



تحلیل فضای رقابتی موجود در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور با استفاده از الگوی پورتر

بهزاد فکاری سرده‌ایی، مهدی راعی دهقی، ناصر شاهنوشی^۱

jfakari@gmail.com

چکیده

از ویژگی‌های مسلط جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش، اطلاعات و قدرت روزافزون مشتری اشاره کرد که این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فرآوری بنگاه‌ها و موسسات تولیدی و خدماتی است که رقابت نقش اصلی در آن دارد. صنعت گوشت مرغ کشور، در سال‌های اخیر رشد مناسبی از نظر تولید و ایجاد مزیت رقابتی در کشور داشته است. گوشت مرغ به عنوان یکی از منابع اصلی تأمین پروتئین سبب خانوار مطرح است. بررسی فضای رقابتی موجود در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور به بهبود وضعیت و شناسایی فرصت‌های موجود در صنعت کمک فراوانی می‌نماید. در این مطالعه با استفاده از الگوی پورتر و تحلیل فرایند شبکه (ANI) و تکمیل پرسشنامه از خبرگان صنعت (معاونت امور دام و طیور وزارت جهاد کشاورزی، بازرگانان در اتاق بازرگانی ایران و تولیدکنندگان گوشت مرغ در کشور) به بررسی فضای رقابتی در زنجیره تأمین گوشت مرغ پرداخته شد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که بیشترین رقابت در حلقه کشتار و بسته‌بندی صنعت گوشت مرغ در کشور است. پیشنهاد می‌شود که با افزایش شفافیت در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور به توزیع مناسب رقابت در حلقه‌های زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور کمک نمود.

طبقه بندی JEL: Q11, Q13, O13, O14

واژه‌های کلیدی: فضای کسب و کار، الگوی پورتر، گوشت مرغ و زنجیره تأمین.

^۱. به ترتیب دانشجوی دکتری و استاد گروه اقتصاد کشاورزی دانشگاه فردوسی مشهد



مقدمه

در فضای رقابتی امروز دنیا، راز بقا و موفقیت بنگاه‌ها در بازار فرا رقابتی امروز چیست؟ با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک، پاسخ سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار دریافت می‌شود، به این معنا که صاحب نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی، انواع و قلمرو علی مزیت رقابتی می‌تواند در طراحی و اجرای این مسیر بسیار موثر و راه گشا باشد (اصغرزاده، ۱۳۹۲). جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، صنعت یا صناعی است که شرکت در آنها رقابت می‌کند. ساختار هر صنعت نقش کلیدی در شناسایی قواعد بازی رقابت دارد. رقابت در هر صنعتی تنها ریشه در عملکرد رقبا موجود ندارد، بلکه در ساختار پایه‌ای اقتصاد آن صنعت نیز ریشه دارد. از طرفی دیگر پویایی محیط‌های رقابتی، شرکت‌ها را مجبور کرده است که رویکرد خود را از کسب و کار سنتی به کسب و کار نوین متمایل کنند. زیرا با برقراری این نوع کسب و کارها انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر تنش‌ها و تغییرات محیطی در صنعت افزایش می‌یابد. موضوع مزیت رقابت روند تاریخی خاصی را طی نموده است، اما ورود این مفهوم به حوزه مدیریت با یک تحول مهم روبرو شده است. اندیشمندان مدیریت بر این باورند که مزیت حاصل از تجارت خارجی نتیجه فعالیت‌های بنگاه‌های یک کشور است و تلاش می‌کنند که کلیه واحدهای مطالعه یعنی بنگاه، صنعت و ملت را در یک کل منسجم به یکدیگر پیوند بزنند که پورتر از پیشگامان این مسیر است (حسینی و روزبهانه، ۱۳۹۰).

با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک، پاسخ سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار دریافت می‌شود، به این معنا که صاحب نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی، انواع و قلمرو علی مزیت رقابتی می‌تواند در طراحی و اجرای این مسیر بسیار موثر و راه گشا باشد (مهری، ۱۳۸۳). جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، صنعت یا صناعی است که شرکت در آنها رقابت می‌کند. ساختار هر صنعت نقش کلیدی در شناسایی قواعد بازی رقابت دارد. رقابت در هر صنعتی تنها ریشه در عملکرد رقبا موجود ندارد، بلکه در ساختار پایه‌ای اقتصاد آن صنعت نیز ریشه دارد (پورتر، ۱۹۹۸). از طرفی دیگر پویایی محیط‌های رقابتی، شرکت‌ها را مجبور کرده است که رویکرد خود را از کسب و کار سنتی به کسب و کار نوین متمایل کنند. زیرا با برقراری این نوع کسب و کارها انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر تنش‌ها و تغییرات محیطی در صنعت افزایش می‌یابد (هایس و فینگان، ۲۰۰۵).

گوشت مرغ از جمله محصولات است که به دلیل اینکه قیمت آن نسبت به اقلام جانشین، به نسبت کمتر است، در سبد کالایی خانوار، حضور بیشتری داشته و دارای مصرف بالایی نسبت به کالاهای رقیب است؛ بنابراین



تغییرات قیمت این محصول پروتئینی تغییرات زیادی در میزان مصرف افراد خواهد داشت (قهرمان زاده، ۲۰۱۳). تولید گوشت مرغ در کشور، روند صعودی داشته و مصرف سرانه آن نیز در حال افزایش است. بی‌شک علاوه بر ساختار کسب و کار صنعت گوشت مرغ، ساختار اتمسفر آن نیز بر عملکرد صنعت گوشت مرغ و رفتارهای آن اثرگذار می‌باشد، لذا مطالعه و عارضه‌یابی آن اجتناب‌ناپذیر است. در خصوص زنجیره طیور در داخل کشور مطالعات گوناگونی در صنایع و رشته‌های مختلف کاری به چشم می‌خورد.

غلامی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به بررسی وضعیت و مشکلات زنجیره تولید گوشت مرغ پرداخته و بیان می‌دارد که حدود ۱۰/۸ درصد جوجه‌ریزی کشور توسط زنجیره تولید انجام شده و مابقی خارج از زنجیره بوده است. وی اعتقاد دارد که برای ادامه فعالیت در استقرار شرکت‌های زنجیره تولید و توفیق در برنامه تولید و تنظیم بازار داخلی از منظر تأمین و افزایش قدرت رقابت‌پذیری در قیمت‌گذاری، باید ساختار مناسب را تعیین نمود. امینی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای که برگرفته از طرح اصلاح ساختار کسب و کار در صنعت طیور کشور (بخش تولید گوشت مرغ) است، به انواع ساختارهای تولید گوشت مرغ پرداخته شده است. در این مطالعه به ساختارهای مالکیتی، مشارکتی و قراردادی تولید گوشت مرغ اشاره شده است. در انتهای مطالعه ساختار متناسب با شرایط کشور بیان داشته شده است.

افتخاری و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به بررسی محیط‌های بیرونی بازار از قبیل محیط رقابتی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی و تکنولوژیکی (PESTEL) با هدف بهبود وضعیت بازار صنایع لبنی همدان پرداخته شده است. نتایج مطالعه نشان داد که عامل‌های محیطی اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی عوامل مؤثری بر بازاریابی صنایع لبنی همدان به شمار می‌آیند.

ماکسول (۲۰۱۱) به بررسی شکاف‌های موجود بین زنجیره ارزش مرغ پرداخته است. نتایج مطالعه محقق نشان می‌دهد که ۶۹ درصد افراد فقیر جامعه روستایی و شهری دچار سوء تغذیه می‌باشند که در این خانواده‌های فقیر از گوشت مرغ به عنوان منبع اصلی تغذیه استفاده می‌نمایند. همچنین سوئد وارد کننده گوشت مرغ و تخم مرغ نمی‌باشد که این مسأله اهمیت بررسی زنجیره ارزش در این کشور را دوچندان می‌نماید. دپارتمان کشاورزی، جنگل داری و شیلات افریقای جنوبی (۲۰۱۳) در گزارشی در طی سال ۲۰۱۳ به بررسی زنجیره ارزش مرغ گوشتی در این کشور پرداخته‌اند. در این گزارش ابتدا به بررسی وضعیت مرغ گوشتی پرداخته شده است. بدین منظور جدول‌ها و نمودارهایی در خصوص ارزش خالص درآمدی صنعت مرغ، میزان توزیع گوشت مرغ در سطح کشور، میزان توزیع بر حسب منطقه جغرافیایی، روند تولید در طی سالهای گذشته، میزان مصرف و ... ارائه شده است. در ادامه به بررسی ساختار بازار گوشت مرغ در این کشور پرداخته شده است. در این بخش به میزان واردات، صادرات و قیمت مرغ در داخل کشور و قیمت جهانی پرداخته شده است.

انجی‌ین و باستیانس (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به بررسی زنجیره ارزش صنعت مرغ در کشور ویتنام پرداخته‌اند. نتایج تحقیق محققین نشان می‌دهد که زنجیره ارزش مرغ گوشتی در ویتنام تحت سیستم تولید کوچک و متوسط مقیاس^۱ می‌باشد. وقتیکه عرضه کافی داخلی برای پاسخ به تقاضای داخلی وجود ندارد، واردات اهمیت بیشتری پیدا

^۱ small and medium scale production system



مینماید. محققین نشان میدهند که برای اینکه زنجیره ارزش مناسبی در بخش صنعت مرغ ویتنام ایجاد شود باید سرمایه‌گذاری‌های مناسب با نرخ بهره کم و طولانی مدت و حمایت‌های بیمه‌ای برای کاهش ریسک صورت گیرد. موسسه PIND^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای بیان می‌کند که صنعت مرغداری در کشور نیجریه از پتانسیل خوب اقتصادی برخوردار است و می‌تواند بسیاری از نیازهای تخم‌مرغ و گوشت مرغ کشور را تأمین نماید. صنعت مرغداری سهم ۱۰ درصدی تولید ناخالص داخلی بخش کشاورزی کشور نیجریه را داراست و سهم مشارکتی بیست میلیون نفری در اشتغال مستقیم و غیرمستقیم افراد را به عهده دارد. پرورش مرغ در کشور نیجریه به دو بخش سنتی (در حیاط منزل) و تجاری (پربازده) تقسیم می‌شود که بخش تجاری در سال ۲۰۱۲، ۲۳ هزار تن گوشت مرغ و ۵۳ هزار تن تخم‌مرغ تولید نموده است. همچنین تولید بخش تجاری توسط بنگاه‌های کوچک مقیاس بوده که در سطح استان پراکنده بوده‌اند. بیشترین تقاضاها نیز از طرف هتل‌ها، فست فودها و بنگاه‌های صنایع غذایی بوده است.

سوال پژوهش

محیط اقتصادی امروزی، محیطی پیچیده و متلاطم است. به طوریکه بررسی‌های اجزای یک محیط برای رقابت مؤثر امری ضروری است. شرکت‌ها با بررسی ابعاد مختلفی از محیط، راحت‌تر و بهتر می‌توانند مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت را بشناسند و قادرند نسبت به تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند. صنعت مجموعه‌ای از شرکت‌هاست که محصولات آنها جایگزین نزدیک برای هم هستند، بنابراین بررسی ابعاد رقابتی محیط امری ضروری است. در فضای اتمسفری صنعت گوشت مرغ کشور، نهادهای بسیاری شناسایی شده که همه آنها با هدف تسهیل‌گری و حمایت از صنعت تشکیل شده‌اند. در حال حاضر صنعت گوشت مرغ با مسائل و مشکلاتی روبرو است که فضای رقابتی این صنعت یکی از این مسائل است. در این مطالعه با هدف بررسی فضای رقابتی موجود در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور با استفاده از الگوی پورتر پرداخته می‌شود.

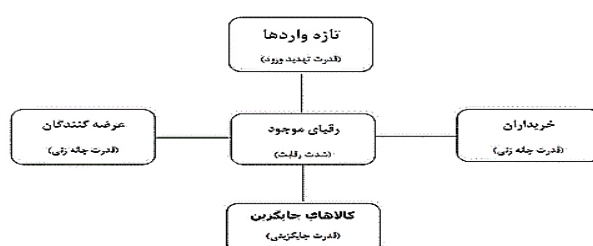
مواد و روش‌ها

پورتر برای بررسی محیط رقابتی در صنعت پنج نیرو معرفی نموده است که عبارتند از: تهدید رقبای تازه وارد، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، قدرت چانه‌زنی خریداران، چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و رقابت در میان شرکت‌های موجود (پورتر، ۱۹۹۸). جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، صنعت یا صناعی است که شرکت در آنها رقابت می‌کند. ساختار هر صنعت نقش کلیدی در شناسایی قواعد بازی رقابت دارد. رقابت در هر صنعتی تنها ریشه در عملکرد رقبای موجود ندارد، بلکه در ساختار پایه‌ای اقتصاد آن صنعت نیز ریشه دارد (پورتر، ۱۹۹۸). از طرفی دیگر پویایی محیط‌های رقابتی، شرکت‌ها را مجبور کرده است که رویکرد خود را از کسب و کار سنتی به کسب و کار نوین متمایل کنند. زیرا با برقراری این نوع کسب و کارها انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر تنش‌ها و تغییرات محیطی در صنعت افزایش می‌یابد (هایس و فینگان، ۲۰۰۵).

امروزه رقابت به یکی از مباحث مهم در حوزه فروش و بازاریابی تبدیل شده است و این مهم در دستور کار اصلی شرکتها قرار گرفته است. رقابت در هر صنعت باید در طی زمان به افزایش ارزش برای مشتری از طریق بهبود

^۱ Partnership Initiatives in the Niger Delta (PIND)

کیفیت و کاهش هزینه‌ها منجر شود. در یک رقابت سالم، هزینه‌ها کاهش داده می‌شود و کیفیت و خدمات محصولات ارابه شده افزایش می‌یابند. در نتیجه شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در این رقابت شرکت نکنند و اطلاعات کافی از نقاط قوت و ضعف رقبای خود نداشته باشند و قادر به دسته‌بندی رقیبان نباشند به ناچار باید از صحنه کسب و کار تجارت خارج شوند. در مدل پورتر با پنج نیروی رقابتی اصلی سر و کار داریم که در شکل زیر نمایش داده شده است:



شکل ۱. الگوی رقابتی پورتر

پورتر این پنج عامل را در تجزیه و تحلیل صنعت لازم می‌داند. تاثیر و تأثیر این پنج عامل بر روی یکدیگر ماهیت و یا شدت رقابت در صنعت را مشخص می‌نماید. این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌نماید. پورتر معتقد است که تمامی شرکت‌ها به دنبال سود هستند و عاملی که میزان سود را تعیین می‌نماید، عامل شدت رقابت است و اگر شدت رقابت مشخص باشد، سودآوری نیز مشخص می‌گردد. در این راستا وظیفه‌ی استراتژیست‌ها، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن، شرکت‌ها بتوانند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر گذارند. این تجزیه و تحلیل دو کاربرد دارد:

۱- اگر وارد صنعتی نشده‌ایم می‌توانیم در مورد ورود و یا عدم ورود به صنعت تصمیم‌گیری نماییم و اگر در صنعتی قرار داریم می‌توانیم با استناد به این تجزیه و تحلیل در مورد ماندن و یا خروج از صنعت تصمیم‌گیری نماییم.

۲- با استفاده از این روش می‌توانیم مناسب‌ترین و سودآورترین موقعیت را در صنعت شناسایی نماییم.

پورتر معیارهایی را برای ارزیابی هریک از پنج عامل فوق بیان کرده است که می‌توان به‌وسیله آن‌ها این عوامل را ارزیابی نمود:

معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی خریداران: اگر خریداران دارای قدرت اقتصادی بیشتری نسبت به فروشندگان داشته باشند، خریداران می‌توانند سهم بیشتری از معامله را به نفع خود تمام کنند. قدرت چانه‌زنی خریداران اشاره به منافع حاصل از معامله به نفع خریدار دارد (پورتر، ۲۰۰۸). خریداران صنعت وقتیکه بزرگ و سهم زیادی از خرید را داشته باشند، قدرت چانه‌زنی بالایی خواهند داشت. همچنین خریداران کوچک نیز با ایجاد گروه‌های بزرگ خرید اقدام به ایجاد قدرت چانه‌زنی برای خود می‌نمایند. خریداران با دسترسی به اطلاعات بازار اقدام به تحلیل می‌نمایند و کمپانی‌ها نیز کمتر به مذاکره با خریداران می‌پردازد و خریداران از تقاضای بازار، قیمت و هزینه‌هایشان اطلاعات کاملی دارند. وقتی محصول تولیدی شرکت‌ها منحصر به فرد نباشد، خریداران می‌توانند روی قیمت خرید خود



چانه‌زنی نمایند. روشی که بتوان قدرت چانه‌زنی خریداران را کم نمود استفاده از وفاداری مشتریان است، بدین منظور باید شریک‌های دیگر در بازار برای خود ایجاد نمود یا از روش فروش مستقیم استفاده نمود. افزایش ارزش رفتاری و درک شده مشتری^۱ با استفاده از ایجاد ویژگی و برند برای محصولات کمک به کاهش قدرت خریداران و ایجاد وفاداری می‌نماید (اولیویرا و همکاران، ۲۰۱۵).

۱- تعداد خریداران: هرچه تعداد خریداران زیادتر باشد، قدرت چانه‌زنی خریداران کاهش می‌یابد زیرا اگر آنها کالا را نخرند، فرد دیگری آن را می‌خرد. ۲- میزان حیاتی بودن محصول: هر چه محصول برای خریدار با اهمیت‌تر باشد قدرت چانه‌زنی ما به عنوان خریدار بالا می‌رود و هر چه محصول حیاتی‌تر باشد قدرت چانه‌زنی پایین می‌آید. ۳- حجم خرید: هر چه حجم خرید خریداران بالاتر باشد قدرت چانه‌زنی آنها افزایش و هر چه حجم خرید خریداران کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی آنها کاهش می‌یابد.

معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان (تأمین‌کنندگان): در این بخش عرضه‌کنندگان نهاده‌ها مطرح هستند، مانند: نیروی کار، ماشین آلات، مواد خام و خدمات. هزینه‌ها ارتباط مستقیم با میزان سودآوری شرکت‌ها دارد. اگر نیروهای بیرونی قوی‌تر باشد و شرکت نتواند در مقابل آن مقاومت نماید، آنگاه هزینه‌های تحمیل شده به شرکت بالا خواهد رفت و رقابت‌پذیری شرکت کاهش خواهد یافت (پورتر، ۲۰۰۸). کیلد اصلی در شناسایی راه‌هایی است که تأمین‌کنندگان می‌توانند از اهرم فشار در معاملات استفاده می‌نمایند. یکی از مواردی که به افزایش قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان می‌انجامد تعداد اندک فروشندگان می‌باشد. همچنین سختی تغییر تأمین‌کننده نیز منجر به این مسئله می‌شود. اگر سهم خریدار از محصولات تأمین‌کننده اندک باشد این مسئله منجر به افزایش قیمت عرضه‌کننده و کاهش کیفیت می‌شود. روش‌های کاهش قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان مشارکت دادن آنها است. در میان گزینه‌های مختلف، ادغام با تأمین‌کنندگان می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها شده و تولید با نهاده‌هایی که مالکیت آن برای شرکت است، به صرفه‌تر بوده و عدم اطمینان عرضه را کاهش خواهد داد. یکی از روش‌های دیگر تشکیل گروه‌های کوچک تأمین‌کنندگان می‌باشد.

۱- تعداد عرضه‌کنندگان: هر چه تعداد عرضه‌کنندگان افزایش یابد، قدرت چانه‌زنی آنها کاهش می‌یابد. ۲- تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده: هر چه تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده بالا می‌رود و بالعکس. ۳- فروش عمده عرضه‌کننده: اگر خریدار فروش عمده انجام دهد، قدرت چانه‌زنی آن کاهش می‌یابد. ۴- میزان تمایز بین محصولات عرضه‌کننده: اگر تمایز بین محصولات عرضه‌کننده بالا باشد، قدرت چانه‌زنی بالا می‌رود. ۵- میزان هزینه‌های ثابت عرضه‌کنندگان: هر چه هزینه‌های ثابت عرضه‌کنندگان بالاتر باشد، قدرت چانه‌زنی آنها کاهش می‌یابد. علت این امر آن است که به خاطر هزینه‌های اولیه بالا عرضه‌کننده می‌خواهد محصول خود را هر طوری که هست، بفروشد.

معیار ارزیابی قدرت جایگزینی کالاهای جایگزین: گوشت سایر ماکیان بجز مرغ، گوشت خوک، گوساله و گوسفند می‌توانند جایگزین‌هایی برای گوشت مرغ باشند، تولید یک صنعت می‌تواند جایگزین تولید صنعت دیگر

^۱ inherent or perceived value



شود. تهدید وقتی به وجود می‌آید که تولیدات جایگزین، دارای قیمت کمتر و عملکرد بهتری باشند. وقتی تولیدات مشابه باشند، رقابت بر سر قیمت خواهد بود زیرا مصرف‌کننده ارزش یکسانی از مصرف محصول شرکت‌های مختلف بدست می‌آورد. اما در برخی موارد مصرف‌کننده تمایل دارد که دیگر محصولات با ویژگی‌ها و مزیت بیشتر را مصرف نماید. وقتی قیمت در رفتار مصرف‌کننده اولویت اول را داشته باشد، تهدید کالاهای جایگزین بیشتر است. در کنار قیمت، وقتی عرضه نتواند تقاضای مصرف‌کننده را تأمین نماید، محصولات دیگر جایگزین می‌شوند (پردانا و همکاران، ۲۰۱۲). به طور کلی دو عامل بر سهولت جایگزینی موثرند: ۱- هزینه ۲- عملکرد. کالایی راحت‌تر جایگزین کالای دیگر می‌شود که هزینه کمتر و عملکرد بالاتری داشته باشد. هر چه کالایی آسان‌تر جای کالای دیگر را بگیرد، قدرت جایگزینی آن کالا بالاتر است و رقابت در آن صنعت بیشتر می‌شود. به طور کلی دو عامل بر سهولت جایگزینی موثرند: ۱- هزینه ۲- عملکرد. کالایی راحت‌تر جایگزین کالای دیگر می‌شود که هزینه کمتر و عملکرد بالاتری داشته باشد.

معیار ارزیابی قدرت تهدید تازه واردها: ورود تازه واردها به صنعت باعث می‌شود که قیمت کاهش پیدا نماید و فشار بر سود را افزایش دهد (پورتر، ۲۰۰۸). در این قسمت باید موانع ورود به صنعت و واکنش دیگر شرکت‌ها نسبت به تازه واردها بررسی شود. موانع ورود به صنعت متفاوت و منحصر به آن صنعت می‌باشد و در طول زمان متغیر می‌باشد. یک نوع از موانع ورود، وجود موانع قانونی مثل تعرفه یا سهمیه برای ورود خارجیان است که توسط دولت اعمال می‌شود تا از شرکت‌های داخلی در مقابل شرکت‌های خارجی حمایت نماید. به عبارت دیگر، وقتی دسترسی به مواد اولیه، مکان و یا یارانه‌های دولتی راحت باشد، ورود به صنعت راحت‌تر می‌شود. شرایط دیگری که مربوط به موانع ورود هست، اندازه اقتصادی فعالیت در صنعت است. هر چقدر اندازه اقتصادی فعالیت کمتر باشد، ورود به صنعت راحت‌تر خواهد بود (اولیویرا و همکاران، ۲۰۱۵). رقبای جدید با ورود خود به صحنه رقابت، علاقه به سهم بازار داشته و در نهایت ظرفیت‌های جدیدی ایجاد می‌نمایند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر موانع ورود تازه واردین زیادتر باشد، تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند. شدت تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به عوامل زیر بستگی دارد. ۱- سرمایه مورد نیاز: اگر سرمایه مورد نیاز برای ورود به یک صنعت زیاد باشد، افراد کمتری وارد آن صنعت شده و قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد. ۲- دسترسی به کانال‌های توزیع: هرچه دسترسی به کانال‌های توزیع برای تازه واردها راحت‌تر باشد، قدرت تهدید تازه وارده افزایش می‌یابد. ۳- امتیازات ویژه: هر چه افراد موجود در صنعت دارای امتیازات ویژه بیشتری باشند (نام تجاری معتبر، سابقه نیک و غیره) قدرت تهدید تازه واردها کمتر می‌گردد. ۴- میزان تمایز: هر چه تمایز در یک صنعت بیشتر باشد، قدرت تهدید تازه واردها کمتر می‌شود. ۵- منحنی یادگیری یا تجربه: طبق این منحنی هرچه زمان بیشتری می‌گذرد هزینه بنگاه در یک صنعت کاهش می‌یابد زیرا هر چه زمان بیشتری می‌گذرد، تجربه بنگاه در صنعت بیشتر می‌شود و بنگاه قادر خواهد بود هزینه‌های خود را در صنعت کاهش دهد. هر چه صنعت دارای منحنی یادگیری بالاتری باشد، یعنی زمان بیشتری طول بکشد تا بنگاه قادر باشد به نقطه حداقل هزینه در آن صنعت برسد، قدرت تهدید کمتر می‌شود زیرا زمان زیادی لازم است تا بنگاه قادر باشد در آن صنعت تجربه کسب نموده و هزینه‌های خود را کاهش داده و در نهایت با سایر بنگاه‌ها رقابت کند. ۶- سیاست‌های دولت: هر چه دولت در ورود



تازه واردها سخت‌گیری بیشتری نماید، قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد و بالعکس.

معیار ارزیابی قدرت رقابت رقبای موجود: غالباً این عامل از عامل‌های دیگر پورتر قوی‌تر است اما در بین صنایع بسیار گسترده است. وقتی رقابت شدید باشد، احتمال دارد که رقابت قیمتی در بین رقبا اتفاق بیافتد و قیمت به کمترین حد ممکن برسد. در برخی صنایع، رقابت فقط بر سر قیمت هست مخصوصاً در شرکت‌هایی که کالاهای خود را می‌فروشند. شرکت‌هایی که دارای هزینه تولید ثابت بالایی دارند، بیشتر تحت فشار هستند. وقتی درصد بالایی از هزینه تولید به تعداد محصول بستگی داشته باشد، شرکت‌ها به سمت تولید انبوه روی می‌آورند که این مسئله خود باعث کاهش قیمت محصول در صورت عرضه عمده محصول خواهد شد. رقابت در بازارهایی که در حال توسعه هستند، اندک است و شرکت‌ها با توسعه بازار خود می‌توانند به تولید بپردازند. اما وقتیکه بازار با رکود مواجه است شرکت‌ها برای بازار کوچک با یکدیگر به جنگ می‌پردازند (سماسکا و همکاران، ۲۰۱۲). غالباً قویترین نیروی رقابتی است و شدت ضعف آن بستگی به عواملی به شرح ذیل دارد:

۱- هم‌رازی رقبا: هر چه رقبای موجود در یک صنعت مشابه‌تر باشند (از نظر سرمایه، تعداد پرسنل، قیمت، تکنولوژی، کیفیت و ...) قدرت رقابت در آن صنعت بیشتر می‌گردد. ۲- تعداد رقبا: هر چه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می‌گردد. ۳- هزینه ثابت: هر چه هزینه ثابت در صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت در آن صنعت بیشتر می‌گردد. ۴- موانع خروج: هر چه موانع خروج از صنعت بیشتر باشد (سیاست‌های دولت، سرمایه زیاد و ...) شدت رقابت بیشتر می‌گردد. ۵- هزینه تبدیل: هر چه هزینه تبدیل در صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت در آن صنعت بیشتر می‌گردد.

فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP): فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) یکی از کارآمدترین تکنیک‌ها برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است که برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی در سال ۱۹۸۲ و به عنوان حالت توسعه‌یافته روش AHP مطرح شد. فرآیند تحلیل شبکه‌ای، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی را به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری چندمعیاره به وسیله جایگزینی شبکه به جای سلسله‌مراتب بهبود می‌بخشد. ساعتی پیشنهاد کرد، از روش AHP در حالت استقلال بین گزینه‌ها و از روش ANP نیز برای حل مسائلی که وابستگی بین گزینه‌ها یا معیارها وجود دارد، استفاده شود. در حقیقت هدف اصلی این فرآیند تعیین تأثیر کلی تمام عوامل در رویارویی با هم می‌باشد (داگوینو همکاران، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر از فرآیند تحلیل شبکه‌ای برای حل بسیاری از مسائل پیچیده‌ی تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و صنفی استفاده شده است. از جمله مطالعات خارجی در زمینه کاربرد این روش می‌توان به مطالعات داس و چاکرابورتی (۲۰۱۱)، هو (۲۰۱۰)، سپاهی و تیمور (۲۰۱۰)، لی و همکاران (۲۰۰۹)، آسان و سویر (۲۰۰۹)؛ و از مطالعات داخلی می‌توان به کریمیان و حاله (۱۳۸۹) و نجفی (۱۳۸۹) اشاره کرد.

مراحل اجرای ANP:

فرآیند ANP دارای چهار گام اصلی زیر است (ساعتی، ۱۹۸۰، ۲۰۰۵):

گام اول: ایجاد مدل و تدوین مسئله، گام دوم: ماتریس مقایسات زوجی و محاسبه بردارهای اولویت، گام سوم: تشکیل سوپر ماتریس و گام چهارم: انتخاب بهترین گزینه‌ها (کورتیلا و همکاران، ۲۰۰۰ و ساعتی، ۱۹۹۶).



با توجه به اینکه تعداد خبرگان صنعت گوشت مرغ در کشور مشخص نیست، بنابراین با جامعه‌ای محدود اما با حجم نامشخص روبرو هستیم. با توجه به اینکه حجم جامعه مشخص نیست و اطلاعی از واریانس جامعه در دسترس نیست از فرمول زیر حجم نمونه مشخص شده است (مومنی، ۱۳۸۷):

$$\sigma = \frac{\max(x_i) - \min(x_i)}{6} \quad n = \left(\frac{z_{\alpha} * \sigma}{\varepsilon} \right)^2 \quad (1)$$

همچنین چون پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ درجه استفاده شده است، بزرگ‌ترین مقدار ۵ و کوچک‌ترین مقدار ۱ خواهد بود بنابراین انحراف معیار آن برابر است می‌توان از مقدار ۰.۶۶ استفاده کرد. این مقدار بیشینه انحراف معیار است. (مومنی، ۱۳۸۷) همچنین سطح اطمینان ۹۵٪ و دقت برآورد ۰/۲ در نظر گرفته شده است. با توجه به رابطه فوق، تعداد ۴۲ پرسشنامه که از هر گروه هدف (معاونت دام و طیور جهاد کشاورزی، کمیسیون کشاورزی اتاق بازرگانی ایران و دفاتر تولیدکنندگان گوشت مرغ) ۱۴ عدد پرسشنامه تکمیل شد. برای تهیه اطلاعات میدانی، دو پرسشنامه از مصاحبه شوندگان تهیه گردیده شد، اولی در خصوص مقایسات زوجی برای وزن‌دهی به متغیرهای مطالعه و دومی برای بررسی شدت و وضعیت فعلی متغیر مورد مطالعه در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور تکمیل گردیده است. در خصوص روایی پرسشنامه الگوی تحلیل فرآیند شبکه طبق نظر هپلر و مازور (۲۰۰۷) که اعتقاد دارند تکنیک تحلیل فرآیند شبکه پایداری الگو با تعداد کم نمونه است زیرا ساختار الگو به نحوی است که همگرایی در تعداد کم و زیاد نمونه بدست می‌آید (دلبری، داودی، ۱۳۹۱). همچنین بیان می‌کنند که نرخ سازگاری محاسبه شده متغیرها در الگو اگر کمتر از ۰/۱ باشد، آنگاه پرسش‌ها پایا بوده و قابل اطمینان هستند. در خصوص پرسشنامه دوم نیز، با تکمیل پرسشنامه‌های ابتدایی آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار ۰/۸۳ را به خود اختصاص داد. بنابراین، پرسشنامه‌ها هم از نظر روایی و هم پایایی قابلیت اطمینان را دارند.

نتایج

با توجه به اهداف مطالعه در این بخش از پژوهش، به بررسی الگوی رقابتی پورتر در فضای کسب و کار صنعت گوشت مرغ، پرداخته می‌شود. با عنایت به اینکه فضای کسب و کار زنجیره تأمین گوشت مرغ از بخش‌های مرغ اجداد، مرغ مادر گوشتی، مرغ گوشتی، کشتار و بسته‌بندی و تهیه خوراک تشکیل شده است، سطح بررسی در بخش‌های مذکور خواهد بود.

تحلیل حلقه به حلقه زنجیره تأمین گوشت مرغ از دیدگاه الگوی پورتر: در حلقه مرغ اجداد زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان که عموماً خارج از کشور می‌باشند بالاست. این مسئله به علت وضعیت کشور منطقی به نظر می‌رسد زیرا با وجود تحریم‌ها شرکت‌های عرضه‌کننده مرغ اجداد قدرت چانه‌زنی بالایی یافته‌اند. در رتبه دوم شدت رقابت، قدرت چانه‌زنی خریداران مطرح است. خریداران به عنوان بخش متقاضی بازار مرغ اجداد نقش ویژه‌ای در تعیین شدت رقابت دارند. با توجه به تعداد اندک شرکت‌های مرغ مادر در کشور، شدت رقابت در بین این شرکت‌ها قابل توجه است. همچنین با توجه به سرمایه لازم برای ایجاد حلقه مرغ مادر در کشور،

تهدید ورود تازه واردها در حلقه مرغ مادر در اولویت چهارم قرار دارد. قدرت جایگزینی کالای رقیب هم در نعت مرغ اجداد نیز آخرین رتبه را به خود اختصاص داده است زیرا کالای جایگزین اندکی برای گوشت مرغ در کشور مطرح است. شکل ۲، اولویت بندی شدت رقابت در حلقه مرغ اجداد زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را از نظر کارشناسان نشان می دهد.



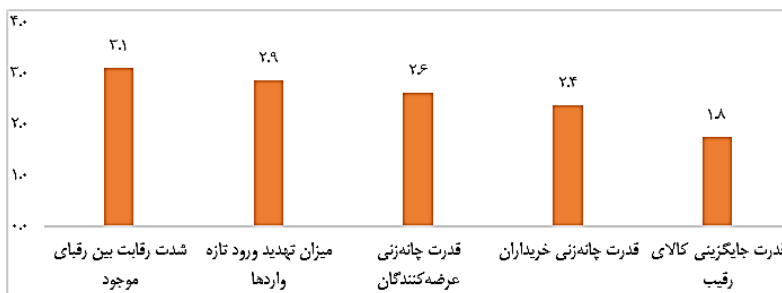
شکل ۲. وضعیت عوامل پورتر در حلقه مرغ اجداد زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

در حلقه مرغ مادر گوشتی زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان بالا می باشد و از حداکثر رقابت (عدد ۵)، مقدار ۳/۳ را کسب نموده است. همچنین شدت رقابت در بین رقای موجود قابل توجه است. میزان تهدید تازه واردها، قدرت چانه زنی خریداران و قدرت جایگزینی کالای رقیب، در یک سطح برابری از شدت رقابت و قدرت تهدید قرار دارند. شکل ۳، شدت رقابت و فشردگی تهدید در حلقه مرغ مادر گوشتی زنجیره تأمین گوشت مرغ را نشان می دهد.



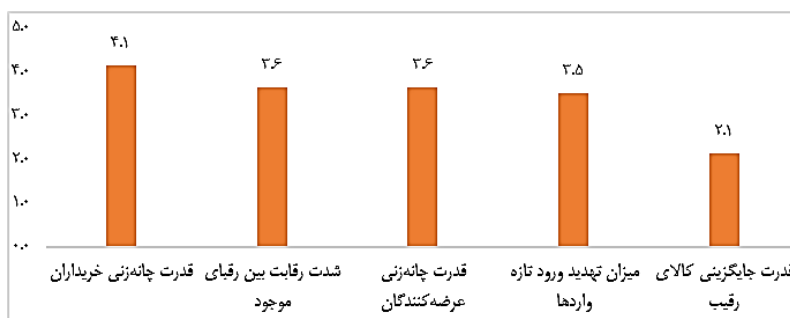
شکل ۳. وضعیت عوامل پورتر در حلقه مرغ مادر گوشتی زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

شدت رقابت بین رقبای موجود در حلقه گوشت مرغ زنجیره تأمین از بقیه موارد الگوی پورتر بیشتر است. این مسئله نیز نشان از تعداد زیاد مرغداری ها در سطح کشور دارد. بعد از رقابت بین رقبای موجود، میزان تهدید تازه واردها به حلقه مرغ گوشتی در زنجیره تأمین گوشت مرغ بیشترین مقدار را دارد. این مسئله نیز بدلیل جذابیت این بخش از زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور است. قدرت چانه زنی عرضه کنندگان با حرکت از بالای هرم به سمت پایین هرم زنجیره تولید کاهش می یابد. قدرت چانه زنی خریداران نیز به علت گسترده شدن خریداران کاهش یافته است. قدرت جایگزینی کالای رقیب نیز کاهش یافته است.



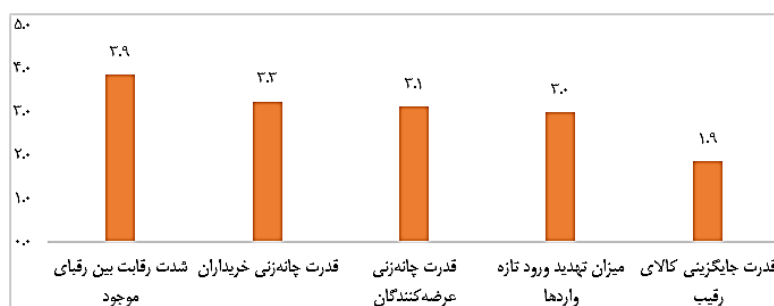
شکل ۴. وضعیت عوامل پورتر در حلقه مرغ مادر گوشتی زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

قدرت چانه‌زنی خریداران در بخش کشتار و بسته‌بندی گوشت مرغ در کشور بالاست همچنین بخاطر تعدد بالای کشتارگاه و بسته‌بندی در کشور شدت رقابت بین رقبا بالا است. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان نیز هم اندازه شدت رقابت بین رقبای موجود است. میزان تهدید تازه واردها نیز از حداکثر مقدار خود (۵) مقدار ۳/۵ را به خود اختصاص داده است. در بخش کشتار و بسته‌بندی نیز قدرت جایگزینی کالای رقیب کم است.



شکل ۵. وضعیت عوامل پورتر در حلقه کشتار و بسته‌بندی زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

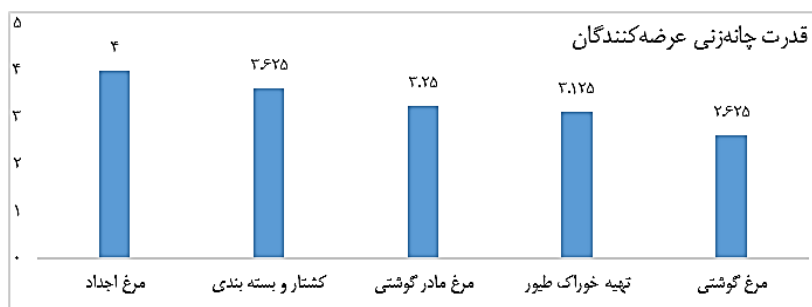
طبق نظر کارشناسان، شدت رقابت بین رقبای موجود بالاترین شدت رقابت را در حلقه تهیه خوراک طیور را به خود اختصاص داده است. قدرت چانه‌زنی خریداران نیز رتبه بعدی رقابت را در حلقه تهیه خوراک دام و طیور را به خود اختصاص داده است. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان نیز با اختلاف اندکی در رتبه بعدی قرار دارد. قدرت جایگزینی کالای جایگزین آخرین رتبه را دارد. شکل ۶، وضعیت عوامل پورتر در حلقه تهیه خوراک طیور زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را نشان می‌دهد.



شکل ۶. وضعیت عوامل پورتر در حلقه تهیه خوراک طیور زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

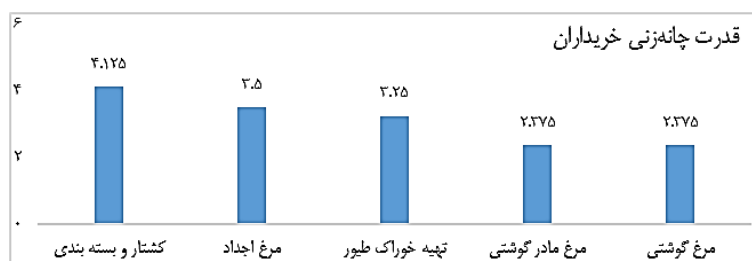
تحلیل معیارهای پورتر در طول زنجیره تأمین گوشت مرغ: در این بخش از مطالعه به تحلیل عوامل پنجگانه پورتر در طول زنجیره تأمین پرداخته می‌شود. یعنی یکی از عوامل پورتر در حلقه‌های مرغ اجداد، مرغ مادر گوشتی، بسته‌بندی و کشتارگاه و تهیه خوراک طیور بررسی می‌شود.

قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در مرغ اجداد بیشتر از سایر حلقه‌های زنجیره تأمین گوشت مرغ است. این مسئله از بعد سیاسی و استراتژیک اهمیت پیدا می‌کند. عرضه‌کنندگان مرغ اجداد در خارج از کشور است که این مسئله اهمیت حفظ خط لاین آریین را مشخص می‌نماید. بعد از مرغ اجداد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در حلقه کشتار و بسته‌بندی از دیگر حلقه‌ها بالاتر می‌باشد و این مسئله کاملاً مشخص است. زیرا نهاده اصلی مورد نیاز صنایع بسته‌بندی و کشتار مرغ می‌باشد. رتبه سوم قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در حلقه مرغ مادر گوشتی است زیرا تعداد مرغ اجداد در کشور محدود می‌باشد و این مسئله منجر به ایجاد انحصار در این حلقه شده که قدرت چانه‌زنی را افزایش می‌دهد. آخرین حلقه‌ای که عرضه‌کنندگان قدرت چانه‌زنی کمتری نسبت به دیگر حلقه‌ها دارند، مرغ گوشتی است زیرا تعداد عرضه‌کنندگان مرغ مادر گوشتی در کشور بالاست، بنابراین فضای رقابتی مناسبی ایجاد شده است. شکل ۷، وضعیت قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را نشان می‌دهد.



شکل ۷. وضعیت قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

به اعتقاد کارشناسان، همان‌گونه که قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان برای صنایع بسته‌بندی و کشتار بالا است، قدرت چانه‌زنی خریداران در حلقه کشتار و بسته‌بندی نیز بالا می‌باشد، زیرا مرغ بدون کشتار و بسته‌بندی نمی‌تواند وارد بازار شود، بنابراین این حلقه از تأمین گوشت مرغ در کشور از قدرت چانه‌زنی بالایی برخوردار می‌باشد. همانطور که اشاره شد، خریداران مرغ اجداد در کشور تعداد محدود هستند، بنابراین وجود تعداد اندک شرکت مرغ اجداد در کشور منجر به ایجاد انحصار در بخش خرید شده است، بعد از حلقه کشتار و بسته‌بندی، حلقه مرغ اجداد بیشترین قدرت چانه‌زنی خریداران را دارد. تهیه خوراک طیور نیز در رتبه سوم قدرت چانه‌زنی خریداران قرار دارد. مرغ گوشتی در کشور به علت تعداد بالای مرغداری در کشور از قدرت چانه‌زنی خریداران کمتری نسبت به دیگر حلقه‌های زنجیره تأمین مرغ گوشتی در کشور برخوردار است. شکل ۸، وضعیت قدرت چانه‌زنی خریداران در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را نشان می‌دهد.



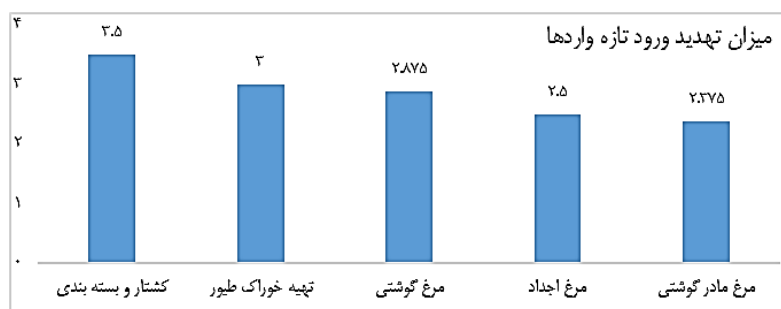
شکل ۸. وضعیت قدرت چانه‌زنی خریداران در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

طبق اظهارات کارشناسان صنعت مرغداری کشور، شدت رقابت بین رقبای موجود در حلقه تهیه خوراک طیور از همه حلقه‌های زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور بالاتر است. بعد از این حلقه، بخش کشتار و بسته‌بندی در رتبه دوم شدت رقابت بین رقبای را دارد. بعد از این دو حلقه با توجه به تعداد شرکت‌های مرغ اجداد، مرغ مادر گوشتی و مرغ گوشتی، بترتیب قدرت رقابت بین رقبای موجود کاهش می‌یابد. شکل ۹، وضعیت شدت رقابت بین رقبای موجود در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را ارائه می‌دهد.



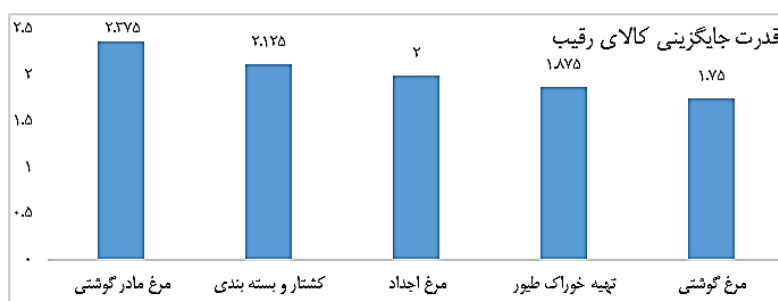
شکل ۹. وضعیت شدت رقابت بین رقبای موجود در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

به اعتقاد کارشناسان خبره کشور، میزان تهدید ورود تازه واردها در حلقه کشتار و بسته‌بندی و تهیه خوراک طیور به ترتیب رتبه اول و دوم را در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور دارد. یکی از دلایل این موضوع می‌تواند سرمایه مورد نیاز و تعداد شرکت‌های فعال در این زمینه باشد. بعد از این دو حلقه، حلقه مرغ گوشتی بیشترین میزان تهدید ورود تازه واردها را دارد. مرغ اجداد و مرغ مادر گوشتی نیز با اختلاف اندکی بترتیب رتبه‌های چهارم و پنجم میزان تهدید ورود تازه‌واردها را در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور به خود اختصاص داده‌اند. شکل ۱۰، وضعیت میزان تهدید ورود تازه واردها در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را نشان می‌دهد.



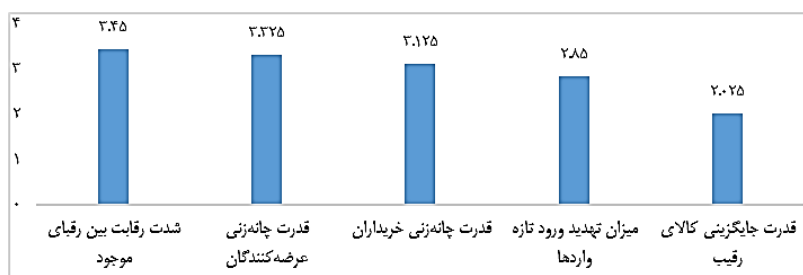
شکل ۱۰. وضعیت میزان تهدید ورود تازه واردها در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

به اعتقاد کارشناسان صنعت گوشت مرغ کشور، قدرت جایگزینی کالای رقیب در مرغ مادرگوشتی بالاتر از دیگر حلقه‌های زنجیره تأمین مرغ گوشتی کشور می‌باشد. البته مقدار این شاخص عموماً در مقایسه با دیگر معیارهای الگوی پورتر در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور پایین‌تر می‌باشد. رتبه دوم قدرت جایگزینی کالای رقیب به حلقه کشتار و بسته‌بندی تعلق دارد. مرغ اجداد، تهیه خوراک طیور و مرغ گوشتی بترتیب در رتبه‌های سوم تا پنجم زنجیره تأمین گوشت مرغ دارند. شکل ۱۱، وضعیت قدرت جایگزینی کالای رقیب در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را نشان می‌دهد.



شکل ۱۱. وضعیت قدرت جایگزینی کالای رقیب در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

تحلیل عوامل پورتر در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور: در این بخش از مطالعه به بررسی وضعیت کلی عوامل پنجگانه الگوی پورتر در زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور پرداخته می‌شود. طبق نظرات کارشناسی، شدت رقابت بین رقبای موجود در زنجیره تأمین گوشت مرغ مهمترین عامل در زنجیره است، این عامل الگوی پورتر با اکتساب ۳/۴۵ از حداکثر مقدار آن یعنی ۵، بالاترین رتبه را کسب نموده است. بنابراین در مدیریت زنجیره تأمین گوشت مرغ کشور به تبیین استراتژی‌های رقابت با رقبا قابل توجه است. بعد از این عامل با اختلاف اندکی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان با کسب ۳/۳۵ در رتبه دوم قرار دارد. قدرت چانه‌زنی خریداران نیز با اختلاف کمی در رتبه سوم معیارهای الگوی پورتر قرار دارد. دو عامل میزان تهدید ورود تازه واردها و قدرت جایگزینی کالای رقیب بترتیب با کسب مقادیر ۲ و ۲/۸۵ در رتبه‌های چهارم و پنجم قرار دارند. این مسئله نشان می‌دهد که قدرت جایگزینی کالای رقیب با توجه به خصوصیات گوشت مرغ در کشور بسیار پایین می‌باشد. شکل ۱۲. وضعیت عوامل الگوی پورتر در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را نشان می‌دهد.

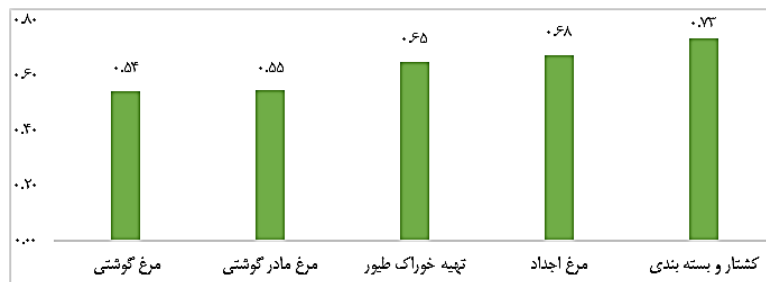


شکل ۱۲. وضعیت عوامل الگوی پورتر در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

طبق نتایج مطالعات، شدت رقابت در حلقه مرغ گوشتی نسبت به دیگر حلقه‌ها کمتر است، بنابراین ورود به



این حلقه نسبت به دیگر حلقه‌ها از رقابت کمتری برخوردار است. این وضعیت برای مرغ مادر گوشتی نیز صادق است زیرا مقدار عددی آنها اختلاف اندکی دارد. بعد از این دو حلقه، حلقه تهیه خوراک طیور کمترین رقابت را دارد. حلقه مرغ اجداد رتبه چهارم را در زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور را دارد. آخرین حلقه که بیشترین رقابت را دارد، حلقه کشتار و بسته‌بندی است که بیشترین رقابت را در طول زنجیره گوشت مرغ در کشور را دارد.



شکل ۱۳. وضعیت عوامل الگوی پورتر در حلقه‌های زنجیره تأمین گوشت مرغ در کشور

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج مطالعه پیشنهاد می‌شود که

بررسی ساختار بازارها کمک فراوانی به تصمیم‌گیری و جلوگیری بیش از حد رقابت در برخی حلقه‌های زنجیره تأمین محصولات می‌نماید. این اتفاق در زنجیره تأمین گوشت مرغ افتاده است و شدت رقابت در طول زنجیره یکسان نمی‌باشد. عدم یکسان بودن شدت رقابت منجر به ایجاد انحصار در زنجیره گشته و کارایی زنجیره کاهش می‌یابد.

شدت رقابت بین رقبای موجود در حلقه زنجیره تأمین گوشت مرغ بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده است. این مسئله نشان از میزان رقابت بالا در بین تولیدکنندگان فعلی زنجیره تأمین گوشت مرغ دارد. اگر این رقابت وضعیت سالم نداشته باشد، موجب تخریب بازار و ناکارایی زنجیره می‌گردد. بنابراین، با ایجاد بازار شفاف و گردش اطلاعات مناسب در بازار و زنجیره گوشت مرغ می‌توان به مدیریت زنجیره تأمین گوشت مرغ کمک فراوان نمود.

منابع

۱. اصغرپور، م. (۱۳۸۵). تصمیم‌گیری گروهی و تئوری بازی‌ها با نگرش تحقیق در عملیات. چاپ سوم، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۲. اصغرزاده، ف. (۱۳۹۲). محاسبه ارزش افزوده تولید تابلوهای برق در بنگاه خزر برق براساس مدل زنجیره ارزش مایکل پورتر. سازمان مدیریت صنعتی (نماینده‌گی مازندران)، بخش مشاوره، آموزش و تحقیق.
۳. افتخاری، الف.، بریم نژاد، و. و کاظم نژاد، م. (۱۳۹۲). تأثیر محیط‌های بیرونی بر بازاریابی صنایع تبدیلی لبنی در استان همدان. اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال ۲۲: ۹۱-۱۰۸.
۴. امینی، الف. (۱۳۹۳). اصلاح ساختار کسب و کار در صنعت طیور کشور (بخش تولید گوشت مرغ). جهاد کشاورزی، گروه امور مرغ گوشتی دفتر امور طیور و زنبور عسل.
۵. حسینی، م. و روزبهانه، د. (۱۳۹۰). توسعه الگوی مزیت رقابتی پورتر و کاربرد آن در صنعت پتروشیمی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۵: ۶۳-۸۲.
۶. دلبری، س.ع. و داودی، س.ع. (۱۳۹۱). کاربرد تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی جاذبه‌های توریستی. مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال نهم، شماره دوم: ۵۷-۷۹.
۷. غلامی، م. (۱۳۹۴). مدیریت زنجیره تأمین گوشت مرغ در ایران. گزارش وزارت جهاد کشاورزی، معاونت دفتر امور طیور و زنبور عسل.
۸. کریمیان، ح. و حاله، ح. (۱۳۸۹). انتخاب مناسب‌ترین ساختار برای بهبود قابلیت اعتماد سیستم با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای. نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، ۳ (۲۱): ۲۳-۳۳.
۹. مهری، ع. (۱۳۸۳). مزیت رقابتی پایدار. ماهنامه تدبیر، سال ۱۴، شماره ۱۴۰.
۱۰. نجفی، الف. (۱۳۸۹). بکارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها. نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، ۲۱ (۱): ۶۳-۷۶.
11. Asan, U., and Soyer, A. (2009). Identifying Strategic Concepts: an Analytic Network Process Approach. *Computers and Industrial Engineering*, 56: 600-615.
12. Cernusca, M.M., Gold M.A., Godsey, L.D. (2012). Using the Porter model to analyze the US elderberry industry. *Agroforest System* 86:365-377.
13. Dagdeviren, M., and Yuksel, I. (2008). A Fuzzy Analytic Network Process Model to Identify Behavior Risk (FBR) in Work System. *Safety science*, 46: 771-783.
14. Das, S., and Chakraborty, S. (2011). Selection Of Non-traditional Machining processes Using Analytic Network Process. *Journal of Manufacturing systems*.
15. Department of Agriculture, Forestry and Fisheries. (2013). A profile of the south African broiler market value chain. www.daff.gov.za.
16. Foundation for Partnership Initiatives in the Niger Delta (PIND). (2013). Catering Services and the Poultry Industry Value Chain in the Niger Delta. PIND ED-01-CSATPIVC-January2013.
17. Gelb, A. (2011). Economic diversification in resource rich countries. Center for Global



- Development mimeo
18. Hayes, J. and Finnegan, P. (2005), Assessing the potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers, *European Journal of Operational Research*, Vol. 160 No. 2, pp.: 365-379.
 19. Heise, H., Crisan, A. and Theuvsenc, L. (2015). The Poultry Market in Nigeria: Market Structures and Potential for Investment in the Market. *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 18 Special Issue: 197-222.
 20. Hepler, C. and Mazur, G. (2007). The Analytic Hierarchy Process. ISQFD 07-Williamsbug/The 19th Symposium on QFD.
 21. Hu, Y.C. (2010). *Analytic Network Process for Pattern Classification Problems Using Genetic Algorithms*. *Information Science*, 180: 2528-2539.
 22. Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. and Kajanus, M. (2000). *Utilizing the Analytic Hierarchy Process in SWOT Analysis: A Hybrid Model and its Application to a Forest Certification Case*. *Forest Policy and Economics*, 1: 41-52.
 23. Lee, H., Lee, S., and Park, Y. (2009). *Selection of Technology Acquisition mode Using the Analytic Network process*. *Mathematical and Computer Modelling*, 49: 1274-1282.
 24. Maxwell, S.T. (2011). Analyzing the value chain of the family poultry sub sector in the lower USUTU project area in Swaziland. *International Network for Family Poultry Development*.
 25. Nguyen, N.A. and Bastiaensen, J. (2010). *Better poultry value chain development through microfinance in Vietnam*. *European Microfinance Program 2009-2010*.
 26. Porter, M. E. (1998), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, FREE Press, NY.
 27. Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
 28. Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
 29. Saaty, T.L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: the Analytic Network Process*. RWS Publications, Pittsburg.
 30. Saaty, T.L. (2004). *Fundamentals of the ANP: Dependence and Feedback in Decision Making with the Single Networks*. *Journal of System Science and System Engineering*, 13 (2): 1-35.
 31. Saaty, T.L. (2005). *Theory and Application of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, opportunities, Costs and Risks*. RWS Publications, USA.
 32. Sipahi, S., and Timor, M. (2010). *The Analytic Hierarchy Process and network Process: an Overview Applications*. *Management Decision*, 48:775-808.