

## Problem Analysis the Integrated Chain of Poultry Meat Production: A Case Study Research in Mazandaran Province

MOJTABA PALOUJ<sup>1</sup>, RASSOL LAVAEI ADRYANI<sup>2\*</sup>

1, Assistant professor in Agricultural Planning, Economic and Rural Development Research Institute (APERDRI), Tehran, Iran

2, Ph. D. Student in Agricultural Development, Department of Management and Agricultural Development, Faculty of Economics and Agricultural Development, University of Tehran, Karaj, Iran

(Received: May. 13, 2019- Accepted: Jan. 26, 2020)

### ABSTRACT

The integrated chains of meat production in Iran are an example of vertical supply and value chains that all of their stages are managed in centralized structure. These supply and value chains in each of their stages face challenges that affect their performance. This study aimed to problem analysis the integrated value chains related to poultry production in Mazandaran. So, Zarbal, Afagh Toyoor and Ajdade Mazandran value chains were studied using a qualitative method. Data were collected using non-participant observation and semi-structured interview techniques from stakeholders, managers and actors in mentioned chains (19 participants). In the process of data analysis, at first, a description was presented about structure of each chain and then, using qualitative content analysis, coding and results interpretation were considered. Findings revealed that State Livestock Affairs Logistics (SLAL) has caused the most damage to the value chains by adopting inefficient policies and inappropriate behaviors. The importance of these policies is that they cover across the chains and specifically affect the market. Indeed, although these chains are faced with challenges in terms of inputs, collaboration agreements, and laws, they are facing more serious challenges due to the ineffective policies adopted by SLAL in the market.

**Keywords:** Integrated Production Chains, pathology, Poultry Meat

### Extended Abstract

#### Introduction

Integrated value chains related to poultry production with some benefits help to improve the efficiency of delivery systems to increase the quality and safety of food. Despite the novelty of these value chains and the advantages they have in the structure of industry and markets, they face many challenges in their various stages, which in some cases affect their performance. For example, some of these value chains face severe price fluctuations at certain times of the year due to increased demand for poultry. Also, they often face excess capacity, which in most cases, weak exports can add to their challenges. This study aimed to problem analysis the integrated value chains related to poultry production in Mazandaran. In this vein, Zarbal, Afagh Toyoor and Ajdade Mazandran value chains were surveyed.

#### Methodology

In this study, Zarbal, Afagh Toyoor and Ajdade Mazandran value chains were surveyed using a qualitative method. Data were collected using non-participant observation and semi-structured interview techniques from stakeholders, managers and actors in mentioned value chains (19 participants). In the process of data analysis, at first, a description about structure of each chain was presented and then, using qualitative content analysis, coding and results interpretation were considered. In order to validate the data and results, the triangulation technique was used.

**Findings**

Findings revealed that State Livestock Affairs Logistics (SLAL) has caused the most damage to the value chains by adopting inefficient policies and inappropriate behaviors. The importance of these policies is that they cover across the chains and specifically affect the market. Indeed, although these value chains are faced challenges in terms of inputs, collaboration agreements, and laws, they are facing more serious challenges due to the ineffective policies adopted by SLAL in the market. Findings also showed that value chains regarding inputs as well as independent poultry farmers' participation face challenges that are closely related to the market. In fact, inputs fluctuate sharply in price and quality and are provided through SLAL.

**Conclusion**

In general, the study of vertically integrated poultry production value chain has provided evidence that the primary challenges they have suffered are somehow related to the "market" stage. Therefore, it can be inferred that any minor or drastic changes that affect the various links of value chain through environmental or policy factors, due to market-oriented nature of value chain, will be shown in the market over time. Therefore, in order to develop value chains, it is necessary to formulate all programs by analyzing the market and focusing on it. This study faced a major limitation. The Zarbal value chain as a private-public value chain has distinct operation contexts that are somewhat different from the other private chains examined in this study. Managerial implications are discussed in the paper.

## آسیب‌شناسی زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ: مطالعه موردی در استان مازندران

مجتبی پالوج<sup>۱</sup> و رسول لوایی آدریانی<sup>۲</sup>

۱، استادیار مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی، وزارت جهاد کشاورزی، تهران، ایران

۲، دکتری توسعه کشاورزی، گروه مدیریت و توسعه کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی،

دانشگاه تهران، کرج، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۲۳ - تاریخ تصویب: ۹۸/۱۱/۶)

### چکیده

زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ در کشور نمونه‌ای از زنجیره‌های تأمین و ارزش عمودی هستند که حلقه‌های آن‌ها در یک ساختار با مدیریت واحد اداره می‌شوند. این زنجیره‌ها در هر یک از حلقه‌های خود با آسیب‌هایی مواجه‌اند که بر عملکرد آن‌ها اثرگذار است. این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ در استان مازندران اجرا شده است. بدین منظور، زنجیره‌های زربال، آفاق طیور و اجداد مازندران به شیوه کیفی بررسی شدند. داده‌های مورد نیاز با استفاده از تکنیک‌های مشاهده غیرمشارکتی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از ذی‌نفعان، مدیران و کنشگران این زنجیره‌ها (۱۹ نفر) به صورت هدفمند جمع‌آوری شد. در فرآیند تحلیل داده‌ها، ابتدا توصیفی از ساختار هر زنجیره ارائه شد و سپس کدگذاری و تفسیر نتایج با استفاده از تحلیل محتوای کیفی صورت گرفت. نتایج نشان داد که شرکت پشتیبانی امور دام با اتخاذ سیاست‌های ناکارآمد، بیشترین آسیب‌ها را برای زنجیره‌ها در پی داشته است. این سیاست‌ها سراسر زنجیره‌ها را در بر می‌گیرند و به‌طور منحصربه‌فردی حلقه بازار را هدف قرار می‌دهند. در واقع، اگرچه زنجیره‌ها در در خصوص نهاده‌ها، قراردادهای همکاری و قوانین دچار چالش هستند، اما به دلیل اتخاذ سیاست‌های ناکارآمد توسط شرکت پشتیبانی امور دام در حلقه بازار با چالش جدی‌تری مواجه‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** زنجیره‌های یکپارچه تولید، آسیب‌شناسی، گوشت مرغ.

### مقدمه

در حوزه اقتصاد، زنجیره به معنی توجه به دو مقوله تأمین و ارزش بوده؛ به‌طوری که زنجیره تأمین تمامی کنشگران و پیوندهای میان آن‌ها از «مزرعه» تا «چنگال» را شامل می‌شود (Van Roekel et al., 2002). زنجیره تأمین مشتمل بر فعالیت‌هایی است که به تولید و عرضه محصول یا خدمت نهایی منجر می‌شود

و تمرکز اصلی آن بر کاهش هزینه و افزایش کارایی است (Feller et al., 2006). در مقابل، زنجیره ارزش جریان ارزش را به نمایش می‌گذارد. زنجیره‌های تأمین و ارزش مکمل یکدیگرند و ساختاری از کسب‌وکارهای یکپارچه را نشان می‌دهند که از یک سو جریان محصولات و خدمات را به تصویر کشیده و از سوی دیگر ارزش را از طریق تقاضا و جریان نقدی ترسیم می‌کند (Ramsay, 2005). کنشگران فعال در هر دو زنجیره با هدف فراهم کردن محصولات و خدمات تعامل می‌کنند.

1. farm to fork

یکپارچه با شبکه‌های مختلف توزیع، از سوپرمارکت‌ها تا توزیع‌کنندگان و فروشگاه‌های مواد غذایی همکاری می‌کنند. عامل موفقیت این شرکت‌ها در بازارهای محلی و خارجی را می‌توان در ترکیب تلاش‌های تیمی، طی دوره زمانی طولانی، همراه با استراتژی‌های خدمات‌دهی دانست (Ariffin & Abas, 2015). به‌طور کلی، شرکت‌های یکپارچه‌شده، صنعت‌گران، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و تولیدکنندگان همگی اجزاء زنجیره تأمین را تشکیل می‌دهند که درصدد ایجاد ارزش افزوده در حلقه‌های مختلف این زنجیره هستند. بنابراین، آن‌ها زنجیره ارزش تولید مرغ را هدایت می‌کنند. تولیدکنندگان مهم‌ترین بخش زنجیره را به خود اختصاص می‌دهند؛ زیرا وجود هر زنجیره تأمین در گرو فراهم کردن نیازهای تولیدکنندگان است (Chopra & Meindl, 2001).

زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ با برخورداری از برخی مزایا به بهبود راندمان سیستم‌های تحویل به افزایش کیفیت و ایمنی غذا کمک می‌کنند. علی‌رغم نوپا بودن این زنجیره‌ها و مزایایی که در ساختار صنعت و بازار دارند، با چالش‌های عدیده‌ای در حلقه‌های مختلف خود مواجه هستند که در برخی موارد عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای نمونه، وجود چالش‌های ساختاری و غیرساختاری، عدم یکپارچگی زنجیره و عدم ثبات و تعادل سوددهی زنجیره از جمله مواردی است که زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ را با محدودیت مواجه کرده است (Jiran & Palouj, 2016). برخی از این زنجیره‌ها با نوسان‌های شدید قیمتی در برخی از مواقع سال روبرو هستند که ناشی از افزایش تقاضا برای گوشت مرغ است (Heydari et al., 2019). همچنین، زنجیره‌های یادشده غالباً با ظرفیت‌های مازادی روبرو هستند که در اغلب موارد ضعف صادرات می‌تواند بر چالش‌های آن‌ها بیفزاید (Delangizan & Jashn, 2017). بنابراین، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سؤال است که آسیب‌های زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ که در استان مازنداران فعال هستند، در هر حلقه چیست؟ در واقع، استان مازنداران با توجه به ظرفیت‌های تولیدی، بالغ بر ۱۲ درصد از گوشت مرغ را در کشور تولید می‌کند. این استان با دارا

با این حال، هنگامی که در مورد جریان پایین‌دستی محصولات و تدارکات از منبع تا مصرف‌کننده بحث می‌شود، زنجیره تأمین اهمیت می‌یابد و در مقابل، جریان‌های ارزش از مصرف‌کننده به تأمین‌کننده در قالب تقاضا انتقال می‌یابد که زنجیره ارزش را بازنمایی می‌کند. بنابراین، تفاوت عمده میان زنجیره تأمین و زنجیره ارزش معطوف به تغییر بنیادی از نقطه‌نظر تأمین برای مشتری است. زنجیره‌های تأمین با تمرکز بالادستی بر ادغام فرآیندهای تأمین‌کننده و تولیدکننده، کارآیی را بهبود می‌بخشند و ضایعات را کاهش می‌دهند. این در حالی است که زنجیره‌های ارزش با تمرکز پایین‌دستی، از دیدگاه مشتری خلق ارزش می‌کنند (Feller et al., 2006).

در کشاورزی توسعه زنجیره ارزش (VCD) و تأمین (SCD)، رویکردی برجسته به توسعه برنامه‌ریزی با هدف تحریک رشد اقتصادی و افزایش رقابت‌پذیری بوده (Donovan et al., 2015)، فرصتی را برای کاهش هزینه‌های تولید و کاهش ریسک درآمدی فراهم می‌نمایند (Miller & Jones, 2010). از این‌رو، لازم است به‌منظور افزایش رقابت‌پذیری در تولید برخی از محصولات عمده، زنجیره ارزش و تأمین به‌عنوان یک رویکرد برنامه‌ریزی مدنظر قرار گیرد. در این میان، صنعت طیور با تمرکز بر ساختارهای یکپارچه تولید گوشت مرغ، تلاش چشمگیری در بازنمایی همزمان زنجیره‌های تأمین و ارزش به عمل آورده است. این ساختارها در قالب زنجیره‌های یکپارچه عمودی در صنعت طیور توسعه یافته‌اند. در این صنعت، شرکت اصلی که در چارچوب زنجیره تأمین قرار دارد، به‌عنوان یک شرکت یکپارچه‌شده<sup>۳</sup> شناخته می‌شود. این شرکت یکپارچه دارای زنجیره تأمین ادغام‌شده به شکل عمودی<sup>۴</sup> است که مالکیت بیشتر بخش‌های آن یعنی پرورش، کارخانه خوراک، کشتارگاه، امکانات فرآوری را با استفاده از جدیدترین تکنولوژی‌ها و استانداردهای سخت‌گیرانه در تمامی فرایندها بر عهده دارد و تحت یک مدیریت واحد فعالیت می‌کند. این زنجیره‌های

1. Value Chain Development  
2. Supply Chain Development  
3. Integrator  
4. Vertical Integration

دخالست مستقیم دولت در بازار. (TahamiPoor (2011) نشان داد که قیمت جوجه گوشتی دارای نوسانات زیادی بوده و این نوسانات عمدتاً با نوسانات قیمت گوشت مرغ همراه بوده است. (Kotni (2016 با استفاده از رویکردی کمی و بر مبنای نظر صیادان، واسطه‌گران، سرکارگران، خرده‌فروشان و غیره (حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش ماهی) نشان داد که ۱۶ درصد صیادان فاقد فعالیت‌های ارزش افزوده بوده و محصول خود را مستقیماً به واسطه‌ها و خرده‌فروشان عرضه می‌کنند؛ در حالی که ۸۴ درصد آنان دارای فعالیت‌های ارزش افزوده بودند. (Dizyee et al. (2017 در تحلیل کمی زنجیره ارزش گزیدارهای سیاستی برای بخش گوشت گاو دریافتند که سیاست آزادسازی بازار ضمن کنترل بیماری‌های دامی، عملکرد مالی تمامی بازیگران زنجیره ارزش را بهبود می‌بخشد. نتایج مطالعه (Perez et al. (2009 نشان دادند که تقاضای مشتریان و جهت‌گیری بازار به‌عنوان مهمترین مؤلفه‌ها در زنجیره محسوب می‌شود. Kline et al. (2016 در مطالعه خود نشان دادند که هر یک از حلقه‌های زنجیره ارزش محصولات دارای مشکلات منحصر به فردی هستند. به‌طور کلی، این چالش‌ها در مواردی خلاصه شده‌اند که عبارتند از: روابط میان ذی‌نفعان (مانند دسترسی به شبکه‌های توزیع، فقدان تسهیلات همکاری با کشاورزان کوچک و غیره)، در دسترس بودن توزیع غذا<sup>۲</sup> (حمل‌ونقل بین ذی‌نفعان، دسترسی به شبکه توزیع، دسترسی توزیع‌کنندگان به خرده‌فروشان متوسط و غیره)، مقرون به صرفه بودن غذا<sup>۳</sup> (مانند هزینه‌ها، تسهیم برابر هزینه و فایده بین اعضای زنجیره و غیره)، سودآوری مزرعه<sup>۴</sup> (هزینه‌های نهاده، دسترسی به زمین، هزینه‌های نیروی کار و دسترسی به سرمایه)، دسترسی به بازار و بازاریابی (دسترسی به بازار برای کسب سود منصفانه، سازوکارهای همکاری)، آگاهی اجتماعی و آموزش<sup>۵</sup> و مؤسسات حمایتی.

به‌طور کلی، ادبیات تجربی حاکی از آن است که زنجیره‌ها چه به‌صورت یکپارچه‌شده (یعنی تمام حلقه‌ها در یک مجموعه یا شرکت اداره شوند) و چه به‌صورت

بودن حدود ۸ واحد زنجیره تولید گوشت مرغ دارای مجوز و ۳ واحد زنجیره در شرف اخذ مجوز، دارای مجتمع مرغ لاین در منطقه بابل‌کنار است (DLMP, 2018). تنوع و گستره زنجیره‌های تولید مرغ در این استان سبب شد تا آن‌ها در دو آستانه موفقیت و عدم موفقیت (عدم امکان تشکیل زنجیره و یا فقدان حلقه‌های کلیدی برای ایجاد زنجیره) قرار گیرند. در این میان، زنجیره‌های آفاق طیور (گروه ساوانا) و مرغ اجداد مازندران به‌عنوان زنجیره‌های نسبتاً موفق و دارای مجوز مورد مطالعه قرار گرفتند! همچنین، زنجیره زربال به‌عنوان یک زنجیره فعال و در عین حال در شرف اخذ مجوز و برخوردار از ساختار خصولتی (خصوصی - دولتی) مورد مطالعه قرار گرفت.

مطالعات تجربی مرتبط با زنجیره‌ها مباحث متعددی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ لیکن نوپا بودن ساختارهای یکپارچه آن‌ها مجال پرداختن به ابعاد موضوعی آن‌ها را فراهم نکرده است. در این میان، Zanjani & Karimi (2015) با بررسی طرح ادغام عمودی صنعت طیور دریافتند که متغیرهایی همچون فاصله مرغداری تا کشتارگاه، درجه ریسک‌پذیری مرگذار، مالکیت مرغداری، فراهم‌شدن نهاده‌ها از طریق خریداران محصول در طول زنجیره و مشارکت بخش‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری اثر مثبت و معنی‌داری بر رضایت مرگذاران دارد. در مقابل، متغیرهای مداخله دلال‌ها و عمده‌فروش یا خرده‌فروش بودن مرگذاران دارای اثر منفی بر نگرش آن‌ها بود. (Heydari et al., (2019 نشان دادند که در زنجیره تأمین گوشت مرغ نوسانات قیمتی وجود دارد و مهم‌ترین عامل آن وجود تقاضای فزاینده‌تر در برخی از مواقع سال (مانند عید نوروز) است. (Barari (2011 نشان داد که مهم‌ترین موانع ساختاری بازاریابی مرغ عبارتند از: دانش ناکافی در مدیریت بازار و بازاریابی، طولانی بودن مسیر بازاریابی، بالا بودن حاشیه بازاریابی، حمل‌ونقل و فقدان اطلاعات منسجم در بازار، چندگانگی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در بازار و بازاریابی و

۱. این زنجیره‌ها دارای سرمایه‌های چشمگیر و حجم زیادی از تولید هستند و با توجه به اینکه «نسبتاً موفق» هستند، آسیب‌شناسی آن‌ها به‌طور مناسب‌تر و در زمان کوتاه‌تر می‌تواند اصلاح چالش‌ها را تا نیل به «موفقیت» تسهیل نماید؛ در حالی که زنجیره‌های ناموفق نیازمند سرمایه‌های بیشتر و زمان طولانی‌تری برای اصلاح و نیل به موفقیت هستند.

2. Availability of food distribution  
3. food affordability  
4. Farm profitability  
5. Societal awareness and education

حدود و ساختار زنجیره‌ها، هر یک از آن‌ها توصیف شدند (شکل ۱).

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو تکنیک مصاحبه و مشاهده که در مطالعات موردی کاربرد چشمگیری دارند (Hancock & Algozzine, 2016; Stake, 1995)، بهره گرفته شد. برای انجام مصاحبه‌ها از پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که در وهله اول مشتمل بر ۸ سوال بود و در خلال انجام مصاحبه‌ها و ظهور مفاهیم، سوالات نیز تدقیق می‌شدند. در مجموع، از ۱۹ نفر از کنشگران مرتبط با زنجیره‌های مورد مطالعه مصاحبه به‌عمل آمد (شامل مدیران عامل و مدیران مربوط به حلقه‌های مختلف). لازم به ذکر است ضمن هماهنگی قبلی با مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها ضبط و سپس به‌طور دقیق مکتوب شدند. همچنین، مشاهده‌ها در قالب مشاهده غیرمشارکتی از ساختارهای زنجیره‌ها مانند حلقه‌های کشتارگاه‌ها، مرغ مادر، خوراک و غیره به عمل آمد. برای نمونه‌گیری از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. همان‌گونه که (Burns, Yin (2015 و Hancock & Algozzine (2000)، (Creswell, 1998) بیان می‌دارند، در مطالعه موردی برای یافتن موارد، سایت‌ها و افرادی که می‌توانند اطلاعات مناسب به دست دهند، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود. در این مطالعه برای انتخاب زنجیره‌ها (مورد) و کنشگرانی از زنجیره‌ها که می‌توانستند مورد مطالعه قرار گیرند، از این رویکرد نمونه‌گیری استفاده شد. همچنین، در خلال جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به انتخاب کنشگران و سایت‌هایی از زنجیره‌ها پرداخته شد که به اشباع مفاهیم شکل گرفته و حتی ظهور مفاهیم جدید کمک می‌کردند.

برای تحلیل داده‌ها در مطالعه موردی لازم است از روند کدگذاری استفاده شود و مقوله‌هایی در سطوح بالاتری از انتزاع حاصل شوند (Burns, 2000). بنابراین، در این پژوهش، برای استفاده سودمند از رویه کدگذاری سعی شد، مطالعه موردی در ترکیب با سایر روش‌ها هدایت شود؛ زیرا به اعتقاد (Yin, 2015)، مطالعه موردی می‌تواند در ترکیب با سایر روش‌ها به کار گرفته شود (Yin, 2015). در این راستا، همان‌گونه که تحلیل محتوای کیفی به‌عنوان یک رهیافت استقرایی، طیفی از

یکپارچه‌نشده (حلقه‌ها به‌صورت مجزا توسط کنشگران مختلف کنترل می‌شوند) مشکلات و چالش‌های مختلفی پیش رو دارند که اغلب آن‌ها به‌نوعی با بازار و قیمت در ارتباط است. نکته جالب توجه آن است که این چالش‌ها کمتر تحت تأثیر مسایل فنی مانند تکنولوژی‌های تولید، تجهیزات و غیره قرار می‌گیرد. بدین ترتیب، همان‌گونه که گفته شد، پژوهش حاضر درصدد شناسایی آسیب‌های زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ در استان مازندران است.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی زنجیره‌های یکپارچه از رهگذر توجه به چالش‌های موجود در حلقه‌های مختلف اعم از نهاد، مرغ مادر، جوجه‌کشی، خوراک، مرغ گوشتی، کشتارگاه، بازار و غیره به بررسی سه زنجیره تولید گوشت مرغ در استان مازندران (زنجیره‌های زربال، آفاق طیور و اجداد مازندران) پرداخته است. بدین منظور، با مطالعه این سه زنجیره، یک طرح مطالعه چندموردی<sup>۱</sup> مورد توجه قرار گرفت. زیرا به اعتقاد (Burns (2000 و Yin (2015 با انتخاب چندین مورد، طرحی از تکرار آمد نظر قرار می‌گیرد و در این حالت آزمایش‌های متعددی به اجرا در می‌آید. این شیوه با منطق نمونه‌گیری<sup>۲</sup> تفاوت دارد؛ در منطق نمونه‌گیری، هر آزمایش با چندین نمونه همراه است. بر اساس منطق تکرار، انتخاب زنجیره‌ها بر این مبنا صورت گرفت که هر زنجیره می‌تواند نتایج مشابهی<sup>۴</sup> را پیش‌بینی کند و یا نتایج متضادی<sup>۵</sup> را که دارای دلایل مشخصی است، آشکار سازد. در همین راستا، با توجه به سوالاتی مانند اینکه «چه چیزی»، «چه کسی»، «چرا»، «چگونه»، «چه موقع» و «در کجا» قرار است مطالعه شود؟ «زنجیره» به‌عنوان واحد تحلیل اولیه انتخاب شد. بدین معنا که زنجیره به‌عنوان واحدی که داده‌های مورد نیاز این پژوهش را تأمین می‌کند مد نظر قرار گرفت. برای تعریف واحد تحلیل، در وهله اول ضمن تعیین

1. Multi-Case Study
2. Replication Design
3. Sampling Logic
4. Similar Results
5. Contrary Results
6. primary unit of analysis

برای مقوله‌بندی داده‌ها از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و فرآیند کدگذاری برای آسیب‌شناسی زنجیره‌ها دنبال شد. روند کدگذاری در جدول (۱) ارائه شده است.

روندهای قاعده‌مند را برای تحلیل نظام‌مند منابع داده‌ای پیشنهاد می‌کند، می‌تواند به‌عنوان یک روش مناسب برای تحلیل و تفسیر در مطالعات موردی قلمداد شود (Berg, 2004; Kohlbacher, 2006). در این مطالعه،

جدول ۱- روند اجرایی تحلیل محتوای مربوط به آسیب‌شناسی زنجیره‌های تولید گوشت مرغ

گام	فرایند	رویه اجرایی
۱	انتخاب واحدهای معنایی	در این مرحله متن هر سند (یادداشت‌ها و متون مصاحبه‌ها) دو مرتبه مورد بازخوانی قرار گرفت و برای بار سوم، واحد معنایی در قالب واژه، جمله و پاراگراف تعیین شدند. استنباط «مفهوم یا معنایی از چالش‌ها و مشکلات زنجیره‌ها» به‌عنوان معیار اصلی انتخاب واحد معنایی بود. هر واژه، جمله یا پاراگرافی که از آن مفهوم «چالش و مشکل» استنباط می‌شد، در قالب واحد معنایی مد نظر قرار گرفت. به‌طور کلی، انتخاب «واژه» به‌عنوان کوچک‌ترین واحد معنی‌دار می‌توانست برای پاسخ به سوال پژوهش وافی به مقصود باشد.
۲	تلخیص واحدهای معنایی <sup>۱</sup>	در این مرحله، هر یک از واحدهای معنایی منتخب (اعم از واژه، جمله یا پاراگراف) با حفظ معنا و مفهوم اصلی خود تلخیص شدند. بدین معنا که هر یک از واحدهای منتخب از مرحله قبل با حفظ مفهوم «چالش‌ها و مشکل» در قالب عبارات مختصر ارائه شدند.
۳	کدگذاری <sup>۲</sup>	این گام از طریق کدگذاری باز دنبال شد. بدین معنا که به هر یک از واحدهای معنایی مختصر، یک برچسب مفهومی اطلاق شد که توصیف‌کننده مفهوم آن واحد بود. این برچسب‌ها در قالب چندین «واژه» کوتاه انتخاب شدند و مشتمل بر یک یا چند واحد معنایی تلخیص‌شده‌ای بود که دارای محور مفهومی همسانی بودند. در این مرحله، یادداشت‌هایی در خصوص برخی کدها به ثبت رسید که بیانگر توضیح محقق در خصوص آن کدها بود. این یادداشت‌ها مفاهیم و زوایای مختلف کدها را برای سهولت طبقه‌بندی و استخراج مضامین بازنمایی می‌کرد.
۴	تشکیل خرده-مقوله‌ها و مقوله‌ها <sup>۳</sup>	برای تشکیل خرده‌مقوله‌ها، شناسایی کدهای دارای مفاهیم و معنای همسان مورد توجه قرار گرفت. در واقع، طی این مرحله کدهایی که دارای محور معنایی یکسان حول «چالش‌ها و مشکلات زنجیره‌ها» بودند، در قالب یک خرده‌مقوله با نامی مختصر قرار گرفتند. در نهایت، خرده‌مقوله‌های که حاکی از مفاهیم همسانی در خصوص چالش‌ها و مشکلات زنجیره‌ها بودند، در قالب یک مقوله گروه‌بندی شدند. در این مرحله از مقایسه مداوم کدها، خرده‌مقوله‌ها و مقوله‌ها با متون اصلی داده‌ها استفاده شد تا مقوله‌بندی با دقت بالایی صورت پذیرد.

اقتباس از: (Lavaei Adaryani et al, 2019; Erlingsson & Brysiewicz, 2017; Bengtsson, 2016)

و چگونه می‌بایست جمع‌آوری شود. برای افزایش قابلیت اطمینان نتایج نیز از سه‌وجهی‌سازی محقق (ارزیاب) (Bengtsson, 2016) بهره گرفته شد. در این نوع سه‌وجهی‌سازی، محققان از طریق همکاری با یکدیگر احتمال بروز خطاها (اریب‌ها) را کاهش می‌دهند. این نوع همکاری در زمینه کدگذاری، تحلیل‌ها و تفسیر مجموعه داده‌ها امکان‌پذیر است (Polit & Beck, 2004). در این زمینه فرآیند کدگذاری از طریق مشارکت دو تن از نویسندگان هدایت شد.

### یافته‌ها و بحث

#### زنجیره‌های مورد مطالعه

#### زنجیره زربال

زنجیره تولید مرغ زربال در شهرستان آمل از توابع استان مازندران قرار دارد که از نظر جغرافیایی، حلقه‌های آن به صورت منفک در سطح این شهرستان توزیع شده‌اند. این زنجیره از یک ساختار خصولتی (خصوصی - دولتی) برخوردار است. زنجیره زربال در شرف اخذ مجوز بوده و مشتمل بر دو معاونت است. معاونت تولید موجود زنده که شامل حلقه‌های مادر، جوجه‌کشی و گوشتی است و معاونت تولید صنعتی که بر حلقه‌های کارخانه خوراک و کشتارگاه نظارت دارد. دو بخش عمده از زنجیره‌ها (و به‌طور ویژه زنجیره زربال) که ارتباط تنگاتنگی با اغلب حلقه‌ها دارند، شامل حلقه خوراک طیور و واحد تحقیق و توسعه (R & D) است. در واقع، کارخانه خوراک، جیره غذایی (دان) مورد نیاز برای حلقه گوشتی و نیز مادر را تأمین می‌کند و واحد تحقیق و توسعه نیز همانند یک چتر تحقیقاتی به ثبت اطلاعات (رکوردگیری) ناشی از عملکرد حلقه‌های مختلف می‌پردازد تا از طریق آزمون و خطا به دستاوردهای جدیدتری در حوزه‌های مختلف نائل شود. بنابراین، واحد تحقیق و توسعه به‌عنوان یک مجموعه دارای گستره فعالیتی وسیع با سایر حلقه‌ها تعامل علمی دارد (Jafari,

به‌منظور کاهش خطاهای تفسیری و افزایش اطمینان از صحت نتایج پژوهش، اعتبار و قابلیت اطمینان داده‌ها و یافته‌ها مورد توجه قرار گرفت. در واقع، اعتبار با این مفهوم در نظر گرفته شد که نتایج تحقیق به‌طور دقیق مبین پدیده مورد مطالعه باشد و قابلیت اطمینان در قالب همسانی نتایج از طریق تکرار مد نظر واقع شد (Richards & Morse, 2012). تکنیک زاویه‌بندی (سه‌وجهی‌سازی، زاویه‌بندی یا سه‌بعدی‌نگری) برای تأمین قابلیت اطمینان در مطالعه موردی (Hancock & Algozzine, 2016) و روش‌های کیفی (Ghasemi et al., 2018) مانند تحلیل محتوای کیفی (Mayring, 2000) ابزار سودمندی است. همچنین، Schreier (2012) معتقد است که سه‌وجهی‌سازی توأم با منابع داده‌ای دیگر، ابزار مناسبی برای ارزیابی اعتبار تحلیل محتوای کیفی فراهم می‌کند. بدین منظور در این مطالعه از انواع سه‌وجهی‌سازی استفاده شد. سه‌وجهی‌سازی در قالب سه‌وجهی‌سازی داده، روش، زمان، فضا (موقعیت) و افراد (Polit & Beck, 2004) مورد توجه قرار گرفت. در واقع، تمامی ابعاد سه‌وجهی‌سازی از طریق جمع‌آوری داده از زنجیره‌های مختلف (سه‌وجهی‌سازی داده)، با استفاده از روش‌های مصاحبه و مشاهده (روش)، در طول چندین ماه (زمان)، و به‌واسطه کنشگران مختلفی (افراد) که در حلقه‌های مختلف زنجیره‌ها (فضا) فعالیت می‌کردند، محقق شد. لازم به ذکر است که سه‌وجهی‌سازی داده و زمان در قالب نمونه‌گیری نظری نیز تسهیل شد. زیرا طی این رویکرد نمونه‌گیری، داده‌های جمع‌آوری‌شده تحلیل می‌شدند و بر مبنای مفاهیم مستخرج، مشخص می‌شد که چه داده‌هایی در کجا

1. Validity
2. Reliability
3. Triangulation
4. Data Triangulation
5. Method Triangulation
6. Time Triangulation
7. Space Triangulation
8. Person Triangulation



می‌باشد و با استفاده از تسهیلات دریافتی از سوی صندوق توسعه ملی تأسیس و راه‌اندازی شده است (ATC, 2018). شکل (۱) نمایی از ساختار این زنجیره را نشان می‌دهد.

### زنجیره اجداد مازندران

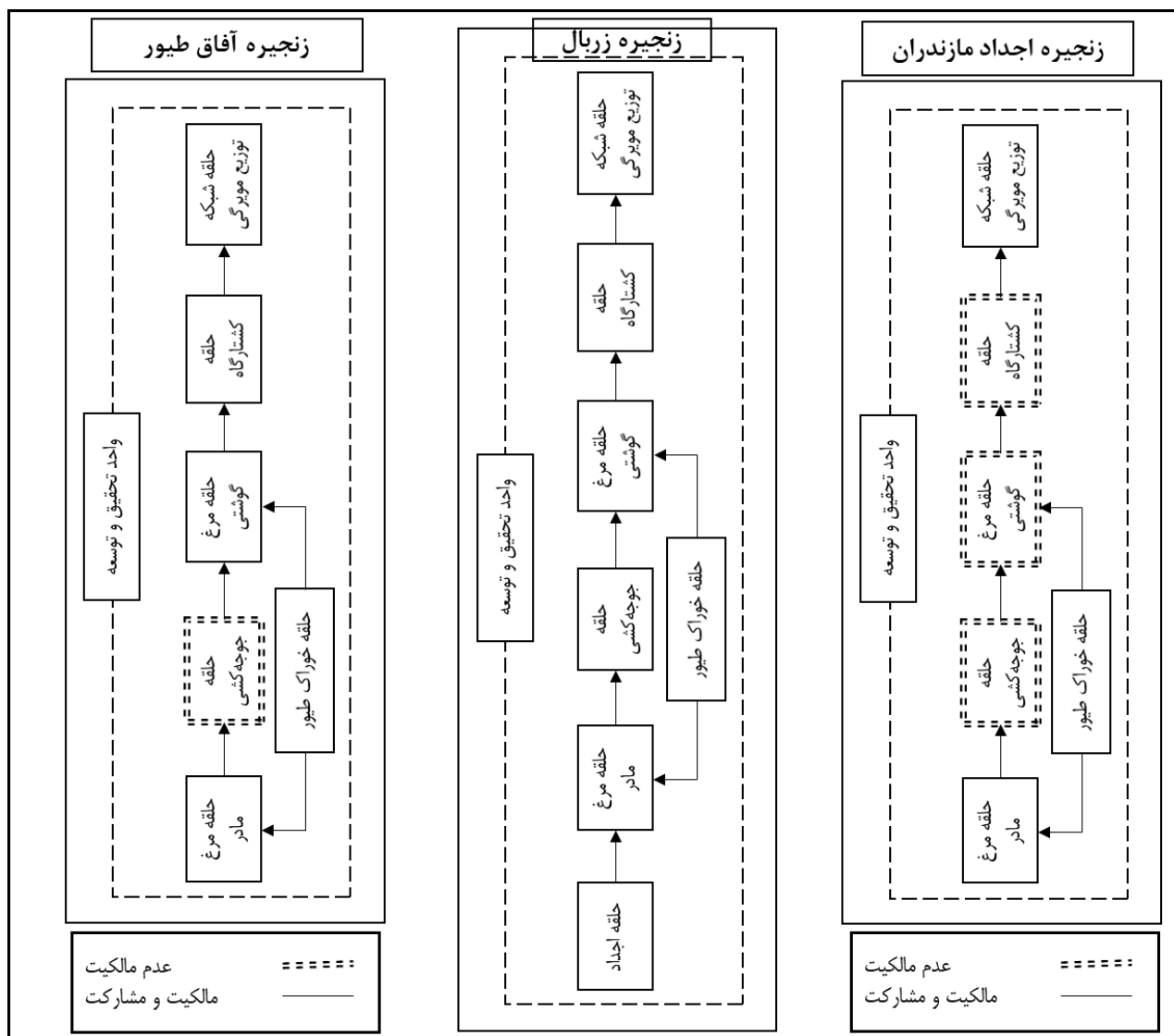
زنجیره اجداد مازندران کار خود را با اجداد آراین شروع کرد و نام آن نیز از همین مقوله نشأت می‌گیرد. این زنجیره با زنجیره زربال همکاری می‌نمود که به دلیل عدم توانایی برای رقابت با اجداد راس موفقیت چندانی کسب ننمود و در حال حاضر با مجوز تولیدی و در قالب یک زنجیره خانوادگی فعالیت می‌کند. این زنجیره در حلقهٔ مادر دارای سه واحد مالکیتی و یک واحد استیجاری است. حلقهٔ مادر دارای سه واحد مالکیتی و یک واحد استیجاری است. حلقهٔ خوراک نیز به صورت مالکیتی اداره می‌شود که فاصله چندانی با حلقهٔ مادر ندارد. همچنین، حلقهٔ جوجه‌کشی به صورت مالکیتی اداره می‌شود. این زنجیره در حلقهٔ گوشتی با ۶۰ واحد مرغداری مستقل به صورت مشارکتی وارد قرارداد شده است. طی این قرارداد، زنجیره؛ جوجه، دان، دارو، واکسن و مواد ضدعفونی را تأمین می‌کند و مدیریت پرورش را برعهده دارد. مرغدار نیز با تأمین سالن پرورش و نیروی کار در این قرارداد فعالیت و در نهایت، ۸ درصد فروش را دریافت می‌کند. در این حوزه، زنجیره به طور غالب به صورت مشارکتی اداره می‌شود. همچنین، در حلقهٔ کشتارگاه نیز به صورت قراردادی فعالیت می‌کند. این زنجیره از ساختار مالکیت کمتری برخوردار است و در عوض تا حد زیادی در حلقه‌های مختلف وارد مشارکت شده است (Sarhangpoor, 2018). لازم به ذکر است که محصول نهایی از طریق شبکه مویرگی به بازار عرضه می‌شود (شکل ۱).

2018). به طور کلی، شکل (۱) حلقه‌های مختلف زنجیره زربال را نشان می‌دهد.

### زنجیره آفاق طیور

زنجیره آفاق طیور تحت عنوان گروه تولیدی ساوانا نیز شناخته می‌شود و از حلقه‌های مرغ مادر، مرغ گوشتی، خوراک طیور، کشتارگاه، واحد تحقیق و توسعه و شبکه توزیع مویرگی تشکیل شده است. آفاق طیور فاقد حلقه‌های اجداد و جوجه‌کشی است. این زنجیره به دلیل فقدان حلقه اجداد برای تأمین مرغ مادر از سایر زنجیره‌ها بهره می‌گیرد. همچنین، حلقه مرغ مادر به صورت مالکیتی و نیز اجاره‌ای اداره می‌شود. زنجیره آفاق طیور به دلیل عدم مالکیت حلقه جوجه‌کشی، در گذشته برای تأمین جوجه یک‌روزه گوشتی بر مبنای رویکرد کارمزدی عمل می‌نموده و هم اکنون به صورت اجاره‌ای اقدام می‌کند. یکی از ویژگی‌های این زنجیره آن است که حلقه‌های آن به صورت یکجا تجمیع نشده‌اند و در فواصل متفاوتی از یکدیگر قرار دارند. این زنجیره در اولین دوره‌های تولید مرغ بر اساس قرارداد منعقد شده با شرکت پشتیبانی امور دام، نژاد آراین را پرورش می‌داد؛ اما به دلیل یک تجربه ناموفق در پرورش این نژاد و تحمل خسارت چشمگیر، هم اکنون از نژاد آبراکرز<sup>۱</sup> استفاده می‌کند. در این زنجیره کارخانه خوراک طیور به صورت مالکیتی اداره می‌شود و خوراک مورد نیاز را برای حلقه‌های گوشتی و مادر تهیه می‌کند. نهاده‌های مورد نیاز برای کارخانه خوراک از طریق بازار آزاد و به صورت محدود از طریق شرکت پشتیبانی امور دام تأمین می‌شود. زنجیره آفاق طیور دارای یک واحد کشتارگاه مکانیزه است که مجهز به سیستم تصفیه آب

1. Arbor Acrse



شکل (۱): حلقه‌های مختلف زنجیره‌های مورد مطالعه به تفکیک مالکیتی و مشارکتی

### آسیب‌شناسی زنجیره‌ها

زنجیره‌ها در مقابل چالش‌هایی که با آن روبرو هستند، به شدت آسیب‌پذیرند. این چالش‌ها منحصر به یک بخش یا حلقه از این زنجیره‌ها نیست؛ بلکه یک یا چند حلقه و حتی کل زنجیره را تحت تأثیر قرار می‌دهد. جدول (۲)، خرده‌مقولات و مقوله‌هایی که به زنجیره‌ها

آسیب می‌زند را نشان می‌دهد. در کنار تمامی عواملی که آسیب‌های زنجیره‌ها را افزایش داده است، مقوله‌هایی وجود دارد که می‌تواند به‌عنوان عامل کنترلی برای کاهش آسیب‌ها مد نظر قرار گیرد. در ادامه هر یک از مقوله‌ها تفسیر شده‌اند.

جدول (۲): خرده‌مقوله‌ها و مقوله‌های حاصل از کدگذاری آسیب‌شناسانه زنجیره‌ها

فرآوانی	مقوله‌ها	خرده‌مقوله‌ها
۱۳	تضاد منافع در بازار	تضاد منافع در خصوص الگوی وزنی مرغ
		محوریت سود در استانداردسازی اندازه مرغ
۷	آمایش	آمایش زنجیره‌ها در سطح استانی
		آمایش و یکپارچه‌سازی زنجیره‌ها
۱۰	ضعف‌های حمایتی - زیرساختی	ضعف‌های حمایتی
		محدودیت‌های خدماتی - زیرساختی
۲۲	ضعف وحدت مدیریت	تلاش متفرق و مبتنی بر منافع انجمن
		توسعه مشارکت بر مبنای تنظیم نظام‌نامه
		وحدت مدیریت و تمرکز بر تفویض اختیار
		برنامه‌ریزی مشارکتی
۹	ضعف صادرات	تمرکزگرایی دولتی
		لزوم توسعه صادرات
۱۴	اهمیت تعامل حلقه‌ها	عدم موفقیت در صادرات
		گسترش فعالیت‌های مستقل کشتارگاه‌ها
		تعامل بین حلقه‌ها
		کارآمدی کشتارگاه در چارچوب زنجیره
۱۰	نارسایی قانونی	اهمیت حلقه‌ها برای زنجیره‌داران
		ابهام قانونی در خصوص مالکیت حلقه‌ها
		لزوم تحول سازوکارهای بیمه
۷	مالیات	وضع قوانین تبعیض‌آمیز
		عدم معافیت مالیاتی زنجیره‌ها
		استمرار و تحمیل پرداخت مالیات
۸	انحصارگرایی	محدودیت‌های مالیاتی
		انحصارگرایی در حلقه اجداد
۱۸	نهاد	انحصارگرایی مدیریتی
		مصرف سرانه بالای آب و انرژی
		تضمین تأمین نهاد ارزان
۲۰	بازار	کیفیت نهاده‌ها
		ایجاد حلقه تأمین نهاد
		نارسایی بازار گوشت مرغ
۷	قیمت	تنظیم بازار از طریق توسعه مصرف مرغ منجمد
		راهکارهای ثبات بازار مرغ
۱۷	مشارکت	چالش قیمت‌گذاری مرغ
		عدم توازن در قیمت نهاده‌ها و محصول
۲۴	مداخله‌گری شرکت پشتیبانی امور دام	محدودیت مشارکت مرغدار - زنجیره
		مشارکت سودمحور
		تنظیم مقطعی بازار توسط شرکت پشتیبانی
۱۹۶	جمع	مداخله‌گری ناکارآمد شرکت پشتیبانی
		حمایت جانبدارانه شرکت پشتیبانی امور دام

### مداخله‌گری شرکت پشتیبانی امور دام

همان‌گونه که نمودار (۱) نشان می‌دهد، شرکت پشتیبانی امور دام به واسطه اتخاذ سیاست‌های ناکارآمد و اقدامات نامناسب خود با بیشترین فراوانی نسبی، آسیب‌هایی را برای زنجیره‌ها رقم زده است. مداخلات ناکارآمد این شرکت به‌ویژه در حلقه بازار، به‌صورت جانبدارانه و مقطعی سبب شده تا زنجیره‌ها آسیب‌پذیرتر شوند. این شرکت با استفاده از امکانات دولتی، قدرت و موقعیت رانت را فراهم کرده و چالش‌های فراوانی ایجاد نموده است. همچنین، از طریق جمع‌آوری گوشت مرغ در زمان رکود (با قیمت پایین) و عرضه آن در دوره‌های رونق، به‌طور چشمگیری سیاست‌های حمایت از مصرف‌کنندگان را پیش گرفته و در بخش تولید نیز حمایت از مرغداران خرد (کوچک‌مقیاس) را در دستور کار خود قرار داده است. همچنین، این شرکت بخش عمده‌ای از گوشت مورد نیاز برای تنظیم بازار را از مرغداران مستقل و در ازای فروش نهاده تأمین می‌کند. این موضوع برای برخی از زنجیره‌ها نیز مصداق دارد که به‌نوعی کیفیت پایین نهاده‌ها به‌عنوان چالش قابل‌توجه مطرح است. برخی از اظهارات در این باره چنین است:

«[شرکت] پشتیبانی امور دام [نباید] در همه امور دخالت کند. دولت باید ناظر باشد و در تنظیم بازار دخالت نکند... تمام کار [شرکت] پشتیبانی این است که قیمت مرغ را پایین نگه دارد... [از خارج] وارد می‌کند یا از انبارهای مرغ وارد بازار می‌کند... [شرکت پشتیبانی، مرغ را] از مرغدار پنج هزار قطعه‌ای جمع [خریداری] می‌کند...»

### ضعف وحدت مدیریت

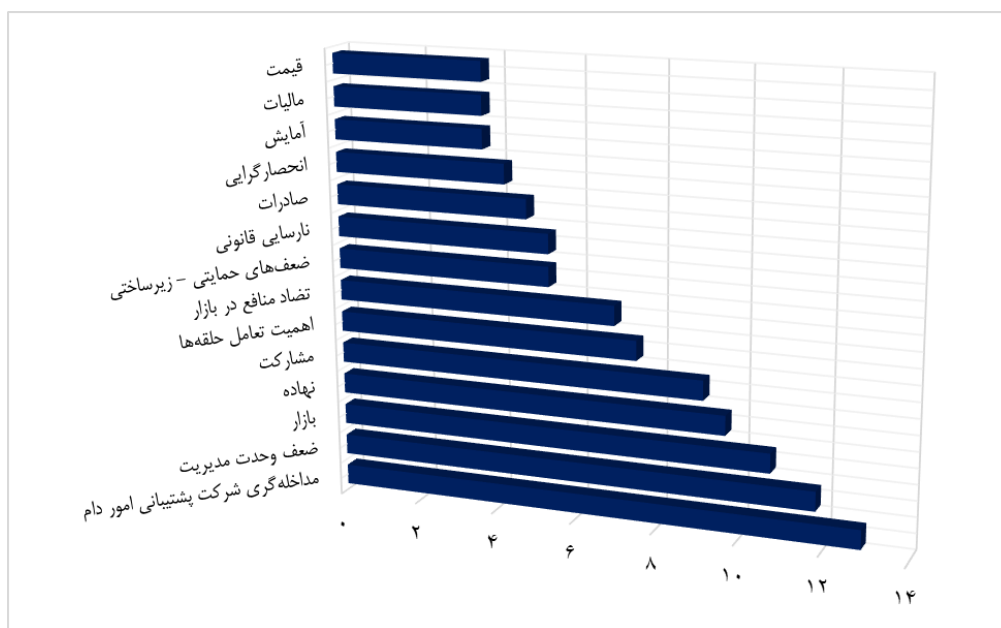
ضعف وحدت مدیریت به‌عنوان دومین آسیبی است که بیشترین فراوانی نسبی را دارد و بیانگر آن است که وحدت مدیریتی و مشارکت میان زنجیره‌ها وجود ندارد و اعضای انجمن زنجیره‌ها به‌طور متفرق و بر مبنای منافع خود تلاش می‌کنند. همچنین، زنجیره‌ها به‌دلیل سرمایه‌گذاری‌های کلان و توان افزایش رقابت‌پذیری، به حضور نمایندگان خود در سطوح مدیریتی بالادست جهت تصمیم‌سازی تأکید دارند. این موضوع برای

زنجیره زربال که با ساختاری خصولتی (خصوصی - دولتی) اداره می‌شود، نمود بیشتری دارد. زیرا در بسیاری از موارد، تصمیمات مدیر عامل برای انتصاب مدیران با هدایت‌گری‌های بالادستی همراه می‌شود. بنابراین، تغییرات مکرر سطوح مدیریتی در این زنجیره مرسوم است و تخصص‌گرایی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره چنین گفت:

«... این ایراد را می‌گیرند که مدیر عامل باید از یک شهر خاصی باشد. حتی در پست‌های مدیریتی به مدیر عامل فشار می‌آورند و انرژی‌ای که باید صرف تولید کند، باید صرف مسائل اداری کند...»

### بازار

بازار به‌عنوان مقوله‌ای مطرح است که در رده اولین آسیب‌های زنجیره‌ها قرار دارد. بازار و تنظیم آن متأثر از عوامل مختلفی است. در بعد نهادی، مقوله بازار را می‌توان در ارتباط با اقدامات شرکت پشتیبانی امور دام تفسیر کرد که به‌طور عمده بازار زنجیره‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. خرید مرغ در زمان‌های رکود سبب می‌شود تا در زمان رونق، محصولات منجمد با قیمت پایین‌تر به بازار عرضه شود و ضمن نارسایی بازار، بر عملکرد زنجیره‌ها تأثیر بگذارد. این تنها برداشت اولیه است؛ لیکن به دلیل بی‌توجهی به هزینه تمام‌شده گوشت مرغ به‌طور واقعی و مدیریت نامناسب (به‌ویژه در قیمت‌گذاری) مشکلات عدیده‌ای ایجاد می‌شود. مادامی که حلقه بازار دچار نارسایی و نوسان می‌شود، زنجیره‌ها به ناگزیر مصرف برخی از نهاده‌ها مانند واکسن را کاهش داده یا از خوراک با کیفیت متفاوت‌تری استفاده می‌کنند و در نهایت کیفیت محصولات را تحت الشعاع قرار می‌دهند. بنابراین، آسیب‌های زنجیره‌ها در حلقه بازار تا حدودی برخاسته از سیاست‌های تنظیم بازار است. مسأله بازار در حلقه تأمین نهاده نیز تا حدودی مطرح است. زنجیره‌ها در اغلب موارد با کمبود نهاده‌ها و نوسانات قیمت مواجه‌اند که به‌تبع آن بازار فروش و کیفیت محصول آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.



نمودار (۱): توزیع فراوانی نسبی مقوله‌های مربوط به آسیب‌شناسی زنجیره‌های تولید گوشت مرغ

## نهاد

نهاد به‌عنوان یک حلقه بیرونی می‌تواند بر عملکرد زنجیره‌ها تأثیر چشمگیر داشته باشد. زیرا زنجیره‌ها برای تأمین آن به کنشگران بیرونی وابسته‌اند و قیمت و کیفیت آن نیز می‌تواند با تأثیر بر هزینه تمام‌شده مرغ بر قیمت و در نتیجه بازار تأثیر بگذارد. نهاده‌های مصرفی برخی از زنجیره‌ها (خوراک) عمدتاً توسط شرکت پشتیبانی امور دام تأمین می‌شود که دارای نوسانات قیمت و کیفیت پایین است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص چنین گفت:

«... بحث دیگر، نهاده‌ها است که مجبور هستیم از [شرکت] پشتیبانی [امور دام] تأمین کنیم و همیشه دان‌ها کپک‌زده، مرطوب و با بار میکروبی بالا است.»

استقرار حلقه تأمین نهاد یکی از راهکارهای فائق آمدن بر دو مشکل فوق است که از طریق فراهم‌سازی تسهیلات لازم جهت واردات نهاد توسط چند زنجیره و گرایش به سوی کشت فراسرزیمینی تسهیل می‌شود. واردات نهاد توسط چندین زنجیره از این دیدگاه نشأت می‌گیرد که زنجیره‌ها دارای پتانسیل بالایی جهت انبارداری و مصرف نهاده‌ها هستند و از این طریق می‌توانند رانت‌خواری و نوسانات مقطعی قیمت نهاده‌ها که گاهی ناشی از انحصار در بازار است را خنثی نمایند. واگذاری تأمین نهاد به زنجیره‌ها تابع این تفکر است که

تسهیلات تأمین نهاد باید به تولیدکنندگان پرداخت شود تا بتوان از طریق حذف دلال‌ها و واسطه‌ها، هزینه‌های تولید را کاهش داد.

## مشارکت

مشارکت بیانگر مفهومی از همکاری قراردادی زنجیره - مرغدار<sup>۱</sup> است که در برخی زنجیره‌ها به‌عنوان یک آسیب مطرح است. مشارکت مرغداران مستقل با زنجیره‌ها، محدود بوده و مبتنی بر میزان سود است. مرغداران در حالتی که وضعیت بازار برای کسب منافع بیشتر، مطلوب به‌نظر می‌رسد، تمایلی به همکاری با زنجیره ندارند و اغلب درصد تولید گوشت به‌طور مستقل هستند. با این وجود، در مواقعی که بازار در حالت رکود است و نوسانات شدید قیمتی را تجربه می‌کند، تمایل به همکاری با زنجیره در آن‌ها افزایش می‌یابد؛ اما این تمایل برای تمامی مرغداران و در تمامی دوره‌ها رضایت‌بخش نیست؛ زیرا سودی که از طریق همکاری با زنجیره کسب می‌کنند در مقایسه با سودی که در دوره‌های قبلی از طریق فعالیت مستقل نصیبشان شده، کمتر است. این موضوع بدان معنا نیست که

۱. باید در نظر داشت که مرغداران مستقل از زنجیره‌ها عمل می‌کنند و به‌طور مجزا به تولید می‌پردازند؛ اما در برخی موارد به دلیل تنش‌های موجود در بازار و نوسانات قیمت در راستای کاهش ریسک‌های خود با زنجیره‌ها در قالب مشارکت (طی عقد قرارداد) همکاری می‌کنند.

کارمزدی از کارآمدی و استانداردهای بالاتری برخوردارند. کشتارگاه‌های کارمزدی به‌طور معمول استانداردهای کشتار را رعایت نمی‌کنند. این مسأله در کاهش هزینه‌ها برای مرغداران مستقل و حتی دلان که با کشتارگاه‌های کارمزدی همکاری می‌کنند، نقش به‌سزایی دارد؛ اما برای زنجیره که درصدد افزایش سهم خود در بازار بوده و به‌طور غالب این موضوع را از طریق رعایت اصول برندینگ انجام می‌دهد، چندان مقرون به‌صرفه نیست. زیرا ممکن است در اثر عدم رعایت اصول و استانداردهای کشتار (مانند عدم خروج کامل امعاء و احشاء مرغ)، برآورد زنجیره در بازار با سوء اعتماد مصرف‌کنندگان روبرو شود و بدین ترتیب سهم زنجیره در بازار داخلی کاهش یابد.

#### تضاد منافع در بازار

تضاد منافع در بازار به‌طور غالب مربوط به الگوی وزنی گوشت مرغ است. در واقع، وزن مرغ بر حسب نیاز بازار و ترجیح مصرف‌کنندگان بیش از ۲/۵ کیلوگرم است؛ در حالی که وزن اعلام‌شده از سوی نهادهای مربوطه، کمتر از ۲-۱/۹ کیلوگرم است. زنجیره‌ها برای رعایت اصول بازار و در مقابل الزامات دولتی با چالش روبرو هستند. این موضوع توسط یکی از مشارکت‌کنندگان چنین تبیین شد:

«... اگر وزن مرغ ۳ [کیلوگرم] باشد، ضریب تبدیل نزدیک به ۲ می‌شود. دولت فشار می‌آورد که وزن مرغ پایین باشد؛ اما بازار دیروز اعلام کرده اگر وزن کمتر از ۲/۵ [کیلوگرم] باشد، ۱۰۰ تومان [به ازای هر کیلوگرم] زیر قیمت می‌خرد».

دولت با تعیین الزامات وزنی در خصوص عرضه گوشت مرغ توسط زنجیره‌ها درصدد است تا میزان گوشت تولیدشده را ضمن حفظ ظرفیت (بر حسب قطعه)، به حداقل (از نظر وزن) برساند. بنابراین، با تعیین الزاماتی مبنی بر کاهش وزن هر قطعه مرغ (به‌طور میانگین ۱/۸ کیلوگرم)، تعداد قطعات را ثابت نگه می‌دارد و ظرفیت تولید (وزنی) را کاهش می‌دهد.

این الگوی وزنی بین زنجیره‌ها و مرغداران مستقل نیز در تناقض است. زنجیره‌ها به‌دلیل الزامات دولت و نیز کنترل ضریب تبدیل، تمایل به تولید مرغ با میانگین وزنی ۱/۸ کیلوگرم دارند؛ در حالی که مرغداران مستقل

همکاری با زنجیره سود کمتری برای مرغداران در پی دارد؛ بلکه بدان معناست که عدم ثبات در بازار ممکن است طی برخی ادوار سود بیشتری را نصیب تولیدکنندگان (مرغداران) مستقل نماید.

فرآیند همکاری با مرغداران مستقل از طریق دو مقوله شفافیت در قراردادهای و در نظر گرفتن سازوکارهای تشویقی پیاده‌سازی می‌شود. منظور از شفافیت در قراردادهای آن است که هر گونه تمایل مرغدار مستقل مبنی بر همکاری با زنجیره‌ها تابع یک قالب قرارداد مشخص است که تمامی جوانب را تعیین می‌کند. در این راستا، اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان چنین بود:

«... مرغدار به هر شکلی که بخواهد با ما کار کند یک شکل [متفاوت] قرارداد داریم. من همه مخارج را تأمین می‌کنم و اگر ضرر هم کرد، زنجیره جبران می‌کند در صورتی که [مرغدار] مدیریت و ضریب تبدیل خوبی هم داشته باشد، درصددش افزایش می‌یابد...».

#### اهمیت حلقه‌ها

به‌طور کلی، زنجیره‌ها از حلقه‌های مختلفی (شکل ۱) تشکیل شده‌اند و بر برخی از این حلقه‌ها مالکیت دارند؛ لیکن هنوز ضوابط دقیقی در خصوص سهم مالکیت و اجاره‌داری حلقه‌ها وجود ندارد. این ضعف مادامی مشخص می‌شود که اهمیت حلقه‌ها از نقطه‌نظر زنجیره‌داران مورد واکاوی قرار گیرد. آن‌ها بازار و کشتارگاه را از جمله حلقه‌های مهمی قلمداد می‌کنند که زمینه‌های آسیب‌پذیری زنجیره‌ها در آن‌ها بیشتر است. در مواردی که کشتارگاه‌ها به‌صورت کارمزدی<sup>۱</sup> مد نظر هستند، ریسک تولید برای زنجیره بالاتر است؛ زیرا عمده سرمایه در گردش زنجیره در دست کشتارگاه است. بنابراین، برای کاهش چنین ریسکی می‌بایست وجه دوم موضوع، یعنی کشتارگاه مالکیتی، مد نظر قرار گیرد.

کشتارگاه مالکیتی اگرچه هزینه ثابت بیشتری را به زنجیره تحمیل می‌کند؛ اما نسبت به کشتارگاه‌های

۱. کارمزدی بودن کشتارگاه بدین معناست که کشتارگاه به‌عنوان حلقه‌ای از زنجیره محسوب نمی‌شود و به‌طور مجزا به‌عنوان یک واحد مستقل از زنجیره با دریافت مبلغی کارمزد به ازای کشتار هر قطعه مرغ به فعالیت می‌پردازد.

زنجیره‌ها با ابهام در مالکیت حلقه‌ها مواجه‌اند که نوعی نارسایی قانونی را برای آن‌ها بازنمایی می‌کند. آن‌ها دقیقاً نمی‌دانند که چه میزان مالکیت در حلقه‌ها می‌تواند آن‌ها را مشمول قوانین زنجیره نماید. همچنین، لزوم تحول سازوکارهای بیمه در خصوص پرداخت خسارات ناشی از بیماری در مرغداری‌های مستقل برای زنجیره‌ها حائز اهمیت است؛ زیرا در مواردی که آن‌ها با مرغداران مستقل همکاری می‌نمایند، وجود سازوکارهای بیمه‌ای مطلوب می‌تواند روند همکاری زنجیره - مرغدار را تسهیل کند. تحول در سازوکارهای بیمه از این جنبه حائز اهمیت است که پرداخت خسارت‌های وارده بر مرغداران باید مبتنی بر هزینه‌های واقعی باشد. این در حالی است که خسارت دریافتی توسط مرغداران (و یا حتی زنجیره) مبتنی بر هزینه‌های واقعی برآورد نشده است. این موضوع به شرح زیر قابل تبیین است:

«... بیمه باید هزینه تمام‌شده را ارزیابی کند و خسارت واقعی را باید بدهد. مقداری از سهم بیمه را مرغدار می‌پردازد و بقیه را دولت می‌دهد. در آینده اگر این روند ادامه داشته باشد و بیمه پاسخگو نباشد بهداشت و امنیت غذایی مردم به خطر می‌افتد...»

#### ضعف صادرات

برخی از زنجیره‌ها در حلقه بازار خود به‌طور ویژه‌ای خلأ صادرات گوشت مرغ را مورد توجه قرار داده‌اند؛ به طوری که این مقوله را توأم با بی‌ثباتی میزان تولید و قیمت مرغ، به تصمیمات و اقدامات سطح کلان نسبت می‌دهند.

عدم رعایت استانداردهای کشتار در برخی کشتارگاه‌های کارمزدی از یک سوء و تلاش برای افزایش استانداردهای تولیدی از سوی دیگر، لزوم توسعه صادرات گوشت مرغ را بازنمایی می‌کند. در واقع، دو مقوله برای محدودیت صادرات از نقطه‌نظر زنجیره‌ها وجود دارد. اولین محدودیت مربوط به کیفیت غیرقابل رقابت تولید داخلی در مقایسه با سایر کشورها (مانند ترکیه) است و دومین محدودیت ناظر بر قیمت تمام‌شده بالای تولید داخلی می‌باشد؛ به طوری که در بازارهای کشورهای همسایه هیچ‌گونه جایگاه رقابتی ندارد.

به دلیل تمایل به سود بیشتر، کاهش هزینه‌ها از طریق افزایش وزن طی یک مرحله جوجه‌ریزی و برآورده کردن نیازهای بازار و مصرف‌کنندگان، الگوی وزنی بیش از ۲/۵ کیلوگرم را ترجیح می‌دهند.

#### ضعف‌های حمایتی - زیرساختی

ضعف‌ها به جنبه‌هایی از عملکرد سازمان‌های ذی‌ربط معطوف است که حمایت از زنجیره‌ها را مد نظر ندارد. زنجیره‌ها به‌طور غالب در خصوص خدمات دامپزشکی و صدور مجوزهای لازم برای جوجه‌ریزی با محدودیت روبرو هستند. مجوزها با توجه به ظرفیت‌هایی که آن‌ها انتظار دارند، صادر نمی‌شود و خدمات دامپزشکی نیز در بسیاری از موارد در سطح مطلوب ارائه نمی‌شود. در واقع، ماده مؤثره بسیاری از نهاده‌ها (مانند نهاده‌های دامپزشکی) وارداتی هستند و بدین ترتیب، خدمات‌دهی در این حوزه را با محدودیت مواجه می‌سازد. همچنین، این مقوله بر این موضوع تأکید دارد که برخی از زیرساخت‌های مربوط به زنجیره‌ها (مانند تهویه، آب‌خوری‌ها و ...) فرسوده هستند و بازسازی آن‌ها نیازمند حمایت‌های مالی است. چنین حمایت‌هایی در زنجیره‌های خصولتی (خصوصی - دولتی) به‌طور غالب مشهودتر است؛ زیرا زیرساخت‌های این زنجیره‌ها فرسوده‌تر هستند.

#### نارسایی قانونی

نارسایی قانونی در خصوص زنجیره‌ها مادامی مشهودتر است که زنجیره‌داران، ساختار تحت مدیریت خود را با مرغداری‌های مستقل مقایسه می‌کنند و به وجود نوعی تبعیض قانونی پی می‌برند. زنجیره‌ها به دلیل جایگاه حقوقی و شفافیت فرآیندهای اجرایی در هر حلقه، به‌طور چشمگیری در معرض اجرای دقیق قوانین هستند؛ در حالی که مرغداری‌های مستقل به دلیل عدم امکان دسترسی دقیق به اطلاعات و فرآیندهای تولیدی - شان هیچ‌گونه زمینه‌ای برای رهگیری و اجرای قوانین بر جای نگذاشته‌اند. همین موضوع سبب شده تا مرغداران مستقل از انعطاف‌پذیری و قدرت انتخاب بالاتری در فرآیند تولید برخوردار باشند و به دلیل سود قابل توجهی که از طریق این فرآیند کسب می‌کنند، اغلب درصدد مشارکت با زنجیره نباشد.

### انحصارگرایی

زربال یکی از زنجیره‌هایی است که دارای حلقه اجداد می‌باشد. این مسأله اگرچه به‌عنوان یک مزیت برای این زنجیره مطرح است؛ اما در سطح کلان به‌عنوان یک عامل انحصار قلمداد می‌شود. کنشگران اصلی زنجیره زربال نیز وجود حلقه اجداد را برای سایر زنجیره‌ها به‌عنوان یک موضوع اولویت‌دار مطرح می‌کنند؛ اما اعتقاد بر این است که تصمیمات کلان در سطح وزارتخانه‌ای در خصوص تعیین نژاد قابل پرورش در حلقه اجداد می‌تواند منجر به انحصارگرایی زنجیره‌ها شود. بدین معنی که ممکن است بنا بر سیاست‌های کلان، یک یا چند زنجیره تصمیمی مبنی بر استفاده از یک نژاد خاص در حلقه اجداد خود اتخاذ نمایند و بدین ترتیب انحصارگرایی را تحکیم کنند.

### مالیات

ابهام در قوانین مربوط به پرداخت مالیات برای زنجیره‌ها یک مسأله چالش برانگیز است؛ به‌طوری که گاهی برخی از حلقه‌های این زنجیره در خصوص معافیت مالیاتی در وضعیت ابهام به سر می‌برند. به‌طور کلی، بخش کشاورزی از پرداخت مالیات معاف است و به‌تبع آن زنجیره‌های تولید مرغ نیز باید از این سیاست‌های حمایتی برخوردار شوند. با این وجود، حلقه‌های کشتارگاه و کارخانه خوراک طیور که جنبه صنعتی دارند از پرداخت مالیات مستثنی نیستند. این مسأله تا آنجا محل چالش است که در زنجیره‌ها، پرداخت جریمه به‌دلیل عدم وجود مستندات قانونی جهت حسابرسی برای پرداخت مالیات به‌عنوان یک تهدید مطرح است. این موضوع در اظهار نظر زیر به‌خوبی آمده است:

«برای بحث مالیات، در شرکت‌های دیگر فاکتور و پیش‌فاکتوری وجود ندارد. در تهران و شهرهای بزرگ می‌توان فاکتور رسمی پیدا کرد. سازمان امور مالیات بر ما فشار می‌آورد که باید فاکتورهای رسمی بر اساس پلت فرم‌های ما داشته باشید؛ اما در این شهر کوچک چنین فاکتورهایی وجود ندارد... حسابرس تمام فاکتورهای ما را بررسی می‌کنند و اگر فاکتور رسمی نداشته باشیم جریمه سنگینی باید بپردازیم.»

افزون بر این‌ها، موضوع حائز اهمیت آن است که حلقه‌های مشمول قوانین مالیاتی، در صورتی که به‌طور

مستقل و در غیاب زنجیره نیز فعالیت نمایند، موظف به پرداخت مالیات هستند؛ از این‌رو، هیچ‌گونه وجه تمایزی در خصوص پرداخت مالیات برای حلقه‌های مستقل و فعال در قالب زنجیره وجود ندارد.

### قیمت

نوسان قیمت مرغ و نارسایی‌های ناشی از آن از دیگر موضوعاتی است که شرایط نااطمینانی را برای زنجیره‌داران به وجود می‌آورد. این مقوله صرفاً منحصر به زنجیره‌داران نیست و کل صنعت مرغ را دستخوش نااطمینانی می‌کند؛ اما اهمیت آن در زنجیره‌ها به‌دلیل حجم بالای تولید، هزینه‌های ثابت بالاتر، سهم بیشتر در بازار مصرف و غیره بالاتر است. همچنین، قیمت‌گذاری گوشت مرغ بدون در نظر گرفتن هزینه‌های تمام‌شده آن یکی از موضوعاتی است که زنجیره‌ها به‌عنوان چالش اصلی فرآیند قیمت‌گذاری قلمداد کرده است. در واقع، زنجیره‌ها قیمت تعیین‌شده بر مبنای اصول بازار آزاد را برای گوشت مرغ مناسب‌تر ارزیابی می‌نمایند.

### آمایش

برای حصول به یک نظام یکپارچه از زنجیره‌های کامل، لازم است تفکر تکثرگرا در خصوص ایجاد زنجیره‌ها در سراسر کشور جای خود را به دیدگاه آمایش (زنجیره‌ها) در سطوح استانی بدهد. بدین معنا که با توجه به نیاز و امکانات موجود در هر منطقه اقدام به ایجاد زنجیره شود. مسأله نیاز تابعی از تراکم جمعیت است. بنابراین، جمعیتی که مصرف‌کننده اصلی محصولات زنجیره‌ها هستند و نیز امکانات موجود در منطقه می‌تواند در خصوص موضوع آمایش زنجیره‌ها در سطوح استانی حائز اهمیت باشد. در این خصوص یکی از اعضای زنجیره‌ها گفت:

«... در هر منطقه‌ای بسته به تراکم و وسعت باید زنجیره داشته باشیم...»

به‌طور کلی، آمایش سرزمین برای توسعه آتی زنجیره‌ها حائز اهمیت؛ منتهی می‌بایست در نظر داشت که ارتباط بین زنجیره‌ها حفظ شود. آمایش برای توسعه زنجیره‌ها می‌بایست به گونه‌ای انجام شود که آن‌ها بتوانند با یکدیگر تبادل داشته باشند و بدین ترتیب هزینه‌های تولید را کاهش دهند.



### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

زنجیره‌های یکپارچه تولید گوشت مرغ به‌عنوان ساختارهایی که بخشی از گوشت مرغ کشور را تأمین می‌کنند، با آسیب‌های زیادی در حلقه‌های خود مواجه‌اند. آن‌ها در مقایسه با ساختارهای سنتی تولید مرغ مشمول قوانین و دستورالعمل‌های متفاوتی می‌شوند و از زیرساخت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های کاملاً متفاوتی برخوردارند که چالش‌های منحصربه‌فردی را نیز پیش روی آن‌ها قرار داده است. این مطالعه با هدف آسیب‌شناسی این زنجیره‌ها و شناخت مسائل مبتلابه آن‌ها به انجام رسید.

نتایج نشان داد که شرکت پشتیبانی امور دام به‌عنوان یک رکن مهم در تنظیم بازار بر شدت چالش‌های زنجیره‌ها افزوده و آن‌ها را آسیب‌پذیرتر کرده است. سیاست‌های اجرایی و اقداماتی که توسط این شرکت در جهت تنظیم بازار انجام می‌گیرد، با هدف حمایت از هر دو سمت عرضه و تقاضا، یعنی تولیدکننده و مصرف‌کننده است. با این حال، حمایت از سمت عرضه بیشتر معطوف به مرغداران مستقل است و زنجیره‌داران چندان در کانون توجه قرار ندارند. این مسأله مادامی که اهمیت می‌یابد که از یک سو سطح سرمایه، نیروی کار تخصصی و سطح تکنولوژی زنجیره‌ها در انطباق با نارسایی‌های موجود در بازار فروش آن‌ها تفسیر شود که خود ناشی از حمایت‌های نامتوازن شرکت پشتیبانی امور دام از مصرف‌کنندگان و مرغداران مستقل است. بدین معنا که توجه این شرکت به تولیدکنندگان خرد و مصرف‌کنندگان سبب شده تا زنجیره‌ها آسیب‌پذیرتر شوند، زیرا آن‌ها سرمایه‌های مادی و انسانی بیشتری دارند و در مقابل ریسک‌های بازار به مراتب حساسیت بیشتری خواهند داشت. بنابراین، می‌توان دریافت که سیاست‌های شرکت پشتیبانی امور دام از این نقطه‌نظر برای زنجیره‌داران حائز اهمیت است که تمام حلقه‌های زنجیره اعم از تأمین‌نهاد تا بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و منحصر به یک حلقه مشخص نیست. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که این آسیب‌ها فراگیرتر باشند. لازم به ذکر است که اقدامات این شرکت به‌طور مشهودتر در حلقه بازار (بازار فروش محصول و یا تأمین‌نهادها) نمود می‌یابد و با تأثیر بر توالی پایین‌دستی و

بالادستی زنجیره بر سایر بخش‌ها اثرگذار است. این استدلال از سایر یافته‌های پژوهش قابل استنباط است. در واقع، بر مبنای یافته‌ها، چالش‌های بازار، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش مطرح است که ریشه در سیاست‌های اجرایی شرکت پشتیبانی امور دام در ارتباط با زنجیره‌ها داشته است؛ به‌طوری که نارسایی بازار برای این کنشگران منجر به کاهش ظرفیت جوجه‌ریزی در دوره‌های بعدی و یا کاهش مصرف بعضی از نهاده‌ها شده است. همان‌گونه که (Perez et al. 2009) در بررسی‌های خود نشان دادند، بازار مهم‌ترین حلقه موجود در زنجیره گوشت بوده است. افزون بر این، (Barari 2011) نیز بر مؤلفه‌های بازاری در ساختار صنعت مرغ تأکید می‌کند. با این حال، موضوع اصلی در خصوص بازار مرغ و عملکرد زنجیره‌ها با مداخلات سیاستی دولت مقارن است که بر پیچیدگی موضوع می‌افزاید. در این راستا، (Dizyee et al. 2017) تلفیق سیاست آزادسازی بازار ضمن کنترل بیماری‌های دامی را به‌عنوان راهکاری برای بهبود عملکرد مالی تمامی بازیگران زنجیره ارزش می‌دانند.

یافته‌ها نشان داد که زنجیره‌ها در خصوص نهاده‌ها و نیز مشارکت با مرغداران مستقل با چالش‌هایی مواجه‌اند که ارتباط تنگاتنگی با بازار دارد. در واقع، نهاده‌ها دارای نوسانات قیمتی شدید و کیفیت متغیر هستند و از طریق شرکت پشتیبانی امور دام برای برخی زنجیره‌ها تأمین می‌شود. این موضوع سبب می‌شود تا حلقه‌های پایین‌دستی که پس از حلقه نهاد واقع می‌شود، به‌طور جدی‌تری دستخوش تغییر شوند. (TahamiPoor 2011) شواهد کافی برای نوسان قیمت برخی از نهاده‌ها و تأثیر آن بر محصول نهایی (گوشت مرغ) فراهم آورده است. بدین معنا که تغییرات شدید در قیمت برخی نهاده‌ها مانند خوراک، جوجه یک‌روزه و غیره می‌تواند تغییرات شدید قیمت در محصول نهایی را به‌همراه داشته باشد.

همچنین، مشارکت مرغداران مستقل با زنجیره‌ها از سودمحوری در حوزه بازار تبعیت می‌کند و سبب شده تا زنجیره‌داران سطح مشارکت خود با مرغداران را تابع سودآوری بازار تفسیر کنند. این موضوع می‌بایست از طریق توسعه الزامات قانونی برای تحکیم روابط همکاری مورد توجه قرار گیرد. افزون بر این‌ها، نتایج نشان داد که

### پیشنهادها

با توجه به آسیب‌های زنجیره‌ها در ارتباط با بازار فروش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. شرکت پشتیبانی امور دام می‌بایست با کمک نظام مدیریت هوشمند از سهم مداخلات مستقیم خود در بازار بکاهد و از طریق محول کردن مراتب اجرایی سیاست‌های تنظیم بازاری به سایر کنشگران بازار، بر نقش مدیریتی و نظارتی خود بیفزاید.

۲. شرکت پشتیبانی امور دام می‌بایست از شیوه‌های مختلفی مانند عقد قرارداد با زنجیره‌ها، ذخیره استراتژیک خود را از کانال زنجیره‌ها به بازار عرضه کند و نقش نظارتی را برای خود محفوظ دارد. لازم به ذکر است که زنجیره‌ها به دلیل برخورداری از زیرساخت‌هایی مانند سردخانه و کشتارگاه می‌توانند هزینه‌های نگهداری و عرضه این شرکت را کاهش دهند.

۳. برنامه‌ریزی‌های لازم برای افزایش همکاری‌های مرغداران مستقل با زنجیره‌ها می‌تواند بسترهای لازم برای تمرکز بر زنجیره‌ها را فراهم کند و بدین ترتیب، عرضه مرغ از رهگذر زنجیره‌ها با سهولت بیشتری صورت پذیرد. در این راستا، زنجیره‌ها می‌توانند طی همکاری‌هایی که با مرغداران مستقل برقرار می‌کنند، تعاملات خود را با شرکت پشتیبانی امور دام بهبود بخشند و از میزان آسیب‌های خود بکاهند.

۴. لازم است قوانین مربوط به مالیات‌ها برای زنجیره‌ها متناسب با سایر بخش‌های صنعت طیور تعدیل شود و یکپارچگی در خصوص ساختارهای قانونی منجر به افزایش انگیزه‌ها شود.

۵. زنجیره‌های فعال در استان مازندران به صورت اتحادیه منطقه‌ای شکل گیرند و مورد حمایت واقع شوند تا بتوانند مسؤلیت پاسخگویی در جهت تأمین درصد مشخصی از بازار کشور را تقبل نمایند. این موضوع کمک می‌کند تا ضمن فراهم شدن زمینه‌های آمایش زنجیره‌ها، از نوسانات قیمتی کاسته شود و موجبات تنظیم بازار به دور از مداخلات مستقیم دولت فراهم شود.

برخی از ضعف‌های قانونی مانند قوانین مالیاتی و بیمه نیز به‌عنوان چالش‌هایی مطرح هستند که سه زنجیره مورد مطالعه را تحت تأثیر قرار داده‌اند. چالش‌های مطرح‌شده در خصوص قوانین مالیاتی و بیمه‌ای گویای این موضوع است که زنجیره‌ها تبعیض و تفاوت در اجرای قوانین نسبت به سایر رقبای خود یعنی مرغداران مستقل را مورد تأکید قرار داده‌اند. در واقع، قوانین مالیاتی و بیمه‌ای به‌صورت یکسان و فراگیر برای صنعت طیور تدوین نشده است و این تمایز در اجرای قوانین منجر به کاهش انگیزه‌های زنجیره‌داران شده است.

به‌طور کلی، مطالعه زنجیره‌های یکپارچه‌شده عمودی تولید گوشت مرغ شواهدی فراهم آورد که نشان می‌دهد، عمده چالش‌ها و آسیب‌هایی که آن‌ها متحمل شده‌اند، به‌نوعی با حلقه «بازار» در ارتباط است. بنابراین، می‌توان استنباط نمود که زنجیره‌ها بنا بر ماهیت بازارگرایی خود هر گونه تغییرات جزئی و یا شدیدی که از طریق عوامل محیطی و یا سیاستی بر حلقه‌های مختلف آن‌ها تأثیر بگذارد، در طول زمان خود را در حلقه بازار نشان خواهد داد. بنابراین، لازم است، برای توسعه زنجیره‌ها تمامی برنامه‌ها با تحلیل مقوله بازار و با تمرکز بر آن تدوین شوند.

پژوهش حاضر با یک محدودیت عمده مواجه بود که سعی شد نتایج نیز بر مبنای همین محدودیت تفسیر شود. زنجیره زربال به‌عنوان یک زنجیره خصوصی - دولتی دارای بسترهای فعالیتی متمایزی است که با زنجیره‌های خصوصی دیگری که در این مطالعه بررسی شده‌اند، تا حدودی زیاد تفاوت دارد. بنابراین، سعی شد، در فرایند کدگذاری و تفسیر نتایج به این تفاوت‌ها توجه شود و وجوه تمایز در نظر گرفته شود؛ با این حال، لازم است این زنجیره طی مطالعات آتی به‌طور مجزا مورد بررسی قرار گیرد و در یک مطالعه تطبیقی با ساختارهای زنجیره‌های خصوصی مقایسه شود.

### REFERENCES

- Ariffin, A., & Abas, Z. (2015). Literature ratified knowledge based view of poultry supply chain integration concept. *Jurnal Teknologi (Sciences & Engineering)*, 77(27), 35-39. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/757b/8846df29ebab7a0d36fe0a82082a754e3f2d.pdf>

2. Afagh Toyoor Company (ATC). (2018, July 6). Individual Interview: The Structural and Challenges of Afagh Toyoor Company. Unpublished.
3. Barari, A. (2011). Analysis of Marketing Structure of Iranian Agricultural Products, Case Study of Chicken Products. *Agricultural Economics and Development*, 19(75), 163–184. (In Farsi).
4. Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
5. Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (5th ed.). New York: Pearson Education.
6. Burns, R. B. (2000). *Introduction to Research Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
7. Chopra, S., & Meindl, P. (2001). *Supply chain management. Strategy, planning & operation*. New Jersey, U.S: Prentice Hall. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_22.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-9320-5_22.pdf)
8. Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Deputy of Livestock of Mazandaran Province (DLMP). (2018). Integrated Chain of Chicken Meat Production Statistics. Unpublished. (In Farsi).
10. Delangizan, S & Jashn Porookani, Kh. (2017). Investigation of Kermanshah Poultry Industry Supply chain: Determining the missing stages, the economic size of each stage and designing. *Supply Chain Management Journal*. 19(58). 29-39. (In Farsi).
11. Dizyee, K., Baker, D., & Rich, K. M. (2017). A quantitative value chain analysis of policy options for the beef sector in Botswana. *Agricultural Systems*, 156, 13–24. Retrieved from
12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X16306126>
13. Donovan, J., Franzel, S., Cunha, M., Gyau, A., & Mithöfer, D. (2015). Guides for value chain development: a comparative review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 5(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/JADEE-07-2013-0025>
14. Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99.
15. Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value chains versus supply chains. *BP Trends*, 1–7.
16. Ghasemi, I., Mohammadi Gharehghani, M. A., Lavaei Adaryani, R., Noorbakhsh Jafari, S. A., Asad Abadi, E., & Pirasteh, B. (2018). Analysis the villages' perceptions about residential displacement consequences: a critical ethnography study in Sorkhe Gav village, Heris county. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 49–2(3), 527–544. (In Farsi).
17. Hancock, D., & Algozzine, B. (2016). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=9DfwDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Doing+Case+Study+Research&ots=n3EyeOiAJM&sig=\\_ZuZ4oaKsBK0CQCvU9HWZm\\_qk7I](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=9DfwDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Doing+Case+Study+Research&ots=n3EyeOiAJM&sig=_ZuZ4oaKsBK0CQCvU9HWZm_qk7I)
18. Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2016). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
19. Heydari, J., Zreiyan Khosro Mazrae, R., Heydari, E., Hezarkhani, B., & Karimi, R. (2019). Modeling the Factors Affecting on Price Fluctuations in the Chicken Meat Supply Chain: A System Dynamics Approach. *Journal of Agricultural Economics Research*. 12(2). 237-262. (In Farsi).
20. Jafari. M. (2018, August 6). Individual Interview: The Structural and Challenges of Zarbal Company. Unpublished. (In Farsi).
21. Jiran, A., & Palouj, M. (2016). *Modern structure poultry industry in Iran*. Tehran: APERDRI.
22. Kline, C. S., Joyner, L. E., Kirchoff, J. F., Crawford, A., Jilcott Pitts, S., Wall-Bassett, E., Dunning, R. (2016). Gaps and barriers along the North Carolina agri-food value chain. *British Food Journal*, 118(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2015-0223>
23. Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. *In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), 1–30.
24. Kotni, V. V. D. P. (2016). Value Chain Management in Marine Fisheries: A Case Study of Andhra Pradesh. *Airconline.Com*, 7(2), 9–19. Retrieved from <http://airconline.com/ijmvsc/V7N2/7216ijmvsc02.pdf>
25. Lavaei Adaryani, R., Kalantari, K., Asadi, A., & Alambeigi, A. (2019). Content Analysis of Business Cooperatives Theories Emphasizing Network Functions. *Journal of Business Management*, 11(1), 3–24. (In Farsi).
26. Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>
27. Miller, C., & Jones, L. (2010). *Agricultural value chain finance: Tools and lessons*. Retrieved from <http://www.new-ag.info/10/05/dl/books.rtf>

28. Perez, C., de Castro, R., & Font i Furnols, M. (2009). The pork industry: a supply chain perspective. *British Food Journal*, 111(3), 257–274. <https://doi.org/10.1108/00070700910941462>
29. Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods*. Lippincott Williams & Wilkins.
30. Ramsay, J. (2005). The real meaning of value in trading relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 549–565.
31. Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Sage.
32. Sarhangpoor, H. (2018, August 15). Individual Interview: The Structural and Challenges of Ajdad Mazandran Company. Unpublished. (In Farsi).
33. Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.
34. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
35. TahamiPoor, M. (2011). Analyzing Meat Chicken Price Behavior in Iran. *Agricultural Economics and Development*, 19(75), 241–262. (In Farsi).
36. van Roekel, J., Willems, S., & Boselie, D. M. (2002). *Agri-supply Chain Management to Stimulate Cross-border Trade in Developing Countries and Emerging Economies*.
37. Yin, R. K. (2015). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
38. Zanjani, A., & Karimi, S. M. (2015). Factors affecting poultry of vertical integration of the poultry industry. Case study: City of Surrey. *Animal Science Journal*, 109, 163–174. (In Farsi).