

ISSN (Print): 2008-6407 ISSN (Online): 2423-7248

## Research Paper

# Formation and Development of Agricultural Value Chains: A Practical Solution for Enhancing Efficiency of Agricultural Products Markets

Behrooz Hassanpour <sup>1\*</sup>

1- Assistant Professor of Economic, Social and Extension Research Department, Fars Agricultural Research and Natural Resource and Education Center, AREEO, Shiraz, Iran.

Received: 2021/07/25

Accepted: 2021/10/01

PP: 76-88

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/JAE.2023.28358.2268

### Keywords:

Marketing, Organizing, Value Chain, Agriculture

### Abstract

**Introduction:** The inefficiency of the agricultural products market in Iran has caused severe price fluctuations and dissatisfaction on both sides of the market, namely consumers and producers. This market is sometimes faced with oversupply or shortage of supply, and the role of brokers for speculation and hoarding is very colorful. In this study, while examining and identifying the active links related to the value chain, a strategic model for creating an agricultural value chain and its executive instructions were developed so that in this model the role of actors in the market and trade of products is specified.

**Materials and Methods:** The present research is applied in terms of purpose and in the field of qualitative research and in terms of research method, it is a combination of two documentary and field methods. Documentary information and face-to-face observation of the activities of 35 economic activists in the agricultural sector of Fars province and 12 joint meetings with officials and managers of the Agricultural Jihad Organization with a brainstorming approach and based on a slight change in Porter value chain model, tried to provide an executive instruction for creating an agricultural value chain.

**Findings:** Lack of awareness of market factors about the value chain, the existence of economic issues and defective links that practically do not create value, has prevented the establishment of continuity in the supply chain and value links in the agricultural sector. The results of this study led to the development of a strategic model for creating an agricultural value chain and an executive instruction.

**Conclusion:** Familiarity of entrepreneurs and economic actors in the agricultural sector with the benefits of the value chain and the development of supportive laws can help in forming, developing and completing agricultural value chains.

**Citation:** Hassanpour B. Formation and Development of Agricultural Value Chains: A Practical Solution for Enhancing Efficiency of Agricultural Products Markets: Journal of Agricultural Economics Research. Spring Issue; 2023:76-88

**\*Corresponding author:** Behrooz Hassanpour

**Address:** Assistant Professor of Economic, Social and Extension Research Department, Fars Agricultural Research and Natural Resource and Education Center, AREEO, Shiraz, Iran

**Tell:** 09174502089

**Email:** hassanpourbehrooz@gmail.com



## Extended Abstract

### Introduction

The inefficiency of the agricultural products market in Iran has caused severe price fluctuations and dissatisfaction on both sides of the market, namely consumers and producers. This market is sometimes faced with oversupply or shortage of supply, and the role of brokers for speculation and hoarding is very colorful. The plan to create and agricultural expand value chains and complete its links with a market-oriented approach is not only implicitly mentioned in the Law on Increasing Agricultural Productivity and Natural Resources, but also explicitly in Articles 31 and 33 of the Sixth Five-Year Economic, Social and Cultural Development Law has been emphasized (2,3,4). However, the formation and improvement of agricultural value chains that have been formed in developed and developing countries for more than two decades, can be a fundamental and final solution in improving the process of agricultural products market in the country (5). Today, global competition, the instability of markets and new technologies have created new ways to create value in a dynamic competitive environment in terms of quality. An efficient value chain for agricultural products can play a key role in reducing poverty, better income distribution and food security in developing countries (6, 7). In this study, while examining and identifying the active links related to the value chain, a strategic model for creating an agricultural value chain and its executive instructions were developed so that in this model the role of actors in the market and trade of products is specified.

### Materials and Methods

The present research is applied in terms of purpose and in the field of qualitative research and in terms of research method, it is a combination of two documentary and field methods. Documentary information and face-to-face observation of the activities of 35 economic activists in the agricultural sector of Fars province and 12 joint meetings with officials and managers of the Agricultural Jihad Organization with a brainstorming approach and based on a

slight change in Porter value chain model, tried to provide an executive instruction for creating an agricultural value chain.

### Findings

This study showed that the experiences of different countries in creating agricultural value chains have several advantages that can be summarized as: reducing production costs and increasing productivity, providing valuable customer service, diversification of new value-added services, creation Innovate faster, create new rings, create more jobs, increase knowledge penetration in the agricultural sector, reduce rural poverty, transparency of agricultural prices and realization of prices, balance of price risk between market factors, balance of supply and demand, increase quality and health Agricultural products, reduction of crop waste, increase of product health quality, increase of real profit, consumer satisfaction, decrease of intermediation and brokerage, increase of flexibility and stability in production and export, were mentioned. In this study, the agricultural value chain model based on Porter's model was localized in 5 main ring (including input supplier, producers, processing and packaging, distribution and marketing, consumption and customer relationship management) and one support ring. Then, the executive mechanism of agricultural value chain formation in five steps was determined; If used by the Agricultural Jihad Organization of the provinces across the country with the formation of a special working group, it can change the agricultural business system and create an agricultural value chain for priority products in the country.

### Discussion

Lack of awareness of market factors about the value chain, the existence of economic issues and defective links that practically do not create value, has prevented the establishment of continuity in the supply chain and value links in the agricultural sector. The results of this study led to the development of a strategic model for creating an agricultural value chain and an executive instruction. Whenever the Ministry of Jihad for Agriculture and related

agencies support the formation and sustainability of value chains of various agricultural products, at least during a five-year plan, not only will it lead to sustainable production, exports and prosperity in the agricultural sector, but also many problems in agriculture as well as agriculture markets and its trade will be solved.

### Conclusion

Finally, according to the findings of the present study, it can be concluded that the familiarity of entrepreneurs and economic actors in the agricultural sector with the benefits of the value chain and the development of protection laws, can help in creating, developing and completing agricultural value chains. In order to improve the agricultural marketing and trade system, improve productivity and increase the production of agricultural products, sustainable exports and ultimately rural development, it is suggested that a nationwide scientific and executive discourse on "value chains of agricultural products" in large, medium and small scale, be provided.

## مقاله پژوهشی

## تشکیل و توسعه زنجیره ارزش کشاورزی، راه کار ساماندهی بازار محصولات

## کشاورزی

بهروز حسن پور<sup>\*۱</sup>

۱- استادیار اقتصاد کشاورزی، بخش تحقیقات اقتصادی، اجتماعی و ترویجی، مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، شیراز، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** ناکارآمدی بازار محصولات کشاورزی در ایران موجب نوسانات شدید قیمتی و نارضایتی هر دو سوی بازار یعنی مصرف کننده و تولید کننده شده است. این بازار، گاهی با مازاد و یا کمبود عرضه مواجه هست و نقش دلالتان به منظور سوداگری و احتکار، بسیار پر رنگ می باشد. در این پژوهش ضمن بررسی و شناسایی حلقه های فعال مرتبط با زنجیره ارزش کشاورزی، یک مدل راهبردی ایجاد زنجیره ارزش کشاورزی و راهکار اجرایی آن تدوین شد به گونه ای که در این مدل نقش کنشگران در بازار تولید و تجارت محصولات مشخص شده است.

**مواد و روش ها:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه پژوهش های کیفی و از لحاظ روش تحقیق، ترکیبی از دو روش اسنادی و میدانی می باشد. 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 جهاد کشاورزی با رویکرد طوفان فکری و بر اساس تغییر جزئی در مدل زنجیره ارزش پورتر، تلاش نمود تا یک راهکار اجرایی برای تشکیل زنجیره ارزش کشاورزی تدوین کند.

**یافته ها:** عدم آگاهی عوامل بازار از زنجیره ارزش، وجود مسایل اقتصادی و حلقه های معیوب که عملا خلق ارزش نمی کنند، مانع از ایجاد پیوستگی در حلقه های 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.

**بحث و نتیجه گیری:** آشنایی کارآفرینان و فعالان اقتصادی بخش کشاورزی با منافع زنجیره ارزش و تدوین قوانین حمایتی می تواند در ایجاد، توسعه و تکمیل زنجیره های ارزش کشاورزی کمکی شایان کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۹

شماره صفحات: ۷۶-۸۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:  
10.30495/JAE.2023.28358.2268

واژه های کلیدی:

بازاریابی، زنجیره ارزش، ساماندهی، کشاورزی

\* نویسنده مسئول: بهروز حسن پور

**نشانی:** استادیار اقتصاد کشاورزی، بخش تحقیقات اقتصادی، اجتماعی و ترویجی، مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان فارس، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، شیراز، ایران.

تلفن: ۰۹۱۷۴۵۰۲۰۸۹

پست الکترونیکی: hassanpourbehrooz@gmail.com

## مقدمه

یک محصول (یا خدمات) از «تولید کننده کالا و خدمات» به «مشتری» بایستی با کم‌ترین مسیر و بیش‌ترین کارایی را طی کنند. برای شرکت‌هایی که کالا تولید می‌کنند، زنجیره ارزش با مواد خام مورد استفاده برای ساخت محصول‌شان آغاز می‌شود و هر آنچه تا قبل از اینکه به مشتری فروخته شود، به آن اضافه می‌شود. در هر مرحله از زنجیره ارزش، اطمینان از این است که افراد مسئول در هر مرحله از زنجیره ارزش با یکدیگر ارتباط دارند و کمک می‌کنند که محصول با روالی صحیح و در سریع‌ترین زمان ممکن به دست مشتری برسد (۹). با بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد، اساساً مطالعات در زمینه زنجیره‌ی ارزش در خصوص محصولات کشاورزی در ایران بسیار کمیاب می‌باشد. اما در خارج از کشور در مورد زنجیره‌ی ارزش محصولات کشاورزی از دو دهه‌ی پیش مطالعات متعددی انجام گرفته است. آتایی و فورکادت (۵) با همکاری سازمان خواربار جهانی (FAO) به منظور کارآمد کردن بازاریابی محصولات کشاورزی، کاهش نوسانات قیمت، افزایش حاشیه سود، حذف واسطه‌ها، تعادل عرضه و تقاضا و توسعه صادرات در کشورهای در حال توسعه، تشکیل و تقویت زنجیره‌های ارزش را بر اساس مدل زنجیره ارزش پورتر پیشنهاد نموده است. این گزارش به عنوان یک راهکار و راهنمایی برای تجزیه و تحلیل زنجیره‌های ارزش در بخش کشاورزی و غذا در کشورهای در حال توسعه پیشنهاد شد. سرنیواز و همکاران (۱۰) به بررسی و تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش کینوا در کشور هندوستان پرداختند. آنها در مطالعه خود از نظر سودمندی، پتانسیل بازار و همچنین، امکان سنجی یک مدل مناسب زنجیره ارزش کینوا در بازار هند، مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. در این پژوهش ضمن شناسایی تمامی ذینفعان، نقاط ضعف موجود در زنجیره ارزش مشخص شد و نویسندگان ایده‌هایی را برای کاهش هزینه‌ها و رقابت‌پذیری محصول کینوا نسبت به محصولات دیگر زراعی ارائه دادند.

نوگا و آسیما (۱۱) با استفاده از تحلیل سوات (SWOT) به بررسی و تحلیل زنجیره‌ی ارزش محصول سیب زمینی در استان میتوبای کانادا پرداختند. آنها با شناسایی بازیگران فعال در حلقه‌های زنجیره ارزش و شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به ارزیابی و ارائه راهکار به منظور تقویت زنجیره ارزش سیب زمینی در بازار بزرگ داخلی و صادرات پرداختند. راتسرت و دمونت (۱۲) با تحلیل زنجیره ارزش و شناسایی فرصت‌های بازیگران در بازار، به دنبال راهکاری برای ارتقاء زنجیره ارزش پایدار برنج در ویتنام پرداخت. در طی کارگاه مشارکتی چند نفری، شرکت کنندگان از بخش عمومی و خصوصی برای کشف نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در بازار برنج ویتنام پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که ذینفعان، توانایی این بخش را برای درک فرصت‌ها (از جمله رشد صادرات و بازارهای داخلی) بالاتر از مقاومت در برابر تهدیدهای احتمالی (از جمله مقررات دقیق تر ایمنی مواد غذایی و گرم شدن کره زمین) می‌دانند. در پایان سه استراتژی گوناگون برای ساختن پایدار

نظام بازار و توزیع محصولات کشاورزی در ایران بسیار بچرخ و ناکارآمد است. به‌طوری که این بازار از نوسانات شدید قیمتی رنج می‌برد و موجب نارضایتی هر دو سوی بازار یعنی مصرف‌کننده و تولیدکننده می‌شود. از سوی دیگر، ناپایداری در صادرات محصولات کشاورزی به دلیل عوامل متعدد، باعث از دست رفتن بازارهای کشورهای هدف و متضرر شدن تولیدکنندگان و صادرکنندگان شده است. لذا، به دلیل عدم تعادل عرضه و تقاضا و نبود زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی، همواره اخبار ناگوار نوسانات شدید قیمت‌ها و نارضایتی تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و سایر عوامل بازار از رسانه‌ها شنیده می‌شود. با ادامه روند فعلی نظام بازاریابی محصولات کشاورزی، نه تنها اتلاف منابع طبیعی، آب، خاک و سرمایه‌های کشور را به دنبال دارد بلکه عرضه فله‌ای بسیاری از محصولات و عدم رعایت بهداشت و بسته‌بندی مناسب موجب افزایش ضایعات این محصولات در مسیر بازار شده است. از سوی دیگر، عرضه فله‌ای و سستی بدون بسته‌بندی و عدم رعایت اصول بهداشتی در شرایط شیوع ویروس کرونا در کشور، موجب نگرانی بیش از پیش مصرف‌کنندگان از انتقال ویروس از راه سایر مشتریان در مراکز فروش و میوه فروشی‌ها شده است. به همین دلیل موضوع رعایت بهداشت در عرضه محصولات کشاورزی بویژه میوه و تره‌بار در شرایط کنونی به عنوان موضوعی پراهمیت مطرح شده است (۱). خوشبختانه برنامه ایجاد و گسترش زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی و تکمیل حلقه‌های آن با رویکرد کشاورزی بازار محور نه تنها در قانون افزایش بهره‌وری کشاورزی و منابع طبیعی تلویحا ذکر شده است، بلکه صراحتاً در مواد ۳۱ و ۳۳ قانون پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور نیز مورد تأکید قرار گرفته است (۲، ۳ و ۴). به هر حال تشکیل و بهبود زنجیره‌های ارزش کشاورزی که بیش از دو دهه در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه شکل گرفته است، می‌تواند به عنوان راهکار اساسی و نهایی در بهبود فرآیند بازار محصولات کشاورزی در کشور باشد (۵). امروزه رقابت جهانی، عدم ثبات بازارها و تکنولوژی‌های جدید، راه‌های جدید ایجاد ارزش را در یک محیط پویای رقابتی از لحاظ کیفیت بوجود آورده است. زنجیره ارزش کارآمد محصولات کشاورزی می‌تواند نقش کلیدی در کاهش فقر، توزیع بهتر درآمد و امنیت غذایی در کشورهای در حال توسعه ایفاء کند (۶ و ۷). در حال حاضر تعدادی از تصمیم‌گیرندگان بخش کشاورزی، توسعه کشت و صنعت محصولات گوناگون با تأکید بر بهبود مؤثر زنجیره ارزش محصولات بخش کشاورزی را راهبردی جهت رفع مشکلات موجود می‌دانند. این رویکرد می‌تواند رابطه‌ای پایدار میان بازیگران و یا عوامل زنجیره ارزش برقرار کرده و با افزایش تولید و کاهش ضایعات در مراحل برداشت و پس از برداشت، افزایش امنیت غذایی را به دنبال داشته باشد (۸). برای فهم اینکه چگونه می‌توان یک کسب و کار را تحلیل کرد باید اول زنجیره ارزش آن مشخص شود. یک زنجیره ارزش طیف کاملی از فعالیت‌ها شامل طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع، فروش و خدمات پس از فروش را در بر می‌گیرد. کسب و کارها برای تبدیل

## یافته‌ها

### تعریف و مفهوم ارزش و زنجیره ارزش

ارزش<sup>۴</sup>، مفهوم بسیار ذهنی و کیفی دارد و برای افراد گوناگون معانی گوناگونی تداعی می‌شود. امروزه مفهوم ارزش، تعریف بازاریابی را متحول کرده است و مفهومی جدید به شاخص‌های اقتصادی از جمله قیمت، هزینه، درآمد، سود و ... داده است. فیلیپ کاتلر<sup>۵</sup> پدر علم بازاریابی مدرن، در تعریف بازاریابی اشاره می‌کند که بازاریابی فرایندی (مدیریتی-اجتماعی) برای رفع نیاز از راه تولید و مبادله ارزش است. در این تعریف، کاتلر بر مفهوم ارزش تاکید دارد زیرا ارزش مفهومی فراتر از قیمت کالا و خدمات است. ارزش یعنی ترکیب مناسب کیفیت، خدمات، قیمت، زمان و ... برای بازار هدف است. او معتقد است که کار بازاریابی ایجاد و ارائه ارزش برای مشتری است. وارن بافت<sup>۶</sup> معتقد است که "قیمت" آن چیزی است که مشتری پرداخت می‌کند در حالی که "ارزش" آن چیزی است که مشتری دریافت می‌کند. تئودور لویت<sup>۷</sup> از بزرگان بازاریابی و معروف به پدر علم برند، هدف بازاریابی، ایجاد ارزش برای مشتریان است. وی معتقد است که هیچ مشتری کالا را خریداری نمی‌کند، مشتریان در واقع کار می‌خرند. کاری که آن کالا برایشان انجام می‌دهد. مردم برای تصمیم‌گیری برای خرید کالا به صدای کیفیت و ارزش آن کالا توجه دارند و قیمت یکی از ویژگی‌های ارزش می‌باشد. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری مشتریان برای خرید کالا به گونه‌ای است که هرگاه ارزش کالا بیش‌تر از قیمت آن بود، مصرف‌کننده اقدام به خرید خواهد کرد و از خرید خود راضی خواهد بود. در غیر این صورت مصرف‌کننده یا آن کالا را نمی‌خرد و یا اگر خریداری کرده است از خرید خود راضی نخواهد بود. اصطلاح زنجیره ارزش<sup>۸</sup> برای نخستین بار توسط پروفیسور مایکل پورتر<sup>۹</sup>، در کتاب معروف خود تحت عنوان "مزیت رقابتی ملل" مطرح کرد. بر اساس تعریف پورتر، به مجموعه اقداماتی که در یک کسب و کار (صنعت، کشاورزی، خدمات) به صورت زنجیروار انجام می‌گیرد تا برای مشتریان خود، خلق ارزش یا ارزش افزوده ایجاد کند، زنجیره ارزش گویند. محصولات از حلقه‌های به هم پیوسته این زنجیر عبور می‌کند و در هر حلقه، ارزشی به محصول نهایی افزوده می‌شود (۱۵). در دیدگاه پورتر، استمرار توفیق زنجیره ارزش هر فعالیت، منوط به داشتن تفکر زنجیره ارزشی<sup>۱۰</sup> و آن هم مبتنی بر تفکر سیستمی<sup>۱۱</sup> می‌باشد. هنر خلق ارزش، مهمترین استراتژی در زنجیره است و نوآوری نقش کلیدی را در مزیت رقابتی و خلق ارزش ایفا می‌کند. هنر قراردادن کنشگران حلقه‌ها در مکان درستی از زنجیره ارزش و چیدمان درست عوامل و محصولات و فعالیت‌ها در این زنجیره می‌تواند مهمترین استراتژی در خلق ارزش

زنجیره‌ی ارزش برنج مورد بحث قرار دادند. مطالعات دیگر به منظور بهبود نگرش‌ها از توسعه زنجیره‌های ارزش خرده مالکان و فعالین کوچک مقیاس نشان می‌دهد در طول زمان، زنجیره‌های ارزش کوچک مقیاس از یک پویایی برخوردار هستند و امکان توسعه زنجیره‌ی ارزش این واحدها با توسعه متعادل ظرفیت‌ها، وجود دارد. با این حال در مواردی عدم مدیریت زنجیره‌های ارزش خرده مالکان و با تغییرات ناگهانی ثروت و درگیری بین بازیگران زنجیره‌ی ارزش، منجر به ناپایداری و ناکارآمدی زنجیره شده است (۱۳). حسن پور و رستمیان (۱۴) قابلیت‌های یادگیری سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری را بر عملکرد مالی زنجیره ارزش گیاهان دارویی در شرکت سینره در ایران را مورد بررسی قرار دادند. آنها با استفاده از روش معادلات ساختاری و تحلیل مسیر دریافتند که قابلیت‌های یادگیری سازمانی و ابعاد آن می‌تواند بر مدیریت ارتباط با مشتری و به دنبال آن مدیریت بهتر CRM می‌تواند بر عملکرد مالی شرکت مذکور، تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته باشد.

## مواد و روش‌ها

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه پژوهش‌های کیفی و از لحاظ روش تحقیق، ترکیبی از دو روش اسنادی و میدانی<sup>۱</sup> و تحلیل آن به صورت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری، شامل تمامی فعالین بازار و تجار محصولات کشاورزی، فعالین اقتصادی در کانون‌های تولید، کارخانجات فرآوری و بسته‌بندی و سازمان‌های درگیر و مرتبط با محصولات کشاورزی می‌باشند که با انجام مصاحبه با ۳۵ فعال اقتصادی در این حوزه و مشاهدات حضوری از ۱۸ واحد تولیدی، فرآوری، بسته‌بندی و صادرات محصولات کشاورزی (انواع میوه، تره‌بار، خشکبار، سبزی و صیفی) در استان فارس، وضعیت تجارت و بازاریابی کشاورزی در شرایط فعلی کشور توصیف و با استفاده از تشکیل گروه‌های کانونی و برگزاری ۱۲ جلسه مشارکتی با مسئولین و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان فارس و به همراه گروه‌های فعال و کنشگران حلقه‌ها در ساختار زنجیره تولید و ارزش، با رویکرد طوفان فکری<sup>۲</sup>، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و بر مبنای مدل زنجیره ارزش پورتر<sup>۳</sup> که برای محصولات کشاورزی بومی سازی شده است مورد بررسی قرار گرفت (۱ و ۱۲). در نهایت، یک راهکار اجرایی که نقش بازیگران حلقه‌های ۵+۱ زنجیره ارزش، شامل پنج حلقه اصلی (تأمین نهاده، تولیدکننده، برداشت و بسته‌بندی، توزیع و بازاریابی و مصرف و ارتباط با مشتری) و یک حلقه پشتیبان در آن مشخص شده باشد تدوین شد.

4 Value

5 Philip Kotler

6 Warren Buffett

7 Theodore Levitt

8 Value Chain

9 Michael Porter

10 Value Chain Thinking

11 System Thinking

1 Documentary and Survey Research

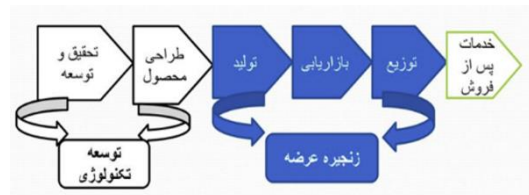
2 Brain Storming

3 Porter's Value Chain

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 (۱).

### تفاوت زنجیره عرضه و زنجیره ارزش

زنجیره ارزش، شکل تکامل یافته‌تر زنجیره عرضه می‌باشد که از طراحی و برنامه‌ریزی برای تولید محصول شروع تا مصرف کننده و خدمات پس از فروش پایان می‌یابد. شکل ۱ تفاوت زنجیره عرضه و زنجیره ارزش را به خوبی روشن می‌کند.



شکل ۱- تفاوت زنجیره عرضه و زنجیره ارزش

زنجیره عرضه تمرکز بر جریان فیزیکی کالا و محصول است در حالی که در زنجیره ارزش تمرکز بر جریان ارزش (مالی) و جریان اطلاعات می‌باشد. در زنجیره ارزش تمام جریان‌ها از جمله جریان فیزیکی کالا و نهاده‌ها، اطلاعات و جریان مالی هر حلقه مورد تأکید می‌باشد. به طور خلاصه تفاوت‌های زنجیره عرضه و زنجیره ارزش را می‌توان در جدول زیر خلاصه کرد:

جدول ۱. تفاوت زنجیره عرضه و زنجیره ارزش

ویژگی از لحاظ	زنجیره عرضه	زنجیره ارزش
به اشتراک گذاری اطلاعات	کم یا هیچ	گسترده
مبنای تمرکز ارزش	هزینه / قیمت	ارزش / کیفیت
محصول	کالا	محصولات متفاوت
ارتباط	فشار عرضه	کشش تقاضا
ساختار سازمانی	مستقل	وابستگی متقابل
فلسفه	بهبود سازی خود	بهبود سازی زنجیره
چگونگی ارزش	استخراج ارزش	خلق ارزش
نوع معامله	یغمالگری، چپاولگری	مبتنی بر ارزش
استراتژی	برد-بخت	برد-برد
میزان انحصارگری	اغلب ویژگی انحصار	کمک به تعادل قدرت
اطلاعات	بعضی اوقات پنهانی	شفاف

مأخذ: حسن پور و زارع (۱۶)

### مزایای ایجاد زنجیره ارزش محصولات کشاورزی

بر اساس مطالعات انجام شده و تجربیات کشورهای دنیا در ایجاد زنجیره ارزش محصولات متنوع کشاورزی، مزایای متعددی در خصوص ایجاد و توسعه زنجیره ارزش محصولات کشاورزی بیان شده است که می‌توان به طور خلاصه به مواردی از جمله، کاهش هزینه‌های تولید و افزایش بهره‌وری، فراهم‌سازی خدمات ارزنده برای مشتری، تنوع خدمات جدید دارای ارزش افزوده، ایجاد نوآوری‌ها 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 بهداشت محصول، افزایش سود واقعی، رضایت مصرف کننده، کاهش واسطه‌گری و دلالتی، افزایش قدرت انعطاف‌پذیری و پایداری در تولید و صادرات اشاره کرد. (۱۶).

### چگونگی پیوند زنجیره ارزش کشاورزی و مشارکت

قراردادهای مشارکت عمومی-خصوصی (PPP)<sup>۱</sup> در دنیا عمدتاً مربوط به قراردادهایی است که دولت با بخش صنعت و خدمات انجام می‌دهد. به دلیل متفاوت بودن بخش کشاورزی با سایر بخش‌های اقتصادی دیگر (صنعت و خدمات) که طرف مقابل دولت بخش خصوصی می‌باشد. در بخش کشاورزی دولت با دو گروه سر و کار دارد. گروه اول انبوهی از کشاورزان، باغداران، اتحادیه‌ها و تعاونی‌های تولید محصولات کشاورزی به عنوان تولیدکننده و گروه دوم عوامل بازار در زنجیره ارزش شامل کارگاه‌های بسته‌بندی و صنایع تبدیلی می‌باشند که باید پیوند مناسبی بین آنها ایجاد شود. بنابراین، می‌توان نحوه کارکرد این پیوند را در مشارکت، به صورت یک مدل مشارکت عمومی-خصوصی-کشاورزان (PPFP)<sup>۲</sup> تصور کرد که در شکل ۲ مشخص شده است (۱۷).



شکل ۲- چگونگی پیوند زنجیره ارزش کشاورزی و مشارکت بخش خصوصی و دولتی

### نقش دولت در نظام اجرایی زنجیره‌های ارزش

#### محصولات کشاورزی

بر اساس مطالعات انجام شده و تجربیات کشورهای دیگر چنانچه بخواهیم فهرست وار نقش دولت‌ها در تشکیل و حمایت نظام اجرایی زنجیره‌های ارزش محصولات متنوع کشاورزی را بر شماریم، می‌توان به مواردی از جمله نظارت بر عقد قراردادهای، ایجاد و اصلاح قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط با زنجیره ارزش، ایجاد زیر ساخت‌ها برای بهبود حلقه‌ها، اعطای تسهیلات و حمایت‌های مالی بر اساس مشارکت PPP، کمک و حمایت‌های مالی برای بهبود فعالیت‌های پشتیبان، تصویب معافیت‌های مالیاتی برای زنجیره‌های ارزش صادراتی، تسریع در صدور گواهینامه، ثبت برندها و استاندارد سازی کیفیت برای

<sup>1</sup> Public-Private Partnership

<sup>2</sup> Public-Private Farmer Partnership



بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته و مشاهدات حضوری، نتایج نشان داد که در شرایط کنونی و بدون ایجاد زنجیره‌های ارزش، مهم‌ترین مشکلات هر حلقه (یا مرحله) در جریان بازاریابی محصولات باغبانی به شرح زیر می‌باشد:

### مشکلات مرحله تولید:

- ۱- مشکل تأمین نهال، نشاء و اندام‌های تکثیری استاندارد متناسب با نوع اقلیم و نیاز بازار و تقاضای خارجی
- ۲- مشکل سرمازدگی، آفتاب سوختگی، آفات و بیماری‌ها، نداشتن سایبان و ...
- ۳- بالا بودن قیمت نهاده‌ها (انواع کودها، سموم آفت کش و علف کش و مکمل‌ها) و کیفیت پایین آنها
- ۴- کاهش کیفیت و کمیت منابع آب و عدم استفاده بهینه بر اساس نیاز آبی گیاه
- ۵- عدم رعایت اصول فنی و پایین بودن دانش فنی باغداران در مراحل گوناگون بازار (کاشت، داشت، برداشت و نگهداری)
- ۶- عدم استفاده از مکانیزاسیون یا پایین بودن ضریب مکانیزاسیون در مراحل گوناگون تولید و برداشت محصول

### مشکلات مرحله ایجاد ارزش افزوده

- ۱- کمبود واحدهای عملیات سورتنینگ و بسته‌بندی
- ۲- کمبود صنایع تبدیلی و فرآوری در نزدیکی قطب‌های تولید
- ۳- کمبود سردخانه، انبار مناسب برای محصولات برداشت شده
- ۴- مشکل دسترسی به وسایل حمل و نقل و هزینه بالای آن

### مشکلات مرحله بازاریابی و فروش

- ۱- فروش واسطه‌ای و نقش پررنگ دلال‌ها
  - ۲- پیش فروش محصولات با قیمت پایین
  - ۳- کمبود محصول یک دست و بازار پسند در حجم بالا
  - ۴- نوسانات شدید قیمت محصولات
  - ۵- نبود کشاورزی قراردادی
- در کنار مشکلات بالا اگر وضعیت موجود بازار محصولات کشاورزی را در ایران به طور خلاصه و فهرست وار تبیین شود بایستی به موارد زیر هم اشاره کرد:
- ✓ حاشیه زیاد بازار و تفاوت بالای قیمت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان
  - ✓ عدم یکپارچگی بین عناصر و سازمان‌های درگیر در بازرگانی محصولات کشاورزی
  - ✓ ضایعات و تلفات بالا در مراحل گوناگون تولید، حمل و نقل، انبارداری و ذخیره سازی
  - ✓ پایین بودن ضریب نفوذ دانش، تکنولوژی و مدیریت مزرعه و بازار به تولیدکنندگان
  - ✓ پایین بودن ضریب نفوذ سرمایه در بخش کشاورزی نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی

زنجیره‌های ارزش کشاورزی، تدوین پروتکل‌های بهداشتی در بسته بندی، توزیع و ضد عفونی محصولات، ارائه مشوق‌های صادراتی، کمک به برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌های داخلی و خارجی و دفاتر فروش و نمایندگی‌ها و بازدید از پروژه‌های موفق و استفاده از تجربیات آنها اشاره کرد (۱).

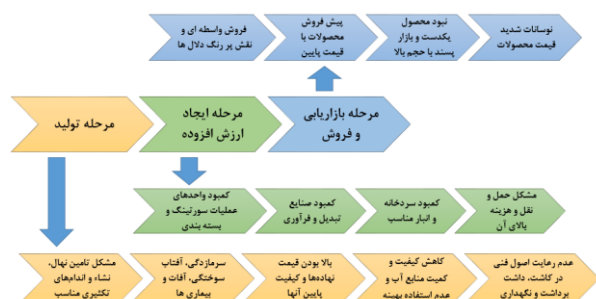
با توجه به اهمیت ایجاد زنجیره ارزش محصولات کشاورزی و شناسایی راههای بهبود آن، این پژوهش تلاش می‌کند با بررسی علمی، وضعیت موجود حلقه‌های مرتبط با زنجیره ارزش کشاورزی را شناسایی و مورد بررسی و تحلیل قرار داده تا بتوان برای تکمیل، توسعه و یا ایجاد زنجیره ارزش، برای هر یک از محصولات یا گروه محصولات کشاورزی در کشور، یک مدل راهبردی زنجیره ارزش کشاورزی ترسیم کند و نقش کنشگران آن در بازار تولید و تجارت محصولات کشاورزی تعیین کند. برای این منظور، این پژوهش به دنبال رسیدن به اهداف اصلی زیر می‌باشد:

- ۱- تبیین شرایط کنونی بازاریابی محصولات کشاورزی و شناخت عوامل بازار در کشور
- ۲- تبیین الگوی زنجیره ارزش محصولات کشاورزی، مزایا و امکان ایجاد آن
- ۳- بررسی نقش دولت در نظام اجرایی تشکیل زنجیره های ارزش محصولات کشاورزی
- ۴- تدوین راهکار اجرایی تشکیل زنجیره ارزش کشاورزی

## بحث و بررسی

### تبیین وضعیت موجود بازار محصولات کشاورزی

برای تبیین وضعیت موجود بازار محصولات کشاورزی در کشور با توجه به یافته‌های پژوهش در استان فارس، می‌توان تنها روی گروه محصولات باغبانی در استان فارس اشاره کرد. چنانچه جریان فعلی بازار محصولات باغبانی (به عنوان یک گروه مهم از محصولات کشاورزی) از تولید به مصرف در سه مرحله یا حلقه (الف) تولید، (ب) ایجاد ارزش افزوده و (ج) بازاریابی و فروش تقسیم شود. مشکلات پیش رو در هر مرحله را در جریان بازار می‌توان به طور خلاصه به صورت شکل ۳ ترسیم نمود.



شکل ۳- وضعیت فعلی مراحل بازاریابی محصولات باغی در استان فارس (یافته‌های پژوهش)



شکل ۵- الگوی تغییر شکل یافته و بومی سازی شده زنجیره ارزش محصولات کشاورزی (باغبانی) بر اساس مدل پورتر (۱)

### بازیگران و شرح وظائف حلقه ها در زنجیره ارزش محصولات باغبانی

#### حلقه فعالیت های پشتیبان

##### بازیگران

- ✓ موسسات تحقیقاتی و مراکز تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
- ✓ شرکتهای دانش بنیان، شتاب دهنده ها، استارتاپ ها و مراکز رشد
- ✓ مراکز خدمات توسعه کسب و کار (Agri-BDS)<sup>۲</sup>
- ✓ سازمان جهاد کشاورزی، مدیریتها و مراکز جهاد کشاورزی شهرستانها، کارشناسان پهنه نظام نوین ترویج کشاورزی کشور
- ✓ بیمه کشاورزی و مراکز خدمات بیمه ای، بانک کشاورزی و سایر بانکها
- ✓ شهرداری، شورای اسلامی شهر و سازمانهای وابسته (سازمان میادین میوه و تره بار)
- ✓ سازمان ملی استاندارد ایران، سازمان ثبت اسناد کشور (ثبت شرکت و ثبت برند)
- ✓ سازمان صمت (صنعت، معدن و تجارت)، اتاق بازرگانی و گمرک
- ✓ سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
- ✓ سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران
- ✓ وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمانهای وابسته به آن (مانند سازمان غذا و دارو)
- ✓ مجلس شورای اسلامی (نمایندگان مردم) برای ارائه طرح و تصویب قوانین و مقررات مربوط به زنجیره های ارزش
- ✓ سازمانها و مراکز دولتی و غیر دولتی مرتبط با فعالیت های مشابه جهت پشتیبانی از زنجیره های ارزش

- ✓ شفاف نبودن اطلاعات در خصوص قیمت ها، جریان محصول، بازار و تکنولوژی های روز
- ✓ ضعیف بودن عملکرد تعاونی های تولید و روستایی و اتحادیه های مرتبط با کشاورزی
- ✓ نبود قوانین و سازو کار مناسب مرتبط با استاندارد، کیفیت، بهداشت و سلامت محصولات کشاورزی
- ✓ مشکلات مربوط به جریان مالی و انتقال پول از کشورهای هدف به ایران و برعکس
- ✓ تقسیم نامناسب منافع، سرمایه گذاری و ریسک ناشی از آن در بین کنشگران و اجزای زنجیره تامین و ارزش کشاورزی
- ✓ مشکل تامین کالای با کیفیت و در حجم زیاد و با قیمت مشخص در زمان بندی منظم
- ✓ رقابت منفی بین صادرکنندگان در مرزهای خروجی کشور در خصوص اعلام قیمت های متفاوت محصول
- ✓ ارتباطات ضعیف بین تولیدکنندگان، تامین کنندگان کالا، بازاریابان، شرکت های خدمات فرآوری، سیستم های لجستیک، سیستم های حمایت و پشتیبانی، گروه های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی

### الگوی جدید زنجیره ارزش در فعالیت های کشاورزی

الگو یا مدل جدید برای ایجاد زنجیره ارزش در تولید محصولات کشاورزی مطابق با الگوی زنجیره ارزش پورتر<sup>۱</sup> می باشد. در الگوی پورتر که در شکل ۴ خلاصه شده است دارای پنج حلقه یا فعالیت اصلی و یک حلقه یا فعالیت پشتیبان می باشد.



شکل ۴- الگوی زنجیره ارزش پورتر (۱۵)

هرگاه الگوی زنجیره ارزش پورتر را برای ایجاد زنجیره ارزش محصولات کشاورزی به عنوان مثال گروه محصولات باغبانی، بر اساس شرایط حاکم بخش کشاورزی ایران تغییر شکل و ساده سازی شود، می توان به الگوی زنجیره ارزش کشاورزی، بر اساس شکل ۵ دست یافت.

<sup>2</sup> Agriculture Business Development Services

<sup>1</sup> Porter's Value Chain Model

**هدف**

- ✓ حمایت، نظارت، هدایت و پشتیبانی از توسعه، تکمیل و بهبود کمی و کیفی فعالیت‌های اصلی حلقه‌ها در زنجیره ارزش محصولات باغبانی

**حلقه فعالیت‌های اصلی**

فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش محصولات باغبانی بر اساس الگوی پورتر شامل پنج حلقه اصلی زیر می‌باشد:

**حلقه اول: شامل تأمین نهال، نشاء و نهاده‌ها**

**بازیگران**

- ✓ مراکز تأمین و تولید نهال و اندام‌های تکثیری سالم و مرغوب
- ✓ مراکز تأمین و تولید نشاء سالم و مرغوب
- ✓ مراکز تولید و تأمین نهاده‌ها (کود، سم و مکمل‌ها)
- ✓ مراکز توسعه مکانیزاسیون کشاورزی
- ✓ مراکز تأمین و تهیه آب کشاورزی و سیستم‌های آبیاری
- ✓ سایر مراکز با فعالیت‌های مشابه

**هدف**

- ✓ تهیه، تأمین و توزیع به موقع نهال، نشاء و اندام‌های تکثیری مرغوب و سایر نهاده‌های مورد نیاز کشاورزی با کیفیت استاندارد به تولیدکنندگان بر اساس قراردادهای مشخص

**حلقه دوم: شامل باغداران و گلخانه‌داران**

**بازیگران**

- ✓ باغداران، گلخانه‌داران و کشاورزان خرده پا
- ✓ اتحادیه‌ها و تعاونی‌های باغداران
- ✓ اتحادیه‌ها و تعاونی‌های گلخانه‌داران
- ✓ تشکل‌ها و نظام‌های صنفی کشاورزی
- ✓ سایر تولیدکنندگان و تشکل‌ها با فعالیت‌های تولیدی مشابه

**هدف**

- ✓ تولید محصول کشاورزی با رعایت تمام نکات استاندارد فنی و بهداشتی بر عقد قرارداد با عوامل پسین بازار

**حلقه سوم: شامل خرید، بسته بندی و صنایع فرآوری و تبدیلی**

**بازیگران**

- ✓ اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی کشاورزی
- ✓ شرکت‌های حمل و نقل محصول
- ✓ کارخانجات صنایع تبدیلی و فرآوری
- ✓ کارگاه‌های سورتینگ، شستشو و بسته بندی
- ✓ انبارداران و سردخانه داران

- ✓ غرفه داران میادین میوه و تره بار (با شرط اجرای خدمات یاد شده)
- ✓ سایر واحدها و کارگاه‌ها با فعالیت‌های مشابه

**هدف**

- ✓ خرید و برداشت مکانیزه محصول، بارگیری و حمل و نقل بر اساس قرارداد با تولیدکنندگان
- ✓ سورتینگ، شستشو، ضد عفونی، بسته‌بندی بر اساس استاندارد و رعایت پروتکل‌های بهداشتی و سلامت محصول
- ✓ انبارداری و نگهداری محصول در سردخانه بر اساس استانداردهای کیفیت، بهداشت و سلامت محصول
- ✓ فرآوری و تبدیل محصول خام به محصولات دیگر با ماندگاری بیش‌تر بر اساس استانداردهای کیفیت و سلامت
- ✓ برند سازی و ایجاد حلقه‌های جدید ارزش افزوده (ایجاد و توسعه خطوط جدید تولید محصولات متنوع جانبی)
- ✓ استانداردسازی پروتکل‌های بهداشتی و سلامت محصول در فرآیند تولید محصولات جدید

**حلقه چهارم: شامل بازاریابی، تبلیغات و توزیع محصول**

**بازیگران**

- ✓ اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی کشاورزی
- ✓ شرکت‌های بازرگانی و توزیع محصول
- ✓ نمایندگی‌های فروش و فرانچایز محصولات در داخل و خارج از کشور
- ✓ شرکت‌های توزیع و حمل و نقل کالا و محصول نهایی
- ✓ مال‌ها (مراکز بزرگ خرید) و هایپرمارکت‌های سردخانه دار
- ✓ سوپرمارکت‌ها، سبزی مارکت‌ها و میوه فروشی‌های خرد
- ✓ غرفه‌های فروش شهرداری و پاسارمالم‌ها (مراکز فروش شبانه)<sup>۱</sup>
- ✓ سایر واحدها، مراکز و موسسات با فعالیت‌های مشابه

**هدف**

- ✓ فروش و توزیع محصول تازه خوری بسته‌بندی شده با رعایت استانداردهای بهداشتی و ماندگاری معین

<sup>۱</sup> پاسارمالم واژه مالزیایی است که به فارسی می‌توان "بازار شبانه" ترجمه کرد. در کشور مالزی پاسارمالم محلی است که محصولات میوه و تره بار درجه سه که تا پایان روز از هایپرمارکت‌ها فروش نرفته‌اند در کیسه‌ها و بسته‌بندی‌های جداگانه با رعایت اصول بهداشتی در محل‌هایی که شهرداری‌ها در نظر گرفته بودند از ساعت ۱۰ شب به بعد مجدداً در معرض عموم گذاشته شده و با قیمت بسیار نازل به مردم می‌فروشند. هدف این بازار ضمن جلوگیری از فاسد شدن میوه و تره بار در هایپرمارکت‌ها، توزیع عادلانه محصولات میوه و تره‌بار برای اقشار محروم و کم درآمد جامعه است. جانمایی، طراحی و تزئین غرفه‌ها و همچنین رعایت قوانین و اصول بهداشتی به عهده شهرداری‌ها می‌باشد تا ضمن حفظ جلوه و زیبایی شهر، کمک به جلب گردشگران محلی و خارجی نیز گردد.

## مکانیزم اجرایی پیشنهادی برای تشکیل شرکت (هولدینگ) زنجیره ارزش کشاورزی

**گام نخست:** آگاه سازی مدیران جهاد کشاورزی شهرستان‌های استان از برنامه اجرایی تشکیل شرکت (هولدینگ) زنجیره ارزش محصولات کشاورزی و تبیین و اهمیت آن به وسیله ارائه مطالب راهکار زنجیره های ارزش در نخستین جلسه شورای مدیران جهاد کشاورزی در حضور رییس سازمان، معاونین و مدیران شهرستان‌ها

**گام دوم:** مدیران استان‌ها نسبت به تشکیل "کارگروه کشاورزی تجاری" به ریاست خودشان در سطح شهرستان اقدام و سپس توسط این کارگروه ظرف مدت دو هفته به شناسایی و تهیه لیست تک حلقه‌های فعالین عمده اقتصادی در حوزه کشاورزی شهرستان اقدام کنند. تک حلقه‌های فعالین عمده اقتصادی در حوزه کشاورزی شامل تولیدکنندگان نهاده‌های کشاورزی، کشاورزان و باغداران پیشرو، گلخانه‌داران عمده، دلالان، سرمایه‌داران و تجار فعال در حوزه خرید و فروش محصولات کشاورزی، مدیران شرکت‌های تعاونی، مدیران شرکت‌ها و صنایع تبدیلی و فرآوری محصولات کشاورزی، مدیران شرکت‌های حمل و نقل و توزیع و پخش محصولات غذایی، مدیران شرکت‌های بسته‌بندی و سورتنینگ، انبارداران و سردخانه‌داران، بافروشان عمده میدان میوه و تره‌بار، مدیران مراکز بزرگ خرید (هایپرمارکت‌ها و سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای)، سبزی مارکت‌ها و میوه فروشی‌های معتبر و مدیران بازارچه‌ها در سطح شهرستان می‌باشد.

**گام سوم:** اطلاع رسانی و فراخوان از راه برگزاری همایش (یا وبینار) استانی زنجیره ارزش محصولات کشاورزی و در صورت لزوم در سطح شهرستان به صورت دوره‌ای توسط سازمان نظام مهندسی کشاورزی با حضور تمامی تک حلقه‌های فعالان اقتصادی حوزه کشاورزی در سطح استان و دستگاه‌های متولی که پیش‌تر شناسایی شده بودند به منظور تبیین و اهمیت تشکیل شرکت‌های زنجیره ارزش محصولات کشاورزی بر اساس ارائه مطالب راهکار.

**گام چهارم:** ثبت نام افراد متقاضی و تکمیل فرم ثبت نام تحت عنوان متقاضی یکی از گزینه‌های (الف) هیات مؤسس شرکت زنجیره ارزش (ب) سهام دار شرکت زنجیره ارزش و (ج) راهبر حلقه‌های زنجیره ارزش در روز برگزاری همایش (یا وبینار) تا تاریخ و مهلت تعیین شده

**گام پنجم:** تدوین اساسنامه شرکت‌های زنجیره ارزش محصولات کشاورزی بر اساس قانون تجارت با شرح گفته شده در خصوص اهداف زنجیره ارزش در راهکار و تدوین اجزای مدیریتی شرکت به گونه‌ای که این اجزاء از چهار رکن اصلی (۱) هیات مؤسس (۲) مجمع نمایندگان (۳) هیات مدیره و (۴) هیات نظارت و هدایت تشکیل شده باشد.

تبصره (۱) افرادی می‌توانند عضو یکی از موارد گام چهارم شوند که ضمن برخورداری از حسن شهرت، حداقل تملک و توانایی اداره یکی از حلقه‌های پنج‌گانه اصلی زنجیره ارزش را حداقل به مدت سه سال داشته است و تعهد بدهند که ظرف حدکثر یکسال، چهار حلقه دیگر در زنجیره ارزش محصول مورد نظر را به صورت تملکی یا قراردادی

- ✓ فروش و توزیع محصولات فرآوری و تبدیل شده به محصولات غذایی دیگر با عقد قرارداد به مراکز فروش
- ✓ فروش محصولات به نمایندگی‌های داخلی و خارجی بر اساس استانداردهای کشورهای هدف با عقد قرارداد
- ✓ توسعه دفاتر نمایندگی‌های داخلی و خارجی (صادرات) با عقد قرارداد مدت‌دار و تأمین پایدار کالا و محصول
- ✓ توسعه صادرات و گسترش نمایندگی‌های فروش محصولات در کشورهای هدف صادراتی با عقد قرارداد
- ✓ ایجاد و توسعه فرانچایزینگ<sup>۱</sup> محصولات در داخل و خارج از کشور
- ✓ توسعه مراکز فروش (شامل هایپرمارکت‌های سردخانه‌دار، میوه فروشی‌ها و غرفه‌های شهرداری و پاسارمالم‌ها)

## حلقه پنجم: شامل مصرف، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت باز یافت

### بازیگران

- ✓ غرفه‌های فروش اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی کشاورزی
- ✓ مال‌ها (مراکز بزرگ خرید) و هایپرمارکت‌های سردخانه‌دار
- ✓ سوپرمارکت‌ها، سبزی مارکت‌ها و میوه فروشی‌های خرد
- ✓ غرفه‌های فروش شهرداری و پاسارمالم‌ها (بازارهای شبانه)
- ✓ بازاریابان و شرکت‌های خدمات بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)<sup>۲</sup>
- ✓ ماموران تعزیرات حکومتی، ماموران بهداشت و شرکت‌های ناظر بر پروتکل‌های بهداشتی محصولات کشاورزی
- ✓ صنوف میوه و تره بار
- ✓ شرکتهای باز یافت محصولات کشاورزی و مدیریت پسماند
- ✓ سایر واحدها، مراکز و مؤسسات با فعالیت‌های مشابه

### هدف

- ✓ مدیریت تقاضا و شناخت سلاقی و نیاز مصرف کنندگان در کوتاه مدت و بلند مدت
- ✓ تلاش بر رضایت بیش‌تر مصرف کنندگان و مدیریت خدمات پس از فروش محصول
- ✓ نظارت بر رعایت استانداردهای سلامت و پروتکل‌های بهداشتی عرضه محصول به مشتریان
- ✓ نظارت بر تنظیم بازار و قیمت‌ها و هم‌چنین، کاهش نوسانات قیمت
- ✓ بهبود مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
- ✓ جمع آوری و مدیریت باز یافت و پسماند محصولات کشاورزی و تبدیل آن به محصولات دیگر در زنجیره ارزش

<sup>1</sup> Franchising

<sup>2</sup> Customer Relationship Management (CRM)

می‌باشد. ناپایداری در صادرات محصولات کشاورزی به دلیل عوامل متعدد باعث از دست رفتن بازارهای کشورهای هدف و متضرر شدن تولیدکنندگان و صادرکنندگان شده است. بمنظور بهبود نظام بازاریابی و تجارت کشاورزی، ارتقای بهره‌وری و تولید پایدار محصولات کشاورزی، دستیابی به جهش تولید، صادرات پایدار و دستیابی به جهش صادرات محصولات کشاورزی و در نهایت، توسعه روستایی پیشنهاد می‌شود که در سراسر کشور زمینه‌ی گفت‌وگو و سیاست توسعه «زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی» در ابعاد بزرگ، متوسط و کوچک مقیاس ایجاد شود. از عمده‌ترین مزایای تشکیل زنجیره ارزش کشاورزی می‌توان به توسعه کشاورزی قراردادی، افزایش بهره‌وری، افزایش ارزش افزوده، کاهش ضایعات، تعادل عرضه و تقاضا، تعادل ریسک قیمتی در بین عوامل بازار، کاهش نقش دلالان و واسطه‌های سودجو در بازار، پایداری صادرات، افزایش ضریب نفوذ دانش، افزایش سرمایه‌گذاری و توسعه مشارکت عمومی-خصوصی اشاره نمود و در نهایت با خلق ارزش در حلقه‌های به هم پیوسته زنجیره، رضایت تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و سایر عوامل بازار را در پی خواهد داشت. در این پژوهش مکانیزم اجرایی تشکیل زنجیره ارزش کشاورزی در پنج گام، مشخص شد؛ که چنانچه توسط سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها در سراسر کشور با تشکیل کارگروه ویژه به کار گرفته شود، می‌تواند تحولی در نظام کسب و کار کشاورزی در کشور ایجاد کند و اگر وزارت جهاد کشاورزی و دستگاه‌های ذیربط و قانون‌گذاری حداقل در طی یک برنامه پنج ساله از تشکیل و پایداری زنجیره‌های ارزش محصولات متنوع کشاورزی حمایت کند، نه تنها منجر به پایداری تولید، صادرات و رونق بخش کشاورزی می‌شود بلکه بسیاری از مشکلات ساختاری بخش کشاورزی کشور مرتفع و فرایند بازاریابی و تجارت محصولات کشاورزی بهبود می‌یابد.

تکمیل کنند و مدیریت راهبردی حلقه‌ها (هولدینگ) در زنجیره ارزش را به‌عهده بگیرند و به تأیید هیأت نظارت و هدایت برسانند.

تبصره ۲) پیش نویس اساسنامه شرکت زنجیره ارزش محصول کشاورزی و اجزای مدیریتی آن توسط سازمان نظام مهندسی کشاورزی و کارشناسان حقوقی سازمان جهاد کشاورزی تدوین و در نخستین جلسه کارگروه کشاورزی تجاری سازمان جهاد کشاورزی استان مطرح و پس از اصلاحات لازم، برای اجرا مصوب شود.

تبصره ۳) بمنظور اهمیت موضوع و تسریع در عملیاتی کردن زنجیره ارزش محصولات کشاورزی، چنانچه شرایط برای تشکیل شرکت‌های زنجیره ارزش به لحاظ قانونی، حقوقی و اجتماعی به تشخیص هیأت نظارت و هدایت فراهم نباشد، متقاضیان و تک حلقه‌های مذکور بدون اینکه شرکت تاسیس کنند و یا اینکه اساسنامه‌ای تدوین کنند، می‌توانند به عنوان "راهبر حلقه‌ها" یا "مدیر زنجیره ارزش"، از مدیریت توسعه بازرگانی و با هماهنگی واحد صدور پروانه سازمان جهاد کشاورزی استان و سازمان نظام مهندسی کشاورزی، مجوز لازم را اخذ و نسبت به هدایت، راهبری و تشکیل حلقه‌های پنج‌گانه زنجیره ارزش اقدام کند. ابتدا به متقاضیان مجوز موافقت اصولی و چنانچه این متقاضیان پس از یک سال، موفقیت لازم را در توسعه زنجیره ارزش و تکمیل حلقه‌های پنج‌گانه، کسب کردند، می‌توانند نسبت به صدور مجوز پروانه بهره‌برداری زنجیره ارزش محصول مورد نظر و تدوین اساسنامه اقدام کنند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی‌ها در نظام بازار و توزیع محصولات کشاورزی ایران حکایت از وضعیت بغرنج و ناکارآمد است و نقش دلالان در این بازار نه به منظور ارائه خدمات بلکه به منظور سوداگری و احتکار، بسیار پر رنگ

### References

- Hassanpour B. Explanation, Importance and Executive Model of Forming Value Chains in the Field of Horticultural Products, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO). Agricultural Info. Tech. and Information Center, 2020; Report No. 58209, 22 p. (In Farsi).
- Planning and Budget Organization (PBO). Develop public private partnerships and cooperatives by providing special funding to complete projects. 2017; Tehran: Publications of PBO. (In Farsi).
- Parliament Research Center of Islamic Republic of Iran (PRCIR1). Law of the Sixth Five-Year Plan for Economic, Social and Cultural Development of the Islamic Republic of Iran, 2019a; (In Farsi). <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1014547>.
- Parliament Research Center of Islamic Republic of Iran (PRCIR2). Law on increasing the productivity of the agricultural sector and natural resources, 2019b; (In Farsi). <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/782387>.
- Attaie H, Fourcadet O. Guidelines for Value Chain Analysis in the Agri-Food Sector of Transitional and Developing Economies, Food Agriculture Organization of the United Nations, Agricultural Support System Division. 2003; Rome, Italy.
- Guritno AD. Agriculture Value Chain as an Alternative to Increase Better Income's Distribution: The Case of

- Indonesia, Agricultural Value Chain, 2017; Gokhan Egilmez, IntechOpen. [DOI: 10.5772/intechopen.70141]
7. Memedovic O, Shepherd A. Agri-food value chains and poverty reduction: overview of main issues, trends and experiences, Research and Statistics Branch Working Paper 12/2008, United Nations Industrial Development Organization, 2009; 75p.
  8. Khaledi M, Amjadi A. The importance and application of supply chain management in agriculture and its related industries, Proceedings of the Sixth Conference on Agricultural Economics of Iran, 2009; Faculty of Agriculture and Natural Resources, University of Tehran. (In Farsi).
  9. Soleimani Sedehi M. Attitudes governing supply chain management, Logistics and Supply Chain Monthly, 2014; No. 30. (In Farsi).
  10. Srinivas K, Dubey U, Lalitha N. Analysing the Value Chain of Quinoa: A Case Study of Quinoa - The Queen to be, FIIB, Business Review. 2015; Volume 4, Issue 4, October-December.
  11. Nuga BO, Asimea AO. Value chain and SWOT analysis of the Manitoba potato sector, Journal of Agriculture and Social Research, 2014; 14 (1): 1-7.
  12. Rutsaert P, Demont M. Rice value chain upgrading in Vietnam: Towards increasing sustainability, 2015; 29th ICAE-International Conference of Agricultural Economists. Milan, Italy.
  13. Orr A, Donovan J, Stoian D. Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework. Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, 2018; 8(1), 14-33.
  14. Hassanpour B, Rostamian H. Investigate the impact of customer relationship management and organizational learning capabilities on the financial performance of producers of herbal products, Saudi Journal of Business and Management Studies, 2019; 4 (9), 736-745.
  15. Porter ME. The Competitive Advantage of Nations. New York: 1998; Oxford University press.
  16. Hassanpour B, Zare E. Familiarity with the Agricultural Value Chain, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO). Agricultural Info. Tech. and Information Center, 2021; 34 p. (In Farsi).
  17. Rankin M, Nogales EG, Santacoloma P, Mhlanga N. Public-private partnerships for agribusiness development-A review of international experiences, Food and Agriculture Organization (FAO), 2016; Rome, Italy.