

تحلیل زنجیره ارزش صنایع فرآوری سیب زمینی استان اردبیل

اباسط ابراهیم زاده نیاری^۱، اسماعیل ابراهیمی*^۲، حسین علی پور^۳

تاریخ پذیرش: ۳۰ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ دریافت: ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۱

چکیده

هدف این تحقیق بررسی و تحلیل زنجیره ارزش صنایع فرآوری سیب زمینی در سطح استان اردبیل به منظور بررسی وضعیت تولید، شناسایی نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها و تهدیدها، افزایش مزیت رقابتی موجود و شناسایی مزیت های رقابتی جدید و در نهایت کسب ارزش افزوده بیشتر در این صنعت برای استان اردبیل می باشد. بر اساس مطالعات و تحقیقات این پژوهش، نداشتن برنامه استراتژیک، عدم توجه کافی و علمی به ذخیره سازی و انبارداری و فرهنگ مصرف سنتی (تبلیغات فروش) سه حلقه مفقوده این صنعت در استان اردبیل شناسایی شدند که نقش مسئولان استانی و کشوری در احیای این حلقه های مفقوده اساسی می باشد. از طرفی دیگر، آنچه امروزه بیش از هر چیز دیگر در رابطه با موسسات تجاری و انتفاعی نمود پیدا کرده است توجه به هزینه های مختلف بنگاه و یا به تعبیری دقیق تر مدیریت بر هزینه های موسسه است. در شرایط کنونی موسسات مختلف جهت تامین بقای خود باید نسبت به مقایسه هزینه هایشان با سایر رقبا نیز اقدام نموده و آگاهی داشته باشند و فعالانه وارد عمل شوند. علی رغم اینکه هر بنگاهی بر اساس روش ها و رویه های سنتی مختص به خود به تفسیر و بازنگری هزینه های خود می پردازد اما تحلیل زنجیره ارزش گامی فراتر از وضعیت موجود و روندی موثر برای بررسی هزینه ها، شرایطی محیطی و می باشد که براساس تحلیل SWOT اقدام به پیشنهاد و راهکاری های عملی می پردازد که نتایج آن می تواند مورد استفاده مسئولان، سرمایه گذاران، صنعت گران و.... قرار گیرد.

کلمات کلیدی: ارزش افزوده، مزیت نسبی، تحلیل زنجیره ارزش، صنایع فرآوری سیب زمینی، تحلیل SWOT

۱-مقدمه

^۱ گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

^۲ گروه مدیریت، واحد پارس اباد، دانشگاه آزاد اسلامی، پارس اباد، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

شاید بتوان گفت آنچه امروزه بیش از هر چیز دیگر در رابطه با مؤسسات تجاری و انتفاعی نمود پیدا کرده است، توجه به هزینه‌های مختلف بنگاه و یا به تعبیری دقیقتر مدیریت بر هزینه‌های مؤسسه است. در شرایط کنونی مؤسسات مختلف جهت تأمین بقای خود حتی باید نسبت به مقایسه هزینه‌هایشان با سایر رقبای بالفعل نیز آگاهی داشته باشند و فعالانه وارد عمل شوند. علی‌رغم اینکه هر بنگاهی بر اساس روش‌ها و رویه‌های سنتی مختص به خود به تفسیر و بازنگری هزینه‌های خود در جهت حفظ هزینه در پایین‌ترین سطح و امکان‌سنجی و چگونگی تغییر آن‌ها می‌پردازد، به اعتقاد مایکل پورتر^۴ آنچه پاسخگوی این نیاز فراگیر است چیزی جز تحلیل هزینه^۵ نیست. تحلیل در هزینه‌یابی گامی است فراتر از وضعیت موجود و روندی مؤثر برای مقایسه هزینه‌های داخلی شرکت با هزینه‌های داخلی سایر رقبا است. عموماً کسب و کار هر مؤسسه‌ای شامل یک سری فعالیت‌ها مانند طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و خدمات پس از فروش است که هر یک به نوعی هزینه‌های مجموعه را افزایش می‌دهند. در این میان وظیفه اصلی تحلیلگر راهبردی هزینه، مقایسه هزینه فعالیت‌های مختل مؤسسه با هزینه‌های مشابه رقبای کلیدی و نیز فراگیری این نکته است که چه اموری منبع هزینه‌های رقابتی و چه اموری عامل هزینه‌های غیر رقابتی هستند. موضوع حائز اهمیت دیگر وضعیت هزینه‌های شرکت است که در توضیح آن باید گفت: رابطه وضعیت یک شرکت، تابعی از چگونگی هزینه مجموعه فعالیت‌های مرتبط با عملکرد کاری شرکت در مقایسه با مجموع هزینه فعالیت‌های انجام شده توسط سایر رقباست.

تحلیل زنجیره ارزش^۶ در متداول‌ترین کاربردها، یک مدیریت استراتژیک یا وسیله حسابداری قیمت تمام شده است که برای تشخیص مزیت رقابتی^۷ یک شرکت و بالا بردن آن مزیت به کار می‌رود. تحلیل زنجیره ارزش این کار را از طریق تجزیه فعالیت‌های استراتژیک شرکت (فعالیت‌های ارزشی)، بررسی هزینه‌های آن‌ها و تسهیل و هماهنگی ارتباطات آن‌ها در میان زنجیره ارزش انجام می‌دهد (ACDI, 2006). از دیدگاه مایکل پورتر بهترین راه برای توصیف نوع فعالیتی که شرکت انجام می‌دهد این است که آنرا بر حسب یک زنجیره ارزش وصف نمود و بر این اساس باید کل هزینه همه فعالیت‌هایی را که شرکت برای تولید و عرضه یک محصول یا خدمت به مصرف می‌رساند از کل درآمد کم کرد تا ارزش به دست آید. همه شرکت‌ها یا شرکت‌هایی که در یک صنعت خاص مشغول به فعالیت هستند دارای یک زنجیره ارزش مشابه می‌باشند که در بر گیرنده فعالیت‌هایی است که در راه به دست آوردن مواد اولیه، طراحی محصول، ساختن تشکیلات و واحدهای تولیدی، بستن قراردادهای ارائه خدمات به مشتریان انجام می‌دهند. تا زمانی که کل درآمدها از کل هزینه‌های مربوط به تولید و ارائه خدمات و محصولات بیشتر شود، شرکت سودآور خواهد بود. شرکت‌ها نه تنها باید در راه درک ارزش زنجیره عملیات خود کوشش کنند، بلکه باید تلاش کنند زنجیره ارزش شرکت‌های رقیب، زنجیره ارزش عرضه کنندگان مواد اولیه و

⁴Micheal E. Porter

⁵Cost Analysis

⁶Value Chain Analysis

⁷ Distinctive Competence

همچنین زنجیره ارزش توزیع کنندگان محصولات را نیز درک نمایند. پورتر بین مراحل مختلف فرآیند عرضه (تدارکات ورودی، عملیات تولید، تدارکات خروجی، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش)، تبدیل مواد ورودی به محصولات و خدمات پشتیبانی لازم برای به انجام رساندن کار (زیر ساخت شرکت، مدیریت منابع انسانی، توسعه تکنولوژی و تهیه و تدارکات) تمایز قائل می شود (Dahlstromk et al, 2004).

پورتر فعالیت های یک شرکت را به دو دسته اصلی تقسیم می کند. آن دسته از فعالیت هایی که مربوط به فرآیند عرضه محصول هستند را فعالیت های اصلی^۸ و فعالیت هایی که منجر به تبدیل مواد ورودی به محصول و پشتیبانی از آن ها جهت انجام کار می شوند را فعالیت های پشتیبان^۹ می نامد (Dahlstromk et al, 2004).

برای توسعه صنایع کوچک و متوسط مدل های متعددی وجود دارد، در این مطالعه مدلی که هم در سطح یک بنگاه و هم در سطح چندین بنگاه کاربرد دارد مورد استفاده قرار می گیرید. مدل زنجیره ارزش رویکردی سیستماتیک برای بیشینه کردن مزیت رقابتی می باشد که توسط مایکل پورتر در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و در برگرفته یک سری فعالیت هاست که منجر به خلق ارزش می گردد. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر تحلیل زنجیره ارزش صنایع منتخب استان در شرکت شهرک های صنعتی استان اردبیل می باشد.

۲- مبانی نظری پژوهش

تحلیل زنجیره ارزش یک چارچوب مفهومی برای ترسیم و طبقه بندی فرایندهای اقتصادی می باشد. این چارچوب به ادراک این موضوع کمک می کند که چگونه شرکت ها در فرایندهای اقتصادی قرار می گیرند. همچنین این چارچوب کمک می کند که فرصت های کسب و کار جدید و نقاط اهرمی ممکن برای راه حل های ارتقا درک شود. زنجیره ارزش نشان دهنده میزان ارزش افزوده در هر مرحله بوده و به درک این مسئله کمک می کند که کدام زنجیره های ارزش و کدام بخش از زنجیره ها، بالاترین و پایین ترین در آمد را تولید می کنند و بیشترین فشار برای تغییر در کدام قسمت وجود دارد.

مزیت یک زنجیره ارزش، تعریف رقابت می باشد. رقابت یک شرکت خاص یا یک گروه از شرکت ها از دو منظر ارزش افزوده و توزیع ارزش افزوده بررسی می شود. از این دیدگاه داشتن درجه ای بالا از قدرت رقابتی توسط یک بنگاه در یک یا چند حلقه از حلقه های زنجیره، موجب ایجاد ارزش افزوده بالایی می گردد که این ارزش افزوده، الزاماً به سمت سایر عاملان اقتصادی (حلقه های دیگر) در این زنجیره هدایت نخواهد شد. چنین موضوعی تحت حاکمیت در زنجیره ارزش مطرح است (Ministry of Industries and Mines, 2007). زنجیره ارزش یک رویکرد کلی و جامع بر اساس بازار / تقاضا

^۸Primary Activities

^۹ Support Activities

و عرضه /تولید است که هدف آن کاهش قیمت تمام شده و هزینه دستیابی مصرف کننده به محصول می باشد. با عنایت به تأثیرات فراگیر جهانی شدن بر تأمین مواد اولیه و منابع تولید ، فرصت های بازار و همچنین فشار رقابتی وارد بر تولید کنندگان در سرتاسر جهان، امروز با پدیده ای بنام زنجیره جهانی ارزش مواجه هستیم (Schelling, 2007).

تحلیل زنجیره ارزش یک چارچوب مفهومی برای ترسیم و طبقه بندی فرایندهای اقتصادی می باشد. این چارچوب به ادراک این موضوع کمک می کند که چگونه شرکتها در فرایندهای اقتصادی قرار می گیرند. همچنین این چارچوب کمک می کند که فرصت های کسب و کار جدید و نقاط اهرمی ممکن برای راه حل های ارتقا درک شود (ACDI, 2006). روش کار بدین صورت است تمام فعالیت ها مربوطه به دو دسته کلی فعالیت های اصلی و فعالیت های پشتیبانی تقسیم می شود و تمام فعالیت ها از مرحله ایده و طراحی محصول تا مصرف نهایی و حتی خدمات پس از فروش مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و حتی جایگاه رقبا، ارگان ها و بنگاه های در گیر در این فرآیند چه در سطح منطقه و چه در سطح کشور و جهان تعیین می شود و با تحلیلی که انجام می شود نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) صنعت، خدمات، روش ... تمام فعالیت ها شناسایی میشود و براساس آن استراتژی های لازم، راهکارها و پیشنهادات ارائه می گردد.

۱. فعالیت های اصلی

انجام این فعالیتها سبب ارتقاء ارزش محصول و حرکت آن به سمت مشتری می شود (Dahlstromk et al, 2004):

- تدارکات ورودی: شامل دریافت، ذخیره سازی، انبارداری، کنترل، حمل و نقل و برنامه ریزی.
- عملیات تولید: شامل ماشین کاری، بسته بندی، مونتاژ، نگهداری و تعمیرات تجهیزات، آزمایش محصولات و تمام کارهایی که ورودیها را به خروجی ها تبدیل می کند.
- تدارکات خروجی: شامل تمام فعالیت هایی که به منظور رساندن محصول آماده به مشتری صورت می پذیرد؛ انبار کردن، تکمیل سفارش، حمل و نقل، مدیریت توزیع.
- بازاریابی و فروش: فعالیت هایی که خریدار را وادار به خرید محصول می کند. انتخاب کانال توزیع، تبلیغات، ترفیع، قیمت گذاری، مدیریت خرده فروشی.
- خدمات پس از فروش: خدماتی که ارزش محصول را برای مشتری افزایش می دهد. مثل پشتیبانی از مشتری، خدمات تعمیر، پاسخگویی تلفنی، قطعات یدکی و ...

۲. فعالیت های حمایتی (پشتیبان ۱۰)

این فعالیت ها حول فعالیت های اصلی و برای آماده سازی شرایط اجرای آن ها انجام می شوند (Dahlstromk et al, 2004):

¹⁰ Support Activities

عنوان مقاله : تحلیل زنجیره ارزش صنایع فرآوری سبب زمینی استان اردبیل

-تهیه و تدارکات تأمین مواد اولیه ، سرویس برای قطعات و ماشین آلات، ساختمان ها و ...

-توسعه تکنولوژی توسعه تکنولوژی به منظور پشتیبانی از فعالیت های زنجیره ارزش. مثل تحقیق و توسعه ، اتوماسیون فرآیندها، طراحی و طراحی مجدد.

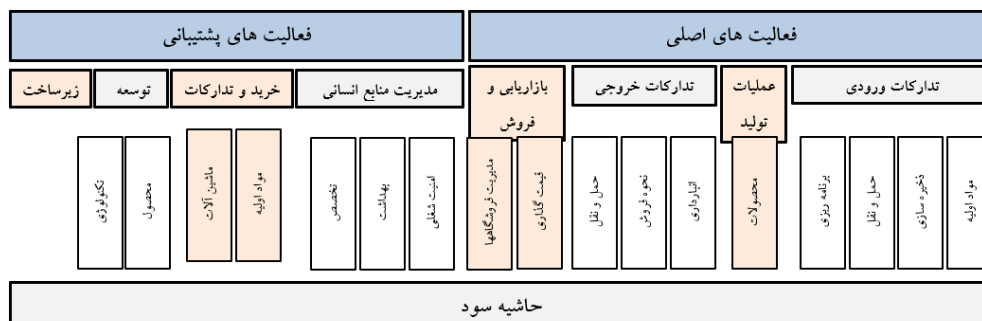
-مدیریت منابع انسانی: شامل فعالیت های تأمین نیروی انسانی، آموزش و ایجاد رشد در آن ها حفظ و پرداخت حقوق و دستمزد آنان

-زیرساخت های شرکت: شامل مدیریت عمومی ، حسابداری ، مالی ، مدیریت کیفیت و ...

اغلب به فعالیت های پشتیبان به عنوان بالاسری ۱۱ نگاه می شود، ولی بعضی از شرکت ها به طور موفقیت آمیزی از آن ها برای توسعه مزیت رقابتی خود استفاده می کنند .

مجموعه فعالیت های اصلی و پشتیبان زنجیره ارزش کلی یک شرکت را تشکیل می دهد .

برای توسعه صنایع کوچک و متوسط مدل های متعددی وجود دارد ، در این مطالعه مدلی که هم در سطح یک بنگاه و هم در سطح چندین بنگاه کاربرد دارد مورد استفاده قرار می گیرد . مدل زنجیره ارزش رویکردی سیستماتیک برای پیشینه کردن مزیت رقابتی می باشد که توسط مایکل پورتر در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و در برگرفته یک سری فعالیت هاست که منجر به خلق ارزش می گردد . فعالیت های دخیل در سازمان ها را می توان به دو بخش فعالیت های اصلی و فعالیت های فرعی نمایش داده شده در زنجیره ارزش به شرح زیر تقسیم نمود. هدف این فعالیت ها ارایه سطحی از ارزش به مشتری است که هم هزینه فعالیت ها را پوشش دهد و هم ارزش افزوده مناسبی را به ارمغان آورد



شکل ۱: مدل تحلیلی زنجیره ارزش صنایع فرآوری سبب زمینی بر اساس مدل زنجیره ارزش پورتر

۳-پیشینه تحقیق

¹¹ Overhead

محمدی پور (۱۳۸۸) در تحقیق "تحلیل زنجیره ارزش مس در ایران از دیدگاه استراتژیک" به مبانی نظری زنجیره ارزش و معرفی آن پرداخته و با معرفی فلز مس به کاربردها، ذخایر معدنی این فلز و روش های تولید و بررسی هزینه های تولید مس پرداخته است. سپس با مقایسه وضعیت مس در ایران و جهان از لحاظ واردات، صادرات، تولید، مصرف، عرضه و تقاضا، جایگاه صنعت مس در ایران و جهان به ارزیابی آن اقدام نموده است و در انتها با بررسی حلقه های زنجیره ارزش مس، روند قیمت این فلز و تعیین ارزش افزوده هر حلقه از زنجیره ارزش آن به تحلیل نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های فعلی این صنعت اقدام کرده و ضمن اشاره به تأثیر عمیق مدیریت و قوانین دولتی بر صنایع معدنی راهکارهای استراتژیک جهت پیشرفت و رشد این صنعت در کشور ارائه داده است (Mohammadipour, 2008).

"تحلیل زنجیره ارزش رقابتی پورتر در فعالیتهای توزیع" عنوان مقاله دیگری است که توسط شاهگردی و همکاران تهیه شده است. با توجه به کوچک سازی برق های منطقه ای و تبدیل آن ها از شرکت دولتی به چندین شرکت غیردولتی با انجام این تحلیل سعی در برآورد قیمت تمام شده هر فعالیت اصلی در فعالیتهای توزیع نیروی برق مشهود شده تا با بسترسازی و اتخاذ سیاست بهینه، راهکاری در واگذاری این شرکت ها به بخش خصوصی ارائه شود (Shahgerdi, 2002).

۴- روش تحقیق

بر اساس دیدگاه پورتر، زنجیره ارزش شرکت، در دامنه وسیعتری از فعالیت ها، جایگزین مواردی از قبیل زنجیره ارزش مربوط به تأمین کنندگان رده های بالاتر و نیز مصرف کنندگان رده های بعدی و یا هم پیمانانی می شود که سرگرم توزیع و تحویل محصولات و خدمات به مصرف کننده نهایی هستند. نکته در خور توجه اینکه تشخیص و ارزیابی صحیح رقابت موسسات در افق بلند مدت بازار مصرف، نه تنها نیازمند آگاهی از اطلاعات مورد نیاز زنجیره ارزش داخلی است بلکه مستلزم وجود دانش مدیران آنها از کل مجموعه زنجیره ارزش حاکم بر توزیع کنندگان کالا و خدمات به مصرف کننده نهایی نیز هست.

از آنجایی که سازندگان برای فعالیتهایی چون ایجاد و تحویل مواد خام خریداری شده قابل مصرف در زنجیره ارزش موسسه تحت مالکیت شان، هزینه هایی را متحمل می شوند به طوری که هزینه و کیفیت این موارد ورودی بر روی هزینه های داخلی و یا قابلیت های متفاوت شرکت تأثیرگذار است از این رو، زنجیره ارزش اغلب آنها از تناسب بالایی برخوردار است. با این وجود تنها کاری که شرکت می تواند در کاهش هزینه های مربوط به تأمین کنندگان و یا افزایش اثربخشی آنها انجام دهد، این است که قابلیت رقابتی خود را افزایش دهند که قویترین دلیل برای همکاری و تشریک مساعی با سازندگان نیز قلمداد می شود.

مراحل تحلیل زنجیره ارزش

گام اول: تجزیه فعالیتهای شرکت به فعالیتهای اصلی و پشتیبان

عنوان مقاله : تحلیل زنجیره ارزش صنایع فرآوری سیب زمینی استان اردبیل

فعالیت‌های اصلی به فعالیت‌هایی اطلاق می شود که سبب ارتقاء ارزش محصول و حرکت آن به سمت مصرف کننده (مشتری) می شود . که این فعالیت نیز به پنج بخش تقسیم می شود . جدول زیر تقسیم بندی فعالیت های اصلی در صنایع فرآوری سیب زمینی استان اردبیل را نشان می دهد .

جدول ۱: تقسیم بندی فعالیت های اصلی در صنایع فرآوری سیب زمینی استان اردبیل

نام فعالیت اصلی	فعالیت‌های فرعی	ملاحظات
تدارکات ورودی	مواد اولیه	شامل سیب زمینی با واریته های بهینه آن و روغن ، طعم دهنده ها ، نمک و ... می باشد که بسته به نوع محصول فرآوری شده متغیر می باشد .
ذخیره سازی		منظور ذخیره سازی مواد اولیه خریداری شده می باشد که می تواند در محل کارخانه انجام شود یا مستقیماً وارد کارخانه شود .
حمل و نقل		به فعالیت‌هایی اطلاق می شود که جهت انتقال مواد اولیه به کارخانه انجام می شود .
برنامه ریزی		هدف از برنامه ریزی ، انتخاب زمان تولید نوع محصول ، نحوه ذخیره سازی ، سیستم حمل و نقل و خرید مواد اولیه در زمان مناسب با حداقل هزینه می باشد .
عملیات تولید	عملیات تولید	به فرآیندهایی که جهت تولید محصول فرآوری شده انجام می شود گفته می شود و بسته به نوع محصول متفاوت می باشد در این تحقیق عملیاتی تولید ، چپس ، فرانچ فرایز و نشاسته از سیب زمینی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد .
تدارکات خروجی	انبارداری	سیستم نگهداری محصول نهایی تولیدی
	نحوه فروش	ممکن است بصورت مستقیم یا غیر مستقیم انجام شود .
	حمل و نقل	سیستم انتقال محصول نهایی تولید شده از محل کارخانه به فروشگاهها یا مصرف کننده
بازاریابی و فروش	قیمت گذاری	منظور سیستم قیمت گذاری به محصولات نهایی تولید شده با توجه به هزینه ها و تقاضای محصول می باشد .

مدیریت	تحلیل سیستم های ارتباطات یکپارچه بازاریابی در این بخش
فروشگاهها	انجام می شود .

جدول (۲) فعالیتهای تفکیک شده از چهار فعالیت مدیریت منابع انسانی ، خرید و تدارکات ، توسعه و زیرساخت های شرکت که حول فعالیتهای اصلی و برای آماده سازی شرایط اجرای آنها انجام می شود را نشان می دهد که با توجه به فعالیتهای اصلی و شرایط محیطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته خواهد شد . در این مرحله از تحلیل زنجیره ارزش با تفکیک فعالیتها ، اهمیت هر یک از فعالیتها ، بررسی روشهای انجام فعالیتها با مزایا و معایب آن ، هزینه انجام آنها ، راهکارهای اصولی با توجه به شرایط داخلی و خارجی و ... انجام می شود .

جدول ۲: تقسیم بندی فعالیت های پشتیبان

نام فعالیت پشتیبان	فعالیت فرعی	ملاحظات
مدیریت	منابع	نحوه بکارگیری استخدام نیروهای مورد نظر
انسانی	امنیت شغلی	تجزیه و تحلیل امنیت شغلی پرسنل و تأثیر آن بر روند تولید
	بهداشت	لزوم رعایت بهداشت فردی و عمومی در این صنعت
	تخصص	آیا افراد متخصص و کارآزموده ای برای این صنایع مورد نیاز است ؟
خرید و تدارکات	ماشین آلات	ماشین آلات مورد نیاز از داخل کشور تأمین می شود یا خارج از کشور ، توجه به ظرفیت تولید و سرمایه و...
	مواد اولیه	آیا مواد اولیه مستقیماً از کشاورزان تأمین گردد یا از واسطه ها و دلالان و کدام رقم محصول تا کی و چطور تأمین می شود؟
توسعه	تکنولوژیکی	محصول تولیدی با چه تکنولوژی تولید شود (انتخاب نوع تکنولوژی بهینه)
	محصولی	بررسی کیفیت محصول تولید شده و توسعه محصول با توجه به امکانات

زیرساخت ها آموزش و پرورش و این فعالیت ها از کل زنجیره ارزش حمایت می کند و
زیرساخت های فعالیتهایی چون برنامه ریزی مالی و امور مالی ، حسابداری
شرکت ، حقوقی ، روابط دولتی و ... را شامل می شود .

گام دوم: تنظیم و رسم فلوچارتها و نمودار مرحله ای فرآیندها و طراحی زنجیره ارزش محصول
در این مرحله نمودارها و فلوچارت های مربوطه با توجه به فرآیند تولید، زنجیره ارزش و زنجیره تأمین
محصول طراحی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد . شناسایی فعالیت های ارزش افزا و فعالیت های
بدون ارزش از دیگر نتایج این مرحله می باشد .

گام سوم: محاسبه ارزش افزوده

هدف در این مرحله محاسبه و بر آورد ارزش افزوده هر یک از فعالیت ها در طول زنجیره ارزش می باشد
در این مرحله فعالیت ها به ریزترین فعالیت های ممکن تجزیه می شود و ارزش آنها محاسبه می گردد.
نتایج این مرحله را می توان به شرح زیر عنوان نمود :

- ارزش نسبی هر فعالیت به هزینه کل
- عوامل شکل دهنده هزینه هر فعالیت و کارایی نسبی در انجام آن
- ارتباط هزینه هر فعالیت با هزینه فعالیتهای دیگر
- مشخص کردن فعالیتهایی که باید درون یا خارج از شرکت انجام شود .

گام چهارم: شناسایی نقاط قوت ، نقاط ضعف و فرصت ها و تهدیدات
تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزار های استراتژیک تطابق قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت ها و
تهدید های برون سازمانی است.

گام پنجم: پیشنهاد استراتژیهای لازم برای افزایش مزیت رقابتی و ...

با توجه به تحلیل هایی که در هر یک از مراحل انجام شده و همچنین با عنایت تحلیل SWOT
استراتژیهای لازم جهت افزایش مزیت رقابتی و بهبود وضعیت شرکت، صنعت یا ... در این مرحله انجام
می گیرد .

محدوده مطالعاتی در این تحقیق، تحلیل زنجیره ارزش صنایع فرآوری سیب زمینی در استان اردبیل می
باشد و این محدوده با تغییر و جایگذاری اعداد و ارقام قابل تعمیم به صنایع کشوری می باشد . صنایع
فرآوری سیب زمینی عبارت است تمام تکنولوژی های موجود جهت تولید مواد غذایی یا صنعتی که قابل
استفاده در مصارف عمومی و صنعتی می باشد و دارای ارزش افزوده می باشد.

۵- یافته ها

۱. تحلیل فعالیت های اصلی

از بین فعالیتهای اصلی زنجیره ارزش (تدارکات ورودی ، عملیات تولید ، تدارکات خروجی ، بازاریابی و فروش ، خدمات پس از فروش) عملاً مورد پنجم یعنی خدمات پس از فروش بعلت اینکه محصول تولیدی مصرفی می باشد نقش کمرنگی دارد . این بحث مربوط به خدمات مشتری و پشتیبانی از آن می باشد. فعالیتهایی همچون خدمات تعمیر، پاسخگویی تلفنی، قطعات یدکی و ... که عملاً در این صنعت به علت مصرفی یکباره بودن محصول وجود ندارد و اگر هم وجود دارد نقش خیلی ضعیفی دارد و می توان این فعالیت را در ارائه سیستم انتقاد یا پیشنهاد مصرف کنندگان مطرح کرد .

دومین فعالیت اصلی در زنجیره ارزش صنایع فرآوری سیب زمینی عملیات تولید محصول می باشد که بستگی به نوع محصول تولیدی (پودر ، پوره ، چیپس ، فرنج فرایز و ...) متفاوت می باشد . سومین فعالیت زنجیره ارزش این صنعت توزیع کنندگان می باشند که شامل خود تولید کننده ، عمده فروشان ، مراکز پخش ، فروشگاهها می باشد.

و فعالیت اصلی آخری که در این صنعت مطرح است فعالیت بازاریابی و فروش می باشد که نقش اساسی و مهمی در این صنعت دارد. انتخاب کانال توزیع ، قیمت گذاری و مدیریت خرده فروشی (فروشگاه) از دیگر مولفه های مطرح در این فعالیت می باشند .

۵-۱- تحلیل SWOT

نقاط قوت

۱. سهولت دسترسی به مواد اولیه: با توجه به آمار و ارقام ارائه شده در تمامی زمینه های تولید مواد اولیه استان اردبیل دارای مزیت هایی از قبیل :

- مقام نخست در میزان تولید سیب زمینی (۱۶/۷۵٪ از میزان کل تولیدی کشور)
 - مقام دوم در سطح زیر کشت سیب زمینی (۱۴/۱٪ از اراضی سیب زمینی کل کشور)
 - مقام سوم از لحاظ میزان عملکرد در هکتار (۳۲ تن در هر هکتار)
 - وجود زمینهای مستعد فراوان علاوه بر زمینهای موجود که با آبرسانی به آنها قابل کشت خواهد بود .
 - وجود کارخانه های سایر مواد اولیه در استان از قبیل (روغن نباتی اردبیل)
۲. برخورداری از نیروی انسانی مناسب و مستعد: هزینه نیروی انسانی در استان اردبیل به علت بیکاری، پایین تر از استانهای همجوار می باشد .
۳. وجود توان بالقوه از نظر نسبت تولید به کل کشور: با توجه به آمار و ارقام ارائه شده در زمینه کشت سیب زمینی در استان اردبیل توان بالقوه بالایی در توسعه این صنعت در استان وجود دارد .
۴. وجود نیروی انسانی متخصص: با توجه با سابقه دیرینه این استان در زمینه کشت سیب زمینی نیروی متخصص با تجربه زیادی در این استان قابل دسترسی می باشند .

۵. وجود انبارهای فنی و مکانیزه: وجود انبارهای مکانیزه با ظرفیت ۲۲۰۰۰ تن در سطح استان می تواند در تولید مستمر محصولات فرآوری شده نقش بسزایی ایفا کند.

۶. ارزش افزوده بالای صنایع فرآوری سیب زمینی در استان اردبیل: نسبت ارزش افزوده صنایع فرآوری در کمترین ارقام بیش از ۱۰۰٪ می باشد که رقم بسیار خوب و قابل توجهی می باشد چنانچه با برنامه ریزی و استفاده از ظرفیتهای استان (از جمله انبارهای مکانیزه) بتوان هزینه تولید را کاهش داد و به علت ارزش افزوده بالا سودآوری صنعت نیز افزایش خواهد یافت.

نقاط ضعف

۱. کشت واریته های (رقم های) کم بازده: به دلیل عدم آشنایی کشاورزان با واریته های جدید و دیر معرفی شدن آن به کشاورزان اغلب واریته های کشت شده در استان جدید نبوده و بذرهایی جدید از استانهای اصفهان و همدان وارد این استان می شود که این امر خود موجب بالا بردن هزینه های کشت سیب زمینی می شود.

۲. عدم استفاده از ظرفیت انبارهای فنی و مکانیزه: علی الرغم وجود انبارهای فنی و مکانیزه در سطح استان به علت عدم آشنایی کشاورزان و تحلیل درست تولید کنندگان از این ظرفیت بطور مناسب استفاده نمی شود که با برنامه ریزی و تهیه برنامه تولید جامع می توان از این انبارها به نحو احسن استفاده نمود.

۳. تکنولوژی قدیمی و بهره وری پایین ماشین آلات: اهمیت استفاده از ماشین آلات پربازده در این صنعت غیرقابل انکار می باشد اغلب ماشین آلات مورد استفاده دارای بهره وری مطلوب نیستند و اغلب انتخاب ماشین آلات در مرحله راه اندازی بهترین انتخاب نبوده اند. عدم آشنایی تولید کنندگان به علت دسترسی نداشتن به نمایشگاهها و تکنولوژی روز دنیا با ماشین آلات و تکنولوژی مدرن، باعث شده که ماشین آلات مورد استفاده اغلب با تکنولوژی قدیمی و بهره وری پایین انتخاب شود. البته کند بودن سیستم بانکی و گمرکات کشور باعث شده این صنعت نتواند از تکنولوژی بهینه موجود در جهان استفاده کند.

۴. عدم برنامه ریزی جامع جهت تولید بذر در استان: اغلب بذر تولیدی استان از استانهای اصفهان و همدان تأمین می شود که با توجه به شرایط اقلیمی استان توجیه ندارد و لذا لزوم برنامه ریزی در این زمینه یک گام مهم اقتصادی می باشد.

۵. نبود واحدهای تحقیق و توسعه در سیستم دولتی و واحدهای تولید کننده محصول، موجب شده برنامه کاربردی و جامعی برای توسعه تکنولوژیکی و محصولی در سطح استان داشته باشیم.

۶. سیستم بازاریابی و فروش در واحدهای تولید کننده استان در حد ابتدایی می باشد که عملاً فروش انبوه و صادرات این محصول را تحت شعاع واضحی قرار داده است.

فرصت ها

۱. دسترسی به بازارهای مناسب: همجواری با استانهای گیلان، آذربایجان شرقی، زنجان که یا کلاً تولید سیب زمینی ندارند و یا اگر هم دارند بسیار کم می باشد و همچنین همسایگی با کشورهای آذربایجان و ارمنستان که عملاً سیستم کشاورزی خیلی ضعیفی دارند و بخش عمده صادرات سیب زمینی استان به

این کشورها (خصوصاً آذربایجان) می باشد فرصت مناسبی را جهت سرمایه گذاری در این زمینه را ایجاد نموده است .

۲. عدم وابسته نبودن مصرف محصول به شرایط اقتصادی: اغلب محصولات تولیدی مصارف عمومی داشته و در هر شرایط اقتصادی به نفع مصرف کننده می باشد یعنی باسخت شدن شرایط اقتصادی مثل افزایش تورم ، بیکاری و ... به مصرف این محصولات تأثیر چندانی ندارد .

۳. با توجه با سیاستهای اصل ۴۴ و کوچک سازی درست این صنعت می تواند نقش موثری در اشتغال زایی و محرومیت زدایی در منطقه ایفا کند .

تهدیدها

۱. نوسان قیمت سیب زمینی: بعلت مشخص نبودن شرایط و میزان صادرات ، نبود قیمت خرید تضمینی و قابل پیش بینی ، نوسانات شرایط جوی که گاهاً میزان تولید سطح استان را تا ۱۵٪ کاهش یا افزایش می دهد و... اغلب کشاورزان منطقه با شک و تردید نسبت به کشت این محصول اقدام می کنند.

۲. واردات محصولات مشابه از کشورهای همسایه: بعلت نبود تنوع محصولات تولیدی در چند سال اخیر شاهد واردات برخی از این محصولات (خصوصاً چیپس) از کشورهای همسایه بوده ایم هر چند که قیمت ارائه شده این محصولات بسیار بالا می باشد ولی به علت تنوع و جذابیت بسته بندی آنها و طعم و مزه متفاوت ، شاهد استقبال مصرف کنندگان از این محصولات می باشیم .

۳. عدم تولید ماشین آلات خط تولید در داخل کشور و استان: حدود نیمی از ماشین آلات مورد نیاز در خط تولید از خارج از کشور تأمین می گردد و نیمی دیگر در داخل کشور تولید می شود که تکنولوژی آنها پایین می باشد و بجز ماشین آلات اولیه و پیش پا افتاده از قبیل سورتینگ بقیه ماشینی آلات از خارج از استان تأمین می شود .

۴. وجود رقبا: با توجه به اینکه تکنولوژی تولید این محصول به استان وارداتی می باشد این امر می تواند تهدیدی علیه توسعه فعالیت در این زمینه باشد و گسترش سریع این صنعت در استان را تحت الشعاع قرار دهد .

۵. صادرات: عدم وجود امکانات صادرات مناسب و با کیفیت منجر به عدم حضور فعال و موثر بخش در بازارهای جهانی می شود .

استراتژی های پیشنهادی برای افزایش مزیت رقابتی

با توجه به توضیحات ارائه شده در خصوص ارزش افزوده ایجاد شده در هر حلقه از زنجیره تولید و تحلیل SWOT جهت اعتلای این صنعت و نهایتاً توسعه اقتصادی کشور و استان ، استراتژی های زیر پیشنهاد می گردد :

۱. برنامه ریزی جهت کشت واریته های مختلف با توجه به محصول فرآوری

هدف اصلی کشاورزان کاشت محصول و سود بیشتر می باشد و استفاده از واریته های پر بازده و زود بازده حائز اهمیت می باشد لذا آنان ترجیح می دهند تنها رقمی را کشت نمایند که این ویژگیها را داشته باشند

در حالیکه هر رقیمی برای محصول فرآوری شده خاصی مناسب می باشد لذا شناسایی این وابسته ها و برنامه ریزی جهت تولید آنها که می تواند با سیاستهای حمایتی به مرحله اجرا در آید استراتژی مناسبی می باشد .

۲. استفاده از ظرفیت های انبار های فنی و مکانیزه استان

هر چند انبارهای سنتی و روستایی بیشترین نقش و میزان استفاده را در گردآوری سیب زمینی به عهده دارند و اغلب نیز بر اساس تجربه متمادی کشاورزان جوابگوی نیاز آنان می باشد لیکن برای تولید مستمر محصولات فرآوری شده بایستی همیشه به مواد اولیه دسترسی داشت که در انبارهای روستایی و سنتی تنها حداکثر تا اردیبهشت هر سال امکان نگهداری وجود دارد و جهت تولید محصولات از زمان اردیبهشت تا شهریور یا بایستی تولید محصول را متوقف نمود یا از خارج از استان تأمین نمود .

۳. قرار گرفتن در زنجیره کامل تولید

مزیت های مواد اولیه و انبارهای فنی و مکانیزه بدون قرارگرفتن در حلقه زنجیره کامل تولید که بهره وری منابع مختلف را شامل می شود نتیجه بخش نبوده و نمی توان بدون توجه به تمام عوامل این زنجیره (داشتن بهره وری مناسب) صنایع فرآوری قابل رقابت داشت لذا سرمایه گذاری جهت تکمیل این زنجیره با رعایت همخوانی لازم ظرفیت تولید هر حلقه امری ضروری است .

۴. افزایش بهره وری نیروی انسانی

با بررسی پتانسیل های موجود در زمینه نیروی انسانی و استفاده مناسب از نیروهای متخصص و برنامه ریزی هدفمند در جهت افزایش سطح دانش و مهارت آنها ، بهره وری نیروی انسانی در صنایع فرآوری تا سطح کشورهای صنعتی ، افزایش یافته و موجب بالارفتن راندمان تولید و کاهش هزینه ها خواهد شد .

۵. اجرای تکنولوژی های مناسب

استفاده از دانش و فن آوریهای نوین در جهت افزایش فروش و کسب بازارهای جهانی و کشوری امری ضروری می باشد . اتاق بازرگانی ، صنایع و معادن با برقراری تورهای صنعتی و آموزشی در خارج از کشور و شرکت در نمایشگاهها ، بازدید از کارخانجات و می تواند دست اندرکاران ، سرمایه گذاران و صنعت گران را با تکنولوژی مدرن آشنا نموده و خلا موجود در این زمینه را پر نماید .

۶. استفاده از سرمایه مردمی

با توجه به وجود سرمایه های عظیم و نقدینگی نسبتاً بالای بخش خصوصی (مخصوصاً کشاورزان) ، با ایجاد انگیزه مناسب برای حضور بیشتر این بخش در سرمایه گذاری طرح های فرآوری سیب زمینی ، برنامه ریزی صحیح در جهت استفاده از این سرمایه ها توان رقابتی را افزایش خواهد داد . به این منظور می توان با تشکیل تعاونی ها اقدام به سرمایه گذاری نمود .

۷. جذب سرمایه گذاری خارجی

تمهیدات لازم برای اصلاح و تسهیل قوانین ، کاهش ریسک های سرمایه گذاری و همچنین ارائه مشوق های لازم در زمینه جذب سرمایه گذاری های خارجی در این صنعت اتخاذ شود .

۸. اعطای تسهیلات

اعطای تسهیلات برای واگذاری امکانات زیربنایی مانند زمین ، آب ، برق ، گاز به طرح ها در حداقل زمان ممکن می تواند به یک مزیت در زمینه سرمایه گذاری در سطح استان تبدیل گردد .

۹. بازاریابی یکی از فعالیت های مهم در موفقیت این صنعت می باشد با توجه به مزیت های از قبیل نیروی انسانی ارزان ، مواد اولیه ارزان و سهل الوصول ، موقعیت جغرافیایی استان و ... می توان با کارخانجات کشورهای همسایه قرارداد حق العمل کاری انعقاد نمود و محصولات تولیدی استان را با برند آنان صادر نمود .

۱. استفاده از ضایعات

از ضایعات حین تولید و همچنین سیب زمینی درجه ۳ تولیدی که قابل مصارف عمومی نمی باشد می توان در تولید محصولاتی از قبیل اتانول استفاده کرد هر چند طرحی در این زمینه در حال اجرا می باشد ولی برای اجرایی و عملی نمودن سریعتر آنان نیز به حمایت های اساسی دولتی و بانکی وجود دارد.

۱۲. نقش دولت و سرمایه گذاری بخش خصوصی

۱۳. استفاده از استراتژی های عمومی پورتر

یکی از مهمترین استراتژی های پورتر در زمینه زنجیره ارزش ، رهبری هزینه ها می باشد از جمله موارد استفاده از این استراتژی در صنایع فرآوری سیب زمینی می توان به استفاده از تکنولوژی مناسب اشاره نمود که تأثیر بسزایی در قیمت تمام شده محصول نهایی دارد زیرا همانطوریکه اشاره شد تکنولوژی موجود در سطح کشور با استانداردهای جهانی فاصله دارد که این امر موجب بالا رفتن قیمت تمام شده می شود . برای ورود به عرصه رقابت منطقه ای و جهانی باید استراتژی رهبری هزینه ها را با استراتژی متمایز ساختن محصولات فرآوری شده و تمرکز بر وارسته های پربازده و زود بازده بکار ببریم . در حال حاضر بعلت کیفیت پایین برخی محصولات فرآوری شده داخلی مثل چیپس واردات انجام می شود و جای خالی محصولات با کیفیت ساخت داخل را می گیرد که با توجه به این موضوع اهمیت انتخاب استراتژی های لازم را دو چندان می کند .

۱۴. ادغام

از جمله استراتژی های پیشنهادی و در عین حال موفق در این زمینه فرآیند ادغام می باشد که با توجه به شرایط اقلیمی و انسانی مستعد در منطقه می تواند توجیه قابل قبولی داشته باشد تولید مواد اولیه (سیب زمینی) و در کنار آن فرآوری این محصول می تواند استراتژی مناسبی جهت کاهش قیمت تمام شده باشد .

۶- نتیجه گیری

علی الرغم اینکه استان اردبیل در زمینه تولید سیب زمینی دارای بهترین شرایط می باشد ولی بعلت عدم آشنایی کشاورزان با وارسته های گوناگون سیب زمینی تنها به کشت وارسته های پر محصول سیب زمینی اقدام می کنند . با برنامه ریزی و آموزش که می توان توسط ارگانهای دولتی از جمله سازمان جهاد

کشاورزی انجام داد کشت واریته های صنعتی از جمله کایزر و ساوالان را رونق بخشید . مهمترین عامل موثر در عدم فعالیت دائم واحدهای فعال در صنایع فرآوری سیب زمینی می توان گفت عدم استفاده از ظرفیت انبارهای فنی و مکانیزه استان می باشد که لزوم برنامه ریزی و ارائه راهکار در این زمینه می تواند نتایج قابل توجهی را برای اقتصاد استان به ارمغان آورد . توجه به امر تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی جهت شناسایی محصولات جدید و به روز نمودن تکنولوژی مورد استفاده که تمام واحدهای فعال استان از تکنولوژی قدیمی استفاده می نمایند ضروری می باشد .

محصولات تولیدی استان و کشور (مخصوصاً پیپس) به علت تکنولوژی پایین قابلیت رقابت با محصولات مشابه خارجی چه از نظر کیفیت و چه از نظر بسته بندی و ... را ندارد . نوسانات قیمت سیب زمینی و مشخص نبودن شرایط صادرات در زمان کشت محصول باعث شده تا برنامه ریزی چه در سطح کلان و چه در سطح کشاورزان منطقه دچار مشکلات عدیده ای باشد . برای رقابت در بازار این محصولات با توجه به ماهیت و نوع مصرف محصولات استراتژی مربوط به آن پیشنهاد می شود بعنوان مثال برای افزایش و کسب سهم مناسبی از بازار نشاسته باید از استراتژی رهبری در هزینه ها استفاده کرد در حالیکه برای محصول چون پیپس یا خلال سیب زمینی استراتژی تمایز مناسب ترین استراتژی می باشد . بر اساس تحلیل الگوی ۵ نیروی رقابتی پورتر، علت عدم تمایز محصولات در این صنعت، کثرت رقبا و ورود آسان رقبای جدید، بین تولید کنندگان این محصولات رقابت شدید می باشد . همترازی با سایر رقبا معیار مهمی در جهت ادامه حیات این صنعت می باشد به عنوان مثال شرکت اسنک (تاپ توز) تولید کننده پیپس در سطح استان به دلیل تکنولوژی پایین و بحث سرمایه گذاری در برند خود (تاپ توز) متأسفانه از گردونه رقابت حذف شده است یا سیب زمینی سبلان به همین علت چندین سال غیرفعال بود با خرید این کارخانه توسط شرکت شیرین عسل و راه اندازی مجدد ، در حال حاضر با اشتغال زایی دایم و تمام فصل در حال فعالیت می باشد و حتی برنامه هایی را جهت توسعه در دست اجرا دارد .

با توجه به امکانات و زیر ساخت های موجود در استان اردبیل از لحاظ وجود انبارهای مکانیزه وقتی ذخیره سازی و انبار محصولات اولیه در محل کارخانه یک فعالیت فاقد ارزش افزوده شناسایی می شود، می توان با یک برنامه ریزی و سرمایه گذاری اندک ذخیره سازی سیب زمینی را درمحل انبار کشاورزان انجام داد و در زمان تولید مستقیماً به خط تولید انتقال داد . علی الرغم اینکه استان در زمینه تولید سیب زمینی دارای مزیت های قابل ملاحظه ای است ولی از ۱۰۲ واحد فرآوری سیب زمینی موجود در سطح کشور سهم استان تنها ۴ واحد می باشد که سهم ناچیزی می باشد هر چند ۵ طرح دیگر نیز در حال اجرا می باشد . لذا سرمایه گذاری در این زمینه جهت شکوفایی استان امری قابل توجهیه می باشد .

References

- The value chain approach (2006) Strengthening Value Chains to promote Economic Opprtunities, ACDI/VOCA,World Report.
- Dahlstromk,Ekins k , He J,Davis J, and Clift R(2004): “Steel and Aluminium in the UK:Material Flows and their Economic Dimensions” , Final Project Report.
- Ministry of Industries and Mines, Vice President of Planning,, 2007, theoretical foundations and guidelines for value chain analysis, Ministry of Industries and Mines Publications
- Schelling, Melissa, 2007, Strategic management of technological innovation, translated by Dr. Arabi Seyed Mohammad.
- Mohammadipour, Ali Reza, 2008, thesis analysis of the copper value chain in Iran from a strategic point of view, Tarbiat Modares University
- Shahgerdi, Hassan, 2002, Porter's competitive value chain analysis in distribution activities, the 7th Conference on Power Distribution Networks of the Iranian Electrical and Electronics Engineers Association