

Identifying the dimenaions of the business model of the broiler industry and presenting innovative solutions (Case Study: Delijan Region)

Farbod Mashhadi Ebrahimi¹, Seyed Abdol Jaber Ghodratiash Kashan^{2*}

¹ Department of Management, Faculty of Financial Sciences - Management and Entrepreneurship, Kashan University, Kashan, Iran.

² Department of Management, Faculty of Financial Sciences - Management and Entrepreneurship, Kashan University, Kashan, Iran,
Email: ghodratiash@kashanu.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Received: 17.01.2024
Revised: 05.06.2024
Accepted: 10.07.2024

Keywords:
Business Model
Business Canvas
Innovation
Broiler Industry

ABSTRACT

Considering the position of chicken meat in people's food basket, the broiler industry plays a strategic role in the food security of countries. The main problem of this industry in the country is the traditional business approach of the companies. The current research aims to take a systematic look at the current state of this industry from the point of view of the business model and provide innovative solutions to improve this industry as much as possible. The current research method is the qualitative method of thematic analysis. The research community consisted of expert producers in the central province and especially in the city of Dilijan. The sampling method was judgmental and snowball, and the study continued until reaching theoretical saturation. After conducting in-depth semi-structured interviews, the components of the business model canvas were extracted using open coding, basic, constructive and overarching themes. By analyzing the data, the current state of the business model in the poultry industry in each of the components of the ecosystem including customers, channels, relationships with customers, value propositions, revenue streams, cost structure, key resources, activities Key and key partners were identified. Then, based on the opinions of experts, the innovative canvas of the business was also drawn. In this regard, many innovative solutions were proposed such as new customers, different channels, various communication methods, innovation in main products, packaging. Distinctive, different proposed values, diverse income generation solutions, innovation in activities and key resources such as broiler breeding and immunogenic and therapeutic processes, etc.

Cite this article: Mashhadi Ebrahimi, F., Ghodratiash Kashan, S.A.J. 2024. Identifying the dimenaions of the business model of the broiler industry and presenting innovative solutions (Case Study: Delijan Region). *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 11 (3), 93-126.



© The Author(s).

DOI: 10.22069/jead.2024.21859.1775

Publisher: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

شناسایی اجزای مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی و ارائه راهکارهای نوآورانه (مورد مطالعه: منطقه دلجان)

فرید مشهدی ابراهیمی^۱، سیدعبدالجابر قدرتیان کاشان^{۲*}

^۱ گروه مدیریت، دانشکده علوم مالی - مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

^۲ گروه مدیریت، دانشکده علوم مالی - مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران، رایانامه: ghodrati@kashanu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

صنعت مرغداری با توجه به جایگاه گوشت مرغ در سبد غذایی مردم، نقش راهبردی در امنیت غذایی کشورها ایفا می‌کند. مسئله اصلی این صنعت در کشور، سنتی بودن رویکرد کسب و کار بنگاه‌ها است. تحقیق حاضر بر آن است تا از منظر مدل کسب و کار، نگاهی نظام‌مند به وضعیت فعلی این صنعت داشته باشد و راهکارهایی نوآورانه را جهت ارتقای هر چه بیشتر این صنعت ارائه دهد. روش تحقیق حاضر، روش کیفی تحلیل مضمون است. جامعه تحقیق مشتمل بر تولیدکنندگان خبره در استان مرکزی و به خصوص شهرستان دلجان بود. روش نمونه‌گیری به صورت قضاوتی و گلوله برفی بود و مطالعه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. پس از انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته، اجزای بوم مدل کسب و کار با استفاده از کدگذاری باز، مضامین پایه، سازنده و فراگیر استخراج شد. با تحلیل داده‌ها، وضعیت فعلی مدل کسب و کار در صنعت مرغداری در هر یک از اجزای بوم شامل مشتریان، کانال‌ها، روابط با مشتریان، ارزش‌های پیشنهادی، جریان‌های درآمدی، ساختار هزینه‌ها، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و شرکای کلیدی شناسایی شد. سپس بر اساس نظرات خبرگان، بوم نوآورانه کسب و کار نیز ترسیم شد. در این راستا راهکارهای نوآورانه متعددی توسط خبرگان پیشنهاد شد که از جمله می‌توان به مواردی همچون مشتریان جدید، استراتژی رقابتی جدید، نیاز مشتریان جدید، کانال‌های توزیع متفاوت، روش‌های ارتباطی متنوع، نوآوری در محصولات اصلی و فرعی، بسته‌بندی متمایز، ارزش‌های پیشنهادی متفاوت، راهکارهای درآمدزایی متنوع، نوآوری در فعالیت‌ها و منابع کلیدی همچون پرورش مرغ‌های گوشتی و فرآیندهای ایمنی‌زایی و درمانی و ... اشاره داشت.

نوع مقاله:

مقاله کامل علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۷

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۰

واژه‌های کلیدی:

مدل کسب و کار

بوم کسب و کار

نوآوری

صنعت مرغداری گوشتی

استناد: مشهدی ابراهیمی، فرید؛ قدرتیان کاشان، سیدعبدالجابر. (۱۴۰۳). شناسایی اجزای مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی و ارائه راهکارهای نوآورانه (مورد مطالعه: منطقه دلجان). *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۱(۳)، ۹۳-۱۲۶.

DOI: 10.22069/jead.2024.21859.1775



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

مقدمه

رشد روزانه جمعیت در جهان و نیاز روزافزون به مواد غذایی سالم و کافی یکی از مهم‌ترین مسائل روز دنیاست و صنعت مرغداری به‌ویژه در ایران جایگاه مهمی در برآورده کردن این نیازهای غذایی دارد (امینی و همکاران، ۱۳۹۳). صنعت مرغداری به سرمایه برترین صنعت‌ها در ایران تبدیل شده است. منتهی با تمام این تعاریف به طور کلی صنعت مرغداری در بخش‌های مختلف تولید و توزیع با چالش‌های زیادی روبرو بوده است (معزی و همکاران، ۱۳۹۷). علی‌رغم جایگاه این صنعت در سبد غذایی مردم، تولیدکنندگان صنعت در وضعیت اقتصادی مطلوبی به سر نمی‌برند که یکی از دلایل آن سستی بودن کسب و کارهای این صنعت می‌باشد. سستی بودن کسب و کارها موجب شده است تا تولیدکننده به واسطه وجود دلال‌ها نتواند حق و سود خود را آن‌گونه که شایسته است دریافت کند؛ بنابراین بایستی علاوه بر حمایت از تولیدکننده با نوآوری در شیوه کسب و کار گامی رو به جلو برای پیشرفت صنعت مرغداری و رفاه تولیدکنندگان برداشت. برای شناخت اجزای مختلف یک کسب و کار، یکی از جدیدترین مفاهیمی که ارائه شده است، مفهوم مدل کسب و کار است. در واقع مدل کسب و کار، رویکردی جدید و نظام‌مند به کسب و کار را به تصویر می‌کشد. در دنیای پیچیده و محیط کسب و کار بی‌وقفه در حال تغییر امروزه مدل کسب و کار سازگار، خود یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها هست. به طور ساده منظور از مدل کسب و کار، چگونگی انجام کسب و کار است، به‌گونه‌ای که شرکت بتواند برای ثبات و بقای خود درآمد ایجاد کند. این مدل در واقع این موضوع را مطرح می‌سازد که شرکت چگونه می‌تواند ارزشی ایجاد کند که مشتریان تمایل به پرداخت پول در ازای محصولات و

خدمات داشته باشند (Turban et al., 2002). در دنیای تجارت امروزی که به سرعت در حال تغییر است و انواع نوآوری‌ها در حال بروز و ظهور است، کسب و کارها نیازمند مدل کسب و کار پویا، انعطاف‌پذیر و ناب موردنیاز هستند (Brown et al., 2018). سازمان‌های امروزی باید در مدل کسب و کار خود نوآوری داشته باشند تا از دام مدل‌های کسب و کار قبلی خود رها شوند و دوباره به سوددهی و رشد دست یابند (Chesbrough, 2010).

بهترین شکل تشریح مدل کسب و کار از طریق تشریح نه جزء سازنده اصلی بوم مدل کسب و کار Osterwalder and Pigneur (2010) است که منطق چگونگی کسب درآمد و ارزش یک شرکت را نشان می‌دهند. این اجزا، چهار حوزه اصلی یک کسب و کار را در بر می‌گیرند: مشتریان، ارزش پیشنهادی، زیرساخت و پایداری مالی. مدل کسب و کار، شبیه به طرح کلی برای استراتژی عمل می‌کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرایندها و سیستم‌های سازمانی پیاده‌سازی شود.

اهمیت مدل کسب و کار صنعت مرغداری تا حدی است که سازمان غذا و کشاورزی ملل متحد (فائو) برای تضمین هدف بزرگ تولید پایدار دام در آفریقا، از بوم مدل کسب و کار به‌عنوان راهنمای افزایش فعالیت‌ها در طول زنجیره ارزش طیور استفاده کرده است (FAO, 2022). (Brown et al., 2018) که به مطالعه مدل کسب و کار در صنعت کشاورزی پرداخته‌اند، معتقدند که بوم مدل کسب و کار، روشی پویا و انعطاف‌پذیر برای مدل‌سازی کسب و کارهاست. ارزش پیشنهادی برای مشاغل کشاورزی بر اساس کشف فرصت‌های بازار در بخش مشتری و با استفاده از نقاط قوت در سایر قسمت‌های کسب و کار تدوین می‌شود. کنش‌ها در سایر عناصر سازنده بوم مدل کسب و کار از ارزش پیشنهادی سرچشمه

می‌گیرد. این رویکرد در مدل‌سازی کسب و کار به کشف فرصت‌های جدی در تدوین استراتژی‌هایی برای ایجاد ارزش از طریق تسهیل تغییر در عناصر سازنده مدل کسب و کار کمک می‌کند. بعلاوه، بوم مدل کسب و کار یک فرایند یادگیری ملموس است که به‌ویژه برای آموزش مدیریت به کشاورزان بسیار مؤثر است.

تاکنون مطالعات اندکی در سطح بین‌المللی در زمینه مدل کسب و کار در صنعت مرغداری انجام شده است. در ایران نیز تاکنون پژوهشی در این زمینه صورت نگرفته است. تحقیق حاضر دو هدف مختلف را پیگیری می‌نماید. ابتدا این تحقیق بر آن است تا به صورتی نظام‌مند، درک جامعی از وضعیت فعلی اجزای مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی در منطقه دلیجان که از قطب‌های پرورش مرغ گوشتی کشور است به دست آورد. سپس درصدد است تا با شناسایی راهکارهای نوآورانه، مدل کسب و کار این صنعت را ارتقاء دهد.

بنابراین سؤالات تحقیق بر اساس دو هدف فوق عبارت‌اند از:

- سؤال اول: وضعیت فعلی مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی منطقه دلیجان چگونه است؟
- سؤال دوم: راهکارهای نوآورانه در مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی منطقه دلیجان چه مواردی است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف مشخص و واحدی برای مدل کسب و کار در ادبیات مدل کسب و کار وجود ندارد و تعاریف ارائه شده در بعضی نقاط با یکدیگر نقاط مشترکی

دارند و تفسیر و تعریف درستی از مدل کسب و کار ارائه نمی‌دهند (Zott et al., 2011). اگرچه توافق عامی در مورد تعریف و ترکیب مفهوم مدل کسب و کار وجود ندارد، بدیهی است که پژوهشگران و مدیران این مدل را همچون یک ساختار تحلیلی و تشریح کاربردی می‌نگرند (Lambert, 2011). مدل کسب و کار تعیین می‌کند که یک سازمان چگونه با ذی‌نفعان خارجی خود ارتباط و تعامل برقرار کرده و همچنین نسبت به تغییرات اقتصادی محیط چگونه واکنش نشان دهد به صورتی که بتواند در مورد هر یک از آن‌ها تغییرات مناسب را اعمال کند (Zott and Amit, 2007). Timmer (1998) مدل کسب و کار را معماری برای محصول، خدمت و جریان اطلاعاتی شامل توصیفی از بازیگران کسب و کارهای مختلف و ساز و کارهای آنان و مزایای بالقوه این بازیگران و توصیفی از منابع درآمد تعریف می‌کند؛ بنابراین کسب و کار موفق، کسب و کاری است که به طور فزاینده در درک چالش‌ها و فرصت‌های محیطی فعال بوده و به‌سوی توسعه پایدار پیش برود (Franca et al., 2016). همچنین برای مدل‌های کسب و کار دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد که تفاوتشان در اجزای مدل کسب و کار نمایان می‌شود که در جدول (۱) به بررسی اجزای مختلف مدل کسب و کار از دیدگاه بعضی محققین پرداخته شده است.

به‌طورکلی مدل کسب و کار روش‌هایی را شامل می‌شود که شرکت را در رسیدن به اهداف هدایت کرده و به عواملی مانند کیفیت محصول یا خدمات، عملکرد محیطی و ایمنی و بهره‌وری عملیاتی در محل کار مربوط می‌شود (کلابی و همکاران، ۱۴۰۰).

جدول ۱- اجزای مدل کسب و کار از دیدگاه‌های محققین مختلف

| محقق | اجزای مدل کسب و کار |
|----------------------------------|---|
| Alt and Zimmerman (2001) | مأموریت، ساختار، فرایندها، درآمد، مسائل قانونی و فناوری |
| Chesbrough and Rosenbloom (2002) | ارزش پیشنهادی، دسته‌بندی بازار، ساختار زنجیره ارزش، ساختار هزینه و پتانسیل سود سازی، تعیین جایگاه در شبکه ارزش، استراتژی‌های رقابت |
| Afuah and Tucci (2001) | ارزش مشتری، محدوده، قیمت‌گذاری، منبع درآمد، فعالیت‌های مرتبط، پیاده‌سازی، قابلیت‌ها، قابلیت حفظ و ساختار هزینه |
| Tikkanen et al. (2005) | اجزای اصلی مدل: شبکه روابط شرکت، عملیات فرایندهای کسب و کار، استراتژی و مفاهیم مالی و حسابداری، تحت تأثیر سیستم اعتقادی مشتعل بر عوامل شناختی و غیرمادی (رتبه‌بندی شهرت، دستورالعمل صنعتی، حدود اعتقادات، هستی‌شناسی محصول) |
| Shafer et al. (2005) | گزینه‌های استراتژیک، شبکه ارزش، خلق ارزش و کسب ارزش |
| Osterwalder and Pigneur (2010) | بخش مشتریان، ارتباط با مشتری، کانال‌ها، ارزش پیشنهادی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، مشارکت‌های کلیدی، جریان درآمدی و ساختار هزینه |
| Gassmann (2013) | چه کسی (مشتریان هدف چه کسانی هستند)؟ چه چیزی (محصول یا خدمتی ارزشمند برای مشتری) را به آن‌ها ارائه می‌کنیم؟ چگونه (ارزش پیشنهادی چگونه ایجاد می‌شود)؟ و چه ارزشی (درآمد چگونه خلق می‌شود)؟ |
| Adrodegari (2016) | ارزش پیشنهادی، مشتری‌ها، شراکت‌ها، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، درآمد و قیمت‌ها |

به راه‌های کسب درآمد و انتقال ارزش به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا تمرکز دارد (Casadesus and Masanell and Ricart, 2010; Teece, 2010; Amit and Zott, 2001). امروزه مدل‌های کسب و کار نوآورانه بسیاری در حال پیدایش هستند که به خلق ارزش برای شرکت‌ها، مشتریان و جامعه می‌پردازند و به بحث در مورد جایگزینی مدل‌های منسوخ شده و قدیمی می‌پردازند (Osterwalder and Pigneur, 2010). Casadesus and Zhu (2012) به نوآوری محصولات و نوآوری در مدل کسب و کار اشاره دارند و حتی بعضاً سود ناشی از نوآوری در مدل کسب و کار را بیشتر می‌دانند. نوآوری مدل کسب و کار طبق گفته Amit and Zott (2012) برای مدیران، کارآفرینان و پژوهشگران، به دلایل روبرو با اهمیت است: اول، به دلیل اینکه منبع خلق ارزش در آینده هستند؛ دوم، چون تقلید از سیستم فعالیت‌های جدید برای رقبا دشوارتر از تقلید محصول یا فرایند جدید است؛ به همین خاطر، نوآوری در مدل کسب و کار را به‌عنوان یک مزیت عملکردی پایدار به حساب

Osterwalder (2004) پس از شناسایی سنگ بناهای مدل‌های کسب و کار ارائه شده توسط سایر محققان و پژوهشگران این حوزه، بر مبنای نظرات آنان مدل جدیدی ایجاد کرده است. بوم مدل کسب و کار نیز در ابتدا توسط استروالدرد بر اساس کار قبلی او در مورد هستی‌شناسی‌های کسب و کار معرفی شد؛ بنابراین مدل کسب و کار منطق سازمان یا شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می‌کند (Osterwalder and Pigneur, 2010). مدل کسب و کار استفاده شده در این تحقیق، بوم مدل کسب و کار استروالدرد است که شامل چهار جزء اصلی: مشتریان، ارزش پیشنهادی، زیرساخت و پایداری مالی و نه زیر جزء می‌شود که در جدول (۲) به‌طور کامل شرح داده شده است (Osterwalder and Pigneur, 2010).

نوآوری در مدل کسب و کار، در جستجوی آن است تا راه‌های جدیدی برای شرکت و شیوه‌های جدید برای خلق ارزش به وجود آورد و بر دستیابی

می‌آورند. همچنین نوآوری در مدل کسب و کار از انواع دیگر نوآوری، هزینه‌ای کمتر برده و کاراتر و دارای عملکرد بهتری در زمان کمبود سرمایه برای

جدول ۲- اجزای بوم مدل کسب و کار استروالد

| ستون | اجزای سازنده مدل کسب و کار | شرح |
|---------------|--------------------------------------|---|
| ارزش پیشنهادی | ارزش پیشنهادی قابل ارائه یا پیشنهادی | ارزش پیشنهادی مجموعه‌ای از محصولات و خدمات شرکت است که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند. (سعیدی، ۱۳۹۲). |
| بخش‌های مشتری | بخش‌های مشتری | بخش‌های مشتری گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی هستند که شرکت قصد دستیابی و خدمت (ارائه ارزش) به آنان دارد. |
| مشتریان | کانال‌های توزیع | به معنای راه‌های دسترسی و ارتباط با مشتری به منظور ارائه ارزش پیشنهادی موردنظر به بخش‌های مشتریان هدف خود است. |
| | روابط با مشتری | روابط با مشتری انواع روابطی را که شرکت میان خود با بخش‌های خاصی از مشتریان ایجاد می‌کند را توصیف کند. |
| | فعالیت‌های کلیدی | فعالیت‌های کلیدی با اهمیت‌ترین کارها و فعالیت‌های موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند. |
| زیرساخت | منابع کلیدی | منابع کلیدی مهم‌ترین دارایی‌ها و توانایی‌های موردنیاز یک شرکت برای اینکه مدل کسب و کار عملکرد صحیحی داشته باشد را تشریح می‌کند. |
| | شرکای کلیدی | شرکای کلیدی، شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و شرکایی هستند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می‌شوند. |
| پایداری مالی | ساختار هزینه | ساختار هزینه حاکی از تمام هزینه‌های است که اجرای مدل کسب و کار به آن نیاز دارد. |
| | جریان درآمدی | مدل درآمدی که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند را جریان درآمدی می‌گویند. |

زمینه شناسایی مدل کسب و کار صنعت مرغداری صورت گرفته است. از جمله می‌توان به مطالعات Boimah et al. (2022) در کشور مصر و Boimah et al. (2022) در صنعت مرغداری گوشتی سنگال اشاره داشت. در سطح داخلی، مطالعه‌ای در زمینه مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی مشاهده نشد؛ اما سعی شد از مطالعات مرتبط موجود، در باب موضوعاتی همچون بازاریابی، مدیریت هزینه و پرورش صنعت مرغداری گوشتی استفاده شود.

پس با این تفاسیر در تحقیق حاضر علاوه بر شناسایی مدل کسب و کار فعلی صنعت مرغداری گوشتی، به موضوع دنبال نوآوری در مدل کسب و کار این صنعت نیز پرداخته می‌شود. در جدول (۳) پیشینه تحقیق در زمینه مدل‌های کسب و کار در صنعت مرغداری و صنایع مرتبط، در منابع داخلی و خارجی به اختصار مورد اشاره قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، مطالعات بسیار اندکی در سطح بین‌المللی در

جدول ۳- مطالعات داخلی و خارجی

| نویسندگان | تمرکز موضوعی تحقیق |
|----------------------------|---|
| سپهری (۱۳۸۷) | در این مطالعه به بررسی مدل‌های مختلف کسب و کار و جایگاه زنجیره ارزش هر سازمان در مدل کسب و کار آن پرداخته و نتیجه‌گیری می‌کند که با دسته‌بندی صنایع مختلف و توجه به زنجیره ارزش خاص هر سازمان، از مدلی خاص باید استفاده کرد. |
| طهماسبی و مقدسی (۱۳۸۹) | این مطالعه به اختلاف قابل توجه میان قیمت دریافتی تولیدکننده (قیمت خرید از واحدهای مرغداری) و بهای پرداختی توسط مصرف‌کننده (قیمت پرداخت شده توسط مشتری نهایی) پرداخته است. نتایج این مطالعه این است که قیمت گوشت مرغ در سطح خورده فروشی و هزینه حمل و نقل رابطه مستقیم و درآمد تولیدکننده رابطه معکوس و معنی‌دار با حاشیه بازاریابی این محصول دارند. |
| پژوهش جهرمی (۱۳۹۵) | بررسی نوآوری در مدل کسب و کار و کسب مزیت رقابتی از این طریق و بررسی تأثیر فاکتورهایی مانند اندازه، سن، تجربه، ائتلاف و مدت‌زمان ائتلاف شرکت بر نوآوری در مدل کسب و کار و کسب ارزش و نتیجه گرفته شرکت‌های بزرگ‌تر توانایی بیشتری در کسب ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار دارند و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیروی، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب و کار از خود نشان می‌دهند. |
| Poláková et al. (2015) | در این مطالعه با طرح پرسشنامه برای جامعه آماری خود یعنی مدیران کسب و کار بخش کشاورزی شهرستان چرداول در استان ایلام، رابطه بین موفقیت کسب و کار به‌عنوان متغیر وابسته پژوهش و مؤلفه‌های مدل کسب و کار استروالدر فتاحی و مرادزادی به‌عنوان متغیرهای مستقل را مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که از میان مؤلفه مستقل مدل کسب و کار، رابطه پنج مؤلفه مشتریان هدف، ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های ارتباطی، جریان‌های درآمدی و قابلیت‌های کلیدی با موفقیت کسب و کارهای کشاورزی مثبت و معنی‌دار بوده است و چهار مؤلفه روابط مشتریان، هزینه‌ها، فعالیت‌های کلیدی و شرکا معنی‌دار نبود. |
| Sivertsson and Tell (2015) | این مطالعه کاربرد سه مدل کسب و کار مختلف را در مزرعه مولیسویچ بررسی می‌کند. مدل اول بوم مدل کسب و کار استروالدر، مدل دوم مدل کسب و کار هالووی و سباستیا ^۱ (۲۰۱۰) و گزینه سوم، بر اساس یک مدل کسب و کار بر مبنای شافر ^۲ و همکاران (۲۰۰۴) است. از نظر مقاله، هیچ یک از سه مدل، ویژگی‌های بخش مزارع کوچک و فردی را در نظر نمی‌گیرند و در نهایت مدل پیشنهادی خود را به کار برده است. |
| Dudin et al. (2015) | حفظ مزیت رقابتی کشاورزان سوئدی در برابر قیمت محصولات وارداتی. محقق با استفاده از ۹ بلوک بوم مدل کسب و کار استروالدر و مصاحبه با مشاوران و کارشناسان به ترسیم مدل کسب و کار بهبودیافته و شناسایی موانع آن پرداخت و در آخر نتیجه می‌گیرد که مشتری باید در قلب مدل کسب و کار باشد و همچنین بیان می‌کند که بوم مدل کسب و کار برای ترسیم مدل‌های کسب و کار موجود بسیار مفید است و اگر یک شرکت قادر به توسعه یک مدل کسب و کار جدید نیست، حداقل باید تکرار یک مدل کسب و کار را در نظر بگیرد. |
| Khan (2015) | هدف مطالعه، بررسی ویژگی‌های استفاده از مفهوم مدیریت نسبتاً جدید بوم مدل در مدیریت رقابت‌پذیری و ایجاد مزیت‌های رقابتی ساختارهای سازمانی در کشاورزی صنعتی است. به عقیده نویسندگان، ساختارهای سازمانی در کشاورزی صنعتی می‌توانند مزیت‌های رقابتی خود را از طریق شکل‌گیری و تجدید منظم بوم مدل کسب و کار تضمین کنند. |
| | هدف از این مطالعه، پیوند دادن تولیدکنندگان مرغ تخم‌گذار حیاط‌خلوت در ولسوالی پغمان به بازار شهری است و به شناسایی مشکلات، مدل و زنجیره کسب و کار تولیدکنندگان تخم‌مرغ حیات خلوت و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن‌ها می‌پردازد. در این راه از بوم مدل کسب و کار استروالدر بهره جسته است. |

¹ Holloway & Sebastiao

² Shafer

| | |
|---|---------------------------------|
| روش این تحقیق توصیفی و بر اساس مطالعه موردی است. ۹ جزء بوم مدل مورد بحث قرار گرفته و محققین از نتایج تجزیه و تحلیل مدل کسب و کار، تحلیل SWOT را در هر ۹ جزء مدل اعمال کرده تا به بهبود و تدوین یک استراتژی مناسب دست یابند و بوم نوآورانه‌ای برای مدل کسب و کار آن طراحی کردند. | Ardiansyah et al. (2017) |
| این مطالعه به تأثیر فناوری موردنظر خود بر کسب و کار مرغداری می‌پردازد پس از آن برای تحلیل محیط کسب و کار از آنالیز SWOT استفاده کرده و در آخر بوم مدل کسب و کاری را برای آن آورده است. | UKEssays (2018) |
| این مطالعه به تدوین برنامه کسب و کاری برای راه‌اندازی مرغداری گوشتی در نیجریه پرداخته که برای این هدف از ابزارهای PESTEL و SWOT بهره برده است و بر روی مؤلفه‌های اصلی کسب و کار: پرورش، سرمایه موردنیاز، برنامه تولید، بازاریابی و سازماندهی و برنامه مالی کار کرده است. | Omisakin (2019) |
| هدف اصلی این مطالعه شناسایی مدل کسب و کار کشاورزی قراردادی است که یکپارچگی کشاورزان خرده مالک در زنجیره ارزش موز تایلند را با تجزیه و تحلیل بوم مدل کسب و کار اصلاح شده ویل (۲۰۱۵) ارتقاء می‌دهد. این تجزیه و تحلیل بر اساس نظرسنجی از پرورش دهندگان موز در مقیاس کوچک و همچنین مصاحبه‌های عمیق با مطلعین کلیدی بود. بوم مدل کسب و کار این تحقیق از نه بلوک ساختمانی تشکیل شده است: (۱) الزامات بازار، (۲) ارزش پیشنهادی، (۳) زیرساخت / لجستیک کشاورزی قراردادی، (۴) رابطه خریدار تأمین کننده کشاورزی قرار دادی، (۵) جریان درآمدی، (۶) فعالیت‌های کلیدی، (۷) منابع کلیدی، (۸) شرکای کلیدی و (۹) ساختار هزینه. | Bunyasiri and Chatanavin (2021) |
| بررسی فعالیت‌های بعد از تولید مرغ گوشتی در زنجیره تأمین صنعت مرغ گوشتی و ارائه راهکارهای پیشنهادی برای ارتقای این فعالیت‌ها طبق بوم مدل کسب و کار استروالد. نویسندگان در نهایت پیشنهادهایی برای ارتقای فعالیت‌های پس از تولید در زنجیره ارزش گوشت مرغ با تمرکز بر ۹ جزء بوم مدل کسب و کار ارائه کرده‌اند. | Boimah et al. (2022) |
| شناسایی مدل‌های کسب و کار زنجیره ارزش مرغداری گوشتی در هر چهار بخش تولید، کشتار، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی و ارزیابی اقدامات امنیت زیستی. روش گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته و بحث‌های گروهی متمرکز بود. | FAO (2022) |

باید از نظرات و تفاسیر نظرات خبرگان بهره گرفته می‌شد. از این رو از روش‌های کیفی تحقیق تحلیل مضمون استفاده شد تا بر اساس نظرات خبرگان، مضامین مدل شناسایی شود. در این تحقیق از روش تحلیل مضمون (Braun and Clarke (2006) الهام گرفته شد. همچنین برای دسته‌بندی مضامین از رویکرد Attride-Stirling (2001) استفاده شد که مضامین را به سه دسته مضامین فراگیر، سازنده و پایه تقسیم بندی می‌کند.

دو رویکرد قیاسی و استقرائی در تحقیق‌های کیفی وجود دارد. رویکرد قیاسی شامل دستیابی به داده‌ها با برخی مضامین از پیش تعیین شده است که انتظار دارید بر اساس نظریه یا دانش پیشین در آنجا منعکس شوند. رویکرد استقرایی شامل اجازه دادن به داده‌ها برای هدایت و تعیین مضامین توسط خبرگان است.

شکل (۱) چارچوب پژوهش تحقیق حاضر را نشان می‌دهد که همان الگوی بوم مدل کسب و کار Osterwalder and Pigneur (2010) است. متغیرهای اصلی، همان ۹ جزء مدل می‌باشند که در این تحقیق مضامین اصلی خوانده می‌شوند. برای هر یک از اجزای اصلی، متغیرهای فرعی متناسب با صنعت مرغداری گوشتی توسط نویسندگان در نظر گرفته شد. این متغیرهای فرعی در واقع همان مضامین فرعی در تحقیق حاضر هستند. این بخش، از مصادیق نوآوری تحقیق حاضر است.

روش تحقیق

فلسفه تحقیق حاضر از نوع تحقیق کیفی تفسیری است. برای دستیابی به شناختی درست از صنعت مرغداری بر اساس رویکرد نظام‌مند مدل کسب و کار،

همان اجزای بوم کسب و کار هستند. اما مضامین پایه از طریق مصاحبه با خبرگان تحقیق و با رویکرد استقرائی به دست آمده است. مضامین پایه، در واقع، استخراج نظرات خبرگان در باره اجزای مدل کسب و کار و نیز ارائه راهکارهای نوآورانه در هر جزء است.

در واقع رویکرد تحقیق حاضر ترکیبی از این رویکرد و شبیه رویکرد تحلیل محتوای جهتدار است. در واقع مضامین اصلی (فراگیر) و مضامین فرعی (سازنده) در این تحقیق از ادبیات تحقیق و با رویکرد قیاسی به دست آمده است؛ چه اینکه مضامین اصلی و فرعی

| بخش‌های مشتری (Customer Segments) | ارتباط با مشتری (Customer Relations) | ارزش پیشنهادی (Value Proposition) | فعالیت‌های کلیدی (Key Activities) | شرکای کلیدی (Key Partnerships) |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - مشتری نهایی - مشتری واسط - مشتری بین‌المللی - مشتری سازمانی - استراتژی نهایی - بازاریابی - نوع نیاز مصرفی مشتریان | <ul style="list-style-type: none"> - تبلیغات - آگاهی مشتریان - نظرات و ایده‌های مشتریان نهایی - بازاریابی دهان‌به‌دهان | <ul style="list-style-type: none"> - استراتژی رقابتی - کیفیت محصول یا پرورش - کیفی محصول - برند (منطقه تولید/ تولیدکننده/ کشتارگاه/ نژاد مرغ) - بسته‌بندی (و شناسنامه‌دار کردن) - خدمات (استانداردها و گواهینامه‌ها) - دسته‌بندی محصولات مرغ - صنایع جانبی و مکمل | <ul style="list-style-type: none"> - تأمین جوجه یک‌روزه - تأمین خوراک - پرورش مرغ‌های گوشتی - بهداشت و زیست‌محیطی - ایمنی زایی و واکسیناسیون | <ul style="list-style-type: none"> - واحد تولید مرغ مادر - کشتارگاه، قطعه‌بندی و بسته‌بندی - صنعت حمل‌ونقل - بخش دامپزشکی و درمانی دارویی - مراکز تحقیقاتی و پژوهشی - مراکز آموزشی و فنی حرفه‌ای و دانشگاهی - عملکرد نهادهای صنفی - تأمین‌کنندگان نهادهای تولید - ساختارهای فرهنگی (فرهنگ تعاونی) - فرانچایز یا نمایندگی |
| جریان‌های درآمدی (Revenue Streams) <ul style="list-style-type: none"> - راهکارهای درآمدزایی - وضعیت دریافت جریان درآمدی - ساختار توزیع سودآوری زنجیره صنعت - قیمت‌گذاری | | ساختار هزینه (Cost Structure) <ul style="list-style-type: none"> - هزینه‌برترین بخش زنجیره - هزینه تحمیلی از سوی شرکای کلیدی | | |

شکل ۱- چارچوب پژوهش: بوم مدل کسب و کار متناسب با صنعت مرغداری گوشتی

زمان طولانی در محیط پژوهش (صنعت مرغداری گوشتی) حضور داشتند و از نزدیک با تولیدکنندگان خبره نیز گفتگو کرده‌اند. برای تکمیل گفتگوها، هر مصاحبه چندین بار باز شنوایی و مرور شد. ابتدا محقق هریک از خبرگان را با یک کد نام‌گذاری کرده است. سپس محتوای مصاحبه به صورت عبارت‌های کوتاه درآورده شد و هر عبارت به صورت واژه‌های کوتاه کدگذاری گردید. در مرحله پنجم، مضامین پایه از طریق ارتباط معنایی کدها شناسایی شدند. این

با توجه به ماهیت تحقیق حاضر، فرایند تحقیق در شکل (۲) نشان داده شده است. در مرحله اول ادبیات تحقیق در زمینه مدل کسب و کار و نیز مدل کسب و کار در صنعت مرغداری گوشتی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در مرحله دوم، مضامین اصلی (فراگیر) و مضامین فرعی (سازنده) مدل بر اساس چارچوب استاندارد بوم کسب و کار توسط محققان مورد شناسایی قرار می‌گیرد. در مرحله سوم به مصاحبه با خبرگان و در مرحله چهارم به کدگذاری داده‌ها پرداخته شد. محققان در مدت

منطقه دلیجان یکی از قطب‌های تولید مرغ گوشتی در کشور محسوب می‌شوند، جامعه مورد مطالعه تحقیق خبرگان صنعت مرغداری گوشتی در این منطقه بودند که شامل تولید کنندگانی بودند که حداقل ۱۰ سال در این صنعت مشغول فعالیت بوده‌اند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، به صورت ترکیبی از نوع قضاوتی و گلوله برفی بوده و فرایند تحقیق تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در مجموع ۱۱ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. اطلاعات جمعیت شناختی این افراد در جدول (۴) آمده است.

مضامین، هدف اصلی تحقیق حاضر بودند؛ چه این که وضعیت فعلی و مطلوب یا نوآورانه حاصل می‌آید. در مراحل بعد، نتایج مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت بوم کسب و کار فعلی و بوم کسب و کار نوآورانه صنعت مرغداری گوشتی استخراج شد.

با توجه به دامنه وسیع تحقیق و استفاده از ۴۳ سؤال در شیوه نامه مصاحبه، استفاده از نرم افزارهای تحلیل داده‌های کیفی با سهولت ممکن نبود؛ چه اینکه تعداد مفاهیم به دست آمده از کدگذاری داده‌ها، بیش از ۳۷۰ کد بود. از این رو از نرم افزار اکسل برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. از آنجا که استان مرکزی و



شکل ۲- چارچوب فرایند اجرای تحقیق

جمع‌آوری دقیق اطلاعات بوده است تا بتوان به محتوای مدل کسب و کار در صنعت مرغداری گوشتی دست یافت.

روش جمع‌آوری داده‌ها، روش مصاحبه نیمه ساختاریافته است. شیوه‌نامه مصاحبه، بر اساس مضامین اصلی و فرعی مدل بالغ بر ۴۳ سؤال بود که به صورت باز طراحی شدند. در واقع هدف

جدول ۴- نیمرخ پاسخگویان صنعت مرغداری گوشتی

| متغیر | طبقه | فراوانی | متغیر | طبقه | فراوانی |
|-------------|------------------|---------|------------------------------|----------------------|---------|
| | دیپلم و پایین تر | ۵ | | ۱۰ سال و کمتر | ۲ |
| سطح تحصیلات | کارشناسی | ۳ | سابقه فعالیت | بین ۱۰ تا ۲۰ | ۲ |
| | کارشناسی ارشد | ۲ | | بین ۲۰ تا ۳۰ | ۱ |
| | دکتری | ۱ | | بیشتر از ۳۰ سال | ۶ |
| | جمع فراوانی | ۱۱ | جمع فراوانی | | ۱۱ |
| سن | سن ۳۰ تا ۴۰ | ۲ | مرحله فعالیت در زنجیره تأمین | پرورش مرغ گوشتی | ۹ |
| | سن ۴۰ تا ۵۰ | ۱ | | پرورش مرغ مادر گوشتی | ۱ |
| | سن ۵۰ تا ۶۰ | ۳ | | خدمات طیور | ۱ |
| | سن ۶۰ و بیشتر | ۵ | | سایر بخش‌ها | ۰ |
| | جمع فراوانی | ۱۱ | | جمع فراوانی | ۱۱ |

یافته‌ها

در این بخش به تحلیل سؤال‌های تحقیق پرداخته می‌شود. جهت ردگیری راحت‌تر، به تفکیک هر جزء از مدل کسب و کار، پاسخ به سؤال اول و دوم تحقیق به صورت هم‌زمان تحلیل می‌شوند. بدین منظور ابتدا مضامین پایه در هر جزء مدل کسب و کار در وضعیت فعلی شناسایی می‌شود، سپس به نظرات خبرگان در مورد نوآوری در آن جزء پرداخته می‌شود. با توجه به وسعت فرایند اجرای تحلیل مضمون تنها برخی از عبارات محتوایی مهم خبرگان گزارش می‌شود.

تحلیل مضمون مشتریان: در جدول (۵) وضعیت فعلی و نیز نوآوری پیشنهادی برای مضمون مشتریان بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است. سپس من باب شاهد مثال، به تعدادی از نظرات خبرگان اشاره شده است.

در زمینه مشتریان نهایی و واسط یکی از خبرگان به این نکته اشاره می‌کند که: "مهم‌ترین مشتری نهایی صنعت مرغداری مردم هستند. برای مرغداری‌ها مشتریان کشتارگاه‌ها، قطعه‌بندی و دلالان هستند و بعد از کشتارگاه صنایع تبدیلی و فروشگاه‌های مواد پروتئینی و مرغ فروشی‌ها هستند."

در باب مشتریان بین‌المللی یکی از خبرگان اظهار داشت که: "صادرات باید با بسته‌بندی خوب باشد و این زمان انجماد مشخص می‌شود در کشتارگاه که هنگام بسته‌بندی خونابه در پاکت زیاد است. به‌طور کلی صادرات چشمگیر نیست، الان کشورهای همسایه (افغانستان، عراق و شیخ‌نشین‌ها) دیگر به بار ما رغبتی نشان نمی‌دهند، سهم بازار ما در منطقه را برزیل کسب کرده است. برزیل مرغ را یک سایز و با بسته‌بندی زیبا عرضه می‌کند."

در زمینه مشتریان سازمانی یکی از خبرگان به این مطلب اشاره دارد که: "برای مرغداری‌ها پشتیبانی امور دام هست که مازاد تولید را می‌خرد و در مواقعی که در بازار با کمبود مرغ مواجه هستیم، به بازار عرضه می‌کند و به اصطلاح تو سر قیمت می‌زند و بیشتر مواقع به ضرر مرغدار عمل می‌کند. معمولاً هم دیر پولش را پرداخت می‌کند و یا با فروش نهاده تهاتر می‌کند. دیگر سازمان‌ها اصلاً اجازه ندارند وارد شوند. البته ارتش و سپاه و بیمارستان‌ها هم هستند که فقط با کشتارگاه‌ها قرار داد می‌بندند."

| جدول ۵- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون مشتریان در صنعت مرغداری گوشتی | | |
|--|---|---|
| مضمین فرعی | وضعیت فعلی (مضمین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضمین پایه) |
| | کشنگاه | |
| | دلالت یا دفتردار | |
| | فروشگاه‌ها (زنجیره‌ای و پروتئینی) | |
| مشتریان واسط | مرغ فروشی‌های سنتی | شناسایی مشتریان جدید داخلی از طریق ایجاد سامانه‌ای برای تنظیم تولید و عرضه مرغ گوشتی در کشور |
| | واحدهای قطعه‌بندی | |
| | صنایع تبدیلی (صنایع غذایی مثل کارخانه سوسیس و کالباس‌سازی) | |
| مشتریان نهایی | مصرف‌کنندگان نهایی | |
| مشتریان بین‌المللی | کشورهای همسایه (افغانستان/ عراق/ سوریه/ آذربایجان/ ترکمنستان/ ترکیه/ ارمنستان/ روسیه/ کشورهای حوزه خلیج فارس) | توسعه مشتری بین‌المللی با رعایت استانداردهای بین‌المللی (وزن و سایز مناسب، کیفیت و بسته‌بندی و سلامت مرغ) |
| | پشتیبانی امور دام | |
| مشتریان سازمانی | نیروهای مسلح (ارتش - سپاه - نیروی انتظامی) | توسعه مشتریان سازمانی از طریق تعامل با تعاونی مصرف سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ |
| | بیمارستان‌ها | |
| | دانشگاه‌ها | |
| استراتژی بازاریابی | حاکم بودن استراتژی بازاریابی انبوه یا یکسان | استراتژی بازاریابی متمرکز و گوشه‌ای استفاده از استراتژی بازاریابی متمایز برای مشتریان خارجی و داخلی (در زمینه وزن محصول و...) |
| | مرغ سبز یا ارگانیک | نیاز به تولید مرغ‌های ریزتر |
| نیاز مصرفی | نیاز مردم به گوشت مرغ | نیاز به مرغ سالم‌تر |
| مشتریان | نیاز مردم به مرغ قطعه‌بندی شده | نیاز مشتری به مرغ با سینه بزرگ نیاز مصرف‌کنندگان به مرغ بومی (غیر صنعتی) |

تولید ما از جهات قرنطینه‌ای و بهداشتی مشکلاتی دارد و آلودگی‌های میکروبی و آنتی‌بیوتیکی داریم. البته هرچه مرغ درشت‌تر شود آلودگی آنتی‌بیوتیکی آن کمتر است."

تحلیل مضمون ارزش پیشنهادی: در جدول (۶) وضعیت فعلی و نوآوری پیشنهادی برای مضمون ارزش پیشنهادی بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است.

در زمینه نیاز مصرفی یکی از خبرگان بیان می‌دارد که: "ما یک مرغ سبز داریم و یک مرغ سالم. مرغ‌هایی که تولید می‌شوند بیشتر تحت عنوان مرغ سالم هستند که دامپزشکی اجازه مصرف آن‌ها را صادر می‌کند. مرغ سبز هم مرغی است که اصلاً آنتی‌بیوتیک مصرف نمی‌کند و به ندرت هست؛ ولی برنامه و همتی برای مشخص کردن این تولیدات به اصطلاح ارگانیک وجود ندارد. نیاز پاسخ داده نشده‌ای وجود ندارد، ولی

شناسایی اجزای مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی ... / فرید مشهدی ابراهیمی و سیدعبدالجابر قدرتیان کاشان

| جدول ۶- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون ارزش پیشنهادی در صنعت مرغداری گوشتی | | |
|--|---|--|
| مضامین فرعی | وضعیت فعلی (مضامین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضامین پایه) |
| محصولات اصلی مرغ | مرغ گرم | مرغ آماده طبخ (بدون امعاء و احشاء) |
| | مرغ منجمد | مرغ ساینده شده |
| | مرغ ارگانیک | تولید مرغ با نژادهای متفاوت |
| | مرغ قطعه بندی شده | مرغهایی با طعم مختلف |
| محصولات جانبی و مکمل | مرغ زنده | |
| | کود مرغ | |
| | ضایعات مرغ در مکمل های مرغ مانند پودر گوشت | استخراج گاز از کود مرغ |
| | پر مرغ در مکمل سازی | |
| استراتژی رقابتی | تولید پودر چربی و چربی مرغ برای روغن طیور | |
| | پای مرغ جهت تولید کپسول های درمانی | |
| | اسکلت مرغ در صنعت سوسیس و کالباس | |
| | پای مرغ | فراوری چربی ضایعات |
| کیفیت محصول تولیدی | آلایش مرغ (امعاء و احشاء مثل جگر و سنگدان و غیره) | |
| | مرغ در صنایع مواد غذایی به شکل های (ناگت، سوخاری، فیله و کنسرو مرغ و غیره) | |
| | کاهش قیمت تمام شده (عمده واحدهای صنعتی) | بهره گیری بیشتر از استراتژی تمایز و استراتژی تمایز همراه با کاهش هزینه |
| | استراتژی تمایز با ارتقای بخشی کیفیت محصول (برخی واحدهای صنعتی) | |
| برند | استراتژی تمایز به همراه کاهش هزینه (برخی واحدهای صنعتی) | تشخیص زمان درست عرضه محصول به بازار |
| | استفاده از استراتژی بازاریابی گوشه ای | |
| | کیفیت محصول در بازارهای داخلی در حد عرف صنعت | به روز بودن دانش پرورش (جیره نویسی، رعایت بهداشت و تحقیقات دانشگاهی و غیره) |
| | ورود برخی از تولیدکنندگان به تولید محصولات کیفی متمایز سطح پایین کیفیت محصول برای ورود به بازارهای بین المللی | استفاده از اتوماسیون و سالن های به روز به کارگیری افراد تحصیل کرده برای بهبود شرایط کیفی پرورش |
| بسته بندی | آشنایی نسبتاً بالای مصرف کنندگان نسبت به برند منطقه تولید (منطقه شمال) | درج نام تولیدکننده بر روی بسته بندی |
| | عدم آشنایی مصرف کنندگان نسبت به برند کشتارگاهها | برندسازی بر روی تولید مرغ سبز |
| | عدم آشنایی مصرف کنندگان نسبت به برند واحدهای مرغداری | |
| | عدم آشنایی مصرف کنندگان نسبت به برند نژاد مرغ (آرین، راس و...) | بهره گیری از تبلیغات و رسانه های اجتماعی برای برندسازی |
| استاندارد و گواهی نامه ها | توجه به بسته بندی تنها محدود به صادرات | توجه به رنگ، جنس و میزان خونابه در بسته بندی |
| | عدم توجه به بسته بندی | الگوبرداری بسته بندی از کشورهای پیشرفته |
| | عدم به کارگیری و مصداقیات استاندارد برای تولیدکنندگان | آموزش و فرهنگ سازی لازمه ایجاد خدمات و استانداردها و گواهی نامه ها |
| | گواهی بهداشت جوجه یکروزه به منزله گواهی و مدرک برای جبران خسارت مرغداری گوشتی | تعریف استاندارد کیفیت محصول به منزله راهکار پیشنهادی خدمات |
| | اخذ مجوزهای بهداشت دامپزشکی و پروانه بهره برداری جهاد کشاورزی و مجوز سماصط برای جوجه ریزی | |

گذار می‌شد و کیفیت را بر روی بالا بردن وزن مرغ می‌دیدند اما الآن با توجه به اینکه بالا بردن وزن مرغ هزینه تولید را بالا می‌برد، بحث رقابتی کم‌کم دارد رشد می‌کند."

در زمینه برند نیز یکی از خبرگان بیان کرد که: "برند مرغدار: ما الآن برند مرغدار نداریم چون با مصرف‌کننده نهایی در ارتباط نیستیم. کشتارگاه هم بر اساس گوشت استحصالی مرغی که از مرغدار می‌خرد به مرور زمان مرغدار با کیفیت خود را می‌شناسد. دولت قرار بود مرغداران را رتبه بندی کند و با ثبت کیفیت موقع بارگیری درجه کیفیت مرغ تولیدی را ثبت کند تا به دست کشتارگاه برسد و حتی اسم مرغدار هم روی بسته درج شود؛ و این کار قرار بود از زنجیره‌ها شروع شود. نژاد مرغ: نژاد رأس بهترین و بعدش آپلاس و کاپ هستند و در رده آخر آریسن که ضریب تبدیل بدی دارد. تفاوت اصلی این نژادها در ضریب تبدیل، مقاومت به بیماری‌ها و از این قبیل است و بر اساس سلیقه مرغدار انتخاب می‌شود.

برند کشتارگاه: ما در کشتارگاه‌ها گرید بندی داریم که بر اساس تکنولوژی، سردخانه و خط کشتار ۱ (همه امعاء و احشاء مرغ را تخلیه می‌کند) و خط ۲ و غیره گرید بندی می‌شوند که این قضیه به صورت گرید A و B بر روی بسته‌بندی کشتارگاه‌های شمال کشور ثبت می‌شود. منطقه: بله مناطقی که ویروس کمتر فعال شده یا تراکم مرغدار آنجا کمتر است یا رطوبت خوبی دارد مثل شمال کشور، پرورش در آن مناطق خیلی راحت‌تر هست و کیفیت لاشه بهتر است و به همین دلیل معروف شده‌اند."

برای موضوع بسته‌بندی نیز یکی دیگر از خبرگان بیان می‌کند که: "مرغدار که اصلاً به این موضوع فکری نمی‌کند؛ چون به کشتارگاه مربوط می‌شود و کشتارگاه‌ها در داخل ایران هم اهمیتی آن‌چنان نمی‌دهند؛ ولی در بخش صادرات سعی می‌کنند بهتر

خبرگان محصولات اصلی مرغ را گوشت مرغ کامل گرم و منجمد، قطعه‌بندی (کتف و بال، سینه و ران)، مرغ زنده و ارگانیک برشمردند. برای محصولات جانبی و مکمل نیز یکی از خبرگان این‌گونه اشاره می‌کند: "ضایعات مرغ شامل امعاء و احشاء (دل، جگر و سنگدان) است و از پای مرغ علاوه بر مصرف خوراکی هنگام استحصالش روغن استخراج می‌شود. از خون هنگام کشتار و موقع شست و شوی و زمانی که وارد چیلر می‌شود مقداری چربی از بدن مرغ خارج می‌شود که وارد ضایعات شده و بعضی کشتارگاه‌ها این روغن را جدا می‌کنند و به واحدهای تولید بیودیزل انتقال می‌دهند یا در صنایع تولید صابون از آن استفاده می‌کنند. از پا نیز برای تولید بعضی کپسول‌های درمانی مکمل (داروهای مکمل درمانی) به‌جای کلسیم استفاده می‌شود. همچنین پر، پروتئین‌های قابل جذب و غیر جذب دارد که فراوری می‌شود و در خود صنعت دام و طیور و نیز در بعضی صنایع مورد استفاده قرار می‌گیرد. اسکلت مرغ هم به صورت خمیر درآورده می‌شود تا در صنعت سوسیس و کالباس‌سازی مورد استفاده قرار بگیرد. کارخانه‌هایی هم هستند که کود مرغ را فراوری و میکروبی‌کشی و بسته‌بندی می‌کنند."

از منظر استراتژی رقابتی صنعت مرغداری گوشتی یکی از خبرگان اشاره داشت که: "در شرایطی مثل الآن که قیمت مرغ پایین است با تمرکز روی ضریب تبدیل برای کاهش قیمت یا تمرکز بر روی کیفیت لاشه و اُفت لاشه مشتری راغب‌تر می‌شود تا به سمت شما بیاید. بیشتر بر روی ضریب تبدیل و کاهش هزینه تمرکز هست. زمانی که مرغ در بازار زیاد هست حساسیت کشتارگاه بر روی کیفیت مرغ بیشتر می‌شود."

در مورد کیفیت محصول تولیدی یکی از خبرگان اظهار داشت: "قبلاً کمتر روی تولید با کیفیت سرمایه

قبل از جوجه ریزی را سماصط صادر می‌کند. گرفتن مجوز جوجه ریزی الآن سخت‌تر شده و دامپزشکی هم سخت‌گیرتر شده است."

تحلیل مضمون کانال‌های توزیع: در جدول (۷) وضعیت فعلی و نوآوری پیشنهادی برای مضمون کانال توزیع بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است.

عمل کنند. بایستی؛ مانند کشورهای پیشرفته سعی کنیم خونابه داخل پاکت را کمتر کنیم." در مورد استاندارد و گواهینامه‌ها یکی از خبرگان به این نکته اشاره داشت که: "این موضوع کلاً مصداقی ندارد. بیشتر مجوزهای بهداشتی است که دامپزشکی می‌دهد و یک پروانه بهره‌برداری هم که جهاد می‌دهد. مجوز

جدول ۷- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون کانال توزیع در صنعت مرغداری گوشتی

| مضمین فرعی | وضعیت فعلی (مضمین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضمین پایه) |
|-------------------|--|---|
| کانال توزیع مرسوم | دلالتان واسط بین مرغدار و کشتارگاه | |
| | کشتارگاه‌ها | |
| | تعاونی‌های مرغداری | |
| | واحدهای قطعه‌بندی | |
| | پشتیبانی امور دام جهت خرید دولتی | سامانه ردیابی محصول تولیدی شده در کل زنجیره تأمین |
| | عمده‌فروشان (میادین و...) | |
| توزیع مستقیم | مراکز خرده‌فروشی | |
| | فروشگاه‌های زنجیره‌ای | |
| | دلالتان بین کشتارگاه و مراکز خرده‌فروشی | |
| | عدم امکان فروش مستقیم برای مرغداری‌ها | حرکت به سمت پایین دست زنجیره و ایجاد کشتارگاه و حذف واسطه |
| | سامانه رهتاب به‌عنوان سامانه‌ای برای حذف واسطه‌ها برای فروش مستقیم (منتهی فعال در چندین استان) | ایجاد سامانه‌ای یا سایتی برای اعلام بار و ثبت سفارش مرغ گوشتی |
| | ایجاد تعاونی‌ها (شراکت راهبردی بین واحدهای مرغداری) | |
| | حذف واسطه‌ها تغییر کلی سیستم توزیع با تأسیس مرغ فروشی کنار کشتارگاه | |

صورت مستقیم معمولاً می‌فروشد؛ ولی مرغ منجمد می‌تواند چندین واسطه داشته باشد. تعاونی‌ها هم در صورتی که بتوانند و قدرتش را داشته باشند می‌توانند مرغ مرغدار خود را بدون واسطه به کشتارگاه بفروشند."

توزیع مستقیم از نظر یکی از خبرگان بدین صورت بوده است که "چند وقت پیش که مرغ کم شده بود فروش اینترنتی مرغ هم در تهران صورت گرفت؛ ولی چون مرغ گرم زود فاسد می‌شود بایستی بلافاصله فروخته شود. سامانه رهتاب هم هست که

یکی از خبرگان کانال توزیع مرسوم را این گونه بیان می‌کند که: "مرغدار تولید خود را با واسطه یا بدون واسطه به کشتارگاه می‌فروشد و از کشتارگاه، حالت اول بعضی اوقات به سردخانه برای انجماد که معمولاً در خود کشتارگاه هست فرستاده می‌شود و در حالت دوم مرغ گرم با عرضه مستقیم به خرده‌فروش‌ها توسط نیشان‌های یخچال دار یا به فروشگاه‌های زنجیره‌ای توسط ماشین‌های بزرگ‌تر انجام می‌گیرد. قطعه‌بندی هم در هر دو زمان گرم و سرد اتفاق می‌افتد. کشتارگاه مرغ گرم را بدون واسطه و به

البته در چند استان مخصوصاً استان اصفهان بیشتر فعالیت ندارد و هدفش هم گویا حذف واسطه‌ها در این صنعت بوده." این صنعت بوده.

ارتباط با مشتری بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است.

جدول ۸- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون ارتباط با مشتری در صنعت مرغداری گوشتی

| مضمین فرعی | وضعیت فعلی (مضمین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضمین پایه) |
|--------------------------------|--|--|
| تبلیغات | عدم توجه به تبلیغات به دلیل ناشناس بودن تولیدکننده عدم توجه به تبلیغات به دلیل ناشناس بودن کشتارگاه | لزوم توجه به تبلیغات (در صورت شناسنامه‌دار کردن مرغ) |
| آگاهی مشتریان | عدم نیاز واحدهای تولیدی برای آگاه‌سازی بیشتر مشتریان به خاطر ناشناس بودن تولیدکننده آگاهی بالای کشتارگاه‌ها (دلال) نسبت به محصول تولیدی | آگاهی‌رسانی توسط دامپزشکی با تشریح نشانه‌های یک مرغ سالم (از لحاظ ظاهر، وزن و غیره) آگاهی‌رسانی با ثبت کارنامه تولید (میزان پروتئین، آنتی‌بیوتیک مصرفی و غیره) و درج بر روی بسته‌بندی |
| نظرات و ایده‌های مشتریان نهایی | عدم اهمیت و توجه به نظرات مشتریان نهایی در تولید محصول اهمیت دادن مرغداران به ضریب استحصالی گوشت به خاطر جلب نظر کشتارگاه‌ها عدم وجود ایده و نظر از طرف مشتریان نهایی به دلیل سطح آگاهی پایین آنان عدم توانایی کشتارگاه‌ها برای پاسخگویی به نظرات و خواسته‌های متفاوت مشتریان نهایی | توجه به ایده مشتریان نهایی برای صادرات تولید سفارش محور توسط مشتریان (از طریق مکانیسم بازاریابی مستقیم) |
| بازاریابی دهان به دهان | تأثیر بازاریابی دهان به دهان در برند منطقه‌ای مرغ شمال دهان تأثیر بازاریابی دهان به دهان در برند کشتارگاه‌ها (مثل زربال) | توجه به برند و کیفیت محرکی برای بازاریابی دهان به دهان |

مرغ باکیفیت را می‌شناسد و با قیمت بهتر می‌خرد. برای مشتری نهایی تشخیص کیفیت مثلاً دو مرغ بیشتر بر عهده دامپزشکی است که توضیح عمومی بدهد که مرغ سالم از لحاظ ظاهر و وزن به این صورت است."

در زمینه نظرات و ایده‌های مشتریان نهایی یکی از خبرگان به این مطلب اشاره داشت که: "موضوع تولید سفارش محور تا حدودی برای اکبر جوجه‌ها صادق است، ولی مشتری نهایی چون آگاهی ندارد ایده‌ای

در زمینه تبلیغات یکی از خبرگان اشاره می‌کند که: "مرغدار نیاز به تبلیغ ندارد. کلاً بازار مصرف مرغ به تبلیغ کاری ندارد. حتی برای کشتارگاه هم زیاد مطرح نیست، چون عموم مردم بدون توجه به نام و برند کشتارگاه خریدشان را می‌کنند و اصلاً توجهی ندارند." در مورد موضوع آگاهی مشتریان یکی از خبرگان معتقد بود که: "تولیدکننده به آگاهی‌رسانی توجهی ندارد؛ چون مورد ارزیابی مشتری نهایی واقع نمی‌شود، مشتری او کشتارگاه هست که کشتارگاه هم

بایستی در اختیار مرغان شمالی باشد، ولی امتیاز آن به نام کشتارگاه ثبت شده است. باید دانش هم تولیدکننده و هم مصرف‌کننده ارتقا یابد؛ چون همین بازاریابی دهان به دهان می‌تواند اثرات منفی‌ای برای تولیدکنندگان داشته باشد."

تحلیل مضمون جریان درآمدی: در جدول (۹) وضعیت فعلی و نوآوری پیشنهادی برای مضمون جریان درآمدی بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است.

هم ندارد. تنها کشتارگاه هست که اهمیت می‌دهد آن هم در بحث ضریب استحصال گوشت، ولی برای صادرات باید به آن توجه کنیم وگرنه صادرات امکان‌پذیر نیست."

یکی از خبرگان در مورد تأثیر بازاریابی دهان به دهان این‌گونه می‌گوید که: "بله بازاریابی دهان به دهان تأثیرگذار بوده مخصوصاً بر روی کشتارگاه‌ها مثل کشتارگاه زربال در شمال کشور. البته همان‌طور که در قبل گفته شد این معروفیت و امتیاز در اصل

جدول ۹- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون جریان درآمدی در صنعت مرغداری گوشتی

| مضامین فرعی | وضعیت فعلی (مضامین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضامین پایه) |
|----------------------|---|---|
| راه کارهای درآمدزایی | کاهش هزینه تولید (جهت کسب سودآوری بیشتر) | افزایش سرمایه در گردش برای خرید مواد در قیمت‌های پایین‌تر راهکاری برای درآمدزایی بهتر |
| | فروش صادراتی | |
| وضعیت وصول درآمدها | افزایش بهره‌وری (بهبود ضریب تبدیل) | |
| | فروش محصول تولیدی | یکپارچگی عمودی و حرکت در زنجیره به‌عنوان راه کاری برای درآمدزایی بهتر |
| | فروش محصولات جانبی | |
| وضعیت وصول درآمدها | وصول نقدی جریان درآمدی | بهبود وضعیت نقدینگی با ایفای نقش مؤثر تعاونی‌ها |
| | وصول اعتباری جریان درآمدی | لازمه بهبود وضعیت دریافت حمایت دولت از تولیدکننده و مصرف‌کننده |
| ساختار توزیع سودآوری | ساختاری غیرمنصفانه | تغییر ساختار به نفع مرغان به‌عنوان اصلی‌ترین هسته صنعت |
| | کسب سود بیشتر برای کشتارگاه‌ها | |
| | کسب سود بیشتر برای مرغ مادر | اصلاح قوانین و عدم دخالت بی‌مورد دولت |
| مرغداری گوشتی | کسب سود بیشتر برای واردکنندگان نهاده‌ها | ادغام و یا یکپارچگی در بخش‌های دیگر زنجیره تولید |
| | کسب سود بیشتر برای واحدهای مرغ لاین و اجداد | |
| قیمت‌گذاری | قیمت‌گذاری بر اساس عرضه و تقاضا | قیمت‌گذاری صرفاً بر اساس عرضه و تقاضا |
| | کنترل و تنظیم تولید (جوجه ریزی) جهت تنظیم عرضه و تقاضا | |
| | قیمت‌گذاری توسط اتحادیه‌ها راهکار بهبود شیوه قیمت‌گذاری | قیمت‌گذاری توسط اتحادیه‌ها راهکار بهبود شیوه قیمت‌گذاری |
| قیمت‌گذاری | قیمت‌گذاری دستوری توسط دولت | تنظیم بازار به‌خصوص در دوران مازاد عرضه از طریق ذخیره یا صادرات |
| | | ایجاد امکان صادرات راهکار بهبود قیمت‌گذاری |

در باب درآمدزایی یکی از خبرگان بیان کرد که: "درآمدزایی با فروش محصول از طریق توجه به پکیجی است که گفتم، یعنی مرگذار باید بازاریابی را بشناسد، قیمت جوجه را بداند، مناسبت‌ها را بشناسد به مسائل فنی آشنا باشد و دانش روز را داشته باشد و همچنین مدیریت هزینه و پایین آوردن هزینه خرید مواد اولیه نقش بسیار پر رنگی در درآمد دارند و باید سرمایه در گردش شما به حدی باشد تا بتوانید در نوسانات قیمت مواد اولیه، به موقع خرید کنید."

وضعیت وصول درآمدها از نظر یکی از خبرگان به این گونه است که: "گذشته اغلب اعتباری بود. الآن با این وضعیت نقدی شده چون مرگذار توان فروش اعتباری را ندارد. این وضعیت بهتر است؛ چون نقدی شدن باعث شد مرگذار سرمایه در گردشش زودتر به دستش برسد و سوختی کار هم کمتر شد و در دسرهای برگشت خوردن چک و از این قبیل مشکلات هم کمتر شده."

در زمینه ساختار توزیع سود یکی از خبرگان بیان

می‌کند که: "از ابتدا تا الآن هزینه با تولیدکننده بوده ولی سهمش در سود آخرین نفر است. مرغ مادر در ابتدا بیشترین سود را برده و سپس دلان و کشتارگاه‌ها هستند. مرغ اجداد چون ۹۰ درصد دولتی است ما کاری با آن‌ها نداریم و ما از مرغ مادر به بعد صنعت را نگاه می‌کنیم. ساختار باید تغییر کند و مرگذار را هم جزو این صنعت بدانند و یا اینکه خود مرگذاری در زنجیره حرکت کند یا به کل کنار بکشد."

در مورد قیمت‌گذاری یکی از خبرگان اشاره می‌کند که: "عرضه و تقاضا هست ولی تا زمانی که مرغ ارزان باشد، همین که گران شود دولت دستوری وارد می‌شود. تنها راه قیمت‌گذاری بایستی عرضه و تقاضا و کنترل جوجه ریزی باشد."

تحلیل مضمون ساختار هزینه: در جدول (۱۰) وضعیت فعلی و نوآوری پیشنهادی برای مضمون ساختار هزینه بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است.

جدول ۱۰- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون ساختار هزینه در صنعت مرگذاری گوشتی

| مضمون فرعی | وضعیت فعلی (مضمون پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضمون پایه) |
|--|--|--|
| | هزینه بالای تأمین خوراک دام | امکان پرداخت هزینه‌ها (نهاده و جوجه یک‌روزه) در پایان دوره |
| | هزینه بالای تأمین جوجه یک‌روزه | بهبود ضریب تبدیل تولید راهکار مدیریت هزینه تولید |
| ساختار هزینه‌ها | هزینه بالای سرمایه در گردش | استفاده از دانش روز و به‌روزرسانی راهکار مدیریت هزینه‌ها |
| | هزینه بالای سرمایه ثابت | کاهش هزینه‌های هدر رفت و خراب شدن خوراک دام |
| | هزینه بالای انرژی | سرمایه در گردش بالا جهت خرید حجمی نهاده‌ها |
| | هزینه بالای دارو و درمان | صرفه ناشی از مقیاس راهکاری برای بهبود مدیریت هزینه‌ها |
| | تحویل هزینه از سمت کشتارگاه‌ها | ارتقای سامانه بازارگاه در راستای کاهش هزینه خوراک دام |
| هزینه تحمیلی از سوی شرکای کلیدی | هزینه از سمت مرگذاری‌های مادر با جوجه یک‌روزه | نظارت دقیق‌تر دستگاه‌های نظارتی |
| | هزینه حمل و نقل بالا | |
| هزینه تحمیلی شده توسط شرکت‌های دارویی و واکسن‌سازی با ارائه محصولات بی کیفیت | هزینه تحمیلی شده توسط تأمین‌کنندگان نهاده | قدرت دادن به اتحادیه‌ها راهکاری برای کاهش هزینه تحمیل شده به مرگذاری گوشتی |
| | هزینه تحمیلی شده توسط شرکت‌های دارویی و واکسن‌سازی | |

دست ما نیست، جوجه ریزی در کشور هم که زیاد است و هیچ قدرتی نداریم."

در بحث هزینه تحمیلی از سوی شرکای کلیدی یکی از خبرگان بیان کرد که: "بله آن‌ها هزینه تحمیل می‌کنند با جوجه یک‌روزه بی کیفیت، نهاده بی کیفیت. حمل و نقل هزینه گزاف می‌گیرد؛ چون خود مرغداران اهرم اجرایی برای این کار را ندارند."

تحلیل مضمون منابع کلیدی: در جدول (۱۱) وضعیت فعلی و نوآوری پیشنهادی برای مضمون منابع کلیدی بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است. سپس به برخی از عبارات محتوایی منتخب خبرگان به عنوان شاهد مثال ذکر می‌شود.

در مورد ساختار هزینه‌ها یکی از خبرگان اشاره داشت که: "برآورد هزینه برای ما کلاً غیرممکن است؛ چون هر روز یک قیمتی چه در تأمین مواد اولیه و غیره و چه در فروشش اعلام می‌شود و ما به امید خدا جوجه ریزی می‌کنیم. به نظر بنده هزینه‌های متغیر بالا است و یکبار نهاده گران تمام می‌شود، یکبار جوجه و مدیریت هزینه ما فقط در مدیریت پرورش است. باید بر روی ضریب تبدیل تمرکز کنیم و جلوی درگیر شدن گله به بیماری را بگیریم، از طرفی هم دارو گران است. یک راه به نظر وجود دارد آن هم این است که نقدینگی بالایی داشته باشی. مثلاً الآن جوجه ۱۰۰۰۰ تومانی را بخری و همین امروز هم کل نهاده‌ها را خرید و در انبار دپو کنی، البته قیمت فروش هم که

جدول ۱۱- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون منابع کلیدی در صنعت مرغداری گوشتی

| مضمین فرعی | وضعیت فعلی (مضمین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضمین پایه) |
|--|--|--|
| | کمبود نیروی انسانی توانمند در تولید | آموزش و اطلاع‌رسانی به مرغدار توسط جهاد و دامپزشکی با ارائه کلاس |
| نیروی انسانی | عدم استخدام نیروی متخصص به دلیل اقتصادی نبودن واحدها و مجوزهای بی‌رویه | ترغیب و تشویق جوانان و نیروی کار مثل افزایش دستمزد و حمایت مراجع ذی‌ربط |
| منابع مالی و تسهیلاتی | دانش فنی ضعیف نیروی کار در حوزه پرورش | موظف کردن بانک‌ها به دادن تسهیلات مناسب برای تولیدکنندگان |
| فضای فیزیکی و کالبدی | دسترسی سخت و شرایط بد تأمین منابع مالی | توجه به نحوه ساخت و پارامترهایی مثل (جغرافیا و دسترسی به منابع و انرژی، هوادهی و سیستم گرمایش و سرمایش و نوردهی) |
| تکنولوژی و اتوماسیون (سخت‌افزار و نرم‌افزار) | قدیمی و به‌روز نبودن سالن‌های مرغداری | حمایت و تشویق تولیدکنندگان به استفاده از تکنولوژی روز توسط ارگان‌ها و تشکل‌ها |
| | هزینه بالای تجهیزات اتوماسیون و تکنولوژی قدیمی بودن تجهیزات و اتوماسیون برخی واحدها وضعیت مطلوب تجهیزات و اتوماسیون برخی واحدها نامتناسب بودن اتوماسیون و تکنولوژی با جغرافیا و اقلیم واحدها | |

دیگر نیرویی که چند وقت در واحد کار کرده و با جزئیات آشنا شده اهمیت دارد."

در باب منابع مالی و تسهیلاتی یکی از خبرگان به بیان کرد که: "الآن در بدترین وضعیت قرار دارند و

در زمینه نیروی انسانی یکی از خبرگان به این نکته اشاره داشت که: "وضعیت مطلوب نیست چون برای آموزش کاری نشده و اکثراً کارگران مهاجر هستند دیگر برای ما بی‌اهمیت شده است. برای ما

شده و وارد شده ولی برای اقلیم ما طراحی نشده و باید تغییراتی روی آن صورت بگیرد. ولی از امکانات روز دنیا خیلی دوریم. در این زمینه هم درسته اوضاع بهتر شده ولی برای مثال آمده‌اند هیتر موشکی وارد کرده‌اند در صورتی که برای ارتفاع ۲۰۰۰ متر اصلاً معنی‌ای ندارد، ولی مؤسسه استاندارد ایران به دلیل پایین بودن مصرفش آن را تأیید کرده است. درست است مصرف سوخت پایینی دارد، ولی این هیتر برای ارتفاع پایین طراحی شده مثل کشور هلند. تجربه به خود من ثابت کرده این هیتر برای ارتفاع بالای ۳۰۰ متر اصلاً کارایی ندارد."

تحلیل مضمون فعالیت‌های کلیدی: در جدول (۱۲) وضعیت فعلی و نوآوری پیشنهادی برای مضمون فعالیت‌های کلیدی بر اساس نظرات خبرگان استخراج شده است.

شرایط برای آن‌هایی تسهیل‌تر است که بازدهی بهتر و راحت‌تری دارند مثل دلان، بنگاه‌داران و بساز بفروش‌ها ولی برای تولید بانک‌ها تا جای ممکن از وام دادن خودداری می‌کنند. باید بانک‌ها را موظف و اختصاصی کنند مثلاً فلان بانک مسئول است که فقط مرغداری‌ها و دامداری‌ها را برای گرفتن وام مجاب کند و تسهیلات دهد." در مورد فضای فیزیکی و کالبدی یکی از خبرگان اشاره داشت که: "سالن‌ها بسیار مستهلک و قدیمی شده‌اند. در مرغ مادر به خاطر شرایط کاری و این که خودش را برند کرد و از صنعت جدا کرد شرایطش نسبت به فارم‌های گوشتی خیلی بهتر است. این هم به دلیل شرایط مالی بهتر مرغداری‌های مادر نسبت به مرغداری‌های گوشتی است." نظر یکی از خبرگان در مورد موضوع تکنولوژی و اتوماسیون به این صورت است که: "وضعیت اتوماسیون و تکنولوژی کمی بهتر

جدول ۱۲- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون فعالیت‌های کلیدی در صنعت مرغداری گوشتی

| مضمین فرعی | وضعیت فعلی (مضمین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضمین پایه) |
|---------------------|--|---|
| | کیفیت نامطلوب جوجه‌ها | |
| | در دسترس بودن جوجه به دلیل مازاد تولید جوجه یک‌روزه در کشور | کنترل و تنظیم جوجه ریزی توسط اتحادیه مرکزی |
| تأمین جوجه یک‌روزه | تأمین سخت جوجه‌هایی با نژاد موردنظر یا نژادهای برتری مثل راس | |
| | نوسان کیفیت جوجه یک‌روزه | |
| | انتظار برای نوبت خرید جوجه یک‌روزه بی‌اطلاعی (از کیفیت و نژاد جوجه) و بی‌اختیاری تولیدکننده مرغ گوشتی در خرید جوجه یک‌روزه | وجود سامانه مناسب برای تأمین جوجه یک‌روزه |
| | انحصاری بودن واردات و فروش نهاده عاملی منفی در تأمین راحت نهاده | نظارت دولت بر عرضه نهاده |
| تأمین خوراک | بی‌اطلاعی تولیدکنندگان از کیفیت نهاده | واردات توسط تولیدکنندگان راهکار بهبود شرایط تأمین خوراک |
| | عرضه ناکافی خوراک دام | ارتقای سامانه بازارگاه برای به‌روز بودن تحویل خوراک دام |
| پرورش مرغ‌های گوشتی | تجربه بالای واحدهای مرغداری گوشتی توانایی ضعیف مرغداری‌ها در پرورش | تحقیقات در زمینه واکسیناسیون |
| بهداشت و زیست‌محیطی | الزام به رعایت بهداشت توسط مرغداری‌ها رعایت نکردن بعضی نکات بهداشتی و قرنطینه به دلیل | احداث واحدهای مخصوص معدوم‌سازی جسد مرغ رعایت و پیاده‌سازی قرنطینه به شیوه درست (در سطح واحد |

| | |
|--|---|
| مشکلات مالی تولیدکنندگان | به صورت دومرحله‌ای مانند فارم‌های مرغ مادر و همچنین در مکان احداث غیراصولی واحدها (از منظر نزدیکی واحدها به هم و نزدیکی به جاده‌ها) |
| استفاده از واکسن‌های محدود داخلی (شرکت رازی) | خرید واکسن از مجاری درست مانند دامپزشکی‌ها بی‌نیازی به واکسیناسیون با اجرای دقیق قرنطینه نظارت بر تولید واکسن و حمل و نقل آن |
| ایمنی‌زایی و واکسیناسیون | استفاده محدود از واکسن‌های وارداتی ایمنی‌زایی دقیق و صحیح از ابتدای زنجیره (از لاین تا گوشتی) |

در زمینه تأمین جوجه یک‌روزه یکی از خبرگان این‌گونه بیان می‌کند که: "مرغداران با یک شرکت که کار نمی‌کنند و از طریق دلال اغلب خرید می‌کنند و بیشتر برای خرید جوجه خوب باید در نوبت رزرو باشند و هر بار جوجه یک کیفیتی دارد و تا زمانی که وارد سالن نشود متوجه کیفیت آن نمی‌شوید." در مورد تأمین خوراک هم یکی از خبرگان اشاره داشت که: "۸۰ تا ۹۰ درصد واردات داریم (ذرت، سویا، گندم و جو) که توسط دولت و شرکت‌های خصوصی صورت می‌گیرد و مرغدار هیچ نقشی ندارد در صورتی که باید مرغدار وارد کند و تأمین به راحتی صورت نمی‌گیرد و کیفیت هم نامشخص است. باید بازار آزاد باشد و با دنیا ارتباط داشته باشیم." در زمینه پرورش مرغ گوشتی یکی دیگر از خبرگان بیان می‌دارد که: "فعالیت پرورش به پارامترهای زیادی وابسته است که خیلی از آن‌ها از کنترل تولیدکننده خارج است، ولی در کل مرغداران ما با این وضعیت قیمت‌ها تولیدات خوبی دارند."

در مورد واحد تولید مرغ مادر، نظر یکی از خبرگان این است که: "دست دولت و صاحبان قدرت در اینجا بیشتر دیده می‌شود. توانمندترین بخش این بخش است به این دلیل که افراد و شرکت‌هایی در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده‌اند که یا وابسته به دستگاه‌های دولتی هستند یا سرمایه‌گذاران بزرگی هستند که در صنایع دیگر (صنایع پایین دستی) دست پر قدرتی دارند. قیمت‌گذاری جوجه یک‌روزه توسط خودش تعیین شده و عرضه و تقاضای مرغدار گوشتی روی آن تأثیری ندارد و بهتر بر روی تولید خود کنترل دارند."

در زمینه تأمین جوجه یک‌روزه یکی از خبرگان این‌گونه بیان می‌کند که: "مرغداران با یک شرکت که کار نمی‌کنند و از طریق دلال اغلب خرید می‌کنند و بیشتر برای خرید جوجه خوب باید در نوبت رزرو باشند و هر بار جوجه یک کیفیتی دارد و تا زمانی که وارد سالن نشود متوجه کیفیت آن نمی‌شوید." در مورد تأمین خوراک هم یکی از خبرگان اشاره داشت که: "۸۰ تا ۹۰ درصد واردات داریم (ذرت، سویا، گندم و جو) که توسط دولت و شرکت‌های خصوصی صورت می‌گیرد و مرغدار هیچ نقشی ندارد در صورتی که باید مرغدار وارد کند و تأمین به راحتی صورت نمی‌گیرد و کیفیت هم نامشخص است. باید بازار آزاد باشد و با دنیا ارتباط داشته باشیم." در زمینه پرورش مرغ گوشتی یکی دیگر از خبرگان بیان می‌دارد که: "فعالیت پرورش به پارامترهای زیادی وابسته است که خیلی از آن‌ها از کنترل تولیدکننده خارج است، ولی در کل مرغداران ما با این وضعیت قیمت‌ها تولیدات خوبی دارند."

در بحث بهداشت و زیست‌محیطی یکی از خبرگان به این نکته اشاره می‌کند که: "بهداشت صد در صد باید رعایت شود، چون اول خود مرغدار ضرر می‌بیند. تنها مشکل در حال حاضر نزدیک بودن واحدها به هم هست. به طور کلی مرغداری‌ها به محیط‌زیست آسیبی وارد نمی‌کنند."

جدول ۱۳- تحلیل محتوای نظرات خبرگان برای مضمون شرکای کلیدی در صنعت مرغداری گوشتی

| مضامین فرعی | وضعیت فعلی (مضامین پایه) | نوآوری پیشنهادی (مضامین پایه) |
|---------------------------------------|--|---|
| واحد تولید مرغ مادر | قدرت مالی و تولیدی بالای واحدهای مرغ مادر کمبود مرغ مادر در کشور و نیاز به واردات وجود انحصار در تولید مرغ مادر توسط تعداد شرکت‌های خصوصی تولید مازاد جوجه یک‌روزه توسط مرغداری‌ها مادر صادرات جوجه یک‌روزه در صورت اجازه دولت (افغانستان، آذربایجان و عراق) | سامانه مدیریت تولید و توزیع جوجه یک‌روزه (در یک بستر زمانی هماهنگ با واحدهای مرغداری) |
| کشتارگاه، قطعه‌بندی و بسته‌بندی | توانمندی بالای کشتارگاه توانمندی بالای قطعه‌بندی‌ها | بهره‌گیری از خطوط تولید به‌روزتر و باکیفیت‌تر |
| حمل و نقل | نامطلوب بودن اوضاع حمل و نقل | استفاده از حمل و نقل ریلی برای کاهش هزینه و افزایش سرعت حمل و نقل به‌روزرسانی وسایل حمل و نقل (مانند ریل قفس‌ها و کانتینرهای مجهز به تهویه مطبوع هوا و غیره) بهره‌گیری از سیستم‌های GPS آنلاین در ردگیری ناوگان حمل و نقل |
| بخش دامپزشکی و درمانی دارویی | نا اطمینانی از کیفیت و کمیت داروها (داخلی و وارداتی) کمبود و قاچاق داروهای خارجی کمبود نیروی دامپزشک ماهر و خبیره | صادر کردن مجوز جوجه ریزی تنها توسط اتحادیه همکاری دامپزشکی و اتحادیه از ابتدای زنجیره |
| مراکز تحقیقاتی و پژوهشی | عدم پژوهش و تحقیق ملموسی در صنعت نبود مرکزی برای تحقیقات | لزوم تحقیقات توسط دانشگاه انتقال نتایج تحقیقات به مرغداران نیاز به تحقیق در مورد شناسایی ویروس‌ها و اصلاح نژاد حمایت از متخصصین طیور صنعت مرغداری گوشتی (نه متخصص دام) راهکاری برای بهبود کارایی مراکز تحقیقاتی صدور پروانه مرغداری در صورت تأیید مراکز آموزشی |
| مراکز آموزشی و فنی حرفه‌ای و دانشگاهی | نبود مرکزی برای آموزش نیروی انسانی واحدها آموزش ضعیف نیروی کار در حین کار و تولید توسط مرغدار سیستم آموزش دانشگاهی ضعیف در حوزه طیور (پرورش مرغ گوشتی) | آموزش توسط مراکز آموزش عالی فنی و حرفه‌ای |
| عملکرد نهادهای صنفی | ضعف تعاونی‌های مرغداری | نقش مؤثر و مفید تعاونی‌ها در صورت اصلاح محول کردن جوجه ریزی و تأمین گوشت مرغ کشور به اتحادیه ایجاد اتحادیه‌های صنفی در هر بخش از زنجیره جهت حفاظت از منافع خویش ایجاد خوشه‌های کسب و کار بین بخش‌های مختلف زنجیره صنعت مرغداری جهت همکاری و هماهنگی بیشتر در کل زنجیره |

| نقش مؤثر سامانه بازارگاه | |
|---|---|
| آزادسازی واردات و تولیدات نهاده‌ها | نقش منفی پشتیبانی امور دام در حمایت از تولیدکنندگان |
| | انحصاری بودن واردات و فروش نهاده مانند شرکت مدلل |
| ارتقای سامانه بازارگاه | وضعیت مطلوب‌تر بازار مکمل‌ها به دلیل خصوصی و رقابتی بودن بازارشان |
| آموزش فرهنگ تعاون | |
| تبدیل تعاونی‌های فرد محور به مجموعه‌ای بزرگ در قالب تعاونی | عدم فرهنگ مشارکت و تعاون در بین بخش‌های مختلف |
| استفاده از افراد متخصص و باتجربه راهکار بهبود فرهنگ تعاون در صنعت مرغداری | زنجیره ارزش صنعت مرغداری |
| | استفاده از فرانچایز و نمایندگی در بخش پرورش به‌ندرت |
| بهره‌گیری از فرانچایز و اعطای نمایندگی در فروش، پرورش، تأمین خوراک دام و جوجه یک‌روزه | عدم استفاده فرانچایز در بخش کشتارگاه به‌ندرت |
| | استفاده از فرانچایز در بخش نهاده و کنسانتره به‌ندرت |

در مورد مراکز تحقیقاتی و پژوهشی یکی از خبرگان اظهار دارد: "مركز تحقیقاتی هست و بیشتر روی نژاد مطالعه دارند مثل نژاد آرین ولی تا الآن که نتیجه‌ای نداشته است." در مورد مراکز تحقیقاتی و پژوهشی، نظر یکی از خبرگان این است که: "مركزی برای آموزش اصلاً نداریم و از لحاظ عملی خیلی در دانشگاه‌ها ضعیف هستیم. رشته علوم دامی گرایش طیور و دام هست. خود بنده گرایش طیور خواندم و دروس پرورش مرغ گوشتی و مرغ مادر ارائه می‌شد ولی از لحاظ عملی کار نمی‌شد."

یکی از خبرگان درباره عملکرد نهاده‌های صنفی می‌گوید که: "صنف مرغداران در مقابل صنف‌های دیگر در صنعت مثل صنف کشتارگاه و صنف جوجه داران مادر در ضعف هستند. در صورتی که بهتر است تعاونی‌ها به جای تعاونی افراد تبدیل به تعاونی واحدهای صنفی تولیدکنندگان شوند و اتحادیه‌هایی بزرگی شکل بگیرند در قالب تعاونی که متشکل باشند از چندین کشتارگاه، چندین واحد تولید مرغ گوشتی و حتی مرغ مادر که به صورت یک زنجیره مش به همدیگر متصل باشند و روی هم تأثیر گذار باشند."

در موضوع کشتارگاه، قطعه‌بندی و بسته‌بندی یکی از خبرگان به این مطلب اشاره می‌کند که: "اکثراً خود کشتارگاه‌ها واحد قطعه‌بندی هم دارند، یک واحد کاملاً بهره‌ور هستند و از هر قسمت مرغ سود می‌برند و قدرت بیشتری نسبت به مرغداران دارند."

در زمینه حمل‌ونقل، نظر خبره‌ای دیگر این است که: "صنعت حمل‌ونقل ما فلج است. چون ما تماماً از حمل‌ونقل جاده‌ای استفاده می‌کنیم در صورتی که با استفاده از حمل‌ونقل ریلی می‌توانیم خیلی از هزینه‌ها را کاهش دهیم. با حمل‌ونقل ریلی هم هزینه کاهش می‌یابد و ایمن‌تر می‌شود و سرعت حمل‌ونقل هم بیشتر می‌شود."

در بخش دامپزشکی و درمانی دارویی یکی از خبرگان این‌گونه بیان می‌کند که: "کیفیت داروها اصلاً خوب نیست. دارو کم و بسیار بد است. دامپزشکی هم تنها زورش به مرغدار می‌رسد. بایستی بیشتر بر پخش این داروها نظارت کند. واردات داروهای خارجی هم که نداریم، آن چیزی هم که هست قاچاق می‌باشد. شواهد حاکی از آن است که تولید این داروها در شرایط بدی انجام می‌شود."

موجود مورد شناسایی قرار می‌گرفت. همچنین از خبرگان خواسته می‌شد تا با پیشنهادهای خویش بوم نوآورانه کسب و کار این صنعت را تبیین کنند.

پس از اجرای فرایند تحقیق و دستیابی به مضامین فراگیر، سازنده و پایه، بوم وضعیت فعلی و بوم نوآورانه کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی استخراج شد. بوم فعلی کسب و کار صنعت در شکل (۳) و بوم نوآورانه در شکل (۴) نشان داده شده است. در تبیین و مقایسه نتایج تحقیق باید گفت به طور کلی در این تحقیق مضامین بیشتری نسبت به اندک مطالعات پیشین شناسایی شده است. در جزء مشتریان صنعت مرغداری، مواردی چون مشتریان نهایی (عموم مردم)، مشتریان واسط (دلالتان و کشتارگاه‌ها)، مشتریان سازمانی (صنایع تبدیلی و بیمارستان‌ها)، مشتریان بین‌المللی و غیره شناسایی شدند؛ در حالی که در مطالعات پیشین، تنها به دلالتان، کشتارگاه‌ها، هتل‌ها، بیمارستان‌ها اشاره شده است (Boimah et al., 2022; FAO, 2022; Ardiansyah et al., 2017). جزء ارزش پیشنهادی محصولات اصلی مانند مرغ گرم، منجمد و ارگانیک، محصولات جانبی کود مرغ، ضایعات مرغ و غیره، استانداردها و گواهینامه‌ها و نوآوری در درج برند تولیدکننده بر بسته‌بندی و دیگر موارد شناسایی شدند که نتایج مطالعات پیشین برای شناسایی جزء ارزش پیشنهادی، عرضه مرغ سالم و مقرون به صرفه، تولید سفارشی، عرضه مرغ منجمد و مرغ قطعه‌بندی بوده است (Boimah et al., 2022; FAO, 2022). در بخش ارتباط با مشتری نظرات و ایده مشتریان نهایی مانند تولید سفارش محور برای اکبر جوجه‌ها و بازاریابی دهان به دهان، آگاه‌سازی مشتریان و ایجاد نوآوری در تبلیغات با شناسنامه دار کردن مرغ‌های تولیدی و غیره استخراج شدند که در مطالعات پیشین به اهمیت استفاده از شبکه‌های مجازی و بازاریابی دهان به دهان و نیز به ارتباط

در مورد تأمین‌کنندگان نهاده‌های تولید یکی از خبرگان به این نکته اشاره می‌کند که: "بیشترین نهاده ما که ذرت و کنجاله سویا است و شرکت‌های خصوصی و پشتیبانی امور دام دولتی وارد می‌کنند ولی شنیده‌ها حاکی از این است که خود آن‌ها هم از شرکت مدلل خرید و توزیع می‌کنند. پشتیبانی نهاده را هم توزیع می‌کند چون همیشه ذخیره استراتژیک دارد. الآن که سامانه بازارگاه آمده بهتر شده ولی خب بعضی مواقع شرکت‌ها بارگیری خود را به تعویق می‌اندازند و پول شما در آنجا بلوکه می‌شود و به تعهد خود پایبند نیستند. مکمل‌ها نیز از بازار آزاد تأمین می‌شوند و زمانی ارز ۴۲۰۰ به آن اختصاص داشت که چند سال قبل لغو شد."

در باب نقش ساختارهای فرهنگی (تعاونی‌ها) یکی از خبرگان بیان می‌کند که: "در کل فرهنگ مشارکت و تعاون در نداریم و این باید از کودکی آموزش داده شود. در کل کشور تعاونی‌های خیلی مطرحی نداریم."

در زمینه فرانچایز یا نمایندگی یکی از خبرگان می‌گوید: "این قضیه وجود دارد ولی در حال حاضر به دلیل نوسانات ارز، تحریم‌ها و غیره بنیادش سست شده است. در قبل بوده به صورتی که ساختار و تجهیزات آن‌ها مستقیم در ایران پیاده سازی می‌شد."

جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف شناسایی مدل کسب و کار در صنعت مرغداری گوشتی با رویکرد کیفی صورت گرفت. چنانچه موشکافانه و با دیدی دقیق‌تر به این صنعت نگاه شود کاستی‌ها و شکاف‌های موجود در آن نمایان می‌شود و خروجی آن مبنایی می‌شود برای خلق دانشی جدید و مسیری نو برای تحقیقات آتی در باب این صنعت باز می‌کند. بدین منظور باید بوم کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی در وضعیت



ضد عفونی کننده‌ها، داروها، واکسن‌ها و... اشاره کرده- اند (FAO, 2022; Ardiansyah et al., 2017). فعالیت‌های کلیدی شناسایی شده نیز شامل تأمین جوجه یک‌روزه با کیفیت، واکسیناسیون، پرورش مرغ گوشتی، تأمین خوراک مرغ، رعایت بهداشت و ارائه راهکار پیشنهادی کنترل و تنظیم جوجه ریزی توسط اتحادیه مرکزی و موارد دیگری هستند که یافته‌های مطالعات پیشین شامل مهیا سازی شرایط سالن و پرورش، خرید مواد اولیه، واکسیناسیون، نحوه پرورش، عقد قرارداد و غیره می‌باشند (FAO, 2022; Ardiansyah et al., 2017). برای بخش منابع کلیدی کمبود نیروی انسانی، اهمیت اتوماسیون، دسترسی سخت به منابع مالی و تسهیلاتی و ارائه راهکارهای پیشنهادی مانند موظف کردن بانک‌ها به دادن تسهیلات مناسب به مرغداران و غیره شناسایی شد که مطالعات پیشین نیز بر نیروی انسانی ماهر و با تجربه، تسهیلات مالی مناسب و همچنین نیز بر اهمیت تکنولوژی و فضای فیزیکی تأکید داشته‌اند (FAO, 2022; Ardiansyah et al., 2017; Boimah et al., 2022). در نهایت برای بخش شرکای کلیدی نیز قدرت مالی بالای واحدهای مرغ مادر، توانمندی بالای کشتارگاه‌ها و قطعه‌بندی‌ها، نامطلوب بودن اوضاع حمل و نقل، انحصار در واردات نهاده‌ها، کمبود دارو، ضعف تعاونی‌ها و غیره و همچنین ارائه راهکارهای پیشنهادی مانند ایجاد سامانه مدیریت تولید و توزیع جوجه یک‌روزه و استفاده از حمل و نقل ریلی استخراج و مشخص شد که نتایج مطالعات پیشین نیز مرغداری‌های مادر، تأمین کنندگان نهاده، دامپزشکی‌ها، تعاونی‌ها و کشتارگاه‌ها را شناسایی کرده‌اند (FAO, 2022; Ardiansyah et al., 2017; Boimah et al., 2022).

کمک شخصی، توجه به مشتری و کتابچه راهنمای پرورش گله اشاره شده است (Boimah et al., 2022; Ardiansyah et al., 2017). برای بخش کانال‌های توزیع، کانال توزیع مستقیم مانند سامانه رهتاب و کانال توزیع مرسوم مرغدار-دلال-کشتارگاه یا تعاونی و غیره و همچنین در بحث نوآوری برای مثال استفاده از وب سایت و یا حذف واسطه‌ها با یکپارچگی عمودی در زنجیره این صنعت شناسایی شدند که در مطالعات پیشین استفاده از وسایل نقلیه، شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و بازاریابی دهان به دهان و همچنین کانال تولیدکننده-دلالان-عمده فروشان شناسایی شده‌اند (Ardiansyah et al., 2017; FAO, 2022). در بخش ساختار درآمد برای درآمدزایی کاهش هزینه تولید، فروش کود، بهبود ضریب تبدیل، فروش صادراتی و راهکار پیشنهادی افزایش سرمایه در گردش برای خرید مواد اولیه و غیره، وصول نقدی و اعتباری جریان درآمدی، شیوه قیمت گذاری، ساختار توزیع سود غیر منصفانه و موارد دیگر از نظرات خبرگان استخراج شد که مطالعات پیشین مکانیسم‌های قیمت گذاری متفاوت برای مرغ ارگانیک، مرغ معمولی و مرغ قطعه‌بندی شده را برای ایجاد جریان درآمدی ثابت شرکت پیشنهاد می‌دهند و ۹۵ درصد جریان درآمدی را از فروش مرغ گوشتی و ۵ درصد مابقی را از فروش کود شناسایی کرده‌اند که در دوره سوم (وسط سال) بیشترین و در پایان سال کمترین بازدهی را دارد (Boimah et al., 2022; FAO, 2022). برای بخش ساختار هزینه‌ها، هزینه بالای تأمین خوراک دام و جوجه یک‌روزه و هزینه‌های تحمیلی از سوی شرکای کلیدی مانند هزینه حمل و نقل و غیره شناسایی شدند و راهکارهای پیشنهادی مانند افزایش سرمایه در گردش، صرفه ناشی از مقیاس و غیره شناسایی شدند که مطالعات پیشین نیز به هزینه‌های تأمین خوراک، جوجه یک‌روزه،

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>فرهنگ کلیدی</p> <p>شرکای کلیدی</p> <p>مراکز آموزشی و فنی حرفه‌ای و دانشگاهی؛ واحد تولید مرغ مادر؛ ۱. قدرت مالی و تولیدی ۱. نبود مرکزی برای آموزش بالایی واحدهای مرغ مادر نیروی انسانی واحدها ۲. کمبود مرغ مادر در کشور ۲. آموزش ضعیف نیروی کار و نیاز به واردات در چین کار و تولید توسط ۲. وجود انحصار در تولید مرغدار ۳. سیستم آموزش دانشگاهی شرکت‌های خصوصی ضعیف در حوزه تولید طیور ۴. تولید مسازاد جوجه (پرورش مرغ گوشتی) یکدروزه توسط مرغدارهای نهادهای صنعتی؛ ۱. ضعف تعاونی‌های مادر ۵. صادرات جوجه یکدروزه مرغداری در صورت اجازه دولت تأمین کنندگان نهاده‌های (افغانستان، آذربایجان و عراق) کشور گاه و قطعه‌بندی و بسته‌بندی؛ ۱. توانمندی بالای کشور گاه تولیدکنندگان ۳. انحصاری بودن واردات و فروش ۱. نامطلوب بودن اوضاع ممال ۲. وضعیت مطلوب‌تر بازار</p> | <p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p>تأمین جوجه یکدروزه؛ ۱. تجربه بالای واحدهای مرغداری گوشتی ۲. توانایی ضعیف مرغداری‌ها در ۳. در دسترس بودن جوجه پرورش به دلیل مزایای تولید جوجه بهداشت و زیست محیطی؛ ۱. الزام به رعایت بهداشت ۲. تأمین سخت جوجه‌هایی توسط مرغداری‌ها با نژاد مورد نظر مثل راس ۲. رعایت نکردن بعضی نکات ۴. نوسان کیفیت جوجه بهداشتی و قرنطینه به دلیل مشکلات مالی تولیدکنندگان یکدروزه ۵. انتظار برای نوبت خرید ۳. مکان احداث غیر اصولی واحدها (از منظر نزدیکی واحدها ۶. بی اطلاعی و بی‌اختیاری به هم و نزدیکی به جاده‌ها) تولید کننده مرغداری مرغ ایمی زایی و واکنش‌های محدود؛ ۱. استفاده از واکنس‌های محدود ۲. استفاده محدود از واکنس‌های وارداتی تأمین خوراک؛ ۱. انحصاری بودن واردات و فروش نهاده ۲. بی‌اطلاعی تولیدکنندگان از کیفیت نهاده ۳. عرضه ناگفتی خوراک دام</p> | <p>ارزش‌های پیشنهادی و محصول</p> <p>بخش محصول؛ ۱. مرغ گرم، مرغ منجمد، مرغ ارگانیک، مرغ قطعه‌بندی شده و مرغ زنده محصولات جانبی و مکمل؛ ۲. کود مرغ ۳. ضایعات مرغ در مکمل‌های مرغ ۴. پر مرغ در مکمل سازی ۵. تولید پودر چربی و چربی مرغ برای روغن طیور ۶. پای مرغ جهت تولید کپسول‌های درمانی ۷. اسکلت مرغ در صنعت سوپیس و کالباس ۸. پای مرغ برای صادرات ۹. آلایش مرغ (امعاء و احشاء مثل جگر و سنگدان و غیره) ۱۰. مرغ در صنایع مواد غذایی (ناگت، سوخاری، فیله و کتسو و مرغ و غیره) استراتژی رقابتی؛ ۱۱. کاهش قیمت تمام شده (عمده واحدهای صنعتی) ۱۲. استراتژی تمایز با ارتقا بخشی کیفیت محصول (برخی واحدهای صنعتی) کیفیت محصول تولیدی؛ ۱۳. کیفیت محصول در بازارهای داخلی در حد عرف صنعت</p> | <p>ارتباط با مشتری</p> <p>تبلیغات؛ ۱. عدم توجه به تبلیغات به دلیل ناشناس بودن تولیدکننده و کشاور گاه آگاهی مشتریان؛ ۱. عدم نیاز واحدهای تولیدی برای آگامسازی بیشتر مشتریان به خاطر ناشناس بودن تولیدکننده ۲. آگاهی بالای کشاور گاهها و دلالت نسبت به محصول تولیدی ۳. عدم نیاز مردم به آگاهی بیشتر درباره محصول مرغ نظرات و ایده‌های مشتریان نهایی؛ ۱. عدم اهمیت و توجه به نظرات مشتریان نهایی در تولید محصول ۲. اهمیت دادن مرغداران به ضریب استحصالی گوشت به خاطر جلب نظر کشاور گاهها ۳. عدم وجود ایده و نظر از طرف مشتریان نهایی به دلیل سطح آگاهی پایین آنان ۴. عدم توانایی کشاور گاهها برای پاسخگویی به نظرات و خواسته‌های متفاوت مشتریان نهایی ۵. تولید سفارش محور برای برخی مشتریان سازمانی (رستوران‌ها، همپون اکبر جوجه و...) بازاریابی دهان‌به‌دهان؛ ۱. تأثیر بازاریابی دهان‌به‌دهان در برند منطقه‌ای مرغ شمال و برند کشاور گاهها (مثل زربان)</p> | <p>بخش مشتریان و نیاز مشتری</p> <p>مشتريان</p> <p>واسطه؛ ۱. کشاور گاه ۲. دلالت یا دفتردار ۳. مرغ فروشی‌های سنتی ۴. واحدهای قطعه‌بندی (صنایع غذایی) ۵. صنایع تبدیلی (صنایع غذایی) منسل کارخانه سوپیس و کالباس) مشتریان نهایی؛ ۱. مصرف کنندگان نهایی مشتریان بین‌المللی؛ ۱. کشورهای همسایه کشورهای حوزه خلیج فارس و کشور روسیه مشتریان نهایی سازمانی؛ ۱. پشتیبانی امور دام ۲. نیروهای مسلح (ارتش) - سپاه - نیروی نظامی (ارتش) ۳. بیمارستان‌ها ۴. دانشگاه‌ها استراتژی بازاریابی؛ ۱. استراتژی بازاریابی انبوه یا</p> |
|---|---|--|--|--|

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| <p>بخش دامپزشکی و مکمل‌ها به دلیل خصوصی و درمائی دارویی: رقابتی بودن بازارشان ۱. نا اطمینانی از کیفیت و ساختارهای فرهنگی: کمیت داروها (داخلی و ۱. عدم فرهنگ مشارکت و وارداتی) تعاون در کشور ۲. کمبود و قاچاق داروهای فرانچایز یا نمایندگی: ۱. استفاده از فرانچسایز و ۲. استفاده نمایندگی در بخش پرورش ۳. کمبود نیروی دامپزشک نمایندگی در بخش پرورش ماهر و خیره بندرت مراکز تحقیقاتی و ۲. استفاده فرانچایز در بخش پرورشی: ۱. عدم پژوهش و تحقیق ۳. استفاده از فرانچسایز در مملوئی در صنعت ۲. نبود مرکزی برای بندرت تحقیقات ۳. وجود مرکز تحقیقاتی نژاد مرغ (مانند نژاد آریین)</p> | <p>منابع کلیدی نیروی انسانی: ۱. کمبود نیروی انسانی توانمند در تولید عدم استخدام نیروی متخصص به دلیل اقتصادی نبودن واحدها و مجوزهای بی-رویه، دانش فنی ضعیف نیروی کار در حوزه پرورش منابع مالی و تسهیلاتی: ۱. دسترسی سخت و شرایط بد تأمین منابع مالی فضای فیزیکی و کالبدی: ۲. قدیمی و پرتوز نبودن سالن‌های مرغداری تکنولوژی و اتوماسیون (سخت افزار و نرم افزار): ۱. هزینه بالای تجهیزات اتوماسیون و تکنولوژی ۲. قدیمی بودن تجهیزات اتوماسیون برخی واحدها ۳. وضعیت مطلوب تجهیزات اتوماسیون برخی واحدها ۴. نامناسب بودن اتوماسیون و تکنولوژی با جغرافیا و اقلیم واحدها</p> | <p>ساختار هزینه ۱. هزینه بالای تأمین خوراک دام، ۱. تحمیل هزینه از سمت کشاورگانها تأمین جوجه یک‌روزه، سرمایه در ۲. تحمیل هزینه از سمت مرغداری‌های مادر با جوجه یک‌روزه بی-گرددش، سرمایه ثابت، انرژی و کیفیت دارو و درمان ۳. هزینه حمل‌ونقل بالا ۴. هزینه تحمیل شده توسط تأمین‌کنندگان نهاده‌ها ۵. هزینه تحمیل شده توسط شرکت‌های دارویی و واکسن‌سازی با ارائه محصولات بی کیفیت</p> | <p>وضعیت وصول ساختار توزیع سودآوری قیمت گذاری: درآمدها: ۱. وصول نقدی گوشتی: ۱. وصول اعتباری ۲. کسب سود بیشتر برای جوجه‌های مرغ لاین و اجاده، دسترسی توسط دولت ۲. وصول اعتباری ۲. کسب سود بیشتر برای جوجه‌های مرغ لاین و اجاده، دسترسی توسط دولت ۱. وصول نقدی گوشتی: ۱. وصول اعتباری ۲. کسب سود بیشتر برای جوجه‌های مرغ لاین و اجاده، دسترسی توسط دولت</p> | <p>چرخه ریزی ۱۴. ورود برخی از تولیدکنندگان به تولید محصولات کیفی متناوب ۱۵. سطح پایین کیفیت محصول برای ورود به بازارهای بین‌المللی ۱۶. آشنایی نسبتاً بالای مصرف‌کنندگان نسبت به برند منطقه شمال ۱۷. عدم آشنایی مصرف‌کنندگان نسبت به برند کشاورگانها، واحدهای مرغداری‌ها و نژاد مرغ بسته‌بندی: ۱۸. توجه به بسته‌بندی تنها محدود به صادرات ۱۹. عدم توجه به بسته‌بندی استاندارد و گواهی‌نامه‌ها: ۲۰. عدم به کار گیری و مصداقیت استاندارد برای تولیدکنندگان ۲۱. گواهی بهداشت جوجه یک‌روزه به منزله گواهی و ملزوم برای جبران خسارت مرغداری گوشتی ۲۲. اخذ مجوزهای بهداشت دامپزشکی و پروانه بهره‌برداری جهاد کشاورزی و مجوز مساصط برای جوجه ریزی</p> | <p>یکسان نیاز مصرفی مشتریان: ۱. مرغ سبز یا ارگانیک ۲. گوشت ارزان و سالم (به‌عنوان گوشت ارزان و سالم) ۳. مرغ قطعه‌بندی شده</p> |
| <p>مزینة تصمیلی از سوی شرکای کلیدی: ۱. تحمیل هزینه از سمت کشاورگانها ۲. تحمیل هزینه از سمت مرغداری‌های مادر با جوجه یک‌روزه بی-گرددش، سرمایه ثابت، انرژی و کیفیت ۳. هزینه حمل‌ونقل بالا ۴. هزینه تحمیل شده توسط تأمین‌کنندگان نهاده‌ها ۵. هزینه تحمیل شده توسط شرکت‌های دارویی و واکسن‌سازی با ارائه محصولات بی کیفیت</p> | <p>ساختار هزینه ۱. هزینه بالای تأمین خوراک دام، ۱. تحمیل هزینه از سمت کشاورگانها تأمین جوجه یک‌روزه، سرمایه در ۲. تحمیل هزینه از سمت مرغداری‌های مادر با جوجه یک‌روزه بی-گرددش، سرمایه ثابت، انرژی و کیفیت دارو و درمان ۳. هزینه حمل‌ونقل بالا ۴. هزینه تحمیل شده توسط تأمین‌کنندگان نهاده‌ها ۵. هزینه تحمیل شده توسط شرکت‌های دارویی و واکسن‌سازی با ارائه محصولات بی کیفیت</p> | <p>وضعیت وصول ساختار توزیع سودآوری قیمت گذاری: درآمدها: ۱. وصول نقدی گوشتی: ۱. وصول اعتباری ۲. کسب سود بیشتر برای جوجه‌های مرغ لاین و اجاده، دسترسی توسط دولت ۲. وصول اعتباری ۲. کسب سود بیشتر برای جوجه‌های مرغ لاین و اجاده، دسترسی توسط دولت ۱. وصول نقدی گوشتی: ۱. وصول اعتباری ۲. کسب سود بیشتر برای جوجه‌های مرغ لاین و اجاده، دسترسی توسط دولت</p> | <p>چرخه ریزی ۱۴. ورود برخی از تولیدکنندگان به تولید محصولات کیفی متناوب ۱۵. سطح پایین کیفیت محصول برای ورود به بازارهای بین‌المللی ۱۶. آشنایی نسبتاً بالای مصرف‌کنندگان نسبت به برند منطقه شمال ۱۷. عدم آشنایی مصرف‌کنندگان نسبت به برند کشاورگانها، واحدهای مرغداری‌ها و نژاد مرغ بسته‌بندی: ۱۸. توجه به بسته‌بندی تنها محدود به صادرات ۱۹. عدم توجه به بسته‌بندی استاندارد و گواهی‌نامه‌ها: ۲۰. عدم به کار گیری و مصداقیت استاندارد برای تولیدکنندگان ۲۱. گواهی بهداشت جوجه یک‌روزه به منزله گواهی و ملزوم برای جبران خسارت مرغداری گوشتی ۲۲. اخذ مجوزهای بهداشت دامپزشکی و پروانه بهره‌برداری جهاد کشاورزی و مجوز مساصط برای جوجه ریزی</p> | <p>یکسان نیاز مصرفی مشتریان: ۱. مرغ سبز یا ارگانیک ۲. گوشت ارزان و سالم (به‌عنوان گوشت ارزان و سالم) ۳. مرغ قطعه‌بندی شده</p> | |

شکل ۳- بوم فعلی مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی (منطقه دیپجان)

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>بخش مشتریان و نیاز مشتری</p>  | <p>نوآوری در مشتریان و بازار:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. شناسایی مشتریان جدید داخلی از طریق ایجاد سامانه‌های برای تنظیم تولید و عرضه مرغ گوشتی در کشور ۲. مشتریان داخلی خواستار مرغ با وزن کمتر (بر اساس فرایند خلیل نیار) ۳. مشتری بین‌المللی با رعایت استانداردهای بین‌المللی (وزن و سایز مناسب، کیفیت، بسته‌بندی و سلامت مرغ) | <p>نوآوری در استراتژی بازاریابی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. استفاده از استراتژی بازاریابی متمایز برای مشتریان خارجی و داخلی (در زمینه وزن محصول و...) ۲. استفاده از استراتژی بازاریابی گوشه‌های | <p>ارزش‌های پیشنهادی و محصول</p> <p>نوآوری در محصولات اصلی مرغ:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. مرغ آماده طبخ (بدون امعاء و احشاء) ۲. مرغ سایزبندی شده ۳. تولید مرغ با نژادهای متفاوت ۴. مرغ‌هایی با طعم مختلف <p>نوآوری در محصولات جانبی و مکمل:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. استخراج گاز از کود مرغ ۲. فرآوری چربی ضایعات <p>نوآوری در استراتژی رقابتی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌گیری بیشتر از استراتژی تمایز و استراتژی تمایز همراه با کاهش هزینه ۲. تشخیص زمان درست عرضه محصول به بازار <p>نوآوری در کیفیت محصول تولیدی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌بردن دانش روز پرورش (جیره نویسی، رعایت بهداشت و تحقیقات دانشگاهی و غیره) ۲. استفاده از اتوماسیون و سالن‌های به‌روز ۳. به‌کارگیری افراد تحصیل‌کرده جهت بهبود شرایط کیفی پرورش <p>نوآوری در برند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. درج نام تولیدکننده بر روی بسته‌بندی ۲. برند سازی بر روی تولید مرغ سبز |
| <p>ارتباط با مشتری</p>  | <p>نوآوری در تبلیغات:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. لوم توجه به تبلیغات (در صورت شناسنامه‌دار کردن مرغ) <p>نوآوری در آگاهی مشتریان:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. آگاهی‌رسانی توسط دامپزشکی با تشریح نشانه‌های یک مرغ سالم (از لحاظ ظاهر، وزن و غیره) ۲. آگاهی‌رسانی با ثبت کارنامه تولید (میزان پروتئین، آنتی‌بیوتیک مصرفی و غیره) و درج بر روی بسته‌بندی ۳. آگاهی‌رسانی توسط دولت و رسانه‌ها با تولید محتوای آگاه‌رسانی به مشتریان <p>نوآوری در نظرات و ایده‌های مشتریان</p> | <p>ارزش‌های پیشنهادی و محصول</p> <p>نوآوری در محصولات اصلی مرغ:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. مرغ آماده طبخ (بدون امعاء و احشاء) ۲. مرغ سایزبندی شده ۳. تولید مرغ با نژادهای متفاوت ۴. مرغ‌هایی با طعم مختلف <p>نوآوری در محصولات جانبی و مکمل:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. استخراج گاز از کود مرغ ۲. فرآوری چربی ضایعات <p>نوآوری در استراتژی رقابتی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌گیری بیشتر از استراتژی تمایز و استراتژی تمایز همراه با کاهش هزینه ۲. تشخیص زمان درست عرضه محصول به بازار <p>نوآوری در کیفیت محصول تولیدی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌بردن دانش روز پرورش (جیره نویسی، رعایت بهداشت و تحقیقات دانشگاهی و غیره) ۲. استفاده از اتوماسیون و سالن‌های به‌روز ۳. به‌کارگیری افراد تحصیل‌کرده جهت بهبود شرایط کیفی پرورش <p>نوآوری در برند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. درج نام تولیدکننده بر روی بسته‌بندی ۲. برند سازی بر روی تولید مرغ سبز | <p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p>نوآوری در تأمین جوجه یک‌روزه:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. کنترل و تنظیم جوجه‌ریزی توسط اتحادیه مرکزی ۲. وجود سامانه‌های مناسب برای تأمین جوجه یک‌روزه <p>نوآوری در تأمین خوراک:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نظارت دولت بر عرضه نهاده ۲. واردات توسط تولیدکنندگان ۳. ارتقای سامانه بازارگاه برای بهره‌بردن از تحویل خوراک دام ۴. ارتقای ظرفیت تولید خوراک دام در داخل کشور <p>نوآوری در پرورش مرغ‌های گوشتی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تحقیقات در زمینه واکسیناسیون ۲. نظارت بر تولید واکسن و حمل‌ونقل آن ۳. دقیق قرنطینه ۴. ایمنی‌زایی دقیق و صحیح از ابتدای زنجیره (از لاین تا گوشتی) |
| <p>شرکای کلیدی</p> <p>نوآوری در مراکز آموزشی و فنی حرفه-ای و دانشگاهی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. صدور پروانه مرغداری در صورت تأیید مراکز آموزشی ۲. آموزش توسط مراکز آموزش عالی فنی و حرفه-ای <p>نوآوری در کشتارگاه، قطعه‌بندی و بسته‌بندی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌گیری از خطوط تولید به‌روزتر و کیفی‌تر <p>نوآوری در حمل‌ونقل:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. استفاده از حمل‌ونقل ریلی برای کاهش هزینه و افزایش سرعت حمل‌ونقل ۲. به‌روزرسانی وسایل حمل‌ونقل ۳. ایجاد اتحادیه‌های صنعتی در هر بخش از زنجیره جهت حفاظت از منافع ۴. ایجاد خوشه‌های کسب‌وکار بین بخش‌های | <p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p>نوآوری در تأمین جوجه یک‌روزه:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. کنترل و تنظیم جوجه‌ریزی توسط اتحادیه مرکزی ۲. وجود سامانه‌های مناسب برای تأمین جوجه یک‌روزه <p>نوآوری در تأمین خوراک:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نظارت دولت بر عرضه نهاده ۲. واردات توسط تولیدکنندگان ۳. ارتقای سامانه بازارگاه برای بهره‌بردن از تحویل خوراک دام ۴. ارتقای ظرفیت تولید خوراک دام در داخل کشور <p>نوآوری در پرورش مرغ‌های گوشتی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تحقیقات در زمینه واکسیناسیون ۲. نظارت بر تولید واکسن و حمل‌ونقل آن ۳. دقیق قرنطینه ۴. ایمنی‌زایی دقیق و صحیح از ابتدای زنجیره (از لاین تا گوشتی) | <p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p>نوآوری در تأمین جوجه یک‌روزه:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. کنترل و تنظیم جوجه‌ریزی توسط اتحادیه مرکزی ۲. وجود سامانه‌های مناسب برای تأمین جوجه یک‌روزه <p>نوآوری در تأمین خوراک:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نظارت دولت بر عرضه نهاده ۲. واردات توسط تولیدکنندگان ۳. ارتقای سامانه بازارگاه برای بهره‌بردن از تحویل خوراک دام ۴. ارتقای ظرفیت تولید خوراک دام در داخل کشور <p>نوآوری در پرورش مرغ‌های گوشتی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تحقیقات در زمینه واکسیناسیون ۲. نظارت بر تولید واکسن و حمل‌ونقل آن ۳. دقیق قرنطینه ۴. ایمنی‌زایی دقیق و صحیح از ابتدای زنجیره (از لاین تا گوشتی) | <p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p>نوآوری در مراکز آموزشی و فنی حرفه-ای و دانشگاهی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. صدور پروانه مرغداری در صورت تأیید مراکز آموزشی ۲. آموزش توسط مراکز آموزش عالی فنی و حرفه-ای <p>نوآوری در کشتارگاه، قطعه‌بندی و بسته‌بندی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌گیری از خطوط تولید به‌روزتر و کیفی‌تر <p>نوآوری در حمل‌ونقل:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. استفاده از حمل‌ونقل ریلی برای کاهش هزینه و افزایش سرعت حمل‌ونقل ۲. به‌روزرسانی وسایل حمل‌ونقل ۳. ایجاد اتحادیه‌های صنعتی در هر بخش از زنجیره جهت حفاظت از منافع ۴. ایجاد خوشه‌های کسب‌وکار بین بخش‌های |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| <p>تفاوتی در نیاز مصرفی مشتریان:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تولید مرغ های ریزتر ۲. تولید مرغ سالم تر ۳. تولید مرغ با سینه بزرگ ۴. تولید مرغ بومی (غیر صنعتی) | <p>کانالها</p> <p>تفاوتی در کانال توزیع مرسوم:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. سامانه ردهایی محصول تولیدی شده در کل ۲. زنجیره تأمین <p>تفاوتی در توزیع مستقیم:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. حرکت به سمت پایین دست زنجیره و ایجاد کشتارگاه و حذف واسطه ۲. ایجاد سامانه ای با وبسایتی برای اعلام بار و ثبت سفارش مرغ گوشتی ۳. ایجاد تعاونی ها (شرکت راهبردی بین واحدهای مرغداری) ۴. حذف واسطه ها تغییر کلی سیستم توزیع با تأسیس مرغ فروشی کنار کشتارگاه | <p>۳. بهره گیری از تبلیغات و رسانه های اجتماعی برای برند سازی</p> <p>تفاوتی در بسته بندی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. توجه به رنگ، جنس و میزان خونه در بسته بندی ۲. الگوبرداری بسته بندی از کشورهای پیشرفته <p>تفاوتی در استاندارد و گواهی نامه ها:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. آموزش و فرهنگ سازی ۲. تعریف استاندارد کیفیت محصول | <p>منابع کلیدی</p> <p>تفاوتی در نیروی انسانی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. آموزش و اطلاع رسانی به مرغدار توسط جهاد و دامپزشکی با ارائه کلاس ۲. ترغیب و تشویق جوانان و نیروی کار مثل افزایش دستمزد و حمایت مراجع ذی ربط <p>تفاوتی در منابع مالی و تسهیلاتی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. موظف کردن بانک ها به دادن تسهیلات مناسب برای تولیدکنندگان <p>تفاوتی در فضای فیزیکی و کالبدی:</p> <p>توجه به نحوه ساخت و پارامترهایی مثل (جغرافیا و دسترسی به منابع و انرژی، هوادهی و سیستم گرمایش، سرمایش و نوردهی)</p> <p>تفاوتی در تکنولوژی و اتوماسیون (سخت افزار و نرم افزار):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. حمایت و تشویق تولیدکنندگان به استفاده از تکنولوژی روز توسط ارگانها و تشکلها | <p>ناوگان حمل و نقل</p> <p>تفاوتی در بخش دامپزشکی و درمانی:</p> <p>دارویی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. صادر کردن مجوز جوجه ریزی تنها توسط اتحادیه ۲. همکاری دامپزشکی و اتحادیه از ابتدای زنجیره <p>تفاوتی در مراکز تحقیقاتی و پژوهشی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. لزوم تحقیقات توسط دانشگاه ۲. انتقال نتایج تحقیقات به مرغداران ۳. نیاز به تحقیق در مورد شناسایی ویروس ها و اصلاح نژاد ۴. حمایت از متخصصین <p>طیور صنعت مرغداری گوشتی (نه متخصص دام)</p> | <p>مختلف زنجیره صنعت مرغداری جهت همکاری و هماهنگی بیشتر در کل زنجیره</p> <p>تفاوتی در تأمین کنندگان نهاده های تولید:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. آزادسازی واردات و تولیدات نهاده ها ۲. ارتقای سامانه بازارگاه <p>تفاوتی در ساختارهای فرهنگی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. آموزش فرهنگ تعاون ۲. تبدیل تعاونی های فرد محور به مجموعه ای بزرگ در قالب تعاونی ۳. استفاده از افراد متخصص و باتجربه <p>تفاوتی در فرآیند یا نمایندگی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره گیری از فرانچایز و اعطای نمایندگی در فروش، پرورش و تأمین خوراک دام و جوجه یکروزه |
|---|---|---|---|---|--|

|  | نواوری در جریان درآمدی | نواوری در وضعیت وصول | نواوری در ساختار توزیع نواوری در قیمت گذاری: | نواوری در نواوری در |
|--|---|--|--|--|
|  | ساختار هزینه | نواوری در ساختار هزینهها: | قیمت گذاری صرفاً بر اساس عرضه و تقاضا | نواوری در |
| ۱. امکان پرداخت هزینهها (نهاده و جوجه یکروزه) در پایان دوره | ۱. افزایش سرمایه درآمدها: | ۱. بهبود وضعیت نقدینگی با ابقای خرید مواد در قیمت های پایین تر | ۱. تغییر ساختار به نفع مرغدار به عنوان اصلی ترین | ۱. بهبود وضعیت |
| ۲. نظارت دقیق تر دستگاههای نظارتی | ۲. بهبود ضریب تبدیل تولید راهکار مدیریت هزینه تولید | ۲. کنترل و تنظیم تولید (جوجه ریزی) | ۲. بهبود شیوه قیمت گذاری | ۲. بهبود بهبود |
| ۳. قدرت دادن به اتحادیهها | ۳. استفاده از دانش روز و به روز رسانی راهکار مدیریت هزینهها | ۳. قیمت گذاری توسط اتحادیهها راهکار | ۳. اصلاح قوانین و عدم دخالت بی مورد دولت | ۳. حمایت دولت از تولیدکننده و مصرف کننده |
| ۴. کاهش هزینههای هدر رفت و خراب شدن خوراک دام | ۴. سرمایه در گردش بالا جهت خرید حجمی نهادهها | ۴. تنظیم بازار به خصوص در دوران مازاد عرضه از طریق ذخیره یا صادرات | ۴. ایجاد امکان صادرات راهکار بهبود قیمت گذاری | ۴. حمایت دولت از تولیدکننده و مصرف کننده |
| ۵. صرفه ناشی از مقیاس راهکاری برای بهبود مدیریت هزینهها | ۵. ارتقای سامانه بازارگاه در راستای کاهش هزینه خوراک دام | ۵. ایجاد امکان صادرات راهکار بهبود قیمت گذاری | ۵. بخش های دیگر زنجیره تولید | ۵. حمایت دولت از تولیدکننده و مصرف کننده |

شکل ۴- بوم نواورانه مدل کسب و کار صنعت مرغداری گوشتی (منطقه دلیجان)

این صنعت ارائه دهد. محققان در تحقیقات آتی می‌توانند بر روی موارد زیر، متمرکز شوند:

- طراحی و پیاده‌سازی فرانچایز در صنعت مرغداری گوشتی
- طراحی استراتژی بازاریابی گوشه‌ای برای صنعت مرغداری گوشتی
- شناسایی مدل کسب و کار واحدهای مرغ مادر گوشتی و کشتارگاه‌ها و نوآوری در مدل کسب و کار آنها
- طراحی مدل کسب و کار تعاونی و شراکتی مطلوب بین واحدهای مرغداری گوشتی
- طراحی مدل کسب و کار اینترنتی برای فروش محصولات صنعت مرغداری گوشتی

با توجه به این که صنعت مرغداری ایران با دیگر کشورها ممکن است تفاوت‌هایی داشته باشد و از طرفی هم مطالعه‌ای داخلی در حوزه شناسایی مدل کسب و کار صنعت مرغداری تاکنون انجام نشده است، تحقیق حاضر برای هر ۹ جزء بوم مدل کسب و کار مؤلفه‌ها و مفاهیم بیشتری را نسبت به سایر تحقیقات صورت گرفته شناسایی کرده و سعی گردیده است مدل کسب و کاری جامع و کامل ارائه گردد که نتیجه آن را می‌توان در شکل‌های (۳) و (۴) مشاهده کرد. در نهایت باید گفت که تحقیق حاضر، با نگرشی سیستمی و با بهره‌گیری از بوم کسب و کار، درصدد بوده نگاهی دقیق‌تر به وضعیت فعلی صنعت داشته و آن را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و راهکارهایی نوآورانه را جهت ارتقای هر چه بیشتر

منابع

- امینی، ا.، یوسفی، ع.، سرایی، س.، و نظری‌پور، م. (۱۳۹۳). ارزیابی اثر مهارت‌های مدیریتی بر بهره‌وری مرغداری‌های. مجله پژوهش و برنامه‌ریزی روستایی، ۳(۷)، ۳۹-۵۰.
- استروالدر، ا. و پیگنیور، ا. (۲۰۱۰). خلق مدل کسب و کار. ترجمه: غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی و همکاران (۱۳۹۸). تهران، انتشارات آریانا قلم.
- پژوهش جهرمی، ا. (۱۳۹۵). نوآوری در مدل کسب و کار (عامل جدید مزیت رقابتی). بررسی‌های بازرگانی، ۱۴(۸۰)، ۱-۱۳.
- کلایی، ا.، بدالهی فارسی، ج.، عزیزی، م. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدل کسب و کار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۸۴-۶۱.
- سپهری، م. (۱۳۸۷). طراحی سازمان بر اساس مدل کسب و کار. مهندسی صنایع و مدیریت، ۲۴(۴۵)، ۱۳۹-۱۳۱.
- طهماسبی، ا.، و مقدسی، ر. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر حاشیه بازاریابی گوشت مرغ در ایران. نشریه اقتصاد کشاورزی و توسعه، ۱۸(۷۱)، ۱۷۸-۱۶۳.
- فتاحی، م.، و مرادنژادی، ه. (۱۴۰۲). واکاوی تأثیر مؤلفه‌های مدل کسب و کار بر موفقیت کسب و کارهای بخش کشاورزی شهرستان چرداول. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۱۰(۱)، ۳۸-۲۸.
- معزی، س.، زمانی، غ. و رضایی مقدم، ک. (۱۳۹۷). تحلیل چالش‌های اخلاقی و تدوین راهبردهای اخلاقی - مدیریتی در صنعت مرغداری. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۲)، ۱۸۷-۱۷۵.
- منطقی، م.، و ثابقی سعید، ف. (۱۳۹۲). مدل‌های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری. رشد فناوری، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۹(۳۵)، ۳۹-۵۱.
- Adrodegari, F., Sacconi, N., & Kowalkowski, C. (2016). A framework for PSS business model: formalization and application. *Procedia CIRP*, 519-524.
- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. Boston McGraw-Hill.
- Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets*, 11, 3-9.

- Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.
- Dudin, M., Lyasnikov, N., Leonteva, L., Reshetov, K., & Sidorenko, V. (2015). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12, 887-894.
- FAO (2022). Africa Sustainable Livestock 2050: Business Models along the poultry value chain in Egypt – Evidence from the Menoufia and Qalyubia Governorates. Rome.
- França, C., Broman, G., Robèrt, K.-H., Basile, G., & Trygg, L. (2016). An Approach to Business Model Innovation and Design for Strategic Sustainable. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St. Gallen Business Model Navigator (Working Paper). Institute of Technology Management of the University St. Gallen (ITEM-HSG).
- Khan, M. (2016). Improving urban market linkages for semi-scavenging backyard poultry egg producers A case study in Paghman district, Kabul province. Thesis for: MSC.
- Lambert, S. (2011). Making Sense of Business Models. School of Commerce Research Paper Series, 3-10.
- Omisakin, A. (2019). Business Plan For Establishing a Poultry Farm in NIGERIA-A General Overview for an Entrepreneur. Thesis for Business Management. Centria University of Applied Sciences.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc.
- Poláková, J., Koláčková, G., & Tichá, I. (2015). Business Model for Czech Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Ardiansyah, R., Nuralina, R., & Sanim, B. (2017). Business Development Model of Poultry Partnership CV. *AJC GO that Approach with Business Model Canvas. International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(4), 24-36.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1 (3), 385-405.
- Boimah, M., Weible, D., Chibanda, C., & Schott, J. (2022). Value creation pays": a business model canvas approach to improve post-production activities in Senegal's broiler industry. *Journal of Food System Research*, 13, 120-131.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10
- Brown, B., Mugge, P., & Grainger, M. (2018). Application of the Business Model Canvas in Farm Management Education. In National Congress of Commodity Science (pp. 333-339). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Bunyasiri, I., & Chatanavin, A. (2021). A case study of inclusive business model using business model canvas for contract farming. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(5), 1-8.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2012). Business model innovation and competitive imitation : The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation:

- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2002). *Information Technology for Management*. Hoboken: John Wiley & Sons INS.
- UKEssays. (2018, November). *Application of Technology to Poultry Farming Business*. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/information-technology/application-of-technology-to-poultry-farming-business-1427.php?vref=1>
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 99-181.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model : Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
- Agribusiness. *Scientia agriculturae bohemica*, 4, 128-136.
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sivertsson, O., & Tell, J. (2015). Barriers to Business Model Innovation in Swedish Agriculture. *sustainability*, 7(2), 1957-1969.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43, 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8.

