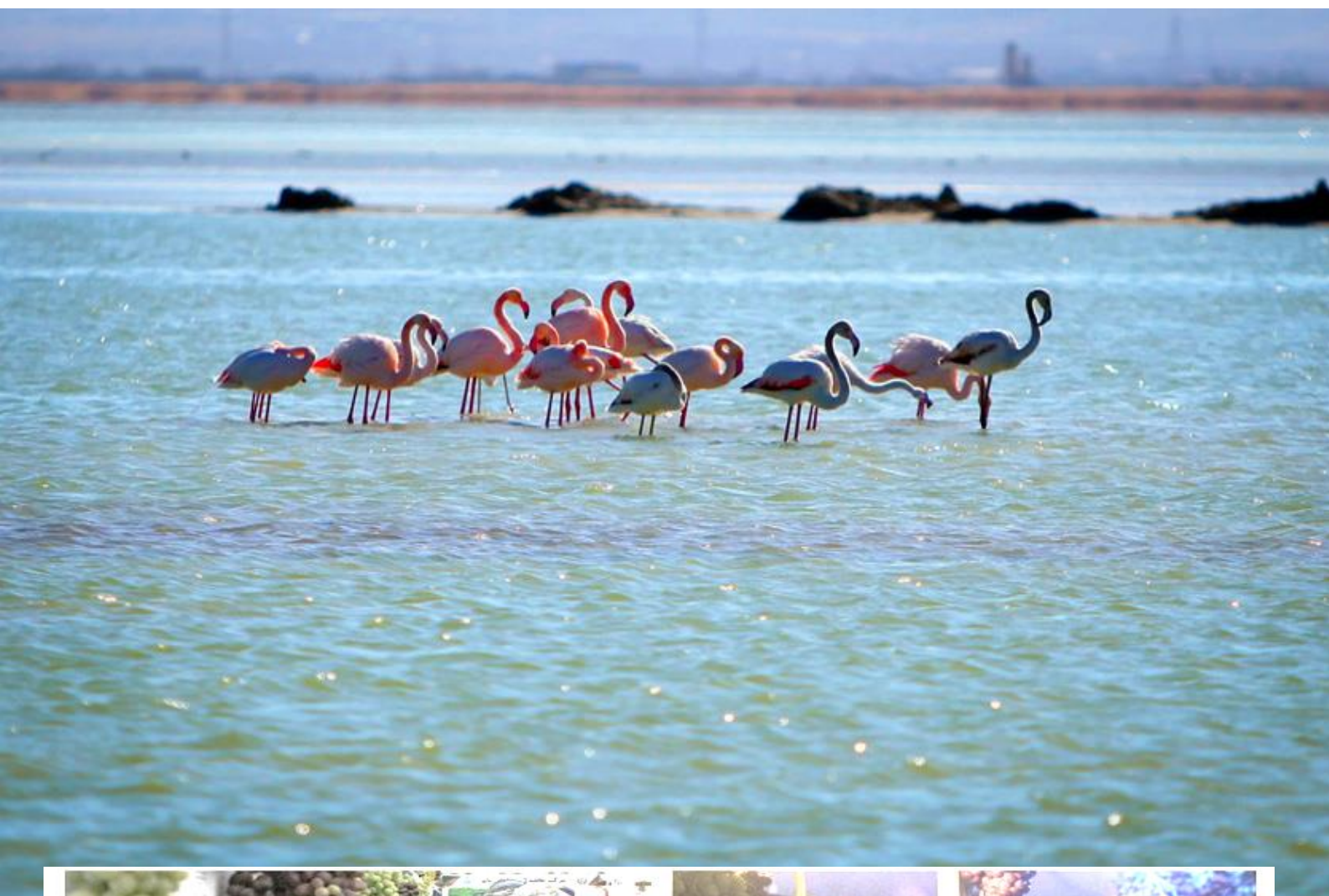


بهبود فرآیند دسترسی به بازار در فعالیت های طرح حفاظت از تالابهای ایران

شرکت مهندسين مشاور نيماآب توسعه



k

بهبود فرآیند دسترسی به بازار در فعالیت های طرح حفاظت از تالابهای ایران

گزارش شناخت اولیه

□ مصوب

■ پیش نویس

۹۷/۰۳/۳۱

۹۵۹۵//۹۷/۰۱

یک

نسخه:

تاریخ:

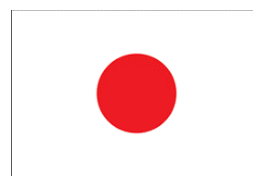
کد محصول:

شماره

بازنگری:



شرکت مهندسی مشاور نیما آب توسعه



شناسنامه محصول

نام طرح/پروژه: بهبود فرآیند دسترسی به بازار در فعالیتهای طرح حفاظت از تالابهای ایران

نام کارفرما: سازمان محیط زیست- دفتر حفاظت از تالاب های ایران

شماره قرارداد: ۳/ت/۱۱۳۴۱ تاریخ قرارداد: ۱۳۹۷/۹/۷

کد پروژه: ۹۵۹۵

نوع محصول:

- ☒ گزارش مطالعاتی
- ☐ گزارش طرح ریزی
- ☐ قرارداد
- ☐ گزارش نظارتی
- ☐ سایر
- ☐ گزارش پیشرفت کار
- ☐ گزارش مستندسازی
- ☐ گزارش مدیریتی
- ☐ پیشنهاد فنی و مالی

کد محصول:

☒ پیش نویس

☐ مصوب

مستندات مصوبه:

☐ صورتجلسه کمیته فنی، تاریخ صورتجلسه: ☐ نامه مصوبه ☐ شماره ابلاغ مصوبه: ☐ تاریخ ابلاغیه:

سوابق بازنگری:

شماره بازنگری تاریخ بازنگری دلایل بازنگری

کلمات کلیدی:

دریاچه ارومیه- بازار- محصولات کشاورزی- فرایند

تهیه کنندگان

سید کمال الدین میرنظامی
محمد فلاحی

کنترل کنندگان

سید کمال الدین میرنظامی
آرمان کیانی

تصویب کنندگان

امین روزبهانی

صورت وضعیت قرارداد

- موضوع قرارداد :

بهبود فرآیند دسترسی به بازار در فعالیت های طرح حفاظت از تالابهای ایران

- مدت قرارداد :

از تاریخ ۱۳۹۷/۰۹/۰۱ لغایت ۱۳۹۸/۱/۳۰

- نام مدیر پروژه :

امین روزبهانی

محل اجرا :

روستاهای هدف پروژه "همکاری در احیاء دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی

پایدار و حفاظت از تنوع زیستی"



خلاصه محتوای گزارش :

با گذشت چهار فاز از پروژه کشاورزی پایدار در طرح حفاظت از تالاب های ایران، تصمیم بر آن شد تا علاوه بر اقداماتی که متمرکز بر اصلاح فرآیندهای تولید در مزرعه بوده است، در خصوص فروش محصولات تولیدی نیز برنامه ریزی و اقدامات اصلاحی صورت گیرد. برای ورود به این موضوع، چارچوب مفهومی کانال بازاریابی مورد توجه قرار گرفت. مطابق تعریف ارائه شده، کانال بازاریابی، مجموعه ای از سازمان های به هم پیوسته است که در فرآیند «ایجاد دسترسی به کالاها و خدمات برای مشتری نهایی» فعال هستند. به عبارت دیگر، مسیری که هر محصول در طول زنجیره ارزش خود طی می کند تا به دست مشتری نهایی برسد کانال بازاریابی نامیده می شود. بنابراین برای بهبود فروش یک محصول، می بایست کانال بازاریابی آن محصول، مورد شناخت و تحلیل قرار گیرد تا امکان ارائه راهکارهای اصلاحی فراهم شود. لذا در راستای هدفی که طرح حفاظت از تالاب ها تعریف نموده بود، در فاز نخست، پروژه ای تحت عنوان بهبود دسترسی به بازار تعریف شد که هدف آن، شناخت و تحلیل کانال بازاریابی محصولات منتخب در منطقه حوضه آبریز دریاچه ارومیه بود.

این پروژه طی سه گام اجرا شد:

۱- شناخت اولیه منطقه با هدف تعیین محصول و درک ظرفیت ها و چالش های منطقه؛

۲- تهیه سناریوهای اصلاحی و تست فرضیات آن ها از طریق بازخوردگیری از عوامل محلی؛

۳- تهیه برنامه اقدام و جمع بندی.

در گام نخست، شناسایی محصولات، روستاها و همکاران محلی طرح تالاب ها انجام گرفت تا بتوان به گزینه های محدودی در منطقه دست پیدا کرد. از آنجا که امکان پرداختن به تمامی محصولات در تمامی منطقه وجود نداشت، ناگزیر تنها چهار گزینه تعیین شد. این گزینه ها عبارت بودند از: گوجه فرنگی در شهرستان ارومیه، سیب درختی در شهرستان مهاباد، انگور کشمش در ملکان و پسته در اسکو. همچنین طی این گام، کارگاه آموزشی دو روزه ای در تبریز برگزار شد که طی آن علاوه بر تشریح مبانی کانال بازاریابی برای همکاران محلی، چند گزینه از منطقه به عنوان تمرین کارگاهی، توسط آن ها تحلیل و بررسی شد تا مهارت بکارگیری مفاهیم و ابزارهای مربوطه را بیاموزند.

در گام دوم پروژه، با مشخص شدن گزینه ها، تحلیل و بررسی کانال های مربوطه، از طریق گردآوری اطلاعات کتابخانه ای و گفتگو با اعضای مختلف کانال، انجام گرفت. برای هر یک از کانال ها، بعد از روشن شدن ساختار کانال، وضعیت موجود و نقایص آن ها، راهکارهایی جهت بهبود کانال ارائه گردید. این راهکارها در قالب چند سناریو طرح شد. سپس از طریق بررسی فرضیاتی که حاکم بر

این سناریوها بودند، اجراپذیری و اثربخشی راهکارهای ارائه شده سنجیده شد. فرضیاتی که در طراحی این راهکارها بکار گرفته شد عمدتاً عبارت بودند از:

- وجود سرمایه اجتماعی بالا در میان کشاورزان به منظور انجام اقدامات جمعی در قالب تعاونی یا اتحادیه‌ها
 - تمکن مالی و ریسک‌پذیری کشاورزان برای اجرای راهکارهایی که تا کنون کشاورزان انجام نداده‌اند
 - وجود بستر حقوقی مناسب که تعاملات و تعهدات قراردادی میان کشاورزان با سایر اعضای کانال را ضمانت نماید
- برای ارزیابی این فرضیات، از تعامل و گفتگوی مستقیم با اعضای مختلف کانال از جمله کشاورزان، فرآوری کنندگان و تجار استفاده شد. در انتها، با جمع‌بندی نتایج، راهکارهای بهینه انتخاب گردید.

یکی از رویکردهای عملیاتی در پیشبرد این طرح، آغاز عملیات در مقیاس کوچک بوده است. بنابراین به منظور پیاده‌سازی نتایج این پروژه در مراحل آتی، لازم بود تا از میان گزینه‌های منتخب، تنها یک مورد برای ورود به فاز بعد، انتخاب شود. در نتیجه در گام سوم این پروژه، یکی از گزینه‌ها به عنوان گزینه نهایی انتخاب شد. گزینه منتخب، کانال بازاریابی کشمش در ملکان بود و راهکار بهینه برای بهبود این کانال نیز، مشارکت فردی هر یک از کشاورزان با تاجر و یا کارخانه‌دار بود. همچنین پیشنهاد شد شراکت میان باغداران با کارخانه‌دار یا تاجر به نحوی باشد که از برند مستقلی استفاده شود؛ بدین ترتیب تمامی شرکاء، نسبت به آن برند احساس تعلق خواهند نمود.

در گام سوم همچنین، به عنوان خروجی نهایی پروژه، برنامه عملیاتی برای پیاده‌سازی راهکار منتخب، ارائه شد. همانطور که گفته شد برای پیاده‌سازی این راهکار، شرایطی لازم بود که می‌بایست علاوه بر نقش فعال اعضای کانال، بازیگران دیگری نیز نقش‌آفرینی کنند. از جمله این بازیگران، نهادی مانند دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران است که می‌تواند برای فراهم آوردن این شرایط، در نقش توسعه‌گر و یا تسهیلگر، ظاهر شود. بنابراین برنامه عملیاتی برای پروژه بعد، در بخش‌های مختلف طراحی شد. بخش‌های مختلف برنامه عملیاتی عبارت بودند از:

- اعضای عملیاتی کانال که متشکل از باغداران، کارخانه‌دار یا تاجر هستند. اقدامات لازم در این بخش عبارتند از:

- شناخت بازار هدف و الزامات و خواسته‌های آن‌ها
- بکارگیری سموم و کودهای مناسب
- فرآوری صحیح محصول مطابق خواست مشتریان
- شکل‌گیری نظام مالی و حسابداری دقیق برای مشارکت اعضا



- طراحی برند و بسته بندی مستقل
 - بازاریابی دیجیتال
 - شبکه سازی با بازیگران زنجیره لجستیکی برای بازارهای هدف
 - نهاد توسعه ای که در این پروژه، طرح حفاظت از تالاب های ایران است. اقدامات مورد نیاز از سوی این بخش، در واقع تسهیلگری برای موارد زیر است:
 - ترغیب اعضای کانال برای مشارکت با یکدیگر
 - اجرایی سازی زیرساخت ها توسط نهادهای حمایتی
 - جلب حمایت و منابع لازم برای اجرایی سازی موارد خاص
 - نهادهای حمایتی که دستگاه های دولتی و حکومتی و همچنین نهادهای بین المللی هستند. فعالیت های مورد توجه در این بخش عبارتند از:
 - ایجاد زیرساخت حقوقی و قراردادی موثر برای تعاملات اعضا و ضمانت تعهدات طرفین
 - فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز اعضا خصوصاً در بازارهای جهانی
- اجرای نظام آموزشی و نظارتی برای جنبه های فنی تولید و بازاریابی

Summary of the report .

After completion of the phase 4 of the sustainable agriculture project in the Conservation of Iranian Wetlands Project (CIWP), it was decided to emphasis on the planning for the selling of the agricultural products. In this regard, the conceptual framework of the **Marketing Channel** got employed. By definition, marketing channel is a set of integrated organizations which are actively involved in building access to goods and services for the end clients. In other words, the path each product paves through the value chain to the end client, is named marketing channel. Thus, to improve sells of a product, its marketing channel should be distinguished and analyzed for providing the alternatives. In this sense, and in line with the goal defined by the CIWP, at the initial phase a project titled ‘Improving access to market’ was established, with the aim to distinguish and analyze the marketing channel of the selected products at the Lake Urmia basin area.

This project is implemented at three steps:

- 1- Initial study with the aim to find the products and understanding the capacities and opportunities in the region;
- 2- Defining the modified scenarios and testing their hypotheses using the feedbacks from the local actors;
- 3- Preparing the comprehensive action plan and concluding

At the first step, the products, villages and local partners of the CIWP were identified to reach at a few options at the region. Due to the limitations, only four products were identified, including tomato at the Urmia city, apple at the Mahabad city, raisin grape at Malekan, and pistachio at Oskoo. Moreover, at this step an educational workshop was held at Tabriz to not only explain the basics of the marketing channel for the local partners, but also exercise a few cases in the region in collaboration with the partners for a further comprehension of the concepts and tools.

In the next step, the analysis of the relevant channels was conducted through data gathering and discussions with the channel’s members. For each channel, after defining the channel’s structure and realizing their status and defections, alternatives produced for enhancing the channel. These were provided the form of a few scenarios. Then, considering the assumptions of each scenario, applicability and effectiveness of alternatives were investigated. Assumptions used in designing the alternatives are as follow:

- Existence of high social capital among farmers for engaging in collective activities in the form of corporations or unions
- Financial readiness and risk-taking by farmers to implement the activities which they have not done before
- Existence of relevant legal capacities which can guarantee the interactions and commitments of contracts between the farmers and other members of the channel



For evaluation of the current situation regarding the assumptions, a direct dialogue was established with the members of the channel including farmers, processors, and traders. Finally, by summarizing the results of discussions, optimum alternatives were identified.

One of the operational approaches in this project is starting at the small scale. Thus, for implementing the results of this project at the next stages it was necessary to choose one amongst different products, to pass into the next phase. Therefore, at the third step of this project, only one of the options became selected, i.e., raisins at Malekan. For this product, the optimum solution of the channel was individual participation of farmers with traders and/or industrialists. Also partnerships between orchard growers and industrialists or traders was suggested to be established in under an independent brand; this way all partners will become committed.

Also at this step, the action plan for implementation of these prescriptions are provided. As said, for implementation of the alternatives it is required to get involved other actors in addition to the active members of the channel. An institution like CIWP can provide required conditions, as a facilitator. In this sense, the action plan for the next project are designed as follows

Channel members are orchard growers, industrialist or traders. Required actions in this part are:

- Realizing the target market and its requirements
- Adoption of appropriate pesticides and fertilizers
- Correct processing of the product, according to the clients' demands
- Establishment of an accurate financial and accounting system for collaborations of the members
- Independent brand and packing design
- Active participation in fairs
- Digital marketing
- Networking to the logistics chain actors for the target markets

Development institution in this project is CIWP. The required actions by CIWP are as follow:

- Invoking the members of channel for participation
- Monitoring on the coordination of operational plans between members of channel
- Construction and provision of infrastructures by the supplying institutions
- Provisioning the establishment of appropriate legal and contractual infrastructures for interaction among the members and guaranteeing the commitments

- Formation of educational and monitoring settings especially for the technical aspects of production

Supplying institutions in this project are governmental and state actors, as well as international institutions. Significant activities in this regard are:

- Establishment of appropriate legal and contractual infrastructures for interaction among the members and guaranteeing the commitments
- Provision of required information according to the members' demands especially of international markets

Implementation of educational and monitoring settings for the technical aspects of production and marketing



فهرست مطالب

۱	مقدمه
۲	چارچوب مفهومی برای پرداختن به موضوع "دسترسی به بازار"
۲-۱	مفهوم "دسترسی به بازار" و ارتباط آن با مبانی "کانال بازاریابی و فروش"
۲-۲	تعریف کانال بازاریابی و فروش
۲-۳	چرا کانال ها وجود دارند؟
۲-۴	ضرورت پرداختن به کانال بازاریابی و فروش
۲-۵	کارکردهای کانال بازاریابی و فروش
۲-۶	اعضای کانال بازاریابی و فروش
۲-۶-۱	تولیدکننده
۲-۶-۲	واسطه ها
۲-۶-۳	مشتری نهایی
۲-۷	چارچوب تحلیل کانال
۲-۷-۱	طراحی کانال - بخش بندی مشتریان
۲-۷-۲	طراحی کانال - ساختار بندی
۲-۷-۳	طراحی کانال - تقسیم کار
۲-۷-۴	طراحی کانال - درجه تعهد
۲-۷-۵	طراحی کانال - تحلیل فاصله

- ۶-۷-۲ پیاده‌سازی کانال - فهم منشاء قدرت ۱۲
- ۷-۷-۲ پیاده‌سازی کانال - شناخت تعارضات کانال ۱۲
- ۸-۷-۲ پیاده‌سازی کانال - هماهنگ‌سازی کانال ۱۳
- ۳ روش مطالعه و پیاده‌سازی ۱۴
- ۱-۳ گام اول - شناخت اولیه منطقه با هدف تعیین محصول و درک ظرفیت‌ها و چالش‌های منطقه/ناحیه ۱۴
- ۲-۳ گام دوم - تهیه سناریوهای اصلاحی و تست فرضیات آن‌ها از طریق بازخوردگیری از عوامل محلی ۱۵
- ۳-۳ گام سوم - تهیه برنامه اقدام و جمع‌بندی ۱۵
- ۴ گزارش گام اول - شناخت اولیه منطقه با هدف تعیین محصول و درک ظرفیت‌ها و چالش‌های منطقه ۱۶
- ۱-۴ بازشناسی روستاها ۱۶
- ۱-۱-۴ مجموعه روستاهای بالقوه برای تحلیل و بهبود کانال ۱۶
- ۲-۱-۴ مدل تعیین گزینه‌های محصول - محل از میان روستاهای بالقوه ۱۶
- ۳-۱-۴ گردآوری اطلاعات پیرامون مولفه‌های اصلی ۱۷
- ۲-۴ کارگاه آموزشی در منطقه ۱۹
- ۳-۴ انتخاب نهایی گزینه‌های محصول - محل ۲۳
- ۵ گزارش گام دوم - تهیه سناریوهای اصلاحی و تست فرضیات آن‌ها از طریق بازخوردگیری از عوامل محلی ۲۴
- ۱-۵ یک ملاحظه اساسی در شناسایی و تحلیل کانال ۲۴
- ۲-۵ گوجه فرنگی در شهرستان ارومیه ۲۶
- ۱-۲-۵ ساختار کانال بازاریابی و فروش رب گوجه‌فرنگی در منطقه ۲۷
- ۲-۲-۵ تشریح وضعیت فعلی کانال ۲۷
- ۳-۲-۵ نارسایی‌ها و نقاط شکست کانال ۳۰



- ۴-۲-۵ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال ۳۱
- ۵-۲-۵ سنجش راهکارهای پیشنهادی مبتنی بر فرضیات حاکم بر آنها ۳۶
- ۶-۲-۵ جمع بندی سنجش راهکارها ۳۸
- ۳-۵ سیب درختی در شهرستان مهاباد ۳۹
- ۱-۳-۵ ساختار کانال بازاریابی و فروش سیب در منطقه ۴۰
- ۲-۳-۵ تشریح وضعیت فعلی کانال ۴۱
- ۳-۳-۵ نارسایی ها و یا نقاط شکست کانال ۴۲
- ۴-۳-۵ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال ۴۴
- ۵-۳-۵ سنجش راهکارهای پیشنهادی مبتنی بر فرضیات حاکم بر آنها ۴۸
- ۶-۳-۵ جمع بندی سنجش راهکارها ۵۱
- ۴-۵ انگور کشمش در شهرستان ملکان ۵۲
- ۱-۴-۵ ساختار کانال بازاریابی و فروش کشمش در منطقه ۵۳
- ۲-۴-۵ تشریح وضعیت فعلی کانال ۵۳
- ۳-۴-۵ نارسایی ها و یا نقاط شکست کانال ۵۵
- ۴-۴-۵ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال ۵۶
- ۵-۴-۵ سنجش راهکارهای پیشنهادی ۶۱
- ۶-۴-۵ نتایج سنجش راهکارها ۶۷
- ۵-۵ پسته در شهرستان اسکو ۶۸

۵-۵-۱	ساختار و وضعیت کانال بازاریابی پسته در اسکو	۶۸
۵-۵-۲	نارسایی کانال	۶۹
۵-۵-۳	راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال پسته	۶۹
۵-۵-۴	جمع‌بندی کانال بازاریابی پسته در اسکو	۶۹
۵-۶	انتخاب گزینه نهایی	۷۰
۵-۷	پیشنهاد برای ادامه مسیر سایر گزینه‌ها	۷۲
۶	گزارش گام سوم - تهیه برنامه اقدام و جمع‌بندی	۷۴
۶-۱	تبیین رویکرد و چارچوب پیاده‌سازی کانال جدید کشمش	۷۴
۶-۲	برنامه عملیاتی پیاده‌سازی بهبود کانال	۷۵
۶-۲-۱	برنامه اعضای عملیاتی کانال	۷۵
۶-۲-۲	برنامه نهاد توسعه‌ای	۷۷
۶-۲-۳	برنامه نهادهای حمایتی	۷۹
۶-۳	نمودار زمانی برنامه عملیاتی	۸۱
۷	پیوست‌ها	۸۲
۷-۱	اطلاعات گردآوری شده از دفتر طرح تالاب‌ها در خصوص روستاها	۸۲
۷-۲	اطلاعات کلی روستاها؛ برگرفته از شناسنامه آبادی‌ها در مرکز آمار ایران	۸۹
۷-۳	مشروح جلسه معارفه تیم مجری با همکاران محلی طرح تالاب‌ها	۹۲
۷-۴	محتوای کارگاه آموزشی	۹۶



۱ مقدمه

در مسیر توسعه پایدار می‌بایست ابعاد سه گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی به صورت متوازن مورد توجه قرار گیرند. لذا در هر برنامه توسعه‌ای و با هر رویکرد و هدفی که آغاز می‌شود، نهایتاً می‌بایست به هر سه این ابعاد به درستی پرداخته شود. از آنجا که در طرح حفاظت از تالاب‌های ایران، برنامه‌های متعددی از جمله کشاورزی پایدار، با هدف زیست‌محیطی اجرا شده است، لازم است سایر ابعاد نیز مورد توجه قرار گیرد. در چنین حوزه‌ای که محصول نهایی آن، توسط کشاورزان بدست می‌آید، اگر به نحوه فروش محصولات توجه نشود و از این منظر دچار نارسایی شود، به طور حتم پایداری اصلاحات صورت گرفته در بخش تولید نیز متزلزل خواهد بود و در نهایت، طرح با شکست مواجه می‌شود.

بنابراین در دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران تصمیم بر آن شد تا علاوه بر اقداماتی که طی فازهای قبل، غالباً معطوف به اصلاح مرحله تولید در روستا انجام شده است، توجه به موضوع فروش و بهبود دسترسی تولیدات روستایی به بازار نیز مورد توجه قرار گیرد. لذا پروژه‌ای با عنوان "بهبود فرآیند دسترسی به بازار در فعالیتهای طرح حفاظت از تالاب‌های ایران" تعریف و اجرا شد تا بتواند شناخت و مطالعه‌ای آغازین برای تغییرات لازم در جهت بهبود دسترسی به بازار انجام دهد. گزارش حاضر به تشریح رویکرد، اقدامات و نتایج صورت گرفته در این پروژه خواهد پرداخت.

اما پیش از ورود به بخش‌های اصلی گزارش لازم است ملاحظات کلی که در طول اجرای این طرح در نظر گرفته شده است یادآوری شود:

- از اهداف اصلی طرح حفاظت از تالاب‌های ایران، مدیریت و یا کاهش مصرف آب در مناطق هدف بوده است. لذا تمام پیشنهادات و اقداماتی که صورت گرفته با ملاحظه این امر بوده است. علاوه بر موضوع مصرف آب، بطور کلی سایر موضوعاتی که به عنوان وجوه مختلف پایداری شناخته می‌شوند، از ملاحظات پیشبرد طرح بوده‌اند.
- عمده فعالیتهای انجام شده در طرح را که نیاز به مدیریت بازار دارند، می‌توان در دو بخش عمده الف) فعالیتهای کشاورزی پایدار و ب) سایر معیشت‌های سازگار با زیست‌بوم منطقه، در نظر گرفت. با توجه به حجم قابل توجه فعالیتهای کشاورزی پایدار در مقایسه با آنچه که در بخش سایر معیشت‌های سازگار رقم خورده است، انتخاب و تمرکز اولیه بر بخش کشاورزی پایدار اولویت بیشتری داشت و لذا این بخش از طرح، مبنای فعالیتهای بهبود دسترسی به بازار قرار گرفت.
- یکی از ملاحظات اصلی حاکم بر طرح، وابستگی کمتر جامعه محلی به مداخله‌گران خارجی بوده است تا پس از خروج آن‌ها از منطقه، جامعه محلی و کشاورزان بتوانند الگوی پیاده شده را پیگیری کرده و به پیش بروند.



۲ چارچوب مفهومی برای پرداختن به موضوع "دسترسی به بازار"^۱

پیش از هر چیز باید مفهوم دسترسی به بازار روشن شود تا بتوان برای اصلاح و بهبود آن اندیشید و تغییرات لازم را تدبیر نمود.

۱-۲ مفهوم "دسترسی به بازار" و ارتباط آن با مبانی "کانال بازاریابی و فروش"

در واقع دسترسی به بازار نشان دهنده آن است که محصولی (اعم از کالا یا خدمت) بتواند وارد بازار شود و به فروش برسد. مسلماً هرچه این امکان بیشتر و سهل تر فراهم شود، دسترسی به بازار نیز ارتقاء یافته است. بهترین مفهوم برای کاربست در چنین موضوعی، کانال بازاریابی و فروش است. کانال بازاریابی و فروش اشاره به آن دارد که یک محصول از چه طریقی می تواند در معرض انتخاب و خرید توسط مشتری خاص خود قرار گیرد. بنابراین مهمترین کار برای بهبود دسترسی به بازار، تعریف، طراحی، پیاده سازی و فعال سازی کانال بازاریابی و فروش برای محصول است که ممکن است نیاز به بهبود جزئی و یا تغییر اساسی نسبت به حال حاضر خود داشته باشد.

اما باید توجه داشت که هر محصول، مخاطب و بازار خاص خود را دارد و در نتیجه می بایست کانال خاص خود را نیز داشته باشد. البته ممکن است برخی محصولات، مشابهت هایی داشته باشند، که در این صورت آن ها را یک گروه محصولی قلمداد می کنیم و احتمالاً در چنین حالتی می توان از کانال های مشابه برای بازاریابی و فروش این محصولات بهره برد. بر این اساس موضوع بهبود دسترسی به بازار برای هر محصول (و یا گروه محصول)، می بایست خاص آن محصول دنبال شود.

برای توضیح بیشتر بهتر است به زنجیره تولیدات کشاورزی توجه نمود. باید توجه داشت که مفهوم بازار در طول این زنجیره و شاخه های مختلفی که ممکن است از آن مشتق شود، مصادیق متفاوتی می یابد و تغییر می کند. به عبارت دیگر فعالیت های بخش کشاورزی صرفاً به کاشت و داشت و برداشت و نهایتاً تولید محصول خام کشاورزی منتهی نمی شود؛ بلکه فعالیت های دیگری همچون بسته بندی، فرآوری، نگهداری، توزیع و ... را نیز شامل می شود، که با پیشروی در این حلقه های زنجیره، در واقع ویژگی های محصول نیز تغییر می کند و در نتیجه کانال های بازاریابی و فروش متفاوتی را می طلبد.

^۱ مبانی بکارگرفته شده در این بخش که معرف چارچوب مفهومی کانال بازاریابی و فروش می باشد از کتاب زیر استخراج شده است:

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. (2006). Marketing Channels. (7th ed.) Prentice Hall



شکل ۱- شمای کلی از یک زنجیره ارزش

به طور مثال محصولات باغی خام، بازار و در نتیجه کانال فروش خود را دارد ولی زمانی که این محصول به فرآورده‌هایی همچون ترشی یا مربا تبدیل می‌شود، بازار و احتمالاً کانال فروش آن تغییر می‌کند. یا در همین مثال ممکن است فرآورده‌های ترشی یا مربا به دو صورت فله و بسته‌های نیم‌کیلویی بسته‌بندی شوند، که در هر حالت بازار و کانال بازاریابی و فروش خاص خود را خواهد داشت. مثلاً مشتری بسته‌بندی فله، کارخانجات مواد غذایی یا رستوران‌ها هستند، اما مشتری بسته‌های نیم‌کیلویی یا یک کیلویی، خرده‌فروشی‌ها و خانوارها هستند و برای اینکه این محصول به دست هر یک از این مشتریان برسد باید مراحل متفاوتی را طی کند. لذا بسته به اینکه روستاییان تا چه مرحله از زنجیره ارزش پیش روند، موضوع بازار و فروش محصول، شکل متفاوتی پیدا می‌کند.

از سوی دیگر طراحی و پیاده‌سازی هر کانال نیازمند درک درستی از ظرفیت‌های اجرایی موجود است. چرا که کانال بازاریابی و فروش، یک مفهوم عملیاتی و اجرایی است که بدون توجه به ظرفیت‌ها و چالش‌های واقعی، امکان طراحی و پیاده‌سازی صحیح ندارد. در طراحی همچون طرح حفاظت از تالاب‌ها، برای درک صحیح از چنین ظرفیت‌ها و چالش‌هایی می‌بایست علاوه بر شناخت بازارها، داشته‌ها و نداشته‌های اقتصادی و اجتماعی مناطق هدف نیز سنجیده شود.

بعلاوه باید توجه داشت که تناسب میان محصول و کانال بازاریابی و فروش، یک فرآیند رفت و برگشتی است و همانطور که هر محصول، کانال خاص خود را می‌طلبد، ممکن است محصول نیز به فراخور کانال، نیازمند تغییرات و بهبودهایی باشد که می‌بایست این تغییرات و بهبودها در فرآیند تولید منعکس شود.

به عنوان جمع‌بندی باید گفت در موضوع بهبود دسترسی به بازار، می‌بایست اولاً محصول (ویا گروه محصول) مشخص گردد؛ ثانیاً کانال بازاریابی و فروش، متناسب با محصول انتخاب شده و ظرفیت‌های اجرایی موجود، طراحی و پیاده‌سازی شود.

۲-۲ تعریف کانال بازاریابی و فروش

در قسمت قبل مفهوم کلی کانال بازاریابی و فروش و ارتباط آن با پروژه حاضر بازگو شد اما برای آنکه بتوان کانال بازاریابی و فروش را با دقت بیشتری شناسایی نمود و آن را مورد تحلیل قرار داد، می‌بایست با تعاریف و اجزا و کارکردهای آن به شکل دقیق‌تری آشنا شد. لذا در این بخش و چهار بخش آتی، تعریف و چارچوب شناخت و تحلیل کانال‌ها مرور خواهد شد. بنا به تعریف، کانال بازاریابی و فروش مجموعه‌ای از سازمان‌های به هم پیوسته است که در



فرآیند «ایجاد دسترسی به کالاها و خدمات برای مشتری نهایی» فعال هستند. در این تعریف سه جزء مهم به چشم می خورد. نخست اینکه گفته شده است کانال، مجموعه ای از سازمان های به هم پیوسته است. یعنی بازیگرانی که یک کانال را شکل می دهند اولاً بیش از یک سازمان هستند؛ چرا که فعالیت های گسترده ای در یک کانال صورت می گیرد که از عهده یک سازمان واحد خارج است. ثانیاً این سازمان ها به هم پیوسته هستند؛ چرا که بدون هماهنگی و یکپارچگی میان اقدامات این سازمان ها، نظم لازم برای انتقال صحیح محصول در طول یک کانال وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر کانال زمانی می تواند اهداف و کارکردهای خود را بدرستی انجام دهد که نظم فراگیری میان بازیگران آن حاکم باشد.

جزء دوم تعریف، فرآیند بودن فعالیت های کانال است. این موضوع مجدداً نشان می دهد که فعالیت های کانال اولاً به هم پیوسته و مرتبط است؛ بنابراین برای ارتقاء خروجی کانال باید تمامی این فعالیت ها به صورت یکپارچه مدیریت شوند و نمی توان تنها با پرداختن به یک قسمت انتظار داشت که خروجی نهایی بهبود یابد. ثانیاً این فعالیت ها به صورت مداوم و پایان ناپذیر انجام می شود؛ بنابراین بایستی مدیریت و بهبود این فعالیت ها نیز به صورت یک فرآیند دائمی، در دستور کار باشد.

جزء آخر این تعریف، «ایجاد دسترسی به کالاها و خدمات برای مشتری نهایی» است که در واقع معرف محتوای فعالیت ها و هدفی است که کانال دنبال می کند. به عبارت دیگر کار اصلی کانال که توسط سازمان های به هم پیوسته در درون کانال و بصورت فرآیندی انجام می شود، در واقع در دسترس قرار دادن کالاها و خدمات برای مشتریان نهایی این محصولات است. بنابراین می توان به سه نکته اشاره کرد: اولاً کانال، مجرای است برای محصولات (کالا و یا خدمت)؛ ثانیاً هدف آن رساندن این محصولات به مشتریان نهایی است؛ ثالثاً مشتریانی که مورد توجه یک کانال قرار می گیرند کاملاً مرتبط با آن محصولات هستند، یعنی محصولات به دست هر کسی نمی رسد و بایستی در دسترسی مشتریان خاص آن محصول قرار گیرد.

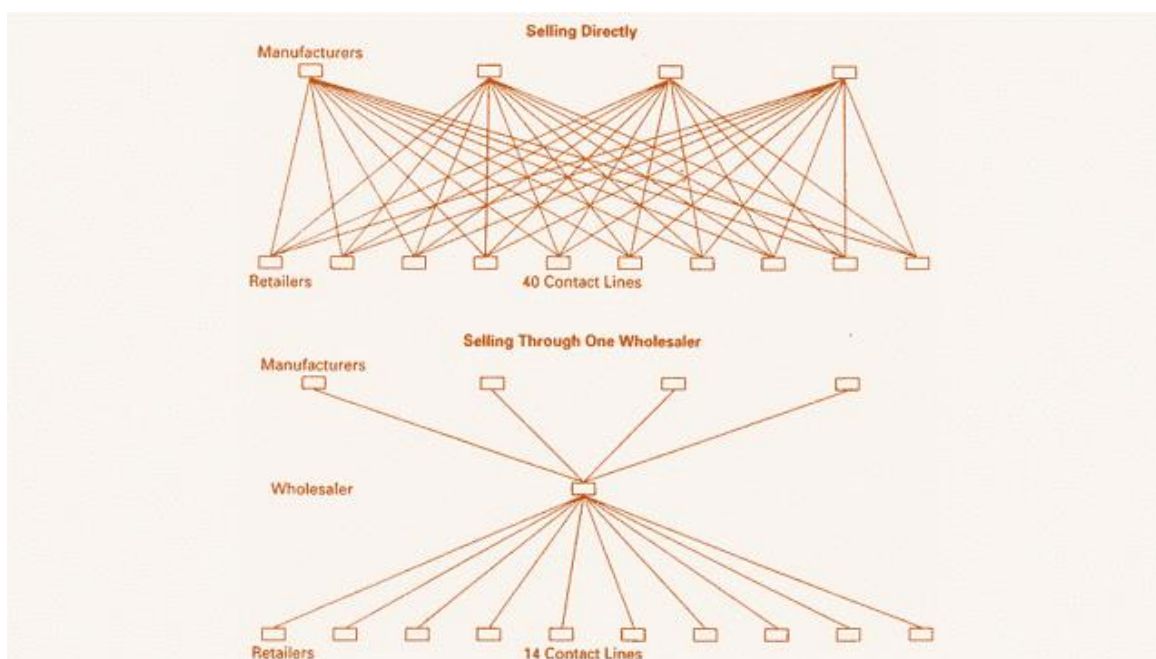
با توجه به تعریف فوق و نکاتی طرح شد می توان ارتباط این مفهوم را با هدفی که پروژه طرح حفاظت از تالاب ها برای بهبود دسترسی به بازار دنبال می کند، بیش از پیش درک نمود.

۲-۳ چرا کانال ها وجود دارند؟

برای فهم عمیق تر کانال، بهتر است به فواید وجودی آن نیز اشاره شود. به بیان دیگر باید به فقدان کانال فکر کرد و به این سوال پاسخ داد که چرا هر تولیدکننده ای به طور مستقیم محصول خود را به تک تک مشتریان خود تحویل نمی دهد. برای پاسخ به چنین سوالی باید به نکات زیر توجه نمود:



- **سهولت جستجو:** کانال ها باعث می شوند تا یافتن محصول برای مشتری نهایی تسهیل شود؛ همانطور که برای تولیدکنندگان هم یافتن مشتری را تسهیل می کنند.
- **سورتینگ یا مرتب سازی محصول:** مشتری نهایی طیف گسترده ای را در سبد نیازهای خود دنبال می کند در حالی که یک تولیدکننده صرفاً تعداد معدودی از محصولات را عرضه می کند. کانال ها از طریق واسطه هایی که در درون خود دارند، این نیاز را برای طرفین مرتفع می سازند. یعنی محصولات محدود اما با مقادیر زیاد هر تولیدکننده را در کنار محصولات سایر تولیدکنندگان قرار داده و در مقادیر کوچک گردآوری می کنند تا مشتریان خرید راحت تری داشته باشند.
- **قاعده مند کردن ترانکشن ها:** قیمت محصولات و نحوه پرداخت آن و همچنین نحوه دریافت محصولات، در طول کانال، استاندارد سازی شده و از سردرگمی طرفین می کاهد.
- **کاهش نقاط تماس:** اگر هر تولید کننده بخواهد با تک تک مشتریان خود در ارتباط باشد، حجم گسترده ای از ارتباطات لازم خواهد بود که موجب آشفتگی می شود. به همین ترتیب اگر هر مشتری بخواهد برای خرید هر یک از محصولات خود به تولیدکننده مربوطه مراجعه نماید، این اتفاق تشدید خواهد شد. اما با قرار گرفتن یک واسطه این مشکل برطرف می شود، چرا که هر یک از طرفین کافی است صرفاً به آن واسطه مراجعه نمایند. البته این موضوع با افزایش تعداد واسطه ها، دچار پیچیدگی خواهد شد و اتفاقاً همین مسئله باعث می شود تا مدیریت کانال، امری ضروری باشد.



شکل ۲- کاهش نقاط تماس در یک کانال

تمامی مواردی که در باب فواید کانال ذکر شد در واقع ارزش‌هایی است که کانال برای طرفین خود یعنی تولیدکننده و مشتری نهایی خلق می‌کند و این موضوع بیانگر حیاتی بودن وجود کانال است.

۲-۴ ضرورت پرداختن به کانال بازاریابی و فروش

با روشن شدن مفهوم و فواید کانال بازاریابی و فروش، بهتر است ضرورت پرداختن به این موضوع هم کمی تشریح شود. بدین ترتیب می‌توان علت پرداختن طرح حفاظت از تالاب‌ها به این مقوله را بهتر فهم کرد.

با توجه به تعریف ارائه شده، مشخص می‌شود که مجرای ارتباطی بین تولیدکننده با مشتری نهایی، کانال بازاریابی و فروش است. به عبارت دیگر آنچه که مشتری از یک محصول و یک تولیدکننده درک می‌کند، همان چیزی است که از تماس با این کانال تجربه کرده است. بنابراین اگر بخواهیم مشتری را برای خرید محصول خود متقاعد کنیم، مهمترین ابزاری که برای این مسئله در اختیار خواهیم داشت، کانال بازاریابی و فروش است که البته مشتمل بر بخش‌های مختلف خواهد بود، اعم از شیوه بسته‌بندی محصول تا زمان و چگونگی دریافت محصول و حتی پیام‌ها و تبلیغاتی که پیرامون این محصول دریافت می‌کند.

بنابراین می‌توان ادعا نمود کانال بازاریابی و فروشی که یک شرکت یا تولیدکننده برای محصولات خود بکار می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های این شرکت تلقی می‌شود؛ چرا که نحوه ارتباط او را با مشتریان خود رقم خواهد زد. این در



حالی است که اغلب تولیدکنندگان و فعالان اقتصادی از اهمیت این موضوع غافل هستند و یا اگر به ضرورت آن واقف هستند، متأسفانه دانش مناسب برای مدیریت و بهره‌برداری موثر از این دارایی را ندارند. لذا برای آنکه طرح حفاظت از تالاب های ایران بتواند در برنامه های خود موفق باشد، لازم است در خصوص کانال بازاریابی و فروش محصولات روستایی و کشاورزی نیز، روستاییان را مطلع و آگاه نماید و به نحو مقتضی از آن ها در این مسیر حمایت کند.

۲-۵ کارکردهای کانال بازاریابی و فروش

اگر فعالیت های یک کانال تجزیه شود می توان آن ها را در قالب هشت کارکرد یا جریان بازشناسی نمود. دلیل نام گذاری کارکردها تحت عنوان "جریان"، این است که این فعالیت ها و کارکردها دائماً در طول کانال و در میان بازیگران مختلف کانال، در جریان هستند. جریان های هشت گانه کانال در تصویر زیر معرفی شده اند.

در کنار کارکردهای معرفی شده در تصویر، می توان جریان اطلاعات را بعنوان کارکرد موثر دیگری که در سایر جریان ها نافذ و ساری است معرفی نمود. چرا که با قطع شدن جریان اطلاعات، سایر جریان های کانال دچار خدشه خواهند شد.

باید توجه نمود که لزوماً هر عضوی از کانال در تمامی این جریان ها حضور ندارد. مثلاً بانک به عنوان یکی از اعضای که می توانند به عنوان یک واسطه در جریان تامین مالی کانال نقش آفرین باشند، در جریان های دیگری مانند تبلیغات محصول نقشی ندارند. با این حال لازم به توجه است که عملکرد مطلوب هر جریان به عملکرد سایر جریان ها وابسته است. مثلاً در همین مثال اخیر، اگر تامین مالی به درستی صورت نگیرد، در جریان حمل و نقل نیز اختلال به وجود خواهد آمد.



جریان تصاحب فیزیکی محصول: محصولات (کالاها) چگونه میان اعضا جابجا می شوند و محصول در هر مرحله از کانال چه وضعیتی خواهد داشت و کجا قرار دارد؟

جریان مالکیت محصول: انتقال مالکیت محصول در بین اعضا چگونه است؟

جریان ترویج و تبلیغ محصول: هر یک از اعضا، چه نقشی در ترویج و تبلیغ محصول دارند و اقداماتشان در این خصوص چه کسی را تحت تاثیر قرار خواهد داد؟

جریان مذاکره: قیمت گذاری و تقسیم منافع در میان اعضای کانال به چه نحوی انجام می شود؟

جریان تامین مالی: نحوه گردش پول در میان اعضا به چه صورت است و هر عضو به چه ترتیبی می تواند منابع مالی مورد نیاز خود را در ارتباط با سایر اعضا تامین نماید؟

جریان ریسک: تقسیم ریسک های مختلف و عهده دار شدن آن در طول زنجیره به چه شکل میان اعضا اتفاق می افتد؟

جریان تقاضا: هر یک از بازیگران برای دریافت محصول از سایر اعضای کانال چگونه سفارش می دهند و در چه بازه زمانی و به چه نحوی محصول را دریافت می کنند؟

جریان پرداخت قیمت: نحوه پرداخت در میان بازیگران کانال چگونه انجام می شود و چه قواعدی بر آن حاکم است خصوصاً به لحاظ زمانی؟

شکل ۳- جریان های هشت گانه کانال بازاریابی و فروش

برقراری هر یک از جریان های کانال، مشتمل بر هزینه هایی است که توسط اعضای موجود در آن جریان، تولید می شود. مسلماً این هزینه ها در کارآیی و اثربخشی کانال و در نهایت بر رضایت مشتری نهایی موثر خواهد بود. بنابراین مدیریت و بهینه سازی کانال، در واقع چینش اعضا و جریان های کانال در کنار یکدیگر است به نحوی که بتوانند در آن جریان، ارزش افزوده ای ایجاد کنند و یا در کاهش هزینه های کانال موثر باشند. بدین ترتیب کانال بازاریابی و فروش ارتقاء می یابد و رقابت پذیر می شود به نحوی که در مقایسه با کانال های دیگر، توان بقا و رشد پیدا می کند یا به تعبیر دیگر پایدار می شود.

۲-۶ اعضای کانال بازاریابی و فروش

مطابق تصویر زیر می توان اعضای کانال را در سه دسته کلی قرار داد.



شکل ۴- اعضای کانال بازاریابی و فروش

در برخی موارد یکی از اعضای کانال را تحت عنوان "کاپیتان کانال" می‌شناسند. معمولاً این عضو، کسی است که بیشترین ارزش افزوده را ایجاد کرده و در نتیجه بیشترین منافع را در کانال بدست می‌آورد. غالباً برنده اصلی متعلق به کاپیتان کانال است که ممکن است هر یک از اعضای کانال باشد. کاپیتان کانال به طور معمول در ایجاد و بهبود روابط در کانال و در ارتقاء آن، پیشگام است. در ادامه به توصیف هر یک از اعضا پرداخته می‌شود.

۱-۶-۲ تولیدکننده

منظور از تولیدکننده، ایجاد کننده یا سازنده یک محصول (کالا یا خدمت) است که قرار است به فروش برسد. در برخی موارد برنده محصول متعلق به تولیدکننده است و در برخی موارد نیز تولیدکننده، کالا یا خدمت را با برنده دیگر و برای عضوی دیگر تولید می‌کند. یک تولیدکننده لزوماً قابلیت‌های لازم برای عمده‌فروشی یا خرده‌فروشی را ندارد. لذا حضور اعضای دیگری که بتوانند این نقش‌ها را ایفا کنند لازم می‌شود. این موضوع موید مفهوم ارزش افزوده توسط اعضا در یک کانال است.

۲-۶-۲ واسطه‌ها

عنوان واسطه در کانال، به تمامی اعضای کانال به جز تولیدکننده و مشتری نهایی، اشاره دارد. بطور کلی سه نوع واسطه قابل شناسایی است: عمده فروش، خرده فروش و واسطه‌های خاص.

الف) عمده فروش‌ها:

بازرگانان، توزیع کنندگان، نمایندگان یا عاملین یک تولیدکننده، معمولاً جزو عمده‌فروش‌ها در نظر گرفته می‌شود. عمده فروش‌ها ممکن است محصول را به هر کسی بفروشند اما معمولاً به خریدار خرد یا مصرف‌کننده حقیقی نمی‌فروشند. بازرگانان از محل مالکیت کالا و تفاوت قیمت خرید و فروش سود می‌برند و غالباً در همه جریان‌های یک کانال حضور دارند. در مقابل، نمایندگان یا عاملین یک تولیدکننده معمولاً مالکیتی نسبت به محصول ندارند و غالباً از طریق مذاکره با سایر اعضا و یا تبلیغ محصول سود می‌برند. البته بعضی از آن‌ها نیز از طرق دیگر مانند ویژه‌سازی محصول برای بازارهای خاص، کسب سود می‌کنند.



ب) خرده فروشها:

خرده فروشها طیف گسترده ای از مدلها را شامل می شوند مانند مغازه ها و فروشگاه های کوچک، هایپرمارکت ها، فروشگاه های تخصصی، فرانچایزها و شعبات فروشگاه های زنجیره ای، فروشگاه های آنلاین و همچنین نمایندگی های خاص تولیدکنندگان بزرگ. خرده فروشها معمولاً به خریدار خرد و مصرف کننده شخصی یا حقیقی می فروشند هرچند که ممکن است خریداران حقوقی (کسب و کارها) نیز داشته باشند. محل کسب سود آنها غالباً به علت سورتینگ و ترکیب محصولات برای مشتریان نهایی است. برخی از خرده فروشها از برند شخصی خود برای محصولات استفاده می کنند و از طریق سفارش تولید به تولیدکنندگان، محصولات را با نام تجاری خود به فروش می رسانند.

ج) واسطه های خاص:

اینگونه واسطه ها غالباً برای اجرای یک جریان بخصوص وارد کانال می شوند و لزوماً ربطی به محصول و یا صنعت مربوطه ندارند، از جمله شرکت های حمل و نقل، بیمه، بانک، آژانس های تبلیغاتی، شرکت های فناوری اطلاعات، شرکت های مطالعات بازار و

۲-۶-۳ مشتری نهایی

مشتری نهایی ممکن است از نوع مصرف کننده نهایی باشد که می تواند حقیقی یا حقوقی باشد و هم می تواند از نوع کسب و کارهایی باشد که محصولات را به عنوان نهاده های تولیدی خود، خریداری و مصرف می کنند. دلیل اینکه چنین بازیگرانی نیز عضو کانال بازاریابی و فروش به حساب می آیند این است که اینها هم در شکل گیری جریان های کانال مشارکت و نقش دارند.

۲-۷ چارچوب تحلیل کانال

به منظور طراحی و مدیریت کانال لازم است همه عناصر مهم در یک کانال در قالب یک چارچوب یکپارچه مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرند، خصوصاً با توجه به ماهیت کانال که بهم پیوستگی اعضا و وابسته بودن آنها برای دستیابی به نتیجه مطلوب، امری ضروری است.

بر این اساس می توان گفت دو فرآیند عمده در مدیریت هر کانال وجود دارد: الف) طراحی کانال، ب) پیاده سازی کانال. آنچه که مربوط به کارایی و بهره وری کانال است، در چیدمان و نحوه تقسیم کار میان اعضا کانال معنا پیدا می کند که این موضوع در قسمت طراحی کانال دنبال می شود. در طرف مقابل، فهم مکانیزم های قدرت و تعارضاتی که ممکن است



در کانال پیش آید، در قسمت پیاده‌سازی کانال اهمیت می‌یابد تا بتوان نهایتاً به یکپارچگی و هماهنگی لازم در فضای عمل دست یافت. هر یک از این قسمت‌ها خود شامل اجزاء مختلفی است که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد.

۱-۷-۲ طراحی کانال - بخش‌بندی مشتریان

مشتریان نهایی از نظر دسترسی به محصول، نیازهای متفاوتی دارند. از این منظر می‌توان گروه‌های مختلفی از مشتریان را شناسایی نمود که مشتریان موجود در هر گروه، نیازها و تقاضای مشابه یکدیگر دارند. به این کار بخش‌بندی مشتریان می‌گویند. این موضوع ایجاب می‌کند که هر کانال در مرحله طراحی، از طریق بخش‌بندی، مشتریان خاص خود را بشناسد تا بتواند خدمات مورد نیاز آن‌ها را طراحی و ارائه نماید.

۲-۷-۲ طراحی کانال - ساختار بندی

همانطور که گفته شد، در طراحی کانال مهم است معلوم شود که ترکیب اعضای کانال به چه ترتیبی خواهد بود. در این بخش مشخص می‌شود که چه کسانی (مثلاً تولیدکننده کوچک یا بزرگ و یا خرده‌فروش یا عمده‌فروش)، با چه رویکردی (مثلاً زنجیره‌ای یا محلی و خانگی) و با چه تعدادی در طول کانال قرار می‌گیرند.

۳-۷-۲ طراحی کانال - تقسیم کار

یک کانال بهینه که بتواند با کمترین هزینه، رضایتمندی را برای مشتریان به ارمغان آورد، وابسته به جریان‌هایی است که در آن شکل می‌گیرد. این جریان‌ها همان‌هایی هستند که برای مشتریان خلق ارزش می‌کنند. یافتن جریان‌های مناسب در کانال، تنها از طریق فهم دقیق تقاضای آن بخش از مشتریان که مورد هدف کانال هستند، صورت می‌گیرد.

۴-۷-۲ طراحی کانال - درجه تعهد

اینکه هر عضو کانال چه مقدار به فعالیت در این کانال تعهد نشان دهد را تحت عنوان درجه تعهد می‌شناسند. برای این موضوع می‌توان طیفی را در نظر گرفت که یک سوی آن بازیگرانی قرار می‌گیرند که صرفاً به سودای تراکنش‌ها در کانال حضور دارند و سوی دیگر این طیف را بازیگرانی تشکیل می‌دهند که دست به یکپارچگی عمودی زده‌اند و در بیش از یک حلقه از کانال حضور دارند. مثلاً علاوه بر تولید، بسته‌بندی و توزیع را نیز خود انجام می‌دهند.

زمانی از یکپارچگی عمودی استفاده می‌شود که خود تولیدکننده بتواند باقی مراحل کانال را نیز بهتر از سایرین انجام دهد و نیازی به دیگران نداشته باشد. البته در هر صورت نمی‌توان تمامی جریان‌های لازم در یک کانال را در داخل یکپارچگی عمودی جا داد؛ لذا میبایست از حضور بازیگران دیگری که ممکن است در سوی دیگر طیف باشند کمک



گرفت. در نتیجه، مدیریت کردن درجه تعهد، ضروری خواهد بود. در چنین مواردی سعی می شود نقاط تماس اینگونه بازیگران را در کانال افزایش داد تا به راحتی تغییر مسیر ندهند و موجب اختلال در کانال نشوند. بدین ترتیب عملاً درجه تعهد مدیریت می شود.

۵-۷-۲ طراحی کانال - تحلیل فاصله

برای دستیابی به حالت بهینه در کانال، لازم است تفاوت میان حالت موجود یا واقعی با آنچه که در حالت مطلوب یا بهینه اتفاق می افتد به گونه ای درک شود. برای این موضوع ممکن است از دو سو صورت گیرد: الف) سمت تقاضا، ب) سمت عرضه. الف) در سمت تقاضا ممکن است حداقل یکی از نیازهای مشتریان به درستی توسط کانال پاسخ داده نشده باشد. برای فهم این موضوع بایستی از طریق گفتگو با مشتریان به نواقص پی برد. ب) در سمت عرضه نیز ممکن است حداقل یک جریان با هزینه بالا عرضه شود که هم ارزش افزوده کانال را کاهش داده و هم قیمت محصول را افزایش می دهد. دشواری این بخش در کاهش هزینه است به نحوی که از خروجی خدمات کانال کاسته نشود. در این حالت ممکن است نیاز به شکل گیری کانال جدید باشد.

۶-۷-۲ پیاده سازی کانال - فهم منشاء قدرت

ناسازگار بودن انگیزه ها در میان اعضای کانال اهمیت زیادی دارد، زیرا همانطور که بیان شد، اعضا به هم پیوسته اند و عملکرد نهایی کانال به یکپارچگی آن ها وابسته است. در چنین فضایی، قدرت اعضای کانال و منشاء این قدرت، که به میزان و پایداری آن معنا می بخشد، اهمیت زیادی پیدا می کند؛ چرا که باعث جهت دادن به انگیزه ها خواهد شد. قدرت یک عضو کانال عبارت است از: توانایی تغییر و کنترل متغیرهای تصمیم گیری عضو دیگر کانال، در استراتژی های بازاریابی او. باید توجه داشت که برخورداری از قدرت، لزوماً با رفتارهای منفی و زورگویانه همراه نخواهد بود بلکه می تواند مهم ترین منبع برای همسوسازی بازیگران کانال در جهت بهبود و ارتقاء بکارگرفته شود.

۷-۷-۲ پیاده سازی کانال - شناخت تعارضات کانال

تعارضات در کانال زمانی اتفاق می افتد که فعالیت یک عضو مانع رسیدن کانال به اهدافش می شود. این تعارضات ممکن است به دلیل تفاوت در اهداف و یا عدم تفاهم در محدوده فعالیت ها و مسئولیت ها و یا تفاوت درک از بازار باشد. در چنین شرایطی بایستی دو اتفاق بیافتد: الف) ریشه تعارضات شناخته شود ب) راهکار مناسب برای رفع تعارض اتخاذ شود. در قسمت اول باید بین طراحی ضعیف کانال و عملکرد ضعیف آن تفاوت قائل شد تا دچار سوء برداشت نشویم. و در قسمت دوم بهترین ابزار برای کاهش تعارضات، بهره گیری از قدرت های موجود در کانال، به نحو سازنده است.



۸-۷-۲ پیاده سازی کانال - هماهنگ سازی کانال

زمانی که اعضا برای هدف مشترکی فعالیت می کنند هماهنگ سازی انجام می شود. به بیان دیگر، در مدیریت کانال بایستی تلاش شود اهداف همسو و مشترک باشد تا اقدامات و منافع مشترک و همسو نیز محقق شود. در این صورت هدف غایی کانال که باعث بهینه شدن دسترسی به بازار است، حاصل می شود. باید توجه داشت که چون فضای بازار دائماً در حال تغییر و تحول است، همسوسازی اهداف و هماهنگ شدن اعضای کانال باید دائماً در دستور کار باشد وگرنه در طول زمان دچار اختلال خواهد شد. بنابراین بهتر است در کانال، نهادی برای مدیریت و هماهنگی دائمی آن شکل گیرد.



۳ روش مطالعه و پیاده سازی

بر اساس آنچه که برای چارچوب مفهومی موضوع طرح شد، مقرر گردید تا مسئله بهبود دسترسی به بازار، در طرح حفاظت از تالاب های ایران، در دو فاز کلی مورد بررسی و اجرا قرار گیرد. این دو فاز عملاً در قالب پروژه های مجزا تعریف شدند، بدین ترتیب که فاز نخست تبدیل به پروژه حاضر شد و در گزارش پیش رو نتایج آن ارائه شده است، و پس از اجرای پروژه اول و بنا به نتایج آن نیز فاز بعدی در قالب پروژه های آتی تعریف خواهد شد.

بطور کلی آنچه در فاز نخست می بایست اتفاق می افتاد، دستیابی به الگوی مناسب برای راه اندازی و یا بهبود کانال بازاریابی و فروش محصولات محلی، از طریق شناخت صحیح منطقه مورد هدف بود. بدین ترتیب در فاز بعد نیز می بایست به پیاده سازی و اجرای الگوی بدست آمده، پرداخته شود. همچنین مقرر شد این فرآیند هر چه کوچکتر آغاز شود تا هزینه ها و ریسک ها تقلیل یابد و فرصت مورد نیاز برای یادگیری و اصلاح، بیشتر فراهم شود. بنابراین فاز اول (پروژه حاضر) در سه گام طرح ریزی شد که در ادامه بازگو می گردد.

۳-۱ گام اول - شناخت اولیه منطقه با هدف تعیین محصول و درک ظرفیت ها و چالش های منطقه / ناحیه

اقدامات تعریف شده در گام اول به قرار زیر بوده است.

- بازشناسی روستاهای موجود در طرح حفاظت از تالاب های ایران، با هدف غربالگری اولیه و محدود کردن گزینه ها، به منظور گردآوری اطلاعات دقیق تر.
- گردآوری و مرور اطلاعات مرتبط با محصولات و شرایط زمینه ای موجود در روستاهای مورد نظر، که در دفتر طرح تالاب ها موجود است و یا مواردی که نزد مشاوران طرح وجود دارد.
- جستجوی اطلاعات موجود در آمارنامه ها و پایگاه های اطلاعاتی و خبری در دسترس، مرتبط با روستاهای هدف.
- گفتگوی تلفنی و گردآوری اطلاعات از همکاران و مجریان محلی طرح حفاظت از تالاب های ایران در روستاهای هدف.
- انتخاب سه گزینه "محصول-محل" برای بررسی های میدانی.



چنانکه مشخص است، هدف از گام اول پروژه، بازشناسی روستاها و ظرفیت های منطقه بوده است به نحوی که در انتهای این گام بتوان گزینه های محدودی را جهت تحلیل و طراحی کانال بازاریابی و فروش انتخاب نمود.

۲-۳ گام دوم- تهیه سناریوهای اصلاحی و تست فرضیات آنها از طریق بازخوردگیری از عوامل محلی

در گام دوم و پس از روشن شدن گزینه های انتخابی در گام نخست، اقدامات زیر در نظر گرفته شد.

- بازدید از منطقه و بررسی دقیق میدانی گزینه های انتخاب شده؛
- تهیه راهکارهای بهبود ویا سناریوهای اصلاح کانال؛
- امکان سنجی راهکارها بر اساس بررسی فرضیات و سنجش آمادگی؛
- انتخاب نهایی یک گزینه برای ادامه پیاده سازی فرآیند بهبود دسترسی به بازار؛
- اعمال تغییرات لازم بر روی مدل بدست آمده برای اصلاح کانال.

در انتهای گام دوم و پس از انجام تحلیل ها و ارائه پیشنهادها، تنها یکی از سه گزینه انتخاب شده در گام نخست، در نظر گرفته شد. چرا که در فاز بعد که بدنبال پیاده سازی نتایج این پروژه خواهیم بود، امکان تمرکز بر یک گزینه فراهم شود تا از این طریق هزینه ها و ریسک طرح کاهش یابد و در مقابل، احتمال موفقیت آن، بیشینه گردد.

۳-۳ گام سوم- تهیه برنامه اقدام و جمع بندی

در گام سوم، بر مطابق فعالیت های تعریف شده، تلاش گردید تا برنامه عملیاتی برای ورود به فاز بعد، طراحی و تدوین شود.

- برقراری ارتباط با مراجع اداری و دستگاه های اجرایی و ارائه نتایج؛
- تهیه برنامه اجرایی؛
- تهیه گزارش فاز نخست.

در ادامه، گزارش اقدامات انجام شده و نتایج بدست آمده ذیل هر یک از گام های پروژه، آمده است.



۴ گزارش گام اول - شناخت اولیه منطقه با هدف تعیین محصول و درک ظرفیت ها و چالش های منطقه

همانطور که در بخش قبل گفته شد، هدف اصلی این گام، بازشناسی روستاها و ظرفیت های منطقه بود تا بتوان گزینه های موثرتری برای تحلیل و بهبود کانال ها انتخاب نمود.

۴-۱ بازشناسی روستاها

۴-۱-۱ مجموعه روستاهای بالقوه برای تحلیل و بهبود کانال

در راستای هدف گام نخست، دفتر طرح تالاب ها از ابتدا، ۳۵ روستا را به عنوان روستاهای پیشنهادی اولیه معرفی نموده بود. بر اساس بررسی صورت گرفته مشخص شد، این روستاها صرفاً مواردی هستند که در فازهای چهارم و پنجم طرح تالاب ها فعال بوده اند. اما از آنجا که چنین محدودیت در پروژه بهبود دسترسی به بازار، معنادار نبود، تصمیم بر آن شد تا کلیه روستاهایی که از ابتدای طرح تالاب ها مشارکت داشته اند به عنوان روستاهای بالقوه این پروژه قلمداد شوند.

۴-۱-۲ مدل تعیین گزینه های محصول - محل از میان روستاهای بالقوه

با مشخص شدن روستاهای بالقوه، لازم بود مدلی برای محدود کردن گزینه ها از میان این روستاها در نظر گرفته شود. بر اساس اهدافی که در پروژه دنبال می شد، در مدل مربوطه ۲ معیار اصلی برای انتخاب گزینه ها مطرح شد. اول "وجود محصول مناسب یا رقابت پذیر" که بتوان برای فروش و بازاریابی آن تلاش نمود. ثانیاً "شرایط زمینه ای در آن منطقه یا محل"، که معرف شرایط لازم برای همکاری افراد محلی در جهت بهبود کانال بود.

با در نظر گرفتن معیارهای مذکور و شرایط حاکم در طرح حفاظت از تالاب های ایران، سه مولفه اصلی "تسهیلگر"، "محصول" و "مشارکت پذیری روستاییان" برای سنجش گزینه ها استخراج شد. منظور از تسهیلگر، همان شرکت های خدمات کشاورزی بودند که به عنوان همکاران محلی طرح حفاظت از تالاب ها فعالیت می کردند. وجود این افراد به عنوان تسهیلگران محلی که یکی از ظرفیت های مهم طرح تالاب ها برای پیشبرد اهداف پروژه بهبود کانال های بازاریابی تلقی می شد. چرا که از سویی این افراد جزء جامعه محلی محسوب می شدند و از سوی دیگر نمایندگان آموزش دیده طرح تالاب ها در منطقه بودند. لذا سطح کیفیت تعاملات ایشان با این پروژه به یکی از مولفه های تعیین کننده برای انتخاب گزینه های اصلی بدل شد.

بعلاوه، محصولات تولید شده در هر روستا یا منطقه، به عنوان عنصر اصلی کانال بازاریابی که قرار است به دست مشتری برسد، اهمیت ویژه ای داشت. کما اینکه در قسمت معیارهای مدل نیز بر وجود محصول رقابت پذیر دلالت شده



بود. این اهمیت را هم از منظر کیفی و هم از منظر کمی می توان در نظر گرفت. به عبارت دیگر، برای انتخاب یک گزینه و بهبود کانال بازاریابی آن، مهم است که محصول تولید شده در آن محل، از چه حجم و کیفیتی برخوردار باشد.

در نهایت، از آنجا که هر گونه تغییر واقعی در کانال، نیازمند انگیزه و همراهی روستاییان بود، میزان مشارکت این افراد به عنوان مولفه سوم شناخته شد. این مولفه هم مانند تسهیلگر، در راستای پرداختن به معیار "شرایط زمینه ای منطقه" بود.

روش بکارگیری این مدل بدین ترتیب بود که با گردآوری داده های مرتبط با مولفه های مذکور، تلاش شد گزینه هایی که در مجموع از وضعیت بهتری در این سه مولفه برخوردارند، انتخاب شوند. البته از میان این سه مولفه، تسهیلگر، وزن بیشتری را نسبت به دو مورد دیگر به خود اختصاص داده بود. چرا که وجود این افراد در منطقه و نحوه پیش بردن پروژه توسط ایشان، به عنوان یک عنصر آگاه محلی، نقشی بسیار حیاتی در موفقیت پروژه ایفا می نمود.

لازم به ذکر است که در انتخاب گزینه ها، معیارها و مولفه های دیگری نیز مد نظر بودند که تحت عنوان معیارهای فرعی یا ثانویه شناخته می شدند؛ اما اصلی ترین آن ها مواردی بود که در بالا ذکر شد. از جمله مولفه های فرعی می توان به "نزدیکی جغرافیایی گزینه ها به یکدیگر" اشاره نمود که در واقع با معیار "سهولت اجرا" همخوانی داشت؛ چرا که دور بودن گزینه ها از یکدیگر، اجرای پروژه را متحمل هزینه و زمان بیشتر می کرد.

یکی دیگر از مولفه های فرعی "باغی بودن محصول" بود. این مولفه نیز با معیار "تنوع پذیری در زنجیره" همخوانی داشت؛ چرا که معمولاً محصولات باغی امکان فرآوری های متنوع تری نسبت به محصولات زراعی دارند و از این جهت، پتانسیل بهبود کانال در این محصولات نسبت به محصولات زراعی بیشتر بود.

۳-۱-۴ گردآوری اطلاعات پیرامون مولفه های اصلی

همانطور که گفته شد، برای بکارگیری مدل انتخاب گزینه ها، می بایست حداکثر اطلاعات مربوط به مولفه های فوق الذکر در روستاهای بالقوه، گردآوری می شد تا مبنای سنجش و انتخاب گزینه ها قرار گیرد. برای این موضوع مقرر شده بود از سه طریق و یا سه منبع، اطلاعات گردآوری شود:

- (الف) جمع آوری و پردازش اطلاعاتی که نزد دفتر طرح حفاظت از تالابها وجود داشت؛
- (ب) جستجو در پایگاه های اطلاعاتی رسمی کشور همچون آمارنامه های کشاورزی یا مرکز ملی آمار ایران؛
- (ج) گفتگوی تلفنی با همکاران محلی طرح تالابها برای دریافت اطلاعات میدانی.

نتایج بدست آمده از هر یک از این منابع در ادامه بازگو خواهد شد.



الف) نتایج بدست آمده از اطلاعات دفتر طرح تالابها:

بر اساس تعاملاتی که با همکاران دفتر طرح تالابها برقرار شد، تنها مستندات مکتوبی پیرامون حجم انواع تولیدات روستاهای مشارکت کننده در طرح بدست آمد. داده‌های موجود در این مستندات در قالب یک جدول گردآوری شد که در پیوست این گزارش آمده است. اما یکی از مهم‌ترین نتایجی که می‌توان از داده‌های مذکور بدست آورد، شناسایی محصولاتی است که مجموعاً بیشترین حجم تولید را در روستاهای مشارکت کننده با طرح تالابها داشته‌اند. این محصولات و مقادیر تولیدشان در جدول زیر معرفی شده است.

جدول ۱- محصولاتی که بیشترین حجم تولید را در منطقه تحت پوشش طرح داشته‌اند

محصول	دسته بندی	مقدار تولید(تن)
انگور	باغی	25086
سیب	باغی	5042
بادام	باغی	1582
گردو	باغی	1699
گوچه	زراعی	51199
سیب زمینی	زراعی	40388

اهمیت جدول فوق از این بابت است که می‌توان محصولات معرفی شده در آن را به عنوان اصلی‌ترین تولیدات کشاورزی پایدار در منطقه قلمداد نمود و در برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدتی که برای بهبود کانال بازاریابی و فروش طرح‌ریزی می‌شود، این محصولات به عنوان اولویت‌های اصلی شناخته شوند.

ب) نتایج بدست آمده از پایگاه‌های اطلاعاتی رسمی کشور:

در این بخش دو منبع اطلاعاتی اصلی شناسایی شدند، اولی آمارنامه کشاورزی سال ۱۳۹۵ که از سوی وزارت جهاد کشاورزی منتشر شده است و دیگری شناسنامه آبادی‌ها مربوط به سال ۱۳۹۰ که منتج از سرشماری عمومی نفوس و مسکن است و در درگاه ملی آمار منتشر شده است.

در خصوص منبع اول، متأسفانه از آنجا که اطلاعات مکانی این آمارنامه به تفکیک استان می‌باشد و در سطوح پایین‌تر مانند شهرستان و دهستان و خصوصاً روستا، اطلاعاتی را منتشر نکرده است، برای این پروژه مفید نبوده است فلذا از آن صرف نظر شد.



اما در خصوص شناسنامه آبادی‌ها، اطلاعات نسبتاً مرتبطی با پروژه حاضر، در این منبع وجود دارد؛ از جمله وجود راه‌های ارتباطی، وجود تعاونی‌های روستایی، وجود تعمیرگاه‌های ماشین‌الات کشاورزی و ... که هر کدام به نحوی می‌تواند در تحلیل و بهبود زنجیره ارزش و کانال بازاریابی و فروش در آن منطقه کمک کند. این اطلاعات خصوصاً از آن جهت مفید هستند که به تفکیک کوچکترین آبادی‌ها تهیه و گردآوری شده است و در این پروژه که بازشناسی روستاها و دهستان‌ها از یکدیگر می‌تواند اهمیت داشته باشد، مفیدتر نیز خواهد بود. این شناسنامه به تفکیک روستاهایی که در طرح حفاظت از تالاب‌ها مشارکت داشته‌اند و با تکیه بر اطلاعاتی که می‌تواند برای زنجیره ارزش و کانال بازاریابی مفید باشد، تنظیم شده و در پیوست این گزارش آمده است. با این حال از آنجا که یکی از معیارهای اصلی در مدل ما، شرایط زمینه‌ای منطقه بود و این معیار بیش از هر چیز بر تعاملات و میزان مشارکت‌پذیری روستاییان دلالت داشت، این منبع اطلاعاتی نیز کمک شایانی از این بابت به پروژه حاضر نداشته و اطلاعاتی که در این مرحله بتواند مفید واقع شود در خود جای نداده است. لذا برای انتخاب گزینه‌ها، استفاده خاصی از شناسنامه آبادی‌ها نیز صورت نگرفت.

ج) نتایج گفتگو با همکاران محلی طرح تالاب‌ها:

در این قسمت مقرر شده بود پس از گردآوری اطلاعات کلی از طریق منابع قبلی و محدود نمودن روستاها، بوسیله گفتگوی تلفنی با همکاران محلی، اطلاعات میدانی دقیق‌تری از روستاهای باقیمانده بدست آورد. این موضوع با توجه به اینکه اطلاعات چندانی از منابع قبلی حاصل نشده بود، اهمیت مضاعف نیز پیدا کرده بود. لکن طی مشورتی که با همکاران دفتر طرح تالاب‌ها انجام شد، مقرر گردید، این گفتگوها به نحو دیگری انجام شود. بدین ترتیب که با برگزاری یک جلسه معارفه عمومی با همکاران محلی در منطقه، بصورت حضوری و مستقیم و پس از شناخت متقابل افراد از یکدیگر، ارتباط با ایشان برقرار شود تا امکان دریافت اطلاعات از آن‌ها تسهیل شود.

با طرح این موضوع از سوی دفتر طرح تالاب‌ها، پیشنهاد برگزاری یک کارگاه آموزشی ۲ روزه را در کنار جلسه معارفه ارائه داد که مورد استقبال قرار گرفت. لذا این بخش از پروژه در قالب یک جلسه معارفه و کارگاه آموزشی در منطقه پیاده شد که گزارش آن در ادامه خواهد آمد.

۴-۲ کارگاه آموزشی در منطقه

همانطور که گفته شد، برای پیشبرد پروژه در میدان و کسب اطلاعاتی که بتواند گزینه‌های محصول-محل را مشخص کند و همچنین به جهت آشنایی متقابل افراد و نیز ورود همکاران محلی به موضوع بهبود کانال بازاریابی، کارگاه آموزشی دو روزه‌ای طراحی و پیاده شد. این کارگاه که در روزهای شنبه و یکشنبه مورخ ۲۲ و ۲۳ دی ماه سال ۹۷ در شهر تبریز برگزار شد، با معارفه همکاران محلی و مجری پروژه بهبود کانال آغاز گردید.



از آنجا که یکی از اهداف اصلی این جلسه، کسب شناخت نسبت به حضار یا همان همکاران محلی طرح تالابها به عنوان تسهیلگر پروژه بهبود کانال (مهمترین مولفه مدل انتخاب گزینهها) بود، تلاش شد تا دیدگاهها و تجربیات افراد استخراج شود. بعلاوه، مباحثاتی که در خلال این گفتگوها در می گرفت، معرف سطح دانش و اطلاعات افراد نسبت به کانالهای بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی در منطقه خودشان بود. مشروح این جلسه در پیوست گزارش آمده است.

در ادامه، کارگاه آموزشی با ارائه مبانی اولیه کانالهای بازاریابی و فروش از سوی مجری پروژه پیش رفت. رئوس مطالب ارائه شده در این جلسه به قرار زیر بود.

- جایگاه کانال بازاریابی و فروش: چرا باید درباره کانالها آموخت؟
- مفهوم کانال بازاریابی: کانال بازاریابی چیست؟
- ضرورت وجود و توسعه کانال بازاریابی: چرا کانالهای بازاریابی وجود دارند؟
- کارکردها یا جریانهای کانال: کار کانال چیست؟
- ساختار کانال: چه کسانی عضو کانال هستند؟
- چارچوب تحلیل کانال: طراحی و پیاده سازی
- بهبود کانال در عمل: بیان چند تجربه واقعی ایرانی طی یک سال اخیر

اسلایدهای مربوط به این ارائه نیز در پیوست گزارش آمده است.

این کارگاه بصورت عملی و مشارکتی طراحی شده بود، به نحوی که حضار می بایست در قالب چند تیم، دست به انتخاب یکی از گزینههای واقعی محصول-محل در منطقه خود می زدند و با پرداختن به یک بررسی واقعی، آموختههای خود در خصوص تحلیل و بهبود کانال را بکار می گرفتند. هدف از این نوع طراحی، آن بود که اولاً افراد با مفهوم و مهارت های لازم برای تحلیل و بهبود کانال به صورت عملی آشنا شوند تا آمادگی اولیه برای همراهی و همکاری در پروژه را بدست آورند؛ ثانیاً از این طریق می توانستیم گزینههای احتمالی منطقه را که تقریباً مورد وثوق همگی بود بیابیم و اطلاعات میدانی و دیدگاههای حضار را پیرامون این گزینهها دریافت کنیم. بعلاوه، امکان شناخت عملی نسبت به همکاران محلی، بعنوان تسهیلگران پروژه فراهم می شد، که چنانکه گفته شد، این موضوع از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بود. به بیان دیگر، بر اساس طراحی انجام شده برای کارگاه، امکان انتخاب گزینههای نهایی برای ورود به گام دوم پروژه، در انتهای کارگاه میسر می شد. این در حالی بود که حضور سرکار خانم دکتر فلسفی، به عنوان ناظر این پروژه در طول



کارگاه، امکان اعتبارسنجی نتایج حاصل از کارگاه را فراهم می نمود و گزینه های انتخابی در انتهای کارگاه می توانستند به عنوان انتخاب های نهایی تلقی شوند.

بنابراین پس از ارائه محتوای آموزشی، افراد با توجه به نزدیکی جغرافیایی شهرستان های خود، در قالب چند تیم قرار گرفتند و به انتخاب گزینه محصول-محل خود پرداختند. نتیجه این فرآیند به صورت زیر بود.

جدول ۲ - تیم ها و گزینه های منتخب ایشان در روز اول کارگاه

ردیف	محصول	محل (شهرستان/ شهرستان ها)	اعضای تیم
۱	گوجه فرنگی	ارومیه	آقای حقی ، آقای نیکنام ، خانم پیران ، آقای شهامت
۲	هسته دارها	میاندوآب ، مهاباد ، نقده	آقایان بهرامی ، فیضی ، محمدی ، رحیمی ، فرجی ، زردان
۳	گردو	آذر شهر ، اسکو	آقای مصباح ، آقای ابوبکری
۴	انگور کشمش	عجب شیر ، ملکان ، بناب	خانم فرهنگی ، آقای حنیفی ، آقای خرمی

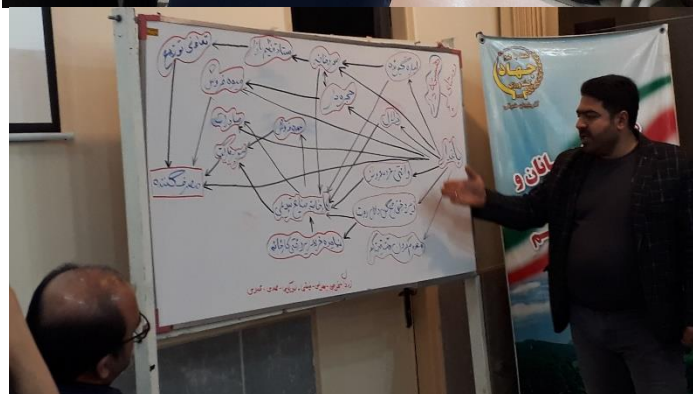
در ادامه، هر یک از تیم ها تلاش کردند با ترسیم کانال بازاریابی و فروش مربوط به گزینه خود، وضعیت موجود کانال و شرایط زمینه ای آن را بازگو کنند. در انتهای روز اول کارگاه، هر یک از تیم ها به ارائه نتایج کار خود پرداخت. مجری پروژه در این مرحله با ارزیابی نتایج کار هر تیم به بیان نواقص کار پرداخت تا حضار به صورت عملی با نحوه صحیح تحلیل کانال آشنا شوند.

در روز دوم کارگاه، تیم ها با محوریت افرادی که باقی مانده بودند، به شناخت نقاط شکست هر کانال پرداخته و سعی نمودند راهکارهایی برای اصلاح و بهبود کانال ارائه نمایند. مجدداً در انتهای روز دوم نیز، تیم ها به ارائه نتایج کار خود پرداخته و نظرات اصلاحی مجری پروژه را دریافت نمودند.

بر اساس پیش رفتی که در طول کارگاه حاصل شد، گزینه ها و افرادی که برای ادامه کار در پروژه مشخص شدند به قرار زیر بودند.

جدول ۳ - گزینه های منتخب در انتهای کارگاه به همراه تسهیلگران مربوطه

ردیف	محصول	محل (شهرستان/ شهرستان ها)	اعضای تیم
۱	گوجه فرنگی	ارومیه	آقای حقی ، خانم پیران ، آقای شهامت
۲	انگور تازه خوری	ارومیه	آقای نیکنام
۳	سیب درختی	مهاباد ، نقده	آقایان بهرامی ، محمدی
۴	گردو	آذر شهر ، اسکو	آقای مصباح ، آقای ابوبکری
۵	انگور کشمش	عجب شیر ، ملکان ، بناب	خانم فرهنگی ، آقای حنیفی ، آقای خرمی



عکس ۱ - ارائه نتایج کار تیمها در کارگاه آموزشی



۴-۳ انتخاب نهایی گزینه‌های محصول-محل

مطابق توافقات صورت گرفته پیش از برگزاری کارگاه، قرار بر این بود که گزینه‌های انتخابی در گام نخست پروژه، همان مواردی باشند که در انتهای کارگاه مشخص شدند. اما پس از برگزاری کارگاه، طی جلسه مشورتی با همکاران دفتر طرح، تصمیم بر آن شد که گزینه‌ها توسط همکاران دفتر و پس از گفتگو با همکاران محلی، نهایی شده و به مجری ابلاغ شود. گفتنی است، تا پیش از برگزاری کارگاه، رویکرد مدیریت پروژه بر این استوار بود که همکاران محلی نقش پررنگ‌تری در اجرای پروژه داشته باشند و مجری پروژه بیشتر نقش مربی و تسهیلگر را برای آن‌ها ایفا کند. اما پس از برگزاری کارگاه، بنا به خواست دفتر طرح تالاب‌ها، مجری پروژه خود محوریت کار را به عهده گرفت و همکاران محلی صرفاً نقش کمکی برای او را یافتند.

در هر صورت، چهار گزینه محصول-محل در انتهای گام نخست پروژه از سوی همکاران دفتر طرح تالاب‌ها انتخاب و به مجری ابلاغ شدند. این موارد در جدول زیر قابل مشاهده هستند.

جدول ۴ - گزینه‌های نهایی در گام اول پروژه برای تحلیل کانال‌های بازاریابی و فروش

گزینه محصول-محل چهار	گزینه محصول-محل سه	گزینه محصول-محل دو	گزینه محصول-محل یک
• پسته • شهرستان اسکو	• انگور کشمش • شهرستان ملکان	• سیب درختی • شهرستان مهاباد	• گوجه فرنگی • شهرستان ارومیه

در پایان ممکن است سوال شود که چرا محل‌های هر یک از این گزینه‌ها در قالب یک شهرستان در نظر گرفته شد و مطابق آنچه که از ابتدا گفته شده بود، چرا در قالب یک یا چند روستای مشخص، تعیین نشد؟ در پاسخ به این سوال باید گفت با توجه به وزن مولفه‌هایی که در مدل انتخاب گزینه‌ها طرح شد، در وهله اول وزن دو مولفه تسهیلگر و محصول، بالاتر و تعیین‌کننده‌تر از مشارکت‌پذیری روستاییان بود. لذا از طریق تعیین محصول و شهرستان (که بالطبع، تسهیلگر مشخص خود را داشت) برای هر گزینه، دو مولفه اصلی انتخاب گردید و در وهله بعد، برای انتخاب روستاهای محدودتر در آن شهرستان، بر اساس مولفه مشارکت‌پذیری روستاییان، با کمک و راهنمایی تسهیلگر، اقدام صورت گرفت. ضمن آنکه در تعریف "گزینه محصول-محل" نیز بیان شده بود که محل لزوماً به روستا یا دهستان اطلاق نمی‌شود و بنا به ماهیت یک کانال و وسعت پوششی که می‌تواند برای محصولات یک منطقه داشته باشد، محل کانال قابل تعریف است.



۵ گزارش گام دوم – تهیه سناریوهای اصلاحی و تست فرضیات آنها از طریق بازخوردگیری از عوامل

محلی

با مشخص شدن گزینه‌های محصول-محل، با ورود به گام دوم پروژه، فعالیت برای تحلیل کانال‌های مربوطه آغاز گردید. این گام از پروژه با بررسی میدانی هر یک از گزینه‌ها آغاز شد و از طریق تحلیل وضعیت موجود و فهم نقاط شکست در کانال‌ها، برای بهبود آنها، راهکارهایی در نظر گرفته شد. سپس با روشن شدن فرضیات حاکم بر راهکارهای پیشنهادی، برای سنجش اجراپذیری و اثربخش بودن این راهکارها، اقدام شد. در نهایت با جمع‌بندی نتایج حاصل از تحلیل و سنجش، یکی از گزینه‌ها به عنوان گزینه نهایی انتخاب گردید تا در گام سوم پروژه، برنامه عملیاتی برای پیاده‌سازی آن، طراحی و تدوین شود.

در ادامه، گزارش اقدامات صورت گرفته و نتایج بدست آمده در گام دوم پروژه مرور خواهد شد. در این بخش با توجه به اقدامات مشابهی که برای گزینه‌های مختلف صورت گرفت، برای حفظ انسجام مطالب، گزارش‌ها بطور تفکیک شده برای هر گزینه، ارائه شده است. اما پیش از ورود به اقدامات صورت گرفته برای گزینه‌های منتخب، ذکر یک نکته، لازم به نظر می‌رسد که در ادامه بازگو شده است.

۵-۱ یک ملاحظه اساسی در شناسایی و تحلیل کانال

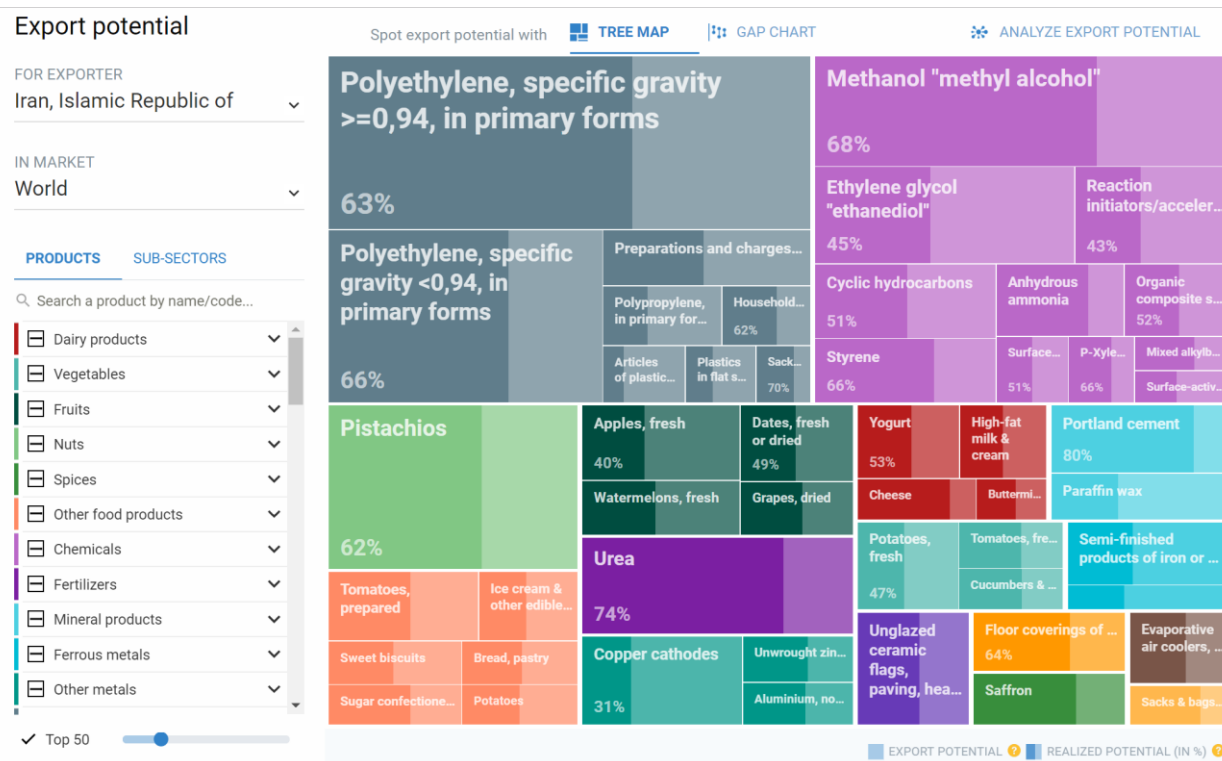
یکی از ملاحظات که مجری پروژه در طول پیشرفت کار، به تدریج دریافته و بعنوان یک رویکرد اساسی در پیشبرد پروژه مورد توجه قرار داده است، تمرکز بر بازارهای صادراتی برای بهبود کانال‌های بازاریابی و فروش بوده است. برای توضیح چرایی این موضوع بهتر است اولاً به لیست محصولات در گزینه‌های منتخب اشاره نمود.

نمودار زیر مربوط به معرفی ۵۰ محصول پرتانسیل صادراتی ایران است که در وبسایت مرکز تجارت بین‌المللی ارائه شده است. همانطور که در نیمه پایینی و سمت چپ این نمودار قابل مشاهده است، تمامی محصولات منتخب و یا فرآورده‌های آنها، اعم از پسته، سیب تازه، کشمش و گوجه‌فرنگی آماده شده، جزو ۵۰ محصول برتر صادراتی ایران محسوب می‌شوند. این درحالی است که بنا به اطلاعات ارائه شده در این نمودار، در هر کدام از این محصولات یا فرآورده‌هایشان، تا کنون تنها حدود ۵۰٪ از ظرفیت معرفی شده، بهره‌برداری شده است (بخش تیره‌تر در هر محصول، معرف میزان بهره‌برداری شده است).

وجود چنین ظرفیت مثال‌زدنی در گزینه‌های منتخب، در کنار علل دیگری که ذیلاً به آنها اشاره شده است، همگی مویده ارجحیت در اتخاذ رویکرد صادراتی برای کانال‌های بازاریابی و فروش منتخب هستند. سایر علل این رویکرد را می‌توان در موارد زیر جستجو نمود:



- به طور حتم اندازه و تنوعی که در بازارهای جهانی به نسبت بازار داخلی وجود دارد، جذابیت به مراتب بیشتری را برای فروش محصولات ایجاد می کند.
- به دلیل وجود قواعد روشن و با ثبات و نیز وجود استانداردهای بین المللی در تجارت بین الملل، بازارهای صادراتی از پایداری بیشتری برخوردارند.
- واقعی شدن نرخ ارز طی ماههای اخیر شرایط جذابی را به لحاظ بازده مالی برای انجام صادرات فراهم آورده است.
- متأسفانه تنگنایهای اقتصاد ملی باعث کاهش قدرت خرید مصرف کننده داخلی شده و در نتیجه بازارهای داخلی را متزلزل و منقبض ساخته است، لذا رقابت در داخل و خصوصاً در صنایع غذایی بیش از پیش افزایش یافته و کسب و کار را دشوار نموده است.



نمودار ۱ - نمودار درختی معرف ۵۰ محصول پرتانسیل ایران برای صادرات^۲



بنابراین، بر اساس اتخاذ رویکرد صادراتی، در مراحل تحلیل و ارائه راهکار برای بهبود کانال‌ها، تلاش شده است شاخه‌هایی از زنجیره ارزش محصولات، که ظرفیت‌های صادراتی مناسبی دارند مورد توجه قرار گیرند. اکنون با در نظر داشتن این ملاحظه اساسی، نحوه تحلیل کانال‌ها در هر گزینه مرور خواهد شد.

۵-۲ گوجه فرنگی در شهرستان ارومیه

پس از گردآوری اطلاعات کلی پیرامون گوجه‌فرنگی در شهرستان ارومیه، از طریق سفر میدانی، تحلیل این کانال دنبال شد. طی این سفر که در تاریخ ششم و هفتم بهمن ماه سال ۹۷ انجام شد، علاوه بر گفتگوی عمیق با همکاران محلی طرح تالاب‌ها که اطلاعات میدانی خوبی از گوجه‌کاران در روستاهای مشارکت کننده داشتند، با آقای دکتر زبردست از همکاران جهاد کشاورزی استان که اخیراً مبادرت به تأسیس یک کنسرسیوم فروش محصولات کشاورزی نموده‌اند نیز دیدار و گفتگو صورت گرفت. همچنین بازدیدی هم از یکان بازار در ارومیه بعنوان بازار عمده‌فروش‌ها، انجام شد. بعلاوه با یک بنکدار مواد غذایی که به صورت خرد نیز صادرات انجام می‌داد، گفتگو صورت گرفت.

در گفتگویی که با حضور آقایان حقی و شهامت و خانم‌ها پیران و حاجی‌زاده به عنوان همکاران محلی طرح تالاب‌ها انجام شد، کانال فعلی تولید و توزیع گوجه‌فرنگی در روستاهای تحت پوشش ایشان، مورد بررسی قرار گرفت. طی این گفتگو مشخص شد اولاً کانال فروش این محصول شامل دو شاخه اصلی تازه‌خوری و رب‌گوجه می‌باشد. در این بین با توجه به ملاحظه‌ای که در راستای صادراتی بودن کانال، مد نظر قرار داشت، شاخه رب‌گوجه به عنوان کانال مورد نظر انتخاب شد. دلیل این امر را در دو نکته می‌توان بازگو نمود. اولاً صادرات گوجه‌فرنگی تازه‌خوری، به دلیل فسادپذیری و تخریب‌پذیری محصول، از حساسیت و دشواری بیشتری برخوردار است. ثانیاً ظرفیت صادراتی معرفی شده در مرکز تجارب بین‌المللی، برای "گوجه‌فرنگی آماده شده" است، نه گوجه تازه. البته گوجه‌فرنگی آماده شده را می‌توان هم به رب‌گوجه و هم به کنسرو گوجه (پوست‌کنده) اتلاق نمود، اما در هر صورت با انتخاب این شاخه کانال، اطمینان بیشتری نسبت به پیشرفت آن وجود خواهد داشت.



عکس ۲ - جلسه بررسی کانال بازاریابی گوجه فرنگی با همکاران محلی طرح تالاب‌ها در ارومیه



۱-۲-۵ ساختار کانال بازاریابی و فروش رب گوجه فرنگی در منطقه

با مشخص شدن کانال صادراتی رب گوجه، امکان شناخت وضعیت موجود آن فراهم گردید. ساختار این کانال را می توان بطور کلی مطابق تصویر زیر نشان داد.



شکل ۵ - ساختار کلی کانال بازاریابی رب گوجه

همانطور که در تصویر قابل مشاهده است، اعضای این کانال عبارتند از: کشاورز در نقش تولیدکننده ماده اولیه، واسطه خرد، واسطه عمده (پیمانکار کارخانه)، کارخانه صنایع تبدیلی تولید رب. در انتها ممکن است کارخانه تولید رب، محصول خود را مستقیماً به خریدار خارجی بفروشد و یا اینکه محصول را به تاجر ایرانی فروخته و تاجر محصول را صادر نماید.

۲-۲-۵ تشریح وضعیت فعلی کانال

وضعیت کنونی هر یک از اعضای کانال به صورت زیر است:

- **کشاورز:** بر اساس گفتگویی که با همکاران محلی طرح تالابها صورت گرفت، با توجه به حجم تولید محصول، میزان آمادگی روستاییان و کشاورزان و همچنین به دلیل حضور و اشراف همکاران محلی در روستا، مقرر شد تحلیل ها و بهبود کانال با تمرکز بر کشاورزان و تولیدات روستای صفری انجام گیرد. در این روستا ۱۳ کشاورز که به تولید گوجه فرنگی مشغول هستند، به عنوان اولویت حضور در پایلوت کانال بازاریابی رب گوجه فرنگی انتخاب و معرفی شدند. اطلاعات مربوط به این کشاورزان در جدول زیر آمده است.

جدول ۵ - اطلاعات تولید مربوط به کشاورزان گوجه کار منتخب در روستای صفری

ردیف	کشاورز	نحوه فروش	حجم تولید سال قبل (تن)	سطح زیر کشت (هکتار)
1	علی جلیلی	تازه خوری	18	0.3
2	محمدباقر لطیفی	تازه خوری	50	1
3	علیرضا نیکبخت	تازه خوری	50	1



ردیف	کشاورز	نحوه فروش	حجم تولید سال قبل (تن)	سطح زیر کشت (هکتار)
4	حسن احمدزاده	تازه خوری	22	0.4
5	فیضعلی محمودی	تازه خوری	22	0.4
6	حمید فضلی	تازه خوری	22	0.4
7	کیومرث علیزاده	تازه خوری	12	0.2
8	سلیمان کریمی	تازه خوری	22	0.4
9	فرمان آقازاده	تازه خوری	22	0.4
10	بهرعلی حیدری	تازه خوری	12	0.2
11	افشین جوادزاده	تازه خوری	50	1
12	پنجعلی حسن پور	تازه خوری	25	0.5
13	محمدرضا احمدزاده	تازه خوری	25	0.5
	جمع		352	6.7

- **واسطه خرد:** در وضعیت فعلی کانال، واسطه خرد در واقع یکی از کشاورزان محلی است که محصول دیگر کشاورزان روستا را خریداری می نماید و به واسطه عمده می فروشد. از آن جا که حجم خرید محصول توسط این واسطه به نسبت مقادیری که نهایتاً توسط واسطه عمده خریداری می شود، کوچک تر است، او را واسطه خرد می نامیم. بنا به توصیفی که شد، واسطه خرد یکی از اعضای جامعه محلی است که با دیگر کشاورزان نسبت خویشاوندی دارد و در نتیجه دارای سرمایه اجتماعی است. واسطه خرد، بهای محصول را بصورت آنی و نقدی به کشاورزان می پردازد. در حال حاضر در روستای صفری بهی دو نفر به عنوان واسطه خرد شناخته می شوند که اطلاعاتشان در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۶- واسطه های خرد در روستای صفری بهی

ردیف	نام و نام خانوادگی	نحوه خرید	قیمت خرید سال قبل (تومان)	نحوه فروش	قیمت فروش سال قبل (تومان)
1	میلاد کریمی	نقد	1200	نقد	2000
2	اکبر فضلی	نقد	1200	نقد	2000
	میانگین		1200	میانگین	2000

- **واسطه عمده:** این واسطه ها در واقع پیمانکاران کارخانجات هستند که به صورت منطقه ای کالای مورد نیاز کارخانه را از واسطه های خرد در سطح روستاها تامین می کنند. شیوه تعامل ایشان به عنوان واسطه میان



کارخانه و واسطه های اینگونه است که اغلب بدون حضور فیزیکی و مستقیم، سفارش خود را به واسطه خرد محلی می دهند. سپس محصول توسط واسطه های خرد به کارخانه حمل می شود و کارخانه نیز با معرفی و اعتبار واسطه عمده، محصول را از واسطه های محلی تحویل می گیرند. بصورت عرفی، درصد حق العمل واسطه های عمده حدود دو تا پنج درصد ارزش محصول تحویلی به کارخانه می باشد.

- **کارخانه ها و یا کارگاه های تولید رب:** تولیدکنندگان صنایع غذایی متعددی در سطح منطقه وجود دارند. این کارخانجات معمولاً سبدی از کالاهای متنوع را تولید می کنند که رب گوجه نیز یکی از این محصولات است. بر اساس اطلاعات گمرک ایران، از حدود ۲,۵ میلیون دلار صادرات رب گوجه که در سال ۹۷ از گمرکات آذربایجان غربی صورت گرفته است، بیش از ۲,۱ میلیون دلار آن به کشور عراق انجام شده است. بنابراین روشن می شود که بازار اصلی صادراتی این محصول، کشور عراق است. در حال حاضر سیستم توزیع در منطقه (منحصراً برای صادرات به عراق) از چند طریق صورت می گیرد که عبارتند از:
- ارسال مستقیم از کارخانه: بازرگانان خارجی به کارخانه های بزرگ مانند اروم آدا و... به صورت مستقیم سفارش می دهند.
- فروش به عمده فروشی ها و انبارهای عراق: بازرگانان ایرانی محصولات را به شهرهای بزرگ عراق برده و به عوامل عمده توزیع می فروشند.
- فروش در بازارهای مرزی: بازرگانان ایرانی پس از خرید از کارخانه در بازارچه های مرزی به بازرگانان خارجی می فروشند.
- خرده صادرات: عمده فروشان داخلی در مدت زمان های گشوده شدن مرزهای صادراتی، محصولات خود را صادر می کنند که با حجم پایین تری صورت می گیرد.



۳-۲-۵ نارسایی ها و نقاط شکست کانال

بر اساس گزارش اتاق بازرگانی مشترک ایران-عراق در خصوص گروه محصولات صنایع تبدیلی^۳، می توان نکات زیر را در خصوص صادرات رب گوجه مشاهده نمود:

- کل صادرات رب گوجه کشور در شش ماهه نخست سال ۱۳۹۷، معادل ۵۴ هزار تن و به ارزش ۸۴ میلیون دلار بوده است. این در حالی است که واردات این محصول به کشور در شش ماهه نخست سال ۹۶ برابر صفر بوده است.
- از مجموع ۸۴ میلیون دلار صادرات رب گوجه کشور در شش ماهه نخست سال ۹۷، حدود ۵۴ میلیون دلار به کشور عراق و ۲۷ میلیون دلار به کشور افغانستان انجام شده است.
- صادرات رب گوجه کشور در شش ماهه نخست سال ۹۷ در مقایسه با شش ماهه نخست سال ۹۶، ۷ درصد به لحاظ وزنی و ۳ درصد به لحاظ ارزش مبادلاتی، دچار افت شده است.
- کاهش صادرات رب گوجه ایران به عراق در حالی اتفاق افتاده است که ترکیه با در اختیار داشتن دو برند با اسامی Zer و Altunsa، رهبری این محصول را در بازار عراق در دست دارد^۴ و برای حضور پایدار در بازار عراق می بایست در مقابل چنین رقبایی، رفتار با ثبات و قدرتمندانه ای بروز داد.
- اتاق بازرگانی مشترک ایران-عراق در گزارش فوق الذکر به بیان اهم مشکلات توسعه صادرات در گروه محصولات تبدیلی پرداخته و همچنین علل کاهش صادرات رب گوجه را بازگو نموده است. از جمله این نکات می توان به موارد زیر اشاره نمود:
- افزایش تعرفه ورود کامیون ها و ترانزیت محصول و نیز ممنوعیت ورود برخی محصولات به بازار عراق
- زمانبر بودن ورود موقت مواد اولیه جهت تولید محصولات تولیدی- صادراتی صنایع غذایی بدلیل عدم تخصیص ارز به موقع
- عدم دستیابی شرکت های ایرانی به اطلاعات بازارهای جهانی و نیاز به همکاری تخصصی ریزران بازرگانی

^۳ آدرس پایگاه اینترنتی گزارش مذکور: <https://ir-iqcc.com/?p=5996>

^۴ برگرفته از مشاهدات مجری در سفری که اردیبهشت ماه ۱۳۹۸ برای بررسی بازار عراق به شهرهای نجف، حله، بغداد و کربلا داشته است.



- بالا بودن قیمت تمام شده محصولات صنایع تبدیلی به دلیل بالا رفتن قیمت مواد اولیه و در نتیجه کاهش توان رقابتی در بازارهای جهانی
- عدم برنامه ریزی و حضور فعال صادرکنندگان در نمایشگاه های خارجی بدلیل بالا بودن هزینه مشارکت
- پائین بودن راندمان تولید رب گوجه فرنگی بدلیل کاهش سطح زیر کشت گوجه فرنگی، ناشی از نوسانات آب و هوایی در سال گذشته (خشکسالی)
- بالا بودن قیمت تمام شده تولید ناشی از مشکلات مربوط به تامین محصول گوجه فرنگی

علاوه بر موارد فوق، مبتنی بر نکات دیگری که از گفتگوها در منطقه بدست آمده است یا مواردی که در سوابق صادرات این محصول قابل دسترسی هستند، می توان گفت که نظم مشخصی در دستورالعمل های صادراتی و مدیریت مرزهای کشور وجود ندارد و این امر موجب آشفتگی و عدم پایداری کانال موجود شده است. از جمله این مسائل می توان به مشکلات گمرکی ایران مانند عدم وجود برنامه زمانی شفاف و مشخص در مورد باز یا بسته بودن مرزها اشاره نمود که گاه موجب توقف چند هفته ای محموله در مرز می شود.

بعلاوه، طی گفتگو با دکتر زبردست، در تکمیل علل کاهش صادرات ایران به عراق، عدم تعهد تاجر یا تولیدکننده ایرانی به حفظ کیفیت توافق شده با خریداران عراقی، به عنوان عامل مهم دیگری شناخته شد که باعث بازگشت بار (با هزینه سربار بسیار بالا) یا عدم مراجعه بعدی خریدار عراقی می شود.

۴-۲-۵ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال

نارسایی هایی را که برای کانال فروش رب گوجه ذکر شد، می توان در دو دسته کلی تقسیم نمود. برخی از آن ها برونزا بودند، مانند مدیریت مرزها و یا ممنوعیت ورود کالا؛ به این معنا که اعضای کانال (اعم از کشاورز، واسطه ها و یا کارخانه رب) قابلیت تغییر در این عوامل را ندارند. اما دسته دوم عوامل درونزا بودند، مانند راندمان تولید، تعهد به کیفیت توافق شده و ...؛ که در این موارد، اعضای کانال قابلیت دخل و تصرف دارند و می توانند این عوامل را به نحو موثری بهبود دهند. بر همین اساس و از آنجا که دایره عمل این پروژه، معطوف به بازیگران کانال است، توجه مجری در پرداختن به راهکارها، متمرکز بر عوامل درونزا بوده است. لذا راهکارهای پیشنهادی بهبود کانال که در ادامه طرح شده اند، در دایره فعالیت ها و ارتباطات قابل انجام توسط اعضای کانال تعریف شده است.

بطور کلی اگر رابطه میان کشاورز و کارخانه دار (فرآوری کننده) به نحو پایداری اصلاح شود، علاوه بر رفع بسیاری از نارسایی ها، هزینه های کانال نیز از طریق کم رنگ شدن نقش واسطه ها، کاهش می یابد و باعث خلق ارزش افزوده بیشتر



برای این اعضا شده و با موجب رقابت پذیری هر چه بیشتر کانال می گردد. به عبارت دیگر، اگر شرایطی فراهم شود که رابطه میان کشاورز و کارخانه دار مستقیم شود و تعهدات متقابل این دو، به نحوی صورت گیرد که واسطه های خرد و عمده نقش کم رنگ تری بیابند، می توان برنامه ریزی ها و هماهنگ سازی ها در طول کانال را بسیار موثرتر انجام داد و در نتیجه، کانال از پایداری بیشتری برخوردار خواهد بود.

در حال حاضر هر یک از واسطه ها، در قاعده ای نانوشته، مسئول پیاده سازی و اجرای بخشی از کارکردها و جریان های کانال هستند. به طور مثال، واسطه خرد مسئول جمع آوری، سورتینگ و حمل محصول تا کارخانه است. ضمن اینکه تامین مالی و پرداخت نقدی به کشاورز را نیز بر عهده دارد. در مقابل، واسطه عمده، مسئول اعتبارسنجی واسطه های خرد برای ورود محصول به کارخانه است و همچنین تامین مالی و پرداخت نقدی برای واسطه های خرد را انجام می دهد. بعلاوه مسئولیت جمع آوری محصول در مقیاس بزرگ را برای رفع نیاز مواد اولیه کارخانه بعهده دارد.

لذا در صورتی که به دنبال بهبود رابطه میان کشاورز و کارخانه هستیم، لازم است این کارکردها به نحو دیگری پوشش داده شود. چرا که هر واسطه مسئول برخی از کارکردهای کانال است و در صورت حذف یا کم رنگ شدن نقش آن، لازم است آن کارکرد به نحو دیگری پیاده سازی شود. بدین ترتیب اگر بطور مثال قراردادهای مزرعه میان کارخانه دار و کشاورز برقرار شود، ممکن است نقش واسطه خرد صرفاً در حد حمل و نقل تقلیل یابد و یا بطور کلی حذف شود. همچنین واسطه عمده ممکن است صرفاً به ناظر کارخانه برای سنجش عملکرد کشاورز، نزول یابد. اما این ها زمانی میسر خواهد شد که یک نظام حقوقی استوار میان کشاورز و کارخانه دار حاکم شود و این دو بپذیرند که وارد چنین تعاملاتی شوند. اما تا زمانی که این بستر فراهم نشود، نیازهای طرفین از طریق حضور واسطه ها رفع خواهد شد، البته به شیوه ای ناکارآمد و پرهزینه.

بر اساس توضیحات فوق، طیفی از مدل های ارتباطی و تعاملاتی میان بازیگران کانال پیشنهاد شده است که هر کدام بر فرضیاتی استوار است. در ادامه به تشریح این سناریوها پرداخته ایم.

۱- خرید کارخانه از نماینده کشاورزان

در این مدل کارخانه به طور مستقیم از کشاورزان خرید می کند. البته از آنجا که کشاورزان در مقیاس خرد تولید می کنند و در مقابل، اندازه نیاز کارخانه بسیار بزرگ تر است، لازم است کارخانه برای خرید مواد اولیه خود با تعداد زیادی از کشاورزان در ارتباط باشد که عملاً فرآیند خرید را بسیار دشوار می کند. بنابراین در این مدل پیشنهاد شده است که یک نفر به نمایندگی از کشاورزان، با کارخانه وارد تعامل شود. تفاوت این مدل با مدل کنونی در این است که در حال حاضر واسطه ها از کشاورز خرید می کنند و مالکیت کشاورز نسبت به محصول به اتمام می رسد در نتیجه هیچ تعامل سازنده ای میان تولید کننده و فراوری کننده شکل نمی گیرد که به بهبود کانال منتج شود. اما در مدل پیشنهادی، در واقع ارتباط



تولیدکننده و فرآوری کننده، مستقیم است و فردی که با کارخانه دار تعامل می کند در واقع به نمایندگی سایر کشاورزان است و تعاملات دو سویه پایدار و سازنده ای با کارخانه دار شکل می دهد. در این حالت، مالکیت کشاورز نسبت به محصول تا زمانی که محصول به کارخانه تحویل نشده باشد، حفظ می شود.



شکل ۶- ساختار کانال رب گوجه در راهکار پیشنهادی اول

فرضیات این مدل و یا به تعبیر دیگر، لازمه شکل گیری این مدل به شرح زیر است:

الف) سرمایه اجتماعی بالا میان کشاورزان: برای آنکه کشاورزان بخواهند نماینده ای را برای خود انتخاب کنند، لازم است از اعتماد متقابل بالایی برخوردار باشند. ساختار چنین تعاملی می تواند در قالب شکل گیری یک تعاونی یا اتحادیه قرار گیرد.

۲- شراکت کارخانه با کشاورزان

ممکن است کشاورزان از اعتماد متقابل بالایی برخوردار نباشند، در این صورت یکی از مدل ها می تواند تعامل مستقیم شخص کشاورز با کارخانه دار باشد. البته در این روش، بهتر است به جای تعامل از جنس خرید و فروش میان کشاورز و کارخانه دار، تعامل از جنس شراکت حاکم باشد. به این معنی که کشاورز مالکیت محصول را به کارخانه واگذار نمی کند، بلکه تا زمانی که محصول توسط کارخانه، فرآوری شده و به فروش برسد، کشاورز نیز در آن سهمیم است. در نتیجه در منافع حاصل از فروش نیز سهمیم خواهد بود. در حقیقت این نوع مشارکت از نوع مشارکت مدنی با کارخانه است که کشاورز به جای تامین سرمایه پولی، محصول در اختیار کارخانه می گذارد. در این مدل، مسئولیت فروش محصول نهایی به عهده کارخانه دار قرار می گیرد.



شکل ۷- ساختار کانال رب گوجه در راهکار پیشنهادی دوم



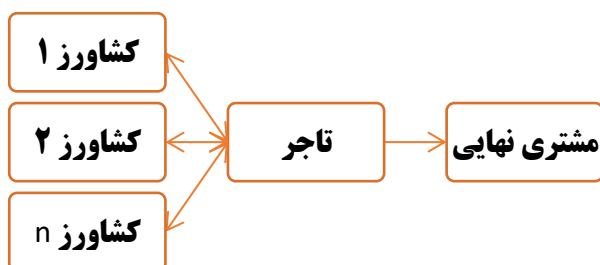
فرضیات حاکم بر این مدل عبارتند از:

الف) وجود بستر/من حقوقی: برای شکل گیری یک رابطه شراکتی، لازم است بستر امنی برای آسودگی خاطر دو طرف (کشاورز و کارخانه‌دا)، فراهم باشد تا امکان پیگیری لازم در مواقع نیاز فراهم شود. به عبارت دیگر، باید ضمانت‌های کافی برای انجام تعهدات میان هر دو طرف ردوبدل شود. همچنین یکی از زیرسیستم‌های مورد نیاز در این بحث، راه‌اندازی سیستم مالی و حسابداری دقیقی است که بتواند حسابداری درستی داشته باشد.

ب) تمکن مالی کشاورز و ریسک‌پذیری او: از آنجا که در این مدل، تامین مالی کشاورز در زمانی انجام می‌شود که محصول فرآوری شده به فروش می‌رسد، فاصله قابل توجهی میان مصارف هزینه‌ای او در مراحل تولید و منابع مالی پس از فروش، ایجاد می‌شود. لذا برای تحقق چنین مدلی می‌بایست کشاورز از تمکن مالی مناسب برای تحمل این بازه زمانی برخوردار باشد. یکی دیگر از راه‌حل‌های کمکی در این مدل می‌تواند شکل‌گیری و یا بکارگیری یک نهاد تامین مالی برای سرمایه در گردش، متناسب با نیاز کشاورز باشد. بعلاوه، از آنجا که معمولاً در زنجیره‌های ارزش کشاورزی، کشاورزان به عنوان بازیگران ریسک‌گریز این زنجیره‌ها شناخته می‌شوند، این مدل ایجاب می‌کند که کشاورزانی با رویکرد ریسک‌پذیرانه در آن مشارکت کنند. چرا که در مدل مشارکت، قطعاً ریسک‌پذیری بالاتری نسبت به مدل خرید و فروش، لازم است.

۳- شراکت عضو دیگری از کانال (مانند تاجر یا صادرکننده) با کشاورزان

در صورتی که کارخانه‌دار حاضر به شراکت با کشاورزان نباشد، می‌توان همان مدل قبل را با محوریت عضو دیگری از کانال تعریف و پیاده‌سازی نمود. این عضو ممکن است تاجر یا صادرکننده محصول باشد و یا ممکن است نهادی باشد که سرمایه در گردش مورد نیاز کشاورزان را تامین می‌کند. در این حالت نیز کشاورز تا زمانی که محصول فرآوری شده به مشتری نهایی فروخته نشود، در محصول سهم خواهد بود. با توجه به اینکه در این مدل، کارخانه‌دار شراکت را نپذیرفته است، می‌توان فرآوری محصول و آماده‌سازی آن برای فروش را از طریق خرید خدمت از کارخانه انجام داد.



شکل ۸ - ساختار کانال رب گوجه برای راهکار پیشنهادی سوم

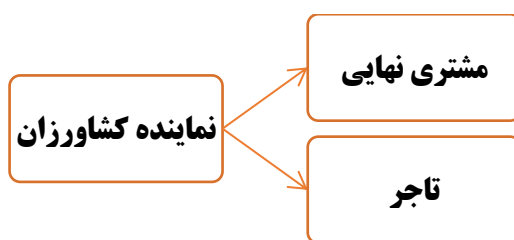
فرضیات حاکم بر این مدل نیز مشابه مواردی است که در مدل پیشین تعریف شد یعنی:

الف) وجود بستر امن حقوقی و نظام مالی دقیق.

ب) تمکن مالی و ریسک پذیری کشاورز و یا وجود نهاد تامین مالی و ضمانت کننده.

۴- شراکت کشاورزان با یکدیگر و خرید خدمت از کارخانه

در این مدل عملاً کشاورزان پذیرفته اند که در یک قالب حقوقی مانند تعاونی، با یکدیگر مشارکت کنند. تفاوت این مدل با مدل شماره یک، در این است که کشاورزان محصول خود را به کارخانه دار نمی فروشند و مالک محصول فرآوری شده هستند. ممکن است این محصول را خود به مشتری نهایی بفروشند و یا به تاجر و یا صادرکننده ایرانی بفروشند. بنابراین در این مدل کشاورزان برای فرآوری و آماده سازی محصول خود، از کارخانه خرید خدمت خواهند کرد.



شکل ۹ - ساختار کانال رب گوجه برای راهکار پیشنهادی چهارم

بنابراین فرضیات حاکم بر این مدل عبارتند از:

الف) سرمایه اجتماعی بالا در میان کشاورزان برای شراکت در یک قالب حقوقی مانند تعاونی.

ب) ریسک پذیری و تمکن مالی و یا وجود نهاد تامین مالی.



ج) قابلیت بازاریابی و فروش محصول فرآوری شده.

راهکارهای پیشنهاد شده در این بخش، بصورت خلاصه در جدول زیر معرفی شده‌اند.

جدول ۷- راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال صادراتی بازاریابی و فروش رب گوجه و فرضیات حاکم بر این راهکارها

ردیف	راهکار پیشنهادی	فرضیات حاکم بر مدل
۱	مدل شماره ۱: خرید کارخانه از نماینده کشاورزان	الف) سرمایه اجتماعی بالا میان کشاورزان
۲	مدل شماره ۲: شراکت کارخانه با کشاورزان	الف) وجود بستر امن حقوقی ب) تمکن مالی کشاورز و ریسک پذیری او
۳	مدل شماره ۳: شراکت عضو دیگری از کانال (مانند تاجر یا صادرکننده) با کشاورزان	الف) وجود بستر امن حقوقی و نظام مالی دقیق ب) تمکن مالی و ریسک پذیری کشاورز و یا وجود نهاد تامین مالی و ضمانت کننده
۴	مدل شماره ۴: شراکت کشاورزان با یکدیگر و خرید خدمت از کارخانه	الف) سرمایه اجتماعی بالا در میان کشاورزان برای شراکت در یک قالب حقوقی مانند تعاونی ب) ریسک پذیری و تمکن مالی و یا وجود نهاد تامین مالی ج) قابلیت بازاریابی و فروش محصول فرآوری شده

همانطور که قابل مشاهده است، راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال، با محوریت نقش و منافع کشاورزان طراحی و ارائه شده است. دلیل این امر را باید فلسفه آغازین این پروژه دانست، که با هدف ایجاد کانال بازاریابی و فروش پایدار برای کشاورزان مشارکت کننده در طرح حفاظت از تالابهای ایران دانست.

۵-۲-۵ سنجش راهکارهای پیشنهادی مبتنی بر فرضیات حاکم بر آنها

راهکارهای پیشنهادی، در مرحله بعد مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفتند تا بتوان در نهایت مدل مطلوب برای توسعه و بهبود کانال بازاریابی و فروش رب گوجه در شهرستان ارومیه (با محوریت کشاورزان روستای صفری) را با دقت بیشتری طراحی و پیاده سازی نمود. در این راستا تلاش شد فرضیاتی که شکل دهنده و مبانی این راهکارها بودند، از طریق گفتگو با عوامل محلی و صاحب نظران، مورد بررسی قرار گیرد. لذا طی سفری که در روزهای هجدهم، نوزدهم و بیست و یکم اردیبهشت ماه سال جاری صورت گرفت، جلسات و گفتگوهای انجام شد که اهم نکات طرح شده در این جلسات، در ادامه آمده است.

- گفتگو با آقای مهندس حق جو؛ قائم مقام اتاق بازرگانی آذربایجان غربی



در حال حاضر با شناختی که بنده از واحدهای صنعتی دارم تمایلی به مشارکت ندارند زیرا اکثر کارخانجات زیانده شده‌اند. از طرفی کشاورزان به دلیل پایه اقتصادی ضعیف، درآمد حاصل از فروش گوجه را مستقیماً به عنوان سرمایه در گردش سال بعد استفاده می‌کنند. حتی اگر بر فرض هم کارخانه‌دار و هم کشاورز حاضر و راضی به مشارکت شوند، در زمان حساب و کتاب و سهم‌دهی، به دلیل عدم وجود اطمینان، به مشکلات جدی‌تری برخورد خواهند کرد. البته در کل، مدل مشارکت یک مدل ایده‌آل است اما در اجرا مشکلات عدیده‌ای به وجود خواهد آورد.

• گفتگو با آقای دکتر تومرایی؛ مدیرکل صنایع تبدیلی سازمان جهادکشاورزی استان آذربایجان غربی

کشاورزان به دلیل ناآگاهی و پشتوانه مالی ضعیف، غیرقابل پیش‌بینی هستند. این موضوع، راهکارهای پیشنهادی شما را متزلزل خواهد کرد مگر آنکه یک ساختار قانونی و قرارداد در نظر گرفته شود که بتواند تضمین‌دهنده همکاری آن‌ها با کارخانه‌ها باشد. بطور مثال امکان دارد در امسال در بازه‌ای که قرار است ۵۰۰ تن گوجه به کارخانه تحویل داده شود قیمت‌ها رشد کرده و بازار تازه‌خوری حاشیه سود بالاتری ایجاد نماید. در این صورت کشاورز هیچ تعهدی مبنی بر فروختن گوجه به کارخانه نخواهد داشت. اگر این مشکل حل شود کارخانه‌های زیادی هستند که اکنون ظرفیت خالی دارند و حتماً با شما همکاری خواهند کرد. این مدل بسیار مطلوب است و در صورتی که تعاونی‌ها در روستاها ایجاد شود ما نیز در صدور مجوز احداث کارخانه از آن‌ها پشتیبانی خواهیم کرد.

• گفتگو با آقای دکتر نقی‌زاده؛ مدیر عامل کارخانه ترقی

از زمانی که بنده تصدی این کارخانه را به عهده گرفته‌ام شخصاً به دنبال روش‌های نوین همکاری با کشاورزان بوده‌ام. علاوه بر شما با افراد دیگر نیز در حال مذاکره هستم. حتی حاضر به پرداخت سرمایه در گردش به کشاورز به شرط دریافت تمام محصول با قیمت مناسب هستم. اما تجربه ثابت کرده که کشاورزان در این زمینه تعهد لازم را ندارند. امروزه در دنیا، محیط زیست و مسائل اجتماعی در مسائل اقتصادی ورود پیدا کرده و شرکت‌هایی با برندهای بزرگ، خود را مسئول می‌دانند. البته به نوعی تبلیغات اجتماعی نیز می‌باشد. ما نیز بر همین ارزش پیشنهاد شده حاضر به همکاری هستیم. اما باید یک روش مکتوب ارائه شود و بر اساس آن تصمیم‌گیری نهایی صورت گیرد. لذا در تمامی مدل‌ها حاضر به همکاری هستیم اما باید در قالب قرارداد و مکتوب باشد. در مورد قیمت‌های خدمات نیز به دلیل نوسانات قیمت مواد اولیه، در حال حاضر امکان ارائه هیچگونه پیش‌بینی نیست و باید در زمان ارائه خدمات بر اساس قیمت‌های روز توافق کرد.

• گفتگو با جناب آقای انتظاری؛ رییس اتاق بازرگانی آذربایجان غربی و رییس کارخانه اروم‌آدا و برند تاناتو

من بعد از ۴۰ سال کارخانه‌داری و ساخت دو برند بین‌المللی معتقد به این هستم که شراکت باعث ضعف کار خواهد شد. این مدل مشارکتی که مطرح کردید هزینه‌ها را بالاتر خواهد برد، زیرا یک نظارت دقیق‌تر و حسابداری پیچیده‌تر



می خواهد و توجیه سهام داران و کشاورزان در مورد سود و زیان و ... را به هزینه ها اضافه می کند. ضمن اینکه بدلیل عدم وجود روحیه کار گروهی، زیرساخت های اجتماعی داخل کشور نیز جوابگوی این اقدام نیست. این مدل ریسک های ثابت کارخانجات را کم می کند اما ریسک های دیگری از جمله اختلافات با کشاورزان و ... را اضافه می نماید که نتیجه اش اضافه شدن دادگاه ها برای داوری در این موارد است. عدم ثبات سیاسی و اقتصادی در داخل کشور، ریسک ها و ضربات زیادی را به کارخانه داران و صاحبان صنعت وارد می کند که تنها کسانی که شناخت کافی از اقتصاد و صنعت دارند متوجه آن می شوند و به همین دلیل از کشاورزان نمی توان انتظار همراهی و همکاری موثر داشت. تعاونی در داخل کشور ما جوابگو نیست و این ربطی به توسعه و فقر و شاخصه های اقتصادی ندارد؛ بلکه بدلیل بخشنامه های خلق الساعه و قانون های ناقص و فرهنگ پایین در مشارکت است. پیشنهاد من به شما این است که کارهای خود را تنهایی انجام بدهید و در هیچ کاری برای خود شریک نگیرید.

به شخصه علاقمند به استفاده از علم روز هستم و به همین دلیل هر سال ۱۰۰ نفر از دانشجویان دانشگاه شریف را به کارخانه دعوت می کنم تا از پیشنهادات و روش های جدید علمی در تولید استفاده کنم. مدل های مشارکت نیز خوب است اما پیاده سازی و فرهنگ سازی آن در سطح عامه مردم و کشاورزان زمان بر است. بهر حال مدل پیشنهادی تان را به دست ما برسانید تا در ماهنامه اتاق چاپ شود و در ۱۲۰۰ جلد برای مسئولین، کارخانه داران و مدیران ارسال گردد.

• جلسه با آقایان جلیلی، جوادزاده و برادران لطیفی؛ کشاورزان عمده گوجه فرنگی در روستای صفری

کشت غالب روستا، گوجه است و اکثر روستا آبیاری بارانی دارد. امسال در سطح روستا حدوداً ۲۰ هکتار گوجه کاشته شده است. طی سال های همکاری با شرکت های خدمات کشاورزی، با ۱۰ تن افزایش تولید در هکتار، به ۳۵ تن تولید دست پیدا کرده ایم. در صورت دسترسی به بذر مرغوب، حجم تولید افزایش پیدا خواهد کرد. قیمت تماماً توسط کارخانجات تعیین می شود. واسطه ها باید حذف شوند چراکه کود شیمیایی، سم، بذر و همه نهاده ها را چند برابر قیمت به کشاورزان می فروشند. در حالی که در بسیاری موارد بذرهایی پوک و کود و سم تقلبی و بی اثر به ما فروخته می شود. دولت هیچ نظارتی بر این موضوع ندارد اما لازم است دخالت کند حتی در بازار فروش، تا قیمت ها را تنظیم کند. کشاورز هم به دلیل ضعف پشتوانه مالی و فسادپذیری محصول، مجبور است تمام محصول خود را با هر قیمتی که اعلام می شود بفروشد تا تمام سرمایه اش از بین نرود. ما به پیشنهاد شما، حاضریم برای خرید نهاده ها و فروش محصول مان به صورت جمعی عمل کنیم تا قدرت چانه زنی بیشتری داشته باشیم.

۶-۲-۵ جمع بندی سنجش راهکارها

نتایج بدست آمده از گفتگوها را می توان به صورت زیر خلاصه نمود:



- همه بازیگران کانال، از انجام مشارکت بیمناک بودند، خصوصاً به دلیل تعهد پایین کشاورزان که ناشی از عدم ریسک پذیری آنها است.
 - به نظر می رسد کشاورزان گوجه کار در روستای صفری بهی از تمکن مالی مناسب و ریسک پذیری چندانی برخوردار نیستند. بنابراین در اجرای مدل های دوم تا چهارم، مانع جدی وجود خواهد داشت.
 - کشاورزان علی رغم پذیرش ظاهری مبنی بر انجام کار جمعی و مثلاً تشکیل تعاونی یا اتحادیه، به نظر نمی رسد از آگاهی و اراده لازم برای شروع این موضوع برخوردار باشند.
 - همکاران محلی طرح تالاب ها در شهرستان ارومیه، با توجه به نقش کلیدی که به عنوان تسهیلگر محلی در پیشبرد این پروژه خواهند داشت، از انگیزه کافی برخوردار نبودند.
 - با توجه به مقیاس کوچک تولید کشاورزان در روستای صفری، امکان تعامل مستقیم با کارخانه دار در هر یک از سناریوهای پیشنهادی، دشوار خواهد بود. لذا حتی در مدل اول نیز برای انجام کار جمعی و یا تشکیل تعاونی در بین کشاورزان، لازم است تعداد کشاورزان مشارکت کننده نسبتاً زیاد باشد تا امکان تغییر در کانال وجود داشته باشد و این نیازمند ریسک پذیری بیشتر و سرمایه اجتماعی بالاتر نزد کشاورزان و تلاش بیشتر از سوی تسهیلگران است.
- در نهایت می توان اینچنین نتیجه گیری نمود که از میان راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال بازاریابی و فروش رب گوجه، سناریو اول (خرید کارخانه از نماینده کشاورزان) از سایر سناریوها محتمل تر است اما به دلیل نبود انگیزه کافی میان روستاییان و تسهیلگران، پیاده سازی مدل دچار چالش هایی خواهد بود.

۵-۳ سیب درختی در شهرستان مهاباد

پس از تعیین سیب مهاباد به عنوان یکی دیگر از گزینه های انتخابی در انتهای گام اول پروژه، اقدامات لازم برای شناخت و تحلیل کانال مربوطه آغاز شد. پس از گردآوری اطلاعات کلی و اولیه، طی سفری که در روزهای هفتم و هشتم بهمن ماه سال ۱۳۹۷ صورت گرفت، گفتگوها و بازدیدهای متعددی انجام شد؛ از جمله گفتگو با همکاران محلی طرح تالاب ها، کشاورزان، سردخانه دار، تجار خرد و کلان و واسطه ها و همچنین کارشناس جهاد کشاورزی، بعلاوه بازدید از باغ سیب و سردخانه در روستای اگریقاش.



طی این گفتگوها تلاش شد تا وضعیت کانال موجود بازاریابی و فروش برای این محصول روشن شود. از همان ابتدا مشخص شد که دو شاخه اصلی برای این محصول در منطقه وجود دارد؛ اول شاخه تازه خوری یا سیب تازه و دوم شاخه فرآورده های سیب که شامل شربت و شهد و کنسانتره می شود. بر اساس ملاحظه صادراتی بودن و آنچه که از اطلاعات مرکز تجارت بین الملل گفته شد، از میان این دو شاخه، صرفاً سیب تازه برای تحلیل و بهبود کانال بازاریابی و فروش انتخاب شد. لذا در ادامه، وضعیت بررسی شده برای کانال بازاریابی و فروش سیب تازه در شهرستان مهاباد ارائه خواهد شد.



عکس ۳ - گفتگو با اعضای کانال بازاریابی و فروش سیب مهاباد

۱-۳-۵ ساختار کانال بازاریابی و فروش سیب در منطقه

با توجه به گستردگی تجارت سیب در سطح شهرستان مهاباد، عملاً این شهرستان به قطب سیب تازه خوری تبدیل شده است. ساختار کلی کانال بازاریابی و فروش این محصول در شهرستان مهاباد را می توان مطابق تصویر زیر ارائه نمود.



شکل ۱۰ - ساختار کانال بازاریابی و فروش سیب تازه صادراتی در شهرستان مهاباد

البته لازم به ذکر است با توجه به ارتباط روزافزون کشاورزان با بازارها این کانال سالیانه در حال تغییر می باشد اما عمده فرآیند کانال از طریق ساختار فوق انجام می گیرد. در هر حال چنانکه ملاحظه می شود این کانال از چهار عضو کلی مشتمل بر باغدار سیب، واسطه داخلی، تاجر داخلی یا خارجی و بالاخره مشتری نهایی، تشکیل می شود. در ادامه به توصیف وضعیت هر یک از این اعضا می پردازیم.



۲-۳-۵ تشریح وضعیت فعلی کانال

بر اساس نظر همکاران محلی، برای شروع پروژه بهبود کانال بازاریابی، باغدارانی که طی فاز چهار پروژه کشاورزی پایدار در روستاهای لج، دارلک و قزلقویی مشارکت داشته‌اند، مورد توجه قرار گرفتند. دلیل این انتخاب، حجم تولید بالا و همراهی خوب این کشاورزان با طرح تالاب‌ها بوده است. اطلاعات مربوط به این باغداران در جدول زیر ارائه شده است. لازم به ذکر است سال گذشته به دلیل سرمازدگی، مقدار زیادی از محصول باغات از دست رفت لذا داده‌ها براساس میانگین سال‌های گذشته آورده شده است.

جدول ۸ - اطلاعات باغداران سیب در روستاهای لج، دارلک و قزلقویی

ردیف	باغدار	حجم تولید سال قبل (تن در هکتار)	مساحت باغ (هکتار)
1	میکائیل عزیزیان	30	0.6
2	حمزه حسن پور	35	2.2
3	یحیی سیداحمدی	25	2
4	سیامند عزیزپور	28	2.4
5	ابراهیم بهار دوست	28	1.5
6	علی عثمان پور	30	3
7	فرهاد حسن زاده	18	0.9
	خروجی	194	12.6

متوسط عملکرد باغات، ۳۰ تن در هکتار است که در مواردی این میزان به ۱۰۰ تن در هکتار نیز می‌رسد. محصولات چیده شده بلافاصله بسته‌بندی می‌شوند. از چالش‌های تولیدکننده افزایش شدید قیمت تمام شده در بسته‌بندی با سبد پلاستیکی، پوشال و فوم می‌باشد که تا حد بسیار خوبی محصول را از آسیب دیدگی در هنگام حمل و نقل حفظ می‌کند.

قریب به ۹۰ درصد محصولات چیده شده به سردخانه و مابقی مستقیماً به بازار مصرف منتقل می‌شود. قرارداد سردخانه‌ها معمولاً ۶ ماهه است. در صورت باردهی خوب با قیمت مصوب (کیلویی ۳۰۰ تومان) قرارداد می‌بندند و در غیر اینصورت با مبلغ پایین‌تر و به صورت توافقی قرارداد بسته خواهد شد. لازم به ذکر است تمامی ریسک‌های نگهداری محصول نیز به عهده کشاورز و یا صاحب بار می‌باشد. در حقیقت مالکیت محصول تا زمانی که در سردخانه است، متعلق به کشاورز می‌باشد و یا کسی که قبض انبار را در اختیار داشته باشد و نه سردخانه‌دار. به عبارت دیگر، باغداران صرفاً از سردخانه‌دار خرید خدمت می‌کنند.



مقداری از محصولات از روی درخت می افتند که اصطلاحاً به آن زیردرختی می گویند و از لحاظ کیفی و ظاهری درجه پایین تری نسبت به محصولات چیده شده دارند. سیب های زیردرختی غالباً به صورت انباشته شده در کنار جاده یا باکمترین قیمت ممکن به صنایع تبدیلی فروخته شده و یا فاسد می شوند. صنایع تبدیلی موجود در شهرستان مهاباد تنها تولیدی شربت و شهد و کنسانتره می باشد که با حاشیه سود بسیار بالا کسب درآمد می نمایند.

طی صحبت با چند بزرگ مالک، خارج از طرح کشاورزی پایدار، مطرح شد که به علت عدم صرفه هزینه ای، در هنگام جمع آوری و بسته بندی، اقدام به درجه بندی نشده و باعث افزایش هزینه نگهداری (افزایش حجم سیب در سردخانه) می شود. بنابراین سورتینگ بدرستی انجام نمی شود.

همچنین اشاره شد که به صورت تقریبی ۵۰ درصد محصولات موجود در سردخانه به افغانستان، ۳۵ درصد عراق و ۱۵ درصد به بازارهای داخل ارسال می شوند. اغلب خریده ها در محل سردخانه ها و توسط واسطه های غیرمحملی اعم از اصفهانی، شیرازی و صورت می گیرد. در برخی موارد نیز تجار خارجی مستقیماً از محل سردخانه خرید می کنند. تاجران دیگر کشورها در ابتدای کار، توسط یک واسطه ایرانی محصول را خریداری می کنند اما بعد از چند تجربه به صورت مستقیم خرید می نمایند. در نهایت، سیب تازه در کشورهای همسایه به مراکز توزیع میوه و تره بار تحویل داده می شود. از نکات اخیر چنین برمی آید که تاجرانی که با باغداران منطقه تعامل برقرار می کنند، از جایگاه و پایگاه چندان ثابت و پایداری برخوردار نیستند و حضور و فعالیت آن ها طی سال ها، دچار نوسان می شود.

طی صحبت با صاحب نظران و فعالین اقتصادی مهاباد، عوامل موثر بر تغییر قیمت فروش در طول سال را مواردی مانند ورود میوه های فصلی رقیب از قبیل نارنگی و پرتقال، قیمت عرضه، مقدار تولید در سال، باز یا بسته بودن مرزهای صادراتی و ... عنوان کردند.

اتاق بازرگانی مشترک ایران و عراق نیز طی گزارشی به تشریح وضعیت صادراتی گروه محصولات میوه و تره بار پرداخته است.^۵ در این گزارش آمده است که در شش ماهه نخست سال ۹۷ در حدود ۱۴۷ هزار تن سیب درختی معادل ۶۹ میلیون دلار، از کشور صادر شده است. در حالی که این مقادیر برای شش ماهه نخست سال ۹۶ به ترتیب ۴۵ هزار تن و ۱۴ میلیون دلار بوده است. لذا شاهد رشد چشمگیری در توسعه صادرات این محصول بوده ایم. بنا به این گزارش کشورهای هدف اصلی این محصول در سال اخیر روسیه، افغانستان و عراق بوده اند.

۳-۳-۵ نارسایی ها و نقاط شکست کانال

همانطور که بیان شد یکی از کشورهای هدف اصلی صادراتی این محصول، عراق است. بنا به اظهارات عوامل محلی، از چالش هایی که اخیراً در بحث صادرات به عراق مطرح شده عدم برنامه ریزی زمانی گمرکی برای ارسال به عراق و

^۵ آدرس اینترنتی گزارش مذکور: <http://ir-iqcc.com/?p=5980>



همچنین مردود شدن میوه های ایرانی در آزمایشگاه های مرزی عراق به علت استفاده غیر استاندارد از سموم و کودهای شیمیایی است. لازم به ذکر است طبق صحبت های آقای بهرامی در طرح کشاورزی پایدار شهرستان مهاباد برنامه ریزی های علمی با هدف کاهش سموم و کودهای شیمیایی انجام شده است اما در سطح عمومی (طبق سنت و تبلیغ های پیشین جهاد کشاورزی) استفاده بی رویه همچنان رواج دارد.

همچنین جناب آقای شمس برهان از کارشناسان و مدیران ترویج جهاد کشاورزی شهرستان مهاباد نیز علاوه بر تبیین و تشریح برنامه بلند مدت در جهت کاهش سموم، مصرف آب و ... به نکات مهم و حائز اهمیتی اشاره کردند از جمله ترجیح ملاحظات سیاسی به اقتصادی در مرزها، بی انصافی و قصور در آزمایش محصولات ایرانی در آزمایشگاه های خارجی (با ارائه دلایل علمی و عملی) و عدم همراهی نهادهای مرتبط برای رفع این معضل.

بعلاوه، طی گزارشی که از سوی اتاق بازرگانی ایران و عراق منتشر شده است، اهم مشکلات و چالش های توسعه صادرات در گروه محصولات میوه و تره بار به شرح زیر بازگو شده اند:

- عدم بضاعت و آشنایی کافی با روش های اصولی برداشت، جمع آوری، بسته بندی، حمل و نقل و نگهداری که باعث خرابی و فسادپذیر شدن محصول می گردد.
- مشکلات گمرکی و هزینه های بالای حمل هوایی
- عدم وجود امکانات لجستیکی متناسب
- باقی ماندن سموم شیمیایی در برخی محصولات باغی
- عدم شناخت صحیح از بازارهای هدف و سلايق الگوی مصرفی
- ارسال محصول به صورت فله ای و عدم بسته بندی مناسب مورد نیاز کشورهای هدف
- وجود رقبای سرسخت و ارائه با قیمت تمام شده پایین تر و شرایط حمل و نقل بهتر
- وجود نوسانات بالای پولی و ارزی
- تبلیغات و بازاریابی های وسیع کشورهای رقیب
- بالا بودن قیمت داخلی محصولات میوه و تره بار



۴-۳-۵ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال

با توجه به توضیحات پیشین و خصوصاً اطلاعاتی که از رشد صادرات سیب از منابع رسمی منتشر شده است، نشان می‌دهد این کانال از وضعیت نسبتاً مناسبی برخوردار است. اما همانطور که در قسمت قبل، ذیل بررسی نارسایی‌های کانال گفته شد، مسلماً چالش‌هایی وجود دارد که با رفع آن‌ها می‌توان نتایج بهتری نیز بدست آورد.

مشابه آنچه که برای بیان راهکارهای پیشنهادی به منظور بهبود کانال رب‌گوجه در ارومیه ذکر شد، در این مورد هم می‌توان چالش‌ها را در دو بخش درونزا و برونزا در نظر گرفت، بطوری که در بخش درونزا، اعضای کانال امکان اعمال دخالت دارند اما در بخش برونزا عوامل تغییر کانال از دسترس اعضای کانال خارج است. لذا با تمرکز بر عوامل و چالش‌های درونزا، به ارائه راهکار خواهیم پرداخت.

از جمله چالش‌های درونزا که در گزارش اتاق بازرگانی ایران و عراق نیز منعکس شده بود می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- عدم بضاعت و آشنایی کافی با روش‌های اصولی برداشت، جمع‌آوری، بسته‌بندی، حمل و نقل و نگهداری که باعث خرابی و فسادپذیر شدن محصول می‌گردد.
- باقی ماندن سموم شیمیایی در برخی محصولات باغی
- عدم شناخت صحیح از بازارهای هدف و سلايق الگوی مصرفی
- ارسال محصول به صورت فله‌ای و عدم بسته‌بندی مناسب مورد نیاز کشورهای هدف
- عدم تبلیغات و بازاریابی درست در مقایسه با کشورهای رقیب
- بالا بودن قیمت داخلی محصولات میوه و تره‌بار

موارد فوق‌الذکر نشانگر شرایطی است که از سوی باغداران و فعالان اقتصادی منطقه امکان تغییر دارد. اما برای چنین تغییری چه می‌توان کرد؟ در ادامه، راهکارهایی که برای عبور از این شرایط قابل تصور است، بازگو می‌شود.

۱- فروش سازمان جمعی باغداران به تاجر

برای آنکه قدرت چانه‌زنی باغداران در مقابل تاجران افزایش پیدا کند، بهتر است در یکی از قالب‌های جمعی مانند تعاونی یا اتحادیه فعالیت کنند. بعلاوه، در چنین حالتی، باغداران می‌توانند برای قیمت‌گذاری بهتر، بصورت



هماهنگ شده اقدام کنند. بدین ترتیب، واسطه های احتمالی میان باغداران و تجار نیز حذف خواهند شد و منافع حاصل از فروش محصول به باغداران و تجار تعلق خواهد گرفت. ضمن اینکه از ارتباط مستقیم میان باغداران و تجار، درک بهتری از نیازهای بازار بدست خواهد آمد که با اعمال آن در فرآیندهای تولید، موجب ارتقاء رقابت پذیری و افزایش تقاضا برای محصول می شود.



شکل ۱۱ - ساختار کانال بهبود یافته سیب در مدل اول

فرضیه حاکم بر این مدل عبارت است از:

الف) وجود سرمایه اجتماعی بالا در میان باغداران: مسلماً انجام فعالیت های جمعی در میان یک گروه از جمله باغداران، نیازمند وجود روابط متقابل اعتمادآمیز و در نتیجه سرمایه اجتماعی بالا در میان آنها است.

۲- فروش سازمان جمعی باغداران به مشتری نهایی

در این مدل، علاوه بر این که باغداران دست به یک حرکت جمعی در قالبی مانند اتحادیه یا تعاونی زده اند، در طول کانال یکپارچگی عمودی ایجاد کرده و بدون نیاز به همکاری با تجار، عملیات بازاریابی و فروش را نیز خود به عهده گرفته اند. در این حالت مضاف بر مزایایی که برای مدل قبل برشمرده شد، امکان طراحی استراتژی های مستقل بازاریابی و در نتیجه برندسازی نیز برای محصول وجود دارد. بدین ترتیب می توان با ایجاد برند، علاوه بر خلق ارزش بیشتر برای مشتری نهایی، پایداری بیشتری را نیز برای کانال رقم زد.



شکل ۱۲ - ساختار کانال بهبود یافته سیب در مدل دوم

فرضیات حاکم بر این مدل را به صورت زیر می توان بازگو نمود:

الف) وجود سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران: در مدل قبل بازگو شد.

ب) وجود تمکن مالی و قدرت ریسک پذیری نزد باغداران و یا وجود نهاد تامین مالی مناسب: از آنجا که تا زمان فروش محصول به مشتری نهایی، امکان بکارگیری منابع مالی مناسب برای سرمایه در گردش باغداران وجود

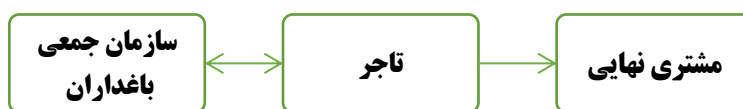


نخواهد داشت، لازم است آن ها از منابع مالی مناسبی برخوردار باشند و یا بتوانند از نهادهای دیگر، تامین مالی کنند. در هر صورت چنین شرایطی ایجاب می کند که باغداران از ریسک پذیری کافی برخوردار باشند.

ج) وجود قابلیت بازاریابی و فروش در سازمان جمعی باغداران: برای آنکه سازمان جمعی باغداران (مثلا تعاونی) امکان یکپارچه سازی عمودی در طول زنجیره را داشته باشد و بخواهد نقش تاجر را نیز خود به عهده بگیرد، می بایست از توانایی و قابلیت خود در حوزه بازاریابی و فروش اطمینان داشته باشد و بداند که می توان این کار را حداقل به خوبی تاجر انجام دهد. البته ممکن است این سازمان در ابتدای فعالیت خود باشد و نیاز به کسب تجربه داشته باشد، اما باید مطمئن باشد که انگیزه و قدرت یادگیری کافی را برای آنکه بتواند در مدت زمان منطقی، به قابلیت های بازاریابی و فروش دست یابد، دارد.

۳- مشارکت سازمان جمعی باغداران با تاجر

در صورتی که تاجران با ثبات و پایداری در منطقه حضور داشته باشند و سازمان جمعی باغداران نیز قابلیت های بازاریابی و فروش را در خود نداشته باشد، می توان از این مدل استفاده کرد به نحوی که رابطه میان تاجر و سازمان باغداران، از جنس مشارکت باشد، نه قرارداد خرید و فروش. در این حالت، مالکیت محصول از باغداران به تاجر منتقل نمی شود و تا زمانی که محصول به مشتری نهایی فروخته نشود، باغداران نسبت به آن مالکیت خواهند داشت. فایده این مدل این است که باغداران در منافع حاصل از فروش نهایی محصول شریک خواهند بود، هر چند که در ریسک های آن نیز شریک اند. با اتکا به چنین مدلی می توان اطمینان داشت که تعامل سازنده تری میان باغداران و تاجر شکل می گیرد که می تواند چالش های کانال را برطرف نموده و موجب پایداری و رقابت پذیری کانال شود.



شکل ۱۳- ساختار کانال بهبود یافته سیب در مدل سوم

در این مدل، فرضیات زیر بصورت پیش فرض در نظر گرفته شده است:

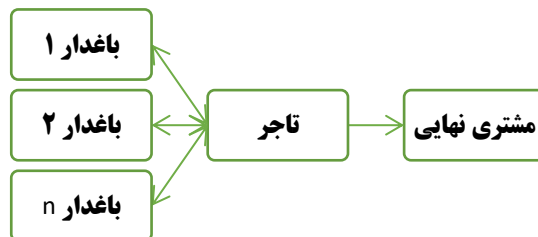
الف) وجود سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران

ب) وجود تمکن مالی و قدرت ریسک پذیری نزد باغداران و یا نهاد تامین مالی مناسب

۴- مشارکت فردی باغداران با تاجر



در مدل قبل، اگر امکان برقراری فعالیت جمعی میان باغداران وجود نداشته باشد، اما تاجر با ثبات و پایداری در منطقه فعال باشد که تمایل داشته باشد با باغداران شراکت کند، می توان از مدل چهارم استفاده نمود. در این مدل نیز مالکیت کشاورز نسبت به محصول، تا زمانی که به مشتری نهایی فروخته نشود، حفظ خواهد شد. در این مدل، در مقایسه با مدل قبل، نمی توان انتظار داشت روابط مستقیم و سازنده ای میان باغداران و تاجر شکل گیرد، چرا که تعداد باغداران بیش از مدل قبل است.



شکل ۱۴ - ساختار کانال بهبود یافته سیب در مدل چهارم

فرضیات حاکم بر این مدل عبارتند از:

الف) تمکن مالی و ریسک پذیری نزد باغداران و یا وجود نهاد تامین مالی و ضمانت

ب) وجود بستر امن حقوقی و نظام مالی دقیق: به علت تعدد باغدارانی که در این مدل قرار است بطور مستقیم با تاجر مرتبط شوند، لازم است نظام مالی پیچیده تر و دقیق تری بر روابط حاکم باشد. مضافاً اینکه برای امکان پیگیری تعهدات متقابل، باز هم به دلیل وجود تعدد روابط، بایستی بستر حقوقی قابل اتکایی برای طرفین فراهم باشد.

راهکارهای پیشنهادی به همراه فرضیاتی که در آنها بکار گرفته شده است بصورت خلاصه در جدول زیر معرفی شده اند.

جدول ۹ - خلاصه راهکارهای پیشنهادی و فرضیات حاکم بر آنها برای بهبود کانال بازاریابی و فروش سیب تازه مهباد

ردیف	راهکار پیشنهادی	فرضیات حاکم بر مدل
۱	مدل شماره ۱: فروش سازمان جمعی باغداران به تاجر	الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران
۲	مدل شماره ۲: فروش سازمان جمعی باغداران به مشتری نهایی	الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران ب) تمکن مالی و ریسک پذیری باغداران و یا نهاد تامین مالی ج) قابلیت بازاریابی و فروش در سازمان جمعی باغداران
۳	مدل شماره ۳: مشارکت سازمان جمعی باغداران با تاجر	الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران ب) تمکن مالی و ریسک پذیری باغداران و یا وجود نهاد تامین مالی



۴	مدل شماره ۴: مشارکت فردی باغداران با تاجر	الف) وجود بستر امن حقوقی و نظام مالی دقیق ب) ریسک پذیری و تمکن مالی باغداران و با وجود نهاد تامین مالی و با ضمانت کننده
---	--	---

با توجه به گفتگوهایی که در منطقه انجام گرفت و بر اساس شناختی که بدست آمد، برخی افراد برای همراهی و فعالیت در اجرای این پروژه شناسایی شدند که اطلاعات ایشان در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۰ - اطلاعات افرادی که می توانند در پروژه بهبود کانال سیب حضور فعال داشته باشند

ردیف	نام	سمت	حوزه تخصصی	آدرس	شماره تلفن
1	ویسی بهرامی	مدیرعامل شرکت	کارشناس و باغدار سیب	مهاباد - بلوار توحید - شرکت نوین گستر	9144424365
2	قادر بهرامی	باغدار و صادرکننده	خرید و فروش سیب	مهاباد روستای اگریقاش	9144444051
3	صدیق اشرف	باغدار و کارشناس کشاورزی	کارشناس و باغدار سیب	مهاباد روستای اگریقاش	9144440167
4	کریم بهرامی	باغدار و سردخانه دار	باغدار و سردخانه دار	مهاباد - سردخانه مهاباد مهر	9141422125
5	طاهر بهرامی	باغدار و صادرکننده	خرید و فروش سیب	مهاباد روستای اگریقاش	9141678803
6	حسن ترکه	باغدار و صادرکننده	خرید و فروش سیب	مهاباد روستای اگریقاش	9143426210
7	صلاح بهرامی	باغدار و سردخانه دار	باغدار ، سردخانه دار و سبب ساز	مهاباد - سردخانه مهاباد مهر	9141422584
8	تورج شمس برهان	مسئول ترویج مهاباد	کارشناس و باغدار سیب	مهاباد - جهادکشاورزی	9148844255
9	کاوه تردست	باغدار و کارشناس کشاورزی	کارشناس ، باغدار سیب و سم فروش	مهاباد روستای اگریقاش	9149583860
10	میکائیل عزیزیان	باغدار	باغدار سیب	مهاباد - روستای لچ	9143426675
11	سامرند بهمنی	باغدار و کارشناس کشاورزی	کارشناس و باغدار سیب	مهاباد - روستای خورخوره	9377435682

۵-۳-۵ سنجش راهکارهای پیشنهادی مبتنی بر فرضیات حاکم بر آنها

پس از طراحی و تبیین راهکارهای پیشنهادی، نیاز به بررسی و سنجش آنها از طریق گفتگو با عوامل محلی و اعضای کانال سیب بود. بدین ترتیب امکان تدقیق ساختار و نحوه پیاده سازی کانال، فراهم می شد. لذا طی سفری که در روزهای هفدهم و هجدهم اردیبهشت ماه سال جاری به شهرستان های مهاباد و ارومیه انجام گرفت، سعی شد تا با گفتگو پیرامون



این راهکارها، ارزیابی دقیق تری نسبت به اجراپذیری و اثربخشی آنها بدست آید. اهم نکاتی که در این گفتگوها حاصل شد به شرح زیر می باشد.

• گفتگو با آقای دکتر تاج الدینی؛ رئیس کمیسیون کشاورزی اتاق بازرگانی آذربایجان غربی

سیب در آذربایجان غربی یک کالای استراتژیک به حساب می آید چرا که اقتصاد اکثریت مردم استان با آن ارتباط دارد. در سالی که فروش آن خوب باشد و گردش مالی آن بالا برود بالطبع وضع مالی اکثریت استان خوب خواهد شد. باغ سیب مانند زمین های زراعی نیست که توان تغییر سریع را داشته باشد و مانند فرزند باغبان می باشد که تا ۴۰ سال باردهی دارد. لذا باید به فکر بهینه سازی و بهره وری بالاتر وضع موجود بود تا تغییر کشت؛ تا هم محیط زیست حفظ شود و هم کشاورزی پایدار باشد. به طور مثال به منظور باردهی سریعتر درختان از نهال پایه کوتاه استفاده شود و یا سیستم های آبیاری اصلاح شود تا منابع مصرفی کاهش پیدا کند.

محصولات کشاورزی ایران همیشه بازار داخلی و صادراتی دارد و این در حالی است که قوانین باعث شده تا کشاورزان یکی از شکننده ترین تولیدکنندگان کشور نیز باشند. در دنیا کشاورزان از طریق یارانه و طرح های حمایتی و ایجاد زیرساخت های افزایش بهره وری و تهیه لجستیک و... همواره مورد حمایت دولت ها قرار دارند. اما به عنوان مثال در مهاباد کماکان با امکانات چند دهه قبل در حال تولید و توزیع میوه می باشند و تنها به تعداد سردخانه ها اضافه شده است. امروزه در دنیا جمع آوری سیب در باکس های یک تنی انجام می شود و در عرض ۱۵ روز تمام سیب برداشت شده به سردخانه منتقل می شود. در آنجا بر اساس سفارش محصول شست و شو، بسته بندی و بسته بندی می شود. این کار باعث ارسال سیب تمیز یک دست، بدون خرابی و کپک و ... به مشتری می شود. سال گذشته سیب های کپک زده در اثر ۷ ماه ماندن در رطوبت سردخانه باعث بازگشت ۱۰۰ ماشین میوه از عراق شد. در حالیکه اگر در همان زمان سیب ها را شست و شو و بسته بندی می کردند از این اتفاق جلوگیری می شد. در بعضی موارد باغداران سیب های خود را تا ۹ ماه در سردخانه نگه می دارند یا در هنگام جمع آوری، سیب های زیردرختی را نیز به آن اضافه می کنند و با همان وضع صادر می کنند که باعث از بین رفتن بازار می شود. در صورتی که یک باغ به صورت استاندارد تولید و بسته بندی کند تضمین می کنم که هیچگاه در بازار به مشکل نخواهد خورد و تاجران با قیمت بالاتر حاضر به خرید از او خواهند بود.

در منطقه ۴۵ میلیون نفر جمعیت داریم که بازاری آماده برای صادرات محصول می باشد. در سال گذشته که فرصت مناسبی برای صادرات بود، تاجران پس از بازاریابی و جذب مشتری در منطقه قرارداد بستند اما به واسطه صحبت یک وزیر به صورت ناگهانی صادرات سیب ممنوع شد. علاوه بر ضرر و زیان مالی و اعتباری تاجر، با همان قراردادهای سیب از ترکیه صادر شد و عملاً بازار خود را از دست دادیم.

در صورتی که تشکلی با عضویت مهندسان کشاورزی، باغداران و تاجران تشکیل شود تا محصول مهندسی شده و هدفمند تولید شود به صورتی که باغبان با مشاوره مهندسان کشاورزی محصول خود را عمل آورد و تاجر عضو تشکل نیز



بداند که در سال ۲ هزار تن سیب استاندارد قرار است صادر کند، بخش اعظمی از مشکلات حل خواهد شد. فرآیند مالی آن‌ها نیز در اساسنامه به دو صورت می‌تواند باشد:

(۱) خرید قطعی از باغدار توسط تعاونی

(۲) پرداخت قیمت تمام شده و کسر هزینه‌ها و کارمزد و الباقی تقسیم بر اساس سهم در فروش

اما لازم به ذکر است این تشکل نیاز به سرمایه اولیه دارد.

پیشنهاد من به شما این است که در مرحله اول بر روی بهره‌وری تولید تمرکز کنید تا توان رقابت از بابت کیفیت و قیمت در بازار را داشته باشید و در مرحله دوم حتماً به سیب خشک، چای سیب و دیگر فرآورده‌های سیب نیز که دارای ارزش افزوده به مراتب بالاتری نسبت به تازه خوری دارند بپردازید.

کشاورزان و باغداران باید یک نمونه موفق و عملیاتی شده ببینند تا به آن عمل کنند. بطور مثال در باغ بنده از ۱۰۰۰ تن سیب، ۲۰۰ تن زیر درختی باقی می‌ماند و این مقدار امسال به ۳۰ تن رسیده است. ۱۵۰ تن سود در جمع آوری سیب روی درخت باعث شده تا چند باغدار بزرگ دیگر از این روش استفاده کنند.

امسال حاضرم برای کمک به شما در این پروژه مشارکت کنم و بخشی از محصول را در اختیار شما قرار بدهم یا بخشی از محصول شما را خریداری کنم. همچنین از آنجایی که زنجیره‌ی تولید بنده کامل شده می‌توانم شما را با اتحادیه صادرکنندگان محصولات کشاورزی استان آذربایجان ارتباط بدهم تا این طرح با تاجران و سردخانه داران در میان گذاشته بشود و کسانی که تمایل به تکمیل زنجیره خود دارند با شما همکاری کنند.

• گفتگو با جمعی از باغداران سیب در روستای گوگ تپه

در تخصیص امکانات دولتی، تعدادی از کشاورزان پیشرو یا نخبه را معرفی کرده‌اند و تمامی تسهیلات و امکانات فنی و مهندسی را در اختیار آن‌ها قرار داده‌اند. این در حالی است که این باغداران در مقابل مجموع باغداران خرد حجم اندکی را تشکیل می‌دهند و باغداران خرد را رها کرده‌اند.

از طرفی مهندسان ما اغلب سواد کافی دارند اما مهارت ندارند و بالطبع نمی‌توانند به کشاورز آموزش دهند. دولت در اقدامات ترویجی، با آزمون و خطا و بدون تحقیق پیش رفته است که باعث آسیب دیدن باغات و از بین رفتن اعتماد عمومی می‌شود. به عنوان مثال سیستم‌های قطره چکان را در باغات ترویج دادند در حالی که فیلترهای آب مناسب برای آن طراحی نشده است و آهک موجود در آب در خروجی لوله‌ها رسوب کرده و بسته می‌شود. باغدار پس از زرد شدن درخت متوجه کم آبی آن می‌شود که باعث آسیب دیدگی باغ خواهد شد.



در گذشته یک تعاونی با همراهی و عضویت کشاورزان، در راستای کاهش مصرف کود و سم تاسیس کردیم اما به دلیل حضور مافیای نتوانستیم سم مورد نیاز باغداران را تامین کنیم. در ادامه برنامه تعاونی، تصمیم به برگزاری نمایشگاه و فروش به تاجران و بازرگانان داشتیم که به دلیل مشکلات مالی به فراموشی سپرده شد. سمهای وارد شده با ارز دولتی تماماً انبار شده و توسط باندها با قیمت آزاد فروخته می شود. بدلیل تجربه های شکست خورده در سال های گذشته، باغداران توان همکاری با یکدیگر را ندارند.

قیمت سیب در هر سال بر اساس فراوانی محصول تعیین می گردد و تاجران در سردخانه آن را معامله می کنند. البته در سال هایی که پیش بینی سود بالا باشد دلالتان زمین ها را کرایه کرده و یا در سود سهیم می شوند. در این مدل زمین از کشاورز است و تمام هزینه ها به عهده دلال بوده و نهایتاً سود آن با ۵۰ درصد سهم تقسیم می شود. در سال هایی که مقدار سیب زیاد می شود قیمت آن به شدت افت می کند تا جایی که جمع آوری آن صرف ندارد. امسال نیز به علت بارش زیاد باران و سرما نژدن درختان، حجم زیادی از سیب تولید خواهد شد و که از الان نیاز به برنامه ریزی برای فروش به ویژه فروش صادراتی احساس می شود و اگر از هم اکنون تدبیری نیاندیشیم با مشکل مواجه خواهیم شد.

یکی از نکاتی که در خصوص باغداران مهیاد می توان گفت این است که با توجه به تمکن مالی نسبتاً خوب باغداران و همچنین همت بلند آن ها در موارد بسیاری پس از ورود یکی از آن ها به یک کسب و کار خاص مانند سبده سازی (مثال حقیقی)، تعداد زیادی از باغداران (پس از حصول نتیجه) فوراً به این کار ورود می کنند که خود باعث افزایش تولید بر تقاضا و از بین رفتن توجیه اقتصادی برای ادامه فعالیت آن کسب و کار می شود. همچنین به علت عدم وجود ساختار اجتماعی متحد در کسب و کار (به علت نبود دانش و سازماندهی) بر اثر رقابت های فردی در بازار فروش، قیمت محصول سیب خود را وارد رقابت می کنند که فرصت خوبی را برای واسطه ها و دلالان برای خرید با حداقل قیمت مهیا می سازد.

آماده ایجاد یک تعاونی و دسترسی به بازارهای صادراتی هستیم. البته به دلیل تجربه شکست نیاز به ورود یک تعاونی موفق یا یک مدیر توانمند است.

۶-۳-۵ جمع بندی سنجش راهکارها

بر اساس گفتگوهای انجام شده به منظور سنجش راهکارها، نتایج زیر استنباط گردید:

- از نکات آقای دکتر تاج الدینی برمی آمد که محصول سیب به قدر کافی ظرفیت و جذابیت دارد و تجارب موافقی از شکل گیری فعالیتهای جمعی در این خصوص وجود دارد.
- از گفتگو با باغداران مهیادی استنباط می شد که عزم و انگیزه کافی برای فعالیت و توسعه دارند، هر چند که از تجارب قبلی آزرده خاطر بودند. البته همین تجارب باعث ارتقاء مهارت ها و پخته تر شدن تصمیمات شان



می شد. در هر صورت وجود تجربه های فعالیت جمعی نشان دهنده وجود ظرفیت های لازم برای انجام اینگونه اقدامات بود. در انتها نیز برای اقدامات توسعه ای ابراز تمایل کردند ولی ترجیح شان بر آن بود که در تعامل با یک مجموعه بالغ و توانمند، چنین اقداماتی را آغاز کنند.

بنابراین با مرور مجدد راهکارهای پیشنهادی چنین نتیجه می شود که:

- سرمایه اجتماعی میان باغداران مهاباد، از سطح خوبی برخوردار است لذا می توان از مدل شماره چهار چشم پوشی نمود و به ۳ مدل پیشنهادی اول که نتایج موثرتری به همراه خواهند داشت توجه نمود.
- ایده آل ترین مدل به منظور کسب منافع حداکثری برای کشاورزان مدل شماره دو می باشد، اما با توجه به ابراز نگرانی هایی که کشاورزان در خصوص قابلیت خود برای بازاریابی و فروش داشتند، بهتر است اقدامات توسعه ای از مدل های شماره یک یا سه آغاز شود.
- در صورتی که تاجر با ثبات و پایداری در منطقه وجود داشته باشد که مایل به مشارکت با باغداران باشد، مسلماً مدل شماره سه ارجحیت دارد اما در غیر این صورت بهتر است از مدل شماره یک استفاده شود.
- برای شکل دادن مدل شماره یک، پیاده سازی اقدامات تسهیلگرانه برای شکل گیری یک تعاونی یا اتحادیه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

۵-۴ انگور کشمشی در شهرستان ملکان

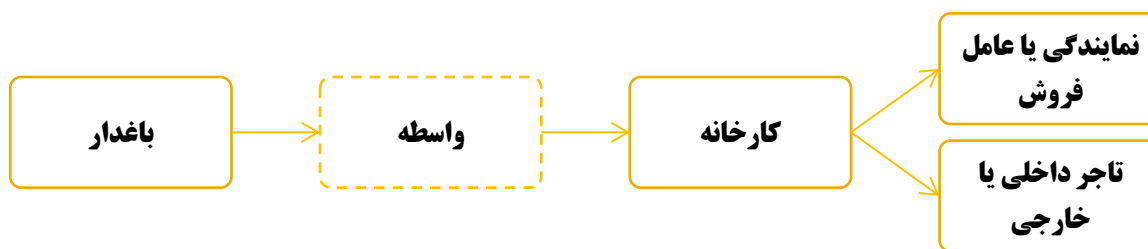
یکی از گزینه های منتخب در انتهای گام نخست پروژه، انگور ملکان بود. لذا با شروع گام دوم پروژه اقدامات لازم جهت شناخت و تحلیل کانال بازاریابی و فروش فعلی انگور کشمشی در منطقه آغاز شد. پس از گردآوری اطلاعات کلی و اولیه، طی سفری که در روزهای دهم و یازدهم بهمن ماه سال ۹۷ انجام شد، به بازدید از باغات و کارخانجات و گفتگو با اعضای کانال و متخصصین پرداخته شد.

از ابتدا مشخص شد که زنجیره ارزش انگور کشمشی دارای یک شاخه اصلی است که در واقع همان تولید و عرضه کشمش است و اتفاقاً مطابق با ملاحظات که از ابتدای پروژه دنبال شد، کانال بازاریابی و فروش آن، عمدتاً صادراتی است. بنابراین گفتگوها و تحلیل ها به بررسی هر چه دقیق تر کانال بازاریابی و فروش کشمش معطوف شد.



۵-۴-۱ ساختار کانال بازاریابی و فروش کشمش در منطقه

بر اساس گفتگوهایی که با آقای مقدسی، یکی از صاحب نظران زنجیره ارزش کشمش در منطقه، انجام شد، ساختار کلی کانال بازاریابی و فروش کشمش، مطابق تصویر زیر بدست آمد.



شکل ۱۵ - ساختار کلی کانال بازاریابی و فروش کشمش در ملکان

همانطور که مشاهده می شود، این کانال از ۴ یا ۵ عضو اصلی تشکیل شده است. در ابتدای کانال، باغدار قرار گرفته است که پس از برداشت، محصول خود را در بارانداز خشک می کند. سپس کشمش تولید شده را برای انتقال به کارخانه جهت شست و شو و سورتینگ، به واسطه می فروشد. در بسیاری از موارد، واسطه ها، کارگزار کارخانه هستند. در غیر اینصورت، واسطه نیز کشمش را به کارخانه می فروشد. در نهایت کشمش تولید شده در کارخانه از طریق نمایندگی ها و یا عوامل فروش کارخانه در کشورهای خارجی به مشتری نهایی فروخته خواهد شد و یا اینکه به تاجر داخلی یا خارجی فروخته می شود تا او نیز محصول نهایی را به مشتری نهایی بفروشد.

۵-۴-۲ تشریح وضعیت فعلی کانال

با توجه به کشت غالب رقم سلطانی (کشمشی) در ملکان، انگورهای موجود در این شهرستان، بیشترین حجم تولید کشمش را دارند. مقدار تولید تازه خوری در حد استفاده در داخل شهرستان می باشد و حتی توزیع در استان نیز در حد بسیار ناچیز صورت می گیرد. محصول کشمش دودی در خاورمیانه مختص ایران و مقدار کمی نیز متعلق به ازبکستان است؛ به همین دلیل رقابت اصلی در منطقه میان تولیدکنندگان ایرانی می باشد.

رقم و کیفیت تولید انگور در ملایر، بناب و ملکان یکسان است اما تخصص تولیدکنندگان ملایر در کشمش تیزابی و تولیدکنندگان بناب و ملکان در کشمش دودی است. کشمش تیزابی معمولاً رنگ تیره و طعم شیرین انگور دارد اما کشمش دودی (انگوری) دارای رنگ طلایی است و به دلیل وجود گوگرد در فرآوری آن، طعم نسبتاً تلخ با ماندگاری بالاتر دارد. به همین دلیل عموماً ذائقه ایرانی ها کشمش دودی را نمی پسندد. حجم تولید ملکان به مراتب بیشتر از بناب (شهرستان همجوار) می باشد اما با توجه به توسعه بیشتر صنعت بناب، اکثر محصولات در بناب فرآوری می شوند.



شکل ۱۷ - کشمش تیزابی



شکل ۱۶ - کشمش دودی (انگوری)

متوسط تولید (در روستای گدکلو، که به عنوان روستای آغازین پروژه انتخاب شد) حدود ۲۵ تن در هکتار است. نسبت تبدیل انگور به کشمش نیز به طور میانگین ۳ به ۱ است و قیمت تمام شده کشمش در سال گذشته به طور تقریبی ۱۳ هزار تومان و قیمت فروش به طور تقریبی ۱۴ هزار تومان بوده است. فرآیند خشک کردن انگور در بارانداز به طور تقریبی ۲۰ روز به طول می انجامد. دریافتی کشاورز از واسطه در حال حاضر به صورت نقد می باشد اما در مواقعی چک ۲ ماهه دریافت می کند. نسبت درآمد باغداران نسبت به سال قبل افزایش داشته که بدلیل افزایش ارزش دلار بوده است.

کشمش تولیدشده توسط باغداران، به دلیل وجود شن و خاک، قابلیت استفاده ندارد و در کارخانه ها توسط دستگاه های لیزری پاک سازی و درجه بندی می شوند. با توجه به حجم بالای تولید محصول توسط باغداران، آن هایی که تمکن مالی دارند کشمش را در انبار خود نگهداری می کنند و با قیمت بالاتری به فروش می رسانند. کارخانه داران نیز جهت جلوگیری از تعطیلی خط تولید حاضر به پرداخت هزینه بیشتر می باشند. لذا در طول سال تمام کارخانه ها در حال تولید



محصول هستند. کشمش در صورت خشک شدن اصولی تا ۳ سال قابلیت ماندگاری دارد. البته بعد از یکسال در صورت وجود گرما، داخل کشمش شکرک می زند که با حرارت در کارخانه به حالت قبلی باز خواهد گشت.

واسطه ها اکثراً از بین جوامع محلی هستند که به نمایندگی از کارخانه یا به صورت خصوصی اقدام به خرید محصولات باغداران می نمایند. سود این فرد از فروش به کارخانه به طور میانگین حدود ۱ درصد بوده و تنها ارتباط دهنده بین کارخانه و باغدار می باشد که با سرمایه کارخانه کشمش ها را مستقیماً به کارخانه تحویل می دهد و سود آن را دریافت می نماید.

کارخانه ها به صورت مستقیم در کشورهای حاشیه خلیج فارس و روسیه دفتر نمایندگی داشته و پس از بازاریابی، محصول را مستقیماً ارسال می کنند. حدود ۹۰ درصد کشمش تولیدی صادر می شود. حجم زیادی از ۱۰ درصد مصرف داخلی نیز به تهران ارسال شده و سپس در کشور توزیع می گردد. شاید علت مصرف پایین این محصول در داخل کشور، عدم ترویج مصرف شیرینی های طبیعی مانند خرما و کشمش به جای قند، شکر و ... (به دلیل وجود رانت های دولتی) باشد.

با توجه به پذیرفتن ریسک توسط کارخانه و خرید نقدی محصول، سهم از سود متغیر است که گاهی تا ۳۵ درصد سود را به همراه دارد و گاهی نیز با ضرر مواجه می شوند. تعداد زیادی از کارخانه ها قابلیت مشارکت با برندها را نیز دارند به صورتی که بسته بندی را با برند متقاضی و با کیفیت و ویژگی های خواسته شده تولید می کنند.

بنا به گفته آقای مقدسی، برخلاف تصور عمومی کشاورزان از تضعیف حقوق باغداران توسط کارخانه ها، نه تنها کارخانه داران سعی در تضعیف ندارند، بلکه در خرید با قیمت بالاتر رقابت می کنند. البته در برخی سال ها با توجه به شرایط متفاوت، قیمت خرید نیز کاهش پیدا می کند. غالباً قیمت ها مبتنی بر قیمت فروش در خارج از کشور تعیین می گردد.

۳-۴-۵ نارسایی ها و نقاط شکست کانال

تمامی بررسی های صورت گرفته نشان می دهد که بزرگترین معضل کانال بازاریابی و فروش کشمش، استفاده بی رویه از سم و کود (بدون نظارت و برنامه ریزی علمی) است. در گزارشی که از سوی اتاق بازرگانی مشترک ایران و عراق در خصوص وضعیت صادرات گروه محصولات خشکبار منتشر شده است^۶ کشمش به عنوان یکی از سه محصول اصلی این گروه در کنار پسته و خرما معرفی شده است که بازارهای اصلی آن، عراق و امارات متحده عربی بوده اند. در بین این محصولات، سال گذشته تنها کشمش دچار افت شدید صادرات بوده است. در مقایسه ای که میان صادرات شش ماهه

^۶ آدرس اینترنتی گزارش مذکور: <http://ir-iqcc.com/?p=5954>



نخست سال ۹۷ با شش ماهه نخست سال ۹۶ صورت گرفته، ۵۱ درصد کاهش وزنی صادرات و ۳۴ درصد کاهش ارزش صادرات این محصول بوده است.

در تحلیلی که توسط اتاق بازرگانی ایران و عراق ارائه شده است، اهم دلایل کاهش صادرات کشمش را کمبود این محصول و نیز کاهش استقبال اروپایی ها از کشمش ایران به دلیل وجود باقیمانده سموم در محصول صادراتی و نیز پایین بودن قیمت کشمش صادراتی کشور ترکیه برشمرده است. در کنار این موضوع چالش های پیش روی صادرات خشکبار ایران را نیز به قرار زیر طرح نموده است:

- افزایش هزینه های صادرات شامل حمل و نقل و ...
- ضعف در سیستم های انبارداری
- استفاده از روش های سنتی در تولید
- نوسانات تولید به دلیل خشکسالی، سرمازدگی و شوری آب
- عدم سرمایه گذاری در زمینه بسته بندی های مدرن در این حوزه (خصوصاً کشمش)
- عدم آشنایی کافی در استفاده از روش های نوین توسط باغداران برای تولید کشمش و بالا بودن بار میکروبی و همچنین ضایعات بالای محصول

۴-۴-۵ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال

بر اساس چالش هایی که در کانال بازاریابی کشمش ملکان گفته شد، مشابه دو گزینه پیشین، می توان عوامل را به دو دسته برونزا و درونزا دسته بندی کرد که برای بهبود این کانال، تمرکز بر عوامل درونزا خواهد بود. از جمله این عوامل موارد زیر بودند که "باقیمانده سموم در محصول" نیز، به عنوان مهمترین عامل افت صادرات کشمش، جزو همین دسته است:

- ضعف در سیستم های انبارداری
- استفاده از روش های سنتی در تولید
- عدم سرمایه گذاری در زمینه بسته بندی های مدرن در این حوزه (خصوصاً کشمش)



- عدم آشنایی کافی در استفاده از روش های نوین توسط باغداران برای تولید کشمش و بالا بودن بار میکروبی و همچنین ضایعات بالای محصول

عمده دلایل بروز چنین چالش هایی را می توان در عدم هماهنگی میان اعضای کانال برشمرد. چرا که هر کدام صرفاً با توجه به منافع خود و بدون تلاش برای برقراری اهداف مشترک و رابطه ای پایدار با عضو دیگر، فعالیت می کنند. در نتیجه اقدامات آن ها در تضاد و تقابل با یکدیگر قرار می گیرد و بطور مثال، باغداران از نیازهای بازار و مشتری نهایی ناآگاه می مانند و در رفتار خود ترتیب اثری نمی دهند و یا کارخانه دار و تاجر از شرایط باغدار در تولید غافل است و بدون حمایت و همراهی با او، انتظار تغییر رفتار در باغدار را دارد. البته برای برقراری چنین تعاملاتی، پیش زمینه هایی نیاز است که باید برای حل مسئله، به آن ها پرداخته شود. بنابراین با رویکرد هماهنگ سازی میان اعضای کانال، سعی شده است راهکارهایی که بتواند این هماهنگی را به شیوه های مختلف و در درجات گوناگون رقم بزند، معرفی گردد. با توجه به خاستگاه این پروژه و اهدافی که طرح حفاظت از تالاب ها دنبال می کند، این راهکارها از منظر منافع باغداران، به ترتیب اولویت بازگو شده اند. در تمامی این مدل ها، واسطه حذف شده و یا نقش کم رنگ تری یافته است، مثلاً صرفاً کارکرد حمل و نقل را ایفا می کند.

۱- خرید خدمت جمعی باغداران از کارخانه

چنانچه باغداران بتوانند در یک اقدام جمعی، علاوه بر تولید محصول، تجارت آن را برای فروش به مشتری نهایی انجام دهند، می توانند برای تهیه محصول نهایی، یعنی کشمش تمیز شده و سورت و بسته بندی شده، از کارخانه خرید خدمت کنند. در این مدل، یکپارچه سازی عمودی برای باغداران انجام می شود و آن ها می توانند پایداری فعالیت هایشان را از شناخت بازار تا تولید و تعامل مستقیم با مشتری، برقرار کنند.



شکل ۱۸ - ساختار کانال بهبود یافته کشمش در مدل اول

فرضیات حاکم بر این مدل عبارتند از (به دلیل توصیف این فرضیات در خلال راهکارهای ارائه شده برای گزینه های پیشین، از توضیح مجدد آن ها پرهیز شده است):

(الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران

(ب) تمکن مالی و ریسک پذیری نزد باغداران و یا وجود نهاد تامین مالی و بیمه مناسب



ج) وجود قابلیت بازاریابی و فروش نزد سازمان جمعی باغداران

۲- فروش جمعی باغداران به کارخانه یا تاجر در قالب قرارداد مزرعه

در صورتی که سازمان جمعی باغداران (مانند تعاونی یا اتحادیه) در مدل قبل، ظرفیت و قابلیت بازاریابی و فروش محصول را نداشته باشد، از این مدل استفاده می کند. در این مدل، کارخانه دار یا تاجر، بر اساس یک استاندارد خاص برای شیوه های تولید و محصول نهایی، با سازمان جمعی باغداران وارد قرارداد شده و ممکن است بخشی از سرمایه در گردش باغداران را نیز در ابتدا و یا حین این قرارداد تامین کند. خروجی این نحوه تعامل، پیاده سازی درست شیوه تولید و بدست آوردن محصول مطابق با استانداردهای مشتری نهایی است. ضمن آنکه باغداران از امنیت خاطر بالاتری نسبت به تامین مالی و فروش محصول خود برخوردارند. مسلماً چنین تعاملی از پایداری بالایی برخوردار خواهد بود.



شکل ۱۹ - ساختار کانال بهبود یافته کشمش در مدل دوم

فرضیات حاکم بر مدل:

الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران

ب) وجود زیرساخت حقوقی و قراردادی لازم برای قرارداد مزرعه

۳- شراکت جمعی باغداران با کارخانه و یا تاجر

در این مدل، باغداران در یک اقدام جمعی و در یک قالب حقوقی مانند تعاونی یا اتحادیه، به منظور کسب منفعت بیشتر، به جای فروش محصول خود به کارخانه دار و یا تاجر، ترجیح می دهد با او شراکت کند. طبیعتاً تا زمانی که محصول به مشتری نهایی به فروش برسد، باغداران در مالکیت محصول سهم دارند و در ریسک تجارت نیز شریک هستند.



شکل ۲۰ - ساختار کانال بهبود یافته کشمش در مدل سوم



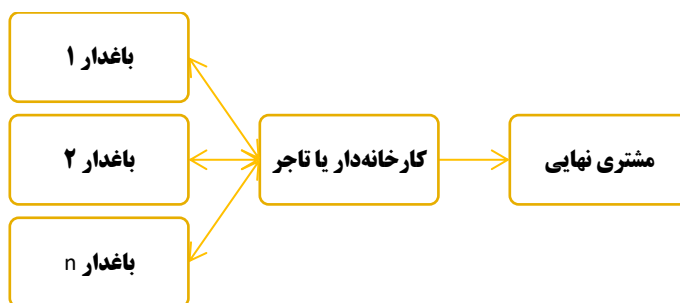
فرضیاتی که در این مدل بکارگرفته شده عبارتند از:

الف) وجود سرمایه جمعی بالا میان باغداران

ب) تمکن مالی و ریسک پذیری کشاورزان

۴- شراکت فردی باغداران با کارخانه و یا تاجر

در صورتی که باغداران امکان اقدام جمعی را در میان خود نداشته باشند می توان از مدل مشارکت فردی با کارخانه دار یا تاجر استفاده نمود. به دلیل خرد مقیاس بودن باغداران، در این مدل می بایست تعداد باغداران به اندازه کافی زیاد باشد تا مشارکت کارخانه با آن ها، صرفه داشته باشد در غیر این صورت، کارخانه دار ترجیح می دهد از یک واسطه برای ارتباط با کشاورزان استفاده نماید.



شکل ۲۱- ساختار کانال بهبود یافته کشمش در مدل چهارم

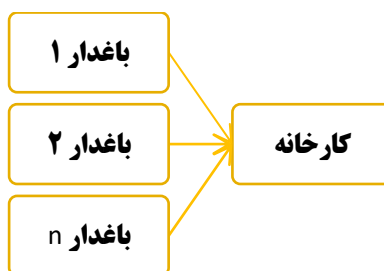
فرضیات این مدل را به صورت زیر می توان ارائه داد:

الف) تمکن مالی و ریسک پذیری نزد باغداران و یا نهاد تامین مالی و بیمه مناسب

ب) وجود بستر امن حقوقی و نظام مالی دقیق برای پیگیری تعهدات طرفین

۵- فروش فردی باغداران به کارخانه در قالب قرارداد مزرعه

اگر باغداران از تمکن مالی مناسب برخوردار نباشند و یا ریسک گریزی بالایی داشته باشند، بعلاوه امکان فعالیت جمعی در میان آنها ضعیف باشد، می توان صرفاً با استفاده از قرارداد مزرعه، رابطه پایداری را میان باغدار و کارخانه دار شکل داد که در نتیجه آن، اصلاح روش های تولید و بهبود فروش صورت گیرد.



شکل ۲۲ - ساختار کانال بهبود یافته کشمش در مدل پنجم

فرضیات حاکم بر این مدل:

الف) وجود زیرساخت حقوقی و قراردادی لازم برای قرارداد مزرعه

راهکارهای ارائه شده را می توان به صورت خلاصه در جدول زیر مشاهده نمود.

جدول ۱۱ - راهکارهای پیشنهادی و فرضیات حاکم بر آن ها برای بهبود کانال کشمش ملکان

ردیف	راهکار پیشنهادی	فرضیات حاکم بر مدل
۱	مدل شماره ۱: خرید خدمت جمعی باغداران از کارخانه	- الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران ب) تمکن مالی و ریسک پذیری نزد باغداران و یا وجود نهاد تامین مالی و بیمه مناسب ج) وجود قابلیت بازاریابی و فروش نزد سازمان جمعی باغداران
۲	مدل شماره ۲: فروش جمعی باغداران به کارخانه یا تاجر در قالب قرارداد مزرعه	- الف) سرمایه اجتماعی بالا میان باغداران ب) وجود زیرساخت حقوقی و قراردادی لازم برای قرارداد مزرعه
۳	مدل شماره ۳: شراکت جمعی باغداران با کارخانه و یا تاجر	- الف) وجود سرمایه جمعی بالا میان باغداران ب) تمکن مالی و ریسک پذیری کشاورزان
۴	مدل شماره ۴: شراکت فردی باغداران با کارخانه و یا تاجر	- الف) تمکن مالی و ریسک پذیری نزد باغداران و یا نهاد تامین مالی و بیمه مناسب ب) وجود بستر امن حقوقی و نظام مالی دقیق برای پیگیری تعهدات طرفین
۵	مدل شماره ۵: فروش فردی باغداران به کارخانه در قالب قرارداد مزرعه	الف) وجود زیرساخت حقوقی و قراردادی لازم برای قرارداد مزرعه



۵-۴-۵ سنجش راهکارهای پیشنهادی

با مشخص شدن راهکارها، ارزیابی و سنجش آن ها آغاز شد. طی سفری که در روزهای شانزدهم و هفدهم اردیبهشت ماه سال جاری به ملکان و بناب انجام شد، گفتگوهای متعددی با صاحب نظران و اعضای مختلف کانال، پیرامون راهکارهای پیشنهادی و فرضیات حاکم بر آن ها صورت گرفت که در ادامه به اهم نکات این گفتگوها اشاره می شود.

• جلسه با آقای مقدسی؛ مدیرعامل تعاونی باغداران شهرستان بناب

رقم های تولیدی در بازارهای صادراتی، تیزابی با رنگ قهوه ای، انگوری (کالیفرنایی) با رنگ طلایی و آفتابی با رنگ مشکی هستند که از انگور کشمش بی دانه سلطانی یا کالیفرنایی بدست می آیند. این رقم در دنیا تنها در منطقه مراغه، بناب و ملکان ایران و کالیفرنیا آمریکا عمل می آید. از همین نشاء در مناطق دیگر کشور انگور کشمش دانه دار حاصل می شود.

یکی از عوامل موثر در آسیب به کیفیت محصولات در بازارهای صادراتی موضوع سم باقی مانده در محصول است. سم پاشی باغات از بازه زمانی اردیبهشت تا مرداد ماه انجام می شود و باید از سمی با نفوذ و دوره ماندگاری کمتر استفاده شود. برای جلوگیری از کاهش عملکرد باغ، سم ذکر شده را سه مرتبه در یک دوره می زنند تا مقدار باقیمانده آن نیز در حد استاندارد باشد. این روش از لحاظ مالی نیز اقتصادی و تقریباً برابر با سم های مرسوم است که استفاده می شود. البته استفاده از سموم باید به صورت منطقه ای و یکپارچه صورت گیرد تا از انتقال بیماری میان زمین ها به واسطه استفاده از ارقام مختلف سم و یا اثرگذاری سموم نامرغوب به وسیله آب و باد بر محیط پیرامونی زمین جلوگیری گردد. آفت های رایج این منطقه کرم خوشه خوار، سفیدک داخلی و خارجی می باشد.

سم های غیرمجاز موجود در داخل کشور در واقع اقلام ممنوعه در ترکیه هستند که به سمت ایران سرازیر شده و باعث کاهش قدرت رقابت محصولات ایران در مقابل ترکیه نیز گردیده است. اخیراً موارد برگشت و یا انهدام محصول صادراتی ایران به کشورهای اروپایی افزایش پیدا کرده است. در حال حاضر عدم پذیرش کاهش مصرف سم های مضر و خطرناک مانند لارون توسط برخی باغداران، بزرگترین عامل مخرب می باشد که علت اصلی آن نبود آگاهی و بی اعتمادی ناشی از ضعف مهارتی کارشناسان دولتی و تجربیات ناموفق همکاری با دولت است.

این سم ها نیز در خلاء نظارت مسئولان مربوطه توسط سم فروشی ها به کشاورزان فروخته می شود. این موضوع به راحتی توسط پالیوت قراردادن یک روستا و تحمل ضرر و زیان توسط دولت قابل اجرا خواهد بود به نحوی که طی یک دوره یک نهاد رسمی به صورت متمرکز برنامه تولید یک روستا را مدیریت کرده و محصول نهایی را با استاندارد مطلوب به دست آورد.



در خرید محصول، قیمت گذاری توسط جمعی از کارخانه داران تعیین و به بازار اعلام می گردد. در حالی که کشاورزان بدلیل عدم وجود تعاونی و اتحادیه، ناشی از پایه اقتصادی ضعیف حاضر به مشارکت و ریسک پذیری نمی باشند. در حال حاضر به دلیل بدبینی مردم نسبت به بخش های دولتی و کاهش حمایت های دولتی از تعاونی ها، به تشکل ها و تعاونی های خصوصی و مشارکتی نیز بی رغبت شده اند.

به طور کلی باغداران بزرگ مالک، بخش زیادی از کشمش های خود را به دلیل محدودیت فضای انبارهایشان به باراندازها به قیمت تازه خوری می فروشند و باقی کشاورزان (تقریباً ۹۰ درصد) کشمش خود را به صورت مستقیم در طی سال به تدریج به کارخانجات می فروشند. هر چه از زمان تولید محصول دورتر شود قیمت آن نیز افزایش پیدا می کند و قابلیت نگهداری محصول قبل از ایجاد شکرک یعنی نهایتاً تا تیرماه سال بعد می باشد.

تقریباً تمام کشمش تولید شده در این منطقه به صورت عمده (فله) صادر می شود و در کارخانجات کشور مقصد، بسته بندی شده و یا در صنایع شربتی پزی با دستگاه های لیزری برش داده و در محصولات متفاوت خوراکی استفاده می شود. کشمش ها دارای ساینده و درجه بندی می باشند. در کشورهای آسیایی در بازه های زمانی متفاوت، براساس میزان حجم محصول موجود در بازار منطقه ای، قیمت افزایش یا کاهش پیدا می کند. بازارهایی که حساسیت بر روی مقدار سموم باقیمانده و ... ندارند نسبت به دیگر بازارها، محصول با قیمت کمتری عرضه می شود. در بخش فروش غالباً کارخانه ها محصول نهایی را مستقیماً صادر می نمایند اما کشاورزان بزرگ مالک یا تاجران کشمش یا باراندازها نیز محصول خود را به منظور فرآوری به کارخانجات داده و پس از شستشو، سورتینگ و بسته بندی با برند کارخانه، در خارج از کشور از نماینده تحویل می گیرند. علت اصلی تحویل کالا در خارج از کشور کارت بازرگانی می باشد. این روش در بازارهای اصلی مرسوم نبوده و صادرکنندگان به عنوان فروشندگان متفرقه شناخته می شوند و به همین علت ریسک بالاتری نسبت به کارخانه ها دارند. به این معنا که کارخانه داران معمولاً در بازارهای فعال کنونی، نماینده دارند.

- جلسه با آقای مهندس علیوند؛ رئیس اداره جهاد کشاورزی شهرستان ملکان و همکاران ایشان

باغات شهرستان ملکان اکثراً سالم هستند و از سم های ممنوعه استفاده نمی کنند. اما در مورد نوع سم ها با پایداری پایین تر و نحوه استفاده از آن ها دو عامل وجود دارد. اولاً آفت ها به سم ها مقاوم شده اند و باید از سم های قوی تر برای از بین بردن آن ها استفاده نمود. علت بعدی تاخیر کشاورز در سم پاشی در زمان مناسب است که باعث انتقال مریضی در زمین ها می شود. نوسانات ارزی اخیر و الزام خرید نقدی باعث شده تا واردات سم های ممنوعه و گران قیمت کاهش پیدا کند و سم های داخلی و دارای تاییدیه به تولید انبوه برسند. در مورد کیفیت تولید سم ها وزارت صنعت، معدن و تجارت مسئول است و تشخیص کیفیت سم های تولید کارخانجات از حیطه وظایف جهاد کشاورزی خارج است. در حال حاضر یک نوع سم با یک ترکیب از دو کارخانه عملکرد متفاوت دارند و همین باعث بی اعتباری کارشناسان ما شده است. مقدم



بر برنامه سمپاشی نیاز به سم‌هایی با اعتبار و مطمئن است. با این حال آماده عرضه انحصاری سم مورد تایید وزارت صنعت، معدن و تجارت هستیم.

توزیع کود شیمیایی نیز به صورت انحصاری توسط جهاد در حال انجام است که علاوه بر جلوگیری از کودهای نامعتبر از قاچاق آن نیز جلوگیری نماید. این ظرفیت در توزیع سم به دلیل آزاد شدن قیمت‌ها وجود ندارد اما با این حال در بازه‌های سمپاشی اکیپ‌های گشتی برای بررسی سم‌های مورد استفاده در باغات ارسال می‌گردد. در صورت مشاهده تخلف در مزرعه، تحقیق و تفحص در مورد سم‌فروش متخلف انجام گرفته و در محل با آن‌ها برخورد می‌شود. تا کنون چند سم‌فروشی متخلف پلمب شده‌اند.

پیشنهاد ما برای اثرگذاری بیشتر نظارت‌ها و اقدامات در باغات، برای رسیدن به محصولی با کیفیت بالاتر، قرارداد با کشاورزان است. طی این قرارداد برای هر باغ یک کارشناس معرفی می‌شود که باید برنامه سمپاشی و کوددهی و ... را ارائه داده و کنترل نماید. نهایتاً در صورت خسارت دیدن باغ (در اثر ضعف عملکرد کارشناس)، مسئولیت آن نیز به عهده کارشناس خواهد بود.

ما یکبار با کلیه تجار شهرستان ملکان جلسه گذاشته‌ایم تا بتوانیم محصول مورد نظر مشتری در کشورهای مختلف را کشف کرده و در مرحله بعد، کشاورزان را در جهت تولید محصول مورد نظر هدایت کنیم. این جلسه یک بانک اطلاعاتی خوب در مورد ویژگی‌های محصول مورد نظر در اختیار ما قرار داد که می‌توانیم با همکاری شما و دیگر شرکت‌ها آن را اجرایی کنیم.

• گفتگو با آقای علیزاده؛ مدیرعامل کارخانه اخوان و بازدید از کارخانه ایشان

کارخانه‌ها با مشکلات متعددی هم از ناحیه کشاورز و هم ناحیه دلال مواجه هستند. کشاورزان به مصرف علمی سموم و تولید محصول با کیفیت و استاندارد لازم اهمیت نمی‌دهند و دلال نیز محصولات را با هم ترکیب می‌کند تا محصول با کیفیت و بی‌کیفیت را با هم بفروشد. دلال بیشترین سود را نسبت به کشاورز و کارخانه‌دار می‌برد. در مواردی حتی پس از تشخیص یک نوع بیماری یا سم در یک باغ، بازهم به نوعی محصولات را ترکیب کرده و به کارخانه‌ها می‌فروشند. سم موجود در بازار نیز بدون شناسنامه و مشخصات توسط دلال‌ها که توسط یک مافیای چند نفره مدیریت می‌شوند بین کشاورزان توزیع می‌گردد و نه تنها باعث آسیب کارخانجات شده بلکه باعث از بین رفتن باغات و افزایش گونه‌های بیماری درختان نیز گردیده است. این مافیا در کود شیمیایی، گوگرد، سبذ و ... نیز دست دارد و هیچ مانع قضایی و قانونی نیز برای بازدارندگی آن‌ها وجود ندارد. یکی از راه‌های پیشنهادی ما به دولت در عوض خرید دستگاه‌های چک و بررسی محصول، این بوده که سم مطمئن و استاندارد را تهیه و در بین کشاورزان با یارانه توزیع کند. این یارانه را می‌توان با همکاری کارخانجات تامین کرد که باعث افزایش کیفیت و اطمینان از سلامت محصول نهایی برای ما نیز خواهد بود. این هزینه برای کارخانجات صادرکننده که گاهی چندمیلیارد خسارت ناشی از وجود محصول آلوده به سم، در قسمتی از



کل بار صادراتی و برگشت محصول می شود بسیار ناچیز است. حدود ۹۰ درصد از خریدهای ما از کشاورزانی است که از قدیم همکاری داشته ایم و مابقی از طریق دلان تهیه می شود.

محصول خریداری شده باید بطور طبیعی نهایتاً ۲۰ درصد ضایعات داشته باشد اما گاهی تا ۳۵ درصد افزایش پیدا می کند و این ناشی از افت کیفیت محصول و یا تحویل محصول با رطوبت بالاتر از ۱۵ درصد می باشد.

در بحث فروش و بازاریابی، تجهیزات و ماشین آلات بسیار موثر است و جزء فاکتورهای خریداران بزرگ برای انتخاب کارخانه بررسی می باشد.

نیاز امروز کارخانه ها خرید محصول مطمئن از کشاورزان است. آماده همکاری در راهکارهای پیشنهادی هستیم. تنها شرط ما نظارت بر کشاورز و کشت به صورت علمی است و در این صورت حتی حاضر به خرید کشمش با قیمت بالاتر ولی با تضمین سلامت محصول هستیم. در مورد تولید سفارشی با برند شخصی نیز به ازاء هر کیلو خروجی ۵۰۰ تومان بدون کارتن تحویل می دهیم.

• گفتگو با جناب آقای خسروی؛ رییس کارخانه فرآوری کشمش

به دلیل کمبود زمان، معمولاً خریدهای کارخانه از بنکدار صورت می گیرد و خرید مستقیم از کشاورز نداریم. مشتریان نیز اغلب تجار داخلی هستند و با ارز داخلی خرید می کنند و کارخانه درگیر صادرات نیست. امسال کشاورزان به دلیل نوسانات ارز نسبت به سال های گذشته وضع مالی خوبی دارند اما مشکل اصلی کارخانه ها اولاً عدم دقت و حساسیت کشاورزان در داشت و برداشت محصول و ثانیاً رطوبت بالای محصول (بدلیل طمع کشاورز در افزایش وزن) است.

کشاورزهای آشنا که رابطه بلند مدت با کارخانه داشته اند، در زمان فروش محصول خود چند کیلو از بار خود را می آورند که در کارخانه قیمت گذاری می شود. البته نمونه معمولاً از روی بار که بالطبع دارای رطوبت کمتری است برداشته شده و بخش اعظمی از بار مطابق با نمونه نمی باشد. به همین جهت یک بازدید در باغ نیز صورت می گیرد و نهایتاً کشمش ها مستقیم از کشاورز خریداری می شود.

مدل های مشارکت در سود در سال های دور وجود داشته است. باغدارانی که دارای محصول بیش از نیاز خود بودند قسمتی از بهای کشمش را در اختیار کارگاه ها می گذاشتند تا پس از فروش، در سود آن نیز سهیم باشند. اما امروزه این تعاملات به علت پیچیدگی ها و بی اعتمادی بسیار کم رنگ شده است.

در مورد وجود سم، در دو سال گذشته جهاد کشاورزی بسیار خوب عمل کرده و کارخانه دار و کشاورز راضی هستند. اداره استاندارد نیز روند موثرتری در بررسی محصولات و اعطاء مجوز استاندارد اتخاذ کرده است که تا حد بسیار زیادی



سموم ممنوعه موجود در محصولات کاهش پیدا کرده است اما هنوز هم مواردی اتفاق افتاده که ۵۰ تن بار به دلیل وجود یک تن بار مسموم برگشت خورده که باعث ضرر بسیار بالای کارخانه دار شده است.

رقم های تولیدی در کارخانه ما تیز آبی، انگوری (طلائی) و کاشمیری است. کاشمش کاشمیری اکثراً توسط پاکستانی ها خریداری می شود.

در صورتی که کاشمش تا حد استاندارد خشک شده و تضمین سلامت داشته باشد حاضر به خرید با قیمت بالاتر هستیم. تولید محصول سفارشی با برند شخصی نیز انجام می دهیم که به ازاء انجام تمامی فرآیندهای تولید بر اساس هر کیلو خروجی ۷۰۰ تومان بدون کارتن دستمزد دریافت می گردد و حداقل محصول باید ۲۰ تن باشد.

مشارکت با کشاورز در صورتی که دست کم ۵۰۰ تن بار داشته باشد مقدور است و پایین تر از آن برای کارخانه دار به صرفه نیست. به عبارت دیگر باید کل کاشمش مورد نیاز کارخانه را یک کشاورز تامین کند تا به عنوان شریک به حساب آید و سهم آن بر اساس قیمت گذاری بر روی محصول هنگام تحویل محاسبه می گردد.

• گفتگو با آقای زارع؛ از سهامداران کارخانه زارع

تولید محصول این کارخانه بیشتر از ۹۰ درصد کاشمش انگوری و ۱۰ درصد تیزابی است. خریدهای ما معمولاً به صورت نقد از باغدار است و هیچ زمانی پیش خرید نداریم. نوسانات قیمت کاشمش اولیه بستگی به قیمت ارز دارد. از لحاظ تامین کاشمش مشکل عمده ای وجود ندارد تنها مشکل نداشتن دقت لازم در تولید محصول و سطح کیفی توسط باغدار است که گاهی بار خود را مخلوط کرده و کیفیت کل بار را پایین می آورد. این موضوع آسیب های زیادی در بازار رقابتی ما با کشورهایی مانند ترکیه، شیلی، آمریکا و ... وارد کرده است. یکی از چالش ها نیز تحویل کاشمش با رطوبت بالای ۲۰ درصد به منظور افزایش وزن کاشمش تحویلی است. به عبارت دیگر با دست کم ۱۰ درصد رطوبت اضافی که در فرآیند تولید هم باعث ضرر کارخانه شده و هم به دلیل اضافه شدن گرم خانه باعث افزایش هزینه و پایین آمدن کیفیت نهایی خواهد شد. در کشور ترکیه این رطوبت در هنگام تحویل ۱۰ درصد است و پس از فرآیند شست و شو ۳ درصد به رطوبت آن اضافه خواهد شد. البته تعدادی از کشاورزان هستند که به واسطه ارتباط قدیمی با آن ها بهترین محصول شان را به ما می دهند اما با این حال رطوبت شان در حدود ۱۷ درصد می باشد. اصلاح این اقدام نیاز به تبلیغ و ترویج از طریق جهاد کشاورزی، صدا و سیما و حتی خود بخش خصوص و کارخانجات دارد.

کاشمش این منطقه در بازارهای صادراتی از لحاظ مزه و اندازه دارای برتری است اما از نظر رنگ دارای کیفیت پایین تری است که ناشی از رطوبت بالا هنگام تحویل کاشمش توسط باغدار است و باعث پایین آمدن قیمت فروش و حجم فروش ما می شود. عموماً کاشمش در تمامی کشورها به صورت فله خرید و فروش می شود و بسته بندی خرد داخل کشورها انجام می شود.



در سال های اخیر سم هایی وارد شده که در صادرات، ما را با مشکل مواجه کرده است. به طور مثال در سال گذشته یکی از مشتریان قدیمی ما در مجارستان، دو کانتینر کشمش را به دلیل وجود سم لاروین بازگشت داد. امکان آزمایش قبل از ارسال نیز برای ما وجود نداشت. آزمایش ها به صورت تصادفی توسط گمرک کشور خریدار صورت می گیرد و گاهی از ۵۰۰ کیلو بار مسموم باعث بازگشت ۲۰ تن بار سالم می شود.

در مورد خرید مستقیم در صورتی که یک یا چند نفر محدود به نمایندگی از تعدادی کشاورز یا یک تعاونی طرف حساب کارخانه شوند آماده همکاری هستیم. در حال حاضر ما از حداکثر توان تولیدمان در صادرات بهره می بریم و ظرفیتی برای تولید با برند دیگران نداریم. در خصوص مشارکت نیز، به دلیل حجم بالای کار ما عملاً یک کشاورز به صورت انفرادی نمی تواند در این قسمت ورود کند و شاید این مدل مناسب کارخانه های کوچکتر باشد.

اضافه شدن یک شرکت خصوصی متخصص که تضمین کننده صحت و سلامت محصولات در ازاء دریافت مبلغی به جهت کاهش ریسک تولید باشد و مسئولیت هرگونه عواقب آن را نیز بپذیرد امکان پذیر است. اما زمانی که نهادهای نظارتی و عاملین، خود از متخلفین هستند، هر مقدار هم که نظارت بخش خصوصی باشد عملیاتی نخواهد شد. همچنین کشاورزان نیز در بسیاری از موارد به واسطه ناآگاهی علی رغم تمام توصیه ها کماکان از سم های ممنوعه استفاده می کنند و انکار می کنند.

• گفتگو با آقایان جعفری و ایمانی؛ از کشاورزان بزرگ روستای گدکلو

کشاورزان در این منطقه اغلب خرده مالک هستند که تعدادشان به ۸۵۰۰ نفر می رسد. در حال حاضر حداقل هکتاری ۲۵ تن برداشت داریم که به واسطه مشورت های شرکت های خدمات کشاورزی بوده است. ۴۳۰ هکتار زمین در روستا وجود دارد که آقای ایمانی و برادرانشان ۴۰ هکتار دارند. کودها اثرشان را از دست داده اند و مجبور هستیم از کود حیوانی استفاده کنیم. سم های موجود در بازار، تقلبی و یا بی اثر هستند و گاهی باعث بوجود آمدن بیماری های دیگر برای درخت می شوند که حاصل مدیریت ضعیف دولت در نظارت است. جهاد کشاورزی باید بر فروشندگان سموم و کود شیمیایی نظارت کند و یا یک سم را که تمامی تاییدات لازم را دارد به صورت انحصاری بفروشد.

۳ سال قبل یک نوع آفت ناشناخته وارد باغ ها شده بود که پس خسارات فراوان، با پیگیری های طولانی آقای حنیفی توسط دکتر محمدی شناخته شد. سم این آفت در فرانسه موجود بود که قرار شد آقای سلیمانی از طرف جهاد کشاورزی این سم را وارد نماید و تاکنون خبری نشده است. یک بار نیز کشاورزان مبالغی پرداخت کردند تا یک نوع سم خریداری شود اما نهایتاً فرد خریدار، کلاهبردار از آب درآمد و فرار کرد. این ها باعث شده تا کشاورزان اعتماد به کارهای مشارکتی نداشته باشند.



قیمت محصول توسط اتحادیه کارخانه داران تعیین می شود. افراد موثری مانند آقای زارعی در بازار وجود دارند که خرید یا عدم خرید آن ها در قیمت روز تاثیر دارد. تنها راهکار این است که دولت با ورود خود قیمت گذاری کرده و یا به صورت تعاونی خریداری کند تا قیمت های منصفانه تثبیت شود.

به دلیل اینکه همکاری و اعتماد بین کشاورزان نیست، تعاونی نمی توان ایجاد کرد و تنها چشم ما به دست کارخانجات است. اما با یک حرکت تدریجی امکان موفقیت، بالا است. برای تولید با برندی که کشاورزان در آن سهیم باشند، به دلیل اینکه تمام اثرات منفی و مثبت اقدامات کشاورز مثل نوع سمی که زده است و سودی که قرار است حاصل شود به خودش می رسد، موافق هستیم. اما در مشاوره کشاورزی، بازاریابی و فروش نیاز به کمک داریم.

۵-۴-۶ نتایج سنجش راهکارها

برای جمع بندی نتایج بدست آمده در خصوص راهکارها، با توجه به گفتگوهای که صورت گرفت می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- با توجه به تجارب تلخ قبلی، امکان اقدامات جمعی در میان باغداران ضعیف است. اما می توان انتظار داشت که در آینده بتوان از چنین الگویی استفاده نمود. به هر حال بهتر است از مدل های اول تا سوم صرف نظر شود.
 - جذابیت و رونقی که این محصول در منطقه داشته است موجب تمکن مالی باغداران شده است و از این جهت امکان بکارگیری مدل چهارم وجود دارد.
 - به نظر می رسد کارخانه داران بزرگ تر، به دلیل خردمقیاس بودن باغات و تعدد باغداران، مایل به ارتباط حقوقی مستقیم با تک تک آن ها نیستند. لذا احتمال استفاده از مدل پنجم و چهارم با کارخانجات بزرگ ضعیف است.
 - ظاهراً وجود برندی که باغداران نسبت به آن احساس تعلق کنند برای آن ها جذاب خواهد بود.
 - مدل چهارم به دلیل سهیم بودن باغداران در منافع حاصل از فروش به مشتری نهایی، به مدل پنجم ارجحیت دارد مگر اینکه باغداران از تمکن مالی یا ریسک پذیری کافی برخوردار نباشند.
- در نهایت می توان اینگونه نتیجه گیری نمود که مدل چهارم به نسبت سایر راهکارها دارای اولویت بیشتری است و پیشنهاد می شود شراکت میان باغداران با کارخانه دار یا تاجر به نحوی باشد که از برند مستقلی استفاده شود؛ بدین ترتیب همگی شرکاء نسبت به آن برند احساس تعلق خواهند نمود.

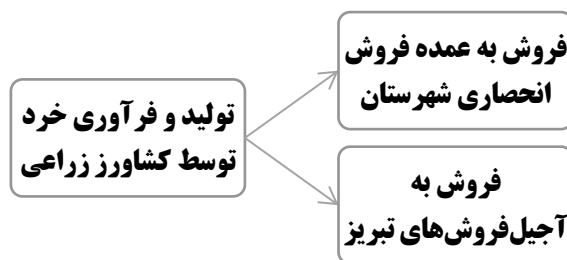


۵-۵ پسته در شهرستان اسکو

چهارمین گزینه منتخب در گام نخست پروژه، پسته اسکو بود که در گام دوم مورد بررسی بیشتر قرار گرفت. طی سفری که در تاریخ نهم بهمن ماه سال ۹۷ به شهرستان اسکو انجام شد، گفتگو با همکاران محلی و برخی از تولیدکنندگان منطقه صورت گرفت. از آنجا که پسته جزو الویت های صادراتی کشور است، لذا مورد توجه قرار گرفت و بررسی های اولیه آغاز شد.

۱-۵-۵ ساختار و وضعیت کانال بازاریابی پسته در اسکو

رقم پسته کشت شده در شهرستان اسکو، غالباً احمدآقایی بوده است. از آغاز کشت این محصول در شهرستان، مدت زیادی نمی گذرد؛ لذا در حال حاضر غالب تولیدات به صورت خرد انجام شده است بطوری که کل تولیدات کنونی شهرستان حدود ۳۰ تن می باشد. البته با توجه به استقبالی که از سوی کشاورزان زراعی صورت گرفته است و کشتی که تا کنون انجام گرفته، برآورد می شود تا سال ۱۳۹۹ میزان تولیدات شهرستان به ۱۰۰ تن برسد. بهر حال این حجم از تولید ایجاب کرده است که محصول تولید شده، تا کنون به شیوه های خانگی و حجم کم فرآوری شود. بنابراین فروش این محصول تا کنون صادراتی نبوده و در بازار داخل عرضه شده است. کانال بازاریابی فعلی برای این محصول به شکل زیر است.



شکل ۲۳ - ساختار کانال بازاریابی فعلی پسته در اسکو

فروش محصول توسط خود باغداران به دو روش عرضه به عمده فروشان شهرستان و یا به صورت خرد به آجیل فروشی های تبریز انجام می گیرد. در گذشته پرداخت ها در قالب چک های ۱۰ الی ۳۰ روزه بوده است اما پس از گرانی پسته، پرداخت ها به صورت نقد صورت می گیرد. پسته تولیدی به صورت خام (خشک و بدون نمک) با قیمت فروش ۱۶۰ الی ۱۷۰ هزار تومان از باغدار خریداری می شود.



۵-۲ نارسایی کانال

در حال حاضر به دلیل حجم پایین، فرآوری محصول به صورت خانگی، پاسخگوی نیاز فعلی است؛ اما با توجه به اقبالی که در بین کشاورزان شکل گرفته است احتمال تولید به صورت انبوه وجود دارد که در آن صورت مشکل فرآوری به لحاظ استانداردها و کیفیت محصول پیش خواهد آمد.

۵-۳ راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال پسته

از آنجا که حجم تولید در شهرستان، کوچک است در حال حاضر کانال صادراتی برای این محصول فعال نیست و در صورتی که بخواهد چنین کانالی شکل بگیرد لازم است حجم تولید به میزان قابل توجهی رشد یابد تا چنین کانالی توجیه یابد؛ چرا که مقادیر ترانزیت در تجارت بین المللی از اندازه های بزرگ شکل می گیرد. بنابراین لازم است که در برهه کنونی بازارهای داخلی برای این محصول مورد توجه قرار گیرد. در این راستا پیشنهادهایی طراحی شدند که در ادامه بیان خواهد شد.

پیشنهاد اول: ایجاد کانال فروش آنلاین پسته برای مصرف کنندگان شهرهای بزرگ مانند تهران و اصفهان و ... که با توجه به قیمت بالا و فروش خرد، می توان با قیمت های رقابتی و با در نظر گرفتن کیفیت مناسب، در بستر اپلیکیشن به فروش رساند. در عین حال پیشنهاد می شود صنایع تبدیلی و کارگاه های تولیدی نیز به صورت مشارکتی و یا تعاونی ایجاد شوند تا با افزایش ناگهانی تولید، باغداران مجبور به حضور در بازار رقابتی نشده و متضرر نشوند. در عین حال با متمرکزسازی تولید، از افزایش قیمت تمام شده نیز تا حدی جلوگیری نمایند.

پیشنهاد دوم: شبیه سازی سایت کشمون در حوزه زعفران برای بکارگیری در حوزه پسته که با ورود تازه پسته کاران در این منطقه، باعث معرفی و برندسازی محصولات خواهد شد.

پیشنهاد سوم: ارتباط با خرده فروشان به صورت کلان (از طریق سایت هایی مانند باسلام) که نیاز به یک تعاونی و سازماندهی مناسب در قسمت تامین دارند.

۵-۴ جمع بندی کانال بازاریابی پسته در اسکو

نهایتاً پس از بررسی شرایط پسته اسکو با توجه به عدم وجود حداقل های حجم تولید، خصوصاً در کانال صادراتی، در مقایسه با سایر گزینه ها، این گزینه از ادامه بررسی ها حذف شد.



۵-۶ انتخاب گزینه نهایی

مبتنی بر آنچه در قسمت های پیشین طرح شد، جمع بندی مجری بر انتخاب انگور کشمشی ملکمان به عنوان گزینه نهایی این پروژه است. برای تشریح دلایل این تصمیم می بایست به نتایجی که از تحلیل کانال و همچنین سنجش راهکارهای پیشنهادی برای بهبود کانال، حاصل شده است مراجعه نمود.

اگر بخواهیم موضوع را از ابتدا مرور کنیم، بایستی به مسئله اصلی کشاورزان در فروش محصولاتشان توجه کنیم. چالش عمده آنها در این است که تصور می کنند نتوانسته اند در منافی که از فروش محصول به مشتری نهایی حاصل می شود، سهم و بهره مطلوب را ببرند. برای این موضوع نیز مقصر اصلی را واسطه هایی می دانند که محصول را با قیمتی از ایشان خریداری می کند که این قیمت در مقایسه با قیمت فروش محصول به مشتری نهایی بسیار پایین است.

ایرادی که به چنین دیدگاهی وارد است این است که هزینه های کانال و ریسک هایی که در طول کانال، مترتب واسطه ها می شود، در نظر گرفته نشده است. البته نمی توان منافی که در طول کانال بدست می آید را نادیده گرفت اما برای دستیابی به این منافع می باید ریسک ها و هزینه های متناظر با آن را نیز تحمل نمود.

البته این تمام موضوع نیست و بایستی عدم هماهنگی ها در طول کانال و در طول زمان را نیز به مسائل کشاورز اضافه کرد. چرا که تعاملات میان کشاورز و واسطه ها معمولاً از پایداری پایینی برخوردار است و در طول زمان دچار نوسانات و آسیب های جدی است.

در مقابل این مسائل، راهکارها و سناریوهای اصلی که می توان پیشنهاد داد، غالباً به برقراری روابط پایدار میان کشاورز و بازیگران اصلی کانال مانند فرآوری کننده می انجامد. یکی از مهم ترین این مدل ها نیز سهیم شدن این اعضا در منافع حاصل از فروش نهایی است. البته چنان که گفته شد، این موضوع زمانی می تواند قابل پیگیری و اعمال باشد که کشاورز نیز بتواند خود را در ریسک ها و هزینه ها شریک بداند.

بر این اساس، دو سناریو کلی را می توان دنبال نمود. اول آنکه کشاورزان، دست به یکپارچگی عمودی بزنند و خود وارد حلقه های بعدی کانال شوند تا از منافع آن برخوردار شوند. این سناریو غالباً در قالب مدل هایی چون شکل گیری تعاونی های تامین نیاز میان کشاورزان طرح می شود. سناریو دوم اما به مشارکت نمودن کشاورز با واسطه های بعدی می انجامد. لازمه مدل اول، مشارکت پذیری کشاورزان در میان خودشان است و لازمه مدل دوم، مشارکت پذیری کشاورزان با واسطه های کانال است.

در گام دوم این پروژه و پس از بررسی های اولیه برای گزینه های منتخب، همین سناریوها به نحوی بعنوان راهکارهای پیشنهادی مورد توجه قرار گرفت و پس از سنجش این راهکارها در درون جامعه محلی و در ارتباط با سایر بازیگران



کانال، نتایج قابل توجهی به دست آمد. شرح این موارد در قسمت های قبلی گزارش آمده است اما برای مرور آن بصورت خلاصه باید به موارد زیر اشاره نمود.

در گزینه رب گوجه ارومیه، پس از مواجهه با کشاورزان، به نظر می رسید که آن ها به دلیل شرایط خاصی که دارند، به هیچ کدام از این مدل ها، گرایش عملی نشان نمی دهند. اما در دو گزینه دیگر، یعنی سیب در مهاباد و کشمش در ملکان، گرایش بیشتر به سمت مدل دوم بود. یعنی آن ها با این پیش فرض که بتوانند از تعامل با واسطه های بعدی که تاجر یا کارخانه دارها هستند، احساس امنیت خاطر کنند، حاضر به مشارکت با آنان خواهند بود. اما این افراد حاضر به مشارکت در میان خودشان و مثلاً تاسیس یک تعاونی نبودند. البته دلیل این امر را نمی توان تنها به سطح پایین سرمایه اجتماعی و عدم مشارکت پذیری کشاورزان در میان خودشان نسبت داد، بلکه یکی از دلایل محکم این موضع، به عدم توانایی و وجود قابلیت های لازم برای ورود به حلقه های بعدی کانال بازمی گردد که آن ها احساس می کردند، چنین افراد قابل رادر میان خود ندارند.

با این مرور کوتاه می توان نتیجه گرفت که گزینه گوجه در همین مرحله، از رقابت با دو گزینه دیگر حذف می شود. اما در مقایسه دو گزینه باقیمانده با یکدیگر، می توان کشمش را برگزید. هرچند که این دو، از جهات بسیاری با یکدیگر هم ارزی می کنند اما بنا به آنکه می بایست یکی از آن ها را انتخاب نمود، نهایتاً کشمش مورد نظر قرار گرفت. از جمله دلایل این امر می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- وضعیت صادراتی کشمش دچار افت شده است در حالی که سیب از چنین وضعیتی رنج نمی برد. هرچند که سیب هم به دلایل مختلف از جمله باقیمانده سموم، نتوانسته از حداکثر ظرفیت خود بهره برد اما در مقایسه با کشمش، وضعیت صادراتی در حال رشدی دارد. این در حالی است که رتبه جهانی ایران در صادرات سیب ۱۷ و در صادرات کشمش ۸ است. یعنی افت صادرات این محصول، نتایج اسف باری برای جایگاه مطلوب آن خواهد داشت. در نتیجه بهتر است اقدامات اصلاحی در خصوص این کانال آغاز شود.

- کشمش در مقایسه با سیب از اقبال داخلی کمتری برخوردار است. بنابراین در فضای صادراتی، کمتر ممکن است دچار نوساناتی بشود که ناشی از بازار داخل و دستورالعمل های دولت است. این نوسانات خصوصاً طی ماه های اخیر برای برخی محصولات مانند گوجه فرنگی تشدید شده است. بنابراین با انتخاب کشمش در مرحله پایلوت، امکان مصونیت آن از اینگونه اتفاقات بیشتر خواهد بود.

- انگور در مقایسه با سیب، محصولی کم آب بر محسوب می شود که با توجه به وضعیت دریاچه ارومیه، رواج کشت آن در مقایسه با سیب، ترجیح دارد. این در حالی است که توسعه باغات سیب در حوضه آبریز این دریاچه روزافزون بوده است اما باغات انگور با افول روبرو بوده است.



- همانطور که گفته شد این دو گزینه مشابهتهایی دارند که در صورت انتخاب هر کدام، می توان امیدوار بود که با بسط راهکارهای بدست آمده، گزینه دیگر را نیز بهبود بخشید. از جمله این مشابهتها می توان به عارضه اصلی موجود در فرآیند صادراتی این دو محصول اشاره نمود که هر دو به دلیل باقیمانده سموم از ظرفیت های صادراتی خود محروم مانده اند.

بنابراین می توان انگور کشمشی ملکان را به عنوان گزینه نهایی این پروژه انتخاب نمود تا در ادامه با برنامه ریزی عملیاتی و پیاده سازی آن، در جهت بهبود کانال بازاریابی و فروش این محصول گام برداشت.

۷-۵ پیشنهاد برای ادامه مسیر سایر گزینه ها

با توجه به جمع بندی هایی که برای راهکارهای پیشنهادی دو گزینه دیگر انجام شد می توان چنین نتیجه گیری نمود:

- همانطور که بیان شد، فرضیات بکار رفته در راهکارهای کشمش و سیب، مشابهتهایی دارند. لذا با عملیاتی شدن پروژه بهبود کانال کشمش، می توان برای فعال سازی پروژه سیب مهاباد از آن الگوبرداری نمود.
- پیشنهادی که برای سیب وجود دارد این است که اولاً باغداران مبتنی بر یک بستر امن حقوقی، با یک تاجر شناخته شده وارد شراکت و تعامل شوند. ترجیحاً بهتر است این تعاملات در قالب یک اقدام جمعی از سوی باغداران صورت گیرد که به نظر می رسد با تعریف یک پروژه تسهیلگری چنین امکانی فراهم باشد. لیکن در صورتی که این فضا فراهم نشد می توان از تعاملات فردی باغداران با تاجر شروع کرد و در ادامه به شکل گیری یک سازمان جمعی میان باغداران پرداخت.
- در صورت داشتن یک برنامه میان مدت، امکان ایجاد یک تعاونی صادراتی میان باغداران سیب مهاباد با هدف شکل گیری یک برند قدرتمند، امر دور از دسترسی نخواهد بود. چرا که این باغداران علاوه بر تمکن مالی نسبتاً خوب برای پذیرش ریسک، افراد جسور، تلاشگر و اندیشمندی در مسیر توسعه و ارتقا هستند. به نظر می رسد که در صورت اجرای موفقیت آمیز پروژه مشارکت باغداران با سایر واسطه های کانال (تجار)، ایجاد یکپارچگی عمودی برای باغداران در این منطقه و تشکیل تعاونی صادراتی که خود تجارت بین المللی را نیز عهده دار شود، امر چندان دشواری نخواهد بود.
- در خصوص کانال رب گوجه ارومیه، از آنجا که موضع کشاورزان با ابهامات بیشتری همراه است، پیشنهاد می شود تا پیش از به ثمر رسیدن برنامه های گزینه های اولویت دار کشمش و سیب، چندان اصراری بر پیاده سازی یک پروژه بهبود در کانال رب گوجه صورت نگیرد. هر چند می توان با صرف زمان بیشتر و روشن تر



شدن فضای حاکم در آن منطقه، پیشنهادات روشنی مثل فروش از طریق نماینده باغداران را دنبال نمود که خود مقدمه‌ای بر شکل‌گیری یک تعاونی یا اتحادیه خواهد بود.



۶ گزارش گام سوم - تهیه برنامه اقدام و جمع بندی

به منظور پیاده سازی کانال پیشنهادی برای کشمش ملکان، می بایست برنامه ای عملیاتی طراحی و تدوین شود که بتواند مسیر پیش رو را هر چه بیشتر روشن نماید. اما باید توجه داشت که این برنامه متعلق به کانالی است که متشکل از اعضای مختلف است. بنابراین برنامه عملیاتی بایستی معرف جایگاه و نقش هر یک از این اعضا باشد. مضاف بر این، نهاد توسعه ای مانند طرح حفاظت از تالابها که چنین پروژه ای را آغاز نموده است ویا هر یک از دستگاه های مرتبط دولتی و حکومتی بعنوان موثرترین حکمرانان، چه نقشی در این برنامه عملیاتی خواهند داشت؟ در ادامه به تبیین این موضوع خواهیم پرداخت.

۶-۱ تبیین رویکرد و چارچوب پیاده سازی کانال جدید کشمش

پیش از ورود به موضوع طراحی برنامه، بار دیگر، جمع بندی بدست آمده برای کانال مربوطه مرور خواهد شد. بنا به نتایج نهایی، مدل "شراکت فردی باغداران با کارخانه دار و یا تاجر" به نسبت سایر راهکارها از اولویت بیشتری برخوردار بود. همچنین پیشنهاد شد شراکت میان باغداران با کارخانه دار یا تاجر به نحوی باشد که از برند مستقلی استفاده شود؛ بدین ترتیب همگی شرکاء، نسبت به آن برند احساس تعلق خواهند نمود.

بر اساس مدل فوق و مبتنی بر نقش اثرگذار نهادهای عمومی دخیل در این طرح، چارچوب برنامه عملیاتی برای پیاده سازی کانال، در ساختار زیر تعریف شد:

• اعضای عملیاتی کانال

این اعضا متشکل از باغداران و کارخانه دار یا تاجر در کانال بازاریابی کشمش ملکان هستند. در واقع آنچه که به صورت عملیاتی در طول کانال رقم می خورد تا محصول به دست مشتری نهایی برسد، توسط این اعضا انجام می گیرد. بنابراین اقداماتی که برای این قسمت از برنامه عملیاتی طراحی می شود از جنس فعالیت های دائمی و فرآیندی کانال خواهد بود.

• نهاد توسعه ای

نهاد توسعه ای در این برنامه، طرح حفاظت از تالاب های ایران است که با هدف ارتقاء ویا پایداری فروش محصولات باغداران منطقه، در جهت بهبود کانال مربوطه، اقدام نموده است. بنابراین اقدامات تعریف شده برای این نهاد، از جنس فعالیت هایی است که معمولاً یک توسعه گر در پروژه های بهبود کانال بازاریابی اتخاذ می کند.

• نهادهای حمایتی



منظور از نهادهای حمایتی در اینجا، دستگاههای دولتی و حکومتی و همچنین نهادهای بینالمللی هستند که بنا به مأموریت دائمی خود، موظف به تدارک و ترمیم زیرساختها برای فعالیت جامعه و بخش خصوصی میباشند. لذا اقداماتی که برای این بخش تعریف خواهد شد، بخشی از فعالیتهای همیشگیشان است که می تواند در مدل پیشنهاد شده برای بهبود کانال کسب و کار، موثر واقع شود.

۲-۶ برنامه عملیاتی پیادهسازی بهبود کانال

بر اساس رویکرد و چارچوب معرفی شده برای برنامه عملیاتی، در این بخش به تبیین بخشهای مختلف آن خواهیم پرداخت.

۱-۲-۶ برنامه اعضای عملیاتی کانال

اقداماتی که در این بخش دنبال خواهد شد به فراخور نیازهای کانال و بر اساس ماهیت هر یک از اعضا تعریف می شود. برخی از این موارد، ناظر بر مرحله تولید است که بیشتر باید توسط کشاورز دنبال شود. برخی به فرآوری مربوط می شوند که مسئولیت آن با کارخانه دار خواهد بود. بخش عمدهای نیز به اصلاح فرآیندهای بازاریابی و بازرگانی می پردازد که در مجموعه فعالیت های تاجر یا صادرکننده می گنجد. البته ممکن است کارخانه دار بنا به قابلیت هایی که داشته است، دست به یکپارچه سازی عمودی زده باشد و نقش فرآوری کننده و تاجر را ادغام کرده باشد. اهم اقداماتی که در این بخش بایستی دنبال شود به شرح زیر است.

• شناخت بازار هدف و الزامات و خواسته های آنها

برای فهم نیازها و استانداردها و همچنین برنامه ریزی حجم تولید و ظرفیت بازارهای پیش رو، لازم است ابتدا بازارهای هدف شناسایی شوند. سپس از طریق ابزارهای گوناگون همچون تهیه گزارش های بین المللی، مکاتبه مستقیم با مشتریان بالقوه و یا حضور در نمایشگاه ها، استانداردها و علاقمندی های مشتریان به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. این اقدامات توسط تاجر اجرایی خواهد شد. به نظر می رسد در گام نخست بتوان ظرف مدت سه ماه، اقدامات مناسبی در این زمینه انجام داد بطوری که امکان ورود به اقدامات بعدی فراهم شود. چرا که شناخت و تحلیل بازار، پیش زمینه ای برای اجرایی سازی سایر اقدامات تلقی می شود. ضمناً لازم به تذکر است که چنین اقداماتی، دائمی و فرآیندی است، نه اینکه صرفاً برای یک بار انجام گیرد؛ لذا زمان سه ماهه ای که برای این موضوع معرفی شد، صرفاً جهت فعال سازی فرآیند برای آغاز سایر اقدامات بوده است.

• اصلاح فرآیند تولید از طریق بکارگیری سموم و کودهای مناسب



اصلی ترین عامل افت صادرات کشمش، باقیمانده سموم معرفی شد. در نتیجه این اقدام از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این گام توسط کشاورز اجرا خواهد شد اما باید توجه نمود که به تنهایی قادر به این امر نیست و لازم است نهادهای توسعه ای حمایتی در این مسیر او را یاری نمایند که در قسمت های مربوطه تشریح خواهد شد. این اقدام با توجه به فصل مربوط به این اقدامات، زمان بندی می شود که در بازه بهار و تابستان هر سال خواهد بود.

- فرآوری صحیح محصول مطابق خواست مشتریان

پس از شناخت استانداردها و نیازهای مشتریان و همچنین اصلاح فرآیندهای تولیدی در باغ، بایستی اقدامات لازم برای بهترین شیوه خشک کردن و سورتینگ محصول مشخص گردد. خصوصاً شیوه خشک کردن محصول می تواند در دستیابی به ویژگی های رقابتی در محصول و در نتیجه بهره وری تولید بیانجامد. این کار مشترکاً توسط باغدار و کارخانه دار تعریف و اجرایی خواهد شد، اما سیگنال های اولیه آن برای شناخت بازار و سلیقه مشتریان، توسط تاجر فراهم می شود. مدت زمان لازم برای این کار به دلیل چند بخشی بودن، قدری طولانی خواهد بود. بر اساس مدت زمانی که تاجر به شناخت مشتری در نمایشگاه ها و ... می پردازد به اضافه مدتی که برای اصلاح فرآیندهای فرآوری زمان نیاز خواهد بود، برآورد می شود در گام نخست حداقل شش ماه، فرصت نیاز باشد. این اقدامات نیز دائمی و فرآیندی هستند و مدت زمان معرفی شده صرفاً برای فعال سازی فرآیند مربوطه است.

- شکل گیری نظام مالی و حسابداری دقیق برای مشارکت اعضای کانال

برای آنکه مدل شراکت میان اعضای کانال به درستی پیاده شود، یکی از الزامات حیاتی آن، وجود نظام مالی دقیق و شفاف است که ضامن تعیین دقیق حقوق طرفین باشد. پیاده سازی این اقدام، مشارکت طرفین را می طلبد و به نظر می رسد برای فعال سازی آن حدود شش ماه زمان نیاز باشد.

- طراحی برند و بسته بندی مستقل

همانطور که گفته شد، ترجیح کشاورزان در مدل مشارکتی، این است که نسبت به نام و نشان تجاری محصول نهایی، احساس تعلق کنند. بنابراین بهتر است برای طراحی برندی مستقل، اقدام شود. مابه ازای این نشان تجاری، اقلامی مانند لیبل و بسته بندی مناسب برای بازار هدف نیز بایستی طراحی و تولید شود. این اقدام هم می تواند در قالب یک فعالیت مشترک میان اعضا تعریف شود اما بنا به قابلیت های هر عضو بهتر است اجرا نمودن آن به تاجر محول شود. حداقل زمان لازم برای پیاده سازی این اقدام نیز سه ماه برآورد می شود.



• بازاریابی دیجیتال

امروزه برای حضور موثر در بازار، استفاده از ابزارهای بازاریابی دیجیتال، تبدیل به امری بدیهی و حیاتی شده است. از ساده ترین شکل آن که راه اندازی وبسایت برای معرفی برند و ماهیت کار تجاری است تا حضور فعالانه در شبکه های اجتماعی و حرفه ای، همگی ابزارهای موثری خواهند بود که برای نحوه سرمایه گذاری و بکارگیری از آن ها، نیاز به یک برنامه استراتژی بازاریابی هوشمند خواهد بود. اولین پیش زمینه طراحی چنین برنامه ای، شناخت و تحلیل بازارهای هدف است که توسط تاجر انجام می شود. بر همین اساس و به دلیل وجود قابلیت و اشراف لازم برای برقراری تعامل با مشتری، بهتر است این اقدام نیز توسط تاجر اجرایی شود. زمان لازم برای فعال سازی این فرآیند حداقل سه ماه برآورد می شود.

• شبکه سازی با بازیگران زنجیره لجستیک برای بازارهای هدف

یکی از پرهزینه ترین بخش های کانال های صادراتی، بخش حمل و نقل محصول است. لذا برای بهینه سازی هزینه ها در این بخش، لازم است از طریق ایجاد و تقویت شبکه همکاری با فعالان زنجیره های لجستیک، اقدام نمود. این امر خصوصاً برای صادرات محصول از ایران که دچار تحریم های شدید و پرنوسان است، کاملاً ضروری است. مسئولیت اجرای این اقدام نیز با تاجر است و برآورد می شود برای فعال سازی این فرآیند حداقل چهار ماه زمان لازم باشد.

۶-۲-۲ برنامه نهاد توسعه ای

همانطور که گفته شد، منظور از نهاد توسعه ای در این پروژه، طرح حفاظت از تالاب های ایران است که با هدف بهبود فروش محصولات کشاورزی منطقه، پروژه اصلاح کانال بازاریابی را تعریف و دنبال نموده است. برای آنکه اعضای کانال، به عنوان بازیگران اصلی عرصه تولید و عرضه محصول، بتوانند به صورت بهینه ای در کنار یکدیگر فعالیت کنند، شرایط و زمینه ای لازم است که در صورت فقدان آن، نارسایی و چالش ها در کانال بازاریابی رخ می دهد. همچنین زمانی که برای اصلاح یک کانال اقدام می شود، بایستی همان پیش نیازها و زمینه ها فراهم شود تا باعث بلوغ و شکوفایی فعالیت های کانال شود. در صورتی که این زمینه ها بصورت طبیعی و نرمال وجود نداشته باشد، نهاد توسعه گری نیاز است که فراهم شدن این موارد را پیگیری نماید. ممکن است برخی از این شرایط را همان نهاد توسعه گر به تنهایی بتواند تامین کند اما غالباً فراهم نمودن این پیش نیازها از عهده نهاد توسعه گر خارج است و نیاز به همکاری و همراهی سایر بازیگران و خصوصاً نهادهای حمایتی دارد. چرا که شکل گیری این پیش نیازها جزو ماموریت های ذاتی این نهادهای حمایتی است. در نتیجه، نهاد توسعه گر یا طرح حفاظت از تالاب ها در ایران، لازم است تحقق و فراهم شدن برخی شرایط را دنبال کند.



مواردی که باید برای اصلاح کانال بازاریابی کشمش انجام گیرد در ادامه توصیف شده‌اند. باید توجه نمودن که نقش طرح تالابها در این اقدامات، غالباً پیگیری، تسهیلگری و نظارت است.

• ترغیب اعضای کانال برای مشارکت با یکدیگر

چنانکه مشهود است، اعضای حال حاضر کانال، در هماهنگی و مشارکت جستن در فعالیت‌های‌شان دچار اختلال هستند. لذا نهاد توسعه گر لازم است برای ترغیب اعضا به همراهی و مشارکت در مدل معرفی شده، اقدامات تبلیغی و ترویجی انجام دهد. به نظر می‌رسد پیاده‌سازی این اقدام حداقل یک سال زمان نیاز دارد. چرا که علاوه بر مشارکت‌هایی که ممکن است از ابتدا برقرار شود، معمولاً تضادها و تعارضاتی نیز رخ می‌دهد که نیازمند مدیریت و حل و فصل دارد و نهاد توسعه‌ای به عنوان تسهیلگر در این بخش باید فعالانه و هوشمندانه حضور داشته باشد تا روابط برقرار شده از قوام کافی برخوردار شود. نکته حائز اهمیت آن است که هر میزان، شرایط زمینه‌ای لازم، بهتر فراهم شود، صرف هزینه و انرژی در این بخش کاهش خواهد یافت.

• اجرایی سازی زیرساخت‌ها توسط نهادهای حمایتی

همانطور که گفته شد، نهاد توسعه‌ای مسئول پیگیری فراهم شدن شرایط زمینه‌ای است که غالب این شرایط توسط نهادهایی چون دستگاه‌های دولتی یا موسسات بین‌المللی ایجاد و فراهم می‌شود. بنابراین یکی از اقداماتی که طرح تالابها مسئولیت اجرای آن را دارد، ترغیب، پیگیری و نظارت بر اجرای اقداماتی است که نهادهای حمایتی بایستی برای فراهم شدن زمینه‌های لازم، انجام دهند. مدت زمان این فرآیند نیز حداقل یک سال برآورد می‌شود. موضوعاتی که در این راستا باید پیگیری شود، در بخش نهادهای حمایتی معرفی شده‌اند.

• جلب حمایت و تامین منابع مالی و فنی در برخی موارد خاص

ممکن است به دلایل مختلف، در حین دنبال کردن برنامه‌ها، برخی موارد توسط اعضای کانال، دستگاه‌های دولتی یا موسسات بین‌المللی اجرایی نشود. در چنین شرایطی ممکن است طرح تالابها مستقلاً بتواند منابع لازم برای اجرایی سازی آن موضوع را به نفع جامعه محلی فراهم آورد. به طور مثال ممکن است در طراحی برند مستقل و یا بازاریابی دیجیتال، تفاهم لازم میان اعضای کانال ایجاد نشود. در چنین شرایطی ممکن است پروژه، فرصت‌های اصلاحی قابل توجهی را از دست بدهد. در نتیجه ممکن است طرح تالابها در این شرایط به طرق مختلف از جمله بکارگیری یک تیم تخصصی و یا برگزاری



رویدادهای شتابدهی و حمایت از اقدامات استارت آپی، بتواند این چالش را مرتفع نماید. زمان این اقدامات به تناسب ماهیت و شرایط حاکم، قابل تعریف خواهد بود.

۳-۲-۶ برنامه نهادهای حمایتی

پیش تر در خصوص ماهیت نهادهای حمایتی و جنس فعالیت های آنها توضیح داده شد. ذکر این نکته ضروری است که لزوماً تمام فعالیت های معرفی شده در این بخش به عهده بخش عمومی نیست و در صورتی که بخش عمومی به تنهایی کفایت لازم برای اجرای آنها را نداشته باشد، نیاز به مشارکت با بخش خصوصی است. حال ممکن است این بخش خصوصی در واقع از بازیگران و اعضای اصلی کانال باشد و یا ممکن است ربط مستقیمی به کانال نداشته باشد. در این موارد، طرح تالاب ها به عنوان نهاد توسعه گر، در حین پیشرفت برنامه عملیاتی، تشخیص خواهد داد که در چه شرایطی بخش عمومی به تنهایی و در چه شرایطی با مشارکت بخش خصوصی و یا همکاری خود طرح تالاب ها، لازم است برنامه را دنبال کند. در ادامه، اقداماتی که باید توسط این نهادها پیاده سازی شود طرح می گردد.

• اجرای نظام آموزشی و نظارتی خصوصاً برای جنبه های فنی تولید

چنانکه در تحلیل های کانال کشف شده، یکی از نارسایی های اصلی این کانال، در مرحله تولید نهفته است که همان روش استفاده از سموم است. برای اصلاح این موضوع، با همه اقدامات پیرامونی که معرفی گردید، یک اقدام اصلی باقی می ماند و آن اجرای برنامه های آموزشی و ترویجی از سوی دستگاه های مربوطه است. به طور مشخص سازمان جهاد کشاورزی و تمامی بخش ها و شرکت های تابعه آن، در این خصوص نقش بسزایی دارند که البته ممکن است در حالت معمول بدرستی انجام وظیفه نکنند. علاوه بر این، نهادهای عمومی داخلی و بین المللی دیگری نیز مانند سازمان نظام مهندسی کشاورزی و یا سازمان خوار و بار جهانی، می توانند نقش آفرین باشند. بعلاوه ممکن است از مدل های مشارکتی با بخش خصوصی نیز استفاده شود، اما به هر حال نیاز به حضور و نظارت بخش عمومی خواهد بود. این اقدام باید با پیگیری طرح تالاب ها و با مشارکت سازمان ها و موسساتی که می توانند در این زمینه نقش موثری داشته باشند انجام گیرد. در ابتدای امر بایستی از طریق برگزاری گفتگوهای آسیب شناسانه برای اصلاح مدل فعلی آموزش و ترویج در باغات انگور ملکان، اقدام نمود، سپس پروژه مشترک سازنده ای در این زمینه تعریف و پیاده سازی شود. برای اجرایی شدن این فرآیند برآورد می شود حداقل شش ماه زمان لازم باشد.

• ایجاد زیرساخت حقوقی و قراردادی موثر برای تعاملات اعضا و ضمانت تعهدات طرفین



اعضای کانال برای استفاده از مدل مشارکت، نیازمند بستر حقوقی امنی هستند که بتوانند با اتکا به آن، از عدم تضییع حقوق خود، اطمینان یابند. برای این منظور لازم است نهادهای دیگری که از اعتبار کافی برای نظارت و دادرسی و تضمین فعالیت های هر یک از طرفین، برخوردار هستند، دخیل شوند. شکل گیری چنین بستری، نیازمند حضور فعالانه نهادهای زیرسیستم های مختلفی است. یکی از زیرسیستم های لازم، همین موضوع آموزش و نظارت بر عملکرد تولید است که در قسمت قبلی تشریح شد. از دیگر نهادها می توان به صندوق های بیمه و ضمانت اشاره نمود که، بر اساس بازرسی های مداوم، بر عملکرد فرد ضمانت خواه، نظارت می کند و عملکرد او را با پشتوانه های قوی، برای طرف مقابل تضمین یا بیمه می کند. یکی از صندوق های اینچنینی که در کانال های صادراتی نقش بسیار موثری دارد، صندوق ضمانت صادرات جمهوری اسلامی ایران است. بنابراین به منظور ایجاد یک زیرساخت تخصصی بیمه و ضمانت برای کانال صادراتی کشمش در منطقه ملکان، باید اقدام لازم صورت گیرد. بدین ترتیب که طرح تالاب ها با شناخت نیازهای حقوقی طرفین و شناسایی نهادهای مرتبط، به تعریف زیرساخت لازم با مشارکت این نهادها خواهد پرداخت و در ادامه، برنامه اجرایی سازی آن دنبال می شود. راه اندازی چنین زیرساختی حداقل به ۹ ماه زمان نیاز خواهد داشت.

البته بازه های زمانی معرفی شده، به این معنا نیست که برای برقراری روابط مشارکتی میان اعضای کانال لازم است چنین فاصله زمانی توقف ایجاد شود تا ابتدا چنین زیرساختی فراهم شود. بلکه روابط مشارکتی را می توان در مقیاس های کوچکتر، با ابزارهای ساده تر و یا در پروژه هایی با پیچیدگی کمتر آغاز نمود، تا زمانی که چنین زیرساخت هایی بعنوان نهادهای دائمی بتوانند روابط پایدار و پیچیده تر را پشتیبانی کنند. مثلاً در ابتدای امر می توان کار را با سه کشاورز که بتوانند حداقل محموله ترانزیتی (حدود ۳۰ تن کشمش) را تامین کنند؛ با استفاده از ابزار ضمانتی مانند چک یا سفته و در پروژه های مانند صادرات به عراق (که از استانداردها و هزینه های پایین تری برخوردار است) استفاده نمود.

• فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز اعضا خصوصاً در بازارهای جهانی

دسترسی به اطلاعات در هر کسب و کاری اهمیت وافر دارد. در موضوع صادرات به دلیل پرهزینه بودن کسب این اطلاعات و بالا بودن ریسک معاملات، اهمیت چندانی می یابد. در این زمینه، موسساتی که داده های بین المللی را گردآوری کرده و گزارش های تحلیلی تولید می کنند، یکی از منابع مهم اطلاعات بخ حساب می آیند که علاوه بر دسترسی دادن به این گزارش ها می توانند مشورت های بسیار مفیدی نیز ارائه نمایند. انتظار می رود طرح تالاب ها با توجه به برخورداری از حمایت های بین المللی و تعامل مستقیم با



چنین موسساتی بتواند این نیاز اساسی را دنبال کرده و از آن‌ها کمک‌های علمی و فنی دریافت نماید. این اقدام در مواقع لزوم تعریف خواهد شد و فرآیند مشخص و زمان‌بری ندارد.

۳-۶ نمودار زمانی برنامه عملیاتی

بر اساس برنامه عملیاتی که در قسمت قبل تشریح شد، می‌توان خلاصه اقدامات را به شکل جدول زیر، نشان داد. این جدول در واقع خروجی نهایی پروژه حاضر است که برای پیاده‌سازی یافته‌های این پروژه در فازهای بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

جدول ۱۲ - برنامه عملیاتی فاز بعد

ردیف	بخش	اقدام	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	طرح تالاب‌ها	ترغیب اعضای کانال به مشارکت												
۲		پیگیری اجرایی‌سازی اقدامات زیرساختی												
۳		جذب منابع برای اجرای موارد خاص												
۴	نهادهای حمایتی	استقرار نظام آموزشی و نظارتی فنی												
۵		استقرار زیرساخت حقوقی امن												
۶		فراهم آوردن اطلاعات فنی و بازار												
۷	اعضای کانال	شناخت بازار												
۸		اصلاح روش‌های تولید												
۹		اصلاح فرآوری به خواست مشتری												
۱۰		ایجاد نظام مالی دقیق												
۱۱		طراحی برند و بسته بندی مستقل												
۱۲		بازاریابی دیجیتال												
۱۳		شبکه سازی لجستیکی												

توضیح: ستون‌های مقابل اقدامات، نشانگر زمان اجرای آن‌ها است و خانه‌های تیره رنگ نشانگر ماه‌هایی است که اقدام متناظر در حال انجام است.



۷-۱ اطلاعات گردآوری شده از دفتر طرح تالابها در خصوص روستاها

دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی پاییزه	ایلخچی	یونجه	350	10	3500
زراعی پاییزه	کردلر	یونجه	327	10	3270
زراعی پاییزه	ایلخچی	گلزا	620	2.2	1364
زراعی پاییزه	ایلخچی	گندم	300	4	1200
زراعی پاییزه	کردلر	گندم	250	4	1000
زراعی بهاره	ایلخچی	ذرت علوفه ای	30	30	900
باغی	ایلخچی	بادام	380	2	760
زراعی بهاره	ایلخچی	پیاز و سبزی و گوجه و فلفل	35	15	525
زراعی بهاره	کردلر	گوجه فرنگی	15	25	375
باغی	ایلخچی	سایر هسته داران	24.5	10	245
زراعی پاییزه	آباجالوی سفلی	گندم	80	4	320
زراعی بهاره	آباجالوی سفلی	ذرت	40	45	1800
زراعی بهاره	آباجالوی سفلی	آفتابگردان آجیلی	26	1.5	39
زراعی بهاره	آباجالوی سفلی	گوجه فرنگی	45	50	2250
زراعی بهاره	آباجالوی سفلی	کدو آجیلی	15	0.5	7.5
باغی	آباجالوی سفلی	انگور	50	20	1000
باغی	آباجالوی سفلی	هسته دار	7	8	56
باغی	آباجالوی سفلی	سیب	5	50	250
زراعی بهاره	آده و شهرک المهدی	چغندر قند	0	60	0
زراعی بهاره	آده و شهرک المهدی	ذرت	0	7	0
زراعی پاییزه	آده و شهرک المهدی	گندم	0	4	0
زراعی پاییزه	آده و شهرک المهدی	کلزا	0	4	0
باغی	آده و شهرک المهدی	سیب	0	25	0
باغی	بایقوت	انگور	203	24	4872
زراعی پاییزه	بایقوت	یونجه	110	22	2420
باغی	بایقوت	انگور	85	24	2040
زراعی بهاره	بایقوت	گوجه	32	40	1280
زراعی بهاره	بایقوت	پیاز	15	35	525
باغی	بایقوت	سیب	30	14	420
زراعی پاییزه	بایقوت	گندم	80	4.75	380
زراعی پاییزه	بایقوت	جو	22	2.65	58.3
باغی	بایقوت	سیب	3	14	42
باغی	بایقوت	زردآلو	3	13	39
باغی	بایقوت	آلوچه (گوجه سبز)	2	13	26
باغی	بایقوت	آلوچه (گوجه سبز)	2	13	26
باغی	بایقوت	زردآلو	2	13	26
باغی	بایقوت	گردو	1.5	5	7.5
زراعی پاییزه	بخش قلعه	گندم	88	4.9	431.2
زراعی بهاره	بخش قلعه	آفتابگردان آجیلی	90	1.8	162
زراعی بهاره	بخش قلعه	ذرت علوفه ای	40	50	2000
زراعی بهاره	بخش قلعه	گوجه	25	50	1250
زراعی بهاره	بخش قلعه	کدو	38	0.7	26.6
زراعی بهاره	تاز کند جبل	چغندر قند	0	70	0



دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی بهاره	تاز کند جبل	ذرت	0	9	0
زراعی پاییزه	تاز کند جبل	گندم	0	6	0
زراعی پاییزه	تاز کند جبل	کازا	0	5	0
باغی	تاز کند جبل	سیب	0	30	0
زراعی بهاره	گل تپه	سیب زمینی	328	38	12464
زراعی بهاره	گل تپه	سیب زمینی	328	38	12464
زراعی بهاره	ناتساء	سیب زمینی	214	35	7490
زراعی بهاره	ناتساء	سیب زمینی	214	35	7490
باغی	یوزباشکندی	انگور	152	24	3648
زراعی بهاره	گل تپه	پیاز	70	50	3500
باغی	تیل	آلبالو	200	13	2600
زراعی بهاره	تیل	یونجه	95	7	665
زراعی پاییزه	تیل	گندم	170	3.5	595
باغی	تیل	بادام	139	2	278
باغی	تیل	گردو	73	3	219
زراعی پاییزه	تیل	جو	60	3.5	210
زراعی بهاره	تیل	کدو	10	20	200
باغی	تیل	زرشک	35	5	175
زراعی بهاره	تیل	گوچه فرنگی	5	20	100
زراعی بهاره	تیل	نخود	5	0	0
زراعی بهاره	دستجرد	گوچه	80	50	4000
زراعی پاییزه	قشلاق	پیاز	100	40	4000
زراعی بهاره	قشلاق	گوچه	50	50	2500
زراعی بهاره	دستجرد	پیاز	80	30	2400
زراعی بهاره	تیمورلو	گوچه	35	50	1750
زراعی پاییزه	تیمورلو	یونجه	100	13	1300
زراعی پاییزه	تیمورلو	سیر	90	14	1260
زراعی پاییزه	تیمورلو	پیاز	30	40	1200
زراعی پاییزه	دستجرد	یونجه	70	13	910
زراعی بهاره	تیمورلو	چغندر قند	15	60	900
زراعی بهاره	حاج حسن سفلی	گوچه فرنگی	400	40	16000
باغی	حاج حسن سفلی	آلو	200	20	4000
زراعی بهاره	ملک آباد	گوچه فرنگی	80	43	3440
زراعی بهاره	گرده رش	گوچه فرنگی و خیار	75	40	3000
زراعی بهاره	داش تپه	چغندر قند	45	60	2700
باغی	گرده رش	هسته داران	75	30	2250
باغی	ملک آباد	سیب	50	35	1750
زراعی بهاره	گوگ تپه	چغندر قند	170	8	1360
زراعی پاییزه	حاج حسن سفلی	گندم	370	3	1110
زراعی بهاره	داش تپه	گوچه فرنگی	30	35	1050
زراعی بهاره	حاج حسن علیا	یونجه	80	10	800
زراعی بهاره	گوگ تپه	ذرت علوفه ای	160	5	800
باغی	خاصه لر	زرد آلو	22	10	220
باغی	ایلخچی	دانه داران	15.5	14	217
زراعی پاییزه	خاصه لر	جو	80	2.5	200
زراعی پاییزه	ایلخچی	جو	55	3.5	192.5
زراعی پاییزه	کردلر	گلزا	45	3.5	157.5
باغی	ایلخچی	پسته	80	1.4	112
زراعی پاییزه	کردلر	جو	30	3.5	105
باغی	کردلر	زرد آلو	10	10	100



دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی بهاره	خاصه لر	گوچه	3	25	75
باغی	زوارق	انگور	185	20	3700
باغی	زوارق	انگور	180	20	3600
زراعی بهاره	خوشه مهر	پیاز	55	45	2475
زراعی بهاره	علی خواجه	هویج	45	55	2475
زراعی بهاره	دارلک	چغندر قند	0	45	0
زراعی بهاره	دارلک	ذرت علوفه ای	0	52	0
زراعی پاییزه	دارلک	گندم	0	4.5	0
زراعی پاییزه	دارلک	جو	0	4	0
باغی	دارلک	سیب	0	25	0
باغی	دارلک	هلو	0	13	0
زراعی پاییزه	گرده رش	گندم و جو	150	5	750
باغی	حاج حسن سفلی	سیب	35	20	700
باغی	گوگ تپه	سیب	50	12	600
زراعی بهاره	دایلاق	گوچه فرنگی	0	20	0
زراعی بهاره	دایلاق	کدو	0	0.7	0
زراعی بهاره	دایلاق	ذرت علوفه ای	0	50	0
زراعی بهاره	دایلاق	آفتابگردان آجیلی	0	1.8	0
زراعی بهاره	دایلاق	بادرشو	0	6	0
زراعی بهاره	دایلاق	نعناع	0	3.5	0
زراعی پاییزه	دایلاق	گندم	0	5	0
باغی	دایلاق	هسته دار	0	15	0
زراعی پاییزه	تیمورلو	گندم و جو	250	3.6	900
باغی	دستجرد	آلو و گوچه	60	15	900
باغی	تیمورلو	آلو و گوچه	55	15	825
زراعی پاییزه	مماقان	جو	330	2.5	825
زراعی بهاره	تیمورلو	ذرت	15	50	750
زراعی پاییزه	دستجرد	گندم و جو	200	3.6	720
باغی	دستجرد	انگور	52	13	676
زراعی بهاره	دستجرد	ذرت	13	50	650
زراعی پاییزه	نادینلو	گندم	150	4.2	630
زراعی پاییزه	دستجرد	پیاز	15	40	600
زراعی پاییزه	قشلاق	یونجه	40	14	560
زراعی پاییزه	دور گه لطف الله	گندم	0	85	0
زراعی بهاره	دور گه لطف الله	چغندر قند	0	40	0
زراعی بهاره	دور گه لطف الله	یونجه	0	55	0
زراعی پاییزه	دور گه لطف الله	جو	0	8	0
زراعی بهاره	خوشه مهر	هویج	15	55	825
زراعی پاییزه	زوارق	گندم	120	5.5	660
زراعی پاییزه	علی خواجه	گندم	115	5	575
زراعی بهاره	علی خواجه	سیب زمینی و گوچه	15	32	480
زراعی پاییزه	خوشه مهر	گندم	75	5.5	412.5
باغی	زوارق	سیب	20	20	400
زراعی بهاره	زوارق	هویج	5	55	275
زراعی بهاره	زوارق	پیاز	6	45	270
باغی	علی خواجه	انگور	15	15	225
زراعی بهاره	علی خواجه	جو	30	3.5	105
زراعی پاییزه	خوشه مهر	جو	40	2.5	100
زراعی پاییزه	زوارق	جو	25	2.5	62.5
باغی	زوارق	گوچه سبز	30	0	0



دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی بهاره	فرخزاد	چغندر قند	0	0	0
زراعی پاییزه	فرخزاد	گندم	0	8	0
زراعی بهاره	فرخزاد	کدو	0	0	0
زراعی بهاره	فرخزاد	یونجه	0	0	0
زراعی بهاره	قشلاق	چغندر قند	8	60	480
زراعی بهاره	ممقان	گوچه	12	40	480
زراعی پاییزه	فیروز سالار	پياز	12	36	432
زراعی پاییزه	ممقان	پياز	55	7.8	429
زراعی بهاره	قشلاق	ذرت	8	50	400
زراعی پاییزه	قشلاق	گندم و جو	110	3.6	396
زراعی بهاره	قره قصاب	چغندر قند	0	4	0
زراعی پاییزه	قره قصاب	گندم و جو	0	6	0
زراعی بهاره	قره قصاب	یونجه	0	0	0
زراعی بهاره	قره قصاب	کدو	0	0	0
زراعی بهاره	قره قصاب	ذرت	0	0	0
باغی	تیمورلو	انگور	30	13	390
زراعی بهاره	فیروز سالار	گوچه	10	39	390
باغی	ممقان	بادام	220	1.2	264
باغی	نادینلو	گردو	33	7.8	257.4
زراعی بهاره	قشلاق	پياز	6	40	240
باغی	ممقان	گردو	115	2	230
زراعی پاییزه	فیروز سالار	یونجه	24	8.5	204
زراعی بهاره	تیمورلو	گندم و جو	50	3.6	180
باغی	نادینلو	گل محمدی	50	3.2	160
زراعی بهاره	نادینلو	گوچه	4	40	160
زراعی بهاره	قم قلعه	چغندر قند	0	55	0
زراعی بهاره	قم قلعه	ذرت	0	5	0
زراعی پاییزه	قم قلعه	گندم	0	4	0
زراعی پاییزه	قم قلعه	جو	0	2	0
باغی	قم قلعه	سیب	0	30	0
باغی	قم قلعه	هلو	0	8	0
باغی	کردلر	آلوچه	15	5	75
باغی	خاصه لر	انگور	7	10	70
زراعی بهاره	خاصه لر	خیار	3	15	45
زراعی بهاره	خاصه لر	فلفل	4	8	32
باغی	خاصه لر	گردو	14	2.2	30.8
باغی	کردلر	بادام	15	2	30
زراعی بهاره	کردلر	فلفل	3	8	24
باغی	خاصه لر	بادام	10	2	20
زراعی بهاره	کردلر	خیار	1	15	15
باغی	کردلر	پسته	13	0.8	10.4
باغی	کردلر	گردو	1.5	2.2	3.3
باغی	کردلر	سنجد	1	0.5	0.5
زراعی پاییزه	خاصه لر	جو	40	0	0
زراعی بهاره	گاپیس	چغندر قند	0	45	0
زراعی پاییزه	گاپیس	گندم	0	7	0
باغی	گاپیس	سیب	0	45	0
زراعی پاییزه	داش تپه	گندم	100	4	400
زراعی پاییزه	ملک آباد	گندم و جو	100	4	400
باغی	گوگ تپه	هسته داران	75	5	375



دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی بهاره	گرده گرو	چغندر قند	0	30	0
زراعی پاییزه	گرده گرو	گندم	0	4	0
باغی	گرده گرو	سیب	0	30	0
زراعی بهاره	گردیعقوب	چغندر قند	0	37	0
زراعی بهاره	گردیعقوب	ذرت علوفه ای	0	6.3	0
زراعی پاییزه	گردیعقوب	گندم	0	3.9	0
زراعی پاییزه	گردیعقوب	جو	0	3.7	0
باغی	گردیعقوب	سیب	0	30	0
باغی	گردیعقوب	هلو	0	7	0
زراعی بهاره	گل تپه	پیاز	70	50	3500
زراعی پاییزه	تپه اسماعیل آباد	یونجه	152	22	3344
باغی	یوزباشکندی	انگور	120	24	2880
زراعی بهاره	تپه اسماعیل آباد	گوچه فرنگی	54	40	2160
زراعی بهاره	یوزباشکندی	چغندر قند	28	60	1680
زراعی بهاره	نانساء	پیاز	25	55	1375
زراعی بهاره	نانساء	پیاز	25	55	1375
زراعی پاییزه	تپه اسماعیل آباد	گندم	224	4.75	1064
زراعی بهاره	یوزباشکندی	گوچه فرنگی	21	40	840
زراعی پاییزه	گل تپه	گندم آبی	100	7	700
باغی	گل تپه	انگور	35	20	700
زراعی بهاره	گل تپه	گندم	100	7	700
باغی	گل تپه	انگور	35	20	700
زراعی بهاره	یوزباشکندی	پیاز	20	35	700
زراعی پاییزه	یوزباشکندی	گندم	97	4.75	460.8
باغی	گل تپه	گردو	80	5	400
باغی	گل تپه	گردو	80	5	400
باغی	نانساء	سیب	7	50	350
زراعی پاییزه	گوگ تپه	گندم	150	2	300
زراعی پاییزه	گوگ تپه	جو	150	2	300
باغی	حاج حسن علیا	سیب	9	20	180
زراعی پاییزه	حاج حسن علیا	گوچه	58	3	174
باغی	گوگ تپه	هلو	10	13	130
باغی	حاج حسن علیا	آلو	6	20	120
زراعی بهاره	لکله	گوچه فرنگی	223	40	8920
زراعی پاییزه	لکله	یونجه	110	22	2420
زراعی بهاره	لکله	پیاز	50	35	1750
زراعی پاییزه	لکله	گندم	124	4.75	589
زراعی پاییزه	لکله	جو	50	2.65	132.5
زراعی بهاره	حاج حسن علیا	چغندر قند	2	45	90
زراعی پاییزه	حاج حسن علیا	جو	15	2.8	42
باغی	حاج حسن علیا	انگور	3	10	30
زراعی پاییزه	نادینلو	جو	50	3.2	160
زراعی پاییزه	نادینلو	یونجه	22	6.7	147.4
زراعی بهاره	قشلاق	گندم و جو	40	3.6	144
باغی	فیروز سالار	زردآلو	13	7	91
باغی	قشلاق	پسته	80	1	80
باغی	نادینلو	انگور	5	15	75
زراعی پاییزه	نادینلو	سیر	5	14.6	73
زراعی پاییزه	فیروز سالار	گندم	24	2.5	60
زراعی پاییزه	مفقان	یونجه	27	2.1	56.7



دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی بهاره	دستجرد	گندم و جو	15	3.6	54
باغی	فتلاق	آلو و گوجه	3	15	45
باغی	نادینلو	بادام	21	2	42
باغی	تیمورلو	بادام	10	3	30
باغی	فیروز سالار	گوجه سبز	24	1.2	28.8
باغی	دستجرد	بادام	10	2	20
زراعی پاییزه	ممقان	گندم			0
باغی	نانساء	سیب	7	50	350
زراعی بهاره	تپه اسماعیل آباد	پياز	9	35	315
زراعی پاییزه	نانساء	گندم	40	7	280
زراعی بهاره	نانساء	گندم	40	7	280
باغی	نانساء	انگور	12	20	240
باغی	نانساء	انگور	12	20	240
زراعی پاییزه	تپه اسماعیل آباد	جو	87	2.65	230.6
زراعی پاییزه	پوزیاشکندی	یونجه	10	22	220
باغی	گل تپه	آلوچه مراغه	10	15	150
باغی	گل تپه	آلوچه مراغه	10	15	150
باغی	نانساء	گردو	15	5	75
باغی	نانساء	گردو	15	5	75
زراعی پاییزه	پوزیاشکندی	جو	24	2.65	63.6
باغی	پوزیاشکندی	سردرختی	4	14	56
باغی	گل تپه	بادام	21	2	42
باغی	گل تپه	بادام	21	2	42
باغی	پوزیاشکندی	سردرختی	3	14	42
زراعی بهاره	گل تپه	کدو	34	1.2	40.8
زراعی بهاره	گل تپه	کدو	34	1	34
زراعی پاییزه	نانساء	جو	6	3	18
زراعی بهاره	نانساء	کدو	15	1.2	18
زراعی بهاره	نانساء	جو	6	3	18
زراعی پاییزه	گل تپه	جو	5	3	15
زراعی بهاره	گل تپه	جو	5	3	15
زراعی بهاره	نانساء	کدو	15	1	15
باغی	حاج حسن علیا	گردو	1.5	1	1.5
زراعی بهاره	لج	چغندر قند	0	45	0
زراعی بهاره	لج	ذرت علوفه ای	0	45	0
زراعی پاییزه	لج	گندم	0	5	0
زراعی پاییزه	لج	جو	0	4	0
باغی	لج	سیب	0	25	0
باغی	لج	هلو	0	13	0
زراعی پاییزه	شیراز	سیب زمینی	0	0	0
زراعی پاییزه	شیراز	پياز	0	0	0
زراعی بهاره	شیراز	کدو	0	0	0
زراعی پاییزه	شیراز	گندم	0	0	0
زراعی بهاره	قیچاق	گوجه فرنگی	0	25	0
زراعی بهاره	فیروز آباد	گوجه فرنگی	0	40	0
زراعی بهاره	اسلام آباد	گوجه فرنگی	0	40	0
زراعی بهاره	شعانلو	گوجه فرنگی	0	30	0
زراعی پاییزه	قیچاق	گندم	0	2.7	0
زراعی پاییزه	قیچاق	جو	0	3	0
زراعی پاییزه	فیروز آباد	گندم	0	2.9	0



دسته بندی	روستا	محصول	مقدار هکتار	تن در هکتار	کل
زراعی پاییزه	فیروز آباد	جو	0	2.8	0
زراعی پاییزه	اسلام آباد	گندم	0	2.7	0
زراعی پاییزه	اسلام آباد	جو	0	2.5	0
زراعی پاییزه	شعبانلو	گندم	0	2.5	0
زراعی پاییزه	شعبانلو	جو	0	2.5	0
باغی	قیچاق	انگور	0	10	0
باغی	قیچاق	سیب	0	12	0
باغی	فیروز آباد	انگور	0	18	0
باغی	اسلام آباد	انگور	0	15	0
باغی	شعبانلو	سیب	0	12	0
باغی	شعبانلو	آلو	0	10	0
زراعی بهاره	گرلان	چغندر قند	0	55	0
زراعی بهاره	گرلان	گوچه فرنگی	0	45	0
زراعی پاییزه	گرلان	گندم	0	4.5	0
باغی	گرلان	سیب	0	42	0
باغی	گرلان	هسته دار	0	8	0
زراعی بهاره	قرلقویی	چغندر قند	0	45	0
زراعی بهاره	قرلقویی	ذرت علوفه ای	0	5	0
زراعی بهاره	قرلقویی	گندم	0	3	0
زراعی بهاره	قرلقویی	جو	0	2	0
زراعی بهاره	قرلقویی	سیب	0	25	0
زراعی بهاره	قرلقویی	هلو	0	10	0
زراعی بهاره	سپرغان	آفتابگردان آجیلی	0	1.5	0
زراعی بهاره	سپرغان	کدو	0	0.7	0
زراعی بهاره	سپرغان	ذرت علوفه ای	0	50	0
زراعی پاییزه	خانسان	گندم	0	4	0
باغی	خانسان	انگور	0	17	0
باغی	خانسان	سیب	0	42	0
باغی	خانسان	هسته دار	0	12	0
باغی	سپرغان	گندم	0	5	0
باغی	سپرغان	هسته دار	0	15	0
باغی	سپرغان	انگور	0	20	0
زراعی بهاره	خانسان	آفتابگردان آجیلی	0	1.5	0
زراعی بهاره	خانسان	گوچه فرنگی	0	17	0
زراعی بهاره	خانسان	ذرت علوفه ای	0	47	0
باغی	خانسان	انگور	0	17	0
باغی	خانسان	سیب	0	32	0
باغی	خانسان	هسته دار	0	13	0
زراعی بهاره	مرنگلوی بزرگ	آفتابگردان آجیلی	0	1.8	0
زراعی بهاره	مرنگلوی بزرگ	ذرت علوفه ای	0	50	0
زراعی پاییزه	مرنگلوی بزرگ	گندم	0	5	0
باغی	مرنگلوی بزرگ	سیب	0	20	0
باغی	مرنگلوی بزرگ	هسته دار	0	25	0



۲-۷ اطلاعات کلی روستاها؛ برگرفته از شناسنامه آبادی ها در مرکز آمار ایران^۷

توضیح: در این جدول، عداد ۱ در هر سلول یعنی وجود دارد و عدد ۲ یعنی وجود ندارد.

تعداد خانوار	شاغلان در گروه فعالیت			جمعیت			دسترسی به اینترنت		سیاسی و اداری				نام آبادی و محل		
	خدمات	صنعت	کشاورزی	زن	مرد	کل	دسترسی عمومی به اینترنت	دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	شرکت تعاونی روستایی	شورای حل اختلاف	مروج کشاورزی	مرکز خدمات جهاد کشاورزی	نام آبادی	نام شهرستان	نام استان
482	93	38	315	932	932	1864	1	2	2	2	2	1	گل تپه	ارومیه	آذربایجان غربی
14	*	*	*	26	29	55	2	2	2	2	2	2	چیچکلوی	ارومیه	آذربایجان غربی
255	59	74	121	408	416	824	2	2	1	2	2	2	بخش قلعه	ارومیه	آذربایجان غربی
189	44	34	84	277	304	581	2	2	1	2	2	2	کردلر	ارومیه	آذربایجان غربی
20	9	3	16	41	47	88	2	2	2	2	2	2	دستجرد	ارومیه	آذربایجان غربی
22	6	2	17	41	38	79	2	2	2	2	2	2	دایلاق	ارومیه	آذربایجان غربی
53	4	2	96	79	87	166	2	2	2	2	2	2	مرنگلوی	ارومیه	آذربایجان غربی
111	5	4	143	165	184	349	2	2	1	2	2	2	کوچک	ارومیه	آذربایجان غربی
25	3	5	29	43	41	84	2	2	2	2	2	2	اباجالوی سفلی	ارومیه	آذربایجان غربی
137	9	10	122	218	225	443	2	2	2	2	2	2	خانسان	ارومیه	آذربایجان غربی
386	46	24	338	651	673	1324	1	1	1	2	2	2	سپورغان	ارومیه	آذربایجان غربی
17	*	*	*	56	57	113	2	2	2	2	2	2	مرنگلوی بزرگ	ارومیه	آذربایجان غربی
97	13	17	108	236	254	490	1	1	2	2	1	2	قشلاق	خوئ	آذربایجان غربی
369	85	53	213	699	678	1377	1	1	1	2	2	2	اسلام اباد	مهاباد	آذربایجان غربی
97	3	13	75	191	176	367	2	2	2	2	2	2	گروه گرو	مهاباد	آذربایجان غربی
													لج	مهاباد	آذربایجان غربی
													گرده رش	مهاباد	آذربایجان غربی

^۷ آدرس گزارش در درگاه ملی آمار: <https://www.amar.org.ir/> شناسنامه



تعداد خانوار	شاغلان در گروه فعالیت			جمعیت			دسترسی به اینترنت		سیاسی و اداری				نام آبادی و محل		
	خدمات	صنعت	کشاورزی	زن	مرد	کل	دسترسی عمومی به اینترنت	دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	شرکت تعاونی روستایی	شورای حل اختلاف	مروج کشاورزی	مرکز خدمات جهاد کشاورزی	نام آبادی	نام شهرستان	نام استان
752	160	138	167	1438	1538	2976	1	1	1	1	1	1	قم قلعه	مهاباد	آذربایجان غربی
337	132	107	191	756	745	1501	1	1	2	1	2	2	داره لک	مهاباد	آذربایجان غربی
410	170	156	228	1060	1082	2142	1	1	1	1	2	2	قزل قبی	مهاباد	آذربایجان غربی
81	34	17	92	273	260	533	2	2	2	2	2	2	گاپس حاج حسن	مهاباد	آذربایجان غربی
158	12	11	130	325	298	623	2	2	2	2	2	2	خالصه	میاندوآب	آذربایجان غربی
149	11	21	125	279	261	540	2	2	2	2	2	2	حاج حسن علیا	میاندوآب	آذربایجان غربی
94	13	18	72	161	160	321	2	2	2	2	2	2	گوگ تپه لله	میاندوآب	آذربایجان غربی
214	9	14	215	364	379	743	2	2	2	2	2	2	گزلان	میاندوآب	آذربایجان غربی
306	46	43	214	511	549	1060	2	2	2	2	2	2	دش تپه	میاندوآب	آذربایجان غربی
270	34	10	142	466	505	971	2	2	2	2	2	2	ملک اباد	میاندوآب	آذربایجان غربی
390	53	38	303	711	717	1428	2	2	2	2	2	2	گرده رش	میاندوآب	آذربایجان غربی
552	49	353	258	950	1050	2000	2	2	2	2	2	2	شعبانو	میاندوآب	آذربایجان غربی
440	53	222	307	831	910	1741	2	2	2	2	2	2	فیروز آباد	میاندوآب	آذربایجان غربی
284	59	46	155	510	485	995	1	1	1	1	2	2	فرخ زاد	نقده	آذربایجان غربی
52	10	4	48	99	100	199	2	2	2	2	2	2	آده	نقده	آذربایجان غربی
178	32	25	160	354	351	705	1	1	1	2	2	2	قره قصاب	نقده	آذربایجان غربی
133	38	28	75	227	241	468	2	2	2	2	2	2	درگه لطف اله	نقده	آذربایجان غربی
15	*	*	*	35	32	67	2	2	2	2	2	2	اسلام اباد	چالدران	آذربایجان غربی
21	1	NULL	23	45	51	96	2	2	2	2	2	2	قیقاج	پلدشت	آذربایجان غربی
24	3	3	39	55	67	122	2	2	2	2	2	2	قشلاق	سراب	آذربایجان شرقی
313	56	34	227	516	543	1059	1	1	1	2	1	2	گل تپه	مراغه	آذربایجان شرقی



تعداد خانوار	شاغلان در گروه فعالیت			جمعیت			دسترسی به اینترنت		سیاسی و اداری				نام آبادی و محل		
	خدمات	صنعت	کشاورزی	زن	مرد	کل	دسترسی عمومی به اینترنت	دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	شرکت تعاونی روستایی	شورای حل اختلاف	مروج کشاورزی	مرکز خدمات جهاد کشاورزی	نام آبادی	نام شهرستان	نام استان
101	8	50	100	207	196	403	2	2	2	2	2	2	قشلاقی خوشه مهر/	مراغه	آذربایجان شرقی
1086	238	369	603	1863	1875	3738	1	1	1	2	2	2	بناب خواجه امیر/	بناب	آذربایجان شرقی
629	214	142	385	1072	1124	2196	2	2	1	2	2	2	زوارق	بناب	آذربایجان شرقی
382	83	50	299	679	721	1400	2	2	1	2	2	2	علی خواجه	بناب	آذربایجان شرقی
1001	156	283	537	1821	1920	3741	1	1	1	1	2	2	بایقوت	ملکان	آذربایجان شرقی
476	146	113	405	916	913	1829	1	1	2	1	2	2	یوزباش کندی	ملکان	آذربایجان شرقی
1303	300	379	729	2205	2396	4601	1	1	1	1	1	2	لکله	ملکان	آذربایجان شرقی
1713	503	652	753	2596	2826	5422	1	1	1	1	2	2	تیمورلو	آذرشهر	آذربایجان شرقی
533	93	183	384	794	889	1683	1	1	2	1	2	2	دستجرد	آذرشهر	آذربایجان شرقی
869	344	353	163	1455	1469	2924	1	1	1	2	2	2	فیروزسالار	آذرشهر	آذربایجان شرقی
1030	287	517	251	1671	1808	3479	1	1	2	2	2	2	نادیلو خاصه لر /	آذرشهر	آذربایجان شرقی
293	79	111	132	537	523	1060	1	1	1	2	1	2	خصیل/	اسکو	آذربایجان شرقی
843	164	132	789	1394	1451	2845	1	1	2	2	2	2	کردلر	اسکو	آذربایجان شرقی
62	2	4	77	137	129	266	2	2	2	2	2	2	قشلاقی	اسکو	آذربایجان شرقی
37	4	3	36	62	52	114	2	2	2	1	2	2	تیمورلو	اسکو	آذربایجان شرقی
242	79	37	237	397	384	781	1	1	1	1	1	1	عجب نانسا	عجب شیر	آذربایجان شرقی
679	183	109	358	1122	1021	2143	1	1	1	1	2	1	شیراز	عجب شیر	آذربایجان شرقی
305	56	50	232	501	509	1010	1	2	1	1	2	2	گل تپه	شیر	آذربایجان شرقی



۷-۳ مشروح جلسه معارفه تیم مجری با همکاران محلی طرح تالابها

سالن جلسات مهمانسرای جهاد کشاورزی آذربایجان شرقی، شهر تبریز

شنبه ۹۳/۱۰/۲۲، شروع ساعت ۹:۴۵ دقیقه صبح

پس از حضور نمایندگان و مدیران عامل شرکت‌های کشاورزی طرف قرارداد با دفتر حفاظت از تالابها، خانم دکتر فلسفی به عنوان نماینده دفتر تهران نسبت به ضرورت و علت برگزاری جلسه و قرارداد عقد شده با تیم اقتصادی صحبت کردند.

پس از معرفی تیم اقتصادی مدیریت جلسه معارفه را به آقای میرنظامی واگذار کردند.

مهندس میرنظامی نیز شروع به اعلام برنامه کارگاه مطابق پیوست شماره ۶ کرده و در مورد ملاک اصلی انتخاب ۳ نفر از کل جمع را علاقه مندی و روحیه داوطلبی اعلام کردند که بعد از کارگاه روز اول و براساس نتایج بدست آمده از میان داوطلبان انتخاب خواهند شد تا در کارگاه تمرین روز دوم به صورت دقیق تر و عملی تر در مورد گزینه انتخاب شده اطلاعات جمع آوری شود.

در قسمت دوم صحبت‌ها، ایشان از تمام شرکت‌ها تقاضا کردند تا به ترتیب خود را معرفی کرده و در صورت وجود سابقه و تجربه و یا ایده‌های خود را در جهت بهینه سازی و یا ایجاد کانال جدید بیان نمایند. گزیده گفت وگوها به شرح ذیل می‌باشد:

آقای مهندس نیکنام: در پروژه فعلی بدلیل اینکه تاکنون در طرح تولیدی صورت نگرفته بالطبع هنوز احساس نیازی بوجود نیامده است. تولیدات فعلی نیز از طریق کانال‌های موجود به فروش می‌رسد و ما تاکنون در این بخش مداخله نداشته ایم.

در حوزه فعالیت‌های شخصی مدتی در زمینه بازاریابی بیمه ایران فعالیت داشته ام که نکته مهم و تجربی آن نیازشناسی مخاطب یا مشتری و ارائه خدمات بیمه متناسب با نیاز آن بود. تا جایی که در مورد یک نوع خدمات بیمه‌ای بین معلمان راهنمایی و دبیرستان تمایز قائل بودند.

در مورد نمونه‌های بازاریابی و تبلیغات در سطح روستا نیز که توسط روستاییان انجام شده خرید دستگاه جوجه کشی و توزیع تبلیغات در سطح محدوده جهت سفارش گیری هر نوع جوجه بود و جامعه هدف آن خانم‌های روستایی دارای پرند خانگی بودند.

همچنین یک مورد باغدار سیب با تحصیلات پایین بود که محصول سیب خود را درجه بندی کرده و متناسب با بازار صادراتی آن را ارسال نمود. به عنوان مثال سیب‌های کوچک و متوسط بودند جمع آوری و بسته بندی کرده به کشور بلغارستان و رومانی (که دیگر کشاورزان به عنوان زیر درختی با قیمت پایین به کارخانه‌های تبدیلی می‌فروشنند)، سیب‌های درشت و متوسط را به عراق و آذربایجان و سیب‌های متوسط درجه یک را به بازار داخل ارسال می‌کردند.



آقای مهندس حقی: پروژه ای که از سال گذشته شروع کردیم تولید گوجه سالم بوده که با توجه به آزمایشات و سم و... باعث افزایش هزینه های کشاورزان شده که قسمت هایی از آن توسط مراوده با جهاد کشاورزی مرتفع شده اما بخش های دیگر که باعث افزایش هزینه کشاورز می شود مانعی برای بازاریابی ایجاد کرده است.

همچنین حضور در نمایشگاه بین المللی ارومیه با حضور عوامل تولید کننده و عرضه محصولات بوده که در خلال نمایشگاه روستاییان پیشرفت های خوبی در زمینه بازاریابی مانند ارائه نمونه محصول به صورت رایگان، توجه به بسته بندی و ظاهر محصول و... بوده که در محصولات عرقیجات گیاهی و تخم بلدرچین و... به کارگیری کرده و سبب رشد بازار آن ها نیز شده است.

آقای مهندس بهرامی: در حوزه پروژه فعلی فعالیت خاصی با موضوع بازاریابی نداشته ایم. اما به عنوان فعالیت شخصی و باغداری سیب فعالیت هایی در زمینه درجه بندی و بسته بندی مناسب محصولات فعالیت هایی داشته ایم. در حوزه صادرات نیز تجربیات از قبیل صدور به عراق و افغانستان و پاکستان و... و ذائقه های آن ها داشته ایم. این فعالیت هم به صورت مستقیم و هم از طریق بازرگان به دبی صورت گرفته است. در گذشته حضور دلان نیاز مهاباد بود. اما امروز با رشد فکری کشاورزان و افزایش ارتباطات آن ها بسیاری از خطوط فروش بدون استفاده از دلال صورت می گیرد. باغداران با ایجاد ارتباط با تاجران دیگر کشور ها و شناخت دقیق زمان بازار کشورهای دیگر به صورت مستقیم و در زمان مناسب محصولات خود را به فروش می رسانند. باغدارانی که از ارتباطات بیشتری برخوردار هستند، نقش دلال را برای دیگر باغداران نیز ایفاء می نمایند.

آقای مهندس فیضی (میان دو آب): تجربه خاصی در حوزه بازاریابی چه در طرح و چه بصورت شخصی وجود نداشته است.

آقای مهندس محمدی (میان دو آب): تجربه کشاورزی و دامپروری به همراه بازاریابی و فروش آن انجام داده ام و شناخت مطلوبی نسبت به بازارهای موجود و زمان های آن دارم. در منطقه بازار کوچکی به صورت مبادله ای وجود دارد (مخصوصاً در سطح کوچک خانم های روستا) که هرکس محصولات خود را با محصولات مورد نیاز خود تعویض کرده و بخشی از معیشت خود را تامین می نماید.

آقای مهندس رحیمی (سراب): سال اول حضور در پروژه هست و تاکنون فعالیتی در حوزه بازار صورت نگرفته است. اما به صورت کلی در شهرستان ما کشت غالب سیب زمینی می باشد. مقدار فروش مستقیم از روستا به صادرات و یا شهر های دیگر بسیار پایین است و اکثراً توسط دلال به فروش می رسد. اگر دلال در روستا وجود نداشته باشد بسیاری از محصولات داخل روستا باقی می ماند.

آقای مهندسی فرجی (میان دو آب): محصولات اصلی میان دو آب گندم و چغندر قند و گوجه فرنگی، سیب، آلوچه و هسته داران هست. با توجه به مشارکت بالا جامعه محلی راهکاری که در حوزه بازار به دنبال آن هستیم تشکیل شرکت تعاونی بازاریابی و فرش محصولات کشاورزان است. شخصاً نیز به مدت چهار سال بازاریاب شرکت نوین الکتریک با محصول ترازوهای الکترونیکی و باسکول ها فعالیت کردم. ۴ سال مستقیماً در بازار مغازه داشتم و مدتی نیز تجربه فعالیت بازاریابی شرکت های خارجی در زمینه خرید خرما و قیسی برای ترکیه، پسته برای هلند و آلمان و سود پرک برای ترکیه بوده که هم اکنون نیز با همکاری یک شرکت بازرگانی ترکیه ای کماکان ادامه دارد. دلال ها دارای شبکه بسیار قوی در سطح استان هستند که مرکز خبر آن ها سردخانه ها و



کارخانه‌ها هستند. دلال‌هایی که منصفانه‌تر خرید می‌کنند می‌کنند خود تولید کننده بزرگ و مسلط به راه های بازار هستند. کشاورزان به دلیل نیاز به نقدینگی باعث به وجود آمدن واسطه ها با پول نقد می‌شود.

آقای مهندس زردان (میان‌دوآب): با توجه به تعریف بازاریابی و گستردگی آن تا قسمت تولید پس به نوعی تمامی شرکت ها به نوعی درگیر بازاریابی هستند و شاید فقط اسم آن متفاوت می‌باشد. فاصله زیاد بین کشاورز و بازار مصرف و عدم توان مالی در درجه بندی و بسته بندی خوب و عدم شفافیت اطلاعات و خرده مالکی که باعث افزایش هزینه‌ها در مقابل پایین بودن درآمد هست.

نظام صنفی کشاورزان تاکنون ورود موثری در انجام وظایف خود از جمله بازاریابی نداشته است.

به صورت شخصی در فروش سموم و پودرهای شیمیایی کشاورزی و توزیع گندم و کلزا کار کرده ام. کشاورزان به دلیل خرده مالکی در نقده تمام زمان و تمرکز خود را در تولید متناسب با بازار نمی‌گذارند و رو به فعالیت های دیگر از جمله دامداری می‌آورند. وجود یک تیم حمایتی در بازار کشاورزان می‌تواند موثر باشد.

آقای مهندس عبدی (مهاباد): مشکل ایجاد بازار در معیشت جایگزین و یا هرگونه نوآوری در سطح روستا مانع بزرگ می‌باشد. در سطح بهینه سازی و حذف واسطه ها نیز با توجه به اعلام نیاز کشاورزان و نارضایتی در تقسیم سود و درآمد بین کشاورز و واسطه کارهایی کرده‌ایم. امسال با توجه به نوسانات قیمت و از بین رفتن محصول گوجه، دو نفر از کشاورزان محصول خود را مستقیماً در مسیر به فروش می‌رسانند که با توجه به قیمت و کیفیت مطلوب هم باعث رضایت مشتری (مصرف کننده نهایی) و هم رضایت کشاورز با توجه به حاشیه سود مناسب‌تر بود.

خانم مهندس روشن رو (مهاباد): مشکل اصلی کشاورزان فروش چغندر بود که با توجه به محدودیت کارخانجات در خرید، محصول آن‌ها از بین رفته و سرمایه در گردش خود را از دست دادند. طی نشست با کشاورزان آنها را متقاعد به کشت ترکیبی چغندر و یک محصول صیفی کردیم تا ریسک فروش چغندر (دارای سود بیشتری است) کاهش یابد.

آقای مهندس شهامت (ارومیه): خرده مالکی باعث محدود شدن تولیدات و نیاز به وجود دلال‌ها شده تا به صورت انبوه به بازار برسد. در صورت فرآوری محصولات در کارگاه‌های کوچک توسط خود کشاورزان باعث و ارتباط مستقیم با بازار مصرف باعث افزایش چشمگیر سهم کشاورزان خواهد شد.

خانم مهندس پیران (ارومیه): ایجاد بازار مهمترین مسئله و مشکل در ورود و خروج از روستاها می‌باشد. حتی گاهی به دلیل شکست قیمت توسط کارخانه داران از خرید آن امتناع کرده و کشاورزان مجبور به فروش با نازل ترین قیمت می‌شوند. جهت سازماندهی بازار کشاورزان طی ارتباط گیری با افراد قدرت مند حاضر در زنجیر مانند سردخانه داران، کارخانه داران، تجار، عوامل دولتی، قیمت گذاران، کشاورزان توانمند و... یک کنسرسیوم به منظور اصلاح زنجیره و حضور در بازارهای جهانی تشکیل داده ایم. تمامی افراد حاضر در این کنسرسیوم دارای سهام می‌باشند. یک اتاق برای این تشکل در روسیه گرفته شده که هدف اصلی آن تبلیغات و عرضه محصولات می‌باشد. همچنین برای فرزندان جوان کشاورز که علاقه به کشاورزی ندارند برنامه هایی جهت آموزش بازاریابی محصولات تولیدی توسط خانواده خودشان طراحی شده تا سود واسطه‌گری نیز به سفره کشاورز بازگردد، که بزودی پیاده سازی خواهد شد. یکسری محصولات از جمله برگ مو به سوپر مارکت‌ها برای فروش رسانده شده است.



خانم مهندس ابراهیم پور (بستان آباد): مشکلی که در بستان آباد با آن مواجه هستیم تولید مازاد تقاضا هست که گاهی اوقات کشاورز را از فروش منصرف می نماید که نیاز به مدیریت تولید مبتنی بر بازار دارد. طی سال های گذشته به صورت غیر تخصصی در حوزه بازاریابی و فروش کارهایی انجام داده ایم و طبق این نیاز تمامی شرکت ها که با کشاورزان ارتباط مستقیم دارند میدانم. کارهای محدودی در بازاریابی صیفی جات انجام داده ام.

خانم مهندس فرهنگی (بناب): در حوزه بازاریابی بیمه محصولات کشاورزی به مدت ۱۲ سال فعالیت و تجربه دارم.

آقای مهندس خسرو محمدی (آذرشهر): تمامی کشاورزها در یک بازار محلی گردهای خود را به فروش می رسانند که اکثریت واسطه ها نیز در این محل حضور دارند. سابقه کار در فروش سم و محصولات گلخانه ای هست. واسطه ها ضروری می باشد زیرا بسیاری از کارخانه ها به طور کلی با کشاورزان کار نمی کنند که این مطلوب کارخانجات نیز می باشد که تعاملشان به جای چندین نفر خرده فروش با یک عمده فروش باشد.

آقای مهندس مصباح (اسکو): خریدهای تضمینی هم اکنون در موارد مختلفی در حال اجرا می باشد و خریدهای تضمینی توافقی جهت افزایش سهم کشاورزان توسط اتحادیه انجام شده هست.

آقای مهندس حنیفی (ملکان): کشاورزان هر چقدر که تولید بیشتری داشته باشند نگرانی بیشتری در بازار نیز دارند. کسی که بیشترین سود را می برد کارخانه های فرآوری می باشند. در یکی از روستاها سال گذشته یک عراقی مقدار بسیار بالایی از گوجه تولیدی را به طور مستقیم خرید کرده و صادر کرده است. کشاورز جهت پرداخت بدهی های تولید سال قبل اعم از سم و کود و... و همچنین تولید سال بعد نیاز به نقدینگی دارد که این نقدینگی توسط واسطه به دست می آید. کارخانجات نیز برای کاهش هزینه های ارتباط گیری و... تنها با یک نفر معامله خواهند کرد.

آقای مهندس آهنگری (نماینده دفتر در آذربایجان غربی): بعضی از کارخانه ها به دلیل سیاست های ستاد احیاء محدودیت در تولید دارند که به صورت کپنی به فروش می رسانند. این کپن ها به دست دلال ها می رسد که کشاورز در محصولاتی مانند چغندر قند که ممنوعیت صادر به دیگر استان ها را دارد به شدت با مشکل فروش مواجه می شود و گذر زمان باعث کاهش آب موجود در محصول شده و وزن آن را کاهش می دهد. کارخانجات نیز در هنگام خرید یک افت وزن می زنند که کشاورزان مجبور به پذیرش می باشند.

معضل دیگر نقدینگی مورد نیاز برای کشاورزان می باشد که در محصول مانند گندم که به شدت در حال تبدیل است درآمد حاصل از فروش تضمینی بعد از چند مرحله و پس از گذشت زمان زیاد به مشتری می رسد.



۴-۷ محتوای کارگاه آموزشی



سازمان حفاظت محیط زیست

کارگاه

کنافال بازاریابی و فروش



طرح حفاظت از تالابهای ایران

۲۳ دی ۱۳۹۷





معرفی کانال بازاریابی و فروش

جایگاه کانال بازاریابی و فروش

چرا باید درباره کانال ها
آموخت؟



چرا باید درباره کانال بازاریابی آموخت؟



کانال بازاریابی و فروش

مفهوم کانال بازاریابی

کانال بازاریابی چیست؟



کانال بازاریابی چیست؟

مجموعه‌ای از سازمان‌های به هم پیوسته است که در فرآیند

«ایجاد دسترسی به کالاها و خدمات برای مشتری نهایی»

فعال هستند.

کتابخانه کانال بازاریابی و فروش

ضرورت وجود و توسعه کانال
بازاریابی

چرا کانال‌های بازاریابی وجود
دارند؟

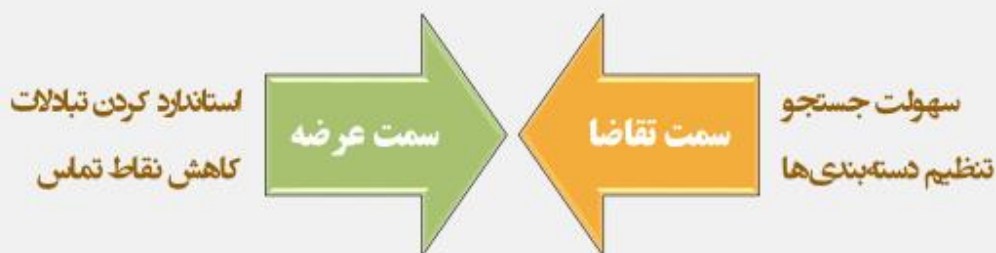


چرا کانال بازاریابی وجود دارد؟

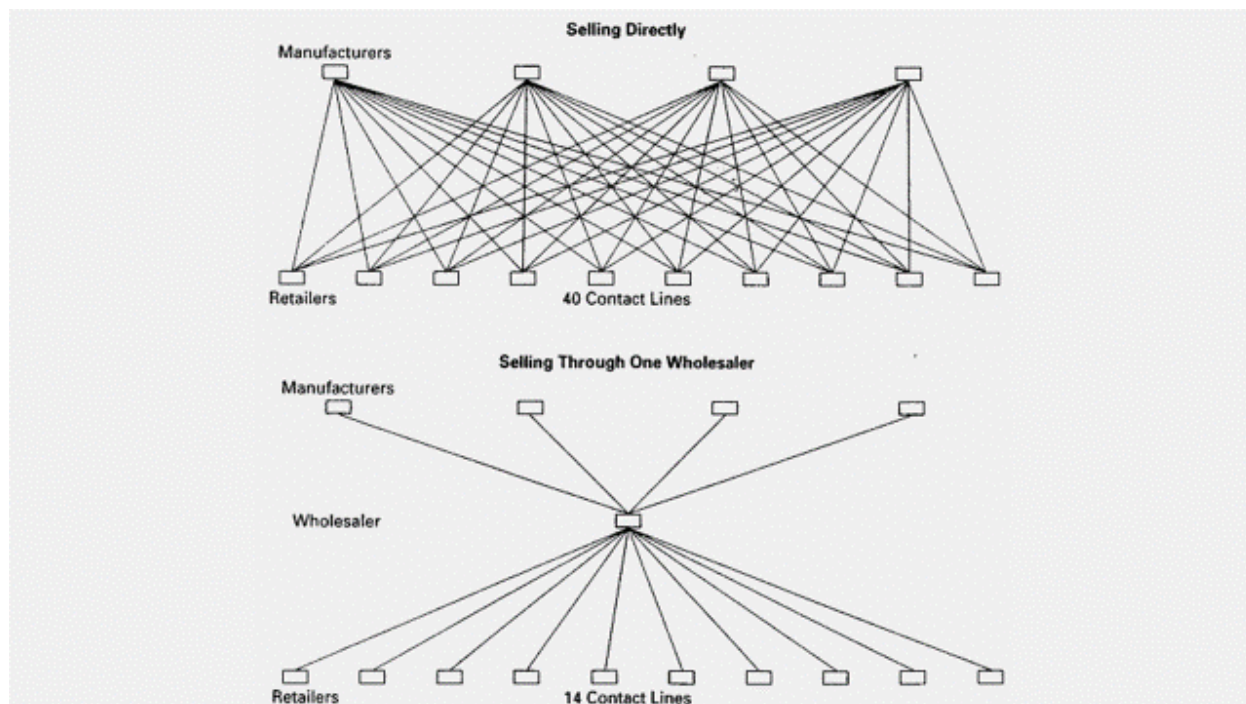
**چرا همه تولیدکنندگان، همه محصولات و خدمات خود را
به طور مستقیم به همه مصرف کنندگان نمی رسانند؟!**

کارتان کانال بازاریابی و فروش

چرا کانال بازاریابی وجود دارد؟



کارتان کانال بازاریابی و فروش

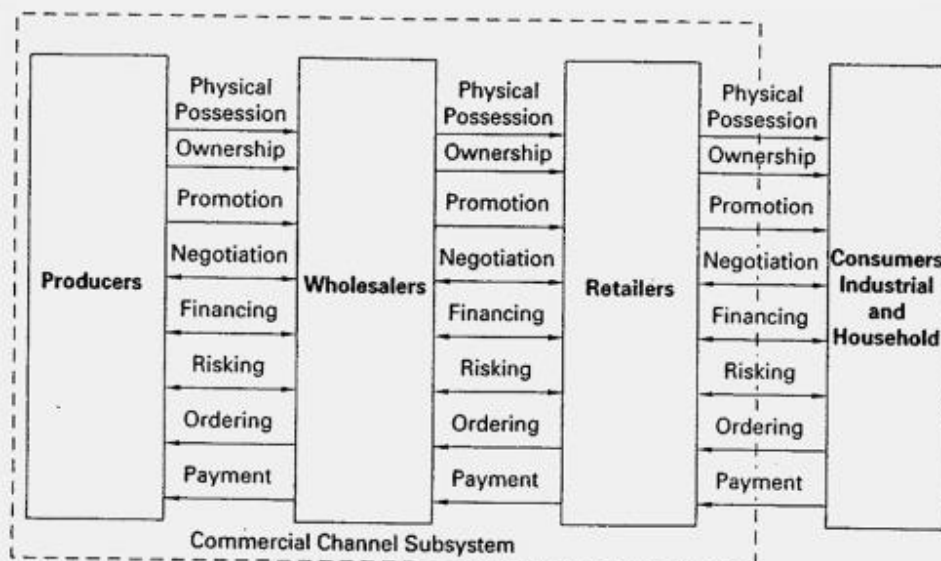


کارکرد کانال

کار کانال چیست؟



کارکنال چیست؟



کارگاه کانال بازرگانی و فروش

ساختار کانال

چه کسانی عضو کانال هستند؟



چه کسانی عضو کانال هستند؟



گزارش نهایی

چارچوب تحلیل کانال

طراحی و پیاده سازی



چارچوب تحلیل کانال



کارت کانال بازریابی و فروش

نوآوری در کانال
تغییرات قابل پذیرش