

سلسلة القيمة المضافة للألبان  
د صلاح محمد العوض  
المنظمة العربية للتنمية الزراعية

# محتويات العرض

- 1. مفهوم القيمة المضافة
- 2. سمات منهج سلسلة القيمة المضافة
- 3. تحديات تطبيق منهج القيمة المضافة
- 4. خريطة سلسلة القيمة المضافة للالبان
- 5. مرتكزات منهج سلسلة القيمة المضافة
- 6. عناصر أداء سلسلة القيمة المضافة
- 7. معوقات إنتاج الالبان

## • مقدمة:

• لقد أصبح من السمات البارزة للمبادئ التوجيهية الجديدة التي أدخلت في التحليل و الإدارة الإستراتيجية للمشروعات الاهتمام أكثر بالعلاقات الاستراتيجية . لأنه لخلق القيمة في عالم يتزايد تعقيدا يوما بعد يوم ، متعدد الأبعاد ولإرضاء الزبائن و الحفاظ على متطلباتهم المتزايدة و المتغيرة لابد من التنسيق و التعاون مع الشركاء. إن أشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تتضمن مجموعة واسعة من المصطلحات ، حتى وان كانت غير شاملة ومنها : الشراكة، التحالفات، مجموعة من الالتزامات المتبادلة، وحتى مع وجود اختلاف فيما يخص طبيعة هذه الصيغ إلا أنها عادة ما تشير إلى اتفاقات تعاقدية بين المؤسسات للقيام بشراكة معينة مع احتفاظ أصحاب المصلحة بهويتهم الخاصة و الاستقلالية في أغلب الأحيان".

- ويبدو أن هذا النمط الجديد من العلاقات ما بين المؤسسات أصبح يوفر المزايا التي نجدها عادة في المؤسسات و المشروعات الصغيرة ( روح المقاولة والابتكار ، المرونة ، الدافعية من خلال الممارسة الواسعة للعمل).
- التوجه الاستراتيجي للتنمية للمنشآت والمشروعات الصغيرة و المتوسطة (**SME**) استطاعت المنشآت و المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الآونة الأخيرة بما تتميز به من مرونة و حركية أن تعبئ الموارد التي لم يشملها اهتمام المؤسسات الكبرى ، كما فرضت نفسها كشريك فعال في النسيج الاقتصادي .

- بل قد أصبح يعزى كل من التخلف الاقتصادي و ضعف استقطاب بعض الاقتصاديات للاستثمارات الأجنبية المباشرة لضعف أو غياب نسيج المنشآت و المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، إن ازدهارها لا يكمن فقط في مساهمتها المعتبرة في الناتج القومي وإنما تتجاوز ذلك إلى القيمة المضافة التي تنتج عن العلاقات التي تقيمها سواء فيما بينها أو بينها وبين المنشآت و المشروعات الكبرى.

- عرفت علاقة الأعمال بأنها " تفاعل ذو توجه مشترك و ذو التزام متبادل " . وتم التأكيد على دور الالتزام كعنصر أساسي في علاقات الأعمال حيث يتضمن الالتزام توجهاً مستقبلياً ، و يقصد به الاستمرار و دوام العلاقة ، كما يشير إلى أن الاستمرارية عنصر رئيسي في علاقات الأعمال.

# نظرية سلسلة القيمة

- سلسلة القيمة هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة تبدأ من مستوى المزرعة وتستمر الى التصنيع والتجهيز والتسويق والتوزيع و الإستهلاك.
- سلسلة القيمة هي أداة تحليلية، تم تعريفها على أنها طريقة تنظيمية تساعد الشركاء في المنشآت والمشروعات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المنشأة المشروع / الشركة / المنتج من تقديم قيمة لربائنها.
- منهج وأسلوب القيمة المضافة يعمل على تخفيف حدة الفقر و ذلك من خلال زيادة فرص العمل والدخل المزرعي و غير المزرعي

- سلسلة القيمة هي اداة لتحديد الميزة التنافسية في الانشطة التي تقوم بها المشروعات من البداية (المدخلات) الى النهاية (تسليم الخدمة او المنتج الى العميل والاستهلاك)، حيث باستخدام هذه الاداة يتم تحديد جميع الانشطة التي تضيف قيمة (ميزة) بغرض ارضاء العميل و المستهلك.

- حسب تحليل سلسلة القيمة تصنف أنشطة المشروع او المنشأة إلى قسمين هما :

- **القسم الأول :** الأنشطة الأولية (الأساسية) : ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للمستهلك، فهي تضمن تقديم المنتجات و الخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المنشأة / الشركة / المنتج لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للمستهلك. تقسم هذه الأنشطة إلى: الإنتاج، الإمداد الداخلي و الخارجي، البيع و التسويق، الخدمات.

- **القسم الثاني : الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمشروع / الشركة / المنتج فهي تضيف فعالية و فاعلية للوظائف الأخرى ، وهي مقسمة إلى : البنية الأساسية للمشروع ، تسيير الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي ، التمويل.**

- **لقد انطلق الكثير من الباحثين من مبادئ هذه النظرية ليؤسسوا نماذج متعددة متعلقة بتطوير و تنمية العلاقة بين المؤسسات كمدخل لبناء قدرتها التنافسية. من هذه الدراسات الفرض التالي : " لكي تكون منافسا فعالا في الاقتصاد يجب أن تكون متعاوننا فعالا في شبكة ما " وبناءً على هذا الفرض يمكن استخدام نظرية التنافس المبنية على ميزة الموارد لبحث تكوين حافظة العلاقات.**



- تهتم سلسلة القيمة بالقدرة التنافسية لمنتجات الألبان و منتجات الثروة الحيوانية و رسم خارطة لسلسلة القيمة (أصحاب المصلحة) وتحديد و تقييم أدوار و مساهمات كل من أصحاب المصلحة في تحسين القدرة التنافسية، كما تقييم الأدوار لمختلف القطاعات المساندة فيما يخص الخدمات لسلسلة القيمة و تقييم القيم المضافة في مراحلها المختلفة كما و نوعاً.

# معوقات إنتاج الألبان

- تدنى إنتاج الحيوان للنقص فى الاعلاف
- غياب التنسيق بين شركاء السلسلة من منتجين ومقدمى خدمات و المصنعين و التجار
- معوقات الصحة و الإدارة و التغذية
- ارتفاع تكلفة الترحيل و الإنتاج
- النقص فى خدمات التطعيم و التحكم فى الأمراض العابرة
- معوقات التغيرات المناخية و تأثيرها السلبى على الإنتاج.
- عدم توفر التصنيع و التسويق للألبان و منتجات الألبان.
- النقص فى خدمات الارشاد و التدريب على التقانات الملائمة

# منهج القيمة المضافة

- فى ظل العولمة و التغير المناخى و تدهور الموارد إن زيادة الإنتاجية لوحدة انتاج الألبان وحده يعتبر غير كافي على تخفيف حدة الفقر بالنسبة الى صغار المنتجين.
- إن التركيز على مرحلة ما بعد المزرعة و تنوع المنتجات ذات القيمة المضافة و وصول منتجات صغار المنتجين الى الأسواق تعتبر الإستراتيجية الأمثل لصغار المنتجين.

# خصائص و سمات منهج القيمة المضافة

- منهج القيمة المضافة هو أحد أساليب الإنتاج والتسويق لتحقيق التنمية.
- منهج القيمة المضافة يعمل على فهم عمل المشروعات و المنتجين في إطار متكامل من مرحلة توفير المدخلات الى مرحلة الإستهلاك لتقديم الخدمات المالية و الفنية و البيئية الإستثمارية التي تعمل فيها المشروعات و المنشآت.
- الخصائص التالية تعتبر من الضرورة للأعمال التي تعمل بأسلوب و منهج القيمة المضافة لتعمل بكفاءة:
  - تحليل الصناعة
  - توفر الأسواق النهائية
  - حوكمة سلسلة القيمة المضافة
  - العلاقات بين الشركاء في السلسلة

# سمات منهج القيمة المضافة

- يعمل على تحسين او تطوير المنتج أو إنتاج منتج اخر أو إستخدامات اخرى للمنتج
- يساعد المنتج على الوصول الى أسواق جديدة أو الحصول على تنافسية للمنتج أو الحصول على سعر أعلى أو حصة سوقية
- تبنى طرق أو أسلوب إنتاج أو مناولة حديثة لتلبية احتياجات المستهلك
- فى ظل نظم الانتاج أو التسويق غير المنتظمة يعمل أسلوب القيمة المضافة على زيادة دخل صغار المنتجين.

# مرتكزات منهج سلسلة القيمة المضافة

1. الترابط

2. التفاعل

3. التنسيق

4. التصنيع

5. الحوكمة

6. تطوير سلسلة القيمة لصغار الشركاء الفقراء

# تحديات تطبيق منهج القيمة المضافة

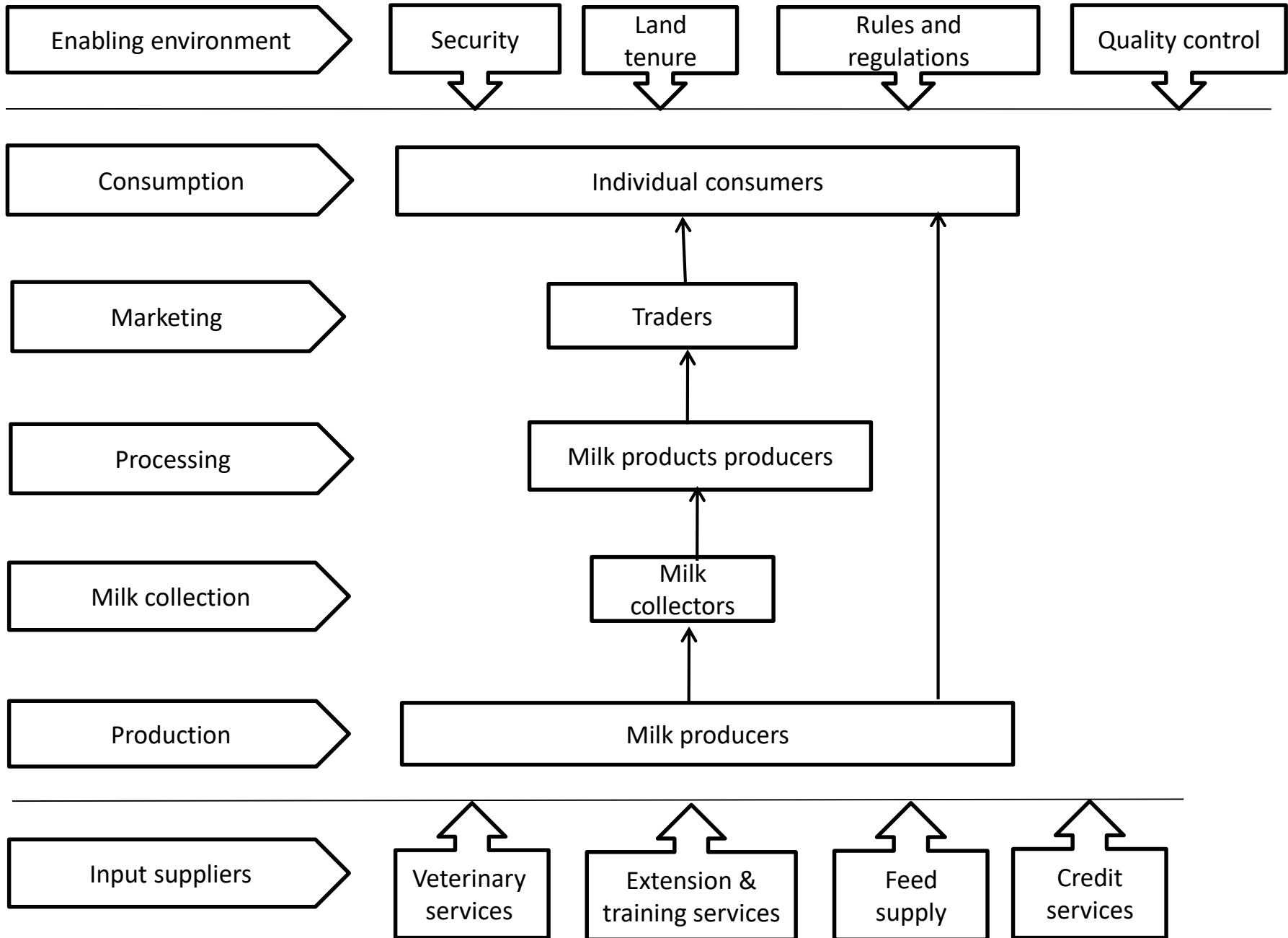
- التحديات الأساسية التالية تعتبر مهمة لتصميم و تنفيذ برامج سلسلة القيمة المضافة :

1. تغيير سلوك المنتجين و الشركاء لزيادة التنافسية للسلسلة
2. تغيير طبيعة العلاقات بين الشركاء وتبنى مبدأ تبادل المنافع لكل الشركاء فى السلسلة
3. تقوية شركاء القطاع الخاص للعمل بأدوار تقود الى النمو الأقتصادى و تخفيف حدة الفقر.
4. تعلم الإدارة الفاعلة و التحدى على التكيف مع التغيرات فى الأسواق و الأوضاع التى لا يمكن التنبؤ بها
5. تعلم الإدارة الفاعلة و التحدى على التكيف مع التغيرات فى الأسواق و الأوضاع التى لا يمكن التنبؤ بها

# دور شركاء خريطة سلسلة القيمة المضافة للألبان

1. موردى المدخلات ومقدمى الخدمات (توفير مدخلات وتقديم خدمات الإنتاج من القطاع العام و الخاص الأرشاد لسلاطات الأبقار تغذية الحيوان و الخدمات البيطرية)
2. منتجى الألبان (إنتاج الألبان ذات الجودة)
3. مصنعى الألبان ( تجميع ومعالجة و تصنيع الألبان وإنتاج منتجات ألبان)
4. تجار الألبان و منتجات الألبان ( شراء و بيع الألبان و منتجات الألبان)
5. مستخدمى الألبان( شراء و إستهلاك الألبان و منتجات الألبان)





# عناصر التغيير فى أداء سلسلة القيمة المضافة

1. المناخ الملائم لتطبيق سلسلة القيمة المضافة للألبان
2. التقانات المستخدمة فى الإنتاج و التصنيع و التخزين
3. إدارة المنشأة / المزرعة/ المصنع
4. التنسيق بين الشركاء فى السلسلة
5. مدخلات الإنتاج
6. الهيكل التسويقي (تنافسية السوق والحصة السوقية و الأسعار)

نشرکم علی حسن الاستماع