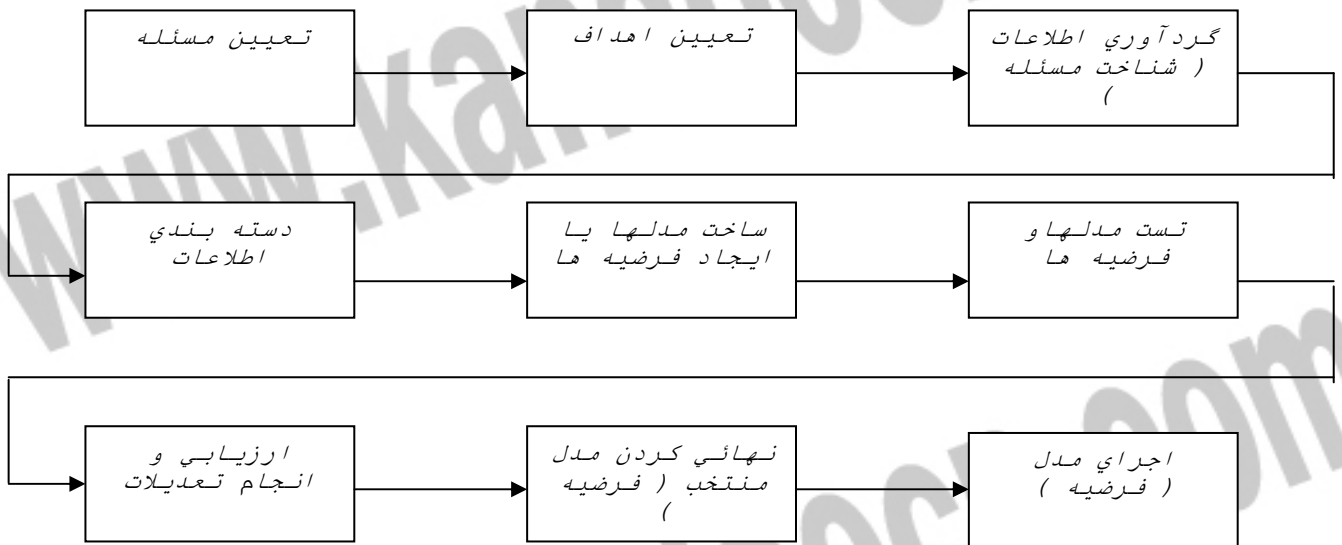


تجزیه و تحلیل swot

برای بررسی و تحلیل منتقدانه وضعیت موجود در صنعت روغن نباتی و ارائه راه حل مناسب، آن را در قالب یک فرایند حل مسئله Problem solving process بررسی و درگامهای بعدی بر مبنای یک برنامه ریزی استراتژیک تجزیه و تحلیل مینمائیم. فرایند حل مسئله در قالب ۹ قدم و بصورت نمودار ذیل میباشد:



نمودار فرایند حل مسئله

با توجه به ماهیت کار و شرح خدمات تعریف شده میتوان ۵ قدم از ۹ قدم حل مسئله را در این گزارش طی نمود و طی قدمهای بعدی به اراده و تصمیم مدیران ومسولان دارای قدرت اجرایی در صنعت روغن نباتی دارد لذا در این قسمت به بررسی قدمهای پنجگانه مذکور پرداخته و رهیافتهای مؤثر برای بهبود از وضعیت موجود را ارائه خواهیم نمود:

قدم اول: تعیین مسئله

تعریف مسئله در این پروژه از سوی مدیریت شرکت نوسازی با هدف بهبود وضعیت موجود در صنعت روغن نباتی مطرح گردیده است بدین معنی که مدیریت مذکور سعی دارد تا با مطالعه وضعیت صنعت مورد بحث ضمن شناخت و عارضه‌یابی برنامه‌ریزی اجرایی لازم را با توجه به ابزار و امکانات موجود در شرکت نوسازی صنایع در جهت ارتقاء صنعت روغن نباتی در کشور انجام دهد. آنچه که مورد بحث

در این پروژه می‌باشد شناخت راه‌حلهای توسعه و بهبود با توجه به وضعیت موجود می‌باشد. همانطور که مباحث در قبلی نیز بدان اشاره گردید عمده مشکل صنعت روغن نباتی کشور تامین ماده اولیه مورد نیاز می‌باشد که به دو صورت دانه روغنی در درجه اول و روغن خام در درجه دوم طرح گردید. بنابراین با درک بهتر از آنچه که در پروژه به عنوان مشکل و مسئله تعریف می‌شود می‌توان در قدمهای بعدی برای جمع‌آوری اطلاعات و همچنین بررسی استراتژیها روشن‌تر و مشخص‌تر عمل کرد.

علاوه بر مسئله اصلی و کلانی که از سوی شرکت نوسازی صنایع ایران برای صنعت روغن نباتی مطرح گردید، با شناخت به عمل آمده از صنعت مذکور که در بحث بازار هم به نوعی به آن پرداخته شد مشکلاتی نیز وجود دارد که هر چند برگرفته از ساختار موجود در صنعت می‌باشد ولی می‌تواند به عنوان یک تشدید کننده مسئله مورد بحث در مرکز توجه مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان قرار گیرد که برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

- عدم برنامه‌ریزی در مورد تامین دانه‌های روغنی به عنوان ضعف این صنعت در داخل کشور
- نبرد ابزارهای مالی لازم در جهت حمایت تامین کنندگان ماده اولیه
- وجود کارخانه‌های متعدد با مالکیت بخشهای مختلف و با مدیریت بخشهای خاص نظام
- قدیمی بودن تکنولوژی تعدادی از کارخانه‌های بزرگ کشور
- عدم دستیابی به اطلاعات شرکت‌های مربوطه، کارخانجات، انجمن‌های صنفی و ... به بهانه‌های مختلف از جمله محرمانه بودن
- شفاف نبودن هزینه‌ها و درآمدها که خود سبب می‌گردد که عملکرد اقتصادی صنعت به خوبی قابل اندازه‌گیری و مقایسه نباشد.

۴-۲- قدم دوم : تعیین اهداف

از دیدگاه مدیریت استراتژیک، همواره حداکثر کردن سود در کوتاه مدت بهترین راه برای رسیدن به سود آوری و توسعه پایدار نیست بلکه باید بگونه‌ای عمل نمود که این سود آوری مستمر و مداوم و در جهت سیاستهای کلان کشور باشد. به عبارتی، بجای لذت بردن از خوردن ماهی باید چگونگی توربافی و ماهیگیری را آموخت.

اغلب استراتژیستها اهداف بلند مدت را در هفت حوزه زیر تعیین مینمایند که این اهداف برای صنعت روغن نباتی نیز مورد توجه میباشد.

۱- سود آوری Profitability

سود آوری یک ابزار لازم برای ادامه حیات هر بنگاه اقتصادی است بدونکسب سود هر بنگاهی از حالت اقتصادی خارج شده و تنها عوامل ناپایدار میتوانند توجیه گر بقا و دوام آن باشند. جهت بقای سازمان در فضای اقتصادی امروز، توجه به سود آوری سازمان امری اجتناب ناپذیر خواهد بود.

۲- بهره وری Productivity

بهره وری بیشتر مبنای اصلی در اندازه گیری و ارزیابی عملکرد هر مؤسسه میباشد بهره وری که بعنوان نسبت خروجی (ستانده) به ورودی (داده ها و منابع) تعریف میشود نه تنها معتبرترین معیار برای سنجش عملکردهاست بلکه بدنبال خود سود آوری را نیز به همراه خواهد داشت. مجهول بودن شاخصهای عملکردی در کارخانجات مورد بررسی نیز بعنوان یک مسئله (یا زیر مسئله) مطرح میباشد که مدیران و متولیان امر باید با تکیه بر روشهای علمی و منطقی نسبت به بررسی آن اقدام کنند.

۳- ایجاد موقعیت رقابتی Competitive

حضور در بازارهای فعلی تنها از طریق رقابت امکانپذیر میباشد متولیان تولید روغن نباتی نیز به این امر کاملاً واقف هستند که زمانی میتوانند به بقای سازمانهای تحت پوشش خود امیدوار باشند که توان انجام رقابت با سایر عوامل تأثیر گذار (از جمله تسایر تولید کنندگان داخلی و خارجی) را دارا باشد بنابراین رسیدن به اهدافی چون افزایش سهم چند درصدی صادرات، زمانی دستیافتنی است که بجهت رقابتی بتوان این سهم را از رقبا گرفت.

۴- ارتقاء کارکنان

عامل انسانی و وجود مهارتهای لازم میتواند سبب تحرک، پویائی و توانمندی بیشتر هر سازمان شود لذا مدیر آینده نگر به افزایش توان مهارتی کارکنان فکر خواهد کرد و این موضوع لزوماً فقط کارکنان درون سازمانی را در بر نمیگیرد، که میتوان کارکنان برون سازمانی (نظیر پیمانکاران توانمند) را در نظر گرفت و عرصه را برای حضور بیشتر و قدرتمند تر آنان فراهم نمود لذا باید به ارتقاء بدنه کارشناسی و برنامه ریزی و سیاستگذاری سازمان توجه نمود و پتانسیلهای مدیریتی و فنی و مهندسی آنان را ارتقاء بخشید و توجه نمود که از بکارگیری نیروی انسانی بیش از نیلز پرهیز گردد.

۵- روابط کارکنان

بهره وری بیشتر و بهتر کارکنان به روابط بهتر آن بستگی دارد کارکنان علاقمند و دلبسته به سازمان میتوانند به رشد و شکوفائی آن سازمان کمک نمایند و از طرفی هم، کارکنان بی علاقه و فاقد انگیزه های اجتماعی و اقتصادی نیز مشکلات زیادی را برای سازمان ایجاد مینمایند که امروزه این

مشکل در اغلب سازمانها بخصوص سازمانهای بزرگ مشهود و ملموس بوده و این روابط در جهت اهداف اصلی سازمان هدایت نمیگردد و بدنبال آن پائین بودن بهره وری، از دست دادن فضای رقابتی و فقدان سود آوری برای سازمان خواهد بود که برخی از کارخانجات مورد بررسی نیز در این زمینه با مشکلاتی مواجه میباشند و این مقوله نیز بعنوان یکی از زیر مسئله ها (Sub- Problem) میتواند مطرح باشد.

۶- رهبری تکنولوژی

سازمانهای امروزی همواره سعی مینمایند بجای پیروی از دیگر سازمانها خود پیشرو و خلاق باشند و سازمانی که بتواند در عرصه تکنولوژی صاحب شهرت و اعتبار باشد میتواند به تداوم حیات اقتصادی خویش امیدوار باشد. در شرایط کنونی، هر چند که تولید کنندگان بیشتر به صورت یک دنباله رو در پی تولید، محصولات جدید ارائه شده از سوی تولید کنندگان خارج از کشور می باشند لیکن به عنوان یک ایده ال میتوان رهبری تکنولوژی را نیز در سطح کلان (جهان) و بعنوان یک هدف پائینتر در کشور دنبال کرد.

۷- مسئولیت اجتماعی

اغلب بنگاههای اقتصادی علاوه بر حفظ بقای اقتصادی خود به مسئولیتهای اجتماعی نیز توجه دارند این مسئولیتهای اجتماعی میتواند بصورت ارائه خدمات به محیط اطراف و یا ایجاد امکانات رفاهی، ورزشی برای محیط خویش، نقش و جایگاه خود را در محیط اطراف خود تثبیت نمایند.

آنچه بعنوان مسئولیت اجتماعی برای متولیان این صنعت میتوان نام برد ارائه برنامه های آموزشی لازم در جهت بهبود مصرف می باشد.

اهداف مذکور بعنوان اهداف کلان در مباحث تئوریک مطرح میباشند ولی آنچه که در میدان عمل و در عرصه صنعت روغن نباتی مطرح میباشند عبارتست از:

الف) اقتصادی نمودن تولید به منظور سودآوری بیشتر از طریق:

- روان سازی فعالیتها در کارخانجات. (افزایش بهره وری و سود آوری)

- بروز کردن ماشین آلات (افزایش بهره وری).

- استفاده بهینه از نیروی انسانی (افزایش بهره وری)

ب) برقراری مکانیزمهای لازم به منظور دستیابی به اهداف کلان دولت:

- تامین کالاهای استراتژیک از جمله روغن نباتی و خوراک دام (مسئولیت اجتماعی).

- برنامه ریزی برای تامین دانه های روغنی در داخل کشور ((ایجاد موقعیت رقابتی)).

- ایجاد فرهنگ بهینه مصرف (مسئولیت اجتماعی).

ج) افزایش توان مدیریتی :

- ایجاد فرصتهای لازم برای سیاستگذاری و برنامه ریزی بهتر (ارتقاء کارکنان و بهره وری).
- کاهش فعالیتهای اجرائی و تقویت توان رهبری و تدوین برنامه های راهبردی (سود آوری و بهره وری).

۴-۳- قدم سوم : گردآوری اطلاعات :

- همه میدانیم " پنجاه درصد حل مسئله فهم صورت مسئله است" برای شناخت بهتر مشکل و تحلیل منطقی و علمی آن ضروری است که شناخت کاملی از وضعیت موجود صنعت روغن نباتی بعمل آید این مرحله از حل مسئله توسط این مشاور و در حد امکانات موجود انجام گردید و تصویری مشخص از وضعیت این صنعت در فصول قبل آورده شده است، چکیده این مطالعات که بر مبنای مطالعه مستندات، انجام مذاکره و مصاحبه با مدیران و مسئولین محترم در کارخانجات، انجمنهای صنایع روغن کشتی و روغن نباتی و همچنین شرکت کشت و صنعت دانه های روغنی و نیز استنتاج مطالعه کنندگان و تهیه کنندگان این گزارش انجام گردیده را میتوان بصورت ذیل خلاصه نمود :

پس از جنگ جهانی دوم یکی از اهداف کشورهای اروپایی، امریکا و کانادا برنامه ریزی برای افزایش تولید محصولات کشاورزی به منظور خاتمه بخشیدن به کمبود مواد غذایی و تامین امنیت غذایی برای جامعه بود. کشورهای دیگر مانند هند، چین و ترکیه نیز بعدها این سیاست را پیشه کردند. اصلی ترین سیاست های تامین امنیت غذایی که دولت ها با توجه به مزیت نسبی خود دارند، خودکفایی در محصولات کشاورزی است که اقتصاددانان این سیاست را مادر سیاست ها می خوانند.

البته در این گزارش به یکی از شاخه های صنایع غذایی یعنی زنجیره دانه های روغنی و مقدمات آن، تولید و پس از تولید توجه شده است. کشور ما در این عرصه نسبت به سایر شاخه های کشاورزی ضعیف تر و معضلات کشور ما در آن بسیار شدید است. آنچه در افزایش تولید دانه های روغنی مهم است هماهنگی تمامی پیش نیازها، فعالیت های فرابخشی مرتبط، مسائل فنی و علم زراعت، تولید، مسائل پس از تولید و همخوانی تمامی این زنجیره و منظور کردن کامل آن در برنامه تدوینی است.

اصلی ترین نیاز زراعت، زمین، آب، نیروی انسانی، نهاده ها و ماشین آلات می باشد که برای رسیدن به تولید اقتصادی لازم است. زمین باید وسیع و یکپارچه، تسطیح و زهکشی شده باشد. آب با تاسیسات فنی مانند لوله و کانال بدون هرزی به مزرعه برسد. نیروی انسانی آموزش و اطلاعات دقیق داشته باشد. نهاده ها مناسب و اصلاح شده به موقع در اختیار قرار گیرد و ماشین آلات از جمله انواع تراکتور، دنباله

بندها و کمباین فراهم شود. در این صورت با توجه به پتانسیل خوب زراعت دانه‌های روغنی در استفاده از تکنولوژی و نتایج خوب تحقیقاتی که در اقالیم مختلف کشور بویژه در مورد گیاه گلزا بدست آمده، افزایش تولید تا مرز خودکفایی دور از ذهن نیست.

اما فعالیتهای فرابخشی مانند قوانین گمرکی و برقراری تعرفه‌های مناسب برای محصولات مشابه و استحصالات آن، واگذاری تسهیلات بانکی به اندازه به موقع و متناسب با نرخ‌های جهانی به زراعت داخل و خریداران داخلی دانه‌ها از واجبات است. زیرا خریداران دانه‌های روغنی، روغن و کنجاله در حال حاضر با توجه به نرخ‌های بهره جهانی از تسهیلات بانکی خارجی یا فروشندگان با بهره ۳ درصد استفاده کرده و با توجه به تعرفه ناچیز، کالا را وارد کرده و فرآوری می‌کنند. حال آنکه همین خریداران و یا کشاورزان اگر بخواهند از منابع بانکی داخلی استفاده نمایند. مجبورند بین ۱۳ تا ۲۵ درصد بهره آن هم پس از گذراندن مراحل متعدد و پرهزینه پرداخت نمایند.

تصویب و ابلاغ به موقع نرخهای تضمینی، متولی خرید، هزینه‌های تبعی خرید و یارانه‌های مورد نیاز، اعتبارات خرید تضمینی، تامین وسایل حمل و نقل به اندازه مورد نیاز و به موقع برای پیشگیری از فساد دانه و ضرر کشاورزان. مسائل پس از تولید در تمامی نباتات صنعتی بویژه دانه‌های روغنی نیز مسائل و مشکلات خاص خود را دارد و الزاماً می‌بایست حلقه واسط بین زراعت و صنعت به صورت بسیار قوی و با امکانات علمی وجود داشته باشد و تنگناها و مشکلات قانونی و اجرایی سریعاً و به موقع حل و فصل شود. وزارت بهداشت و موسسه استاندارد هم به عنوان متولیان سلامت غذایی جامعه در این برنامه حضور داشته باشند و مورد مشاوره فنی قرار گیرند تا مسائل بعدی روغن و کنجاله حل شود. اصولاً در کشورها زراعت این دسته از محصولات اساسی کشاورزی (دانه‌های روغنی) که بعنوان نباتات صنعتی مطرح هستند در زمره محصولات اصلی کشاورزی مورد استفاده بوده و غذای مردم از آن بدست می‌آید به دلیل قرار گرفتن ایران در منطقه خشک و کم‌آب بازار خوبی نداشته و قادر به رقابت با کشورهای آمریکایی و اروپایی نیست. چون از سویی قیمت تمام شده بالاست و از طرفی تولیدکنندگان عمده این محصولات که در قاره آمریکا و اروپا هستند بسیار حساب شده و هنگفت وارد بازار می‌شوند و به کشاورزان یارانه‌های فراوانی پرداخت می‌کنند تا بتوانند بازار جهانی را داشته باشند و کشاورزان کشورهای دیگر نتوانند وارد این بازار شوند لذا کشور ما برای ورود به بازار باید مورد حمایت مستقیم دولت قرار گیرد و بخشی از یارانه‌ها به کشاورزانی داده شود که دانه‌های روغنی را می‌کارند.

این دانه‌ها در کشور ما مشمول نرخ‌گذاری تضمینی هستند و شرکت کشت دانه‌های روغنی از طریق کارخانه‌های روغن نباتی این بودجه را تامین می‌کند. دولت باید مشابه گندم و برنج این کالا را هم در لیست خریدهای تضمینی خود قرار دهد و با در اختیار قرار دادن بودجه باعث حمایت از این تولید شود.

به دلیل ماهیت این زراعت ما در عرصه‌های مختلف تولید روغن نباتی، مرغداری، دامداری، کشاورزی و مسائل اقتصادی فعالیت می‌کنیم. این امر به دلیل ماهیت محصول است که تمام این عرصه‌ها را در بر می‌گیرد و ارزش، ماهیت و جایگاه دانه‌های روغنی را در اقتصاد هر کشور نشان می‌دهد.

در حال حاضر دانه روغنی وارداتی تقریباً ۲/۳ نیاز ما را تشکیل می‌دهد در صورتی که اگر تولید این دانه‌ها در کشور کاربردی و با درآمدزایی بالا برای کشاورز شود، از طرفی کارخانه‌های روغنکشی را فعال می‌کند و باعث تامین بخشی از غذای مردم می‌شود و کنجاله آن در دامداری‌ها و مرغداری‌ها استفاده می‌شود و باعث خودکفایی دولت در این زمینه و ایجاد و تولید جیره مناسب دام و طیور می‌شود و اگر دولت برای کمک به این عرصه وارد نشود این قشر به صورت جدی آسیب می‌بیند. در حال حاضر میزان نیاز مختلف دانه‌های روغنی را بیش از ۳ میلیون تن ارزیابی می‌شود ولی میزان تولید این دانه‌ها در داخل ۴۰۰ تا ۵۰۰ هزار تن است که بقیه آن وارد می‌شود و این واردات در بلندمدت باعث نیاز بیش‌تر کشور می‌شود.

در همین راستا طرح توسعه کشت گلزا در واقع قسمتی از طرح تامین روغن نباتی کشور است و سطح زیر کشت آن در چند ساله اخیر از ۱۰ هزار هکتار به ۱۱۳ هزار هکتار در کل کشور رسیده است و به تبع گسترش سطح زیر کشت کار تبلیغی ترویجی و فرهنگی هم روی فرآورده‌های این دانه و مصارف آن از جمله روغن و کنجاله انجام شده است. با توجه به مطالب عنوان شده اهمیت زراعت دانه‌های روغنی که بعنوان یکی از نباتات عمده صنعتی در جهان مطرح است در صورت توسعه در کشور از طرفی سبب ایجاد اشتغال، درآمد و بهره‌وری در بخش کشاورزی شده و از طرف دیگر باعث گسترش اشتغال فعال و مولد در صنایع روغن‌کشی و روغن‌نباتی و بهره‌برداری از سرمایه‌گذاریهای انجام شده و جلوگیری از واردات بی‌رویه روغن خام و کنجاله خواهد شد. در حال حاضر نقطه ضعف اصلی کشور در تولید و تامین دانه‌های روغنی و روغن نباتی است که باعث کاهش قدرت چانه‌زنی مملکت شده است. در بررسی علل این ضعف ملی، گذشته از شرایط خاص اقلیمی، دلیل عمده و مهم عدم توسعه کشت دانه‌های روغنی در کشور را در واردات آسان، ارزان و فراوان روغن خام و کنجاله می‌

توان عنوان کرد. زیرا در کتاب قانون مقررات صادرات و واردات سالهاست که این کالاها با حقوق گمرکی و سود بازرگانی صفر حضور دارد و به رقابت با کشاورزی داخل پرداخته که پیوسته درگیر تورم، کمبود نهادها، نامرغوبی خاک، خشکسالی، بحران نقدینگی کشاورزان و غیره می باشد.

- مطالعات انجام شده توسط این مشاور نشان دهنده این موضوع میباشد که در صورتی که حمایت‌های دولتی از صنعت روغن نباتی حذف گردد و راه ورود کالاهای خارجی به درون کشور هموار گردد صنعت روغن نباتی ضرر و زیان فراوانی با توجه به وضعیت موجود خواهد دید.

از جمله سایر مبروراد میتوان به نکات ذیل اشاره داشت:

- بقای فعالیتهای تعدادی از کارخانجات با وضعیت موجود قطعاً با مشکل جدی مواجه خواهد شد و فضای رقابتی روز، تهدیدات جدی برای آن بهمراه خواهد داشت.

- در نگاه به آینده، اصل رقابت اجتناب ناپذیر خواهد بود و شرایط موجود نتیجه ای جزء شکست در این بازار ببار نخواهد آورد.

- اقتصادی بودن فعالیتهای در مجموعه (کارخانجات تولید روغن نباتی) ضمن حفظ منافع سازمان، افزایش منافع کارکنان را نیز در پی خواهد داشت که وضعیت موجود چنین افقی را نشان نمیدهد.

- با ایجاد دانش و اطلاعات کافی در درون مجموعه، میتوان ارتباط با محیط بیرون، از جمله مصرف کنندگان را روشنتر کرد و ارائه محصول مناسب را انتظار داشت.

با افزایش اختیارات مدیران و مسئولان از جمله صنایع روغن کشتی و روغن نباتی میتوان از آنان عملکرد بهتری را انتظار داشت و با اتکا به شاخصها و معیارهای مشخص میتوان راهکارهای مناسب برای برون رفت از وضعیت موجود به وضعیت بهینه را ارائه داد.

- ورود ایران به سازمان تجارت جهانی (WTO) در این بخش از صنعت کشور نیز همانند بسیاری دیگر از صنایع کشور مشکلات عدیده‌ای را ایجاد می کند لذا لازم است با نوسازی صنعت مذکور زمینه‌های لازم در جهت رشد و امکان رقابت در آن بازار را فراهم کرد.

- شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی با بهره‌گیری از امکانات مناسب می تواند به عنوان مجموعه‌ای راهبر در قسمت روغن نباتی عمل کند.

- وضعیت تولید دانه‌های روغنی در کشور در سطح فعلی بسیار نامطلوب می باشد لذا پیگیری طرح ملی افزایش دانه‌های روغنی می تواند اولین و مهمترین گام دستیابی به وضعیت مناسب در قسمت روغن نباتی باشد.

- نبود آشنایی کافی و انگیزه‌های لازم اقتصادی (قیمت تضمینی خرید محصول) در نزد کشاورزان بی‌ربغتی آنها را به تولید دانه‌های روغنی در پی داشته است که می‌توان با ایجاد یارانه‌ای مستقیم به حمایت از این بخش پرداخت.

- سالانه مبلغ ارزی بسیار بالایی در جهت تامین روغن نباتی و خوراک دام کشور به گونه‌های متفاوت پرداخت می‌شود که با برنامه‌ریزی صحیح می‌توان سالانه میزانی از همین مبلغ را صرف بهبود وضعیت موجود نمود.

- تامین ماده اولیه مورد نیاز صنعت از طریق کشت گلزا با استفاده از امکانات بالقوه‌ای که در سطح کشور موجود می‌باشد امکان‌پذیر بوده لذا می‌توان با اجرایی کردن برنامه‌های موجود از جمله طرح ملی افزایش تولید دانه‌های روغنی به اهداف مذکور دست پیدا کرد.

- افزایش سالانه مصرف روغن نباتی با توجه به دو عامل افزایش جمعیت و افزایش مصرف ناشی از تغییر الگوی مصرف می‌باشد که لازم است توجهات ویژه با توجه به استانداردهای موجود به این مورد معطوف گردد.

- توفیق در اجرای طرح ملی افزایش تولید دانه‌های روغنی و طرح تامین منابع روغن نباتی مستلزم ایجاد یک اراده سیاسی بر مبنای تصمیم آگاهانه، راسخ و پایدار مسئولین کشور در همه رده‌ها می‌باشد.
- استفاده از امکانات شرکتهای تعاونی خدمات کشاورزی در جهت گسترش کشت دانه‌های روغنی به خصوص گلزا می‌تواند راهگشایی در جهت دستیابی به اهداف طرح‌های مربوطه باشد.

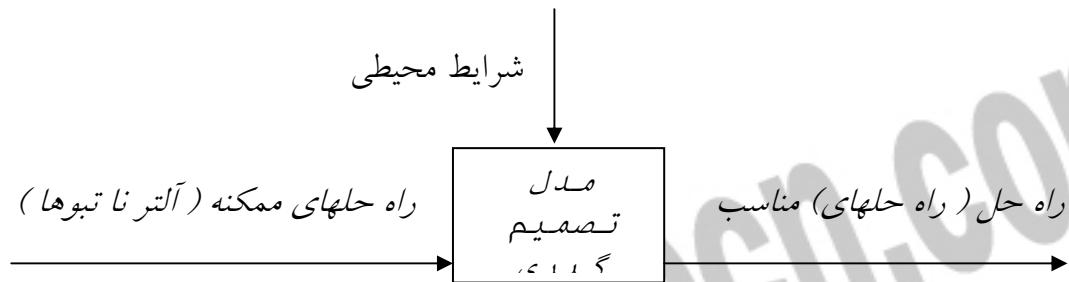
۴-۴- قدم چهارم : دسته بندی اطلاعات

مطالعات این مشاور بر مبنای مطالعه مستندات ، انجام مصاحبه با مدیران و مجریان و مشاهده واقعه‌های موجود استوار بوده است همانگونه که مشخص میباشد مطالعات مشاور بر مبنای شرح خدمات مورد توافق میباشد به همین منظور در اغلب مصاحبه ها واخذ نظر از مدیران ، مسئولین و متخصصین سعی بر آن بوده که وضعیت صنعت در حال حاضر مورد بررسی قرار گیرد

۴-۵- قدم پنجم : ایجاد مدلها و فرضیه ها

شناخت بعمل آمده در قدمهای قبلی و دسته بندی کردن اطلاعات ما را به ساخت مدل تصمیم گیری هدایت مینماید تا مسئله را در قالب یک مدل تصمیم ، بررسی و تحلیل نماییم.

مدل تصمیم را میتوان بصورت نمودار ذیل ترسیم نمود :



مدل تصمیم ما را به سمت راه حل‌های مناسب هدایت میکند بنابراین در اینجا باید راه حل‌های ممکنه (Alternatives) را بررسی کرده و با توجه به شرایط محیطی و معیارها بتوانیم راه حل‌های مناسب را عرضه نماییم

برای رسیدن به اهداف عنوان شده در مباحث قبل، کل صنعت روغن نباتی را بصورت یک واحد تجاری استراتژیک (SBU) Sterategic Business unit مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار میدهم . یکی از روش‌های ساخت یافته تجزیه و تحلیل SWOT است که از واژه‌های قوتها و ضعفها SW(strengths and weakness) و فرصتها و تهدیدها OT(opportunities and threats) تشکیل شده است که قوتها و ضعفها درون سازمانی و فرصتها و تهدیدات نیز برون سازمانی است. برای روشن تر شدن موضوع به تشریح هر یک از چهار عبارت SWOT می پردازیم.

۱) قوتها: (strengths)

شامل مزیتها و امتیازاتی است که یک SBU(strategic business unite) در درون از آن برخوردار است و می توان از آن در توسعه فعالیتها استفاده نمود. مهم ترین این قوتها در صنعت روغن نباتی عبارتند از :

نقاط قوت (strengths)

- وجود امکانات بالقوه برای توسعه کشت دانه‌های روغنی بویژه گلزا
- معرفی گیاه گلزا به عنوان منبع جدید دانه روغنی کشور :
- وجود مزیت نسبی تولید
- توان و قدرت بالای گیاه در جهت مقابله با شرایط نامساعد محیطی
- استفاده از گلزا به عنوان کشت دوم

- تهیه و تامین ماشین آلات کاشت ، داشت و برداشت گلزا
 - افزایش سطح زیر کشت گلزا در سالهای اخیر
 - استفاده از کنجاله در تغذیه دام (بخصوص گلزا در سالهای اخیر)
 - بی نیازی از واردات بذر هیبرید گلزا در آینده ای نزدیک (ظرف ۳ سال آینده میزان تولید گلزا به ۲۵۰ هزار تن می رسد.)
 - خرید تضمینی محصولات دانه های روغنی
 - بهبود دانش و مدیریت کشاورزان به کمک آموزش مستمر کشاورزان در سالهای اخیر
 - کاربرد بهینه عوامل تولید در سالهای اخیر
 - افزایش میزان تولید روغن نباتی در سالهای اخیر
- در سال ۷۸ تولید روغن نباتی ۹۷۴ هزار تن بوده و در حال حاضر یک میلیون و ۱۷۲ هزار تن است.

۲- ضعفها (W(weakness)

- شامل مسائل و محدودیتهایی است که مانع از عملکرد صحیح سازمان می گردند. عمده ضعفهای موجود در صنعت روغن نباتی کشور عبارتند از :
- کمبود دانه های روغنی کشور:
 - هم اکنون حدود ۹۰ درصد روغن خام مصرفی کشور از خارج وارد می شود و کارخانه های روغن کشتی به دلیل کمبود دانه روغنی با ظرفیت پایین کار می کنند.
 - نبودن حمایت های کافی دولت از کشت دانه های روغنی
 - کمبود و سنتی بودن ادوات و ماشین آلات کشاورزی و تاسیسات آبیاری
 - محدودیت منابع تولید در کشور و کاهش سهم تولید داخلی
 - وجود بستر فرهنگی ضعیف برای ایجاد تنوع در تولید
 - متاسفانه در کشور ما بدلیل سابقه ذهنی مردم در مصرف روغن حیوانی که از سالها پیش با ظاهری جامد و با بو و طعم خاص وجود داشته از ابتدا به تقلید از ذائقه مردم روغن های نباتی جامد با ظاهر روغن حیوانی ساخته شده اند.
 - عدم تغییر الگوی مصرف روغن ها به جهت نبود کار فرهنگی مناسب در این زمینه
 - وجود نوسانات قیمتی در محصولات کشاورزی از جمله دانه های روغنی
 - کمبود تنوع در محصولات تولیدی
 - کمبود بذور با کیفیت

- پائین بودن سطح آموزش

- وجود مشکلات حمل و نقل دانه‌های روغنی به کارخانجات

- نبود انگیزه‌های کافی برای امور اجرایی

- ارزبری بالای کنجاله و دانه های روغنی

نیاز ۱/۳ میلیون تنی کشور به خوراک دام در سال، توسط واردات یک میلیون تنی کنجاله و دانه های روغنی تامین می شود.

۳- فرصتها (O (opportunity)

فرصتها عبارتند از موقعیتهای مطلوب در محیط سازمان که سازمان قادر به جذب آن در کوتاه مدت می باشد این فرصتها برای صنعت روغن نباتی می تواند شامل موارد زیر باشد.

- استفاده از سیاستهای تشویقی برای فراگیر کردن فرهنگ توجیه کشت دوم

به عنوان مثال ۲۳۰ هزار هکتار از اراضی حاصلخیز شالیزاری استان گیلان پس از برداشت

برنج ، ۶ ماه در سال بی استفاده است در حالیکه در صورت کاشت دانه روغنی گلزا به طور

متوسط ۱۰۰ میلیارد تومان عاید کشاورزان استان خواهد شد.

- افزایش جمعیت و تغییر الگوی مصرف جهانی

- توسعه دامداری‌ها و مرغداری های صنعتی

- فعال شدن شرکتهای بخش خصوصی و حذف انحصار

- خرید تضمینی دانه‌های روغنی توسط کارخانجات روغن نباتی

- زراعت گلزا پس از شالی در مناطق شمالی

- حمایت دولت از صنعت مذکور در جهت خودکفایی کشور با توجه به حمایت از طرح

تولید دانه‌های روغنی

- تدوین طرحهای ملی افزایش تولید دانه های روغنی و تامین منابع روغن نباتی و

تصویب آن در وزارت جهاد کشاورزی

۴-تهدیدات (T (threat)

تهدیدات نقطه مقابل فرصتها می باشند و بعنوان موقعیتهای نا مطلوب در محیط (برون سازمانی) شناخته می شود. مهمترین این تهدیدات در شرایط کنونی عبارتند از:

- واردات آسان و ارزان به کشور

- دسترسی دشوار به بذور اصلاح شدنی و گرانی ها

- وابستگی شدید و خروج مبالغ هنگفت ارز از کشور
- وجود تعرفه‌های بالابر کالاهای ایرانی
- افزایش نرخ تورم:
- کالاهای تولید داخلی که قیمت آنها در اثر تورم داخلی سالیانه افزایش می‌یابد. زمینه ورود کالاهای خارجی مشابه را باز می‌گذارد.
- رو به کاهش بودن ذخایر روغن سویا در جهان
- نبود ذخایر کافی از روغن‌های گلزا و پالم باعث استفاده بیشتر از روغن و کنجاله سویا در اکثر کشورهای تولید کننده و صادر کننده این دانه روغنی شده است. در سالهای گذشته نیز میزان مصرف روغن سویا از میزان تولید آن بیشتر بوده و همین امر باعث شده ذخایر جهانی روغن سویا در انتهای سپتامبر ۲۰۰۳ به ۲/۸۵ میلیون تن برسد.
- نبودن خریدار مناسب دانه‌های روغنی در کشور
- کاهش قیمت‌های جهانی دانه‌های روغنی
- ورود رقبای اروپایی به بازارهای منطقه: به نقل از نشریه oil world محصول گلزای اتحادیه اروپایی در تابستان سال ۲۰۰۳ به ۱۰/۲۰ میلیون تن افزایش یافت.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (space)

موقعیت استراتژیک داخلی

| | |
|---------------------|--|
| ۱) قدرت مالی | ۲) مزیت رقابتی CA |
| بازده سرمایه | سهم بازار |
| اهرم مالی | کیفیت محصول |
| قدرت نقدینگی | چرخه حیات محصول |
| سرمایه در گردش | وفاداری مشتری |
| جریانهای نقدی | توان بهره برداری از رقابت |
| سهولت خروج از بازار | دانش فنی |
| خطرات ناشی از تجارت | اعمال کنترل بر عرضه کنندگان دانه های روغنی |
| | اعمال کنترل بر عرضه کنندگان روغن نباتی |

موقعیت استراتژیک خارجی

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| ثبات محیط (ES) | توان صنعت IS |
| تغییرات فن آوری | توان بالقوه رشد |
| نرخ تورم | توان سودآوری |
| تغییر در تقاضا | ثبات مالی |
| قیمت محصولات مشابه خارجی | مهارت لازم در تکنولوژی |
| فشارهای ناشی از رقابت | استفاده بهینه از منابع |
| کشش تقاضا از لحاظ قیمت | تراکم سرمایه |
| | سهولت ورود به بازار |
| | بهره وری ، استفاده از ظرفیت |

تشخیص و درک صحیح قوتها و ضعفها و فرصتها و تهدیدات از طرف دیگر می تواند در انتخاب راه حل مناسب از بین راه حلهای ممکنه بسیار موثر باشد و ذکر این نکته حائز اهمیت می باشد که تعیین و تشخیص هر یک از چهار پارامتر SWOT در بسیاری از موارد کیفی و قضاوتی است لذا موضوعی که از دیدگاه یک تحلیلگر یا مدیر به عنوان قوت تلقی می شود ممکن است توسط تحلیلگران دیگر به عنوان ضعف مطرح گردد. لیکن این مشاور سعی نمود با انجام مصاحبه با مدیران و مسئولان در سطوح مختلف اداره کل نیروی کشش و تعدادی از مدیران سطوح بالاتر، بتواند نقاط مشترک آنها را درک نموده، طبقه بندی کرده و به عنوان نقاط ضعف یا قوت بیان سازد.

۶) تدوین استراتژی:

میدانیم که استراتژی شامل فعالیتهای و یا مسیرهائی است که ما را به اهداف تعریف شده میرساند ولی نتایج آن برای تصمیم گیرندگان کاملاً مشخص نیست بنابراین ضروری است در اینجا به تعریف انواع استراتژیها بپردازیم تا با شناخت بهتر آن بتوان استراتژیهای مناسب با شرایط صنعت روغن نباتی را انتخاب و براساس آن حرکت نمائیم. متخصصان و برنامه ریزان استراتژیک، استراتژی را به ۱۲ نوع استراتژی تقسیم مینمایند که در اینجا به معرفی مختصر هر یک از آنها می پردازیم.

۱) استراتژی تمرکز (Concentration)

این استراتژی به حفظ شرایط موجود تاکید دارد و سعی می شود با تمرکز بر روی فعالیتهای و محصولات مشخص سودآوری در سازمان را به حداکثر خود برساند. در این استراتژی با تولید بیشتر و انبوه سعی می شود هزینه های سربار کاهش یافته و از این طریق بتوان رقبا را از میدان به در کرد. ریسک این استراتژی از دست دادن بازار با تغییر الگوی مصرف، مصرف کنندگان میباشد در تطبیق این استراتژی با وضعیت موجود در صنعت روغن نباتی باید به این واقعیت توجه نمود که با توجه به تغییر الگوی مصرف، مصرف کنندگان در طول زمان پیگیری این استراتژی مستلزم داشتن مدیریت مستقل و برخورداری از قدرت تصمیم گیری و اختیار کافی و وافی است که در ساختار کنونی صنعت روغن نباتی این اختیارات محدود و در چارچوب مقررات و ضوابط دولتی محصور می باشد ضمن اینکه تعقیب این استراتژی مستلزم برخورداری از حسن شهرت و قدرت در یک عرصه رقابتی است که در حال حاضر با توجه به واقعیتهای موجود، چنین شرایطی فراهم نیست.

۲) استراتژی نفوذ در بازار (market penetration)

این استراتژی نیز تقریباً مشابه استراتژی تمرکز می باشد. با این تفاوت که سعی می شود با حضور در بازارهای جدید و انجام تبلیغات بیشتر حوزه نفوذ و گستره بازار را توسعه داد. بکارگیری این استراتژی در صنعت روغن نباتی با توجه به پتانسیل بالقوه صدور محصول به کشورهای همسایه قابل پیگیری می باشد. البته نیاز به سرمایه گذاری و تبلیغ کافی می باشد.

۳) استراتژی توسعه محصول (product development)

در این استراتژی سعی می شود محصول فعلی با تکنولوژی و کیفیت بهتر در بازارهای فعلی ارائه شود و با تنوع بخشیدن به محصول بازار را حفظ نمود و یا توسعه داد. با انتخاب این محصول به نوعی هر محصولی که پایان سیکل عمر خود رسید محصول جدیدی را به بازار عرضه می کند و از طریق تداوم تامین نیازها همواره بازارها را در اختیار داشته و تلاش می شود بدینوسیله به حسن شهرت و قدرت سازمان افزوده شود.

با توجه به محصول مورد نظر و شرایط کشور تعقیب این استراتژی سازگاری معناداری خواهد داشت .

۴) استراتژی نوآوری (Innovation)

در این استراتژی مدیریت سازمان با ایجاد نوآوری و خلاقیت سعی می نماید همواره رهبری تکنولوژی در بازار را بر عهده داشته باشد و از این طریق همواره به عنوان پیشرو و پیشگام در عرصه های کسب و کار و در بازار مطرح شود. ریسک این نوع استراتژی بالا بودن هزینه ها و قیمت تمام شده محصولات و خدمات می باشد بخصوص برای بازاری که پذیرای این نوآوریها و تنوع نباشد . تعقیب استراتژی نوآوری نیز همانند توسعه محصول با توجه به نوع محصول استراتژی مناسبی می تواند باشد لیکن دارای هزینه بالایی خواهد بود به عبارت دیگر سازمان مجبور می باشد هزینه بالایی برای تبدیل ایده ها به عمل پرداخت کند که با شناخت بعمل آمده از صنعت روغن نباتی این امر عملاً امکانپذیر نیست .

۵) استراتژی ادغام افقی

در این نوع استراتژی سازمانهایی که در یک رده از زنجیره تامین قرار دارد با یکدیگر ادغام شده و از این طریق برخی از هزینه های زائد کاهش یافته و حوزه نفوذ آنان گستره بیشتری پیدا خواهد کرد به عبارت دیگر با تلفیق سازمانها با یکدیگر قدرت افزایش یافته و رقابت کاهش پیدا خواهد کرد. ریسک این استراتژی توسعه کسب و کار در یک محدوده خاص از تولید یا عرضه خدمات می باشد . از معایب این استراتژی می توان به سرمایه گذاری زیاد آن اشاره کرد.

استراتژی یکپارچگی افقی زمانی کاربرد خواهد داشت که سرمایه زیاد موجود است و تلفیق منجر به هم‌نیروزی (synergy) می‌شود. گام برداشتن در این مسیر مستلزم فراهم آوردن بسترها و مناسبات لازم اقتصادی، صنعتی و وسیعی است که در شرایط کنونی و با توجه به وضعیت صنعت روغن نباتی و مالکیت شرکتهای خصوصی متفاوت در این صنعت استفاده از این استراتژی به هیچ وجه امکان پذیر نمی‌باشد.

۶) استراتژی ادغام عمودی (vertical Integration)

در این استراتژی سازمان در پی تکمیل زنجیره تامین از مواد اولیه تولید و توزیع و فروش و ارائه خدمات پس از فروش می‌باشد. حسن انتخاب این استراتژی تکمیل زنجیره تامین می‌باشد و ریسک آن نیز توسعه عمودی مهارتها و سرمایه گذاری است که در صورت تغییر در تقاضا محصول و یا ضعیف عمل کردن یکی از اعضای زنجیره تامین لطمات زیادی به زنجیره آن وارد خواهد شد. تعقیب استراتژی ادغام عمودی، با توجه به نوع محصول و نوع تولید و همچنین نحوه مصرف می‌تواند سودمند باشد لیکن نیازمند مدیریت بسیار قوی و با برخورداری از پشتوانه های فنی و مالی مناسب می‌باشد. در حال حاضر در کشور شرکت توسعه کشت دانه های روغنی به نوعی این استراتژی را در کشور دنبال می‌کند. یعنی از یک طرف صاحبان کارخانه های روغن نباتی سهام داران این شرکت بوده و از طرف دیگر این شرکت به موازات فعالیتهای وزارت جهاد کشاورزی متولی توسعه کشت دانه های روغنی بود و فعالیتهای زیادی نیز در این زمینه داشته و دارد. به عبارت دیگر می‌توان با قرار دادن ابزارهای مناسب در اختیار این شرکت و با استفاده از کمکهای وزارت کشاورزی و انجمنهای صنایع روغن نباتی و روغن کشتی یک سازمان قوی در کل زنجیره تامین روغن داشت.

۷) استراتژی مشارکت (joint venture)

این حالت زمانی برای سازمان رخ می‌دهد که رقبای جدی در بازار نبوده و خود سازمان نیز توانایی فنی و لازم برای اجرای یک طرح و یا پروژه را ندارد لذا از استراتژی مشارکت در جهت پاسخ گویی به نیاز بازار و مصرف کنندگان استفاده می‌نماید. این مشارکت می‌تواند چندین موسسه و یا سازمان را شامل شود و شکل مشارکت می‌تواند به صورت مشارکت در اجرای کار و یا مشارکت در مالکیت باشد. امروزه این استراتژی از طریق شرکتهای بزرگ بین المللی در همه زمینه ها در حال توسعه میباشد. ریسک این استراتژی محدود شدن اختیارات و قدرت تصمیم گیری و کنترل در سازمان می‌باشد. آنچه مشخص است در حال حاضر در کشور پیگیری این استراتژی میتواند به نوعی سازگاری مناسبی داشته باشد چرا که صنعت روغن نباتی گستردگی جغرافیایی وسیعی چه از لحاظ امکان تامین مواد اولیه

و چه از لحاظ تولید و مصرف محصول دارد بنابراین پیگیری این استراتژی می تواند ضمن استفاده از امکانات موجود در کشور و همچنین امکانات خارج از کشور، محصول مورد نظر را در شرایط بهتری عرضه کند.

۸) استراتژی تنوع همگون (concentric diversification)

این استراتژی تنوع بخشیدن به فعالیتها در یک حوزه کاری و بنگاه اقتصادی است. ایجاد تنوع در این استراتژی، همگون و هم خانواده بوده تا بتوان از نیروی انسانی منابع و امکانات مشترک در این تنوع سازی استفاده نموده، ضمن توسعه بازار، از منابع و امکانات نیز حداکثر استفاده بعمل آید. تعقیب استراتژی تنوع همگون با توجه به واقعتهای موجود در کشور در حال حاضر چندان مطلوب به نظر نمی رسد لیکن در مراحل بعد می توان به نوعی این استراتژی را تعقیب کرد.

۹) استراتژی تنوع ناهمگون (Conlomerate Diversification)

در این استراتژی ایجاد تنوع در سایر زمینه هایی است که شانس کسب موفقیت و سود آوری بیشتر در آن وجود دارد. این استراتژی اغلب به منظور کسب منابع مالی و سود بیشتر صورت می گیرد و ریسک آن بالا بودن هزینه های سرمایه گذاری است. با توجه به موارد گفته شده در این استراتژی، و در نظر گرفتن وضعیت صنعتی روغن نباتی کشور تعقیب این استراتژی مورد نظر می باشد.

۱۰) استراتژی چرخش (تغییر جهت) (Turn around)

این استراتژی بیشتر در شرایط نامساعد و وجود تهدیدات اتخاذ می گردد. تهدیدات شامل کارایی پایین، رکود بازار و امثالهم می باشد که مدیریت در جهت کاهش ریسک و سازگاری با شرایط محیطی (کاهش تهدیدات) چرخش هایی را در سازمان ایجاد می نماید که از جمله این چرخش ها کاهش نیروی انسانی، فروش اموال و دارایی، سبک سازی سازمان و نظائر آن می باشد. با توجه به مطالعات انجام شده توسط مشاور و نیز نقطه نظر های اعلام شده توسط مدیران در بعضی از کارخانجات تولید روغن که زیر مجموعه سازمانهای غیر خصوصی نیز می باشند می توان سبک سازی سازمان را از طریق کاهش نیروی انسانی مدنظر قرار داد و لیکن با توجه به نوع محصول خاص و همچنین کلان نگری در مورد صنعت تعقیب آن از سوی مدیریت صنایع کشور غیر واقعی خواهد بود و همه شمول نخواهد بود.

۱۱) استراتژی سلب مالکیت (Divestiture)

چنانچه استراتژی چرخش کارساز نباشد و تهدیدات رو به فزونی کذار، استراتژی سلب مالکیت به عنوان یک استراتژی اجباری انتخاب خواهد شد که بر مبنای آن، مدیریت تصمیم به فروش موسسه یا بخشی از آن خواهد گرفت تا از این طریق بحرانهای موجود را کاهش داده و بتواند با یک شرایط مناسبتری به تدوین استراتژیهای جدید بپردازد. این استراتژی ممکن است ناشی از انتخاب استراتژی تنوع ناهمگون (که از قبل بوده و به موفقیت لازم دست نیافته است) انتخاب شود. همانطور که کاملاً مشخص می باشد تعقیب این استراتژی قابل تصور نیست.

۱۲) استراتژی انحلال

این استراتژی به عنوان آخرین استراتژی تدافعی می تواند از بحرانهای بیشتر و بروز ضررهای مالی انباشته جلوگیری نماید. در این استراتژی مدیریت تصمیم به انحلال موسسه در جهت کاهش زیان به سهامداران و مالکان آن خواهد گرفت.

اتخاذ استراتژی انحلال با توجه به استراتژیک بودن محصول (روغن نباتی) غیر قابل تصور خواهد بود

با توجه به شناخت به عمل آمده از انواع استراتژیها، می توان نمودار SWOT (space) را برای ۱۲ استراتژی گفته شده به صورت نمودار ذیل به نمایش گذاشت.



حال اگر به تطبیق وضعیت صنعت روغن نباتی در نمودار Swot(space) پردازیم خواهیم دید که صنعت مذکور با توجه به ضعفهای درونی و نیز تهدیدات برون سازمانی از یکطرف و از سوی دیگر قوتهای درونی (نیروی انسانی و امکانات) که در هر یک از استراتژیها بدان اشاره گردید، میتواند در وهله اول در ناحیه دو قرار گیرد و در ناحیه دو نیز عمدتاً استراتژیهای "ادغام عمودی" و "یا" تنوع ناهمگون" میتوانند مؤثر واقع شوند. بدیهی است استراتژی تنوع ناهمگون با توجه به وظیفه صنعت روغن نباتی در وضعیتی فعلی قابل طرح نخواهد بود. از طرفی با توجه به وضعیت روغن نباتی که به تفصیل راجع

به آن بحث شد و تطبیق آن با استراتژی دوازده گانه باید عنوان کرد استراتژیهای توسعه محصول در ناحیه اول و مشارکت در ناحیه سوم نیز قابل طرح و بررسی می باشند ولی استراتژیهای چرخش، سلب مالکیت و انحلال (استراتژی ناحیه چهار) به هیچ وجه قابل تصور نمی باشد. بنابراین در ادامه ابتدا به بررسی و تشریح استراتژی مذکور پرداخته (با اولویت استراتژی ادغام عمودی) و سپس برنامه عملیاتی مربوط به استراتژی مورد نظر ارائه می گردد.

استراتژی ادغام عمودی (رو به جلو و رو به عقب)

همانطور که قبلاً نیز عنوان گردید در این استراتژی سازمان در پی تکمیل زنجیره تامین از ابتدا تا انتها می باشد. (شایان ذکر است که در این پروژه سازمان مورد نظر کل صنعت روغن نباتی می باشد که به عنوان یک واحد تجاری استراتژیک مورد بحث قرار می گیرد). در حال حاضر کارخانجات تصفیه روغن نباتی به سه صورت روغن خام مورد نیاز را تهیه می کنند. روش اول خرید دانه های روغنی تولید شده در داخل کشور می باشد بدین صورت که دانه های روغنی از طرف شرکت توسعه کشت دانه های روغنی در اختیار این کارخانجات قرار گرفته و آنها پس از روغنکشی از دانه ها و تبدیل به روغن خام از آن در خط تولید استفاده می کنند. دومین راه تامین روغن نباتی استفاده از دانه های روغنی وارداتی می باشد که عمدتاً شامل دانه روغنی سویا می شود. بدین معنی که دانه روغنی سویا از راه های مختلف و با مجوزهای وزارت بازرگانی توسط عوامل اجرایی مختلف از جمله انجمن صنایع روغن کشی، وزارت جهاد کشاورزی شرکت توسعه کشت دانه های روغنی و ... وارد شده و در اختیار کارخانجات روغن کشی و تصفیه روغن قرار می گیرد تا پس از روغن کشی در خط تصفیه روغن مورد استفاده قرار گیرد.

راه سوم تهیه روغن خام، خرید مستقیم روغن خام می باشد که خود به دو صورت انجام می گیرد یعنی روغن خام یا از کارخانجات روغن کشی داخلی خرید می گردد که دانه روغنی تولید داخل یا وارداتی را تبدیل به روغن خام نموده و به بازار عرضه می کند یا مستقیماً از خارج وارد کشور شده و در اختیار کارخانجات تصفیه روغن قرار گرفته است.

از طرف دیگر در آن سوی تولید، روغن نباتی تصفیه شده به دو صورت در اختیار متقاضی قرار می گیرد. روش اول توزیع دولتی می باشد که از طریق کوپنهای اقتصادی و بن های کارگری در اختیار مردم (به عنوان مصرف کنندگان) قرار می گیرد و روش دوم فروش آزاد کارخانجات روغن نباتی می باشد که در چند سال اخیر بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد، چرا که دولت همانند گذشته درصد بالایی از تولید کارخانجات را خریداری نمی کند.

همانطور که مشخص می باشد در تعقیب استراتژی ادغام عمودی سعی بر آن است که زنجیره تامین از ابتدا تا انتها تکمیل گردد و برنامه ریزی به صورتی باشد که حداقل ضعف در هر یک از زنجیره را داشته باشد چرا که عدم دستیابی به هر یک از برنامه ها، ضرر زیادی را به کل زنجیره تامین وارد می کند.

با توجه به انتخاب این استراتژی، اجرای استراتژی مذکور از طرق راهکارهای پیشنهادی ذیل به اجرا در

آید:

۱- واگذاری مدیریت زنجیره تامین به معاونت زراعت و وزارت جهاد کشاورزی و استفاده از شرکت های تابعه در جهت تکمیل زنجیره تامین.

۲- واگذاری مدیریت زنجیره تامین به شرکت توسعه کشت دانه های روغنی تحت نظارت شورای عالی

نظارت

۳- تقسیم‌بندی زنجیره تامین به سطوحی مختلف و واگذاری مدیریت هر یک از سطوحها تحت نظارت

یک مجموعه و در نهایت مدیریت کل توسط یکی از ارگانهای ذکر شده در بالا

۴- تقویت مجموعه‌های فعلی در جهت تکمیل زنجیره تامین

۱- واگذاری مدیریت زنجیره تامین به معاونت زراعت وزارت جهاد کشاورزی

این سیاست می‌تواند یکی از موثرترین سیاستها در مورد صنعت مذکور باشد چرا که دولت از ابزارهای

لازم در درون مجموعه در جهت برقراری برنامه‌های لازم برخوردار می‌باشد حال آنکه سیاستهای کشور

نیز نشان دهنده عزم دولت در بهبود وضعیت موجود می‌باشد در راستای همین سیاست وزارت جهاد

کشاورزی اقدام به تصویب طرح تامین منابع روغن نباتی نموده است که کلیه راهکارهای تامین روغن

نباتی تا ۷۳ درصد خودکفایی در آن ارائه گردیده است. هر چند رسیدن به اهداف پروژه مذکور مستلزم

آماده شدن کلیه پیش فاکتورهای لازم می‌باشد ولی به عنوان اولین گام، قابل قبول می‌باشد چرا که پایه و

اساس طرح بر اساس مطالعات و تحقیقات انجام شده در طرح ملی افزایش تولید دانه‌های روغنی

می‌باشد که طرح جامع و مبتنی بر تحقیقات انجام شده طی سالهای گذشته می‌باشد.

از طرف دیگر پیگیری این سیاست با برنامه‌های توسعه هماهنگ نیست چرا که در این برنامه همواره

تاکید بر کوچک‌سازی دولت بوده و سعی بر آن است تا دولت بیشتر نقش نظارتی را ایفاء کند. بنابراین

پیگیری این خط مشی هر چند که سودمند می‌باشد لیکن با سیاستهای کلان کشور هماهنگ نمی‌باشد.

۲- واگذاری مدیریت زنجیره تامین به شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی تحت نظارت شورای عالی

نظارت

از آنجایی که اکثریت کارخانه‌های بزرگ تولید روغن نباتی، دارندگان سهام شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی می‌باشند و این شرکت سالهاست که در قالب فعالیت بخش خصوصی عهده‌دار تحقیق و توسعه کشت دانه‌های روغنی در کشور می‌باشد بنابراین خود به خود دو سطح از زنجیره تامین را در بر می‌گیرد که دو سطح اولیه و مهم زنجیره تامین را نیز شامل می‌شود. لذا واگذاری مسئولیت مدیریت زنجیره تامین به این شرکت باعث می‌شود ضمن استفاده از امکانات این شرکت (از جمله مجهزترین آزمایشگاه‌های کشور در زمینه صنعت روغن نباتی) از تجربیات ارزنده این شرکت در توسعه کشت دانه‌های روغنی بخصوص گلزا (طرح تامین منابع روغنی بر پایه توسعه گلزا پایه‌ریزی شده است) بهره برد.

۳- تقسیم‌بندی زنجیره تامین به سطوحهای مختلف

با اتخاذ این خط‌مشی می‌توان قسمتهای مختلف زنجیره تامین را تحت پوشش یک مجموعه قرار داد و مدیریت این مجموعه انجام مسئولیتهای واگذار شده به آن سطح از زنجیره را رهبری کند به عنوان مثال سطح تامین ماده اولیه (دانه‌های روغنی) به عهده شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی باشد و این شرکت وظیفه تامین دانه‌های روغنی از داخل و خارج کشور را به عهده داشته باشد و انجمن صنفی صنایع روغنکشی مسئولیت تهیه روغن خام و خوراک دام را به عهده داشته باشد.

در ادامه وظیفه تامین روغن نباتی مورد نیاز کشور به عهده انجمن صنایع روغن نباتی باشد و در نهایت مسئولیت توزیع محصول به عهده واحدی از وزارت بازرگانی باشد. همانطور که مشاهده می‌شود در این

روند هر یک از بخشها عهده‌دار وظیفه‌ای خاص می‌باشند و بنابراین در قبال وظیفه خاص خود پاسخگو خواهند بود. اما باید در نظر داشت با اتخاذ این خط‌مشی گستردگی قابل توجهی از نظر مسئولیت و مدیریت در زنجیره تامین به وجود می‌آید که نتیجه آن عدم استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود در هر یک از سطح‌های زنجیره تامین می‌گردد.

۴- تقویت مجموعه‌های فعلی در جهت تکمیل زنجیره تامین

اگر وضعیت به گونه‌ای باشد که هیچ یک از سه راه حل بالا قابلیت اجرا پیدا نکرده به ناچار می‌توان راه کار چهارم را مورد استفاده قرار داد بدین ترتیب که با تقویت انجمنها، نهادها، کارخانجات و شرکتهای موجود تحت همین شرایط وضعیت را بهبود بخشید. به عنوان مثال در حال حاضر شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی فعالیت گسترده‌ای را در کشت و ترویج دانه‌های روغنی و همچنین آموزش در زمینه‌های مختلف در مورد دانه‌های روغنی و بالخصوص دانه روغنی گلزا دارد بنابراین می‌توان با قرار دادن امکانات مناسب در اختیار این شرکت، میزان تولید دانه‌های روغنی در کشور را افزایش داد. مهمترین مشکل این گونه از شرکتهای تامین منابع مالی برای اجرای برنامه‌ها می‌باشد. بنابراین اگر امکانات مالی مناسب هر ساله به این مجموعه اختصاص یابد می‌توان انتظار داشت که میزان تولید دانه‌های روغنی توسط این شرکت افزایش یابد. از دیگر موارد که می‌توان اشاره داشت، استفاده از امکانات شرکتهای تعاونی کشاورزی گسترده در سراسر کشور می‌باشد بدین معنی که می‌توان با تخصیص نهاده‌های مورد نیاز به تقویت بخش کشاورزی پرداخت و بدین ترتیب میزان تولید را افزایش داد. راه کار دیگری که می‌تواند مد نظر باشد این است که با تخصیص بودجه‌ای مناسب کارخانجات تولید روغن نباتی را نوسازی نمود یعنی با اختصاص وامهای بلند مدت و با حداقل بهره ممکن این امکان در اختیار کارخانجات روغن

نباتی قرار گیرد که بتوانند نسبت به احیاء خط تولید با تکنولوژی روز اقدام کنند تا بدین وسیله بتوانند با

افزایش بهره‌وری محصولی با کیفیت بهتر و قیمت مناسبتر در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهند.

استراتژی توسعه محصول

با اتخاذ این استراتژی وظیفه اصلی به عهده کارخانجات تولید روغن نباتی قرار داده خواهد شد. بدین

معنی که کارخانجات تولید روغن نباتی می‌بایست با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به نیاز بازار اقدام به

تولید محصولات با کیفیت و مورد نیاز بازار نموده و تولید خود را بر این اساس برنامه‌ریزی کنند. اتخاذ

این استراتژی نیازمند برنامه‌ریزی آموزشی برای همه کارخانجات روغن نباتی می‌باشد که خود نیازمند

تشکیلات آموزشی و تحقیقاتی ویژه‌ای می‌باشد که در حال حاضر کارخانجات اکثراً در حدضعیفی از آن

بهره می‌برند.

در شرایط فعلی و با توجه به قوانین موجود کارخانجات تولید روغن نباتی با بهره‌گیری از این قوانین

رقابت چندانی برای فروش محصول خود در بازار ندارند چرا که همواره تولید مورد مصرف مشتریان

قرار گرفته و درصداً بالایی از تولید نیز توسط دولت خریداری شده و از طریق کالا برگ در اختیار

مصرف‌کنندگان گذاشته می‌شود، حال اگر راه برای ورود کالاهای مورد نظر از خارج کشور هموار گردد،

همانطور که دانه‌های روغنی و روغن خام به راحتی و در اندازه‌های بزرگ وارد کشور می‌گردد،

کارخانجات در بازار رقابتی صنعتی قرار می‌گیرند که خروج موفق از این بازار نیازمند اتکاء به

پیش‌زمینه‌هایی می‌باشد که در حال حاضر در صنعت روغن نباتی وجود ندارد هر چند که تعدادی از

کارخانه‌ها اقدام به نوسازی خطوط تولید نموده ولی همچنان روغن نباتی با قیمت تمام شده بالایی در

سطح کشور تولید می‌شود چرا که هزینه‌های تولید در شرایط فعلی بالا می‌باشد و از طرف دیگر، نوآوری

در این صنعت همواره در خارج از کشور بوده و تولیدکنندگان داخلی تولیدات خود را به نوعی از محصولات مشابه در خارج از کشور مشابه سازی می کنند یا به عبارت دیگر ارائه محصولات جدید در اختیار تولیدکنندگان خارج از کشور می باشد.

استراتژی مشارکت

همانطور که قبلاً نیز اشاره شد تکنولوژی تولید روز در اختیار شرکتهای خارجی بوده که بهره گیری از این اطلاعات نیازمند پرداخت هزینه می باشد. با توجه به مطالب عنوان شده در قسمتهای مختلف گزارش می توان نتیجه گرفت که بهره گیری از این استراتژی نیز می توانند سودمند باشد. بدین معنی که می توان با بهره گیری از تواناییهای فنی آنها در اجرای طرح ها سود برد. این مشارکت می تواند به صورت اجرای کار یا مالکیت باشد که طبعاً مورد دوم یعنی مالکیت بیشتر مدنظر می باشد. با بهره گیری از قوانین موجود نیز می توان مشارکت در مالکیت را انجام داد و منع قانونی وجود ندارد. با استفاده از این موقعیت می توان همواره به تکنولوژی و دانش فنی روز دسترسی داشت و همچنین از امکانات شریک خارجی در جهت صادرات محصول نیز استفاده نمود. شایان ذکر است که می توان با تلفیق استراتژی ادغام عمودی و این استراتژی حداکثر بهره وری را ایجاد نمود که البته شرایط سخت تری بوجود خواهد آمد زیرا مطمئناً شرکاء خارجی به دنبال سود بوده و طبیعتاً از درگیر شدن با شرایط دشوارتری که در استراتژی ادغام عمودی برای کارخانجات روغن نباتی به وجود می آید تا حدودی دوری خواهند کرد. حالت دیگری که می توان برای استراتژی مشارکت در نظر گرفت واگذاری قسمتهای تامین مواد اولیه و تحقیق و توسعه به خارج از مجموعه کارخانجات می باشد که آن هم با توجه به وضعیت موجود در صنعت

روغن نباتی وامکانات فعلی بیشتر در اختیار شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی می‌باشد که به نوعی همان استراتژی ادغام عمودی می‌باشد.

با عنایت به مطالب عنوان شده، استراتژی ادغام عمودی سازگارترین استراتژی با شرایط فعلی صنعت روغن نباتی در کشور می‌باشد لذا به بررسی تفصیلی‌تر این استراتژی پرداخته برنامه عملیاتی هر یک از راه‌کارهای این استراتژی ارائه می‌گردد.

ارائه برنامه عملیاتی برای هر یک از راه‌کارهای استراتژی ادغام عمودی

لازم به توضیح می‌باشد که در تنظیم این قسمت از گزارش پیشنهادات مشاور در زمینه هر یک از راه‌کارهای استراتژی ادغام عمودی با توجه به تحقیقات انجام شده و همچنین در نظر گرفتن طرح‌های تصویب شده کشور ارائه می‌گردد که طبیعتاً تحقیقات بیشتر در زمینه استراتژی مذکور می‌تواند تحت عنوان یک پروژه جدید در شرکت نوسازی صنایع ایران مطرح گردد.

۱- راه‌کار واگذاری مدیریت زنجیره تامین به معاونت زراعت وزارت جهاد کشاورزی

همانطور که قبلاً نیز بدان اشاره شد پیروی از این راه‌کار مغایر با اهداف برنامه‌های توسعه کشور می‌باشد لیکن با توجه به اهرمهایی که فعلاً در اختیار این معاونت می‌باشد می‌تواند برای خروج از وضعیت فعلی برای صنعت روغن نباتی مفید واقع شود. برای اجرای عملی این راه‌کار لازم است همه اعضای زنجیره تامین به این معاونت مرتبط شده و تحت نظارت این مجموعه قرار گیرند و برنامه‌های خود را با این مجموعه هماهنگ کنند. در این راستا ارتباط می‌تواند به صورت زیر برقرار گردد:

ارتباط با تامین کننده مواد اولیه:

همانطور که مشخص می‌باشد تامین مواد اولیه به دو صورت انجام می‌گردد اولین روش خرید از کشاورزان داخلی می‌باشد که این کار در حال حاضر توسط شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی انجام

می‌گردد بنابراین باید شرکت توسعه کشت موظف گردد که هر ساله برنامه‌های توسعه و ترویج کشت و خرید دانه‌های روغنی را با هماهنگی با این اداره تنظیم کند و میزان تولید داخل طی سالهای آتی را در جهت پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای واردات دانه‌های روغنی مشخص نماید. صورت دوم تهیه مواد اولیه، واردات می‌باشد. طی سالهای گذشته شرکت توسعه کشت با مجوز وزارت بازرگانی اقدام به واردات دانه‌های روغنی نموده است که با توجه به مشکلات موجود این رویه از سال گذشته قطع گردیده است. بنابراین لازم است وزارت بازرگانی در این زمینه مساعدتهای لازم را با معاونت زراعت وزارت جهاد کشاورزی یا اداره کل پنبه و دانه‌های روغنی به عمل آورد تا تامین مواد اولیه مورد نیاز از این طریق با مشکل برخورد نکند. در کل جهت تامین منابع مالی مورد نیاز لازم است کمیته‌ای متشکل از نمایندگان مدیریت زنجیره تامین، شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی، وزارت بازرگانی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تشکیل گردد که مسائل مالی مربوطه را پیگیری نماید.

ارتباط با کارخانجات روغن‌کشی و روغن نباتی:

این ارتباط می‌تواند از طریق انجمنهای صنفی صنایع روغن‌کشی و روغن نباتی انجام گردد. از آنجایی که کارخانجات تولید روغن نباتی و روغن‌کشی اکثریت قریب به اتفاق عضو انجمنهای مذکور می‌باشند. بنابراین بهترین راه کار ارتباط با این کارخانجات انجمن صنفی این کارخانجات می‌باشد. لذا لازم است این انجمنها با گزارشهای ماهانه از وضعیت تولید روغن خام و روغن نباتی تصفیه شده، وضعیت را به اطلاع مدیریت زنجیره تامین برسانند و همچنین مشکلات هر یک از کارخانجات تحت پوشش را برای بررسی و رفع مشخص کنند تا این قسمت از زنجیره تامین دچار مشکل نشود.

ارتباط با توزیع کنندگان محصول:

توزیع روغن نباتی از دو طریق فروش آزاد و دولتی انجام پذیر می باشد. بنابراین لازم است کمیته ای با مشارکت نماینده مدیریت زنجیره تامین، دبیر انجمن صنایع روغن نباتی و نماینده وزارت بازرگانی تشکیل گردد که در این کمیته نحوه و میزان هر یک از طرق توزیع مشخص گردد.

ارتباط با واحدهای تحقیق و توسعه:

همانطور که قبلاً نیز به نوعی در مورد آن بحث شد قویترین مجموعه آزمایشگاهی در اختیار شرکت توسعه کشت دانه های روغنی می باشد بنابراین می توان با ارتباط با این مجموعه و قرار دادن واحدهای تحقیق و توسعه کارخانجات تحت پوشش شرکت مذکور ارتباط با واحدهای تحقیق و توسعه را در حد نیاز گسترش داد. در این راه لازم است معاونت مربوطه در شرکت توسعه کشت به همراه نماینده ای از مدیریت زنجیره تامین و سرپرستان واحد تحقیق و توسعه کارخانجات روغن نباتی مجموعه ای را تحت نظارت مدیریت زنجیره تامین تشکیل دهند که بتوان فعالیت های تحقیقاتی را به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر هدایت کرد در همین راستا ارتباط با دانشکده های صنایع غذایی برتر کشور نیز سودمند می باشد.

۲- راه کار واگذاری مدیریت زنجیره تامین به شرکت توسعه کشت دانه های روغنی تحت نظارت شورای عالی نظارت

همانطور که در طول پروژه مشخص گردید شرکت توسعه کشت دانه های روغنی قویترین تشکیلات خصوصی فعال در کشور می باشد که در زمینه های مختلف صنعت روغن نباتی فعالیت دارد. این شرکت با بهره گیری از تجارت و امکانات در اختیار ترجیحاً بهترین مجموعه برای مدیریت زنجیره تامین می باشد با قرار گرفتن این شرکت در مدیریت زنجیره تامین قسمتهای عمده زنجیره تامین که به نوعی

عضو این مجموعه هستند دچار مشکلات تغییرات مدیریتی و خط مشی نخواهند شد. همانند راه کار اول نحوه ارتباط با قسمتهای مختلف زنجیره تامین به صورت زیر تشریح می گردد.

ارتباط با تامین کننده مواد اولیه:

قبلاً تشریح شد که تامین مواد اولیه به دو صورت انجام می گردد بنابراین برای تامین مواد اولیه لازم است امکانات و اختیارات لازم در اختیار شرکت توسعه کشت قرار گیرد تا ضمن توسعه کشت دانه های روغنی و بالاحص دانه روغنی گلزا میزان تولید را به سطح قابل قبول برساند. شرکت توسعه کشت تحقیقات فراوانی را در زمینه گلزا انجام داده به طوری که در حال حاضر عملکرد گلزا در کشور بالاتر از متوسط جهانی بوده و این دانه مناسب ترین دانه روغنی برای تولید در اکثر مناطق کشور تشخیص داده شده است. از طرف دیگر این شرکت طی سالهای گذشته متولی واردات دانه های روغنی بوده است. بنابراین همانند سالهای گذشته می تواند این امر را نیز انجام دهد که این امر موجب می شود حلقه تامین مواد اولیه در اختیار این شرکت قرار گیرد. تنها مشکل موجود تامین منابع مالی مورد نیاز می باشد که می توان با تشکیل کمیته ای همانند آنچه در بحث قبل ذکر شد نیازهای مالی را نیز تامین نمود.

ارتباط با کارخانجات روغن کشی و روغن نباتی:

سهام شرکت توسعه کشت دانه های روغنی متعلق به کارخانجات بزرگ تولید روغن نباتی می باشد. بنابراین این شرکت متعلق به کارخانجات بوده لذا از لحاظ ارتباط با این کارخانجات بهترین گزینه می باشد چرا که سیاستهای یک مجموعه واحد را اجرا خواهد کرد. از طرف دیگر ارتباط این شرکت با انجمن صنفی صنایع روغن نباتی و روغن کشی می تواند این مجموعه ها را در جهت دستیابی به اهداف هدایت کند. البته برای جلوگیری از انحصار طلبی و از بین رفتن منافع سایر کارخانجات لازم است این

کار تحت نظارت شورای عالی نظارت انجام گردد که پیشنهاد شورای عالی نظارت به صورت زیر می باشد.

اعضاء شورای عالی نظارت پیشنهادی

- مدیر عامل شرکت توسعه کشت دانه های روغنی

- نماینده وزیر جهاد کشاورزی

- نماینده وزیر بازرگانی

- نماینده وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

- نماینده رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی

- رئیس کمیسیون کشاورزی منابع طبیعی و آب مجلس شورای اسلامی

- نماینده مدیر عامل بانک کشاورزی

- رئیس اداره کل پنبه و دانه های روغنی جهاد کشاورزی

ارتباط با توزیع کنندگان محصول:

هانطور که در بحث قبل نیز عنوان شد برای توزیع محصول می توان کمیته ای با مشارکت نماینده مدیر

عامل شرکت توسعه کشت دانه های روغنی، دبیر انجمن صنفی صنایع روغن نباتی و نماینده وزارت

بازرگانی تشکیل داد که وظیفه توزیع محصولات تولیدی کارخانجات را به عهده داشته باشد.

ارتباط با واحدهای تحقیق و توسعه:

ارتباط شرکت توسعه کشت با این قسمت از زنجیره تامین نیز بسیار آسان می باشد چرا که واحد تحقیق

این شرکت فعال ترین واحد از این نوع بوده و می تواند کلیه مراکز تحقیق و توسعه در کارخانجات رانیز

تحت پوشش خود قرار دهد. مزیت نسبی که در این راهکار از آن برخوردار می‌باشیم این است که می‌توان از اطلاعات و تجربه بالای نیروی انسانی متخصص موجود در این واحد به طور کامل استفاده کرد و از ارتباط موجود بین این قسمت و واحدهای دانشگاهی نیز بهره برد.

۳- تقسیم‌بندی زنجیره تامین به سطوحهای مختلف

با اتخاذ این خط مشی زنجیره تامین را می‌توان به سه قسمت عمده یعنی تامین مواد اولیه، تولید روغن نباتی و توزیع تقسیم کرد و مدیریت هر قسمت را به یکی از مجموعه‌های دارای بیشترین ارتباط واگذار کرد. پیشنهادات مربوطه در مورد هر کدام از قسمت‌ها به صورت زیر می‌باشد:

تامین مواد اولیه:

روشن است که مسئولیت این قسمت دو مجموعه می‌تواند به عهده داشته باشد اول شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی و دوم اداره کل پنبه و دانه‌های روغنی وزارت جهاد کشاورزی، پیشنهاد این مشاور شرکت توسعه کشت دانه‌های روغنی می‌باشد چرا که بسیاری از ابزارهای لازم، از جمله توانایی علمی، را در اختیار دارد لیکن در جهت پیشبرد اهداف نیازمند حمایت‌های سایر ارگانها در زمینه‌های مختلف بخصوص تامین منابع مالی می‌باشد.

تولید روغن نباتی:

مدیریت این حلقه از زنجیره تامین را انجمن صنفی صنایع روغن نباتی و یا وزارت صنایع و معادن می‌توانند به عهده داشته باشند که بر اساس واقعیت‌های موجود اولویت با انجمن صنفی صنایع روغن نباتی می‌باشد که ارتباط روشن‌تر و بهتری با مجموعه کارخانجات تولید روغن نباتی کشور داشته و از این طریق می‌تواند برنامه‌های مورد نظر را راحت‌تر و سریعتر اجرا کند. البته همان طور که مشخص است لازمه این کار در اختیار داشتن ابزارهای مورد نیاز می‌باشد که طبیعتاً انجمن صنفی صنایع روغن

نباتی در شرایط فعلی از آن برخوردار نیست. بنابراین برای اجرای این راه کار باید امکانات لازم از طریق کارخانجات در درجه اول و دولت در درجه دوم در اختیار این مجموعه قرار گیرد. این انجمن از طریق مشارکت با واحدهای تحقیق و توسعه کارخانه ها و بهره گیری از اطلاعات مربوط به واحدهای کنترل کیفیت آنها و همچنین استفاده پروژه ای از امکانات شرکت توسعه کشت دانه های روغنی کار تحقیق و توسعه نیز انجام دهد و محصولی با کیفیت مناسب در اختیار توزیع کنندگان قرار دهد.

توزیع محصول:

بهترین گزینه برای مدیریت این سطح وزارت بازرگانی می باشد چرا که عهده دار نظارت این مسئولیت نیز می باشد. بنابراین می تواند با استفاده از ابزارهای در اختیار با محصولات را در اختیار مصرف کنندگان در جامعه قرار دهد.

۴- تقویت مجموعه های فعلی در جهت تکمیل زنجیره تامین

این راه کار هنگامی مورد نظر می باشد که سایر راه کارهای عنوان شده در مباحث گذشته قابل اجرا نباشد. از طرفی با توجه به ساختار موجود پیگیری این خط مشی همانند راه کار سوم بوده با این تفاوت که مدیریت ها به بخشهای جزئی تر نیز تعمیم یافته است. یعنی هر یک از سطوح مختلف زنجیره تامین نیز خود به قسمتهای مختلف تجزیه شده و سعی در تقویت هر کدام به تنهایی می گردد. به عنوان مثال تامین ماده اولیه از طریق توسعه کشت دانه های روغنی و وزارت بازرگانی می تواند انجام شود و هر کدام عهده دار قسمتی از این مسئولیت هستند یا به عبارت دیگر تامین دانه های روغنی از داخل توسط شرکت توسعه کشت بوده و تامین آن از خارج به عهده وزارت بازرگانی می باشد.

پیشنهاد این مشاور در انتخاب استراتژی ادغام عمودی راه کار دوم یعنی واگذاری مدیریت زنجیره تامین

به شرکت توسعه کشت دانه های روغنی تحت نظارت شورای عالی نظارت می باشد . در نهایت

جمع بندی و پیشنهادات مطالعات انجام شده در این بخش از پروژه به صورت ذیل ارائه می گردد:

۱- با توجه به اینکه محور اساسی تولید روغن در کشور روی گلزا پایه ریزی گردیده و تمرکز و توجه به

توسعه این نبات در طرح ده ساله از اولویت خاصی برخوردار می باشد لذا بهینه سازی خطوط

روغن کشی با هدف فرآوری از دانه گلزا باید مد نظر قرار گیرد.

۲- بهینه سازی تکنولوژی برای روغن کشی و تصفیه از روغن گلزا ونحوه استفاده از کنجاله آن با توجه

به نو پا بودن صنعت فرآوری دانه گلزا در ایران برای بهره مندی هر چه بیشتر و افزایش راندمان کاری

ضروری به نظر می رسد.

۳- ظرفیت سازی در کارخانجات برای روغن کشی و تصفیه روغن از گلزا باید از هم اکنون مد نظر قرار

گیرد.

۴- شناساندن روغن گلزا چه به لحاظ علمی، اجتماعی و یا مزیت های تغذیه ای بسیار، حائز اهمیت

می باشد چرا که روغن گلزا هنوز در کشور ما به درستی شناخته شده نیست.

۵- ادامه تحقیقات صنعتی جامع در زمینه روغن و کنجاله گلزا در پیشبرد برنامه ها نقش موثری خواهد

داشت بنابراین اختصاص بودجه ویژه برای مراکز تحقیقاتی ودانشگاهی ذیربط به همین منظور ضرورت

می یابد.

۶- جهت آشنایی و افزایش راندمان بهره وری در روغن کشی از گلزا و یا تصفیه روغن لازم است

دوره های آموزشی برای کلیه کارخانجات چه در داخل و یا در خارجاز کشور تدارک دیده شود.

۷- الگوی وارداتی روغن باید منطبق با برنامه ده ساله طرح تامین منابع روغن پیش‌بینی و اصلاح گردد.

در حال حاضر مهمترین روغن وارداتی ایران سویا می‌باشد. از آنجا که روغن سویا و گلزا هر دو از روغنهای با میزان غیر اشباعیت بالا بوده و در نتیجه مقاوم هستند لذا برای پایداری روغن گلزا باید از واردات سایر روغن‌ها که به پایداری روغنهای داخلی کمک می‌کند استفاده شود تا برای تهیه روغن‌ها از فرمولاسیون‌های مناسب‌تری استفاده گردد. به هر حال انتخاب الگوی مناسب می‌تواند با برنامه‌های وزارت بهداشت دائر بر افزایش میزان مصرف روغن‌های مایع و کاهش میزان ترانس‌ها در روغن‌های هیدروژنه نیز هم آهنگ باشد.

۸- در انتخاب ارقام مورد کشت صرف نظر از ویژگیهای مورد نیاز برای کشاورزی، در صورت امکان کیفیت اسیدهای چرب، ترکیب پروتئینی و میزان فیبر نیز مورد توجه قرار گیرد.

۹- مشارکت پایدار بخش خصوصی، نیاز راهبردی موفقیت طرح می‌باشد. مشارکت بخش خصوصی و تشکل‌های تولیدی در اتخاذ سیاستها، تدوین برنامه‌ها و ... در کنار دولت و همچنین در همه جریان تولید، توزیع و برنامه‌ریزی می‌تواند امر واگذاری امور به مردم و کاهش تصدی‌گری بخش دولتی را به معنای حقیقی کلمه تحقق بخشد.

۱۰- اتخاذ سیاستهای حمایتی در جهت رشد و توسعه اقتصادی پایدار از طریق اختصاص یارانه‌ها (به صورت یارانه مستقیم نقدی، یارانه مستقیم ارزشی و یارانه غیر مستقیم)، قیمت‌گذاری (قیمت‌های وارداتی و قیمت‌های خرید تضمینی) و بیمه محصول (برای دروی از خطر و پیشگیری از وقوع خطر) و برقراری تعرفه همچنین هدایت فنی کشاورزان، استفاده از اهرمهای تسهیل امکانات کشت و بهره‌وری، حمایت از حضور در الگوی کشت و تناوب و گسترش تحقیقات کاربردی مناسب می‌باشد.

۱۱- پیشبرد این برنامه مستلزم تمهیدات خاص مدیریت طرح است که به صورت خلاصه رئوس

تعدادی از این فعالیتها اشاره می شود:

- برقراری سیستم‌های راهبردی مطلوب طرح (Project Monitoring)

- اطلاع دقیق و به روز از پیشرفت برنامه و فعالیت‌های طرح

- بررسی و تعیین اهداف کمی طرح

- نظارت مستمر و جامع بر اجرای طرح

- بررسی گزارش‌های پیشرفت طرح و تجزیه و تحلیل نتایج و ارائه پیشنهادات جهت رفع نارسایی‌ها و

پیشبرد تحقق فعالیتها

- استمرار بررسی امکان‌سنجی توسعه کشت دانه‌های روغنی برای برنامه‌های آتی

- فراهم کردن موجبات تقویت علمی و فنی پروژه و تامین نیروی انسانی متخصص

- پیگیری امور مربوط به تدارکات اجرایی

- تهیه سیاستها و برنامه‌های عملیاتی مشارکت و تقویت بخش خصوصی در کلیه مراحل برنامه

- ایجاد انگیزه برای تولید کنندگان از طریق حمایت از تولیدکنندگان برتر با ایجاد تخفیف در تعرفه‌ها و

تعیین جایزه‌های ویژه

- ایجاد انگیزه برای محققان و کارشناسان از طریق جایزه‌های ویژه