

ماهنامه آموزشی، ترویجی

گاو دار

شرکت تعاونی کشاورزان و
دامپروران صنعتی وحدت اصفهان

ویژه نامه
زنجیره تامین



۳۰۶

سال بیست و هفتم
آذر ماه ۱۴۰۲

وحدت

www.majalegavdar.com

HYDRATE PLUS®

ROOYAN

Multi Electrolyte

Water Soluble Powder (Effervescent form)

هیدرات پلاس رویان®

مولتی الکترولیت

پودر قابل حل در آب بصورت جوشان



موارد مصرف:

محلول آماده پودر هیدرات پلاس رویان® برای جبران اصلاح کم آبی بدن، از دست دادن الکترولیت ها و اسیدوز متابولیک بخصوص در مواقعی که این اختلالات پس از اسهال بروز پیدا می کنند تجویز می گردد.



NeoSulfa®

Sulfadiazine 15% + Neomycin 2.5%

Oral Suspension

نئوسولفا®

سولفادiazین 15٪ + نئومایسین 2.5٪

سوسپانسیون خوراکی



موارد مصرف:

برای درمان اسهال عفونی ناشی از میکروارگانیزم های حساس به ترکیب سولفادiazین و نئومایسین در گوساله های شیرخوار





Tylomax plus®

Tylosin 20% + Ketoprofen 6%
Injectable solution

تایلومکس پلاس®

تایلوزین ۲۰٪ + کتوپروفن ۶٪
محلول استریل تزریقی

موارد مصرف:

این محصول جهت کنترل عفونت های حساس به ماکرولیدها در گاو نظیر ورم پستان حاد، متريت، عفونت های تنفسی، گنديدگی سم و ديفتري گوساله ها مصرف می شود.



Ketotil plus®

Tilmicosin 30% + Ketoprofen 9%
Injectable solution

کتوتیل پلاس®

تیل مایکوزین ۳۰٪ + کتوپروفن ۹٪
محلول استریل تزریقی

موارد مصرف:

جهت درمان بیماری های تنفسی همراه با تب در گاوهای ناشی از مانهیمیا همولیتیکا و میکروارگانیزم های حساس به تیل مایکوزین می باشد.



سوپر استارتر آجیلی گوساله

- حفظ سلامتی و تقویت سیستم ایمنی گوساله‌های شیرخوار
- کاهش مرگ و میر گوساله‌ی شیرخوار
- افزایش اشتها و خوشخوراکی استارتر
- افزایش وزن روزانه بیشتر
- کاهش سن اولین زایش
- کاهش سن از شیرگیری



جو و ذرت پرک شده با حرارت و بخار

STEAM FLAKED

- افزایش قابلیت هضم ماده خشک ، NDF، پروتئین و نشاسته خوراک در کل دستگاه گوارش
- افزایش نشاسته در دسترس جمعیت میکروبی شکمبه
- کاهش نرخ بروز اسیدوز و افزایش میزان چربی شیر
- افزایش میزان تولید شیر تصحیح شده برای چربی
- کاهش دفع نشاسته از طریق مدفوع
- بهبود بازدهی خوارک





اولین تولید کننده پودر چربی خالص و اسید استئاریک در ایران

دفتر مرکزی : تهران، خیابان آفریقا، خیابان کیش، پلاک ۵۳، واحد ۸
شماره تلفن : ۸۸۶۶۷۰۰۹ - ۸۸۶۶۷۰۰۸ - ۰۲۱
کارخانه : شهرک صنعتی اشتهارد

پودر چربی پارس فت



● پارس پالمو فت (بر پایه اسید چرب)

جدیدترین محصول پارس فت

حد اقل ۶۰	اسید پالمیک
حداکثر ۱۲	اسید اولئیک (امگا ۹)
حد اقل ۳۰	اسید استئاریک
۲۰۶-۲۱۴	عدد اسیدی

● پودر چربی کلسیمی

۱۵-۲۰	اسید پالمیک
۲۵-۳۰	اسید اولئیک (امگا ۹)
۸-۱۲	اسید استئاریک
۴۰-۴۵	اسید لینولئیک (امگا ۶)
۲-۵	اسید لینولنیک (امگا ۳)

● مگا پارس فت (بر پایه اسید چرب)

۳۵-۴۰	اسید پالمیک
۵-۱۲	اسید اولئیک (امگا ۹)
۴۵-۵۰	اسید استئاریک
۲۰۴-۲۰۸	عدد اسیدی

● پودر چربی کلسیمی اکسترا

۳۵-۵۰	اسید پالمیک
۳۰-۳۵	اسید اولئیک (امگا ۹)
۵-۱۰	اسید استئاریک
۲۰-۲۵	اسید لینولئیک (امگا ۶)
۲-۵	اسید لینولنیک (امگا ۳)

● پودر چربی خالص پارس فت

۳۸-۴۲	اسید پالمیک
۵-۱۲	اسید اولئیک (امگا ۹)
۴۵-۵۰	اسید استئاریک

🌐 WWW.NAKHLZEITONAZARAN.COM

✉ Nakhnzeitooanazaran@gmail.com

☎ 09010938459

📷 Parsfat1

پارس فت

PARS FAT

پیش مخلوط گوساله، بره و بزغاله پرواری

مزایای استفاده از پیش مخلوط های چاودانه برای دامداران و کارخانه های خوراک دام:

- تأمین ویتامین ها از برندهای معروف و دسته اول و معتبر جهانی
- تأمین مواد معدنی از منابع معتبر تولید داخلی
- هدف از تولید چاومیکس، ایجاد محصولی با دقت، صحت و اثربخشی بالا در فرآیند تولید با مواد اولیه با کیفیت است، که در کوتاه ترین زمان ممکن اعتماد دامدار را به خود جلب خواهد کرد.
- کمک به فرمولاسیون دقیق و تخصصی برای مصرف کننده به منظور تهیه خوراک نهایی
- کاهش هزینه های اولیه از طریق کاهش اتلاف و افزایش بازده استفاده از مواد مغذی
- کاهش خطاهای مربوط به وزن کشی و مخلوط کردن خوراک
- تولید خوراک نهایی یکنواخت تر از نظر غلظت ریزمغذی ها
- تأمین دقیق تر ریزمغذی ها برای همه گاوهای یک بهار بند
- کاهش هزینه اتلاف مواد در زمان انبار داری
- افزایش سرعت عمل در ساخت خوراک
- ضمناً تولید پرمیکس سفارشی جهت کارخانجات خوراک دام نیز در واحد تحقیق و توسعه شرکت صورت می گیرد.



مقدار در هر کیلوگرم		آنالیز پیش مخلوط چاومیکس
چاومیکس ۱۵٪ گاو شیري ممتاز (PDCM)	چاومیکس ۱۵٪ گاو شیري و بزغاله پرواری (PG)	
22 - 23	11 - 12	پروتئین خام (%) CP
20 - 21	17.5 - 18.5	عصاره اتری (%) EE
3 - 3.5	2 - 2.2	انرژی قابل متابولیسم (Mcal/Kg) ME
2.2 - 2.3	1.6 - 1.7	انرژی خالص برای شیردهی (Mcal/Kg) NE
4.5 - 5	5.5 - 6	کلسیم (%) Ca
0.7 - 0.8	0.7 - 0.9	فسفر (%) P
93000 - 93500	144000 - 145000	ویتامین A (IU)
7500 - 7800	11500 - 12000	ویتامین D3 (IU)
350 - 400	600 - 610	ویتامین E (IU)
2 - 2.5	3 - 3.5	منیزیم (%) Mg
3.5 - 4	5.5 - 6	سدیم (%) Na
7 - 9	11 - 12	سلنیوم (mg) Se

مقدار در هر کیلوگرم		آنالیز پیش مخلوط چاومیکس
چاومیکس ۱۵٪ گوساله، بره و بزغاله پرواری ممتاز (PGM)	چاومیکس ۱۵٪ گوساله، بره و بزغاله پرواری (PG)	
32 - 33	24 - 25	پروتئین خام (%) CP
1	-	عصاره اتری (%) EE
1	-	انرژی قابل متابولیسم (Mcal/Kg) ME
3 - 3.5	3 - 3.5	کلسیم (%) Ca
0.5 - 0.7	0.4 - 0.6	فسفر (%) P
127000 - 127500	60000 - 61000	ویتامین A (IU)
20000 - 20500	7500 - 8000	ویتامین D3 (IU)
50 - 55	200 - 220	ویتامین E (IU)
3 - 3.5	3 - 3.5	منیزیم (%) Mg
6 - 6.5	6 - 7	سدیم (%) Na

چاودانه
www.chavdaneh.com

آدرس کارخانه: شهرضا، کمربندی، جاده اختصاصی شرکت چاودانه
تلفن: (۷ خط) ۰۳۱-۵۳۳۰۹۰۱۱ فکس: ۰۳۱-۵۳۳۰۹۰۱۲
Email: customer@chavdaneh.com www.chavdaneh.com



شرکت خدمات دامپروری و دامپزشکی آراین دام صنعت

- مکمل های تخصصی شرکت آراین دام

(مکمل های معدنی و ویتامینه عمومی، مکمل های دوره انتقال، آنیوفایر و ...)

- آزمایشگاه های تخصصی شرکت آراین دام (آزمایشگاه مولکولی (PCR)، کنترل کمی و کیفی مواد غذایی،

دامپزشکی، هماتولوژی و بیوشیمی، آنالیز خوراک دام و طیور و ...)

- داروخانه دامپزشکی آراین دام

- مشاوره در زمینه های دامپزشکی و تغذیه

اصفهان - خیابان جی، چهارراه اریسون،

ابتدای خیابان اریسون، سمت راست،

داخل فضای سبز، ساختمان آراین دام، پلاک ۸

تلفن: ۰۳۱-۳۵۲۵۲۲۲۰ - فکس: ۰۳۱-۳۵۲۴۵۸۳۷



www.ariandam.com



[ariandam.ir](https://www.instagram.com/ariandam)

اندیشه ای نو در خدمت دامداران



شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی

گاودار

ماهنامه آموزشی، ترویجی

شماره ۳۰۶

سال بیست و هفتم
آذر ۱۴۰۲



صاحب امتیاز:

شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی وحدت

مدیر مسئول: مهندس قاسمعلی حسن زاده

سردبیر: مهندس امید نکوزاده

مدیر اجرایی و ویراستار: لاله ملکی

مشاورین علمی: کمیته فنی

هیئت تحریریه: واحد آموزش



نشانی: اصفهان - خیابان جی، خیابان تالار،

بالا تر از مسجد روح اله، مجتمع وحدت،

کد پستی: ۴۹۵۱۱ - ۸۱۹۹۹

تلفن و دورنویس: ۰۷-۲۲۳۱۵۴۰۶

و ۲۲۳۱۵۲۷۲ (۰۳۱)

www.majalegavdar.com

مصاحبه

۲ مهندس قاسمعلی حسن زاده

۵ مهندس محمود اعلائی

ویژه نامه زنجیره تامین

۹ تحلیل زنجیره ارزش و ارائه بسته سیاست های ارتقای ...

۱۹ مدیریت زنجیره تامین محصولات کشاورزی، مفهوم و ...

۲۴ مدیریت زنجیره تامین

۲۸ تاریخچه تکامل مدیریت زنجیره تامین

۳۰ زنجیره تامین و تولید شیر در هند و ادغام تعاونی ها

۳۲ ثبات قیمت و خلق زنجیره ارزش در محصولات ...

۳۴ مدیریت زنجیره تامین پایدار چیست؟

هدف: آموزش و تکمیل چک لیست پرورش گوساله شیری ۳۶

- نشریه گاودار از ارسال مقالات و مطالب تخصصی و علمی اساتید، کارشناسان و دانشجویان محترم استقبال می نماید.
- مسئولیت مطالب چاپ شده صرفاً به عهده نویسنده و یا مترجم می باشد.
- استفاده از مندرجات مجله با ذکر مأخذ بلامانع است.
- نشریه گاودار در رد، پذیرش و اصلاح مقالات آزاد است.





مصاحبه با مهندس قاسمعلی حسن زاده

مدیرعامل شرکت تعاونی کشاورزان
و دامپروران صنعتی وحدت اصفهان

فعالیت نمی کند شاید هنوز تأثیری که پیش بینی می کردیم را به طور کامل نداشته اند ولی اگر فازهای دوم و سوم کارخانه شیر خشک و بسته بندی گوشت و خوراک دام فعالیت خود را به طور کامل داشته باشند، خدمت رسانی شایانی را به تولیدکنندگان خواهیم داشت اگر چه تاکنون در تثبیت قیمت های اعلامی از طرف دولت و تحویل شیر در مواقع بحرانی نیز مؤثر بوده است و تأثیر خود را به تولیدکنندگان نشان داده است.

۴- منظور جنابعالی از مواقع بحرانی چیست؟

در مواقعی که دولت قیمت جدیدی را اعلام می کند بعضی از کارخانجات تمکین نمی کنند ولی در زنجیره به علت این که اعضاء هیئت مدیره از تولیدکنندگان هستند تصمیم گرفته می شود از روز اول قیمت اعلامی در دستور پرداخت قرار گیرد و نهایتاً مابقی کارخانجات نیز مجبور به تبعیت از قیمت اعلامی می شوند. در مواقعی هم که تولید شیر زیاد است کارخانجات با همکاری هم سعی در تغییر قیمت دارند که زنجیره با تولیدکنندگان همکاری رسمی در تثبیت قیمت اعلامی دارد.

۵- آیا کارخانجات فرآوری شیر، کارخانه کیمیای وحدت

اسپادان را در جمع خود قبول کرده اند؟

بله. در انجمن پودر شیر خشک عضو هستیم و حتی به عنوان عضو علی البدل هیئت مدیره انتخاب شده ایم و نظرات و تصمیمات مادر مجامع صنعتی و تصمیم گیرنده تأثیرگذار است.

۶- آیا تاکنون تضادی در تصمیمات بین شرکت تعاونی

وحدت و کیمیای وحدت ایجاد شده است؟

فعالیت ها بر هم منطبق هستند. در تعاونی وحدت که اعضاء

۱- لطفاً خودتان را معرفی کنید؟

قاسمعلی حسن زاده مدیرعامل شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی وحدت اصفهان هستم و در سال های قبل به مدت ۶ سال به عنوان مدیرعامل اتحادیه شرکت های تعاونی کشاورزی دامداران استان اصفهان و مدیرکل امور عشایر استان اصفهان و سایر مناصب دولتی خدمت کرده ام.

۲- به چه دلیل شرکت تعاونی به فکر ایجاد زنجیره تولید

افتاد و چه مزایایی را دارد؟

با توجه به این که صنعت گاو شیری تولید شیر، گوشت، تلیسه و دام زنده را بر عهده دارد و در بعضی از مواقع اختیار به دست دلالت می افتاد و آنها تصمیم گیر می شدند و برای محصولات تلاطم و حرکت های سینوسی قیمتی ایجاد می کردند تصمیم گرفته شد زنجیره تولید که تولید شیر خشک، لبنیات، خوراک دام و مکمل و بسته بندی گوشت را شامل می شود، طراحی شود. در فاز اول، تولید شیر خشک با ظرفیت روزانه دریافت شیر به میزان ۲۰۰ تن به بهره برداری رسید و سپس در سال ۱۴۰۱ کارخانه خوراک دام افتتاح شد و اکنون نیز کارخانه بسته بندی گوشت در دست اقدام است که پیش بینی می شود در سال ۱۴۰۲ به بهره برداری برسد. اگر مجموعه به طور کامل به بهره برداری برسد می توانیم در رفع بحران شیر و گوشت خدمات شایانی به تولیدکنندگان و اعضاء داشته باشیم.

۳- تأثیر راه اندازی تولید شیر خشک برای دامداران

تاکنون چگونه بوده است؟

از آنجایی که تمام بخش ها به طور کامل به بهره برداری رسیده اند و بخش تولید شیر خشک هم با ظرفیت کامل



تولید شیر را به عهده دارند، تأمین نهاده‌ها صورت می‌گیرد و از شیر تولیدی آنها حمایت می‌شود. در شرکت کیمیای وحدت دریافت شیر، فرآوری شیر و صادرات شیر خشک و فروش داخلی خامه انجام می‌شود. تمامی این فعالیت‌ها با هم تأثیر مثبتی دارند. یعنی زنجیره مایه مباحثات و اطمینان خاطر تولیدکننده است.

۷- دقیق‌تر بپرسم، با توجه به این که ۳۸ درصد از سهام کارخانه کیمیای وحدت متعلق به تعاونی وحدت می‌باشد و کارخانه باید سود متعارف سایر سهامداران را تأمین کند آیا تاکنون تضاد منافع پیش آمده است، یعنی کارخانه از سیاست‌های سایر کارخانجات پیروی کند تا سود سهامداران را حداکثر نماید؟

نمی‌دانم آیا کلمه تضاد منافع صحیح باشد یا نه ولی در زنجیره فعلاً سه محصول شیر خشک، خامه و خوراک دام تولید می‌شود. در کارخانه خوراک دام سیاست به این صورت است که دامداران شیر را تحویل دهند و خوراک دام را براساس فرمول درخواستی و خدمات پس از فروش تحویل بگیرند تا برای آنها سودمند باشد. بعضی از مواقع به دلیل نوسان دلار یا صادرات، محصول تولیدی در کارخانه دپو می‌شود و برگرداندن پول دامداران با مشکل مواجه می‌شود ولی در هر صورت محصول موجود می‌باشد و فقط پرداخت به دامداران با مشکل مواجه شده و کمی عقب می‌افتد. اگر مشکلی نباشد شاید پرداخت‌ها به دامدارها بهتر از سایر کارخانجات باشد.

از طرفی با توجه به این که تعاونی وحدت سهامدار عمده کیمیای وحدت می‌باشد اگر سودی وجود داشته باشد شرکت تعاونی هم منتفع می‌شود و اگر ضرری وجود داشته باشد باز هم متوجه تعاونی می‌شود. باید تعاونی و اعضا با هم همکاری داشته باشند تا کارخانه فعالیت‌هایش را انجام دهد. خوشبختانه در سه سال گذشته کیمیای وحدت سودمند بوده است و انشالله در آینده بهتر خواهد شد. در ضمن دستگاه ساخت کره نیز وارد کارخانه شده است و در صورت نصب، خامه دیگر به صورت فله‌ای به فروش نمی‌رسد و نگرانی‌ها کمتر می‌شود. هر چه زنجیره توسعه پیدا کند و تکمیل‌تر شود فکر تولیدکننده راحت‌تر است.

۸- به عنوان مدیرعامل شرکت تعاونی وحدت چه راهکاری را برای ترغیب دامداران جهت تحویل شیر به کارخانه به کار می‌برید؟

در تعاونی وحدت مهم‌ترین وظیفه جلب اعتماد اعضاء می‌باشند و هر چه اعتماد بیشتر باشد، آنها میزان شیر بیشتری را به تعاونی وحدت تحویل می‌دهند. تعاونی وحدت در برابر تحویل شیر و دریافت خوراک و همچنین تأمین نهاده‌های مورد نیاز اعضاء مسئول است.

اگر دامداری مشکلی در تأمین نهاده‌ها یا محصول تولیدی داشته باشد وظیفه تعاونی است که پاسخگو باشد ولی هر چه زنجیره توسعه بیشتری یابد و هر چه اعضاء همکاری با تعاونی و زنجیره را بیشتر کنند هم زنجیره می‌تواند خدمات بهتر ارائه بدهد و هم تولیدکنندگان بهره‌مند می‌شوند. از طرفی تعاونی باید با برگزاری سمینارها، بازدید از کارخانه کیمیای وحدت و توجیه اعضاء درباره محصولات بتواند همبستگی اعضاء با زنجیره را بیشتر کند.

۹- با توجه به بازدیدی که از شرکت تعاونی دامداران هندوستان داشته‌اید چه نکاتی را دریافت کردید؟

نوع تعاونی‌ها و ارتباط در هندوستان خیلی قوی‌تر و همبسته‌تر می‌باشد. تولیدکنندگان تعامل زیادی با تعاونی و کارخانجات فرآوری دارند. در ایران نیز باید با برنامه‌ریزی و تقویت روحیه تعاونی به این منظور دست یابیم. اصولاً اعضاء در مواقعی که مشکل وجود دارد به سراغ تعاونی‌ها می‌آیند و اگر مشکلی وجود نداشته باشد سعی می‌کنند خودشان مستقیماً عمل کنند که به نظر من به دلیل روحیه پایین تعاونی می‌باشد. اگر تولیدکننده در هر حالتی ارتباطش را با تعاونی حفظ کند و تعاونی نیز با کارخانه این ارتباط را داشته باشد یعنی از مزرحه تا سفره این ارتباط وجود دارد و در نتیجه خدمت‌رسانی بیشتر می‌شود. روحیه تعاونی در دامدارها باید بیشتر شود.

۱۰- چه انتظاری از دولت وجود دارد؟

اگر دولت در ابتدای کار که زنجیره تشکیل می‌شود و در ادامه که توسعه و تکمیل صورت خواهد گرفت از نظر صدور مجوزهای ساخت و ساز و تولید و پروانه بهره‌برداری و همچنین پرداخت تسهیلات بانکی کم بهره و بلندمدت کمک کند، زنجیره سریع‌تر به بهره‌برداری می‌رسد و می‌تواند خودگردان شود و هزینه‌های توسعه را پرداخت نماید.

۱۱- آیا حمایت‌های صادراتی دولتی وجود دارد؟

تاکنون تفاوتی را لحاظ نکرده‌اند و شرایط همانند سایرین می‌باشد و مسیر صادرات تسریع نشده است.



۱۲- سهم بازار کیمیای وحدت چه مقدار است؟

در حال حاضر کم می باشد. در استان اصفهان روزانه ۵۸۵۰ تن شیر تولید می شود و شرکت کیمیای وحدت ۲۰۰ تن شیر در روز تحویل می گیرد ولی تأثیر وجودی کیمیای وحدت خیلی بیشتر از درصدی است که شیر تحویل گرفته می شود. زیرا شیرهای سرگردان تأثیر به سزایی بر بازار خواهند داشت. اگر فاز دوم و سوم راه اندازی شود، معادل ۸۰۰ تن شیر در روز دریافت خواهد شد که سهم مناسب و تأثیرگذاری خواهد بود. در ضمن با توجه به واحد خوراک دام و واحد بسته بندی گوشت در تولید و صادرات مؤثرتر خواهیم بود.

۱۳- استراتژی جنابعالی برای جلب نظر دامداران برای دریافت خوراک دام چیست؟

از ابتدا تصمیم بر این بود که خوراک دام و شیر تهاتر شود. راه درست به خصوص برای دامدارانی که خود خوراک دام تولید نمی کنند رجوع به زنجیره می باشد تا بتوانند خوراک را بهینه و شیر را به فروش برسانند. رجوع به زنجیره نیاز به نقدینگی را برای آنها رفع می کند و از طرفی کیمیای وحدت نیز می تواند هزینه های توسعه و تکمیل را پرداخت کند و سود حاصل نیز متوجه دامدار خواهد شد.

۱۴- رضایت سهامداران از فعالیت های کیمیای وحدت چه مقدار است؟

نمی توانیم روی بقیه سهامداران قضاوت خاصی داشته

باشیم ولی تعاونی وحدت رضایت نسبی دارد و قطعاً هنگامی که زنجیره کامل شود رضایت کامل می شود و یکسری از مشکلات دست و پاگیر برطرف می شود. امیدواریم با همکاری، همدلی و مشارکت اعضاء و سهامداران و تعاونی زنجیره سریع تر تکمیل شود.

۱۵- نقاط قوت زنجیره وحدت را چه می دانید؟

زنجیره مانند کودک تازه متولد شده است و همین که با درآمد خودش توسعه می یابد هنر می باشد. انشالله بعد از تکمیل زنجیره و پایان توسعه، سهام سهامداران سود خواهد داشت.

۱۶- نقاط ضعف زنجیره را چه می دانید؟

کم بودن ظرفیت زنجیره است. اگر به ظرفیت بالقوه و اهداف پیش بینی شده برسد و تکمیل گردد، نقاط ضعف بر طرف خواهد شد. خواسته های سهامداران بعد از تکمیل زنجیره تأمین خواهد شد.

۱۷- حرف آخر؟

باید با سلامت کار کنیم و تمام هم و غم خود را روی رضایت سهامداران بگذاریم. انشالله محصول خوب و مرغوبی تولید کنیم تا بتوانیم در بازار تأثیر گذار باشیم. از طرفی اعضاء هم باید همکاری بیشتری داشته باشند و یک همدلی و همبستگی وجود داشته باشد و بانک ها نیز باید با پرداخت تسهیلات کم بهره و بلند مدت به تکمیل زنجیره ها کمک کنند تا انتظارات مطرح شده توسط دولت و جهاد برآورده شود.

تعاونی وحدت ارائه می دهد:

- ★ روش های موفق در تغذیه گاوهای شیری
- ★ مجموعه مقالات علمی- کاربردی تغذیه و پرورش گاو شیری (۲)
- ★ مجموعه مقالات علمی- کاربردی تغذیه، فرآوری و بهداشت سیلاژ ذرت
- ★ مجموعه مقالات علمی- کاربردی تغذیه و پرورش گاو شیری (۳)

جهت سفارش با شماره تلفن های زیر تماس حاصل فرمائید: ۳۲۳۱۵۲۷۲ و ۰۷-۳۲۳۱۵۴۰۶ (۰۳۱)





در ارتباط با زنجیره های تولید و شرکت کیمیای وحدت اسپادان

در شهرک صنعتی اصفهان اقدام به کلنگ زنی و شروع کار نمودند. از نظر اجرایی در سال ۹۴ تنها زنجیره های تولید استان اصفهان و استان تهران عملیاتی شده است.

۳- درباره شرکت کیمیای وحدت اسپادان و فعالیت های انجام شده تاکنون توضیح بفرمایید؟

در مرحله اول قرار بود یک کارخانه خوراک دام احداث شود که تأمین نیاز دامداران را به عهده بگیرد و در فرآیند تولید مبحث را بیشتر به سمت تغذیه علمی ببرد تا در جهت رشد تولید و رکورد شیر مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه احداث کارخانه پودر شیر خام همزمان با کارخانه خوراک عملیاتی شد و فاز اول کارخانه پودر شیر با ظرفیت ۲۰۰ تن در روز احداث و در نیمه سال ۹۷ به بهره برداری رسید و شروع به دریافت شیرخام نمود. طرح دیگر زنجیره، ساخت مکمل دامی بود که به علت تعدد شرکت های تولید مکمل در سطح استان و اقتصادی نبودن فعلاً دامنه فعالیت آن متوقف شده است. حلقه بعدی مربوط به صنایع لبنی بود که زمینی در همان شهرک به مساحت ۶۰ هزار متر خریداری شده است. حلقه بعدی مربوط به صنایع لبنی برای بازارهای صادراتی می باشد.

این نوع محصولات نیاز به سرمایه گذاری سنگین دارند و منابع آبی مناسب می خواهند. این طرح به دلیل عدم توان بخش و سیستم بانکی فعلاً متوقف شده است. حلقه بعدی کارخانه بسته بندی گوشت و تولید فرآورده های گوشتی است که بعد از گرفتن زمین حدود ۴۰ درصد پیشرفت فیزیکی

۱- لطفاً درباره سابقه کار خود توضیح دهید؟
مهندس محمود اعلائی هستم. از سال ۵۹ تا ۷۲ در کشت و صنعت اراک با پروژه کشاورزی ۴۰۰ هکتاری و کارخانه شیر پاستوریزه مشغول به کار بودم. از سال ۷۲ تا ۸۵، به عنوان مدیرعامل شیر و گوشت زاگرس خدمت کردم که دارای ۶ هزار رأس دام بود. از سال ۸۹، مدیرعامل شرکت اصفهان کشت بودم و از سال ۹۶ تا ۹۸، به عنوان مدیرعامل شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی وحدت مشغول به کار بوده و از سال ۹۸ تاکنون نیز به عنوان مدیرعامل شرکت کیمیای وحدت اسپادان و در زنجیره شیر استان خدمت می کنم.

۲- به چه دلیل شرکت تعاونی وحدت به فکر زنجیره تولید افتاد و چه اقداماتی صورت گرفت؟

سرمایه گذاری هایی که در اواخر دهه ۸۰ خصوصاً ۹۰ در زمینه شیر و گوشت و مرغ صورت گرفته بود در سال های ۹۵ و ۹۶ تولید را به اوج رساند که تناسبی با نیاز بازار نداشت و عملاً به یک مشکل بزرگ برای تولیدکنندگان تبدیل شد و اکثراً قیمت های فروش، زیر قیمت تمام شده و تولید غیراقتصادی گردیده بود. نهایتاً وزارت کشاورزی در برنامه کلان به این نتیجه رسید که به منظور تثبیت قیمت و تأمین ارزش افزوده برای تولیدکنندگان «زنجیره های تولید» را در کشور راه اندازی کند. متعاقب بحث های صورت گرفته، اولین استانی که زنجیره را در بحث شیر و گوشت قبول کرد شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی وحدت در اصفهان بود. آنها هم پس از فراهم کردن مقدمات و گرفتن زمین





در صورت برطرف شدن محدودیت های بانکی، امکان صادرات به تمام کشورها وجود خواهد داشت. زیرا دارای استانداردهای بالا و دارای کیفیتی است که قابل رقابت با سایر محصولات جهانی می باشد. در ابتدای جنگ اوکراین، قیمت پودر شیر بدون چربی بسیار بالا رفت ولی اکنون کاهش یافته است و قیمت به حداقل ۱۰ سال گذشته رسیده است که معادل ۲/۳۲ دلار می باشد. خامه فله را در حال حاضر به شرکت میهن ارسال می کنیم که در آنجا تبدیل به کره و محصولات صبحانه ای می شود. جهت تکمیل ظرفیت کارخانه، ماشین آلات بسته بندی کره خریداری شده است که در گمرک می باشد و تا پایان سال نصب و به بهره برداری می رسد و خود شرکت کیمیای وحدت خامه را به کره تبدیل کرده و به بازار عرضه می کنیم.

۷- تأثیر زنجیره را تاکنون چه می دانید؟

از زمانی که زنجیره در استان اصفهان شروع به کار کرده است دیگر نوسانات قیمت که هر روزه دامداران را اذیت می کرد و عدم تمکین صنایع لبنی به قیمت های مصوب و فعالیت های صنایع لبنی در جهت کاهش قیمت شیر خام متوقف شده است. اعلام می کنیم هر دامدار در استان اصفهان نتوانست شیرش را به قیمت مصوب بفروشد کیمیای وحدت شیر را با قیمت مصوب خریداری می کند. در حال حاضر شرکت کیمیای وحدت ۵ تا ۱۰ درصد شیر موجود در استان را خریداری می کند و به همین علت دیگر شیر مازادی در سطح استان وجود ندارد و متعاقباً سقوط قیمت نیز وجود ندارد. در گذشته شیرهای سرگردان باعث کاهش ۱۰ تا ۲۰ درصدی قیمت ها می شد که روی بازار کلی نیز تأثیر گذار بود.

۸- استقبال دامداران از زنجیره تولید کیمیای وحدت چگونه است؟

استقبال بد نبوده است ولی انتظارات مدیریت زنجیره و هیئت مدیره برآورده نشده است. در سال اول دریافت شیر کمی

داشته ایم و پیش بینی می شود تا پایان سال فاز اول آن که بسته بندی گوشت می باشد راه اندازی شود. فرآورده های گوشتی هم در سال ۱۴۰۳ به بهره برداری می رسد. هدف از این بخش زنجیره، این است که دامداران، واحدی برای ارائه گوشت خود داشته باشند و مجدداً درگیر دلال ها و مشکلات بازار توزیع نشوند زیرا در غیر این صورت مجبور به فروش محصول خود به قیمت پایین می باشند. کارخانه بسته بندی گوشت و تولید فرآورده های گوشتی یکی از حلقه های اصلی زنجیره تولید است که برای حمایت از تولیدکنندگان گوشت قرمز در دست اقدام می باشد.

حلقه آخر، شرکت بیوگاز می باشد که متصل به زنجیره نیست بلکه در کنار زنجیره قرار می گیرد. در این حلقه، در زمین گرفته شده دیوارسازی انجام گرفته و منتظر تأمین ارز می باشیم. این حلقه احتمالاً با تغییر کاربری به تولید کمپوست و کودهای دامی خواهد پرداخت.

۴- علت و دلیل تغییر کاربری بیوگاز چه بود؟

اولاً حتی کسانی هم که از فن آوری های خورشیدی استفاده کردند راضی نیستند. وزارت نیرو در مسائل مالی متعهد به حرف های خود نیست و با بخش نامی نرخ ها را تغییر می دهد. در ضمن پاسخگو هم نیستند و سرمایه گذارها را با مشکل مواجه می کنند. طرح بیوگاز بیشتر به درد واحدهای بزرگ فری استال دار می خورد زیرا کود باید رطوبت داشته باشد و اگر کود خشک باشد باید به آن آب اضافه گردد. در کود خشک متان از دست رفته است. در بخش دولت آباد که طرح اجرایی می شود اکثر دامداری ها متوسط و کوچک هستند.

۵- آیا زنجیره تولید کیمیای وحدت به تثبیت قیمت ها و کوتاه کردن نقش دلال ها کمک کرده است؟

زنجیره به تثبیت قیمت کمک نمی کند بلکه باعث واقعی شدن قیمت ها می شود. زنجیره تولید نقش به سزایی در کم اثر کردن دلال ها در این مسیر داشته است.

۶- فرآورده های شرکت در مقطع کنونی چیست؟

اکنون دو فرآورده خامه فله و پودر شیر Skim وجود دارد. پودر شیر بدون چربی کیمیای وحدت به برند معروفی تبدیل شده است. از آن جایی که هنوز نمی توانیم در سیستم بانکی گشایش اعتبار کنیم نمی توانیم محصولات خود را به جزء به کشورهای همجوار به دیگر کشورها صادر کنیم. عمده مقصد محصولات صادراتی، افغانستان، پاکستان و عراق می باشد.



سه ماه می خوابد بنابراین با توجه به خواب پول و عدم درخواست برای خرید، حجم بالای پودر شیر به سمت بازار ایران میل پیدا می کنند.

۱۰- آیا امکان دارد در زنجیره ارزش جهانی با نیوزلندی ها وارد معامله شویم؟

نه. نیوزلندی ها برند و شناخته شده هستند و رقیب حساب می شوند. ما با برند کاله کار می کنیم که پودر شیر وارد و در کشورهای آسیای میانه فعالیت می کند. کشورهای عضو سابق شوروی پودر شیر به روسیه می فرستند و قیمت های آنها زیر ۲ دلار می باشد زیرا در کشورهای لیتوانی و اکراین دام ها هزینه تعلیف ندارد و چرا می کنند و قیمت تمام شده پایین تری دارند. بنابراین بازار روسیه برای تولیدکنندگان ایرانی مقرون به صرفه نیست. علاوه بر این با وضع استانداردهای سخت گیرانه اجازه فعالیت داده نمی شود.

۱۱- انتظار شما از دولت چیست؟

بخش خصوصی باید یاد بگیرد که دولت بالای سرش نباشد در این صورت امکان برنامه ریزی بهتری را برای آینده دارد. تا زمانی که دولت نقش دارد. بخش خصوصی باید منتظر تصمیمات دولتی بماند و دولت هم برنامه ریزی لحظه ای دارد که تا مدتی خوب است و سپس وضعیت دوباره بد می شود. فعالیت ها و تصمیمات دولتی همواره سنیوسی بوده و خطی نیست و به تولید ضرر می رساند. دولت باید دست از دخالت در اقتصاد بردارد.

اگر بخش خصوصی مطمئن باشد که دولت همواره خریدار است دست به تولید بی برنامه ریزی شده می زند و باعث ضرر و زیان سرمایه گذاران می شود و خانواده های زیادی در خطر ورشکستگی و زندان می افتند. در صورتی که اگر افق اقتصادی مشخص باشد و سرمایه گذار بداند بدون برنامه باشکست روبه رو خواهد شد، به بخش ورود نخواهد کرد و تنها کسانی که توانایی اقتصادی و برنامه ریزی دارند و ریسک پذیر هستند به بخش دام وارد شده و متناسب با نیاز بازار تولید می کنند، از طرفی در سرمایه گذاری، آب و منابع طبیعی صرفه جویی صورت می گیرد.

۱۲- بعضی از افراد معتقد به دخالت دولت به دلیل حمایت از مصرف کننده در تولید کنندگان خرد هستند، نظر شما چیست؟

تا کی باید به این فرآیند ادامه دهیم، تنها باید در یک دوره کوتاه مدت این دید و نظر وجود داشته باشد و در یک دوره

داشتیم زیرا با شروع کار خریداران قبلی به خاطر رقابت قیمت شیر و شرایط دریافت شیر را مدیریت می کردند و اجازه نمی دادند دامداران شیر را جایی دیگر تحویل دهند که می توان گفت همین مسئله از تأثیرات مثبت زنجیره تولید بوده است. البته هر روز شرایط بهتر شد و با همین فعالیت نیز مؤثر بودیم. در اینجا باید بگویم با روزی ۲۰۰ تن شیر که بخش عمده آن کار مزدی برای صنایع لبنی تهران بوده است و با ظرفیت ۱۰۰ درصدی کار کرده ایم. عملاً هیچگونه زیانی نداشته ایم و با سود رو به رو بودیم که از محل همین سود کارخانه پودر شیر، کارخانه خوراک دام را راه اندازی کردیم و به تکمیل کارخانه پودر شیر پرداختیم. در ضمن کارخانه بسته بندی را شروع کردیم و کلیه بدهی های بانکی را پرداخت کردیم. از مجموع ۱۳۰ میلیارد ریال وامی که گرفته بودیم تنها ۲۰ میلیارد ریال بدهی بانکی داریم که آن را هم به مرور پرداخت می کنیم. صنایع لبنی هم پول دامداران را با سیاست شرکت کیمیای وحدت ۲ تا ۳ هفته یکبار پرداخت می کند.

۹- آیا سیستم دولتی از صادرات حمایت می کند؟

فرآیند تولید کشور نشان می دهد که تولید شیر و گوشت مازاد بر نیاز داخل کشور است که علت های متعددی دارد ولی یکی از علت های اساسی آن پایین بودن توان اقتصادی مردم است. این مازاد تولید باید به علت حمایت از تولید جذب شود و تنها راه هم صادرات می باشد، در بخش حمایتی با توجه به این که بر سود عوارض گمرکی وجود ندارد و معاف از مالیات می باشد حمایت مناسبی وجود دارد ولی مشکل اساسی رفع تعهد ارزی است. شرکت کیمیای وحدت در سال ۳۰۰۰ تن پودر شیر صادر می کند که رقم کمی نیست ولی فعالیت اقتصادی براساس ریال انجام می شود. در داخل ایران و کشورهای همجوار جابه جایی ارز ممنوع است. ارز از طریق شبکه صرافی تبدیل به ریال می شود و به تولیدکنندگان بخش کشاورزی پرداخت می شود. در حال حاضر قیمت تمام شده پودر شیر بر اساس قیمت شیر خام ۱۵۰۰۰ تومان مبلغ ۱۱۵۰۰۰ تومان می باشد. حداکثر قیمتی که می توانیم در بازار بفروشیم ۲/۴ دلار می باشد که براساس قیمت روز دلار ۵۰۰۰۰ تومانی محاسبه می شود.

در رابطه با صادرات پودر شیر این نکته را هم باید بگویم که زمان خرید پودر شیر و تحویل در مرز ایران حداکثر سه روز می باشد که دو روز آن مرتبط با حمل و نقل است. اگر مثلاً پاکستان بخواهد از نیوزلند خرید انجام دهد با کشتی حدود سه ماه طول می کشد تا به بندر کراچی برسد یعنی پول واردکننده



میان مدت این نظر ضعیف شود و در دوره بلند مدت به تعادل برسد. در کجای دنیا دولت در اقتصادهای قوی دخالت می کند. اگر دخالت دولت کمتر شود تولید اقتصادی افزایش پیدا می کند و با افزایش سود متناسب با آن دستمزدها هم افزایش می یابد و توان اقتصادی افراد هم بیشتر می شود و می توانند خرید را انجام دهند ولی در شرایطی که یارانه و سوبسید وجود دارد و به جای یاد دادن ماهیگیری به آنها ماهی داده می شود، شرایط بر همین وضع می ماند.

۱۳- در شرکت کیمیای وحدت بر درخواست مشتری ها یا مشتری مداری توجه می شود؟

در صادرات اصل بر مشتری مداری است. اگر مشتری محصول را از نظر کیفی مناسب تشخیص ندهد فقط یک بار خرید انجام می دهد. در زنجیره باید تولیدی انجام شود که قابل رقابت با برندهای جهانی باشد تا در بازار فروش و میزان فروش با محدودیت روبه رو نشویم و عملاً هم همین روبه را در پیش گرفته ایم.

در مورد بازارهای داخلی کلاً ورود به بازار توزیع بسیار سخت است زیرا کسانی که در گذشته فعالیت می کردند با دامپینگ و کاهش قیمت ها، تازه واردها را با مشکل مواجه می کنند ولی نهایتاً ناگزیر به ورود به بازار داخلی و رقابت هستیم. تمام تلاش مجموعه در این است که کیفیت مطلوب و قیمت مناسب داشته باشیم. از بازار استان اصفهان شروع و سپس به استان های همجوار و کل کشور توسعه خواهیم داد. در حال حاضر بازار داخل کشور از نظر پودر شیر اشباع است. صنایع سوسیس و کالباس و بیسکویت نیز از پودر شیر به عنوان مزه استفاده می کنند و بیشتر به دنبال پودر شیرهای فرموله شده با پروتئین کمتر (۲۷ درصد) می باشند.

۱۴- سهم بازار کیمیای وحدت در داخل چگونه است؟

نمی توانیم بگوییم سهم قابل توجه ای داریم و شاید اعماری باشد ولی نقشی بسیار مهم ایفا می کنیم زیرا باعث تثبیت قیمت شده ایم. استان اصفهان همواره با مازاد تولید مواجه بود و تولیدکنندگان متضرر می شدند. هدف مدیریت و مؤسسين این است که تا ۲۰۰۰ تن شیر در روز را مدیریت کنیم، یعنی حدود ۳۰ درصد تولید شیر استان که رقم قابل توجه ای می باشد و سهم عمده ای در آن خواهیم داشت (مشابه فعالیت قبلی شرکت کاله).

۱۵- نقش شایسته سالاری و اشتغال جوانان و استفاده

و آموزش مدیران با تفکر و دانش جدید در مجموعه چیست؟

در شرایطی فعلی ۶۵ نفر نیروی کار به طور مستقیم مشغول به کار هستند و با توجه به نسبت ۲۰۰ تن شیر و سرانه هر تن شیر ۵ نفر می توان گفت ۱۰۰۰ نفر نیز به طور غیرمستقیم مشغول به کار شده اند. آزمایشگاه شرکت کیمیای وحدت در استان اصفهان بهترین می باشد که دارای ۵ کارمند دکتر و فوق الیسانس می باشند در ضمن از دو مدیر با تجربه نیز استفاده می کنیم.

۱۶- در مجموعه کیمیای وحدت، محیط زیست از چه جایگاهی برخوردار است؟

قوانین محیط زیستی را صد در صد رعایت می کنیم. دارای سیستم تصفیه خانه فاضلاب می باشد و پساب حاصل از آن را در بخش ساختمانی مصرف می کنیم. در بخش آلاینده های زیست محیطی در کارخانجات پودر، ذرات بسیار ریزی وجود دارد که جمع آوری آن بسیار سخت است. کلیه کارخانجاتی که در سال ۹۰ نصب شده اند فاقد فیلتر می باشند. البته این ذرات غذا هستند و خطرناک نمی باشند ولی باعث افزایش ذرات معلق در هوا می شوند. شرکت کیمیای وحدت قرارداد ساخت یک فیلتر را بسته است و تا پایان سال نصب می شود ذرات معلق را مجدد جذب کرده و به چرخه تولید بر می گردانیم و هزینه طرح در طی یکسان تأمین می شود.

۱۷- حرف آخر؟

رقبای استانی، زنجیره تولید کیمیای وحدت را پذیرفته اند و مدیریت زنجیره را در فعالیت های صنعتی دخالت می دهند. کل آورده سهامداران ۲۶ میلیارد تومان می باشد ولی اکنون ارزش روز کارخانه کیمیای وحدت ۳۰۰ میلیارد تومان است در کوتاه مدت، سهام سود قابل توجهی ندارد ولی ارزش افزوده قابل توجهی دارد. هدف عملیاتی زنجیره تولید، حفظ بازار استان اصفهان می باشد. اگر زنجیره نباشد مجدداً شرایط پنج سال پیش حاکم می شود. برای دریافت ۲۰۰۰ تن شیر خام نیاز به حمایت سهامداران داریم. از شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی وحدت نیز انتظار می رود در بخش سیاست گذاری و کلاس های آموزش به تشریح مسائل زنجیره بپردازد. البته خود شرکت کیمیای وحدت این فعالیت را انجام می دهد ولی شرکت تعاونی وحدت با طیف وسیع تری در ارتباط می باشد و باید به آنها بقبولاند هر گونه حمایتی نهایتاً به نفع شما می باشد.



تحلیل زنجیره ارزش و ارائه بسته سیاست های ارتقای توان رقابت پذیری صنایع غذایی در کشور

خودکفایی در تولید محصولات لبنی به دست آمده است، اما هنوز هم در برخی از اقلام وابستگی وارداتی وجود دارد. واردات محصولاتی نظیر کره به دلیل کمبود در میزان تولیدات، مواد افزودنی و مکمل ها به دلیل عدم صرفه اقتصادی برای تولید، محصولات و ماشین آلات تولید استریلیزه و بسته بندی های تتراپک به دلیل نبود فناوری در داخل کشور مهم ترین مواردی هستند که هنوز وابستگی در زمینه واردات وجود دارد. به طور کلی می توان مشکلات و مسائل اصلی این صنعت را به شرح زیر بیان کرد:

- **مشکلات در زمینه تأمین مواد اولیه:** وابستگی بالا در زمینه واردات مواد اولیه (نهاده های دام و آنزیم ها و باکتری ها، استارترها، مواد افزودنی و مکمل ها) و کیفیت پایین شیر دریافتی از دامداری ها مشکلات اصلی در این بخش هستند.
- **ناکارآمدی های بخش تولید:** مسائل اصلی شامل هزینه های بالای بسته بندی به دلیل وابستگی در مواد اولیه، ضعف در تولید کره به دلیل چربی پایین شیر تولیدی، عدم توانمندی صنایع ماشین سازی در ساخت دستگاه هایی با ظرفیت بالا و تجهیزات استریل و هم پیوندی ضعیف اجزای شبکه و سیاست گذاران مجزا در طول زنجیره می باشند.
- **مشکلات شبکه توزیع** شامل شبکه سنتی توزیع و هزینه های بالای آن است.

- **مشکلات بازاریابی و بازار محصولات لبنی:** ممنوعیت صادرات برای برخی از محصولات لبنی و قوانین متغیر در این حوزه، اعطای سهمیه صادرات به تمامی شرکت ها بدون در نظر گرفتن ظرفیت های صادراتی، نوسان در میزان تقاضای بازار داخلی به دلیل مشکلات مالی و تنوع پایین مقاصد صادراتی و ماندگاری کم در بازارهای صادراتی از معضلات اصلی در این بخش می باشند.

- لذا راهکارهای این حوزه را می توان به شرح زیر بیان کرد:
- **ساماندهی زنجیره ارزش محصولات لبنی (راه اندازی صندوق حمایت از توسعه فرآورده های لبنی، مدیریت ارتباط**

گزارش پشتیبان طرح تدوین سیاست های صنعتی، معدنی و تجاری ایران

صنایع غذایی و آشامیدنی از جمله صنایعی هستند که به دلایلی متعدد همچون افزایش تولید و تقاضای داخل، امنیت غذایی، تأمین نیازهای معیشتی جامعه، وابستگی کم مواد اولیه مصرفی به خارج، پایین بودن شدت سرمایه بری، بالا بودن شدت کاربری و توان اشتغال زایی نقش و اهمیت به سزایی در توسعه اقتصادهای ملی دارد. در بسیاری از کشورهای پیشرفته و نواحی نیز به دلیل اهمیت بالای امنیت غذایی در توسعه اقتصادی، این صنعت جزء سه صنعت اول در ترکیب صنعتی قرار گرفته است و افزایش تولید در این بخش همواره مورد توجه سیاست گذاران قرار دارد. بخش عمده ای از سهم تولید و صادرات صنایع غذایی به محصولات لبنی، شیری و شکلات و نان صنعتی اختصاص دارد. این محصولات نقش اساسی در سبد غذایی مردم ایفا می کنند و لذا کیفیت و کمیت تولیدات این محصولات همواره مورد توجه قرار می گیرد. از سوی دیگر توان تولید کشور در این حوزه ها افزایش یافته است و با افزایش ظرفیت تولید این محصولات در سال های اخیر، صادرات آنها نیز در برخی مقاطع رشد مناسبی را تجربه کرده است.

در این گزارش ضمن بررسی این زنجیره، تولید محصولات لبنی با دریافت شیر از دامداری ها آغاز می شود و تا تحویل محصولات نهایی به مشتریان ادامه دارد. اما معمولاً به دلیل وابستگی بالای قیمت و کیفیت تمام شده محصولات لبنی به ماده اولیه یعنی شیر، حلقه های قبلی این زنجیره یعنی نهاده های دامی و واحدهای دامداری نیز مورد بررسی قرار می گیرند. لذا به منظور توسعه این صنعت و رفع مشکلات آن، توجه به تمامی حلقه های این زنجیره الزامی است. در واقع یکی از مشکلات این صنعت نیز عدم یکپارچگی سیاست ها و تصمیم گیری ها و همکاری محدود بین بازیگران زنجیره تولید محصولات لبنی است. گرچه سطح بالایی از



اجزای زنجیره تأمین).

- جایگزینی ابزار تنظیم سطح قیمت با تنظیم ساختار قیمت در زنجیره ارزش محصول
- کاهش وابستگی در زمینه مواد اولیه از طریق داخلی سازی (حمایت جهت تولید مواد افزودنی و مکمل در داخل، حمایت از تولید داخل کاغذ تتراپک)
- حذف سهمیه های صادراتی
- ارائه مشوق ها برای اصلاح نژادی و افزایش کیفیت شیر تولیدی
- حمایت از شرکت های ماشین سازی برای تولید دستگاه های بسته بندی حجم بالا و استریلیزه
- ثبات در قوانین به خصوص در زمینه صادرات محصولات لبنی
- فرهنگ سازی توسط دولت برای افزایش سرانه مصرف شیر و لحاظ کردن شیر در سبدهای حمایتی دولت

۱- صنعت غذایی در آیین متغیرهای کلان اقتصادی

غذا علاوه بر سلامت و لذت بخشی، سهم قابل ملاحظه ای در هزینه های زندگی دارد. طی سال های اخیر هزینه مواد غذایی در ایران، همواره سهمی بین ۲۲ تا ۲۵ درصد از هزینه های خانوار شهری و تا ۲۷ درصد از هزینه های خانوار روستایی را داشته است. از یک طرف افزایش جمعیت به همراه گسترش شهرنشینی و افزایش سطح درآمد سرانه، نیاز به بسته بندی، نگهداری و فرآوری مواد غذایی را روز به روز افزایش داده است و از طرف دیگر، صنایع غذایی به عنوان حلقه واسط بین کشاورزی و دامپروری با مصارف نهایی نقش مهمی در مدیریت زنجیره و توازن تولید و مصرف دارند. صنایع غذایی نقش مهمی در اقتصاد دارند. بیش از ۱۰ هزار واحد تولیدی صنایع غذایی در کشور وجود دارند که ۱۵ درصد از اشتغال بخش صنعت را در بر می گیرند. صنایع غذایی ۲/۹ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور و ۱۵ درصد از ارزش افزوده بخش صنعت را تشکیل می دهند. صنایع

جدول ۱. شاغلان صنعت لبنیات بر حسب نوع مالکیت کارگاه ها (سال ۱۳۹۶)

غذایی اطلاعات بهتری از انتهای زنجیره (تقاضا و سلیق مصرف کنندگان) داشته و می توانند به تنظیم برنامه های تولید در بخش کشاورزی و دامپروری کمک شایانی کرده، اتلاف ها را کاهش داده و تخصیص منابع را بهبود دهند.

۲- صنعت لبنیات

یکی از شاخص های توسعه یافتگی کشورها، مصرف شیر و فرآورده های لبنی در میان مردم است. در کشورهای توسعه یافته غربی مصرف سرانه لبنیات بیش از ۳۰۰ کیلوگرم در سال بوده و متوسط مصرف نیز ۱۶۵ کیلوگرم تعیین شده است، با این حال سرانه مصرف شیر در ایران بین ۸۰ تا ۱۰۰ کیلوگرم گزارش شده است که حکایت از شکافی عمیق نسبت به کشورهای پیشرفته دارد. افزون بر این، بازار ۵۰۰ میلیون نفری کشورهای اطراف ایران یکی دیگر از عوامل مشوق افزایش تولید و کیفیت محصولات لبنی به شمار می رود. پایین بودن سرانه مصرف شیر در ایران در کنار وابستگی به واردات در بخش های مختلف زنجیره ارزش و فعالیت واحدهای صنعتی با کمتر از نیمی از ظرفیت اسمی موجب بالا رفتن قیمت تمام شده، دسترسی محدود به فناوری های جدید، از دست رفتن مزیت های صادراتی و در نهایت کاهش توانمندی و اندازه صنعت شیر و لبنیات کشور می گردد. در بین زیر گروه های صنایع غذایی، لبنیات، روغن، قند و شکر، غلات و محصولات آردی نیمی از ارزش افزوده این صنعت را تشکیل می دهند. لبنیات بیشترین سهم (۲۲ درصد) را در بین صنایع غذایی دارد.

تعداد افراد شاغل در کارگاه های تولید فرآورده های لبنی در سال ۱۳۹۶ برابر با ۵۹۲۶۰ نفر است که از این تعداد بیش از ۹۹ درصد در شرکت هایی با مالکیت خصوصی مشغول به کار هستند. در مجموع ۳/۳ درصد از اشتغال در بخش صنعت و ۲۰/۷ درصد از اشتغال در صنعت غذایی به حوزه فرآورده های لبنی اختصاص دارد.

صنایع غذایی حدود ۲/۱ درصد از ارزش افزوده صنعتی را

سهم از اشتغال صنعت (درصد)	سهم از اشتغال صنعتی (درصد)	وضع مالکیت			کل شاغلان	فعالیت	کد فعالیت
		عمومی	خصوصی				
			سایر	تعاونی			
		۳۹/۵۰۴	۱/۷۰۲/۵۴۹	۳۴/۹۶۰	۱/۷۷۸/۰۱۳	کل صنعت	
	۱۶/۱	۲/۶۲۲	۲۷۴/۰۴۷	۱۰/۱۱۳	۲۸۶/۷۸۲	تولید فرآورده های غذایی	۱۰
۲۰/۷	۳/۳	۱۹۱	۵۷/۹۹۴	۱/۰۷۵	۵۹/۲۶۰	تولید فرآورده های لبنی	۱۰۵۰



به خود اختصاص داده است که نسبت به دو سال قبل این سهم کاهش یافته است. همچنین سهم ارزش افزوده فرآورده های لبنی از مجموع تولیدات صنایع غذایی به ۲۰ درصد می رسد که این مقدار نیز در مقایسه با دو سال قبل کاهش جزئی را نشان می دهد. سهم از ارزش ستانده صنایع غذایی از کل صنعت برابر با ۲/۰۹ درصد و سهم آن از صنایع غذایی ۱۷/۹ درصد است.

• موانع پیش روی رقابت پذیری صنعت لبنیات

برخی از مشکلات صنعت لبنیات کشور ناشی از نواقص زنجیره ارزش این صنعت و مشکلات ساختاری درون صنعت است. سایر مشکلات ناشی از سیاست گذاری های سطح بخشی و کلان کشور در حوزه نظام مالیاتی، بیمه، نرخ ارز و نحوه اعمال تعرفه های ترجیحی در توافقنامه ها بوده که بر کلیه صنایع کشور از جمله صنعت لبنیات اثرگذار هستند. لازم به توضیح است هم راستا با چالش های موجود در صنعت، بروز عوامل پیش بینی نشده نظیر تحریم های بین المللی و اثرات آن در تأمین مواد و تجهیزات خارجی، نوسانات نرخ و تغییرات دیپلماسی تجاری در روابط با همسایگان نیز به کاهش توان رقابتی این صنعت و تشدید ضعف های صنعت می انجامد. در ادامه، مهم ترین عواملی که تأثیر منفی بر رقابت پذیری صنعت لبنیات دارند مورد بررسی قرار می گیرد.

• تحدید اندازه بازار داخل

عرضه و فروش حدود ۹۰ درصد تولیدات کشور در بازار داخل همراستا با کاهش ۲/۲ درصدی مخارج هزینه ای بخش خصوصی در نتیجه کاهش درآمد حقیقی خانوار طی سال های اخیر و کاهش سهم سرانه لبنیات در سبد هزینه کرد خانوار شهری است. لذا در حالی که متوسط سرانه مصرف شیر و

جدول ۲. صادرات محصولات لبنی ایران

لبنیات در دنیا سالیانه ۱۶۵ کیلوگرم و در کشورهای غربی ۲۰۰ کیلوگرم است، مردم ایران سالیانه بین ۶۰ تا ۷۰ کیلوگرم شیر مصرف می کنند. صنعت لبنیات ایران به عنوان یکی از صناعی است که تا رسیدن به استانداردهای جهانی راه زیادی در پیش دارد. چرا که از یک طرف سرانه مصرف این فرآورده ها در کشور در مقایسه با جوامع پیشرفته فاصله بسیاری دارد و از طرف دیگر، تنوع محصولات لبنی در ایران به شدت پایین تر از تنوع آنها در کشورهای توسعه یافته است. مجموعه این عوامل نشان می دهد که رشد مصرف در بازار داخلی محرک اصلی در توسعه صنایع لبنی است.

• صادرات محدود و تمرکز بالای مقاصد صادراتی

گرچه سهم ۰/۱۵ لبنیات ایران از صادرات جهانی لبنیات به ارزش حدود ۸۲۹ میلیون دلار در سال ۲۰۱۸ افزایش قابل توجهی را در سال های اخیر تجربه کرده است. اما همچنان این مقدار بسیار کمتر از پتانسیل های صادراتی این صنعت است. از سوی دیگر بررسی مقاصد صادراتی لبنیات کشور نشان می دهد که بالغ بر ۹۳ درصد محصولات لبنی به کشورهای عراق و افغانستان (به ترتیب با سهم ۷۲/۹ و ۲۰/۱ درصد) صادر می شود که حاکی از تمرکز بالای صادراتی است. تمرکز بالای صادرات به این کشورها که بواسطه شرایط نامناسب سیاسی و اقتصادی از منظر تقاضا ناپایدار هستند موجب شده است تا صنعت لبنیات کشور نتواند از فرصت های بازار صادراتی خود در جهت توسعه پایدار بهره گیرد. محدود بودن بازارهای صادراتی که ناشی از ضعف در قدرت بازاری و توان موقعیت یابی صنعت لبنیات ایران در بازارهای جهانی است، کاهش نرخ ماندگاری در بازارهای صادراتی را به دنبال داشته است. در جدول زیر میزان صادرات لبنیات ایران به تفکیک محصولات به همراه سهم کشورهای عراق و افغانستان نشان داده شده است. بیشترین

کد	محصول	صادرات وزنی (تن)	صادرات ارزش (میلیارد ریال)	عراق (سهم)	افغانستان (سهم)
۰۴۰۱	شیر و خامه شیر، غلیظ نشده	۹۰۵۸۱	۱۱۳۸۷/۴	۶۰/۳۱	۳۲/۵۸
۰۴۰۲	شیر و خامه شیر، غلیظ شده	۱۴۸۵۶	۲۸۵۵/۷	۳۹/۱۳	۴۵/۸۶
۰۴۰۳	دوغ، شیرو خامه بسته شده، ماست، کفیر	۱۷۹۰۶۵	۸۱۳۲/۹	۸۷/۹۹	۶/۹۷
۰۴۰۴	آب پنیر، حتی غلیظ شده	۴۶۴۰/۸	۲۰۹/۲	۱۰/۵۸	۳۹/۲۷
۰۴۰۵	کره و سایر چربی ها و روغن های مشتق از شیر	۱۰۷۹/۹	۲۳۵/۱	۶۳/۱۳	۴/۵۹
۰۴۰۶	پنیر و کشک	۶۰۴۷۹/۶	۱۲۰۰۴/۶	۸۳/۹۴	۱۱/۲۳
	مجموع	۲۵۰۷۰۲/۳	۳۴۸۲۴/۸	۷۲/۹۰	۲۰/۱۸



صادرات لبنی ایران شامل شیر و خامه شیر و پنیر و کشک است که بیش از ۹۰ درصد آنها به دو کشور عراق و افغانستان صادر می شود.

- هزینه بالای بسته بندی

یکی از مواردی که باعث افزایش هزینه تمام شده محصولات می شود هزینه بالای بسته بندی است. سهم بسته بندی در قیمت تمام شده محصولات ایرانی حدود ۳۵ تا ۵۰ درصد است در حالی که این سهم در سطح جهانی به حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد کاهش می یابد. بخشی از هزینه های بسته بندی به دلیل وابستگی به محصولات پتروشیمی افزایش می یابد. همچنین به دلیل واردات بخشی از بسته بندی ها در این صنعت و با افزایش نرخ ارز در سال های اخیر سهم این هزینه ها در تولید محصولات لبنی مقدار قابل توجهی را به خود اختصاص می دهد. واردات بسته بندی های تترپاک و هزینه های بالای آن که به طور مستقیم تحت تأثیر نوسانات ارزی قرار دارد نیز یکی از مهم ترین عوامل در قیمت تمام شده محصولات لبنی و به خصوص شیر می باشد.

- قیمت گذاری دستوری

دولت با هدف تأمین امنیت غذایی و دسترسی به مواد غذایی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در قیمت گذاری دخالت می کند. لذا صنایع از سویی مواد اولیه را بر اساس قیمت های تعیین شده توسط دولت خریداری می کنند و از سویی دیگر قیمت نهایی محصولات نیز مشخص است. تعیین قیمت فروش در صورتی که به درستی انجام نپذیرد باعث ضرر و زیان شرکت های تولیدی و یا کاهش محصولات تولیدی می شود. تولیدکنندگان محصولات لبنی معتقدند دولت در حالی که تولیدکننده به عنوان آخرین حلقه زنجیره تولید لبنیات برای قیمت گذاری فشار می آورد که تسهیلات خود را به ابتدای زنجیره (نهاد های تولید) اختصاص داده است. کارخانه های لبنی در تأمین مواد اولیه نظیر شیر خام، مواد کمکی، محصولات پتروشیمی با افزایش هزینه مواجه اند. همه این موارد موجب شده که حاشیه سود محصولات لبنی کاهش یابد.

- بالا بودن هزینه های شبکه توزیع

سنتی بودن نظام توزیع و حاشیه سود بالایی که شبکه توزیع دریافت می کند برای تولیدات داخلی موجب بالا رفتن قیمت این محصولات در مقایسه با رقبای خارجی شده است. با توجه به شرایط خاص محصولات لبنی به خصوص آن دسته

که فاقد نگهدارنده می باشند، حمل و نقل این محصولات نیاز به خودروهای یخچال دار و شبکه توزیع مخصوص دارد. تعداد زیاد واحدهای خرده فروشی، کوچک بودن مقیاس آنها، استقلال خرده فروشان از سایر حلقه های تأمین و توزیع کالا، از ویژگی های خرده فروشی کالا در کشور است که هزینه های زیادی را به شبکه توزیع و در نهایت مصرف کنندگان تحمیل می کند. از سوی دیگر قیمت گذاری از سوی دولت باعث می شود امکان رقابت در زمینه عرضه محصولات لبنی کاهش یابد و شرکت های تولید کننده رقبای برای ایجاد شبکه توزیع و فروش نداشته باشند.

- عدم تطابق ظرفیت تولید با نیاز بازار

یکی از چالش های اساسی پیش روی بنگاه های صنعتی در کشور از جمله صنایع غذایی، عدم تطابق ظرفیت تولیدی شکل گرفته با نیازهای بازار است. اعطای بیش از حد مجوز به بنگاه های صنعتی و تأیید طرح های غیراقتصادی، باعث خالی ماندن بسیاری از ظرفیت های تولیدی و در نتیجه کاهش بهره وری عملکرد بنگاه ها و کاهش توان رقابت پذیری آنها در بازارهای بین المللی شده است. در حال حاضر بیش از ۷۰۰ شرکت فعال در حوزه لبنیات وجود دارند که ظرفیت تولید آنها بیش از ۶ میلیون و ۳۰۰ هزار تن می باشد. اگر شرکت های صاحب مجوز در این حوزه را در نظر بگیریم بیش از ۱۰ میلیون و ۴۰۰ هزار تن ظرفیت وجود دارد که برخی از آنها پیشرفت فیزیکی قابل توجهی داشته و برخی نیز صرفاً مجوز گرفته اند. به عبارتی با بازاری مشابه با بازار رقابت کامل مواجه هستیم که از ویژگی های بازار رقابت کامل می توان به تعداد زیاد شرکت های فعال، حاشیه سود نسبتاً پایین و هزینه های بالای بازاریابی و تبلیغات در آن اشاره کرد. تجربه ثابت نموده است شرکت هایی در این بازار موفق خواهند بود که یا مقیاس بسیار بزرگ داشته باشند و یا آنقدر کوچک باشند که دچار هزینه های گزاف تبلیغات، بازاریابی و توزیع نشوند. در واقع شرکت های با مقیاس متوسط در این صنعت کار بسیار سختی خواهند داشت.

افزایش ظرفیت تولید واحدهای صنعتی از دو جنبه مشکل زا است. اول آن که ظرفیت تولید شیر در کشور متناسب با افزایش ظرفیت واحدهای لبنیات افزایش نیافته است و لذا اکثر این واحدها نمی توانند به تمام ظرفیت اسمی دست یابند. از سوی دیگر با فرض تأمین شیر مورد نیاز در آینده، بازار داخلی و صادراتی برای این میزان از محصولات لبنی وجود ندارد.



- پایین بودن بهره وری صنعت لبنیات

متوسط تولید محصولات در صنعت غذایی ایران، در حدود ۴ تا ۵۰ محصول در دقیقه است، در حالی که در جهان این میزان در پایین ترین سطح رقمی معادل ۳۰۰ تا ۴۰۰ محصول در دقیقه است.

• مسیر توسعه زنجیره ارزش لبنیات با الگوبرداری از تجربیات جهانی

تحولات اخیر در زنجیره های ارزش جهانی نشان می دهد که اگر چه تولید و تجارت به طور مطلق در جهان در حال افزایش است، اما شدت تجارت در زنجیره های ارزش تولید کالا در حال کاهش می باشد. همچنین ارزش ایجاد شده توسط جریان خدمات در حال افزایش بوده و زنجیره های ارزش به سمت دانش محور شدن حرکت می کنند و از اهمیت نیروی کار کم مهارت به عنوان عامل تولید، کاسته شده است. زنجیره های ارزش جهانی منعکس کننده میلیون ها تصمیمی است که در مورد کسب و کارهای نوپا و راجع به منابع ورودی، محل تولید و محل فروش کالاها گرفته شده است. این تصمیمات میزان حرکت و حجم جریان کالایی، خدمات، امور مالی و داده ها را در جهان شکل می دهند.

صنعت لبنیات در دسته صنایع مبتنی بر پردازش منطقه ای قرار گرفته است. با توجه به این که بخش عمده ای از محصولات در این صنعت قابلیت نگهداری طولانی مدت و در مسیرهای طولانی را ندارند، کارخانه های محلی و منطقه ای سهم اصلی را در تأمین نیازهای این صنعت دارند. شرکت های جا افتاده در صنعت ممکن است مطلوب ترین منابع مواد اولیه را به شکل دراز مدت در اختیار گرفته و یا برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی از همان ابتدا با قیمت هایی که نرخ آنها پایین تر از تقاضا برای آنها در حال حاضر است، سرمایه گذاری کرده باشند. همچنین با توجه به این که زنجیره ارزش در این صنعت کوتاه تر از سایر صنایع است، برخی از فعالان اصلی این حوزه در تمامی زنجیره سرمایه گذاری کرده اند.

در صنعت لبنیات در مراحل تولید و بخش های کنترل کیفیت، تولید انبوه یک مزیت محسوب می شود چرا که هزینه ثابت برخی تجهیزات تولیدی صنعت لبنیات بسیار بالا بوده و برای سرشکن کردن آن میبایست میزان تولید نیز افزایش یابد. علاوه بر این، کارکنان متخصص و تجهیزات پیشرفته ای که در بخش کنترل کیفیت و آزمایشگاه های کارخانه های تولید لبنیات به کار گرفته می شود، هزینه زیادی را بر دوش سرمایه گذار خواهند گذاشت. بنابراین در بخش فرآوری و تولید محصولات لبنی، تولید انبوه از اهمیت به

سزایی برخوردار است. اما از طرف دیگر، ورود به صنعت لبنیات حتی با حجم بالای تولید نیز دارای ریسک زیادی است. چرا که در صنعت لبنیات، با توجه به لزوم شناخته شدن علامت تجاری، اعتماد مشتریان به برخی تولیدکنندگان پرسابقه و حساسیت زیاد مصرف کنندگان نسبت به کیفیت محصولات لبنی - یک تازه وارد باید با محک زدن بازار ورود تدریجی به آن، بتواند به جذب مشتریان پرداخته و نوعی وفاداری در آنها ایجاد نماید. دلیل این نحوه ورود نیز در ماهیت صنعت لبنیات نهفته است. به عبارت دیگر، محصولات عمده صنعت نظیر شیر و ماست به هیچ وجه قابلیت نگهداری و انبار کردن به مدت طولانی را نداشته و در واقع فرآیند تولید تا فروش حداکثر به مدت ۷۲ ساعت به طول می انجامد. بنابراین، تولید انبوه، بدون در نظر گرفتن بازار فروش آن ریسک بسیار بزرگی برای سرمایه گذار به همراه دارد. به همین دلیل است که مشاهده می شود کارخانه های تازه تأسیس در صنعت که بعضاً ظرفیت فرآوری بیش از ۵۰۰ تن شیر را در روز دارند با کمتر از ده درصد ظرفیت اسمی خودکار می کنند.

در صنعت لبنیات، امکان تولید محصولات جانبی بسیاری وجود دارد. علاوه بر ارائه محصولات جدید که از چربی شیر گرفته می شود، بسیاری از شرکت های فعال در این صنعت قابلیت ارائه محصولاتی مانند نوشابه، آمبیوه، آب معدنی و ماء الشعیر را دارند که برخی از آنها در حال حاضر از این قابلیت استفاده می کنند. در حالی که شرکت های تولید محصولات لبنی به لحاظ فناورانه قادرند محصولات دیگری نیز ارائه دهند. عکس آن به هیچ وجه صادق نیست. به عبارت دیگر هر شرکتی که بخواهد به تولید محصولات لبنی بپردازد باید به طور کامل و تخصصی وارد آن شده و تولید لبنیات را پیشه اصلی خود قرار دهد. یعنی سایر صنایع اصولاً قابلیت ارائه محصولات لبنی را به عنوان محصولات جانبی ندارند.

در صنعت لبنیات، برونسپاری، چه به لحاظ هزینه و چه به لحاظ کیفیت، اصولاً به صلاح نیست. به عبارت دیگر، هر شرکتی که بتواند میزان شیر مورد نیاز را از طریق شرکت های تابعه خود تأمین کند، ظروف مورد نیاز محصولاتش را خود تولید نموده و سیستم توزیع محصولاتش را به صورت انحصاری در دست داشته باشد، سودآوری بیشتری نیز خواهد داشت. دلایل اصلی آن عبارتند از: کوتاه بودن فرآیند تولید و عرضه به بازار به لحاظ زمانی که لزوم وجود هماهنگی را به شدت افزایش می دهد؛ نیاز به وجود نظارت کامل و دقیق در تمام مراحل تأمین مواد اولیه، تولید و توزیع



محصولات به لحاظ کیفیتی و بهداشتی، عدم امکان ذخیره سازی مواد اولیه، به ویژه شیرخام و محصولات تولید شده به مدت طولانی که در نتیجه اختلال در هر یک از مراحل زنجیره تأمین باعث توقف کامل عرضه محصولات به بازار می گردد.

• درس آموخته هایی از توسعه و حمایت از صنایع لبنی در جهان

صنایع لبنی به دلیل اهمیت راهبردی که در تأمین امنیت غذایی و حفظ سلامت جوامع دارند معمولاً مورد حمایت دولت ها قرار دارند. در بین کشورهای مختلف، اتحادیه اروپا، آمریکا و کانادا بیشترین میزان حمایت از تولیدکننده و مصرف کننده و استفاده از ابزارهای حمایتی متنوع در این بخش را دارا هستند. عمده ترین تولیدکنندگان شیر در آسیا، هندوستان و چین هستند. هند بزرگ ترین تولیدکننده شیر (از انواع دام) در جهان است. در این بخش سیاست های دولت ها در راستای توسعه این صنعت مرور شده است.

سیاست های کلی ایالات متحده در بخش لبنیات شامل موارد زیر است:

- برنامه حمایتی قیمت: این برنامه به منظور حمایت از تولیدکننده در برابر کاهش قیمت های بازار و حمایت از مصرف کننده در برابر نوسانات قیمت و تغییرات عرضه و تقاضای فصلی صورت می گیرد

- برنامه های بازاریابی شیرایالتی و مرکزی: به هدف کمک به ایجاد شرایط بازاریابی، هیئت های بازاریابی شیر تشکیل شده است.

- انواع پرداخت های مستقیم: این پرداخت ها با عناوین مختلف مانند پرداخت های جبرانی، برنامه قرارداد زیان درآمدي وغيره انجام می شوند.

- کنترل وارداتی و یارانه های صادراتی: حمایت از طریق ایجاد سهمیه های وارداتی جهت کاهش واردات و پرداخت یارانه های صادراتی جهت افزایش صادرات انجام می شود.

سیاست های دولت کانادا در بخش لبنیات شامل موارد زیر است:

- ایجاد سیستم مدیریت عرضه لبنیات: با استفاده از این سیستم کشاورزان به صورت هماهنگ عمل می کنند، به طوری که میزان تولید برای یک دوره معین بر اساس تخمین هایی که از تقاضا برآورد می شود، تعیین می گردد و با تعیین سهمیه های مشخص تولید محدود می شود.

- قیمت های حمایتی: کمیسیون لبنیات کانادا، قیمت های حمایتی برای محصولات لبنی و شیر را به طور سالانه تعیین می کند.

- بازاریابی شیر به صورت ملی: سهمیه های بازار به صورت

استانی توسط هیئت های بازاریابی استانی تعیین می گردد و در نهایت کل سهمیه در سطح ملی توسط کمیته مدیریت عرضه شیر کانادا تعیین می شود.

- پرداخت یارانه به تولیدکنندگان شیر و محصولات لبنی: این برنامه به منظور حمایت از درآمد کشاورزان انجام می شود.

در اتحادیه اروپا اجرای کلیدی راهبردهای توسعه صنعت لبنیات، شامل موارد زیر است:

- سهمیه های تولید شیر: با کنترل عرضه شیر منطقه ای از طریق سهمیه تولید منطقه ای.

- برنامه های حمایتی قیمتی داخلی و خریدهای داخلی: تعیین قیمت های مداخله ای به عنوان قیمت کف برای بعضی از محصولات لبنی.

- محدودیت های وارداتی از طریق ایجاد تعرفه

- یارانه های صادراتی برای مازاد لبنیات داخلی

مهم ترین برنامه های دولت هند برای توسعه و افزایش تولید لبنیات شامل موارد زیر است:

- افزایش عرصه شیر، بهبود کیفیت شیر، توسعه فناوری فرآوری و بسته بندی و توسعه بازاریابی صادراتی و داخلی.

- حمایت از بخش لبنیات از طریق فعالیت های زیر ساختی و امور زیربنایی.

- تمرکز روی مراکز با مقیاس بزرگ و توسعه تجارت لبنیات. در چین پس از دهه ۱۹۸۰، دولت برنامه هایی برای افزایش تولید و مصرف محصولات لبنی به دلیل توجه به سلامتی مردم اجرا نموده است. در این زمینه طرح هایی برای بهبود ژنتیک گله ها به وسیله کشت جنین، طرح های ترویجی و برنامه هایی برای افزایش مصرف این محصولات مانند برنامه شیر مدرسه و ترویج مصرف مواد لبنی انجام شده است.

شایان ذکر است چین یکی از بزرگ ترین وارد کنندگان محصولات لبنی در آسیا است که سهم واردات آن نیز در سال های آینده افزایش خواهد یافت.

یکی از بزرگ ترین صادرکنندگان محصولات لبنی در جهان پس از اتحادیه اروپا، نیوزیلند است. صنعت لبنیات بخشی کلیدی در اقتصاد این کشور دارد به طوری که حدود ۲۰ درصد از درآمدهای صادراتی این کشور را شامل می شود. نیوزیلند از معدود کشورهایی است که از یارانه های صادراتی استفاده نمی کند و بازار داخلی آن نیز از حمایت برخوردار نیست. در استرالیا روند افزایش تولید شیر نسبت به مصرف داخلی این کشور بیشتر بوده به طوری که در حال حاضر بیشتر از نصف تولید شیر داخلی خود را صادر می کند و با حدود ۱۷ درصد از کل محصولات جهان، رتبه سوم صادرات، محصولات لبنی را داراست. در طول چند دهه گذشته،



تغییرات زیادی در راهبردهای صنعت لبنیات این کشور ایجاد شده و به طور کلی برنامه های دولت برپایه حمایت از درآمد تولیدکنندگان و حمایت از صنعت داخلی در بازارهای بین المللی بوده است. البته سطح حمایت ها در این کشور کاهش یافته و در برنامه های جدید، پرداخت هایی برای کشاورزان در نظر گرفته شده است.

بررسی تجارب کشورها در زمینه صنایع لبنی نشان می دهد که توسعه و حمایت از این صنعت در دستور کار بسیاری از کشورها قرار دارد. این حمایت ها و مداخلات را می توان به طور خلاصه در زمینه کاهش نوسانات قیمت در طی زنجیره، کنترل واردات و یارانه های صادراتی، مدیریت عرضه و تقاضا، سهمیه بندی، ایجاد و بهبود زیرساخت ها و بهبود کیفیت مشاهده کرد.

• ترسیم و آسیب شناسی زنجیره ارزش لبنیات ایران

آسیب شناسی ساختار حاکم بر این صنعت را باید در دو بخش مهم تولید محصولات لبنی، یعنی تولید شیرخام (دامداری ها) و فرآوری شیرخام (صنایع تبدیلی) جستجو کرد. گرچه بخش اول یعنی تولید شیرخام به طور مستقیم در زنجیره صنایع لبنی قرار ندارد، اما به دلیل ارتباط بسیار نزدیک و تأثیرگذاری قابل توجه صنایع تولید شیر بر صنعت لبنیات و همچنین زنجیره کوتاه صنعت لبنیات، بسیاری از

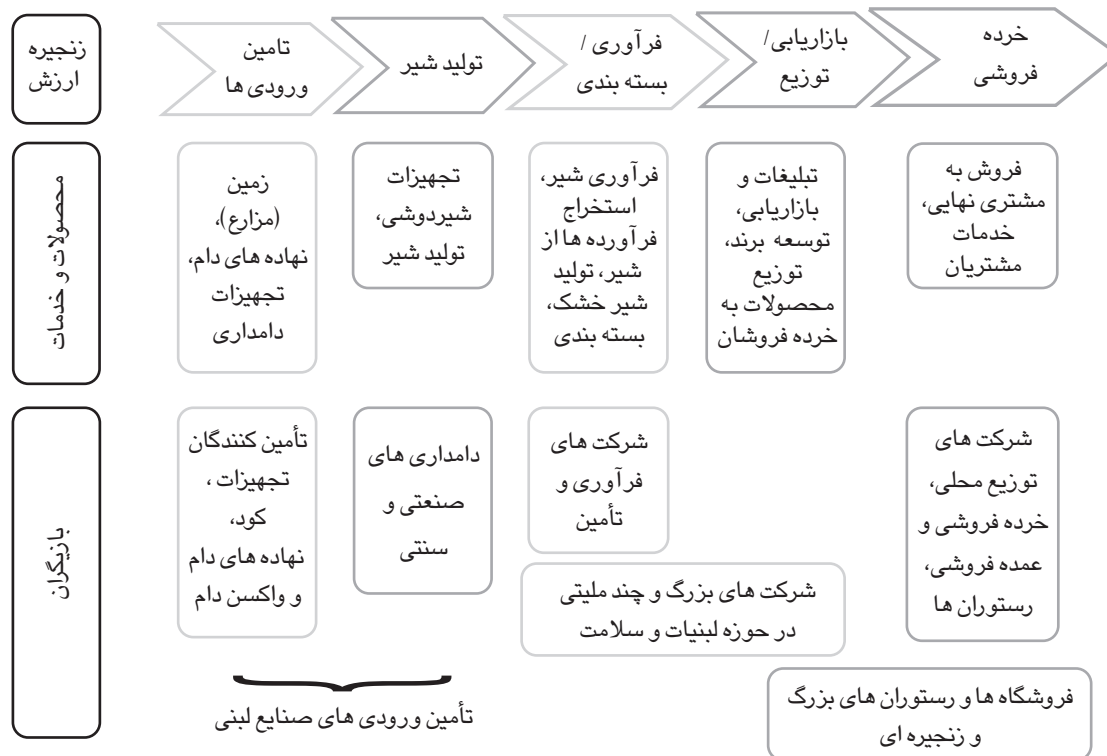
نمودار زنجیره ارزش لبنیات در ایران

مطالعات این بخش را نیز در زنجیره ارزش در نظر می گیرند. از سوی دیگر بسیاری از صنایع لبنی با هدف مدیریت زنجیره تأمین و کاهش هزینه ها، تأمین نهادها و تأسیس دامداری را نیز انجام داده اند.

در شکل زیر زنجیره، ارزش صنعت لبنیات شامل دو بخش فوق همراه با بازیگران اصلی هر یک از مراحل نمایش داده شده است. به طور خلاصه مراحل زنجیره ارزش محصولات لبنی عبارتند از:

۱- تأمین ورودی ها: در واحدهای افزایش هزینه ها معلول عواملی همچون گران شدن نهاده ها (علوفه و سایر نهادهای دامی) و سهم بالای علوفه در هزینه تمام شده تولید شیر (۷۵ درصد در برابر رقم ۲۵ درصد در کشور برزیل)، تغییر جیره غذایی دام به واسطه گران شدن علوفه و تأثیرات آن بر کمیت و کیفیت شیر تولیدی است. لذا مهم ترین موضوع در این قسمت تأمین نهاده های دامی با هزینه پایین تر و در حجم بالا است تا بتوان هزینه های تولیدی را کاهش داد و شیر با کیفیت را تولید کرد.

۲- تولید شیر: در حوزه تولید شیر، بخش غالب در اختیار دامداری های کوچک و سنتی است که بازدهی کافی را ندارند و تولید در مقیاس های محدود انجام می شود. در کنار این مشکل، آزاد شدن واردات شیر خشک به مثابه ورود رقیب جدید در بازار و بنابراین پایین تر آمدن هر چه بیشتر قدرت



چانه زنی دامداری ها در برابر کارخانجات فرآوری است. ماحصل تمام این مشکلات کاهش حاشیه سود در این بخش از بازار و ورشکستگی برخی از دامداری ها به ویژه پس از اجرای هدفمندسازی و به تبع آن گران شدن شیر خام است. ۳- فرآوری و بسته بندی: مشکل کارخانجات فرآوری نیز از همین جا آغاز می شود. این کارخانجات از یک سو با گران شدن شیر خام و افزایش سایر هزینه ها منتج از طرح هدفمندی و افزایش نرخ ارز و تأثیر آن بر قیمت های بسته بندی محصولات مواجه هستند و از سوی دیگر در رابطه با محصولات پرکاربرد خود مشمول تنظیم قیمت می باشند. سایر مشکلات این واحدها عبارت است از گران شدن نهاده های وارداتی (در نتیجه افزایش نرخ ارز)، کاهش سرمایه در گردش، عدم تعادل بین هزینه تمام شده و قیمت های مصوب سازمان حمایت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان، مشکلات مربوط به عدم گشایش اعتبارات بانکی و نهایتاً از دست دادن بازارهای صادراتی به واسطه ممنوعیت صادرات بخشی از محصولات (انواع کره) و الزام به پرداخت عوارض در خصوص سایر محصولات (شیر، انواع ماست، خامه و پنیر). یکی از مشکلات واحدهای فرآوری عدم تطابق ظرفیت تولیدی با میزان مصرف فرآورده های لبنی است. در حالی که وزارت صنعت در سال های اخیر با هدف توسعه این صنعت مجوز ایجاد واحدهای جدید و طرح های توسعه را صادر می کند. میزان مصرف متناسب با آن افزایش نیافته است. لذا بسیاری از واحدهای فرآوری و بسته بندی کوچک و متوسط که توان رقابت با صنایع بزرگ را ندارند دچار مشکل شده اند.

صنایع فرآوری در تأمین برخی از مواد اولیه به واردات وابسته هستند. این مواد نظیر باکتری ها، آنزیم ها و مایع پنیر گرچه دارای فناوری پیچیده ای نیستند، اما با توجه به مقیاس محدودی که دارند صرفه تولیدی ندارند و تعداد محدودی شرکت در این دنیا این مواد را تولید و عرضه می کنند. یکی دیگر از مواردی که وابستگی بالایی در زمینه واردات آن وجود دارد پاکت ها بسته بندی تتراپک است. با وجود این که در سال های اخیر شرکت هایی مبادرت به مونتاژ و تهیه بسته بندی های تتراپک کرده اند، عمدتاً کاغذهای چند لایه را وارد می کنند و همچنان وابستگی وجود دارد. هزینه بالای تمام شده این بسته بندی ها که تحت تأثیر قیمت دلار تغییر می کند یکی از عوامل افزایش هزینه تمام شده محصولاتی لبنی است. در زمینه ماشین آلات تولید و بسته بندی نیز تنها در بخش ماشین های بسته بندی با ظرفیت بالا وابستگی به ماشین آلات وارداتی وجود دارد و در بقیه بخش ها صنعتگران

داخلی قابلیت تأمین نیازهای صنعت لبنیات را دارند. حوزه دیگر نیز بخش ماشین آلاتی است که در بخش استریل فعالیت می کنند و در این زمینه نیز دانش فنی و توان تولید داخل پاسخگوی نیازهای صنعت نیست.

۴- بازاریابی و توزیع: سنتی بودن ساختار نظام توزیع در بخش لبنیات در کنار حاشیه سود بالایی که شبکه توزیع دریافت می کند، منجر به افزایش قیمت این محصولات شده است. بسیاری از شرکت ها در این حوزه، شبکه توزیع اختصاصی را دارند، اما همچنان این کارایی این شبکه پایین است. یکی از دلایل غیررقابتی بودن ساختار شبکه توزیع قیمت گذاری دستوری است که امکان رقابت بین شرکت های پخش و توزیع را از بین برده است. یکی از مشکلات اصلی در این حوزه مجوزهای دولتی برای صادرات است. در حالی که بعضی از شرکت های فعال در این حوزه هزینه های زیادی برای بازاریابی و توسعه بازارهای هدف صادراتی انجام داده اند، مجوز صادرات شیر خشک به صورت سهمیه ای در اختیار شرکت های فعال در این حوزه قرار گرفته است. این در حالیست که برخی از این شرکت ها شبکه فروش و عرضه این محصولات را در کشورهای مقصد ایجاد نکرده اند. ۵- خرده فروشی: یکی از دلایل بالا بودن هزینه های تمام شده تعداد زیاد خرده فروشی ها و لذا گسترش شبکه توزیع است. در صورتی که عرضه محصولات لبنی توسط تولیدکنندگان به صورت مستقیم یا در فروشگاه های بزرگ می تواند این هزینه را تا حدودی کاهش دهد. از دیگر موانعی که پیش روی توسعه خرده فروشی و رقابتی شدن آن قرار دارد قیمت گذاری محصولات است که حاشیه سود ثابتی را برای فروشندگان ایجاد می کند و انگیزه ای برای روش های فروش متنوع و توسعه شبکه فروش وجود ندارد.

در مجموع می توان گفت یکی از مشکلات این زنجیره عدم پیوند بین حلقه های مختلف آن به خصوص در حوزه تأمین مواد اولیه با صنایع فرآوری است. با توجه به این که قانون جامعی برای مدیریت این زنجیره وجود ندارد و سازمان های متعددی به سیاست گذاری در حوزه های مختلف این صنعت می پردازند، تضاد منافع بین بازیگران زنجیره افزایش یافته است. یکی از مصادیق این موضوع حمایت های بخشی و مقطعی از بازیگران زنجیره ارزش صنایع لبنی است. به طور مثال در سال های اخیر ارز ترجیحی در اختیار واردکنندگان نهاده های دامی قرار گرفته است اما این حمایت ها باعث کاهش هزینه تمام شده شیر برای واحدهای تولیدی به همان نسبت نشده است. سایر حمایت ها نظیر وام های بانکی با نرخ ترجیحی نیز در بین فعالان زنجیره ارزش به صورت



متناسب توزیع نمی شود. همچنین در زمینه صدور پروانه های بهره برداری می توان این موضوع را دید که علیرغم این که افزایش ظرفیت تولید شیر دارای محدودیت هایی است، در زمینه واحدهای تولیدی این محدودیت ها و ظرفیت سنجی ها اعمال نشده است. نمونه دیگر از سیاست گذاری های نامتوازن ارائه مجوز تولید شیر خشک به واحدهای دامداری است. لذا این واحدها به جای فروش شیر به صنایع لبنی به تولید شیر خشک می پردازند. زیرا امکان فروش و صادرات آن با قیمت بالاتری وجود دارد و بدین گونه هزینه تأمین شیر برای صنایع تولیدی افزایش می یابد.

• راهکارها و برنامه های عملیاتی پیشنهادی

با توجه به موانع پیش روی رقابت پذیری صنعت لبنیات، موارد زیر جهت توسعه و ارتقای توان رقابتی این صنعت پیشنهاد می شود.

۱- ساماندهی زنجیره ارزش محصولات لبنی: به نحوی که با ثبات بخشی به بازار نهاده های تولید شیر خام در دامداری ها (علوفه و واکسن)، روند با ثباتی در بخش های پایین دستی (کارخانجات فرآوری) ایجاد شود تا نسبت به تنظیم بازار داخل اطمینان بیشتری حاصل شود. این امر از طریق پرداختن به موارد زیر قابل تحقیق است.

• راه اندازی صندوق حمایت از توسعه فرآورده های لبنی: در راستای حمایت از زنجیره تولید شیر خام تا عرضه محصولات لبنی، صندوق حمایت از بازیگران فعال در این زنجیره شکل گیرد تا بخشی از فروش در این صندوق ذخیره شود و دولت نیز حمایت های پراکنده را در این صندوق سرمایه گذاری کند تا در هنگام تکانه های اقتصادی و یا ایجاد مشکل در هر یک از حلقه های زنجیره، بتوان حمایت های لازم را انجام داد. پیشنهاد راه اندازی این صندوق در هیئت وزیران به تصویب رسیده است اما هنوز اجرایی نشده است.

• تنظیم بازار علوفه: در این ارتباط، یکی از تدابیر مورد نظر مسئولان، توزیع علوفه ارزان از طریق کارخانجات فرآوری در دامداری های طرف معامله (در قبال شیر خام با قیمت توافقی) بوده است که البته در اجرا با مشکل مواجه شد. سیاست هایی از این دست که منجر به کاهش هزینه های مبادلاتی میان حلقه های مختلف زنجیره می گردد را می باید با برنامه ریزی دقیق تر و به طور جدی تر پیگیری کرد.

• نظارت بر عملکرد واحدهای عرضه کننده نهاده های دامی: در برخی دوران ها رویه های انحصار طلبانه اتخاذ شده در این قبیل واحدهای عرضه کننده، مشکلات دامداران را افزایش

داده است که می باید با مداخله مراجع نظارتی رفع گردد.

• نظارت بر دامداری ها و کارخانجات مواد لبنی در جهت عمل به تعهدات خود در قبال یکدیگر: در این خصوص، ضرورت تشدید نظارت بر دامداری ها به پایبندی بر قیمت های توافق شده و همچنین کارخانجات در انجام تعهدات خود در قبال قراردادهای یکساله خرید از دامداری ها، بسیار محسوس است.

• مدیریت واردات شیر خشک و ممانعت از واردات غیررسمی شیر خشک: در حال حاضر بواسطه افزایش قیمت شیر خشک، دامداری ها ترجیح می دهند شیر تولیدی خود را به کارخانجات تولید شیر خشک بفروشند یا خود واحد تولید شیر خشک تأسیس کنند. این امر ضمن کاهش شیرخام موجود برای استفاده در صنایع لبنی، زمینه روی آوری این قبیل کارخانجات برای استفاده بیشتر از شیر خشک (با منشاء واردات به ویژه واردات غیررسمی که ارزان تر از شیر خشک تولید داخل تمام می شود) به جای شیر خام دامداری ها را پدید می آورد. در واقع، پیوند میان دو حلقه دامداری و صنایع فرآوری ضعیف تر از قبل خواهد شد و به عوض آن این پیوند از طریق جزء سومی (به نام عرضه کنندگان شیر خشک) که روزی از اهمیت کمی در این زنجیره برخوردار بود، برقرار می گردد. با ضعیف شدن این پیوند، دور از انتظار نیست که ضمانت اجرای توافقات میان این دو حلقه (همانند قیمت های فروش شیر خام در سطح دامداری و یا تعهدات یکساله خرید از دامداری ها در سطح کارخانه) کاهش یابد و زنجیره تضعیف شود. در این ارتباط لازم است برنامه ای جامع در خصوص تولید، واردات و صادرات شیر خشک پیاده شود تا ضمن در نظر گرفتن نیاز داخل به شیر خام و شیرخشک (در کارخانجات بستنی سازی، قنادی ها و غیره)، نسبت به مدیریت واردات این محصول (و نه لزوم توقف واردات آن) اقدام شود.

۲- جایگزینی ابزار تنظیم سطح قیمت با تنظیم ساختار قیمت در زنجیره ارزش محصول: گرچه قیمت گذاری محصولات لبنی مشکلات زیادی را برای واحدهای تولیدی ایجاد کرده است، در شرایط فعلی حرکت به سمت توقف به کارگیری ابزار تنظیم سطح قیمت عجولانه به نظر می رسد. لذا لازم است تا به تغییر شیوه قیمت گذاری درصدی به سایر شیوه های بهره وری مدار پرداخته شود و یا قیمت گذاری منحصر به محصولات خاص شود و امکان عرضه سایر محصولات متنوع در بازار رقابتی فراهم شود.

۳- داخلی سازی و کاهش وابستگی به واردات: به تفکیک حوزه های زیر می توان موضوع جایگزینی واردات و کاهش



وابستگی در این صنعت را دنبال کرد:

• بخشی از واردات در این صنعت مربوط به محصولات نهایی است که بخش عمده آن به واردات کره اختصاص دارد. یکی از مهم ترین دلایل کمبود کره تولیدی در کشور نیز محدودیت شیر تولیدی و درصد کم چربی شیر تولیدی در کشور می باشد که با افزایش تولید شیر و اصلاح نژاد دام می توان در این زمینه به خودکفایی رسید.

• مواد افزودنی و مکمل ها علیرغم این که ارزبری قابل توجهی ندارند. اما با توجه به اهمیت آنها در فرآیند تولیدی اولویت بالایی دارند. با توجه به این که تولید این مواد در حجم کم برای شرکت ها صرف اقتصادی ندارد، می توان با ایجاد کنسرسیومی از شرکت های لبنی و حمایت دولت در این زمینه سرمایه گذاری انجام داد تا وابستگی واردات کاهش یابد.

• در زمینه تأمین ماشین آلات و دستگاه های دارای شرایط استریلیزه همچنان وابستگی به واردات وجود دارد. شرکت های ماشین سازی داخلی با همکاری صنایع لبنی و حمایت صندوق نوآوری و شکوفایی می توانند با سرمایه گذاری در زمینه تولید این دستگاه ها، میزان وابستگی به این اقلام را کاهش دهند.

• یکی دیگر از اقلامی که وابستگی وارداتی همچنان در آن وجود دارد کاغذهای بسته بندی تحت عنوان تتراپک است. یکی از راه های کاهش این وابستگی، استفاده از دستگاه های تولید و بسته بندی در شرایط کاملاً استریل است. از این طریق می توان برخی از محصولات را در بسته بندی ها معمولی تا مدت زیادی حفظ کرد. راهکار دوم سرمایه گذاری در زمینه تولید بسته بندی های تتراپک است که در حال حاضر فناوری تولید کاغذ آن در کشور وجود ندارد.

۴- مدیریت صادرات محصولات لبنی با لحاظ قیود زیر:

• برنامه ریزی ها به نحوی انجام گیرد که حداقل تولید مشخصی جهت عرضه به بازارهای داخل تعیین گردد. سپس مازاد بر سهمیه تولیدی امکان صادرات بدون عوارض در بازارهای خارجی را داشته باشد.

• ساز و کاری اتخاذ شود تا تولیدکنندگان مواد لبنی به نسبت نهاده یارانه ای دریافتی، مشمول پرداخت عوارض صادراتی گردند.

• در نظر گرفتن سهمیه صادرات برای شرکت های مختلف می تواند محل رقابت باشد و هزینه های صادرات را افزایش دهد. لذا در زمینه حمایت های صادراتی به ظرفیت های ایجاد شده توسط کشورها در امر صادرات نیز توجه شود.

• بسته سیاسی

مسائل اصلی

• مشکلات در زمینه تأمین مواد اولیه

- وابستگی بالا در زمینه واردات مواد اولیه (نهاده های دام و آنزیم ها و باکتری ها، استارترها، مواد افزودنی و مکمل ها)

- کیفیت پایین شیر دریافتی از دامداری ها

• ناکارآمدی های بخش تولید

- هزینه های بالای بسته بندی به دلیل وابستگی در مواد اولیه (تتراپک)

- ضعف در تولید کره به دلیل چربی پایین شیر تولیدی

- عدم توانمندی صنایع ماشین سازی در ساخت دستگاه هایی با ظرفیت بالا و تجهیزات استریل

- هم پیوندی ضعیف اجزای شبکه و سیاست گذاران مجزا در طول زنجیره

• مشکلات شبکه توزیع

- شبکه سنتی توزیع و هزینه های بالای آن

• مشکلات بازاریابی و بازار محصولات لبنی

- ممنوعیت صادرات برای برخی از محصولات لبنی و قوانین متغیر در این حوزه

- اعطای سهمیه صادرات به تمامی شرکت ها بدون در نظر گرفتن ظرفیت های صادراتی

- نوسان در میزان تقاضای بازار داخلی به دلیل مشکلات مالی

- تنوع پایین مقاصد صادراتی و ماندگاری کم در بازارهای صادراتی

راهکارها

• ساماندهی زنجیره ارزش محصولات لبنی (راه اندازی صندوق حمایت از توسعه فرآورده های لبنی، مدیریت ارتباط اجزای زنجیره تأمین)

• جایگزینی ابزار تنظیم سطح قیمت با تنظیم ساختار قیمت در زنجیره ارزش محصول

• کاهش وابستگی در زمینه مواد اولیه از طریق داخلی سازی (حمایت جهت تولید مواد افزودنی و مکمل در داخل حمایت از تولید داخل کاغذ تتراپک)

• حذف سهمیه های صادراتی

• ارائه مشوق ها برای اصلاح نژادی و افزایش کیفیت شیر تولیدی

• حمایت از شرکت های ماشین سازی برای تولید دستگاه های بسته بندی حجم بالا و استریلیزه



- ثبات در قوانین به خصوص در زمینه صادرات محصولات لبنی
- فرهنگ سازی توسط دولت برای افزایش سرانه مصرف شیر و لحاظ کردن شیر در سبدهای حمایتی دولت

ابزارهای سیاستی

- تدوین برنامه ملی در جهت واردات نهاده های دامی با در نظر گرفتن میزان و کیفیت مورد نیاز و مقابله با اقدامات انحصاری در این حوزه
- برنامه های حمایتی قیمتی داخل و خریدهای داخلی: تعیین قیمت های مداخله ای به عنوان قیمت کف برای بعضی از محصولات لبنی
- اصلاح نظام قیمت گذاری با لحاظ کردن بهره وری و کیفیت محصولات
- انواع پرداخت های مستقیم: این پرداخت ها با عناوین مختلف مانند پرداخت های جبرانی، برنامه قرارداد زیان در آمدی و

- غیره انجام می شوند.
 - حمایت و ترویج طرح هایی برای بهبود ژنتیک گله ها به وسیله کشت جنین در جهت افزایش راندمان این صنعت
 - عقد توافقات تجاری و تعرفه های ترجیحی با کشورهای هدف صادراتی نظیر عراق، افغانستان.
 - حمایت های مالی و مالیاتی برای توسعه فناوری فرآوری و بسته بندی.
 - تدوین بسته های تشویقی در جهت ادغام شرکت های فعال در حوزه لبنیات و تشکیل شرکت های بزرگ.
 - نظارت بر توافقات بین دامداری و صنایع فرآوری در جهت پایبندی به تعهدات طرفین
 - مدیریت بر واردات و صادرات مواد اولیه و فرآورده هایی نظیر شیر خشک که در صنایع تکمیلی استفاده می شود.
 - تخصیص یارانه مربوط به نهاده های دامی به مصرف کننده نهایی.
- منبع:** در دفتر نشریه موجود است.

زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین محصولات

کشاورزی، مفهوم و راهبردها

و وجود واسطه ها به عنوان گره های اتصال یک کشاورز با بخش شهر، سبب می گردد تا به زنجیره تامین برای محصولات کشاورزی توجه ویژه لحاظ گردد. این مدیریت به عنوان یکی از مبانی زیر ساختی پیاده سازی کسب و کار در دنیا مطرح شده است. خواست مشتری بر کیفیت بالا و خدمت رسانی سریع موجب افزایش فشارهایی بر عناصر زنجیره تامین شده است که قبلاً وجود نداشته است. مدیریت زنجیره تامین، وظیفه یکپارچه سازی واحدهای سازمانی در طول زنجیره تامین و هماهنگ سازی جریان مواد، اطلاعات و مالی را به منظور برآوردن تقاضای مشتری نهایی با هدف بهبود رقابت پذیری زنجیره تامین را دارا می باشد. مدیریت زنجیره تامین هم یک تئوری است و هم یک شیوه عملی. دامنه دید آن فراتر از یک سازمان بوده و همه چیزهایی را که در تولید و ارسال یک محصول یا خدمات دخالت دارد را در نظر گرفته و همه آنها را به گونه ای به هم متصل می کند که به

امروزه علیرغم اهمیت بخش کشاورزی در توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی در کشور، برخورداری از ساختاری سنتی در مدیریت کسب و کارها این بخش را از جایگاه اصلی خویش دور ساخته است. در صورتی که کسب و کارهای کشاورزی را از دیدگاه اقتصادی به دو دسته بزرگ، بهره مند از تولید در مقیاس اقتصادی، صنعتی و یکپارچه در برابر کوچک و با اداره و مالکیت فامیلی دسته بندی نمود. انتظار آن است که حداقل مدیران، کارآفرینان و دست اندرکاران کسب و کارهای بزرگ از ساختاری علمی در مدیریت و تصمیم گیری های مربوط به کسب و کار خویش استفاده کنند. مدیریت زنجیره تامین، عامل کلیدی برای ایجاد و تداوم مزیت رقابتی محصولات تولید شده کشاورزان در بازار می باشد. چالش ها و مشکلاتی مانند رقیبانی با تولیدات کم هزینه، نوسان قیمت محصولات کشاورزی، افزایش انتظار مصرف کنندگان، اوضاع نابه سامان اقتصادی تولیدکنندگان



صورت یک تیم کارآمد و بدون مرز عمل کنند. یعنی این که مشتریان، عرضه کنندگان، شرکت های حمل و نقل و رقبای تجاری با هم متحد شده و یک شبکه تشکیل دهند تا از وقت و منابع به کار گرفته شده بهترین استفاده ممکن صورت گیرد. با اجرای زنجیره تأمین مزایایی همچون کاهش هزینه، افزایش سهم بازار و ایجاد ارتباط مستحکم تر با مشتری به دست خواهد آمد. زنجیره ارزش دارای طیف وسیعی از فعالیت های گوناگون مانند طراحی، تولید و بازاریابی می باشد. این که برای محصول در طول حرکت در زنجیره ارزش از تولیدکننده به مصرف کننده چه اتفاقی می افتد هنوز ناشناخته است. مدیران اظهار می دارند، مدیریت زنجیره عرضه در بخش کشاورزی و صنایع وابسته به آن یک بخش بزرگ چند وجهی را که شامل ایجاد کسب و کارهای مرتبط با بخش محصولات کشاورزی می باشد را نشان می دهد که عبارتند از: ۱- عرضه کنندگان نهاده ها ۲- فراهم آورندگان منابع (بانک ها، تحقیق و توسعه، مشاوران و غیره) ۳- تولیدکنندگان ۴- فرآوری کنندگان یا صنایع فرآوری ۵- کارخانجات ۶- بخش تدارکات و پشتیبان (شرکت های حمل و نقل، سردخانه و انبارداری).

۲- زنجیره تأمین

براساس مطالعات انجام گرفته، می توان زنجیره تأمین را این گونه تعریف کرد: «آرایش های نهادی که کسب و کارهای داخل یا خارج بنگاه را به منظور ارائه محصولات و خدمات پس از فروش آنها به مصرف کننده نهایی، به یکدیگر ارتباط می دهد و به همکاری و اداری می سازد». لفظ آرایش نهادی، بدان معناست که دلیلی برای به دنبال هم بودن نهادها یا سری بودن آنها مانند آنچه در واژه «زنجیر» روی می دهد، وجود ندارد، بلکه در اصل می توان به جای لغت زنجیره از شبکه تأمین یا حتی گروه تأمین و از این قبیل واژگان نیز استفاده کرد.

زنجیره تأمین شبکه ای از زیر ساخت هاست که وظایف خرید مواد، تبدیل این مواد به محصولات واسطه ای و نهایی و توزیع این محصولات نهایی به مشتریان را شامل می شود، این زنجیره هم در سازمان های تولیدی و هم در سازمان های خدماتی وجود دارد. مدیریت زنجیره تأمین تمامی فعالیت های زنجیره تأمین را با هم هماهنگ می کند.

زنجیره تأمین ترکیبی از سازمان های وابسته به هم منابع و فرآیندهایی است که محصولات تولیدی و خدمات پس از فروش را به دست خریداران نهایی می رساند. از طرفی طبق تعریف، یک زنجیره تأمین در سطح کسب و

کارها تشکیل می شود. هر گاه زنجیره تأمین در درون کسب و کار و میان کارکردهای آن مانند بازاریابی، حسابداری و توزیع وغیره بررسی شود، کاربرد لغت «لجستیک یا زنجیره ارزش» صحیح تر است. کسب و کارهایی که در کنار یکدیگر آرایش می یابند می توانند متعلق به یک بنگاه خاص یا حتی از بنگاه های متفاوت باشند. هدف غایی زنجیره تأمین ارائه محصولات و خدمات به مشتری نهایی از طریق ایجاد ارتباط و همکاری میان کسب و کارهاست و در این راستا سرمایه، اطلاعات، مواد خام، کالاهای واسطه و از این قبیل شکل همکاری میان این کسب و کارها را تعیین می کنند.

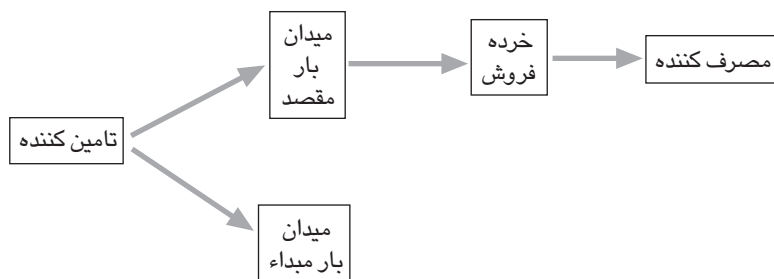
براساس نظر کوپاسینا می توان زنجیره تأمین را با توجه به تمام فعالیت های مورد نیاز برای ارائه محصول به مشتری نهایی، یا تمام فعالیت های مرتبط با جریان و تبدیل کالا از مرحله ماده خام تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریان های اطلاعاتی مرتبط با آنها تعریف نمود که در دید کلی شامل سه حوزه تدارک، تولید و توزیع است. یکی از نکات کلیدی در مدیریت زنجیره تأمین این است که زنجیره تأمین بایستی به عنوان یک کل منسجم در نظر گرفته شود. بنابراین، زمانی که مدیران شرکت درصدد اتخاذ یک تصمیم فردی در یکی از بخش های زنجیره تأمین، تدارکات، تولید و یا توزیع هستند، باید توجه داشته باشند که راه حل انتخابی باعث بهینه سازی کل زنجیره تأمین گردد. به طوری که چاپرا و میندل نیز با تأکید بر حداکثر نمودن ارزش کل در زنجیره تأمین، عنوان می نمایند که توجه به تمام بخش های زنجیره تأمین به صورت یک کل منسجم در تأمین منافع متقابل اعضای مختلف زنجیره تأمین مؤثر است.

۳- مدل مفهومی زنجیره تأمین محصولات کشاورزی

چهار عنصر تأمین کننده، میدان بار مبداء، میدان بار مقصد و مصرف کننده به عنوان موجودیت های اصلی زنجیره تأمین محصولات کشاورزی شناخته می شوند. تأمین کننده محصول را یا به طور مستقیم به میدان بار مقصد ارسال و یا از طریق میدان بار مبداء به این امر اقدام می نماید. میدان بار مقصد نیز از طریق خرده فروشان محصولات را به مصرف کننده انتقال می دهد. در نمودار مدل عمومی ارتباط این چهار عنصر نمایش داده شده است.

یکی از دلایل ناکارآمدی در این سیستم ضعف سیستم اطلاعاتی است که دسترسی سریع به اطلاعات مربوط به مقدار، مکان و قیمت محصولات را غیرممکن ساخته است. این بدان معناست که برای تهیه محصول امکان این که بتوان با تأمین کنندگان مختلف در زمان کوتاه ارتباط داشته و آنها



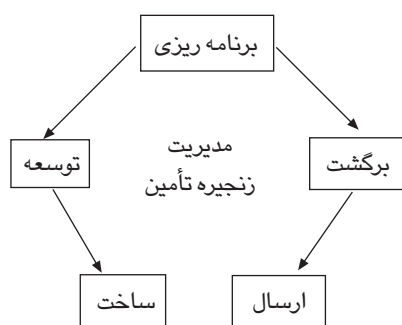


حمل و نقل که بعضی از شرکت ها را قادر می سازد که زنجیره های عرضه بسیار کارایی را ایجاد کنند. یو و همکاران بیان می دارند که تصمیمات لازم در رابطه با مدیریت زنجیره تأمین به دو دسته کلی تقسیم می گردد: تقسیمات استراتژیک و عملیاتی، تصمیمات استراتژیک معمولاً برای افق زمانی بلندی است و تا حد زیادی سیاست های طراحی زنجیره تأمین را فراهم می آورند. از سوی دیگر، تصمیمات عملیاتی بیشتر بر عملیات روزمره تمرکز دارند. هدف این تصمیمات حرکت مؤثر و بهینه تولیدات در زنجیره تأمین تعریف شده استراتژیک می باشد. همچنین این محققان در ادامه عنوان می دارند که در بحث مدیریت زنجیره تأمین، مفهوم کلیدی بحث همکاری است. به عقیده آنان یک همکاری در زنجیره تأمین رابطه ای است که بین دو عضو مستقل در کانال عرضه از طریق افزایش تسهیم اطلاعات جهت دستیابی به اهداف خاص و مزایا در رابطه با کاهش هزینه کل و انبارداری شکل می گیرد که یک شرایط برد- برد برای اعضای درگیر فراهم می کند.

مدیریت زنجیره تأمین تلفیقی از هنر و علم است که روش یافتن مواد خام مورد نیاز شرکت ها برای تولید یا خدمت رسانی را بهبود می بخشد.

مدیریت زنجیره تأمین مجموعه ای از نگرش ها است که عرض کننده، تولید کننده، انبار و فروشگاه ها را منسجم می کند تا کالاها در کمیت و مکان صحیح، تولید و توزیع

شکل شماره ۱. فرآیند مدیریت زنجیره تأمین



را از نظر هزینه و قابلیت عرضه محصول مقایسه کرد وجود ندارد. یکی دیگر از مشکلات آن است که پیش بینی مقدار عرضه و تقاضای محصولات مختلف به صورت سیستماتیک وجود نداشته که این خود موجب نامتعادل شدن بازار محصولات و تغییرات نامتعارف قیمت آنها می گردد.

۴- مدیریت زنجیره تأمین

به طور کلی در خصوص مدیریت زنجیره تأمین تعاریف متعددی ذکر شده است که در این بخش به برخی از مهم ترین آنها اشاره می شود:

تعریف مدیریت زنجیره تأمین توسط انجمن زنجیره تأمین جهانی (GSCF) به این صورت توسعه یافته است: «مدیریت زنجیره تأمین، یکپارچه سازی فرآیندهای کلیدی کسب و کار کاربر نهایی از طریق تأمین کنندگان اصلی است که محصولات، خدمات و اطلاعاتی را که ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان ایجاد می کنند، فراهم می کند».

مدیریت زنجیره تأمین نیز، مجموعه اقدام هایی است که در فرآیند آن سعی می شود که عرضه کنندگان کالا و خدمات، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان به طوری ادغام شوند که کالا به میزان بهینه تولید شود و میزان های بهینه به مکان های مناسب و در زمان مناسب ارسال شود و با انجام این مجموعه عملیات در حالی که رضایت خریداران حاصل می شود، کمترین هزینه ها نیز حاصل شود. غضنفری و فتح الله عنوان می دارند که مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از یکپارچه سازی فعالیت های زنجیره تأمین و نیز جریان های اطلاعاتی مرتبط یا بهبود در روابط زنجیره برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا. آنها در ادامه بیان می دارند برای مدیریت مؤثر زنجیره تأمین ضروری است که تأمین کنندگان و مشتریان با یکدیگر و در یک روش هماهنگ و با شراکت و ارتباطات اطلاعاتی و گفت و گو با یکدیگر کار کنند. این امر یعنی جریان سریع اطلاعات در میان مشتریان و عرضه کنندگان، مراکز توزیع و سیستم های



اسپریم های معمولی و نر زای نژادهای گوشتی

(شاروله، بلاند آکوییتن، لیموزین و اینرا)

OUR RANGE OF BREEDS

LIMOUSIN



DONZENAC



HUSSAC

BLONDE'D AQUITAINE



GAZOU



FOLKER



GEXAN



HERCULE

INRA



HARIBO



EVITO

CHAROLAIS



GADGET



FARENNE

گروه مبارک اندیش، نماینده علمی و فنی سی، آر، آی و اوولوشن

تلفن: ۶۶۴۳۶۸۴۱ نمابر: ۶۶۹۴۶۹۸۶

پست الکترونیکی: info@mobarakandish.com



EVOLUTION
International

پیش‌تاز در ژنتیک و قدرت باروری

SUNNY

001HO16792

LNM : 1062 LFM : 953
TPI : 3022 MILK : 1388
SCE : 2.1 PL : 5.1

PALLADIUM

001HO16784

LNM : 1174 LFM : 1118
TPI : 2998 MILK : 2008
SCE : 1.6 PL : 4.6

BRILLIANT

001HO16781

LNM : 1155 LFM : 1081
TPI : 3028 MILK : 1705
SCE : 1.8 PL : 6.4

BEZOS

001HO16010

LNM : 972 LFM : 858
TPI : 2916 MILK : 1387
UDC : 1.12 PL : 3.7

TELEDO

001HO16016

LNM : 1016 LFM : 847
TPI : 2885 PRO : 52
FAT : 119 PL : 4.9

GENEX™

ACESPADES

001HO16011

LNM : 961 LFM : 887
TPI : 2868 MILK : 1965
UDC : 1.03 PL : 3.2

XPLOR

001HO16018

LNM : 900 LFM : 865
TPI : 2753 MILK : 2360
SCE : 1.8 PL : 3.5

UMBERTO

001HO16452

LNM : 1045 LFM : 984
TPI : 2897 MILK : 1723
SCE : 1.6 PL : 5.5

WAVERLY

001HO15664

LNM : 890 LFM : 803
TPI : 2859 MILK : 1077
UDC : 1.72 PL : 4.1

FINNIGAN

001HO16012

LNM : 931 LFM : 898
TPI : 2798 MILK : 1992
FAT : 92 PL : 3.8

NORTHERNSTAR

001HO16791

LNM : 1170 LFM : 1037
TPI : 3102 MILK : 1165
SCE : 2.0 PL : 6.0

CATCHPENNY

001HO16457

LNM : 993 LFM : 879
TPI : 2919 MILK : 1263
SCE : 1.6 PL : 4.2

MAXIMUS

001HO16783

LNM : 1068 LFM : 1030
TPI : 3012 MILK : 1194
SCE : 1.7 PL : 8.3

JEEVAN

001HO13950

LNM : 976 LFM : 869
TPI : 2681 MILK : 1562
PRO : 69 PL : 5.1

BECKETT

001HO16459

LNM : 1007 LFM : 880
TPI : 2950 MILK : 1442
SCE : 1.8 PL : 3.6

گروه مبارک اندیش



MOBARAK ANDISH GROUP

HAYDAY

001HO15662

LNM : 889 LFM : 912
TPI : 2797 MILK : 1904
UDC : 2.09 PL : 5.0

NONNY

001HO16014

LNM : 908 LFM : 816
TPI : 2771 MILK : 1620
FAT : 103 PL : 3.3

GUMBALL

001HO16453

LNM : 1083 LFM : 999
TPI : 2948 MILK : 1908
FAT : 101 PL : 5.4

BEAUTYBOY

001HO16013

LNM : 977 LFM : 861
TPI : 2841 MILK : 962
FAT : 108 PL : 3.8

FRECKLY

001HO16450

LNM : 1025 LFM : 908
TPI : 2919 MILK : 1258
FAT : 127 PL : 3.9

تلفن : ۶۶۴۳۶۸۴۱
فکس : ۶۶۹۴۶۹۸۶

جهت خرید و یا دریافت اطلاعات بیشتر
با ما در تماس باشید :

گاو ایده آل تجاری

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	ICC\$
1	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	1203
2	3257827316	001HO16784	PALLADIUM	1189
3	3251555578	001HO16783	BRILLIANT	1186
4	3247835635	001HO16783	MAXIMUS	1176
5	3247843131	001HO16453	GUMBALL	1093
6	3252198145	001HO16792	SUNNY	1068
7	3235935333	001HO16452	UMBERTO	1059
8	3146196264	001HO13950	JEEVAN	1020
9	3247843107	001HO16459	BECKETT	988
10	3229908038	001HO16013	BEAUTYBOY	977
11	3243355472	001HO16450	FRECKLY	968
12	3243355520	001HO16457	CATCHPENNY	967
13	3224956260	001HO16016	TELEDO	944
14	3200373422	001HO15218	GUNG HO	940
15	3229907994	001HO16011	ACESPADES	934
16	3229908037	001HO16012	FINNIGAN	930
17	3224956317	001HO16018	XPLOR	902
18	3224928424	001HO16010	BEZOS	898
19	3215425516	001HO15673	PUBLISH	897
20	3200373416	001HO15219	HIDDEN	894
21	13638415	001HO15664	WAVERLY	883
22	3215564859	001HO15662	HAYDAY	879
23	3229908087	001HO16014	NONNY	876
24	13712810	001HO15668	ZENON	843
25	3215564864	001HO15663	ILLUMINATE	828

شاخص شایستگی خالص طول عمر

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	LNMS\$
1	3257827316	001HO16784	PALLADIUM	1174
2	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	1170
3	3251555578	001HO16783	BRILLIANT	1155
4	3247843131	001HO16453	GUMBALL	1083
5	3247835635	001HO16783	MAXIMUS	1068
6	3252198145	001HO16792	SUNNY	1062
7	3235935333	001HO16452	UMBERTO	1045
8	3243355472	001HO16450	FRECKLY	1025
9	3224956260	001HO16016	TELEDO	1016
10	3247843107	001HO16459	BECKETT	1007
11	3243355520	001HO16457	CATCHPENNY	993
12	3229908038	001HO16013	BEAUTYBOY	977
13	3146196264	001HO13950	JEEVAN	976
14	3224928424	001HO16010	BEZOS	972
15	3229907994	001HO16011	ACESPADES	961
16	3229908037	001HO16012	FINNIGAN	931
17	3229908087	001HO16014	NONNY	908
18	3224956317	001HO16018	XPLOR	900
19	13638415	001HO15664	WAVERLY	890
20	3215564859	001HO15662	HAYDAY	889
21	3212150591	001HO15658	GUSTY	880
22	13712810	001HO15668	ZENON	877
23	3215425516	001HO15673	PUBLISH	872
24	3200373422	001HO15218	GUNG HO	851
25	13712889	001HO15669	THRESHOLD	848

شاخص شایستگی خالص تولید شیر

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	FM\$
1	3257827316	001HO16784	PALLADIUM	1118
2	3251555578	001HO16783	BRILLIANT	1081
3	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	1037
4	3247835635	001HO16783	MAXIMUS	1030
5	3247843131	001HO16453	GUMBALL	999
6	3235935333	001HO16452	UMBERTO	984
7	3252198145	001HO16792	SUNNY	953
8	3215564859	001HO15662	HAYDAY	912
9	3243355472	001HO16450	FRECKLY	908
10	3229908037	001HO16012	FINNIGAN	898
11	3229907994	001HO16011	ACESPADES	887
12	3215425516	001HO15673	PUBLISH	883
13	3247843107	001HO16459	BECKETT	880
14	3243355520	001HO16457	CATCHPENNY	879
15	3146196264	001HO13950	JEEVAN	869
16	3224956317	001HO16018	XPLOR	865
17	3229908038	001HO16013	BEAUTYBOY	861
18	3224928424	001HO16010	BEZOS	858
19	3212150529	001HO15673	HILSON	855
20	3224956260	001HO16016	TELEDO	847
21	3212150591	001HO15658	GUSTY	840
22	3229908087	001HO16014	NONNY	816
23	3215564864	001HO15663	ILLUMINATE	805
24	13638415	001HO15664	WAVERLY	803
25	3215425517	001HO15661	GIACOMO	803

توانایی انتقال ژنتیکی تولید شیر

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	MILK
1	3224956317	001HO16018	XPLOR	2360
2	3141201560	001HO15221	JOE BUCK	2188
3	3257827316	001HO16784	PALLADIUM	2008
4	3229908037	001HO16012	FINNIGAN	1992
5	3212150529	001HO15673	HILSON	1966
6	3229907994	001HO16011	ACESPADES	1965
7	3247843131	001HO16453	GUMBALL	1908
8	3215564859	001HO15662	HAYDAY	1904
9	3143352021	001HO13713	FISHER	1863
10	3215425516	001HO15673	PUBLISH	1828
11	3215564864	001HO15663	ILLUMINATE	1773
12	3235935333	001HO16452	UMBERTO	1723
13	3146196269	001HO13955	JUKEBOX	1709
14	3251555578	001HO16783	BRILLIANT	1705
15	3146196222	001HO13908	DUNE	1700
16	3215425458	001HO15660	CLASSY	1698
17	3229908087	001HO16014	NONNY	1620
18	3146196264	001HO13950	JEEVAN	1562
19	3148080810	001HO15217	MAYDAY	1555
20	3212150591	001HO15658	GUSTY	1548
21	3137349271	001HO13512	PEANUT	1522
22	3146196271	001HO13957	KICK-START	1497
23	3215425517	001HO15661	GIACOMO	1496
24	3146911946	001HO14001	DAVINCI	1463
25	3137349432	001HO13673	TARKOWSKI	1456

توانایی انتقال ژنتیکی تولید جربی شیر

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	FAT
1	3257827316	001HO16784	PALLADIUM	137
2	3212150591	001HO15658	GUSTY	127
3	3243355472	001HO16450	FRECKLY	127
4	3224956260	001HO16016	TELEDO	119
5	3224928424	001HO16010	BEZOS	119
6	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	114
7	13712810	001HO15668	ZENON	111
8	3252198145	001HO16792	SUNNY	110
9	3247843107	001HO16459	BECKETT	109
10	3229908038	001HO16013	BEAUTYBOY	108
11	3251555578	001HO16781	BRILLIANT	104
12	3243355520	001HO16457	CATCHPENNY	104
13	3229908087	001HO16014	NONNY	103
14	3229907994	001HO16011	ACESPADES	102
15	3247843131	001HO16453	GUMBALL	101
16	3235935333	001HO16452	UMBERTO	100
17	13638415	001HO15664	WAVERLY	94
18	3229908037	001HO16012	FINNIGAN	92
19	13712889	001HO15669	THRESHOLD	89
20	3146196264	001HO13950	JEEVAN	87
21	3146911946	001HO14001	DAVINCI	87
22	3146196229	001HO13915	LAFFORCE	85
23	3224956317	001HO16018	XPLOR	84
24	3138766182	001HO12969	CATALAN	82
25	3143352021	001HO13713	FISHER	80

طول عمر تولیدی (با ماندگاری)

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	PL
1	3247835635	001HO16783	MAXIMUS	8.3
2	3251555578	001HO16781	BRILLIANT	6.4
3	3205030352	001HO15125	WOOWOOD	6.2
4	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	6.0
5	3235935333	001HO16452	UMBERTO	5.5
6	3148080860	001HO15216	WEEZER	5.5
7	3247843131	001HO16453	GUMBALL	5.4
8	3212150529	001HO15671	HILSON	5.1
9	3252198145	001HO16792	SUNNY	5.1
10	3146196264	001HO13950	JEEVAN	5.1
11	3215564859	001HO15662	HAYDAY	5.0
12	3215425516	001HO15673	PUBLISH	5.0
13	3200373416	001HO15219	HIDDEN	5.0
14	3200373422	001HO15218	GUNG HO	5.0
15	3013841879	001HO12211	DIVERSION	4.9
16	3146196267	001HO13953	ROCKAWAY	4.9
17	3146196228	001HO13914	YURI	4.9
18	3224956260	001HO16016	TELEDO	4.9
19	70895036	001HO11123	YAHTZEE	4.7
20	3257827316	001HO16784	PALLADIUM	4.6
21	3146196269	001HO13955	JUKEBOX	4.6
22	3132630022	001HO13372	SAMWELL	4.6
23	3137349276	001HO13517	TULLY	4.6
24	3215425517	001HO15661	GIACOMO	4.5
25	3146196247	001HO13933	BAYER	4.5

توزیع پستان

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	UDC
1	3215564859	001HO15662	HAYDAY	2.09
2	3212150529	001HO15671	HILSON	1.79
3	3132630022	001HO13372	SAMWELL	1.75
4	13638415	001HO15664	WAVERLY	1.72
5	3215425516	001HO15673	PUBLISH	1.60
6	3247835635	001HO16783	MAXIMUS	1.59
7	13712889	001HO15669	THRESHOLD	1.58
8	3215425517	001HO15661	GIACOMO	1.52
9	3146196214	001HO13900	OKAY	1.49
10	3252198145	001HO16792	SUNNY	1.41
11	3137349425	001HO13666	YETI	1.30
12	3138766229	001HO12978	J-EASY	1.29
13	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	1.24
14	3131123305	001HO13422	SIZZLER	1.23
15	3137349426	001HO13667	GLOCK	1.22
16	3251555578	001HO16781	BRILLIANT	1.18
17	3205030352	001HO15125	WOOWOOD	1.18
18	3137349398	001HO13639	PONGO	1.14
19	3146196251	001HO13937	GROOT	1.13
20	3224928424	001HO16010	BEZOS	1.12
21	3215425458	001HO15660	CLASSY	1.10
22	13712905	001HO15670	BELLEVUE	1.08
23	3229907994	001HO16011	ACESPADES	1.03
24	3215425435	001HO15659	HERKY	1.02
25	3131123292	001HO13417	PIXEL	1.02

میزان خوراک ذخیره شده

No	Reg No.	NAAB CODE	NAME	FS
1	3128795022	001HO12979	GILLETTE	612
2	3146196264	001HO13950	JEEVAN	401
3	3146196269	001HO13955	JUKEBOX	391
4	3146196247	001HO13953	BAYER	384
5	3200373416	001HO15219	HIDDEN	375
6	3146196214	001HO13900	OKAY	369
7	3215564859	001HO15662	HAYDAY	345
8	3251555578	001HO16781	BRILLIANT	336
9	3013841891	001HO12223	CASCADE	326
10	70541498	001HO10767	BANNER	311
11	3200373422	001HO15218	GUNG HO	309
12	70541605	001HO10974	YAHOO	305
13	3132632886	001HO13236	COLUMBO	304
14	3215564864	001HO15663	ILLUMINATE	291
15	3131123305	001HO13422	SIZZLER	274
16	3013841900	001HO12232	JETH	270
17	3229908038	001HO16013	BEAUTYBOY	262
18	3146196271	001HO13957	KICK-START	262
19	3013841920	001HO12252	YAKUZA	237
20	3240482181	001HO16791	NORTHERNSTAR	221
21	3229908037			

کیفیت به عنوان معیارهای مورد استفاده برای اندازه گیری عملکرد زنجیره تأمین معرفی شده اند. می توان ابعاد مدل را به صورت زیر تعریف نمود:

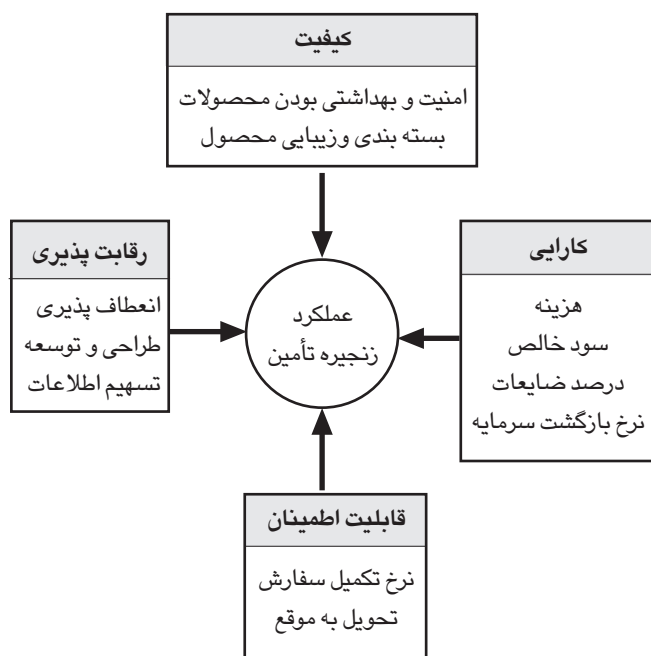
• **رقابت پذیری:** در زنجیره عرضه، جریان کالا از حلقه تولید به مصرف و جریان اطلاعات دو جانبه است. رقابت پذیری یک محصول در طول زنجیره تأمین، به کارایی این جریان ها در زنجیره عرضه بستگی دارد.

• **قابلیت اطمینان:** معمولاً برای بیان درجه ای از اطمینان، کارکردن یک سیستم به طور موفقیت آمیز تحت شرایط مشخص و در یک دوره زمانی معین به کار می رود؛ به عبارت دیگر، قابلیت اطمینان یعنی توانایی سیستم یا زیر سیستم برای انجام صحیح مأموریت مشخص و از پیش تعریف شده در شرایط معین و در دوره زمانی مشخص می باشد.

• **کارایی:** مفهومی است که هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف را ارزیابی می کند. بدین صورت که مقایسه خروجی های به دست آمده با ورودی های مصرف شده، میزان کارایی را مشخص می کند؛ به عبارت دیگر، کارایی اجرای درست کارها در سازمان می باشد.

• **کیفیت:** معمولاً کیفیت را براساس تطابق پذیری محصول با ویژگی های مد نظر مشتری و یا میزانی که محصول می تواند انتظارات مشتری را برآورده سازد، تعریف می کنند. پاراسورمن بیان می کند که کیفیت شکافی است بین چیزی که مشتری احساس می کند باید ارائه شود و چیزی که ارائه شده است.

شکل ۲. شاخص های مؤثر بر عملکرد زنجیره تأمین



شوند بدین منظور که هزینه ها در حالی که سطح خدمت مشتریان را برآورده می کنند، کمینه شوند. نکته مهم در زنجیره تأمین این است که علاوه بر کالا و خدمات، شامل جریان پویا و همیشگی اطلاعات بین گام های مختلف نیز هست.

در واقع مدیریت زنجیره تأمین فرآیندی است که توسط شرکت ها مورد استفاده قرار می گیرد تا اطمینان حاصل شود که زنجیره تأمین آنها کارآمد و مقرون به صرفه است. این فرآیند پنج جزء اصلی دارد که در شکل (۱) مشاهده و به صورت مختصر شرح داده می شود:

• برنامه ریزی

برای رفع نیازهای مشتریان باید یک برنامه یا استراتژی داشت. در این مرحله، برنامه ریزی بیشتر باید روی طراحی یک استراتژی با هدف ماکزیم کردن سود، تمرکز کرد.

• توسعه (منبع)

عمدتاً تمرکز بر ایجاد رابطه قوی با تأمین کنندگان مواد خام برای تولید لازم است. این مرحله نه تنها شامل شناسایی تأمین کنندگان قابل اعتماد است، بلکه روش های گوناگون برنامه ریزی از جمله برنامه ریزی حمل و نقل، تحویل و پرداخت محصول را شامل می شود.

• ساخت

تولید یا ساخت محصولات است که مورد تقاضای مشتری است. در این مرحله، محصولات طراحی، تولید، تست و بسته بندی می شوند و برای تحویل هماهنگ می شوند.

• ارسال

در این مرحله، محصولات توسط تأمین کننده به مشتری ارسال می شود. این مرحله، فاز لجستیک است. شرکت ها برای دریافت سفارشات از مشتریان، ایجاد یک شبکه از انبارها، انتخاب وسیله برای ارسال محصولات به مشتریان و ایجاد یک سیستم صورتحساب برای دریافت پرداخت ها با یکدیگر همکاری می کنند.

• برگشت

مرحله آخر و نهایی مدیریت زنجیره تأمین به عنوان برگشت شناخته می شود. در این مرحله، کالاهای معیوب یا آسیب دیده توسط مشتری به تأمین کننده بازگردانده می شوند. این مرحله اغلب به عنوان یک بخش چالش برانگیز در زنجیره تأمین برای بسیاری از شرکت ها است.

۵- عوامل مؤثر بر عملکرد زنجیره تأمین

در مدل فوق کارایی، رقابت پذیری، قابلیت اطمینان و



هدف عمده مدیریت زنجیره تأمین برآوردن تقاضاهای مصرف کننده با استفاده مؤثر از منابع است. مطابق جدول، اهداف مدیریت زنجیره تأمین را به طور کلی به دو دسته اهداف اصلی و فرعی تقسیم کردند که عبارتند از:

۶- راهبردهای مدیریت زنجیره تأمین

• مدیریت زنجیره تأمین ناب

زنجیره تأمین ناب عبارت است از حاکم کردن اصول و تفکر ناب در پایین و بالای جریان ارزش، یعنی نه تنها تفکر و اصول ناب باید از مرزهای سازمان فراتر رود تا در مجموع کل جریان ارزش در زنجیره تأمین بهینه شود. رویکرد زنجیره تأمین ناب نیز به سازمان ها و کسب و کارها کمک می کند تا با استفاده از فلسفه بهبود مستمر و با بکارگیری فرهنگ و کار گروهی، اتلاف های موجود در فرآیندها را شناسایی، تحلیل و سپس حذف کنند.

• مدیریت زنجیره تأمین چابک

یک زنجیره تأمین چابک ادغامی است از شرکای کسب و کار برای توانا کردن شرکت های جدید به این منظور که به سرعت و به طور مؤثر به تغییر بازار که حاصل محصولات و خدمات سفارشی است، واکنش نشان دهند. مهم ترین مشخصه چابکی که در اکثر تعاریف آن دیده می شود، عبارت است از: توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات بازار، به عنوان جزء کلیدی در موفقیت و بقای بنگاه ها در بازار.

• مدیریت زنجیره تأمین پایدار (انعطاف پذیر)

پایداری حالتی است که سازمان احتیاجات فعلی خود را بدون به خطر انداختن توانایی تولید آینده برآورده می کند. گاهی سازمان ها دیگر به عنوان یک سازمان مستقل تنها رقابت نمی کنند، بلکه ترجیحاً به عنوان یک زنجیره تأمین رقابت می کنند. از این رو مفهوم پایداری از تمرکز سازمانی به سمت زنجیره تأمین گسترش می یابد. تصمیم گیرانی که زنجیره تأمین را طراحی می کنند باید تأثیرات تصمیمات خود را از نظر اخلاقی بر کیفیت زندگی، امنیت، سلامتی و رفاه عمومی در نظر بگیرند. بنابراین، مدیریت زنجیره تأمین پایدار به

جدول. اهداف مدیریت زنجیره تأمین

معنای مدیریت جریان مواد، اطلاعات و هماهنگی در سراسر زنجیره تأمین با در نظر گرفتن سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیطی می باشد.

• مدیریت زنجیره تأمین سبز

مدیریت زنجیره تأمین سبز از منظور چرخه عمر محصول شامل تمامی مراحل از مواد اولیه، طراحی و ساخت محصول، فروش محصول و حمل و نقل، استفاده از محصول و بازیافت محصولات می باشد. با استفاده از مدیریت زنجیره تأمین سبز، شرکت می تواند تأثیرات منفی زیست محیطی را کاهش داده و به استفاده مطلوب از منابع و انرژی دست یابد. مدیریت زنجیره تأمین سبز به دنبال تغییر مدل زنجیره تأمین خطی سنتی است و سعی دارد اقتصاد را به مدیریت زنجیره تأمین ملحق نماید. هدف مدیریت زنجیره تأمین سبز بهینه کردن تخصیص منابع، افزایش منافع و دست یافتن به سازگاری زیست محیطی از طریق بهینه سازی و ارتقای فعالیت های مربوطه و محیط زیست دوستانه است. مدیریت زنجیره تأمین سبز نیازمند تغییر کلی در انگاره رفتار پس از آلودگی است و بر مفهوم کاهش آلودگی در منابع، پیشگیری قبل از درمان، به ویژه در مرحله طراحی محصول و خرید تأکید دارد.

• مدیریت زنجیره تأمین لارج

مدیریت زنجیره تأمین لارج تلاش دارد رویکردهای ناب، چابک، انعطاف پذیر (پایدار) و سبز را در فضای مدیریت زنجیره تأمین کنار هم بنشانند تا از مزایای تک تک آنها بهره مند شده و همزمان کاستی های آنها را بپوشانند. به عنوان مثال، در مدیریت زنجیره تأمین ناب تلاش بر آن است که تا سطح موجودی انبار به صفر برسد و مدیریت زنجیره تأمین چابک هدف خود را بر پاسخ فوری به مشتری و بازار می گذارد. مدیریت زنجیره تأمین تاب آور (پایدار) در پی حفاظت از زنجیره تأمین در بروز سوانح و چالش های پیش بینی نشده است و در نهایت رویکرد سبز به دنبال محافظت از طبیعت و محیط زیست در مقابل ضایعات مستقیم و غیرمستقیم می باشد.

اهداف اصلی	اهداف فرعی
<ul style="list-style-type: none"> - تأکید بر برآورده ساختن مؤثر تقاضاهای مشتریان - افزایش سهم بازار و سود برای همه سازمان های درگیر در زنجیره تأمین 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد توانایی توسعه محصولات جدید - حداقل نمودن مدت زمانی که یک محصول زنجیره عرضه را طی کرده و به دست مشتری نهایی می رسد. - حداکثر نمودن انعطاف پذیری زنجیره عرضه در برآورده کردن نیازهای مشتریان



نتیجه گیری

امروزه کسب و کارهای کشاورزی از دیدگاه اقتصادی به دو دسته بزرگ، بهره مند از تولید در مقیاس اقتصادی، صنعتی و یکپارچه در برابر کوچک و با اداره و مالکیت فامیلی دسته بندی شده اند و انتظار آن است که حداقل مدیران، کارآفرینان و دست اندرکاران کسب و کارهای بزرگ از ساختاری علمی در مدیریت و تصمیم گیری های مربوط به کسب و کار خویش استفاده کنند و در اینجا مدیریت زنجیره تأمین (عرضه) محصولات کشاورزی به طور عام و بطور خاص نمایان می شود. مدیریت زنجیره تأمین هم یک تئوری است و هم یک شیوه عملی. دامنه دید آن فراتر از یک سازمان بوده و همه چیزهایی را که در تولید و ارسال یک محصول یا خدمات دخالت دارد در نظر گرفته و همه آنها را به گونه ای به هم متصل می کند که به صورت یک تیم کارآمد و بدون مرز عمل کنند. با اجرای زنجیره تأمین مزایایی همچون کاهش هزینه، افزایش سهم بازار و ایجاد ارتباط مستحکم تر با مشتری به دست خواهد آمد. زنجیره تأمین ترکیبی از

سازمان های وابسته به هم منابع و فرآیندهایی است که محصولات تولید کشاورزی و خدمات پس از فروش را به دست خریداران نهایی می رساند. عناصر تأمین کننده، میدان بار مبداء، میدان بار مقصد و مصرف کننده به عنوان موجودیت های اصلی زنجیره تأمین محصولات کشاورزی شناخته می شوند.

علیرغم این که در حال حاضر اشخاص حقیقی، حقوقی، تشکل ها و بنگاه های زیادی در طول زنجیره تأمین و فرآیند ارزش ساز محصولات کشاورزی فعال هستند، لازم است خلاء های موجود در این زنجیره شناسایی و تمهیدات لازم برای ایجاد نهادهای مناسب و برنامه ریزی متناسب با نیازهای ذینفعان، امکان دسترسی به خدمات فنی و مشاوران برای کلیه بازیگران و مخاطبان در زنجیره را اتخاذ نمایند.

منابع

در دفتر نشریه موجود است

زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین

بود. کسب و کارها دیگر نمی توانند به تنهایی به موفقیت دست یابند مگر آن که در چارچوب یک زنجیره تأمین کارا و مؤثر به فعالیت بپردازند. فن آوری اطلاعات و ارتباطات باعث توسعه و علاقه بیشتر به مدیریت زنجیره تأمین گشته و با کمک آنها می توان اطلاعات زیادی را در جهت هماهنگی اهداف مورد نظر مبادله کرد.

مدیریت یک زنجیره تأمین کارا و مؤثر می تواند موفقیت شرکت ها را تضمین کند. توسعه فن آوری و وجود اینترنت به طور قابل توجهی روش کار شرکت ها را تغییر داده است. این فناوری ها باعث انتقال سریع تر و دقیق تر اطلاعات می گردد. اطلاعات یک منبع حیاتی برای تصمیم گیری های مناسب به شمار می رود.

زنجیره تأمین عمدتاً از گروهی از سازمان های مستقل تشکیل

امروزه رقابت شدید در بازارهای جهانی، معرفی کالاهایی با چرخه عمر کوتاه و افزایش توقعات مشتریان باعث شده تا شرکت های تجاری مجبور به سرمایه گذاری بیشتری گردیده و توجه بیشتری به رابطه با مشتریان و تأمین کنندگان داشته باشند. مدیریت زنجیره تأمین از دهه ۱۹۹۰ به بعد به بخشی از دستور کار مدیریت ارشد تبدیل شده است. مدیریت زنجیره تأمین بدون شک یکی از رویکردهای جدید و برجسته امروز است که به سرعت در تمامی صنایع دنیا بسط و گسترش یافته است. این واژه در اوایل دهه ۱۹۸۰ معرفی گردیده و در دهه ۱۹۹۰ سریعاً رشد و توسعه یافت. مدیران اجرایی شرکت ها به این امر واقف گشته اند که هماهنگی، یکپارچه سازی و مدیریت موفق جریان های تولید و عرضه کالا و نیز اعضای زنجیره تأمین، شرط موفقیت آنها خواهد



شده که از طریق کالاها و خدمات با هم ارتباط داشته و وظیفه توزیع و ارسال این کالاها و خدمات را به مشتری نهایی به عهده دارند. واژه مدیریت زنجیره تأمین به ابتدای دهه ۱۹۸۰ بر می‌گردد که بیشتر مقالات به فعالیت‌های مربوط به خرید کالا و کاهش هزینه‌ها ارتباط داشت. پیشرفت اصلی این موضوع و تکامل زنجیره تأمین و رابطه بین تأمین‌کننده و خریدار در دهه ۱۹۹۰ آغاز شد و به تدریج توسعه یافت. بنا به تعریف کوپرا و میندل زنجیره تأمین متشکل از طرف‌هایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در جلب رضایت مشتری دخیل هستند. زنجیره تأمین شامل تولیدکننده، تأمین‌کننده، سیستم حمل و نقل، خرده‌فروش و مشتری می‌باشد. زنجیره تأمین تمام وظایف مربوط به رساندن جنس به مشتری و رضایت او را به عهده دارد. این وظایف عبارتند از: بهبود کیفیت محصول، ارائه محصول جدید، بازاریابی، عملیات فروش، توزیع محصول، انجام امور مالی و خدمت‌رسانی به مشتری. مثال زیر موضوع را روشن‌تر می‌کند. فرض کنید یک مشتری به فروشگاه می‌رود و می‌خواهد یک پاکت شیر بخرد. زنجیره تأمین از مشتری و نیازش به شیر شروع می‌شود. مرحله بعدی فروشنده‌ای است که مشتری از آن خرید می‌کند. این فروشنده قفسه‌های کالای خود را بر اساس کالاهایی که از انبار یا کامیون‌های حمل و نقل توزیع‌کنندگان پر کرده و طبق نظم خاصی چیده است. توزیع‌کننده هم به نوبه خود کالا را از تولیدکننده دریافت می‌کند. تولیدکننده، مواد خام مورد نیاز را از تأمین‌کنندگان مختلف تهیه می‌کند که خود آنها نیز ممکن است آن را از جای دیگری تأمین کرده باشند. مجموعه موارد فوق، تشکیل‌دهنده زنجیره تأمین می‌باشند.

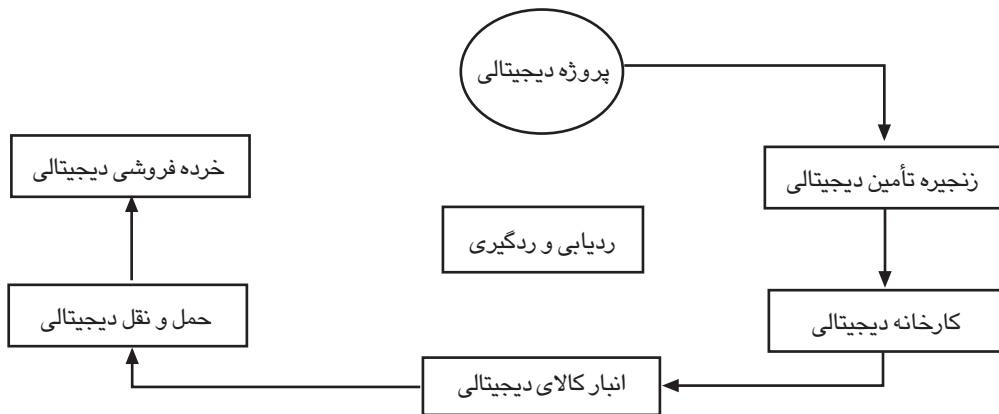
واژه مدیریت زنجیره تأمین در دهه ۱۹۹۰ نقش برجسته‌ای یافت. مدیریت زنجیره تأمین مفهومی قدیمی در حوزه سازمان‌های تولیدی است. مدیریت زنجیره تأمین در دهه ۱۹۹۰ به موضوع داغی تبدیل شد و مقالات زیادی در نشریات مختلف از آن به چاپ رسید. نشریاتی که موضوعات آنها در زمینه تولید، بازاریابی، مدیریت مشتری، یا حمل و نقل بود به این موضوع علاقه‌مند بودند. دلایل زیادی در این امر دخیل بودند. شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای به سمت جهانی شدن پیش‌رفته‌اند و وابستگی آنها به تأمین‌کنندگان جهانی در جهت ورود و خروج مواد بیشتر شده است. رقابت شرکت‌ها در یک زنجیره تأمین بر اساس زمان تحویل و کیفیت کالا است. آنها می‌خواهند کالا را در اسرع وقت و بدون نقص به دست مشتری برسانند. این امر نیاز به هماهنگی بیشتر با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان دارد. بعضی از محققین

مدیریت زنجیره تأمین را عملیاتی می‌دانند که به جریان مواد خام و محصولات مربوط می‌شود. بعضی آن را فلسفه مدیریت می‌دانند و برخی دیگر آن را از دید یک فرآیند مدیریتی می‌نگرند. مدیریت زنجیره تأمین، فعالیت‌هایی به شرح زیر انجام می‌دهد:

- انجام رفتار یکپارچه
 - به اشتراک‌گذاری متقابل اطلاعات
 - سهیم کردن اعضا در پاداش‌ها و ریسک‌ها
 - افزایش همکاری بین اعضای زنجیره تأمین
 - داشتن هدف واحد و تمرکز یکسان بر خدمت‌رسانی به مشتری
 - تکمیل و یکپارچه سازی فرآیندها
 - ایجاد حفظ روابط بلندمدت بین شرکا
- امروزه مفهوم مدیریت زنجیره تأمین در دنیای دیجیتالی و انقلاب صنعتی چهارم دچار تحولاتی شده است. رابطه بین مدیریت زنجیره تأمین و فرآیند دیجیتالی شدن را می‌توان به صورت شکل (۱) نمایش داد. این رابطه از ۶ فرآیند به شرح زیر تشکیل شده است.
- ۱- زنجیره تأمین دیجیتالی کلیه عملیاتی است که از ابتدا تا انتهای زنجیره تأمین در یک قالب دیجیتالی انجام می‌گیرد و هر چیزی به صورت دیجیتالی ثبت شده و گزارش می‌شود.
 - ۲- کارخانه دیجیتالی، مراحل مختلف تولید یک کالا را از بدو شروع تا بسته‌بندی کالا و رونمایی از آن پوشش می‌دهد تا نقائص و اشکالات آن آشکار شده و عملکرد آفلاین کارخانه بهبود پیدا کند.
 - ۳- انبار دیجیتالی، گروه‌های عملیاتی با فعالیت‌های ویژه انبارداری تشکیل می‌دهد.
 - ۴- حمل و نقل دیجیتالی بر فروش خدمات و بازاریابی در زمان مورد نظر نظارت می‌کند و کلیه عملیات را با سیستم‌های GPS هماهنگ می‌سازد.
 - ۵- خرده‌فروشی دیجیتالی، تعداد کارکنان و موقعیت آنان را بر اساس تعداد مشتریان بازدیدکننده برآورده کرده و چیدمان لازم را انجام می‌دهد.
 - ۶- پروژه دیجیتالی برای مدیریت کلی برنامه‌های مختلف که با شرکای تجاری سازمان سروکار دارد.
- هامیجا و همکاران در ادامه یک مدل مفهومی برای ارتباط بین انقلاب صنعتی چهارم و مدیریت زنجیره تأمین پیشنهاد کردند که در شکل (۲) نمایش داده شده است. بسیاری از کارخانه‌دارها و تولیدکنندگان به منظور توسعه روابط خود با تأمین‌کنندگانشان از سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین الکترونیکی استفاده می‌کنند و با استفاده از رسانه‌های اجتماعی اینترنتی در بهبود آن می‌کوشند. بدین ترتیب هم



شکل ۱. مدیریت زنجیره تأمین از دید انقلاب صنعتی چهارم



جریان کالا. این تعریف شامل هماهنگی و همکاری با شرکای کانال توزیع یعنی تأمین کنندگان، واسطه ها، ارائه دهندگان خدمات و مشتریان نیز می شود. به عبارتی مدیریت زنجیره تأمین عبارت از مدیریت عرضه و تقاضا در شرکت ها می باشد. براساس تعریفی که الزام به عمل آورده، مدیریت زنجیره تأمین نمایانگر شبکه ای از شرکت هاست که با همکاری یکدیگر کار توزیع محصول یا خدمات دهی به مشتری نهایی را به عهده دارند. این عمل از انبار مواد خام شروع شده و به توزیع نهایی ختم می شود. الزام و مورفیلد اظهار داشتند که مدیریت بازاریابی صنعتی از سال ۱۹۷۱ به طور قابل توجهی دچار تحول و تکامل شده که بخشی از آن مربوط به مدیریت زنجیره تأمین بوده است. به عقیده آنها باید تحقیقات بیشتری در مورد پایداری، تدارکات و مدیریت جریان کالا و نوآوری در تولید کالا انجام شود. استفاده از عامل های نرم افزاری هوشمند در مدیریت زنجیره تأمین می تواند مدیریت در این حوزه را ارتقاء بخشد. استفاده از عامل ها در مدیریت ریسک زنجیره تأمین، پیکربندی زنجیره، بهینه سازی پیکربندی آن و غیره نیز از کاربردهای دیگر عامل ها در مدیریت زنجیره تأمین محسوب می شوند.

نتیجه گیری

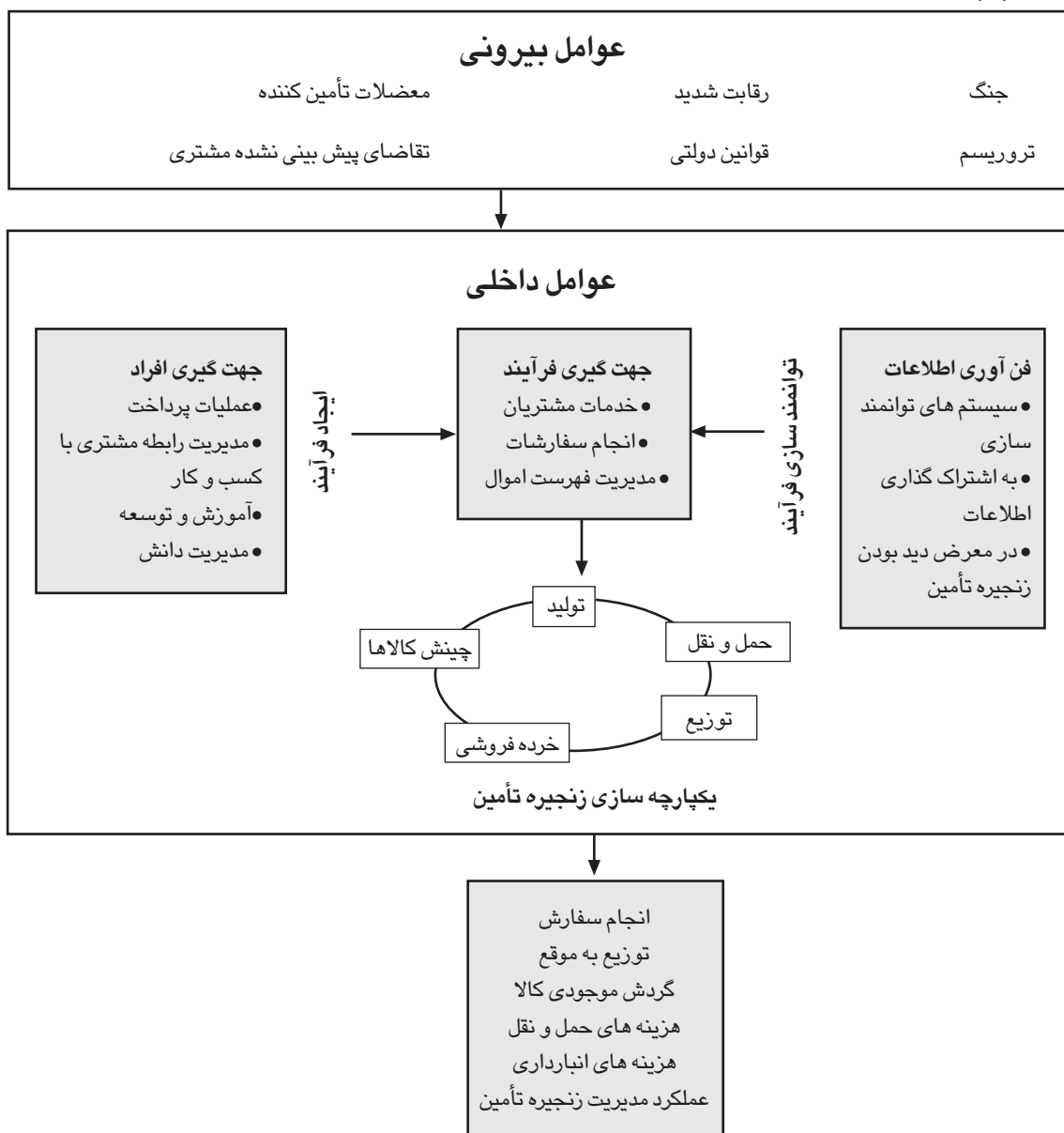
امروزه فن آوری های پیشرفته چه از جنبه فرآیندهای سازمانی و چه از جهت ارتباطات، کلید مدیریت زنجیره تأمین امروزی هستند که با استفاده از این فن آوری ها می توان موجودی انبار را به حداقل رساند و محصول را به موقع تحویل داد. سیستم های اطلاعاتی نقش یکپارچه سازی و هماهنگی بین بخش های مختلف زنجیره تأمین را ایفا می کنند و کارایی این سیستم تأثیر مستقیم روی کارایی عملکرد زنجیره تأمین دارد. بدین منظور سازمان ها باید با اتخاذ و

تبادل اطلاعات راحت تر انجام می شود و هم به صنایع این امکان را می دهد تا دقت و کارایی معاملات تجاری را افزایش دهند. اینترنت، رسانه های اجتماعی و فن آوری اطلاعات تأثیر زیادی در مدیریت زنجیره تأمین امروزی دارند. ۷ عامل به عنوان عوامل کلیدی در زنجیره مدیریت تأمین شناسایی شده اند. این عوامل عبارتند از: تمرکز بر مشتریان، تمرکز بر تأمین کنندگان، رهبری کیفیت زنجیره تأمین، راهبردهای کیفیت زنجیره تأمین، رویکرد فرآیندی، سیستم اطلاعات کیفیت زنجیره تأمین و توسعه منابع انسانی. این محققین با ارزیابی که در مورد تأثیر عوامل فوق بر مدیریت کیفیت زنجیره تأمین به عمل آورده اند به این نتیجه رسیده اند که مهم ترین و مؤثرترین عامل در اجرای مدیریت کیفیت زنجیره تأمین، سیستم های اطلاعات کیفیت زنجیره تأمین بوده است. اهداف اصلی یک مدیریت زنجیره پایدار، تأمین و بهبود اعتبار شرکت، کاهش ریسک و بهینه سازی هزینه ها می باشد. با مطالعه ای که این محققین در مورد استراتژی های مدیریت زنجیره تأمین پایدار در کشور آلمان نمودند به این نتیجه رسیدند که شرکت های بزرگ سهامی آلمان بیشتر از رویکرد ریسک محور استفاده می کنند تا فرصت محور، یعنی استراتژی خود را بر اساس کاهش ریسک یا افزایش اعتبار شرکت بنا می کنند. با این وجود بعضی از شرکت ها از استراتژی فرصت محور نیز بهره می برند یعنی مشتریان را به عنوان محرک های اصلی آینده مدیریت زنجیره تأمین پایدار در نظر می گیرند و از این مدیریت برای تقویت، توسعه و مشارکت در اقدامات رو به جلو مثل توسعه تأمین کننده استفاده می کنند.

مدیریت زنجیره تأمین بر اساس تعریف شورای مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از برنامه ریزی و مدیریت کلیه فعالیت های تأمین منبع، تهیه تجهیزات، تبدیل مواد و مدیریت



شکل ۲. چارچوب مفهومی در مورد عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت زنجیره تأمین



در هزینه های فرآیند زنجیره تأمین، کاهش هزینه های سفارش و بهبود مدیریت فروش، کاهش زمان چرخه زنجیر تأمین، افزایش درآمد و بهبود سودآوری، موجب بهبود کارایی و ایجاد مزیت رقابتی و در نتیجه بهبود بهره وری سازمان گردند.

منابع

در دفتر نشریه موجود است.

اجرای تکنولوژی های زنجیره تأمین و سیستم های اطلاعاتی، در زمینه کاهش چرخش زنجیره تأمین و یکپارچگی فرآیندهای خود تلاش کنند. سیستم های اطلاعاتی با استفاده از فن آوری های نوین کامپیوتری و توسعه اینترنت می توانند با ایجاد یکپارچگی و هماهنگی در فعالیت های مدیریت زنجیره تأمین، از طریق ایجاد تجارت الکترونیک، تسهیم اطلاعات، اشتراک دانش، طراحی یک زنجیره تأمین کارا، صرفه جویی



تاریخچه تکامل مدیریت زنجیره تأمین

از سال ۱۹۳۰ به وجود آمد. بیشترین پیشرفت در بحث ذخیره سازی زنجیره تأمین در سال ۱۹۲۵ بود که استفاده از پالت ها در انبارها آغاز شد. کار برد پالت ها سبب صرفه جویی در فضا و کارآمدتر شدن جابجایی کالاها شد.

زنجیره تأمین از دهه ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ - مکانیزاسیون

لجستیک در طول جنگ جهانی دوم بسیار مهم شد، زیرا سازمان های نظامی به زنجیره های تأمین کارآمد نیاز داشتند. در داخل منطقه، زنجیره های تأمین برای تولید سخت افزار و تجهیزات نظامی ضروری بود. در حالی که در خارج از کشور، دریافت تدارکات و پشتیبانی به سربازان در سریع ترین زمان ممکن ضروری بود.

در دهه ۱۹۴۰ مهندسی صنایع و تحقیقات عملیاتی در مهندسی زنجیره تأمین با هم ادغام شدند. توسعه انواع پالت ها، سیستم های جابه جایی و ذخیره سازی پالتی نیز در چند دهه بعد ادامه یافت. هدف، استفاده کارآمدتر از فضای ذخیره سازی انبار و بهینه سازی قفسه بندی و چیدمان بود. تمام این تغییرات باعث شد تا بارگیری، تخلیه، جمع و جابه جایی کالاها ساده شود و در نتیجه تحویل و توزیع سریع تر شود.

زنجیره تأمین در دهه ۱۹۵۰ - استانداردها سازی و معرفی کانتینر سازی

می توان گفت که بزرگترین انقلاب در زنجیره تأمین جهانی اختراع کانتینر حمل و نقل و شیوه های حمل و نقل مورد نیاز برای پشتیبانی از آن بود. اولین کانتینرهای حمل و نقل در اواسط دهه ۱۹۵۰ اختراع شدند. تقریباً در همان زمان، سازندگان تجهیزات حمل و نقل شروع به ساخت وسایل نقلیه ای کردند که بتوانند این کانتینرها را حمل کنند.

مهم ترین ویژگی کانتینر حمل و نقل بین وجهی بودن آن است. یعنی می توان آن را با استفاده از چندین روش مختلف به راحتی حمل کرد. چه یک کانتینر از طریق جاده با کامیون

زنجیره تأمین طی ۱۰۰ سال گذشته شاهد تغییرات عظیمی بوده است. در این مطلب نگاهی خواهیم داشت به نحوه تکامل زنجیره های تأمین و نوآوری های کلیدی که سبب بروز این تغییرات شده اند.

زنجیره تأمین قبل از ۱۹۰۰ - عرضه و تولید محلی و منطقه ای

قبل از انقلاب های صنعتی در اروپا و ایالات متحده، اکثریت قریب به اتفاق زنجیره های تأمین ماهیتی محلی داشتند. به عنوان مثال، در یک زنجیره تأمین کشاورزی محلی، کشاورز گندم را درو می کند، آن را به آسیاب می فرستد تا آرد شود، سپس آرد را به نانوايي می فرستد تا نان درست کند و در نهایت نان در غرفه بازار فروخته می شود.

اما همراه با انقلاب های صنعتی همه چیز شروع به تغییر کرد. با احداث راه آهن، امکان حمل و نقل کالاها در مسافت های طولانی تر به شکل سریع تر، آسان تر و ارزان تر فراهم شد. البته این پیشرفت در زنجیره تأمین به داخل کشورها محدود بود، زیرا تجارت بین المللی اقیانوسی ناکارآمد بود. در این دروان در حمل و نقل دریایی کالاها به درستی بارگیری و تخلیه نمی شدند و حتی ذخیره آنها در کشتی به روش درست انجام نمی شد و بارها صدمه می دیدند و تمام این کارها نیاز به نیروی کار و تلاش زیادی داشتند.

زنجیره تأمین در اوایل قرن بیستم - پیشرفت در حمل و نقل و انبارها

از زمان اختراع موتورهای احتراق داخلی و خودروها در اواخر قرن نوزدهم، شرکت های Mack و Trucks در سال ۱۹۰۰ تأسیس شدند و شروع به استفاده از کامیون ها کردند تا امکان حمل و نقل سریع تر کالاها را از طریق جاده فراهم شود. اولین نیمه کامیون در اواخر قرن ۱۹ اختراع شد. موتورهای دیزلی که در اصل با بنزین کار می کردند، در اواسط دهه ۱۹۲۰ معرفی شدند و مفاهیم اولیه لیفتراک قبل



پیشرفت های دیگری از جمله بهینه سازی حمل و نقل هوایی، شبکه های توزیع زنجیره تأمین و معرفی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) همراه شد. تکنولوژی MIT در همین دوران RFID را توسعه داد تا ردیابی الکترونیکی کالا و محموله ها را آسان تر کند.

زنجیره تأمین در حال حاضر - جهانی شدن

تمام این تاریخچه ما را به زمان حال و ادامه تحول در زنجیره های تأمین جهانی می رساند. یکی از بزرگترین تأثیرات جهانی شدن زنجیره تأمین، انفجار تولید در آسیا بوده است که چین، ژاپن و کره را به تأمین کنندگان و صادرکنندگان عمده کالا تبدیل کرده است.

امروزه زنجیره تأمین با هوش مصنوعی و ماشین هایی با قابلیت تجزیه و تحلیل و پیش بینی ترکیب شده است و امکان پیش بینی بهتر، مدیریت سفارش های پیشرفته و موارد دیگر را فراهم خواهد کرد. علاوه بر این، زنجیره تأمین به سمت یک اکوسیستم زنجیره تأمین مبتنی بر داده، شبکه محور و مشارکتی در حال تکامل در حرکت است که شرایط رشد را برای همه اعضای زنجیره ایجاد می کند.

زنجیره های تأمین دیجیتالی می شوند و می توانند هزینه های عملیاتی خود را به طور متوسط ۲۰ درصد کاهش دهند. مدیریت جریان های تولید دیجیتال، چابکی زیادی را برای کل زنجیره تأمین، از ابتدا تا انتها، به ارمغان می آورد. این چابکی امکان پاسخگویی بیشتر به اختلالات در زنجیره را به ارمغان می آورد و بنابراین خدمات مشتریان در زمان واقعی را به لطف پیش بینی بهتر نیازهای آنها و حداقل کردن زمان های تحویل بهبود می بخشد.

البته هنوز چالش هایی وجود دارد که نیاز است بر آنها غلبه کرد به همین دلیل مدیران زنجیره تأمین برای مقابله با موارد غیرمنتظره، خواه گمرکات و تعرفه ها، بلایای طبیعی یا مشکلات حمل و نقل جهانی، به مشاوران زنجیره تأمین نیاز دارند.

منابع

در دفتر نشریه موجود است.

کشیده شود، چه در راه آهن حمل شود یا با یک کشتی کانتینری به خارج از کشور حمل شود؛ استانداردسازی حمل و نقل و جابجایی این کانتینرها سریع و آسان انجام می شود. این به معنای صرفه جویی در هزینه و افزایش کارایی در سراسر زنجیره تأمین است.

کانتینرها یکی از محرک های اصلی در ارزان تر و کارآمدتر کردن تجارت جهانی بود. البته کانتینرها تا اواخر دهه ۱۹۶۰ به طور کامل استاندارد نشده بودند.

زنجیره تأمین از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ - کارایی بیشتر و کامپیوتری شدن

در طول دهه ۱۹۶۰، توزیع کالا از روش ریلی فاصله گرفت و به سمت حمل و نقل زمینی رفت. تکامل مداوم پالت ها، تجهیزات جابه جایی، کانتینر سازی و سایر زمینه ها به این معنی بود که حمل و نقل کالا با اطمینان بیشتری انجام می شد. این امر منجر به حمل کارآمد مواد خام، قطعات و محصولات حساس به زمان، حتی در فواصل طولانی تر شد. در اواسط دهه ۱۹۶۰، اولین سیستم IBM کامپیوترها و استفاده از کامپیوترها و برنامه ها در لجستیک محبوبیت پیدا کرد و مدیریت موجودی و پیش بینی کامپیوتری را در سال ۱۹۶۷ توسعه داد. کامپیوتری شدن داده ها سبب کارآمد شدن لجستیک شد و امکان پیش بینی دقیق تر، ذخیره سازی بهتر در انبار، مسیریابی کامیون ها و مدیریت بهتر موجودی را فراهم کرد.

زنجیره تأمین در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، کارایی بیشتر و تغییر به سمت مدل جهانی

ظهور رایانه های شخصی در اوایل دهه ۱۹۸۰ امکان دسترسی بیشتر به رایانه برای برنامه ریزی مدیران را فراهم کرد. نرم افزارهای جدید برای برنامه ریزی مسیر، ردیابی هزینه ها و بسیاری دیگر، امکان مدیریت لجستیک و رسیدن به کارایی و سود بیشتر را آسان تر کرد.

در سال ۱۹۸۳، اصطلاح «مدیریت زنجیره تأمین» ابداع شد و انقلابی در زنجیره تأمین ایجاد کرد. این تغییرات با



زنجیره تامین و تولید شیر در هند و ادغام تعاونی ها

محلی شیر بود.

بازگشت سرمایه برای کشاورزانی که نقش اصلی را در این صنعت داشتند، پایین بود و سهم ارزش افزوده در این بخش، کمترین مقدار بود. هزینه تولید کشاورز به ازاء هر لیتر شیر تولیدی در هند، حدود ۱۴ روپیه بود در حالی که قیمتی که بابت فروش هر لیتر دریافت می کند ۱۶ الی ۱۸ روپیه بود. بنابراین، تفاوت هزینه تولید و قیمت شیر مبلغ ناچیز ۲ تا ۴ روپیه بود. چنانچه هزینه کار کشاورز نیز در هزینه ها منظور می شد این رقم بسیار ناچیز می نمود. فقدان پشتوانه مناسب و تسهیلات زنجیره ای سردخانه به درآمد کمتر و کاهش عرضه شیر می انجامید.

ضرورت ایجاد و توسعه چنین تنظیمات و مقرراتی در صنایع لبنی هند به دلیل ضعف و ناتوانی بخش دولتی تقویت شد. ناتوانی دولت برای پیشبرد خدمات عمومی نیز به طریقی به دلیل فقدان منابع مالی و برنامه های مدیریتی بود. بنابراین، نیاز مبرم نه تنها برای بهبود زنجیره عرضه و کیفیت همه پارامترهای آن بلکه حذف موانع، از طریق شرکت دادن بخش خصوصی در حوزه مالی و ظرفیت سازی در حوزه عملیاتی و تجمیع خریداران واسطه ضروری می نمود.

در سال ۲۰۰۷، بانک جهانی مجموعه ای از تحقیقات خود را در کتابی با عنوان «فقرزدایی در جنوب شرق آسیا» منتشر کرد. در فصل دوم این کتاب، یکی از روش های به کار رفته در تجربه فقرزدایی هند مورد بررسی قرار گرفته است. بانک جهانی عنوان می کند که روش به کار رفته در انقلاب سفید هندوستان موجب تبدیل آن کشور به بزرگترین تولیدکننده شیر در دنیا و یکی از برترین تولیدکنندگان لبنیات شده است. اما چه اتفاقی افتاده است که منجر به انقلابی در حوزه لبنیات شده است و علاوه بر فقرزدایی، هند را به بزرگترین تولیدکننده شیر در دنیا تبدیل نموده است؟ پاسخ این پرسش، انقلابی سفید هند است که عبارت است از افزایش چند برابری تولید و مصرف شیر و لبنیات در هندوستان که موجب افزایش صادرات این کشور و همچنین مصرف مردم این کشور و

شکل گیری و توسعه تعاونی های مواد لبنی در کشور هند

تولید شیر در هند راه درازی را طی سال ها پیموده و از رقم ۱۷ میلیون تن در سال ۱۹۵۱ به ۱۳۲ میلیون تن در سال ۲۰۱۳ افزایش یافته که معادل ۱۷ درصد از کل شیر تولیدی در جهان می باشد. هند در تولید شیر سرآمد جهان است. همچنین هند دارای بزرگترین جمعیت دام شیری در جهان به تعداد ۱۱۵/۵ میلیون رأس می باشد. حدود ۵۵ درصد از کل شیر تولیدی در این کشور از گاو میش حاصل می شود. با توجه به ظرفیت تولید و تقاضا، صنایع فرآوری شیر در اقتصاد هند از جایگاه خاصی برخوردار است.

حدود ۶۰ درصد از شیر تولید شده توسط صنایع لبنی هند جذب و فرآوری می شود. طی سال های گذشته، صنعت لبنی در هند در مقیاس خیلی بزرگ به میزان ۷۰ میلیارد دلار جایگاه خود را حفظ نموده است. اندازه بازار شیر در کشور هند بالغ بر ۱۰ میلیارد دلار و متوسط رشد بازار لبنی به قیمت های جاری، سالانه ۷ درصد می باشد.

در آینده نزدیک، افزایش شکاف بین عرضه فرآورده های لبنی و تقاضای آن به دلیل تغییر الگوی جمعیت، عادات مصرفی و رشد سریع شهرنشینی روستائیان در هند حتمی است. این امر رشد شتابان بخش لبنی در کنار رشد سریع اقتصاد این کشور را ضروری می سازد.

از اوایل قرن بیستم تاکنون، بنیان صنعت لبنی هند بر فعالیت خانوارهای کوچک و کشاورزان حاشیه ای استوار است. تولید شیر در سراسر سرزمین پهناور هند توسط میلیون ها کشاورز که اغلب دارای حداکثر ۳ رأس دام شیری هستند تولید می شود.

تا اواسط دهه هفتاد قرن بیستم، پراکندگی و گستردگی تولید شیر، زنجیره عرضه را به ترکیبی فاقد مقررات و امکانات مناسب سردسازی محصول تبدیل نموده بود. این امر به دلیل سازمان نیافتگی ۷۰ درصد خرید و جمع آوری شیر تولیدی در هند بود و خرید شیر خام هنوز تحت اختیار خریداران



ارتقای سلامت آنها شده است. از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۴ تولید شیر در هند ۴۰ درصد افزایش یافت و به ۸۸/۱ میلیون تن رسید. مهم ترین سؤال در مواجهه با این تجربه هند این است که راز این تحول عظیم در حوزه شیر و لبنیات در چیست. از آنجا که تجربیات فقرزدایی کشورهای موفق، برای جامعه جهانی، به ویژه کشورهای در حال توسعه بسیار مهم است، این تجربه فقرزدایی شگرف نیازمند واکاوی دقیق و کارشناسانه است.

با بررسی مدل فقرزدایی هند در حوزه صنایع لبنی توسط کارشناسان بانک جهانی، آنها دریافتند که چارچوب اصلی این مدل، از الگوی فقرزدایی با رویکرد پایین به بالا (Bottom-Up Approach) پیروی می کند. در این رویکرد، مسائل خاص فقرا و نیازمندان هدف گذاری شده و برای آن چاره اندیشی می شود و به عنوان مکملی برای روش های کلی مانند افزایش رشد اقتصادی کشور، مورد استفاده قرار می گیرد.

در مدل فقرزدایی هند، توسعه صنایع شیر به وسیله روش تعاونی ها صورت گرفته است. بسیاری معتقدند که دلیل این حجم از کاهش فقر که در این بخش رخ داده است. به دلیل ساختار اقتصاد تعاونی و ویژگی های عادلانه و انسان دوستانه آن است.

در سال ۱۹۴۰ اولین جرعه های شکل گیری تعاونی ها در هند در ایالت گجرات در غرب هند، شکل گرفت. گجرات در آن زمان یکی از فقیرترین مناطق هند بود و عمده ساکنان آن کشاورز و دامداران فقیر بودند. یکی از مشکلات کشاورزان و دامداران این ناحیه، عدم دریافتی کافی به نسبت فروش محصولاتشان بود. واسطه های ناجوانمرد، محصولات این فقرا را به بهای ناچیز از آنها خریداری می کردند و در بازار با قیمت های بسیار بالاتر به فروش می رساندند و عملاً در این مدل تعامل اقتصادی، چیزی عاید تولیدکننده نمی شد. شکل گیری اولین تعاونی ها ابتکاری بود که جهت نجات تولیدکنندگان از دست واسطه گران استثمارگر به کار گرفته شد. با شکل گیری اولین تعاونی ها در حوزه لبنیات در هند، تمامی مراحل دریافت شیر از دامدار، فرآوری شیر، بازاریابی و فروش و غیره توسط تعاونی شکل گرفت و تمامی مراحل به دست خود اعضا تعاونی انجام شد. این کار باعث شد تا واسطه ها حذف شوند و کشاورزان و دامداران حاصل دست رنجشان را خودشان استفاده کنند. این خود تغییر مهمی در زندگی روستائیان فقیر ایجاد کرد و باعث افزایش شگفت انگیز درآمد آنها شد.

با گذشت زمان، اولین تعاونی رسمی و مجهز با نام آمول (Amul) که حاصل ادغام چندین نوع تعاونی بود شکل گرفت و فعالیت خود را در اکثر روستاهای هند گسترش داد. در مدل تعاونی، هر فرد فقط یک رای دارد و کم یا زیاد بودن سرمایه فردی تأثیری بر تصمیم گیری جمعی ندارد. در سال ۲۰۰۳، شرکت آمول به بزرگترین تعاونی در حوزه شیر و لبنیات هند تبدیل شد و گردش مالی آن از ۲۷ میلیون روپیه تجاوز کرد. با موفقیت شرکت آمول و کاهش قابل توجه فقر روستایی در مناطق تحت پوشش آن، دولت هند تصمیم گرفت تا با همکاری مدیران این شرکت، برنامه جامعی را طراحی کند تا الگوی تعاونی این شرکت را به سراسر هند گسترش دهد. دولت هند برنامه جامعی را در سه فاز طراحی کرد. منابع بودجه لازم برای این طرح جامع، از ۳ درصد اعتبارات دولت و ۷۰ درصد وام سازمان های بین المللی تشکیل شد.

در فاز اول طرح، دولت برنامه ریزی کرد تا زیر ساخت احداث چندین تعاونی بزرگ در روستاهای دارای پتانسیل دامپروری را فراهم کند و آنها را به شهرهای بزرگی چون بمبئی و کلکته متصل نماید. فازهای دوم و سوم نیز در تکمیل فاز اول آرام آرام به مرحله اجرا رسیدند.

یکی از نکات برجسته طرح دولت هند برای فقرزدایی از روش تعاونی، افزایش مشارکت زنان در کار تعاونی بود. دولت با درک این که بسیاری از زنان توانایی دامداری دارند، از همان فاز اول برای آموزش به آنان برنامه ریزی کرد. شمار زنانی که به تعاونی ها پیوستند از ۰/۶۲ میلیون در ۱۹۸۷ به ۲/۴۷ میلیون در ۲۰۰۲ رسید.

تحقیقات نشان می دهد که تعاونی ها نقش بسیار مهمی در افزایش اراده کشاورزان در تعیین قیمت، سودآوری آنان و غیره داشته است. محققان معتقدند که انقلاب سفید در هند نسبت به انقلاب سبزی همان واگذاری زمین ها به کشاورزان، بسیار موفق تر بوده و برای محرومان عواید بهتری داشته است. آنها دلایل متعددی برای این ادعای ذکر کرده اند. یکی این که توزیع گاوهای شیری و مواد لازم در بین روستاییان، بسیار منصفانه تر از توزیع زمین ها میان کشاورزان در دوره اصلاحات اراضی بوده است. دیگر این که کشش بالای تقاضای شیر فرصت بهتری برای فروش کشاورز فراهم کرده تا بتوانند در قیمت گذاری محصولات اختیار بیشتری داشته باشند. همچنین در این طرح، مشارکت بیشتری از سوی زنان وجود داشته است.

منبع

در دفتر نشریه موجود است.



ثبات قیمت و خلق زنجیره ارزش در محصولات کشاورزی

دنبال پایداری و بهینه سازی زنجیره های تامین هستند. بنابراین، ایجاد زنجیره های تامین متناسب با اهداف ملی و سپس بهینه سازی این زنجیره ها می توانند در توسعه کشاورزی کشور نقش اصلی را بازی کنند.

پایداری زنجیره های تامین در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی قابل پیگیری است که برای رسیدن به آن ایجاد رابطه کارآمد بین اعضای زنجیره تامین ضروری است. شاخصه کارآمدی یک زنجیره را میزان رضایت مصرف کنندگان تعیین می کند که همین شاخصه باعث افزایش رقابت بین تامین کنندگان شده و در نهایت دسترسی به محصول راحت، با کیفیت بالا و قیمت مناسب حاصل خواهد شد. متأسفانه مدیریت زنجیره تامین در کشور ما به رغم اهمیت بالای آن به عنوان روش استراتژیک در اقتصاد کلان کشور مورد توجه قرار نگرفته است، به خصوص در بخش کشاورزی که تنوع بسیار زیادی در زنجیره های تامین محصولات مشاهده می شود. گام نخست در مدیریت زنجیره تامین تجزیه و تحلیل علمی آن است. هدف از این تجزیه و تحلیل: ۱- یافتن بازیگران اصلی زنجیره ارزشی، لینک های ارتباطی آنها و نقش آنها در زنجیره ۲- تعیین مقدار ارزش افزوده برای هر محصول در هر مرحله و ۳- تعیین فرصت ها و تهدیدهای موجود در زنجیره تامین است. این تجزیه و تحلیل علمی به ایجاد ارزش افزوده مضاعف، افزایش بهره وری کارکنان زنجیره، ایجاد سود، ایجاد رقابت، بهبود خدمات مشتریان و افزایش تولید کمک خواهد کرد.

نمونه های موفق اجرای مدیریت زنجیره تولید در دنیا

یکی از نمونه های موفق اجرای مدیریت زنجیره تولید با هدف بهبود اقتصادی را می توان در مدیریت زنجیره تامین موز در اندونزی و استرالیا مشاهده کرد. در این دو کشور بین سال های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۲ مطالعات و تجزیه و تحلیل زنجیره تامین موز انجام گرفت و مبدأ و مقصد این محصول به طور

زنجیره تامین (Supply chain) سیستمی متشکل از سازمان ها، مردم، فعالیت ها، اطلاعات و منابعی است که در انتقال یک کالا یا خدمات از عرضه کننده به مشتری نهایی درگیر هستند. یک زنجیره تامین در واقع شبکه ای پیچیده و پویا از عرضه و تقاضا است. تمام عوامل دخیل در طول زنجیره از تامین کننده نهاده گرفته تا کشاورز، واسطه، تاجر، فرآوری کننده، فروشنده عمده و خرده فروش به دنبال سود هستند و بنابراین وجود و بروز تعارض منافع در زنجیره می تواند منجر به اختلال در سیستم شود.

نقش زنجیره تامین کارآمد در خلق زنجیره ارزش

زنجیره ارزشی، بخشی از زنجیره تامین است که به ایجاد ارزش افزوده در محصول منجر می شود. معمولاً واسطه ها در ایران هیچ ارزشی به محصول اضافه نمی کنند ولی باعث افزایش قیمت در محصول می شوند. ناکارآمدی نظام زنجیره تامین باعث کوچک تر شدن زنجیره ارزشی می شود؛ یعنی لینک هایی که فاقد فرآیند ایجاد ارزش در زنجیره هستند بیشتر از لینک های ارزش افزا می شوند. نتیجه این ناکارآمدی، کاهش سود عوامل مهم زنجیره و تجمع سود در بخش واسطه گری است که به نوبه خود گرایش به سمت واسطه گری به جای تولید را افزایش می دهد.

علاوه بر زنجیره تامین هر محصول در داخل کشور، زنجیره های تامین بین المللی نیز از نظر تعادل تجاری و امنیت غذایی دارای اهمیت هستند. تفاوت در اقتصاد، قانون گذاری، استانداردها و مقررات حاکم در هر حلقه زنجیره تعیین کننده چالش های موجود در مدیریت زنجیره تامین هستند کشورهای در حال توسعه همچون ایران، عمدتاً تامین کننده مواد خام زنجیره های تامین بین المللی هستند. بنابراین ایجاد زنجیره تامین می تواند تأثیر بزرگی در اقتصاد این کشورها داشته باشد. این در حالی است که کشورهای توسعه یافته به دلیل فشار مصرف کنندگان، به



دقیق تعیین شد. لینک بین اعضای این دو زنجیره کاملاً با هم متفاوت است و این تفاوت در بالای زنجیره یعنی ارتباط بین کشاورز و روستایی با سایر اعضا قابل توجه است به طوری که در اندونزی خریدار دست بالا را دارد ولی در زنجیره تأمین موز استرالیا، روابط عادلانه بوده و همین نگاه فرهنگی در دو زنجیره بر قیمت گذاری محصول نیز تأثیرگذار است. مثال دیگر را می توان در پیشرفت صادرات گوجه فرنگی بنگلادش یافت که از طریق مدیریت زنجیره تأمین محقق شده است. این کشور در سال های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ سومین کشور تولیدکننده گوجه فرنگی در جنوب شرق آسیا بود، اما ۹۵ درصد گوجه فرنگی این کشور به صورت تازه مصرف می شد که ارزش افزوده چندانی نداشت.

خصوصیات بازار گوجه فرنگی در بنگلادش شامل تقاضای زیاد، ظرفیت تولید بالا، تعداد زیاد تولیدکنندگان خرد و ضایعات پس از برداشت زیاد است. برای این که کارآیی زنجیره افزایش یابد تجزیه و تحلیل شبکه ارتباطی در این زنجیره نشان داد که بذره های کم کیفیت، بازار ناعادلانه داخلی و صادراتی، خدمات غیرموثر، مدیریت بازار نادرست و کاهش ارزش محصولات طی زنجیره ارزشی عوامل مهم تأثیرگذار در موفق نبودن زنجیره گوجه فرنگی در بخش فرآوری هستند. پس از آن بود که برنامه های دولتی و قوانین و مقررات به سمت رفع این موانع سوق داده شدند و با ایجاد روابط کارآ بین اجزای زنجیره توانستند نه تنها میزان تولید را تا حد زیادی افزایش دهند، بلکه با ایجاد مراکز فرآوری مناسب امکانات صادرات و ارزش افزوده را فراهم بیاورند. نتیجه آن ثروت آفرینی و ارزش افزایی در زنجیره تولید است که منافعش عاید تمامی اعضای زنجیره می شود. اگر برنامه های ملی و توسعه ای کشور را مدنظر قرار دهیم می توان دریافت که اکثر برنامه های پیشرفت و توسعه و اسناد بالادستی بر سطح اول یعنی تأمین کننده ها تمرکز کرده اند. این در حالی است که جهش تولید و افزایش ارزش افزوده با هدف بهبود وضعیت شاخص های اقتصادی در حوزه کشاورزی مستلزم توجه همه جانبه به بازیگران، عملکردها و روابط و فعالیت های زنجیره تولید است. توزیع ثروت نیز در طول زنجیره متناسب نبوده و بیشتر در سطح سوم و چهارم تجمع یافته است. در بررسی ارتباطات نیز مشخص می شود که ارتباطات مهمی که می تواند بین اعضا وجود داشته باشد به دلیل نبود زیرساخت ها ایجاد نشده اند. برای مثال ارتباط معنی داری بین کشاورزان تجاری و سوپرمارکت ها و فروشگاه ها وجود ندارد. این در حالی است که در کشورهای توسعه یافته، مزارع صنعتی دارای برند بوده و محصول ارائه شده در فروشگاه ها با نام

تجاری مزرعه مربوطه شناخته می شوند.

این نقصان با ایجاد ارتباط بین کشاورزان خرده مالک، واسطه ها، تجار میدان تره بار و سپس فروشگاه ها رفع شده است. طولانی شدن مسیر ارتباط تولیدکننده و مصرف کننده نهایی انرژی بر و پرهزینه است. در این مسیر واسطه ها نقش اصلی را بازی کرده و می توانند با ایجاد تشکل ها یا اتحادیه ها بر کشاورزان خرده مالک سلطه اقتصادی داشته باشند که در عمل نیز این اتفاق می افتد و عموماً محصول کشاورزان خرده مالک با قیمتی بسیار پایین تر از بازار توسط واسطه ها خریداری می شود.

فقدان متولی زنجیره تأمین و ارزش کشاورزی در ایران

به منظور مدیریت زنجیره تأمین باید فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تأمین در بهینه ترین حالت انجام گیرد. مدیریت زنجیره تأمین در برگیرنده تمامی جابه جایی ها و ذخیره مواد اولیه، موجودی در حین کار و محصول تمام شده از نقطه شروع اولیه تا نقطه پایان مصرف است. سؤال اینجاست که در کشور ما چه کسی متولی مدیریت زنجیره های تأمین است. در واقع وزارت جهاد کشاورزی باید این وظیفه را بر عهده داشته باشد و با معرفی بهینه ترین حالت زنجیره، فعالیت های اعضای زنجیره را به سمت وضعیت بهینه هدایت کند. در حال حاضر هیچ ساز و کار مدونی برای این منظور در کشور وجود ندارد پس نمی توان به راحتی از دولت انتظار چنین کاری را داشت. بخش خصوصی نیز قدرت اقتصادی و گستردگی فعالیت چندانی ندارد که بتواند کل یک زنجیره را مطالعه و آن را مدیریت کند. حتی در صورت داشتن امکان مدیریتی نیز بخش خصوصی به دنبال منفعت خود بوده و احتمال انحراف از شرایط بهینه زیاد خواهد بود. در این شرایط مؤسسات اقتصادی نیمه خصوصی که در حوزه کشاورزی فعالیت دارند می توانند مدیریت زنجیره های تأمین کشاورزی را بر عهده بگیرند. شرکت های کشاورزی و دامپروری نهادهایی نظیر ستاد اجرایی فرمان امام (ره)، بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، بنیاد بهره وری موقوفات آستان قدس رضوی، سازمان اقتصادی کوثر و غیره از جمله شرکت هایی هستند که به دلیل ساختار اقتصادی و استقلال نسبی از دولت امکان مطالعه و مدیریت زنجیره های کشاورزی را دارند.

در مجموع می توان چنین گفت که مدیریت زنجیره تأمین محصولات کشاورزی، مقدمه پیشرفت و توسعه بخش کشاورزی و تقویت اقتصاد بخش کشاورزی خواهد بود. از نتایج جانبی این موفقیت می توان تثبیت سبک زندگی روستایی



نیمه سنتی به کشاورزی مدرن بومی سازی شده باشد.

منبع

در دفتر نشریه موجود است.

و عشایری به عنوان یک سبک موفق، افزایش عدالت اجتماعی و بهبود وضعیت معیشتی قشر محروم و افزایش قدرت خرید و رضایت عمومی را نام برد. مدیریت زنجیره در محصولات کشاورزی می تواند نقطه عطف گذر از کشاورزی

زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تأمین پایدار چیست؟

اندیشی و باز تعریف مفهوم مدیریت عملیات کرده اند. به صورت سنتی، مدیریت زنجیره تأمین به عنوان مدیریت جریان فیزیکی، منطقی و مالی تعاملات شبکه های درون و برون سازمانی تعریف شده که منجر به خلق ارزش افزوده و حصول رضایت مشتری منجر می گردد. از دیدگاه فرآیند محور و عملیاتی، مدیریت زنجیره تأمین، برنامه ریزی، تأمین منابع، تولید و توزیع را در بر می گیرد اما تنها این موارد را در بر نمی گیرد.

در مقایسه با مدیریت زنجیره تأمین سنتی که بر عملیات مالی و اقتصادی کسب و کار تأکید می کند، مدیریت زنجیره تأمین پایدار بر اساس ادغام اهداف زیست محیطی و اجتماعی با رویکردهای اقتصادی تعریف می گردد. در این مفهوم، مدیریت زنجیره تأمین پایدار بر روی زنجیره تأمین رو به جلو تأکید داشته و با زنجیره تأمین حلقه بسته که شامل زنجیره تأمین معکوس، باز تولید و احیای محصول می باشد تکمیل می شود. به صورت خلاصه مدیریت زنجیره تأمین پایدار به بررسی عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در حوزه زنجیره تأمین و لجستیک می پردازد.

به بیانی خلاصه، زنجیره های تأمین پایدار، در کنار توجه به منافع اقتصادی کسب و کار، همچنین آثار و تبعات اجتماعی و زیست محیطی فعالیت ها و تولیدات زنجیره تأمین را مدنظر قرار داده و در پی بهینه کردن مدیریت زنجیره تأمین در هر سه جنبه مورد اشاره (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) هستند.

چارچوب مدیریت زنجیره تأمین پایدار

محققان مختلف در سال های گذشته بحث مدیریت زنجیره تأمین پایدار را در قالب چهارچوب زیر و به صورت یک چرخه ۶ قسمتی تعریف کرده اند که شامل تأمین منابع، حمل و نقل،

زنجیره تأمین پایدار به تازگی جایگاه مطلوبی در صنایع پیدا کرده است.

با مطالعه گزارش های رسمی و معتبری که در خصوص چشم انداز آینده مدیریت زنجیره تأمین در دنیا منتشر شده اند در می یابیم که در همه آنها «زنجیره های تأمین پایدار» بدون استثناء از مهم ترین حوزه های مورد توجه علمی - تحقیقاتی و همچنین اجرایی خواهد بود. از همین رو بر آن شدیم تا به طور تخصصی به موضوع مدیریت زنجیره تأمین پایدار بپردازیم. باشد که چراغ راهی در مسیر پژوهش های آتی به خصوص دانشگاهیان فراهم آورد و توجه صنعتگران و سیاستگذاران صنعتی را به مقوله مهم پایداری در زنجیره تأمین جلب کند.

زنجیره تأمین پایدار چیست؟

جهان امروز با مسائلی چون گرم شدن زمین، انواع آلودگی ها، افزایش انتشار گازهای گلخانه ای و غیره مواجه است که این مسائل به طور بالقوه می تواند منجر به انقراض نوع بشر شود. بنابراین حفظ محیط زیست و استراتژی های مربوط به آن خیلی زود در اولویت برنامه ها، به عنوان یک نوآوری مهم سازمانی قرار گرفت. سازمان از یک طرف باید به سوددهی و مزیت رقابتی، از طرف دیگر به از بین بردن یا به حداقل رساندن ضایعات (انرژی، تولید گازهای گلخانه ای، شیمیایی / خطرناک، مواد زائد جامد) توجه می کرد. اینجا بود که ایده زنجیره تأمین پایدار مطرح شد و خیلی زود نظر همگان را به خود جلب کرد.

ادغام جنبه های محیطی، اجتماعی و اقتصادی به صورت مداوم بر روی تصمیمات عمومی مدیریت و مخصوصاً مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت عملیات تأثیرگذار بوده است. سازمان ها با استفاده از رویکرد زنجیره تأمین اقدام به باز



تولید ارزش، مشتریان و بازار تولید می باشد، در واقع فرآیند مدیریت تأمین پایدار شامل مراحل زیر می گردد. چهارچوب مدیریت زنجیره تأمین پایدار بر شش اصل استوار است.

ضرورت پیاده سازی زنجیره تأمین پایدار در ایران

با توجه به امیدهایی که به گشایش فضای بین المللی برای گسترش فعالیت های اقتصادی و رفع تحریم های ظالمانه کشورمان می رود، به زودی فضای حضور ایران در بازارها و تجارت جهانی فراهم خواهد شد؛ بدون شک، لازم است صنایع مختلف کشورمان که به دنبال حضور در بازارهای جهانی هستند آمادگی لازم برای حضور در رقابت های جهانی را کسب کنند.

فعالیت ها و محصولات صنعتی پایدار و توجه به مقولات زیست محیطی، از مهم ترین ویژگی های صناعی هستند که امروزه حضوری سودمند و مانا در سطح کسب و کارهای بین المللی دارند.

در زنجیره تأمین پایدار، تمامی فعالیت ها اعم از حمل و نقل، توزیع، بازاریابی و غیره با رعایت مسائل زیست محیطی انجام می شود. بنابراین، ضروریست صاحبان صناعی که منتظر فراهم شدن شرایط حضور در بازارهای جهانی هستند و همچنین دولت مردانی که شمار حمایت از تولیدات صادرات محور را سرلوحه کار خود دارند توجهی در خور به موضوع زنجیره های تأمین پایدار (که از ضروریات کنونی و آتی اقتصاد بین الملل شده است) داشته باشند.

نمونه اقدامات برخی سازمان های بزرگ برای پیاده سازی زنجیره تأمین پایدار

این تغییر نگرش هم در سطح اقتصاد کلان و هم در سطح اقتصاد خرد و بنگاهی در حال اتفاق افتادن است و امروزه شاهد آنیم که بنگاه های اقتصادی در کنار دولت و نهادهای عمومی و مردم نهاد خود را به صورت یک کل فرض کرده و نسبت به رفاه اجتماعی بشریت و تخریب آب، زمین و هوا احساس مسئولیت می کنند. امروزه سازمان ها تلاش می کنند تا بر هر سه جنبه اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی زنجیره تأمین اهتمام ورزند.

به عنوان نمونه، گروه فروشگاه های زنجیره ای تسکو (بزرگترین خرده فروشی انگلستان و یکی از سه غول خرده فروشی جهان) هدف گذاری رساندن آلاینده های کربنیک به صفر تا سال ۲۰۵۰ و همچنین کمک به مشتریان برای به نصف رساندن اثرات آلاینده های کربنی در زندگی شان و کمک به تأمین کنندگان برای کاهش ۳۰ درصدی انتشارات کربنی تا

سال ۲۰۲۰ را جزو راهبردهای کلان خود قرار داده است و در همین راستا، بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸ میزان مصرف انرژی خود در هر مترمربع را نصف رسانده است. تسکو با ۳۰۰ هزار تن بازیافت مقوا در سال به بزرگترین بازیافت کننده مقوا در انگلستان تبدیل شده است.

«اقدامات تسکو برای داشتن زنجیره تأمین پایدار»

- کمک به مشتریان برای داشتن تغذیه و فعالیت های بدنی سالم و مناسب
- حمایت از کارکنانش برای پیوستن به اتحادیه های کارگری
- خرید و فروش مسئولانه محصولات
- تعهد در راستای حفظ محیط زیست و پایداری محیطی
- راه اندازی فروشگاه های بدون کربن
- اختصاص بیش از ۶۰ میلیون پوند برای امور خیریه
- ایجاد مراکز فرهنگی و آموزشی در کشورهای مختلف، برگزاری نمایشگاه های فرهنگی - اجتماعی و مانند آن
- والمارت و کارفور، دو غول دیگر خرده فروشی جهان، نیز در این خصوص دست کمی از تسکو نداشته و با جدیت مسئولیت های اجتماعی و زیست محیطی برای خود تعریف کرده و دنبال می کنند. جالب آن که، بر خلاف تصور عموم، در زنجیره های تأمین، توجه به مقولات اجتماعی و زیست محیطی نه تنها در تضاد با منافع اقتصادی نیست، بلکه باعث افزایش سودآوری بنگاه ها در بلندمدت نیز می شود. کما این که تسکو از محل کنترل و بهینه سازی مصرف انرژی فروشگاه های خود از سال ۲۰۰۰ به بعد سالانه بالغ بر ۱۵۰ میلیون پوند صرفه جویی در هزینه های انرژی داشته است. والمارت یکی از خرده فروشی هایی است که به مسائل اجتماعی و زیست محیطی در زنجیره خود توجه کرده است. در اقتصاد کنونی شاهد تغییرات نگرشی در تئوری های مدیریتی و اقتصاد سیاسی هستیم که توجه ویژه ای به مسئولیت های اجتماعی بنگاه ها و پاسخگویی بنگاه ها در حوزه های اجتماعی و محیطی دارند. از این رو به نظر می رسد که در سال های اخیر توجه بیشتری به بررسی مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنایع مختلف صورت گرفته است. همچنین مطالعاتی برای استفاده از اطلاعات تأمین کننده برای اندازه گیری و مدیریت اثرات گاز گلخانه ای انجام شده است. امید است که در سال های آتی زنجیره تأمین پایدار جایگاه خود را به خوبی در تمامی صنایع پیدا کند.

منابع

در دفتر نشریه موجود است.



هدف: آموزش و تکمیل چک لیست پرورش گوساله شیری

تهیه گزارش: پیمان شاکرینی کارشناس ترویج - واحد DHI



۳۱۰۰ رأس دام مولد، گردش شیر سالیانه ۱۴/۲۹۳ لیتر به ازای هر رأس، تولید شیر روزانه ۱۲۰ تن و درصد چربی ۳/۵، موفق به دریافت کد کیفیت شیر IR از سازمان دامپزشکی شده است. درصد مرده زایی و تلفات گوساله در این شرکت به ترتیب کمتر از ۱/۷ و ۲ درصد است و با توجه به پایین ترین سن زایش تلیسه در بین گله های استان (۲۲ ماه)، دارای بالاترین سرعت رشد گوساله و تلیسه می باشد.

صبح روز سه شنبه دوم شهریور ماه ۱۴۰۲ به سمت شرکت فجر حرکت نمودیم و بر اساس هماهنگی های قبلی قرار بود ساعت ۸ صبح همزمان با نوبت اول شیردهی گوساله ها در گاوداری حضور داشته باشیم. ساعت ۷/۳۰ صبح آقایان مهندس علی وفایی مسئول پرورش گوساله و دکتر سید محسن حسینی مسئول تحقیق و توسعه شرکت فجر درب ورودی گاوداری به استقبال ما آمدند و پس از تعویض لباس و انجام اقدامات ایمنی زیستی به سمت سالن پرورش گوساله حرکت کردیم. نکته ای که در بدو ورود به سالن پرورش گوساله توجه ما را به خود جلب کرد متفاوت بودن رنگ چکمه های گوساله دانی با چکمه های مورد استفاده در محوطه گاوداری بود که مانع از خطای ورود با چکمه آلوده به داخل گوساله دان می شد.

گوساله دانی گاوداری فجر شامل یک سوله بزرگ با سقفی مرتفع است که دیوارهای طولی آن به صورت نیمه باز ساخته شده و در فصول سرد توسط پرده های برزنتی پوشانده

با توجه به اهمیت فرآیندهای استاندارد اجرایی (SOP) در موفقیت گله های گاو شیری، واحدهای فنی و آموزش تعاونی وحدت اصفهان به همراه کارشناسان کمیته فنی تصمیم گرفتند تا در قالب یک طرح مشترک از واحدهای موفق استان بازدید کرده و با استفاده از چک لیست های تخصصی و تصویربرداری، اقدام به شناسایی و مستندسازی این فرآیندها نمایند و سپس با تهیه گزارشات ترویجی این مستندات را با زبان ساده به سایر گله ها منتقل کنند.

موضوعی که برای اولین بازدید انتخاب گردید مربوط به مدیریت گوساله های شیرخوار از بدو تولد تا از شیرگیری بود. هدف از این بازدید بررسی فعالیت های صورت گرفته در واحد پرورش گوساله شرکت کشاورزی و دامپروری فجر (رحمت آباد) بود تا به تصویر واضحی از فرآیندهای اجرایی که منجر به موفقیت های این گله شده است برسیم. شرکت کشاورزی و دامپروری فجر اصفهان در جاده قدیم اصفهان - نطنز و در ۱۵ کیلومتری این شهر قرار دارد و از نظر موقعیت جغرافیایی در دامنه های جنوبی کوه کرکس واقع شده است. این گله به عنوان یکی از پیشروترین واحدهای پرورش گاو شیری کشور شناخته شده است به طوری که در رتبه بندی گله های تحت پوشش واحد DHI تعاونی وحدت از لحاظ شاخص عملکرد گله (Herd Performance Index) در سال ۱۴۰۱ واجد رتبه اول گردید. این مجموعه با تعداد





جایگاه های فلزی از برنامه های آتی شرکت عنوان گردید. در این واحد شیر مصرفی گوساله ها را در دمای ۶۰ درجه سانتی گراد و به مدت ۹۰ دقیقه پاستور می نمایند و سپس شیر را به دمای ۴۰ درجه رسانیده و با یک تانکر کوچک به محل توزیع شیر حمل می نمایند. کل فرآیند شیردهی از زمان شروع تا پایان حدوداً ۴۰ دقیقه زمان می برد (کمتر از ۵ ثانیه برای هر گوساله). فرآیند شیردهی از طریق سطل های پلاستیکی بدون دسته انجام می گیرد که با توجه به طول عمر پایین این سطل ها، امکان انتقال بیماری از طریق تجمع میکروارگانیسم ها بین درزهای ریزی که به مرور در پوشش درونی سطل به وجود می آید، کاهش خواهد یافت.

مزیت دیگر سطل های پلاستیکی سبک بودن و راحت تر بودن شستشو و ضد عفونی کردن آن می باشد. تعداد سطل ها به اندازه ای است که به هیچ عنوان در هر وعده بیشتر از یک گوساله از هر سطل استفاده نخواهد کرد. سطل های شیر در وسط سالن کنار هم چیده می شوند و سپس توسط مسئول پرورش گوساله با شلنگ مخصوص به مقدار از پیش تعیین شده پر می گردند. با توجه به این که وظیفه پر کردن ظروف شیر فقط به عهده یک نفر است، مصرف مقدار یکنواخت شیر را تضمین خواهد کرد. سپس سطل های خالی جمع آوری شده و در یک وان محتوی آب گرم غوطه ور می گردد و در

می شود. گوساله دانی مجهز به ۱۲ دستگاه فن با قطر یک متر است که وظیفه تهویه هوا و خنک کردن محیط داخلی را بر عهده دارند به طوری که دمای درون گوساله دانی را حدود پنج درجه نسبت به محیط بیرون خنک تر می نماید. همچنین دو عدد بخاری مشعلی برای گرم کردن محیط در فصل زمستان مورد استفاده قرار می گیرد. کف سالن متشکل از بتون نرم بود که در فواصل مشخص با شیب ملایم به شیارهای دفع پساب ختم می شد و امکان شستشوی روزانه زیر جایگاه های فلزی گوساله (با کف مشبک) را فراهم می نمود.

در حال حاضر ۵۴۰ رأس گوساله نر و ماده در جایگاه های سیمانی و فلزی نگهداری می شوند که با توجه به تعداد زایش سالیانه و مدت نگهداری هر گوساله در گوساله دانی، نیاز به افزایش ظرفیت در برنامه های آتی شرکت می باشد. گوساله ها با رسیدن به سن چهار روزگی از آغوز خانه وارد سالن پرورش گوساله می شوند و به مدت ۳۰ روز در جایگاه های انفرادی سیمانی نگهداری می گردند و سپس تا زمان از شیرگیری به جایگاه های فلزی انتقال می یابند. به طور کلی به علت آسایش بهتر و کاهش مشکلات اندام حرکتی، جایگاه های سیمانی بر جایگاه های فلزی ترجیح داده می شود. لذا ساخت جایگاه های سیمانی و جایگزینی آن با



شیوه نامه مصرف شیر و جایگزین شیر برای گوساله های ماده طبق جدول زیر تعریف شده است:

سن گوساله (روز)	نوع شیر	تعداد وعده در روز	مقدار مصرف در هر وعده (کیلوگرم)
۴ تا ۱۵	شیر پاستوریزه	۲	۲/۵
۱۶ تا ۶۵	جایگزین شیر	۲	۳
۶۶ تا ۷۰	جایگزین شیر	۱	۳



ادامه به صورت انفرادی توسط اسکاج و مایع ظرفشویی سستشو و آبکشی می شوند. ضد عفونی ظروف شیر هر سه روز یکبار توسط پرسیدین نیم درصد انجام می گیرد. شیوه نامه مصرف شیر و جایگزین شیر برای گوساله های ماده طبق جدول فوق تعریف شده است.



با توجه به این، مقدار کل شیر و جایگزین شیر برای هر گوساله حدود ۳۸۵ کیلوگرم است. مخلوط نمودن شیر خشک با آب در دستگاه پاستور انجام می گیرد به طوری که ابتدا آب با دمای ۷۰ درجه از آبگرمکن وارد مخزن شده و تا دمای ۵۰ درجه خنک می شود و سپس پودر شیر خشک اضافه شده و توسط پمپ های گردش کاملاً مخلوط و همگن می گردد. دمای شیر و جایگزین شیر هنگام مصرف حدود ۳۸ تا ۴۰ درجه سانتیگراد می باشد. حدود یک ساعت پس از شیردهی، آب تازه در اختیار گوساله ها قرار می گیرد.



فرمولاسیون خوراک استارتر گوساله های گله فجر بر اساس آخرین یافته های علمی و توسط کارشناسان تغذیه تهیه می گردند و سپس در کارخانه خوراک دام واحد ترکیب می شود. ساختار این استارتر مخلوطی از آرد و مش است که با ۱۰ درصد یونجه خشک با اندازه قطعات حدود ۱ تا ۲ سانتی متر مخلوط می گردد. ظروف خوراک به صورت روزانه مورد بازدید قرار می گیرند و خوراک تازه با خوراک باقیمانده تعویض می گردد.

مهم ترین مشخصه گوساله دان گاوداری فجر رعایت شدید شیوه نامه های بهداشتی اعم از ممنوع بودن تردد افراد متفرقه، نظافت جایگاه و ظروف تغذیه می باشد. توری های





پلاستیکی جایگاه های فلزی دو الی چهار روز یکبار تعویض می گردند و بستر ماسه ای جایگاه های سیمانی به صورت روزانه بازدید و در صورت نیاز شارژ و یا تعویض می شود. کارکنان بخش گوساله دانی آموزش های کافی در رابطه با رفتارشناسی گوساله و علائم بیماری دریافت کرده اند. در نتیجه وظیفه بیماری یابی گوساله ها به عهده همه افراد شاغل در گوساله دانی است. این کار باعث شده است تا زمان بین شروع علائم بیماری تا شروع درمان کمتر از یک ساعت به طول انجامد.



از ابتکارات گله فجر استفاده از شیرهای کنترلی در خروجی شلنگ های شستشو است که باعث کاهش چشمگیر مصرف آب شده است. همچنین استفاده از باسکول های سیار برای توزین گوساله ها باعث کاهش تنش به گوساله و افزایش سرعت توزین نمودن گوساله می شود. یکی دیگر از نکات کلیدی اجرا شده در واحد پرورش گوساله گله فجر عدم همزمانی فرآیند شیرگیری و انتقال گوساله به جایگاه های جمعی است. در این رابطه در صورت عدم تراکم گوساله دانی ابتدا گوساله از شیر گرفته شده و سپس چند روز بعد منتقل می شود و در صورت وجود تراکم، ابتدا گوساله به جایگاه جمعی منتقل می شود و در آنجا به مدت ۳-۴ روز دیگر با شیر تغذیه می شود. این کار مانع از به وجود آمدن همزمانی دو تنش از شیرگیری و جابه جایی خواهد شد.



پس از بازدید از گوساله دانی به سمت سالن آغوزخانه حرکت کردیم. سالنی کاملاً آیزوله که در مجاور زایشگاه قرار دارد و مجهز به تأسیسات گرمایشی، سرمایشی و تهویه می باشد و در آن مقررات سختگیرانه ای در زمینه امنیت زیستی برقرار است. پس از پوشیدن روپوش مخصوص و تعویض چکمه ها وارد سالن شدیم و با کمک چک لیست تخصصی آغوزخانه، فرآیندهای استاندارد اجرایی گله فجر را ثبت نمودیم. گوساله ها پس از تولد توسط مادر (فصول گرم) و یا گونی نخی (فصول سرد) خشک می شوند و پس از ضدعفونی بندناف با محلول تنتورید ۷ درصد به وسیله گاری ضدعفونی شده به آغوزخانه منتقل می گردند. گوساله ها به محض ورود به آغوزخانه وزن کنشی می شوند و بندناف آنها برای بار دوم در محلول تنتورید غوطه ور می گردد و سپس در جایگاه های فلزی با بستر کاه قرار می گیرند. نکته مهم درباره محلول تنتورید مورد استفاده این است که این محلول در خود گله و به اندازه مصرف یک هفته ساخته می شود. با این روش از کاهش نیافتن غلظت ید در طول زمان، اطمینان حاصل می گردد.



آغوزخانه مجهز به بانک آغوز، دستگاه پاستور و کپسول



۱- اجرای پروتکل های ایمنی زیستی هنگام ورود به آغوزخانه و گوساله دان

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
				x

شرح: ساختمان محصور با در ورودی مشخص. ورود افراد متفرقه ممنوع. حوضچه ضد عفونی درب سالن. تعویض محتویات حوضچه به صورت روزانه. تعویض چکمه محوطه و سالن. پوشیدن روپوش مخصوص هنگام ورود به آغوزخانه.

۲- ضد عفونی مؤثر بندناف

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
				x

شرح: ساخت تنتور ید طبق استاندارد (۷ گرم ید به علاوه ۵ گرم یدور پتاسیم در ۵۰ سی سی اتانول ۹۶ درصد حل می گردد و سپس یا آب مقطر حجم آن به ۱۰۰ سی سی می رسد). حداکثر مدت نگهداری محلول تنتور ید ساخته شده ۱۰ روز است. در بدو تولد و هنگام ورود به آغوزخانه بند ناف ده ثانیه در محلول تنتور ید غوطه ور می شود.

۳- نظارت بر رشد گوساله ها

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
				x

شرح: در بدو ورود گوساله به آغوزخانه و در سن ۶۰ روزگی وزن گوساله با ترازوی دیجیتالی اندازه گیری می شود. هدف تعیین شده این است که وزن بیش از ۹۰ درصد گوساله ها در سن دو ماهگی دو برابر وزن تولد باشد (بیش از ۶۶۵ گرم رشد روزانه).

۴- کنترل شرایط محیطی (دما، رطوبت و تهویه) آغوزخانه و گوساله دانی

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
			x	

شرح: در فصول گرم هوا توسط ۱۲ عدد فن خنک و جابه جا می شود. با توجه به خنک بودن نسبی منطقه جغرافیایی

اکسیژن است. آغوز در دمای ۶۰ درجه به مدت ۹۰ دقیقه پاستور می شود و سپس کیفیت آن توسط دستگاه کلسترومتر سنجیده شده و آغوزهای با کیفیت در ظروف پلاستیکی با حجم دولیتر در بانک آغوز ذخیره می گردد. فرآیند یخ زدایی آغوزهای منجمد با استفاده از آب گرم با دمای ۵۰ درجه انجام می گیرد.

شیوه نامه مصرف آغوز در گوساله های تازه متولد شد به این صورت است که حداکثر تا دو ساعت پس از تولد به میزان ۱۰ درصد وزن بدن گوساله، آغوز با کیفیت توسط سرپرستانک ضد عفونی شده خوراند می شود. در صورت عدم مصرف مقدار کافی آغوز در نوبت اول، مقداری بی کربنات سدیم به گوساله خوراند می شود و باقیمانده آغوز شش ساعت بعد به مصرف گوساله خواهد رسید. مصرف بی کربنات باعث کاهش عوارض ناشی از اسیدوز تنفسی در حین زایمان می شود و اشتهای گوساله افزایش می یابد. در گله فجر برای خوراندن آغوز از لوله مری استفاده نمی شود که دلیل آن جلوگیری از انتقال میکروارگانیسم های دستگاه گوارش عنوان شد.

پس از پایان بازدید از آغوزخانه برای ملاقات با آقای مهندس حسین خوش اخلاق مدیر تولید این واحد و شنیدن نقطه نظرات ایشان و همچنین تکمیل چک لیست پرورش گوساله به سمت دفتر تولید رفتیم. ساختمان تولید در طبقه دوم اتاق شیر قرار دارد و از پنجره های آن سالن شیردوشی به خوبی قابل رؤیت و نظارت است. ایشان معتقد بودند که الفبای پرورش گوساله رعایت بهداشت است و پس از آن آموزش مناسب پرسنل به طوری که هر کارگر مانند یک فرد کارشناس قادر به شناسایی علائم غیرعادی گوساله باشد، نقش تعیین کننده در موفقیت پرورش گوساله دارد. دیدگاه کلی ایشان نسبت به اهمیت پرورش گوساله و تلیسه طوری بود که نظارت بر آن را حتی مهم تر از پرورش گاوهای مولد می دانستند. علت این امر آن است که پرورش تلیسه با کیفیت قدم اول برای داشتن گاوهای مولد سالم و پرتولید است. چالش های فعلی ایشان برای پرورش گوساله عبارت از بهبود کیفیت جایگزین شیر و استارتر و کنترل تراکم بودند به طوری که شاخص های کیفی گوساله به وضع مطلوب تری برسند. شرکت تعاونی وحدت از مدیر عامل محترم و مدیر تولید گله فجر آقایان جناب دکتر اسماعیلی و مهندس خوش اخلاق و کادر فنی این واحد به جهت به اشتراک گذاشتن سخاوتمندانه روش ها و اطلاعات خود کمال تشکر را دارد. در انتها جزئیات چک لیست فنی پرورش گوساله شرکت فجر در قسمت زیر نشان داده شده است:



۷- مدیریت شیردهی

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
			x	

شرح: شیر مصرفی پاستور می شود و در دمای مناسب (بین ۳۸ تا ۴۰) به گوساله داده می شود. جایگزین شیر به خوبی مخلوط شده و در دمای مناسب به گوساله داده می شود. ظروف شیر به خوبی شسته و ضدعفونی می شوند. تعداد وعده های شیردهی مناسب است (دو وعده) و مقدار مصرف در هر وعده یکنواخت است (یک نفر مسئول پر کردن ظروف شیر است). بهبود فرمولاسیون جایگزین شیر و کیفیت شیر مصرفی (مصرف نکردن شیر گاوهایی با بیماری های خاص) جای کار دارد.

۸- غربالگری و بیماری یابی

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
				x

شرح: به همه پرسنل گوساله دانی آموزش های لازم برای شناسایی علائم بیماری گوساله داده شده است. بیماری یابی به طور منظم در طول شبانه روز انجام می گیرد. غربالگری برای شناسایی گوساله های ناقل BVD و IBR انجام می گیرد. شناسایی مشکلات احتمالی گوساله در زمینه عفونت بند ناف، فتخ، سرپستانک اضافه، نصب صحیح پلاک گوش و عوارض شاخ سوزی به صورت منظم انجام می گیرد. ثبت سیستمی علائم بیماری و روند درمان به صورت کامل انجام می گیرد.

گاوداری فجر، نیاز به پوشال یا پد سلولزی در گوساله دانی وجود ندارد. در زمستان پرده های برزنتی کناره های طولی گوساله دانی انداخته می شود و دو بخاری مشعل باغی در وسط سالن روشن می گردد. سیستم گرمایشی در زمستان یکنواخت نیست و بسیار پرمصرف است. در آغوزخانه استفاده از پدهای سلولزی باعث خنک تر شدن دما نسبت به گوساله دانی می شود.

۵- بهداشت و آسایش گوساله

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
			x	

شرح: ابعاد جایگاه های سیمانی (۱×۱/۵) و بستر مورد استفاده (ماسه) مناسب است. ابعاد جایگاه های فلزی (۱×۱) و بستر مورد استفاده (توری پلاستیکی) باعث کاهش آسایش دام می شود. شستشو و تمیزی سالن و ظروف شیر، آب و خوراک مناسب است.

۶- مدیریت آغوز

نمره ۱ (بسیار ضعیف)	نمره ۲ (ضعیف)	نمره ۳ (قابل قبول)	نمره ۴ (خوب)	نمره ۵ (عالی)
				x

شرح: کیفیت آغوز با کلسترومتر سنجیده شده و فقط آغوزهای با کیفیت (آستانه سبز رنگ کلسترومتر) در نوبت اول به گوساله خورانده می شود. آغوز پاستور می شود و با دمای مناسب (بین ۳۵ تا ۴۰) به گوساله خورانده می شود. ضدعفونی و بهداشت پستانک های آغوز مناسب است. گوساله ها در ۶ ساعت پس از تولد حداقل آغوز توصیه شده را (۱۰ درصد وزن بدن) دریافت می نمایند.



گاو دار

ماهنامه آموزشی، ترویجی

به ما به پیوندید!



www.
majalegavdar
.com



شرکت تعاونی کشاورزان و دامپروران صنعتی وحدت اصفهان

وحدت



مانا فت
ماندگار و باکیفیت

پیشگام سپند البرز
تولید کننده مواد اولیه خوراک دام و طیور



پودر چربی کلسیمی ویژه طیور
FAT POWDER FOR POULTRY

پودر چربی خالص
RUMEN INERT FAT

پودر چربی کلسیمی
RUMEN PROTECTED FAT



انواع افزودنی‌های پوشش‌دار

④ فیدونیون؛ نمک آنیونیک خوش خوراک

④ فیدونیت؛ اوره آهسته رهش

④ گرانول پوشش‌دار با روغن پالم و پلیمر ویژه دامداران

④ پودری و پلت با فناوری میکروانکپسوله ویژه کارخانجات



WWW.MANAFAT.IR

نشانی کارخانه: البرز، شهرک صنعتی نظرآباد، میدان فرهنگ، نبش خیابان کاج، قطعه G153

نشانی دفتر: کرج، 45 متری کاج، نبش خیابان ندا، پلاک 80، واحد 8

تلفن: 0991-2160921 | (026) 32404001-2

ویپووان

انتخابی با اطمینان

تولیدکننده افزودنی‌ها و مکمل‌های
دانش محور خوراک دام و طیور



☎ ۰۵۱ - ۳۶۱۱۲۲۸۸

Instagram: [vivan-co](https://www.instagram.com/vivan-co)

🌐 www.vivan-co.com

ارتباط با ما:

شرکت آریادانه گلستان



**تولید کننده انواع کنسانتره دام و طیور و آبزیان
فول فت سویا و کتان اکسترود و پیش مخلوط**

همراه با مشاوره مدیریتی به دامدار و کارشناس مزرعه




استارت گوساله

آریا بایندر

آریا باف


گراوردوره رشد گوساله

کنساتره پیش مخلوط
انتظار زایش

کنساتره پیش مخلوط
پیشگیری از لنگش

کنساتره پیش مخلوط
گوساله

کنساتره پیش مخلوط
پیشگیری از ورم پستان

کنساتره پیش مخلوط
بهبود تولید مثل

کنساتره پیش مخلوط
گاو تازه زا

کنساتره پیش مخلوط
گاو شیر شیری

کنساتره پیش مخلوط
گاو شیری


گلستان - گالیکش - شهرک صنعتی
ناحیه گلستان - شرکت آریادانه گلستان


+۹۸۱۷۳۵۸۰۳۷۵۰-۴


بازرگانی داخلی:
+۹۸۹۱۱۳۸۰۱۸۵۰
+۹۸۹۱۱۲۶۸۴۹۶۰
بازرگانی خارجی:
+۹۸۹۹۱۲۶۱۳۶۷۱


ariyadanehgolestan.int@gmail.com
info@ariyadaneh.ir

www.ariyadaneh.ir



شرکت آفرین دانه سپاهان

سپاهان

شرکت آفرین دانه

تولید کننده انواع مکمل های غذایی معدنی و ویتامینه دام و طیور
و انواع بافرها و توکسین بایندها



تولید کننده مکمل های غذایی معدنی و ویتامینه دام و طیور،
مخصوص گاوهای شیری، دوره انتقال، گاوهای خشک تلیسه ها،
گوساله های شیر خوار و پرواری، طیور گوشتی و طیور تخمگذار
و انواع بافرها و توکسین بایندها

شهرضا، شهرک صنعتی سپهر آباد، خیابان هفتم، پلاک ۴

تلفن: ۰۳۱-۵۳۳۰۰۰۹۹ تلفکس: ۰۳۱-۵۳۳۰۰۰۹۸

همراه: ۰۹۱۳ ۴۲۴ ۲۰۴۶ - ۰۹۱۳ ۴۳۱ ۱۲۰۸

کیمیا فرایند اسپیروز Chemia Farayand Spiroz

تولید کننده انواع

تیت گاردهای یده و غیریده
اسید و قلیای مخصوص شستشو و
ضد عفونی دستگاه های شیردوش و مخازن
تنتورید ۷٪ مخصوص ضد عفونی
بند ناف گوساله ها
پردیپ



اصفهان کیلومتر ۵۶ جاده شهرضا شهرک
صنعتی رازی، خیابان یازدهم پلاک ۱۱
تلفکس: ۰۳۱-۵۳۳۲۲۳۴۱۹
همراه: ۰۹۱۳ ۴۲۴ ۲۰۴۶ / ۰۹۱۳ ۴۲۴ ۲۸۳۶



شرکت کشت و دامداری **فکا**

عرضه کننده **جنین های آزمایشگاهی**

نژاد های مختلف ، با ارزش ژنتیکی بالا

فروش جنین **نژاد جرسی** با کیفیت عالی

جهت خرید و اطلاعات بیشتر از روشهای زیر با ما در تماس باشید

اسکن کنید



۰۹۳۰۴۸۰۰۹۴۱ 

۰۳۱-۳۶۵۴۸۰۵۱ (داخلی ۲۰۳) 

www.fkaco.ir

info@fkaco.com | www.fkaco.com



سالم خوراک افق

- تولید کننده محصول مال فت ۱۰۰٪ گیاهی و خالص محتوی بالاترین اسید پالمتیک
- نماینده انحصاری شرکت IFFCO تولید کننده RP10 با پالمتیک بیش از ۸۵٪
- تولید کننده انواع مکمل های ویتامینه و معدنی و وارد کننده نهاده های دامی

دفتر مرکزی: تهران- کیلومتر ۹ جاده مخصوص کرج، خیابان شهید محمودی پوری، پلاک ۵، طبقه دوم

www.salemkhorak.com

شماره تماس: ۰۹۳۶۶۸۶۸۹۲۳

۰۹۳۶۶۸۶۸۹۲۵

۰۲۱_۹۱۰۹۲۳۳۰



ترکیب گلوکز محافظة شده برای نشخوارکنندگان

گله سالم تر، بهره‌وری بیشتر



محصولی مناسب جهت تامین گلوکز در سطح روده



افزایش گلوکز خون، ترشح انسولین و کمک به کاهش اسیدهای چرب غیراستریفیه (NEFA)



بهبود باروری و افزایش راندمان تولید مثلی



جلوگیری از دی‌آمیناسیون اسیدهای آمینه گلوکوژنیک و بهبود زیست‌فراهمی اسیدهای آمینه ضروری در غدد پستانی



تامین مستقیم گلوکز در سطح روده به دلیل عدم وابستگی به تخمیر کربوهیدرات‌های سهل‌الهضم در شکمبه، با کاهش PH و کاهش مصرف ماده خشک همراه نبوده و انتظار داریم با تامین گلوکز کافی، میزان تولید لاکتوز افزایش یابد. در گاوهایی که دچار چالش سیستم ایمنی شده‌اند، به دلیل عملکرد بهتر سیستم ایمنی پس از مصرف گلوکز عبوری، شمارش سلول‌های بدنی، کورتیزول خون و دمای رکتوم کاهش خواهد یافت. همچنین افزایش گلوکز خون با افزایش IGF-1 همراه بوده که از طریق مسیر هورمون آزادکننده گونادوتروپین و افزایش غلظت استرادیول موجب بهبود عملکرد تولید مثلی می‌شود. پژوهش‌های انجام شده در دانشگاه فردوسی مشهد نشان می‌دهد که استفاده از محصول ویتال جی (گلوکز عبوری) موجب افزایش گلوکز و کلسیم خون و کاهش نیتروژن اوره‌ای خون در بیست روز پس از مصرف می‌گردد.

تهران، بلوار میرداماد
پلاک ۱۲۵، طبقه سوم
تلفن: ۲۲۲۲۱۲۱۵
فکس: ۲۲۹۱۵۴۵۸

SANA
GROUP
گروه سنا

