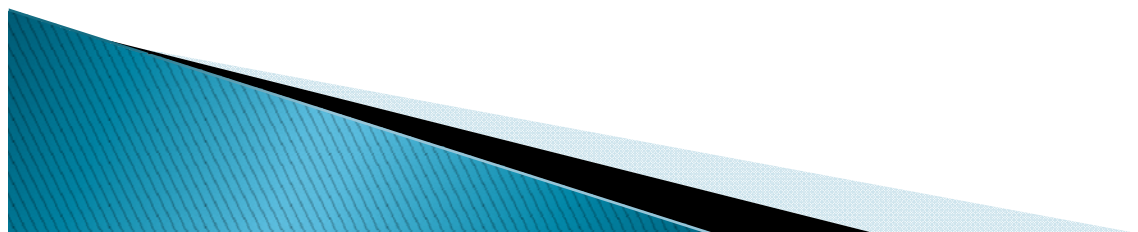
✓ پذیرش یا مقبولیت سیاسی؛

✓ غلبه بر محدودیت زمین با همکاری کشاورزان کوچک؛

✓ قایل اعتمادتر نسبت به خرید از بازار آزاد؛

✓ ریسک کمتر؛

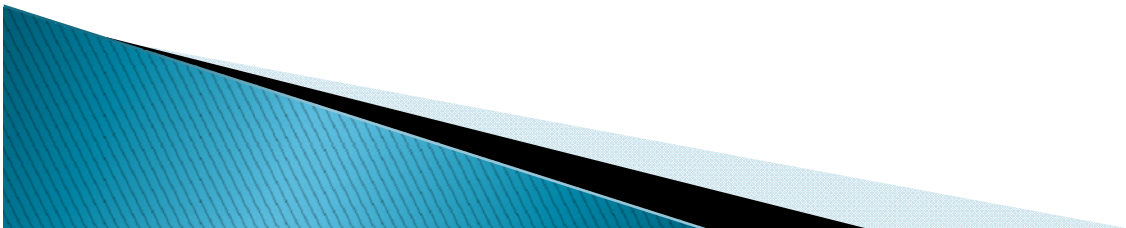
✓ کیفیت یکدست تر محصول نسبت به بازار آزاد



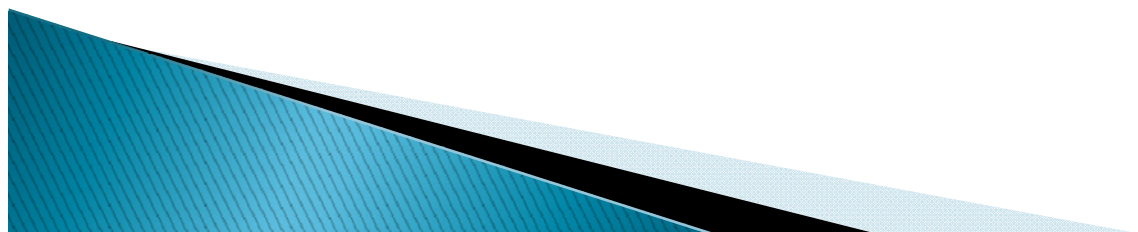
انواع کشاورزی قراردادی

- The centralized model
- The nucleus estate model
- The multipartite model
- The informal model
- The intermediary model

- الگوی متمرکز
- الگوی مزرعه هسته ای
- الگوی چند گانه
- الگوی غیر رسمی
- الگوی واسطه ای



ارزیابی عملکرد کشاورزی قراردادی در ایران، مطالعه موردی: محصول گوجه فرنگی در استان کرمانشاه



تاثیر کشاورزی قراردادی بر درآمد و هزینه

متغیر	نوع گروه	میانگین	t-test	
			برابری واریانس	عدم برابری واریانس
تولید (کیلوگرم در هکتار)	کنترل	49878	-11/49	-10/34
	درمان	58195		
درآمد ناخالص (تومان در هکتار)	کنترل	22694000	-15/36	-13/57
	درمان	27933000		
هزینه کل (تومان در هکتار)	کنترل	4773000	18/55	15/83
	درمان	3532000		
درآمد خالص (تومان در هکتار)	کنترل	17962000	-18/89	-16/75
	درمان	24708000		

تاثیر کشاورزی قراردادی بر دسترسی به نهاده ها

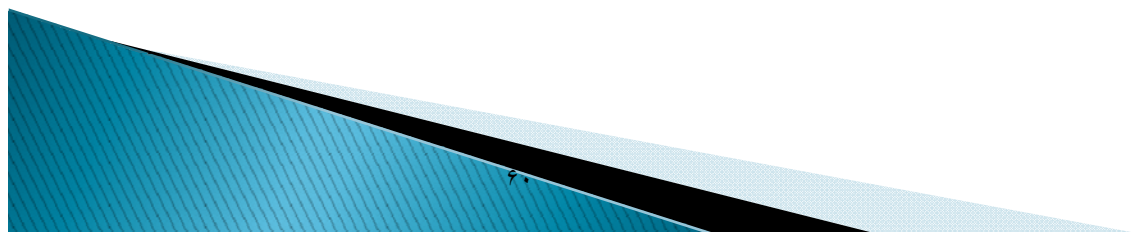
متغیر	نوع گروه	میانگین رتبه	آماره Z
دسترسی به بذر	کنترل	۳۷.۵۰	-۹.۳۵۱
	درمان	۹۶.۸۶	
دسترسی به کود	کنترل	۳۷.۴۵	-۹.۶۴۲
	درمان	۹۷.۴۵	
دسترسی به سموم	کنترل	۳۷.۵۰	-۹.۷۰۳
	درمان	۹۷.۵۰	
دسترسی به آموزش	کنترل	۳۶.۴۰	-۹.۶۲۲
	درمان	۶۵.۹۶	
دسترسی به بازار مناسب	کنترل	۳۷.۶۱	-۹.۶۳۷
	درمان	۹۷.۳۲	
دسترسی به قیمت مناسب	کنترل	۳۹.۱۶	-۸.۶۳۷
	درمان	۹۴.۸۴	

راه های اصلی ایجاد و توسعه زنجیره ارزش و عرضه

- ✓ توسعه بخش های لجستیک شامل سیستم حمل و نقل، سیستم انبارداری، سردخانه ها و غیره با کاربرد تکنولوژی های پیشرفته و مناسب؛
- ✓ توسعه و گسترش ارتباطات و هماهنگی بین اجزا مختلف زنجیره، با استفاده تلفیق عمودی فعالیت ها؛
- ✓ تأکید و تمرکز بر کیفیت و سلامت محصولات و مواد غذایی با استانداردسازی ملی و بین المللی؛ و
- ✓ توسعه اطلاعات بین اجزای سیستم (توسعه تکنولوژی اطلاعات).

رویکرد کلی در راستای بهبود زنجیره عرضه:

افزایش کارایی بازار محصولات کشاورزی و ارتقای سهم تولیدکنندگان
از حاشیه بازار



زنجیره عرضه

فرایند تامین نهاد

فرایند تولید

فرایند عرضه

صندوق های حمایت از توسعه
سرمایه گذاری

اتحادیه ها و اشخاص حقیقی و
حقوقی غیر دولتی

شرکت های خدمات فنی و مهندسی
(NGOs)

تامین منابع مالی

تامین نهاد

خدمات مشاوره

تولید

بازرگانی کشاورزی و
توسعه صادرات

مراکز مبادله

مبادله مجازی

بورس

صادرات

میادین

تجارت

فعالیت های لجستیک

(فرآوری، انبارداری، بسته بندی، سردخانه و حمل و نقل)

اتحادیه ها و تشکل های کشاورزی
(تولیدکنندگان)

نظام اطلاعات بخش کشاورزی

سامانه اطلاعات بازار

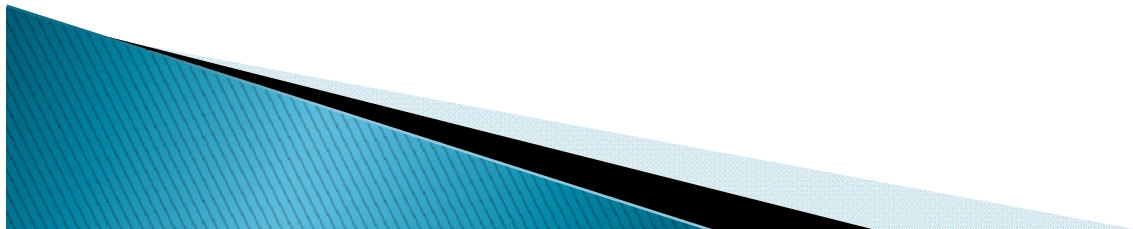
بانک اطلاعات شناسنامه بهره بردار

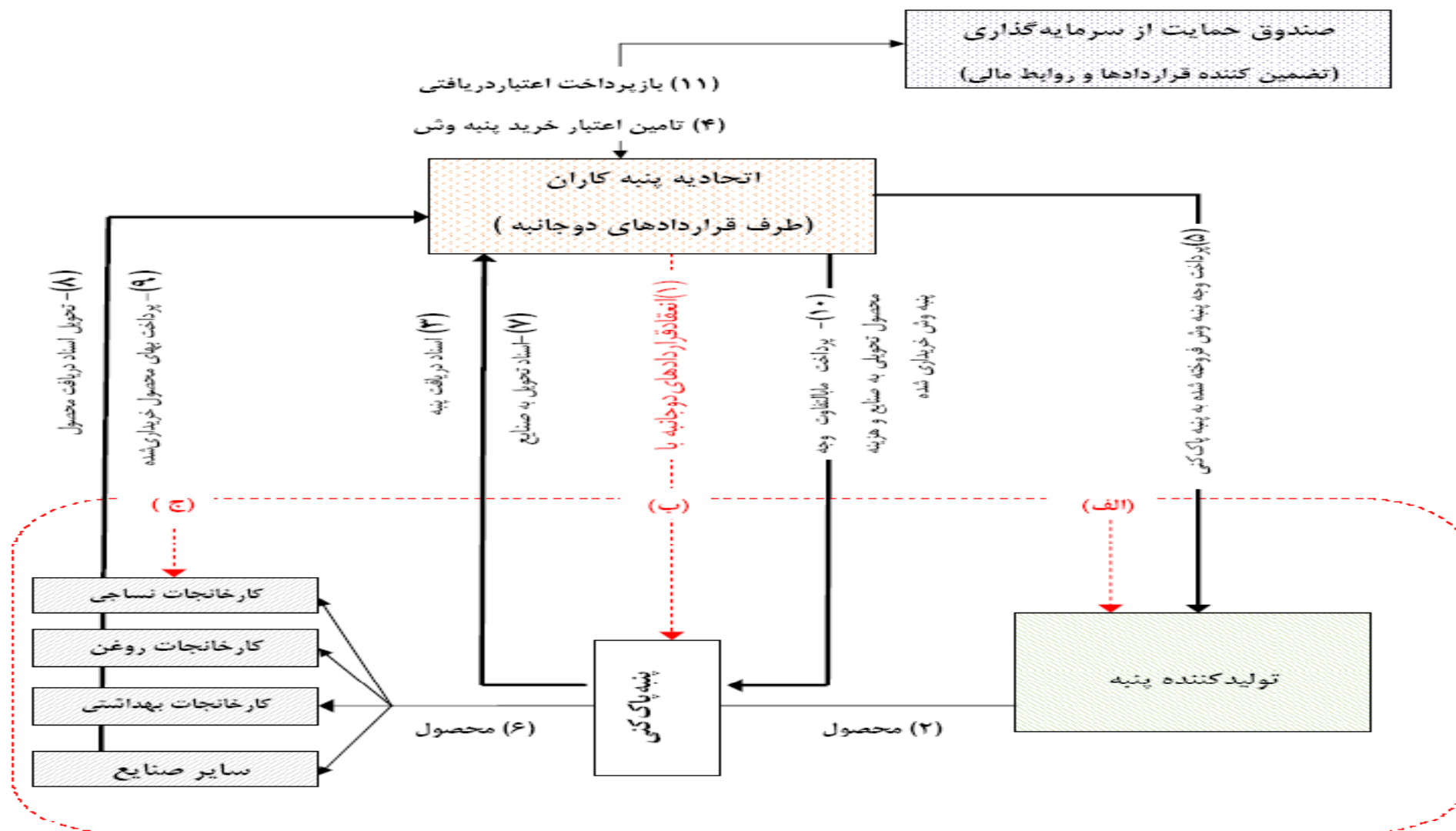
شبکه مدیریت دانش

جهاد کشاورزی (آمار و اطلاعات)

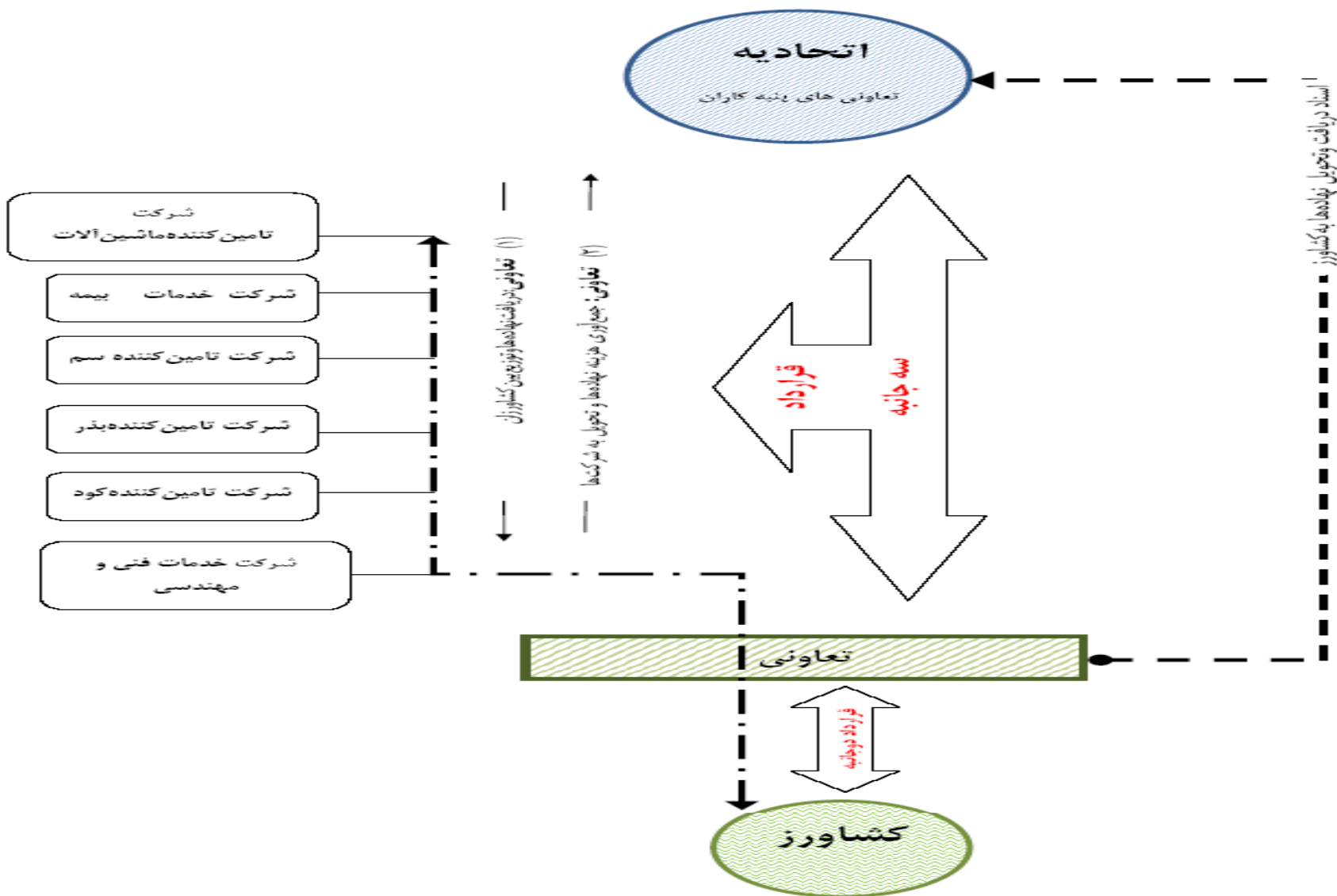
نمونه عملیاتی:

طرح توسعه پنبه مبتنی بر قراردادها

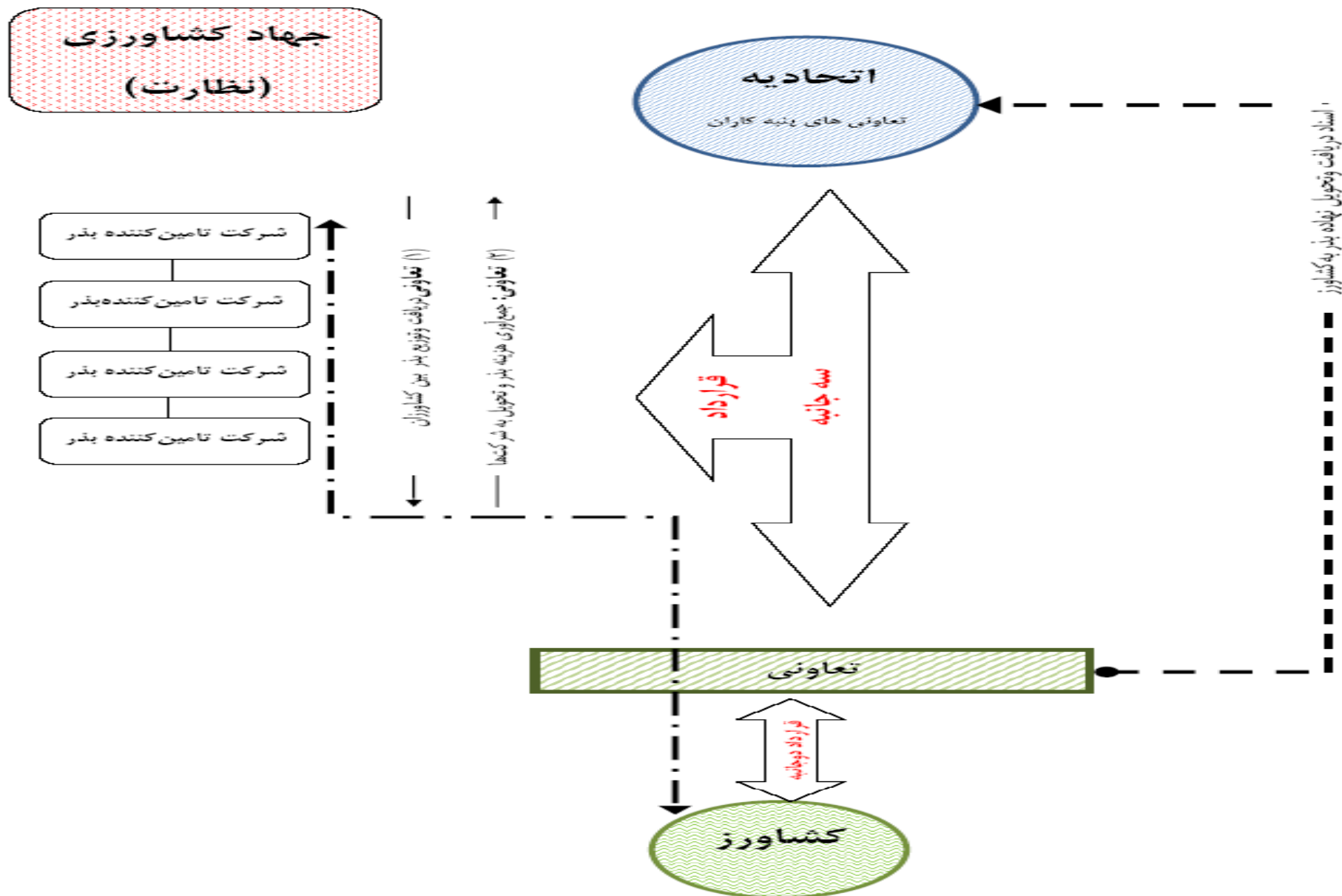




نمودار (۱) - الگوی قراردادی زنجیره تامین محصول



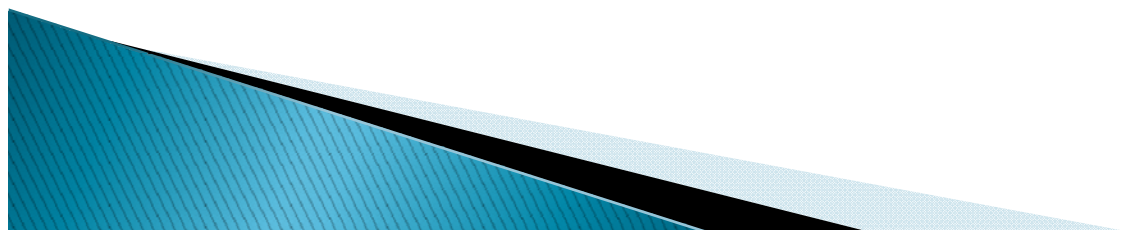
نمودار (۲) - الگوی قراردادی زنجیره تامین نهاده



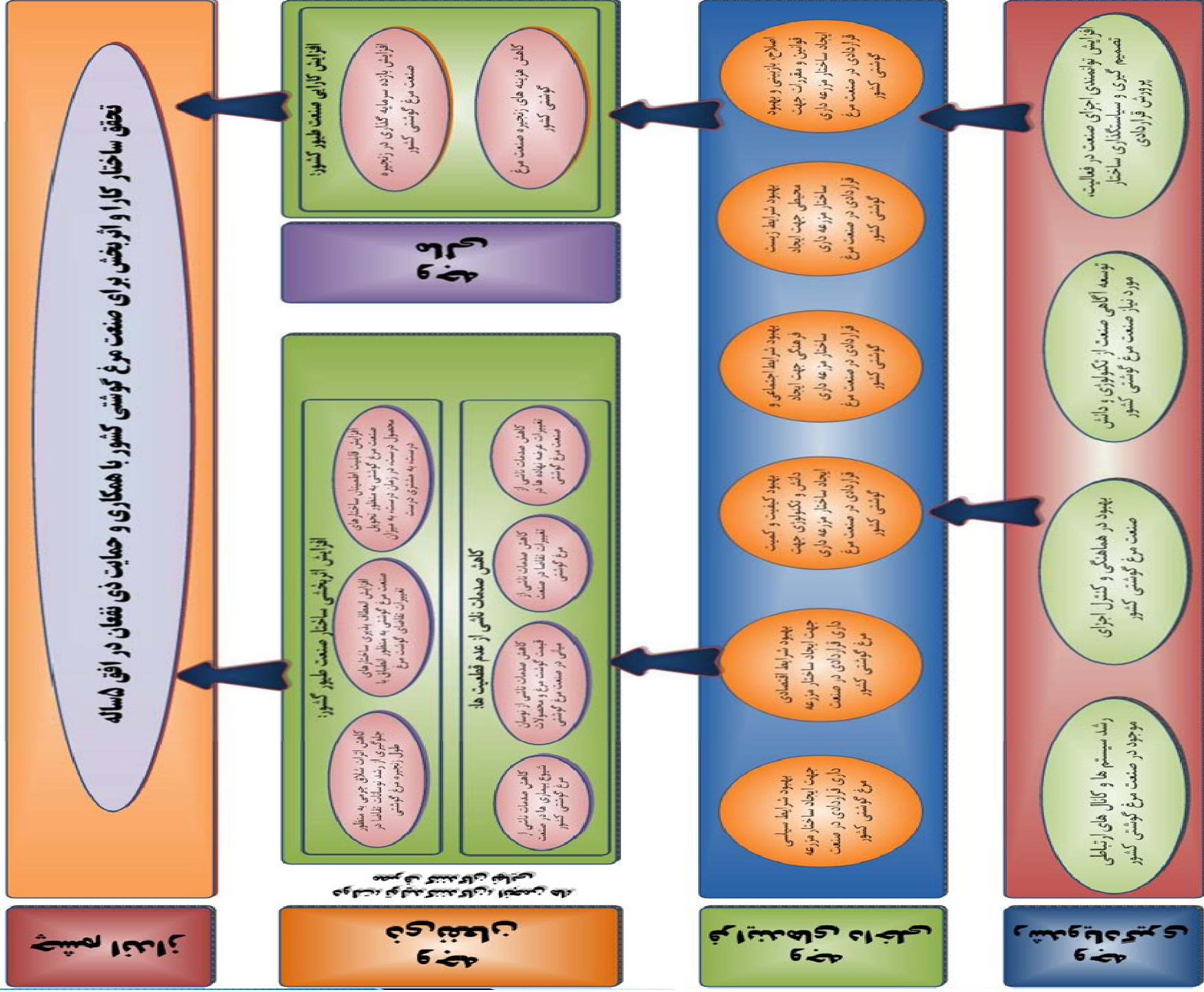
نمودار (۳) - الگوی قراردادی زنجیره تضمین نهاد بذر

نمونه عملیاتی:

**طرح توسعه زنجیره گوشت مرغ مبتنی بر
قراردادها**

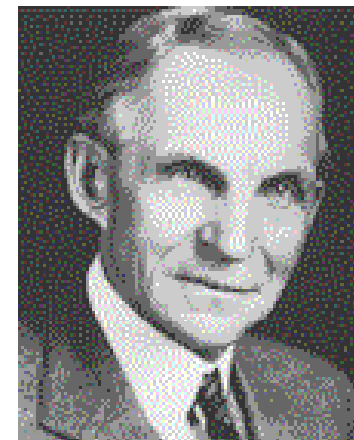


دیاگرام اهداف بر اساس رویکرد BSC



باهم شدن یک شروع است،
باهم ماندن پیشرفت است، و
کار کردن با همدیگر موفقیت است.

هنری فورد



پا سپاس

