

## نقش و جایگاه تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی

■ مهسا فرخنده\*  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی  
دانشگاه گیلان  
mahsa.farkhondeh85@yahoo.com

■ زهرا ایاغ  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی،  
دانشگاه گیلان  
zahra.ayagh@yahoo.com

■ اسماعیل ملک‌اخلاق  
عضو هیأت علمی دانشگاه گیلان  
dr.malekakhlagh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۰۷  
تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۱۳

### چکیده

در عصر کنونی با پیوستن کشورهای در حال توسعه به بازارهای جهانی، شرکت‌ها در این کشورها با افزایش فشار رقابتی مواجه شده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بهترین راه برای تولید محصولات با کیفیت، حرکت به سمت فعالیت‌های مهارتی است. از آنجایی که در دنیای امروز تجارت بین‌الملل امکان خرید محصولات در سطح وسیعی را فراهم کرده است، تولید و مصرف اغلب با فاصله جغرافیایی زیاد از هم صورت می‌گیرد. بنابراین به منظور حفظ بقا و حضور مستمر در بازارهای پویای جهانی، شرکت‌ها و صنایع در سراسر جهان چاره‌ای جز به کارگیری روش‌های ارتقا و بهبود در طول فرایند تولید ندارند. تحلیل زنجیره ارزش نقش ارزنده‌ای در درک به کارگیری مؤثر و کارایی این تکنیک‌ها به منظور حضور موفق شرکت‌ها در گستره اقتصاد جهانی ایفا می‌نماید؛ چرا که در چارچوب زنجیره‌ای ارزش جهانی، شرکت‌ها می‌توانند با به کارگیری تکنیک‌های صحیح ارتقا، از طریق بهبود در فرایند تولید و همچنین بهبود در عملیات، انتظار افزایش ارزش مضاعف و کسب مزیت رقابتی را داشته باشند. هدف از این مقاله تبیین نقش و جایگاه تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی است. بدین منظور ابتدا به تعریف مفاهیم مرتبط با ارتقا و انواع تکنیک‌های موجود پرداخته، سپس با تبیین مبانی زنجیره ارزش جهانی و الگوهای آن، به نقشی که تکنیک‌های ارتقا در هریک از الگوهای زنجیره ارزش جهانی ایفا می‌کند، پرداخته شده است. بررسی‌ها نشان داد که در الگوی زنجیره ارزش جهانی شبه سلسله مراتبی و سلسله مراتبی، ارتقاء محصول و ارتقاء فرایندی و در الگوی زنجیره ارزش جهانی مبتنی بر بازار، ارتقاء وظیفه‌ای به طور مؤثر و کاراتری عمل می‌کنند. این در حالی است که در زنجیره ارزش جهانی شبکه‌ای، تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان شایستگی‌ها و مزیت‌های خود را به طور مکمل در جهت نوآوری و ارتقا به کار می‌گیرند.

### واژگان کلیدی

تکنیک‌های ارتقا، زنجیره ارزش جهانی، زنجیره ارزش مبتنی بر بازار، زنجیره‌های ارزش شبه سلسله مراتبی و سلسله مراتبی، زنجیره‌های ارزش شبکه‌ای.

### مقدمه

قرار گرفتن در «جاده پست و پایین‌آ» است که در واقع به معنی رقابت در بازارهای جهانی با پایین‌ترین هزینه، تولید کالاهای استاندارد و معاف از مالیات می‌باشد. راه دوم قرار گرفتن در «جاده بالا» است که این مسیر رقابت را از طریق ارتقا در فرایند و محصول و وظایف امکان‌پذیر می‌سازد و مستلزم هزینه‌های بیشتری است. در کشورهای توسعه‌یافته، شرکت‌ها با رقبای جدید در بازارهای جهانی روبرو می‌شوند که این شرکت‌ها و صنایع برای

و امکان تقسیم و پراکنده شدن فعالیت‌ها بین شرکت‌های گوناگون مستقر در مناطق جغرافیایی جهان، سبب ایجاد زنجیره‌های ارزش جهانی شده است. رشد فزاینده رقابت جهانی، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و موانع ورود به بسیاری از صنایع، نیازمند تداوم نوآوری و افزایش کارایی از طریق ورود به زنجیره ارزش است [۲]. بر طبق گفته لئوبیس و اسمیت<sup>۱</sup> دو راه برای حضور شرکت‌های محلی در اقتصاد جهانی وجود دارد؛ راه اول

در طول دو دهه اخیر، مدیران شاهد یک دوره تغییرات شگرف جهانی به واسطه پیشرفت در فناوری، جهانی شدن بازارها و شرایط جدید اقتصاد سیاسی بوده‌اند [۱]. امروزه تجارت بین‌الملل امکان خرید محصولات در سطح وسیعی را فراهم کرده است. از آنجایی که تولید و مصرف اغلب با فاصله جغرافیایی زیاد از هم صورت می‌گیرد، گسترش پارادایم تجارت وظیفه‌ها

1. Loebisa & Schmitz  
2. Low road  
3. High road

\* نویسنده مسئول

اینکه بتوانند در صحنه رقابت حضور داشته باشند، باید به ارتقاء ارزش در محصولات، فرایندها یا سیستم توزیع بپردازند که همه اینها خود به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز دارد [۳]. بنابراین مناسب‌ترین راه برای شرکت‌ها، به کارگیری صحیح تکنیک‌های ارتقا در جهت ارائه محصولات بهتر، ایجاد کارایی بیشتر و حرکت به سوی فعالیت‌های ارزش آفرین است. در این مقاله تلاش می‌شود تا ضمن بیان مفاهیم و تعاریف مرتبط با ارتقا و زنجیره‌های ارزش جهانی، به نقش و جایگاه تکنیک‌های ارتقا در هر یک از الگوهای زنجیره ارزش جهانی پرداخته شود.

### مفهوم ارتقا<sup>۱</sup>

ارتقا اغلب در ادبیات توسعه به عنوان یکی از راه‌های اصلی که شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه یا صنعتی می‌توانند بدان وسیله به رقابت‌های جهانی پاسخ دهند، مطرح می‌گردد. ارتقا با نوآوری در ارتباط است. در این باره کاپلینسکی و موریس<sup>۲</sup> بین نوآوری و ارتقا تفاوت قائل شدند. به گفته آنها «نوآوری به معنی بکارگیری قابلیت‌ها در جهت اطمینان از بهبود مستمر محصول و فرایند می‌باشد، در حالی که ارتقا به این مطلب اشاره دارد که با چه سرعتی این فرایند را در مقایسه با رقبای انجام دهیم» [۴]. در حقیقت تمرکز اصلی ارتقا بر کشف راه‌های ورود به بازار یا بخش‌های جدید از طریق تعریف مجدد مرزها و مسئولیت‌ها در جهت تولید محصولات و خدمات جدید و ارزش آفرین می‌باشد [۵]. بنابراین می‌توان گفت که راهبردهای ارتقا و بهبود نه تنها نیازمند کسب این قابلیت

مبتکرانه در جهت ورود به بازارهای جدید است، بلکه شامل تغییر روابط با خریداران و بازارها نیز می‌شود [۶]. این مفهوم به طور کاراثری فعالیت‌های صنایع را در خلال زنجیره ارزش توصیف می‌کند.

ارتقا از طریق اکتساب توانایی‌ها و قابلیت‌ها به شرکت‌ها امکان ورود به جایگاه بالاتر همراه با فعالیت‌های ارزش آفرین در زنجیره ارزش را می‌دهد. در حقیقت تولید محصولات بهتر با کارایی بیشتر و اجرای وظایف با مهارت بیشتر را در پی دارد [۵]. در مجموع تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش موجب بالا رفتن از نردبان ارزش می‌شود.

### انواع تکنیک‌های ارتقا

به طور کلی روش‌های ارتقا به چهار دسته تقسیم می‌شود که عبارتند از: ۱) ارتقاء فرایندی، ۲) ارتقاء محصول، ۳) ارتقاء وظیفه‌ای و ۴) ارتقاء بین بخشی (زنجیره) [۴،۷].

#### ■ ارتقاء فرایندی<sup>۳</sup>

این نوع ارتقا با بهبود و اصلاحاتی در سیستم تولید مرتبط است. در واقع به فرایند تبدیل ورودی به خروجی به طور مؤثرتر همراه با سازماندهی مجدد سیستم تولید یا معرفی فناوری برتر اطلاق می‌شود [۴،۸].

#### ■ ارتقاء محصول<sup>۴</sup>

ارتقاء محصول به معرفی محصولات جدید، تغییر در طراحی، بهبود کیفیت یا به عبارتی ساخت یک محصول با کیفیت بهتر با کاربرد بیشتر و قیمت بالاتر اشاره می‌کند [۵]. دولان و هامفری<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش خود

استدلال کردند که فروشگاه‌های بزرگ در بخش سبزیجات تازه، بکارگیری تکنیک ارتقاء محصول از طریق گسترش خطوط محصول یا تنوع محصولات را در مرکز توجه خود قرار می‌دهند [۷]. بنابراین می‌توان گفت که به طور کلی ارتقاء محصول در جهت پیچیده‌تر شدن خطوط تولید (که در شرایط تعریف به معنی افزایش ارزش‌های واحد است) حرکت می‌نماید.

#### ■ ارتقاء وظیفه‌ای<sup>۶</sup>

دستیابی به عملکردهای جدید (یا ترک عملکردهای موجود) به دلیل افزایش محتوای مهارت کلی از فعالیت‌ها صورت می‌گیرد [۵]. بنابراین می‌توان گفت که این نوع ارتقا در برگزیده فعالیت‌هایی همچون دستیابی به لینک‌های جدید زنجیره ارزش به وسیله اعمال فعالیت‌های پیچیده‌تر از قبیل طراحی مجدد، مدل‌سازی، تحقیق و توسعه، ایجاد نام و ارزش تجاری و بکارگیری تکنیک‌های مناسب بازاریابی می‌باشد [۴،۷،۸].

#### ■ ارتقاء بین بخشی<sup>۷</sup>

در این مورد سعی می‌شود یک مزیت خاص در یک بخش، در سایر بخش‌ها نیز مورد استفاده قرار گیرد. طوری که سودمند و ارزش آفرین بوده و بتوان از دانش به دست آمده برای حرکت به بخش‌های مختلف در توابع زنجیره‌ای خاص استفاده نمود. به عنوان مثال دانش به دست آمده در تولید تلویزیون ممکن است در تولید مانیتور و دیگر تجهیزات کامپیوتر استفاده شود [۵].

با توجه به این طبقه‌بندی، کاپلینسکی و موریس (۲۰۰۳) چند شاخص را برای ارتقا

1. Upgrading  
2. Kaplinsky & Morris  
3. Process Upgrading

4. Product Upgrading  
5. Dolan and Humphrey

6. Functional Upgrading  
7. Intersectoral Upgrading

نقش و جایگاه تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی  
اسماعیل ملک‌اخلاق، زهرا ایغ، مهسا فرخنده

جدول ۱- شاخص‌های ارتقا و نوآوری، رویه‌ها و نتایج عملکرد [۴]

| نتایج  | رویه‌ها   | مسیر ارتقا                      |
|--|---|---------------------------------|
| هزینه‌های کمتر، بالا بردن کیفیت و عملیات تحویل، کوتاه شدن زمان دسترسی به بازار، بهبود سودآوری، افزایش فعالیت امتیازی                                     | تحقیق و توسعه، تغییراتی در عملیات تدارکات و کیفیت، معرفی ماشین‌آلات جدید                            | ارتقاء فرایندی (در زنجیره)      |
| کمتر شدن هزینه‌های محصول نهایی، بالا بردن کیفیت محصول نهایی و کوتاه شدن زمان دسترسی به بازار، بهبود سودآوری از طریق زنجیره ارزش، افزایش فعالیت امتیازی   | تحقیق و توسعه، رویه‌های مدیریت زنجیره تأمین، قابلیت‌های تجارت الکترونیک، تسهیل یادگیری زنجیره تأمین | ارتقاء فرایند (بین زنجیره‌ها)   |
| درصد فروش به دست آمده از محصولات جدید (مانند محصولات معرفی شده در سال گذشته، دو سال گذشته و سه سال گذشته)، درصد فروش به دست آمده از محصولات مطرح و مشهور | توسعه طراحی و بازاریابی دپارتمان‌ها، ایجاد یا تقویت توسعه محصول جدید از طریق تیم‌های وظیفه‌ای       | ارتقاء محصول (در زنجیره)        |
| تعداد برندهای کپی شده افزایش نسبی در قیمت‌های محصول واحدی بدون فدا کردن سهم بازار  | همکاری با عرضه کنندگان و مشتریان در توسعه - مهندسی همزمان محصول جدید                                | ارتقاء محصول (بین زنجیره‌ها)    |
| تقسیم کار در زنجیره عوامل کلیدی در پیوندهای شخصی در زنجیره به عهده گرفته می‌شوند.  | فعالیت‌های دارای ارزش افزوده بیشتر جذب و فعالیت‌های دارای ارزش افزوده کمتر برون سپاری می‌شوند.      | ارتقاء وظیفه‌ای (در زنجیره)     |
| سود آوری بالا، افزایش مهارت و نمایه حقوق   | حرکت به سوی پیوندهای جدید در زنجیره یا تعطیل کردن پیوندهای خروجی                                    | ارتقاء وظیفه‌ای (بین زنجیره‌ها) |
| سودآوری بالا، نسبت فروش به دست آمده از محصولات جدید و متنوع  | تعطیل کردن تولیدات در یک زنجیره و حرکت به یک زنجیره جدید، فعالیت‌های اضافی در یک زنجیره ارزش جدید   | ارتقاء زنجیره (بین بخشی)        |

و نوآوری در قالب رویه‌ها و نتایج حاصل از به کارگیری آنها ارائه کردند. در جدول ۱ هریک از چهار تکنیک ارتقا درون شرکت و همچنین در خلال روابط شرکت‌ها با یکدیگر در زنجیره‌های ارزش به صورت مجزا نشان داده شده است.

### زنجیره ارزش جهانی

به طور کلی زنجیره ارزش، زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می‌شود. درباره جریان کالا دو جریان دیگر که یکی جریان اطلاعات و دیگری جریان منابع مالی و اعتبارات است نیز وجود دارد [۹]. فعالیت‌هایی که یک زنجیره ارزش را تشکیل می‌دهند، می‌تواند درون یک شرکت یا در میان شرکت‌های مختلف تقسیم شده باشد. سوابق تحقیقات در این زمینه اشاره بر این مطلب دارد که موضوع زنجیره ارزش جهانی حدوداً در ۱۰ تا ۱۵ سال اخیر توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. این در حالی است که سابقه این امر در شرکت‌های بین‌المللی به بیش از یک قرن می‌رسد [۱۰]. طرح زنجیره ارزش جهانی از آن جهت که در میان شرکت‌های مختلف و در فضای جغرافیایی وسیع‌تر گسترش یافته، اصطلاحاً «زنجیره ارزش جهانی» نامیده می‌شود [۱۱]. به عنوان مثال فرض کنید که شرکت X در کانادا مستقر است و واحد تحقیق و توسعه آن در ایالات متحده مشغول به فعالیت باشد، در حالی که فرایند تولیدات در چین با استفاده از قطعات ساخته شده در هند، به بازار مشترک اروپا

فروخته می‌شود و خدمات پس از فروش را می‌گردد. از تایلند ارائه می‌دهد. در واقع این شرکت در هر منطقه جغرافیایی در یک کار تخصص پیدا کرده و به فعالیت می‌پردازد [۱۲]. در حقیقت تلفیق این فعالیت‌ها طی فرایند تبدیل مواد خام تا تحویل نهایی محصول به مصرف کننده در جهت کسب ارزش افزوده و ایجاد جایگاه برجسته در سطح وسیعی از فضای جغرافیایی در بازارهای جهانی به کار گرفته می‌شود که این منجر به ایجاد یک زنجیره ارزش جهانی

مکانی در مجموعه‌ای از شرکت‌های موجود، باید روند صعودی افزایش هزینه‌های ورود به بخش‌های جدید را نیز مورد توجه قرار داد [۱۰].

#### ■ زنجیره‌های ارزش محصور<sup>۱</sup>

در زنجیره‌های ارزش محصور به وسیله دستورالعمل‌های جزء به جزء، تأمین کنندگان با صلاحیت کمتری ارائه می‌گردد. وابستگی و ارتباط با شرکت‌های رهبر، مسیرهای پیش رو با هزینه‌های متفاوت را برای تأمین کنندگان افزایش می‌دهد. معمولاً کنترل زیادی توسط شرکت‌های رهبر صورت می‌گیرد. نمونه‌ای از اتحادهای راهبردی و تسهیم شایستگی و مزیت‌ها بین شرکت‌ها در این مورد مطرح می‌شود [۱۰، ۱۴].

#### ■ زنجیره‌های ارزش شبه سلسله مراتبی<sup>۲</sup>

در این نوع از زنجیره‌های ارزش، خریداران از طریق تعریف محصول مورد نظرشان و تعیین پارامترهایی خاص بر تأمین کننده و تولید کننده کنترل زیادی اعمال می‌کنند. این امر به این دلیل است که خریداران از عملکرد بد تأمین کنندگان متضرر می‌شوند. اگر خریداران از صلاحیت تأمین کنندگان مطمئن نباشند، به زنجیره‌های دیگر ورود پیدا می‌کنند. غالباً خریداران در مورد صلاحیت‌ها و مزیت‌های تولید کننده اطلاعات بیشتری دارند تا تولید کننده در مورد خریداران [۷]. در زنجیره ارزش شبه سلسله مراتبی این خریداران جهانی هستند که مجموعه پارامترهای محصول را به منظور طراحی محصول و فرایند و پارامترهای کاهش خطرات مرتبط با عدم انطباق با استانداردها تعیین می‌کنند.

با قیمت اداره می‌شوند. در این الگو محصولات کاملاً استاندارد بوده و عرضه کنندگان محصول را برای گروه خاصی از مشتریان تعریف نمی‌کنند. از آنجایی که توانایی و قابلیت‌های عرضه کنندگان برای خریداران کاملاً روشن است، در این زنجیره‌ها خریداران با ریسک کمی مواجه می‌شوند [۱۳].

#### ■ زنجیره‌های ارزش مبتنی بر شبکه<sup>۳</sup>

این نوع از زنجیره‌های ارزش به سه دسته قابل تقسیم هستند که عبارتند از:

- زنجیره‌های ارزش ماژولار (منطقه‌ای)<sup>۴</sup>؛ عرضه کنندگان در زنجیره‌های ارزش ماژولار اغلب تلاش خود را در استفاده از تجهیزات عمومی به منظور سرمایه‌گذاری در سطح وسیعی از مشتریان به کار می‌گیرند که این امر منجر به کاهش هزینه و جلوگیری از سرمایه‌گذاری در یک منطقه خاص می‌شود [۷]. در واقع می‌توان گفت که در زنجیره‌های ارزش ماژولار اطلاعات پیچیده در مورد معامله تدوین شده است و قبل از اینکه به تأمین کنندگان بسیار با صلاحیت منتقل شود، اغلب به صورت دیجیتالی است [۹].

- زنجیره‌های ارزش رابطه‌ای<sup>۵</sup>؛ در این نوع از الگوی زنجیره ارزش جهانی، رابطه متقابلی از نظر شهرت، اعتبار، مجاورت اجتماعی و فیزیکی، روابط قومی و ... بین شرکت‌ها وجود دارد که در آن اطلاعات ضمنی بین خریداران و تأمین کنندگان بسیار با صلاحیت رد و بدل می‌شود. از آنجا که ایجاد اعتماد و وابستگی متقابل در زنجیره‌های ارزش جهانی یک فرایند دور برد است و همچنین با توجه به وجود محدودیت ناشی از تفاوت فرهنگی و

کاهش هزینه‌های عملیاتی، آشکار کردن فرصت‌های نهفته در کسب و کار، کمک به تصمیم‌گیری و شناخت شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌باشد [۴].

مفهوم زنجیره ارزش جهانی آگاهی را نسبت به سازمان‌های برتر افزایش می‌دهد و سطح پیچیدگی را بالا می‌برد. زنجیره‌ها اغلب دارای یک حاکمیت خاصی می‌باشند که به طور وسیعی پارامترهای تولیدات را تعیین می‌کند و نیرویی را بر تمام شرکت‌ها در زنجیره حاکم می‌گرداند. در هر زنجیره ارزش جهانی، فعالیت‌هایی وجود دارد که بیشتر از بقیه نمود پیدا می‌کند و منجر به پیشرفت می‌شود. این خود بستگی به تمایلاتی دارد که شرکت‌ها را در یادگیری مهارت‌هایی در جهت ایجاد جایگاه بهتر و بازده بیشتر کمک خواهد کرد. بدین ترتیب شرکت‌های سطوح پایین ممکن است فرصت‌های ارتقا را به وسیله شرکت‌های رهبر مطرح شده مشاهده و مورد توجه قرار دهند [۸].

#### انواع زنجیره‌های ارزش جهانی

تئوری زنجیره ارزش جهانی چهار الگوی حاکمیت و هماهنگی ارتباطات بین فعالیت‌های زنجیره ارزش را شناسایی کرده است که عبارتند از: (۱) زنجیره ارزش جهانی مبتنی بر بازار، (۲) زنجیره ارزش جهانی شبکه‌ای، (۳) زنجیره ارزش شبه سلسله مراتبی و (۴) زنجیره ارزش سلسله مراتبی.

#### ■ زنجیره‌های ارزش مبتنی بر بازار<sup>۱</sup>

زنجیره‌های ارزش مبتنی بر بازار ساده‌ترین الگو در زنجیره‌های ارزش جهانی هستند که

1. Chain of market-based relationship  
2. Chain of network-based relationship (modular, rational, captive)

3. Modular value chain  
4. Rational value chain

5. Captive value chain  
6. Quasi-hierarchical chain

نقش و جایگاه تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی  
اسماعیل ملک‌اخلاق، زهرا ایغ، مهسا فرخنده

■ زنجیره‌های ارزش سلسله مراتبی<sup>۱</sup> خریدار به واسطه تعریف محصول که خود نیازمند فناوری خاصی است، مالکیت مستقیمی بر عملکرد شرکت‌های جوامع در حال توسعه بر عهده می‌گیرد و کنترل مستقیمی را بر فرایند تولید مورد توجه قرار می‌دهد [۱۰، ۱۴].

### نقش تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی

در چارچوب زنجیره ارزش جهانی، روش‌های گوناگون ارتقا با ایجاد تولیدات بهتر، بهبود در فرایند تولید و همچنین بهبود در عملیات، شرکت را در جهت افزایش ارزش مضاعف و کسب مزیت رقابتی یاری می‌کند. به منظور درک بهتر تکنیک‌های ارتقا، ابتدا بین سیستم تولیدات و سیستم دانش تمایز قائل می‌شویم. سیستم تولیدات در برگیرنده طراحی محصول، تجهیزات، داده‌ها و فرایند تبدیل داده به ستاده برای تولید کالای مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر مفهوم سیستم دانش جریان‌هایی از دانش، ذخیره دانش و سیستم‌های سازمانی در تولید و مدیریت تغییرات در محصول و فرایند را در بر می‌گیرد. به منظور درک مفهوم ارتقا لازم است که سیستم‌های دانش مورد توجه قرار گیرند. بنابراین تمایزی بین ارکان تغییر دانش و کاربرد دانش مطرح می‌گردد. به عنوان مثال ارکان کاربرد دانش عبارتند از نگهداری، آموزش کارکنان و یا تقلید از تکنیک‌های تولیدی شرکت‌های همسایه که در طراحی و گسترش محصول استفاده می‌شود. اما تغییر دانش نیازمند منابع خاصی است از جمله سرمایه‌گذاری افراد،

تدارکات و تجهیزات سازمانی. حال این سؤال به وجود می‌آید زمانی که بخش‌های فروش در شرکت‌های کوچک در بازارهای جهانی با نیاز ارتقا مواجه می‌شوند چه اتفاقی می‌افتد؟ و اینکه چه کسی در ارتقاء بازاریابی و تولید به سرمایه‌گذاری می‌پردازد؟ سرمایه‌گذاری تولید کننده در یک مهارت خاص خود منجر به ایجاد خروجی‌هایی می‌گردد. شرکت‌ها در جوامع توسعه یافته با رقبای جدید در بازارهای جهانی روبرو می‌شوند که این شرکت‌ها و صنایع برای اینکه بتوانند در صحنه رقابت حضور داشته باشند باید به ارتقاء ارزش در محصولات، فرایندها یا سیستم توزیع بپردازند که همه اینها خود به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز دارد [۱۳].

#### ارتقا در زنجیره‌های ارزش مبتنی بر بازار<sup>۲</sup>

از آنجایی که در این زنجیره‌ها محصولات استاندارد هستند، بنابراین هماهنگی مورد نیاز بین نقاط مختلف در زنجیره پایین، ارزیابی محصول و نظارت عملکرد تأمین کننده نسبتاً آسان و صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس، قابل توجه می‌باشد. خریدار و تأمین کننده طول بازار و روابط بازار را حفظ می‌کنند. همانطور که محصولات برای نیازهای خریداران خاص سفارشی‌تر می‌شوند یا زمانی که نظارت بر عملکرد تأمین کننده و یا ارزش محصول در حال عرضه، سخت می‌شود، هزینه‌های معامله افزایش می‌یابد. در همان زمان، صرفه جویی‌های بالقوه ناشی از مقیاس به دلیل غیراستاندارد بودن محصولات، سقوط می‌کند. بنابراین هماهنگی فعالیت در مرزهای شرکت (سلسله مراتب و یا ادغام عمودی) مقرون به

صرفه‌تر می‌شود [۷]. طی تحقیقات انجام شده بیشتر صنایع در کشورهای توسعه یافته در این زنجیره‌ها عمل می‌کنند. نمایشگاه‌های تجاری مکان خوبی برای کشف فرصت‌ها است. شرکت‌ها نیاز دارند دو بار در سال مجموعه‌های جدیدشان را در معرض نمایش بگذارند. زمانی که تولیدکنندگان خارجی برتر درگیر ارتباط با خریداران موجود می‌شوند، اغلب ارتقاء وظیفه‌ای به وجود می‌آید. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ارتقاء وظیفه‌ای در زنجیره‌های مبتنی بر بازار فرصت‌های بیشتری را نسبت به نوع شبه سلسله مراتبی به وجود می‌آورد. از آنجایی که تعداد زیادی از خریداران و تولیدکنندگان جایگزین وجود دارد، داشتن یک نام تجاری ارزشمند، یک راهبرد بازاریابی خوب، ایجاد طرح جدید و همچنین داشتن یک سیستم تحقیق و توسعه خوب که نقش مهمی در کشف فرصت‌های موجود در محیط دارد، می‌تواند به ایجاد موضع و جایگاه برجسته‌ای در بازارهای جهانی کمک کند. در حقیقت به کارگیری چنین راهبردی منجر به کشف خریداران و تقاضای جدید و ورود به بازارهای جدید می‌شود که این خود موجب بقا و رشد و توسعه شرکت‌ها در محیط رقابتی خواهد شد [۸].

#### ارتقا در زنجیره‌های مبتنی بر شبکه

روابط شبکه‌ای زمانی رخ می‌دهد که تأمین کننده و خریدار پیوسته با توانایی‌ها و ظرفیت‌های مکمل به هم می‌پیوندند. آنها ممکن است با استفاده از توانایی‌ها و ظرفیت‌های مختلف خود به طور مشترک محصول را طراحی کنند و یا در معامله خاصی

1. Hierarchical chain  
2. Chain of market-based relationship

آنها شد که در اوایل ۱۹۹۰ تولیدکنندگان چینی محصولات برزیلی را در بازارهای آمریکا پایین‌تر از قیمت اصلی فروختند. می‌توان نتیجه گرفت که باید این تهدیدهای درونی را در زنجیره‌های ارزش شبه سلسله مراتبی و سلسله مراتبی مورد توجه قرار داد، چرا که خریداران جهانی به طور قابل توجهی منابع جدید عرضه را کشف می‌کنند و جایگزینی این منابع همیشه یک تهدید بالقوه است. همچنین بعضی از خریداران آمریکایی به توسعه توانایی و قابلیت چینی‌ها در صادرات کمک کردند. از آنجایی که تولیدکنندگان برزیلی با کاهش قیمت محصولات خود روبرو شده بودند، نیاز به ارتقا کاملاً ضروری به نظر می‌رسید و آنها با افزایش کیفیت، کاهش اندازه بسته‌بندی، افزایش سرعت توانستند به وسیله سازماندهی مجدد در کارخانه‌ها و زنجیره‌های ارزش محلی واکنش منعطف و سریعی به خریداران ارائه دهند. از مثال بالا نتیجه گرفته می‌شود که تکنیک ارتقایی که در زنجیره ارزش شبه سلسله مراتبی و سلسله مراتبی به طور اثربخش‌تری منجر به ارتقاء ارزش خواهد شد، ارتقاء فرایندی و ارتقاء محصول است که منجر به کاهش اتلاف وقت و به وجود آوردن یک سیستم کارای تبدیل داده به ستاده، به کارگیری تجهیزات مناسب و ایجاد مدل‌های جدید در جهت ارتقاء جایگاه تجاری شرکت‌ها می‌شود [۱۳].

### نمونه‌های عملی از به‌کارگیری تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی

با وجود بیان شاخص‌هایی از انواع تکنیک‌های ارتقا در پژوهش‌های صورت

وجود دارد. به عنوان مثال در صنایع کفش فوتور<sup>۳</sup> جایی که بخش‌ها با بازارهای پیشرفته و خریداران کوچک در تعامل هستند، بعضی از صادرکنندگان کفش ترجیح می‌دادند که با خریداران خارجی کوچک نسبت به خرده فروشان بزرگ کار کنند و دلیل سوم ظرافت روابط شبکه‌ای است [۱۳].

### ارتقا در زنجیره‌های سلسله مراتبی و شبه سلسله مراتبی

در اواخر ۱۹۶۰ صنعت کفش سینوس والی<sup>۴</sup> (تولیدکننده کفش در شمال برزیل)، از شرکت‌های کوچک تولیدی برای بازارهای محلی تشکیل شده بود. به دلیل تقاضای خریداران آمریکایی برخی از خصوصیات این بخش تغییر کرد. خریداران خارجی حجم زیادی از محصولات استاندارد را می‌طلبیدند که این مسأله خود منجر به رشد آنها گردید. بدین وسیله در اواخر سال ۱۹۸۰ تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها به وسیله استانداردهای صنعت کفش و استخدام بیش از ۵۰۰ نفر، گسترش یافتند. در سطح اول ادغام در زنجیره‌های ارزش صنعت کفش فوتور به وسیله تولیدکنندگان آن توسعه داده شد. در حقیقت ورود خریداران از آمریکا منجر به افزایش کیفیت محصول و بالا رفتن استانداردهای فرایند و توسعه مدل‌ها شد و همچنین به تولیدکنندگان در به کارگیری نوع فناوری و ایجاد محصولات جدید کمک کرد. این در حالی بود که خریداران نیز در تعریف محصول تأثیر بسزایی داشتند که خود سبب کاهش مخاطرات ورود به بازارهای خارجی به میزان قابل توجهی شد. اما زمانی خطر متوجه

سرمایه‌گذاری کنند. این نوع رابطه به خصوص زمانی مشهود است که خریدار و فروشنده، نوآور و یا نزدیک به فناوری و مرزهای بازار باشند. همچنین این وضعیت زمانی ایجاد می‌شود که شرکت‌ها بر توانایی‌ها و ظرفیت‌های اصلی خود تمرکز می‌کنند و فعالیت‌های مهم را به تأمین کنندگان می‌سپارند [۹]. بنابراین می‌توان گفت که در این نوع از زنجیره‌ها روابط بین شرکت‌ها منظم‌تر از نوع شبه سلسله مراتبی است و ارتباطات دو طرفه بیشتری صورت می‌گیرد. همچنین تولیدکننده و مصرف‌کننده شایستگی‌ها و مزیت‌های خود را به طور مکمل در جهت نوآوری به کار می‌گیرند. عملکرد در زنجیره‌های ارزش شبکه‌ای مقبول‌تر است. لاندوال<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، کاسیولاتو<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) و سایرین نشان دادند که هماهنگی بین تولیدکننده و مصرف‌کننده در طراحی و رفع مسائل محصولات جدید و همچنین وجود ارتباط ساختارمند بین رقابت تولیدکننده و رقابت مصرف‌کننده از اهمیت زیادی برخوردار است. برای اینکه مشخص شود چرا بخش‌های مختلف در کشورهای در حال توسعه کمتر در زنجیره‌های مبتنی بر شبکه که اساسشان بر نوآوری است فعالیت می‌کنند، سه دلیل وجود دارد. دلیل اول اینکه محدوده یادگیری در حین تعامل در مراحل اولیه چرخه عمر محصول وسیع‌تر از مراحل پایانی است. این در حالی است که محصولات اغلب در جوامع در حال توسعه در مرحله بلوغ هستند. دلیل دوم ضریب متغیر صلاحیت و شایستگی بین خریدار و تولیدکننده است. اگرچه روابط شبکه‌ای با مشتریان محدود است، در تولیداتی که به مرحله بلوغ رسیده‌اند استثناء

1. Lundvall  
2. Cassiolato

3. Footwear  
4. Sinos Valley

نقش و جایگاه تکنیک‌های ارتقا در زنجیره‌های ارزش جهانی  
اسماعیل ملک‌اخلاق، زهرا ایغ، مهسا فرخنده

### بمٹ و نتیمة گیری

در این مقاله مفاهیم ارتقا و زنجیره ارزش جهانی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. همچنین ضمن بیان انواع تکنیک‌های ارتقا و الگوهای زنجیره ارزش جهانی، به نقشی که تکنیک‌های ارتقا در حضور موفق در بازارهای جهانی دارد، پرداخته شد. تحلیل زنجیره ارزش این بینش را فراهم می‌کند تا چگونگی مشارکت و حضور شرکت‌ها، مناطق و کشورها در اقتصاد جهانی را مورد بررسی قرار دهیم. طی بررسی‌های انجام شده دریافتیم که در الگوهای شبه سلسله مراتبی زنجیره ارزش جهانی، ارتقاء محصول و ارتقاء فرایندی، به طور کارا تر و مؤثرتری عمل می‌کنند. در واقع به کارگیری این تکنیک‌ها شرکت‌ها را در کسب مزیت رقابتی و ایجاد جایگاه برجسته در زنجیره ارزش جهانی کمک خواهد کرد. همچنین ارتقاء وظیفه‌ای در زنجیره ارزش مبتنی بر بازار رواج بیشتری دارد. در واقع این تکنیک‌ها در این زنجیره فرصت‌های بیشتری را نسبت به اعمال در نوع شبه سلسله مراتبی به وجود می‌آورد و موقعیت‌های رشد و توسعه بیشتری را در پی خواهد داشت و در نهایت در زنجیره‌های ارزش جهانی شبکه‌ای (ماژولار، رابطه‌ای، محصور) که روابط بین شرکت‌ها به صورت منظم‌تر مطرح است، تولید کنندگان و مصرف کنندگان شایستگی‌ها و مزیت‌های خود را به طور مکمل در جهت نوآوری به کار می‌گیرند.

با توجه به مفاهیم و مثال‌های عنوان شده می‌توان بیان کرد که شرکت‌های فعال در کشور ایران برای حضور در صحنه رقابت جهانی باید به ارتقاء ارزش در محصولات،

اجرای سیستم اطلاعات مدیریت خودکار (برنامه‌ریزی منابع سازمانی)<sup>۱</sup> در اوراق استقرار پیدا کرد. به هر حال کارکنان سیستم اطلاعات مدیریت<sup>۲</sup> ماکالوت در تاپه در حین جریان سیستم با مسائلی مواجه شدند که سبب ناتمام ماندن اجرای آن شد. در کنار ماشین‌ها و ارتباطات آنلین، رهبر پوشاک ابزارهای جدید دیگری را نیز به منظور ارتقاء فرایندهایش از طریق ارائه سمینارهایی درون کارخانه‌ها به کار گرفت تا بدان وسیله مدیران آنلین و ستاد مدیریتی بتوانند از فرهیختگان سایر مؤسسات نظیر مؤسسه مرالکو استفاده کنند. در نتیجه نظرات پس از تجزیه و تحلیل توسط ستاد مدیریتی اولویت‌بندی می‌گردد [۱۵].

همچنین در یکی از تحقیقات انجام شده که به بررسی تأثیر به کارگیری زنجیره‌های ارزش چندگانه برای ارتقا در صنایع چوب و مبلمان در بزرگ‌ترین پرداخته شده بود، ارتقاء وظیفه‌ای را به عنوان کارا ترین تکنیک ارتقا در زنجیره‌های ارزش مبتنی بر بازار مطرح کردند. بررسی‌های انجام شده نشان داد که به کارگیری این نوع ارتقا باعث می‌شود که آنها قابلیت‌ها و شایستگی‌هایشان را در زمینه‌هایی از قبیل طراحی محصول، بازاریابی، برندسازی و ... قبل از ورود به بازارهای خارجی پرورش دهند. این خود منجر به خلق یک مجموعه ارزشمند متشکل از فعالیت‌های ارزش آفرین گردید. در این شرایط سرمایه‌گذاری در ارتقاء وظیفه‌ای مجموعه ارزشمندی را برای شرکت‌هایی که وابسته به خلق تقاضاهای جدید یا خریداران جدید بودند، فراهم آورد [۸].

گرفته، واضح است که ارتقاء فرایندی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. برای درک موضوع به توضیح چند نمونه پرداخته می‌شود. به عنوان مثال یک شرکت تولیدکننده پوشاک در کارمونا به شدت بسیاری از جوانب تکنیکی ارتقا را در تجارت مورد بررسی و تحلیل قرار داد. در این شرکت ارتقاء فرایندی (که در پی معرفی ماشین‌آلات جدید به واسطه تحقیق و توسعه بود)، توسط ماکالوت در تابوان انجام می‌گرفت. تنها در سال ۲۰۰۴، ۲۰۶ واحد از ماشین‌های کامپیوتری شده جدید به فیلیپین برای استفاده در فعالیت‌های تولیدی تحویل داده شد. این ماشین‌ها وظایف کلی نظیر برش و اتصال را انجام می‌دادند. استفاده از این نوع ماشین‌ها بیش از سه سال قبل شروع شده بود و کارایی و کیفیت کار و محصولات را حدود ۱۰ درصد بهبود بخشید. با وجود اینکه این مورد به تغییر معنی‌داری در رویه‌های مدیریتی شرکت رهبر پوشاک شده بود، منجر به بهره‌برداری از مزایای حاصل از به کارگیری این ماشین‌ها نشد. مشکل اصلی عدم توافق و هماهنگی با مدیر کل در فیلیپین بود و همچنین جبران هزینه این ماشین‌ها دو سال زمان نیاز داشت تا ماشین‌های جدید جایگزین ماشین‌های قدیمی شوند.

استفاده از نرم‌افزار آنلین، ارتقاء معنی‌داری در فرایندهای رهبری پوشاک، به ویژه در جمع‌آوری اطلاعات در مورد سفارش‌های خریداران ایجاد کرد. در گذشته شرکت رهبر مجبور بود به دپارتمان تابوان به منظور دستیابی به اطلاعاتی در مورد سفارشات گزارش دهد، اما امروزه این سفارشات مستقیماً به تولیدکننده داخلی می‌رسد. طرح‌هایی برای

1. Enterprise Resource Planning (ERP)  
2. Management Information System (MIS)

## فرایندها و یا سیستم توزیع روی آورند. منابع

- به دلیل وجود تعداد زیادی از خریداران و تولیدکنندگان جایگزین، داشتن نام تجاری ارزشمند، راهبرد بازاریابی و سیستم تحقیق و توسعه مناسب، می‌تواند به ایجاد موضع و جایگاه برجسته‌ای در بازارهای جهانی کمک کند. ارتقاء فرایندی و ارتقاء محصول می‌تواند منجر به کاهش اتلاف وقت و به وجود آوردن یک سیستم کارای تبدیل داده به ستاده، به کارگیری تجهیزات مناسب و ایجاد مدل‌های جدید در جهت ارتقاء جایگاه تجاری شرکت‌ها شود. به کارگیری ارتقاء وظیفه‌ای نیز باعث می‌شود که شرکت‌ها قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را در زمینه‌هایی از قبیل طراحی محصول، بازاریابی، برندسازی و ... قبل از ورود به بازارهای خارجی پرورش دهند. در حقیقت به کارگیری چنین راهبردهایی منجر به کشف خریداران و تقاضای جدید و ورود به بازارهای جدید می‌شود که این خود موجب بقا و رشد و توسعه شرکت‌ها در محیط رقابتی خواهد شد. به طور کلی می‌توان گفت شرکت‌ها در زنجیره‌های ارزش جهانی می‌توانند با به کارگیری تکنیک‌های صحیح ارتقاء، قابلیت‌ها و توانایی‌های مؤثر و کارایی را در اجرای فعالیت‌های ارزش آفرین به منظور ورود به جایگاه‌های برتر و کسب مزیت رقابتی در بازارهای جهانی به دست آورند.
- ۱- فیض‌آبادی، جواد، "مقدمه‌ای بر مدیریت زنجیره تأمین"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۱، صفحات ۵۴-۴۷، ۱۳۸۲.
  2. Abonyi, G, "Role of global value chain", Central Asia Regional Economic Cooperation (CAREC) Notes, Issue No.1, pp 1-8, (2007), www.adb.org/carec.
  3. Loebisa, L. & Schmitz, H, "Upgrading in Asian clusters: Rethinking the importance of interactive-learning", Science, Technology & Society, , No.1, pp 61-94, (2008).
  4. Kaplinsky, R. & Morris, M, "A Handbook for Value Chain Research", International Development Research Centre Canada, pp1-133, (2003).
  5. Giuliani, E, Pietrobelli, C. & Rabellotti, R, "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters", Journal of World Development, Vol. 33, No. 4, pp 549-573, (2005).
  6. Humphrey, J, "Upgrading in global value chain", The International Labour Office, Geneva, Switzerland, No. 28, pp 1-41, (2004).
  7. Humphrey, J and Schmitz, H, "How does insertion in global value chains affect Upgrading in industrial clusters?", Institute of Development Studies, pp 1-16, (2003).
  8. Navas, L, "the impact of operating in multiple value chains for upgrading: the case of the Brazilian furniture and footwear industries", Institute of Development Studies, pp 1386-1397, (2011).
- ۹- حقیقت، شقایق " بررسی تأثیرات زنجیره ارزش جهانی بر ارتقاء خوشه‌های محلی"، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش‌بنیان، دانشگاه مازندران، ۱۳۹۰.
10. Global Value Chains: concept and tools, Available at <http://www.Global Value Chains .org> (2005).
- ۱۱- دیوید فرد آر، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پاریسیان و سید محمد اعرابی، دفتر تحقیقات فناوری، تهران، ویرایش ۱۹، صفحه ۱۴۱، ۱۳۹۰.
12. Dejong, C, " Linking In to Global Value Chains: A Guide for Small and Medium- Sized Enterprises", Catalogue, No. 978-1-100-15464-0, pp1-34, (2010) from <http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/gvc-guide.jsp>
13. Humphrey, J & Schmitz, H, "Governance and upgrading in global value chains", Institute of Development Studies Bulletin, (2000).
14. Gereffi, G, Humphrey, J, Sturgeon, T, "The governance of global value chains", Review of International Political Economy, NO 12, pp78-104, (2005).
15. Raymund, B, Habaradas and Jeden, T, "Upgrading in the global apparel value chain: The case of Leader Garments", The DLSU Angelo King Institute for Economic and Business Studies, (2005).