

## چالش‌ها و راهبردهای توسعه صنعت کارتن‌سازی ایران

شادمان پورموسی<sup>x1</sup>

تاریخ دریافت مقاله: تیرماه ۱۳۹۷

تاریخ پذیرش مقاله: خرداد ماه ۱۳۹۸

### چکیده

توسعه و پیشرفت صنعت بسته‌بندی از الزامات تعالی صنعتی هر مملکتی محسوب می‌شود. در این میان، صنایع کارتن‌سازی همواره جایگاه ممتازی را به خود اختصاص داده است. متأسفانه با تشدید فشارها بر صنعت و محدودیت‌های تأمین ارز و نقدینگی همراه با آشتفتگی‌ها در تصمیم‌سازی برای مدیریت صنایع در سطح کلان، صنایع کارتن‌سازی را با بحران‌هایی مواجه کرده است. برای این منظور، پژوهش حاضر چالش‌های پیش‌روی و راهکارهای برون رفت از آن‌ها را در صنعت کارتن‌سازی بررسی می‌نماید. جهت نظرسنجی از ابزار پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شد و پایایی آن نیز با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با نرم افزارهای آماری متداول مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که تأمین مواد اولیه، شتاب در جایگزینی سایر بسته‌بندی‌ها به جای بسته‌بندی‌های بر پایه کارتن، کمبود دانش تخصصی، فقدان فناوری مناسب، فرسوده بودن بسیاری از ماشین‌آلات در واحدهای صنعتی و عدم امکان بروز نمودن آن‌ها از جمله چالش‌های پیش روی صنعت کارتن‌سازی می‌باشد. برای برون رفت از این چالش‌ها می‌توان به بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی منطقه‌ای در تأمین مواد اولیه مناسب و ... اشاره نمود.

### ۱- مقدمه

درک و شناخت شرایط اقتصادی کشور برای به دست آوردن موقعیت مناسب در تولید و کسب و کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توسعه و گسترش بازارها و اهمیت یافتن رقابت‌پذیری، صاحبان واحدهای تولیدی باید سیاست‌های اقتصادی و به ویژه صنعتی را منطبق با موقعیت نسبی خود و بر اساس شرایط اقتصادی کشور، اتخاذ نمایند. شناخت این مسأله به آن‌ها کمک خواهد کرد تا توانمندی‌های خود را در جهت بهبود عملکردشان، ارتقاء بخشند [۱].

در حال حاضر، رقابت‌پذیری، موضوعی محوری در سراسر دنیا تلقی شده و از آن به عنوان وسیله‌ای برای

### واژه‌های کلیدی

صنایع کارتن‌سازی، چالش‌ها، راهبردها

۱- دانشیار گروه صنایع چوب و کاغذ، دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران  
(x نویسنده مسئول: Sh.pourmousa@gmail.com)

توسعه بازارهای صادراتی داشته باشد. در حال حاضر، چنین صنایعی با چالش‌های گسترده‌ای در زمینه توسعه بازارهای هدف و ورود به عرصه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی روبرو می‌باشند. تولیدکنندگان داخلی بنا به دلایل زیادی، توان تولید کالاهای با کیفیت برای تولید یک بسته مطلوب را کمتر در اختیار دارند. مثلاً دسترسی کم به مواد اولیه با کیفیت، عدم استفاده بهینه از مواد شیمیایی در صنعت کاغذ که موجب بالارفتن مقاومت‌های مکانیکی محصولات می‌شوند، فرسودگی و عدم صرفه اقتصادی ماشین‌آلات تولیدی و کمبود نقدینگی [۷]. در حال حاضر، ۱۰۸ واحد بزرگ کارتن‌سازی دارای پروانه بهره‌برداری با ظرفیت تولید نزدیک به دو میلیون تن در سال فعالیت می‌کنند. در طول سالیان گذشته، نیاز کشور از ۷۰۰ هزار تن تجاوز نکرده است. بنابراین وقتی با ۷۰۰ هزار تن نیاز به تولید، به دو میلیون تن ظرفیت تولید پروانه بهره‌برداری داده می‌شود، یعنی می‌بایست هر واحد تولیدی از حدود یک سوم درصد ظرفیت تولیدش استفاده کند. علاوه بر این، ۴۰ واحد دیگر نیز به دلیل این که در حال احداث هستند، هنوز پروانه بهره‌برداری نگرفته‌اند، که با ورودشان به بازار بیش توان تولید از مرز دو میلیون و پانصد هزار تن خواهد گذشت در سال‌های گذشته، تولید محصولات رشدی را نشان نمی‌دهد تا نیاز به تولید کارتن به عنوان یک محصول کارتن‌سازی افزایش یابد. بنابراین صنعت کارتن‌سازی در ایران به شدت رقابتی است و تولیدکنندگان برای جلب رضایت مشتریان و کسب حداکثر توان برای تولید، لاجرم توانمندی‌های زیادی را باید در خود ایجاد، تقویت و توسعه دهند [۲].

صنایع گوناگون چوب و کاغذ از اهمیت راهبردی بسیار زیادی در رشد و توسعه اقتصادی بسیاری از کشورهای جهان برخوردارند. این صنایع در قیاس با بسیاری دیگر از شاخه‌های صنعتی از توان رقابتی و مزیت نسبی بالاتری برخوردار می‌باشند. در ایران نیز این صنایع از پتانسیل بسیار خوبی در زمینه تولید، رفع نیاز و احیاناً دستیابی به بازارهای صادراتی برخوردار هستند، گرچه

دستیابی به رشد اقتصادی مطلوب و توسعه پایدار یاد می‌شود. در اقتصاد، رقابت‌پذیر بودن به معنای امکان به دست آوردن موقعیت مناسب و پایدار در بازارها است. رقابت‌پذیری معیاری کلیدی برای ارزیابی درجه موفقیت صنایع و بنگاه‌ها در میدان‌های رقابتی سیاسی، اقتصادی و تجاری به حساب می‌آید؛ بدین معنی که هر صنعت یا بنگاهی که از توان رقابتی بالایی در بازارهای رقابتی برخوردار باشد، می‌تواند از رقابت‌پذیری بالاتری برخوردار می‌باشد [۲].

رقابت‌پذیری با متغیرهایی مانند میزان انطباق‌پذیری سازمان با تغییرات محیط کسب و کار، مزیت رقابتی و شاخص‌های عملکرد، مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد [۳]، بنابراین هر شرکتی که بتواند به بهترین شکل ممکن، منابع در دسترس اعم از سرمایه، نیروی کار و فناوری را تلفیق نموده و محصولاتی مشتری‌پسند و یا خدماتی مناسب را به بازار عرضه نماید، از موفقیت بیشتری در فضای رقابتی برخوردار خواهد بود [۳]. در حقیقت رقابت‌پذیری مفهوم یا قلمرو گسترده‌ای دارد بر این اساس در تعیین آن عوامل متعددی دخالت دارند. عملکرد بنگاه در قبال بازار، عملکرد بنگاه در قبال مشتری، عملکرد رقابتی و عملکرد درونی بنگاه، استوانه‌های اصلی رقابت‌پذیری را تشکیل می‌دهند.

بر اساس نتایج مطالعات پیشین نقش عوامل داخلی سازمان‌ها [۴]، تأثیر عوامل محیطی [۵]، نقش ایجاد ارزش ادراکی و مؤلفه‌های ارزش ادراکی رقبای بنگاه، ارزش ادراکی مشتری از بنگاه، ارزش ادراکی درونی بنگاه و نقش عوامل درون سازمانی و مؤلفه‌های سه‌گانه آن یعنی نگرش مبتنی بر منابع، نگرش مبتنی بر بازار و نگرش مبتنی بر دانش [۶] را روی رقابت‌پذیری معنی‌دار عنوان کرده‌اند.

در این میان، صنایع کارتن‌سازی به دلیل این که در گستره وسیعی از تولید در کارگاه‌های کوچک تا واحدهای صنعتی بزرگ فعالیت می‌نمایند، می‌تواند در صورت داشتن شرایط لازم، نقش بسزایی در رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی و

نتایج پژوهش در خصوص رتبه‌بندی قدرت رقابت‌پذیری صنایع کوچک و متوسط در ایران نشان می‌دهد که در شرایط ایستای مقایسه‌ای، صنایع ساخت محصولات از چوب و ساخت کاغذ و محصولات کاغذی دارای رتبه‌های ۳۳ و ۳۷ رقابت‌پذیری در بین ۳۸ صنعت مورد بررسی می‌باشند [۸]. محققان (۲۰۱۶) در تحقیقی درباره تأثیر پیوستن به سازمان تجارت جهانی بر صنایع کارتن‌سازی ایران دریافتند که نزدیکی ایران به منابع تأمین‌کننده مواد اولیه، بازار مصرف و ارزان بودن هزینه نیروی کار از جمله مزیت‌های صنایع کارتن‌سازی می‌تواند باشد و از سویی، فقدان ساختار منسجم خط مشی‌گذاری، مدیریت، راهبری و نظارت در صنعت؛ وجود نیروی کار تحصیل کرده و آموزش‌پذیر؛ تحریم‌های بین‌المللی و نزدیکی ایران به بازارهای تأمین مواد اولیه و مصرف به ترتیب از جمله مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های صنعت کارتن‌سازی می‌باشد [۳].

در شرایط امروزی که صنایع کشور چالش‌های بی‌شماری را تجربه می‌کنند، موج گسترده‌ای از چالش‌ها در آخرین حلقه‌های تولید پایدار نصیب صنایع بسته‌بندی و خصوصاً صنایع کارتن‌سازی می‌شود. هدف از این تحقیق، بررسی چالش‌های پیشروی صنعت کارتن‌سازی در شرایط فعلی و راهبردهای احتمالی برای برون رفت یا کم‌رنگ کردن قدرت تهدید شرایط فعلی بر صنعت کارتن‌سازی است.

## ۲- روش تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر براساس هدف، از نوع تحقیق کاربردی و براساس روش، از نوع توصیفی-تحلیلی است. داده‌های پژوهش از هر دو نوع داده‌های کمی و کیفی می‌باشد. برای انجام پژوهش و گردآوری داده‌ها به مجموعه‌ای از تولیدکنندگان صنایع کارتن‌سازی مراجعه شد. این پژوهش از نظر زمانی در زمره پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد و دامنه زمانی آن مربوط به سال ۱۳۹۶ و ۷ ماهه اول سال ۹۷ می‌باشد. قلمرو مکانی، شرکت‌های فعال در صنایع مورد مطالعه است. در مرحله اول، عوامل اصلی و

مؤلفه‌های تحقیق از طریق مرور ادبیات شناسایی شده و مدل مفهومی آن شکل گرفت و در مرحله دوم، داده‌های مربوط به متغیرهای مدل مفهومی جمع‌آوری و از طریق روش‌های آماری رایج تحلیل شدند.

به منظور تعیین شاخص‌های تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری صنایع چوب و کاغذ کشور، ضمن مطالعه منابع موجود، با تعداد زیادی از کارشناسان و متخصصان، مصاحبه حضوری و تلفنی صورت گرفت. سپس با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و مطالعه منابع، شاخص‌های مؤثر برای بررسی رقابت‌پذیری صنایع چوب و کاغذ کشور بر اساس مدل محقق ساخته که در بر گیرنده چهار معیار اصلی، فنی و تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی، انسانی و زیست محیطی، مواد و محصول و زیر معیارهای مربوطه بود، انتخاب شدند و در پایان مؤلفه‌های با درجه اهمیت بیشتر انتخاب و بر اساس آن‌ها راهبردهای مختلفی ارائه شد.

## ۳- معیار توانمندی‌های فنی و تکنولوژیکی

یکی از مهم‌ترین توانمندی‌ها در شرایط کنونی کسب‌وکار امکانات و توانمندی‌های فناورانه و سخت‌افزاری است که واحدهای تولیدی را در نیل به اهداف تولید مقرون به صرفه و نیز قابلیت امکان تولید در شرایط سودآور رهنمون می‌سازد. این معیار یکی از مؤلفه‌های داخلی سازمان‌ها است و زیر مؤلفه‌هایی مانند: توانمندی و فرهنگ به کارگیری نوآوری و خلاقیت، امکانات سخت‌افزاری و تجهیزات به روز و پیشرفته، توانمندی‌ها و توسعه استانداردها و قوانین، جایگاه واحدهای تحقیق و توسعه و نیز توانمندی‌های صنایع زیر و بالادستی در آن بررسی می‌شوند.

فرمولاسیون، توانمندی تأمین پایدار و توانایی عرضه پایدار از جمله این مؤلفه‌ها هستند.

#### ۴- معیار توانمندی‌های اقتصادی و سیاسی

شرایط اقتصادی و سیاسی کشور سازمان‌ها را در محدودیت‌هایی قرار می‌دهد که بسته به توانمندی‌هایشان قابلیت بهره‌برداری برای نیل به موفقیت را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد. این بخش، یک معیار ترکیبی است که بخشی به سازوکار سازمان و برخی به شرایط حاکم و تحمیلی به سازمان‌ها مربوط می‌شود. از قبیل: برنامه‌ریزی راهبردی، جایگاه مشتریان و توان چانه‌زنی آن‌ها، توانمندی بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی، نقدینگی و تحلیل هزینه و منفعت (قیمت تمام شده)، فضای رقابتی، شرایط سیاسی مانند محدودیت‌ها، تحریم‌ها و حمایت‌ها [۹].

#### ۷- نتایج و بحث

نتایج یافته‌های تحقیق در (جدول ۱ تا ۵) مشاهده می‌گردد.

#### ۷-۱- معیارهای اصلی تحقیق

نتایج اهمیت و اولویت‌بندی معیارهای اصلی بر اساس نظر مدیران و خبرگان صنعت کارتن به شرح (جدول ۱)، تنظیم شده است.

ردیف	معیارهای اصلی	وزن	اهمیت	امتیاز	اولویت
۱	فنی و تکنولوژیکی	۱۸	۴	۷۲	۲
۲	اقتصادی و سیاسی	۱۹	۴	۷۶	۱
۳	انسانی و زیست محیطی	۱۵	۳	۴۵	۴
۴	مواد و محصولات	۱۷	۴	۶۸	۳

#### ۵- معیار توانمندی‌های انسانی و تعهدات زیست محیطی

بدون تردید یکی از مزیت‌های هر سازمانی توانمندی‌های انسانی و رعایت تعهدات زیست محیطی برای تولید پایدار است. در این خصوص، پایداری به قوانین زیست محیطی باعث می‌شود، فضای محیطی کار بسیار جذاب بوده و بهره‌وری لازم ایجاد شود. میزان مهارت، امکان ایجاد انگیزه، توانمندی در جذب نیروی متخصص و رعایت الزامات زیست محیطی در این معیار قرار دارند.

#### ۶- معیار توانمندی‌های مواد و محصولات

بخش قابل توجهی از توانمندی واحدهای تولیدی در ارتباط با مواد قابل تأمین و محصولات قابل عرضه می‌باشد. در حقیقت، در این دو مقوله است که بسیاری از قابلیت‌های سازمان‌ها مشخص می‌شود. این معیار یکی از مؤلفه‌های ترکیبی است و بسیاری از زیر معیارهای آن در اختیار مدیران سازمان نیست. قابلیت تنوع و تأمین متنوع مواد اولیه، قابلیت تنوع در ارایه محصولات، توانمندی‌های طراحی و

همان طوری که ملاحظه می‌شود در شرایط فعلی توانمندی‌های اقتصادی و شرایط سیاسی کشور بسیار بر عملکرد واحدهای کارتن سازی تأثیرگذار است. توانمندی و قابلیت‌های فنی و تکنولوژیکی شرکت‌ها در جایگاه دوم، توانمندی در خصوص تأمین مواد اولیه و عرضه محصولات در رتبه سوم و در نهایت توانمندی‌های انسانی و تعهدات زیست محیطی قرار دارد. این موضوع به معنای آن نیست که تنها باید به شاخص اقتصادی و سیاسی توجه نمود بلکه تمام موارد فوق دارای اهمیت بوده و نیاز است واحدهای کارتن‌سازی به آن‌ها توجه نمایند و راهبردهای بهبود عملکرد در خصوص آن‌ها را تدوین نمایند [۱۰].

## ۷-۱-۱- زیر معیارهای توانمندی‌های اقتصادی و سیاسی

همان‌طوری که در (جدول ۲)، مشاهده می‌گردد. تمام زیر مؤلفه‌های معیار توانمندی‌های اقتصادی و سیاسی دارای اهمیت بوده و به ترتیب اولویت رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۲- میزان اهمیت زیر مؤلفه‌های توانمندی‌های

اقتصادی و سیاسی تحقیق				
ردیف	معیارهای اصلی	وزن	اهمیت	امتیاز اولویت
۱	برنامه‌ریزی راهبردی	۱۶	۴	۶۴
۲	مشتریان	۱۷	۴	۶۸
۳	توانمندی مربوط به بازار	۱۸	۴	۷۲
۴	نقدینگی	۱۹	۴	۷۶
۵	تحلیل هزینه و منفعت (قیمت تمام شده)	۱۹	۴	۷۶
۶	فضای رقابتی	۱۷	۴	۶۸
۷	شرایط سیاسی	۲۰	۴	۸۰

کم بهره و با هدف حفظ اشتغال مانع از ورشکستگی واحدهای صنعتی مذکور گردد. در فضای رقابتی حاضر که مشتریان توان چانه‌زنی بسیار بالایی دارند و کسب رضایتمندی آن‌ها به خاطر شرایط اقتصادی حاکم و نیز افزایش توقع مشتریان بسیار سخت و دشوار است. بنابراین بسیاری از واحدهای صنعتی با هدف رفع و رجوع نمودن مشکلات خود چه بسا بسیاری از درخواست‌ها و سفارشات دریافتی را بدون تحلیل هزینه و فایده و با قیمت‌های به اصطلاح رقابتی و در حقیقت زیر قیمت تمام شده تولید می‌کنند و نتایج آن در مواقعی که شرکت‌ها بخواهند یک فناوری مناسب را وارد کنند خود را نشان می‌دهد. بنابراین درک بسیار دقیقی از داستان قیمت تمام شده برای واحدهای صنعتی لازم است. در شرایط فعلی که میزان نیاز به انواع کارتن به خاطر کاهش تولید صنایع بالا دستی و یا شرایط محصولات جایگزین فرایندهای خاصی را برای مقوله بازیابی، بازاریابی و بازاریابی لازم است، لذا لزوم برنامه‌ریزی‌های راهبردی برای واحدهای تولیدی و پایش اجرای آن بیش از پیش خود را نمایان می‌نماید.

## ۷-۱-۲- زیر معیارهای توانمندی‌های فنی و تکنولوژیکی

امکان تولید مناسب و وابستگی بسیاری به در اختیار داشتن امکانات مدرن و ماشین آلات بروز و توانمند دارد و این در حالی است که بخش قابل توجهی از ماشین‌آلات صنعت کارتن‌سازی در کشور فرسوده و مستهلک هستند همین عامل باعث می‌شود ظرفیت اسمی که واحدهای صنعتی دارند را نتوانند به صورت عملی تحقق نمایند از طرفی ضعف در جذب سفارش و نقدینگی باعث شده است که عملاً واحدهای صنعتی با حدود یک سوم ظرفیت خود فعالیت نمایند. صنایع زیر دستی مانند کاغذسازی‌ها و شرکت‌های تأمین‌کننده مواد اولیه مورد نیاز صنعت کاغذسازی هم دچار چالش‌های بیشماری همانند صنعت کارتن‌سازی است. از طرفی صنایع بالادستی هم با مشکلاتی که دارند توان پرداخت دیونات به کارتن‌سازان

در شرایط فعلی که رکود بر صنعت حاکم است نیاز است که شرایط سیاسی در کشور به گونه‌ای جهت‌گیری نماید تا ثبات اقتصادی به صنعت برگردد و تولیدات در راستای امنیت تولید، توزیع و فروش به دست مصرف‌کنندگان نهایی برسد بنابراین اولویت اول که بیشتر در اختیار مسئولین تصمیم‌ساز دولت قرار دارد با الگوهای حمایتی از تولیدکننده با اختصاص یارانه‌ها و مکانیسم کنترل برخی قیمت‌ها چالش‌های مذکور را کاهش دهد. به نظر می‌رسد که برای رفع مشکلات واحدهای تولیدی که از نظر نوع مشکل به کشورهای دیگر وابسته می‌باشند، دولت‌ها باید با اتخاذ روشی قابل کنترل و قابل پایش امکان رفع مشکل را به صورت مقرون به صرفه فراهم نمایند. کمبود نقدینگی در کل صنعت و به خصوص در صنعت کارتن‌سازی به وضوح آشکار است و طبیعی است که در این خصوص باید بدنه تصمیم‌ساز دولت به فکر باشد و با اعطای امتیازات و وام‌های

را ندارند. موفقیت در آینده در بکارگیری متخصصین و ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه است که با بررسی دقیق مسیر سرمایه‌گذاری‌ها و توسعه بتوانند راهکارهای مناسبی را برای پویایی بیشتر واحدهای کارتن‌سازی ارائه نمایند. نگاه خلاقانه و نوآورانه باعث می‌شود بسیاری از مزیت‌های یک صنعت از زوایای مختلفی دیده شود و چه بسا رویکرد آن می‌تواند به بهره‌وری بیشتر صنعت منجر شود. در حال حاضر سطح کیفی تولیدات در واحدهای کارتن‌سازی بسیار نامشخص است و تعداد بسیار اندکی از واحدهای تولیدی می‌توانند از نظر کیفی مواد اولیه و محصولات را با تجهیزات مناسب آزمایشگاهی کنترل و پایش نمایند لذا توسعه و تجهیز آزمایشگاه‌ها و استانداردهای مربوطه می‌تواند در کاهش ضایعات و افزایش سودآوری واحدهای صنعت کارتن‌سازی کمک شایانی را داشته باشد (جدول ۳).

خصوصاً آخال به حالت تصاعدی افزایش یابد. نتیجه چنین آفتی، بالا رفتن سرسام‌آور قیمت کاغذ شد و همین امر کارتن‌سازان را مجبور نمود برای ماندن در صنعت و حفظ خود، محصولات خود را با حداقل حاشیه سود و چه بسا با حدود قیمت تمام شده و حتی زیر قیمت به فروش برسانند. با این وجود روند افزایشی قیمت‌های محصولات کارتنی در این شرایط هم برای خریداران بسیار غیرقابل توجیه بوده و بسیاری از مشتریان در حال خارج شدن از بازار هستند. چرا که کارتن‌سازان با شرایط موجود، دیگر توان عرضه پایدار مواد اولیه و محصولات را ندارند. از طرفی تنوع کاغذهای داخلی بسیار کمتر از موارد مشابه خارجی است و طبیعتاً در محصولات کارتن‌سازان هم این کم‌تنوعی خود را نشان می‌دهد (جدول ۴).

جدول ۴- میزان اهمیت زیر مؤلفه‌های توانمندی‌های

مواد و محصولات تحقیق				
ردیف	معیارهای اصلی	وزن	اهمیت	امتیاز اولویت
۱	تنوع مواد اولیه با کیفیت	۱۹	۴	۷۶
۲	تنوع محصولات با کیفیت	۱۹	۴	۷۶
۳	توانمندی‌های طراحی و فرمولاسیون	۱۹	۳	۵۷
۴	قابلیت تأمین پایدار مواد	۲۰	۴	۸۰

جدول ۳- میزان اهمیت زیر مؤلفه‌های توانمندی‌های فنی و

تکنولوژیکی تحقیق				
ردیف	معیارهای اصلی	وزن	اهمیت	امتیاز اولویت
۱	ماشین‌آلات مدرن و امکانات بروز	۱۹	۴	۷۶
۲	جایگاه تحقیق و توسعه	۱۷	۴	۶۸
۳	به کارگیری نوآوری و خلاقیت	۱۸	۳	۵۴
۴	توانمندی صنایع زیر و بالا دستی	۱۸	۴	۷۲
۵	توسعه استانداردسازی	۱۷	۳	۵۱

۱-۷-۴- زیر معیارهای توانمندی‌های انسانی و تعهدات

#### زیست محیطی

نیروی انسانی را سرمایه‌های سازمان قلمداد می‌کنند با شرایطی که بر صنعت کارتن‌سازی حاکم است بیشترین فشارها بر نیروی انسانی خلاق، پویا، با مهارت و تحصیل کرده وارد می‌شود چرا که صاحبان واحدهای تولیدی با توجه به تهدیدات محیطی و فضای رقابتی به ناچار تعدیل نیرو می‌نمایند و افراد توانمند و دور اندیش هم با توجه به شرایط صنعت کم‌کم به سایر صنایع تغییر اشتغال می‌دهند. بنابراین آنچه در صنعت کارتن‌سازی در آینده نزدیک نمایان می‌شود فقدان مدیران، کارشناسان و افراد

۱-۷-۳- زیر معیار توانمندی‌های مواد و محصولات

یکی از بارزترین مشکلات صنعت کارتن‌سازی در ضعف کاغذسازان برای تولید پایدار مواد اولیه کارتن‌سازان نمایان می‌گردد. شرایط بی‌ثبات اقتصادی حاکم و آشفته‌گی‌های بازار ارز باعث شد قیمت مواد اولیه با روند صعودی مواجه شده و عملاً به خاطر عدم تدبیر و دوراندیشی واحدهای تولیدی صنعتی در گروه کاغذسازان روند افزایش مواد اولیه

توانمند و متخصص است. به نظر می‌رسد شرکت‌های موفق و پویا در چنین شرایطی باید با دادن انگیزه مناسب به نیروی انسانی و جذب افراد متخصص حداقل وضعیت مدیریت داخلی و میانی مجموعه‌های تحت مدیریت و مالکیت خود را تضمین نمایند. مضاف بر تمام موارد فوق با توجه به توسعه نابهنجار واحدهای صنعتی اهداف تولید پاک‌تر همواره مورد کم لطفی قرار گرفته و بسیاری از واحدهای صنعتی در شهرهای بزرگ به خاطر این که در محل‌هایی دایر شده‌اند که سامانه تصفیه‌خانه منسجم ندارند، لذا پساب‌ها و فاضلاب‌های خود را به داخل کانال‌ها و چاه‌های جاذب روانه می‌نمایند و صدمات جبران ناپذیری را به محیط زیست وارد می‌کنند ضمن این که انواع آلودگی‌های ناشی از مواد شیمیایی در قسمت تولید و آماده‌سازی چسب، گردوغبار و سروصدا، آینده سلامت نیروی انسانی خلاق و ماهر را با چالش مواجه نموده است (جدول ۵).

جدول ۵- میزان اهمیت زیر مؤلفه‌های توانمندی‌های انسانی و

#### تعهدات زیست محیطی تحقیق

ردیف	معیارهای اصلی	وزن	اهمیت	امتیاز	اولویت
۱	مهارت آفرینی در نیروی انسانی	۱۸	۳	۵۴	۲
۲	ایجاد انگیزه در نیروی انسانی	۱۹	۴	۷۶	۱
۳	توانمندی جذب نیروی متخصص	۱۹	۴	۷۶	۱
۴	رعایت الزامات زیست محیطی	۱۷	۳	۵۱	۳

#### ۸- نتیجه گیری

صنعت کارتن‌سازی همانند سایر شاخه‌های صنعت در شرایط حاکم تحت تأثیر بسیاری از مؤلفه‌ها و زیر شاخص‌هایی است که برخی از آنها در این تحقیق بررسی شد. بی‌شک افزایش قیمت مواد اولیه در صنعت کاغذ غیر از افزایش غیرمنتظره قیمت کارتن و بسته‌بندی، فضای رقابتی را به شدت تحت تأثیر قرار داده و ادامه روند مذکور

باعث می‌شود بسیاری از مشتریان و مصرف‌کنندگان بسته‌های بر پایه کارتن در آینده، از بسته‌بندی‌های بر پایه کارتن خارج شوند و به سمت بسته‌بندی‌های جایگزین مانند شرینگ‌ها و ... گرایش پیدا کنند. طبیعی است که ادامه این روند، صنعت کارتن‌سازی و در نهایت صنعت کاغذسازی را تهدید می‌کند. از طرفی افزایش قیمت‌های کاغذ باعث شده است که کارتن‌سازان با حاشیه سود بسیار اندک و ناچیز، فرآورده‌های خود را برای مشتریان تولید کنند و در ادامه بسیاری از واحدهای کارتن‌سازی دچار ورشکستگی شده و از صنعت خارج می‌شوند. کمبود نقدینگی در کل صنعت کشور این مشکلات را دامن زده و نشان می‌دهد که مسئولین متخصص و تصمیم‌گیر دولت بایستی با اعمال راهکارهایی مناسب به صنعت کاغذ و کارتن کشور، حمایت‌های لازم را داشته باشند.

نبود و فقدان دانش تخصصی بسته‌بندی در کشور نیاز به تاسیس کلینیک بسته‌بندی و دایر کردن رشته‌های تخصصی و دانشگاهی بسته‌بندی با الگوبرداری از کشورهای صاحب نام بیش از پیش نمایان و متذکر می‌گردد.

صاحبان صنایع کارتن‌سازی باید زنجیره تأمین کل صنعت کاغذ و کارتن را در برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود مدنظر قرار دهند و با راهکارهای مناسب امکان واردات انواع کاغذهای باطله مناسب را به کشور تسهیل نمایند. به نظر می‌رسد دولت هم باید در این خصوص تسهیلات مناسبی را برای صاحبان صنایع و واردکننده‌ها در نظر بگیرد.

در حال حاضر، تعداد انگشت شماری از واحدهای صنایع کارتن‌سازی از نظر ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن و به روز بهره‌مند هستند. برای نوسازی این صنعت فرسوده و مستهلک حتماً دولت باید با ساختارهای اقتصادی و سیاسی و حمایتی مناسب این صنعت و سایر شاخه‌های صنعت سلولزی و بسته‌بندی را حمایت کند.

- Iran.” J. of Commercial Surveys. 7: 38.21-31.
9. Aghazadeh, H., and Esfidani, M.R. (2008). **“Application of information technology in competitive advantage, case study: top production companies in Iran.”** J. of Commerce Studies, 12: 46.89-118. (In Persian).
  10. Ambashta, A., and Momaya, K. (2002). **“Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models.”** Singapore Management Review. 26: 1.45-58.
1. Pourmousa, Sh., (June 2018). **“Determination of Competition in Iranian Corrugated Box Making Companies”.** journal of packaging sciences skills scientific and promotional, Vol.9, No .33. 23-33.
  2. N. S. Roshanrou1, \*A. Tajdini2 and Sh. Pourmousa3. (2016). **“Analytical hierarchy process in selecting the factors affecting the competitiveness of the corrugated box making industries in Iran.”** J. of Wood & Forest Science and Technology, Vol. 23 (2).
  3. Abbasi, M.R., and Rahimikoloor, H. (2012). **“Designing structural equation model of competitiveness in level of departments of insurance companies in Tehran.”** J.of Marketing Management, 7: 14.75-88. (In Persian)
  4. Bartlett, A., and Ghoshal, S. (2002). **“Managing across Borders. The transnational solution.”** Harvard Business School Press, Boston. 395p.
  5. Ekhlasi, M.R., Pourmousa, A., and Tajdini, A. (2016). **“The impact of joining WTO on Iran’s packaging industries.”** J. of Packaging Science and Techniques.6: 24.6-13.
  6. Porter, M.E. (1999). **“Microeconomic Competitiveness: Findings from the 1999 Executive Survey.”** In The Global Competitiveness 13Economic Forum. 190p.
  7. Shurchuluu, P. (2002). **“National productivity and competitive strategies for the new millennium.”** Integrated Manufacturing Systems, 13: 6.408-414.
  8. Asgari, M. (2009). **“Ranking of small and medium-scale industries competitiveness in**

### آدرس نویسنده

استان البرز - کرج - دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج  
- کرج - ایران