

**راهنمای تجارت و سرمایه گذاری در صنعت گچ ایران**

**پژوهشگر نویسنده:**

**محمد مهدی علوی**

**پاییز 1400**

**یَرفَعُ اللهَ الَّذینَ آمَنوُا مِنکُم وَ الَّذینَ اوُتوا العِلمِ دَرَجات**

« قرآن کریم »

پایان نامه کارشناسی ارشد آقای محمد مهدی علوی

با عنوان : تدوین و طراحی استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره ی تامین در صنعت گچ استان سمنان

در جلسه ی مورخ...................................تحت نظارت شورای پایان نامه متشکل از استادان زیر

با درجه ی ....کارشناسی ارشد.... و نمره ی.............................مورد تائید قرار گرفت.

1. استاد راهنما : خانم دکتر نیلوفر ایمان خان امضاء:
2. داور داخل گروه :............................................. امضاء :
3. داور خارج گروه:............................................. امضاء:

آقای دکتر......................

معاون پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد فیروزکوه

تاریخ.................... امضاء.....................



**تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد**

اینجانب..................................................... دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی........................ در رشته...................... که در تاریخ.................. از پایان نامه خود تحت عنوان... با کسب نمره ..... و درجه ............................ دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

1-این پایان نامه حاصل تحقیق وپژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده ودر مواردي که از دستاوردهاي علمی وپژوهشی دیگران( اعم از پایان نامه، کتاب ، مقاله و........) استفاده نموده ام، مطابق

ضوابط و رویه‌هاي موجود، نام منبع مورد استفاده وسایر مشخصات آن را در فهرست ذکر ودرج کرده‌ام.

2- این پایان نامه قبلاً براي دریافت هیچ مدرك تحصیلی(هم سطح،پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه‌ها ومؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

3- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره برداري اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و.... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهاي مربوطه را اخذ نمایم.

4- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط ومقررات رفتار نموده ودر صورت ابطال مدرك تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

**نام ونام خانوادگی:**

**تاریخ وامضاء:**

****

**معاونت پژوهش و فن آوري**

**به نام خدا**

**منشور اخلاق پژوهش**

با ياري از خداوند سبحان و اعتقاد به اين كه عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشت مقام بلند دانش و پژوهش و نظر به اهميت جايگاه دانشگاه در اعتلاي فرهنگ و تمدن بشري، ما دانشجويان و اعضاء هيات علمي واحدهاي دانشگاه آزاد اسلامي متعهد مي گرديم اصول زير را در انجام فعاليت هاي پژوهشي مد نظر قرار داده و از آن تخطي نكنيم:

1- **اصل حقيقت جويي**: تلاش در راستاي پي جويي حقيقت و وفاداري به آن و دوري از هرگونه پنهان سازي حقيقت.

2- **اصل رعايت حقوق**: التزام به رعايت كامل حقوق پژوهشگران و پژوهيدگان (انسان،حيوان ونبات) و ساير صاحبان حق.

3- **اصل مالكيت مادي و معنوي**: تعهد به رعايت كامل حقوق مادي و معنوي دانشگاه و كليه همكاران پژوهش.

4- **اصل منافع ملي**: تعهد به رعايت مصالح ملي و در نظر داشتن پيشبرد و توسعه كشور در كليه مراحل پژوهش.

5- **اصل رعايت انصاف و امانت**: تعهد به اجتناب از هرگونه جانب داري غير علمي و حفاظت از اموال، تجهيزات و منابع در اختيار.

6- **اصل رازداري**: تعهد به صيانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان ها و كشور و كليه افراد و نهادهاي مرتبط با تحقيق.

7- **اصل احترام**: تعهد به رعايت حريم ها و حرمت ها در انجام تحقيقات و رعايت جانب نقد و خودداري از هرگونه حرمت شكني.

8- **اصل ترويج**: تعهد به رواج دانش و اشاعه نتايج تحقيقات و انتقال آن به همكاران علمي و دانشجويان به غير از مواردي كه منع قانوني دارد.

9- **اصل برائت**: التزام به برائت جويي از هرگونه رفتار غيرحرفه اي و اعلام موضع نسبت به كساني كه حوزه علم و پژوهش را به شائبه هاي غيرعلمي مي آلايند.

**تقدیر و تشکر**

جای دارد در ابتدا تقدیر و تشکر نمایم از استاد گرامی سرکار خانم دکتر نیلوفر ایمان خان که با راهنمایی های ارزنده شان بنده را در تالیف و نگارش پایان نامه یاری نمودند .

همچنین تقدیر و تشکر می نمایم از پدر بزرگوارم جناب آقای مهندس حمید علوی که با دانش و تجربیات گران سنگشان بنده را در راستای پیاده سازی این پایان نامه بالاخص در خصوص صنعت گچ هدایت و راهنمایی نمودند و همچنین تشکر می نمایم از دوست و برادر گرامی جناب آقای مرادی، مسئول محترم هماهنگی های اتاق بازرگانی استان سمنان که با راهنمایی های ارزندشان بنده را در تحقیقات و پژوهش های کیفی و کمی صنایع و معادن گچ استان سمنان یاری نمودند.

همچنین جای دارد تا تشکر ویژه ای هم از برادر عزیزم جناب آقای علی اصغر غفاری معاونت محترم روابط عمومی مرکز پژوهش های بازرگانی وزارت صمت که با رهنمودهای ارزشمندشان، اینجانب را با مرکز چاپ و نشر بازرگانی مرکز پژوهش های بازرگانی جهت چاپ این اثر آشنا نمودند و همچنین جناب آقای دکتر حسن پور ، مدیرعامل محترم چاپ و نشر بازرگانی که بابررسی های تیزبینانه و خردمندانه ی خویش و با حمایت از نخبگان جوان و توجه ویژه به بهبود هر چه بهتر صنعت گچ ایران، از این طرح حمایت نمودند.

و همچنین تشکر دارم از تمامی دیگر اساتید گرانقدر و همچنین همسر عزیزم سرکار خانم تاجیک که همیشه بزرگترین مشوق بنده برای کسب علم و دانش بودند و هستند.

**تقدیم به**

مولا و سرورم حضرت بقیة الله الاعظم روحی له الفدا که در هر لحظه ی زندگی به دعایش از مشکلات عبور کرده و گمشده ای را نشانم داده و جهلی را برایم به دانشی مبدل ساخته

و تقدیم به

پدر و مادر عزیزم که عمری زحمت پروش و تربیت این حقیر را عهده دار گردیدند

و تقدیم به

همسر عزیزم که همواره امید بخش زندگی بنده در سخت ترین شرایط و ناملایمات زندگی بوده است.

هر چه دارم از شما دارم

قدردان همه ی شما هستم و دستانتان را می بوسم

فهرست مطالب

**پیش گفتار**

**سخنی با فعالان صنعت گچ**

[**فصل اول**](#_Toc63955616) 12

[**1-مقدمه :**](#_Toc63955617) 12

[1-1-تعریف و بیان موضوع :](#_Toc63955618) 13

[1-2-بیان مسئله تحقیق :](#_Toc63955619) 13

[1-3-اهمیت و ضرورت تحقیق :](#_Toc63955620) 15

[1-4-اهداف تحقیق :](#_Toc63955621) 16

[**فصل دوم**](#_Toc63955628) 19

[2-1 چارچوب نظری و مدل تحلیلی تحقیق :](#_Toc63955629) 20

[2-2- تاریخچه ی پیدایش و توسعه ی صنعت گچ ایران و جهان :](#_Toc63955630) 22

[2-2-1- تاریخچه ی پیدایش گچ :](#_Toc63955631) 22

[2-2-2- تاریخچه ی کاربرد گچ :](#_Toc63955632) 23

[2-2-3- تاریخچه ی کاربردهای اولیه ی گچ در ایران :](#_Toc63955633) 24

[2-2-4- تاریخچه ی مصرف گچ در کشاورزی :](#_Toc63955634) 26

[2-3- مزایای استفاده از گچ :](#_Toc63955635) 27

[2-4- کاربردهای سنگ گچ :](#_Toc63955636) 28

[2-5- بررسی وضعیت صنعت گچ در جهان:](#_Toc63955637) 30

[2-5-1- جایگاه صنعت گچ و پنل گچی در خاورمیانه:](#_Toc63955638) 30

[2-5-2- جایگاه صنعت گچ و پانل گچی در اروپا:](#_Toc63955639) 34

[2-5-3- جایگاه صنعت گچ و پانل گچی در آمریکا:](#_Toc63955640) 39

[2-6- بررسی پژوهشی بر ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات صنعت گچ استان سمنان:](#_Toc63955641) 46

[2-6-1- بررسی مشکلات صنعت گچ :](#_Toc63955642) 46

[2-6-2- بررسی تحقیقی مشکلات صنعت گچ :](#_Toc63955643) 50

[2-6-3- بررسی قوت های صنعت گچ استان سمنان:](#_Toc63955644) 60

[2-6-4- بررسی فرصت های داخلی صنعت گچ استان سمنان :](#_Toc63955645) 62

[2-6-5- بررسی تهدیدات داخلی صنعت گچ استان سمنان:](#_Toc63955646) 63

[2-6-6- بررسی فرصت ها و تهدیدات خارجی در روندهای آتی عرضه و تقاضای گچ در آسیا :](#_Toc63955647) 64

[2-7- زنجیره ی تامین](#_Toc63955648) 70

[2-7-2- هدف مدیریت زنجیره ی تامین :](#_Toc63955649) 73

[2-7-3- چارچوب مدیریت زنجیره ی تامین :](#_Toc63955650) 73

[2-7-4- تاریخچه‌ی سیر تکاملی مدیریت زنجیره‌ی تامین :](#_Toc63955651) 74

[2-7-5- بیان چند شرکت موفق با استفاده از الگوی زنجیره ی تامین :](#_Toc63955652) 76

[2-7-6- عناصر کلیدی در مدیریت زنجیره ی تامین صنعت گچ :](#_Toc63955653) 77

[2-7-7- جریان های زنجیره ی تامین :](#_Toc63955654) 77

[2-7-8- مشکلات مدیریت زنجیره ی تامین در صنعت گچ:](#_Toc63955655) 78

[2-7-9- مزایا و منافع زنجیره ی تامین در صنعت گچ:](#_Toc63955656) 82

[2-7-10- اثر شلاق چرمی در صنعت گچ:](#_Toc63955657) 84

[2-7-11- اقدامات و راهکارهای مقابله با اثر شلاق چرمی:](#_Toc63955658) 86

[2-7-12- نقش سیستم های اطلاعاتی در زنجیره ی تامین](#_Toc63955659) 86

[2-7-13- زنجیره ی تامین الکترونیکی و اثر آن بر صنعت گچ:](#_Toc63955660) 87

[2-7-14- ابزارهای مدیریت زنجیره ی تامین:](#_Toc63955661) 89

[2-7-15- وجود ارتباط میان SCM و ERP :](#_Toc63955662) 90

[2-7-16- تعریف ERP و نقش آن در صنعت گچ:](#_Toc63955663) 91

[2-8- مدیریت استراتژیک :](#_Toc63955664) 92

[2-8-1- تعریف مدیریت استراتژیک و ارتباط آن با صنعت گچ:](#_Toc63955665) 92

[2-8-2- مراحل مدیریت استراتژیک:](#_Toc63955666) 94

[2-8-3- سلسله مراتب استراتژی:](#_Toc63955667) 95

[2-8-4- وظیفه ی مدیریت استراتژیک به گفته ی پیتر دراکر :](#_Toc63955668) 95

[2-8-5- تعریف چشم انداز و بررسی چشم انداز آتی صنعت گچ استان سمنان :](#_Toc63955669) 96

[2-8-6- تعریف ماموریت و بررسی آن در صنعت گچ:](#_Toc63955670) 96

[2-8-7- الگوی فرآیند مدیریت استراتژیک:](#_Toc63955671) 97

[2-8-8- انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی:](#_Toc63955672) 103

[2-8-9- انواع استراتژی از نظر ماهیت عملکردی در صنعت گچ استان سمنان:](#_Toc63955673) 104

[2-8-10- مدل های مختلف انتخاب استراتژی](#_Toc63955674) 138

[2-9-1- پیشینه ی تحقیقات معادل داخلی :](#_Toc63955675) 151

[2-9-2- پیشینه ی تحقیقات معادل خارجی:](#_Toc63955676) 153

[**فصل سوم**](#_Toc63955687) 157

[3-1- مقدمه :](#_Toc63955688) 158

[3-2- تعریف جامعه ی آماری:](#_Toc63955689) 158

[3-3- حجم نمونه ی آماری:](#_Toc63955690) 159

[3-4- روش نمونه گیری :](#_Toc63955691) 160

[3-4- ابزارهای جمع آوری اطلاعات :](#_Toc63955692) 161

[3-5- روش های سنجش روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری:](#_Toc63955693) 162

[3-7- روش پژوهش](#_Toc63955694) 163

[3-8- روش و ابزار گردآوري داده‌ها](#_Toc63955695) 164

[3-8-1- اطلاعات کتابخانه‌ای](#_Toc63955696) 164

[3-8-2- روش دلفي- پانل صاحب‌نظران](#_Toc63955697) 164

[3-8-3- پرسشنامه](#_Toc63955698) 164

[3-8-4- مصاحبه](#_Toc63955699) 165

[3-9- فرايند طراحي مدل تحقيق](#_Toc63955700) 165

[3-10- روایی روش دلفی](#_Toc63955701) 166

[3-10- پایایی روش دلفی](#_Toc63955702) 166

[**فصل چهارم:** تجزیه‌وتحلیل داده‌ها](#_Toc63955703) 168

[4-1- مقدمه](#_Toc63955704) 169

[4-2- فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه](#_Toc63955705) 169

[4-3- تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از دور اول](#_Toc63955706) 172

[4-4- تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از دور دوم و سوم](#_Toc63955707) 174

[4-5- ضریب اهمیت عوامل مدل SWOT](#_Toc63955708) 177

[4-6- محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه مدل SWOT](#_Toc63955709) 180

[**فصل پنجم: نتایج و راهکارهای تحقیق**](#_Toc63955710) 182

[5-1- مقدمه](#_Toc63955711) 183

[5-2- خلاصه و نتیجه تحقیق](#_Toc63955712) 183

[5-3- مقایسه تحقیق حاضر با پژوهش‌های قبلی](#_Toc63955713) 186

[5-4- پاسخگویی به سوالات پژوهش](#_Toc63955714) 186

**فصل ششم: راهنمای صادرات گچ ایران به بازارهای جهانی....................................................................................................................**176

6-1- مقدمه......................................................................................................................................................................................................177

6-2- انواع روش های صادراتی.......................................................................................................................................................................177

6-3- شناسایی کشورهای وارد کننده گچ جهان...............................................................................................................................................178

6-4- شناسایی کشورهای صادرکننده گچ جهان................................................................................................................................................200

6-5- نگاهی بر وضعیت موجود صادرات گچ ایران .........................................................................................................................................213

6-6- فرصت ها و تهدیدات صادرات گچ ایران...............................................................................................................................................218

6-7- نگاهی بر بازارهای متقاضی گچ معدنی و صنعتی ...................................................................................................................................223

**فصل هفتم: راهنمای روش های تامین منابع مالی و مدیریت سرمایه ای**...........................................................................................................224

**7-1- مقدمه**.......................................................................................................................................................................................................225

**7-2- آشنایی با الگوی صندوق های مشترک سرمایه گذاری**........................................................................................................................226

**7-3- نقش تعاون و مشارکت اجتماعی در افزایش سود و بهره وری**...........................................................................................................228

**7-4- آشنایی با اکو سیستم و شیوه عضویت در پارک های قناوری....................................................................................................**229

**7-5- آشنایی با سرمایه های خطرپذیر (VC) و نقش آن در توسعه کسب و کار.................................................................................**236

**7-6- محاسن و فرصت های شرکت های فن آور و راه های آن......................................................................................................**241

**7-7- نقش هزینه های توسعه محور در کاهش مالیات........................................................................................................................**242

**7-8- راه های تبادلات ارزی در شرایط تحریمی...............................................................................................................................**244

**فصل هشتم: راهنمای مجوزها و استانداردها..........................................................................................................................................**246

**8-1- مقدمه**.....................................................................................................................................................................................................247

**8-2- مجوزها و فرآیند جواز اکتشاف و بهره برداری معادن گچ.......................................................................................................**247

**8-3- مجوزهای لازم جهت احداث صنایع گچ..................................................................................................................................**253

**8-4- مجوزهای لازم صادراتی..........................................................................................................................................................**257

**8-5- استاندارد ایران و شرایط کسب آن...........................................................................................................................................**260

[**منابع**](#_Toc63955717) 262

**فهرست جداول**

جدول2-1-تولیدکنندگان گچ خام، تعداد کارخانجات پنل گچی همراه با ظرفیت آن ها در سال 2017 ....................................................................41

جدول2-2-ظرفیت پنل گچی کشورهای تولیدکننده در اتحادیه اروپا.........................................................................................................................42

جدول2-3-ظرفیت تولید پانل گچی در انگلستان.......................................................................................................................................................43

جدول2-4-ظرفیت تولید پانل گچی در فرانسه..........................................................................................................................................................43

جدول2-5-ظرفیت تولید پانل گچی در فرانسه ......................................................................................................................................................43

جدول2-6-ظرفیت تولید پانل گچی در اسپانیا...........................................................................................................................................................44

جدول2-7-ظرفیت تولید گچی در لهستان..................................................................................................................................................................44

جدول2-8-طبقه بندی عارضه ها...............................................................................................................................................................................57

جدول2-9-لیست عارضه های کلاس A به تفکیک استان های مختلف...................................................................................................................57

جدول2-10-وزن دهی عارضه های کلاس A در کل کشور....................................................................................................................................59

جدول2-11-وزن دهی عارضه های کلاس A در استان سمنان...............................................................................................................................60

جدول2-12-لیست عارضه های کلاسBبه تفکیک استان های مختلف.................................................................................................................61

جدول2-13-وزن دهی عارضه های کلاسB در کل کشور....................................................................................................................................63

جدول2-14-وزن دهی عارضه های کلاسB در استان سمنان...............................................................................................................................64

جدول2-15-لیست عارضه های کلاس C به تفکیک استان های مختلف..............................................................................................................65

جدول2-16-وزن دهی عارضه های کلاسC در کل کشور...................................................................................................................................65

جدول2-17-واردکنندگان عمده ی گچ در سال 2015..........................................................................................................................................71

جدول2-18-صادرکنندگان عمده ی گچ در سال 2015........................................................................................................................................71

جدول2-19-پیش بینی حجم واردات برای واردکنندگان......................................................................................................................................72

جدول2-20-ماتریس استراتژی های عمومی پورتر.............................................................................................................................................112

جدول3-1-مشخصات پاسخ دهندگان.................................................................................................................................................................167

جدول3-2-مراحل پژهش....................................................................................................................................................................................170

جدول3-3-آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی عوامل و ابعاد پرسشنامه...............................................................................................................174

جدول4-1-فهرست متغیرها ، ابعاد مولفه ها و شاخص های اولیه......................................................................................................................176

جدول4-2-نتایج بدست آمده از تحلیل پرسشنامه دور اول ...............................................................................................................................179

جدول4-3-نتایج بدست آمده از تحلیل پرسشنامه دور سوم................................................................................................................................182

جدول4-4-ضریب اهمیت عامل..........................................................................................................................................................................185

جدول5-1-ماتریس عوامل درونی و بیرونی.........................................................................................................................................................198

**فهرست شکل ها**

شکل2-1-فرضیه ی چارچوب زنجیره تامین صنعت گچ استان سمنان..................................................................................................................27

شکل2-2-روند تغییرات تولید ناخالص ملی،تولید گچ سنتزی و سنگ گچ طبیعی،میزان مصرف گچ و گچ وارداتی آمریکا

در سال های 2000تا2016....................................................................................................................................................................................46

شکل2-3-روند مصرف گچ و تولید پنل گچی از سال 2000 تا 2016 ...............................................................................................................48

شکل2-4-روند تغییرات قیمت در گچ ساختمانی و سنگ گچ طبیعی در سال های 2000 تا 2016....................................................................49

شکل2-5-تولیدکنندگان پنل گچی براساس ظرفیت تولید....................................................................................................................................50

شکل2-6-درصد وزنی عارضه های کلاس A در کل کشور................................................................................................................................60

شکل2-7-درصد وزنی عارضه های کلاسB در کل کشور................................................................................................................................61

شکل2-8-پیش بینی حجم گچ مبادله شده برای 2016-2030،به علاوه داده های عمده گچ قاره آسیا در دوره 15 ساله 2016-2030

واقعی برای 2015...............................................................................................................................................................................................72

شکل2-9-واردکنندگان(رنگ زرشکی) و صادرکنندگان گچ(رنگ سبز)بین سال های 2016 و 2030................................................................73

شکل2-10-صادرکنندگان گچ تایلند و عمان برای 2010-2016(واقعی)و 2017-2020(پیش بینی)..................................................................74

شکل2-11-فرآیند مدیریت زنجیره ی تامین ......................................................................................................................................................78

شکل2-12-چارچوب مدیریت زنجیره ی تامین..................................................................................................................................................80

شکل2-13-نمونه ای از زنجیره ی تامین در صنعت نفت....................................................................................................................................81

شکل2-14-نقشه تاریخچه ی سیر تکاملی مدیریت زنجیره ی تامین..................................................................................................................83

شکل2-15-فرآیند نقشه عملیات زنجیره تامین صنعت گچ استان سمنان بصورت پیش فرض..........................................................................84

شکل2-16-فرآیند مدیریت استراتژیک براساس مدل پیرس و رابینسون............................................................................................................106

شکل2-17-فرآیند مدیریت استراتژیک براساس مدل دفت...............................................................................................................................108

شکل2-18-فرآیند مدیریت استراتژیک براساس مدل مینتزبرگ.........................................................................................................................109

شکل2-19-انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی با فرضیه زنجیره ی تامین صنعت گچ................................................................................110

شکل2-20-ماتریس آنسوف...............................................................................................................................................................................130

شکل2-21-استراتژی ورود به بازارهای خارجی..............................................................................................................................................139

شکل2-22-نمونه ماتریس SWOT .................................................................................................................................................................147

شکل2-23-منحنی عمر محصولP.L.C ..........................................................................................................................................................147

شکل2-24-ماتریس گروه مشاوران بوستون.....................................................................................................................................................150

شکل2-25-ماتریس ها و واسشندل(منحنی عمر صنعت/موقعیت رقابتی)........................................................................................................153

شکل2-26-تحلیل بارکسول و هریس (منحنی عمر/بی.سی.جی)....................................................................................................................153

شکل2-27-ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها (در.پی.ام).....................................................................................................................155

شکل2-28-ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک.................................................................................................................................156

شکل2-29-ماتریس رشد بازار/ موقعیت رقابتی..............................................................................................................................................157

شکل2-30-ماتریس ای.دی.ال. مراحل چرخه ی عمر صنعت/موقعیت رقابتی.................................................................................................158

شکل4-1-محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه مدل SWOT ............................................................................................................................188

شکل5-1-ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی......................................................................................................................................197

شکل 7-4- تصویر کلی اکوسیستم کسب و کار...................................................................................................................................

شکل 8-2- مراحل صدور پروانه اکتشاف معدن....................................................................................................................................

پیش گفتار :

روزی در دانشگاه در حال اتمام مقطع کارشناسی ارشد، رشته بازرگانی بین الملل بودم. آهنگ پایان ترم آخر به صدا درآمد و دیدم باید برای انتخاب عنوان پایان نامه آماده شوم و برای تحقیقی نوین خود را آماده کنم. از آنجائیکه در آن زمان قریب به 15 سال تجربه کاری در حوزه تولید و بازرگانی داشتم و همزمان در حال مشاوره ی پیاده سازی استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001:2015 و مشاوره ی توسعه ی معادن گچ و سلستین پدرم در استان سمنان بودم، به فکر فرو رفتم که چرا اینقدر صادرات گچ به کشورهای خارجی سخت و مشکل است ؟ چرا اینقدر فاصله ی کم معادن تا کارخانجات حائز اهمیت است و فاصله ی معدن تا صنایع موجب از دست دادن بازار می شود ؟ چرا اینقدر اندازه بازار عرضه و تقاضا بر هم ریخته است ؟ چرا شفافیت اطلاعاتی در این صنعت دیده نمی شود ؟ چرا اینقدر گچ ارزان فروشی می شود و به یک کالای ارزشمند بالاخص در بازار صادراتی تبدیل نمی شود ؟ و خلاصه بسیار سوالات دیگر به ذهنم خطور کرد.

تا اینکه، به ذهنم افتاد تا پایان نامه ای تحت عنوان "تدوین و طراحی استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره ی تامین در صنعت گچ استان سمنان" را مورد تحقیق میدانی قرارداده و به قلم تحریر در آورم.

زمانیکه تحقیقات خود را در این خصوص شروع نمودم، به تمامی بخش های اتاق های بازرگانی سمنان، تهران، ایران، مرکز پژوهش های بازرگانی وزارت صمت، دانشگاه های گوناگون جهت تامین کتب، آثار و مقالات مرتبط مراجعه نمودم که تازه متوجه شدم چرا اینقدر صنعت گچ غریب است و چرا اینگونه دچار برهم ریختگی و نا به سامانی است. چون در آن تحقیق دیدم تنها 2 الی 3 کتاب که تنها از نگاه مواد آلی و شیمیایی و معدنی است به این مسئله توجه شده و اصلا هیچ کتابی به این مسئله از نگاه اقتصادی و تجاری سازی نگاه جامع و درستی ندارد. خلاصه داشتم از این صنعت و وضع منابع اطلاعاتی مرتبط به این صنعت خسته ونا امید می شدم، تا اینکه با یکی از اساتیدی که در دانشگاه سمنان روزگاری مجلات مرتبط به صنعت گچ نشر می داده اما تعطیل شده آشنا شدم. کار خدا دیدم چند جلدی از مجلاتش باقی مانده است که اطلاعات خوب اما پراکنده ای دارد. خلاصه توانستم در این پایان نامه اطلاعات پراکنده وضعیت اقتصادی و فرصت های صنعت گچ را به نظم در آورم و نواقص آن را با یک سری تحقیقات بین المللی از طریق سایت های معتبر جهانی معادل سازی نمایم.

پس از آن، با سفارشات اتاق محترم بازرگانی سمنان با اتحادیه فعالان گچ استان ارتباط برقرار نمودم و از آن طریق به اطلاعات اولیه معدن داران و تولید کنندگان صنعت گچ متصل شدم. وقتی وارد ارتباط با صنعت گران و معدن داران این صنعت شدم، متاسفانه دیدم اکثرا همکاری های لازم را ندارند و همه به همدیگر با دید رقیب و یا دشمن و یا دزد اطلاعات و خلاصه با نگاه بدبینانه نگاه می کنند. خیلی لحظات سخت و اذیت کننده ای بود . اما همیشه بنده معتقدم هیچ کاری نشد ندارد و به قول معروف اگر کاری از در نشد، از پنجره و اگر از پنجره هم نشد باید از مسیر دودکش وارد خانه منابع اطلاعات و تحقیقات شد تا به هدف رسید.

لذا، با همکاری برخی دوستان بومی توانستم با 19 کارخانه دار و صاحب معادن ارتباط برقرار نمایم و پرسش نامه های جامعی که نتایج آن برگرفته از یک زنجیره تامین بود را به طور نسبی استخراج نمایم و از آن بر پایه الگوی SWOT و زنجیره ی تامین به بررسی تحقیقاتی بحث و کشف ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات بپردازم و از عصاره ی آن پایان نامه ی خود را با بالاترین نمره و تقدیر ویژه ی اساتید و داوران به پایان رسانم.

هیچ گاه این خاطره ی خوش را از یاد نمی برم که اساتید بنده در پایان دفاع گفتند: ارزش کار آقای علوی بسیار بالاست چون هم به همت خود و پس از یک سال و نیم کار پژوهشی مستقیم به نتیجه رسیده و هم بر روی مبحثی دست گذاشته که سال های متمادی مغفول مانده است و می تواند اثرات فوق العاده ای در بهبود آینده ی صنعت گچ داشته باشد. جالب آن است که اساتید بنده جلوی ادامه تحقیقات بنده را گرفتند زیرا گفتند این کاری که شما دارید می کنید در حد رساله ی دکترا هست و ادامه ی این را برای دکترای خود باقی بگذارید.

یک سال پس از پایان این دفاع، یکی از دوستان قدیمی عزیزم که از کارکنان محترم مرکز پژوهش های بازرگانی وزارت صمت هستند، پایان نامه بنده را مشاهده و مطالعه کردند و گفتند چرا برای تبدیل این پایان نامه به کتاب اقدام نمی کنید؟! بنده عرض کردم که متاسفانه در کشور ما کسی به علم و کتاب بها نمی دهد و انگیزه ای برای این موضوع ندارم.

اما با تحریک انگیزشی ایشان و بیان اهمیت این موضوع در حوزه ی اقتصاد و کسب و کار کشور، بنده را با جناب آقای دکتر حسن پور مدیر عامل محترم چاپ و نشر بازرگانی در مرکز پژوهش های بازرگانی وزارت صمت آشنا نمودند و پایان نامه ی بنده را خدمت ایشان طرح موضوع کردند.

ایشان لطف کردند و با نگرشی باز، این پایان نامه را مورد بررسی و مطالعه قراردادند و تاکید کردندکه ما اصلا کتابی با این موضوع در هیچ منبع و مرجع علمی تا به حال در ایران نداشته ایم. لذا پیشنهاد دادند با توجه به اینکه شخص بنده سبقه ی فعالیت تجاری و اقتصادی، تولیدی و معدنی هم در این حوزه داشته ام، لذا بخش های مکملی را فرمودند مورد تحقیق قراردهم و این پایان نامه را با منابعی جامع تر بصورت یک کتاب مرجع در حوزه ی "راهنمای تجارت و سرمایه گذاری در صنعت گچ ایران" تکمیل و به قلم تحریر در آورم و برای به چاپ رساندن آن اقدام نمایم.

خلاصه دست بوس همه ی عزیزانی که در این مسیر طولانی، بنده را مورد رهنمود و هدایت تا رسیدن به چاپ این کتاب نمودند صمیمانه سپاسگزارم و برای همه ی دوستان و سروران گرامی از خدای متعال آرزوی صحت و سلامتی و موفقیت را خواستارم .

**سخنی با فعالان و علاقمندان صنعت گچ :**

عزیزان و سروران گرامی، اگر نجات اقتصادی می خواهید، اگر تحول آفرینی می خواهید ، اگر می خواهید از مشکلات بیرون آمده و به یک کسب و کار زنده و پویا تبدیل شوید تنها و تنها یک راه دارید و آنهم ایجاد:

**روحیه تعاون، مشارکت، همدلی، همراهی و ایجاد یک سازمان واحد است**

عزیزان من، خدای متعال هم می فرماید : ید الله مع الجماعه، یعنی دست خدا با جماعت است و یادمان باشد کشورها و گروه هایی موفق اند که روحیه کار مشارکتی، تیمی و جمعی داشته باشند وگرنه مطمئن باشید در میان مدت و بلند مدت بازنده خود ما هستیم.

امروز خروج شما از مشکلات، کاهش هزینه های شما، ارتقای سطح تکنولوژی و کیفی محصولات شما، به روز شدن بستر بازرگانی شما در بستر فناوری، ایجاد صادرات پایدار و علمی شما، تامین منابع مالی و سرمایه ای شما از هیچ راهی به راحتی قابل تامین نیست مگر از ایجاد یک تعاونی مشترک بزرگ و یا ایجاد یک هلدینگ مشترک بزرگ شهرستانی و یا استانی و یا ملی و ایجاد یک زنجیره ی کامل تامین و ارزش از درون این تعاونی.

لطفاً تفکرات و مدل های سنتی را از کسب و کار خود دور بریزید و با نگاهی نوین به اقتصاد و کسب و کار نگاه کنید. اینکه در یک کارخانه با حقوق دادن هم مهندس و هم نقشه کش و هم مدیر مالی و هم مدیر بازرگانی عالی استخدام کنید، آنهم با حقوق نا چیز 5 الی 10 میلیون که مرز درآمدی فقر است نمی تواند به شما تیم قدرتمند برای ایجاد بازار قدرتمند، فروش عالی و مهندسی مالی کارآمد و مهندس خلاق صنعتی بدهد.

اجازه دهید مهندسان نخبه با مشارکت سهامی شما یک شرکت تابعه شوند.

اجازه دهید متخصصان حرفه ای بازرگانی در کنار هم یک شرکت مستقل با مشارکت شما باشند.

اجازه دهید با همکاری هم یک سیستم لجستیک قدرتمند واحد داشته باشید.

اجازه دهید با همکاری هم یک صندوق توسعه محور سرمایه گذاری داشته باشید.

تا بتوانید خود و بازار را با هم به درستی تنظیم کنید و توازن عرضه و تقاضا را به درستی بالانس کنید. از ایجاد صنایع بیش از حد نیاز بازار خودداری کنید و جلوی خام فروشی را بگیرید.

خلاصه در هیچ امری موفق، در تراز انقلاب اسلامی که اعتبار جهانی داشته باشد نخواهید شد، مگر به این استراتژی نگاهی جدید پیدا کنید و یکدیگر را در پیشرفت واحده کمک نمایید.

والسلام

محمد صدرا علوی

**فصل اول**

**کلیات تحقیق**

**1-مقدمه :**

صنعت گچ ایران دارای قدمتی چند هزار ساله می باشد و هنوز پس از قرن های متمادی دارای جایگاه ویژه ای در ایران و جهان می باشد. استفاده صحیح از این ظرفیت و موهبت الهی می تواند برای بسیاری اشتغال ایجاد نماید و در بهبود وضعیت اقتصاد کشور تحولی شگرف را به همراه داشته باشد .

ضعف عملکرد مدیران کشوری از یک سو و عدم به روز رسانی دانش و فرهنگ مدیران واحد های صنایع و معادن بخش خصوصی از سوی دیگر موجب گردیده تا برخی ناهماهنگی ها و ناملایماتی ها موجب اختلالاتی در صنعت گچ ایران شود اگر چه همچنان صنعت گچ ایران برپا هست ولیکن آنچه باید باشد و می تواند باشد با آنچه هست فاصله ی زیادی دارد .

با توجه به تحولات صورت گرفته در علم مدیریت طی چند دهه ی اخیر؛ یکی از مهمترین عوامل توسعه و پیشرفت؛ ایجاد زنجیره ی تامین می باشد که هنوز که هنوز است، این مفهوم بصورت علمی و عملیاتی برای بسیاری از تولید کنندگان و معدن داران و دیگر فعالان اقتصادی کشور شناخته شده نمی باشد. همچنین با توجه به عدم شناخت علمی و فنی اکثر تولید کنندگان و فعالان اقتصادی فعلی در نقش و اهمیت مدیریت استراتژیک در هدف گذاری، عارضه یابی، تبیین برنامه ها و مدیریت اجرا و بازخورد عملکرد هر سازمان؛ باعث گردیده تا اگر چه صنایع زیادی در کشور ایجاد گردیده، اما به همان نسبت بدلیل نبود زنجیره ی تامین و عدم انتخاب استراتژی مناسب در جهت پیشبرد اهداف در میان آنان، نوعی برهم ریختگی، آشفتگی و بی برنامگی موج می زند که همین مسئله باعث تعطیلی، نیمه فعالی و یا فرسودگی عملکرد سازمانی در میان آنها شده است که اگر به موقع به داد این مشکل بیماری مدیریت اقتصادی بالاخص در صنعت گچ نرسیم، این چالش می تواند مشکلات فراوانی را در آینده برای ما به همراه داشته باشد .

از این رو محقق بنا دارد تا در این کتاب به تفسیر مفهومی و اجرایی نقش زنجیره ی تامین در بهبود عملکرد تولید و فروش محصول گچ ایران بپردازد و پس از آن با تشریح مفاهیم و انواع شیوه های مدیریت استراتژیک به بررسی انتخاب استراتژی مناسب جهت شیوه ی عملیاتی سازی و پیاده سازی زنجیره ی تامین بپردازد .

**1-1-تعریف و بیان موضوع :**

با توجه به پراکندگی و عدم ارتباط یکپارچه ی خدمت، دانش، مدیریت و هماهنگی میان صنایع و معادن و توزیع کنندگان گچ ایران و بالاخص استان سمنان که موجب مشکلات متعددی در این صنعت گردیده و موتور محرک زنجیره ی تامین این صنعت را با موانع و محدودیت های زیادی مواجه گردانیده است لذا، مولف بنا دارد تا بر پایه ی موضوع :

" تدوین و طراحی استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان "

به تبیین و بیان راهکارهای برون رفت از مشکلات موجود در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان بپردازد. البته ناگفته نماند، که مشکلات و بررسی های فوق تنها متعلق به استان سمنان نیست اما از آنجاییکه سمنان 80 درصد گچ ایران را به خود اختصاص داده است لذا تمرکز ما بر استان سمنان می باشد تا طی یک بررسی پژوهشی و علمی، راهکار و استراتژی مطلوب و مناسب جهت بهبود عملکرد زنجیره تامین و ارزش صنعت گچ را تببین نموده و از طریق آن بتوان شرایط تسهیل در فرآیند یکپارچه سازی صنعت گچ استان سمنان و همچنین بهینه سازی و ارتقای سطح تولید، فروش و جلب رضایت مندی مشتریان را طراحی و پیاده سازی نماید.

**1-2-بیان مسئله تحقیق :**

در این بخش محقق بنا دارد تا برای برون رفت از برخی مشکلات که در شبکه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ در کل کشور و بالاخص در استان سمنان وجود دارد، به تبیین راهکار و انتخاب استراتژی مناسب پرداخته شود. اما با توجه به اینکه مقدمه ی هر استراتژی بیان چشم انداز، ماموریت و بررسی قوت ها و ضعف ها ی داخلی و بیان فرصت ها و تهدیدات محیطی (SWOT) می باشد لذا، در ابتدا لازم است به اختصار به شرح مشکلات موجود در بخش صنعت گچ پرداخته شود و سپس بر اساس مشکلات موجود به طرح مسئله در راستای انتخاب استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی ایجاد زنجیره ی تامین پرداخته شود .

بر اساس تحقیقات به عمل آمده از جمله مشکلات جاری در زنجیره ی صنعت گچ کشور و بالاخص استان سمنان می توان به مشکلاتی اعم از موارد ذیل پرداخت که عبارتند از:

* قدیمی بودن دانش و فناوری استخراج سنگ گچ
* پایین بودن سطح دانش و تحصیلات پرسنل (در اکثر صنایع و واحدهای زنجیره ی تامین گچ )
* فرآیند سنتی حاکم بر تولید گچ
* عدم توجه به مدیران کیفیت
* فراگیر نبودن کنترل کیفیت در صنعت گچ
* هزینه ی بالای حمل و نقل
* عدم ثبات قیمت گچ
* تفکر سنتی استفاده از گچ
* عرضه ی بیش از تقاضای گچ در کشور
* عدم تامین ماشین آلات مورد نیاز
* عدم وجود کنسرسیوم مناسب برای گچ
* افزایش قیمت انرژی
* اهمیت ندادن به استاندارد
* عدم توجه کافی به تحقیق و توسعه و آموزش
* عدم توجه به صادرات
* عدم وجود انگیزه ی کافی در میان صنعتگران گچ
* شرایط بد قوانین نظام بانکی کشور و عدم اعطای تسهیلات ارزان قیمت جهت رونق صنعت گچ
* عدم حمایت های مطلوب دولت جهت اطلاع رسانی صحیح ظرفیت های تولیدات و بازارهای جهانی
* عدم حمایت دولت جهت تسهیل شرایط حضور تولیدکنندگان و فعالان صنعت گچ در نمایشگاه های داخلی و بین المللی

با توجه به بیان مشکلات صنعت گچ در ایران و بالاخص در استان سمنان، این سوال مطرح می گردد که:

" با استفاده از چه استراتژی مناسبی می توان زنجیره تامین را در صنعت گچ استان سمنان جهت بهبود و برون رفت از مشکلات طراحی و عملیاتی نمود؟"

برای پاسخ به این سوال نیاز است تا در ابتدا بر اساس ماتریس SWOT به بیان و تشریح مشکلات یا همان ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات و همچنین درک درست مفاهیم و عوامل کامل کننده ی زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان پرداخته شود تا پس از آن بتوان به تبیین استراتژی مناسب پرداخت که در فصول آتی به شرح و تفسیر آن پرداخته خواهد شد.

**1-3-اهمیت و ضرورت تحقیق :**

در حال حاضر کشور عزیزمان ایران با تولید 13 میلیون تن ظرفیت استخراج و تولید سالانه گچ بعد از چین با ظرفیت سالانه 45 میلیون تن تولید گچ براساس آمار منتشر شده تا سال 2012 میلادی بعنوان دومین تولید کننده ی بزرگ جهان می باشد. جالب توجه آنکه از میان این 13 میلیون تن گچ تولیدی ایران؛ بیش از 10 میلیون تن معادل 80 درصد آن به تولید گچ استان سمنان اختصاص دارد .

با توجه به آمار منتشر شده در سال 2012، کل جهان سالانه بیش از 150 میلیون تن گچ تولید می کنند که از میان این حجم 9 درصد آن گچ تولیدی ایران و بیش از 7 درصد آن گچ تولیدی استان سمنان می باشد که این میزان سهم گچ یک استان در مقایسه با کل ظرفیت گچ جهانی، اهمیت توجه به آن در جهت بهبود شرایط بیمار گونه آن را صد چندان می کند.(1)

همچنین باید بدانیم که صنعت گچ کاملا خصوصی اداره می شود و با 8000 نفر اشتغال زایی مستقیم و 32000 نفر اشتغال زایی غیر مستقیم، خود به تنهایی شهری با جمعیت 000/200 نفر را اداره می کند. مردمان 15 استان کشور در اطراف خود حداقل یک کارخانه گچ را در حال فعالیت می بینند و یا بعضا در آن مشغول به کار هستند.(2)

با تمام اینکه در شرایط کنونی، چین در رتبه ی اول گچ جهان بوده و ایران هم در شرایط بیمارگونه ای در حوزه ی مدیریت صنعت گچ به سر می برد اما هنوز از کشور چین تمایل به واردات گچ Gyps و همچنین گچ سفید برفی (Snow White) در حجم های قابل توجه از ایران وجود دارد که این نشان دهنده ی آنست که در صورت بهینه سازی ساختار مدیریتی این صنعت در ایران، می توانیم یکی از بزرگترین صادرکنندگان گچ معدنی و گچ فرآوری شده در جهان باشیم.

در حال حاضر، قیمت هر بسته ی 50 کیلویی گچ فرآوری شده پودری حدود 000/50 ریال می باشد که در هر تن چیزی در حدود 000/000/1 ریال به فروش می رسد. این مبلغ در حجم 10 میلیون تن تولید سالانه استان سمنان مبلغی بالغ بر000/000/000/000/10 ریال معادل 1000 میلیارد تومان برای این استان و 13000 میلیارد ریال معادل 1300 میلیارد تومان در هر سال برای کل کشور سرمایه آفرینی می کند که این حجم درآمد سرمایه ای، عدد ناچیزی برای توسعه و پیشرفت یک استان و یک کشور نمی باشد .

بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال 1395 جمعیت مردم استان سمنان 702 هزار و 360 نفر برآورد گردیده است،(3) که اگر میزان درآمد حاصل از تولید گچ استان سمنان را تنها در میان مردم آن استان توزیع نماییم عددی در حدود 700/237/14 ریال سرانه ی سالانه معادل 475/186/1 ریال سرانه ی ماهانه (بیش از یارانه ی ماهانه ی دولت به مردم) می تواند به مردم استان تعلق گیرد.

این مهم، ضرورت و اهمیت احیا و بهینه سازی این صنعت در کشور و استان سمنان را نشان می دهد که جای دارد تحقیقات گسترده ای در این خصوص صورت پذیرد و نتایج حاصل از تحقیق در معرض اجرا قرار گیرد.

**1-4-اهداف تحقیق :**

اهداف این تحقیق به عنوان نمونه عبارتند از :

* شناسایی نقاط قوت الگوی پیاده سازی مدیریت زنجیره ی تامین در صنعت گچ استان سمنان
* شناسایی نقاط ضعف الگوی پیاده سازی مدیریت زنجیره ی تامین در صنعت گچ استان سمنان
* شناسایی فرصت های محیطی الگوی پیاده سازی مدیریت زنجیره ی تامین در صنعت گچ استان سمنان
* شناسایی تهدیدات محیطی الگوی پیاده سازی مدیریت زنجیره ی تامین در صنعت گچ استان سمنان
* شناسایی استراتژی مناسب جهت مدیریت زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان

**فصل دوم**

**مروری برادبیات و بررسی پیشینه‌ی تحقیق**

**2-1 چارچوب نظری و مدل تحلیلی تحقیق :**

این تحقیق در خصوص انتخاب استراتژی مناسب جهت مدیریت زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان می باشد . در این تحقیق بر اساس دو متغیر مستقل و وابسته ی استراتژی و زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان متمرکز خواهیم شد که همان طور که در بخش مسئله ی طرح بیان گردید زنجیره ی تامین دارای متغیرهای جانبی دیگری می باشند که در آن بخش قید گردید.

در شرایط کنونی، مشکلات فراوانی چون ضعف دانش مدیران و کارکنان فعال در زنجیره ی صنعت گچ، عدم به روز رسانی ماشین آلات، استفاده از شیوه های سنتی بازرگانی، عدم اتحاد و یکپارچگی میان اعضای فعال در زنجیره ی صنعت گچ و بسیاری از دیگر مشکلات است که باعث گردیده تا گچ ایران و بالاخص استان سمنان نتواند جایگاه واقعی خود را آنگونه ای که بایسته و شایسته است پیدا کند لذا، برای خروج از چنین مشکلاتی به نظر می رسد که ایجاد زنجیره ی تامین در این صنعت از مرحله ی استخراج از معدن تا تحویل به دست مصرف کننده بتواند مشکلات بسیاری را مرتفع نماید. اما آنچه برای رسیدن به این هدف مهم است انتخاب استراتژی مناسب می باشد تا بتواند طرح را در کوتاهترین زمان و کمترین هزینه به مقصد مطلوب رساند.

یکی از دلایل مطلوبیت این روش، نظام مند شدن، ایجاد روحیه ی مشارکت جمعی، تسهیل در تامین و توزیع به موقع، یکپارچگی در اهداف و سیاست گذاری های توزیع و فروش، هم افزایی مالی و سرمایه ای، بهبود مستمر کیفی و کمی، کاهش هزینه ی تحقیق و توسعه و دیگر عوامل می باشد.

در این طرح معدن داران، تولید کنندگان، توزیع کنندگان، بازرگانان، پژوهش گران و مصرف کنندگان هم به عنوان حامیان و هم به عنوان ذی نفعان پروژه خواهند بود.

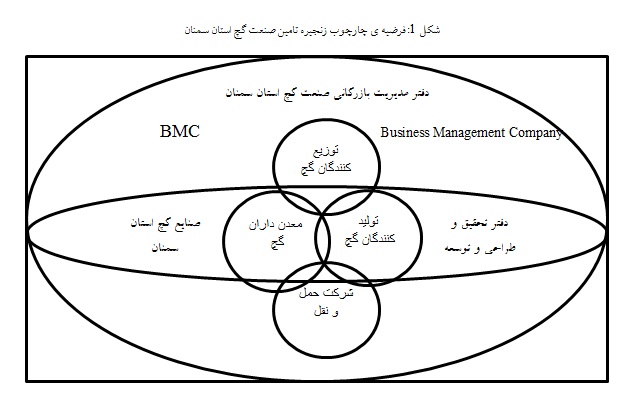
آنچه باعث تقویت این قاعده خواهد شد در وهله ی اول مشارکت عمومی فعالان این صنعت؛ در وهله ی دوم سرمایه ی کافی و در وهله ی سوم در دسترس بودن منابع تامین می باشد .

این روش می تواند بصورت یکپارچه و همزمان و هم می تواند به شیوه ی چند فازی و پلکانی انجام گیرد که شیوه ی انتخاب روش به شرایط روز و میزان مشارکت در پروژه بستگی دارد اما منطقی تر آن است که بصورت چند فازی این پروژه تکمیل گردد.

محدوده ی پروژه تحقیق در استان سمنان و با مرکزیت ده نمک در محدوده شهرستان آرادان بوده و دامنه ی آن به وسعت کل استان سمنان می باشد .

در این تحقیق از روش های جمع آوری اطلاعات از طریق کتب و مجلات معتبر، مصاحبه، پرسش نامه، عکس و فیلم و همچنین تحلیلات آماری استفاده خواهد گردید .

هدف از ارائه ی این پژوهش، اکتشاف مشکلات زنجیره ی صنعت گچ؛ ارائه راهکار و استراتژی برای برون رفت از مشکلات و حرکت در مسیری فن آورانه و نوین؛ در جهت ایجاد زنجیره ی تامین شبکه ای، با استفاده از سیستم مدیریت یکپارچه و با استفاده از جدیدترین متدهای روز جهانی می باشد.



شکل2-1-فرضیه‌ی چارچوب زنجیره تامین صنعت گچ استان سمنان(اثرمولف)

**2-2- تاریخچه ی پیدایش و توسعه ی صنعت گچ ایران و جهان :**

**2-2-1- تاریخچه ی پیدایش گچ :**

ذخایر سنگ گچ، میلیون ها سال قبل، زمانی که آب شور اقیانوس ها بیشتر سطح زمین را پوشانده بودند تشکیل گردیده است. زمانی که آب اقیانوس ها عقب نشینی کردند و در میان خشکی محصور شدند مرداب ها شکل گرفتند و با ادامه این تبخیر، این آب شورتر و شورتر شدند و هنگامی که این نمک ها رسوب کردند به ترتیب ترکیبات مختلفی را تشکیل دادند که یکی از آنها سنگ گچ بود. در واقع سنگ گچ جزء سنگ های رسوبی تخریبی محسوب می شود و بصورت محلول در آب دریا وجود دارد. هنگامی که در نقاطی از دریا آب تبخیر شود، این ماده (سنگ رسوبی) دیگر نمی تواند بصورت محلول باشد، به ناچار مقداری از آن نا محلول شده و رسوب می کند سپس بر اثر فعالیت های شیمیایی، با گذشت سال ها این ذخایر نمکی با گیاهان پوسیده و سایر مواد معدنی ترکیب شده و سرانجام حاصل کار، تشکیل سنگ های لایه لایه بود که به طور متناوب یک لایه آن سنگ گچ و لایه دیگر آن سنگ آهک بود. این لایه ی سنگی که یک نوع ورق شفاف است، بصورت معادن گچی در می آید که از نظر زمین شناسی ارزش فراوان دارد.

ذخایر سنگ گچ بصورت لایه های تخت با ضخامتی در حدود 6 الی 8 فوت، روی هم قرار گرفته اند که همانطور که گفته شد، اغلب در بین این لایه ها سنگ آهک یا سنگ رُسی نیز قرار گرفته است. سنگ گچ تجاری هم از معادن روباز و هم از معادن زیر زمینی نزدیک سطح زمین استخراج می گردد . انیدریت به صورت سنگ انیدریت (CaSo4) که سولفات کلسیم بدون آب است به طور فراوان به عنوان مواد کانی در غشاء زمین یافت می شود و فقط در نقاطی که منشاء آتشفشانی دارند سنگ گچ مشاهده نمی گردد. علاوه بر آن سنگ گچ و سنگ انیدریت طبیعی به طور گسترده ای در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد. اگر چه در بیشتر کشورهای دنیا، معادن سنگ، زیر زمینی هستند ولی در ایران تمام معادن سنگ گچ به شکل سطحی و با روش های استخراج روباز استخراج می شوند.(4 )

**2-2-2- تاریخچه ی کاربرد گچ :**

قدیمی ترین مواد چسباننده که امروزه نیز مورد استفاده قرار می گیرد ملات گِل (مخلوطی از خاک رُس و آب) است . پس از کاربرد ملات گِل، به تدریج و بر اثر بیشتر شناخته شدن گچ و آهک پخته شده، مورد مصرف قرار گرفت . اینکه به طور کلی مواد چسباننده گچی چه موقع و کجا برای اولین مرتبه به عنوان مصالح ساختمانی مورد مصرف قرار گرفته است در تاریکی تاریخ قرار دارد. ولی قدیمی ترین اثرات شناخته شده در شهری واقع در آسیای صغیر (ترکیه ی امروز) که به عنوان زیر کار فرسک های تزیینی مشاهده شده است و متعلق به 9000 سال قبل از میلاد مسیح تخمین زده می شود. سنگ نبشته های به جا مانده به خطوط میخی از زمان های سومریان و بابلیان کاربرد و مصرف گچ را شرح داده اند. از حفریات باستان شناسی که در فلسطین اشغالی در قسمت جنوبی دریای طبریه انجام گرفته، کف های ساخته شده از مواد گچی بوده که به زمان 700 سال قبل از میلاد مسیح عنوان گردیده است . در شطّ فرات نزدیک شهر اوروک، گچ به عنوان مصالح ساختمانی مصرف شده که به سال های 300 سال قبل از میلاد مسیح تعلق دارد . همچنین در اهرام ثلاثه مصر نیز کاربرد گچ دیده شده که به سالهای 2700 قبل از میلاد مسیح بوده و این مواد مخلوطی از ملات گچ و آهک پخته شده تشکیل شده است که درزهای عمودی بین سنگ های آهکی قرار گرفته و سوراخ های به جا مانده را با آن پر کرده اند. در غیر اینصورت سنگ ها را بدون ملات کار گذارده اند. به روایتی اندود کاری دیواره ی مقبره های اهرام ثلاثه مصر را به 5000 سال و گاهی به 11000 سال قبل از میلاد مسیح یاد می کنند که این ماده با حرارت دادن سنگ گچ طبیعی و پودر کردن آن و سپس مخلوط نمودن با آب برای روکش مورد استفاده قرار می گرفته است.

درون اهرام مصر، بر روی سطوح صاف و سفید گچی، دیوار نگاری های شکوهمندی با نقش سربازان مصری ارابه های جنگی، خدایان، حیوانات و پرندگان موجود است. علاوه بر این که مصریان قدیم گچ را برای مصارف ساختمانی استفاده می کردند. از این مواد در مجسمه سازی و پوشش مومیایی و نگهداری میوه جات استفاده می شده است . یونانیان طرز تولید و کاربرد گچ را از مصریان آموختند. آن ها همچنین نامی به سنگ گچ داده اند که از دو کلمه با معانی زمین و پختن تشکیل شده است . آن ها فرم خاصی از سنگ گچ را که حالت شیشه ای دارد را برای پنجره ها استفاده و به ویژه این سنگ ها را وقف معبدهای الهه ی ماه می نموده اند.

سنگ گچ شیشه ای را که به این شیوه ی سنتی مورد استفاده قرار می گرفته، یونانی ها سلنیت یا سنگ ماه می نامیده اند. یکی از فلاسفه و محققین یونانی به نام ثئوفراستوس (272-287 قبل از میلاد) که شاگرد ارسطو بوده است در مورد کاربرد گچ به طور دقیق شرح داده که به سال 400 قبل از میلاد، از یونان به روم انتقال یافته، چنانچه پلینیوس در کتاب خود به نام تاریخ طبیعت از آن یاد کرده است. رومی ها با استفاده از گچ از هزاران مجسمه یونانی کپی برداری کرده اند. تندیس های بزرگ، گاوهای بالدار متعلق به تمدن آشور که امروزه در موزه ی شهر لندن موجود است از همین سنگ ساخته شده اند.

اواسط قرن 17، ملات گچ در آلمان برای مصارف عادی ساختمان و در اوایل قرن 18 برای کارهای تزیینی و گچ بری به کار می رفت . بر اثر آتش سوزی هایی که در پاسل سوئیس (سال 1417 میلادی) و لندن در سال های 1666 و 1794 میلادی رخ داده است، به پایداری این ماده در مقابل آتش نیز پی برده اند .

اروپائیان ابتدا در آغاز قرن گذشته از گچ بصورت کاربرد پزشکی آشنا شده و بعد از آن متداول گردیده است. بدین طریق که اولین مرتبه کنسول انگلیسی در بصره به نام ویلیام اتون مشاهده نمود که در سواحل خلیج فارس، اعضای شکسته شده را با دوغ آب گچ بانداژ می کردند و این روش را در سال 1794 میلادی به پزشکی به نام متیو گاتری در سنت پترزبورگ گزارش می دهد و با آزمایش های فراوانی که انجام می گیرد اولین بار در بیمارستان های هلند ( به سال 1814 میلادی) از کاربرد گچ برای شکسته بندی استفاده می شود. همچنین در صنعت دندان پزشکی ابتدا از سال 1770 برای ساخت مدل آشنا گردیدند. اولین آزمایش های شیمیایی و تحقیق در مورد پخت سنگ گچ در سال 1765 میلادی توسط لاوازیه آغاز گردید و واکنش های گیرش اولین مرتبه به وسیله ی شاتلیر (به سال 1884) معرفی شد.(5)

**2-2-3- تاریخچه ی کاربردهای اولیه ی گچ در ایران :**

در ایران نیز گچ رابطه ی نزدیکی با صنعت ساختمان سازی داشته و از قدیم یکی از مصالح ساختمانی سنتی ایران بوده است. شرایط خاص زمین شناسی ایران، بصورت مختلفی در تشکیل و گسترش ذخایر گچ موثر بوده است . گسترش قابل توجه لایه های آهکی (کربناته) در دوران آخر زمین شناسی به عنوان تامین کننده منبع کلسیم، حضور لایه های آذرین با ترکیبات سولفیدی و وجود لایه های نفتی به عنوان عوامل ایجاد کننده ترکیبات سولفیدی، شرایط مناسبی را از این حیث در کشور به وجود آورده است. از سویی دیگر فرآیندهای تکتونیکی متناوب باز و بسته شدن دریاها در دوران گذشته زمین شناسی ایران، بارها سبب تشکیل حوضه های تبخیری داخلی شده است. به دلیل همین گستردگی است که گچ از دیر باز در بسیاری از نقاط ایران، شناخته شده و مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از کاربردهای ویژه ی گچ، اندود کردن دیوارها و سطوح داخلی ساختمان ها است و هنر گچ بری، این آراستگی را به حد کمال و دل نوازی می رساند. به کار بردن تزئینات گچی در تزیین دیوارها، روش معمول در شهرهای ایران و عراق بوده است.

اولین مردمی که در ایران به این کار دست زدند، هخامنشیان و سپس ساسانیان بودند و اعراب در جریان فتوحات خویش، این هنر را از آن ها فرا گرفتند. کاربرد گچ در پوشش قوسی کانال ها در قسمتی از بناهای تخت جمشید از دوره ی هخامنشی به یادگار مانده است. ملات گچ در دوره ی ساسانیان در اسکلت سازی بناها و همچنین جهت نماسازی کاربرد فراوان داشته است . در واقع گچ مهمترین عامل تزیینی بناهای ساسانی را تشکیل می دهد. در این دوران کاشی هایی با نقوش برجسته از جنس گچ برای پوشش و تزئین اماکن و قصرها به کار می رفته است که بسیاری از آن ها در موزه های کشورهای مختلف جای دارد. همچنین آثارگچ بری زیادی که زینت بخش بناهایی چون ایوان مدائن، بیشاپور، کاخ کیش، تپه میل ورامین بود که امروزه نیز باقی مانده اند .

از زمان اشگانیان ابنیه هایی با تزئینات گچی به جا مانده است که نمایانگر خلاقیت و هنر استادکاران ایرانی می باشد. از دوران اسلام نیز گچ بری های فراوانی به جا مانده که نمودار پیشرفته این هنر در سرزمین ایران می باشد. در دوره ی صفوی، هنر گچ بری وارد روش های خاصی می شود. به طوری که زیباترین مقرنس بندی های گچی با عناصر گوناگون به خصوص مقرنس های طاس و نیم طاس همراه با نقوش گل و گیاه با انواع تیغه های گچی دال بری، زینت بخش کاخ های شاهی شده است. در این میان می توان به پدیده های ارزشمند مقرنس قطار و کاربندی ها و یزدی بندی های گچی بسیار شگرف کاخ هشت بهشت، سر در بازار قیصریه اصفهان و به خصوص دالبرهای تیغه منقوش از ظروف گوناگون همچون تنگ و سبو و مقرنس بندی های طاسه دار گچی در تالارهای شاه نشین و کاخ عالی قاپو و نیز خط گچ بری ثلث بسیار ارزشمند در صفه درویش مسجد جامع همین شهر را به یاد داشت .

تا قبل از سال 1340 هجری شمسی در ایران، گچ تنها وسیله ی ابتدائی و با تکنولوژی پائین و به روش سنتی تولید گردیده ولی عدم تولید انبوه و نامرغوب بودن محصولات و نیز بالا بودن قیمت تمام شده، انگیزه لازم جهت تاسیس کارخانجات گچ ماشینی در ایران را فراهم نمود.

در واقع زمان چندان زیادی از تولید گچ در ایران به طریق صنعتی مدرن آن نمی گذرد و اولین کارخانه ی صنعتی تولید گچ در فارس به ظرفیت 500 تن در روز ساخته شد که 40-35 سال بیشتر از قدمت آن نمی گذرد و هم اکنون در گوشه و کنار کشورمان کارخانجات تولید گچ به طریق صنعتی ساخت خارج و یا ایران مشاهده می گردد. اگر چه سنگ گچ طبیعی مرغوب در ایران به وفور یافت می شود و کاربرد آن در صنایع ساختمانی و تزئینی از چند هزار سال پیش تا کنون متداول بوده است ولی با کاربرد و تولید علمی آن، برخلاف کشورهای اروپایی، آشنایی کافی ندارند و هنوز در بسیاری از موارد بصورت سنتی تولید و استفاده دستی می شود. صنعت گچ در کشورهای غرب توسعه ی فراوان داشته و تحقیقات گسترده ای در مورد آن انجام گرفته است به طوری که از این ماده در ایران فقط برای سفید کاری مورد مصرف قرار می گیرد، در آن کشورها به صورت صنایع جنبی، تولیدات دیگری به وجود آورده اند که در بسیاری موارد از اهمیت فراوانی برخوردار می باشند.

تعداد کارخانجات تولید گچ در ایران حدود 450 کارخانه ی صنعتی و نیمه صنعتی می باشد که ظرفیت تولیدی آن ها بالغ بر 26 میلیون تن است که به تولید انواع گچ اعم از ساختمانی رویال پاکتی، فله، تحریر، خیاطی، صنعتی، طبی و پاششی می توان اشاره کرد که بیشتر این کارخانجات در استان سمنان، فارس، تهران و اصفهان واقع شده است.(6)

**2-2-4- تاریخچه ی مصرف گچ در کشاورزی :**

گچ کشاورزی در حدود بیش از دو قرن پیش برای اصلاح بافت خاک در ایالات مختلف آمریکا استفاده می شده است. این نوع گچ در این ایالات برای بهبود رشد و میزان عملکرد گیاهان در مزارعی همچون سیب و انگور به کار می رفت. یولاف نیز جزو محصولاتی است که برای اولین بار در آن از گچ کشاورزی استفاده شده و تاثیر عملکرد آن سبب شده تا برای بسیاری از محصولات دیگر نیز استفاده شود.

البته آنچه مسلم است باید شرایط آبی و خاک مزرعه را در هنگام استفاده از گچ کشاورزی بررسی کرد و بنابر این قبل از هر چیز باید آنالیز خاک انجام شود.(7)

**2-3- مزایای استفاده از گچ :**

استفاده از گچ دارای محاسن بسیاری است که بیان تک تک آن ها و بیان شرحی بر علل آن می تواند ما را از اصل هدف تحقیق که بر پایه ی تبیین استراتژی مدیریت زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان است دور نماید. اما از آنجایی که مقدمه ی تبین هر استراتژی بیان چشم انداز و ماموریت و بیان ضعف ها و قوت ها، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) است، لذا به اختصار به بیان مزایای استفاده از گچ در این بخش و بیان مختصر کاربردهای گچ در بخش های آتی پرداخته خواهد شد .

مزایای گچ عبارتند از :

* زودگیر بودن
* ازدیاد حجم به هنگام سخت شدن
* پایداری در مقابل ذرات تخریب کننده ی پراکنده در هوا
* مقاومت در مقابل آتش سوزی
* آکوستیک بودن
* قابلیت شکل پذیری
* رنگ
* قابلیت رنگ پذیری
* استحکام و مقاومت بالا
* اندازه دانه های گچ
* فراوانی
* ارزانی
* سبکی
* اثر بر روی خاک(8)

**2-4- کاربردهای سنگ گچ :**

ژیپس به دو صورت پخته و خام مورد استفاده قرار می گیرد. کاربردهای اصلی گچ در صنعت به شرح زیر می باشد :

1. خمیر گچ و محصولاتی که با آن ساخته می شود :

* گچ پزشکی (گچ پاریس یا گچ جراحی)
* قالب گچی در صنعت کوزه گری (سفال گری)
* ریخته گری (مصنوعات)

1. کارهای ساختمانی و عمرانی :

* تخته های گچی (دیوارهای پیش ساخته)
* بتن متراکم و سنگین (بتن های گچی)
* کاشی های آکوستیک
* اسکالیولا (سنگ مرمر مصنوعی)
* ساختمان های موقت
* قالب ساختمانی (گچ سفید، گچ همی هیدرات فرآوری شده، گچ Keen ، گچ بدون آب حاصل از سنگ گچ)
* تیغه ها
* تیغه های گچی
* تیغه های گچی فیبری (GFB)
* بلوک های پارتیشن
* گچ تقویت شده با الیاف شیشه ای (GRG)

1. سیمان (سیمان پرتلند معمولی OPC)
2. کود شیمیایی
3. بهبود و غنی سازی خاک (تهویه ی خاک)
4. صنعت رنگ
5. آجر خاکستر بادی (Fly Ash Black)

* افزودنی خاکستر بادی بتن (فلای اش)

1. مجسمه سازی
2. نساجی
3. دارو سازی
4. صنعت چسب
5. سایر کاربردها

* منبع اسید سولفوریک
* کاغذ
* لاستیک
* قالب سازی لاستیکی
* حشره کش ها
* استخراج ذغال سنگ
* گداخت (در متالورژی نیکل قابل استفاده می باشد )
* تزئینات
* میکروسکوپ
* چغندر قند
* ریخته گری
* صنایع آرایشی
* داروسازی
* گچ تحریر

1. بازیافت ضایعات(9)

بیان این دامنه از کاربری گچ در بازارهای داخلی و جهانی ما را بر این می دارد تا بصورت فنی تر و جدی تر به شرح و تفسیر بیان استراتژی و سیاست گذاری شیوه ی زنجیره ی تامین این صنعت بیفتیم که در بخش های آینده بدان پرداخته خواهد شد .

**2-5- بررسی وضعیت صنعت گچ در جهان:**

**2-5-1- جایگاه صنعت گچ و پنل گچی در خاورمیانه:**

خاورمیانه به عنوان یکی از بازارهای در حال رشد برای مصرف پنل های گچی می باشد ولی به دلیل وجود تفاوت های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بین کشورهای واقع در منطقه ی خاورمیانه، مصرف پنل گچی تا به امروز چندان قابل ملاحظه نبوده است. در بسیاری از کشورها ظرفیت تولید پنل گچی برابر صفر است در حالیکه کشوری مانند عربستان سعودی که تولید کننده اصلی منطقه محسوب می شود، از بین کشورهای واقع شده در منطقه، تنها 8 کشور و در مجموع 42 کارخانه تولید پنل گچی وجود دارد. کشورهای مختلف خاورمیانه از جمله ایران، بحرین، عراق، فلسطین اشغالی، اردن، کویت، لبنان، عمان، قطر، عربستان سعودی، سوریه، امارات متحده عربی و یمن توجه جهانی گچ را به خود جلب کرده اند.

**ایران :**

ایران دارای سومین ذخایر بزرگ گچ در جهان است که عمدتاً در استان های سمنان، آذربایجان، هرمزگان و خراسان جنوبی قرار دارد. استان سمنان پیشروترین تولید کننده گچ در بین استان های ایران است . این استان با داشتن 50 معدن فعال گچ، 80% تولید داخلی و بیش از 6% از تولید جهانی گچ را به خود اختصاص داده است. بخش عمده ای از سنگ گچ برداشت شده از معادن برای تولید گچ ساختمانی (برای اندود کاری) و یا در تولید سیمان مصرف می شود و مقدار بسیار کمی برای تولید پنل های گچی و قطعات پیش ساخته گچی استفاده می شود.

تقریباً بیش از 200 کارخانه ی گچ در ایران مشغول فعالیت هستند. ایران با وجود تولید بالای گچ، تنها دارای 7 کارخانه ی تولید پنل گچی می باشد که قدیمی ترین کارخانه ی پنل گچی کارخانه ی صدف در روستای هرنگ در شهرستان بستک واقع در استان هرمزگان با ظرفیت 3 میلیون متر مربع در سال در حال تولید می باشد. قدمت فعالیت گچ صدف به بالای 50 سال در زمینه ی تولید محصولات گچی می رسد. بزرگترین کارخانه‌ی پنل گچی، شرکت کناف ایران با ظرفیت 39 میلیون متر مربع در سال واقع در نزدیکی شهر تهران در حال انجام فعالیت می باشند .

سومین کارخانه ی پنل گچی آسیا، مولیبدن با ظرفیت تولید 4 میلیون متر مربع در سال در شهر یزد واقع شده است . شرکت رویال پلاستیک تبریز، شرکت آذین گچ میانه، شرکت پنل صنعت شیراز و شرکت فوردو دامغان دیگر تولید کنندگان پنل گچی در ایران هستند .

**بحرین :**

با وجود اینکه کشور جزیره ای بحرین غنی از نفت است اما تولید کننده ی پنل گچی و سنگ گچ است. از این رو شرکت های پنل گچی مطرحی از جمله Saint-Gobain Gyproc ، گروه USG Boral ، Shaheen و Knauf تامین کننده ی اصلی برای این کشور هستند که واردات پنل گچی برای این جزیره از طریق کشورهای همسایه شورای همکاری خلیج فارس (عمدتاً عمان، عربستان سعودی و امارات متحده عربی) صورت می گیرد.

**عراق** :

در سال های اخیر، این کشور، گچ را صرفاً برای مصرف داخلی خود استخراج کرده است. وزارت صنایع و معادن عراق، ذخایر گچ را 130 میلیون تن تخمین زده است. عمده مصرف گچ در عراق در تولید سیمان و گچ ساختمانی می باشد. این کشور در حال حاضر هیچگونه واحد تولیدی پنل گچی ندارد.

**فلسطین اشغالی :**

فلسطین اشغالی دارای ذخایر گچ مناسبی می باشد، چرا که در سال 2014 توانایی استخراج 84000 تن را داشت که نسبت به سال 2013 (27000 تن) افزایش 68 درصدی را به دنبال داشت. فلسطین اشغالی دارای 2 کارخانه پنل گچی است. شرکت گچ Orbond که در سال 1991 تاسیس شد (بخشی از شرکت کناف آلمان) با ظرفیت 24 میلیون متر مربع در سال، در حال فعالیت می باشد. همچنین شرکت گچ Tambour با ظرفیت سالانه 15 میلیون متر مربع، در سال 2008 راه اندازی شد.

**اردن :**

مهمترین مناطق ذخایر گچی در غرب این کشور واقع شده است. بر اساس آمار منتشر شده، ظرفیت تولید گچ خام در اردن در سال 2014 به 0.9 میلیون تن رسید. با این وجود در حال حاضر اردن هیچ کارخانه تولید پنل گچی ندارد. از طرفی کمیسیون سرمایه گذاری اردن تصمیماتی در رابطه با ایجاد یک کارخانه پنل گچی در این کشور را در برنامه ی خود دارد . اما تا به امروز هیچگونه اخبار تجاری در رابطه با این موضوع مطرح نشده است.

**کویت :**

کویت دارای چندین معدن گچ و 3 کارخانه پنل گچی می باشد. بزرگترین کارخانه مربوط به کمپانی National Gypsum با ظرفیت 4 میلیون متر مربع در سال بوده که در شعیبیه واقع شده است. یک کارخانه گچ دیگر نیز با ظرفیت 3 میلیون متر مربع در سال در شعیبه در حال بهره برداری می باشد.

یک کارخانه پنل گچی دیگر نیز با ظرفیت 3 میلیون متر مربع در سال در صفات واقع شده و مشغول انجام فعالیت می باشد.

**لبنان** :

لبنان سنگ گچ خام خود را تحت نظر USGS به مقدار 100 هزار تن در سال استخراج می کند و این کشور هیچ کارخانه پنل گچی ندارد .

**عمان :**

عمان دارای ذخایر گچ قابل توجهی می باشد. اداره معدن دولتی عمان (PAM)، ذخایر معدن این کشور را حدود یک میلیارد تن تخمین زده است که این معادن در بخش جنوبی کشور و برخی در شمال آن متمرکز شده اند. استخراج گچ، به ویژه برای صادرات، رشد قابل توجهی را از زمان تاسیس معدن USG-Zawawi به همراه داشته است. شرکت USG Zawawi Drywall که یک سرمایه گذاری مشترک بین Boral ، USG و معادن Zawawi است، واحد تولید پنل گچی خود را با ظرفیت 8 میلیون متر مربع در سال، در ماه مارس 2015 در بندر صلاله واقع در جنوب غرب عمان راه اندازی کرد .

هدف این شرکت از تولید پنل گچی در جهت مصرف بازار داخلی و همچنین کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس، شرق آفریقا و هند می باشد. این کارخانه با اضافه کردن خط دوم تولید در سال های آینده، به میزان 16 میلیون متر مربع در سال تولید خود را افزایش خواهد داد. این کارخانه انتظار دارد که ظرف مدت 3 سال، صادرات خود را به 2 میلیون متر مربع در سال افزایش دهد.

عمان توانست خود را در سال 2017 به تایلند که صادر کننده برجسته جهان است برساند و توانست 7.4 میلیون تن صادرات را از آن خود کند . مدیر عامل PAM پیش بینی می کند که صادرات گچ عمان در سال 2018 به 10 میلیون تن می رسد که بیش از دو برابر صادرات آن در سال 2016 است .

میزان صادرات گچ عمان در سال 2016، 4.6 میلیون تن گزارش شده است. بازارهای اصلی صادرات برای این محصول کشورهای هند، ژاپن، تایوان، اندونزی، ویتنام و بنگلادش می باشند. مدیر عامل شرکت USG Boral Zawawi اعلام کرد که عمان می تواند در مدت 14 سال، از سال 2016 تا سال 2030 به میزان 250 میلیون تن گچ را صادر کند.

این کشور دارای 2 کارخانه پنل گچی است که این دو کارخانه توسط شرکت های Global Gypsum با ظرفیت 20 میلیون متر مربع در سال و شرکت USG Boral Zawawi با ظرفیت 8 میلیون متر مربع در سال اداره می شوند. در ژانویه 2017 گروه معدن خلیج اعلام کرد که قصد تاسیس یک کارخانه پنل گچی در صلاله را دارد که تا کنون هیچگونه پیشرفتی در رابطه با این پروژه به دست نیامده است.

**قطر** :

با توجه به آمارهای تولید ناخالص ملی در سال 2016، قطر ثروتمندترین کشور دنیا شناخته شده است. این کشور در سال 2014 حدود 200 هزار تن گچ خام را استخراج کرده است . در سال 2014 شرکت Qatari Saudi با سرمایه گذاری مشترک بین شرکت تولید صنعتی قطر (33.375 %)، سیمان ملی قطر (با سهم 33.375 %) و شرکت ملی گچ (عربستان سعودی) با سهم 33.375 % با ظرفیت استخراج 135000 تن گچ در منطقه سالوا به بهره برداری رسید. بیشترین گچ خام استخراج شده برای تولید سیمان مورد استفاده قرار گرفته است. قطر در حال حاضر هیچگونه شرکت فعال که سازنده تجهیزات تولید پنل گچی باشد را ندارد .

**عربستان سعودی :**

عربستان دارای ذخایر گچی قابل توجهی می باشد . جایگاه این کشور از نظر تولید کننده عمده پنل گچی در خاورمیانه بعد از ترکیه قرار گرفته است . از بین 9 کارخانه، ظرفیت تولید 146 میلیون متر مربع در سال را از آن خود کرده است، که این حجم از تولید را 8 کارخانه پوشش می دهد.(10)

جدول شماره 2-1- تولید کنندگان گچ خام، تعداد کارخانجات پنل گچی همراه با ظرفیت آنها در سال 2017(مجله فناوری گچ و صنایع وابسته،تحقیقات خانم مهندس پرستو گورانی)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| نام کشور | تولید گچ خام  (بر حسب میلیون تن) | تعداد کارخانه پنل گچی | ظرفیت پنل گچی  (بر حسب میلیون متر مربع در سال) |
| بحرین | - | - | - |
| ایران | 16 | 7 | 46 |
| عراق | 1.4\* | - | - |
| فلسطین اشغالی | 0.08 \* | 2 | 39 |
| اردن | 0.9 \* | - | - |
| کویت | - | 3 | 10 |
| لبنان | 0.3 \* | - | - |
| عمان | 6 | 2 | 30 |
| قطر | 0.2 \* | 1 | 6 |
| عربستان سعودی | 1.9 | 9 | 146 |
| سوریه | 0.18 \* | 1 | 10 |
| ترکیه | 9 | 13 | 220 |
| امارات متحده عربی | 0.7 \* | 4 | 93.3 |
| یمن | - | - | - |
| جمع کل | 32.9 | 42 | 600.3 |

موارد ستاره دار \* مربوط به داده های سال 2014 می باشند.

**2-5-2- جایگاه صنعت گچ و پانل گچی در اروپا:**

در این تحقیق، صنعت گچ و پنل گچی در اروپا مورد بررسی قرار می گیرد . شرکت های Knauf ، Saint-Gobain و ETEX بزرگترین تولیدکنندگان چند ملیتی پنل گچ در اروپا می باشند که بیشترین سهم بازار را از این محصول در اختیار دارند. کل ظرفیت تولید پنل گچی اروپا 2344 میلیون متر مربع در سال می باشد و حدود 95 درصد این ظرفیت تولید به این سه تولید کننده ی بزرگ اختصاص دارد.

**هولدینگ های صنعت گچ در اروپا:**

شرکت Saint-Gobain :

این شرکت با ظرفیت تولید 994 میلیون متر مربع در سال در جایگاه اول قرار گرفته است یعنی 43 درصد از ظرفیت پنل گچی اتحادیه اروپا توسط این شرکت تولید می شود که این حجم از تولید را 27 کارخانه پوشش می دهد.

شرکت Knauf :

این شرکت با ظرفیت تولید 794 میلیون متر مربع در سال و با داشتن 24 کارخانه در رده دوم قرار گرفته است. این شرکت 33 درصد از کل ظرفیت تولید پنل گچی در اروپا را به خود اختصاص داده است.

شرکت ETEX :

این شرکت نیز دارای 14 کارخانه با ظرفیت تولید 454 میلیون متر مربع در سال، در جایگاه سوم قرار گرفته است که حدود 19 درصد از تولید پنل گچی در اروپا متعلق به این شرکت می باشد. مابقی 5 درصد تولید پنل گچی در این ایالت معادل 103 میلیون متر مربع در سال، توسط 6 واحد تولید کننده کوچک و مستقل صورت می گیرد.

هر یک از این 6 شرکت فقط دارای یک کارخانه می باشند. ازدحام واحدهای تولید کننده در غرب اروپا نسبت به سایر نقاط در این ایالت به چشم می خورد. جایی که کشورهایی همچون فرانسه، انگلستان، آلمان، اسپانیا و ایتالیا از نظر ظرفیت تولید در رده های بالاتری نسبت به سایر کشورها در این ایالت قرار گرفته اند.

کارخانجاتی که در جنوب و شرق اروپا هستند به دلیل جمعیت پایین تر و استفاده کمتر از پنل گچی در ساخت و ساز، ظرفیت تولید چشمگیری ندارند.

**ظرفیت تولید پنل گچی در کشورهای عضو اتحادیه اروپا :**

همانطور که در جدول 2 دیده می شود، پنج کشور عضو اتحادیه اروپا (انگلستان، فرانسه، آلمان، اسپانیا، لهستان) تقریبا 66 درصد کل ظرفیت پنل گچی را به خود اختصاص داده اند.

جدول 2-2- ظرفیت پنل گچی کشورهای تولید کننده در اتحادیه اروپا(مجله فناوری گچ و صنایع وابسته)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Plants | Capacity (Mm2 /yr) | Country | Rank |
| 8 | 405 | UK | 1 |
| 8 | 368 | France | 2 |
| 11 | 348 | Germany | 3 |
| 6 | 207 | Spain | 4 |
| 4 | 189 | Poland | 5 |
| 6 | 148 | Italy | 6 |
| 2 | 79 | Belgium | 7 |
| 2 | 63 | Austria | 8 |
| 2 | 59 | Sweden | 9 |
| 2 | 55 | Latvia | 10 |
| 2 | 52 | Romania | 11 |
| 2 | 50 | Finland | 12 |
| 2 | 46 | Denmark | 13 |
| 2 | 46 | Czechia | 14 |
| 2 | 45 | Bulgaria | 15 |
| 3 | 40 | Portugal | 16 |
| 2 | 37 | Netherland | 17 |
| 2 | 31 | Greece | 18 |
| 1 | 31 | Ireland | 19 |
| 1 | 23 | Hungary | 20 |
| 1 | 22 | Croatia | 21 |
| 71 | 2344 | Total |  |

در مقابل، هیچ کارخانه پنل گچی در کشورهایی نظیر استونی، قبرس، لیتوانی، لوکزامبورگ، مالت، اسلواکی و اسلوونی مشاهده نمی شود.

**انگلستان :**

بیشترین ظرفیت تولید پنل گچی را انگلستان در دست خود گرفته است. اگر چه که در سال 2019 زمانیکه انگلستان از اتحادیه اروپا خارج شود این افتخار نصیب فرانسه می شود، از طرفی این ایالت، قطب بزرگ تولید پنل گچی خود را از دست خواهد داد؛ زیرا انگلستان ظرفیت تولید 405 میلیون متر مکعب در سال را در 8 کارخانه دارا می باشد که بیش از 17 درصد از ظرفیت تولید پنل گچی در اروپا را به خود اختصاص داده است.

جدول 2-3- ظرفیت تولید پانل گچی در انگلستان

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Plants | Capacity (Mm2/yr) | UK |
| 4 | 206 | British Gypsum (Saint-Gobain) |
| 2 | 101 | Siniat (ETEX) |
| 2 | 98 | Knauf Drywall |

**فرانسه :**

بعد از انگلستان، فرانسه در رده ی دوم از لحاظ تولید پنل گچی در اروپا قرار گرفته است که توان ظرفیت تولید 368 میلیون متر مکعب در 8 کارخانه را دارد.

جدول 2-4- ظرفیت تولید پانل گچی در فرانسه

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Plants | Capacity (Mm2/yr) | FRANCE |
| 3 | 194 | Saint-Gobain Placoplatre |
| 4 | 122 | Siniat (ETEX) |
| 1 | 52 | Knauf Platres |

**آلمان :**

این کشور با داشتن 11 کارخانه تولید پنل گچی، از نظر تعداد بیشترین واحد تولیدی در اروپا را به خود اختصاص داده است که ظرفیت تولید 348 میلیون متر مکعب در سال را دارا می باشد.

جدول 2-5- ظرفیت تولید پانل گچی در فرانسه

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Plants | Capacity (Mm2/yr) | GERMANY |
| 5 | 235 | Knauf Deutsche Gipswerke |
| 3 | 118 | Rigips (Saint-Gobain) |
| 3 | 57 | Siniat (ETEX) |

**اسپانیا :**

اسپانیا چهارمین تولید کننده بزرگ پنل گچی در اروپا محسوب می شود که دارای 6 کارخانه با ظرفیت تولیدی 207 میلیون متر مکعب در سال می باشد.

جدول 2-6- ظرفیت تولید پانل گچی در اسپانیا

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Plants | Capacity (Mm2/yr) | SPAIN |
| 2 | 80 | Knauf |
| 2 | 60 | Saint-Gobain Placo Iberica |
| 1 | 56 | Yesos Ilbericos (ETEX/Uralita) |
| 1 | 12 | Fermacell |

**لهستان :**

این کشور نیز با داشتن 4 کارخانه تولید پنل گچی و با ظرفیت کل 189 میلیون متر مکعب در سال، در رده ی پنجم قرار گرفته است .

جدول 2-7- ظرفیت تولید پانل گچی در لهستان

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Plants | Capacity (Mm2/yr) | POLAND |
| 2 | 100 | Knauf Belchatow Sp.z.o.o |
| 1 | 54 | ETEX |
| 1 | 35 | Rigips Polska-stawiany (Saint-Gobain) |

**بلژیک – افزایش درآمد شرکت ETEX :**

درآمد حاصل از این شرکت در سال 2016 افزایش نسبتاً کمی را به همراه داشت. چرا که درآمد در سال های 2015 و 2016 به ترتیب 1.43 میلیارد یورو و 1.44 میلیارد یورو بوده است. این شرکت علاوه بر پنل های گچی، تخته های سیمانی فیبردار و دیگر مواد ساختمانی خشک را تولید می کند.

با این حال، درآمد کلی شرکت ETEX در سال 2017، کاهش 5.6 درصدی را تجربه نمود که برای توجیه این کاهش درآمد خود، به عواملی چون فروش کاشی و سرامیک (تولید شده در شرکت ETEX ) در آمریکا و همچنین نرخ ارز نامطلوب اشاره کرده است .

**فرانسه – نتایج شرکت Saint-Gobain :**

فروش این شرکت در سال 2016 (6.58 میلیارد یورو ) نسبت به سال 2015 (6.49 میلیارد یورو )، 1.5 درصد افزایش یافت. همچنین این شرکت اشاره کرده است که افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها به ویژه انرژی، موجب بهبود چشمگیری در حاشیه عملیاتی آنها شده است.

همچنین شرکت Saint-Gobain اعلام کرده است که ما به سود حاصل از تلاش هایمان در بهینه سازی و توسعه در بازارهای نوظهور در یک محیط اقتصادی، از سال 2015 تا کنون دست یافتیم.

**آلمان – پیشرفت در کارخانه های تولید پنل گچی :**

شرکت Hamburger Containerboard در ماه ژانویه 2017، پس از ارتقا در یک پروژه 20 میلیون یورویی، خط تولید مجدد پنل گچی خود را در Gelsenkirchen راه اندازی کرد. در حال حاضر این کارخانه با افزایش 20 درصدی در تولید توانست ظرفیت خود را به 0.25 میلیون تن در سال برساند.(11)

**2-5-3- جایگاه صنعت گچ و پانل گچی در آمریکا:**

**نگاهی به بزرگترین تولید کننده پنل گچی در جهان :**

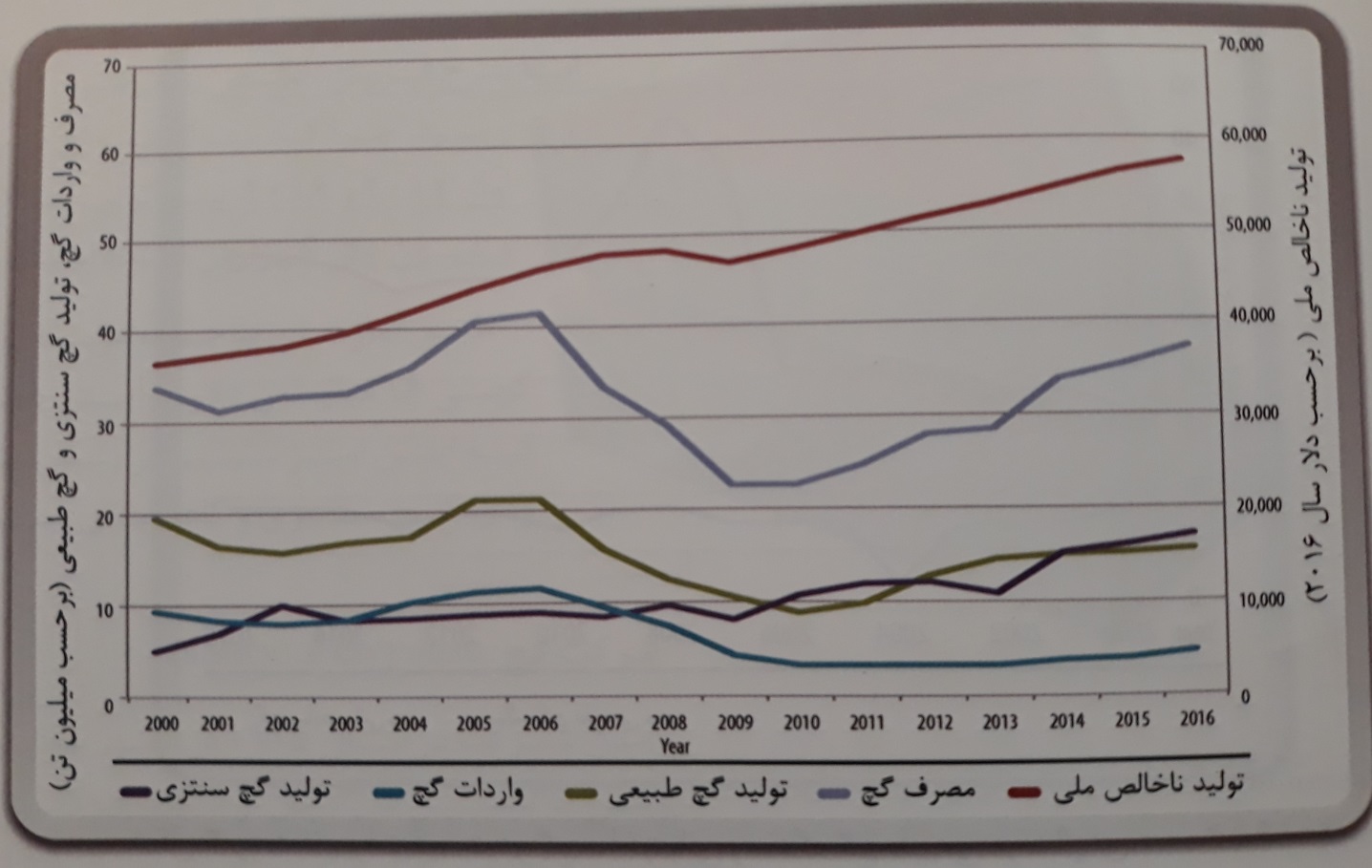
آمریکا یکی از بزرگترین تولید کنندگان پنل گچی در دنیاست. این کشور، زادگاه بزرگترین هولدینگ های صنعت گچ در دنیا نیز می باشد. این تحقیق، تحولات اخیر پنل گچی، هولدینگ های بزرگ، موقعیت کارخانه ها، اخبار برگزیده و روندهای آتی این صنعت در آمریکا را مورد بررسی قرار داده است.

صنعت پنل گچی جهان، بخش عمده ای از موفقیت خود را مدیون ایالت متحده می باشد چرا که تغییرات و تحولات به وجود آمده بعد از جنگ جهانی دوم و نیاز قسمت ساخت و ساز منجر به توسعه ی قابل ملاحظه ای در مصرف پنل های گچی گردید.

**وضعیت صنعت گچ آمریکا در سال 2016 :**

بر اساس آمار منتشر شده USGS آمریکا در سال 2016، تولید سنگ گچ در آمریکا بالغ بر 15.5 میلیون تن بوده است که در مقایسه با حجم تولید گچ در سال 2015 (معادل با 15.2 میلیون تن) 2 درصد افزایش داشته است.

ایالت های اُکلاهاما، نوادا، تگزاس، کانزاس، آرکانزاس و آیووا با سهم بیش از 76 درصد از تولید محصولات گچی از جمله ی مطرح ترین ایالت های صنعت گچ در آمریکا می باشند. علاوه بر مصرف سنگ گچ طبیعی در آمریکا، 17 میلیون تن گچ سنتزی و 4.6 میلیون تن سنگ گچ وارداتی نیز در سال 2016 در آمریکا مصرف شده است یعنی در واقع میزان مصرف کل گچ در آمریکا حدود 37.1 میلیون تن در سال 2016 بوده که عمدتاً در تولید پنل گچی و گچ ترکیبی مورد استفاده قرار گرفته است . شکل 2، میزان مصرف سنگ گچ، تولید گچ سنتزی و گچ وارداتی آمریکا را از سال 2000 تا 2016 نشان می دهد.



شکل 2-2- روند تغییرات تولید ناخالص ملی، تولید گچ سنتزی و سنگ گچ طبیعی،

میزان مصرف گچ و گچ وارداتی آمریکا در سال های 2000 تا 2016

**تولید پنل گچی نسبت به مصرف گچ :**

میزان تولید پنل گچی در سال 2016 و 2015، به ترتیب 2.09 میلیارد متر مربع و 2.05 میلیارد متر مربع بوده است که نشان از افزایش 1.8 درصدی تولید در سال 2016 می باشد.

در بررسی روند تولید پنل گچی بین سال های 2011 تا 2016 افزایش 23 درصدی تولید ملاحظه می شود با وجود این در روند تغییرات تولید نشان داده شده در شکل 3، سال 2006 با حجم تولید بالغ بر 3.3 میلیارد متر مربع بیشتر از سال 2016 در آمریکا پنل گچی تولید شده است.

میزان مصرف گچ و تولید پنل گچی از سال 2000 تا 2016 در شکل 3 نشان داده شده است.

شکل 2 و 3 نشان می دهد که تا کنون در قرن 21 چگونه رکود اقتصادی در ایالت متحده آمریکا در استفاده از پنل گچی (و بخش ساخت و ساز گسترده تر) تاثیر گذاشته است.

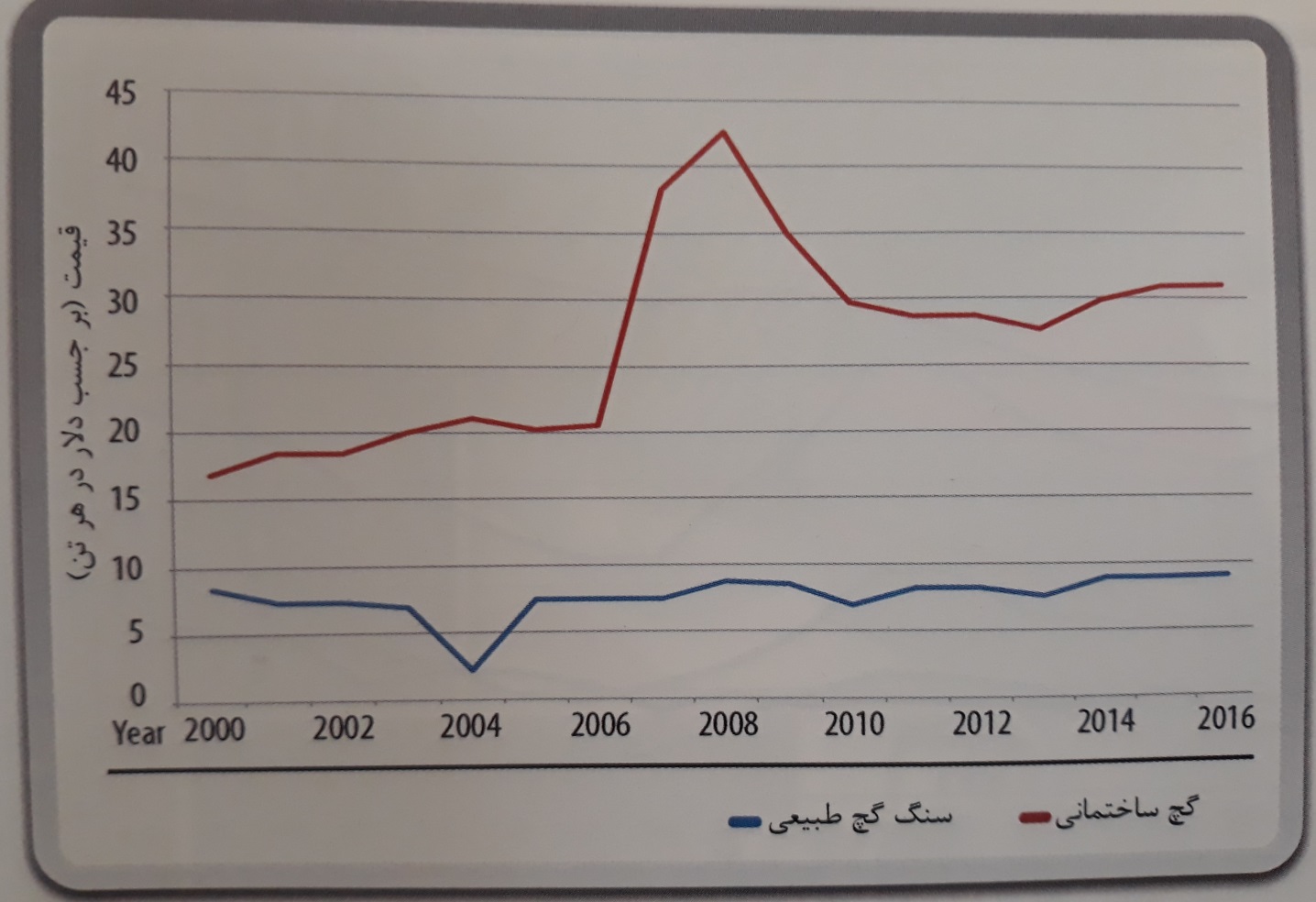
این رکود اقتصادی بین سال های 2015-2008 منجر به کاهش 14 درصدی میزان تولید پنل گچی نسبت به سال 2000 شده است. البته شایان ذکر است که میزان ساخت و ساز مسکن و نیاز جامعه در سال های 2000 و 2005 موجب افزایش میزان تولید پنل گچی بوده است .

در طول این دوره کار بازسازی و نوسازی گسترده ای به دنبال یک سری از طوفان ها (به ویژه کاترینا) در ایالت های جنوب شرقی وجود داشت. در حال حاضر مصرف کنونی با تقاضای واقعی مطابقت بیشتری دارد.

 شکل 2-3- روند مصرف گچ و تولید پنل گچی از سال 2000 تا 2016

**قیمت گچ در آمریکا :**

قبل از سال 2007، قیمت گچ ساختمانی 20-18 دلار در هر تن بوده است اما در سال 2008 به بیش از 40 دلار در هر تن رسید . در شکل 4 روند تغییرات در قیمت سنگ گچ طبیعی و گچ پودری یا گچ ساختمانی از سال 2000 تا 2016 در آمریکا نشان داده شده است .



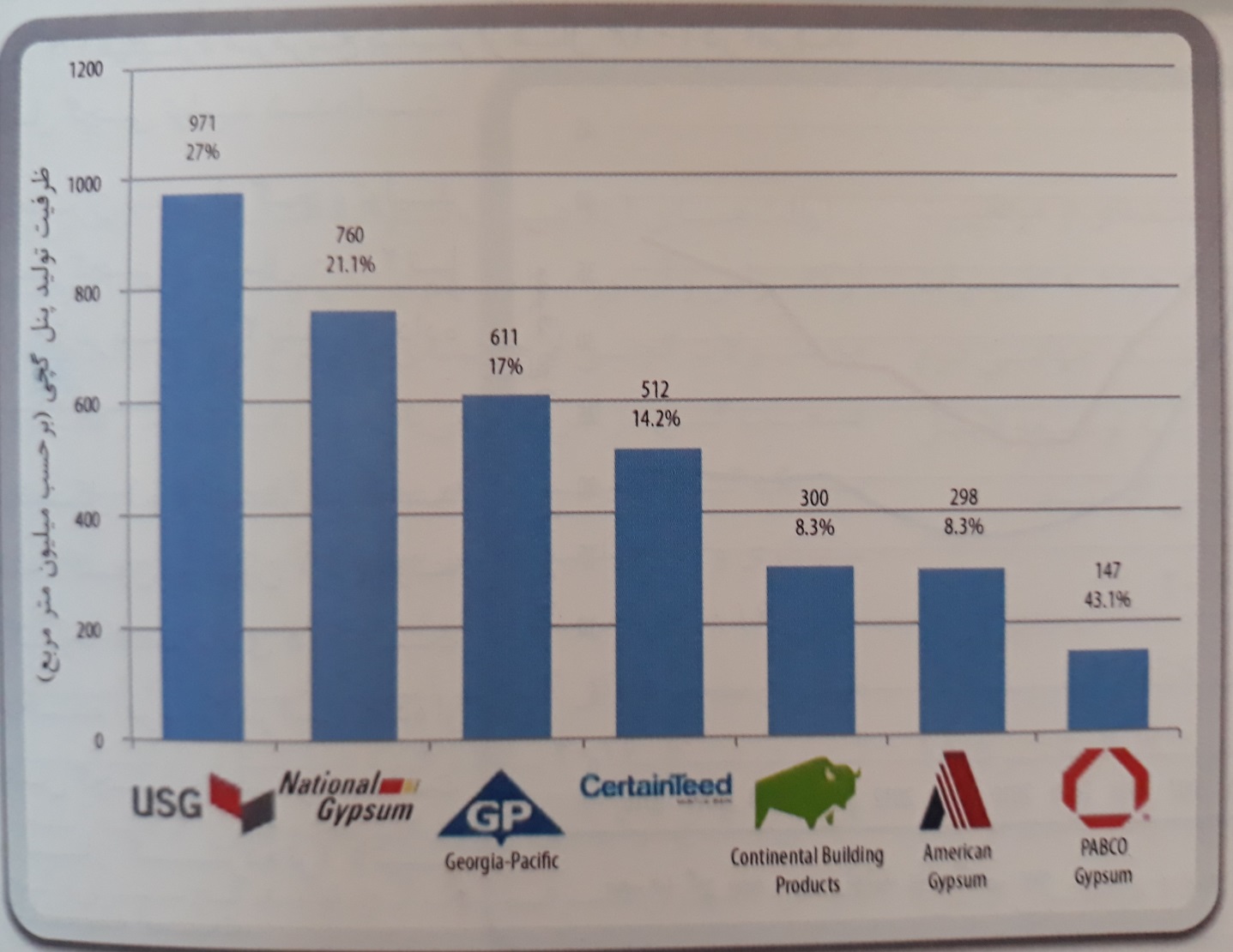
شکل 2-4- روند تغییرات قیمت در گچ ساختمانی و سنگ گچ طبیعی در سال های 2000 تا 2016

تولید کنندگان پنل گچی : ظرفیت پنل گچی طبق آمارهای جهانی صنعت گچ 12677 میلیون متر مربع در سال اعلام شده است که از این مقدار، 3599 میلیون متر مربع در سال را کشور آمریکا تولید می کند. در واقع ظرفیت تولید آمریکا حدود 28.4 درصد جهانی است. در شکل 5، هفت تولید کننده پنل گچی بر اساس ظرفیت ، نشان داده شده است. ظرفیت پنل گچی تولید شده به ترتیب نزولی عبارتند از :

* USG
* National Gypsum
* Georgia – Pacific
* CertainTeed Gypsum
* Continental Building Products (CBP)
* American Gypsum
* PABCO

از بین این هفت شرکت تنها شرکت Certain Teed متعلق به آمریکا نمی باشد.

از دلایلی که این ایالت در بخش پنل گچی برتری یافت می توان به عدم تولید کنندگان پنل گچی خارجی و همچنین افزایش نسبتاً سریع این بخش در کشور اشاره نمود .



شکل 2-5- تولیدکنندگان پنل گچی بر اساس ظرفیت تولید

**هولدینگ های صنعت گچ در آمریکا :**

شرکت USG به عنوان یکی از شرکت های گچ آمریکا در سال 1901 در شیکاگو، ایالت ایلینوی ثبت شد که به عنوان بزرگترین شرکت جهانی گچ آمریکا تا به امروز شناخته شده است . این شرکت، ظرفیت 971 میلیون متر مربع در سال را در 14 کارخانه دارد.

فروش خالص این شرکت در سال های 2015 و 2016، به ترتیب 2.91 و 3.02 میلیارد دلار در سال بوده است که نشان دهنده ی افزایش 3.5 درصدی در سال 2016 می باشد. از طرفی درآمد خالص این شرکت در سال 2016 (510 میلیون دلار) نسبت به سال 2015 (991 میلیون دلار) کاهش 50 درصدی را تجربه نمود. با وجود این فروش خالص، این شرکت در سال 2016 (2.14 میلیارد دلار) نسبت به سال 2015 (2.04 میلیارد دلار) افزایش 4.6 درصدی را به دنبال داشت.

در سه ماهه اول سال 2017، سود شرکت USG بخاطر بالا رفتن قیمت کالاهای مورد استفاده در گچ و سقف بسیار پایین آمد. سود عملیاتی در این دوره نسبت به سال 2016 که 116 میلیون دلار بود، به 91 میلیون دلار رسید که کاهش 22 درصدی را به همراه داشته است. اما نرخ فروش خالص به رشد 2.7 درصدی رسید. چرا که میزان فروش در سه ماهه اول 2017 و 2016 به ترتیب 767 و 747 میلیون دلار گزارش شده است.

طبق آمارهای موجود، هزینه ی تولید پنل گچی 16 میلیون دلار افزایش یافته است که این امر سبب افزایش هزینه های ورودی گچ سنتزی و کاغذهای پسماند شده است .

**شرکت گچ ملی[[1]](#footnote-1):**

این شرکت در سال 1925 در شهر بوفالو از ایالت نیویورک تاسیس شد. پس از مدت طولانی توسعه و مالکیت عمومی، این شرکت در سال 1995 مجدداً خصوصی شد. زمانی که ساخت و ساز آمریکا در اواخر دهه 1990 و اوایل دهه 2000 با افزایش رشد همراه بود، این شرکت نیز توسعه ی قابل ملاحظه ای داشت.

امروزه این شرکت دارای 17 کارخانه پنل گچی و ظرفیت کل 760 میلیون متر مربع در سال، در حال فعالیت می باشد. این شرکت چون مالکیت خصوصی است بنابر این موظف به گزارش امور مالی نیست .

**شرکت گچ جورجیا اقیانوس آرام:[[2]](#footnote-2)**

این شرکت در ابتدا یک تامین کننده چوب از اواخر دهه 1920 بود که از طریق خرید، به کسب و کار گچ در سال 1965 وارد شد و از آنجا به سرعت توسعه یافت . این شرکت نیز چون مالکیت خصوصی است، گزارش های مالی خود را منتشر نکرده است.(12)

حال، با توجه به سوابق تاریخی گچ در ایران و جهان که مورد مطالعه قرار گرفت و از سویی با توجه به بررسی مطالعاتی که در خصوص مقایسه ظرفیت ها و توانمندی های گچ ایران و جهان به عمل آمد باید عارضه یابی کرد که چرا با توجه به ظرفیت رتبه سوم گچ جهان و فضای مطلوب منطقه ای جهت ورود به بازارهای صادراتی و فروش داخلی اینقدر ضعیف و سنتی عمل می نماییم و خود را با دانش نوین به روز رسانی نمی کنیم؟!

**2-6- بررسی پژوهشی بر ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات صنعت گچ استان سمنان:**

**2-6-1- بررسی مشکلات صنعت گچ :**

متاسفانه همه ی مشکلات موجود در صنعت گچ، بطور متمرکز در منابع اطلاعاتی قابل اعتماد درج نگردیده است و همین باعث می گردد که گاهی برخی محققان و پژوهش گران با مشکلاتی مواجه گردند و نتوانند تحلیل دقیقی در این خصوص ارائه دهند.

لازم بذکر است که برخی از مشکلاتی که ذکر خواهد گردید در قسمت کنترل کیفیت مشکلاتی بود که مدیران کیفیت واحدهای تولیدی گچ با آن مواجه هستند و چون این مدیران اولین و بهترین کنترل کننده ی کیفیت محصولات و خدمات و بررسی انطباق ویژگی های محصول و خدمات با استانداردهای مربوطه می باشند، لذا ابتدا این موارد بررسی گردیدند تا بتوان با راهکارهای ذکر شده از تولید محصول و خدمات نامنطبق جلوگیری به عمل آورد.(13)

همچنین بخش دیگر مشکلات از طریق مجلات معتبر گچ که از مجموعه ی تحلیل ها و مصاحبه های صورت گرفته با برخی تولید کنندگان و معدن داران گچ در دانشگاه سمنان صورت گرفته است مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که به شرح آن پرداخته خواهد شد.

مشکلات عبارتند از :

1. قدیمی بودن دانش و فناوری استخراج سنگ گچ : با توجه به این که سنگ گچ یکی از مهمترین پارامترهای کیفیت می باشد، لذا توجه به کیفیت و خلوص سنگ گچ، استفاده از دانش و فناوری های نوین در استخراج آن و خردایش و رساندن سنگ به ابعاد مورد نظر از مواردی است که در معادن باید مورد توجه قرار گیرند.
2. پایین بودن سطح دانش و تحصیلات پرسنل (در اکثر صنایع و واحدهای زنجیره ی تامین گچ ): متاسفانه اغلب پرسنل درگیر در این صنعت اعم از پرسنل تولیدی یا مدیران از دانش و تحصیلات کافی در این زمینه برخوردار نیستند و این خود یکی از معایبی است که سد راه پیشرفت و بهبود کیفیت در این صنعت شده است.
3. فرآیند سنتی حاکم بر تولید گچ : تفکر غالب در این صنعت به این صورت است که فرآیند تولید گچ، فرآیندی بسیار ساده بوده و همان طور که سال های سال، گچ بدون هیچ مشکل و شکایتی، تولید و فروخته می شده است، باز هم می توان به همین روند ادامه داده و نیازی به احداث آزمایشگاه، بررسی کیفیت یا تحقیق و توسعه نمی باشد اما امروزه صنایع ساختمانی و همچنین صنعت گچ پیشرفت های بسیار گسترده ای داشته است و محصولات متنوعی مانند گچ خیاطی، گچ دندان پزشکی، گچ ضد آب، گچ پاششی و غیره به بازار عرضه گردیده اند و همچنین محصولات جدید دیگری نیز جایگزین گچ شده اند که چنان چه واحد تولیدی بخواهد روند سنتی تولید گچ ساختمانی خود را ادامه دهد، دیری نخواهد گذشت که از چرخه ی رقابت حذف خواهد گردید .
4. عدم توجه به مدیران کیفیت : در صنعت گچ به دلایلی که شرح داده شد، اغلب به کیفیت اهمیت چندانی داده نمی شود و مدیران کیفیت تنها مهندسینی هستند که صرفا از اسم و مدرک تحصیلی آن ها جهت اخذ پروانه ی استاندارد و فرار از جرائم اداره ی استاندارد استفاده می گردد. این تفکر، اول از همه خود آن واحد تولیدی را دچار مشکل کرده و رفته رفته به دلیل عدم کیفیت، جایگاه خود را در بازار از دست خواهد داد اما با این حال، اغلب واحدهای تولیدی، این مدیران را کارمند خود می دانند که اهدافشان نباید با سیاست افزایش تولید در تناقض باشد.
5. فراگیر نبودن کنترل کیفیت در صنعت گچ : متاسفانه اغلب مشاهده می گردد که حتی واحدهایی که به کیفیت توجه داشته، آزمایشگاه احداث نموده، سیستم های مدیریت کیفیت و غیره را پیاده سازی کرده و نیز بر این باورند که کیفیت تنها مربوط به واحد آزمایشگاه واحد تولیدی می باشد. اما امروزه صنایع موفق، صنایعی هستند که مدیریت کیفیت خود را در تمام اجزاء واحد تولیدی فراگیر نموده اند و کلیه ی پرسنل، درگیر و مسئول کیفیت حوزه ی کاری خود می باشند .
6. هزینه ی بالای حمل و نقل : با توجه به قیمت بسیار پایین گچ در کشور، چنانچه حمل و نقل آن هزینه ی بالایی داشته باشد، استفاده از گچ توجیه اقتصادی خود را از دست خواهد داد. این هزینه ها در برخی موارد حتی بیشتر از قیمت خود گچ نیز می باشند. به همین دلیل هر شهری از کشورمان مجبور است تنها ازگچ های تولیدی همان منطقه استفاده نماید و این امر هم برای مصرف کنندگان به جهت از دست دادن حق انتخاب محصول با کیفیت تر و هم برای واحدهای تولیدی به جهت محدود شدن بازارهای هدف شان، نکته ای منفی به شمار می رود.
7. عدم ثبات قیمت گچ : قیمت گچ در کشور، با توجه به رونق بازار هدف و همچنین سیاست های مختلف کارخانجات، تعیین می گردد. لذا، هیچ ثباتی وجود ندارد و این امر مشکلاتی را مخصوصا در واحدهای با کیفیت بالاتر که هزینه های بسیاری جهت دستیابی به این کیفیت انجام داده اند به وجود می آورد زیرا سایر رقبا که کیفیت کمتری دارند، با کاهش قیمت محصول خود، هم بازار هدف را به دست گرفته و هم رفته رفته درجه ی اهمیت کیفیت را در کشور کاهش می دهند.
8. تفکر سنتی استفاده از گچ : در برخی موارد، تفکر سنتی مشتریان، مدیران را بر سر دوراهی قرار می دهد که یک سوی آن کیفیت و تعهد نسبت به استانداردهای مربوطه است و سوی دیگر آن حفظ مشتری. به همین دلیل اغلب در صنایع و به خصوص در صنعت گچ، بدلیل تفکر سنتی رایج در آن، هدف و مسیر مدیر تولید و مدیر کیفیت از یکدیگر جدا شده و در این بین الزاماً یکی از دو مسیر باید حذف گردند که اغلب متاسفانه مسیر کیفیت حذف می گردد زیرا مشتری مهمترین دارایی جهت حفظ بقای واحد تولیدی می باشد.
9. عرضه ی بیش از تقاضای گچ در کشور : یکی از اقداماتی که جهت حل این مشکل می توان انجام داد، عدم صدور مجوز جهت راه اندازی واحدهای تولیدی جدید است. زیرا هم اکنون بازار گچ اشباع شده و عرضه بیش از تقاضا وجود دارد. در صورت ادامه ی روند بهره برداری از واحدهای تولید گچ، رقابت منفی ایجاد شده و مشکلات بسیاری را ایجاد خواهد نمود .
10. عدم تامین ماشین آلات مورد نیاز : در صنعت گچ اغلب از تجهیزات و ماشین آلات سنتی استفاده می گردد. این تجهیزات، کارایی کمتر، استهلاک بالاتر و عدم اطمینان بیشتری دارند. هر چه تجهیزات واحد تولیدی، مدرن تر بوده و به خوبی کنترل و کالیبره گردند، احتمال تولید محصول نامنطبق کاهش یافته و خطا ناپذیری محصول بیشتر خواهد بود .
11. عدم وجود کنسرسیوم مناسب برای گچ : صنعت گچ، از صنایع نیازمند و محروم جامعه می باشد که انجمن کاربردی مناسبی جهت عارضه یابی و حل مشکلات این صنعت در کشور وجود ندارد .
12. افزایش قیمت انرژی : با توجه به اینکه صنعت گچ از صنایع انرژی بر محسوب و در عین حال ارزان ترین مصالح ساختمانی می باشد، لذا، افزایش بیش از حد قیمت انرژی پس از هدف مندی یارانه ها، مشکلات عدیده ای را برای این صنعت به وجود آورد. جهت رفع این مشکل، واحدهای تولیدی می توانند با ممیزی انرژی در کارخانه، نقاط قابل اصلاح را پیدا کرده و با رفع آن ها، مصرف انرژی خود را کنترل نمایند. همچنین می توانند با پیاده سازی تکنیک هایی مانند عایق بندی کوره ها، اعمال کنترل های مناسب، پیدا کردن اُپتیمم حرارت جهت پخت، استفاده از سوخت های جایگزین مانند بیوگاز، انرژی خورشیدی و غیره میزان مصرف و هزینه های انرژی را کاهش دهند .
13. اهمیت ندادن به استاندارد : متاسفانه در این صنعت، به دلایلی که ذکر گردید، به کیفیت و استاندارد توجه چندانی نمی شود که خوشبختانه با اجرای طرح طاها توسط اداره ی استاندارد (نمونه برداری محصول از بازار) و توجه و احساس مسئولیت بازرسان نمونه بردار، این عدم توجه ها کاهش یافته است.
14. عدم توجه کافی به تحقیق و توسعه و آموزش : جهت دستیابی به ارزش افزوده ی بیشتر در صنعت گچ، آموزش و تحقیق و توسعه باید به صورت جدی در کارخانجات اجرا گردیده و با استفاده از تفکر خلاق و پیشنهادات پرسنل مجرب کارخانه، به سمت تولید فرآورده های جدید گچی پیش روند.
15. عدم توجه به صادرات : خوشبختانه در جای جای کشور عزیزمان ایران، می توان معادن گچ یافت کرد. این نعمت خدادادی، پتانسیل ویژه ای را جهت استفاده ی ما فراهم آورده که با این منبع عظیم می توانیم استراتژی هایی را به منظور دستیابی به بازارهای هدف خارجی جهت صادرات گچ و فرآورده های گچی پیاده کنیم .(14)
16. عدم وجود انگیزه ی کافی در میان صنعتگران گچ
17. شرایط بد قوانین نظام بانکی کشور و عدم اعطای تسهیلات ارزان قیمت جهت رونق صنعت گچ
18. عدم حمایت های مطلوب دولت جهت اطلاع رسانی صحیح ظرفیت های تولیدات و بازارهای جهانی
19. عدم حمایت دولت جهت تسهیل شرایط حضور تولیدکنندگان و فعالان صنعت گچ در نمایشگاه های داخلی و بین المللی(15)

حال محقق بنا دارد تا از ابعاد پژوهشی هم به بررسی مشکلات و عارضه های صنعت گچ ایران و استان سمنان بپردازد.

"عارضه یابی را فرآیند شناسایی نشانه های مسئله، یافتن علل بروز آن و پیشنهاد راهکارهایی برای حل موثر مسئله می دانند . وظیفه دیگر عارضه یابی بررسی جامع ارتباطات اصلی میان مسئله مورد بررسی با اهداف کلی و نتایج عملکرد سازمان و نیز تعیین توان بالقوه شرکت برای ایجاد تغییرات و حل موثر مسئله است ." (16)

**2-6-2- بررسی تحقیقی مشکلات صنعت گچ :**

**تعیین جامعه ی هدف در استان سمنان و کشور :**

با توجه به آمار حدود 110 عددی از کل کارخانجات تولیدی گچ ساختمانی در کشور با توزیع در 17 استان مختلف که به روش صنعتی فعال هستند، برآوردی صورت گرفت که بر مبنای آن 36 واحد از 110 واحد فعال کل کشور به عنوان جامعه ی آماری مورد مطالعه برای استخراج عارضه های این صنعت در نظر گرفته شود.

این جامعه آماری در واقع بیش از 80 درصد از کل ظرفیت تولید کشور را تولید می نمایند. واحدهای انتخاب شده در 9 استان مختلف از بین 17 استان، در زمره ی واحدهای فعال صنعت گچ قرار دارند که از نظر پراکندگی جغرافیایی نیز تصویری مناسب از وضعیت صنعت گچ کشور می باشند. بر همین مبنا و نیز با توجه به اینکه اکثر کارخانجات گچ کشور ( حدود 40% از کل تعداد کارخانجات و حدود 80% از ظرفیت تولید کشور) در استان سمنان قرار دارند بنابر این تصمیم گرفته شد تا از مجموعه ی جامعه ی آماری، 24 واحد در استان سمنان، 3 واحد در استان خراسان رضوی، 2 واحد در استان مرکزی، 2 واحد در استان فارس و در هر کدام از استان های زنجان، اصفهان، لرستان، خوزستان و چهار محال بختیاری یک واحد انتخاب شده و اطلاعات مورد نیاز و عارضه های کلی در این واحدها از طریق مصاحبه و جمع بندی اطلاعات در قالب پرسش نامه، کامل و تدوین گردد .

**تعریف طبقه بندی عارضه ها به سه کلاس A,B,C** :

در این مرحله تمام عارضه های شناخته شده در حوزه های مختلف، در یک فرآیند تصمیم گیری گروهی و با توجه به تاکید افراد مصاحبه شونده به یک یا چند نوع عارضه ی خاص، به سه کلاس A ، B و C طبقه بندی می شوند . به منظور طبقه بندی امتیاز هر یک از کلاس ها، خصوصیات و ویژگی های کلاس ها را می توان به صورت جدول 8 توصیف نمود :

جدول 2-8- طبقه بندی عارضه ها

|  |  |
| --- | --- |
| نوع کلاس | ویژگی ها |
| A | دارای اولویت بالا، با حل شدن آن ها تاثیرات قابل توجه و ملموسی مشاهده خواهد شد، نیاز مبرمی به حل این عارضه در بازه زمانی کوتاه مدت احساس می شود . |
| B | دارای اولویت متوسط، رسیدگی به آنان الزامی ولی چندان بحرانی نیستند . |
| C | دارای اولویت پایین که درجه اهمیت کمتری دارند. |

با توجه به مصاحبه های انجام شده و اطلاعات استخراج شده از واحد های صنعتی، عارضه های ذکر شده توسط این واحدها در حوزه های مختلف از جمله فناوری، انرژی، منابع انسانی، مدیریت، منابع مالی، بازار و فروش، حمل و نقل، تامین تجهیزات و ماشین آلات، تامین مواد اولیه و استخراج از معدن، فرآورده های نوین و نیز فناوری های نوین جمع آوری و تدوین گردید.

**عارضه های واحدهای فعال صنعت گچ کشور به تفکیک استان های مختلف :**

با توجه به اطلاعات و عارضه های استخراج شده، عارضه های صنعت گچ به تفکیک استان های مختلف به قرار جدول زیر طبقه بندی می گردند . نکته ای که می بایست خاطر نشان کرد این است که از گفته ها و اظهار نظرات کارخانجات و افراد مصاحبه شونده به عنوان مبنایی برای پی بردن به هر کدام از عارضه هایی که در زیر نتیجه گیری شده، استفاده شده است. به این مفهوم که اگر به عنوان مثال کارخانه ای به گرانی قیمت برق و گاز به عنوان یک عارضه اشاره داشته است از دیدگاه کارشناسی و تخصصی نگارندگان این گزارش، در واقع مصرف انرژی الکتریکی و حرارتی بالا در این واحد عارضه اصلی در بالا بودن هزینه های حامل های انرژی می باشد.

جدول2-9-لیست عارضه های کلاس A به تفکیک استان های مختلف

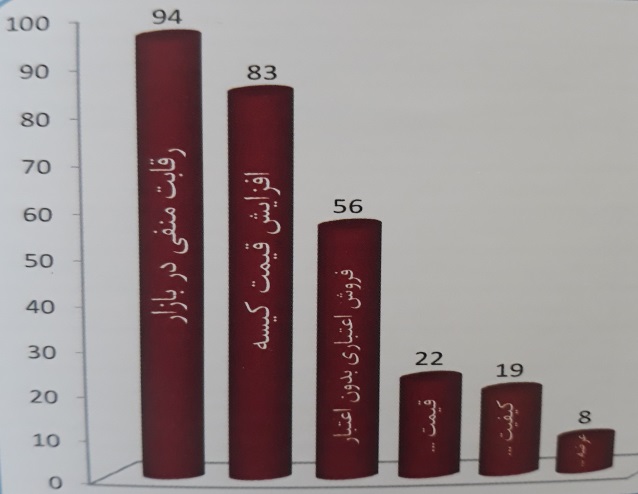
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نام استان | شرح عارضه | تعداد اظهار نظر واحدها |
| اصفهان | ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 1 |
| رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 1 |
| چهار محال و بختیاری | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 1 |
| ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 1 |
| خراسان رضوی | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 3 |
| افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 3 |
| کیفیت پائین سنگ گچ و قیمت تمام شده ی بالا برای آن | 3 |
| خوزستان | عدم توازن عرضه و تقاضا در بازار فروش (عدم تقاضا به میزان تولید) | 1 |
| رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 1 |
| فروش اعتباری بدون اعتبارو در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا | 1 |
| ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 1 |
| زنجان | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 1 |
| ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 1 |
| فروش اعتباری بدون اعتبارو در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا | 1 |
| سمنان | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 24 |
| افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 22 |
| فروش اعتباری بدون اعتبارو در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا | 16 |
| ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 5 |
| عدم توازن عرضه و تقاضا در بازار فروش (عدم تقاضا به میزان تولید) | 6 |
| فارس | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 2 |
| افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 2 |
| ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 1 |
| لرستان | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 1 |
| افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 1 |
| مرکزی | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 2 |
| فروش اعتباری بدون اعتبارو در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا | 2 |
| افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 2 |

در جدول 10 با توجه به تعداد اظهارنظرهای واحدها در مورد یک عارضه به خصوص در کلاس A، هم تعداد کل اظهار نظرها و هم درصد وزنی اظهار نظرها نسبت به کل جامعه ی آماری (جامعه ی آماری 36 واحدی در کل کشور) گرد آورده شده است .

جدول 2-10- وزن دهی عارضه های کلاس A در کل کشور

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ردیف | شرح عارضه | تعداد اظهار نظر واحدها در کل کشور | درصد وزنی نسبت به کل جامعه آماری |
| 1 | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 34 | 44/94 |
| 2 | افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 30 | 33/88 |
| 3 | فروش اعتباری بدون اعتبار و در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا | 20 | 55/55 |
| 4 | ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 8 | 22/22 |
| 5 | عدم توازن عرضه و تقاضا در بازار فروش (عدم تقاضا به میزان تولید) | 7 | 44/19 |
| 6 | کیفیت پائین سنگ گچ و قیمت تمام شده ی بالا برای آن | 3 | 33/8 |

در شکل 6 درصد وزنی عارضه های کلاس A در کل کشور نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می گردد عارضه تحت عنوان رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) با وزن بیش از 94% از مجموعه اظهار نظرها در کل کشور از بیشترین درجه اهمیت برخوردار می باشد. همچنین عارضه تحت عنوان افزایش قیمت کیسه و بسته بندی با وزن بیش از 83% از مجموعه اظهار

نظرها و عارضه تحت عنوان فروش اعتباری بدون اعتبار و در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا با وزن بیش از 55% از مجموعه اظهار نظرها به ترتیب از درجه دوم و سوم اهمیت برخوردار می باشند.

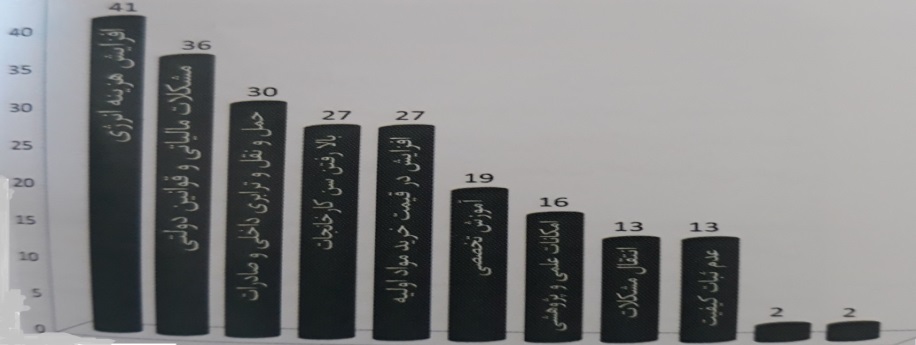
شکل 2-6- درصد وزنی عارضه های کلاس A در کل کشور

با توجه به اهمیت استان سمنان و جایگاه ویژه و تاثیر گذار آن در صنعت گچ کشور، در جدول 10 درصد وزنی عارضه های کلاس A در استان سمنان نسبت به کل جامعه ی آماری استان سمنان (جامعه ی آماری 24 واحدی در این استان ) آورده داده شده است . همانطور که ملاحظه می گردد عارضه تحت عنوان رقابت منفی در بازار و فروش با وزن 100% از مجموعه اظهار نظرها در کل کشور از بیشترین درجه ی اهمیت برخوردار می باشد. همچنین عارضه ی تحت عنوان افزایش قیمت کیسه و بسته بندی با وزن بیش از 91% از مجموعه اظهار نظرها و عارضه تحت عنوان فروش اعتباری بدون اعتبار و در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا با وزن بیش از 66% از مجموعه اظهار نظرها به ترتیب از درجه دوم و سوم اهمیت برخوردار می باشند.

جدول 2-11- وزن دهی عارضه های کلاس A در استان سمنان

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ردیف | شرح عارضه | تعداد اظهار نظر واحدها در کل کشور | درصد وزنی نسبت به کل جامعه ی آماری |
| 1 | رقابت منفی در بازار و فروش (فروش با قیمت پائین تر از نرخ مصوب) | 24 | 100 |
| 2 | افزایش قیمت کیسه و بسته بندی | 22 | 66/91 |
| 3 | فروش اعتباری بدون اعتبار و در نتیجه آن نیاز به سرمایه در گردش بسیار بالا | 16 | 66/66 |
| 4 | ضرورت تجدید نظر در مبانی تعیین قیمت فروش محصول | 5 | 83/20 |
| 5 | عدم توازن عرضه و تقاضا در بازار فروش (عدم تقاضا به میزان تولید) | 6 | 25 |

در جدول 12 لیست عارضه های کلاس B به تفکیک استان های مختلف آورده شده است. در جدول 13 با توجه به تعداد اظهار نظرهای واحدها در مورد یک عارضه بخصوص در کلاس B هم تعداد کل اظهار نظرها و هم درصد وزنی اظهار نظرها نسبت به کل جامعه ی آماری (جامعه ی آماری 36 واحدی در کل کشور) آورده شده است. در شکل 7 درصد وزنی عارضه های کلاس B در کل کشور نشان داده شده است .



شکل 2-7- درصد وزنی عارضه های کلاس B در کل کشور

جدول 2-12- لیست عارضه های کلاس B به تفکیک استان های مختلف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نام استان | شرح عارضه | تعداد اظهار نظر واحدها |
| اصفهان | نبود امکانات کافی تعمیر و نگهداری و محدودیت در تامین قطعات و لوازم یدکی | 1 |
| عدم وجود ساز و کار لازم جهت برنامه ریزی و ساماندهی به آموزش های تخصصی و ارتقای فرهنگ سازمانی | 1 |
| چهار محال و بختیاری | افزایش در قیمت خرید مواد اولیه، مواد ناریه و لوازم یدکی و قطعات | 1 |
| خراسان رضوی | افزایش در قیمت خرید مواد اولیه، مواد ناریه و لوازم یدکی و قطعات | 2 |
| عدم وجود منابع و امکانات علمی و پژوهشی در صنعت گچ | 1 |
| بالا رفتن سن کارخانجات و فرسوده شدن ماشین آلات و عدم توانایی مالی در نوسازی و بهسازی و عدم کارایی تکنولوژی حال حاضر | 2 |
| ضعف در انتقال مشکلات به مقامات دولتی و تصمیم گیران در این حوزه | 1 |
| خوزستان | ضعف در انتقال مشکلات به مقامات دولتی و تصمیم گیران در این حوزه | 1 |
| سمنان | افزایش در قیمت خرید مواد اولیه، مواد ناریه و لوازم یدکی و قطعات | 6 |
| افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی | 11 |
| حمل و نقل و ترابری داخلی و صادرات | 9 |
| مشکلات مالیاتی و قوانین دولتی | 12 |
| ضعف در انتقال مشکلات به مقامات دولتی و تصمیم گیران در این حوزه | 3 |
| عدم وجود ساز و کار لازم جهت برنامه ریزی و ساماندهی به آموزش های تخصصی و ارتقای فرهنگ سازمانی | 6 |
| عدم وجود منابع و امکانات علمی و پژوهشی در صنعت گچ | 1 |
| عدم وجود فرهنگ تولید و مصرف محصولات نوین | 1 |
| بالارفتن سن کارخانجات و فرسوده شدن ماشین آلات و عدم توانایی مالی در نوسازی و بهسازی و عدم کارایی تکنولوژی حال حاضر | 6 |
| عدم ثبات کیفیت | 5 |
| فارس | عدم وجود منابع و امکانات علمی و پژوهشی در صنعت گچ | 2 |
| افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی | 1 |
| مشکلات مالیاتی و قوانین دولتی | 1 |
| لرستان | افزایش در قیمت خرید مواد اولیه، مواد ناریه و لوازم یدکی و قطعات | 1 |
| افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی | 1 |
| مرکزی | حمل و نقل و ترابری داخلی و صادرات | 2 |
| بالارفتن سن کارخانجات و فرسوده شدن ماشین آلات و عدم توانایی مالی در نوسازی و بهسازی و عدم کارایی تکنولوژی حال حاضر | 2 |
| افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی | 2 |
| عدم وجود منابع و امکانات علمی و پژوهشی در صنعت گچ | 2 |

همانطور که ملاحظه می گردد عارضه تحت عنوان « افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی» با وزن بیش از 41% از مجموعه اظهار نظرها در کل کشور از بیشترین درجه ی اهمیت برخوردار می باشد. همچنین عارضه تحت عنوان « مشکلات مالیاتی و قوانین دولتی» با وزن بیش از 36% از مجموعه اظهار نظرها و عارضه تحت عنوان « حمل و نقل و ترابری داخلی و صادرات » با وزن بیش از 30% از مجموعه اظهار نظرها به ترتیب از درجه دوم و سوم اهمیت برخوردار می باشند.

جدول 2-13- وزن دهی عارضه های کلاس B در کل کشور

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ردیف | شرح عارضه | تعداد اظهار نظرواحدها در کل کشور | درصد وزنی نسبت به کل جامعه آماری |
| 1 | افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی | 15 | 66/41 |
| 2 | مشکلات مالیاتی و قوانین دولتی | 13 | 11/36 |
| 3 | حمل و نقل و ترابری داخلی و صادرات | 11 | 55/30 |
| 4 | بالارفتن سن کارخانجات و فرسوده شدن ماشین آلات و عدم توانایی مالی در نوسازی و بهسازی و عدم کارایی تکنولوژی حال حاضر | 10 | 77/27 |
| 5 | افزایش در قیمت خرید مواد اولیه، مواد ناریه و لوازم یدکی و قطعات | 10 | 77/27 |
| 6 | عدم وجود ساز و کار لازم جهت برنامه ریزی و ساماندهی به آموزش های تخصصی و ارتقای فرهنگ سازمانی | 7 | 44/19 |
| 7 | عدم وجود منابع و امکانات علمی و پژوهشی در صنعت گچ | 6 | 66/16 |
| 8 | ضعف در انتقال مشکلات به مقامات دولتی و تصمیم گیران در این حوزه | 5 | 88/13 |
| 9 | عدم ثبات کیفیت | 5 | 88/13 |
| 10 | عدم وجود فرهنگ تولید و مصرف محصولات نوین | 1 | 77/2 |
| 11 | نبود امکانات کافی تعمیر و نگهداری و محدودیت در تامین قطعات و لوازم یدکی | 1 | 77/2 |

جدول 2-14- وزن دهی عارضه های کلاس B در استان سمنان

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ردیف | شرح عارضه | تعداد اظهارنظر واحدها در کل کشور | درصد وزنی نسبت به کل جامعه آماری |
| 1 | مشکلات مالیاتی و قوانین دولتی | 12 | 50 |
| 2 | افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی | 11 | 83/45 |
| 3 | حمل و نقل و ترابری داخلی و صادرات | 9 | 5/37 |
| 4 | عدم وجود ساز و کار لازم جهت برنامه ریزی و ساماندهی به آموزش های تخصصی و ارتقای فرهنگ سازمانی | 6 | 25 |
| 5 | افزایش در قیمت خرید مواد اولیه، مواد ناریه و لوازم یدکی و قطعات | 6 | 25 |
| 6 | بالارفتن سن کارخانجات و فرسوده شدن ماشین آلات و عدم توانایی مالی در نوسازی و بهسازی و عدم کارایی تکنولوژی حال حاضر | 6 | 25 |
| 7 | عدم ثبات کیفیت | 5 | 83/20 |
| 8 | ضعف در انتقال مشکلات به مقامات دولتی و تصمیم گیران در این حوزه | 3 | 5/12 |
| 9 | عدم وجود منابع و امکانات علمی و پژوهشی در صنعت گچ | 1 | 16/4 |
| 10 | عدم وجود فرهنگ تولید و مصرف محصولات نوین | 1 | 16/4 |

در جدول 14 درصد وزنی عارضه های کلاس B در استان سمنان نسبت به کل جامعه ی آماری استان سمنان (جامعه آماری 24 واحدی در این استان ) آورده داده شده است. همانطور که ملاحظه می گردد عارضه تحت عنوان « مشکلات مالیاتی و قوانین دولتی » با وزن 50% از مجموعه اظهار نظرها در کل کشور از بیشترین درجه ی اهمیت برخوردار می باشد.

همچنین عارضه تحت عنوان « افزایش حامل های هزینه ای ناشی از مصرف بالای انرژی الکتریکی و حرارتی» با وزن بیش از 45% از مجموعه اظهار نظرها و عارضه تحت عنوان « حمل و نقل و ترابری داخلی و صادرات » با وزن بیش از 37% از مجموعه اظهار نظرها به ترتیب از درجه دوم و سوم اهمیت برخوردار می باشند.

در جدول 15 لیست عارضه های کلاس C به تفکیک استان های مختلف گردآوری شده است .

جدول2-15-لیست عارضه های کلاس C به تفکیک استان های مختلف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نام استان | شرح عارضه | تعداد اظهار نظر واحدها |
| اصفهان | کمبود نیروی متخصص و ماهر در تعمیرات و نگهداری تجهیزات | 1 |
| عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور | 1 |
| خراسان رضوی | عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور | 1 |
| خوزستان | کمبود نیروی متخصص و ماهر به خصوص در استان های محروم | 1 |
| عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور | 1 |
| سمنان | عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور | 4 |
| مرکزی | عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور | 2 |

در جدول 16 با توجه به تعداد اظهار نظرهای واحدها در مورد یک عارضه بخصوص در کلاس C هم تعداد کل اظهار نظرها و هم درصد وزنی اظهار نظرها نسبت به کل جامعه آماری (جامعه آماری 36 واحدی در کل کشور) آورده شده است.

جدول 2-16- وزن دهی عارضه های کلاس C در کل کشور

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ردیف | شرح عارضه | تعداد اظهارنظر واحدها در کل کشور | درصد وزنی نسبت به کل جامعه آماری |
| 1 | عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور | 9 | 25 |
| 2 | کمبود نیروی متخصص و ماهر در تعمیرات و نگهداری تجهیزات | 2 | 55/5 |

همانطور که ملاحظه می گردد عارضه تحت عنوان « عدم وجود ارتباط، تقابل، تعامل و اتحاد بین کارخانجات گچ در سراسر کشور» با وزن بیش از 25% از مجموعه اظهارنظرها در کل کشور از بیشترین درجه اهمیت برخوردار می باشد ." (17)

**2-6-3- بررسی قوت های صنعت گچ استان سمنان:**

همانطور که در بخش های گذشته اشاره گردید، ایران 9 درصد از استخراج و تولید گچ جهان و استان سمنان در حدود 6 درصد از گچ جهان یعنی در حدود 80 درصد از گچ ایران را به خود اختصاص داده است و این نشان می دهد که گچ استان سمنان در سهم بازار داخلی و جهانی جایگاه حائز اهمیتی دارد .

یکی از مشکلات گچ این استان، دوری آن از آب راهه های کلیدی ایران اعم از دریای خلیج فارس و دریای عمان می باشد که همین مسئله باعث افزایش هزینه ی حمل و نقل داخلی آن از استان سمنان تا مقصد بنادر جنوبی کشور و در نتیجه افزایش هزینه ی تمام شده گچ صادراتی می گردد که همین باعث کاهش حجم مصرف صادراتی گچ استان سمنان می گردد . اگر چه، برای برون رفت از این مشکلات، راه کارهایی وجود دارد که در بخش ها و فواصل آتی، بدان پرداخته خواهد شد.

اما آنچه به عنوان قوت مهم است این است که با کیفیت ترین گچ ایران در استان سمنان می باشد فلذا، خرید و مصرف آن برای بسیاری از بازارهای تقاضای داخلی و خارجی از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. ضمن آنکه بر اساس شواهد اولیه، دیده می شود که خریداران بسیاری از کشور چین، در محدوده ی این استان جهت خرید گچ، بالاخص گچ جیپس (عیار بالا) و گچ های سفید برفی (کریستال های پودری) در معادن و صنایع تولید کننده و تامین کننده ی گچ استان سمنان تردد می کنند که این خود نشانه ای است که به میزان اهمیت کیفی گچ این منطقه صحّه می گذارد که البته با حل مشکلات حمل و نقل و غیره با شیوه های نوین علمی می توان در کاهش هزینه ی تمام شده، کمکی جدی نمود و شرایط را جهت افزایش علاقمندی و حضور فعالانه تر تجار خارجی در منطقه ی استان سمنان فراهم نمود.

اگر چه منتظر ماندن جهت حضور تجار خارجی جهت خرید در استان سمنان و عدم حضور فعالانه ی تولید کنندگان در بازار جهانی عملی خطا در توسعه ی بازار می باشد اما این تغییر می تواند آثار بهبود وضع موجود به وضع مطلوب را گواه باشد.

یکی از قوت های ویژه ی گچ این استان، نزدیکی آن به بازارهای کشورهای اوراسیا می باشد که بدلیل نزدیکی آن به آب راهه های دریاچه ی خزر که فاصله ی مسیر زمینی استان سمنان تا برخی بنادر شمالی اعم از فریدون کنار و غیره را به کمتر از 300 کیلومتر می رساند و همچنین هزینه ی کم و به صرفه ی حمل دریایی از بنادر شمالی ایران به بنادر کشورهای دارای بندر در دریای خزر همچون روسیه، آذربایجان، قزاقستان و ترکمنستان و نزدیکی مسیر حمل زمینی و ریلی به دیگر کشورهای عضو CIS و اوراسیا و از سویی عضویت جدید ایران به کشورهای مشترک المنافع و منطقه ی آزاد اوراسیا فرصتی بی نظیر جهت حضو قدرتمندانه گچ استان سمنان در این بازار بزرگ صادراتی با جمعیت بیش از 390/643/239 نفری(18) می باشد . لازم به ذکر است که گچ ایران جزو 11 محصول اول وارداتی مصالح ساختمانی روسیه و کشورهای اوراسیا می باشد.

یکی از نکاتی که بعنوان مشکل در صنعت گچ ایران مورد نقد و بررسی واقع می گردد، عدم اتحاد میان تولید کنندگان و معدن داران فعال در حوزه ی گچ است . اما آنچه به عنوان قوت می توان در استان سمنان به آن اشاره کرد، برخورداری از اتاق بازرگانی قدرتمند و فعال می باشد که به خودی خود حدود 20 نفر از اعضای آن را معدن داران و کارخانه داران گچ استان در بر می گیرد که اکثراً دارای روابط نسبتاً خوبی با یکدیگر می باشند، اگر چه در برخی موارد متحد القول نبوده و در برخی موارد به جای همکاری مقاومت می کنند که این مشکلات را می توان با یک استراتژی مناسب مرتفع نمود.

از جمله قوت های دیگر این استان در خصوص ایجاد زنجیره ی تامین صنعت گچ می توان به موارد ذیل اشاره نمود که عبارتند از :

* برخورداری از جایگاه ویژه در خطوط ترانزیتی و کریدور شرق به غرب ایران
* استقرار در محل عبور مهمترین و قویترین خطوط حمل و نقل ریلی
* فراوانی حمل و نقل زمینی در منطقه بدلیل استقرار در مسیر راه ابریشم، اعتدال سرما و گرمای هوا جهت فعالیت تمام فصل و غیره ی رانندگان
* فراوانی سفارشات حمل و نقل در استان سمنان
* وجود معادن رو باز فراوان در استان
* نزدیکی به دو کلان شهر تهران و مشهد
* استقرار استان در همسایگی استان های تهران، قم، اصفهان، خراسان جنوبی، خراسان رضوی، خراسان شمالی، گلستان و مازندران
* وجود بیش از 45 کارخانه ی گچ در استان سمنان
* نزدیکی کارخانجات به خطوط اصلی گاز استان جهت تامین بخشی از انرژی
* منطقه ی پر آفتاب و پر باد جهت استفاده از انرژی های نو
* نزدیکی به کشورهای افغانستان، ترکمنستان، قزاقستان، روسیه، آذربایجان، ارمنستان، ترکیه و نیمه شمالی و مرکزی عراق

از جمله محاسن و قوت های فروش داخلی و خارجی گچ استان سمنان می باشد .

**2-6-4- بررسی فرصت های داخلی صنعت گچ استان سمنان :**

در صورت ایجاد وحدت و اتحاد میان صنایع و معادن گچ استان سمنان در غالب اتحادیه ، هولدینگ، انجمن و یا شرکت های مدیریت بازرگانی و یا شرکت های مدیریت صادراتی مشترک با استفاده از دانش نوین؛ شرکت های گچ سمنان می توانند هزینه ها را با مدیریت صحیح کاهش داده ، کیفیت را افزایش داده، دانش ها را به اشتراک گذاشته و حجم تولید را بر اساس ظرفیت تقاضا تنظیم نموده ، قیمت را بصورت یک پارچه کنترل نموده و با این عمل، خود را بعنوان بزرگترین NGO اثر گذار در سیاست های حمایتی کشور از بخش صنعت گچ استان سمنان دخیل نماید . همچنین با این عمل و بالا رفتن قدرت انعطاف پذیری در تولید محصول با کیفیت و ارزان قیمت می توانند خود را به بالاترین حجم نفوذ در بازار داخلی رسانند و از فروش محصولات به صورت مدت دار رهایی یابند .

همچنین بالا رفتن نرخ ارز، باعث گردیده تا قیمت فروش صادراتی محصولات گچ ایرانی بالاخص گچ استان سمنان نسبت به قبل کاهش چشمگیری داشته باشد. به عنوان مثال اگر هر تن گچ کیلویی 000/800 ریال باشد، لذا، با نرخ دلار 000/30 ریالی معادل 26.66 دلار آمریکا تمام خواهد شد و حال آنکه با دلار 000/110 ریالی با قیمت معادل 7.27 دلار آمریکا جهت صادرات قابل عرضه خواهد بود و این یعنی آنکه قریب به بیش از 300 درصد در قیمت صادراتی، توان رقابت پذیری گچ ایران بالاتر رفته است .

**2-6-5- بررسی تهدیدات داخلی صنعت گچ استان سمنان:**

مجموعه ای از علل و عوامل اعم از :

* سوء مدیریت کلان داخلی کشور
* تحریم های ظالمانه ی کشورهای بلوک غرب بالاخص آمریکا علیه ایران
* وجود برخی قوانین غیر مطالعاتی و دست و پا گیر
* ضعف در سیستم های نظارتی و کنترلی کشور
* نوسانات زیاد در تصمیم گیری های خرد و کلان اقتصادی، سیاسی و قانونی کشور
* عدم توجه و حمایت جدی از تولید کنندگان و معدن داران
* وجود تورم های زیاد در هزینه ی تولید کشور
* وجود بهره های بالای بانکی و عملاً عدم حمایت از صنعت و معدن و اشتغال
* ضعف مدیریت کشور در نشر فرهنگ مشارکت اقتصادی مردم با مردم
* ضعف نظام قضایی کشور در مطالبه گری سریع، به موقع و عادلانه ی اموال مال باختگان
* دخالت بیش از اندازه ی دولت در کسب و کار واحدهای خصوصی
* وجود مدیریت و تصمیم گیری واحدهای کلیدی دولتی و بخش خصوصی توسط افراد کم سواد و یا بی سواد و یا افراد دارای سوادهای غیر مرتبط
* وجود نظام رانتی درکشور
* وجود واریز بهره ها و سودهای بالای بانکی به حساب صاحبان حساب نزد بانک ها

عملاً جامعه را از هرگونه کسب و کار فلج کرده و یا در وسط راه تولید کنندگان و معدن داران و فعالان اقتصادی موانع فراوان قرار داده که به نظر می رسد میزان شدت خود تحریمی داخلی در کشور ما بیش از تحریم های عوامل خارجی بر کشور ما باشد.

همچنان که رهبر معظم انقلاب، حضرت آیت اله العظمی خامنه ای (حفظه ا...) هم در بخشی از بیاناتشان در نشستی که با حضور دولت مردان در سال 1398 شمسی داشتند فرمودند : "بارها این را گفته ام؛ یک تولید کننده برای اینکه یک کاری را انجام بدهد و شروع کند،از هفت خوان باید عبور بکند؛ حالا من می گویم هفت خوان، در واقع گاهی از هفتاد خوان باید عبور بکند؛ قوانین، مقررات این دستگاه می آید یک چیزی می گوید، آن دستگاه می آید یک چیزی می خواهد، آن دستگاه می آید یک مجوزی می خواهد؛ چه لزومی دارد ؟ اینها را جدی باید وارد شد"(19)

همین بیان رهبر انقلاب به دولت، به خوبی بیانگر سیستم بسیار بیمار مدیریت کشور در راستای حمایت از تولید ملی می باشد که نیاز به یک جراحی اساسی اقتصادی و نظام مدیریتی کشور دارد .

**2-6-6- بررسی فرصت ها و تهدیدات خارجی در روندهای آتی عرضه و تقاضای گچ در آسیا :**

طبق آمار منتشر شده، میزان گچ تولیدی در جهان در سال 2015 حدود 252 میلیون تن گزارش شده است که از این مقدار، قسمتی در صنایع تولید پنل گچی و بخشی نیز در صنعت سیمان مورد استفاده قرار می گیرد. لازم به ذکر است که این آمار عمدتاً به میزان استخراج صورت گرفته از منابع طبیعی سنگ گچ می باشد. پیش بینی می شود که تقاضای جهانی گچ که به طور میانگین و با نرخ رشد ترکیبی سالیانه معادل 10 درصد افزایش می یابد، در سال 2026 به میزان 870 میلیون تن برسد .

کشورهای آسیای شرقی شامل هند، چین و کشورهای عضو اتحادیه ملل جنوب شرق آسیا نقش مهمی را در این افزایش مصرف گچ ایفا می نمایند. در این مناطق که تقاضای رو به رشد برای گچ وجود دارد، مسئله پیش رو رقابت بر سر تامین منابع جدید گچ طبیعی، دسترسی به آن و هزینه های آن در آینده می باشد. این موضوع در قاره ی آسیا برای تولید کنندگان گچ از اهمیت ویژه ای برخوردار است که کشورهای مطرح تولید کننده گچ می بایست این موضوع را در برنامه ریزی های آینده این صنعت مدنظر قرار دهند .

در جدول های 17 و 18 مهمترین و عمده ترین وارد کنندگان و صادرکنندگان گچ در قاره آسیا در سال 2015 نشان داده شده است. فارغ از کشورهایی مانند مکزیک، کشورهای دخیل به صورت کلی در خاورمیانه و آسیا واقع شده اند و به سرعت بازارهایی با رشد گسترده را برای تامین سنگ گچ، ملات های خشک گچی و محصولات آماده پیش ساخته در اختیار قرار می دهند.

**نگاهی به آینده :**

بررسی های میدانی انجام شده توسط گروه بازرگانی شرکت زاواوی مینرالز ال ال سی تحقیقاتی را در مورد تقاضای بالقوه گچ در آینده از سوی صنایع، صورت داده است تا به این مسئله بپردازد که تقاضای متغیر چگونه قادر به تاثیر گذاری بر گچ در منطقه در خلال سال های 2016 تا 2030 خواهد شد.

جدول 2-17- وارد کنندگان عمده ی گچ در سال 2015 جدول 2-18- صادر کنندگان عمده ی گچ در سال 2015

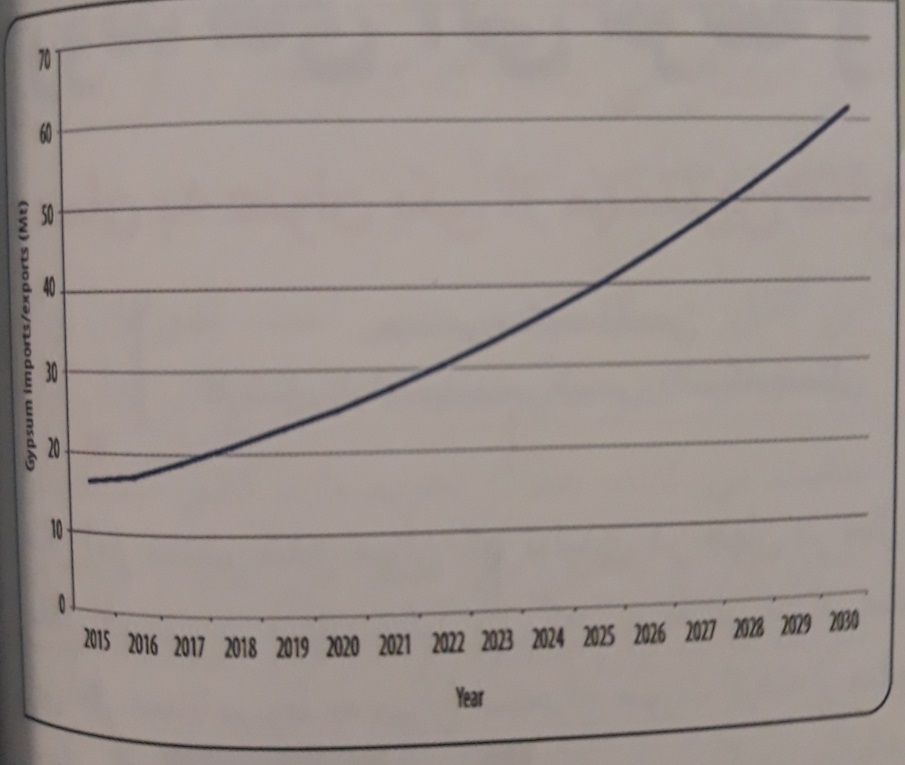
|  |  |
| --- | --- |
| حجم  (میلیون تن) | وارد کننده |
| 4.35 | هند |
| 2.32 | اندونزی |
| 2.20 | ژاپن |
| 2.13 | ویتنام |
| 1.47 | مالزی |
| 0.95 | بنگلادش و سریلانکا |
| 0.54 | فیلیپین |
| 2.02 | امارات،قطر،کویت،بحرین |
| 0.47 | جنوب/ شرقی آفریقا |
| 16.45 | کل |

|  |  |
| --- | --- |
| **حجم**  **(میلیون تن)** | **صادر کننده** |
| **7.65** | **تایلند** |
| **5.85** | **عمان** |
| **1.74** | **ایران** |
| **0.52** | **مکزیک** |
| **0.69** | **پاکستان** |
| **16.45** | **کل** |

|  |  |
| --- | --- |
| حجم  (میلیون تن) | وارد کننده |
| 282 | هند |
| 44 | اندونزی |
| 40 | ژاپن |
| 49 | ویتنام |
| 30 | مالزی |
| 19 | بنگلادش و سریلانکا |
| 13 | فیلیپین |
| 46 | امارات،قطر،کویت،بحرین |
| 9 | جنوب / شرقی آفریقا |
| 533 | کل |

جدول 2-19- پیش بینی حجم واردات برای وارد کنندگان

جدول 19 نشانگر مجموع تجمعی هر کشور وارد کننده به ازای یک دوره ی 15 ساله می باشد. شکل 8 نشان می دهد که کل تجارت گچ بین وارد کنندگان و صادرکنندگان عمده می تواند در یک چارچوب زمانی رشد را پیدا کند. داده های تقاضای واردات (جدول 19 و شکل 8) با استفاده از برآوردهای رشد ترکیبی به ازای هر کشور وارد کننده از شماری از منابع تهیه و محاسبه شده است . داده های صادرات نیز بر اساس بازه ای از عوامل موثر بر هر یک از کشورهای صادر کننده می باشد که یافته های کلیدی انتخاب شده را توضیح می دهد.

****شکل 2-8- پیش بینی حجم گچ مبادله شده برای 2016-2030 ، به علاوه داده های عمده گچ قاره آسیا در دوره 15 ساله 2016-2030 واقعی برای 2015

**هند بزرگترین وارد کننده به حساب می رود :**

صنایع مصرف کننده گچ و سیمان هند به بیش از 280 میلیون تن گچ در دوره 15 ساله تا سال 2030 نیاز دارد زیرا تولید داخلی این کشور محدود می باشد. این مقدار بر اساس نرخ رشد سالیانه برابر با 8 درصد محاسبه شده است. مجموع کل سیمان و گچ قابل استحصال در هندوستان از منابع طبیعی گچ برابر با 39 میلیون تن بوده و در کل 4.2 میلیون تن در سال؛ در سال 2012 تولید داشته است . در کل می توان گفت که منابع گچ در هند در نهایت قادر به تامین 10 میلیون تن در سال هستند .

**تایلند مایل به سرمایه گذاری در منابع نمی باشد :**

انتظار می رود، مصرف کنندگان قدیمی گچ تایلند که عمدتاً کشورهای حوزه ی جنوب شرق آسیا، ژاپن و بنگلادش می باشند، بیش از 193 میلیون تن از گچ را در طول دوره ای تا سال 2030 وارد و مصرف کنند.

با این وجود این کشورها خود را با آینده ای دیگر و ناشی از افزایش تقاضای گچ در تایلند می بینند. در راس تمامی این امور، منابع طبیعی گچ موجود به حدود 30 میلیون تن رسیده است. صادرات گچ از سوی وزارت صنایع و معادن این کشور به واسطه ی عدم صدور گواهینامه های جدید معدنی و اکتشافات جدید کاهش پیدا کرده است و صادرات نیز با دقت و نظام شدیدی نظارت می شود. در حقیقت، با صادراتی به میزان 8.81 میلیون تن در سال 2014، صادرات تایلند در سال 2015 با 13 درصد کاهش به 7.65 میلیون تن رسیده است. افت صادرات در سال 2016، بیست درصد می باشد و در مقایسه با سال 2015 به 6.26 درصد کاهش پیدا کرده است. سیاست دیگر، اتخاذ شده در تایلند برای افزایش منافع اقتصادی و اجتماعی کشور از صادرات منابع گچ، تنظیم قیمت صادرات آزاد سنگ گچ می باشد. این مقدار برابر با 16 دلار در هر تن سنگ گچ در سال 2010 بوده است و در سال 2016 به 18.50 دلار در تن رسیده و همچنان میزان افزایش با همین نرخ برقرار است. متوسط قیمت مشخص شده در سال 2016 نیز برابر با 18.92 دلار در هر تن می باشد که این قیمت در سال 2014، 11.50 دلار در تن بوده است . در نتیجه تمامی این عوامل، صادرات گچ از کشور تایلند به آسیا ناچیز بوده و یا کمیتی ناچیز را در دهه های جاری به خود اختصاص خواهد داد. بیشتر مصرف کنندگان کنونی به فکر جای دیگر می باشند که عمان یکی از این گزینه ها به شمار می رود .

**گچ ایران در جایگاهی صحیح قرار دارد یا اشتباه ؟**

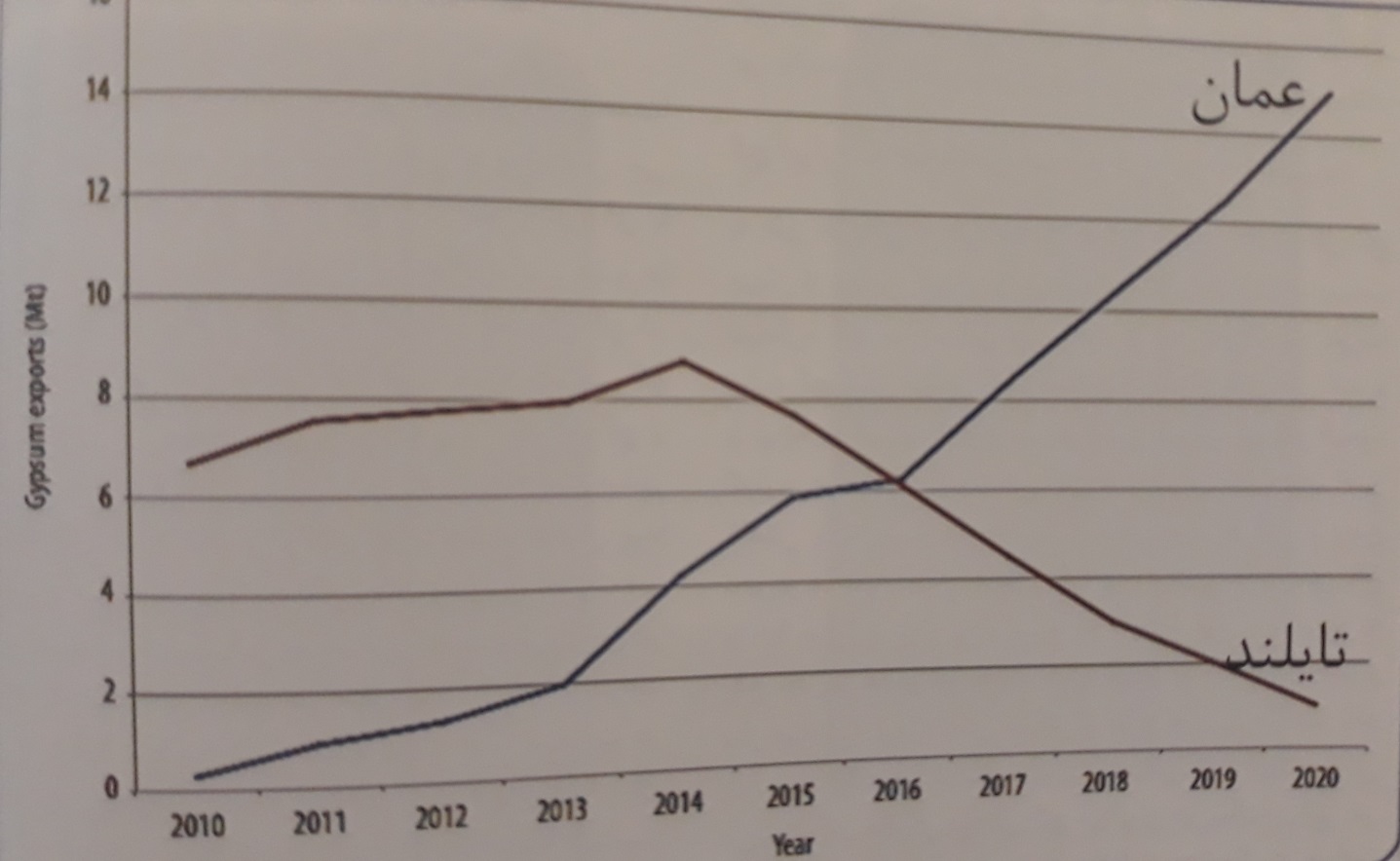
به طور تاریخی و طی سالیان سال، حدود 10% از کل گچ جهان از معادن گچ ایران برداشته شده و به مصارف صنعت سیمان، گچ ساختمانی و ساخت و ساز می رسد . هزینه ی تولید گچ، نقش مهمی را در صنایع گچ ایران بازی می کند و با توجه به قیمت گذاری بسیار پایین فروش گچ (در قیمت گذاری صادراتی)، سوددهی این صنعت در سال های اخیر کاهش یافته است. اگر چه شایان ذکر است که قبل از وضع تحریم ها علیه ایران حجم ریالی پروژه های ساختمانی بالغ بر 90 میلیارد دلار بوده است. در شرایط فوق و با توجه به رفع تحریم ها و نیز پروژه های جدید و حجیم ساخت و ساز صنعتی، پروژه های مسکن و طرح های زیر ساخت (که بالغ بر 200 میلیارد دلار تخمین زده می شود) پیش بینی می شود که تقاضای داخلی گچ در ایران در سال های آتی در کنار افزایش قیمت فروش داخلی، افزایش چشمگیری خواهد داشت. با توجه به پتانسیل های پیش رو، انتظار می رود که صادرات گچ ایران (که عمدتاً سنگ گچ خام می باشد) رقمی بین 3 تا 4 میلیون تن در سال را کسب کند. در هر حال، 80 درصد از کل منابع طبیعی گچ ایران در استان سمنان در شمال مرکزی کشور و جنوب دریای خزر واقع شده است. این مکان بالغ بر 1200 کیلومتر از بندر اصلی در خلیج عدن فاصله دارد و این فاصله، صادرات این مواد را غیر اقتصادی می نماید. مابقی این منابع در جنوب کشور برای صادرات در دسترس می باشند زیرا به بنادر نزدیک تر هستند.



شکل 2-9- واردکنندگان (رنگ زرشکی) و صادر کنندگان گچ (رنگ سبز) بین سال های 2016 و 2030

**تقاضای زیاد از سوی خاورمیانه :**

از حجم صادرات گچ و سنگ گچ ایران که حدود 3 تا 4 میلیون تن برآورد می شود، عمدتاً به مشتریانی نظیر امارات، قطر، کویت و بحرین تحویل می شود. این امر به صورت روز افزون در آینده روندی رایج تر خواهد داشت . این چهار کشور، 2.8 میلیون تن از سنگ گچ وارداتی از ایران را در بخش تولیدات سیمان خود مصرف می نمایند. تولید و مصرف بیشتر سیمان در بین این کشورهای نفتی از سوی دولت امارات متحده عربی محتمل تر خواهد بود زیرا این دولت، 700 میلیارد دلار را در زیرساخت های خود در المپیک 2020 دبی صرف خواهد کرد و رویدادهایی مانند چشم انداز 2021 ملی در امارات نیز این مبالغ را می طلبند و همچنین 200 میلیارد دلار در قطر صرف میزبانی جام جهانی 2022 و چشم انداز 2030 ملی این کشور خواهند شد. در تمامی این موارد، امارات، قطر، کویت و بحرین 46 میلیون تن گچ را در سال های 2016 تا 2030 مصرف خواهند کرد که عمدتاً از طریق واردات تامین خواهد شد .



شکل2-10-صادر کنندگان گچ تایلند و عمان برای 2010- 2016 (واقعی) و 2017 – 2020 (پیش بینی)

**عمان منبعی جدید و نوظهور :**

تا سال 2020، عمان به عنوان تنها و مهمترین منبع گچ طبیعی با کیفیت بالا برای تولید سیمان و گچ در آسیا و آفریقای جنوبی و شرق آفریقا در حال ظهور می باشد. برآورد منابع گچ عمان بالغ بر 1000 میلیون تن است ولی پتانسیل ارزش افزوده داخلی گچ شدیداً محدود شده است.

با تولید بیشتر و تغییرات اندک در مصرف داخلی، عمان می تواند اکثر بخش تولیدات گچ خود را صادر کند. پیش بینی می شود که 250 میلیون تن گچ در سال های 2016 تا 2030 صادر شود. حجم صادرات گچ در عمان به واسطه بندر سلاله تقریباً در یک روند منظم از 0.3 میلیون تن در سال 2010 به 5.85 میلیون تن در سال 2015 افزایش داشته است که معادل افزایش 20 برابری آن در مدت 5 سال بوده است. افزایش مورد نظر عمدتاً ناشی از افزایش تقاضای هند، ژاپن، اندونزی، مالزی، ویتنام و بنگلادش بوده است. شکل 10 نشانگر دگرگونی و نحوه تداوم آن در چارچوب زمانی تا 2020 می باشد. این امر نشانگر یک تغییر عمده برای تجارت گچ در آسیا در 15 سال آینده می باشد .(20)

**2-7- زنجیره ی تامین:**

**2-7-1- تعریف زنجیره ی تامین :**

زنجیره ی تامین مجموعه ی عواملی هستند که خالق ارزش افزوده در اقتصاد هستند . درست عمل نکردن این زنجیره مانعی برای خلق ارزش افزوده در نگاه کلان خواهد بود.(21) زنجیره ی تامین تمام فعالیت های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ی تهیه مواد خام تا تحویل به مصرف نهایی را شامل می شود . مرتبط با جریان کالا دو جریان دیگر یکی جریان اطلاعات و دیگری جریان منابع مالی و اعتبارات حضور دارد.(22) در صنعت گچ هم می توان به کلیه مراحلی که گچ از معدن استخراج شده و در کارخانجات تولید و فرآوری می شوند و سپس از طریق توزیع کنندگان در میان خرده فروشان توزیع می شوند و سپس توسط مصرف کنندگان خریداری می شوند را می توان زنجیره ی تامین صنعت گچ تعریف نمود . البته لازم بذکر است که این تعریف بر اساس یک فرضیه ی خطی می باشد چرا که گاهی به جای اینکه عملیات زنجیره از تولید کنندگان گچ به توزیع کنندگان برسد، ممکن است این عملیات توسط بخش بازرگانی و یا شرکت های تخصصی مدیریت بازرگانی (Business Management Company) و یا شرکت های تخصصی مدیریت صادرات (Export Management Company) برای مصرف زنجیره ی کارخانجات وابسته ی دیگر که مصرف کننده ی گچ فرآوری شده هستند مانند صنایع سیمان، مجسمه سازی ، دارو و غیره مورد مصرف عمده قرار گیرند. حال اگر چنین صنایعی هم جزو زنجیره ی تامین باشند باز به گونه ای دیگر ادامه زنجیره ی توزیع و فروش آنها تا مصرف کننده ی نهایی ادامه خواهد یافت . اما در این تحقیق بنا هست تا زنجیره ی تامین صنعت گچ را با فرضیه ی ساده سازی تامین مواد اولیه از معادن گچ تا عملیات تولید و فرآوری، توزیع عمده، خرده فروشی، مصرف کنندگان (مشتریان) ، بخش تحقیق و توسعه و شرکت مدیریت بازرگانی مورد فرض بر اساس شکل1 به تصویر کشیده شده در بخش بیان چارچوب فصل 1 مورد تعریف قرار گیرد .

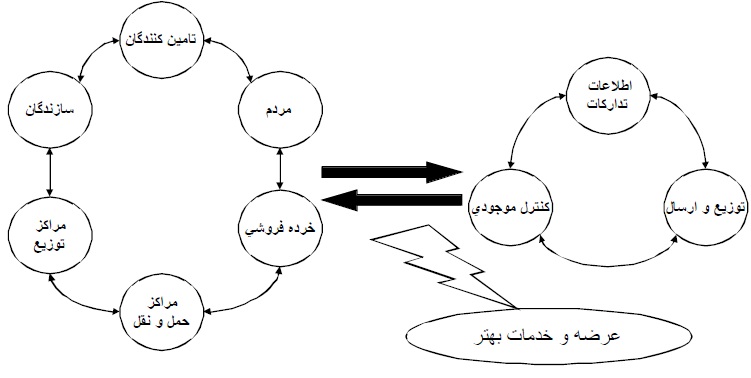
**2-7-1-1- سیستم های مدیریت زنجیره ی تامین (Supply Chain Management System) :**

سیستمی شامل تامین کنندگان، تولید کنندگان، توزیع کنندگان، خرده فروشان و مشتریان می باشد که مواد اولیه را به محصولات مورد نیاز مشتریان، تبدیل می نماید.(23) سیستم های اطلاعاتی که جریان اطلاعات بین سازمان با تامین کنندگان را مکانیزه می سازد تا برنامه ریزی، تخصیص منابع، ساخت و تحویل کالا و خدمات بهینه گردد.(24)

**2-7-1-2- مدیریت زنجیره ی تامین (Supply Chain Management) :**

مدیریت زنجیره ی تامین به یک سری فعالیت های متصل به هم که متمرکز بر طراحی، هماهنگی و کنترل مواد اولیه، قطعات و محصول نهایی از تامین کنندگان تا مشتریان می باشد که مواد و اطلاعات در آن بصورت سازمان یافته در جریان می باشد گفته می شود.(25) مدیریت زنجیره ی تامین، متشکل از شرکت هایی است که برای تثبیت موقعیت استراتژیک و برای بهبود کارایی عملکرد، همکاری می کنند. برای هر یک از شرکت های درگیر، ارتباط در زنجیره ی تامین، بازتاب یک انتخاب استراتژیک است . یک استراتژی زنجیره ی تامین، آرایشی از یک کانال است که بر وابستگی ها و همکاری های تصدیق شده استوار باشد. عملیات زنجیره ی تامین نیازمند فرآیندهای مدیریتی است که با گسترش نواحی عملیاتی در درون هر یک از شرکت ها، شرکای تجاری و مشتریان را در سرتاسر محدوده های سازمانی به هم پیوند دهد.(26) مدیریت زنجیره ی تامین رابطه و هماهنگی بین فرآیندهای بین سازمانی شامل خرید، ساخت، جابجایی و « فروش » محصولات را ایجاد می کند.

مدیریت زنجیره ی تامین یک ارتباط نزدیک، هماهنگ بین فعالیت های مختلف و درگیر در خرید، ساخت و ارسال محصول است. این مدیریت، تامین کنندگان، سازندگان، توزیع کنندگان و تدارکات مشتریان را یکپارچه می کند تا باعث کاهش زمان، کاهش تلاش های اضافی و کاهش هزینه های موجودی گردد.



شکل 2-11- فرآیند مدیریت زنجیره ی تامین

شرکت هایی که به طور حرفه ای زنجیره ی تامین را مدیریت می کنند، ارزش واقعی محصول خود را دریافت می کنند و محصول و خدمات خود را در کمترین زمان و با حداقل هزینه ارائه می کنند. برای مدیریت زنجیره ی تامین یک شرکت سعی می کند تا قدم های اضافی، تاخیرها و هزینه های اضافی را حذف نماید.

سیستم های اطلاعاتی با کمک در هماهنگی سازمان، زمانبندی، کنترل تدارکات، تولید، مدیریت موجودی و ارسال محصولات و خدمات باعث افزایش کارایی مدیریت زنجیره ی تامین می گردد.(27)

**2-7-1-3- لجستیک معکوس (Reverse Logestic) :**

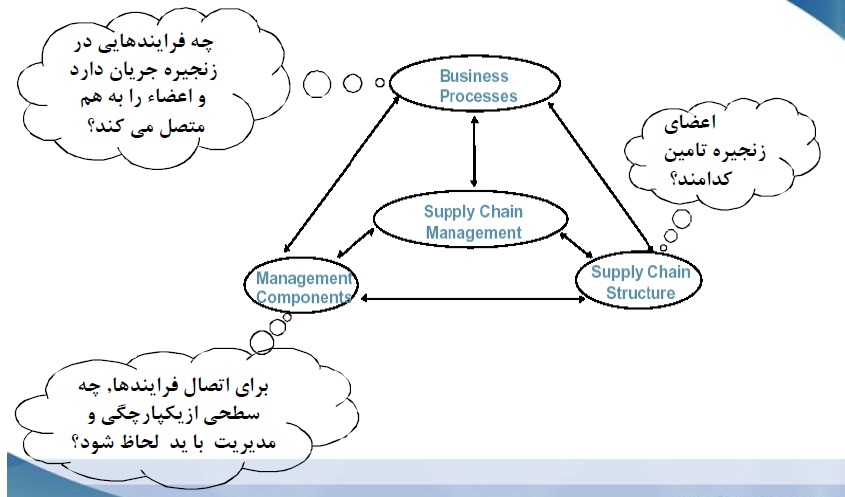
برگشت اقلام از خریدار به فروشنده در زنجیره ی تامین را لجستیک معکوس گویند.(28)

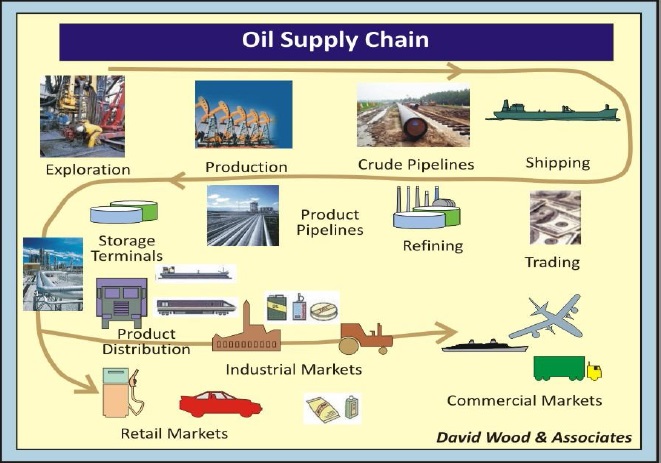
**2-7-2- هدف مدیریت زنجیره ی تامین :**

هدف اصلی فعالیت های مربوط به مدیریت زنجیره ی تامین ارضاء تقاضای مشتریان به طوری که بتوانند محصول مورد نظر را با حداکثر کیفیت و حداقل قیمت در زمان مورد نظر به مشتریان تحویل دهند.(29)

در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان هم، هدف این است که بتوانیم هزینه های استخراج، تولید، توزیع، فروش، حمل و نقل را بصورت قابل توجهی کاهش دهیم؛ کیفیت تولید و خدمات را افزایش داده، زمان تحویل مواد اولیه، تولید، توزیع و تحویل کالا به مشتریان را کاهش داده، سود دهی را بطور قابل توجهی افزایش داده و زمان بازگشت سرمایه ی حاصل از فروش اعتباری را کاهش داده، ریسک دهی را کاهش و بهره وری را بطور قابل توجهی در بازارهای داخلی و خارجی افزایش دهیم .

**2-7-3- چارچوب مدیریت زنجیره ی تامین :**

 شکل 2-12- چارچوب مدیریت زنجیره ی تامین



شکل 2-13- نمونه ای از زنجیره ی تامین در صنعت نفت

**2-7-4- تاریخچه‌ی سیر تکاملی مدیریت زنجیره‌ی تامین :**

در دو دهه ی 60 و 70 میلادی، سازمان ها برای افزایش توان رقابتی خود تلاش می کردند تا با استاندارد سازی و بهبود فرآیند های داخلی خود محصولی با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند. در آن زمان، تفکر غالب این بود که مهندسی و طراحی قوی و نیز عملیات تولید منسجم و هماهنگ، پیش نیاز دستیابی به خواسته های بازار و در نتیجه کسب سهم بازار بیشتری است. به همین دلیل سازمان ها تمام تلاش خود را بر افزایش کارایی معطوف می کردند.

در دهه ی 80 میلادی با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مشتریان، سازمان ها به طور فزاینده ای به افزایش انعطاف پذیرش در خطوط تولید و توسعه محصولات جدید برای ارضای نیازهای مشتریان علاقه مند شدند.

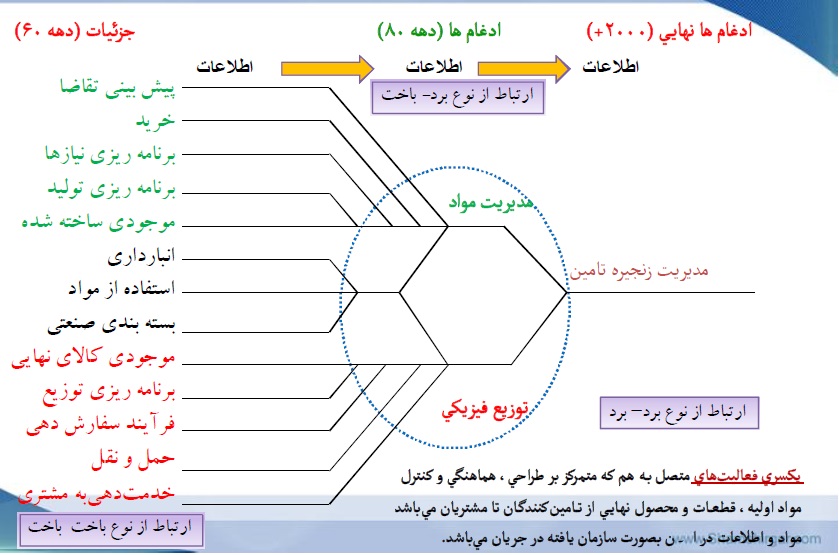
در دهه 90 میلادی، به همراه بهبود در فرآیندهای تولید و به کارگیری الگوهای مهندسی مجدد، مدیران بسیاری از صنایع دریافتند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرآیندهای داخلی و انعطاف پذیری در توانایی های شرکت کافی نیست. بلکه تامین کنندگان قطعات و مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند و توزیع کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاست های توسعه ی بازار تولید کننده داشته باشند. با چنین نگرشی، رویکرد های زنجیره ی تامین و مدیریت آن پا به عرصه ی وجود نهاد. از طرف دیگر با توسعه ی سریع فناوری اطلاعات در سال های اخیر و کاربرد وسیع آن در مدیریت زنجیره ی تامین، بسیاری از فعالیت های اساسی مدیریت زنجیره با روش های جدید در حال انجام است .

«زنجیره ی تامین» مجموعه ی عواملی هستند که خالق ارزش افزوده در اقتصاد هستند. درست عمل نکردن این زنجیره مانعی برای خلق ارزش افزوده در نگاه کلان اقتصادی خواهد بود .(30)

در دهه ی 60 میلادی ارتباط در کسب و کار از نوع باخت - باخت بوده است چرا که از ارائه اطلاعات به یکدیگر خودداری می کردند و دیگری را دشمن و رقیب خود فرض می نمودند .

در دهه ی 80 از نوع برد – باخت بوده است چرا که معتقدند بودند هر کس که زورش بیشتر باشد او برنده است. همچنین تلاش می کردند تا فشار هزینه های خود را به دوش طرف ضعیف تر بیندازند و از سویی دی پی قراردادهای کوتاه مدت و تحمیلی بوده اند.

اما از سال 2000 میلادی به بعد ارتباط از نوع بُرد – بُرد شده است چرا که این نظریه معتقد است که باید به یکدیگر کمک مالی کرد و سعی در بهبود عملکرد یکدیگر داشت. از سویی به سوی تبادل اطلاعات کامل خرید، فروش و موجودی به یکدیگر حرکت کردند و از سوی دیگر قراردادهای بلند مدت با یکدیگر وضع نمودند.(31)



شکل 2-14- نقشه تاریخچه ی سیر تکاملی مدیریت زنجیره ی تامین

**2-7-5- بیان چند شرکت موفق با استفاده از الگوی زنجیره ی تامین :**

از فهرست 100 شرکت برتر دنیا در دهه 1980 تنها 28 شرکت، امروز در این فهرست مانده اند. 20 شرکت از 28 شرکت برتر فوق دارای سیستم مکانیزه ی مدیریت زنجیره ی تامین می باشند . از بین 400 شرکت آمریکایی که سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان را پیاده سازی نموده اند، 80 درصد توقع مدیریت زنجیره ی تامین را نیز از این سیستم ها داشته اند.

شرکت Dell به عنوان یکی از شرکت های موفق، با ایجاد زنجیره ی مکانیزه ی تامین محصولات خود توانسته است در تحویل به موقع کامپیوتر به مشتریان خود ظرف حداکثر 2 روز پس از سفارش اقدام نماید. کاهش زمان موجودی انبار به 3 ساعت و استفاده از فضاهای خالی ایجاد شده در انبار برای تولیدات جدید از دیگر محاسن این شرکت با استفاده از زنجیره ی تامین می باشد .

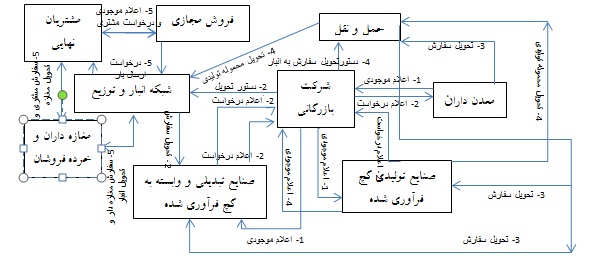
همچنین شرکت NIKE توانسته است با استفاده از زنجیره ی تامین اقدام به خدمات ذیل نماید:

* تولید بر اساس سفارشات مشتری
* وجود کارخانجات متعدد در نقاط مختلف جهان
* تحویل فوری تا حداکثر 3 روز پس از سفارش

شرکت BMW هم با مونتاژ تمام قطعات بنا بر خواست مشتری و تولید یک مدل جدید در هر کلاس خودرو در هر سال هم یکی دیگر از شرکت های موفق در پیاده سازی زنجیره ی تامین می باشند.(32)

**2-7-6- عناصر کلیدی در مدیریت زنجیره ی تامین صنعت گچ :**

عناصر کلیدی در زنجیره ی تامین صنعت گچ دارای عناصر کلیدی زیر می باشند که شکل جامعی از زنجیره بصورت فرضی به همراه فرآیند ساده سازی شده ی آن به تصویر کشیده شده است . هر چند که این فرآیند ساده شده قادر است تا با استفاده از روش های نوین ساده سازی و خلاصه سازی شود تا بتواند نقشی موثر را در چابک سازی زنجیره ی تامین و کاهش بروکراسی های اداری ایفا نماید .



شکل 2-15- فرآیند و نقشه عملیات زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان بصورت پیش فرض

**2-7-7- جریان های زنجیره ی تامین :**

کلیات زنجیره ی تامین بر گرفته شده ی از 3 اصل می باشد که عبارتند از :

* جریان مواد : این جریان شامل جریان مواد خام، مواد بازیافت شده و محصولات نهایی می باشد. به طور کلی این جریان، جریان فیزیکی را در زنجیره ی شکل می دهد. این جریان در سازمان های خدماتی ممکن است به صورت نامه و یا اسناد باشد.
* جریان اطلاعات : تمام جریان های مربوط به تقاضا، سفارش، برگشتی ها، برنامه ریزی، نقل و انتقالات را در بر می گیرد .
* جریان مالی : این جریان شامل تمامی جریان های مالی، اطلاعات کارت های اعتباری، پرداخت ها و برنامه ریزی پرداخت ها می باشد .(33)

**2-7-8- مشکلات مدیریت زنجیره ی تامین در صنعت گچ:**

هر دانشی از زمانی که کشف و یا اختراع می شود، در زمان استفاده ی از آن دانش، در عین محاسنی که از خود نشان می دهد، همانطور هم ضعف ها و معایبی را از خود نشان می دهد که در مرحله ی بازخور گیری و چرخه ی بازنگری به شناسایی محاسن ومعایب و طرح ریزی اقدام اصلاحی مجدد پرداخته می شود و این چرخه رشد و بهبود مستمر، آنقدر تکرار می شود تا روش اهداف را به بالاترین بازدهی و بهره وری برساند .

همین چرخه ی بهبود مستمر از زمان کشف نظریه ی زنجیره ی تامین به وجود آمده و تا زمان کنونی ادامه دارد فلذا بیان مشکلات در زنجیره ی تامین به معنای عدم راه حل جهت برون رفت از مشکل نیست بلکه بیانگر معایب شناخته شده ای است که در روش های استفاده از زنجیره ی تامین سنتی و برخی روش های کنونی شناسایی شده که با روش های نوین مدیریت زنجیره ی تامین که به آن اشاره خواهد شد قابل برون رفت می باشد.

البته، این نکته هم قابل ذکر است که مشکلاتی که در خصوص زنجیره ی تامین بیان خواهد گردید باز هم به نسبت بسیاری از روش های دیگر دارای مشکلات و معایب کمتر و محاسن بیشتری می باشد که در جای خود به آن ها اشاره خواهد گردید.

**2-7-8-1- مشکلات مدیریت زنجیره ی تامین:**

از جمله مشکلات مهم در مدیریت زنجیره ی تامین میتوان به مواردی چون :

* عدم قطعیت : عدم قطعیت در پیش بینی مقدار تقاضا و زمان های تحویل مواد خام که ناشی از عواملی مانند رقابت، قیمت بازار، شرایط آب و هوایی، تکنولوژی و رفتار شرکاء و مشتریان می باشد.
* هزینه های بالای نگهداری مواد و محصولات در انبار
* تعدد مراکز تصمیم گیری برای تولید، تبدیل و جریان کالا(34) از جمله ی مشکلات کلیدی می باشند.

**2-7-8-2- مشکلات زنجیره ی تامین سنتی :**

از جمله مشکلاتی که در روش های سنتی استفاده از زنجیره ی تامین مشاهده می گردید که با ظهور گام به گام تکنولوژی های جدید برخی از آنها مرتفع گردید می توان به معایبی چون موارد زیر اشاره نمود که عبارتند از :

* افزایش حجم اطلاعات در سازمان به ویژه واحدهای فروش و انبار
* عدم امکان به وجود آمدن هماهنگی به موقع میان شرکاء
* افزایش هزینه های هماهنگی و تبادل اطلاعات(35)

**2-7-8-3- ضعف ها و مشکلات زنجیره ی تامین کالا و خدمات در ایران :**

همان طور که در بخش های گذشته به مشکلات صنعت گچ در ایران اشاره گردید؛ حال بنا هست تا به برخی مشکلات در پیاده سازی زنجیره ی تامین در ایران هم اشاره گردد که عبارتند از :

* عدم هماهنگی در درون وزارتخانه ها
* عدم هماهنگی بین وزارتخانه ها
* عدم هماهنگی در سطح ملی
* عدم هماهنگی در کشور ما با سایر کشورها
* مشکلات حمل و نقل بار و امکانات مناسب برای پایانه های بار
* عدم توجه مناسب به فرآیند بسته بندی
* کمبود متخصصان علم لجستیک در کشور
* عدم هماهنگی بین اجزای زنجیره
* عدم دسترسی به آمار صحیح و قابل اعتماد
* مقاومت در برابر تغییرات
* سیستمی متشکل از عدم اعتماد دو طرفه
* درک ضعیف از اقتصاد بازار(36)

**2-7-8-4- بررسی مشکلات زنجیره ی تامین در صنعت گچ :**

همان گونه که در موارد فوق به بیان مشکلات پیاده سازی زنجیره ی تامین پرداخته شد، همان طور هم پیاده سازی سازی الگوی زنجیره ی تامین در صنعت گچ مشکلاتی خواهد داشت که به آن اشاره ای می گردد .

زنجیره ی تامین در یک صنعتی همچون صنعت گچ می تواند به چهار صورت کامل گردد :

* زنجیره ی صنعت گچ صد در صد خصوصی
* زنجیره ی صنعت گچ اجتماعی
* زنجیره ی صنعت گچ نیمه خصوصی
* زنجیره ی صنعت گچ صد درصد دولتی

در این بخش به زنجیره ی صنعت گچ دولتی و نیمه خصوصی پرداخته نخواهد شد، زیرا که در یک اقتصاد سالم نباید دولت در اجرای فعالیت های اقتصادی حضور داشته باشد مگر در پروژه های عظیمی مانند سد سازی که نیاز به سرمایه های کلان ملی و بازپرداخت سرمایه ی غیر نقدی در بلند مدت داشته باشد که گچ در این گروه اقتصادی قرار ندارد. ضمن آنکه در تمام نظام مدیریت اقتصاد جهانی تجربه شده است که مشاغل و فعالیت های اقتصادی وابسته ی مستقیم و غیر مستقیم بدلایلی چون تغییر دولت ها، نگاه نمایندگان دولت به اقتصاد با نگاه کارمندی، تغییرات افراد دولتی و تغییر نگرش ها و سلایق، تغییر سلامت و فساد افراد حاضر در نظام اداری دولتی به تجربه ثابت گردیده است که مشکلی جز فساد و تباهی، هزینه ی بالا و درآمد پایین، عدم پویایی و عقب ماندگی صنعتی چیزی به همراه نخواهد داشت فلذا از بیان زنجیره ی تامین دولتی و نیمه خصوصی خودداری می گردد .

اما اصل بیان مشکل، در ایجاد زنجیره ی تامین کاملاً خصوصی و اجتماعی می باشد که به تجربه ثابت گردیده است. اما قبل از بیان مشکلات زنجیره ی تامین صد درصد خصوصی و اجتماعی لازم است به اختصار به بیان مفهوم آن پرداخته شود.

زنجیره ی تامین کاملا خصوصی به زنجیره هایی گفته می شود که دارای یک مدیر، متفکر و سرمایه گذار اصلی در غالب یک شرکت یا هلدینگ یا فرد حقیقی باشد که با سرمایه و تفکر خود و کارمندان خود به هدفی چون توسعه ی دامنه ی کسب و کار در غالب زنجیره ی تامین بپردازد .

زنجیره ی تامین اجتماعی به زنجیره ای گفته می شود که مجموعه ای از فعالان مردمی یا صنعتی مرتبط به یک یا چند فعالیت، با ایجاد یک اعتلاف جمعی مشترک اقدام به همکاری یک پارچه ای در جهت تسهیل امور واحد و رفع مشکلات یکدیگر و ارتقا در بخش های یکدیگر نمایند .

از نگاه کلان و بلند مدت، زنجیره ی تامین صنعت گچ اجتماعی که با همکاری مجموعه معدن داران، تولید کنندگان، بازرگانان، توزیع کنندگان، پژوهش گران و خرده فروشان داخلی و خارجی صنعت گچ وابسته به استان سمنان است از مزایای بی شماری نسبت به زنجیره ی تامین خصوصی می باشد، اما با توجه به مشکلاتی که بیان می گردد قابل پیاده سازی در کوتاه مدت نمی باشد که به بیان مشکلات هر دو حالت زنجیره ی تامین صد در صد خصوصی و اجتماعی پرداخته خواهد شد .

* **مشکلات زنجیره ی تامین صد درصد خصوصی :**
* سرمایه بری بالا در پیاده سازی زنجیره ی تامین
* تفکر فرد نگری در مدیریت و رهبری اکثر سازمان های ایرانی و محدودیت درک صحیح زنجیره ی تامین
* عدم دانش کافی و یا دانش غیر مرتبط مدیران ارشد سازمان های ایرانی با رشته های مدیریت و عدم آشنایی با مفهوم و اصول پیاده سازی زنجیره ی تامین
* عدم دانش کافی مدیران بسیاری از سازمان ها با روش های نوین مدیریت اطلاعات و نظام سیستم های نظام یکپارچه ی ERP و غیره
* عدم روحیه فرهنگ کار گروهی
* عدم استفاده از نیروهای متخصص و مشاورین زبده
* فاصله ی زیاد میان صنعت و دانشگاه در ایران
* بالارفتن ریسک شیوه ی مدیریت زنجیره ی تامین بدلیل نبود تفکر جامع
* افزایش سنگ اندازی برخی واحدهای دولتی و حکومتی در پیشبرد اهداف

از جمله مشکلات پیاده سازی زنجیره ی تامین در بخش صد در صد خصوصی صنعت گچ در ایران می باشد.

* **مشکلات زنجیره ی تامین اجتماعی :**
* عدم فرهنگ کار گروهی و وجود فرهنگ فرد نگری و ایجاد اختلافات فراوان
* علاقه مدیران هر بخش صنعت گچ بر قدرت طلبی در تصمیم گیری و جایگاه مدیریتی
* عدم بالا بودن سطح تحصیلات برخی مدیران ارشد زنجیره ی صنعت گچ
* عدم یکپارچگی دانش مدیریت و علوم وابسته به زنجیره ی تامین
* تفکر فردی بر منافع شخصی و عدم تفکر بر منافع گروهی
* عدم فرهنگ صداقت در گفتار و کردار
* عدم آشنایی با اصول تبیین چشم انداز، خط مشی، اهداف و برنامه های استراتژی واحد
* عدم آشنایی با فرهنگ اتاق فکر
* عدم وجود صندوق های مشترک سرمایه گذاری
* عدم آشنایی با اصول اشتراک گذاری سرمایه های غیر نقدی
* عدم فرهنگ پذیرش برتری دانش، تجربه، مهارت و ایده های ناب هر یک از دیگر اعضای گروه بر ما

از جمله مشکلاتی است که در بخش پیاده سازی زنجیره ی تامین اجتماعی صنعت گچ در ایران بسیار دیده می شود که صد البته بیان این مشکلات به معنای عدم وجود راه حل نیست که در جای خودش با تعریف استراتژی مناسب به بیان راه های برون رفت از مشکلات پرداخته خواهد شد .

**2-7-9- مزایا و منافع زنجیره ی تامین در صنعت گچ:**

همان گونه که در بخش گذشته به بیان مشکلات زنجیره ی تامین پرداخته شد، بیش از آن دارای مزایا و محاسن بسیار مهم و کلیدی به شرح ذیل می باشد :

* کاهش هزینه های لجستیک، تدارکات و نگهداری
* کاهش پرسنل
* بهبود بهره وری
* بهبود چرخه ی مالی
* تحویل به موقع
* وضوح اطلاعات و انعطاف پذیری
* استاندارد سازی
* جهانی شدن
* صرفه جویی در مقیاس
* افزایش قدرت انتخاب مشتریان و دستیابی آن ها به تامین کنندگان
* کاهش فواصل و ابعاد زمانی(37)
* کمک به کاهش تورم جامعه
* افزایش سودآوری
* تقویت تضمین فروش محصول
* ایجاد توازن میان عرضه و تقاضا
* درک بهتر ضعف ها و قوت های لایه های پنهان زنجیره تامین
* کمک به مدیریت بحران های احتمالی

از جمله مزایا و محاسن زنجیره ی تامین می باشند .

حال، بنا هست تا همانگونه که به بیان مشکلات زنجیره ی تامین صد درصد خصوصی و اجتماعی صنعت گچ پرداخته شد، همان گونه هم به بیان مزایا و محاسن آن نیز پرداخته شود :

* **مزایا و محاسن زنجیره ی تامین در صنعت گچ صد در صد خصوصی :**
* ارتقای سیستم فروش و بازار تضمینی فروش محصولات و خدمات
* افزایش بهره وری و سود آوری
* تنظیم میزان تولید محصولات با میزان فروش و تقاضای محصولات
* قدرت و سرعت بیشتر در تصمیم گیری
* بالا بودن سرعت پیاده سازی اهداف زنجیره ی تامین
* توازن میان عرضه و تقاضای محصولات و خدمات
* **مزایا و محاسن زنجیره ی تامین در صنعت گچ اجتماعی :**
* افزایش حجمی و تنوعی محصولات و خدمات بصورت چشمگیر
* افزایش تنوع تفکر و بینش و ایده های نوآورانه و فن آورانه
* افزایش چشم گیر ارزش سرمایه صندوقی و غیر صندوقی زنجیره تامین
* اثر گذاری وسیع در سیاست ها، قوانین، قیمت ها در بخش دولتی و خصوصی
* اشتغال زایی گسترده و فقر زدایی گسترده ی محلی، منطقه ای، استانی
* کاهش چشم گیر دزدی، فساد، فقر، فحشا و غیره در سطح محلی، منطقه ای و استانی
* افزایش قابل توجه رضایتمندی عمومی مردمی آن منطقه از زندگی
* ارتقاء قابل توجه سطح فرهنگی مردم آن منطقه
* تسهیل شرایط ازدواج و افزایش جمعیت در میان مردم آن منطقه
* قابلیت تنوع بخشی در حوزه ی زنجیره ی تامین
* کاهش تورم هزینه ی زندگی بصورت محلی، منطقه ای، استانی و کشوری
* افزایش سطح درآمد عمومی درصد قابل توجهی از مردم تحت پوشش
* افزایش سطح ارتباطات دولتی و خصوصی زنجیره ی تامین با بخش های مرتبط
* کاهش فشارها و سنگ اندازی های دولتی و حکومتی در پیشبرد اهداف
* راه های بیشتر برخورداری از برخی معافیت های دولتی و حکومتی در قالب تعاونی
* راه های بیشتر جهت دریافت وام های خرد اما زیاد با بهره های پایین

از جمله محاسن ویژه و قابل توجه ایجاد زنجیره ی تامین با استفاده از زنجیره ی تامین در صنعت گچ و دیگر ظرفیت های اشتغال زایی در استان سمنان و دیگر استان های کشور می باشد.

**2-7-10- اثر شلاق چرمی در صنعت گچ:**

**2-7-10-1- اثر شلاق چرمی در زنجیره ی تامین چیست ؟**

یکی از مسائل بسیار متغیر (دینامیک) در زنجیره ی تامین پدیده ای است که عنوان "اثر شلاق چرمی" به آن اطلاق می شود. اثر سلاق چرمی بدین معنی است که تغییرات کوچک در تقاضای محصول که در ابتدای (نقطه جلویی) زنجیره ی تامین و توسط مصرف کننده ایجاد می شود به نوسانات بزرگ و بزرگتری در تقاضا طی مسیر رو به عقب در این زنجیره، تبدیل می شود .

به لحاظ ساختاری، مهمترین مشکلی که زنجیره ی تامین با آن روبروست، مشکل تعدد مراکز تصمیم گیری برای تولید، تبدیل و جریان کالاست. این امر موجب تشدید نوسانات تقاضا در طول زنجیره می شود. هر چقدر از انتهای زنجیره به سمت ابتدای زنجیره (اولین تامین کننده) حرکت کنیم، نوسانات تقاضا تشدید می گردد.

این پدیده به اثر شلاق چرمی معروف است . بدین ترتیب سبب موجودی انباشته زیادی در بین اعضای زنجیره ایجاد می شود که باعث بالا رفتن هزینه و قیمت نهایی کالا شده و قدرت رقابت زنجیره کاهش خواهد یافت. فناوری اطلاعات از طریق تسهیل و تسریع تبادل اطلاعات، سازمان و تامین کنندگان را قادر به آگاهی و تامین به موقع احتیاجات یکدیگر می کند و این فلسفه تولید به هنگام را قوت می بخشد .(38)

**2-7-10-2- علل وقوع اثر شلاق چرمی:**

از جمله علل وقوع اثر شلاق چرمی در زنجیره ی تامین می توان به موارد ذیل اشاره نمود که عبارتند از :

* نوسانات قیمت
* سیاست های سفارش دهی دوره ای
* بازی کمبود یا سهمیه بندی : به علت اینکه تولید کنندگان در زمانی که کمبود عرضه وجود دارد، اقدام به سهمیه بندی می کنند. در این هنگام مشتریان در هنگام سفارش دهی بیش از نیاز واقعی سفارش می دهند .
* زمان بندی تولید بر مبنای پیش بینی تقاضای عمده فروشان به جای پیش بینی تقاضای مشتری
* نوسان تقاضا، مشکلات کیفی، اعتصابات، آتش سوزی کارخانه
* زمان تحویل
* به روز کردن پیش بینی تقاضا(39)

البته در این تحقیق، در بخش مشکلات و مزایای زنجیره ی تامین به بیان مشکلات شلاق چرمی پرداخت مفصل گردیده است .

**2-7-11- اقدامات و راهکارهای مقابله با اثر شلاق چرمی:**

از جمله اقداماتی که برای مقابله با مشکلات حاصل از اثرات شلاق چرمی به زنجیره ی تامین می توان اشاره کرد عبارتند از :

* اقدامات متقابل دسته بندی سفارشات
* اقدام متقابل به بازی کمبود یا سهمیه بندی
* اقدام متقابل قیمت های نوسانی
* اقدام متقابل عدم دقت در پیش بینی تقاضا
* سیاست های مستقل بازگشتی
* کاهش عدم قطعیت
* متمرکز کردن اطلاعات تقاضا
* کاهش نوسان تقاضا
* قیمت های پایین روزانه
* کاهش زمان های تحویل سفارش و زمان تحویل اطلاعات
* آسان سازی دسترسی و تقسیم اطلاعات
* تغییر و تقسیم نقش ها(40)

**2-7-12- نقش سیستم های اطلاعاتی در زنجیره ی تامین:**

امروزه، شرکت ها برای بهبود رقابت سازمانی خود، جهت رقابت در بازار جهانی در حال تلاش می باشند. بازار جهانی به طور ذاتی به طور کامل متصل و پویا است، بنا بر این شرکت ها در تلاشند تا سطح چابکی خود را بهبود دهند تا در رویارویی با تغییر نیازمندی های بازار، انعطاف پذیر و واکنش پذیر باشند. جهت رسیدن به این هدف، بسیاری از شرکت ها فعالیت های ارزش افزوده ی خود را از طریق برون سپاری و بسط بنگاه های مجازی نامتمرکز کرده اند. تمامی این واقعیت ها اهمیت فناوری اطلاعات را در یکپارچه سازی شرکت های تامین کننده یا همکار در بنگاه مجازی و زنجیره ی تامین پر رنگ می کند. مدیریت زنجیره ی تامین (SCM) روشی است که به واسطه ی یکپارچه سازی این ملاحظات رشد کرده است.

رسیدن به یک زنجیره ی تامین موثر و کارآمد بدون IT ممکن نمی باشد. از آنجایی که تامین کنندگان در تمامی نقاط دنیا هستند، لازم است که فعالیت ها هم در داخل و هم در خارج از یک سازمان، یکپارچه شوند. لازمه ی این امر یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به فعالیت های مختلف در طول زنجیره ی تامین می باشد.

با توسعه ی فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی که شامل تبادل الکترونیکی داده، اینترنت و شبکه تارنمای جهانی برای غلبه بر روند فزاینده پیچیدگی ارتباطات خریدار- تامین کننده می باشد، مفهوم مدیریت و طراحی زنجیره ی تامین یک الگوی عملیاتی معروف شده است . همچنین پیچیدگی مدیریت زنجیره ی تامین، شرکت ها را مجبور کرده است تا به سمت سیستم های ارتباطی بر خط حرکت کنند. بر اساس گفته Watson و همکارانش در سال 1998، اینترنت توانگری ارتباطات را به واسطه فعل و انفعالات داخلی بیشتر بین شرکت و مشتریان افزایش می دهد؛ به عنوان مثال، سه سازنده خودرو در ایالات متحده در حال راه اندازی تبادلات شبکه ای خودرو جهت درک بیشتر اثرات در حال ظهور جوامع تجارت الکترونیکی می باشند. تبادلات شبکه ای خودرو یک روش استاندارد برای طرف های تامین کننده جهت ارتباط و دستیابی به اطلاعات سفارش از محل سازندگان خودرو ایجاد خواهد نمود.

امروزه شرکت ها پول زیادی برای طراحی مجدد فرآیندهای فنی و درون سازمانی، تغییر کانال های توزیع محصول سنتی و روش های سرویس دهی به مشتری و آموزش کارکنان خرج می کنند تا به یک زنجیره ی تامین که قادر به استفاده از فن آوری اطلاعات می باشد، دست یابند. جهت کاهش عدم قطعیت و افزایش عملکرد ارسال کالا توسط تامین کنندگان و بهبود عملکرد سیستم زنجیره ی تامین، فناوری تبادل الکترونیکی داده، باید برای به اشتراک گذاری اطلاعات بین اعضای یک زنجیره ی تامین استفاده شود.(41)

**2-7-13- زنجیره ی تامین الکترونیکی و اثر آن بر صنعت گچ:**

با توجه به مشکلات و معایبی که در بخش های گذشته ی تحقیق در خصوص زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان بیان گردید؛ یکی از بهترین راه هایی که می تواند بر بالا بردن بهره وری، اثر بخشی، کاهش مدیریت زمان، هزینه و منابع نیروی انسانی و نیاز به سرمایه ی کلان اثر گذار باشد، استفاده از شیوه های نوین ایجاد زنجیره ی تامین الکترونیکی می باشد .

زنجیره ی تامین الکترونیکی زنجیره ای است که تمام اجزای آن به صورت الکترونیکی مدیریت و تحت تکنولوژی تحت وب (Web Based) می باشد.(42)

تجارت الکترونیک می تواند به صورت های مختلفی از جمله تبادل الکترونیکی داده، اتصال مستقیم با تامین کنندگان، اینترانت (شبکه داخلی)، اکسترانت (شبکه خارجی)، کاتالوگ سفارش دهی الکترونیکی و پست الکترونیکی باشد. طبق اظهارات Lancioni در سال 2000، اینترنت از طریق ارائه اطلاعات در مورد نوع محصولی که سفارش داده شده است، هر آنچه در انبار موجود می باشد، آنچه در حین فرآیند ساخت می باشد و ورود و خروج تسهیلات فیزیکی و محل های مشتریان، به مدیریت فعالیت های زنجیره ی تامین کمک می کند. Webster (1995) توان EDI در پشتیبانی از مشارکت و حل تضادها در زنجیره ی تامین را پر رنگ کرده است . تجارت الکترونیک به واسطه کاهش تراکنش های کاغذی، زمان چرخه کوتاه تر سفارش و کاهش موجودی ناشی از انتقال سریع اطلاعات مربوط به سفارش خرید و گسترش شبکه های ارتباطی کسب و کار، به کسب و کار (B2B) می تواند باعث کاهش هزینه شود.(43)

عین همین روش را می توان در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان مورد استفاده قرارداد. با این تعریف که می توان امروزه در بسترهای Web Service و اپلیکیشن و دیگر بسترهای نرم افزاری، وب سایت و یا اپلیکیشنی در حوزه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ ایجاد نمود که از طریق آن با عضویت تمامی تولید کنندگان و معدن داران بتوان با مجموعه توزیع کنندگان و مصالح فروشان بستری واحد ایجاد کرد به گونه ای که خریداران به راحتی بتوانند نسبت به خرید آنلاین؛ تحویل محصول درب محل مورد نیاز مشتری و یا در نزدیکترین مصالح فروشی به مشتری تحویل داده شود و با پرداخت آنلاین وجه، بدون نیاز به چک های مدت دار و غیره به حساب تولید کننده واریز گردد و مشکلات فراوانی در حمل آسان، تحویل به موقع، نقد شوندگی سریع وجوه و غیره در صنعت گچ به عمل آید .

**2-7-13-1- فواید و محاسن زنجیره ی تامین الکترونیکی در صنعت گچ:**

مدیریت زنجیره ی تامین با استفاده از سیستم های الکترونیکی و سیستم های نظام یکپارچه اداری و مدیریتی یک سازمان، دارای محاسن بسیاری می باشد که در این بخش به برخی از آن ها اشاره می گردد :

* **دسترسی** : اینترنت سیستمی بدون هیچ گونه محدودیت جغرافیایی می باشد که از هر نقطه ای قابل دسترسی می باشد و هیچ گونه خرج اضافی برای ایجاد شبکه به شرکت تحمیل نمی کند.
* **هزینه :** هزینه ی سیستم های تحت وب در حدود 40 الی 60 درصد از دیگر سیستم ها کمتر می باشد.
* **سهولت کاربری :** اینترنت و دیگر سیستم های تحت وب، به راحتی قابل استفاده می باشندو تنها به کمک یک جستجوگر وب، مانند : Internet Explorer قابل دسترسی می باشد.
* **قابلیت های اضافی :** سهولت به روز رسانی، افزودن امکاناتی مانند جستجو و پشتیبانی آسان از دیگر مزایای این سیستم ها می باشد.(44)
* **کاهش نیروی انسانی :** با این روش می توان با کمترین منابع نیروی انسانی زنجیره ی تامین را مدیریت و پیاده سازی نمود که همین مسئله می توان باعث کاهش هزینه ی حقوق و دستمزد و همچنین کاهش خطای انسانی گردد.
* **افزایش سرعت اجرای عملیات فرآیندی:** با توجه به اینکه طراحی و پیاده سازی یک نرم افزار و یا سیستم تحت وب بر اساس فرآیند یک سازمان شکل می گیرد، لذا، پیاده سازی و عملیاتی نمودن یک فرآیند سازمانی بصورت الکترونیکی؛ بسیار در کاهش زمان، ایجاد نظم، کاهش هزینه، کاهش مسیر فرآیندی، افزایش سرعت و بهره وری می تواند اثر گذار باشد .
* **کاهش زمان برگشت سرمایه :** معمولا در این روش پرداخت ها بصورت نقدی و غیر حضوری و الکترونیکی اتفاق می افتد که همین مسئله می تواند باعث کاهش سرمایه در گردش مورد نیاز تولید کنندگان و بازگشت سریع سرمایه گردد.

**2-7-14- ابزارهای مدیریت زنجیره ی تامین:**

مدیریت زنجیره ی تامین دارای ابزارهایی می باشد که برخی از آن ها عبارتند از :

* سیستم برنامه ریزی پیشرفته یا Advanced Planning Systems (APS)
* نرم افزاری برای تحلیل جریان مواد در زنجیره ی تامین
* بازار آنلاین یا On Line Market Place
* سیستمی که اجزای زنجیره ی تامین را بر روی اینترنت به یکدیگر پیوند می دهد .
* سیستم های پیشرفته برنامه ریزی و بازارهای بر خط فناوری هایی هستند که عملیات های زنجیره ی تامین را کارا تر می سازند. این رویکرد بر پایه فناوری اطلاعات شکل گرفته اند، اما راهبرد دیگری تحت عنوان تولید ناب جهت کاراسازی زنجیره ی تامین وجود دارد که شکل گیری آن بر اساس فناوری اطلاعات نبوده است.
* بازارهای اینترنتی، فروشندگان، خریداران، تامین کنندگان و خدمت دهندگان را از سراسر دنیا به یکدیگر پیوند می دهند. این بازارها یک نقطه تجاری یکپارچه ایجاد نموده و موجب کاهش هزینه و زمان انجام عملیات ها می گردند.
* در این بازارهای بر خط، خریدار می تواند با وارد شدن به سیستم و ارائه یک درخواست خرید، از هزاران پیشنهاد برخوردار شود و با بررسی و مقایسه این پیشنهاد بهترین گزینه را انتخاب نمایند.
* سیستمی که اجزای زنجیره ی تامین را بر روی اینترنت به یکدیگر پیوند می دهد.(45)

**2-7-15- وجود ارتباط میان SCM و ERP :**

SCM مخفف Supply Chain Management یا همان مدیریت زنجیره ی تامین بوده و ERP مخفف Enterprise Resource Planning یا همان برنامه ریزی منابع سازمانی می باشد .

در یک تحقیق مشخص گردید که 20 درصد از شرکت های تولیدی آمریکا، سیستم های مدیریت زنجیره ی تامین خود را در قالب سیستم برنامه ریزی منابع سازمان توسعه داده و حدود 25 درصد نیز، برنامه هایی برای ایجاد یکپارچگی بین سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان و سیستم های مدیریت زنجیره ی تامین در دست اقدام دارند. با توجه به اهمیت یافتن مفاهیم مدیریت زنجیره ی تامین، در حال حاضر تعادلی بین تاکید سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان بر کنترل و تمرکز از یک سو و باز بودن سیستم زنجیره ی تامین از سوی دیگر در حال شکل گیری است . اجرای سیستم مورد نظر با ویژگی فوق، نیازمند وجود واسط کاربری بین شرکت های زنجیره ی تامین می باشد.(46)

**2-7-16- تعریف ERP و نقش آن در صنعت گچ:**

برنامه ریزی منابع سازمانی که به اختصار ERP نامیده می شود، طیف وسیعی از فعالیت های مختلفی را شامل می شود که هدف آن، گردآوری تمام داده ها و فرآیندهای یک سازمان در یک سیستم واحد و در نهایت بهبود عملکرد سازمان می باشد.

در واقع ERP سامانه ی یکپارچه ای است که دارای اهداف، اجزا و محدوده مشخص و معینی می باشد. در ERP قرار است تمام داده ها و فرآیندهای سازمان در یک سیستم واحد جمع شود. برای نیل به این هدف، ERP از اجزای سخت افزاری و نرم افزاری متعددی برای دستیابی به این مجموعه عظیم اطلاعات استفاده می کند. سیستم های ERP بر اساس نوع، تلاش می کنند همه فعالیت های یک سازمان را تحت پوشش قرار دهد. تعاریف مختلفی از ERP ارائه شده است ولی شاید یکی از بهترین آن ها این باشد :

بسته نرم افزاری ERP مجموعه ای است از ماژول های آماده که تمام فرآیندهای تجاری سازمان را پوشش می دهد. این « فرآیندهای تجاری » می تواند بسیار وسیع بوده و از مدیریت تولید، خرید قطعات، ارسال مواد خام به واحدهای تولیدی، کنترل موجودی بازار و پیگیری سفارش ها و غیره را شامل شود .

معمولاً سیستم های ERP دارای اجزای ذیل می باشند که عبارتند از :

* مالی – حسابداری
* منابع انسانی
* ساخت و تولید
* مدیریت زنجیره ی تامین
* مدیریت پروژه
* مدیریت ارتباط با مشتری
* انبار داده ها
* کنترل دسترسی(47)

همانگونه که در بخش های گذشته هم مطرح گردید استفاده از سیستم های الکترونیکی و نرم افزارهای مفید می تواند در ایجاد زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان نقش موثری داشته باشد.همین طور هم استفاده از برخی نرم افزارها مانند ERP می تواند کمک شایانی در یکپارچه سازی سیستم اتوماسیونی و ماژولی زنجیره ی تامین نماید که در جای خودش به آن اشاره خواهد گردید.

**2-7-16-1- بررسی برخی از مزایای سیستم ERP و نقش آن در صنعت گچ:**

از جمله مزایای ERP در پیاده سازی زنجیره ی تامین می توان به مواردی چون :

* کاهش هزینه های انبار
* کاهش هزینه های سفارش
* کاهش هزینه ی تولید
* کاهش هزینه ی عملیات مالی
* کاهش هزینه ی حمل و نقل
* کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری
* کاهش هزینه های ناشی از توقف خط تولید
* کاهش هزینه ی خطاهای ناشی از هماهنگی ضعیف بین واحدهای مختلف سازمان
* کاهش زمان تکمیل و نهایی کردن محصول
* افزایش شفافیت و رد گیری فرآیندهای تولید برای مشتری
* افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری
* افزایش رضایت مندی مشتری از طریق درگیر کردن وی در کارها از لحظه ی سفارش تا دریافت محصول همچنین افزایش فروش و در نهایت رشد و بالندگی سازمان(48)

دقیقاً، توجه به موارد فوق از جمله مهمترین عوامل اثر گذار در کاهش هزینه ی تمام شده ی زنجیره ی صنعت گچ می تواند باشد که این صنعت را از یک صنعت خسته کننده و فرسایشی به یک زنجیره ی تامین صنعت گچ پویا و با سود دهی بسیار بالاتر مبدل نماید .

**2-8- مدیریت استراتژیک :**

**2-8-1- تعریف مدیریت استراتژیک و ارتباط آن با صنعت گچ:**

استراتژی مأخوذ از کلمه یونانی « استراتوگوس» به معنی « فرماندهی» نظامی است که طراحی و به کارگیری منابع برای دست یابی به اهداف مشخص تعریف شده است . قدمت استراتژی به حدود 320 سال قبل از میلاد مسیح باز می گردد. زمانی که سان تزو استراتژیست ارتش چین کتاب هنر جنگ را نوشت. در کتاب تزو افکاری مطرح شده که در تجارت مدرن امروزی نیز کاربرد دارد(49).

مفهوم استراتژی برای اولین بار توسط چندلر (1962) در مدیریت شرکت ها مطرح شد؛ تعریف او از استراتژی " اهداف بلند مدت و همچنین راه کارهایی برای دست یابی به این اهداف " است. از آن زمان تاکنون عباراتی نظیر « مسیر رسیدن به هدف » یا مسیرهای دستیابی به طور مداوم در متون مدیریتی به کار گرفته شده.(50)

در یک نگاه اجمالی، استراتژی بر اساس رویکردهای مختلف به صورت زیر تعریف می شود :

* استراتژی یک برنامه اجرایی است، این رویکرد مبتنی بر عمل است و از اصل " استراتژی به عنوان برنامه ریزی رسمی " پیروی می کند.
* استراتژی الگویی از جمله رفتارها و عملکردهای ثابت است، این رویکرد از پژوهش استراتژی بهره گرفته و به دنبال یافتن الگویی ثابت است .
* استراتژی یک موقعیت در سلسله مراتب رقابت است، این رویکرد به دلیل توجه به موقعیت رقابتی از دیدگاه مبتنی بر بازار استفاده می کند.
* استراتژی چشم اندازی است که از درون به بیرون نگاه می کند، این رویکرد با دیدگاه مبتنی بر منابع تطابق دارد.

اینسهارد اواخر دهه 1990 دو دیدگاه مبتنی بر بازار و مبتنی بر منابع را ترکیب کرده، دیدگاه مبتنی بر قواعد ساده را مطرح کرده است.

استینسن (2014) در خصوص مفهوم استراتژی سازمانی سه دیدگاه را به صورت زیر مطرح کرده است.

1. از دیدگاه اول، استراتژی متاثر از "ارتباطات" است. در این دیدگاه استراتژی مبتنی بر تعامل و مراودات اعضای سازمان و سهامداران خارجی، اعمال و رفتارهای اعضای سازمان و دیدگاه های کلیه ذینفعان است. این ارتباطات اغلب به صورت کتبی و شفاهی، رسمی و غیر رسمی می باشد. ارتباطات رسمی شامل برنامه ها، سیاست ها، ماموریت، مقاصد و اهداف، بیانیه رسمی، مفاهیم استراتژی و غیره و ارتباطات غیر رسمی شامل داستان سرایی، افسانه ها و اسطوره ها، استعاره ها، نمادها، زبان و غیره است.
2. در دیدگاه دوم، استراتژی متاثر از "قصدها" است به طوریکه قصد پیشرفت سازمان در آینده مورد توجه قرار می گیرد.
3. در دیدگاه سوم، استراتژی متاثر از " تحقق یافته ها " است. به طوریکه مجموعه ای از اعمال و رفتارها، انتخاب ها و تصمیماتی که گرفته می شود مورد توجه قرار می گیرد.(51)

هر فعالیتی از کوچکترین اهداف زندگی تا چه رسد به پیچیده ترین اهداف سیاسی و نظامی و اقتصادی بدون استراتژی معنا ندارد. اگر به زندگی و کسب و کار افراد نگاهی بیندازیم، به خوبی دیده می شود که هر شخصی به نوعی در زندگی و کسب و کار و فعالیت خویش دارای نوعی استراتژی ذهنی هست؛ اما چون آن استراتژی را بصورت علمی نمی دانند و دارای طبقه بندی علمی و فرآیندی در شیوه ی پیاده سازی اهداف و چشم اندازها از مرحله ایده تا مرحله ی طرح ریزی و تامین منابع، اجرا و پیاده سازی و شیوه ی کنترل و بازخور گیری و نتیجه گیری و بهبود مستمر را نمی دانند لذا یا هیچگاه به اهداف خویش نمی رسند و یا اینکه برای رسیدن به اهداف هزینه ها و طول عمر زیادی را هدر می دهند .

این مسئله در زنجیره ی تامین صنعت گچ هم دیده می شود که قطعاً می توان با درک درست از مفاهیم استراتژی و انتخاب یک استراتژی مناسب، هزینه های فراوانی را کاهش داد، کیفیت را ارتقا بخشید، بازار را مستحکم نمود و در میان عرضه و تقاضا یک توازن برقرار نمود.

**2-8-2- مراحل مدیریت استراتژیک:**

پیاده سازی مدیریت استراتژیک مراحلی دارد که عبارتند از :

* درک و شناخت دقیق و جامع از محیط بیرونی و مطالعه عواملی که به نوعی فعالیت های سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند.
* تدوین استراتژی مناسب برای تلاش های آتی سازمان در راستای تحقق اهداف
* تبدیل استراتژی انتخابی به فعالیت های اجرایی سازمان به صورت استراتژیک
* پایش مناسب برای کنترل استراتژیک روند به کارگیری استراتژی ها و در نهایت ارزیابی استراتژیک فعالیت های انجام شده در یک دوره ی معین(52)

**2-8-3- سلسله مراتب استراتژی:**

فرآیندهای تنظیم استراتژی، تصمیم گیری استراتژیکی و اجرای استراتژی در سه سطح اصلی قرار می گیرند که عبارتند از : عملیاتی، فنی و راهبردی

* **برنامه ریزی در سطح عملیاتی :** در این سطح، برنامه ها و پروژه ها، اقدامات، قواعدو رویه های مورد نیاز برای رسیدن به یک هدف خاص مشخص، وظایف و مسئولیت های افراد و گروه های جایگزین و مقیاس زمانی و نتایج مورد نیاز تعیین می شود. منظور از رویه ها، جزئیات راه است که در آن اقدامات موازی و تکراری و یا مشکلات انجام کار مشخص می شود. رویه اغلب شامل مجموعه قوانین استاندارد می شود. برنامه ریزی بودجه و کنترل بودجه است و نتایج به دست آمده از برنامه ها با استانداردهای عملکرد مقایسه می گردد. بنابر این برنامه ریزی ها به صورت کمّی و با جزئیات در این مرحله صورت گرفته و با گرفتن بازخورد از نتایج، شکاف بین رسیدن به اهداف مورد نظر و جاری مشخص می شود.
* **برنامه ریزی در سطح فنی :** در این سطح به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و اجرای استراتژی، وظایف تعیین و بخش ها هماهنگ می شود. بدین ترتیب که درباره چگونگی تخصیص منابع، وظایف و فعالیت های مختلف بخش ها، قابلیت شرکت در کوتاه مدت و یا میان مدت با جزئیات تصمیم گیری می شود. جزء فنی اهداف رو به پایین، معیارها و استانداردهای لازم برای ارزیابی عملکرد گونه یی تعیین می شود که نظارت بر عملکرد را ممکن می گرداند. در این سطح اثر بخشی و کارایی فعالیت ها اندازه گیری و در نهایت سیاست های دقیق سازمانی تدوین می شود .
* **برنامه ریزی در سطح استراتژیک (راهبردی) :** برنامه ریزی در سطح استراتژیک شامل سه جزء است که عبارتند از : ماموریت سازمان، اهداف سازمان و استراتژی های سازمان.(53)

**2-8-4- وظیفه ی مدیریت استراتژیک به گفته ی پیتر دراکر :**

پیتر دراکر وظیفه ی مدیریت استراتژیک را " نگاه کردن به سازمان از زاویه ماموریت شرکت"(54) می داند.

در حقیقت با توجه به این نظریه، باید دانست که ما برای صنعت گچ استان سمنان چه ماموریت و هدفی را در طی یک برنامه کوتاه مدت یک ساله که در راستای چشم انداز بهبود وضعیت صنعت گچ استان سمنان هست در نظر باید داشته باشیم .

**2-8-5- تعریف چشم انداز و بررسی چشم انداز آتی صنعت گچ استان سمنان :**

چشم انداز سازمان، توصیف آینده مطلوب و امکان پذیر یک سازمان است (مُردِن، 2004). سازمان توسعه ی کارآفرینی، چشم انداز را به عنوان «یک مفهوم روشن یا یک برنامه خلاقانه ی پیش بینی عواملی می داند که به طور واقعی به چشم نمی آیند، یک دیدگاه یا آینده نگری تعریف می کند که در ذهن جایگزین شده است». چشم انداز بصورت « شعاری » عمل می کند که مجموعه قضاوت های ارزشی و ایدئولوژی های موجود در سیستم ارزشی سازمان را در کنار یکدیگر نگه می دارد. همچنین می تواند «برای ساخت پل هایی بین وضعیت های حال و آینده ی سازمان » استفاده شود (بنینز و نانوس،1985). چشم انداز در پاسخ به این سوال است که به کجا می خواهیم برویم.

چشم انداز، عبارتی است برای توصیف یک تصویر از آینده یی نسبتاً دور، که در آن شرکت تحت بهترین شرایط ممکن و مطابق با امیدها و آرزوها به آن می رسد. چشم انداز می تواند رهنمودی برای بلند پروازی برنامه استراتژیک باشد؛ می تواند تجارت را با فرهنگ سازمانی پیوند داده و استاندارد مشترکی از ارزش ها برای عملکرد کارکنان فراهم آورد. چشم انداز در رهبری تحولی مهم است. جنبه ی کیفی دارد و موجب ایجاد انگیزه در سازمان می شود. چشم انداز مانند ستاره ی قطبی، نشان هدایت کننده است.(55)

لذا، این مسئله ی مهمی است که بدانیم قرار است برای رسیدن به چه چشم اندازی به تببین استراتژی زنجیره ی تامین صنعت گچ در استان سمنان بپردازیم که در فصل آتی به طور کاربردی به آن پرداخته خواهد شد.

**2-8-6- تعریف ماموریت و بررسی آن در صنعت گچ:**

ماموریت، یک بیانیه رسمی است که هدف، جهت حرکت و جایگاه سازمان را در محیط خود تعیین می کند. ماموریت، شرکت را از رقبای خود متمایز می گرداند و این مسئله می تواند در تعیین موقعیت سازمان بر حسب جغرافیا، نزدیکی آن به مردم و استراتژی هایش برای بازارها، مدیریت عملیات، کیفیت و خدمات مورد استفاده قرار گیرد. همچنین این بیانیه انعکاس دهنده ی ارزش ها و فرهنگ بنیانگذاران و تصمیم گیرندگان به عنوان کسانی است که همزمان با عمر سازمان تکامل یافته اند. در نگاه کلی ماموریت از یا تمام پنج جزء زیر تشکیل شده است :

* مقصود سازمان
* چشم انداز سازمان
* ارزش های سازمان
* ایدئولوژی محوری
* منش سازمان (56)

در ابتدای نوشتن طرح استراتژی صنعت گچ هم، تعریف ماموریت در راستای چشم انداز طرح، از مهمترین وظایفی است که می بایست در ابتدا به آن پرداخته شود که مقصود ما از ایجاد زنجیره ی صنعت گچ چیست؟، برای رسیدن به چه هدفی قرار است صنعت گچ را هدایت و کنترل و رهبری نماییم ؟ ارزش کارآمد سازی زنجیره ی صنعت گچ در چیست ؟ و بر اساس چه ایدئولوژی و منشی قرار است به این طرح نگاه شود ؟

**2-8-7- الگوی فرآیند مدیریت استراتژیک:**

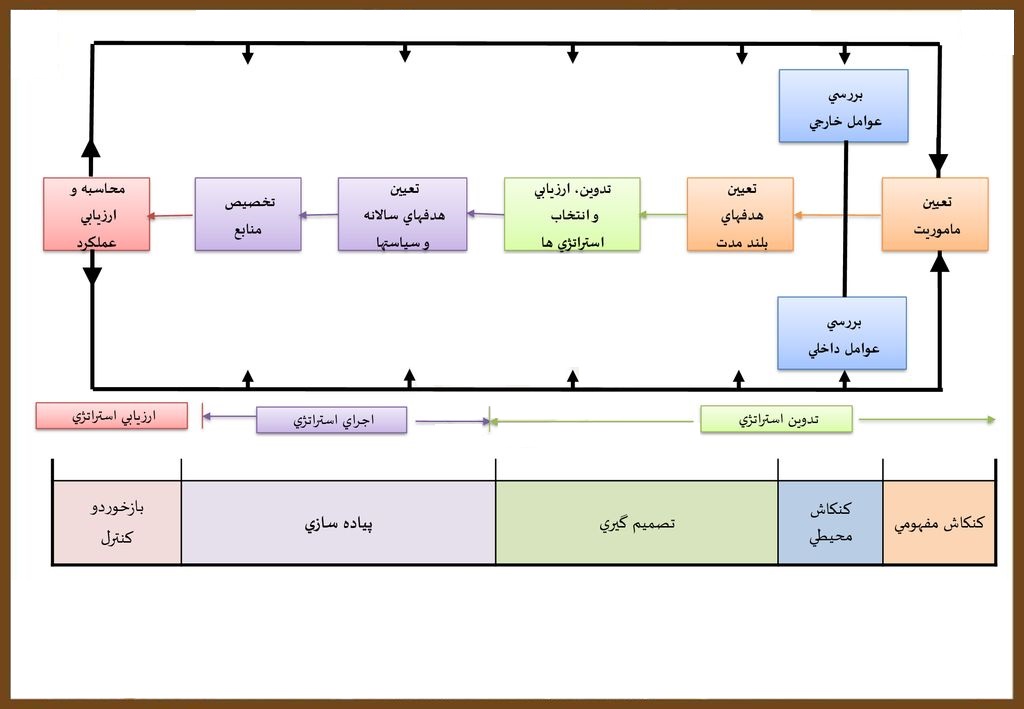
فرآیند پیاده سازی یک مدیریت استراتژیک دارای الگوهای مختلفی چون الگوی مدل دیوید؛ پیرس و رابینسون؛ دفت؛ مینتزبرگ و غیره می باشد که در این بخش الگوهای فرآیندی استراتژی به تصویر نشان داده می شود. اگر چه محقق در این پایان نامه تنها بر اساس الگوی فرآیند دیوید به بررسی و تبیین استراتژی مناسب در حوزه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان خواهد پرداخت اما بنا هست تا خوانندگان گرامی را با برخی دیگر از فرآیندها هم در حد تصویر آشنا نماید .

اما آنچه که مهم است آن است که « فرآیند مدیریت استراتژیک با استفاده از مدل ها بهتر درک می شود. مدل های فراوانی از فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه شده اند که هر مدل دارای اجزای مرتبط، پویا و پیوسته متعددی است و تغییر در هر یک از این مولفه ها ممکن است به تغییر در اجزای دیگر منجر شود.(57) »

عناصر مشترکی در مدل های مختلف فرآیند مدیریت استراتژیک وجود دارد. تقریباً تمام مدل ها، تمرکز خود را بر تحلیل محیط سازمانی قرار داده اند. تعداد زیادی از آن ها با بیان ماموریت سازمانی، اهداف و سطوح مختلف استراتژی فرآیند را شروع کرده اند. با شناخت استراتژی های قبلی سازمان و ارزیابی موقعیت فعلی در بازار، مدیریت بهتر می تواند آینده را پیش بینی کند.(58)

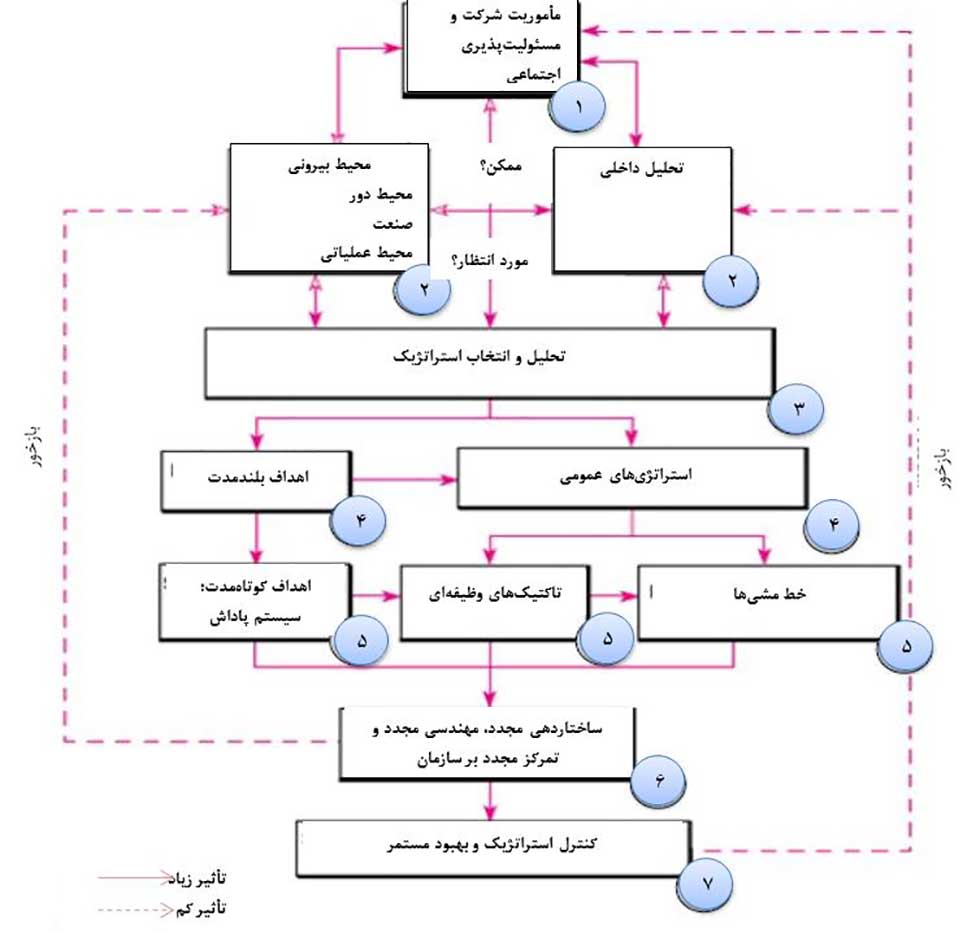
تدوین استراتژی، نه یک رخداد سالانه که یک رویداد مداوم است زیرا موقعیت های جدید در محیط خارجی، نیاز به تغییر استراتژی را ضروری می گرداند. در ادامه چند مدل معروف از دانشمندان در رابطه با فرآیند مدیریت استراتژیک نشان داده می شود . البته این مدل ها هیچ تضمینی برای موفقیت نمی دهند. زیرا فرآیند مدیریت استراتژیک بسیار پیچیده تر از وجود رابطه های ساده است. برای اطمینان از موفقیت در تدوین و اجرای هر استراتژی، هر فرد باید در سازمان نقشی داشته باشد. برای هر استراتژی، عامل تعهد مدیریت و سطح مشارکت کارکنان یک ضرورت محسوب می شود.(59)

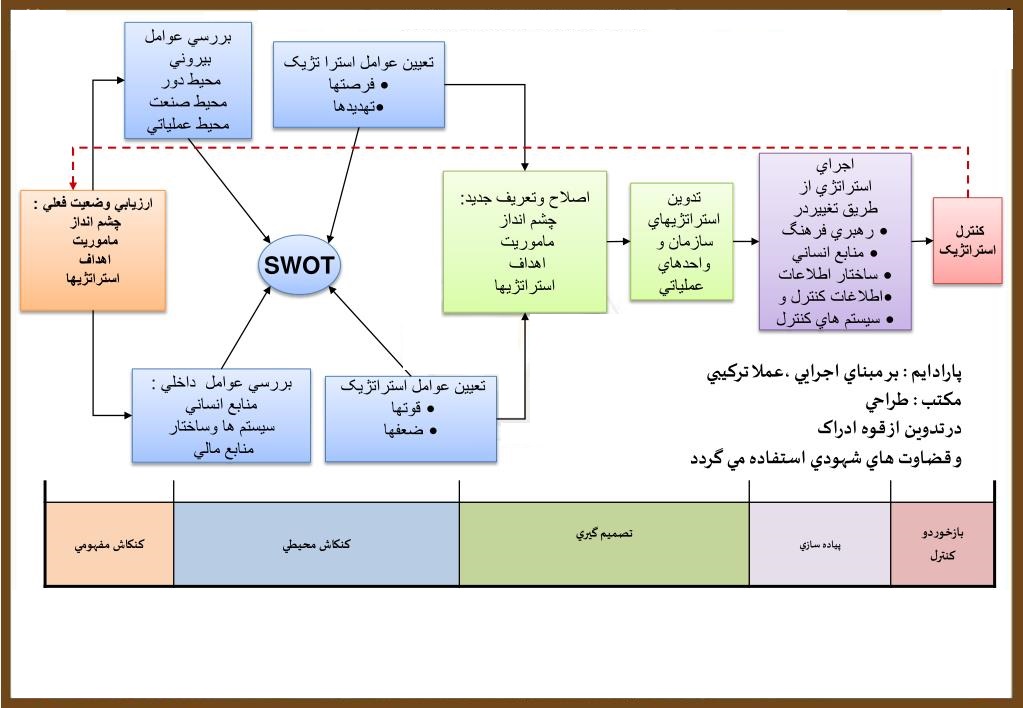
حال به نمونه هایی از اشکال فرآیند مدیریت استراتژیک اشاره می گردد :



# شکل 2-17- فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مدل پیرس و رابینسون

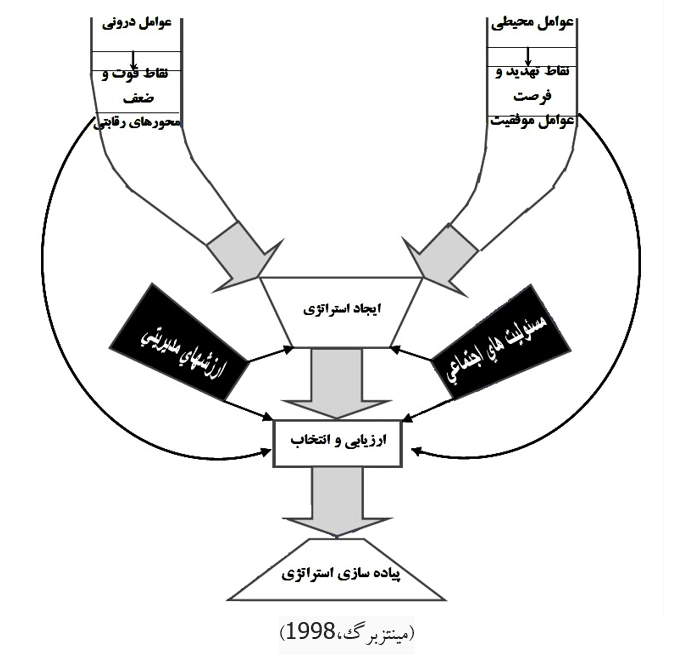
شکل 16 : فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مدل دیوید

****

****

شکل 2-18- فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مدل دفت

# شکل 19 : فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مدل مینتزبرگ

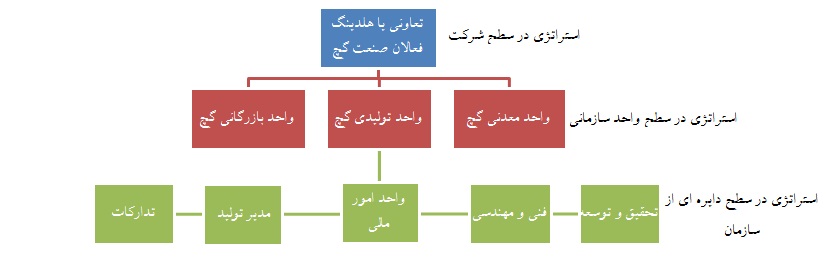
****

شکل2-19-فرآیند مدیریت استراتژیک براساس مدل مینتزبرگ

**2-8-8- انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی:**

استراتژی از نظر سطوح سازمانی به سه دسته تقسیم می شوند :

* استراتژی در سطح کل سازمان
* استراتژی در سطح واحد سازمانی
* استراتژی در سطح یک دایره از سازمان



# شکل 2-20- انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی با فرضیه زنجیره ی تامین صنعت گچ

هر یک از سطوح سازمان وظایفی را بر عهده دارند که عبارتند از :

**استراتژی در سطح کل سازمان:**

* به وسیله ی مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می گردد
* به پرسش های زیر باید پاسخ دهد :

1. چه نوع فعالیت هایی را سازمان انجام خواهد داد؟
2. هر واحد سازمانی چه هدف هایی دارد ؟
3. برای تامین این هدف ها منابع را باید چگونه اختصاص داد؟

* از نظر پیتر دراکر سازمان ها باید در 8 زمینه تصمیم گیری کنند :
* موضع یا موقعیت سازمان در بازار
* نوآوری
* بهره وری
* منابع مالی و فیزیکی
* سودآوری
* عملکرد و پیشرفت نهایی سازمان
* عملکرد و نگرش کارکنان
* مسئولیت عمومی سازمان

به طور کلی دیدگاه یک سازمان را به رشد و رقابت در بازارهای انتخاب شده اش مشخص می کند.

**استراتژی در سطح واحد سازمانی**:

* به موضوع مدیریت عملیات و فعالیت های یک واحد به خصوص توجه می کند.
* در این استراتژی سعی می شود تا مشخص شود که سازمان باید در بازار خود چه اقداماتی را به عمل آورد، چگونه اقدام کند و با توجه به منابع و شرایط موجود چه راهی را در پیش گیرد.
* در این زمینه پرسش های زیر مطرح است :

1. واحد سازمانی در درون بازار چگونه رقابت می کند ؟
2. چه نوع خدمات یا محصولاتی را باید تولید کند ؟
3. در پی تامین نیاز کدام دسته از مشتریان باشد؟
4. منابع موجود را چگونه توزیع نماید ؟

**استراتژی در سطح دایره ای از سازمان:**

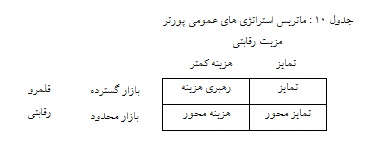
* به وسیله ی مدیریت وظیفه ای سازمان، تنظیم و تدوین می گردد تا آن ها هم از استراتژی در سطح واحد سازمانی حمایت کنند. به عنوان مثال اگر استراتژی واحد سازمانی مستلزم عرضه محصول جدیدی باشد، دایره ی تحقیق و توسعه در رابطه با شیوه ی عرضه و تولید آن محصول برنامه هایی را ارائه می کند.(60)

**2-8-9- انواع استراتژی از نظر ماهیت عملکردی در صنعت گچ استان سمنان:**

از دیدگاه های مختلف؛ استراتژی ها متفاوت می باشد. در این تحقیق به بیان انواع استراتژی بر اساس دیدگاه پورتر (استراتژی عمومی)، کاتلر، برگر و بیخوف (هفت استراتژی رشد)، دیدگاه آنسوف (استراتژی های رشد افقی)، استراتژی های بین المللی، پیوند استراتژی، استراتژی های کاهشی، ترکیبی و تعاملی مورد توجه قرارمی گیرد.

**2-8-9-1- استراتژی های عمومی پورتر :**

مایکل پورتر، برای غلبه بر شرکت های رقیب موجود در یک صنعت، استراتژی های رقابتی ژنریک یا عمومی را پیشنهاد می کند. از این جهت این استراتژی ها را عمومی می گویند که هر شرکت تجاری از هر نوع و اندازه ای که باشد حتی سازمان های غیر انتفاعی ممکن است از این استراتژی ها استفاده کنند. ترکیب دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی هزینه ی کمتر و تمایز محصول، به چهار نوع استراتژی عمومی منتهی می شود.(61)



جدول2-20-ماتریس استراتژی های عمومی پورتر

وقتی بازار هدف در هر دو استراتژی تمایز و هزینه کمتر، گسترده باشد، این دو استراتژی را استراتژی های رهبری هزینه و تمایز می نامند. وقتی دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می شوند (بازار محدود) آن دو را تمرکز بر تمایز (تمایز محور) و تمرکز بر هزینه (هزینه محور) می نامند.

**2-8-9-1-1- استراتژی رهبری هزینه در صنعت کچ :**

هدف از این استراتژی، برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ی ممکن نسبت به رقبا است . بدین منظور، روش پیشنهادی پورتر، تولید در حجم زیاد و با قیمت کم است که اصطلاحاً آن را صرفه جویی به مقیاس می نامند . در این استراتژی سازمان اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری، کاهش می یابد.

عواملی که در استراتژی رهبری هزینه موثر می باشند عبارتند از : غیر تجملاتی و ساده بودن محصول، سادگی طراحی محصول، کنترل مواد خام، هزینه کم نیروی کار، کمک های دولت، مزیت محل جغرافیایی، نوآوری در تولید، اتوماسیون، خرید دارایی های ارزان قیمت، کاهش هزینه ی سربار، صرفه جویی ناشی از منحنی تجربه، صرفه جویی ناشی از تولید به مقیاس.(62)

همانطور که در ظواهر مشکلات زنجیره ی تامین صنعت گچ در فصول گذشته به آن پرداخته شد، دیده می شود که استراتژی رهبری هزینه می تواند کمک بسیار شایانی در کاهش هزینه و افزایش بهره وری در بازار داخلی باشد که البته در فواصل آتی بصورت تحلیلی به آن پرداخته خواهد شد .

اما آنچه مهم است، آنست که این استراتژی قطعاً زمانی موفق است که تقاضا در زمان بحرانی قیمت ها ارائه و به موازات آن کارخانه ها محصولات استاندارد و با کیفیت و قابل رقابت از لحاظ قیمت با سایر رقبا تولید کنند. این امر زمانی محقق می شود که خریداران تمایلی برای پرداخت هزینه اضافی برای کالایی با خصوصیات متفاوت نداشته و تنها در صدد رفع نیازهای عمومی خود باشند و همچنین تمایلی به تغییر رویکرد از یک فروشنده به فروشنده ی دیگر نداشته باشند و فقط قیمت مناسب با حداکثر بهره وری، برایشان اهمیت داشته باشد.(63)

این استراتژی، ضمن تمامی محاسنی که در مقایسه با دیگر رقبایشان دارند، متضمن خطراتی نیز هست:

* تغییر در فن آوری می تواند منجر به تحمیل هزینه و بی اثر کردن هزینه ها و سرمایه گذاری هایی شود که در گذشته جوابگو بوده اند.
* مزایای حاصل از این استراتژی می تواند عمر کوتاهی داشته باشد زیرا رقبا می توانند این روش های کم هزینه را تقلید کنند .
* ممکن است تغییراتی در تقاضای بازار هدف ایجاد شود و مصرف کنندگان تصمیم بگیرند در قبال کیفیت و خدمت رسانی بیشتر، هزینه های بالاتری پرداخت کنند. متعهد بودن به این استراتژی اغلب منجر به عدم انعطاف پذیری واحد اقتصادی می شود.
* موفقیت استراتژی تولید با هزینه ی کم، نیازمند رهبری و هدایت کل موسسه به صورت منسجم است .(64) که می بایست تمامی این خطرات هم در صنعت گچ لحاظ گردد.

**2-8-9-1-2- استراتژی متمایز سازی در صنعت گچ:**

مقصود از استراتژی متمایز، این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدماتی منحصر به فرد تلقی شود و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت، حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند. استراتژی های متمایز و موفق تنها به دلیل وجود ویژگی های اضافه یا متفاوت در محصول تولیدی خود شناخته نمی شوند. عناصر اصلی موفقیت، تغییرات و خصوصیات ویژه ای هستند که توسط مشتری قابل دیدن و درک کردن است و مشتری حاضر است برای دریافت آن ها، هزینه ی اضافی پرداخت کند. راه های زیادی وجود دارد که باعث متمایز شدن محصولات و خدمات می شود، برخی از این راه ها که توسط موسسات معروف استفاده شده اند عبارتند از :

* سهولت استفاده : رایانه های شخصی کاربر پسند اَپِل مکینتاش
* ارزش گذاری برای مصرف کننده : مک دونالد
* قابل اطمینان : اتومبیل های تویوتا
* راحتی / دسترسی آسان : فروشگاه اینترنتی آمازون
* طعم متفاوت : کوکاکولا
* طراحی و عملکرد مهندسی : اتومبیل های مرسدس بنز
* کیفیت غیر معمول و متمایز : ساعت های رولکس
* پیشرو در فن آوری لوازم الکتریک : سونی
* ساخته شده جهت ارائه خدمات کاربردی : کامپیوتر های دل
* همیشه تا لحظه ی آخر در دسترس : لس مینوت
* ایمنی : اتومبیل ولوو

البته این فهرست کاملی نیست. عوامل دیگری نظیر قابلیت اعتماد بودن محصول، حفظ حق الامتیاز، نوآوری محصول، خدمات جنبی، خصوصیات ویژه ی محصول، مجموعه ای کامل از محولات و خدمات، نام و نشان تجاری، کانال های توزیع ویژه و ... بر ایجاد تمایز موثر هستند.(65)

استفاده از استراتژی های متمایز، ریسک های زیر را در پی دارد :

* هزینه کردن اضافی برای تولید محصول جهت نیل به تمایز می تواند باعث بالا رفتن قیمت شود و این امر ممکن است خریداران را به سمت برندهایی با قیمت پایین تر سوق دهد.
* خریداران ممکن است در یک برهه ی زمانی به این نتیجه برسند که به ویژگی های اضافی محصول احتیاجی ندارند و مدل پایه نیازهای آن ها را برآورد می کند، که در این صورت شرکت باید برروی هزینه های پایین متمرکز گردد.
* ممکن است رقبا ویژگی های متمایز محصول را تقلید و با قیمت کمتر ارائه دهند و بازار هدفی را که توانایی تشخیص بین این دو محصول مشابه را ندارد مورد هدف قرار دهد، در این مورد خاص، تولید کنندگان با شرایطی مواجه می شوند که تنها مزیت رقابتی آن ها در مقابل رقبا از بین رفته است.
* استمرار روند تولید خلاقانه هزینه بر است اما برای بازار رقابتی همواره ضرورت دارد. بر هم زدن این روند فقط برای جذب سریع و بی دردسر برخی مشتریان نمی تواند از جانب مشتریان وفادار، قابل پذیرش باشند.(66)

از این استراتژی می توان در ایجاد نوآوری ها و خدمات ویژه ای که صنعت گچ استان سمنان را با دیگر صنایع گچ های داخلی و بین المللی متمایز و متفاوت کند استفاده نمود و از این طریق راه های جدیدی را جهت اصلاح، بهبود و توسعه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان استفاده نمود.

**2-8-9-1-3- استراتژی تمرکز (هزینه محور و تمایز محور) در صنعت گچ:**

استراتژی تمرکز یعنی شرکت در بخش معینی از بازار بر محدود کردن دامنه فعالیت، متمرکز می شود. با محدود شدن دامنه ی فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر شده و یک برتری رقابتی نسبت به رقبا به دست می آید. در این استراتژی نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان بر اساس استراتژی های هزینه محور و تمایز محور تامین می شود. مثال هایی از استراتژی تمرکز شامل رولز رویس (اتومبیل لوکس)، لندرور (خودروهای شاسی بلند)، فراری (اتومبیل های اسپورت) و بادی شاپ (لوازم آرایشی و بهداشتی سازگار با محیط زیست و طبیعت بدن ) است.

تمرکز زمانی جذاب است که بازار، از تنوع قابل توجهی برخوردار باشد، زیرا رقبای دیگر در این بخش تلاشی نمی کنند. منابع بالای سازمان، اجاره ی فعالیت را از سایر رقبا سلب می کند و در نهایت وسعت فعالیت سازمان به حدی می رسد که از نظر ابعاد کار، نرخ رشد و سودآوری در برابر نیروهای پنجگانه رقابتی تجهیز می شود.

عواملی که در انتخاب استراتژی تمرکز موثر هستند عبارتند از :

* تنوع بسیار کم در محصولات
* بازار محدود و معین
* فعالیت در حوزه ی جغرافیایی محدود
* تحقیق و توسعه تمرکز یافته بر روی یک محصول

همانند سایر استراتژی ها، خطراتی هم در صورت اتخاذ استراتژی تمرکز قابل تصور است که عبارتند از:

* ممکن است شرکت های رقیب به دلیل جذابیت بازار با یافتن راه های موثر، بازار هدف را تهدید و به انحصار خود درآورند.
* تغییرات در ترجیحات مشتری: ممکن است این استراتژی را در بازار ناپایدار کند و یا اینکه خریداران تقاضای ویژگی های اضافی داشته باشند که توسط سایر رقبا تامین شود.
* رقبا ممکن است به بخش های زیر مجموعه ی پروژه ی اصلی وارد شده و این استراتژی را با خطر انحراف از مسیر تمرکز مواجه کنند.(67)

این استراتژی اگر چه می تواند در صنایع نوپای گچ نقش مفیدی داشته باشد، اما در ایجاد یک زنجیره ی تامین که بر گرفته از مجموعه ای از فعالان مستقیم و غیر مستقیم وابسته به این صنعت است نمی تواند نقش موثری داشته باشد. البته شاید اگر بخواهیم هر یک از حلقه های زنجیره تامین را بطور جداگانه نگاه کنیم و بخواهیم برای هر واحد از زنجیره به طور مستقل به تبیین استراتژی بپردازیم، بتواند استراتژی تمرکزی کمک شایانی در رشد و توسعه ی پایدار ما نماید که این مسئله می طلبد تا در فواصل آتی به شرح دقیق انواع روش های مدیریت استراتژی در صنعت گچ پرداخته شود تا از میان آن ها با استفاده از برخی ماتریس ها به انتخاب بهترین استراتژی رسید.

**2-8-9-2- استراتژی رشد در صنعت گچ:**

رشد در زمینه ی اقتصادی متضمن بقای اهداف بلند مدت موسسه است، سازمان ها مجموعه ی متفاوتی از شاخص ها را برای توصیف عملکرد خود در زمینه ی رشد دارند. رشد بازار (مطلق) یا رشد سهم بازار (نسبی) بر مبنای حجم یا ارزش فروش محاسبه می شود، نسبت شناخته شده دیگر رشد اندازه ی شرکت است. پیش فرض مهم دیگر در رشد عبارت است از اینکه مزایای سرمایه گذاری از هزینه های آن بیشتر بوده و به عبارت دیگر برآورد سرمایه گذاری باید ارزش فعلی خالص مثبتی را به وجود آورد.

دو اصل وجود دارد که نشان می دهد چرا شرکت ها باید رشد کنند. اولاً، شرکت باید حداقل رشد متوسط خود را نسبت به بازار مرتبط با آن در بلند مدت ثبت کند تا سهم بازار خود را استمرار بخشد. رشد بالاتر از متوسط موجب افزایش در سهم بازار می شود، در حالی که رشد زیر متوسط سهم بازار را کاهش داده، ریسک های سازمان را به بیرون از بازار می راند. ثانیاً، سازمان باید تعادلی را بین سهامداران و بازار سرمایه برقرار کرده و به طور منظم ارزش سهامدار را ارتقاء بخشد.(68)

استراتژی های رشد را می توان به دو صورت اجرا کرد :

1. استراتژی های رشد داخلی، از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید. در این حالت موسسات می توانند به صورت منظم یا ذاتی، با بهره گیری از منابع خود، رشد کنند. این رویکرد کُند، اما در عین حال ایمن، قابل کنترل و به طور کلی نه چندان هزینه بر است.
2. استراتژی های رشد خارجی از طریق ادغام، خریداری شرکت های دیگر یا برقراری ائتلاف های استراتژیک با آن ها، این رشد نامنظم بوده و رشد خارجی از طریق ادغام و تملک را نشان می دهد. این گزینه شامل رشد سریع از طریق تملک بوده و بنابر این شامل خطر ذاتی، هزینه ی بالا و پایین بودن قابل کنترل است .(69)

**2-8-9-2-1- هفت استراتژی رشد از دیدگاه کاتلر،برگر و بیخوف در صنعت گچ:**

مشاورین استراتژی رونالد برگر هفت استراتژی را برای این مجریان برتر تعیین نمود، این استراتژی ها عبارتند از : نوآوری و برند سازی، اعمال قواعد جدید به اعتبار دیگران، جهانی شدن، پورتفولیوی متمرکز شده، کاهش ادغام عمودی از طریق برون سپاری، حضور و تحکیم بازار از طریق ادغام و تملیک، شبکه ها / مشارکت ها / مجازی شدن می باشد که به شرح آن می پردازیم .

1. **استراتژی نوآوری و برند سازی :**

در این استراتژی تاکید بسیاری بر نوآوری و برند سازی است. نوآوری عبارت است از بهره برداری موفقیت آمیز از ایده های جدید، بنابر این مستلزم این امر است که دو شرط تازگی و کاربردی رعایت شود. برخی سازمان ها در صنایعی حضور دارند که بقای آن ها به نوآوری و ابتکار بستگی دارد. مانند صنایع مد و فیلم که آنها همیشه به دنبال سوژه های جدید هستند. سازمان های دیگر نیز باید از نوآوری به عنوان سلاح استراتژیکی آگاه باشند. زیرا بسیاری از آن ها به دلیل نادیده گرفتن امکان تغییر، با شکست مواجه شده اند.

طراحی سازمانی در جهت نوآوری نیاز به تعریف نقش های کلیدی دارد و به افرادی نیاز است که ایده های جدید داشته باشند و نیز افرادی که بتوانند در سطوح بالا از این ایده ها حمایت کنند و برای افراد خلاق، ایده پردازان، حمایت کننده ها و تدوین گران، پاداش ها و جوایزی در نظر گرفته شود.

یکی از استراتژی های مرتبط با نوآوری، استراتژی اقیانوس آبی است.

استراتژی اقیانوس آبی : این استراتژی بازارها را به دو دسته ی اقیانوس آبی و سرخ تقسیم می کند. اقیانوس سرخ معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و در فضاهای شناخته شده ی بازار هستند. سازمان ها در اقیانوس های سرخ سعی می کنند تا عملکرد بهتری نسبت به رقبا داشته باشند و رقابت کشنده میان سازمان ها آب اقیانوس را سرخ و خون آلود کرده است. در این اقیانوس غلبه بر رقیبان از طریق اتخاذ یک جایگاه تدافعی در چارچوب صنعت موجود است. اما اقیانوس آبی، کلیه ی صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. این ها فضاهای شناخته نشده ی بازار است. خالقان اقیانوس های آبی به طرزی شگفت انگیز، رقبا را به عنوان معیار و مبنای عملکرد خود قرار نداده و از رویکرد الگوبرداری از بهترین ها استفاده نمی کنند بلکه از نوآوری ارزش استفاده می کنند. به محض این که شرکت یک اقیانوس آبی ایجاد می کند و نتایج عملکردی قدرتمند استراتژی آشکار می گردد، تقلید گران به صحنه وارد می شوند. بنابر این خلق یک اقیانوس آبی یک دستاورد نیست بلکه فرآیندی پویا است. چهار عامل که نوآوری استراتژیک در بردارد عبارتند از :

1. نوآوری ارزشی: ارائه ارزش به مشتری ممتاز و به طور هم زمان به مشتری جدید است.
2. ایجاد بازار جدید : نوآوران استراتژیک، روی بخش هایی از بازار که مشابه رقبایشان است تمرکز نمی کنند بلکه به دنبال جذب انواع جدیدی از مشتریان هستند.
3. نوآوری ورود به بازار: نوآوری ورود به بازار سبب می شود که نوآوران استراتژیک از روش قبلی برای خدمت به مشتریانشان استفاده نکنند.
4. شکستن رقابت : یک نوآور استراتژیک از موقعیتی بیرون گروه استراتژیک موجود بهره می‌گیرد. شکستن رقابت، میزانی را اندازه گیری می کند که نوآوران استراتژیک از ساختار موجود در صنعتشان فاصله گرفته اند و ساختاری جدید ایجاد می کند. بنابر این شرکت ها باید حد و مرزهای متداول صنعت که نحوه ی رقابت آنها با یکدیگر را مشخص می کند، از میان بردارند؛ بدین منظور راهکارهای زیر پیشنهاد شده است:

* جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزین
* جستجو و بررسی گروه های استراتژیک در صنایع (گروه هایی که از استراتژی مشابه استفاده می کنند)
* جستجو و بررسی در میان زنجیره ی مشتریان
* جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل
* جستجو و بررسی در میان خصیصه های کارکردی یا احساسی محصولات
* جستجو و بررسی در طول زمان(70)

یکی از عللی که می تواند باعث فشار و مشکلات متعدد در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان باشد نبود توجه به استراتژی نوآوری است زیرا همانطور که در بخش مشکلات صنعت گچ مطرح گردید، اکثر اینگونه صنایع همچنان بر پایه زیر ساخت های تولید و عملیات توزیع و بازرگانی سنتی عمل می کنند و تقریباً در میان اکثر تولید کنندگان و فعالان این صنعت، اثری از تحول نوآورانه و فن آورانه دیده نمی شود و از سویی به کشش وگرایش بازار از نگاه علمی نگاهی جامع نمی شود که همین استراتژی می تواند کمک شایانی به تحول و توسعه ی صنعت گچ نماید.

1. **استراتژی اعمال قواعد جدید به اعتبار دیگران:**

دیدگاهی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته، توجه به خلاقیت استراتژیک است. بسیاری از افراد قادر نیستند بیرون از محدوده ی شغلی خود فکر کنند و بر الگوی سنتی افکار خود پای می فشارند. بدین ترتیب فقط به تغییرات حاشیه یی دست یافته و استراتژی شان هیچوقت قاعده شکن نخواهد بود.

برای گنجاندن ایده های خلاق در عبارات و فرمول های استراتژی های مربوطه و توسعه در فرآیند پیشرفت استراتژی، سازمان ها می توانند به جذب افراد کارشناس و مسلط، به بخش های دیگر صنعت، بپردازند. بسیاری از سازمان ها این کار را با دعوت از معاونین ارشد صنایع دیگر انجام می دهند که احساس می کنند روح تازه ای به سازمان خواهند دمید.

نوسازی مستمر و منظم تیم مدیریت راه حل و پاسخ به این نیاز نیست. این افراد به سرعت به محیط و سازمان جدید خو می گیرند و سریعاً از اهداف مورد نظر دور می شوند. یک راه حل جایگزین این است که مشاوران و کسانی که دارای ایده های تازه هستند به کار گرفته شوند. این ایده ها و انگیزه ها و یا افرادی که صاحب ایده ها و انگیزه ها هستند روزی از شرکت خواهند رفت، پس برای سازمان بسیار مهم است که این قابلیت را پیدا کند که خلاقیت را فعال کرده و از آموخته ها بهره مند شود. ایجاد استراتژی قاعده شکن چهار مرحله دارد که عبارتند از :

مرحله اول : در مرحله اول که مهمترین مرحله است چارچوب کاربردی برای تحلیل و اکتشاف ایجاد می شود. در این گام به دنبال دیدن تصویر کلی از سازمان هستیم تا بتوان مسائل و قواعد موجود را بهتر شناسایی کرد. بدین منظور یک چارچوب اکتشافی با شش سوال مطرح می شود :

* قاعده موجود تجارت چیست ؟
* چه قاعده ی جانشینی وجود دارد ؟
* چرا این قاعده جانشین بهتر هستند؟
* حامیان و پشتیبانان این قاعده جانشین چه کسانی هستند؟
* تقویت کننده های این قاعده جانشین چیست؟
* نحوه کاربرد این قاعده چگونه است ؟

مرحله دوم : اطلاعات بدست آمده در جهت ارائه ی استراتژی ها، با دیدگاه های نوآورد به طور منظم ترکیب می شود.

مرحله سوم : دیدگاه های نوآورد به فرصت های تجاری تبدیل می شود.

مرحله چهارم : این فرصت ها و نظریات استراتژیک مورد ارزیابی قرار می گیرد.

ترکیب این ابزار نوآورد، فرآیندی از استراتژی توسعه و پیشرفت را شکوفا می کند که خطرهای نقض مقررات را برای شرکت به حداقل و خلاقیت استراتژیک را به حداکثر می رساند.(71)

یکی از بزرگترین چالش های کنونی در اکثر فضاهای کسب و کار ایران و بالاخص عوامل زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان همین است که ساختارهای سنتی به علاوه ی تفکر سنتی و عدم فرهنگ استفاده از مشاورین خبره در هر سازمانی موجب گردیده است که زنجیره ی این صنعت از عقب ماندگی وسیعی برخوردار باشد که همین مسئله می تواند در بهبود مستمر ساختار سازمانی ایجاد اختلالات وسیعی نماید که برون رفت از چنین مشکلی در سطح استانی و ملی نیاز به یک فرهنگ سازی و مدیریت دانش در میان صنعت گران دارد. اگر چه می توان این الگو را بصورت یک الگوی موفق در مقیاس کوچک شخصی سازی کرد تا الگوی آن همچون قارچ در میان دیگر صنایع رشد نماید.

1. **استراتژی جهانی شدن :**

جهانی شدن فرآیند یکپارچگی مردم جهان در یک جامعه ی واحد است به طوریکه باعث گسترش پیوندها و ارتباطات متقابل بین کشورها شده و از اهمیت مرزها و فاصله ی جغرافیایی کاسته می شود. جهانی شدن، زمینه ساز جابجایی سریع تر و باعث جریان بیشتر کالاها، خدمات، سرمایه ها، انسان ها، اطلاعات و عقاید شده است.

با تغییرات فن آوری و دسترسی اطلاعات، این فرآیند بسیار آسان تر از گذشته شده به طوری که فرصت های جدیدی برای شرکت های تجاری ایجاد نموده است. عواملی که یک صنعت را به سوی جهانی شدن سوق می دهند عبارتند از :

* بازار
* هزینه
* دولت
* رقبا

این عوامل دارای همگرایی در نیازهای بازار و بخش های مختلف جهان است که با نزدیک شدن سبک های زندگی و سلایق روی می دهد. اکنون مناطق بیشتری از جهان خواهان سبک زندگی مرفه تری هستند.(72)

برای ورود جدی و هوشمندانه ی صنعت گچ به بازار جهانی باید ابتدا بطور علمی وارد عرصه ی تحقیق بازار کشورهای هدف شد و با مطالعه فرهنگ مصرف، هزینه، حقوق و دستمزد، شناسایی رقبای بالفعل و بالقوه، قوانین، آب و هوا، سیاست ها و قوانین کسب و کار، شرایط رفاهی زندگی و غیره یک مطالعات میدانی در خصوص مصرف کنندگان بزرگ جهانی به عمل آورد. پس از آن باید استراتژی مناسب جهت نفوذ و ورود در بازار هدف را شناسایی و تبیین و برنامه ریزی نمود. پس از آن بایستی محصولات و خدمات را بر مبنای نیاز بازار هدف تولید و تامین نمود. سپس بر اساس استراتژی تبیین شده اقدام به ورود در کشور هدف بر پایه ی جذب نمایندگی و یا ایجاد شعب و یا دیگر روش ها نمود . پس از آن به طور آزمایشی اقدام به توزیع و فروش محصول در بازار هدف نماید و پس از آن بر اساس نتایج بدست آمده از رضایت مندی مشتریان و یا شناسایی علائق مشتریان به طور پلکانی فضای تامین را بر اساس کشش بازار تنظیم و در میان مدت و بلند مدت نسبت به توسعه ی بازار و ایجاد تنوع محصول و خدمت اقدام نماید. چنین حرکتی می تواند یک انقلابی را در توسعه ی حضور گچ استان سمنان در بازارهای جهانی به همراه داشته باشد که در فصل آتی به طور جامع به شرح و تفسیر آن پرداخته خواهد شد.

1. **استراتژی پرتفلیوی متمرکز شده :**

پورتفلیوی متمرکز شده، استراتژی رشد برای موفقیت بلند مدت است که از طریق ایجاد پرتفلیوی از مزایای صرفه جویی به مقیاس و اثرات منحنی تجربه استفاده می کند. برای درک بهتر این استراتژی، ابتدا به مفهوم منحنی تجربه و یادگیری می پردازیم.(منحنی تجربه در برگیرنده ی منحنی یادگیری نیز هست، اما منحنی تجربه شامل همه ی هزینه های دیگر از جمله هزینه های تولید نیز می شود.)

منحنی یادگیری نخستین بار در کارخانه ی تولید صنایع هوایی مورد توجه قرار گرفت. هر بار که مجموع خروجی دو برابر می شد، به طور ثابت 20 درصد در هزینه ی واحد کار کاهش می یافت به طوریکه هواپیمای چهارم به کاری معادل 80 درصد هواپیمای دوم نیاز داشت، هواپیمای هشتم به کاری معادل 80 درصد هواپیمای چهارم نیاز داشت، هواپیمای صدم به کاری معادل 80 درصد هواپیمای پنجاهم نیاز داشت. بنابر این هر بار که مجموع تجربه ی تولید محصول خاصی دو برابر شود، هزینه ی کلی واحد به معنای واقعی به وسیله ی درصدی مشخص کاهش می یابد. به طور معمول این کاهش در حوزه ی 20 تا 30 درصد اتفاق می افتد.

هنگامی که تقاضا اندک و رقبای دیگری نیز در میدان باشند، به کار بستن این مفهوم، کار دشواری است، به این علت که امکان افزایش خروجی به منظور کاهش چشمگیر در هزینه ها وجود ندارد. هنگامی که تقاضا به اندازه ی کافی است شرایط تغییر می کند، زیرا امکان بالا بردن حجم برای کاهش قیمت ها و کاهش هزینه ها از افزایش حجم ممکن می گردد. اگر بتوان معادله را به اندازه ی کافی پیش برد، در این صورت است که رقبای جدید امکان رقابت را از دست می دهند و از میدان به در می شوند. به همین ترتیب رقبای ضعیف تر متزلزل شده و از دور خارج می شوند. استراتژی باید حداکثر پتانسیل بهره را از منحنی تجربه ببرد. اگر رقبا به سطح منفعت پیش بینی شده دست یابند ولی سازمان نتواند به این حد برسد، ممکن است این امر سبب گردد که شکاف به حدی وسیع گردد که قابل جبران نباشد.

منحنی تجربه، برای محصولات استاندارد و انطباق کلی بین بازار و تولید استفاده می شود. هنگامی که بازار قیمت واقعی را کاهش می دهد، تولید باید برای تامین افزایش حجم آماده باشد و کیفیت مطلوب هم حفظ شود. تاثیر تجربه بیان می کند که افزایش در حجم تولید، می تواند باعث تقویت تجربه و کاهش هزینه های تولید شود.

با توجه به تاثیرات تجربه، به میزان حجم تولید یک تولید کننده بیش تر شود، به همان اندازه هزینه ی آن کاسته می شود و هر چه هزینه ی تولید کاسته شود می توان با کاهش قیمت، حجم فروش را افزایش داد که خود به سهم بیشتر بازار منتهی می شود. هر چه سهم بازار بیشتر شود حجم تولید دوباره افزایش می یابد و به همین ترتیب این چرخه ادامه می یابد. در بازارهایی که نتوان یک محصول را از محصول های دیگر متمایز کرد و در نتیجه رقابت بر محور قیمت تمام شده محصول است، یک تولید کننده و یا توزیع کننده می تواند قیمت گذاری را بر اساس منحنی تجربه انجام دهد.(73)

این استراتژی در صنعت گچ هم بسیار مشهود است، زیرا این صنعت دارای رقبای بسیار بوده که با افزایش سطح تولید، عرضه ی محصولات بسیار افزایش یافته و قیمت ها کاهش چشمگیری داشته اند و چون در میان اکثر تولید کنندگان ایرانی وجه تمایز در محصول دیده نمی شود، لذا بازار رقابتی آشفته ای دارد.

1. **استراتژی برون سپاری:**

استراتژی برون سپاری به عنوان یکی دیگر از استراتژی های رشد است که شرکت با تمرکز بر فرآیندهای اصلی، بهبود خدمات و ارتقای مهارت، تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کند که در آن ها مزیت رقابتی داشته و از این طریق هزینه های خود را کاهش می دهد. تحلیل زنجیره ی ارزش سازمان، ارزشی را نشان می دهد که از طریق فعالیت های مختلف در زنجیره ی آن تولید می شود. الکساندر (1997) و دایر (1996) و سینگاو ورل (2000) مهمترین عوامل برون سپاری را به شرح زیر عنوان کرده اند:

1. کمبود سرمایه : سازمان هایی که به سرعت رشد می کنند اغلب سرمایه کافی جهت سرمایه گذاری در تمام فعالیت های سود ده ندارند. برون سپاری بعضی فعالیت ها، نیاز به سرمایه بیشتر را کاهش می دهد.
2. فقدان دانش و فن آوری : در بسیاری موارد به دلیل فقدان دانش، سازمان های دیگر بهتر می توانند بعضی فعالیت ها را انجام دهند.
3. انعطاف پذیری و ضرورت پاسخ سریع به تولید: بعضی سازمان ها برای این که بتوانند تولید را به سرعت افزایش دهند تا از بازار حمایت کنند، تخصص بیش تری دارند.
4. سرعت یا فاصله زمانی تا بازار: در بسیاری موارد، برون سپاری فعالیت ها، به تامین کننده اجازه می دهد که شرکت محصولات را سریعتر به بازار عرضه کند یا سریعتر به یک منطقه جغرافیایی جدید وارد شود.
5. استفاده از دارایی یا صرفه جویی در ظرفیت ها : بسیاری سازمان ها به حداقلی از دارایی نیاز دارند که سرمایه گذاری را توجیه کند. اگر این مقدار حداقل تامین نشود، تولید اغلب برون سپاری می شود، در بعضی موارد حتی به رقبایی واگذار می شود که ظرفیت آن را دارند.
6. صرفه جویی به مقیاس : گاهی برای بهره بردن از مزایای صرفه جویی به مقیاس، سازمان ممکن است فعالیت تولید را برون سپاری کند.

برون سپاری بعضی از فعالیت ها، به سازمان اجازه می دهد کار خود را روی توسعه ی شایستگی های متمایز متمرکز کند و انعطاف پذیری را افزایش دهد. اما به کارگیری این استراتژی باید همراه با کنترل خطرات احتمالی باشد. خطرهایی مانند این که ممکن است انتقال دانش به تولید کننده، آن ها را به رقبای جدیدی در آینده تبدیل یا وابستگی برای سازمان ایجاد کند. به همین دلیل بسیاری از سازمان ها مجبور هستند به این سوال اساسی پاسخ دهند که کدام کار را خودشان انجام بدهند و کدام کار را به صورت برون سپاری انجام دهند ؟ شایستگی های محوری که سازمان را در رقابت متمایز می کند کدام هستند؟ شرکت چه فعالیت هایی برای محافظت در برابر خطرهای جدی لازم دارد؟ برای تصمیم گیری های مناسب در مورد برون سپاری مدیریت باید رویه ی خلاقانه برای ارزیابی شایستگی های شرکت در پیش بگیرد. مدیران باید یک فعالیت خاص را از نظر کارایی در مقایسه با بقیه فعالیت ها و ریسک آن ها تحلیل کنند و نیز تعیین کنند سازمان چه اعمالی باید انجام دهد تا هزینه های تولید را کاهش و کیفیت تولیدات را برای مشتریان افزایش دهد. شایستگی ها را به گونه ای توسعه دهد که مانع رقابت های آینده شود.(74)

به عنوان مثال می توان تنها با داشتن یک بخش از زنجیره ی صنعت گچ مانند معدن گچ؛ برندی را خریداری نمود و بدون ایجاد خط تولید، سفارش تولید را به مقیاس بازارموجود از طریق دیگر تولید کنندگان برون سپاری نمود و از سویی نسبت به طراحی و پیش ساخت گچ هایی با دانش نوین اقدامات محرمانه را انجام داد و مراحل تکمیلی را برون سپاری نمود تا با این شیوه هزینه به طور قابل توجهی کاهش یافته و سرعت تولید و تنوع محصول بالا رفته و تمرکز سازمان بر تامین مواد اولیه، ارتقای دانش و بازار فروش متمرکز شود همانگونه که شرکت پورشه از استراتژی مشابهی در بخش زنجیره ی تامین خود استفاده نموده است .

1. **استراتژی حضور و تحکیم در بازار از طریق ادغام و تملیک:**

ادغام ها و تملیک ها مدت هاست که یک استراتژی پرطرفدار برای بسیاری از سازمان ها به ویژه در آمریکای شمالی (ایالات متحده آمریکا و کانادا) به حساب می آیند. با وجود این در پنجمین موج ادغام قرن بیستم در دهه 1990 میلادی، شهرت و مطلوبیت این استراتژی به دیگر نقاط دنیا از جمله اروپا، آسیا و آمریکای لاتین رسید. علاوه بر این در گذشته بیشتر ادغام ها و تملیک ها شامل دو سازمان از یک کشور می شد، اما در سال 1999 و 2000 میلادی بیش از 40 درصد از سازمان هایی که این استراتژی را انتخاب کردند آن هایی بودند که مراکزشان در دو کشور متفاوت بود.

ادغام های فرامرزی، مبادلات استراتژیک بسیار پر مخاطره ای اند و چالش های بسیاری را برای مدیران سازمان های ادغام شده به همراه دارند. با توجه به تعداد رو به رشد ادغام های فرامرزی و اهمیت رو به رشد آن ها در بازارهای جهانی، فهم بهتری از فرصت ها و چالش های همراه با آن ها ضرورت دارد.

ادغام و تملیک فرامرزی، چندین فرصت بالقوه برای سازمان ادغام کننده دارد. نظیر دسترسی به بازارهای سود ده و جدید، توسعه ی بازار محصول کنونی، فراگیری دانش و توانایی های جدید سازمان ادغام شده. در حقیقت ادغام و تملیک فرامرزی اغلب قدرت سازمان ها را در بازار بیشتر می کند. در نهایت ادغام با سازمانی با مرکزیتی در یک کشور خارجی، می تواند متضمن انواع مختلفی از پشتیبانی ها از نوآوری های سازمان های ادغام شده باشد.

معمولاً ورود به بازاری جدید در یک کشور خارجی به دلیل موانع چندگانه ورودی دشوار است. در کنار این موانع، کشورها اغلب مقررات و قوانینی دارند که برای ورود شرکت های خارجی دلسرد کننده است. به علاوه، سازمان های خارجی تمایلی به برقراری رابطه با تامین کننده ها و توزیع کننده ها ندارند که این موضوع ورود به بازار جدید و داشتن عملکرد مثبت را دشوار می کند. ادغام این امکان را فراهم می آورد که به این بازارها دسترسی یابند. این گوناگونی بازار، محصولات کنونی شرکت را گسترش می‌دهد. علاوه بر این موجبات صرفه جویی ناشی از مقیاس را به همراه خواهد داشت و هزینه تمام شده هر محصول را پایین می آورد. در نتیجه، ادغام های فرامرزی نوعی از رشد سریع بالقوه را برای سازمان مهیا می کند که می توانند سود را افزایش دهد.

در ادغام فرامرزی فرصت یادگیری نقش پررنگی دارد. چرا که فرهنگ های اجتماعی و سازمانی معمولاً در کشورهای مختلف، متفاوت است. بنابر این سازمان ادغام کننده می تواند توانایی های جدید و فرآیندهای مدیریتی لازم را از دیگری فرا بگیرد. این دانش جدید ممکن است از یک محصول جدید یا فن آوری با شیوه های جدید، بازاریابی جدید، تدارکات یا دیگر عرصه های مهم یک سازمان به دست آید.

چالش هایی برای انجام تملیک های فرامرزی وجود دارد که شامل چالش های ارزیابی اهداف تملیک، مدیریت تفاوت های فرهنگی، مواجه شدن با فواصل زیاد، درک گرایش های استراتژیک متفاوت، تضمین ظرفیت جذب کافی برای یادگیری و پرهیز از هزینه های اضافی است.

شناسایی اهداف تملیک، مذاکره و به اتمام رساندن موثر فرآیند تملیک؛ نیازمند فرآیندی پیچیده ازجنبه ی پرداخت مالی است. برای مثال به دلیل استانداردهای حسابداری متفاوت در کشورهای مختلف و نوسانات نرخ ارز، ارزیابی دارایی های مالی شرکت های هدف، کار دشواری است. نکته مهم این که دارایی های نا ملموس شرکت باید ارزیابی شوند و این حتی در داخل جغرافیای یک کشور با دشواری هایی همراه است و به طور حتم در تملیک های فرامرزی پیچیده تر و دشوارتر خواهد شد. علاوه بر این، اعتبار و شهرت شرکت در تملیک های فرامرزی با اهمیت تر از منطقه ای خواهد بود. همچنین، ارزیابی شرایط بحرانی محیطی که شرکت در آن فعالیت می کند اغلب حائز اهمیت است. به عنوان مثال، فهم و درک درست داشتن از قوانین دولتی که سازمان قرار است با آن ها وارد مرحله ی ادغام شود و میزان پاسخگویی موثر به آن قوانین می تواند در بسیاری صنایع حائز اهمیت باشد.

زمانی که فاصله و تفاوت سازمانی بین دو کشور زیاد است، احتمال ناسازگاری بین مدیران و کارمندان سازمان مالک و سازمان تحت تملیک بالا می رود.

منابع متفاوت اما مکمل، بالاترین عملکرد را در تملیک ها ایجاد می کند. بنابر این هر چه این تفاوت ها بیشتر باشد احتمال اینکه یک شرکت از دارایی های تحت تملک خود، ارزش به دست آورده و یادگیری داشته باشد بیشتر خواهد بود.

همچنین اگر پایه های دانش هر دو سازمان متفاوت باشد، هر یک می تواند از دیگری چیزی فراگیرد. این دانش یک پارچه می تواند در تامین یک منبع منحصر به فرد و غیر قابل تقلید، یاری رسان باشد و منجر به مزیت رقابتی گردد.

یکی از نگرانی های اساسی برای موفقیت در تملیک های فرامرزی حفظ منابع ناملموس نظیر دانش، توانایی ها و شهرت است و بازگشت سرمایه پس از یک تملیک می تواند نسبتاً بالا باشد. با وجود این، پژوهش ها نشان می دهد، مدیران رده بالای سازمان تحت تملک معمولاً پس از کامل شدن فرآیند تملیک، سازمان را ترک می کنند. علاوه بر این حتی مدیران رده های پایین تر، پس از چند سال سازمان را ترک می کنند. اگر این مدیران قادر به انتقال دانش ضمنی خود قبل از ترک شوند، سازمان تحت تملیک قادر خواهد بود منابع ناملموس به دست آمده را حفظ کند. با وجود این، سازمان ها باید اهمیت حفظ استعدادهای کلیدی سازمان تحت تملیک را داشته باشند تا مانع از حذف استعدادها شوند. برخی از سازمان ها اقدامات ویژه ای را برای حفظ مدیران کلیدی سازمان تحت تملیک به عمل آورده اند. برای مثال شرکت سیسکو بالاترین مقام اجرایی شرکت تحت تملیک را به عنوان قائم مقام که مستقیماً به مدیر عامل گزارش می دهد منصوب می کند. علاوه بر این هیچ یک از کارکنان سازمان تحت تملیک را نمی توان بدون موافقت مدیر عامل سیسکو و مدیر عامل قبلی برکنار کرد.(75)

1. **استراتژی شبکه، شرکا و مجازی شدن :**

یکی دیگر از استراتژی های رشد، ایجاد شبکه ای مجازی از شرکا است که برای به حداقل رساندن پیچیدگی و عدم قطعیت از طریق همکاری و هماهنگی به منظور سرعت بیشتر در استفاده از فرصت ها به کار می رود. سازمان های شبکه ای مجازی مشتمل بر گروهی از واحدهای سازمانی است که با یکدیگر پیوند خورده اند و برای نیل به اهداف استراتژیک مشترک، با یکدیگر فعالیت می کنند.

در این استراتژی، عامل مهم واگذاری فعالیت ها به سازمان های دیگر و همکاری و اتحاد با واحدهای خارجی است که هر قدر این واگذاری گسترده تر باشد، سازمان به سوی مجازی شدن بیشتر حرکت کرده است. در سازمان های مجازی، شبکه ای از شرکا وجود دارد که هر شریکی کار مربوط به خود را به خوبی انجام می دهد و تبادل اطلاعات بین شرکا به طور دائمی صورت می گیرد. این سازمان ها از طریق اینترنت در کل جهان حضور فیزیکی دارند و کارکنان آن از راه دور با یکدیگر در ارتباط هستند همچنین عملیات تجاری به صورت الکترونیک صورت می گیرد.

شرکت پوما، نمونه ی خوبی از این استراتژی است. پوما به عنوان مدل موفق عرصه ی مجازی به شمار می رود. سه دفتر مرکزی عمده ی آن عبارتند از آلمان که در زمینه های تحقیق و توسعه، خرید، برنامه ریزی استراتژیک، تدارکات، فروش و توزیع فعال است. دفتری در آمریکا در زمینه ی تحقیق و توسعه و بازاریابی و دفتر سوم در هنگ کنگ در خرید و بازاریابی فعالیت دارد. این سه کشور یک مرکز مجازی را تشکیل می دهند که نقاط قوت منطقه به شمار می رود. تولید داخلی وجود نداشته و محصولات از عرضه کنندگان مختلف در خاور دور خریداری شده و تحت برند پوما به بازار عرضه می شود. برند پوما خود عبارتی مجازی است که نشان دهنده ی علامت تجاری فراگیر برای همکاری بین سازمان ها و تولید کنندگان ملی است .(76)

یک چنین استراتژی ای می تواند در زنجیره ی تامین صنعت گچ در ابعاد داخلی و فرامرزی با استفاده از سیستم های نوین مدیریتی و نرم افزاری همچون ERP و CRM و دیگر برنامه ها ایجاد و مدیریت شود.

**2-8-9-2-2- استراتژی رشد افقی (ماتریس آنسوف):**

تعدادی از شرکت ترجیح می دهند به جای پیوستن به شرکت های دیگر، از درون توسعه یابند (رشد درونی)؛ یعنی، از طریق افزایش فروش، تولید، مکان و نیروی کار، مدیریت بر افزایش ظرفیت تولید و غیره. برای نمونه رستوران های زنجیره ای مکدونالد و تعداد زیادی از رستوران های فست فود، ترجیح می دهند با افزایش ظرفیت تولید، انتخاب موقعیت های جغرافیایی خوب و تشکیل توافقات فرانشیز جدید از درون گسترش یابند. آنسوف با در نظر گرفتن دو بُعد محصول و بازار در دو حالت فعلی و جدید چهار استراتژی رشد معرفی کرده است که در جدول زیر نشان داده شده است :



# شکل 2-21- ماتریس آنسوف

* **محصولات فعلی در بازارهای فعلی (استراتژی نفوذ در بازار) :**

این استراتژی باعث بهبود عملکرد محصولات موجود در بازارهایی می شود که سازمان در آن فعالیت دارد. اقدام در این حوزه شامل افزایش سهم بازار از طریق فروش، تبلیغات، کانال های توزیع است. وظایفی که بیشتر در حیطه مدیریت عملیاتی فرا می گیرد.

فواید متعددی با استفاده از این استراتژی حاصل می شود. به طوریکه مدیریت می تواند دانش عمیقی از مشاغل، بازار، سازمان و رقبای سازمان و مشتریانش ایجاد کند. مزایای دیگر آن شامل:

1. تمرکز زیاد بر انجام یک فعالیت
2. شناسایی شفاف نیازهای خاص از مشتریان خاص
3. پیش بینی آسان تر تغییرات و گرایش ها در نیازهای مشتری و آمادگی برای پاسخ به آن ها.
4. دستیابی به تخصص در ایجاد روش های جدید برای نیازهای مشتری در مواجهه با رقابت مستقیم و در واکنش به گرایش های صنعتی و پیشرفت.
5. ایجاد یک امتیاز استراتژی از طریق شهرت در بازار و دستیابی به قدرت رقابتی از طریق کسب صلاحیت و شایستگی مشخص
6. دستیابی سریع تر به منحنی تجربه

خطر جدی در انتخاب این استراتژی این است که با تغییر نیاز مشتری، نوآوری مبتنی بر فن آوری و یا محصولات جایگزین جدید شرکت ممکن است ناموفق شود.

* **محصولات جدید در بازارهای فعلی (استراتژی توسعه محصول ):**

در این استراتژی از طریق بهره بردن از علم بازاریابی، محصولات جدیدی که بازار نیاز دارد شناسایی و به همان مشتریان، بازارهای فعلی فروخته می شود. مک کارتی محصول را شامل جنبه های محسوس و نامحسوس معرفی کرده است. سه سطح برای محصول وجود دارد: 1. هسته مرکزی 2. هسته واقعی شامل برند، طرح، ویژگی ها، بسته بندی و... 3. هسته جانبی شامل خدمات پس از فروش، ضمانت ها، موارد اعتباری و ... تغییر در هر یک از این سطوح به عنوان محصول جدید در نظر گرفته می شود. در منحنی عمر محصول، در مرحله ی اشباع بازار، نیاز به ارائه محصول جدید است که از افت محصول جلوگیری کند و این شیوه از طریق پژوهش های بازاریابی که نیازهای مشتریان را شناسایی می کند میسر می شود.

* **محصولات فعلی در بازارهای جدید (استراتژی توسعه بازار):**

زمانی که بازارهای فعلی اشباع شده باشد و یا اینکه در بازارهای سنتی، دیگر رقبا سهم بازارتان را گرفته باشند می توان وارد بازارهای جدید شد. بازار به مجموعه ی مشتریان بالفعل و بالقوه گفته می شود. بسیاری از سازمان ها با فرصت های صادرات مواجه می شوند و می توانند از این روش استفاده کنند. یکی از راه های دیگر گسترش محصولات موجود به بازارهای جدیدی اعطای مجوز به سازمان دیگر است.

* **محصولات جدید در بازارهای جدید (استراتژی تنوع):**

این روش به طور بالقوه خطرناک ترین مسیر پیش روی سازمان هاست. استراتژی تنوع به دو صورت تنوع همگون و ناهمگون است. تنوع همگون تنوعی است که محصولات جدید مرتبط با تجارت فعلی و تنوع ناهمگون محصولات غیر مرتبط با تجارت فعلی است مانند: تولید کننده ماشین آلات، کفش یا گوشی تلفن تولید کند. راهکار تنوع برای سازمان هایی مناسب است که افزودن محصولات جدید باعث هم افزایی های بازاری یا فن آوری با استفاده از خطوط تولید موجود می شود.(77)

در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان و ایران هم نیاز به تولید محصولات نوین بر اساس نیازهای نوین بازار جهانی و همچنین تولید با استفاده از استراتژی تنوعی همگون بر اساس نیاز هر یک از بازارهای کشورهای هدف و از سویی ورود در توسعه ی بازار با استفاده از الگوهای نوین به چشم می خورد که متاسفانه توجه به اینگونه مسائل در اکثر واحدهای فعال صنعت گچ نادیده گرفته شده است .

**2-8-9-2-3- استراتژی رشد از طریق یکپارچگی و نقش آن در صنعت گچ:**

یکپارچگی، از انواع دیگر استراتژی های رشد است که شرکت کنترل و یا مالکیت بر زنجیره ی ارزش را افزایش می دهد که شامل سه صورت است :

1. یکپارچگی عمودی رو به عقب
2. یکپارچگی عمودی رو به جلو
3. یکپارچگی افقی

یکپارچگی عمودی رو به عقب زمانی اتفاق می افتد که یک سازمان مالکیت یا کنترل بیشتری بر جریان مواد خام طلب می کند. این استراتژی در زمان کمیابی ذخایر مواد خام، ممکن است سودآور باشد و یا اگر کیفیت به عنوان هدف مطرح است، یکپارچگی به یک مزیت رقابتی مبدل می شود.

یکپارچگی عمودی رو به جلو زمانی اتفاق می افتد که یک سازمان مالکیت یا کنترل بیشتری بر جریان های توزیعی یا فعالیت هایی دارد که مرتبط به تحویل کالا به مشتری نهایی است. در سال های اخیر، شرکت ها این راهکار را برای نزدیک تر شدن به مشتریان، برای دستیابی بهتر به نیازهایشان اتخاذ کرده اند.

اینکه آیا یک سازمان یکپارچگی عمودی رو به عقب و یا رو به جلو را انتخاب می کند به چندین عامل بستگی دارد :

1. علایق استراتژیکی بلند مدت یک سازمان و موضوعات عملکردی آن
2. توانائی تقویت یک موقعیت سازمانی با توجه به تجارب اولیه آن
3. میزان توانایی سازمان برای اجازه دادن به بهره برداری کامل از استعدادهای مبتنی بر فن آوری آن

تعدادی از سازمان ها تماماً یکپارچه شده اند (رو به جلو و رو به عقب)، همچون شرکت های نفتی که استخراج، تولید، انتقال، پردازش و بازاریابی محصولات خود را انجام می دهند. این استراتژی معمولاً با تنوع مرتبط با محصول اتفاق می افتد. سازمان ها، چنین استراتژی را برای داشتن کنترل بیشتر بر مواد خام مورد نیازشان و نزدیک شدن به مشتریان به منظور دستیابی بهتر به نیازها و خواسته های آنان و حذف هزینه بازاریابی انتخاب می کنند.

استراتژی یکپارچگی افقی زمانی اتفاق می افتد که سازمانی مالکیت و کنترل بیشتری بر شرکت های رقیب را طلب کند. استراتژی های یکپارچگی زمانی کاربرد دارد که سازمان دارای سرمایه و منابع مورد نیاز باشد و بتواند سازمانی گسترده تر را به شیوه ای موفقیت آمیز اداره کند. همچنین پدیده صرفه جویی به مقیاس به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح می شود.(78)

در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان هم می توان از این استراتژی استفاده نمود. به عنوان مثال معدن داران می توانند از استراتژی یکپارچگی رو به جلو استفاده نمایند و اقدام به راه اندازی خط تولید نمایند و یا بالعکس تولید کنندگان می توانند از استراتژی رو به عقب استفاده کنند و اقدام به خرید و فعال سازی معادن خویش نمایند . عین همین مثال می تواند در لایه های بعدی زنجیره اعم از شرکت های مدیریت بازرگانی، انبارهای توزیع، فروشگاه های عرضه محصولات داخلی و خارجی هم شامل شود.

حال ممکن است یک چنین استراتژی ای با همکاری مجموعه صنایع و معادن وتوزیع کنندگان گچ صورت در غالب یک هلدینگ، تعاونی و یا غیره صورت پذیرد و هم می تواند در صورت عدم همکاری عمومی در غالب یک سیستم محدود و یا کاملا خصوصی و منحصر به یک فرد یا شرکت صورت پذیرد که صد البته اگر مشارکت عمومی وجود داشته باشد، بسیار بهتر، قدرتمندانه تر و کم هزینه تر می توانند در عرصه تجارت جهانی موفق ورود نمایند .

**2-8-9-3- استراتژی های کاهشی :**

زمانی که بقای سازمان به خطر می افتد و عملکرد مالی سازمان منفی می شود کاهش هزینه، حذف نقاط ضعف و تغییر ساختار محدود بر مبنای نقاط قوت ضرورت می یابد و استراتژی های کاهشی جهت بهبود این مخاطرات برای سازمان مطلوب است. استراتژی کاهشی معمولاً یک تلاش موقت بوده و شامل سه استراتژی اصلی است، آن واحد تجاری فروخته می شود و یا به درون یک سازمان دیگر منتقل می شود.

اعلان ورشکستگی به معنای خاتمه موجودیت سازمان است و ناخوشایندترین و دردناک ترین استراتژی شرکت است. معمولاً این شیوه زمانی اتخاذ می شود که سازمان از تلاش برای یافتن یک خریدار برای دارایی اش نومید می شود. اعلان ورشکستگی یک واحد تجاری شکست خورده می تواند یک حرکت مثبت باشد و با جداشدن از سازمان، آن بخش از سازمان که به جای باقی مانده با دوام تر گردد و ممکن است به سازمان برای گردش عملیاتش برای رسیدن به سوددهی، زمان کافی بدهد. فایده اعلان ورشکستگی در بقای سازمانی و حفاظت از سرمایه است.

استراتژی چرخشی، این استراتژی می تواند با حذف خروجی های غیر سودآور، کاهش تعداد کارمندان، کاهش هزینه های توزیع، راهکارهای بازار کار مجدد به انجام برسد. بهترین استراتژی چرخشی زمانی اتفاق می افتد که مشکلات شرکت در حال افزایش است، اما هنوز به مرحله ی بحرانی نرسیده است. دو مرحله از استراتژِی چرخشی عبارتند از :

1. انقباضی : که زمینه ساز تثبیت سریع از طریق کاهش اندازه و هزینه هاست .
2. تثبیت : که اجرای یک برنامه از طریق کاهش فعالیت های عملکردی و هزینه های بالاسری برای تحکیم بخش های کنونی شرکت است.(79)

**2-8-9-4- استراتژی ترکیبی:**

استراتژی ترکیبی زمانی مورد نیاز است که دو یا تعداد بیشتری از انواع استراتژی ها به صورت مرکب مورد استفاده قرار گیرند استفاده از یک استراتژی در یک زمان، معمولاً در بخش های متفاوت اتفاق می افتد.

استراتژی به طور کلی به سه دسته استراتژی های رشد (که به دنبال افزایش ارزش سهامدار است) استراتژی های ثبات (که به دنبال حفظ وضعیت کنونی است) و استراتژی های کاهشی (که به دنبال جبران زیان های وارد شده به شرکت است) تقسیم می شوند. قابل ذکر است که همه ی استراتژی های سازمان، تحقق یافته نیستند بلکه دیدگاهی توسط استینسن بیان شده است که استراتژی تحقق یافته را در تعامل با استراتژی های به اشتراک گذاشته، استراتژی های پنهان، استراتژی های مجهول، استراتژی یادگیری می داند.

در ادامه به توضیح هر یک از استراتژی ها پرداخته خواهد شد.

1. **استراتژی به اشتراک گذاشته شده :**

در این نوع استراتژی، تصمیمات در مورد روش های فعالیت هایی که برای اعضای سازمان وجود دارد با دیگران در میان گذاشته می شود. محققان در این حوزه به رفتارهای رسمی و شفاهی ابزارهای ارتباطی مدیران توجه کرده اند و در خصوص قدرت زبان مدیران در شکل دهی الگوهای فعالیت های شرکت کنندگان سازمانی تاکید داشته اند.

بسیاری از محققان در مورد تصمیمات مدیران این فرض را در نظر گرفته اند که این مقاصد، آزادانه بین دیگر اعضای سازمان مطرح می شود. یکی از صاحب نظران معروف در این حوزه مایکل پورتر است که استراتژی را در واقع تلاش مدیر برای به دست آوردن وضعیت رقابتی خاص معرفی می کند.

1. **استراتژی پنهان:**

این استراتژی زمانی به کار گرفته می شود که بازیگران، تصمیماتی در خصوص الگوهای کلی فعالیت های اعضای سازمان اتخاذ کنند ولی در مطرح کردن آن ها آزادی ندارند. نویسندگان سیاسی، دلیل وجود تصمیمات مخفی در سازمان را به مسئله محرمانه بودن امور در جهت دوری کردن از برخوردها، مقاومت ها و مخالفت های مستقیم در جایی تعریف کرده اند که تصمیمات استراتژیک ماهیت حساسی دارد یا به کارآمد مورد تائید عموم نیست .

1. **استراتژی مجهول:**

این استراتژی به طرح الگوهای ممکن می پردازد که باید بین اعضای سازمان گفته و مطرح شود ولی آنچه مطرح می شود نشان دهنده تصمیمات واقعی بازیگران استراتژی نیست. پورتر، جیمز و هیل مدیرانی را مثال آورده اند که واقعاً برای فریب رقبای خود تصمیماتی را گرفته اند ولی در واقع اصلاً قصد انجام آن ها را نداشته اند.

1. **استراتژی یادگیری:**

در این استراتژی، رفتارها از مراودات پیچیده، تصمیمات بین افراد و تصمیم گیری برنامه ریزی نشده و غریزی حاصل می شود.

1. **استراتژی تحقق یافته :**

استراتژی تحقق یافته، نشان دهنده ی دیدگاهی است که الگوهای تغییر تصمیمات اعضای سازمان، فعالیت های آن ها، عمل و عکس العمل آن ها در واقعیت افتاده است.(80)

**2-8-9-5- استراتژی های ورود به بازارهای خارجی:**

انتخاب مناسب استراتژی ورود به بازارهای خارجی منجر به پیامدهای مناسب در عملکرد شرکت می گردد و انتخاب نامناسب استراتژی ورود، ممکن است منجر به از بین بردن و یا محدود کردن فرصت های موجود گردد.

استراتژی های ورود به لحاظ سرعت و هزینه ی ورود، از نظر خطر آفرینی، انعطاف پذیری، درجه کنترل و سودآوری متفاوت هستند. تئوری ها و دیدگاه های متفاوتی در خصوص انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی در فرآیند بین المللی شدن سازمان ها مطرح است که می توان به دیدگاه هزینه های معاملاتی، دیدگاه استراتژی کسب و کار، مدل مرحله توسعه، مدل ظرفیت های سازمانی و مدل فرآیند تصمیم گیری اشاره کرد.

1. **مدل مرحله ی توسعه :**

این مدل که به مدل U و مدل آپسالا نیز معروف است، فرآیند بین المللی شدن شرکت ها را فرآیندی تدریجی، کند و طولانی تعریف می نماید. شرکت ها در طول زمان و بر اثر کسب تجربه در بازارهای بین المللی به فعالیت می پردازند که اغلب با صادرات شروع می شود و سپس به سمت قراردادها و سرمایه گذاری مستقیم توسعه می یابد. محدودیتی که در این مدل وجود دارد این است که نمی توان با استفاده از آن، توسعه ی سازمان های نوظهوری را تشریح نمود که امروزه در سرآغاز ورود خود به بازارهای خارجی از سرمایه گذاری های مستقیم خارجی استفاده می کنند.

1. **تحلیل هزینه های معاملاتی :**

در این مدل به حداقل رساندن هزینه های معاملاتی و به تبع آن حداکثرسازی کارایی شرکت ها در انتخابات استراتژی ورود به بازارهای خارجی در اولویت قرار دارد. در این مدل هزینه های مرتبط با تولید، مذاکرات، قراردادها، پیچیدگی و نا اطمینانی در هر معامله مورد بررسی قرار می گیرد. به ترتیبی که نحوه ورود به بازار، سودآوری بیشتری را نصیب شرکت می کند. محدودیتی که در این مدل وجود دارد، دشواری اندازه گیری این هزینه هاست و اینکه این مدل با مبحث حاکمیتی شرکت ها ارتباطی ندارد.

1. **تئوری قدرت چانه زنی :**

طبق این تئوری، انتخاب استراتژی ورود به بازارهای خارجی وابسته به قدرت چانه زنی شرکت و دولت میزبان است.

1. **مدل مالکیت، مکان، درون سازی:**

انتخاب استراتژی ورود به بازارهای خارجی به وسیله ی مجموعه مزیت های حاصل از مالکیت و سرمایه گذاری های مستقیم، مکان کشور میزبان و درونی سازی فعالیت های شرکت در کشور خارجی انجام می شود. مزیت های مالکیت، اشاره به ویژگی های خاص از منابع و توانمندی های شرکت دارد که ظرفیت ویژه و منحصر به فردی برای شرکت ایجاد می کند. این مزیت ها شامل اندازه ی شرکت، تجربیات شرکت و توانایی در ارائه خدمات و محصولات خاص است.

مزیت های مکان به تفاوت های اقتصادی کشورها، پتانسیل ها و ثبات شرایط سیاسی اشاره دارد. امکان دارد کشور میزبان از نیروی کار ارزان، دسترسی خاص به مهارت ها، تکنولوژی و اطلاعات برخوردار باشد و زمینه ساز پیشرفت سریع تر شرکت گردد. محدودیت این مدل در این است که پویایی محیط و شرایط خاص در تصمیم گیری را نادیده می گیرد.

1. **مدل ظرفیت های سازمانی :**

در این مدل، تصمیم استراتژی ورود، وابسته به توسعه قابلیت ها و توانمندی های سازمان، تکنولوژی ها، مهارت ها و دانش فردی و سازمانی است. محدودیت موجود در این مدل این است که امکان دارد ظرفیت های یک سازمان از طریق همکاری با سازمان های دیگر قویّاً تغییر و افزایش یابد.

1. **مدل فرآیند تصمیم گیری:**

انتخاب استراتژی ورود به مجموعه ای از عوامل مهم نظیر اهداف و گرایش ورود به بازارهای خارجی، محیط موجود، خطرها و هزینه ها بستگی دارد. محدودیت این مدل در این است که نقش و تاثیرکارایی های سازمانی و تصمیم گیرندگان را در فرآیند تصمیم گیری نادیده می گیرد.

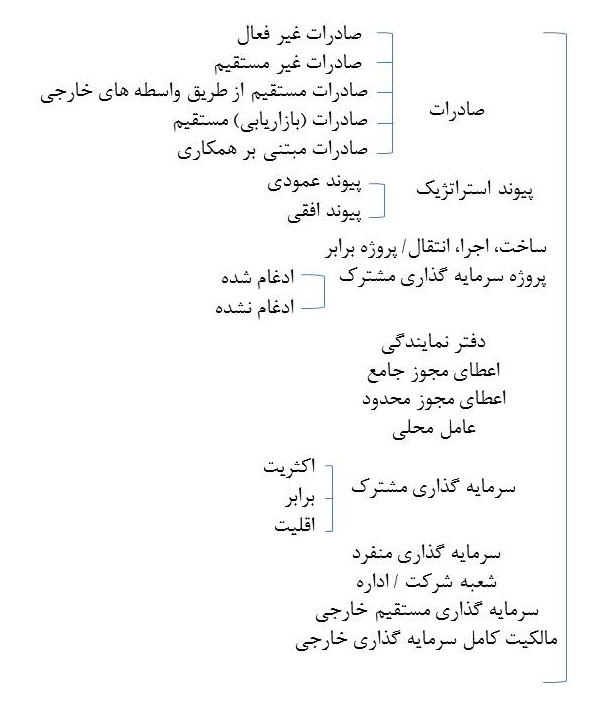
علاوه برموارد فوق، هزینه های پایین عملیاتی در خصوص فعالیت های بازاریابی منجر به انتخاب استراتژی های ورود با کنترل بالا در کشورهای خارجی می شود. همچنین انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی به تفاوت های فرهنگی میان کشورها وابسته است. شباهت فعالیت های کسب و کار میان کشور مبداء و میزبان بر انتخاب استراتژی ورود موثر است. از میان ویژگی های افراد تصمیم گیرنده در انتخاب استراتژی ورود، بر سن و سطح تحصیلات آنان تاکید شده است. مدیران جوان گرایش بیشتری به بین المللی شدن فعالیت های شان دارند. سطح تحصیلات بالا، تضمین کننده موفقیت در فعالیت های خارجی است و میزان بی اطمینانی مرتبط با بازارهای خارجی را کاهش می دهد. برخی از ویژگی های رفتاری و روان شناسانه تصمیم گیرندگان، نظیر درک مفهوم خطر کردن و دانش خاص مدیریتی از بازار در نوع تصمیمات آن ها اثر گذار است.(81)

**طبقه بندی استراتژی ورود به بازارهای خارجی:**

تحقیقات متعددی به طبقه بندی استراتژی های ورود بر مبنای میزان و درجه کنترل و خطر سرمایه گذاری پرداخته اند.

**کنترل و استراتژی های ورود :**

کنترل، اشاره به سطحی از اختیار شرکت دارد که توسط آن می توان کلیه سیستم ها، روش ها و تصمیمات مرتبط با خارج را کنترل کرد. پیشینه ی استراتژی ورود به کنترل متمرکز است زیرا مهمترین تعیین کننده ریسک و سود است. هر استراتژی ورود در یکی از دو سطح کنترل زیر قرار می گیرد. استراتژی هایی باسطح کنترل بالا و یا کامل نظیر مالکیت فردی و استراتژی هایی با سطح کنترل پایین و یا مشترک. به طور کلی استراتژی های با سطح کنترل کامل از بالاترین خطر در کسب و کار مواجه است و منجر به بیشترین نرخ بازگشت سرمایه می شود در حالی که استراتژی های با سطح کنترل پایین با خطر و نرخ بازگشت سرمایه کمتری مواجه است. در ادامه به طبقه بندی استراتژی های ورود به بازارهای خارجی پرداخته شده و این طبقه بندی در نمودار شماره 1 آمده است .



# شکل 2-22- استراتژی های ورود به بازارهای خارجی

* **صادرات غیر فعال:**

در مورد سازمان هایی اتفاق می افتد که به ساخت اجزا و قطعات کالایی اقدام می کنند که شکل ترکیب یافته آن ها در قالب محصولات یا پروژه هایی به بازار خارجی فروش می رسد. (به تعبیری تولید انجام می شود و نمونه محصول در کشور دیگر هم تولید و صادرات می شود اما در کشور ما صادرنمی شود. به تعبیر دیگر قابلیت صادراتی دارد ولی صادر نمی شود).

* **صادرات غیر مستقیم فعال:**

صادرات بدون هیچ گونه رفت و آمدی با کشورهای خارجی امکان پذیر است و روابط بلند مدت و وسیعی با مشتریان بازارهای خارجی ایجاد می گردد . به عنوان مثال صادرات از طریق شرکت های مدیریت صادرات در داخل کشور تولید کننده.

* **صادرات مستقیم از طریق واسطه های خارجی:**

در این استراتژی با نمایندگی ها و توزیع کنندگان خارجی قرارداد بسته می شود و میزان تعامل با مشتریان خارجی افزایش می یابد.

* **صادرات (بازاریابی) مستقیم:**

برای برخی از سازمان ها امکان دسترسی مستقیم به بازارهای خارجی وجود دارد. با این روش بسیاری از هزینه های مرتبط با توزیع کنندگان و ارتباطات و هماهنگی کاهش می یابد. یکی از روش های بازاریابی مستقیم، استفاده از اینترنت است که آمازون نمونه موفق در استفاده از این روش است.

* **صادرات مبتنی بر همکاری:**

برای سازمان هایی که می خواهند صادرات فعالی داشته باشند اما دچار کمبود منابع و دانش کافی هستند، صادرات مبتنی بر همکاری امکان پذیر است. در این استراتژی برخی از اعضا باید تجربه صادراتی قابل ملاحظه ای داشته باشند. اغلب همکاری ها بصورت کنسرسیوم صورت می گیرد.

* **پیوند استراتژیک:**

پیوند استراتژیک، یک رابطه ی بلند مدت میان سازمانی است که بر مبنای اعتماد و احترام متقابل بین طرفین شکل می گیرد. تا آن جا که طرف مقابل می تواند مشتریان، دولت ها، تامین کنندگان، نهادهای مالی و سایر نهادها باشد. با توجه به موقعیت شرکا در زنجیره ی تامین، پیوند استراتژیک می تواند به صورت افقی یا عمودی باشد. هرگاه شرکا در یک سطح قرار گیرند، پیوند استراتژیک افقی است و هرگاه شرکا در سطوح متفاوتی باشند، پیوند استراتژیک عمودی است. به طور کلی پیوند استراتژیک می تواند به کاهش خطر سرمایه گذاری، اشتراک تکنولوژی، بهبود کارایی و قدرت بخشیدن به رقابت جهانی کمک نماید.

* **ساخت، اجرا، انتقال/پروژه ی برابر (B.O.T):**

در پروژه های B.O.T امتیاز و کمک های دولتی به بخش خصوصی واگذار می شود و از طریق کنسرسیوم یا سازمان های پروژه ای، طرح هایی به اجرا گذارده می شود که عمدتاً 10 تا 30 سال به طول می انجامد و اغلب طرح های مرتبط با زیر ساخت ها است. صاحب امتیاز طرح بعد از اجرای آن، مالکیت زیرساخت را به صورت رایگان و یا با قیمت قابل قبولی به دولت واگذار می کند.

* **پروژه سرمایه گذاری مشترک:**

سرمایه گذاری مشترک بر روی پروژه در بازارهای بین المللی امری معمول است که گاهی اوقات کنسرسیوم، سرمایه گذاری مشترک قراردادی یا اتحاد قراردادی نامیده می شود. در این روش از قرارداد دو نوع از پروژه های سرمایه گذاری مشترک وجود دارد، ادغام شده و ادغام نشده. در استراتژی ادغام شده، شرکای مختلف به صورت تیمی روی یک پروژه واحد به فعالیت می پردازند و در سود و زیان به صورت مشترک مسئول هستند. در حالی که در پروژه های ادغام نشده، هر یک از شرکا در بخشی که مرتبط با آن هاست مسئول هستند.

* **دفتر نمایندگی:**

دفتر نمایندگی، یک روش رسمی به ثبت نرسیده در کشورهای میزبان جهت انجام فعالیت های غیر تجاری است. این روش، یک راه ساده و سریع جهت آشنایی با کشور میزبان و بازار هدف است. در این روش سازمان از فعالیت در امور مبتنی بر سود آوری در کسب و کار منع می شود و اغلب به فعالیت های ارتقای محصول و تحقیقات بازار می پردازد. یکی از مهمترین مزایای این روش، سادگی و انعطاف پذیری آن است و پایان بخشیدن به فعالیت های دفتر نمایندگی بسیار آسان تر از روش های دیگر، نظیر سرمایه گذاری مشترک است.

* **اعطای مجوز جامع:**

اعطای امتیاز جامع عبارت است از پرداخت یک مبلغ معین به عنوان حق الامتیاز توسط امتیاز گیرنده جهت اخذ حق استفاده از یک اختراع، نوآوری، نشان تجاری، فرمول محصول، نام شرکت یا هر دارایی با ارزش دیگر است.

* **اعطای مجوز محدود:**

اعطای مجوز محدود به عنوان یک شیوه ورود به بازارهای خارجی، شبیه به اعطای امتیاز جامع است. در یک قرارداد اعطای امتیاز محدود، امتیازدهنده به امتیاز گیرنده حق استفاده از یک اختراع یا نوآوری، نشان تجاری، فرمول محصول، نام سازمان یا هر چیز دیگر را واگذار می کند. علاوه بر آن، امتیاز دهنده کمک های عملیاتی و مدیریتی نظیر مواد خام، تجهیزات، آموزش و منابع مالی را نیز در اختیار امتیاز گیرنده قرار می دهد. از طرفی امتیاز دهنده مبلغی معین و یا درصدی از فروش را به عنوان حق امتیاز دریافت می کند.

* **عامل محلی:**

عامل محلی یک توافق نامه قراردادی بین وارد شونده و عامل محلی است به نحوی که عامل محلی خدمات ویژه ای به وارد شونده عرضه می دارد. عامل محلی می تواند اطلاعات با ارزشی از شرایط بازار محلی فراهم آورد و با مالکین محلی، دولت ها و تامین کنندگان ارتباط داشته باشد و بدین وسیله در امور متفاوتی یاری رسان باشد.

* **سرمایه گذاری مشترک:**

برای ایجاد این شرکت ها، هر یک از شرکا باید تجهیزات، مواد، نیروی انسانی یا دارایی های حقوقی خود را در شرکت وارد کنند که آورده خوانده می شود. شرکت های سرمایه گذاری مشترک بر اساس میزان کنترل شان بر امور به سه نوع کم یا فرودست تر، برابر و بیش تر یا فرادست تر طبقه بندی می شوند. شرکت های سرمایه گذاری مشترک دارای شخصیت حقوقی مستقل هستند.

یکی از مواردی که به وفور اتفاق می افتد، سرمایه گذاری مشترک بین سازمان های کشور توسعه یافته و سازمان های کشورهای کمتر توسعه یافته است. در این استراتژی یکی از شرکا منابع مالی و تکنولوژی و طرف دیگر ساختمان و زمین را تامین می کند. هر یک از طرفین مهارت های متفاوتی برای سرمایه گذاری دارند. یکی از شرکا مهارت مدیریتی و فنی و طرف دیگر از بازار محلی و فرهنگ و قوانین دولتی و رویه ها، مطلع است.

* **سرمایه گذاری منفرد:**

از این روش اغلب بعد از اجرای سایر استراتژی های ورود به بازارهای خارجی استفاده می شود و زمانی که خطر همکاری با شرکایی وجود داشته باشد که دارای چشم اندازهای متفاوتی هستند، اجرای این روش طولانی، پیچیده و پر هزینه است. در این روش میزان انعطاف پذیری، کنترل و حمایت از دارایی ها بالا می رود.

* **شعبه ی شرکت:**

این روش، یک راه ساده برای ورود به بازارهای خارجی است و در صنایع خاص و معدودی نظیر بانکداری مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش معاملات کسب و کار در کشور میزبان انجام می شود. برای ایجاد شعبه، شرکت مادر اغلب نیازمند ثبت و تائید توسط دولت میزبان است. مالیات در این روش بر مبنای درصدی از رشد درآمد محاسبه می شود و این روش برخلاف سازمان سرمایه گذاری منفرد است که مالیات بر مبنای درصد سود محاسبه می گردد.

* **سرمایه گذاری مستقیم خارجی:**

این روش به دلایل مختلفی از جمله استفاده از نیروی کار ارزان، دسترسی به مواد خام و منابع انرژی صورت می گیرد. در برخی موارد نیز استراتژی سرمایه گذاری مستقیم خارجی برای مقابله با حملات رقبا مورد استفاده قرار می گیرد. سرمایه گذاری مستقیم خارجی ممکن است تنها شامل تغییر مکان تسهیلات تولیدی به کشور خارجی نباشد. بلکه در بخش هایی نظیر توزیع و فعالیت های فروش نیز می توان سرمایه گذاری نمود. به این ترتیب که کالاها در کشور میهمان تولید و در کشور میزبان به فروش برسد. این گونه سرمایه گذاری ها، اغلب بلند مدت است و با هدف کنترل بیشتر در کشور خارجی انجام می گیرد.

* **مالکیت کامل سرمایه گذاری خارجی:**

مزیت این روش، کنترل کامل شرکت خارجی مبتنی بر تولید محلی است که منجر به هزینه های کمتر و خدمات بهتر می گردد. در بسیاری از موارد، نام و نشان محلی در ارائه محصولات به جای نام و نشان خارجی استفاده می شود.

تعداد زیادی از پژوهشگران، منابع خاص سازمان و توانمندی های آن را به عنوان مزیتی مهم شناسایی کرده اند که از آن جمله اندازه ی شرکت، تجربه ی گسترده در فعالیت های بین المللی و توانایی ساخت محصولات متفاوت را می توان نام برد. سازمان هایی که از مزیت های رقابتی و پتانسیل بالا برخوردارند ترجیح می دهند از استراتژی های با کنترل بالا در ورود به بازارهای خارجی استفاده کنند.

اندازه ی سازمان اغلب به عنوان شاخص مزیت رقابتی در منابع مالی، فیزیکی، انسانی، تکنولوژیکی و یا سازمانی مطرح می گردد. اندازه ی بزرگ سازمان منعکس کننده ی توانایی سازمان در جذب هزینه ها و خطر کردن های بالا در توسعه ی بین المللی از طریق مالکیت منفرد در بازارهای خارجی می باشد. شواهد تجربی نمایانگر رابطه ی مثبت، بین اندازه ی بزرگ سازمان و مالکیت منفرد در بازارهای خارجی بوده اند. تجربه ی وسیع در کسب و کار بین المللی می تواند به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی سازمان ها تلقی گردد. شرکت هایی که در فرآیند تولیدشان به نوآوری و متفاوت سازی محصولاتشان اهمیت می دهند جهت حمایت از مزیت های رقابتی منحصر به فرد خود از استراتژی های با کنترل کامل در ورود به بازارهای خارجی استفاده می کنند. کشورهایی که از پتانسیل بالای تقاضا برخوردارند، موقعیت مناسبی برای سرمایه گذاری های طولانی مدت سازمان های خارجی، محسوب می شوند. در کشورهایی که از تغییرات سریع محیطی برخوردارند، مانند کشورهای آفریقای مرکزی که پیوسته در خطر کودتا هستند، سرمایه گذاران خارجی با مشکلات بسیاری مواجه می شوند.(82)

در این استراتژی های گوناگون می بینیم که فرصت ها و روش های گوناگونی وجود دارد که می تواند تمامی حلقه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان را با یک استراتژی و یا هر بخش آن را با استراتژی مطلوب خودش سیاست گذاری، تبیین، طراحی و عملیاتی نمود. اما آنچه در توضیحات استراتژی های ورود به بازارهای خارجی ذهن پژوهشگر را به خودش معطوف می دارد، همان مباحثی است که در این بخش به آن پرداخته شد. در این بخش مشاهده گردید که :

اولا: تنها نباید به زنجیره ی تولید و فروش محصولات صنعت گچ به عنوان یک موضوع عرضه ی داخلی نگریست، بلکه باید به آن نگاهی جهانی و بین المللی داشت وگرنه از رقابت با رقبا عقب خواهیم ماند؛ همانطور که در تحقیقات دیگر مقالات هم تا حدودی این مشکلات دیده شده است .

ثانیاً: در این بخش دانسته شد که با توجه به منابع محدود اقتصادی باید با بهترین شیوه های استراتژی مدیریت صادرات و حضور در بازارهای جهانی با این مسئله برخورد شود تا با کمترین هزینه و ریسک و بالاترین بهره وری بتوانیم خود را مانند بسیاری از شرکت های بزرگ فرامرزی، جهانی کنیم.

ثالثاً : اینگونه به نظر می رسد که با توجه به اینکه حضور در بازارهای جهانی هزینه و ریسک های خاص خود را دارد و با توجه به اینکه در داخل ایران حمایت های علمی، فنی و مالی لازم از تولید کنندگان و فعالان اقتصادی صورت نمی گیرد، لذا چه بهتر که تمامی فعالان عرصه ی صنعت گچ استان سمنان در غالب یکی از استراتژی های مذکور، اقدام به ایجاد یک هلدینگ، تعاونی، کنسرسیوم و یا شرکت چند وجهی با سیاست های متحدگونه بزنند و با چنین پشتوانه ی جمعی در غالب یک شرکت مدیریت صادرات و یا شرکت مدیریت بازرگانی صنایع گچ استان سمنان در بازارهای جهانی هزینه ها را میان خود توزیع کرده و فشار را کاهش دهند و با به اشتراک گذاشتن دانش، تجارب و محصولات خود، اجازه دهند تا راه ورود علمی و تخصصی کالاهای گچ استان سمنان جهانی شوند و با بالاترین سهم صادراتی به رتبه ی بالای اول و یا دوم کشورهای صادرکننده ی گچ جهان مبدل گردند و قدرت تغییر در استراتژی تغییر در قیمت فروش گچ صادراتی استان سمنان را بدست گیرند.

**2-8-10- مدل های مختلف انتخاب استراتژی:**

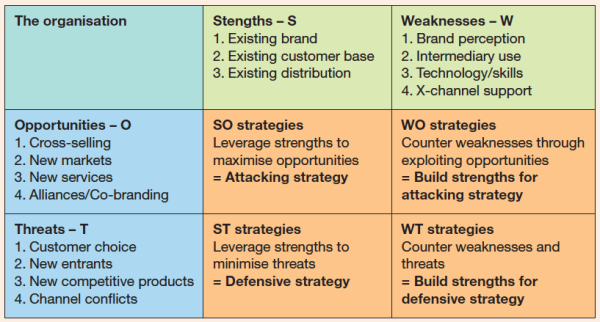
مجموعه استراتژی های مذکور در بخش گذشته ی این فصل را می توان از طریق ماتریس های گوناگونی چون SWOT، PLC، BCG، DPM و غیره مورد محاسبه، تحلیل و بررسی دقیق قرارداد. این روش ها به قدری حائز اهمیت هستند که می توانند تا سطح بسیار زیادی خطا پذیری انتخاب نوع استراتژی را کاهش داده و در تصمیم و مدیریت صحیح استراتژی کمک نمایند. از این رو، در این بخش به شرح و بسط انواع مدل های مختلف شیوه ی انتخاب استراتژی پرداخته می شود.

**2-8-10-1- ماتریس تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) :**

تعیین استراتژی باید با جمع آوری و تحلیل تمام اطلاعات ضروری، شروع شود. ماتریس سوات در دهه 1960 در موسسه بازرگانی هاروارد شکل گرفت. هنری مینتزبرگ، سوات را به عنوان زمینه ساز تمام تلاش ها برای رسمی گردانیدن فرآیند استراتژی سازی می داند. این چارچوب، مرجع اطلاعات در دسترس را در چهار حیطه ی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها مطرح می کند. استراتژی نتیجه ی تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان است. قوت ها و ضعف های تحلیل داخلی سازمان، فرصت ها و تهدیدها، تحلیل خارجی بازار مربوطه را نشان می دهد. در وهله ی اول، متخصص نباید کاری بیش از طبقه بندی تمام اطلاعات جمع آوری شده در این چهار حوزه را انجام دهد. تحلیل عمیق تر و تفسیر با ابزارهای دیگر که متکی بر کار اولیه است انجام می شود. این روش صرفاً توصیف کننده است و هیچ توصیه یا اولویتی را مطرح نمی کند. با استفاده از این ابزار تحلیلی به تنهایی سازمان قادر به تصمیم گیری نیست.

وقتی این روش در عمل به کار گرفته می شود، ضروری است نکات زیر در نظر گرفته شود. در غیر این صورت به عنوان چارچوب مرجعی برای برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند به کار رود :

* عبارات توصیفی بیان و تا حد امکان از تفسیر اطلاعات اجتناب شود.
* فهرست کاملی از عبارات به عنوان فرصت و تهدید تهیه شود.
* روی اطلاعات برای تحلیل خارجی تمرکز شود. به این علت که اسناد داخلی زیادی در دسترس است و هر کارمند عقیده ای درباره ی توانایی ها و ضعف های شرکت دارد. بیشتر شرکت ها در سطح تحلیل داخلی باقی می مانند و یک دیدگاه از درون به بیرون را اتخاذ می کنند.
* تمایز دقیقی بین تحلیل داخلی و خارجی لحاظ شود. بسیاری از متخصصان نکات داخلی و خارجی را با هم ترکیب می کنند، این اتفاق تا حد امکان نباید رخ دهد.(83)



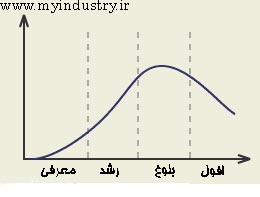
# شکل 2-23- نمونه ماتریس SWOT

**2-8-10-2- تحلیل منحنی عمر محصول (P.L.C):**

یکی از کاربردهای بدیهی منحنی عمر محصول، یافتن جایگاه محصول در چرخه و اتخاذ استراتژی های مناسب با آن مرحله است. مدیران اجرایی باید متغیرهای محیطی و سازمانی موثر بر استراتژی را به خوبی درک کنند. منحنی عمر محصول معرف رفتار محصول در بازار برای شرکت است.

تحلیل گران، منحنی عمر محصول را به چهار مرحله ی مجزا تقسیم می کنند :

1. مرحله ی معرفی
2. مرحله ی رشد
3. مرحله ی بلوغ
4. مرحله ی افول(84)



شکل 2-24- منحنی عمر محصول P.L.C

**2-8-10-3- ماتریس آنسوف (بازار/محصول):**

همانطور که در بخش انواع استراتژی اشاره گردید؛ ایگورآنسوف در سال 1975 تفکرات خود را در ماتریس بازار/ محصول بیان کرد. نقطه ی شروع این تفکر بر اساس این واقعیت بود که سازمان ها باید سریع رشد کنند تا جایگاه خود را در میان سایر سازمان ها ارتقا دهند. نقطه ی شروع بعدی این فرض بود که در تجارت های موجود، می تواند ابهاماتی وجود داشته باشد که در زمینه ی رشد خطر معنادار به وجود آید.

بر اساس این پرسش اساسی که کدام محصول محصولات باید در کدام بازار عرضه شود، این چارچوب مرجع چهار گزینه رشد عمومی برای استراتژی افقی سازمان را نشان می دهد و تمایزی بین محصولات موجود و محصولات جدید و نیز بازارهای موجود و بازارهای جدید ایجاد می شود. مطابق با این چارچوب مرجع، چهار گزینه ی رشد افقی یعنی نفوذ در بازار، توسعه ی بازار، توسعه ی محصول و تنوع معرفی شدند که در بخش قبل در مورد آن ها توضیح داده شد.(85)

**2-8-10-4- تحلیل پرتفولیو (B.C.G):**

تحلیل پرتفولیو دیدگاهی برای ارزیابی فعال و مدیریت پرتفلولیوی موجود ارائه می کند. به طوریکه تمام بخش های سازمان را در نظر گرفته، تمام جنبه های آن را ارزیابی نموده و آن را به عنوان پایه ای برای برنامه ریزی اختصاص منابع قرار می‌دهد. مبنای تحلیل پرتفولیو در تحلیل صورت جلسه ی مالی مارکویتز قرار دارد که هدف آن رسیدن به بازده مطلوب است. هدف تحلیل صورت جلسه حداکثر بازده ممکن حین تحمل خطر کم است.

بروس هندرسون شناخته شده ترین ماتریس پرتفولیو یا همان ماتریس گروه مشاوران بوستون (B.C.G) را در اواخر دهه 1960 ارائه داد. وی صنعت نیمه هادی در آمریکا را در دوره کاری خود مورد مطالعه قرار داد. در پژوهش خود، قانون زیر را کشف کرد که به عنوان منحنی تجربه شناخته شده است: هر بار سهم بازار دو برابر شود، هزینه های نسبی حداقل 20 درصد کاهش می یابد.

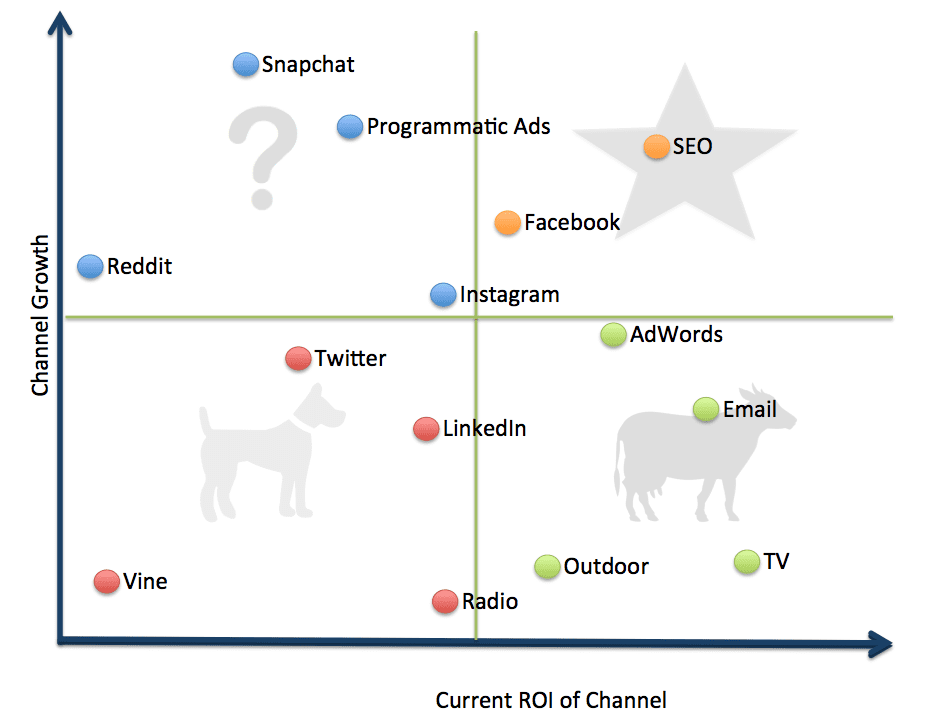
سهم نسبی بازار به نسبت سهم بازار سازمان و سهم بازار بزرگترین رقیب محاسبه می شود. این مفهوم، پایه نظریه اولیه ماتریس بی سی جی است. صفتی که سهم نسبی بازار در این ماتریس منعکس می کند، نشان دهنده ی قدرت سازمان در بازار است که معادل با تحلیل داخلی قوت ها و ضعف ها است. هر چه جایگاه شرکت بهتر باشد، مزیت های نهایی و قدرت بازار آن، بیشتر است.

پایه نظری دوم ماتریس بی سی جی، مفهوم منحنی عمر چهار مرحله ای است. بازارهای جوان، بسیار سریع رشد می کنند و بنابر این نیاز به سرمایه قابل توجه در تحقیق و توسعه، ایجاد ظرفیت ها، برندسازی، منابع انسانی و غیره دارند. بازارهای اشباع شده و بالغ کندتر، رشد می کنند و تمایل به سرمایه های کمتری برای حفظ بازار دارند. در ماتریس بی سی جی رشد بازار، جذابیت بازار مربوطه را منعکس می کند که معادل با تحلیل خارجی فرصت ها و تهدید هاست. مطابق با آن، بازارهای جوان به لحاظ نظری جذاب تر هستند اما مقدار زیاد سرمایه، آن ها را در معرض خطر قرار خواهد داد.

پایه نظری و ضروری سوم ماتریس بی سی جی، استفاده از جریان نقدینگی آزاد به عنوان یکی از معیارهای هدف در صورت جلسه است. این سود نیست بلکه میزان جریان نقدینگی آزاد است که باید بهینه شود. در ماتریس بی سی جی، جریان نقدینگی آزاد با نگاه به سهم نسبی بازار محاسبه می شود. چهار اصل که گردش نقدینگی یک محصول را تعیین می کنند عبارتند از :

1. سود و نقدینگی ایجاد شده تابع سهم بازار است. حاشیه ی سود بالا و سهم بازار بالا، همسان پیش می روند. این مسئله از طریق مشاهده ی عادی تایید می شود و تاثیر منحنی تجربه آن را توضیح می دهد.
2. رشد، به منابع نقدی برای سرمایه گذاری مازاد، نیاز دارد. پول نقد مازاد بر نیاز برای کسب سهم تابع نرخ رشد است.
3. سهم بالای بازار باید کسب یا خریداری شود. خرید سهم بازار مستلزم سرمایه گذاری مازاد است.
4. هیچ بازار محصولی نمی تواند به طور نامحدود رشد کند. بازدهی حاصل از رشد باید هنگامی به دست آید که آهنگ رشد کُند می شود. در غیر اینصورت هرگز به دست نخواهد آمد. این بازدهی پول نقدی است که نمی توان آن را مجدداً در آن محصول سرمایه گذاری کرد.

یک محور ماتریس بوستون نرخ رشد بازار و محور دیگر سهم نسبی بازار و کل مجموعه (ماتریس) بر این فرض قرار گرفته که این دو عامل مهم در سودآوری موثر هستند.



# شکل 2-25- ماتریس گروه مشاوران بوستون

در این ماتریس گاو شیرده سهم نسبی بازار بالایی در بازار بالغ دارد. به این معنی که در این حالت، نقدینگی بیشتری نسبت به آنچه مصرف می شود در جریان است. بر همین اساس سازمان باید این بخش کسب و کار را در جایگاه کنونی نگهداری و حفظ کند به صورتی که نقدینگی بتواند برداشت شود.

ستاره ها هم سهم نسبی بازار بالایی دارد اما در بازاری عمل می کنند که در حال رشد سریع است بنابر این مقدار نقدینگی آزاد شده با مقدار مصرف شده جبران می شود. سازمان ها باید ستاره ها را با وجوه در دسترس خود ارتقا دهند زیرا چنین سرمایه گذاری ای می تواند کمک کند که ستاره ها به موقع گاو شیرده شوند.

بخش علامت سوال نشان می دهد نرخ رشد بازار بالا و سهم نسبی بازار پایین است به این معنا که بخش های بازار نیاز به نقدینگی بیشتری برای افزایش سهم نسبی بازار دارد. رویکرد انتخابی این کسب و کارها بستگی به دیدگاه های آینده ی سازمان دارد. این بخش ها می توانند ارتقا یابند یا متنوع شوند. بخش های علامت سوال قلمروهایی هستند که در آن سازمان باید تصمیمی را اتخاذ کند و عملی را به طور سریع انجام دهد چرا که این بخش ها نیاز به نقدینگی دارند.

سگ ها، سهم نسبی بازار کم در بازار بالغ دارند. بنابر این آن ها نه نقدینگی مصرف می کنند و نه آزاد می کنند. استراتژی این واحدهای تجاری، متنوع سازی آن ها یا فروش آن ها به سازمان های دیگر است.

یک سازمان باید پرتفولیوی متعادلی داشته باشد. در یک نگاه ساده به ماتریس پرتفولیو؛ نتیجه گیری درباره ی موقعیت سازمان و توجه به کسب و کاری را امکان پذیر می سازد که باید در مورد آن تصمیماتی اتخاذ شود.(86)

**2-8-10-5- تحلیل تاثیر استراتژی بازار بر سود آوری (پیمز):**

پیمز، حروف آغازین یا سر نام های «تاثیر استراتژی بازار بر سودآوری» است و اصطلاحی است که از سال 1972 مورد استفاده قرار گرفته است. بازل و گیل(1987) طی پژوهش هایی که روی چندین شرکت موفق در آمریکا و اروپا انجام دادند، شش عامل را به عنوان موثرترین عوامل بر سودآوری شناسایی کرده اند.

یافته اول : پیمز اعلام می کند مهمترین عاملی که در طولانی مدت بر عملکرد یک شرکت تجاری تاثیر می گذارد، کیفیت محصولات و خدمات آن در مقایسه با رقبا است. داده های پیمز نشان می دهد محصولاتی که دارای بالاترین کیفیت هستند پذیرش بیشتری در بازار داشته و در نتیجه درصد سود بسیار بالاتری در سرمایه گذاری نسبت به محصولات رقیب به دست می آید. در نتیجه، کیفیت، عاملی ضروری برای مزیت رقابتی است که با استفاده از آن می توان محصول یا خدماتی را متمایز نمود یا به برتری سودآوری در یک بخش بازار دست یافت .

یافته دوم : آن است که بین سهم بازار و میزان سودآوری رابطه وجود دارد. شرکت های دارای بیشترین سهم بازار از سودآوری بالاتری برخوردارند. توجه به این نکته ضروری است که این عبارت نباید به این شکل تفسیر شود که سهم بازار بیشتر به هر قیمتی یک استراتژی خوب است.

یافته سوم : نشان داده که سودآوری استراتژی ادغام عمودی با سهم بازار نسبتاً کمتر، کاهش می یابد و کسب و کار با سهم بازار زیاد یا متوسط نتیجه بهتری از استراتژی ادغام عمودی به دست می آورد. بنابر این اگر سهم بازار کم است باید از ادغام عمودی اجتناب کرد و اگر جایگاه قدرتمند در بازار وجود دارد، استراتژی ادغام عمودی مناسب تر است .

یافته چهارم : حجم بالای سرمایه گذاری، جریان سود دهی را کند می کند. سودآوری هنگامی که میزان سرمایه گذاری کمتر است، بیشتر می شود. این نکته، نباید شرکت را به این نتیجه ی ساده انگارانه برساند که همیشه برای دستیابی به مزیت رقابتی باید از سرمایه گذاری مجدد استفاده کرد، چرا که ممکن است این مسیر، نهایتاً به شکست کامل بینجامد.

یافته پنجم: نشان داده اکثر باورهای سنتی درباره ی سگ ها و گاوها بر اساس سند و مدرک نبوده است که در این خصوص در ماتریس بارکسدل و هریس توضیح داده خواهدشد.

یافته ششم: نشان داده اغلب عواملی که بازگشت سرمایه را زیاد می کند می تواند ارزش بلند مدت را نیز بالا ببرد.(87)

**2-8-10-6- ماتریس هافر و اسشندل (منحنی عمر صنعت/موقعیت رقابتی):**

ماتریس هافر و اسشندل، شامل مراحل منحنی عمر صنعت در یک محور (معرفی، رشد، لرزش یا تکان خوردن، بلوغ(رشد یافتگی) و افول) و موقعیت رقابتی در محور دیگر(قوی، متوسط و ضعیف)است. این ماتریس یک راه مفید برای مشاهده ی فعالیت های شرکت در مقایسه ی با هم را، ارائه می دهد که برای انتخاب استراتژی آینده می تواند مفید واقع شود.

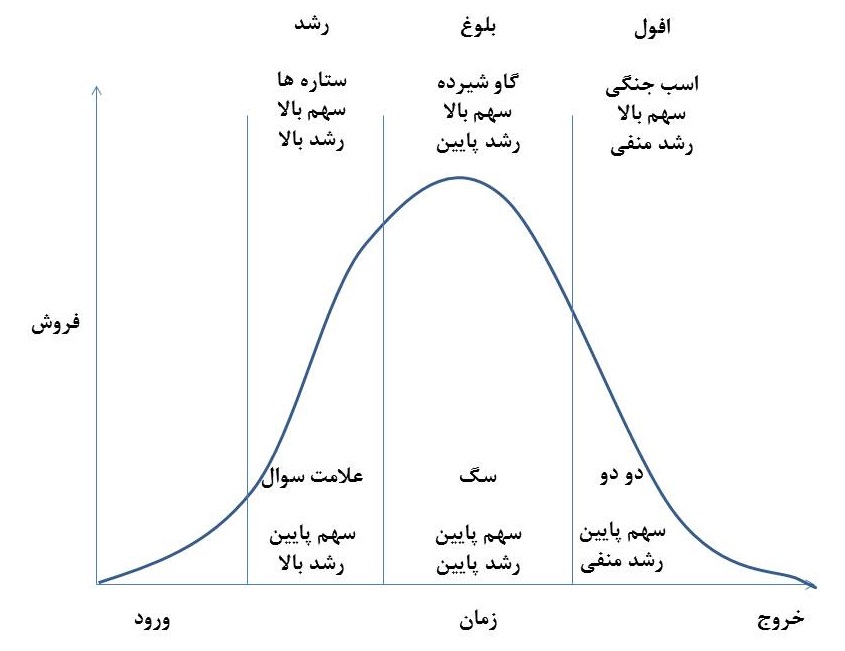
در این ماتریس، هر دایره نشان دهنده ی گستره ی بازاری است که واحدهای کسب و کار استراتژیک در آن فعالیت می کنند. با استفاده از این ماتریس می توان فعالیت بخش های مختلف را با یکدیگر مقایسه کرد. یکی از ضعف های ماتریس گروه مشاوران بوستون در این است که برای هر بخش دستورالعملی ارائه می دهد. اما این ماتریس برای تصمیم گیری های استراتژیک راه حلی ارائه نمی کند.(88)



# شکل 2-26- ماتریس هافر و اسشندل (منحنی عمر صنعت/موقعیت رقابتی)

**2-8-10-7- تحلیل بارکسدل و هریس (منحنی عمر محصول/ ماتریس گروه مشاوران بوستون):**

بارکسدل و هریس، ماتریس بوستون را با رویکرد منحنی عمر محصول ترکیب کردند و این پرسش مطرح شد، آیا همه واحدهایی که در وضعیت خانه ی سگ قرار می گیرند، سودی ارائه نمی کنند؟ آن ها بیان کردند که وضعیت سگ می تواند تبدیل به کسب و کار مفید شود، آن را با عنوان دودوها معرفی کردند. آن ها همچنین "اسب جنگی" را به عنوان نوع دیگری از گاو شیرده می شناسند که در آن کسب و کار رو به افول است اما فعالیت ها به دنبال تولید پول نقد است.(89)



# شکل 2-27- تحلیل بارکسدل و هریس (منحنی عمر/بی.سی.جی)

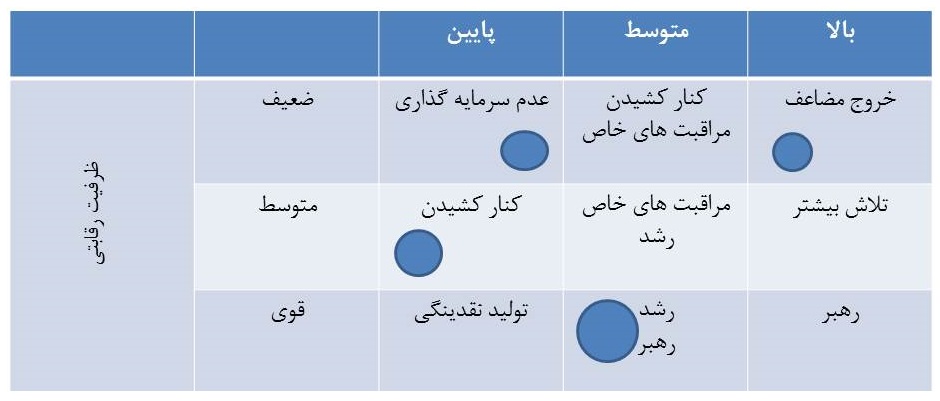
**2-8-10-8- ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری (D.P.M):**

ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها، یکی از روش ها برای درک عمیق عواملی است که موجب موفقیت کسب و کار می شود. این ماتریس، ابزاری است که در آن می توان راجع به جذابیت یا عدم جذابیت دورنمای بخش یا صنعتی که واحد استراتژیک تجاری (SBU) در آن فعالیت می کند و نیز موقعیت کنونی واحد از نظر ضعف یا قوت در آن بخش قضاوت کرد و امکان ارزیابی بازارهایی را فراهم می کند که موسسه در آن فعالیتی ندارد. همچنین بازارهایی که هنوز وارد نشده ولی اندیشه ی ورود به آن ها را در دست بررسی دارد.

استراتژی بازاریابی به دنبال انتخاب بخش هایی از بازار است که سازمان را به مقصودش برساند، ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها، ابزاری است که به تعیین بخش های مناسب بازار و درک اینکه چه سرمایه گذاری ای در جهت رسیدن به اهداف صورت می گیرد، کمک می کند.

تعیین جهت سیاست گذاری ها یک ماتریس اندازه گیری 3 در 3 است که بر روی یک محور عوامل موثر سودآوری بلند مدت در بازار (جذابیت) و بر محور دیگر، موقعیت رقابتی بلند مدت قرار می گیرد. در این ماتریس جذابیت، بخش های مختلف بازار از طریق اندازه ی بازار (تعداد مشتریان، واحدها با میزان فروش)، نرخ رشد بخش بازار، حاشیه ی سود بازار برای واحد فروش، قدرت خرید مستمر، سهم بازار در دسترس از بودجه پیشبرد فروش معین، تفکیک بازار و هزینه های پیشبرد فروش رقبا، سهم بازار در نقطه ی سر به سر به دست می آید. ظرفیت رقابتی سازمان برای بررسی و پاسخ به نیازهای بخش های بازار در مقایسه با رقبا تحلیل می شود. ظرفیت رقابت سازمان در مورد عوامل در هم کشیده بازاریابی مناسب (محصول، مکان، قیمت، پیشبرد فروش)، دسترسی به کانال های توزیع، ظرفیت سرمایه منابع انسانی برای خدمت به بخش های بازار، برند سازمان از نظر بخش بازار، سهم بازار فعلی و آینده را به دست می دهد. پس از ترسیم ماتریس بر اساس سه بُعد، 9 خانه به وجود می آید که استراتژی های هر خانه در شکل شماره 28 نشان داده شده است.

منظور از استراتژی کنار کشیدن این است که شرکت تلاش کند پول و سرمایه را از این حوزه خارج کند و در کارهای سودآور دیگری به کار گیرد. هرگاه جذابیت بازار کم و ظرفیت رقابتی بالا باشد، استفاده از استراتژی تولید نقدینگی به شرکت کمک می کند که با ارائه ی محصول و خدمات، درآمد خوبی کسب کند. هرگاه شرکت در یکی از زمینه های موقعیت بازار، اقتصاد تولید، منابع تامین یا ذخایر تغذیه کننده، ضعیف عمل کند، به استراتژی مراقبت های خاص نیاز دارد. در استراتژی رشد، شرکت به عنوان یکی از رقبای اصلی است و باید تحقیق و توسعه تقویت شود. استراتژی رهبر، نشان دهنده ی اولویت کامل است. هرگاه شرکت ضعیف به نظر می رسد ولی امکان رشد برای آن وجود دارد، می تواند بر روی ظرفیت خود سرمایه گذاری و یا از آن بخش بازار خارج شود که استراتژی خروج مضاعف نامیده می شود. استراتژی تلاش بیشتر، شرکت را به سوی رهبری سوق می دهد.(90)

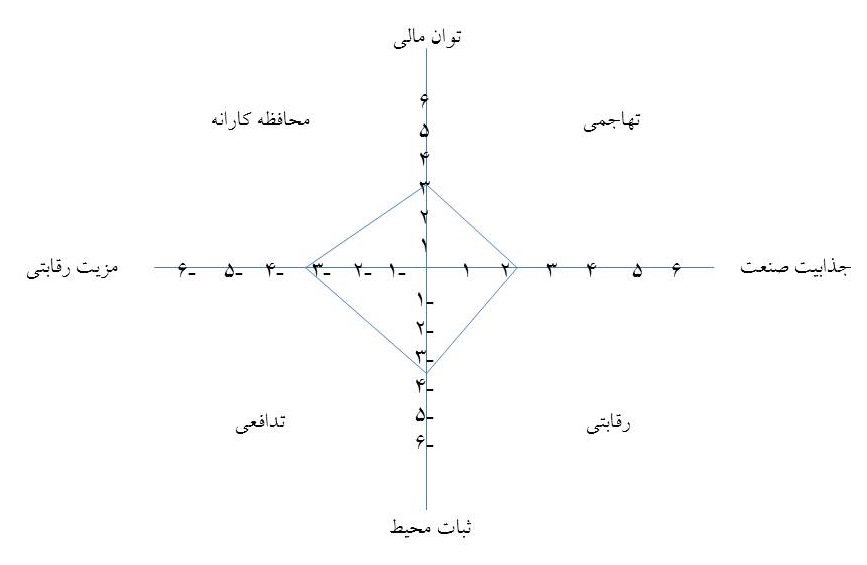


# شکل 2-28- ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها (دی. پی. ام)

**2-8-10-9- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE):**

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک شامل دو بعد درونی و بیرونی صنعت می شود. توان مالی(FS) و مزیت رقابتی (CA) از جمله شاخص های اصلی عوامل داخلی صنعت بوده و دو عامل ثبات محیط (ES) و توان یا جذابیت صنعت (IA) شاخص های اصلی عوامل خارجی هستند.

* توان مالی : (FS) شامل نرخ بازگشت فروش، نرخ بازگشت سرمایه، حجم سرمایه در حال کار، جریان نقدینگی، سهولت خروج از بازار می شود.
* مزیت رقابتی : (CA) شامل سهم بازار، کیفیت تولیدات و محصولات، میزان وفاداری مشتریان، ظرفیتی رقابتی، سطح هزینه ها، دامنه ی محصول، دانش فنی و میزان کنترل بر منابع کالا و توزیع کنندگان می شود.
* ثبات محیط : (ES) شامل تغییرات فناوری، عدم اطمینان سیاسی، مسائل محیطی، نرخ های بهره، روند تغییر تقاضا، نرخ تورم، قیمت محصولات رقبا می شود.
* جذابیت صنعت: (IA) شامل پتانسیل رشد و سودآوری، مراحل منحنی عمر، موانع ورود به بازار، قدرت چانه زنی مشتریان، قدرت نیروهای جایگزین می شود.



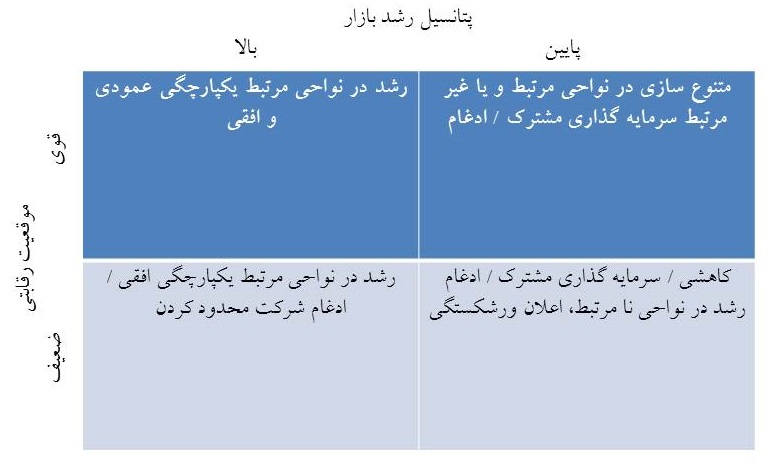
# شکل 2-29- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

بر حسب این که موقعیت استراتژیک شرکت در کدام یک از مناطق چهارگانه ی مدل قرار داشته باشد، شرکت چهار استراتژی تهاجمی، رقابتی، محافظه کار، تدافعی را مطابق با نمودار شکل 29 انتخاب می کند. هنگامی که سازمان در بهترین شرایط ممکن قرار دارد و می تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصت های موجود حداکثر استفاده را ببرد، نقاط ضعف خود را برطرف کند و مانع تهدیدهای خارجی شود. سازمان در حالت تهاجمی قرار می گیرد و می تواند استراتژی های رسوخ در بازار، توسعه ی محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی و تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا استراتژی ترکیبی را بسته به شرایط استفاده می کند. هنگامی که مختصات بردار ارزیابی سازمان در منطقه ی محافظه کار قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید نقاط قوت و شایستگی های کلیدی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. استراتژی های محافظه کارانه عمدتاً شامل تمهیدات لازم برای ارتقا بهره وری و رسوخ محدود در بازار، افزایش محدود ظرفیت تولید و غیره است.

در حالت تدافعی شرکت باید نقاط ضعف خود را برطرف و از تهدیدهای محیطی جلوگیری کند. بدین منظور از استراتژی های کاهش یا حذف بعضی از فعالیت ها، فروش یا واگذاری بخش های زیان ده سازمان، انحلال و تنوع همگون، استفاده کند و سرانجام، در حالت رقابتی، سازمان از استراتژی های یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه ی بازار، توسعه ی محصول و تشکیل مشارکت استفاده می کند.(91)

**2-8-10-10- ماتریس رشد بازار/ موقعیت رقابتی:**

ماتریس دیگر برای انتخاب استراتژی؛ ماتریس رشد بازار/ موقعیت رقابتی است که در این ماتریس بر اساس دو معیار رشد بازار و موقعیت رقابتی شرکت چهار حالت در نظر گرفته شده است که استراتژی های مناسب برای هر حالت در جدول شکل 30 نشان داده شده :



# شکل 2-30- ماتریس رشد بازار / موقعیت رقابتی

**2-8-10-11- ماتریس آرتور دی لیتل(ای.دی.ال.)، مراحل چرخه ی عمر صنعت/موقعیت رقابتی :**

این ماتریس توسط آرتور دی لیتل با دو بعد مراحل چرخه ی عمر صنعت ( جنینی، رشد، بلوغ، پیری ) و موقعیت رقابتی شرکت ( مسلط، قوی، مطلوب، قابل دفاع، ضعیف ) شکل گرفته است. از ترکیب این ابعاد 20 حالت ایجاد شده که بر اساس اینکه هر کسب و کار در چه موقعیتی قرار داشته باشد، استراتژی هایی به شرح جدول شکل شماره 31 پیشنهاد می شود .



شکل2-31-ماتریس ای.دی.ال. مراحل چرخه ی عمرصنعت/موقعیت رقابتی

**2-9- پیشینه ی تحقیقات معادل :**

در این بخش از پژوهش به نمونه هایی از تحقیقات معادل و یا شبیه به این تحقیق پرداخته می شود .

**2-9-1- پیشینه ی تحقیقات معادل داخلی :**

در این بخش به دو نمونه از الگوهای شناسایی شده ی تحقیقاتی دیگر پژوهش گران که به موضوع تحقیق ما نزدیک است اشاره می گردد.

1. یکی از تحقیقات شناسایی شده که دارای وجوه اشتراکی نزدیکی به موضوع تحقیقی این پژوهش بوده اما در خصوص صنعت سیمان می باشد عبارت است از :

" ارزیابی استراتژی‌های رقابتی مدیریت زنجیره‌ تأمین لارج مبتنی بر تحلیل شکاف در صنعت سیمان " که توسط نویسندگان آقای غلامرضا جمالی و خانم الهام کریمی اصل تدوین شده است و در سایت به نشانی : <http://jpom.ui.ac.ir/article_22948.html> (92 ) قابل دسترسی می باشد شناسایی گردیده است .

چکیده ی این تحقیق عبارت است از :

مدیریت زنجیره‌ تأمین لارج رویکردی جامع از ترکیب استراتژی‌های ناب، چابک، تاب‌آور و سبز است. هدف پژوهش حاضر ارزیابی استراتژی‌های رقابتی مدیریت زنجیره‌ تأمین لارج با استفاده از رویکرد تحلیل شکاف در صنعت سیمان است. نمونۀ آماری شامل 11 کارخانۀ سیمان است که به­طور تصادفی انتخاب شده ‌است. ابتدا شکاف بین وضعیت موجود و ایدئال هریک از شاخص­ها و الزامات استراتژی­های مدیریت زنجیره تأمین لارج در صنعت سیمان محاسبه می‌شود. سپس وزن شاخص­ها و الزامات با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره SWARA تعیین و برمبنای آن شکاف موزون هریک محاسبه و تحلیل می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد برمبنای شکاف موزون به‌دست‌‌آمده، استراتژی‌های تاب‌آوری و سبز مهم‌ترین استراتژی رقابتی مدیریت زنجیره‌ تأمین لارج برای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین صنعت سیمان کشور هستند. همچنین بر‌اساس اوزان محاسبه‌شده، مهم­ترین الزامات استراتژی تاب‌آوری پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت ریسک و همکاری در زنجیره تأمین و مهم­ترین الزامات استراتژی سبز تعهد مدیریت به سبزبودن ِفرآیندهای زنجیره تأمین و استفاده صحیح از منابع طبیعی هستند.

1. همچنین یکی دیگر از تحقیقات شناسایی شده ی هم راستا با این تحقیق که در خصوص صنعت گچ با موضوعیت " تحلیل صنعت گچ ایران بر مبنای مدل پنج نیروی رقابتی پورتر" می باشد .

قابل استعلام بوده که متاسفانه در آن به نام نویسنده ی طرح و استاد راهنما و دانشگاه محل بررسی طرح، اشاره ای نگردیده اما محتوای طرح بیانگر بررسی های فنی و علمی طرح می باشد.

با توجه به عدم وجود چکیده در طرح، به اختصار به کلیاتی از مطالب این تحقیق بر اساس فهرست آن اشاره می گردد :

در این تحقیق به تاریخچه گچ، ذخایر عمده، مدل پنجگانه پورتر، کاربردهای گچ، انواع گچ، مواد اولیه، محصولات اصلی زنجیره ی تامین، بخش های مختلف فرآیند تولید گچ، ذینفعان اصلی زنجیره ی تامین گچ، استانداردهای گچ، معیار مصرف انرژی در صنعت گچ، واحدهای تولید کننده ی گچ، ورود و خروج به صنعت، کالای جایگزین، رقبا و وضعیت تولید گچ در جهان، وضعیت صادرات و مشکلات صنعت گچ ایران، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و ماتریس تحلیل و انتخاب استراتژی QSPM در 85 صفحه و به اختصار اشاره نموده است.

**2-9-2- پیشینه ی تحقیقات معادل خارجی:**

در خصوص کشف تحقیقات معادن، پژوهش وسیعی در سایت های معتبر بین المللی Emeral و ISI به عمل آمد که می توان گفت تقریباً هیچ تحقیقی هم سو با الگوی این تحقیق مشاهده نگردیده است. اما در این خصوص به دو تحقیق یافته شده که دارای حداقل وجوه اشتراکی با این تحقیق می باشد اشاره می گردد .

1. موضوع: اعمال فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای چندین شریک زنجیره تأمین(ایان سدلر و ریچارد گاف)

در این بخش به چکیده ای از این تحقیق اشاره می گردد :

هدف

توانایی یک تیم از یک تولید کننده و شرکای آن در تهیه برنامه های استراتژیک برای زنجیره های تأمین بررسی شده است. هدف این تحقیق بهبود روند تدوین برنامه های استراتژیک برای زنجیره های تأمین است. هدف این تحقیق بهبود روند فرمولاسیون با استفاده از روند برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی لجستیک (SOLP) است.

طراحی / روش / رویکرد

SOLP شامل محققانی است که بسیاری از جلسات تیم برنامه ریزی را در یک محیط اقدام پژوهی در محل خود تسهیل می کنند. برای به دست آوردن داده های غنی از ترکیب دانش حاصل از استراتژی عملیاتی و سیستم های اجتماعی - فنی (STS) ، مشاهده شرکت کنندگان و نظرسنجی های نیمه ساختاریافته استفاده می شود. اعضای تیم با استفاده از این فرایند برای ساختن استراتژی ها در حالی که محققان آن را مطالعه می کنند ، معیارهای برنده شدن برای سفارشات و سیاست های طراحی را در طول زنجیره تامین برای چندین گروه محصول بدست می آورند. یک برنامه شامل مدیران شرکای زنجیره تأمین بود در حالی که برنامه دیگر فقط به مدیران تولید کننده محدود بود. کار در برنامه های شرکتی شرکت کانونی ، توسط مدیران میانی انجام می شود.

یافته ها

انجام فرآیند دو بار در یک کار ساخت سنگین (HFB) در استرالیا نشان داد که تیمی از مدیران زنجیره ای می توانند برنامه های عملیاتی استراتژیک را برای یک زنجیره کامل صنایع سنگین تنظیم کنند. پشتیبانی گسترده ، به صورت کاربرگ و تسهیل ، برای تدوین و میزان اجرای برنامه ها مهم است. موردی مطرح شده است که احتمالاً کمک برای اجرای کامل آن برنامه ها ضروری است.

محدودیت ها / پیامدهای تحقیق:

در حالی که محدود به مواردی در یک تولید کننده سنگین است ، اعتقاد بر این است که این تحقیق در مورد طیف وسیعی از زنجیره های تامین متوسط کاربرد دارد.

مفهوم عملی:

نیاز تیم به شرکای زنجیره تأمین و تأثیر توانایی و اختیار عضو بررسی شده است. میزان پیاده سازی و تأثیر ویژگی های تیم در اجرا مورد مطالعه قرار می گیرد.

اصالت / ارزش:

این تحقیق نشان می دهد که تیمی از مدیران زنجیره ای می توانند با پشتیبانی مناسب ، برنامه های عملیاتی استراتژیک را برای یک زنجیره کامل صنایع سنگین تدوین کنند. این پرونده تا حدودی منافع ، یا معایب حضور اعضای دیگر شرکای زنجیره ای را روشن می کند.

کلید واژه ها:

• برنامه ریزی استراتژیک

• مدیریت زنجیره تأمین

• مدیریت عملیات

موضوع: فرآیند برنامه ریزی عملیات استراتژیک برای تولیدکنندگانی که تمرکز آنها بر زنجیره تأمین است.( ایان سدلر و پیتر هاینز)

در این بخش به چکیده ای از این تحقیق اشاره می گردد :

فرآیندهای برنامه ریزی برای عملکرد کل زنجیره های تأمین نیاز به بررسی دارد زیرا رقابت تجاری از آنها استراتژی های منسجمی می طلبد. تحقیقات در مورد فرآیندهای برنامه ریزی عملیات استراتژیک ، مراحل و رویه های مورد نیاز را مشخص کرده است. برخی از تحقیقات تا حدی به فرایندهای برنامه ریزی برای زنجیره های تأمین یکپارچه پرداخته است. تحقیق حاضر شروع به تعیین فرآیندی و بررسی چگونگی کمک به تیمی از مدیران شرکتهای موجود در یک زنجیره تأمین می کند تا بتوانند برای تدوین برنامه های استراتژیک برای فعالیت کل زنجیره ، به نفع هر شرکت و به نفع کل زنجیره کمک کنند. با توجه به تحقیقات قبلی ، این مقاله مبتنی بر تئوری چارچوبی را برای امکان پذیر کردن چنین فرایندی ارائه می دهد. این روند برنامه ریزی گسترده در زنجیره ای در زنجیره تأمین فرآوری گوشت استرالیا با نتایج دلگرم کننده نشان داده شده است.

**فصل سوم**

**روش شناسی تحقیق**

**3-1- مقدمه :**

شناخت علمی و دست یابی به هدف های علم، زمانی امکان پذیر است که « روش شناسی » صحیحی بر آن مترتب باشد.در این فصل، انواع روش تحقیق مورد بحث قرار می گیرد. محقق پس از انتخاب و تنظیم موضوع تحقیق، باید روش تحقیق مناسب خود را انتخاب نماید، بدین معنی که مشخص نماید چه روش تحقیقی برای بررسی موضوع مورد مطالعه لازم است. انتخاب روش انجام تحقیق نیز در وهله ی نخست به اهداف تحقیق و سپس به ماهیت موضوع و امکانات اجرایی محقق بستگی دارد. در حقیقت هدف اساسی انتخاب روش تحقیق مناسب آن است که محقق تعیین نماید که چه شیوه و روشی را برگزیند تا او دقیق تر، سریع تر، آسان تر و کم هزینه تر به سوال یا سوال های تحقیق خود پاسخ دهد. (نادری و سیف نراقی،1376، 64)

«روش» معادل فارسی واژه ی «Method» به معنی در پیش گرفتن راهی و یا معین کردن گام هایی است که برای رسیدن به هدفی، می باید با نظمی خاص برداشت . به طور دقیق تر، روش به سه چیز اطلاق می شود:

1. مجموعه ی طرقی که انسان را به کشف مجهولات و حل مسئله هدایت می کند.
2. مجموعه ی قواعدی که هنگام بررسی و پژوهش واقعیات باید به کار روند.
3. مجموعه ی ابزار یا فنونی که انسان را از مجهولات به معلومات راهبری می نماید.

بر این اساس، روش لازمه ی دانش است و هیچ دانشی بدون روش قابل تصور نیست و اعتبار دست آوردهای هر دانش نیز به درستی روش و روش هایی بستگی دارد که در آن مورد به کار گرفته شده است. (خاکی، 1378 ، 195)

اعتبار دست آوردهای یک تحقیق علمی تا حدود زیادی به اعتبار و مناسب بودن روشی بستگی دارد که محقق در تحقیق خود انتخاب کرده است. یک تحقیق علمی معتبر شامل یک روش و استراتژی مشخص در زمینه ی بیان مسئله ی تحقیق، شیوه ی جمع آوری اطلاعات و نتیجه گیری می باشد که جزئیات هر یک از رویه های خاص تا حدود زیادی با «روش تحقیق» معین می شوند.(سکاران، 1380 ، 7) (96)

به طور کلی طبقه بندی تحقیقات علمی به شرح زیر انجام می شود:

* طبقه بندی بر اساس هدف
* طبقه بندی بر اساس ماهیت و روش
* تحقیق پیمایشی یا زمینه یابی

پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی می باشد. براساس روش هم اکتشافی- پیمایشی است.

**هدف روش تحقیق کاربردی**: در پژوهش کاربردی هدف اصلی کشف علمی نیست، بلکه آزمودن و بررسی امکان کاربرد دانش است و موضوع خود را در تعلیم و تربیت از مسائل و مشکلات روزمره آموزشی و تربیتی انتخاب می کند.(دلاور،۱۳۸۴)

روش پژوهش اکتشافی همان طور که ازنام آن مشخص است به دنبال اکتشاف چیز هایی است که رخ  می  دهد و پرسش در مورد آن ها است.این روش به ویژه زمانی مفید است که درباره یک پدیده شناخت کافی وجود ندارد. بنابر این روش اکتشافی می تواند به تصمیم گیری در مورد این که آیا موضوع مورد نظر ارزش تحقیق دارد یا خیر بیانجامد. روش اکتشافی را می توان با جستجوی ادبیات، صحبت با متخصصان حوزه مربوطه و انجام مصاحبه متمرکز با افراد یا گروه ها ،خواندن متون و نوشته های مختلف, مشورت با اساتید و صاحب نظران و... دنبال کرد.پژوهش اکتشافی غیر تجربی و مبتنی بر مشاهده است.

روش تحقيق پیمایشی به معنای فن خاصی برای جمع‌آوری اطلاعات نیست. با این وجودكه ‏پرسشنامه در این روش كاربرد گسترده‌ای دارد، اما برای جمع‌آوری اطلاعات می‌توان از فنون دیگراستفاده کرد.پیمایش، مجموعه ای از روش های منظم و استاندارد است که برای جمع آوری اطلاعات درباره افراد، خانواده ها و یا مجموعه های بزرگتر مورد استفاده قرار می گیرد وهمچنین روشی برای بدست آوردن اطلاعاتی درباره ی دیدگاهها، باورها، نظرات، رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری از راه انجام تحقیق است.

**3-2- تعریف جامعه ی آماری:**

جامعه ی آماری عبارت است از افراد واحدها که دارای یک صفت مشترک باشند و جامعه ی آماری تحقیق حاضر عبارتند از کلیه ی عوامل اثر گذار در زنجیره ی تامین گچ استان سمنان که شامل کلیه ی معادن و تولید کنندگان صنعت گچ استان سمنان به طور ویژه و اطلاعات عمومی- نمونه ای در خصوص وضعیت شرکت های حمل و نقل و همچنین مصالح فروشان ساختمانی استانی و غیر استانی می باشد.

به عبارتی جامعه ی آماری از میان 34 کارخانه ی تولید گچ عضو اتحادیه ی گچ استان سمنان و 50 معدن گچ این استان انتخاب می گردد. البته لازم به ذکر است از آنجایی که بسیاری از صاحبان صنایع گچ، مالک بخش اعظمی از معادن گچ استان هم می باشند و همچنین با توجه به اینکه برخی از افراد حقیقی، مالک چند کارخانه ی گچ و یا معدن گچ می باشند لذا، در این تحقیق از میانگین مجموع صنایع و معادن گچ استان سمنان که 42 کارخانه و معدن گچ می باشند به عنوان جامعه ی آماری استان استفاده گردیده است .

البته با توجه به سخت گیری و عدم همکاری کافی فعالان تولیدی و معدنی گچ استان سمنان؛ محقق توانست با همکاری اتاق بازرگانی استان سمنان، اتحادیه گچ استان سمنان، انجمن گچ ایران و تنی چند از اشخاص حقیقی ذی نفوذ در بخش صنایع و معادن گچ منطقه پرسش نامه ها را بصورت مستقیم و غیر مستقیم توزیع نماید و به درصد قابل ملاحظه ای از پاسخ ها و اطلاعات تحقیقی دسترسی پیدا نماید . حجم جامعه آماری 34 کارخانه از گچ استان سمنان می باشد.

**3-3- حجم نمونه ی آماری:**

علاوه بر روش های نمونه گیری، دومین جنبه ی طرح نمونه گیری، تعیین حجم نمونه است. پاسخ به این سوال که حجم نمونه چه اندازه باشد تا محقق بتواند با دقت و اطمینان، نتایج تحقیق خود را تعمیم دهد، از اهمیت ویژه ای در تحقیق برخوردار است . به عبارت دیگر، حجم نمونه تابع میزان دقت و اطمینان مورد نظر است.(97)

در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. بر اساس این جدول و با توجه به محدود بودن صنایع و معادن گچ استان سمنان در نمونه آماری، طبق جدول مورگان تعداد 50 عدد پرسش نامه از طریق اتاق بازرگانی استان سمنان، اتحادیه گچ استان سمنان و تعدادی افراد حقیقی مرتبط با صنایع و معادن گچ استان سمنان میان تولید کنندگان و معدن داران که به عنوان دو شاخصه ی اصلی زنجیره ی تامین استان سمنان هستند توزیع گردید که از این میان به 19 پرسش نامه پاسخ داده شد یعنی 38 درصد از کل میانگین تولید کنندگان معدن داران استان سمنان در این راستا همکاری نمودند و بقیه ی آن ها بدلیل ترس از افشای اطلاعات درون سازمانی خود، از همکاری با اتاق بازرگانی، اتحادیه گچ استان سمنان و غیره خودداری نمودند.

در این پرسش نامه، شاخصه های زنجیره ی تامین اعم از معدن داری، برخورداری از واحد تولیدی، برخورداری از شرکت یا واحد تخصصی بازرگانی، انبارداری و شبکه ی توزیع، مغازه ی مصالح فروشی، شرکت و یا واحد لجستیک و حمل و نقل و غیره از تمامی پاسخ دهندگان مورد پرسش قرار گرفت که در این مورد مشخص گردید که از میان این پاسخ دهندگان :

جدول3-1-مشخصات پاسخ­دهندگان

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ردیف | نوع شاخص فعالیت | تعداد (نفر حقیقی یا حقوقی) |
| 1 | معدن دار | 6 |
| 2 | تولید کننده | 8 |
| 3 | معدن دار و تولید کننده | 4 |
| 4 | معدن دار، تولید کننده و حمل و نقل | 1 |
| 5 | جمع کل | 19 |

که بر این اساس از میان کل معدن داران استان سمنان 11 معدن دار به علاوه ی 13 تولید کننده و 1 شبکه ی حمل و نقل از میان زنجیره های ناقص تامین در صنعت گچ استان سمنان مشاهده می گردد که به طور میانگین 6/31 درصد فعالان صنعت گچ استان سمنان تنها دارای بخش معدن و 2/42 درصد تنها دارای بخش تولید و 1/21 درصد تنها دارای دو بخش تولید و معدن و تنها 1/5 درصد دارای سه بخش معدن، تولید و حمل و نقل از زنجیره ی تامین صنعت گچ می باشند که این بیانگر مقدار شدت ضعف فرهنگی، علمی و زیر ساختی این صنعت در حوزه ی زنجیره ی تامین می باشد که از میان 6 شاخصه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ، 7/73 درصد از فعالان صنعت گچ استان تنها دارای 66/16 درصد از زنجیره ی کامل تامین و 1/21 درصد از قعالان این صنعت دارای 32/33 درصد از زنجیره ی کامل تامین و 2/5 درصد هم از 98/49 درصد از زنجیره ی تامین برخوردار می باشند.

**3-4- روش نمونه گیری :**

با توجه به عدم همکاری مطلوب معادن و صنایع گچ استان سمنان در پاسخگویی به سوالات پرسش نامه و عدم قبول مصاحبه ی حضوری از یک سو و همچنین از سوی دیگر با توجه به اینکه برخی از صنایع و معادن استان سمنان بصورت هلدینگی و یا گروهی و یا تک مالکیتی می باشند لذا، تعداد مالکان نسبت به کل صنایع و معادن گچ استان سمنان محدودتر می باشند.

طبق گزارشات اعلامی از طریق مجلات و منابع خبری تعداد کل صنایع و معادن استان سمنان در حدود 40 واحد صنعتی و 50 واحد معدنی می باشد که بر اساس گزارش اتحادیه گچ استان سمنان تنها 34 کارخانه در عضویت اتحادیه می باشند.

با توجه به اینکه برخی از تولید کنندگان صنعت گچ دارای حق مالکیت 1 الی 3 معدن گچ می باشند و همچنین با توجه به اینکه برخی از فعالان معدنی گچ دارای مالکیت 1 الی 3 معدن گچ می باشند، لذا تعداد کل افراد مالک قابل پرسش گری، کمتر از تعداد اعلامی معادن و صنایع گچ اسمی می باشد.

محقق، موفق گردید از میان 34 صنعت و 50 معدن گچ استان سمنان که میانگین ترکیب کل آن ها 42 صنعت و معدن گچ می باشد؛ با 19 مالک، عملیات پرسش گری را از طریق توزیع پرسش نامه با همکاری اتاق بازرگانی استان سمنان و اتحادیه گچ استان سمنان عملیاتی نماید که این تعداد پرسش نامه جمع آوری شده به معنای استخراج تحقیق از میان حدود 45 درصد جمعیت آماری صنایع و معادن گچ استان سمنان می باشد.

**3-4- ابزارهای جمع آوری اطلاعات :**

طریقه ی جمع آوری اطلاعات به چند شیوه ی ذیل صورت پذیرفته است :

* از طریق کتب مرتبط با گچ، استراتژی و زنجیره ی تامین
* از طریق جزوات آموزشی اساتید دانشگاه ها
* از طریق مجلات تخصصی صنعت گچ ایران
* از طریق مصاحبه های حضوری و غیر حضوری ضبط نشده با اتاق بازرگانی استان سمنان؛ اتحادیه گچ استان سمنان؛ انجمن گچ ایران؛ دانشگاه دولتی سمنان؛ مذاکرات تلفنی با برخی تولید کنندگان و معدن داران و افراد با تجربه در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان و همچنین مرکز پژوهش های بازرگانی وزارت صنعت، معدن و تجارت
* از طریق برخی اپلیکیشن های عرضه کننده ی کتاب های الکترونیکی
* از طریق مشاهده ی عملیات استخراج و فروش در یکی از بزرگترین معادن گچ فعال استان سمنان به علاوه ی مشاهده ی نوع عملکرد 3 تن از فعالان صنعت گچ استان قم که نیازهای خود را از طریق معادن استان سمنان تامین می نمایند.

**3-5- روش های سنجش روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری:**

از آنجایی که در فرآیند روش تحقیق علمی، تبدیل پاسخ ها به داده ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است لذا، برای تبدیل پاسخ ها به داده ها، محقق ناگزیر به استفاده از وسیله ی اندازه گیری است. اندازه گیری شامل اصول و قواعدی است که برای اختصاص عدد به افراد و اشیاء، به منظور کمی ساختن آن ها به کار می رود.

**3-6- نوع مطالعه (روش تحقیق) و طرح تحقیق :**

با توجه به اینکه هدف از این تحقیق حل مشکلات جاری در زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان می باشد که اگر به درستی انجام شوند، اطلاعات مفیدی در زمینه ی برنامه ریزی و توسعه ی شیوه های عملی فعالیت های اجرایی به دست می آید لذا، تحقیق از نوع کاربردی بوده و همچنین با توجه به اینکه محقق در خصوص وضع موجود زنجیره ی تامین صنعت گچ استان سمنان، آگاهی چندانی نداشته و یا آنکه درباره ی چگونگی حل مسئله ی پیش آمده اطلاعات چندانی نداشته است، لذا، در چنین شرایطی محقق باید برای آشنایی با پدیده ها و متغیرهای مرتبط با وضعیت مورد نظر اقدام به بررسی مقدمات گسترده ای نماید تا بتواند برای تکمیل مطالعات خود، مدل مشخصی طراحی نماید. بعنوان مثال محقق برای درک بهتر وضعیت مورد مطالعه و همچنین برای کشف و آشکارسازی روابط موجود، اقدام به انجام مصاحبه های وسیعی با صاحب نظران به عمل آورد که دقیقاً با توجه به وسعت جغرافیایی استان سمنان و انجام عملیات پرسش گری با تعداد نسبتاً زیادی از فعالان این صنعت توسط محقق، نتایج اکتشافی بسیار مفیدی به دست آمده است. به همین دلیل آآاانتنتروش تحقیق در این طرح به صورت اکتشافی- کاربردی می باشد .

**3-7- روش پژوهش**

روش مورد استفاده در این پژوهش،‌ روش ترکیبی است. روش ترکیبی شامل مجموعه‌ای از تحلیل‌ها و تفسیر داده‌های کمی و کیفی در یک مطالعه منفرد یا در یک سری از مطالعات که مطابق مطالعات طبیعی هستند بررسی می‌شود؛ که آن بررسی شامل کشف الگوها، آزمایش فرضیه‌ها و نظریه‌ها و کشف و روشن‌سازی بهتر برای فهم نتایج است؛ زیرا یک وسیله منطقی و شهودی است که ارتباط بین پارادایم کمی و کیفی را فراهم کرده است. درروش پژوهش ترکیبی، دو عامل زمان و شدت (سطحی، کم‌عمق و عمیق) جمع‌آوری اطلاعات مهم هستند؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر اساس جدول 3-2هدایت ‌شده است:

جدول 3-2: مراحل پژوهش

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نوع فعالیت | زمان | شدت  (سطحی، کم‌عمق و عمیق) | توضیحات |
| ۱ | بررسی اسناد و مدارک | شروع کار | عمیق | شناسایی SWOT |
| ۲ | بررسی سوابق و پژوهش‌های گذشته | بعد از مرحله ۱ | عمیق | شناسایی SWOT |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نوع فعالیت | زمان | شدت  (سطحی، کم‌عمق و عمیق) | توضیحات |
| ۳ | مصاحبه اولیه | بر اساس تحلیل مراحل ۱ و ۲ | سطحی | شناسایی SWOT |
| ۴ | تهیه پرسشنامه در قالب بحث گروهی و تخصصی | بر اساس تحلیل مراحل 2 و ۳ | عمیق | شناسایی SWOT |
| ۵ | مصاحبه ثانویه | بر اساس تحلیل مراحل 3 و 4 | عمیق | شناسایی SWOT |
| 6 | توزیع پرسشنامه | بر اساس تحلیل مراحل 3 و 4 و 5 | عمیق | وزن دهی SWOT |

هم‌چنین ازآنجایی‌که محقق قصد دارد نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌های مدیریت زنجیره تامین صنعت گچ استان سمنان انجام‌شده را از دیدگاه خبرگان و با کمک تکنیک دلفی مورد شناسایی و مطالعه قرار دهد (در جامعه آماری مربوط) لذا می‌توان گفت تحقيق به‌نوعی توصیفی می‌باشد.

**3-8- روش و ابزار گردآوري داده‌ها**

براي گردآوري داده‌های تحقيق از روش‌های كتابخانه‌اي و ميداني (پيمايشي) و از ابزارهايي هم چون مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفي (پانل صاحب‌نظران)، پرسشنامه و مصاحبه استفاده‌شده است.

**3-8-1- اطلاعات کتابخانه‌ای**

منظور از اطلاعات کتابخانه‌ای در گردآوري داده‌های اين تحقيق اين است كه محقق براي تدوين سوالات و ترسيم مدل مفهومي اوليه تحقيق حاضر، مروري مفصّل بر تئوری‌ها و مدل‌ها و نظریه‌های پيرامون ابعاد و اجزاءِ متغيرهاي مدل داشته است و بامطالعه کتاب‌های علمي و مجلات تخصصي و جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمي مربوط نسبت به شناسايي مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های اوليه عوامل بیرونی و درونی برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان با استفاده از مدل SWOT اقدام نموده است.

**3-8-2- روش دلفي- پانل صاحب‌نظران**

منظور از فرآيند دلفي در اين تحقيق بهره‌گیری از نظريات ارزشمند متخصصين و خبرگان آگاه نسبت به موضوع تحقيق در طي انجام سه دور دلفي می‌باشد كه در اين روش محقق توانست در طي انجام اين سه دور فرآيند دلفي نسبت به شناسایی عوامل بیرونی و درونی تدوین و طراحی استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در مدل اوليه تحقيق اقدام نموده و شاخص‌های جديدي را نيز به مدل اوليه اضافه نمايد.

**3-8-3- پرسشنامه**

منظور از ابزار پرسشنامه در اين تحقيق شامل يك پرسشنامه ويژه پانل دلفي براي متخصصين مربوط با موضوع است كه اين پرسشنامه در طي سه دور فرآيند دلفي توسط اساتيد و خبرگان (اعضاي پانل) تعديل و اصلاح‌شده و نهايتاً پرسشنامه نهايي تدوين گرديد. ضمن این‌که محقق، پرسشنامه نهايي حاصل‌شده كه شامل مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های مورد تأييد خبرگان می‌باشد براي آزمون مدل تحقيق به كار گرفت. بدین‌صورت كه پرسشنامه نهايي در بين اعضاي جامعه آماري تحقيق توزيع شد و از آن‌ها نيز براي آزمون سوالات تحقيق نظرسنجي به عمل آمد.

**3-8-4- مصاحبه**

منظور از به‌کارگیری ابزار مصاحبه در اين تحقيق، بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و نقطه نظرات افراد مطلع و آگاه و باتجربه پيرامون موضوع تحقيق است كه محقق از اين افراد براي تدوين مدل ابتدايي تحقيق كمك گرفت. به‌ویژه از استاد محترم راهنمای تحقيق و ساير اساتيد و مديران باتجربه و پژوهشگران اوليه و تنظيم ابعاد و شاخص‌های مدل داشته‌اند.

**3-9****- فرايند طراحي مدل تحقيق**

هدف از انجام تحقیق حاضر طراحی و تبیین آسیب‌شناسی عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدید و فرصت‌) برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان با استفاده از مدل SWOT است. برای انجام این امر ابتدا مدل اولیه بر اساس مبانی نظری تحقیق و بهره‌گیری از مدل‌های موجود پیرامون مدیریت زنجیره تامین و همچنین آسیب‌شناسی طراحی و تدوین گردید. پس از طراحی اولیه این مدل از طریق روش دلفی مورد آزمون قرارگرفته و توسعه یافت.

این فصل به معرفی نحوه تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از انجام دورهای دلفی می‌پردازد همچنین به تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از آزمون مدل طراحی‌شده در جامعه آماری مربوط پرداخت.

روش دلفی در تحلیل و استفاده از داده‌ها برای پاسخگویی به سؤال یا سؤالات تحقیق از هر دو روش کیفی و کمی استفاده می‌نماید. استفاده از سؤالات باز در پرسشنامه دلفی و تحلیل آن‌ها در مراحل بعدی به قضاوت در مورد رسیدن به اجماع میان صاحب‌نظران و رسیدن به اشباع تئوریک از شیوه‌های کیفی مورداستفاده در تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر بوده است. علاوه بر این به‌منظور جمع‌بندی و توصیف نظرات اعضای پانل و تعیین پارامترهای مرکزی و مراکز داده‌ها از روش آمار توصیفی استفاده‌شده است.

کار گردآوری داده‌های میدانی حاضر با جمع‌آوری پرسشنامه‌های مرحله اول تحقیق آغاز و داده‌های استخراج‌شده از طریق روش آمار توصیفی و تحلیل کیفی و تحلیل گردید. پس از توزیع پرسشنامه‌های دور دوم و بازخورد نتایج به‌دست‌آمده از مرحله اول به اعضای پانل تخصصی دلفی این پرسشنامه‌ها تحلیل شد. تحلیل این دور نیز از طریق روش از آمار توصیفی انجام گرفت و با رسیدن به حدی از اجماع و اشباع تئوریک از داده‌های به‌دست‌آمده در این دور برای تعیین روابط علی میان اجزای مدل استفاده شد. پس از تعیین اجزای مدل به‌منظور تأیید مجدد این عوامل و به‌ویژه به‌منظور تعیین ضرایب اهمیت شاخص‌ها دور سوم دلفی انجام‌گرفته و درنهایت مدل موردنظر طراحی و تدوین‌شده و پس از طراحی مدل، پرسشنامه به‌دست‌آمده در بین اعضای جامعه آماری توزیع شد و به‌عبارت‌دیگر فرضیات تدوین‌شده مورد آزمون قرار گرفتند.

**3-10- روایی روش دلفی**

تهدیدها برای اعتبار درونی و بیرونی در استفاده از روش دلفی با این سه اصل راهنما کاهش یافت: 1- استفاده از مشارکت‌کنندگانی که در حوزه مربوط صاحب تخصص بوده و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند.2- استفاده از دورهای متعدد در اجرای پرسشنامه‌ها 3- افزایش نرخ پاسخگویی مشارکت‌کنندگان

**3-10- پایایی روش دلفی**

برای سنجش پایایی در این پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده گردید. معمولاً آلفای کمتر از 6/0 پایایی ضعیف، 6/0 تا 7/0 قابل‌قبول و بالاتر از 7/0 نشان‌دهنده‌ی پایایی بالا می‌باشد. بدیهی است که هر چه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد بهتر است. در این تحقیق همان‌طور که ذکر شد پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ی اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار 25 Spss گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید.

جدول 3-3- آزمون آلفاي كرونباخ براي پايايي عوامل و ابعاد پرسشنامه

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| عوامل | بعد | تعداد نمونه | مقدار آلفاي كرونباخ |
| عوامل درونی | قوت | 19 | 854/0 |
| ضعف | 19 | 900/0 |
| عوامل بیرونی | فرصت | 19 | 922/0 |
| تهدید | 19 | 840/0 |
| کل | | 19 | 928/0 |

در پرسشنامه اخير مقدار آلفا برابر 892/0 می‌باشد كه از مقدار 8/0 بزرگ‌تر است پس پرسشنامه پايایی بالا دارد. بنابراین می‌توانیم عمليات آماري بر روي اين پرسشنامه را شروع نمائيم.

**فصل چهارم:**  
تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

**4-1- مقدمه**

همان‌گونه که در فصل سوم توضیح داده شد. با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه در سه دور متوالی داده‌های پژوهش جمع‌آوری شد و داده‌های حاصل از پرسشنامه دور سوم با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شد که در ادامه به ترتیب نتایج دورهای دلفی ذکر می‌شود.

در این فصل ابتدا جدول ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های که خبرگان در مصاحبه بیان نموده‌اند و همچنین پرسشنامه‌های مراحل اول، دوم و سوم ارائه و تحلیل داده‌ها به‌تفصیل شرح داده شد. دراین‌بین سؤال کلی تحقیق و سؤالات ویژه از سوی خبرگان، مورد پرسش قرار گرفت؛ که در قالب جداول ارائه گردیده است.

**4-2- فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه**

با توجه به مصاحبه‌های که با خبرگان صورت گرفت و با استفاده از تحقیق صورت گرفته در این زمینه و مؤلفه‌ها، ابعاد اصلی و شاخص‌های تشکیل‌دهنده هر مؤلفه شناسایی‌شده و بر اساس آن‌ها فهرستی از شاخص‌های اولیه تنظیم گردید. این شاخص‌ها تشکیل‌دهنده دور اول دلفی بود همان‌گونه که قبلاً اشاره گردید. درمجموع چهار بعد (متغیر) اصلی شامل 1- متغیر نقاط ضعف (شامل 14 شاخص)، 2- متغیر نقاط قوت (شامل 9 شاخص)، 3- متغیر تهدیدها (شامل 14 شاخص) و 4- متغیر فرصت‌ها (شامل 10شاخص) شناسایی شدند. در مدل اولیه طرح درمجموع 4 بعد و 48شاخص شناسایی گردید که 23شاخص مربوط به متغير عوامل درونی و 24 شاخص مربوط به متغیر عوامل بیرونی می‌باشد.كه فهرست این ابعاد و شاخص‌ها در جدول 4-1 نمایش داده‌شده است.

جدول 4-1: فهرست متغیرها، ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه

| متغیر | ابعاد | شاخص |
| --- | --- | --- |
| عوامل داخلی | نقاط ضعف | 1. نبود دانش کافی 2. نداشتن نیروی انسانی کارامد 3. کمبود سرمایه و سرمایه در گردش 4. پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران 5. ضعف در سیستم بازاریابی و فروش 6. استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه 7. ضعف در کیفیت تولید و استخراچ محصولات معدنی و تولیدی 8. هزینه بالای انبارداری 9. استفاده از ابزار های صنعتی قدیمی 10. عدم یک دست بودن وزن محصول 11. قیمت فروش بالا 12. نداشتن نمایندگان کافی نزدیک به مشتریان 13. عدم پایداری در کلام و تعهد شرکت 14. سخت گیری و اذیت مشتریان |
| نقاط قوت | 1. استخراج و تولید محصول با کیفیت 2. بسته بندی با کیفیت 3. موفق در فروش و توزیع داخلی 4. موفق در فروش و توزیع خارجی 5. برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی 6. برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد 7. آموزش ضمن خدمت کارکنان 8. کیفیت بالای محصولات 9. نوع بسته بندی |
| عوامل خارجی | تهدیدها | 1. هزینه‌های بالای حمل و نقل 2. هزینه بالای انرژی 3. قوانین دست و پاگیر دولتی 4. گرانی هزینه استخراج معدنی 5. نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان 6. نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری 7. مالیات 8. دریافت سخت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی 9. دریافت مشکل طلب‌های عالی از نمایندگان و خریداران 10. تحریمها 11. بروکراسی اداری 12. مشکلات زیرساختی در فراوری و صادارت 13. عدم دسترسی به تکنولوژی روز 14. رقابتی نبودن قیمتها |
| فرصت‌ها | 1. برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه 2. حمایت دولت در قالب تسهیلات 3. حمایت و پشتیبانی بیمه و بانک 4. حمایت دولت در قالب کاهش مالیات 5. حمایت دولت در قالب کاهش عوارض گمرکی 6. توسعه زیرساخت‌های معادن 7. توسعه اقتصادی 8. ایجاد اشتغال 9. ارز آوری 10. فراوانی معدن گچ |

4-3- تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از دور اول

دور اول دلفی با تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها پایان می‌پذیرد.

پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به ابعاد و شاخص‌های ذکرشده طراحی گردید و همان‌طور که اشاره شد این پرسشنامه در مدل اولیه طرح درمجموع 4 بعد و 39شاخص مربوط به متغيرهای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی گردیدند (جدول 4-2).

در دور اول پرسشنامه از پاسخگویان درخواست شده علاوه بر تعیین میزان اهمیت شاخص، شاخص‌های دیگری که از دیدگاه آن‌ها مهم است را معرفی نمایند. در این مرحله حدود چند شاخص دیگر توسط پاسخگویان شناسایی و ارائه گردید که در اغلب موارد شاخص ارائه‌شده ازنظر مفهومی بسیار نزدیک و کاملاً مشابه یکدیگر بود که محقق باراهنمایی استاد محترم راهنما این شاخص‌ها را ویرایش نمودند. درمجموع چهار بعد (متغیر) اصلی شامل 1- متغیر نقاط ضعف (شامل 10 شاخص)، 2- متغیر نقاط قوت (شامل 10 شاخص)، 3- متغیر تهدیدها (شامل 11 شاخص) و 4- متغیر فرصت‌ها (شامل 8 شاخص) شناسایی شدند. در مدل اولیه طرح درمجموع 4 بعد و 39شاخص شناسایی گردید که 20شاخص مربوط به متغير عوامل درونی و 19 شاخص مربوط به متغیر عوامل بیرونی می‌باشد.

درنهایت تحلیل کلی دور اول دلفی نشان داد که شاخص‌های که از با نظر خبرگان میانگین کمتر از ۳ را حائز گردیدند حذف و بعضی از شاخص‌ها با شاخص‌های مدنظر خبرگان تلفیق و تصحیح گردید.

جدول 4-2: نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه دور اول

عوامل درونی:

| شاخص‌ها (نقاط ضعف) | میانگین | میانه | رتبه |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. قیمت فروش بالا | 3.73 | ۴ | 16.74 |
| 1. نداشتن نیروی انسانی کارامد | 3.61 | ۴ | 15.83 |
| 1. کمبود سرمایه و سرمایه در گردش | 3.48 | ۳ | 13.88 |
| 1. پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران | 3.91 | ۴ | 18.12 |
| 1. ضعف در سیستم بازاریابی و فروش | 3.64 | ۴ | 15.77 |
| 1. استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه | 3.85 | ۴ | 17.77 |
| 1. نبود دانش کافی | 3.15 | 3 | 11.98 |
| 1. هزینه بالای انبارداری | 4.09 | ۴ | 19.83 |
| 1. استفاده از ابزار های صنعتی قدیمی | 3.76 | ۴ | 16.59 |
| 1. عدم یک دست بودن وزن محصول | 2.30 | ۲ | 4.60 |

| شاخص‌ها (نقاط قوت) | میانگین | میانه | رتبه |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. استخراج و تولید محصول با کیفیت | 3.58 | ۴ | 15.30 |
| 1. بسته بندی با کیفیت | 3.97 | ۴ | 19.05 |
| 1. موفق در فروش و توزیع داخلی | 3.91 | ۴ | 18.12 |
| 1. موفق در فروش و توزیع خارجی | 3.64 | ۴ | 15.77 |
| 1. برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی | 3.85 | ۴ | 17.77 |
| 1. برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد | 3.77 | 4 | 28.92 |
| 1. آموزش ضمن خدمت کارکنان | 3.70 | 4 | 30.43 |
| 1. کیفیت بالای محصولات | 3.57 | 4 | 26.17 |
| 1. نوع بسته بندی | 2.17 | 3 | 4.34 |

عوامل بیرونی:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌ها (نقاط تهدید‌ها) | میانگین | میانه | رتبه |
| 1. هزینه‌های بالای حمل و نقل | 4.15 | ۴ | 20.47 |
| 1. هزینه بالای انرژی | 4.00 | ۴ | 18.91 |
| 1. قوانین دست و پاگیر دولتی | 4.12 | ۴ | 20.24 |
| 1. گرانی هزینه استخراج معدنی | 4.30 | ۴ | 22.30 |
| 1. نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان | 4.24 | ۴ | 21.14 |
| 1. نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری | 3.85 | ۴ | 17.53 |
| 1. مالیات | 4.18 | ۴ | 21.14 |
| 1. دریافت سخت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی | 3.76 | ۴ | 16.68 |
| 1. رقابتی نبودن قیمتها | 4.06 | 4 | 19.62 |
| 1. تحریمها | 3.39 | 3 | 13.52 |
| 1. بروکراسی اداری | 3.18 | 3 | 11.62 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌ها (نقاط فرصت‌ها) | میانگین | میانه | رتبه |
| 1. برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه | 3.73 | 4 | 16.67 |
| 1. هزینه حمل بسیار مقرون به صرفه | 2.61 | 2 | 7.50 |
| 1. تامین راحت ماشین جهت حمل بار | 3.82 | 4 | 17.64 |
| 1. حمایت دولت در قالب تسهیلات | 3.30 | 3 | 13.18 |
| 1. حمایت و پشتیبانی بیمه و بانک | 3.15 | 3 | 12.48 |
| 1. حمایت دولت در قالب کاهش مالیات | 3.70 | 4 | 16.74 |
| 1. حمایت دولت در قالب کاهش عوارض گمرکی | 3.21 | 3 | 12.26 |
| 1. توسعه زیرساخت‌های معادن | 4.48 | 5 | 23.98 |

**4-4- تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از دور دوم و سوم**

پاسخ‌های مرحله اول مبنایی برای ایجاد سؤال‌ها در پرسشنامه مرحله‌ دوم است. با توجه به اهداف تحقیق، محقق ممکن است کانون توجه پژوهش را هدایت کرده یا از طریق نظرات مشارکت‌کنندگان هدایت شود. اگر مرحله اول ایجاد لیستی از عوامل باشد در دور دوم این لیست اصلاح و تعدیل می‌شود.

پرسشنامه دور دوم و سوم دلفی با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پرسشنامه دور اول طراحی گردید با توجه به قواعد بیان‌شده دلفی، شاخص‌ها ارزیابی‌شده درنهایت مشخص گردید که کل شاخص‌های ارائه‌شده در دور اول میانگین لازم را برای حضور دور دوم دلفی و میانگین بدست آمده از دور دوم معیار ورود به دور سوم به دست آوردند. با توجه به شاخص‌های معرفی‌شده توسط اعضای پانل در دور اول، پرسشنامه دور دوم و سوم درمجموع 36شاخص شامل: چهار بعد (متغیر) اصلی شامل 1- متغیر نقاط قوت (شامل 9شاخص)، 2- متغیر نقاط ضعف (شامل 9شاخص)، 3- متغیر فرصت‌ها (شامل 7 شاخص) و 4- متغیر تهدید‌ها (شامل11شاخص) که 18شاخص مربوط به متغير عوامل درونی و 19 شاخص مربوط به متغیر عوامل بیرونی بودند برای 19 شرکت‌کننده در دور اول دلفی پرسشنامه‌ها ارسال گردید و درمجموع 19پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در این مرحله نیز برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده گردید. تحلیل نتایج دور دوم دلفی نشان داد که تمام شاخص‌های طراحی‌شده به‌جز شاخص10 نقاط قوت با عنوان «نوع بسته بندی» و شاخص 9نقاط ضعف با عنوان« عدم یک دست بودن وزن محصول» و شاخص2 فرصت­ها با عنوان«هزینه حمل بسیار مقرون به صرفه» که میانگین آن کمتر از 3 را حائز شده بود را برای دور سوم به دست آوردند.

نتایج تحلیل انحراف معیار شاخص‌ها در این روز نشان داد که درمجموع میزان پراکندگی پاسخ‌ها کاهش پیدا نموده و اجماع میان پاسخگویان افزایش پیداکرده است. علاوه بر این با توجه به این‌که پاسخگویان شاخص دیگری را جهت حضور در مدل پیشنهاد نمودند به نظر اشباع تئوریک نیز تااندازه‌ای کافی حاصل‌شده است باوجوداین در دور سوم، مجدداً شاخص‌ها از دیدگاه پاسخگویان مورد آزمون قرار گرفت. در نهایت نتایج تحلیل کلی شاخص‌ها دور دوم و سوم در جدول (3-4)نشان داده‌شده است.

جدول 4-3: نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه دور سوم

عوامل درونی:

| شاخص‌ها (نقاط ضعف) | میانگین | میانه | رتبه | میزان اجماع  (درصد) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| قیمت فروش بالا | 3.93 | 4 | 33.33 | 86.7 |
| نداشتن نیروی انسانی کارامد | 3.73 | 4 | 28.33 | 90 |
| کمبود سرمایه و سرمایه در گردش | 4.03 | 4 | 34.02 | 86.7 |
| پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران | 3.83 | 4 | 30.80 | 93.3 |
| ضعف در سیستم بازاریابی و فروش | 3.83 | 4 | 30.03 | 90 |
| استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه | 4.07 | 4 | 34.20 | 93.3 |
| نبود دانش کافی | 3.47 | 4 | 24.60 | 80 |
| هزینه بالای انبارداری | 4.27 | 4 | 37.82 | 96.7 |
| استفاده از ابزار های صنعتی قدیمی | 3.90 | 4 | 31.08 | 90 |

| شاخص‌ها (نقاط قوت) | میانگین | میانه | رتبه | میزان اجماع  (درصد) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| استخراج و تولید محصول با کیفیت | 4.23 | 4 | 37.38 | 96.7 |
| بسته بندی با کیفیت | 3.73 | 4 | 28.17 | 93.3 |
| موفق در فروش و توزیع داخلی | 3.67 | 4 | 26.17 | 90 |
| موفق در فروش و توزیع خارجی | 3.37 | 3 | 22.55 | 73.3 |
| برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی | 3.27 | 3 | 20.78 | 73.3 |
| برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد | 3.37 | 3 | 21.90 | 83.3 |
| آموزش ضمن خدمت کارکنان | 3.03 | 3 | 16.38 | 76.7 |
| کیفیت بالای محصولات | 3.30 | 3 | 21.00 | 76.7 |

عوامل بیرونی:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌ها (نقاط تهدید‌ها) | میانگین | میانه | رتبه | میزان اجماع  (درصد) |
| هزینه‌های بالای حمل و نقل | 3.90 | 4 | 31.20 | 86.7 |
| هزینه بالای انرژی | 3.63 | 3.50 | 26.15 | 90 |
| قوانین دست و پاگیر دولتی | 3.60 | 3.50 | 27.30 | 90 |
| گرانی هزینه استخراج معدنی | 3.77 | 4 | 29.33 | 93.3 |
| نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان | 3.47 | 4 | 25.20 | 76.7 |
| نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری | 3.67 | 4 | 27.27 | 86.7 |
| مالیات | 3.57 | 4 | 25.93 | 90 |
| دریافت سخت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی | 3.77 | 4 | 28.82 | 90 |
| رقابتی نبودن قیمتها | 4.03 | 4 | 33.70 | 96.7 |
| تحریمها | 3.87 | 4 | 30.33 | 96.7 |
| بروکراسی اداری | 3.97 | 4 | 32.13 | 96.7 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌ها (نقاط فرصت‌ها) | میانگین | میانه | رتبه | میزان اجماع  (درصد) |
| برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه | 4.30 | 4.50 | 38.38 | 100 |
| تامین راحت ماشین جهت حمل بار | 3.80 | 4 | 29.05 | 96.7 |
| حمایت دولت در قالب تسهیلات | 3.97 | 4 | 32.33 | 93.3 |
| حمایت و پشتیبانی بیمه و بانک | 4.30 | 4 | 37.87 | 100 |
| حمایت دولت در قالب کاهش مالیات | 4.17 | 4 | 35.38 | 100 |
| حمایت دولت در قالب کاهش عوارض گمرکی | 4.10 | 4 | 34.32 | 100 |
| توسعه زیرساخت‌های معادن | 3.77 | 4 | 28.23 | 96.7 |

**4-5- ضریب اهمیت عوامل مدل SWOT**

پس از تائید شاخص‌ها در مرحله سوم با تشکیل کارگروهی از خبرگان (دو تن از مدیران کارخانه ها) خواسته‌شده برای وزنی دهی سؤالات پرسشنامه با توجه به میانگین‌های به‌دست‌آمده برای هر یک از سؤالات ضریبی بین ۱ تا 5 اختصاص دهند به‌طوری‌که موارد مهم‌تر با عنوان جدی ضریبی بین 4-۵ و نسبی بین 1-3 تعیین نمایند. همچنین ضریب اهمیت عوامل نیز از رتبه‌ای که خبرگان به سؤالات داده بودند استخراج گردید. ضریب اهمیت در وزن سؤال ضرب و درنهایت، جمع همه موارد حساب می‌شود. که در این مرحله برای هر چهار بعد (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) لیست جداگانه‌ای تهیه و برای هر لیست یک جمع نهایی به دست می‌آمد. که از مقایسه جمع نهایی لیست‌های قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها با یکدیگر برای تشخیص اینکه فرصت‌ها بر تهدیدها غالب است یا تهدیدها بر فرصت‌ها، همچنین برای تشخیص اینکه قوت‌ها بر ضعف‌ها غالب است یا ضعف‌ها بر قوت‌ها. درنهایت، برای تدوین و طراحی استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان و راهکارهایی ارائه شود. نتایج محاسبات ابعاد چهارگانه در جدول(5-4) نشان داده‌شده است.

جدول 4-4: ضریب اهمیت عوامل

**نقاط قوت**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شاخص‌ (نقاط قوت)** | **ضریب اهمیت عوامل** | **جدی (4-5)** | **نسبی (1-3)** | **جمع کل** |
| استخراج و تولید محصول با کیفیت | 24 | 4 |  | 96 |
| بسته بندی با کیفیت | 15 |  | 2 | 30 |
| موفق در فروش و توزیع داخلی | 10 |  | 3 | 30 |
| موفق در فروش و توزیع خارجی | 8 | 4 |  | 32 |
| برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی | 8 |  | 2 | 16 |
| برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد | 10 | 5 |  | 50 |
| آموزش ضمن خدمت کارکنان | 6 |  | 2 | 12 |
| کیفیت بالای محصولات | 19 |  | 3 | 57 |
| کل | 100 |  |  | 323 |

**نقاط ضعف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شاخص‌(نقاط ضعف)** | **ضریب اهمیت عوامل** | **جدی (4-5)** | **نسبی (1-3)** | **جمع کل** |
| قیمت فروش بالا | 25 | 5 |  | 12 |
| نداشتن نیروی انسانی کارامد | 10 | 5 |  | 50 |
| کمبود سرمایه و سرمایه در گردش | 7 | 5 |  | 35 |
| پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران | 5 | 4 |  | 20 |
| ضعف در سیستم بازاریابی و فروش | 5 |  | 1 | 5 |
| استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه | 10 | 5 |  | 50 |
| نبود دانش کافی | 12 |  | 2 | 24 |
| هزینه بالای انبارداری | 18 | 5 |  | 90 |
| استفاده از ابزار های صنعتی قدیمی | 8 |  | 2 | 16 |
| کل | 100 |  |  | 302 |

**تهدیدها**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ضریب اهمیت عوامل** | **جدی (4-5)** | **نسبی (1-3)** | جمع کل |
| هزینه‌های بالای حمل و نقل | 18 | 5 |  | 90 |
| هزینه بالای انرژی | 6 |  | 3 | 18 |
| قوانین دست و پاگیر دولتی | 10 |  | 3 | 30 |
| گرانی هزینه استخراج معدنی | 6 |  | 3 | 18 |
| نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان | 7 |  | 3 | 21 |
| نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری | 7 | 4 |  | 28 |
| مالیات | 6 | 4 |  | 24 |
| دریافت سخت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی | 7 | 4 |  | 28 |
| رقابتی نبودن قیمتها | 13 |  | 3 | 39 |
| تحریمها | 15 | 5 |  | 75 |
| بروکراسی اداری | 5 | 4 |  | 20 |
| کل | 100 |  |  | 391 |

**فرصت‌ها**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شاخص (فرصت‌ها)‌** | **ضریب اهمیت عوامل** | **جدی (4-5)** | **نسبی (1-3)** | **جمع کل** |
| برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه | 14 | 4 |  | 56 |
| تامین راحت ماشین جهت حمل بار | 24 |  | 3 | 72 |
| حمایت دولت در قالب تسهیلات | 13 |  | 3 | 39 |
| حمایت و پشتیبانی بیمه و بانک | 11 |  | 3 | 33 |
| حمایت دولت در قالب کاهش مالیات | 13 |  | 2 | 26 |
| حمایت دولت در قالب کاهش عوارض گمرکی | 12 | 4 |  | 48 |
| توسعه زیرساخت‌های معادن | 13 | 4 |  | 52 |
| کل | 100 |  |  | 326 |

**4-6- محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه مدل SWOT**

با توجه به محاسبه ضریب اهمیت هریک از عوامل داخلی و خارجی تشکیل‌دهنده استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان، مجموع امتیازات هر یک از این عوامل چهارگانه به‌طور جداگانه محاسبه گردید و درنتیجه مشخص شد که در ارزیابی عوامل بیرونی نمره تهدیدها (391) از نمره فرصت‌ها (326) بیشتر است و در ارزیابی عوامل درونی نمره قوت‌ها (323) از نمره ضعف‌ها (302) بیشتر است (بر اساس شکل 4-1)؛ نتایج حاکی از آن است که در ارزیابی عوامل بیرونی، نقاط تهدید بر فرصت‌ها و در ارزیابی عوامل درونی، نقاط قوت بر ضعف‌ها غلبه دارد و همچنین نتایج مصاحبه‌ها با نتایج پرسش‌نامه هم سو است؛ بنابراین، می‌توان گفت در تدوین راهبردها، مطلوب آن است که برای تدوین استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان از قوت‌های درونی و افزایش فرصت‌ها، از عوامل درونی و بیرونی محیط، استفاده لازم را ببرد. همچنین لازم است استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در صورت امکان راهبردهایی برای کاهش اثرات منفی تهدیدها تهیه و تدوین کند.

شکل 4-1: محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه مدل SWOT

با توجه به نمودار فوق می‌توان دریافت که زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در موقعیت مناسبی قرار دارد. چراکه دارای نقاط قوت بسیار خوبی در مقابل با نقاط ضعف داخلی می‌باشد. از سویی دیگر زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان ازلحاظ عوامل بیرونی تهدیدهای متعددی را تجربه می‌کند که بایستی با تکیه‌بر فرصت‌های فراروی بتواند بر این تهدیدها غلبه کند. لذا نقطه قوت تحقیق حاضر در این است که با استفاده از این نمودار و محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه موقعیت استراتژیکی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان را ترسیم نموده و درصدد است تا از طریق این یافته‌ها نسبت به آسیب‌شناسی و تدوین استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان اقدام نماید.

1. نقاط قوت جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

قوت‌ها در زمره فعالیت‌های قابل‌کنترل مدیریت سازمان هستند که سازمان آن‌ها را به شیوه بسیار عالی انجام می‌دهد. برای بررسی فرصت‌ها در این پژوهش 9عامل به‌عنوان نقاط قوت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان موردبررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصله، بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از قوت‌ها عبارت‌اند از:

* استخراج و تولید محصول با کیفیت
* بسته بندی با کیفیت
* موفق در فروش و توزیع داخلی
* موفق در فروش و توزیع خارجی
* برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی
* برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد
* آموزش ضمن خدمت کارکنان
* کیفیت بالای محصولات

2) نقاط ضعف جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

ضعف‌ها در زمره فعالیت‌های قابل‌کنترل درون سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه بسیار ضعیف انجام می‌دهد. برای بررسی نقاط ضعف در این پژوهش 9عامل که به‌عنوان نقاط ضعف موردبررسی قرار گرفت؛ که بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از ضعف‌ها عبارت‌اند از:

* قیمت فروش بالا
* نداشتن نیروی انسانی کارامد
* کمبود سرمایه و سرمایه در گردش
* پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران
* ضعف در سیستم بازاریابی و فروش
* استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه
* نبود دانش کافی
* هزینه بالای انبارداری
* استفاده از ابزار های صنعتی قدیمی

3) فرصت های محیطی جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است؟

در پژوهش حاضر، مقصود از فرصت‌های، رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی،‌ دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت برسانند. برای بررسی فرصت‌ها در این پژوهش 8عامل به‌عنوان فرصت‌های مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان شناسایی‌شده‌اند که بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از عبارت‌اند از:

* برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه
* تامین راحت ماشین جهت حمل بار
* حمایت دولت در قالب تسهیلات
* حمایت و پشتیبانی بیمه و بانک
* حمایت دولت در قالب کاهش مالیات
* حمایت دولت در قالب کاهش عوارض گمرکی
* توسعه زیرساخت‌های معادن

4) تهدیدات محیطی جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است؟

مقصود از تهدیدها، رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی،‌ دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان زیان برسانند. برای بررسی تهدیدها در این پژوهش 11عامل به‌عنوان تهدیدهای مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان شناسایی‌شده‌اند که بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از تهدیدها عبارت‌اند از:

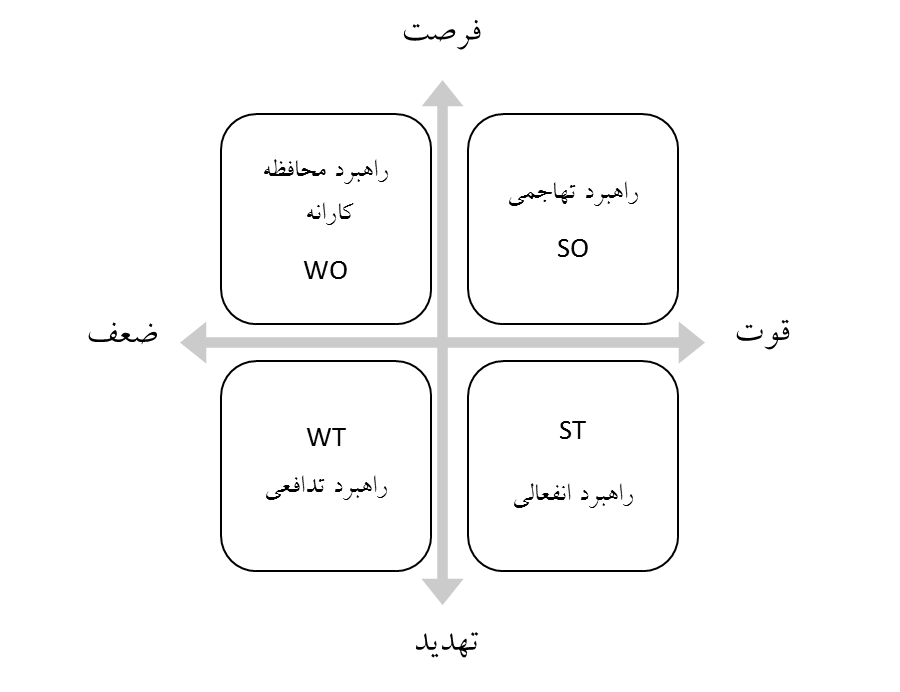
* هزینه‌های بالای حمل و نقل
* هزینه بالای انرژی
* قوانین دست و پاگیر دولتی
* گرانی هزینه استخراج معدنی
* نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان
* نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری
* مالیات
* دریافت سخت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی
* رقابتی نبودن قیمتها
* تحریمها
* بروکراسی اداری

5) استراتژی مناسب جهت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

وضعیت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در چهار مؤلفه قوت، ضعف، فرصت و تهدید موردبررسی قرار گرفت که مؤلفه‌های قوت و ضعف زیرمجموعه عوامل درونی و مؤلفه‌های فرصت و تهدید زیرمجموعه عوامل بیرونی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش، در میان عوامل درونی مؤلفه‌های قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به مؤلفه‌های ضعف هستند و از بین عوامل بیرونی، میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت‌ها بوده است.

با توجه به تحلیل نتایج در مرحله ۶ و در راستای راست آزمایی مجدد مراحل قبلی پژوهش، نتایج به‌دست‌آمده در این مرحله نشان می‌دهد که در ارزیابی عوامل بیرونی نمره تهدیدها (391) از نمره فرصت‌ها (326) بیشتر است و در ارزیابی عوامل درونی نمره قوت‌ها (323) از نمره ضعف‌ها (302) بیشتر است؛ بنابراین در این مرحله (۶) نتایج حاکی از آن است که در ارزیابی عوامل بیرونی، نقاط تهدید بر فرصت‌ها و در ارزیابی عوامل درونی، نقاط قوت بر ضعف‌ها غلبه دارد و همچنین نتایج مصاحبه‌ها با نتایج پرسش‌نامه هم سو است؛ بنابراین، می‌توان گفت در تدوین راهبردها، مطلوب آن است که مدیریت زنجیره تامین با بهره‌گیری از قوت‌های درونی و افزایش فرصت‌ها، از عوامل درونی و بیرونی محیط، استفاده لازم را ببرد. همچنین لازم است مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در صورت امکان راهبردهایی برای کاهش اثرات منفی تهدیدها تهیه و تدوین کند.

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی یا فرصت‌ها و تهدیدهای برون سیستمی است. از دیدگاه این ماتریس، یک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند. این ماتریس دارای ۴ راهبرد (SO،ST،WO،WT) است.



شکل 4-2: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

بنابراین، سازمان در حال SO، تلاش می‌کند تا با توجه به نقاط قوت، از فرصت‌ها بهترین استفاده را داشته باشد (حالت تهاجمی). در حالت ST، سازمان تلاش می‌کند تا با استفاده از نقاط قوت از تهدیدهای پیش روی سازمان جلوگیری کند (حالت انفعالی). همچنین سازمان در حالت WO تلاش می‌کند که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است، برای جبران ضعف‌ها استفاده کند (حالت رقابتی) و درنهایت، سازمان در حالت WT، تلاش می‌کند تا زیان‌های ناشی از تهدیدات و ضعف‌ها را به حداقل برساند (حالت تدافعی). بر این اساس، با توجه به این راهبردها (SO،ST،WO،WT) و بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان دارای یک حالت انفعالی است؛ به دلیل اینکه در این سازمان عامل تهدیدها بر فرصت‌ها و عامل قوت‌ها بر ضعف‌ها غلبه دارد؛ بنابراین، برای آنکه مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان بتواند از این حالت انفعالی رها شود و به سمت یک حالت تهاجمی گام بردارد، راهبردهای مطرح‌شده در جدول (4-5) پیشنهاد می‌گردد.

با توجه به محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان) مدل SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (شکل 4-2) و اهم نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت نسبت به تدوین استراتژی‌هایی جهت بهبود وضعیت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان انجام گردید تا از وضعیت موجود که یک وضعیت انفعالی است به وضعیت مطلوب (تهاجمی) تغییر وضعیت دهد.

جدول 4-5: ماتریس عوامل درونی و بیرونی

| **ماتریس SWOT** | **نقاط قوت(S)** | **نقاط ضعف (W)** |
| --- | --- | --- |
| فرصت‌ها: (O) | **SO: استفاده از نقاط قوت داخلی برای بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی:**  با استفاده از توان خود در استخراج و تولید محصول با کیفیت، بسته بندی با کیفیت، رقابتی بودن قیمت‌ها، برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد و برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی از فرصت های خارجی منجمله تسهیلات دولت و امکانات جاده ای برای تولید و فروش بیشتر و کسب سود بیشتر بهره برداری نمایند. | **WO: بهره‌برداری از فرصت‌ها و بهبود بخشیدن به نقاط ضعف:**   * افزایش تولید با توجه به امکان توزیع داخلی و خارجی و کاهش قیمت و بهره برداری از سود حاصل از افزایش تولید بجای افزایش قیمت * آموزش ضمن خدمت برای کارکنان جهت ایجاد دانش لازم تولید، فروش و... * جهت کاهش هزینه انباداری پیشنهاد می­شود سرعت توزیع محصولات افزایش یابد بطوریکه سفارش تولید گرفته شده و بالافاصله بعد از تولید در کامیونها قرار گرفته و به مقصد ارسال گردد. * از تسهیلات دولتی مثل وام و... برای نوسازی ماشین آلات بهره برداری نماید. * با توجه به منابع مالی بالا اقدام به استخدام نیرو جدید و کارآمد نموده و نیروی ناکارآمد را بازنشسته کرده و یا بازخرید نماید. |
| تهدیدها: (T) | **ST: استفاده از نقاط قوت داخلی برای کاهش دادن اثرات ناشی از تهدیدات:**  دولت می بایست جهت توسعه صنعت گچ قوانین دست و پا گیر و بروکراسی اداری را کم کرده و همینطور برای این بخش مالیاتی کمتری قرار دهد و وام بدون بهره برای تولید و اشتغال بیشتر به متولیان این صنعت اهدا نماید. و در جهت رفع تحریمها اقدام نموده و قیمتها را رقابتی نماید. همینطور انرژی ارزان در اختیار این بخش قرار دهد. | **WT: کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی:**  با بهره گیری از دانش روز و استخدام کارمندان کاربلد و ماهر و یا آموزش کارکنان قدیمی سیستم فروش و بازاریابی خود را تقویت نماید.  تا حد امکان محصولات خود را با سررسید کوتاه مدت و یا نقدی بفروش برساند. |

**فصل پنجم:  
نتایج و راهکارهای تحقیق**

**5-1- مقدمه**

هدف این تحقیق آسیب‌شناسی عوامل درونی و بیرونی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان با استفاده از مدل SWOT جهت شناخت ابعاد و مؤلفه‌های عوامل درونی‌(نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) مختلف و ارائه تعریفی دقیق و جامع از مدیریت زنجیره تامین صنعت گچ می‌باشد. شناخت دقیق سازمان و شناسایی عوامل زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان و ارائه راه‌کارهای لازم جهت حل مشکلات موجود و ارتقای کمی و کیفی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان را مدنظر دارد. سؤال اصلی تحقیق این بود که استراتژی مناسب جهت برنامه­ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان (از جهات نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها) چگونه است؟

آنچه ماحصل و عصاره انجام یک تحقیق میدانی است نتیجه حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های آن پژوهش می‌باشد که می‌تواند نقش عمده‌ای در پیشرفت علم داشته باشد. ضمن اینکه انجام یک تحقیق می‌تواند یک نتیجه‌ای بنیادی یا کاربردی یا توسعه‌ای داشته باشد؛ بنابراین انجام هر تحقیق علمی درخور توجه می‌باشد زیرا راهکارها و پیشنهادهای حاصل از نتایج یک تحقیق می‌تواند کشور و جامعه آن را در حل مشکلات یاری رساند. امید است که یافته‌های این تحقیق، راهنما و تجربه عملی مفيدي برای صنعت گچ باشد.

**5-2- خلاصه و نتیجه تحقیق**

این تحقیق با هدف تدوین و طراحی استراتژی مناسب جهت برنامه ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان صورت گرفت که ابتدا محقق با انجام تحقیقات کتابخانه‌ای و استفاده از تحقیقات صورت گرفته به بررسی پیشینه موضوع پرداخت. سپس با شناخت محقق از مجموعه موردتحقیق و شناسایی افراد خبره درزمینه تحقیق با انجام مصاحبه به‌صورت باز و بسته در چندین مرحله نسبت به جمع‌آوری شاخص‌های اولیه تحقیق همت گماشت؛ و در سه دور نظرسنجی به‌وسیله پرسشنامه با طیف 5 امتیازی لیکرت نسبت به سنجش شاخص‌های مطرح‌شده از سوی خبرگان روند ادامه یافت و در هر مرحله شاخص‌های که حائز امتیاز میانگین کمتر از 3 می‌شدند که نشان‌دهنده توافق ضعیف خبرگان در مورد آن سؤال بود، حذف و سؤالات جدیدی که در هر بعد از سوی خبرگان مطرح می‌گردید به مجموعه اضافه به قضاوت دیگران گذاشته می‌شد؛ که با توجه مصاحبه و پرسشنامه‌ها در دور دوم سؤال جدید اضافه نشد و خبرگان به‌اتفاق نظر خود را در دور دوم نظر نهایی اعلام نمودند.

ظهور فناوری های نوین و ایجاد تحولات عظیم در بازارهای جهانی، صنایع و سازمان­های مختلف منجمله صنایع گچ را جهت ایجاد و حفظ موقعیت و جایگاه رقابتی خود، ناگزیر به استفاده از تئوری های مدیریت زنجیره تأمین کرده است. انقلاب اطلاعاتی و ظهور شکل­های جدید ارتباطات متقابل سازمانی و افزایش توقعات مشتریان در زمینه هزینه محصولات و خدمات، کیفیت، تحویل، فناوری و زمان سیکل تعهد شده با توجه به رقابت فزاینده در بازارهای جهانی و امثالهم، از جمله عواملی است که باعث تغییر سیستم های سنتی خرید و تدارک و حرکت به سمت سیستم های مدرن مدیریت زنجیره تأمین توسط سازمان ها در دنیا شده است. اما در قرن 21 با توجه به جهانی شدن و فعالیت اقتصادی در فضای رقابتی و رشد روزافزون شرکت ها و بنگاه ها در حوزه کسب و کار بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنها برای تداوم حیات و داشتن سهم بیشتر از بازار، باعث ایجاد فضای پیچیده و بسیار سختی برای تصمیم گیری مدیران شده است و امروزه هرچه به سمت آینده حرکت می کنیم به دلیل تغییرات سریع و پیچیده تر شدن شرایط، اداره سازمان ها و بنگاه ها سخت تر می شود. لذا می توان گفت مدیریت زنجیره تأمین به دلایل 1- افزایش سرعت تغییر تکنولوژی، 2- جهانی شدن تجارت، 3- تمایل به منبع یابی بیرونی،4- تاکید بیشتر بر کیفیت؛ فایده و رضایت مشتری5- تاکید بیشتر بر ایجاد رابطه با مشتری و حفظ او، 6- تاکید بر توسعه روابط با تامین کنندگان، 7- تاکید بیشتر بر مدیریت فرآیندهای کسب وکار و یکپارچه کردن عملیات، 8- ضرورت ایجاد پیوندها و شبکه های استراتژیک و 9- توسعه اقتصاد های مبتنی بر دانش و فناوری در مسیر رشد روزافزون قرار گرفته است.

لذا سؤالات اصلی تحقیق حاضر این است که:

1) نقاط قوت جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

2) نقاط ضعف جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

3) فرصت های محیطی جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

4) تهدیدات محیطی جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

5) استراتژی مناسب جهت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

با عنایت به اینکه برنامه ریزی زنجیره تامین در عصر حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بالأخص در صنعت گچ، که شاید مهم‌ترین مسئله این صنعت کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت و سود حاصل از آن باشد، ولی متأسفانه به دلیل عدم توجه جدی و هدفمند به این مبحث، این صنعت هنوز نتوانسته جایگاه خود را پیدا کند و علیرغم تحقیقات انجام‌شده پیرامون برنامه­ریزی زنجیره تامین، به دلیل تغییر و تحولات سریع محیطی و لزوم بازنگری و تغییر در فرآیندها روش‌های انجام کار به‌طور مستمر و مداوم انجام آسیب‌شناسی در این زمینه بسیار ضروری می‌باشد تا شرکت­های صنعت گچ بتوانند نسبت به بازخورد تصمیمات خود به‌صورت علمی و روشمند آگاهی یابند. محقق، به جهت اهمیت مبحث برنامه­ریزی زنجیره تامین دست به آسیب‌شناسی موجود آن در صنعت گچ استان سمنان و بررسی تجربیات چندین ساله آن در این عرصه نموده که در این خصوص تحقیقات بسیار اندکی صورت گرفته است.

با عنایت به مطالب فوق می‌توان دریافت که تحقیق حاضر به لحاظ اینکه به مقوله آسیب‌شناسی برنامه­ریزی زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان می‌پردازند؛ اهمیت و ارزش ویژه‌ای برخوردار است؛ و یافته‌های تحقیق حاضر می‌تواند راه را برای تحقیقات آتی در این زمینه هموار سازند و یافته‌ها می‌تواند به تدوین استراتژی‌هایی در جهت ترسیم برنامه ریزی زنجیره تامین منجر گردد.

این پژوهش دارای اهداف کاربردی می‌باشد که می‌تواند در کلیه صنایع در کشور به‌ویژه صنعت گچ به‌صورت خاص مورد استفاده قرار گیرد، به‌خصوص برای صنعت گچ استان سمنان، زیرا محقق با شناسایی SWOT به کشف نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید می‌پردازد؛ و در جهت تدوین استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب در جهت حل مسائل و مشکلات موجود برای برنامه ریزی زنجیره تامین گام بردارد.

1- شناسایی عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدید و فرصت‌) مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان بر اساس مدل SWOT.

2- شناسایی نقاط قوت نظام فعلی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان

3- شناسایی نقاط ضعف نظام فعلی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان

4- شناسایی فرصت‌های نظام فعلی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان

5- شناسایی تهدیدهای نظام فعلی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان

6- تدوین استراتژی‌هایی بر اساس عوامل چهارگانه فوق جهت اجرای مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان

**5-3- مقایسه تحقیق حاضر با پژوهش‌های قبلی**

1- یک نقطه تمایز کلی تحقیق حاضر با تحقیقات انجام‌گرفته قبلی این است که علیرغم این‌که در مورد مدیریت زنجیره تامین پژوهش‌هایی صورت گرفته ولی تاکنون آسیب‌شناسی در صنعت گچ مورد بررسی قرار نگرفته است.

1. وجه تمایز کلی دیگر تحقیق حاضر با تحقیقات انجام‌گرفته قبلی این است که از این جنبه در مورد مدیریت زنجیره تامین تحقیقی صورت نگرفته است.

3- در تحقیقات صورت گرفته قبلی در مورد متغیرهای جمعیت شناختی، فقط به ذکر آمار توصیفی اکتفا شده است ولی در پژوهش حاضر محقق با استفاده از مدل SWOT درنهایت به ارائه راهبردهای عملی منجر شده است.

**5-4- پاسخگویی به سوالات پژوهش**

1) نقاط قوت جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

قوت‌ها در زمره فعالیت‌های قابل‌کنترل مدیریت سازمان هستند که سازمان آن‌ها را به شیوه بسیار عالی انجام می‌دهد. برای بررسی فرصت‌ها در این پژوهش 9عامل به‌عنوان نقاط قوت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان موردبررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصله، بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از قوت‌ها عبارت‌اند از:

* استخراج و تولید محصول با کیفیت
* بسته بندی با کیفیت
* موفق در فروش و توزیع داخلی
* موفق در فروش و توزیع خارجی
* برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی
* برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد
* آموزش ضمن خدمت کارکنان
* کیفیت بالای محصولات

2) نقاط ضعف جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

ضعف‌ها در زمره فعالیت‌های قابل‌کنترل درون سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه بسیار ضعیف انجام می‌دهد. برای بررسی نقاط ضعف در این پژوهش 9عامل که به‌عنوان نقاط ضعف موردبررسی قرار گرفت؛ که بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از ضعف‌ها عبارت‌اند از:

* قیمت فروش بالا
* نداشتن نیروی انسانی کارامد
* کمبود سرمایه و سرمایه در گردش
* پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران
* ضعف در سیستم بازاریابی و فروش
* استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه
* نبود دانش کافی
* هزینه بالای انبارداری
* استفاده از ابزار های صنعتی قدیمی

3) فرصت های محیطی جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است؟

در پژوهش حاضر، مقصود از فرصت‌های، رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی،‌ دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت برسانند. برای بررسی فرصت‌ها در این پژوهش 8 عامل به‌عنوان فرصت‌های مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان شناسایی‌شده‌اند که بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از عبارت‌اند از:

* برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه
* تامین راحت ماشین جهت حمل بار
* حمایت دولت در قالب تسهیلات
* حمایت و پشتیبانی بیمه و بانک
* حمایت دولت در قالب کاهش مالیات
* حمایت دولت در قالب کاهش عوارض گمرکی
* توسعه زیرساخت‌های معادن

4) تهدیدات محیطی جهت تدوین استراتژی مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است؟

مقصود از تهدیدها، رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی،‌ دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان زیان برسانند. برای بررسی تهدیدها در این پژوهش 11عامل به‌عنوان تهدیدهای مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان شناسایی‌شده‌اند که بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از تهدیدها عبارت‌اند از:

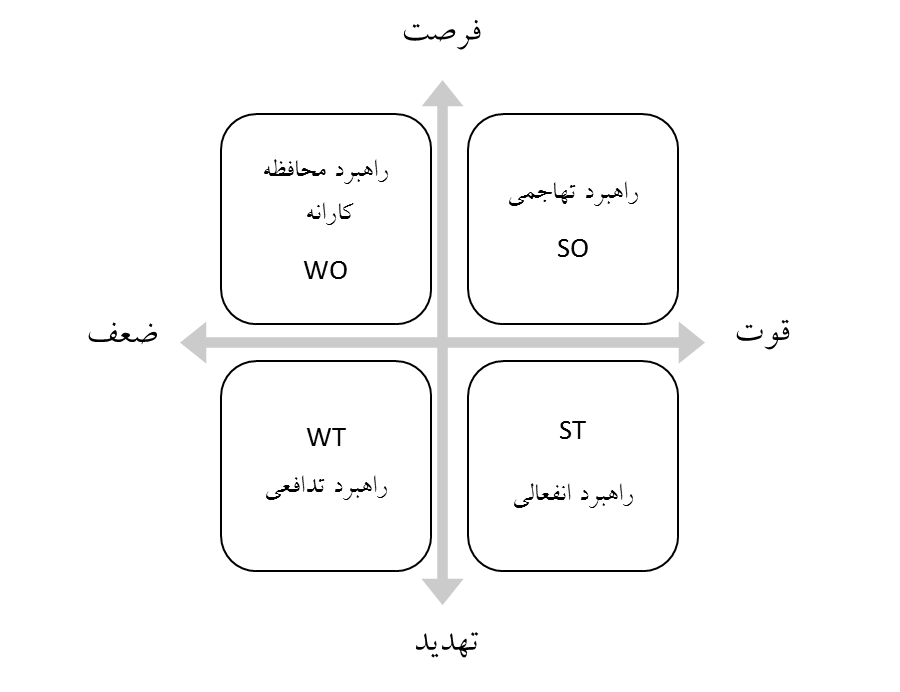
* هزینه‌های بالای حمل و نقل
* هزینه بالای انرژی
* قوانین دست و پاگیر دولتی
* گرانی هزینه استخراج معدنی
* نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان
* نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری
* مالیات
* دریافت سخت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی
* رقابتی نبودن قیمتها
* تحریمها
* بروکراسی اداری

5) استراتژی مناسب جهت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان کدام است ؟

وضعیت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در چهار مؤلفه قوت، ضعف، فرصت و تهدید موردبررسی قرار گرفت که مؤلفه‌های قوت و ضعف زیرمجموعه عوامل درونی و مؤلفه‌های فرصت و تهدید زیرمجموعه عوامل بیرونی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش، در میان عوامل درونی مؤلفه‌های قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به مؤلفه‌های ضعف هستند و از بین عوامل بیرونی، میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت‌ها بوده است.

با توجه به تحلیل نتایج در مرحله ۶ و در راستای راست آزمایی مجدد مراحل قبلی پژوهش، نتایج به‌دست‌آمده در این مرحله نشان می‌دهد که در ارزیابی عوامل بیرونی نمره تهدیدها (391) از نمره فرصت‌ها (326) بیشتر است و در ارزیابی عوامل درونی نمره قوت‌ها (323) از نمره ضعف‌ها (302) بیشتر است؛ بنابراین در این مرحله (۶) نتایج حاکی از آن است که در ارزیابی عوامل بیرونی، نقاط تهدید بر فرصت‌ها و در ارزیابی عوامل درونی، نقاط قوت بر ضعف‌ها غلبه دارد و همچنین نتایج مصاحبه‌ها با نتایج پرسش‌نامه هم سو است؛ بنابراین، می‌توان گفت در تدوین راهبردها، مطلوب آن است که مدیریت زنجیره تامین با بهره‌گیری از قوت‌های درونی و افزایش فرصت‌ها، از عوامل درونی و بیرونی محیط، استفاده لازم را ببرد. همچنین لازم است مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان در صورت امکان راهبردهایی برای کاهش اثرات منفی تهدیدها تهیه و تدوین کند.

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی یا فرصت‌ها و تهدیدهای برون سیستمی است. از دیدگاه این ماتریس، یک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند. این ماتریس دارای ۴ راهبرد (SO،ST،WO،WT) است.



شکل 5-1: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

بنابراین، سازمان در حال SO، تلاش می‌کند تا با توجه به نقاط قوت، از فرصت‌ها بهترین استفاده را داشته باشد (حالت تهاجمی). در حالت ST، سازمان تلاش می‌کند تا با استفاده از نقاط قوت از تهدیدهای پیش روی سازمان جلوگیری کند (حالت انفعالی). همچنین سازمان در حالت WO تلاش می‌کند که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است، برای جبران ضعف‌ها استفاده کند (حالت رقابتی) و درنهایت، سازمان در حالت WT، تلاش می‌کند تا زیان‌های ناشی از تهدیدات و ضعف‌ها را به حداقل برساند (حالت تدافعی). بر این اساس، با توجه به این راهبردها (SO،ST،WO،WT) و بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان دارای یک حالت انفعالی است؛ به دلیل اینکه در این سازمان عامل تهدیدها بر فرصت‌ها و عامل قوت‌ها بر ضعف‌ها غلبه دارد؛ بنابراین، برای آنکه مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان بتواند از این حالت انفعالی رها شود و به سمت یک حالت تهاجمی گام بردارد، راهبردهای مطرح‌شده در جدول (5-1) پیشنهاد می‌گردد.

با توجه به محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان) مدل SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (شکل 5-1) و اهم نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت نسبت به تدوین استراتژی‌هایی جهت بهبود وضعیت مدیریت زنجیره تامین در صنعت گچ استان سمنان انجام گردید تا از وضعیت موجود که یک وضعیت انفعالی است به وضعیت مطلوب (تهاجمی) تغییر وضعیت دهد.

جدول 5-1: ماتریس عوامل درونی و بیرونی

| **ماتریس SWOT** | **نقاط قوت(S)** | **نقاط ضعف (W)** |
| --- | --- | --- |
| فرصت‌ها: (O) | **SO: استفاده از نقاط قوت داخلی برای بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی:**  با استفاده از توان خود در استخراج و تولید محصول با کیفیت، بسته بندی با کیفیت، رقابتی بودن قیمت‌ها، برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد و برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی از فرصت های خارجی منجمله تسهیلات دولت و امکانات جاده ای برای تولید و فروش بیشتر و کسب سود بیشتر بهره برداری نمایند. | **WO: بهره‌برداری از فرصت‌ها و بهبود بخشیدن به نقاط ضعف:**   * افزایش تولید با توجه به امکان توزیع داخلی و خارجی و کاهش قیمت و بهره برداری از سود حاصل از افزایش تولید بجای افزایش قیمت * آموزش ضمن خدمت برای کارکنان جهت ایجاد دانش لازم تولید، فروش و... * جهت کاهش هزینه انباداری پیشنهاد می­شود سرعت توزیع محصولات افزایش یابد بطوریکه سفارش تولید گرفته شده و بالافاصله بعد از تولید در کامیونها قرار گرفته و به مقصد ارسال گردد. * از تسهیلات دولتی مثل وام و... برای نوسازی ماشین آلات بهره برداری نماید. * با توجه به منابع مالی بالا اقدام به استخدام نیرو جدید و کارآمد نموده و نیروی ناکارآمد را بازنشسته کرده و یا بازخرید نماید. |
| تهدیدها: (T) | **ST: استفاده از نقاط قوت داخلی برای کاهش دادن اثرات ناشی از تهدیدات:**  دولت می بایست جهت توسعه صنعت گچ قوانین دست و پا گیر و بروکراسی اداری را کم کرده و همینطور برای این بخش مالیاتی کمتری قرار دهد و وام بدون بهره برای تولید و اشتغال بیشتر به متولیان این صنعت اهدا نماید. و در جهت رفع تحریمها اقدام نموده و قیمتها را رقابتی نماید. همینطور انرژی ارزان در اختیار این بخش قرار دهد. | **WT: کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی:**  با بهره گیری از دانش روز و استخدام کارمندان کاربلد و ماهر و یا آموزش کارکنان قدیمی سیستم فروش و بازاریابی خود را تقویت نماید.  تا حد امکان محصولات خود را با سررسید کوتاه مدت و یا نقدی بفروش برساند. |

**فصل ششم:**

**راهنمای صادرات گچ ایران**

**به بازارهای جهانی**

**6-1- مقدمه:**

همانطور که در فصل های گذشته توضیحات اجمالی داده شد، ایران رتبه سوم دارنده ی ذخایر گچ جهان می باشد که به روایتی 6 درصد ظرفیت گچ جهان در ایران و قریب به 80 درصد ذخیره گچ ایران در استان سمنان متمرکز می باشد.

از آنجائیکه استان سمنان تقریبا در نزدیکی مرکز ایران قرارگرفته و تا مرزهای اطراف کشور و همچنین راه های دریایی بالاخص راه های دریایی خلیج فارس و عمان فاصله بسیاری دارد و همچنین با توجه به اینکه هزینه های حمل و نقل ریلی و زمینی در داخل کشور بالا بوده و از هیچگونه سوبسید حمایتی برخوردار نمی باشد و همچنین باتوجه به اینکه در سیستم مدیریت اقتصاد گچ کشور، هیچگونه همگرایی و نظارت درستی نمی باشد و سیستم تولید و توزیع گچ از رقابت قیمتی و کیفی سلامتی برخوردار نمی باشد، لذا، همین مسئله باعث افزایش هزینه و کاهش قیمت، سود و بهره وری گردیده که تبعات زیادی را به همراه خواهد داشت و یکی از موانع بزرگ صادرات است.

همچنین، نگرش بخش اعظمی از فعالان اقتصادی ایران بالاخص فعالان صنعت گچ به گونه ای است که یا با اصول صادرات گچ به بازارهای جهانی آشنایی ندارند، یا با استفاده از روش های سنتی صادرات می کنند که تمامی این موارد از جمله نکات کلیدی بحران اقتصاد صادراتی صنعت گچ ایران می باشد.

لذا، لازم است تا در این بخش شما را با انواع روش های صادراتی، شناسایی انواع کشورهای صادرکننده و وارد کننده آشنا نماییم تا از این پس با نگاه ویژه ای به ظرفیت های بازار هدف نگاه نمایید.

**6-2- انواع روش های صادراتی:**

از آنجایی که بخش اعظم روش های صادراتی در بخش هشتم از فصل دو و در صفحات 113 الی 119 قبلاً توضیح داده شده است، لذا از ادامه ی بیان آن خودداری می گردد .

البته لازم است در تکمله ی مباحث انواع روش های صادراتی عرض کنم که امروزه بخش قابل توجهی از آن روش های مذکور در فصل دو، این قابلیت را دارند تا با استقرار در بستر پلتفرم های E-Commerce و Digital Marketing، بخش قابل توجهی از الگوهای سنتی را در هم شکسته و با هزینه کمتر و ظرفیت بالاتر به تسهیل صادرات گچ ایرانی کمک نماید.

آنچه امروزه به عنوان بهترین روش صادراتی پیشنهاد می شود، روش همکاری با کریدورهای صادراتی و یا شرکت های مدیریت صادرات است.

شرکت های مدیریت و یا کریدور صادراتی، شرکت هایی هستند که به طرق مختلف با بازار، قوانین، فرهنگ ها، سیاست ها، فرصت ها و تهدیدات کشورهای هدف، به اشکال مختلف آشنایی دارند و با توجه به تجارب طولانی مدت و برخورداری از مهارت ها و تجارب و دانش های لازم مدیریتی و تجاری و همچنین داشتن زیرساخت های لازم جهت تحقیق بازار، تبلیغات، حمل و نقل و انبارداری و دیگر خدمات، می توانند نقش بسیار موثری را در تسهیل صادرات گچ ایرانی بازی نمایند .

**6-3- شناسایی کشورهای وارد کننده گچ جهان**

طبق بررسی های به عمل آمده در سایت معتبر جهانی [www.trademap.org](http://www.trademap.org) که یکی از معتبرترین و به روزترین سایت های اطلاعات روز جهانی می باشد، حجم واردات گچ های پلاستری و فرآوری شده جهان به ترتیب از لحاظ رتبه­ی حجمی به شرح ذیل می باشد که عبارتند از :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Importers** | **2016** | **2017** | | **2018** | | **2019** | | **2020** | |
| **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity** | **Unit** | **Imported quantity** | **Unit** | **Imported quantity** | **Unit** | **Imported quantity** | **Unit** |
| World | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 5,429,832 | Tons | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity |
| Nigeria | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 332,053 | Tons | 387,925 | Tons | 435,797 | Tons |
| Belgium | 399,867 | 400,513 | Tons | 399,389 | Tons | 408,425 | Tons | 415,784 | Tons |
| Norway | 353,786 | 376,672 | Tons | 343,361 | Tons | 298,575 | Tons | 291,849 | Tons |
| Portugal | 139,361 | 168,185 | Tons | 148,804 | Tons | No Quantity | No Quantity | 271,846 | Tons |
| India | 96,637 | 102,334 | Tons | 149,513 | Tons | 213,893 | Tons | 236,024 | Tons |
| Korea, Republic of | 316,970 | 732,834 | Tons | 166,889 | Tons | 232,895 | Tons | 224,834 | Tons |
| Germany | 75,844 | 98,234 | Tons | 85,262 | Tons | 157,975 | Tons | 143,640 | Tons |
| Canada | 54,818 | 76,809 | Tons | 113,705 | Tons | 107,243 | Tons | 142,136 | Tons |
| Switzerland | 118,135 | 118,680 | Tons | 115,728 | Tons | 110,562 | Tons | 115,305 | Tons |
| France | 90,275 | 98,867 | Tons | 89,539 | Tons | 112,185 | Tons | 113,039 | Tons |
| Ghana | 51,374 | 72,683 | Tons | 75,036 | Tons | 70,474 | Tons | 104,163 | Tons |
| Russian Federation | 80,313 | 101,613 | Tons | 84,241 | Tons | 84,593 | Tons | 93,644 | Tons |
| Poland | 44,443 | 56,429 | Tons | 58,428 | Tons | 71,769 | Tons | 85,477 | Tons |
| Malaysia | 209,733 | 204,889 | Tons | 173,479 | Tons | 157,274 | Tons | 85,441 | Tons |
| Netherlands | 203,272 | 193,957 | Tons | 109,892 | Tons | 74,656 | Tons | 82,072 | Tons |
| Georgia | 55,472 | 67,859 | Tons | 72,494 | Tons | 76,349 | Tons | 72,980 | Tons |
| Romania | 62,921 | 66,158 | Tons | 70,391 | Tons | 71,541 | Tons | 70,941 | Tons |
| Mozambique | 893,273 | 2,026,898 | Tons | 74,495 | Tons | 69,431 | Tons | 70,413 | Tons |
| Austria | 96,616 | 82,686 | Tons | 74,903 | Tons | 69,862 | Tons | 65,971 | Tons |
| Tanzania, United Republic of | 101,298 | 51,817 | Tons | 54,876 | Tons | 64,910 | Tons | 65,317 | Tons |
| Czech Republic | 47,144 | 48,565 | Tons | 68,254 | Tons | 72,912 | Tons | 63,396 | Tons |
| China | 25,686 | 37,868 | Tons | 57,118 | Tons | 65,385 | Tons | 61,524 | Tons |
| Hungary | 43,068 | 40,847 | Tons | 51,272 | Tons | 52,908 | Tons | 55,515 | Tons |
| Kuwait | 131,115 | 140,026 | Tons | 143,829 | Tons | No Quantity | No Quantity | 55,373 | Tons |
| Senegal | 23,586 | 34,321 | Tons | 34,043 | Tons | 42,004 | Tons | 49,990 | Tons |
| Cambodia | 37,017 | 37,630 | Tons | 41,130 | Tons | 46,060 | Tons | 48,856 | Tons |
| Belarus | 52,964 | 50,891 | Tons | 58,806 | Tons | 62,014 | Tons | 44,665 | Tons |
| Kazakhstan | 42,982 | 45,627 | Tons | 42,780 | Tons | 41,341 | Tons | 42,773 | Tons |
| Iraq | 195,710 | 212,041 | Tons | 161,155 | Tons | 44,526 | Tons | 42,708 | Tons |
| Viet Nam | 36,584 | 40,391 | Tons | 38,398 | Tons | 51,705 | Tons | 38,924 | Tons |
| Armenia | 935 | 980 | Tons | 6,078 | Tons | 22,076 | Tons | 38,282 | Tons |
| Lithuania | 31,030 | 31,891 | Tons | 31,120 | Tons | 34,469 | Tons | 37,823 | Tons |
| United States of America | 40,976 | 23,121 | Tons | 21,585 | Tons | 26,580 | Tons | 29,015 | Tons |
| Bangladesh | 37,361 | 29,416 | Tons | 25,707 | Tons | 27,256 | Tons | 29,009 | Tons |
| Italy | 22,692 | 26,335 | Tons | 27,726 | Tons | 33,871 | Tons | 27,987 | Tons |
| Israel | 16,066 | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 27,790 | Tons |
| Bulgaria | 27,331 | 27,508 | Tons | 24,450 | Tons | 24,522 | Tons | 25,886 | Tons |
| Japan | 16,030 | 19,542 | Tons | 33,138 | Tons | 32,173 | Tons | 25,425 | Tons |
| Burkina Faso | 10,012 | 11,289 | Tons | 16,064 | Tons | 18,638 | Tons | 24,772 | Tons |
| Slovakia | 17,830 | 10,321 | Tons | 8,447 | Tons | 16,857 | Tons | 23,154 | Tons |
| Guinea | 8,122 | 17,952 | Tons | 33,512 | Tons | 16,289 | Tons | 20,392 | Tons |
| Luxembourg | 18,620 | 21,391 | Tons | 27,195 | Tons | 20,837 | Tons | 20,370 | Tons |
| Denmark | 12,683 | 17,459 | Tons | 15,587 | Tons | 21,515 | Tons | 17,426 | Tons |
| Indonesia | 23,889 | 22,113 | Tons | 19,784 | Tons | 19,922 | Tons | 17,360 | Tons |
| Gambia | 5,961 | 7,541 | Tons | 10,624 | Tons | 12,654 | Tons | 17,004 | Tons |
| Moldova, Republic of | 22,290 | 20,720 | Tons | 16,027 | Tons | 16,742 | Tons | 16,725 | Tons |
| Kenya | 7,317 | 9,678 | Tons | 11,019 | Tons | 13,270 | Tons | 16,144 | Tons |
| Tajikistan | 8,610 | 7,948 | Tons | 9,471 | Tons | 11,891 | Tons | 14,554 | Tons |
| Mongolia | 72 | 1,329 | Tons | 863 | Tons | 416 | Tons | 14,174 | Tons |
| Benin | 8,052 | 9,217 | Tons | 30,552 | Tons | No Quantity | No Quantity | 12,841 | Tons |
| Togo | 7,201 | 7,297 | Tons | 8,814 | Tons | 10,008 | Tons | 12,784 | Tons |
| Chile | 10,037 | 15,379 | Tons | 18,823 | Tons | 20,187 | Tons | 12,774 | Tons |
| Niger | 4,331 | 5,693 | Tons | 4,062 | Tons | 6,597 | Tons | 12,322 | Tons |
| Estonia | 3,275 | 5,825 | Tons | 10,549 | Tons | 12,165 | Tons | 11,400 | Tons |
| Ireland | 9,874 | 10,635 | Tons | 12,257 | Tons | 12,591 | Tons | 11,253 | Tons |
| Jordan | 30,554 | 23,484 | Tons | 18,981 | Tons | 13,892 | Tons | 11,043 | Tons |
| Australia | 10,058 | 7,798 | Tons | 12,525 | Tons | 11,348 | Tons | 9,816 | Tons |
| Philippines | 21,325 | 56,628 | Tons | 28,552 | Tons | 19,425 | Tons | 9,797 | Tons |
| Croatia | 8,659 | 6,884 | Tons | 8,727 | Tons | 10,359 | Tons | 9,757 | Tons |
| United Arab Emirates | 11,157 | 19,620 | Tons | 10,208 | Tons | 9,748 | Tons | 9,530 | Tons |
| Nepal | 5,142 | 5,624 | Tons | 27,619 | Tons | 31,657 | Tons | 9,407 | Tons |
| Kyrgyzstan | 9,175 | 7,334 | Tons | 9,886 | Tons | 7,252 | Tons | 8,437 | Tons |
| Serbia | 7,467 | 8,361 | Tons | 7,722 | Tons | 7,633 | Tons | 8,437 | Tons |
| Ecuador | 13,774 | 10,918 | Tons | 10,331 | Tons | 9,282 | Tons | 8,317 | Tons |
| Mali | 14,617 | 14,918 | Tons | 20,186 | Tons | 22,252 | Tons | 8,026 | Tons |
| Colombia | 15,366 | 13,676 | Tons | 13,935 | Tons | 10,742 | Tons | 7,986 | Tons |
| Zambia | 6,444 | 8,043 | Tons | 9,297 | Tons | 8,106 | Tons | 7,931 | Tons |
| Myanmar | 21,326 | 22,046 | Tons | No Quantity | No Quantity | 9,037 | Tons | 7,508 | Tons |
| Paraguay | 5,560 | 7,177 | Tons | 3,332 | Tons | 5,290 | Tons | 7,137 | Tons |
| Bahamas | 465 | 441 | Tons | 2,013 | Tons | 6,690 | Tons | 7,029 | Tons |
| Spain | 13,715 | 7,368 | Tons | 10,698 | Tons | 12,395 | Tons | 6,551 | Tons |
| Taipei, Chinese | 22,830 | 4,327 | Tons | 6,983 | Tons | 16,457 | Tons | 6,372 | Tons |
| Cameroon | 19,199 | 26,592 | Tons | 31,191 | Tons | 30,475 | Tons | 6,323 | Tons |
| Uruguay | 5,105 | 5,251 | Tons | 5,596 | Tons | 8,375 | Tons | 6,083 | Tons |
| Angola | 5,562 | 31,956 | Tons | 30,292 | Tons | 240 | Tons | 5,808 | Tons |
| Thailand | 5,750 | 6,748 | Tons | 6,446 | Tons | 5,714 | Tons | 5,686 | Tons |
| Venezuela, Bolivarian Republic of | 1,253 | 321 | Tons | 415 | Tons | 1,679 | Tons | 5,361 | Tons |
| South Africa | 9,096 | 9,662 | Tons | 8,825 | Tons | 9,931 | Tons | 5,135 | Tons |
| Congo | 9,519 | 6,609 | Tons | 6,054 | Tons | 7,136 | Tons | 5,038 | Tons |
| Mexico | 8,044 | 7,595 | Tons | 7,989 | Tons | 7,918 | Tons | 5,028 | Tons |
| Slovenia | 4,921 | 4,539 | Tons | 4,587 | Tons | 4,622 | Tons | 4,939 | Tons |
| Côte d'Ivoire | 24,328 | 30,126 | Tons | 32,746 | Tons | 39,627 | Tons | 4,777 | Tons |
| Turkey | 2,955 | 3,784 | Tons | 5,597 | Tons | 6,043 | Tons | 4,760 | Tons |
| Sweden | 36,987 | 8,285 | Tons | 6,884 | Tons | 5,015 | Tons | 4,483 | Tons |
| Gabon | 6,283 | 2,006 | Tons | 5,682 | Tons | 2,761 | Tons | 4,094 | Tons |
| Latvia | 3,752 | 4,493 | Tons | 4,601 | Tons | 3,533 | Tons | 4,030 | Tons |
| Hong Kong, China | 5,681 | 5,562 | Tons | 5,627 | Tons | 4,303 | Tons | 3,996 | Tons |
| Sri Lanka | 3,730 | 7,699 | Tons |  |  | 4,051 | Tons | 3,581 | Tons |
| Saudi Arabia | 2,110 | 5,331 | Tons | 2,992 | Tons | 3,634 | Tons | 3,561 | Tons |
| Congo, Democratic Republic of the | 3,702 | 4,290 | Tons | 4,138 | Tons | 5,318 | Tons | 3,235 | Tons |
| Egypt | 765 | No Quantity | No Quantity | 1,113 | Tons | 1,108 | Tons | 3,204 | Tons |
| Lao People's Democratic Republic | 985 | 1,471 | Tons | 562 | Tons | 1,157 | Tons | 2,700 | Tons |
| Brazil | 2,452 | 1,791 | Tons | 3,399 | Tons | 2,072 | Tons | 2,632 | Tons |
| Malta | 10,042 | 11,538 | Tons | 9,723 | Tons | 4,079 | Tons | 2,429 | Tons |
| Tunisia | 3,754 | 3,744 | Tons | 3,736 | Tons | 4,089 | Tons | 2,363 | Tons |
| Malawi | 1,252 | 1,475 | Tons | 1,301 | Tons | 1,575 | Tons | 2,293 | Tons |
| Mauritius | 532 | 487 | Tons | 1,348 | Tons | 2,983 | Tons | 2,122 | Tons |
| Bosnia and Herzegovina | 1,601 | 1,657 | Tons | 1,903 | Tons | 3,037 | Tons | 2,017 | Tons |
| Algeria | 689 | 733 | Tons | 1,998 | Tons | 2,346 | Tons | 2,001 | Tons |
| Morocco | 1,935 | 2,113 | Tons | 2,086 | Tons | 2,481 | Tons | 1,992 | Tons |
| Equatorial Guinea | 2,600 | 1,778 | Tons | 3,041 | Tons | 1,673 | Tons | 1,924 | Tons |
| Cayman Islands | 456 | 1,096 | Tons | 1,039 | Tons | 1,318 | Tons | 1,887 | Tons |
| Ukraine | 1,836 | 2,605 | Tons | 2,861 | Tons | 2,173 | Tons | 1,874 | Tons |
| Syrian Arab Republic | 625 | 3,293 | Tons | 3,030 | Tons | 2,848 | Tons | 1,859 | Tons |
| Greece | 964 | 994 | Tons | 830 | Tons | 1,475 | Tons | 1,635 | Tons |
| Azerbaijan | 1,375 | 1,380 | Tons | 1,836 | Tons | 1,838 | Tons | 1,484 | Tons |
| Liberia |  | 1,090 | Tons | 1,880 | Tons | 3,829 | Tons | 1,344 | Tons |
| Libya, State of | 77,839 | 64,033 | Tons | 24,270 | Tons | 39,438 | Tons | 1,323 | Tons |
| Uganda | 3,317 | 2,757 | Tons | 1,143 | Tons | 2,923 | Tons | 1,267 | Tons |
| Pakistan | 235 | 1,214 | Tons | 1,830 | Tons | 1,529 | Tons | 1,257 | Tons |
| Guatemala | 1,469 | 1,484 | Tons | 1,279 | Tons | 1,175 | Tons | 1,219 | Tons |
| Turkmenistan | 95,184 | 58,150 | Tons | 24,780 | Tons | 1,689 | Tons | 1,196 | Tons |
| Peru | 584 | 2,561 | Tons | 1,672 | Tons | 2,081 | Tons | 1,037 | Tons |
| Oman | 1,197 | 2,433 | Tons | 1,981 | Tons | 694 | Tons | 1,025 | Tons |
| Rwanda | 1,138 | 907 | Tons | 687 | Tons | 1,950 | Tons | 860 | Tons |
| Gibraltar | 870 | 632 | Tons | 1,180 | Tons | 1,146 | Tons | 818 | Tons |
| Somalia | 169 | 77 | Tons | 310 | Tons | 317 | Tons | 697 | Tons |
| New Zealand | 2,230 | 2,349 | Tons | 1,555 | Tons | 1,017 | Tons | 688 | Tons |
| Haiti | 342 | 8 | Tons | 53 | Tons | 48 | Tons | 644 | Tons |
| Panama | 1,592 | 1,389 | Tons | 2,070 | Tons | 2,539 | Tons | 644 | Tons |
| Zimbabwe | 58 | 57 | Tons | 843 | Tons | 165 | Tons | 619 | Tons |
| Andorra | 497 | 555 | Tons | 654 | Tons | 936 | Tons | 608 | Tons |
| Sierra Leone | 1,289 | 2,559 | Tons | 3,804 | Tons | 2,268 | Tons | 602 | Tons |
| Macedonia, North | 629 | 452 | Tons | 512 | Tons | 575 | Tons | 539 | Tons |
| Montenegro | 584 | 571 | Tons | 400 | Tons | 633 | Tons | 509 | Tons |
| Iran, Islamic Republic of | 567 | 693 | Tons | 18 | Tons | 623 | Tons | 482 | Tons |
| Argentina | 366 | 286 | Tons | 255 | Tons | 437 | Tons | 449 | Tons |
| Cuba | 1,152 | 1,890 | Tons | 847 | Tons | 639 | Tons | 424 | Tons |
| Cabo Verde | 745 | 667 | Tons | 837 | Tons | 624 | Tons | 399 | Tons |
| Yemen | 2,169 | 405 | Tons | 544 | Tons | No Quantity | No Quantity | 383 | Tons |
| Madagascar | 221 | 206 | Tons | 187 | Tons | 97 | Tons | 367 | Tons |
| Namibia | 596 | 878 | Tons | 1,867 | Tons | 622 | Tons | 330 | Tons |
| Iceland | 290 | 1,666 | Tons | 5,225 | Tons | 462 | Tons | 325 | Tons |
| Brunei Darussalam | 271 | 8,922 | Tons | 8,898 | Tons | 234 | Tons | 313 | Tons |
| Guinea-Bissau | 111 | 303 | Tons | 385 | Tons | 626 | Tons | 313 | Tons |
| Bahrain | 611 | 681 | Tons | 299 | Tons | 337 | Tons | 275 | Tons |
| New Caledonia | 1,668 | 1,075 | Tons | 916 | Tons | 1,100 | Tons | 261 | Tons |
| Macao, China | 298 |  |  | 181 | Tons | 470 | Tons | 254 | Tons |
| Costa Rica | 457 | 551 | Tons | 402 | Tons | 441 | Tons | 248 | Tons |
| Albania | 704 | 244 | Tons | 214 | Tons | 333 | Tons | 233 | Tons |
| Papua New Guinea | 47 | 156 | Tons | 303 | Tons | 417 | Tons | 232 | Tons |
| Turks and Caicos Islands | 55 | 175 | Tons | 369 | Tons | 275 | Tons | 205 | Tons |
| Jamaica | 6 | 14 | Tons | 16 | Tons | 6 | Tons | 203 | Tons |
| Dominican Republic | 561 | 1,009 | Tons | 721 | Tons | 483 | Tons | 202 | Tons |
| Lesotho | 4 | 10 | Tons | 34 | Tons | 98 | Tons | 193 | Tons |
| French Polynesia | 109 | 272 | Tons | 231 | Tons | No Quantity | No Quantity | 184 | Tons |
| Central African Republic | 0 | 62 | Tons | 225 | Tons | 77 | Tons | 168 | Tons |
| Sudan | 313 | 374 | Tons | 155 | Tons | 23 | Tons | 157 | Tons |
| Grenada | 11 | 56 | Tons | 56 | Tons | 148 | Tons | 154 | Tons |
| Afghanistan | 0 | 65,194 | Tons | 56,548 | Tons | 43,856 | Tons | 151 | Tons |
| Palestine, State of | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 147 | Tons |
| Qatar |  | 4,744 | Tons | 737 | Tons | 2,745 | Tons | 133 | Tons |
| Trinidad and Tobago | 470 | 326 | Tons | 301 | Tons | 348 | Tons | 126 | Tons |
| Eswatini | 118 | 209 | Tons | 331 | Tons | 154 | Tons | 124 | Tons |
| Nicaragua | 488 | 75 | Tons | 36 | Tons | 160 | Tons | 115 | Tons |
| Chad | 141 | 340 | Tons | 422 | Tons | 439 | Tons | 112 | Tons |
| Djibouti | 919 | 851 | Tons | 766 | Tons | 93 | Tons | 101 | Tons |
| Sao Tome and Principe | 16 | 42 | Tons | 59 | Tons | 49 | Tons | 91 | Tons |
| Burundi | 43 | 96 | Tons | 165 | Tons | 134 | Tons | 89 | Tons |
| Cyprus | 97 | 99 | Tons | 42 | Tons | 61 | Tons | 88 | Tons |
| Bermuda | 127 | 165 | Tons | 230 | Tons | 234 | Tons | 79 | Tons |
| El Salvador | 33 | 34 | Tons | 28 | Tons | 36 | Tons | 67 | Tons |
| Bolivia, Plurinational State of | 139 | 87 | Tons | 44 | Tons | 110 | Tons | 56 | Tons |
| Bhutan | 710 | 4 | Tons | 30 | Tons | 33 | Tons | 48 | Tons |
| Uzbekistan |  | 56 | Tons | 134 | Tons | 78 | Tons | 47 | Tons |
| Dominica | 10 | 22 | Tons | 29 | Tons | 22 | Tons | 36 | Tons |
| Honduras | 33 | 56 | Tons | 51 | Tons | 24 | Tons | 33 | Tons |
| Suriname | 0 | 0 |  | 0 |  | 0 |  | 33 | Tons |
| Mauritania | 122 | 18 | Tons | 214 | Tons | 0 |  | 32 | Tons |
| Aruba | 9 | 7 | Tons | 24 | Tons | 291 | Tons | 31 | Tons |
| Cook Islands | 38 | 40 | Tons | 28 | Tons | 21 | Tons | 27 | Tons |
| Seychelles | 212 | 30 | Tons | 53 | Tons | 8 | Tons | 26 | Tons |
| Tonga | 115 | 40 | Tons | 71 | Tons | 50 | Tons | 23 | Tons |
| Guyana | 17 | 16 | Tons | 35 | Tons | 16 | Tons | 15 | Tons |
| Barbados | 34 | 36 | Tons | 28 | Tons | 13 | Tons | 14 | Tons |
| Saint Kitts and Nevis | 10 | 4 | Tons | 44 | Tons | 30 | Tons | 14 | Tons |
| Falkland Islands (Malvinas) |  | 21 | Tons | 20 | Tons | 31 | Tons | 13 | Tons |
| Comoros | 42 | 40 | Tons | 37 | Tons | 15 | Tons | 11 | Tons |
| Ethiopia | 108 | 180 | Tons | 187 | Tons | 65 | Tons | 10 | Tons |
| Timor-Leste |  | 54 | Tons | No Quantity | No Quantity | 28 | Tons | 8 | Tons |
| Saint Helena |  | 15 | Tons | 7 | Tons | 8 | Tons | 6 | Tons |
| Bonaire, Sint Eustatius and Saba |  |  |  |  |  | 2 | Tons | 6 | Tons |
| Saint Vincent and the Grenadines | 7 | 8 | Tons | 3 | Tons | 17 | Tons | 5 | Tons |
| Norfolk Island | 6 | 4 | Tons | 3 | Tons | 21 | Tons | 4 | Tons |
| Curaçao |  | 0 | Mixed | 0 | Mixed | 4 | Tons | 4 | Tons |
| Lebanon | 5,004 | 5,018 | Tons | 15 | Tons | 21 | Tons | 4 | Tons |
| Fiji | 42 | 19 | Tons | 2 | Tons | 7 | Tons | 3 | Tons |
| Faroe Islands | 3 | 84 | Tons | 29 | Tons | 23 | Tons | 3 | Tons |
| Antigua and Barbuda | 7 | 11 | Tons | 10 | Tons | 1 | Tons | 2 | Tons |
| British Virgin Islands |  | 36 | Tons | 159 | Tons | 57 | Tons | 2 | Tons |
| Vanuatu | 24 | 32 | Tons | 17 | Tons | 6 | Tons | 2 | Tons |
| Niue | 1 | 1 | Tons | 4 | Tons | 2 | Tons | 1 | Tons |
| Korea, Democratic People's Republic of | 779 | 101 | Tons | 66 | Tons | 559 | Tons | 1 | Tons |
| Belize | 34 | 26 | Tons | 12 | Tons | 1 | Tons | 1 | Tons |
| Botswana | 505 | 336 | Tons | 650 | Tons | 938 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| Finland | 8,294 | 9,647 | Tons | 9,995 | Tons | 6,697 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| Greenland | 1 | 59 | Tons | 18 | Tons | 0 | Tons | 0 | Tons |
| Singapore | 4,187 | 4,625 | Tons | 0 | Mixed | 0 | Mixed | 0 | Mixed |
| United Kingdom | 98,758 | 846,249 | Tons | 852,451 | Tons | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity |
| Samoa | 2 | 6 | Tons | 3 | Tons | 1 | Tons | 0 | Tons |
| Wallis and Futuna Islands |  | 2 | Tons |  |  |  |  |  |  |
| Ship stores and bunkers |  | 21 | Tons | 0 | Tons |  |  |  |  |
| Free Zones | 60,370 | 67,745 | Tons | 86,751 | Tons |  |  |  |  |
| South Sudan | 4 | 21 | Tons | 24 | Tons | 31 | Tons |  |  |
| Anguilla | 13 | 99 | Tons | 31 | Tons |  |  |  |  |
| Saint Lucia | 1 | 26 | Tons | 0 | Tons | 0 | Tons |  |  |
| St. Pierre and Miquelon | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Eritrea |  |  |  | 60 | Tons |  |  |  |  |
| Solomon Islands | 9 | 27 | Tons | 0 |  | 4 | Tons |  |  |
| Northern Mariana Islands |  | 2 | Tons |  |  |  |  |  |  |
| Micronesia, Federated States of |  | 0 | Tons |  |  |  |  |  |  |
| Palau | 1 | 4 | Tons | 0 |  |  |  |  |  |
| Maldives | 0 | 122 | Tons | 1,559 | Tons | 1,584 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| Nauru |  | 1 | Tons |  |  |  |  |  |  |

حجم واردات گچ های خام معدنی جهان به ترتیب از لحاظ رتبه­ی حجمی به شرح ذیل می باشد که عبارتند از :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Importers** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | | **2020** | |
| **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity** | **Unit** | **Imported quantity** | **Unit** |
| World | No Quantity | No Quantity | 36,077,934 | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity |
| United States of America | 4,343,285 | 4,798,794 | 5,208,763 | 6,140,098 | Tons | 6,026,508 | Tons |
| India | 4,450,879 | 4,960,335 | 5,974,458 | 5,283,232 | Tons | 4,951,739 | Tons |
| Japan | 2,258,322 | 2,483,878 | 2,639,274 | 2,623,957 | Tons | 2,391,938 | Tons |
| Indonesia | 2,421,479 | 2,424,787 | 2,726,285 | 2,601,199 | Tons | 2,007,840 | Tons |
| Philippines | 1,061,890 | 1,093,077 | 1,238,388 | 909,360 | Tons | 832,860 | Tons |
| Viet Nam | No Quantity | 2,118,944 | 863,047 | 780,453 | Tons | 821,403 | Tons |
| Belgium | 802,769 | 857,097 | 963,717 | 1,066,948 | Tons | 754,995 | Tons |
| Canada | 797,575 | 699,610 | 462,311 | 810,464 | Tons | 736,579 | Tons |
| Korea, Republic of | 603,279 | 645,181 | 741,726 | 719,693 | Tons | 673,271 | Tons |
| Nigeria | No Quantity | No Quantity | 383,116 | 337,001 | Tons | 605,266 | Tons |
| China | 181,138 | 377,092 | 535,001 | 562,263 | Tons | 599,970 | Tons |
| Netherlands | 197,132 | 261,616 | 292,186 | 473,747 | Tons | 468,946 | Tons |
| Belarus | 281,784 | 365,937 | 355,829 | 370,150 | Tons | 440,227 | Tons |
| Sweden | 372,548 | 460,451 | 476,068 | 428,709 | Tons | 436,104 | Tons |
| Ghana | 161,526 | 256,028 | 304,795 | 306,888 | Tons | 408,147 | Tons |
| Malaysia | 1,377,300 | 1,275,352 | 1,307,931 | 1,121,393 | Tons | 405,528 | Tons |
| Cambodia | 159,472 | 197,327 | 320,376 | 437,395 | Tons | 379,125 | Tons |
| New Zealand | 355,975 | 277,514 | 307,353 | 349,400 | Tons | 325,827 | Tons |
| Israel | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 323,883 | Tons |
| Colombia | 520,409 | 448,890 | 447,910 | 386,965 | Tons | 319,239 | Tons |
| Kuwait | 313,289 | 239,166 | 265,573 | 266,006 | Tons | 317,272 | Tons |
| France | 445,263 | 344,823 | 311,762 | 336,964 | Tons | 311,634 | Tons |
| Côte d'Ivoire | 122,101 | 193,804 | 180,502 | 224,839 | Tons | 303,701 | Tons |
| Taipei, Chinese | 233,179 | 166,284 | 141,024 | 306,488 | Tons | 257,708 | Tons |
| Qatar |  | 403,734 | 171,160 | 1,203,361 | Tons | 245,057 | Tons |
| Denmark | 169,455 | 184,097 | 205,436 | 211,527 | Tons | 241,569 | Tons |
| Ireland | 140,178 | 190,786 | 194,472 | 203,426 | Tons | 217,471 | Tons |
| Senegal | 118,959 | 114,697 | 157,537 | 181,104 | Tons | 210,509 | Tons |
| Germany | 25,467 | 22,610 | 26,010 | 34,183 | Tons | 196,815 | Tons |
| Brazil | 208,466 | 157,698 | 357,359 | 205,637 | Tons | 180,127 | Tons |
| South Africa | 142,529 | 139,754 | 239,944 | 222,440 | Tons | 179,925 | Tons |
| Uganda | 112,211 | 91,196 | 130,208 | 140,132 | Tons | 162,484 | Tons |
| Nepal | 295,812 | 309,724 | 364,165 | 365,421 | Tons | 150,316 | Tons |
| Norway | 62,024 | 44,256 | 96,473 | 104,617 | Tons | 136,887 | Tons |
| Portugal | 37,806 | 45,277 | 69,316 | 82,051 | Tons | 128,442 | Tons |
| Cameroon | 98,473 | 138,034 | 120,304 | 145,672 | Tons | 127,776 | Tons |
| Ecuador | 156,780 | 316,586 | 203,801 | 126,306 | Tons | 124,283 | Tons |
| Lithuania | 99,861 | 83,947 | 109,800 | 95,650 | Tons | 123,082 | Tons |
| Switzerland | 101,918 | 113,172 | 110,043 | 102,054 | Tons | 122,689 | Tons |
| Georgia | 93,108 | 111,686 | 117,454 | 127,268 | Tons | 121,269 | Tons |
| Romania | 62,540 | 63,065 | 95,259 | 98,913 | Tons | 117,041 | Tons |
| Czech Republic | 94,954 | 78,970 | 106,106 | 106,102 | Tons | 109,905 | Tons |
| Burkina Faso | 108,134 | 80,086 | 120,511 | 47,687 | Tons | 105,161 | Tons |
| Finland | 187,448 | 210,372 | 197,065 | 93,443 | Tons | 103,118 | Tons |
| Slovakia | 116,491 | 110,261 | 123,035 | 126,169 | Tons | 95,912 | Tons |
| Benin | 71,871 | 97,308 | 126,292 | No Quantity | No Quantity | 76,077 | Tons |
| Togo | 58,511 | 61,712 | 52,477 | 61,174 | Tons | 72,330 | Tons |
| Kenya | 121,903 | 105,187 | 56,537 | 143,489 | Tons | 70,470 | Tons |
| Peru | 136,734 | 245,713 | 217,964 | 111,144 | Tons | 68,112 | Tons |
| Lebanon | 230,224 | 208,705 | 234,039 | 123,206 | Tons | 64,878 | Tons |
| Guinea | 34,258 | 42,471 | 45,324 | 47,259 | Tons | 64,477 | Tons |
| Luxembourg | 61,776 | 62,523 | 62,280 | 68,156 | Tons | 63,746 | Tons |
| Paraguay | 91,150 | 53,260 | 78,263 | 96,691 | Tons | 62,296 | Tons |
| Croatia | 34,283 | 20,788 | 49,887 | 51,702 | Tons | 61,260 | Tons |
| Serbia | 33,392 | 50,182 | 45,885 | 48,106 | Tons | 60,837 | Tons |
| Rwanda | 20,478 | 11,015 | 23,906 | 24,199 | Tons | 60,216 | Tons |
| Congo | 3,505 | 15,017 | 27,961 | 4 | Tons | 57,410 | Tons |
| Mali | 23,523 | 23,415 | 32,921 | 29,442 | Tons | 45,348 | Tons |
| Haiti | 123,767 | 39,970 | 36,030 | 37,645 | Tons | 44,863 | Tons |
| Costa Rica | 31,149 | 61,278 | 45,883 | 33,247 | Tons | 44,633 | Tons |
| Trinidad and Tobago | 60,587 | 44,709 | 46,010 | 43,488 | Tons | 44,190 | Tons |
| Guatemala | 1,828 | 1,801 | 34,278 | 2 | Tons | 44,003 | Tons |
| Congo, Democratic Republic of the | 6,013 | 46,562 | 32,804 | 34,510 | Tons | 43,954 | Tons |
| El Salvador | 43,608 | 48,923 | 47,330 | 29,642 | Tons | 37,015 | Tons |
| Latvia | 35,375 | 54,144 | 54,194 | 59,347 | Tons | 36,830 | Tons |
| Turkey | 261,897 | 262,073 | 195,132 | 25,307 | Tons | 34,594 | Tons |
| Armenia | 16,643 | 16,976 | 25,660 | 30,846 | Tons | 32,394 | Tons |
| Myanmar | 858 | 10,946 | 2,965 | 20,255 | Tons | 31,376 | Tons |
| Panama | 18,759 | 12,833 | 5,681 | 89,569 | Tons | 31,292 | Tons |
| Malawi | 11,981 | 12,027 | 7,583 | 10,683 | Tons | 29,689 | Tons |
| Hungary | 3,700 | 9,723 | No Quantity | 17,611 | Tons | 27,709 | Tons |
| Uruguay | 35,039 | 60,796 | 25,107 | 31,473 | Tons | 26,758 | Tons |
| Yemen | 5,516 | 16,443 | 26,268 | 25,210 | Tons | 24,686 | Tons |
| Poland | 23,507 | 22,179 | 28,200 | 9,436 | Tons | 21,456 | Tons |
| Australia | 64,877 | 235,045 | 18,216 | 23,171 | Tons | 19,940 | Tons |
| Bangladesh | 463,503 | 646,573 | 915,725 | 84,922 | Tons | 19,602 | Tons |
| Austria | 40,707 | 24,765 | 26,761 | 18,282 | Tons | 19,565 | Tons |
| Sierra Leone | 4,597 | 5,093 | 13,337 | 12,382 | Tons | 17,854 | Tons |
| Bulgaria | 11,158 | 11,969 | 14,424 | 18,321 | Tons | 17,678 | Tons |
| Kyrgyzstan | 1,403 | 90,905 | 21,925 | 19,216 | Tons | 17,521 | Tons |
| Chile | 20,343 | 52,470 | 10,763 | 51,560 | Tons | 14,285 | Tons |
| Estonia | 18,572 | 25,881 | 25,871 | 28,501 | Tons | 12,129 | Tons |
| Chad | No Quantity | No Quantity | 1,020 | 8,600 | Tons | 10,900 | Tons |
| Liberia |  | 44 | 7,004 | 10,056 | Tons | 10,223 | Tons |
| Burundi | 3,237 | 508 | 5,073 | 9,889 | Tons | 9,941 | Tons |
| Zambia | 14,069 | 13,498 | 8,782 | 5,765 | Tons | 9,592 | Tons |
| Guinea-Bissau | 0 | 0 | 5 |  |  | 8,899 | Tons |
| Brunei Darussalam | 22 | 8,196 | 8,801 | 13 | Tons | 8,855 | Tons |
| Libya, State of | 1,037 | 0 | 4,131 | 7,009 | Tons | 8,310 | Tons |
| Bahrain | 9,853 | 77,730 | 63,949 | 43,462 | Tons | 7,195 | Tons |
| Singapore | 4,355 | 911 | 6,079 | 10,928 | Tons | 6,793 | Tons |
| Syrian Arab Republic |  | 1 | 170 | 874 | Tons | 5,416 | Tons |
| Ukraine | 579 | 319 | 215 | 311 | Tons | 5,229 | Tons |
| Saudi Arabia | 12,675 | 7,650 | 5,675 | 4,946 | Tons | 5,167 | Tons |
| Macao, China | 12,971 |  | 15,023 | 889 | Tons | 5,024 | Tons |
| Mexico | 7,508 | 6,680 | 5,629 | 6,272 | Tons | 4,501 | Tons |
| United Arab Emirates | 1,062,795 | 1,533,655 | 1,362,544 | 1,093,214 | Tons | 4,437 | Tons |
| Kazakhstan | 59,885 | 54,841 | 41,737 | 3,578 | Tons | 4,366 | Tons |
| Angola | 1 | 0 | 0 | 0 |  | 4,328 | Tons |
| Gambia | 127 | 133 | 1,074 | 1,246 | Tons | 4,299 | Tons |
| Italy | 1,747 | 2,527 | 2,877 | 2,917 | Tons | 4,074 | Tons |
| Barbados | 3,814 | 8,517 | 15,086 | 10,512 | Tons | 3,448 | Tons |
| Palestine, State of | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 3,105 | Tons |
| Suriname | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 3,000 | Tons |
| Eswatini | 2,907 | 1,586 | 4,144 | 5,669 | Tons | 2,919 | Tons |
| Sudan | 12 | 550 | 501 | 1 | Tons | 2,438 | Tons |
| Russian Federation | 6,574 | 5,522 | 1,803 | 2,450 | Tons | 2,425 | Tons |
| Fiji | 2,172 | 4,810 | 17,622 | 2 | Tons | 2,193 | Tons |
| Slovenia | 67 | 86 | 3,119 | 13,906 | Tons | 2,174 | Tons |
| Djibouti | 320 | 213 | 14,003 | 2,256 | Tons | 1,969 | Tons |
| Zimbabwe | 5 | 228 | 1,074 | 495 | Tons | 1,878 | Tons |
| Mozambique | 10 | 5,202 | 44,289 | 19,409 | Tons | 1,785 | Tons |
| Egypt | 1,010 | No Quantity | 841 | 901 | Tons | 1,711 | Tons |
| Iceland | 1,350 | 1,823 | 2,751 | 1,993 | Tons | 1,427 | Tons |
| Venezuela, Bolivarian Republic of | 110,250 | 63,855 | 77,650 | 457 | Tons | 1,378 | Tons |
| Somalia | 630 | 355 | 1,081 | 727 | Tons | 1,268 | Tons |
| Madagascar | 7,879 | 427 | 4,784 | 1,487 | Tons | 1,119 | Tons |
| Tanzania, United Republic of | 36,505 | 3,228 | 1,102 | 1,847 | Tons | 1,105 | Tons |
| Hong Kong, China | 7,711 | 1,295 | 2,407 | 1,683 | Tons | 678 | Tons |
| Greece | 3,425 | 3,392 | 2,594 | 1,358 | Tons | 542 | Tons |
| Pakistan | 2,128 | 1,145 | 944 | 584 | Tons | 450 | Tons |
| Bosnia and Herzegovina | 2 | 1 | 20 | 180 | Tons | 389 | Tons |
| Cayman Islands | 131 | 381 | 209 | 61 | Tons | 375 | Tons |
| Namibia | 342 | 159 | 1,790 | 63 | Tons | 364 | Tons |
| Botswana | 383 | 104 | 172 | 350 | Tons | 339 | Tons |
| Tajikistan | 75 | 3,582 | 725 | 72 | Tons | 324 | Tons |
| Thailand | 227 | 214 | 267 | 340 | Tons | 289 | Tons |
| Azerbaijan | 3,479 | 539 | 653 | 501 | Tons | 284 | Tons |
| Uzbekistan |  | 144 | 173 | 231 | Tons | 273 | Tons |
| Oman | 2,177 | 3,840 | 4,916 | 1,659 | Tons | 233 | Tons |
| Ethiopia | 739 | 371 | 279 | 175 | Tons | 215 | Tons |
| Eritrea | 11 | 26 | 56 | 187 | Tons | 180 | Tons |
| Algeria | 104 | 241 | 447 | 4,245 | Tons | 170 | Tons |
| Jordan | 484 | 981 | 184 | 125 | Tons | 153 | Tons |
| Jamaica | 50 | 13 | 0 | 120 | Tons | 127 | Tons |
| Maldives | 135 | 490 | 268 | 127 | Tons | 114 | Tons |
| Bonaire, Sint Eustatius and Saba |  |  | 37 | 5 | Tons | 92 | Tons |
| New Caledonia | 268 | 188 | 120 | 140 | Tons | 81 | Tons |
| Moldova, Republic of | 368 | 304 | 45 | 64 | Tons | 66 | Tons |
| Cyprus | 205 | 103 | 106 | 59 | Tons | 66 | Tons |
| Honduras | 19 | 0 | 0 | 0 |  | 60 | Tons |
| Lao People's Democratic Republic | No Quantity | 6,687 | 2,363 | 62 | Tons | 60 | Tons |
| Morocco | 87 | 36 | 98 | 1,101 | Tons | 57 | Tons |
| South Sudan | 3 | 50 | 226 | 60 | Tons | 54 | Tons |
| Argentina | 35 | 7 | 4 | 28 | Tons | 43 | Tons |
| Tunisia | 84 | 61 | 112 | 92 | Tons | 40 | Tons |
| Bhutan |  | 11 | 29 | 23 | Tons | 39 | Tons |
| Malta | 1,119 | 134 | 606 | 103 | Tons | 35 | Tons |
| Equatorial Guinea | 74 | 106 | 309 | 8,211 | Tons | 25 | Tons |
| Lesotho | 22 | 34 | 0 | 18 | Tons | 23 | Tons |
| Mauritania | 287 | 107 | 239 | 705 | Tons | 21 | Tons |
| Norfolk Island |  |  |  | 8 | Tons | 20 | Tons |
| Bahamas | 27 | 2 | 23 | 2 | Tons | 20 | Tons |
| Mongolia | 20,441 | 21,563 | 29,030 | 26,133 | Tons | 18 | Tons |
| Seychelles | 56 | 23 | 1 | 40 | Tons | 16 | Tons |
| Belize | 6 | 1,294 | 303 | 1,770 | Tons | 14 | Tons |
| Mauritius | 532 | 71 | 128 | 42 | Tons | 9 | Tons |
| Tonga |  | 10 | 64 |  |  | 9 | Tons |
| Turks and Caicos Islands | 4 | 2 |  | 1 | Tons | 7 | Tons |
| Niger | 1,381 | 674 | 873 | 1,422 | Tons | 7 | Tons |
| Nicaragua | 2 | 0 | 202 | 766 | Tons | 5 | Tons |
| Montenegro | 3 | 1 | 2 | 29 | Tons | 5 | Tons |
| Guyana | 138 | 13 | 23 | 0 | Tons | 4 | Tons |
| Solomon Islands | 0 | 0 | 24 |  |  | 4 | Tons |
| Bermuda | 25 | 3 | 1 | 2 | Tons | 4 | Tons |
| Comoros | 0 | 0 | 37 | 20 | Tons | 3 | Tons |
| Turkmenistan |  | 36 |  |  |  | 3 | Tons |
| Gibraltar | 77 | 12 | 47 | 8 | Tons | 2 | Tons |
| Gabon | 20,002 | 13 | 67,231 | 16,001 | Tons | 2 | Tons |
| British Virgin Islands |  |  | 1 |  |  | 2 | Tons |
| Iraq | 7,970 | 2,694 | 1,439 | 50 | Tons | 2 | Tons |
| Korea, Democratic People's Republic of | 3,792 | 10 | 117 |  |  | 2 | Tons |
| Aruba | 11 | 6 | 0 | 1 | Tons | 2 | Tons |
| Iran, Islamic Republic of | 21 | 0 | 0 | 7,280 | Tons | 1 | Tons |
| Grenada | 22 | 21 | 0 | 0 |  | 1 | Tons |
| Dominican Republic | No Quantity | 543 | 155 | 23 | Tons | 0 |  |
| Sri Lanka | No Quantity | 363,333 |  | 263,183 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| Bolivia, Plurinational State of | 40 | 335 | 0 | 171 | Tons | 0 |  |
| Antigua and Barbuda | 1 | 27 | 0 | 0 |  | 0 |  |
| Albania | 60 | 48 | 4 | 0 |  | 0 |  |
| Curaçao |  | 37 | 18 | 0 | Mixed | 0 | Mixed |
| United Kingdom | 1,689,291 | 1,567,647 | 1,532,167 | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity |
| Macedonia, North | 68 | 389 | 428 | 809 | Tons | 0 |  |
| Samoa | 1 | 1 | 2 | 1 | Tons | 0 |  |
| Saint Vincent and the Grenadines | 0 | 0 | 2 | 7 | Tons | 0 |  |
| Spain | 20,169 | 106,107 | 6,566 | 14,682 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| Saint Kitts and Nevis | 3 | 0 |  | 12 | Tons |  |  |
| Anguilla |  |  |  | 0 | Tons |  |  |
| Saint Lucia | 7 | 0 | 0 | 1 | Tons |  |  |
| St. Pierre and Miquelon | 86 | 46 |  |  |  |  |  |
| Timor-Leste |  | 456 |  |  |  |  |  |
| Free Zones | 150,943 | 49,588 | 66,706 |  |  |  |  |
| United States Minor Outlying Islands |  |  |  | 1 | Tons |  |  |
| Papua New Guinea |  |  | 5 |  |  |  |  |
| Micronesia, Federated States of | 20 |  |  |  |  |  |  |
| Palau | 2 | 3 | 11 |  |  |  |  |
| Dominica | 12 | 30 | 14 | 75 | Tons |  |  |
| Cuba | 0 | 0 | 69 | 2 | Tons |  |  |
| Faroe Islands |  |  | 30 | No Quantity | No Quantity |  |  |
| Falkland Islands (Malvinas) | 6 |  | 6 |  |  |  |  |
| French Polynesia | 55 | 26 |  |  |  |  |  |

محققین و فعالان اقتصادی حوزه­ی صنعت گچ می­توانند، با توجه به جداول فوق و براساس رقبای صادراتی ایران که در بخش آینده به شرح آن خواهیم پرداخت و بر اساس میزان فاصله­ی مکان تولید و استخراج محصول گچ و هزینه­ی حمل و نقل و مقایسه ارزش های واحد پولی کشورهای رقیب با کشور ایران، بازارهای هدف را شناسایی و جهت صادرات موفق­تر، بر اساس اطلاعات مذکور در این بخش، برنامه­ی ورود و یا توسعه­ی صادرات گچ ایرانی خود را تنظیم نموده و یا در صورت مشاهده­ی ضعف در نوع تبادلات صادراتی، با مراجعه به تحلیل­های فصول گذشته، به بررسی چرایی آن پرداخته و با اصلاح استراتژی خود، گامی نوین را در بهبود حوزه­ی کسب و کار و صادرات گچ ایرانی به بازارهای جهانی فراهم آورند.

**6-4- شناسایی کشورهای صادرکننده گچ جهان**

طبق بررسی های به عمل آمده از سایت مذکور در بخش گذشته، حجم صادرات گچ های پلاستری و فرآوری شده جهان به ترتیب از لحاظ رتبه­ی حجمی به شرح ذیل می باشد که عبارتند از :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Exporters** | **2016** | **2017** | **2018** | | **2019** | | **2020** | |
| **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity** | **Unit** | **Exported quantity** | **Unit** | **Exported quantity** | **Unit** |
| World | 4,546,945 | 4,925,468 | 5,599,188 | Tons | 4,847,808 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| Turkey | 481,259 | 604,004 | 806,000 | Tons | 986,495 | Tons | 1,283,986 | Tons |
| Germany | 1,139,626 | 1,203,732 | 1,356,875 | Tons | 1,228,360 | Tons | 917,382 | Tons |
| Thailand | 443,414 | 427,037 | 494,609 | Tons | 431,051 | Tons | 392,085 | Tons |
| France | 249,641 | 251,388 | 262,139 | Tons | 281,221 | Tons | 300,501 | Tons |
| Spain | 172,417 | 249,880 | 237,561 | Tons | 280,143 | Tons | 282,406 | Tons |
| United Arab Emirates | 1,284 | 2,414 | 1,883 | Tons | 1,682 | Tons | 202,054 | Tons |
| Iran, Islamic Republic of | 814,583 | 1,023,156 | 1,215,934 | Tons | 230,155 | Tons | 113,845 | Tons |
| Morocco | 75,262 | 71,495 | 57,448 | Tons | 73,647 | Tons | 106,709 | Tons |
| United States of America | 93,854 | 108,121 | 118,447 | Tons | 113,019 | Tons | 89,622 | Tons |
| Oman | 25 | 347 | 863 | Tons | 163,592 | Tons | 85,884 | Tons |
| Tunisia | 333,396 | 292,347 | 320,007 | Tons | 342,836 | Tons | 72,724 | Tons |
| Russian Federation | 36,113 | 39,120 | 46,108 | Tons | 58,982 | Tons | 64,110 | Tons |
| Moldova, Republic of | 43,334 | 46,052 | 53,974 | Tons | 48,858 | Tons | 56,762 | Tons |
| Poland | 51,934 | 48,509 | 45,480 | Tons | 53,853 | Tons | 55,068 | Tons |
| Austria | 62,844 | 33,545 | 46,149 | Tons | 50,343 | Tons | 50,265 | Tons |
| Ireland | 22,967 | 25,637 | 26,550 | Tons | 26,854 | Tons | 41,817 | Tons |
| China | 60,268 | 51,530 | 41,970 | Tons | 40,542 | Tons | 40,056 | Tons |
| Latvia | 31,943 | 33,307 | 32,633 | Tons | 35,215 | Tons | 35,593 | Tons |
| Brazil | 27,135 | 31,574 | 30,637 | Tons | 29,450 | Tons | 33,346 | Tons |
| Uzbekistan |  | 35,557 | 23,438 | Tons | 23,102 | Tons | 26,519 | Tons |
| Kazakhstan | 14,667 | 19,295 | 19,375 | Tons | 20,179 | Tons | 22,178 | Tons |
| Macedonia, North | 12,309 | 13,464 | 16,729 | Tons | 22,355 | Tons | 22,130 | Tons |
| Ukraine | 29,165 | 27,382 | 25,691 | Tons | 23,116 | Tons | 21,740 | Tons |
| Mauritania | 3,909 | 4,018 | 3,040 | Tons | 4,220 | Tons | 18,071 | Tons |
| Italy | 82,402 | 32,393 | 71,281 | Tons | 34,281 | Tons | 18,062 | Tons |
| Romania | 14,121 | 13,159 | 14,142 | Tons | 14,968 | Tons | 14,979 | Tons |
| Czech Republic | 4,061 | 3,912 | 15,017 | Tons | 14,933 | Tons | 13,323 | Tons |
| Saudi Arabia | 36,469 | 33,095 | 20,440 | Tons | 13,729 | Tons | 12,979 | Tons |
| India | 11,870 | 6,270 | 7,455 | Tons | 14,347 | Tons | 11,360 | Tons |
| Portugal | 11,722 | 12,468 | 7,163 | Tons | 8,520 | Tons | 10,618 | Tons |
| Belarus | 254 | 5 | 208 | Tons | 617 | Tons | 9,117 | Tons |
| Bosnia and Herzegovina | 9,828 | 11,156 | 7,978 | Tons | 9,363 | Tons | 8,882 | Tons |
| Zimbabwe | 4,930 | 8,357 | 9,344 | Tons | 8,780 | Tons | 8,614 | Tons |
| South Africa | 13,490 | 9,630 | 8,979 | Tons | 9,178 | Tons | 7,755 | Tons |
| Hungary | 3,722 | 4,109 | 8,667 | Tons | 5,989 | Tons | 7,229 | Tons |
| Argentina | 4,112 | 6,642 | 7,403 | Tons | 9,267 | Tons | 6,537 | Tons |
| Netherlands | 1,806 | 2,456 | 1,538 | Tons | 2,162 | Tons | 6,345 | Tons |
| Korea, Republic of | 6,380 | 6,478 | 7,667 | Tons | 7,995 | Tons | 6,311 | Tons |
| Peru | 5,825 | 5,095 | 4,939 | Tons | 4,927 | Tons | 6,287 | Tons |
| Bulgaria | 6,393 | 6,253 | 6,683 | Tons | 6,908 | Tons | 6,284 | Tons |
| Colombia | 75 | 24 | 71 | Tons | 877 | Tons | 4,805 | Tons |
| Bhutan | 80 | 22 | 925 | Tons | 6,701 | Tons | 4,553 | Tons |
| Greece | 4,513 | 4,154 | 4,175 | Tons | 3,812 | Tons | 4,120 | Tons |
| Malaysia | 5,261 | 5,769 | 4,928 | Tons | 4,524 | Tons | 3,095 | Tons |
| Lao People's Democratic Republic | 7,450 | 8,635 | 14,817 | Tons | 38,031 | Tons | 3,089 | Tons |
| Indonesia | 816 | 324 | 369 | Tons | 921 | Tons | 2,116 | Tons |
| New Zealand | 3,168 | 2,875 | 2,174 | Tons | 1,679 | Tons | 2,065 | Tons |
| Algeria | 286 | 1,070 | 1,629 | Tons | 2,184 | Tons | 1,942 | Tons |
| Japan | 2,744 | 2,444 | 2,202 | Tons | 1,881 | Tons | 1,678 | Tons |
| Sweden | 352 | 355 | 480 | Tons | 433 | Tons | 1,595 | Tons |
| Cyprus | 327 | 1,103 | 2,120 | Tons | 2,501 | Tons | 1,520 | Tons |
| Tanzania, United Republic of | 319 | 970 | 835 | Tons | 1,765 | Tons | 1,473 | Tons |
| Guatemala | 315 | 432 | 199 | Tons | 185 | Tons | 1,310 | Tons |
| Egypt | 196 | 6,456 | 1,715 | Tons | 1,238 | Tons | 1,060 | Tons |
| Luxembourg | 473 | 3,022 | 935 | Tons | 1,145 | Tons | 994 | Tons |
| Mexico | 10,944 | 11,168 | 9,233 | Tons | 987 | Tons | 827 | Tons |
| Australia | 514 | 904 | 705 | Tons | 855 | Tons | 675 | Tons |
| Dominican Republic | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 638 | Tons |
| Lithuania | 305 | 483 | 535 | Tons | 493 | Tons | 611 | Tons |
| Ghana | 0 | 0 | 0 |  | 36 | Tons | 599 | Tons |
| Israel | 99 | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | No Quantity | 408 | Tons |
| Denmark | 109 | 607 | 301 | Tons | 744 | Tons | 391 | Tons |
| Georgia | 67 | 153 | 188 | Tons | 82 | Tons | 307 | Tons |
| Slovenia | 282 | 290 | 349 | Tons | 298 | Tons | 279 | Tons |
| Estonia | 231 | 223 | 360 | Tons | 269 | Tons | 225 | Tons |
| Hong Kong, China | 288 | 910 | 690 | Tons | 437 | Tons | 189 | Tons |
| Honduras | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 164 | Tons |
| Turkmenistan | 70 |  | 226 | Tons | 502 | Tons | 163 | Tons |
| Taipei, Chinese | 31,361 | 35,017 | 19,679 | Tons | 350 | Tons | 160 | Tons |
| Viet Nam | 28 | 95 | 173 | Tons | 391 | Tons | 154 | Tons |
| Switzerland | 1,282 | 630 | 205 | Tons | 194 | Tons | 122 | Tons |
| Kenya | 1,574 | 1,267 | 129 | Tons | 196 | Tons | 118 | Tons |
| Pakistan | 652 | 342 | 263 | Tons | 326 | Tons | 116 | Tons |
| Croatia | 361 | 346 | 795 | Tons | 1,166 | Tons | 113 | Tons |
| Free Zones | 374 | 48 |  |  | 25 | Tons | 100 | Tons |
| Chile | 53 | 85 | 0 |  | 0 |  | 90 | Tons |
| Jordan | 2,523 | 1,060 | 1,273 | Tons | 727 | Tons | 90 | Tons |
| Senegal | 449 | 608 | 100 | Tons | 82 | Tons | 82 | Tons |
| Slovakia | 260 | 13 | 323 | Tons | 32 | Tons | 75 | Tons |
| Serbia | 158 | 134 | 205 | Tons | 97 | Tons | 73 | Tons |
| Armenia | 138 | 44 | 42 | Tons | 59 | Tons | 71 | Tons |
| Niger | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 60 | Tons |
| Canada | 231 | 249 | 178 | Tons | 84 | Tons | 57 | Tons |
| Cameroon | 1 | 0 | 0 |  |  |  | 56 | Tons |
| Libya, State of | 0 | 0 | 0 |  |  |  | 55 | Tons |
| Trinidad and Tobago | No Quantity |  | 1 | Tons | 6 | Tons | 51 | Tons |
| Togo | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 30 | Tons |
| Gibraltar | 2 |  |  |  |  |  | 20 | Tons |
| Norway | 70 | 44 | 363 | Tons | 113 | Tons | 17 | Tons |
| Lebanon | 14 | 30 | 17 | Tons | 6 | Tons | 16 | Tons |
| Bolivia, Plurinational State of | 26 | 0 | 251 | Tons | 71 | Tons | 15 | Tons |
| Mauritius | 5 | 0 | 0 |  | 0 |  | 14 | Tons |
| Panama | 1 | 0 | 0 |  | 22 | Tons | 12 | Tons |
| Malta | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 11 | Tons |
| Malawi | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 11 | Tons |
| Uganda | 0 | 37 | 71 | Tons | 28 | Tons | 7 | Tons |
| Costa Rica | 3 | 9 | 6 | Tons | 7 | Tons | 3 | Tons |
| Finland | 30 | 21 | 20 | Tons | 3 | Tons | 2 | Tons |
| Uruguay | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 2 | Tons |
| Tokelau |  |  |  |  |  |  | 1 | Tons |
| Montenegro | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 1 | Tons |
| Mozambique | 0 | 0 | 0 |  | 51 | Tons | 1 | Tons |
| Jamaica | 11 | 30 | 0 |  | 0 |  | 1 | Tons |
| Lesotho | 0 | 1 | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| Kuwait | 0 | 25 | 28 | Tons | 50 | Tons | 0 |  |
| Ecuador | 0 | 52 | 0 |  | 55 | Tons | 0 |  |
| Guyana | 0 | 0 | 0 | Tons | 0 |  | 0 |  |
| Sri Lanka | 13 | 1 |  |  | 0 |  | 0 |  |
| Botswana | 0 | 0 | 243 | Tons | 110 | Tons | 0 |  |
| Barbados | 0 | 1 | 0 |  | 1 | Tons | 0 |  |
| Antigua and Barbuda | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| Azerbaijan | 79 | 128 | 1,920 | Tons | 603 | Tons | 0 |  |
| Albania | 3,572 | 0 | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| Aruba | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| Philippines | 0 | 25 | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| Nicaragua | 33 | 33 | 15 | Tons | 20 | Tons | 0 |  |
| Singapore | 284 | 238 | 0 | Mixed | 0 | Mixed | 0 | Mixed |
| Eswatini | 0 | 0 | 2 | Tons | 1 | Tons | 0 |  |
| Zambia | 18 | 0 | 0 |  | 97 | Tons | 0 |  |
| United Kingdom | 22,042 | 27,477 | 33,814 | Tons | 32,923 | Tons | No Quantity | No Quantity |
| United States Minor Outlying Islands |  |  | 0 | Tons |  |  |  |  |
| Venezuela, Bolivarian Republic of |  |  | 101 | Tons |  |  |  |  |
| Rwanda | 0 | 0 | 37 | Tons | 6 | Tons |  |  |
| Marshall Islands |  |  | 539 | Tons | 2,081 | Tons |  |  |
| Angola | 179 | 394 | 5,731 | Tons | 0 | Tons |  |  |
| Bahrain | 127 | 66 | 0 |  | 1 | Tons |  |  |
| Bangladesh |  | 64 |  |  | 9 | Tons |  |  |
| British Virgin Islands | 11 |  |  |  |  |  |  |  |
| Cocos (Keeling) Islands |  | 0 |  |  |  |  |  |  |
| Dominica | 4 | 2 |  |  |  |  |  |  |
| Guinea | 0 | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Iraq | 24 | 55 | 56 | Tons |  |  |  |  |
| Korea, Democratic People's Republic of | 21 |  |  |  |  |  |  |  |
| Côte d'Ivoire | 0 | 12 | 0 |  | 0 |  |  |  |

حال، به معرفی صادرکنندگان گچ خام جهان بر اساس معتبرترین منابع خواهیم پرداخت که عبارتند از :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Exporters** | **2016** | **2017** | **2018** | | **2019** | **2020** |
| **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity** | **Unit** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** |
| World | 26,933,319 | 32,456,377 | 35,746,895 | Tons | 33,333,523 | 31,950,592 |
| Spain | 5,077,349 | 5,285,624 | 6,023,851 | Tons | 6,987,585 | 7,730,514 |
| Thailand | 7,601,961 | 6,780,753 | 6,631,836 | Tons | 6,386,066 | 5,523,832 |
| Oman | 999,857 | 5,412,292 | 7,209,541 | Tons | 5,266,628 | 4,649,618 |
| United Arab Emirates | 31,584 | 64,210 | 67,627 | Tons | 31,338 | 2,773,258 |
| Canada | 1,181,579 | 1,538,200 | 1,410,976 | Tons | 1,804,073 | 2,016,026 |
| Mexico | 3,281,770 | 3,554,096 | 3,606,225 | Tons | 2,643,265 | 1,200,351 |
| Iran, Islamic Republic of | 4,022,924 | 4,629,687 | 4,261,698 | Tons | 3,433,471 | 989,666 |
| Morocco | 121,475 | 237,185 | 408,000 | Tons | 687,582 | 921,523 |
| Germany | 637,362 | 649,019 | 668,613 | Tons | 738,452 | 743,315 |
| Cyprus | 598,631 | 587,803 | 537,752 | Tons | 538,770 | 560,351 |
| Korea, Republic of | 469,417 | 582,222 | 592,356 | Tons | 553,089 | 463,299 |
| Egypt | 8,783 | 102,269 | 96,191 | Tons | 160,808 | 400,368 |
| Turkey | 177,048 | 65,680 | 111,619 | Tons | 125,033 | 341,732 |
| France | 306,399 | 348,245 | 296,454 | Tons | 297,529 | 275,299 |
| Italy | 181,416 | 144,391 | 169,972 | Tons | 147,561 | 255,720 |
| Lao People's Democratic Republic | No Quantity | 140,630 | 208,894 | Tons | 318,692 | 243,115 |
| Czech Republic | 89,136 | 81,365 | 72,165 | Tons | 108,954 | 223,555 |
| Russian Federation | 36,319 | 11,132 | 136,984 | Tons | 191,276 | 215,788 |
| Poland | 53,102 | 79,399 | 91,315 | Tons | 96,515 | 199,725 |
| Greece | 174,374 | 224,168 | 193,904 | Tons | 186,568 | 191,179 |
| India | 95,391 | 75,738 | 150,050 | Tons | 149,123 | 151,234 |
| Tunisia | 6,750 | 36,418 | 26,006 | Tons | 50,181 | 133,331 |
| Kenya | 61,321 | 73,887 | 131,482 | Tons | 125,161 | 127,340 |
| Azerbaijan | 89,366 | 107,768 | 113,321 | Tons | 123,549 | 117,898 |
| Bhutan | 94,345 | 110,961 | 190,401 | Tons | 409,709 | 112,075 |
| Australia | 66,570 | 36,346 | 169,887 | Tons | 430,535 | 110,287 |
| Belgium | 88,943 | 105,161 | 114,718 | Tons | 88,705 | 98,492 |
| Mauritania | 51,540 | 71,040 | 120,815 | Tons | 119,675 | 97,365 |
| Norway | 77,756 | 92,507 | 88,583 | Tons | 91,771 | 93,602 |
| Latvia | 31,848 | 53,834 | 86,364 | Tons | 73,882 | 91,759 |
| Dominican Republic | 140,795 | 35,404 | 53,037 | Tons | 88,890 | 75,345 |
| Saudi Arabia | 123,823 | 91,284 | 83,909 | Tons | 79,055 | 72,850 |
| Ukraine | 38,494 | 16,235 | 28,781 | Tons | 28,109 | 68,410 |
| Bosnia and Herzegovina | 39,808 | 53,344 | 58,021 | Tons | 71,235 | 65,251 |
| China | 171,949 | 127,730 | 136,700 | Tons | 102,743 | 64,226 |
| Moldova, Republic of | 159,448 | 180,586 | 142,050 | Tons | 75,460 | 57,463 |
| Tanzania, United Republic of | 4,745 | 3,166 | 3,878 | Tons | 9,845 | 53,101 |
| Slovenia | 3 | 3 | 126 | Tons | 1,050 | 47,126 |
| Guatemala | 46,054 | 30,784 | 24,482 | Tons | 30,258 | 39,346 |
| Argentina | 34,226 | 26,133 | 34,482 | Tons | 24,913 | 34,740 |
| Denmark | 171 | 132 | 54 | Tons | 502 | 33,149 |
| United States of America | 43,689 | 36,516 | 35,996 | Tons | 37,523 | 32,641 |
| Netherlands | 16,154 | 14,251 | 30,389 | Tons | 30,216 | 27,192 |
| Bulgaria | 9,071 | 25,685 | 28,733 | Tons | 21,418 | 26,254 |
| Macedonia, North | 24,696 | 24,224 | 27,254 | Tons | 35,063 | 24,440 |
| Peru | 63,370 | 87,348 | 16,670 | Tons | 47,524 | 23,595 |
| United Kingdom | 4,897 | 9,444 | 14,444 | Tons | No Quantity | 21,333 |
| Austria | 22,376 | 32,856 | 36,453 | Tons | 48,508 | 18,370 |
| Sweden | 9,389 | 11,677 | 16,390 | Tons | 14,654 | 17,507 |
| Kazakhstan | 39 | 26,729 | 24,752 | Tons | 18,778 | 17,474 |
| Angola | 542 | 0 | 0 |  | 0 | 15,948 |
| South Africa | 6,443 | 5,356 | 8,819 | Tons | 9,551 | 8,304 |
| Zimbabwe | 23,828 | 9,716 | 8,042 | Tons | 4,984 | 7,687 |
| Malaysia | 1,346 | 709 | 5,085 | Tons | 9,076 | 6,484 |
| Slovakia | 0 | 0 | 58 | Tons | 47 | 6,229 |
| Namibia | 0 | 33 | 0 |  | 0 | 6,047 |
| Zambia | 120 | 20 | 0 |  | 384 | 5,974 |
| Pakistan | 117,729 | 240,052 | 904,635 | Tons | 131,326 | 5,872 |
| Portugal | 93 | 6 | 5 | Tons | 6,012 | 4,361 |
| Indonesia | 0 | 5,700 | 0 |  | 0 | 2,060 |
| Senegal | 0 | 0 | 0 |  | 0 | 2,000 |
| Ireland | 19,792 | 67 | 11,924 | Tons | 13,774 | 1,410 |
| Niger | 0 | 1,238 | 3,900 | Tons | 1,285 | 1,175 |
| Free Zones |  | 10,002 | 14 | Tons | 100 | 1,084 |
| Switzerland | 1,223 | 2,211 | 1,688 | Tons | 729 | 868 |
| Ethiopia | 0 | 80 | 5,540 | Tons | 1,168 | 832 |
| Taipei, Chinese | 89 | 138 | 93 | Tons | 122 | 756 |
| Colombia | 0 | 0 | 0 |  | 463 | 724 |
| Hungary | 24,909 | 27,747 | 65 | Tons | 227 | 272 |
| Uzbekistan |  | 48 | 139 | Tons | 266 | 209 |
| Armenia | 104 | 211 | 243 | Tons | 240 | 164 |
| Hong Kong, China | 6,797 | 7,009 | 386 | Tons | 12,477 | 127 |
| New Zealand | 67 | 130 | 120 | Tons | 113 | 118 |
| Singapore | 109 | 106 | 69 | Tons | 129 | 82 |
| Dominica | 32,295 |  |  |  |  | 69 |
| Honduras | 23 | 0 | 440 | Tons | 330 | 66 |
| Japan | 5,123 | 5,076 | 2,537 | Tons | 33 | 37 |
| Finland | 0 | 0 | 20 | Tons | 0 | 33 |
| Lithuania | 50 | 75 | 53 | Tons | 49 | 29 |
| Bahrain | 43 | 278 | 23 | Tons | 17 | 28 |
| Estonia | 0 | 28 | 29 | Tons | 106 | 27 |
| Georgia | 519 | 309 | 0 |  | 0 | 25 |
| Romania | 2 | 2 | 7 | Tons | 49 | 21 |
| Brazil | 0 | 81 | 1 | Tons | 39 | 16 |
| Belarus | 18 | 19 | 19 | Tons | 15 | 14 |
| Uruguay | 0 | 0 | 0 |  | 0 | 6 |
| Burundi | 0 | 0 | 0 |  | 0 | 2 |
| Serbia | 3 | 0 | 1 | Tons | 3 | 1 |
| Nicaragua | 4,675 | 2,000 | 1,550 | Tons | 0 | 0 |
| Curaçao |  | 0 | 0 | Mixed | 0 | 0 |
| Aruba | 0 | 0 | 0 |  | 0 | 0 |
| Nigeria | No Quantity | No Quantity | 1,300 | Tons | 600 | 0 |
| Viet Nam | No Quantity | 3,667 | 1,784 | Tons | 1,398 | 0 |
| Tajikistan | 0 | 68 | 0 |  | 0 | 0 |
| Uganda | 9 | 0 | 1 | Tons | 11 | 0 |
| Bolivia, Plurinational State of | 1,156 | 473 | 885 | Tons | 3,834 | 0 |
| Barbados | 0 | 0 | 1 | Tons | 0 | 0 |
| Sri Lanka | 0 | 9 |  |  | 0 | 0 |
| Congo | 0 | 1 | 0 |  | 0 | 0 |
| Costa Rica | 54 | 0 | 0 |  | 619 | 0 |
| Croatia | 9,843 | 14,479 | 75 | Tons | 1,067 | 0 |
| El Salvador | 0 | 0 | 0 |  | 146 | 0 |
| Israel | No Quantity | No Quantity | 0 |  | 0 | 0 |
| Malta | 0 | 0 | 0 |  | 3 | 0 |
| Jordan | 3,315 | 625 | 457 | Tons | 150 | 0 |
| Kuwait | 3,337 | 2,029 | 251 | Tons | 130 | 0 |
| Côte d'Ivoire | 1,500 | 0 | 0 |  | 0 |  |
| Ghana | 0 | 0 | 1,000 | Tons | 0 |  |
| Guinea | 0 |  | 2 | Tons |  |  |
| Cameroon | 0 | 1,000 | 1,220 | Tons |  |  |
| Algeria | 0 | 0 | 27 | Tons |  |  |
| Sudan | 48 | 0 | 0 |  |  |  |
| Marshall Islands |  |  |  |  | 1,080 |  |
| Rwanda | 601 | 18 | 27 | Tons | 81 |  |
| Venezuela, Bolivarian Republic of |  |  | 160 | Tons |  |  |

با توجه به شواهد فوق، نشان می دهد که ایرانی که دارای سومین ذخایر بزرگ گچ جهان و دارای 6 درصد از ذخایر جهان است، بدلیل سوء مدیریت و نبود استراتژی مناسب و از سویی با توجه به نوسانات ارزی و تحریم های جهانی دچار افت جدی در ردیف صادرکنندگان جهان قرارگرفته است و از رتبه 3 به رتبه 7 صادرکنندگان جهان تنزل یافته است.

حال، در بخش های بعدی به وضعیت صادراتی و وارداتی گچ ایران به بازارهای جهانی می پردازیم تا از نگاه داخلی بتوانیم با اطلاعات دقیق تری از وضعیت موجود آگاه گردیم .

**6-5- نگاهی بر وضعیت موجود صادرات و واردات گچ ایران**

همانطور که در بخش گذشته اشاره گردید، در این بخش به بررسی وضعیت واردات و صادرات گچ فراوری و گچ خام ایران به بازارهای جهانی خواهیم پرداخت.

الف ) آمار واردات گچ فرآوری شده ایران :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Exporters** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** |
| World | 672 | 661 | 567 | 693 | 18 |
| Turkey | 275 | 368 | 184 | 414 | 11 |
| China | 25 | 3 | 46 | 15 | 5 |
| Germany | 5 | 7 | 9 | 9 | 3 |
| Korea, Republic of |  | 17 |  |  |  |
| France |  | 1 |  | 0 |  |
| Italy | 0 |  |  | 5 |  |
| Singapore | 38 |  |  |  |  |
| Slovenia |  |  | 6 |  |  |
| Thailand |  | 37 | 153 | 173 |  |
| United Arab Emirates | 329 | 228 | 170 | 57 |  |
| United States of America |  |  |  | 20 |  |

ب) آمار واردات گچ خام در ایران :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Exporters** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity, Tons** | **Imported quantity,** | **Imported quantity,** |
| World | 96 | 205 | 21 |  |  |
| China |  |  | 2 |  |  |
| Germany | 11 |  |  |  |  |
| Thailand | 38 | 136 | 19 |  |  |
| United Arab Emirates | 47 | 4 |  |  |  |
| Turkey |  | 47 |  |  |  |
| United States of America |  | 19 |  |  |  |

ج) آمار صادرات گچ فرآوری شده ایران به بازارهای جهانی :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Importers** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** |
| World | 753,588 | 821,343 | 814,583 | 1,023,156 | 1,215,934 |
| India | 76,283 | 157,336 | 110,142 | 212,384 | 431,787 |
| Kuwait | 51,125 | 153,646 | 179,274 | 180,487 | 175,894 |
| Iraq | 133,696 | 119,135 | 182,114 | 191,499 | 145,989 |
| China | 1,240 | 108 | 340 | 17,502 | 110,443 |
| Afghanistan | 103,099 | 76,312 | 109,038 | 126,897 | 97,111 |
| United Arab Emirates | 179,807 | 86,002 | 81,289 | 87,752 | 92,225 |
| Qatar | 19,534 | 59,344 | 15,936 | 80,010 | 84,916 |
| Armenia | 14,782 | 16,781 | 16,443 | 17,602 | 28,517 |
| Turkmenistan | 148,033 | 102,181 | 91,216 | 48,329 | 24,023 |
| Tanzania, United Republic of | 4,083 | 7,755 | 17,869 | 1,056 | 13,551 |
| Azerbaijan | 15,576 | 4,844 | 1,500 | 1,335 | 1,824 |
| Sri Lanka | 175 | 566 | 1,719 | 1,922 | 1,556 |
| South Africa | 377 | 522 | 466 | 560 | 930 |
| Malaysia | 1,956 | 1,675 | 1,255 | 31,746 | 907 |
| Taipei, Chinese |  | 30,025 | 288 | 1,486 | 834 |
| Indonesia | 576 |  |  |  | 790 |
| Kenya | 370 | 345 | 658 | 654 | 750 |
| Djibouti |  |  | 497 | 778 | 572 |
| Free Zones |  | 2,603 | 858 |  | 548 |
| Kazakhstan | 205 | 255 | 782 |  | 437 |
| Oman |  |  | 303 | 956 | 419 |
| Nigeria | 1,222 | 270 | 150 | 84 | 350 |
| Mozambique |  |  | 298 | 5,065 | 270 |
| Georgia |  |  |  |  | 263 |
| Nepal |  |  |  | 162 | 189 |
| Bangladesh | 27 | 432 | 162 | 54 | 161 |
| Viet Nam |  | 125 | 102 | 79 | 134 |
| Pakistan | 74 |  | 1,023 | 79 | 132 |
| Uzbekistan |  |  |  |  | 121 |
| Korea, Republic of |  | 46 | 194 | 119 | 120 |
| Central African Republic |  |  |  | 109 | 100 |
| Turkey | 17 | 495 | 130 |  | 72 |
| Somalia | 250 |  |  |  |  |
| Tajikistan | 662 | 312 | 57 | 222 |  |
| Bahrain |  |  | 345 | 162 |  |
| Myanmar |  | 25 | 27 |  |  |
| Ghana |  |  | 54 | 12,974 |  |
| Italy | 268 |  |  |  |  |
| Netherlands |  | 135 |  | 84 |  |
| Poland | 24 |  |  |  |  |
| Russian Federation | 103 | 54 |  | 1,008 |  |
| Uganda | 25 |  |  |  |  |

د) آمار صادرات گچ خام ایران به بازارهای جهانی :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Importers** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** | **Exported quantity, Tons** |
| World | 1,623,461 | 2,179,189 | 4,022,924 | 4,629,687 | 4,261,698 |
| India | 378,316 | 454,428 | 1,299,425 | 1,995,536 | 2,001,675 |
| United Arab Emirates | 742,347 | 930,549 | 1,097,227 | 1,312,436 | 1,202,810 |
| Kuwait | 318,818 | 190,795 | 292,582 | 230,827 | 310,552 |
| Qatar | 166,176 | 433,822 | 360,900 | 433,483 | 244,521 |
| Indonesia | 52 | 55,097 | 301,570 | 355,086 | 194,788 |
| China |  |  | 46 | 35,329 | 155,988 |
| Korea, Republic of |  |  | 512 | 50,100 | 51,400 |
| Bangladesh |  |  | 197,500 | 67,417 | 42,399 |
| Malaysia | 54 | 639 | 128,198 | 45,002 | 41,662 |
| Armenia | 107 |  |  | 2,350 | 7,698 |
| Ghana |  |  |  |  | 5,000 |
| Free Zones |  |  |  |  | 2,491 |
| Iraq | 551 | 3,142 | 7,008 | 619 | 355 |
| Tanzania, United Republic of |  | 150 | 191 |  | 279 |
| Afghanistan | 40 | 1,400 | 198 |  | 82 |
| Djibouti |  | 10,200 |  |  |  |
| Cambodia |  |  | 13,948 |  |  |
| Japan |  |  | 18,950 |  |  |
| Taipei, Chinese | 17,000 | 33,650 | 77,050 | 91,450 |  |
| Mozambique |  | 25,200 | 23,400 | 10,052 |  |
| Oman |  |  | 8,820 |  |  |
| Philippines |  | 40,100 | 45,200 |  |  |
| Viet Nam |  |  | 150,200 |  |  |

**6-6- فرصت ها و تهدیدات صادرات گچ ایران**

با توجه به بررسی ظرفیت های بالقوه و بالفعل موجودی ظرفیت ذخایر گچ ایران و از سویی بررسی آمار صادرات و واردات گچ خام و پلاستر (فرآوری) ایران و از آنجائیکه 80 درصد گچ ایران در استان سمنان و 20 درصد مابقی گچ ایران در استان های هرمزگان و فارس متمرکز می باشند، لذا، مولف جهت بررسی دقیق تر ظرفیت های بالقوه ی صادرات ایران به بازارهای جهانی و وضعیت موجود صادرات گچ ایران در شرایط فعلی می خواهیم به درک بهتر فرصت ها و تهدیدات صادرات گچ ایران و بررسی علل و عوامل موثر در این مشکلات بپردازیم .

لذا، مولف جهت درک بهتر فعالان اقتصادی حوزه ی صنعت گچ ایران، به عنوان نمونه، به بررسی اجمالی وضعیت واردات گچ 4 کشور شمالی، جنوبی، شرقی و غربی ایران و وضعیت استعداد ذاتی و وضعیت موجود صادراتی گچ ایران می پردازد تا ببینید ما با توجه به برخورداری چنین ظرفیتی در چه وضعیت ناراحت کننده ای در بازار صادراتی صنعت گچ قرار داریم .

1. کشور هند :

* حجم واردات : 236،024 تن در سال 2020 میلادی
* حجم واردات از ایران : 10،765 تن در سال 2020 میلادی و 23،431 تن در سال 2019 و 55،571 تن در سال 2018 میلادی . این حجم تغییر کاهشی ظرف دو سال اخیر نشان دهنده ی عوارض سوء مدیریت فعالان اقتصادی و دولتی می باشد و هیچ ارتباطی با تحریم ها ندارد. زیرا صادرات واقع گردیده اما به نظر می رسد عواملی چون نوسانات ارز داخلی، نوسانات تغییر قوانین و کم کاری صادرکنندگان نقش به سزایی در این سوء مدیریت صادرات نقش فراوانی داشته است.
* حجم واردات از امارات متحده عربی : 163،145 تن در سال 2020 میلادی
* حجم واردات از عربستان : 12،931 تن در سال 2020 میلادی
* حجم واردات از کشور عمان : 29،303 تن در سال 2020 میلادی
* حجم واردات از کشور تایلند : 11،678 تن در سال 2020 میلادی
* ظرفیت تقاضای پنهان صادرات گچ فرآوری شده ایران به هند : 8،202 تن ظرفیت بالفعل از واردات هند از دیگر کشورهای باقیمانده و حجم حداقل بالای 100،000 تن جهت جابجایی سهم صادراتی گچ از امارات به ایران را می توان مد نظر گرفت زیرا طبق گزارشات صادراتی بخش های گذشته، ایران حدود 92،000 گچ پلاستر یا فرآوری شده خود را به امارات متحده صادر و حجم 1،202،000 تن صادرات گچ خام به امارات را در اختیار دارد.

حال، اگر بخواهیم بر اساس وضعیت تحریم صادرات کالای ایرانی به بازارهای جهانی به بررسی این مشکل از ابعاد دیگر بپردازیم، این احتمال می رود که امارات در حقیقت بعنوان کشور صادرکننده اسناد صادراتی کالاهای ایرانی باشد و ممکن است اینگونه به نظر برسد که چنین آماری غلط باشد. اما مولف با توجه به بررسی صادرات مستقیم گچ ایران به بازار کشورهای هند و دیگر کشورها، این فرضیه را رد و یا تا حد زیادی تضعیف می نماید زیرا صادرات گچ پلاستر، حتی در دیگر کشورهای قدرتمند گچ جهان همچون عمان و تایلند هم از وضعیت ناچیزی در مقابل امارات برخوردار هستند. ضمن آنکه وقتی ایران در شرایط تحریم صادرات مستقیم به کشورهایی غیر از هند دارد، لذا بعید به نظر می رسد که این آمار 100 درصد دروغ بوده باشد و مولف ریشه اصلی این مشکل را در سوء مدیریت اقتصادی مسئولان و تجار ایرانی می داند.

1. کشور عراق:

* حجم واردات گچ پلاستر از ایران : تنها 1850 تن در سال 2014 میلادی از ایران واردات داشته و از هیچ کشور دیگر واردات انجام نداده است. این نشان می دهد که ایران حجم بالای تقاضای پنهان در حوزه ی صنعت گچ فرآوری در کشور عراق دارد که از آن غافل مانده است.
* حجم واردات گچ خام از ایران : در حدود 355 تن می باشد که عدم صادرات حتی گچ خام ایران به عراق بسی جای تعجب و مطالعه ی جدی دارد .
* حجم واردات گچ خام عراق : در مجموع 1806 تن می باشد که حدود 1044 تن آن را از کویت و ما بقی را به ترتیب از کشورهای عربستان و امارات تامین می نماید. با توجه به گزارشات صادراکنندگان گچ خام و فرآوری جهان، نشان می دهد که حتی عراق جزء کشورهای دارای ظرفیت صادراتی گچ خام و فرآوری نمی باشد و با توجه به نقش کلیدی گچ در مصارف متعدد در سراسر جهان و باتوجه به سبقه ی تاریخی طولانی مصرف گچ در فرهنگ جهانی، این مسئله که چرا عراق در چنین حجمی از واردات و صادرات و یا تولید و تامین داخلی گچ می باشد باید توسط رایزن بازرگانی ایران و مسئولان کنسولگری اقتصادی ایران در عراق و توسط اتاق بازرگانی ایران و عراق و شرکت های بزرگ تحقیقاتی ایران و عراق مانند الرافدین مورد تحقیق و مطالعه ی جدی قرار گیرند تا علل و عوامل شناسایی و در صورت وجود تقاضای گسترده ی پنهان در بازار گچ عراق، سریعاً، فعالان اقتصادی گچ ایران در عراق وارد عمل شوند.

1. کشور افغانستان:

* حجم واردات گچ پلاستر از ایران : 43،222 تن در سال 2019 میلادی و در سال 2018 میلادی 56،085 تن
* حجم واردات از ترکمنستان : 454 تن در سال 2019
* حجم کل واردات گچ پلاستر افغانستان : 43،856 تن در سال 2019

یک چنین وضعیتی در افغانستان نشان می دهد، کشور افغانستان تا قبل از در دست گرفتن قدرت بدست طالبان، بدلیل سوء مدیریت های داخلی، ناامنی، پایین بودن سطح تحولات عمرانی و آبادانی در افغانستان از سطح بسیار پایینی از پیشرفت و آبادانی برخوردار بوده است . از سویی ضعف عملکرد رایزنان سیاسی و بازرگانی ایران در به دست گرفتن وضعیت سیاسی، امنیتی افغانستان و از سویی استفاده از ظرفیت افغانیان تاجر و فعال مقیم ایران به عنوان یک فرصت جهت تسهیل تبلیغات مصرف کالای ایرانی در افغانستان، فرهنگ سازی و تسهیل صادرات گچ ایران به افغانستان باعث چنین وضع بی سامانی در حوزه ی صادرات گچ ایران و بالاخص گچ استان سمنان به افغانستان گردیده است که به نظر می رسد با اندکی تدبیر و مدیریت صحیح می توان این حجم را به بالای 100،000 تن طی یک برنامه 2 ساله افزایش داد.

1. کشور ترکمنستان:

* حجم واردات گچ پلاستر از ایران : از سال 2019 الی 2020 هیچگونه صادراتی نداشته ایم و در سال 2017 مقدار 24000 تن و در سال 2016مقدار 48000 تن و در سال 2016 مقدار 91000 تن صادرات دیده می شود !!!
* حجم واردات گچ از ازبکستان : 740 تن در سال 2020
* حجم واردات گچ از ترکیه : 454 تن در سال 2020

با توجه به بررسی روندهای تغییر حجم واردات گچ خام و گچ فراوری در کشور ترکمستان و کاهش چشمگیر واردات و از سویی عدم مشاهده ی علائم توانمند سازی تولید و تامین داخلی گچ و صنایع وابسته در این کشور، به نظر می رسد تغییراتی در استراتژی های مصرفی داخلی و یا ضعف شدید مدیریت اقتصادی داخلی و از سویی دیگر مشکلات نامشخصی باعث بروز چنین بحرانی در این کشور گردیده است.

از سویی وضعیت عدم صادرات گچ ایران طی 2 سال اخیر و از سویی تغییر وضعیت چشمگیر حجم صادرات ایران به ترکمستان هم بیانگر نشانه هایی از یک فرصت رهاشده از سوی مقامات اقتصادی کشور و از سویی نیازمند یک تحقیق میدانی از سوی رایزنان بازرگانی و مسئولان اتاق بازرگانی ایران و ترکمنستان را می طلبد تا عارضه یابی و علت یابی میدانی گردد و با عمل بازمهندسی سیاست های اقتصادی سازی ظرفیت، این تهدید به فرصتی جدید مبدل گردد.

1. کشور ارمنستان:

* حجم واردات گچ پلاستر از ایران : 38،145 تن در سال 2020
* حجم واردات کل گچ وارداتی : 38،282 تن در سال 2020
* حجم واردات گچ خام از ایران: 31،892 تن در سال 2020
* حجم واردات کل گچ خام : 32،394 تن در سال 2020

این نشان می دهد، ایران در صادرات گچ به کشور ارمنستان توانسته است خوب عمل کند و باید این شرایط حفظ گردد.

1. کشور روسیه:

* حجم واردات گچ خام از ایران : ایران هیچ صادراتی طی چند سال اخیر نداشته است.
* حجم واردات گچ خام از آلمان: 1419 تن در سال 2020 میلادی
* حجم واردات گچ خام از ترکیه : 404 تن در سال 2020 میلادی
* حجم واردات گچ پلاستر از ترکیه : 70،914 تن در سال 2020
* حجم واردات گچ پلاستر از لهستان : 15،200 تن در سال 2020
* حجم واردات گچ پلاستر از بلاروس: 4741 تن در سال 2020

حجم صادرات گچ خام 215،000 تنی روسیه به کشورهای اروپایی و CIS در عوض واردات 2425 تنی گچ خام روسیه از کشورهای مختلف نشان از برخوردار بودن گچ روسیه از معادن مناسب می باشد. البته سردسیر بودن روسیه ممکن است دلیلی باشد بر اینکه روسیه دارای معادن گچ با کیفیت در رقابت با منابع گچ ایران نباشد.

از سویی واردات 92000 تنی گچ پلاستر در عوض صادرات 64000 تنی گچ پلاستر روسیه، نشان می دهد که یا به لحاظ تکنولوژیکی و یا به لحاظ کیفی و یا به لحاظ قیمتی، تولیدات گچ پلاستر داخلی توان تامین تمام نیاز گچ پلاستر روسیه را ندارد و قریب به 30،000 تن آن وارداتی می باشد. به نظر می رسد با توجه به اختلافات تحریمی اروپا علیه روسیه و از سویی وجود حجم عظیمی از گچ دنیا در ایران به عنوان کشور هم پیمان اقتصادی، نظامی و سیاسی و از سویی پذیرش ایران در سازمان شانگهای و عضویت ایران در منطقه آزاد کشورهای اوراسیا بتواند توازن سیاست وارداتی روسیه را از کشورهای دیگر به سوی ایران تغییر دهد.

با توجه به آمارهای ذیل برترین صادرکنندگان گچ پلاستر دنیا در مقام بالاتر از ایران عبارتند از :

* ترکیه : 1،283،986 تن در سال 2020
* آلمان: 917،382 تن در سال 2020
* تایلند: 392،085 تن در سال 2020
* فرانسه : 300،501 تن در سال 2020
* اسپانیا : 282،406 تن در سال 2020
* امارات: 202،054 تن در سال 2020
* ایران : 113،845 تن در سال 2020

همچنین با توجه به آمارهای ذیل برترین صادرکنندگان گچ خام جهان در مقام بالاتر از ایران عبارتند از:

* اسپانیا : 7،730،514 تن در سال 2020
* تایلند: 5،523،832 تن در سال 2020
* عمان : 4،649،618 تن در سال 2020
* امارات : 2،773،000 تن در سال 2020
* ایران : 998،000 تن در سال 2020
* آلمان : 743،315 تن در سال 2020
* ترکیه: 341،732 تن در سال 2020

باتوجه به اینکه ایران سومین ذخایر عظیم و با کیفیت ترین گچ جهان را برخوردار است اما از نگاه صادراتی در مقام نسبی هفتم جهان قراردارد و از سویی با توجه به اینکه ایران جزء 7 کشور برتر جهان در برخورداری از گچ پلاستر یا فرآوری شده می باشد؛ نشان می دهد، ایران در مجموع، چه در بحث تقویت و ایجاد بستر کارخانجات تولید گچ صنعتی، به نسبت ظرفیت بازار و ظرفیت منابع، بسیار منفعلانه عمل می نماید. با آنکه زیرساخت صنعتی آن در ایران موجود است و از سویی جالب آن است که حتی ما با چنین ظرفیت گچ خامی که در جهان داریم، اما باز هم در رتبه های هفتم و هشتم جهان می باشیم که این نشان می دهد عظم راسخی از سوی وزارت صمت، وزارت امورخارجه، اتاق های بازرگانی و فعالان اقتصادی ایران جهت ورود به یک فعالیت صنعتی و تجاری علمی و عملی وجود ندارد و تا زمانیکه این وضعیت نابه سامان ادامه داشته باشد، هیچ امیدی به بهبود وضع جاری وجود نخواهد داشت.

**6-7- نگاهی بر بازارهای متقاضی گچ معدنی و صنعتی**

با توجه به توضیحات به عمل آمده در بخش های گذشته، بازارهای فوق العاده ای در حوزه ی صادرات گچ ایران وجود دارد اما با توجه به نبود عظم راسخ و موانعی که در فصول گذشته من جمله هزینه های بالای حمل و نقل گچ استان سمنان وجود دارد و همچنین با توجه به عدم همکاری متحدانه­ی واحدهای صنعتی و معدنی با یکدیگر و از سویی با توجه به ارزان فروشی و رقابت های ناسالم واحدهای تولیدی و معدنی، این مشکل هیچگاه مرتفع نمی گردد، مگر زمانیکه نگرش تولیدکنندگان و معدن داران از یک سو و تنبلی و کم کاری و اصلاح نگرش مقامات سیاسی و اقتصادی دولت مردان از سوی دیگر واقع گردد. وگرنه :

**" این ره که تو می روی به کردستان است "**

**فصل هفتم :**

**راهنمای روش های**

**تامین منابع مالی و مدیریت سرمایه ای**

**7-1 مقدمه :**

طبیعی است که هر فعالیت تولیدی، معدنی و یا تجاری در حوزه ی زنجیره تامین صنعت گچ نیازمند تامین و مدیریت منابع مالی\_ سرمایه ای می باشد که عبارتند از :

* تامین منابع پولی مالی
* تامین منابع سرمایه ای
* مدیریت هزینه
* مدیریت درآمد
* مدیریت صندوق های پولی مالی و سرمایه ای
* مدیریت منابع ارزی و ریالی و ...

مدیریت منابع مالی امر جدیدی نیست و از آنجاییکه بخش مالی و حسابداری هر واحد تولیدی، معدنی و تجاری، قلب تپنده ی آن سازمان می باشد، لذا همگی خوانندگان گرامی این کتاب به نوعی با این مسئله درگیر و آشنا بوده و یا حداقل از نیروهای متخصص این حوزه برخوردار می باشند. لذا سخن اضافی در خصوص اصول کلیات حسابداری و مدیریت مالی امری بیهوده و تکراری و خسته کننده می باشد.

لذا، مولف در این تحقیق به بیان برخی راه های جدید و نوین مهندسی مالی و سرمایه ای می پردازد و بقیه تحلیل های تخصصی و راهکارها را به مدیران محترم مالی و حسابداران می سپاریم تا دیدگاه های مولف را با دانش و تجربیات خود آمیخته نموده و به یک روش کلیدی مبدل نمایند . باشد که این تغییر نگرش مهندسی مالی و سرمایه ای بتواند تحولی جدید در فعالیت شما فعالان گرامی در زنجیره ی صنعت گچ به همراه داشته باشد.

به همین دلیل در این فصل به بیان مسائل جدید و یا مسائل کمتر دیده شده ی ذیل پرداخته می شود :

* آشنایی با الگوی صندوق های مشترک سرمایه گذاری
* نقش تعاون و مشارکت اجتماعی در افزایش سود و بهره وری
* آشنایی با اکوسیستم و شیوه عضویت در پارک های فناوری
* آشنایی با سرمایه های خطرپذیر (VC) و نقش آن در توسعه کسب و کار
* محاسن و فرصت های شرکت های فن آور و راه های آن
* نقش هزینه های توسعه محور در کاهش مالیات
* راه های تبادلات ارزی در شرایط تحریمی

**7-2 آشنایی با الگوی صندوق های مشترک سرمایه گذاری:**

آنچه که امروزه دامان تولیدکنندگان، معدن داران و تجار را به طور عمومی در جمیع فعالیت های اقتصادی کشور بالاخص در زنجیره ی تامین صنعت گچ گرفته است عبارتند از :

- هزینه های بالای حمل و نقل

- تحقیق بازار و بازاریابی آمیخته و عملیات جامع بازرگانی علمی

- هزینه ی بالای تبلیغات

- محدودیت دانش ها با توجه به تنوع بالای نیاز دانش در ایجاد کسب و کار ایده آل

- قدیمی بودن ماشین آلات و گران بودن هزینه خرید و تامین ماشین آلات

- سختی تامین منابع پولی مالی از طریق بانک ها و بالابودن و ربوی بودن وام های بانکی

از جمله مشکلات جدی هر یک از واحدهای پراکنده اما اثرگذار در زنجیره ی تامین صنعت گچ می باشد.

یکی دیگر از علل بروز و ظهور چنین مشکلاتی در زنجیره ی تامین صنعت گچ، وجود عدم همکاری مشترک و جزیره ای بودن واحدهای به هم مرتبط است که باعث عدم هماهنگی سالم، عدم مشارکت، کاهش هزینه ها و مدیریت افزایش سوددهی و ایجاد ارزش افزوده در تامین و تولید و توزیع می باشد.

طبق بررسی های به عمل آمده از سوی مولف که جزء اولین یادگیرندگان و بعد مربیان و مشاوران الگوی تسهیل گری در ایران بوده و از سویی الگوی تسهیل گری علمی و تجربی خود را با الگوهای نوین مدیریت های مالی و سرمایه ای آمیخته نموده است، بنا دارد تا با بیان الگوی جدیدی از ایجاد صندوق مشترک سرمایه ای، شما خوانندگان گرامی را وارد تحول جدیدی در حوزه ی کسب و کار و مدیریت سرمایه نماید .

اما قبل از آنکه مولف وارد تعریف و راه کار ایجاد صندوق مشترک سرمایه گذاری شود، لازم است ابتدا تعریفی از فرق منابع پولی و منابع سرمایه ای داشته باشیم .

**الف ) منابع پولی :** منابع پولی همان طور که از اسمش بر می آید به مجموعه صندوق ها، بانک ها، سرمایه گذاران، فعالیت های تولیدی و تجاری ای که به نوعی باعث ایجاد نقدینگی در دست فعال اقتصادی می شود تا بتواند برای تامین نیازهای فردی و سازمانی خود، نیازهای خود را از طریق پرداخت وجوه نقد تامین نماید را منابع پولی می گویند.

**ب) منابع سرمایه ای :** به مجموعه دارایی های مشهود و نامشهود اعم از دانش، مهارت، تجربه، تجهیزات و امکانات، فضا و مکان، نیروی انسانی کارآمد، امنیت، سلامت، زیر ساخت قوی حکومتی و خصوصی، آب و هوای مناسب، مواد اولیه، قوانین سهل و آسان، ثبات اقتصادی و غیره سرمایه گفته می­شود و به مجموعه روش های تامین نیازها منابع گفته می شود.

**مزیت منابع سرمایه ای بر منابع پولی مالی :**

منابع پولی مالی به تنهایی همچون مجموعه ورق کاغذها و یا وجوه الکترونیکی بی­ارزشی هستند که اگر قابلیت تبدیل شدن به نیازها را نداشته باشند، نه تنها بی ارزش هستند بلکه حفاظت و نگهداری آن امری سخت و مشکل است. اما در حقیقت منابع سرمایه ای، مرتبه ی ارتقا یافته ی منابع پولی مالی هستند که تبدیل به آن نیازی می شوند که می توانند خواسته های بشری را فراهم نمایند. فلذا، منابع سرمایه ای مزایای بیشتری نسبت به منابع پولی مالی دارند . البته ناگفته نماند که منابع پولی مالی هم می توانند در منابع سرمایه ای تعریف شوند، زیرا خود سکوکات به نوعی سرمایه هستند اما پول بدون فراهم بودن شرایط تبدیل به نیازهای بشری اعم از خوراک و پوشاک و غیره، هیچگونه ارزش و اعتباری ندارد.

**تفاوت صندوق های قرض الحسنه­ی پولی با صندوق های قرض الحسنه سرمایه ای :**

صندوق های قرض الحسنه­ی پولی مالی مرسوم عبارتند از مجموعه افرادی که وجوهات و یا دارایی های نقدی و یا بانکی خود را بصورت گروهی به اشتراک می گذارند، از میان خود اعضای هیئت امنا و یا هیئت مدیره ای را انتخاب می کنند و یا بصورت قرعه کشی و یا بصورت درخواست وجوه وام های قرض الحسنه با طرف متقاضی اختصاص داده و یا از طریق اختصاص وجوه مشترک در کسب و کار توسط اعضای هیئت مدیره، ارزش افزوده ای در وجوه نقد ایجاد نموده و میزان اختصاص وام ها را افزایش می دهند.

این روش، معمولا با مبالغ محدود و برای حل مشکلات فردی اعم از وام خودرو، جهیزیه، اقلام مصرفی و تامین دیگر نیازهای محدود غیر اقتصادی به کار گرفته می شود. اینگونه وام ها بدلیل محدودیت مبالغ اهدایی یا برای کسب و کار بدلیل هزینه ی بالای اشتغال زایی استفاده نمی گردد و یا برای هزینه های کمکی مشاغل خرد خانگی مورد استفاده قرار می گیرند .

اما صندوقی که مولف به عنوان کارشناس تخصصی در این حوزه به خوانندگان محترم پیشنهاد می نماید، صندوق های قرض الحسنه ی و اشتغال محور سرمایه ای می باشد.

قبل از آنکه وارد محاسن این نوع صندوق شویم باید به این نکته اشاره نماییم که، متاسفانه اکثر صندوق های پولی مالی رایج کشور، به جای آنکه افراد را در جهت تقویت اشتغال و رفع نیازهای زندگی از طریق درآمد حاصل از کسب و کار هدایت کند، متاسفانه به سوی تامین نیازها از طریق تامین منابع مالی و سرمایه ای غیر مولد هدایت می نماید که این سیستم، سیستم درستی نمی باشد و معایب زیادی دارد.

اما در روش صندوق های قرض الحسنه­ی اشتغال محور سرمایه­ای، صندوقی در حوزه ی تخصص خاص و با هدف ایجاد کسب و کار مانند صندوق مشترک فعالان صنعت گچ واحد با مبلغ پایه ناچیزی ایجاد می شود، سپس، در راستای اهداف واحد، نیازهای اولیه ی یک شرکت تعاونی موفق را شناسایی می نمایند و بعد در راستای نیاز خود، هر فرد حقیقی و یا حقوقی به نسبت توان خود در غالب وجوه نقدی ، دانش و مهارت، جا و مکان، خودرو، منابع نیروی انسانی، تجهیزات و ماشین آلات و غیره را در این روش به اشتراک می گذارند و به نسبت آورده ی خود در سود و زیان شراکت دارند.

نکته مهمی که در این روش وجود دارد آن است که دارایی های غیر نقدی و سرمایه ای توسط تعدادی کارشناس بر اساس نرخ روز ارزش گذاری شده و در سیستم صندوق به عنوان وجه ریالی در دارایی صندوق ثبت می گردد. مثلا در صندوق سرمایه گذاری گچ، یک نفر یک دستگاه بیل مانیکی به اشتراک گذاشته و سپس توسط تیم کارشناس ارزش گذاری می شود که به عنوان مثال این دستگاه 3 میلیارد ارزش دارد و این مبلغ به عنوان آورده ی ریالی در صندوق ثبت می گردد.

با این روش، در آورده های ریالی و غیر ریالی اختلالی ایجاد نمی شود و مستقیما در بستر یک تعاونی مشترک و با هدف کسب و کار گروهی مشترک می نشیند و چون ریسک وام در غالب کسب و کار در دسترس عموم اعضا می باشد و همگی در راستای کسب و کار از آن استفاده می نمایند، لذا از ریسک بسیار پایین و ضریب حفظ و امنیت سرمایه بالایی برخوردار است . در آخر از این وجوه کسب و کاری شکل می گیرد و در صندوق می نشیند، بخشی به عنوان درآمد بین اعضا توزیع و بخش دیگر جهت توسعه ی کسب و کار مورد مصرف و چرخه ی اقتصادی سرمایه ای قرار می گیرد.

**7-3 نقش تعاون و مشارکت اجتماعی در افزایش سود و بهره وری:**

نقش کار تعاونی و مشارکتی مردمی از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد تا جایی که از منظر اسلام هم مورد تاکید قرار گرفته است.

خدای باری تعالی در قرآن کریم و در بخشی از آیه 2 سوره مائده می فرماید : " تعاونوا علی البر و التقوی " یعنی : و یکدیگر را بر انجام کارهای خیر و پرهیزکاری یاری نمایید. از سویی در برخی روایات، دین بر 10 قسم تقسیم گردیده است که 9 قسم آن کسب روزی حلال می باشد.

لذا، در اینجا به خوبی می توان از الگوی مدیریت وحیانی در بهبود عملکرد اقتصاد و کسب و کار و بالاخص با الگوی کار گروهی بهره برد.

امروزه، دیگر با توجه به وسعت فرآیند عملیات زنجیره ی تامین و زنجیره ی ارزش در ایجاد کسب و کار موفق، نمی توان با نگاه فردی و تک بعدی به چنین ظرفیتی دست یافت و یا اگر کسی هم بخواهد به چنین ظرفیتی دسترسی پیدا کند، قطعا سرمایه بری بالا و مدیریت مشکلی را در پی خواهد داشت. به همین دلیل امروزه با الگوی مشارکت مردمی می توان در بستر صندوق های سرمایه گذاری مشترک و ایجاد شرکت های تعاونی و یا غیر تعاونی اما با روحیه تعاون و همکاری، تمامی ظرفیت های بالقوه و بالفعل را از استخراج معدنی گچ تا تولید و از تولید تا بازاریابی آمیخته ، لجستیک، عملیات پولی مالی و تا رسیدن کالا و خدمات بدست مصرف کننده نهایی جزیره ای را به یک شبکه ی زنجیره ای قدرتمند با کمترین هزینه، بالاترین سطح مشارکت مردمی، بالاترین سطح درآمد و بالاترین سطح سوددهی تبدیل نمود .

لذا، اگر می خواهیم اقتصاد کشور و بالاخص اقتصاد صنعت گچ را از یک چنین ولنگاری و بی برنامگی ای نجات دهیم و گچ صادراتی منفعل ایران را به گچ صادراتی فعال و پویا مبدل نماییم، نیاز به یک چنین حمایت جدی داریم که این اتفاق مبارک حادث نمی گردد مگر با آموزش، مشاوره و ایجاد تغییر نگرش در استراتژی نوین صنعت گچ کشور.

**7-4 آشنایی با اکوسیستم و شیوه عضویت در پارک های فناوری:**

فعالیت در اکوسیستم کسب‌وکار به سازمان‌ها برای بقا در محیط کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر کمک کرده است. اکوسیستم کسب‌وکار شامل شبکه‌ای از سازمان‌های متصل به یکدیگر است که در راستای بقا یا رشد کسب‌وکار به صورت پویا با یکدیگر رقابت و همکاری می‌کنند.

مطابق تعریف وب‌سایت اینوِستوپدیا، اکوسیستم کسب‌وکار، شبکه‌ای از سازمان‌ها شامل تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، رقبا و کارگزاران دولتی می‌باشد که در زمینه ارائه محصولات یا خدمات مشخص از طریق رقابت و یا همکاری با یکدیگر مشارکت می‌کنند. هر موجودیت در اکوسیستم بر دیگر اجزا تأثیر می‌گذارد و تحت تأثیر آنها قرار می‌گیرد؛ به این ترتیب، ارتباطاتی در اکوسیستم ایجاد می‌گردد که به صورت پیوسته تکامل می‌یابند و موجودیت‌ها جهت بقا در آن باید منعطف و سازگار باشند.

سازمان‌ها برای بقا در اکوسیستم‌های کسب‌وکار و تطبیق خود با آن، با یکدیگر رقابت می‌کنند. بقای اکوسیستم به این معنی است که مشارکت‌کنندگان، الگوهای رفتاری خود را به گونه‌ای توسعه داده‌اند که جریانی از ایده‌ها، استعدادها و سرمایه از طریق اکوسیستم ایجاد شود. فعالیت در اکوسیستم، مکانیزم‌هایی را برای بهره‌گیری از فناوری و کسب مزیت رقابتی جهت رقابت مؤثر با دیگر سازمان‌ها فراهم می‌کند. کسب‌وکارهای نوآور نمی‌توانند در خلاء، رشد و توسعه پیدا کنند، آنها باید انواع منابع شامل سرمایه، شرکا، تأمین‌کنندگان و مشتریان را برای ایجاد شبکه‌ای همکارانه ایجاد نمایند که این امر با فعالیت در اکوسیستم تحقق می‌یابد. اهداف اکوسیستم کسب‌وکار شامل موارد زیر می‌باشد:

* ایجاد همکاری‌های جدید برای پاسخ به چالش‌های در حال افزایش محیطی و اجتماعی
* پرورش خلاقیت و نوآوری برای کاهش هزینه تولید و یا دستیابی به مشتریان بیش‌تر
* سرعت بخشیدن به فرآیند یادگیری برای همکاری به صورت مؤثر و تسهیم دانش، دیدگاه‌ها و مهارت‌ها
* ایجاد راه‌های جدید برای پاسخ به نیازها و تمایلات افراد

اکوسیستم‌ها موانع قدرتمندی برای ورود رقبای جدید ایجاد می‌کنند. سازمان‌های تازه‌وارد به اکوسیستم برای ارائه محصولات بهتر باید با کسب‌وکارهای حاضر و تأمین‌کنندگان شبکه اکوسیستم رقابت کنند. اکوسیستم‌های پویای کسب‌وکار، محیطی را ایجاد می‌کنند که رقبای موجود در اکوسیستم حتی برای مدتی محدود با یکدیگر شریک شوند. سازمان‌هایی که در راستای درک ریسک اکوسیستم‌های کسب‌وکار اقدام نمی‌کنند و فقط نقش مشارکت‌کننده دارند، رقبا و شرکا را قادر می‌سازند تا نقش رهبری اکوسیستم را بر عهده گیرند و قوانین لازم را برای مشارکت فعالانه در اکوسیستم تعریف ‌کنند. مدیران ارشد و رهبران فناوری اطلاعات باید طرز تفکر و رویکرد خود را برای تمرکز بر استراتژی و انجام فعالیت‌های سازمان درون اکوسیستم کسب‌وکار با توجه به چشم‌انداز بیرونی تغییر و گسترش دهند.

پلتفرم نوع قدرتمندی از اکوسیستم کسب‌وکار است که به طور معمول توسط یک کسب‌وکار یا موجودیت ایجاد شده است اما از قابلیت جذب تعداد زیاد مشارکت‌کنندگان فعال برخوردار است. بر اساس پژوهش دیلویت، اکوسیستم‌ها طیفی از شکل، اندازه و تنوع را در بر می‌گیرند و دارای سه ویژگی اصلی زیر می‌باشند:

۱- اکوسیستم‌ها مشارکت‌کنندگان از طیف‌های مختلف سازمان‌ها (کوچک و بزرگ) و همچنین افراد را ترغیب و توانمند می‌سازند که در کنار یکدیگر، بازارها را فراتر از ظرفیت یک سازمان، شکل دهند.

۲- مشارکت‌کنندگان در اکوسیستم از طرق پیچیده‌ای با به‌کارگیری فناوری‌ها بایکدیگر تعامل می‌کنند. با توجه به تکامل روزافزون این فناوری‌ها، پویایی و پتانسیل اساسی برای توسعه اکوسیستم‌ها در سال‌های آینده وجود دارد.

۳- مشارکت‌کنندگان در اکوسیستم به وسیله علایق، اهداف و ارزش‌های مشترک با یکدیگر پیوندی دارند که به آنها جهت توسعه و حفظ اکوسیستم به عنوان یک موجودیت مشترک که همگی از آن منتفع می‌شوند انگیزه می‌دهد و این مورد موجب افزایش طول عمر و ماندگاری اکوسیستم‌ها می‌شود.

از دیدگاه گارتنر در گزارش سال ۲۰۱۷، مدیران ارشد فناوری اطلاعات و رهبران [تحول دیجیتال](http://shamizanjani.ir/%d8%aa%d8%ad%d9%88%d9%84-%d8%af%db%8c%d8%ac%db%8c%d8%aa%d8%a7%d9%84-%da%86%db%8c%d8%b3%d8%aa%d8%9f/) برای اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک درباره چگونگی مشارکت و زمان تغییر اقدامات برای فعالیت در اکوسیستم کسب‌وکار، باید هشت بُعد زیر را در نظر گیرند:

۱- استراتژی اکوسیستم

هر سازمان در چندین اکوسیستم مختلف کسب‌وکار فعالیت دارد. این اکوسیستم‌ها، شبکه‌ای پویا از موجودیت‌های در حال تعامل با یکدیگر هستند که ارزش پایداری برای مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌کنند. چالش پیش روی سازمان‌ها، تصمیم‌گیری در ارتباط با چگونگی ادامه بقا در اکوسیستم است.

۲- درجه پذیرا بودن سازمان در اکوسیستم

درجه پذیرا بودن سازمان نسبت به میزان مشارکت با دیگر سازمان‌ها در اکوسیستم به وسیله استراتژی‌ها، اهداف و علایق مشترک میان آنها ایجاد و هدایت می‌شود. اکوسیستم می‌تواند عمومی، خصوصی و یا ترکیبی از این دو باشد. تعداد زیادی از سازمان‌ها در اکوسیستم‌هایی که ترکیبی از اکوسیستم عمومی و خصوصی هستند، مشارکت می‌کنند.

۳- مشارکت فعالانه مشارکت‌کنندگان گوناگون

مدیران ارشد باید درک درستی از تنوع موجود در اکوسیستم و نقش‌هایی که افراد، کسب‌وکارها و اشیا در اکوسیستم دارند و با توجه به موقعیت، تغییر و تکامل پیدا می‌کنند، داشته باشند.

۴- انواع ارتباطات

با اتصال هفت میلیارد فرد و بیش از سی میلیارد دستگاه به اینترنت تا سال ۲۰۲۰، اتصال و ارتباط میان آنها به چالشی برای اکوسیستم‌ها تبدیل خواهد شد. بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال که در آن، مشارکت‌کنندگان با اهداف مختلف و بر اساس تعهداتی به یکدیگر متصل می‌شوند، شیوه اصلی ارتباط در اکوسیستم‌ها می‌باشد. پلتفرم، تأمین کننده یکپارچگی مرکزی، اپلیکیشن‌ها و خدمات مدیریتی برای مشارکت‌کنندگان است.

۵- شکل تبادل ارزش

علاوه بر تبادل ارزش بر مبنای پولی، اکوسیستم‌ها به صورت پویا از اطلاعات، اعتبار، خدمات و دیگر شکل‌های ارزش غیرمالی استفاده می‌کنند.

۶- تنوع صنایع

گسترش اکوسیستم‌ها می‌تواند به ایجاد شراکت‌های غیرمنتظره برای سازمان‌ها منجر شود. شرکای سازمان می‌توانند شامل سازمان‌هایی در صنعت اصلی، صنایع نزدیک یا صنایع دور از صنعت کسب‌وکار سازمان باشند.

۷- پیچیدگی اکوسیستم‌های چندگانه

سازمان‌های بزرگ بیش‌تر احتمال دارد که در اکوسیستم‌های چندگانه مشارکت کنند. برای درک چگونگی تعامل این اکوسیستم‌ها باید نقاط مشترک و نقاط متضاد این اکوسیستم‌ها و همچنین محدودیت آنها شناسایی شوند.

۸- فناوری‌ها

موفقیت در بهره‌برداری از پلتفرم دیجیتال کسب‌وکار نیازمند یکپارچگی استراتژیک فناوری‌ها با اطلاعات و فرآیندهای کسب‌وکار می‌باشد.

رشد اکوسیستم‌های کسب‌وکار، عامل کلیدی موفقیت سازمان‌های پیشرو است. این سازمان‌ها باید در این راستا به استراتژی، مدل‌های کسب‌وکار، رهبری، قابلیت‌های کلیدی، خلق ارزش و مدل‌های سازمانی به شکل متفاوتی بیندیشند و آنها را به کار گیرند.

مور در سال ۲۰۰۶، مدلی برای توضیح اکوسیستم کسب‌وکار ارائه داده است. مطابق این مدل، اکوسیستم کسب‌وکار یک تشکل اقتصادی است که بنیان آن بر مجموعه‌ای از سازمان‌هایی که با یکدیگر تعامل دارند قرار می‌گیرد و توسط آنها پشتیبانی می‌گردد. این اکوسیستم، ساختار و رفتار شبکه‌ای از سازمان‌ها که همگی از یک پلتفرم فناوری اصلی استفاده می‌کنند و همچنین شیوه‌هایی که هرکدام از سازمان‌های حاضر در اکوسیستم می‌توانند در آن رشد یابند را توصیف می‌کند. اکوسیستم کسب‌وکار، مشتریان، تولیدکنندگان اصلی، رقبا و دیگر ذینفعان را شامل می‌شود.

جزء کلیدی اکوسیستم کسب‌وکار، سازمان‌هایی هستند که نقش رهبر را دارند و تأثیر عمده‌ای بر فرآیندهای هم‌تکاملی اکوسیستم می‌گذارند. در یک اکوسیستم کسب‌وکار ایده‌آل، سازمان‌های رهبر در همکاری با یکدیگر، چشم‌انداز گسترده‌ای از آینده‌ای که تمایل دارند به وقوع بپیوندد را ترسیم و فرآیند تکامل اعضا و اکوسیستم را به صورت مشارکتی مدیریت می‌کنند. همچنین رهبران در راستای همراستاسازی برنامه‌ها و نقشه راه توسعه محصولات سازمان‌ها، اقدامات آنها در جهت هماهنگ‌سازی برنامه‌های خود در داخل سازمان را هدایت می‌کنند. رهبران در یک اکوسیستم کسب‌وکار ایده‌آل، حکمرانی را به صورت انجمنی و همکارانه شبیه به تشکل‌های دموکراتیک یا نیمه دموکراتیک اعمال می‌کنند.

بر اساس مدل مور، اکوسیستم کسب‌وکار کاملاً خودسازمان‌ده است و گروه‌ها و تشکل‌های حاضر در آن با اراده خود و تا حدی نیز به صورت تصادفی گرد هم می‌آیند. برای تحقق اهداف اکوسیستم، باید میان سازمان‌ها به صورت همزمان، همکاری و رقابت وجود داشته باشد. در مدل مور بر تعامل میان سازمان‌ها در اکوسیستم کسب‌وکار و همچنین تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز تأکید شده است. هر اکوسیستم کسب‌وکار بر مبنای قابلیت‌های کلیدی سازمان‌های حاضر در آن و در راستای تولید یک سری محصولات کلیدی شکل می‌گیرد. ماهیت اکوسیستم کسب‌وکار ایجاب می‌کند که شبکه‌های میان سازمان‌های فعال در آن، در سطح مفهومی بالاتری نسبت به دیدگاه تک تک سازمان‌ها مورد تحلیل قرار گیرند.

ابعاد اکوسیستم کسب‌وکار در مدل مور عبارتند از بازیگران، ارتباطات میان بازیگران (شبکه بازیگران)، عملکرد، پویایی و استراتژی‌ها و رفتار بازیگران. در مدل مور، بازیگران اکوسیستم کسب‌وکار شامل مشتریان، بازارها، محصولات، فرآیندها، سازمان‌ها، ذینفعان و دولت/ جامعه می‌باشند. صرفنظر از قدرت انفرادی هرکدام از سازمان‌ها، تمامی بازیگران در یک اکوسیستم کسب‌وکار به یکدیگر متصل هستند و در موفقیت یا شکست شبکه سازمان‌ها به عنوان یک کل سهیم می‌باشند. هرکدام از سازمان‌ها بخشی از خروجی‌های نهایی اکوسیستم را به صورت ماژولار تأمین می‌کنند و می‌توانند خود را مستقل از یکدیگر بهبود بخشند. برای یکپارچه‌سازی سهم هر یک از سازمان‌ها در خروجی‌های اکوسیستم، واسط‌ها و پروتکل‌های مشخصی باید تدوین گردد. دامنه اکوسیستم کسب‌وکار، مجموعه روابط همزیستی یا روابط با جمع مثبت میان بازیگران آن است که در یک پلتفرم فناوری اصلی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند.

در مدل مور، پویایی یا تکامل اکوسیستم کسب‌وکار بر اساس عملکرد آن تعیین می‌گردد. چهار عامل زیر تعیین کننده عملکرد اکوسیستم کسب‌وکار هستند و چنانچه یکی از این عوامل، موجود نباشد، موفقیت اکوسیستم با چالش مواجه خواهد شد:

* ارزش‌آفرینی
* اندازه بحرانی (حد تعیین کننده تعداد سازمان‌‌های حاضر در اکوسیستم جهت تضمین پایداری فعالیت آن)
* بهبود مستمر در بهره‌وری و بازدهی
* هم‌تکاملی (تکامل سازمان‌ها به صورت مشارکتی از طریق یادگیری جمعی)

بر اساس مدل مور، اکوسیستم کسب‌وکار شامل سه لایه به صورت زیر می‌باشد:

۱- هسته کسب‌وکار

ارائه‌دهندگان محصولات و خدمات اصلی، کانال‌های توزیع، تأمین‌کنندگان مستقیم

۲- لایه توسعه‌یافته

مشتریان مستقیم، مشتریانِ مشتریان (مشتریان غیرمستقیم)، تأمین‌کنندگان محصولات و خدمات مکمل، تأمین‌کنندگانِ تأمین‌کنندگان (تأمین‌کنندگان غیرمستقیم)، سازمان‌های استاندارد

۳- لایه خارجی

ذینفعان شامل سرمایه‌گذاران، مالکان، اتحادیه‌های تجاری و اتحادیه‌های کارگری، مؤسسه‌های دولتی و دیگر سازمان‌های دولتی قانون‌گذار، سازمان‌های رقیب که دارای ویژگی‌های مشترک در تولیدات و خدمات و همچنین فرآیندهای کسب‌وکار و چیدمان سازمانی مشترک هستند.

چرخه حیات اکوسیستم کسب‌وکار از دیدگاه مور، چهار مرحله را در بر می‌گیرد:

۱- تولد

در مرحله تولد، تمرکز بر جذب مشتریان اصلی و حیاتی، تأمین‌کنندگان کلیدی و دستیابی به کانال‌های مهم توزیع است و رویکرد استراتژیک سازمان‌ها به ایجاد اکوسیستم و گسترش آن معطوف می‌باشد. این مورد باعث حصول اطمینان از خلق ارزش و به طور همزمان عدم فعالیت و انجام کسب‌وکار توسط رقبا در داخل اکوسیستم می‌گردد. محافظت از ایده‌های جدید اکوسیستم در مقابل ریسک‌های الگوبرداری توسط رقبا از ضروریات این مرحله است. در این مرحله، ارزش پیشنهادی به مشتریان باید به طور مشخص از وضعیت فعلی برای آنها جذاب‌تر باشد. بنابراین مدیران سازمان‌ها باید نحوه اختصاص، به‌‌اشتراک‌‌گذاری و به‌کارگیری منابع را برای تولید ارزش پیشنهادی جدید، بازطراحی کنند.

۲- گسترش

پس از تشکیل اکوسیستم جدید که می‌تواند ارزش‌آفرینی متفاوتی برای زنجیره ارزش محصول ایجاد کند، در این مرحله، اکوسیستم گسترش می‌یابد و از طریق افزایش مقیاس تولید و دامنه فعالیت با شرکا جهت افزایش تنوع محصولات و همچنین استانداردسازی بخش‌های کلیدی بازار، به اندازه بحرانی می‌رسد. عرضه انبوه محصولات منجر به تغییر الگوی مصرف مشتریان و حفظ محصولات موجود می‌شود و از اکوسیستم در برابر ریسک تهدید محصولات جایگزین محافظت می‌کند.

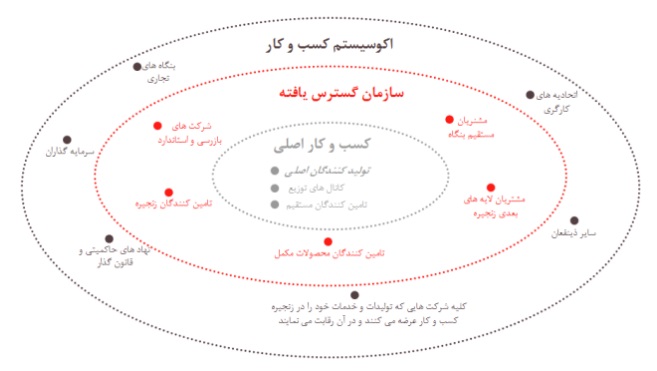
۳- رهبری

در این مرحله، چگونگی رهبری در اکوسیستم، تعیین‌کننده است. مدیران یک یا چند سازمان کلیدی که بیش‌ترین ارزش‌آفرینی در چرخه را داشته‌اند به عنوان رهبران اکوسیستم مطرح می‌گردند و وظیفه حفظ اکوسیستم، تنظیم روابط و قدرت چانه‌زنی میان سازمان‌های اکوسیستم شامل تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا و قانون‌گذاران و همچنین طرح‌ریزی آینده اکوسیستم را بر عهده خواهند داشت. با توجه به احتمال افزایش تعارضات درون اکوسیستم، رهبران اکوسیستم باید از یک طرف، تأمین‌کنندگان و مشتریان را به همکاری با یکدیگر در راستای بهبود مستمر محصولات ترغیب کنند و از طرف دیگر، قدرت چانه‌زنی خود را نسبت به این شرکا حفظ نمایند. در مرحله رهبری، اکوسیستم به پایداری و سودآوری بالا می‌رسد.

۴- خودنوسازی

در آخرین مرحله، پیاده‌سازی ایده‌های جدید در اکوسیستم، نقش مهم و محوری پیدا می‌کند چرا که پس از گذشت مدتی از ثبات در یک اکوسیستم کسب‌وکار فعال، ایده‌های جدید برای توسعه اکوسیستم‌های دیگر از جذابیت بیش‌تری برخوردار می‌گردد و پایان چرخه عمر فناوری‌های مورد استفاده توسط کسب‌وکار اصلی اکوسیستم نیز فرا می‌رسد. این دو عامل به همراه تعارضات موجود میان اجزا، جذابیت محصولات جایگزین و ناتوانی برخی از سازمان‌ها در نوسازی سازمان خود منجر به بر هم خوردن تعادل اکوسیستم می‌گردد.

در صورتی که این وضعیت مدیریت نشود، اکوسیستم کسب‌وکار از بین می‌رود. اکوسیستم باید از طریق ایجاد موانعی مانند هزینه‌های تعویض برای مصرف‌کنندگان یا هزینه‌های ورود برای رقبا، تشکیل سایر اکوسیستم‌ها با ایده‌های جدید و مشابه را با تأخیر مواجه سازد. اکوسیستم‌هایی که قابلیت خودنوسازی نداشته باشند با پایان تکامل و در نتیجه مرگ روبه‌رو می‌شوند. اتخاذ استراتژی‌های زیر به خصوص توسط سازمان‌های رهبر اکوسیستم می‌تواند منجر به تجدید حیات و افزایش عمر اکوسیستم گردد:

* افزایش هم‌افزایی ارتباطی و سرمایه‌ای میان سازمان‌ها به خصوص در حوزه یادگیری از فضای کسب‌وکار و انتقال دانش
* حمایت از افزایش مقیاس و تنوع تولید در زنجیره ارزش توسط تمامی سازمان‌ها در راستای کاهش قدرت چانه‌زنی سازمان‌های تازه‌وارد و محصولات جایگزین
* تمرکز بر سرمایه‌گذاری در حوزه تحقیق و توسعه خلاقانه در زنجیره ارزش
* تمرکز بر افزایش بهره‌وری سازمان‌ها از طریق بهبود مستمر فرآیندهای کسب‌وکار
* تنظیم مناسب عرضه و تقاضا در زنجیره ارزش و تلاش برای طراحی کارکردهای جدید برای محصولات موجود(95)

7-4- تصویر کلی اکوسیستم کسب و کار

با توجه به توضیحات کاملی که در خصوص اکو سیستم داده شد، امروزه در پارک های فناوری ایران اعم از پارک فناوری پردیس، کارخانه نوآوری آزادی، مراکز رشد، مراکز شتابدهنده، شرکت های فناوری و دانش بنیان، شرکت های سرمایه گذار خطر پذیر، فن بازارها با ارائه خدمات لیزینگ فروش کالا، ضمانت مالی، کمک به تسهیل روابط بین الملل، کریدورهای تجاری و صادراتی، تبادلات علمی، پژوهشی و تحقیقاتی و آزمایشگاهی، به اشتراک گذاری تجارب و بسیاری از منافع با الگوی اکوسیستم در بسیاری از پارک های فناوری ایران فعال گردیده اند که می تواند در توسعه، به روز رسانی و تحول آفرینی در صنعت گچ اثرات وافری را به همراه داشته باشد.

لذا، مولف به کلیه فعالان صنعت گچ پیشنهاد می­دهد تا جهت استفاده فوق العاده از معافیت های مالیاتی 20 ساله، ظرفیت جذب سرمایه گذاران خطرپذیر، استفاده از بانک اطلاعات فوق العاده، مشاوران خبره و بسیار محاسن دیگر، تعاونی مشترکی میان فعالان صنعت گچ با نگرش ایجاد زنجیره ی تامین با بستر فناورانه در یکی از پارک های فناوری احداث نمایند تا بتوانند با نگرشی جدید در جهت بهینه سازی و توسعه ی پایدار زنجیره ی تامین، تحول در نوآوری تولیدات گچ و صنایع وابسته، تسهیل در امر صادراتی سازی و دیگر نیازهای توسعه ایجاد گردد.

**7-5 آشنایی با سرمایه های خطرپذیر (VC) و نقش آن در توسعه ی کسب و کار:**

سرمایه گذاری خطرپذیر یکی از راه‌های دریافت پول برای شروع و یا رشد کسب و کارهای کوچک می‌باشد. بیشتر سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر همانطور که از عنوان آن‌ها پیداست، در معرض خطر بالایی قرار دارند. سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر با مدیریت فعالانه و برنامه‌ریزی در توسعه مدل‌های راهبردی، در کسب‌وکار هدف و ارزش افزوده و افزایش قیمت سهام این شرکت‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. رونق و توسعه فعالیت‌‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر موتور محرکه و محور اصلی رشد محصولات جدید و نوآوری در عرصه فناوری است. ما در این مطلب شما را با سرمایه‌گذاری خطرپذیر و ویژگی‌های آن آشنا می‌کنیم.

## **سرمایه گذاری خطرپذیر (VC) به چه مفهومی است؟**

سرمایه گذاری خطرپذیر VC یا **Venture capital** که یکی از انواع قراردادهای مشارکت در سرمایه گذاری است در واقع سرمایه‌ای است که از گروه‌های سرمایه‌گذاری‌ای دریافت می‌کنید که با [استارتاپ‌ها](https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA_%D9%86%D9%88%D9%BE%D8%A7) و کسب و کارهای کوچک کار می‌کنند. این گروه‌ها بر سرمایه سرمایه‌گذارانی که می‌خواهند در شرکت‌هایی با پتانسیل رشد قوی در ازای دریافت سهام سرمایه‌گذاری کنند، نظارت می‌کنند.

سرمایه‌گذاران در هنگام انتخاب سرمایه‌گذاری VC خود به اندازه شرکت، دارایی‌ها و خطوط توسعه محصول نگاه می‌کنند. در مقایسه با انواع سرمایه‌گذاری‌های دیگر وجوه سرمایه گذاری خطرپذیر تنها بر سرمایه گذاری در مراحل اولیه تمرکز می‌کند. تغییرات در دنیای سرمایه گذاری، این نوع از سرمایه گذاری را در میان انبوهی از سرمایه گذاران مشروع قابل دسترس‌تر و امکان‌پذیرتر کرده است. بنگاه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر عموما نقش فعالی را در سرمایه‌گذاری خود ایفا می‌کنند و در مقابل نیز معمولا خواهان جایگاه در هیئت مدیره نیز هستند بنابراین به این شکل می‌توان از تجربیات و راهنمایی‌های آن‌ها نیز بهره گرفت.

بیشترین سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر از سوی گروه‌های سرمایه گذاران ثروتمند، بانک‌های سرمایه‌گذاری و سایر موسسات مالی صورت می‌گیرد که این سرمایه‌ها را در اختیار دارند. این نوع تأمین مالی و افزایش سرمایه در میان شرکت‌های جدیدی که سابقه عملیاتی محدودی دارند و نمی‌توانند سرمایه را به همراه بدهی و یا پیشنهاد سهام عرضه کنند، محبوب است.

## **نمونه قرارداد سرمایه گذاری خطرپذیر چیست؟**

نمونه قرارداد سرمایه گذاری خطرپذیر به منظور تأمین مالی برای کسب و کارهای جدید منعقد می‌شود. در این نوع قرارداد سرمایه‌گذاری با استفاده از پول نقد و [اختصاص سرمایه به شرکت‌های نوپا و کوچک](https://vindad.com/blog/%d8%b3%d8%b1%d9%85%d8%a7%db%8c%d9%87-%da%af%d8%b0%d8%a7%d8%b1%db%8c-%d8%af%d8%b1-%da%a9%d8%b3%d8%a8-%d9%88-%da%a9%d8%a7%d8%b1%d9%87%d8%a7%db%8c-%d9%86%d9%88%d9%be%d8%a7-%d9%82%d8%b1%d8%a7%d8%b1%d8%af/) با پتانسیل رشد بلندمدت، ارتباطی شکل می‌گیرد. این مورد، منبع بسیار مهمی از تأمین مالی برای افراد و بنگاه‌هایی است که دسترسی به سرمایه‌های دیگر ندارند و معمولا نیز به جذب سرمایه منجر می‌شود.

## **صندوق سرمایه گذاری خطر پذیر چگونه کار می‌کند؟**

بسته به اینکه کسب و کار هنگام سرمایه گذاری تا چه میزان بالغ شده باشد، سرمایه گذاری خطرپذیر به سه دسته تقسیم می‌شود:

**–   بودجه اولیه**

**–   سرمایه مراحل اولیه**

**–   سرمایه مرحله پیشرفت**

*برای یک صندوق VC این امر بهتر است که مقادیر کمتری از پول را در تعداد زیادی از کسب و کارهای جدید سرمایه گذاری کند با این امید که حداقل تعداد کمی از شرکت‌ها به شرکت‌های بزرگ‌ و سودآور تبدیل شوند.*

فرقی ندارد که کسب و کار در کدام یک از این مراحل قرار داشته باشد زیرا در هر سه مورد به یک شکل عمل می‌شود:

–       صندوق‌های سرمایه گذاری خطرپذیر قبل از انجام هرگونه سرمایه‌گذاری ابتدا اقدام به جمع آوری مبالغ مالی می‌نمایند. این صندوق یک سرفصل را برای سرمایه گذاران بالقوه ارسال می‌کند که پس از آن تصمیم می‌گیرند که آیا می‌خواهند پول را به صندوق اضافه کنند یا خیر. اجراکنندگان این بودجه از هر سرمایه‌گذاری‌ای حفاظت می‌کنند.

–       صندوق VC به دنبال سرمایه‌گذاری‌های سهام خصوصی است که می‌تواند منجر به بازدهی مثبت شود. این پروسه هم زمان زیادی را می‌گیرد و هم نیازمند جستجو از میان انبوهی از برنامه کسب و کارها برای یافتن شرکتی که بالاترین میزان رشد را دارد، می‌باشد. مدیر بودجه سرمایه گذاری خطرپذیر آخرین تصمیم را براساس اینکه انتظارات سرمایه گذاران چیست اتخاذ می‌کند.

–       هنگامی که موضوع سرمایه گذاری نهایی می‌شود، اکثر منابع مالی هزینه سالانه‌ای را که حدودا ۲ درصد است، می‌پردازند که این هزینه عموما در پرداخت حقوق مدیران شرکت و سایر هزینه‌های عملیاتی کمک می‌کند.

–       هنگامی که شرکت از صندوق خارج می‌شود، بازده مالی به سرمایه‌گذاران صندوق VC داده می‌شود.

–       هنگامی که یک شرکت از صندوق سرمایه گذاری خارج می‌شود، این صندوق بخشی از سود را که معمولا حدود ۲۰ درصد است، حفظ می‌کند. میزان بازدهی بر اساس وضعیت اقتصادی و نوع شرکت‌ها انتظار می رود که متفاوت باشد، با این حال بیشتر وجوه صندوق برای درآمد ناخالص حدود ۳۰ درصد است.

## سرمایه گذاری خطرپذیر چه کاربردی دارد؟

بسیاری از دستگاه‌ها، برنامه‌ها و خدمات که مردم به صورت روزانه از آن‌ها استفاده می‌کنند، با سرمایه گذاری خطرپذیر به وجود آمده‌اند. کمی بعدتر استارتاپ‌ها هم شروع به جذب سرمایه خطرپذیر کردند. البته نمی‌توان گفت که همه استارتاپ‌ها از سرمایه خطرپذیر استفاده می‌کنند.

جذب سرمایه خطرپذیر و استفاده درست از این سرمایه نه تنها موجب می‌شود که یک کسب و کار بر مبنای درستی تشکیل شود، بلکه در راستای به دست آوردن شرکای قوی و بودجه کمک شایانی خواهد کرد. حتی توجه کردن به تکنولوژی‌هایی که سرمایه گذاری خطرپذیر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند می‌تواند به شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران در شناخت بهتر گرایش‌های جدید تکنولوژی کمک شایانی کند.

## مراحل سرمایه گذاری خطرپذیر کدامند؟

سرمایه گذاری خطرپذیر مراحلی دارد از جمله:

**اولین مرحله** از سرمایه گذاری خطرپذیر بودجه اولیه می‌باشد. این مرحله اولین و مقدماتی‌ترین مرحله شروع یک کسب و کار است. سرمایه‌ای که در این مرحله جذب می‌شود، بیشتر برای تحقیق و توسعه اهداف کسب و کار کاربرد دارد. این امر بدین معناست که در این مرحله کارآفرینان یک کسب و کار در حال گسترش یک ایده بوده و فعلا وارد مرحله توزیع محصول محسوسی نشده‌اند. معمولا این بودجه برای بیشتر کردن اعضای تیم و

انجام تحقیقاتی پیرامون بازاریابی محصول به کار می‌رود.

در **دومین مرحله**، استارتاپ حاضر است به ازای سرمایه بیشتر مقداری از سهام خود را واگذار کند زیرا در این مرحله، استارتاپ رشد به‌انداز خود را نموده و توان جذب سرمایه بیشتری پیدا کرده است درنتیجه امکان رشدپذیری و موفقیت خود را تا حدی ثابت کرده است.

**سومین مرحله** جایی است که استارتاپ بسیار رشد کرده است و دیگر یک شرکت نوپا محسوب نمی‌شود. این مرحله با قدم به مشارکت گذاشتن سرمایه‌گذاران بزرگتر ادامه‌ پیدا خواهد کرد و حتی ممکن است این سرمایه‌گذاران به شکل مشارکتی قدم در کسب و کار استارتاپ گذاشته و یا حتی توسط شرکت‌های بزرگتر خریداری شود.

## **انواع نمونه قرارداد سرمایه گذاری خطرپذیر کدامند؟**

برای سرمایه گذاری خطرپذیر که در ایران رایج است می‌توانیم ۳ مدل قراردادی را نام ببریم که هرکدام شرایط خاص خود را دارد. قراردادهای سهامی، قراردادهای قرض قابل تبدیل به سهام و قرارداد رویالتی یا حق‌الامتیازی.

### **مدل قراردادهای سهامی (Equity) در سرمایه گذاری خطرپذیر:**

این قرارداد از رایج‌ترین نمونه قراردادهای سرمایه گذاری خطرپذیر هست. در این مدل، یک استارتاپ سرمایه‌ای را از شرکت سرمایه‌گذار می‌گیرد و ما به ازای آن، سهامی را به سرمایه گذار واگذار می‌کند. به عنوان مثال در مقابل مبلغ ۲۰۰ میلیون سرمایه، برای ۶ ماه می‌توان ۲۰ درصد از سهام را به سرمایه گذار واگذار کرد.

### **مدل قرارداد قرض قابل تبدیل به سهام (Convertible) در سرمایه گذاری خطرپذیر:**

[وام قابل تبدیل به سهام](https://vindad.com/blog/%d9%88%d8%a7%d9%85-%d9%82%d8%a7%d8%a8%d9%84-%d8%aa%d8%a8%d8%af%db%8c%d9%84-%d8%a8%d9%87-%d8%b3%d9%87%d8%a7%d9%85-%da%86%db%8c%d8%b3%d8%aa-%d9%88-%da%86%d9%87-%da%a9%d8%a7%d8%b1%d8%a8%d8%b1%d8%af%db%8c/) یک بدهی کوتاه مدت است که به سهام تبدیل می‌شود. در سرمایه‌گذاری اولیه بر روی استارتاپ‌ها این بدهی به طور معمول و اتوماتیک به سهام ممتاز تبدیل می‌شود. در واقع سرمایه‌گذار مبلغی را به صورت وام به آن‌ها واگذار می‌کند و در مقابل به جای پس گرفتن این پول به همراه سود آن، بخشی از سهام آن کسب و کار را بسته به شرایط موجود در این قرارداد در قالب سهام ممتاز در اختیار می‌گیرد.

### **مدل قرارداد حق الامتیاز یا رویالتی (Royalty) در سرمایه گذاری خطرپذیر:**

این مدل قرارداد برای استارتاپ‌هایی کاربرد دارد که در زمان کوتاه و سریعی به فروش برسد،در این روش قرارداد به این صورت است که سرمایه‌گذار، مابه‌ازای پول را سهام می‌گیرد و این حق را دارد که از فروش محصول برداشت کند و ما به ازای آن سهام را با قیمتی از پیش‌ تعیین‌شده که نرخ مورد انتظار سرمایه گذار از

سود را برآورده کند، به استارتاپ بازگرداند.

## **ویژگی‌های شرکت های سرمایه گذاری خطرپذیر (VC) چیست؟**

### ۱- مشارکت در مدیریت شرکت‌ها:

سرمایه گذارانی که در این قالب‌ها قرار می‌گیرند عموما دارای تجربه و شم اقتصادی بالا هستند و با تکیه بر این دو در مدیریت شرکت‌های سرمایه پذیر نوپا وارد شده و برای آن‌ها ایجاد ارزش افزوده می‌کنند.

### ۲- ارزیابی همه جانبه:

معمولا این سرمایه به شرکت دانش بنیانی تزریق می‌شود که پیش‌بینی می‌شود در آینده رشد سریعی خواهد داشت. اما در این میان باید همه جوانب را از جمله وضعیت اقتصادی، وضعیت بازار و .. در نظر گرفت.

### ۳- خطرپذیری:

یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌های این صندوق‌ها خطرپذیری آن‌ها می‌باشد.

### ۴- مشارکت در مالکیت شرکت‌ها:

زمانی که صندوق‌های سرمایه گذاری در مالکیت شرکت‌ها سهیم می‌شوند از هر ابزاری برای کمک به موفقیت این شرکت‌ها بهره می‌برند. این امر منجر به تلفیق دانش کارآفرینان و تجربه صاحبان این سرمایه خواهد شد.

### ۵- دیدگاه بلندمدت:

خطرپذیری برای کسب سود با دیدگاه کوتاه مدت امکان‌پذیر نمی‌باشد. با دیدگاه کوتاه مدت این صندوق‌ها از اهداف اصلی‌شان دور می‌شوند. لذا داشتن دیدگاه بلندمدت برای کسب سود یکی از مهم‌ترین ویژگی این صندوق‌ها می‌باشد.(96)

هدف مولف، از بیان آشنایی فعالان زنجیره ی تامین صنعت گچ با این مهم، آنست که فعالان صنعت گچ، ضمن آنکه می توانند در غالب تعاونی و یا شرکت مشترک با نگرش تعاون محور و همچنین ایجاد صندوق های سرمایه گذاری مشترک می توانند یکدیگر را در تسهیل توسعه فرآیند زنجیره ی تامین و زنجیره ی ارزش یاری رسانند، بلکه حتی می توانند با ترکیب الگوی زنجیره ی تامین با فناوری در غالب پلتفرم و یا نوآوری محصولات و خدمات، خود را به عضویت پارک های فناوری وارد نمایند و با استفاده از ظرفیت های موجود در پارک های فناوری، برای توسعه ی اهداف خود و بهینه سازی زیرساخت های اصلاحی خود، از ظرفیت جذب شرکای سرمایه گذار خطر پذیر هم بدون هیچ گونه مداخله ی سرمایه ی ربوی که بلای خانمان سوز کسب و کار است به تسهیل شرایط پیشرفت خود کمک نمایند.

**7-6 محاسن و فرصت های شرکت های فن آور و راه های آن:**

پارک های فناوری، مجموعه افراد حقیقی صاحب ایده ی خلاقانه و نوآورانه که دارای رویکرد تجاری سازی باشند را در غالب افراد و یا شرکت های :

* شرکت ها و یا افراد Co-Work
* شرکت های شتابدهنده
* شرکت های مرکز رشد
* شرکت های فناوری

را با بررسی طرح و تائید آن مورد پذیرش قرار می دهند.

این افراد حقیقی و یا حقوقی بر اساس مراتب پیشرفت پروژه از آموزش و مشاوره و یا ایجاد فضای تحقیقاتی و مطالعاتی تا ایجاد دفاتر و شرکت و تامین فضا و مکان در غالب اجاره و یا فروش با قیمت های بسیار ارزان و شرایط ویژه همراه با فضایی آرام، پویا، به روز و دانش محور، در اختیار عزیزان قرار می دهند.

در پارک های فناوری، بخش های گوناگونی هستند که زیر نظر پارک به اعضای جدید الورود و یا افراد با سابقه در غالب ذیل خدمات ارائه می نمایند :

* مشاوره های مالی، حقوقی، تجاری و صنعتی
* برگذاری کلاس های آموزشی جهت توانمند سازی و ارتقای سطح دانش و مهارت
* تامین مکان های ارزان قیمت و مجهز و به روز
* تامین نیروی انسانی مناسب و کارآمد
* کمک در تنظیم و تقویت طرح تجاری و مدل تجاری سازی فعالیت
* کمک به جذب سرمایه گذاران خطر پذیر
* معافیت 20 ساله انواع هزینه های مالیاتی
* کمک به تسهیل فروش لیزینگی کالا و خدمات
* کمک به بازاریابی و فروش کالا و خدمات در بازارهای داخلی و جهانی
* کمک به برگذاری نمایشگاه های داخلی و بین المللی ارزان قیمت
* تسهیل خدمات آزمایشگاهی و جذب انواع مجوزها
* ارتباط گسترده با نخبگان و اندیشمندان و فعالان اقتصادی جهان
* و بسیار خدمات دیگر

لذا، مولف بعنوان یک فن آور که در حوزه ی زنجیره ی تامین همراه با نوآوری توانسته است این مسیر پر پیچ و خم و ناشناخته و یا کم شناخته شده را طی کند، پیشنهاد می کند، حتماً در بستر ظرفیت هایی که در بخش های گذشته ی این فصل مطرح گردید، از این فرصت بی نظیر و یا کم نظیر نهایت استفاده را بنمایید.

**7-7 نقش هزینه های توسعه محور در کاهش هزینه های مالیاتی:**

یکی از مشکلات جدی تمام فعالان اقتصادی و بالاخص فعالان زنجیره ی تامین صنعت گچ، بحث هزینه های بی انصافانه ی مالیاتی است که دارای یک نظام توزیع عادلانه در شیوه ی تامین بودجه های کشور از مسیر صحیح نمی باشد و قریب به چهل سال است که این مشکل در کشور ما گریه ی فعالان اقتصادی و بالاخص واحدهای تولیدی را درآورده است.

همین مسئله باعث گردیده است که یا برخی شرکت ها فعالیت خود را تعطیل نمایند و یا برخی شرکت ها با فشارهای سازمان امور مالیاتی دچار بدهی های سنگین و تعطیلی شده اند، برخی از شرکت ها بدلیل فرار از این وضعیت برهم ریخته و ناعادلانه ی مالیاتی به سمت فرار مالیاتی و ایجاد اسناد دروغین مالیاتی هستند که همین باعث توسعه ی فرهنگ دروغگویی، چاپلوسی، ریاکاری، دزدی هوشمندانه و بسیاری مشکلات دیگر شده است، برخی شرکت ها فعالیت خود را به خارج از کشور کوچ دادند و خلاصه بسیار بسیار مشکلات دیگر که به قول شاعر :

"در وصف نگنجد \*\*\*\*\* در عقل نیاید"

**حال باید برای کاهش این فشارها در چنین شرایطی چه کار کرد ؟**

راه های گوناگونی برای کاهش این فشارها و برون رفت از چنین مشکلات وجود دارد که در بخش های گذشته به برخی اشاره گردید که جهت انسجام ذهنی خوانندگان گرامی مجدد به آن ها اشاره می گردد و در آخر به بحث شیرین هزینه های توسعه محور خواهم پرداخت .

راهکارهای کاهش فشار مالیاتی عبارتند از :

* ایجاد شرکت های فن آور و بهره مندی از 20 سال معافیت مالیاتی
* ایجاد شرکت و فعالیت در مناطق آزاد تجاری و بهره مندی از 15 الی 25 سال معافیت مالیاتی
* ایجاد مجموعه تعاونی های بزرگ و به هم وابسته جهت درون تولیدی و درون زایی و درون مصرفی تا حد امکان که معاف از مالیات بوده و بخش های برون زایی فعالیت را به تقویت صادرات که برخوردار از معافیت مالیاتی است متمرکز نمایید.

حال که موارد فوق مطرح گردید، می خواهیم به بیان معنا و مفهوم هزینه های توسعه محور و برکات آن بپردازیم .

**تعریف هزینه های توسعه محور :**

در تعریف کلی سازمان امور مالیاتی کشور، هر سازمان موظف است تا درصدی از سود حاصل از درآمد خود را بابت مالیات پرداخت نماید. خوب پیرو این قانون، برخی شرکت ها برای فرار مالیاتی، از طریق برخی شرکت های ثالث خدماتی، اقدام به صدور فاکتورهای سوری می نمایند تا از طریق آن بتوانند برای خود هزینه سازی سوری نمایند و تا حد امکان هزینه های مالیاتی خود را کاهش دهند!!!

خوب این عمل به لحاظ قانونی خلاف و جرم می باشد و در صورت افشای این جرم، فرد مجرم به جرائم سنگین، ممنوع الخروجی، محرومیت فعالیت و یا زندان محکوم می گردد. لذا، این روش، نه به لحاظ عقلی و نه به لحاظ شرعی و نه به لحاظ قانونی وجاهت ندارد و چه بسا نوعی جنون و ریسک بالا می باشد.

حال برای برون رفت از این مشکل چه باید کرد ؟

یکی از بهترین راه های برون رفت از یک چنین مشکلاتی، ایجاد **هزینه های توسعه محور** می باشد.

**اما هزینه های توسعه محور چیست ؟**

به مجموعه هزینه هایی که در مسیر توسعه زیر ساخت فعالیت ها تجاری و یا صنعتی و دیگر هزینه های مرتبط اعم از نمونه های ذیل گردد که عبارتند از :

* ایجاد شرکت ها و صنایع و فعالیت های جدید کسب و کار
* توسعه خط تولید و یا افزایش ماشین آلات و تجهیزات سرمایه ای که به راحتی قابلیت فروش و ایجاد ارزش افزوده داشته باشد. مانند کامیون، بیل مکانیکی و غیره
* سرمایه گذاری در بورس
* سرمایه گذاری در خرید معادن و یا زمین های صنعتی، تجاری و یا مسکونی
* ورود در سرمایه گذاری های ریسک پذیر در شرکت های فن آور و نوپا
* و دیگر سرمایه گذاری های مرتبط

با این روش هم هزینه ها واقعی بوده و علی الظاهر شرکت را زیان ده و یا سر به سر و یا با سود منطقی نشان می دهد و هم سرمایه از حالت نقدینگی خارج شده و تبدیل به ارزش افزوده در جهت توسعه ی اقتصاد کشور گردیده است. این رفتار، هم به نفع اقتصاد و زیرساخت های کشور است و هم باعث ایجاد ارزش افزوده در درآمد و توسعه ی سرمایه می شود.

ضمن آنکه تبدیل شدن شرکت های جزیره ای فعال در صنعت گچ به یک زنجیره ی تامین واحد و یکپارچه و ایجاد صندوق های سرمایه گذاری همان نقطه ی عطفی است که می تواند شرایط را برای مصرف سرمایه در مسیر توسعه ی پایدار با شیب ملایم را فراهم نماید و شرکت ها را از فشارهای مالیاتی نجات دهد.

**7-8 راه های تبادلات ارزی در شرایط تحریمی:**

مشکلات تحریم های بانکی و مالی از سوی آمریکا و دیگر کشورهای هم پیمانش، موجب گردیده تا فشارهای اقتصادی به طور چشمگیری در کشور مظلوم ایران افزایش یابد.

اما تحریم به معنای پایان ماجرا و نبود راه های نجات نیست. خلاقیت مسئولان و نخبگان و فعالان اقتصادی می تواند تحولات بزرگی را جهت برون رفت از این شرایط فراهم آورد. اگر چه اصل این راهکارها را مولف به نخبگان اقتصادی و پولی مالی می سپارد و تنها در این بخش اشاراتی در این خصوص می نماید.

حال مولف به بیان چند راه برای برون رفت از شرایط کنونی می پردازد که امید است این راهکارها مورد بررسی های دقیق در اتاق های اندیشه ورز قرار گیرد و در اسرع وقت وارد فاز عملیاتی گردد.

* ایجاد ارز واحد میان کشورهای هم پیمان اوراسیا و شانگهای
* ایجاد Swift Code جدید بین بانکی کشورهای هم پیمان و تغییر هژمونی قدرت اقتصاد از آمریکا به کشورهای در حال توسعه و یا توسعه ی یافته ی جدید
* صادرات در عوض واردات قطعات ارزشی، فناورانه و صنعتی و زیر بنایی ای که در ایران وجود ندارد و یا در ایران از کیفیت لازم برخوردار نباشد.
* ایجاد بستر فعالیت تجاری بین الدولی به این معنا که یک فعال اقتصادی ایرانی بتواند به ازای صادرات کالایش به کشور مقصد، از آن کشور کالایی را تامین و به کشور ثالث و یا رابع دیگر جا به جا نماید و در عوض، از آن کشور رابع تکنولوژی و یا نیازهای کشور را تامین و وارد نماید.
* مدیریت و فعال سازی برخی سیستم های جدید بلاگچین ایرانی جهت تسهیل مدیریت تحریم های پولی مالی آمریکا و متحدانش
* ایجاد بانک های مشترک دو و یا چند ملیتی که برای جابجایی وجوه بین الدولی خود، نیاز به سیستم های Swift Code و غیره نداشته باشند.
* جابجایی وجوه خرد درآمدی حاصل از فروش، از طریق صرافی های معتبر داخلی و خارجی مانند صرافی بانک توسعه صادرات، صرافی بانک پارسیان و غیره

امید است، مطالب این فصل برای همه ی شما عزیزان مفید بوده باشد و ما بتوانیم به زودی شاهد تحولات جدی در عرصه ی زنجیره ی تامین صنعت گچ باشیم.

**فصل هشتم:**

**راهنمای**

**مجوز ها و استانداردها**

**8-1- مقدمه:**

در این فصل بنا هست تا به طور اجمالی به معرفی مجوزها و فرآیند لازم اتخاذ مجوزها بپردازیم. زیرا هر فعالیتی بدون مجوز، با مشکلات عدیده ای رو به رو خواهد شد که همین اتلاف زمان تا کسب مجوزها، گاهی باعث خرابی محصول، خواب سرمایه، از دادن مشتریان بازار، ایجاد بی اعتمادی و از سویی انجام فعالیت ها در ساختاری غلط رابه همراه خواهد داشت.

لذا، در این فصل به معرفی انواع مجوزهای کلیدی و لازم و همچنین مدارک و مراحل کسب آن خواهیم پرداخت.

**8-2- مجوزها و فرآیند جواز اکتشاف، بهره برداری و استخراج معادن گچ:**

# https://mimt.gov.ir/data/0/general_content/32797/Image/ekteshaf%20madan.jpg**مراحل صدور پروانه اکتشاف معدن**

8-2- مراحل صدور پروانه اکتشاف معدن

**مراحل صدور پروانه بهره برداری معادن :**

پیشگفتار  
متقاضیان سرمایه گذاری در فعالیتهایی که جز وظایف وزارت صنایع و صنایع و معادن میباشند (صنایع کانه آرائی .فرآوری مواد معدنی و صنایع فلزی ) میتوانند جهت اخذ مجوزهای مربوطه به وزارت صنایع و معادن مراجعه نمایند.

در این راستا وزارت صنایع و معادن وظایف برنامه ریزی هماهنگی توسعه نوسازی ایجاد بهره برداری حمایت و هدایت فعالیتهای فوق الذکر را به شرح زیر بعهده دارد:

الف-تولید محصولات مواد معدنی کانه آرائی و صنایع فرآوری و فلزی

1- تولید فلزات آهنی و آلیاژهای آنها و شکل دهی این فلزات و پودرهای مربوطه

2- صنایع فلزی غیرآهنی شامل تولید کنسانتره عملیات ذوب ریخته گری پالایش و تولید شمش با ابعاد مختلف و آلیاژها و پودرهای مربوطه با مشخصات فیزیکی-شیمیایی استاندارد.

3- صنایع تولید انواع فروآلیاژها از قبیل فروسیلیس فرومنگنز فروکروم فرونیکل و غیره

4- تولید و فرآوری مصالح ساختمانی (پودرسنگ، سنگ نمره، گچ، پوکه معدنی انواع بالاست و غیره) بر اساس وظایف تعیین شده.

5- صنایع تولید انواع پودرهای معدنی در اندازه های گوناگون از جمله میکرونیزه و سوپرمیکرونیزه و مواد معدنی صنعتی.

6- صنایع تولید انواع مواد معدنی پالایش شده شامل شستشو و تغلیظ سیلیس، فلدسپات، تالک، کوئولن و ..... بروشهای مختلف.

7- صنایع تولید انواع مواد و فرآورده های نسوز شامل آجرهای نسوز منیزیتی، بوته نسوز گرافیتی، کربن منیزیتی، منیزیت کرومیتی، کروم منیزیتی، زیرکنی، سیلیسی، دولومیتی، شاموتی و .... و همچنین انواع مواد ویژه نسوز (جرم، ملات، مواد افزودنی، پاشیدنی بصورت شکل دار و بی شکل)

8- صنایع فرآوری انواع سنگهای تزئینی شامل برش خورده صیقل یافته در ابعاد مختلف (تایل اسلب) و غیره

9- صنایع تراش و صیقل سنگهای نرم و سخت جهت ساخت مصنوعات سنگی از قبیل مجسمه ، ستون، گلدان، سنگ لوح و غیره

10- صنایع فرآوری (تراش ، صیقل) انواع سنگهای قیمتی و نیمه قیمتی.

11- صنایع شیمیایی معدنی

12- صنایع فرآوری نمک (سنگی و چشمه ای و غیره)صنعتی و ید دار با رعایت استاندارد وزارت بهداشت.

1. استحصال انواع املاح معدنی از آبها و شورابه ها و منابع دیگر (نمک ، منیزیت ، پتاس و سایر املاح معدنی)
2. تولید شن و ماسه کوهی
3. علاوه بر فعالیتهای فوق الذکر هرکونه فعالیتهای صنعتی دیگر و وابسته به مواد معدنی که در چارچوب ضوابط این دستورالعمل قرار می گیرد.

ب- ضوابط صدور جواز تاسیس:

جواز تاسیس مجوزی است که به موجب آن به دارنده جواز اجازه داده میشود در چارچوب طرح مورد تصویب وزات صنایع و معادن نسبت به احداث واحد تولیدی مورد نظر اقدام نماید.

جهت اخذ جواز تاسیس متقاضی بایستی مراحل زیر را به ترتیب طی نماید:

1- مراجعه به اداره کل صنایع و معادن استان مربوطه و یا معاونت برنامه ریزی توسعه و نوسازی وزارت صنایع و معادن و ارائه درخواست صدور جواز تاسیس با ذکر نوع تولید ظرفیت و محل احداث.

2- ارسال درخواست متقاضی به معاونت برنامه ریزی،توسعه و نوسازی توسط اداره کل (در صورت ارائه درخواست به اداره کل)

3-بررسی درخواست توسط کارشناسان معاونت توسعه و نوسازی در ظرف یک هفته کاری

1. اظهار نظر حوزه معاونت یاد شده به متقاضی .درصورتی که با درخواست ارائه شده اعلام نظر موافق گردید،متقاضی در موظف است در ظرف مدت 3 ماه طرح توجیه فنی و اقتصادی خود رت تهیه و تسلیم نماید.  
   تبصره 1- فرمهای راهنما (فرم 1) جهت راهنمایی و تهیه طرح در ادارات کل در دسترس متقاضی میباشند.  
   تیصره 2- برای پروژه های معدنی مانند پودرهای سنگ صدف نمک ،صنعتی،معمولی و برخی مواد دیگر که نیاز به سرمایه گذاری بالایی ندارد تکمیل و ارائه فرم مذکور برای صدور جواز تاسیس کافی است.  
   تبصره 3- متقاضی میتواند طرح توجیه فنی و اقتصادی خود را همراه با درخواست تواما ارائه نماید.  
   تبصره 4- ضوابط بهداشت محیط کار و تجهیزات احتمالی لازم در طرح منظور گردد.  
   تبصره 5- محدودیتهای احداث منطقه ای (شعاع 120 کیلومتری تهران و 50 کیلومتری اصفهان و ...) در ارائه طرح رعایت گردد.
2. بررسی طرح ارسالی و محاسبه و اعلام هزینه صدور جواز تاسیس به متقاضی در ظرف یک هفته کاری ( در صورت تایید طرح)
3. صدور جواز تاسیس (فرم 2) توسط معاونت برنامه ریزی،توسعه و نوسازی و تحویل آن به متقاضی پس از دریافت فیش هزینه واریزی.
4. تبصره:میزان حقوق دولتی جهت صدور جواز تاسیس بر مبنای نیم در هزار سرمایه گذاری ثابت مندرج در جواز تاسیس حداکثر تا سقف یک میلیون ریال بوده که توسط کارشناس مربوطه محاسیه و جهت واریز به دارنده جواز تاسیس اعلام می گردد.

پ-تمدید جواز تاسیس:

1- مدت اعتبار جواز تاسیس یکسال از زمان صدور جواز تاسیس خواهد بود و متقاضی ملزم است ظرف مدت تعیین شده نسبت به خرید زمین ،آب ،حق انشعاب برق،قرارداد ساخت یا خرید ماشین آلات و نیز تشکیل شرکت و غیره اقدام نماید.

2- کارشناس حوزه بررسی کننده موظف است هر سه ماه یک بار ضمن بازدید از طرح پیشرفت فیزیکی آن را گزارش نماید.

3- چنانچه متقاضی بنا به علل موجه موفق به اقدام موارد مندرج در ظهر جواز تاسیس (خرید و ساخت و غیره...) در مدت تعیین شده نگردید با ارائه درخواست کتبی از سوی متقاضی جواز تاسیس صادره حداکثر تا 2 بار و هر بار به مدت 6 ماه الی 1 سال از سوی مرجع صادر کننده قابل تمدید خواهد بود.  
4- تمدید مجدد جواز تاسیس منوط به پیشرفت کار مناسب نسبت به تمدید قبلی خواهد بود .  
تبصره 1- بر اساس مصوبه هیات دولت در هر دوره از تمدید جواز تاسیس مبلغ ده هزار ریال بابت حقوق دولتی توسط متقاضی به حساب خزانه دولت واریز میگردد.

تبصره 2- تغییر محل واحد مربوطه در صورت تطبیق با سایر ضوابط منوط به موافقت مرجع صادر کننده میباشد.  
5- پذیرش هرگونه تغییر در نام دارنده جواز تاسیس و پورانه بهره برداری منوط به تایید مرجع صادر کننده خواهد بود و انجام تغییر نام مستلزم رعایت مسائل حقوقی و اداری مربوطه میباشد.  
6- هرگونه تغییر در ظرفیت طرح و نوع تولید نیاز به ارائه طرح اصلاحی و یا توسعه ای از سوی متقاضی جهت بررسی و تایید میباشد.

ت- ضوابط صدور پروانه بهره برداری

پروانه بهره برداری به صنایع فرآوری مواد معدنی فلزی و غیر فلزی که از وزارت صنایع و معادن جواز تاسیس دریافت داشته اند و نسبت به احداث راه اندازی آزمایشی اقدام نموده اند و یا واحدهایی که پرونده آنها طبق توافق فی مابین این وزارت و وزارت صنایع به وزارت صنایع و معادن منتقل میگردد بشرح مراحل زیر صادر میگردد:  
1- ارائه درخواست کتبی دارنده جواز تاسیس به وزارت صنایع و معادن

2- دریافت تکمیل و ارائه فرم سئوالات مربوط به صدور پروانه بهره برداری ( فرم شماره 3) از سوی متقاضی  
3- بازدید کارشناس بررسی کننده از عملیات اجرائی انجام شده از پروژه و تطبیق آن با طرح اولیه و آئین نامه های مربوط گزارش از وضعیت پیشرفت طرح.

4- کارشناس بررسی کننده پس از بررسی و بازدید از طرح بر اساس هزینه های انجام شده (قیمت تمام شده طرح به نرخ روز) نسبت به تهیه پیش نویس فرم پروانه بهره برداری (فرم 4) اقدام و جهت تایید و امضا به معاونت مربوطه ارسال مینماید.

5- پس ار تصویب و امضا پروانه بهره برداری توسط مقام مسئول،فرم پروانه بهره برداری (فرم شماره 4) تایپ و به تعداد 6 نسخه اکثیر و پس از ثبت در دفتر یا دبیرخانه نسخه اصل آن پس از دریافت حقوق دولتی ( بر اساس میزان سرمایه ثابت طبق جدول پیوست حداکثر تا مبلغ 150 هزار ریال) به متقاضی تحویل و مابقی نسخ نیز همانند جواز تاسیس به مراجع ذیربط ارسال می گردد.

6- این دستورالعمل جایگزین دستورالعمل شماره 2934/600 مورخه 2/5/75 میباشد که در این صورت لزوم برای اطلاع از گردش کار در اختیار متقاضی قرار خواهد گرفت.(97)

**8-3- مجوزهای لازم جهت احداث صنایع گچ:**

# **دستورالعمل صدور جواز تاسیس و پروانه بهره برداری صنایع معدنی و فلزی**

پیشگفتار  
متقاضیان سرمایه گذاری در فعالیتهایی که جز وظایف وزارت صنایع و صنایع و معادن میباشند (صنایع کانه آرائی .فرآوری مواد معدنی و صنایع فلزی ) میتوانند جهت اخذ مجوزهای مربوطه به وزارت صنایع و معادن مراجعه نمایند.

در این راستا وزارت صنایع و معادن وظایف برنامه ریزی هماهنگی توسعه نوسازی ایجاد بهره برداری حمایت و هدایت فعالیتهای فوق الذکر را به شرح زیر بعهده دارد:

الف-تولید محصولات مواد معدنی کانه آرائی و صنایع فرآوری و فلزی

1- تولید فلزات آهنی و آلیاژهای آنها و شکل دهی این فلزات و پودرهای مربوطه

2- صنایع فلزی غیرآهنی شامل تولید کنسانتره عملیات ذوب ریخته گری پالایش و تولید شمش با ابعاد مختلف و آلیاژها و پودرهای مربوطه با مشخصات فیزیکی-شیمیایی استاندارد.

3- صنایع تولید انواع فروآلیاژها از قبیل فروسیلیس فرومنگنز فروکروم فرونیکل و غیره

4- تولید و فرآوری مصالح ساختمانی (پودرسنگ، سنگ نمره، گچ، پوکه معدنی انواع بالاست و غیره) بر اساس وظایف تعیین شده.

5- صنایع تولید انواع پودرهای معدنی در اندازه های گوناگون از جمله میکرونیزه و سوپرمیکرونیزه و مواد معدنی صنعتی.

6- صنایع تولید انواع مواد معدنی پالایش شده شامل شستشو و تغلیظ سیلیس، فلدسپات، تالک، کوئولن و ..... بروشهای مختلف.

7- صنایع تولید انواع مواد و فرآورده های نسوز شامل آجرهای نسوز منیزیتی، بوته نسوز گرافیتی، کربن منیزیتی، منیزیت کرومیتی، کروم منیزیتی، زیرکنی، سیلیسی، دولومیتی، شاموتی و .... و همچنین انواع مواد ویژه نسوز (جرم، ملات، مواد افزودنی، پاشیدنی بصورت شکل دار و بی شکل).

8- صنایع فرآوری انواع سنگهای تزئینی شامل برش خورده صیقل یافته در ابعاد مختلف (تایل اسلب و غیره)

9-صنایع تراش و صیقل سنگهای نرم و سخت جهت ساخت مصنوعات سنگی از قبیل مجسمه ، ستون، گلدان، سنگ لوح و غیره

10- صنایع فرآوری (تراش ، صیقل) انواع سنگهای قیمتی و نیمه قیمتی.

11- صنایع شیمیایی معدنی

12- صنایع فرآوری نمک (سنگی و چشمه ای و غیره)صنعتی و ید دار با رعایت استاندارد وزارت بهداشت.

13-استحصال انواع املاح معدنی از آبها و شورابه ها و منابع دیگر (نمک ، منیزیت ، پتاس و سایر املاح معدنی  
14- تولید شن و ماسه کوهی

15-علاوه بر فعالیتهای فوق الذکر هرکونه فعالیتهای صنعتی دیگر و وابسته به مواد معدنی که در چارچوب ضوابط این دستورالعمل قرار می گیرد.

ب- ضوابط صدور جواز تاسیس:

جواز تاسیس مجوزی است که به موجب آن به دارنده جواز اجازه داده میشود در چارچوب طرح مورد تصویب وزات صنایع و معادن نسبت به احداث واحد تولیدی مورد نظر اقدام نماید.

جهت اخذ جواز تاسیس متقاضی بایستی مراحل زیر را به ترتیب طی نماید:

1. مراجعه به اداره کل صنایع و معادن استان مربوطه و یا معاونت برنامه ریزی توسعه و نوسازی وزارت صنایع و معادن و ارائه درخواست صدور جواز تاسیس با ذکر نوع تولید ظرفیت و محل احداث.
2. ارسال درخواست متقاضی به معاونت برنامه ریزی،توسعه و نوسازی توسط اداره کل (در صورت ارائه درخواست به اداره کل)
3. بررسی درخواست توسط کارشناسان معاونت توسعه و نوسازی در ظرف یک هفته کاری
4. اظهار نظر حوزه معاونت یاد شده به متقاضی .درصورتی که با درخواست ارائه شده اعلام نظر موافق گردید،متقاضی در موظف است در ظرف مدت 3 ماه طرح توجیه فنی و اقتصادی خود رت تهیه و تسلیم نماید.

تبصره 1- فرمهای راهنما (فرم 1) جهت راهنمایی و تهیه طرح در ادارات کل در دسترس متقاضی میباشند.  
تیصره 2- برای پروژه های معدنی مانند پودرهای سنگ صدف نمک ،صنعتی،معمولی و برخی مواد دیگر که نیاز به سرمایه گذاری بالایی ندارد تکمیل و ارائه فرم مذکور برای صدور جواز تاسیس کافی است.  
تبصره 3- متقاضی میتواند طرح توجیه فنی و اقتصادی خود را همراه با درخواست تواما ارائه نماید.  
تبصره 4- ضوابط بهداشت محیط کار و تجهیزات احتمالی لازم در طرح منظور گردد.  
تبصره 5- محدودیتهای احداث منطقه ای (شعاع 120 کیلومتری تهران و 50 کیلومتری اصفهان و ...) در ارائه طرح رعایت گردد.

5- بررسی طرح ارسالی و محاسبه و اعلام هزینه صدور جواز تاسیس به متقاضی در ظرف یک هفته کاری ( در صورت تایید طرح)

6- صدور جواز تاسیس (فرم 2) توسط معاونت برنامه ریزی،توسعه و نوسازی و تحویل آن به متقاضی پس از دریافت فیش هزینه واریزی.

تبصره:میزان حقوق دولتی جهت صدور جواز تاسیس بر مبنای نیم در هزار سرمایه گذاری ثابت مندرج در جواز تاسیس حداکثر تا سقف یک میلیون ریال بوده که توسط کارشناس مربوطه محاسیه و جهت واریز به دارنده جواز تاسیس اعلام می گردد.

پ-تمدید جواز تاسیس:

1- مدت اعتبار جواز تاسیس یکسال از زمان صدور جواز تاسیس خواهد بود و متقاضی ملزم است ظرف مدت تعیین شده نسبت به خرید زمین ،آب ،حق انشعاب برق،قرارداد ساخت یا خرید ماشین آلات و نیز تشکیل شرکت و غیره اقدام نماید.

2- کارشناس حوزه بررسی کننده موظف است هر سه ماه یک بار ضمن بازدید از طرح پیشرفت فیزیکی آن را گزارش نماید.

3- چنانچه متقاضی بنا به علل موجه موفق به اقدام موارد مندرج در ظهر جواز تاسیس (خرید و ساخت و غیره...) در مدت تعیین شده نگردید با ارائه درخواست کتبی از سوی متقاضی جواز تاسیس صادره حداکثر تا 2 بار و هر بار به مدت 6 ماه الی 1 سال از سوی مرجع صادر کننده قابل تمدید خواهد بود.  
4- تمدید مجدد جواز تاسیس منوط به پیشرفت کار مناسب نسبت به تمدید قبلی خواهد بود .  
تبصره 1- بر اساس مصوبه هیات دولت در هر دوره از تمدید جواز تاسیس مبلغ ده هزار ریال بابت حقوق دولتی توسط متقاضی به حساب خزانه دولت واریز میگردد.

تبصره 2- تغییر محل واحد مربوطه در صورت تطبیق با سایر ضوابط منوط به موافقت مرجع صادر کننده میباشد.  
5- پذیرش هرگونه تغییر در نام دارنده جواز تاسیس و پورانه بهره برداری منوط به تایید مرجع صادر کننده خواهد بود و انجام تغییر نام مستلزم رعایت مسائل حقوقی و اداری مربوطه میباشد.  
6- هرگونه تغییر در ظرفیت طرح و نوع تولید نیاز به ارائه طرح اصلاحی و یا توسعه ای از سوی متقاضی جهت بررسی و تایید میباشد.

ت- ضوابط صدور پروانه بهره برداری

پروانه بهره برداری به صنایع فرآوری مواد معدنی فلزی و غیر فلزی که از وزارت صنایع و معادن جواز تاسیس دریافت داشته اند و نسبت به احداث راه اندازی آزمایشی اقدام نموده اند و یا واحدهایی که پرونده آنها طبق توافق فی مابین این وزارت و وزارت صنایع به وزارت صنایع و معادن منتقل میگردد بشرح مراحل زیر صادر میگردد:  
1- ارائه درخواست کتبی دارنده جواز تاسیس به وزارت صنایع و معادن

2- دریافت تکمیل و ارائه فرم سئوالات مربوط به صدور پروانه بهره برداری ( فرم شماره 3) از سوی متقاضی  
3- بازدید کارشناس بررسی کننده از عملیات اجرائی انجام شده از پروژه و تطبیق آن با طرح اولیه و آئین نامه های مربوط گزارش از وضعیت پیشرفت طرح.

4- کارشناس بررسی کننده پس از بررسی و بازدید از طرح بر اساس هزینه های انجام شده (قیمت تمام شده طرح به نرخ روز) نسبت به تهیه پیش نویس فرم پروانه بهره برداری (فرم 4) اقدام و جهت تایید و امضا به معاونت مربوطه ارسال مینماید.

5- پس ار تصویب و امضا پروانه بهره برداری توسط مقام مسئول،فرم پروانه بهره برداری (فرم شماره 4) تایپ و به تعداد 6 نسخه اکثیر و پس از ثبت در دفتر یا دبیرخانه نسخه اصل آن پس از دریافت حقوق دولتی ( بر اساس میزان سرمایه ثابت طبق جدول پیوست حداکثر تا مبلغ 150 هزار ریال) به متقاضی تحویل و مابقی نسخ نیز همانند جواز تاسیس به مراجع ذیربط ارسال می گردد.

6- این دستورالعمل جایگزین دستورالعمل شماره 2934/600 مورخه 2/5/75 میباشد که در این صورت لزوم برای اطلاع از گردش کار در اختیار متقاضی قرار خواهد گرفت.(98)

**8-4- مجوزهای لازم صادراتی:**

هر فعال اقتصادی در حوزه ی صادرات به خوبی می داند که صادرات هر کالای ایرانی بالاخص، سنگ و فرآورده های گچ به بازارهای جهانی استانداردها و مجوزهای خاص خود را لازم دارد.

اما، خوشبختانه صادرات گچ و فرآورده های آن به بازارهای جهانی، نسبت به برخی دیگر از محصولات و خدمات صادراتی اعم از مواد غذایی، محصولات دارویی، محصولات آرایشی و بهداشتی، محصولات حساس ساختمانی و صنعتی مانند سیم و کابل و غیره از حساسیت صادراتی کمتری برخوردار می باشد.

لذا، آنچه که بیشتر به لحاظ کیفی در سنگ گچ و محصولات گچ فرآوری شده مد نظر است، بحث دانه بندی، سایز، میزان درصد سفیدی، میزان خلوص گچ در سنگ های گچ، بسته بندی و دیگر مشخصات فنی می باشد.

لذا، زمانی که میان وارد کننده و صادرکننده قراردادی بسته می شود، طبیعتاً، مشخصات آنالیز شیمیایی و مشخصات فنی ظاهر ملاک طرفین قرار می گیرد که صادر کننده موظف است کلیه ی استانداردهای توافقی را رعایت نماید.

از آنجائیکه رعایت این اصول بایستی از طریق یک شرکت بازرسی (Inspection) مورد تائید و توافق طرفین داخلی و یا بین المللی باید صورت پذیرد، لذا، نماینده آن شرکت بازرسی، نسخه ای از قرارداد را دریافت نموده و پس از آماده شدن محصول، طبق توافق طرفین، از حجم و بسته بندی و کیفیت محصول نمونه برداری نموده و پس از انجام آزمایش های لازم زیر نظر آزمایشگاه های معتبر و مورد تائید آن سازمان بازرسی، در صورت تائید کیفی و کمی و دیگر ملاک های مورد توافق طرفین، گواهی بین المللی و معتبر را صادر و در غیر اینصورت مراتب مشکل را به تولید کننده اعلام تا تولید کننده محصولات خود را رفع اشکال نموده و مجدداً مورد بازرسی قرار داده تا پس از تائید بتواند نسبت به حمل صادراتی آن اقدام نماید.

یکی از شرکت های معتبر بازرسی جهانی، شرکت SGS می باشد که در بسیاری از کشورهای جهان من جمله ایران دارای نمایندگی رسمی می باشند و از اعتبار بالایی برخوردار هستند.

اما به غیر از این مجوز که معمولاً بر اساس نوع قرارداد تنظیم می گردد، توجه مشتریان به برخی مجوزها و استانداردهای بین المللی دیگر هم حائز اهمیت است که از آن جمله می توان به برخی استانداردهای جهانی مانند ISO و محلی مانند CE اروپا اشاره نمود که در این بخش تنها به استاندارد صادراتی ISO اشاره ای می گردد.

**آشنایی با استاندارد ISO :**

استاندارد ISO، مخفف Internation Standard Organization یعنی سازمان استاندارد جهانی می باشد. این استاندارد در سراسر کشورهای جهان از اهمیت بالایی برخوردار می باشد.

استاندارد ISO دارای گروه های مختلف با کاربری های مختلف می باشد که برخی از آن ها عبارتند از :

1. ISO 9001 : استاندارد سیستم مدیریت کیفیت که از استانداردهای مهم برای صنعت گچ است
2. ISO 14001 : استاندارد حفاظت محیط زیست هم از جمله استاندارد های مهم در صنعت گچ است
3. ISO 10006 : استاندارد سیستم منسجم مدیریتی برای مدیریت پروژه
4. ISO 22000 : استاندارد مدیریت ایمنی مواد غذایی
5. ISO 50004 : استاندارد مدیریت انرژی
6. ISO 10004 : استاندارد رضایت مندی مشتری که برای صادر کنندگان گچ می تواند مفید باشد
7. ISO 10002 : استاندارد رسیدگی به شکایات مشتری

آشنایی اجمالی با استاندارد CE اروپا :

این استاندارد تنها جهت صادرات کالا به اروپا دارای اعتبار می باشد. این استاندارد، گواهینامه ی انطباق محصول اتحادیه اروپا می باشد. این استاندارد برای فعالان صنعت گچی که می خواهند محصولات خود را به قاره اروپا صادر نمایند از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.

استاندارد حلال :

از آنجایی که در دنیای تجارت آزاد میان ممالک مختلف، احتمال صادرات محصولات نجس و حرام که بر گرفته از خون و اعضا و جوارح جنین و انسان و یا استفاده از گوشت و یا روغن خوک، سگ و دیگر موجودات و یا اشیای حرام و یا نجس به کشورهای اسلامی وجود دارد، لذا، با استفاده از استاندارد حلال که از اعتبار گسترده ای در سراسر جهان برخوردار است، می توان آرامشی را به مشتریان جهت مصرف محصولات ایجاد نمود که شاید بشود از این استاندارد جهت تولید برخی محصولات گچی هم استفاده نمود.

فعالان اقتصادی صنعت گچ می توانند جهت آشنایی بیشتر و دقیق تر با استانداردهای ISO و CE و دیگر استانداردهای بین المللی لازم با شرکت های معتبر بین المللی مانند TUV NURD ایران آلمان و برخی دیگر از اینگونه شرکت ها تماس گرفته و مشاوره های لازم را دریافت نمایند.

نکته مهم : دریافت برخی از استانداردها مانند ISO 9001:2015 امر ساده ای نیست و باید ساختار سازمان با استانداردها منطبق گردد که معمولاً این عمل برای شرکت هایی که سال ها با ساختار غلط رشد کرده اند امری سخت و مشکل می باشد. اما صبر و همکاری در یک چنین تغییراتی باعث خیرات و برکات زیادی در ساختار مدیریتی، کمی و کیفی سازمان می شود فلذا پیشنهاد می گردد، فعالان صنعت گچ، دریافت قانونمند و درست این استانداردها را جدی بگیرند زیرا اثرات فراوانی در تسهیل صادراتی سازی این محصولات به همراه خواهد داشت.

**8-5- استاندارد ایران و شرایط کسب آن:**

**استاندارد ایران نشانی است که توسط سازمان ملی استاندارد ایران به شرکت‌های متقاضی تایید شده اعطاء می‌گردد.**

**به صورت کلی هر شرکتی که مطابق با آیین نامه‌ها و دستور العمل‌های سازمان ملی استاندارد ایران تولیدات و خدمات خود را ارائه نماید می‌تواند از نشان استاندارد ایران بهره‌مند شود.**

**سازمان ملی استاندارد ایران به عنوان تنها نهاد متولی ممیزی و اعطاء و تمدید نشان استاندارد، به هر شرکتی که مطابق با آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های  این سازمان عمل نماید.**

**پس از تقاضای شرکتها و موسسات مختلف و بررسی محصولات آنها در صورتی که شرکت متقاضی همه اصول مورد نظر این سازمان را رعایت کرده باشد نشان استاندارد ملی خود را به این سازمان‌ها اعطاء میکند.**

**البته به این نکته توجه کنید که دریافت استاندارد ملی برای بعضی از شرکتها الزامی است و بالعکس برای بعضی از شرکتها الزامی نیست ولی توصیه می‌شود که دریافت شود.**

#### **مراحل اخذ نشان استاندارد ملی ایران:**

##### **۱– تکمیل فرم‌های مربوط به اخذ استاندارد ملی**

**فرم‌های اعلام‌شده از طرف اداره استاندارد ملی، باید توسط سازمان متقاضی اخذ علامت استاندارد ملی، تکمیل شود این فرم‌های شامل اطلاعات عمومی و اطلاعات فنی در خصوص محصولات و خدمات و مجوزهای سازمان متقاضی است.**

##### **۲– تعیین مسئول کنترل کیفیت**

**مسئول کنترل کیفیت باید طبق شرایط احراز تعیین‌ شده از طرف اداره استاندارد، تعیین شود و مشخصات مسئول کنترل کیفیت به همراه مدارک مربوطه به اداره استاندارد ملی اعلام شود.**

##### **۳–  مجوزهای قانونی**

**تمامی اطلاعات مربوط به مجوزهای قانونی باید به اداره استاندارد ملی ارائه شود این مجوزها می‌تواند شامل:**

* **آگهی**[**ثبت شرکت**](https://www.mashhoor.ir/)**در**[**روزنامه رسمی**](https://www.mashhoor.ir/blog/%D8%A2%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B4-%D8%AA%D8%B5%D9%88%DB%8C%D8%B1%DB%8C-%D8%AB%D8%A8%D8%AA-%D8%A2%DA%AF%D9%87%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%B1%D9%88%D8%B2%D9%86%D8%A7%D9%85%D9%87-%D8%B1%D8%B3%D9%85%DB%8C)**و آخرین تغییرات آن**
* **تصویر پروانه معتبر تأسیس یا مجوز فعالیت**
* **ارائه مدارک مبنی بر دارا بودن ایران کد از وزارت بازرگانی**

##### **۴– مستند سازی استاندارد ملی**

**مستندات و فرم‌های موردنیاز جهت استاندارد سازی محصولات و خدمات با توجه الزامات استاندارد ملی مربوطه باید در سازمان تدوین شود.**

**مستندات استاندارد سازی محصولات و خدمات بر اجرای فرآیند تحقق محصولات و خدمات و نحوه کنترل و نظارت بر آنها تأکید دارد در مستند سازی استاندارد ملی ایران می‌توان از استاندارد ایزو ۹۰۰۱ کمک گرفت در صورتی که سازمان سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ را استقرار داده و گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ را اخذ نموده است باید تصویر گواهینامه ایزو معتبر با اعتبار از مراجع ملی و بین المللی به اداره استاندارد ارسال شود.**

##### **۵– مستندات مربوط به آزمون محصول یا خدمات**

**مدارکی مبنی بر وجود آزمایشگاه تخصصی در سازمان متقاضی یا ارائه قرارداد یکساله با آزمایشگاه‌های بیرون از سازمان متقاضی باید به اداره استاندارد ارائه شود.**

##### **۶– اجرای مستندات مربوطه**

**مستندات استاندارد ملی ایران، که در مرحله ۴ تهیه‌ شده، در این مرحله اجرا می‌شود. مهم‌ترین مستنداتی که باید اجرا شوند شامل موارد زیر هستند:**

* **فرم‌های بازرسی و کنترل کیفیت**
* **رسیدگی به شکایت مشتری**
* **ثبت کردن نتایج آزمایش محصول یا خدمات**
* **کالیبراسیون تجهیزات اندازه‌گیری**
* **نظرسنجی از مشتریان**

##### **۷– بررسی محصول و خدمات**

**سیستم کنترل کیفیت طرح ریزی شده، توسط کارشناس استاندارد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نمونه محصولات نیز جهت بررسی به آزمایشگاه مورد تأیید اداره استاندارد ارائه می‌شود.**

##### **۸– اخذ مجوز کاربرد استاندارد ملی اجباری یا تشویقی**

**در صورتی‌ که تمامی مراحل فوق اجرا شده و نمونه‌‌های محصول و خدمات در آزمایشگاه مورد تأیید اداره استاندارد، با الزامات مشخص‌ شده منطبق باشد، پروانه استاندارد ملی سازمان متقاضی صادر می‌شود.­­­(99)**

**منابع**

1. هندبوک کاربردی دانشجویان و مدیران کیفیت مهندسی گچ اثر جواد حسن زاده گچی(مدیر کیفیت شرکت گچ مشهد) و فرجی بهزادی مقدم (مدیر کیفیت شرکت گچ شرق) ص97
2. هندبوک کاربردی دانشجویان و مدیران کیفیت مهندسی گچ بر اثر جواد حسن زاده گوجی (مدیر کیفیت شرکت گچ مشهد) و نرجس بهزادی مقدم (مدیر کیفیت شرکت گچ شرق)ص97 الی ص 99
3. مجله ی گچ/ صاحب امتیاز و مدیر مسئول: آقای دکتر ابراهیم نجفی کافی/مصاحبه با آقای ابوالفضل اقبالیون/ص22 الی25/چاچ شماره دوم ، تیرماه سال 1396
4. مجله گچ/صاحب امتیاز و مدیر مسئول: آقای دکتر ابراهیم نجفی کافی/ دکتر ابراهیم نجفی کافی با مدیر گروه پژوهشی گچ دانشگاه سمنان/ ص12/ چاپ شماره دوم ، تیرماه سال 1396
5. مجله گچ/ صاحب امتیاز و مدیر مسئول: آقای دکتر ابراهیم نجفی کافی/دکتر ابراهیم نجفی کافی با مدیر گره پژوهش گچ دانشگاه سمنان/ص12 الی16/ چاپ شماره دم تیرماه 1396
6. مجله فناوری و گچ و صنایع وابسته/خلاصه ای از معرفی صنعت گچ ایران در یک نگاه اثر دکتر ابراهیم نجفی کافی/ص16 و 17/چاپ شماره1، اسفند ماه 1395
7. مجله فناوری گچ و صنایع وابسته/خلاصه ای از سخن سردبیر مجله آقای دکتر ابراهیم نجفی کافی/ص14/چاپ شماره5،مهرماه سال1397
8. خبرگزاری مهر/تاریخ انتشار24 اسفند 1395/به نقل از مرکز آمار ایران [www.mehrnews.com](http://www.mehrnews.com)
9. جزوه کارگاه آموزشی راهکارهای عملی و موثر تجارت با کشورهای مستقل و مشترک المنافع با محدودیت فدراسیون روسیه/ اثر استاد سید مجتبی موسویان/ آبان ماه سال 1398/ در محل اتاق بازرگانی سمنان
10. گوشه ای از بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت یا رهبری/ به تاریخ 30/5/1398 [www.farsi.khameneei.ir/photo-albumpid=43317](http://www.farsi.khameneei.ir/photo-albumpid=43317)
11. روزهای آتی عرضه و تقاضای گچ در آسیا/ مجله فناوری گچ/پژوهش گر خانم مهندس سکینه قاسمی کارشناسی ارشد مهندسی شیمی، دانشگاه سمنان/ چاپ دوم/ص 29 الی 32
12. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز/ص7
13. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز/ص12
14. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز/ص13
15. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز/ص14
16. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز/ص76
17. متن برگرفته از مقدمه زنجیره تامین لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص3الی6
18. جریان های زنجیره تامین/مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص33
19. مشکلات مدیریت زنجیره تامین/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص34
20. مشکلات زنجیره تامین سنتی/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص35
21. ضعف ها و مشکلات زنجیره تامین کالا و خدمات در ایران/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص36
22. مزایا و منافع زنجیره تامین/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص37
23. اثر شلاقی چرمی در زنجیره تامین چیست؟/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص38 و ص39
24. علل وقوع اثر شلاقی چرمی/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص40
25. اقداماتی برای مقابله با شلاق چرمی/ محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری نیا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر از دانشگاه شیراز /ص41
26. مقدمه سیستم های اطلاعاتی مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مترجمان لاله کاردر و دکتر رضا زنجیرانی فراهانی/ کتاب زنجیره تامین و لجستیک در سطح ملی و بین المللی/انتشارات موسسات مطالعات و پژوه های بازرگانی/ ص425 الی 427
27. زنجیره ی تامین الکترونیکی/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/برگرفته از اسلایدهای آموزشی حسین سالاری صبا( اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین ......دکتر زرگر-دانشگاه سمنان/ص42
28. تجارت الکترونیک و SCM /کتاب زنجیره تامین و لجستیک در سطح ملی و بین المللی/ مترجمان لاله کاردر و دکتر رضا رنجیرانی فراهانی/انتشارات موسسات مطالعات و پژوهش های بازرگانی/ص430 و 431
29. فواید زنجیره ی تامین الکترونیکی/جزوه مدیریت زنجیره ی تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزشی حسین سالاری بنا(اصل و مبانی زنجیره ی تامین-جزوات آموزشی مدیریت زنجیره ی تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان/ ص43 و 44
30. ابزارهای مدیریت زنجیره تامین/ جزوه مدیریت زنجیره ی تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزشی حسین سالاری بنا(اصل و مبانی زنجیره ی تامین-جزوات آموزشی مدیریت زنجیره ی تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان /ص45 الی 48
31. وجود ارتباط میان SCM و ERA / جزوه مدیریت زنجیره ی تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزشی حسین سالاری بنا(اصل و مبانی زنجیره ی تامین-جزوات آموزشی مدیریت زنجیره ی تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان /ص 50 و 51
32. ERP چیست؟/ جزوه مدیریت زنجیره ی تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزشی حسین سالاری بنا(اصل و مبانی زنجیره ی تامین-جزوات آموزشی مدیریت زنجیره ی تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان /ص52و 53
33. برخی از مزایای ERP / جزوه مدیریت زنجیره ی تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزشی حسین سالاری بنا(اصل و مبانی زنجیره ی تامین-جزوات آموزشی مدیریت زنجیره ی تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان /ص54
34. تاریخچه استراتژی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص14
35. تاریخچه استراتژی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص16
36. سیر تحول مدیریت استراتژیک/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص20 و 21
37. مراحل مدیریت استراتژیک/ جزوه مدیریت استراتژیک/ مهندس: دکتر محمد احسانی فر/عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک/ص24
38. سلسله مراتب استراتژی/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص26
39. وظیفه ی مدیریت استراتژیک به گفته ی پیتر دراکر/خلاصه کتاب مدیریت استراتژیک/ نویسنده :فردآر،دیوید / ترجمه ی علی پارسائیان و محمد اعرابی/انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ یازدهم (1386)/ص2
40. چشم انداز/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص28
41. ماموریت سازمان/کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص27
42. مدل های مدیریت استراتژیک/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص34
43. مدل های مدیریت استراتژیک/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص35
44. مدل های مدیریت استراتژیک/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص36
45. انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی/ جزوه مدیریت استراتژیک/مهندس: دکتر محمد ........./عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک/ ص52 الی 55
46. انواع استراتژی/ استراتژی های عمومی پورتر/کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ص134
47. استراتژی رهبری هزینه/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص135
48. استراتژی رهبری هزینه/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص137
49. استراتژی رهبری هزینه/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص138
50. استراتژی متمایزسازی/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص138 و 139
51. استراتژی متمایزسازی/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص140
52. استراتژی تمرکز (هزینه محور و تمایز محور)/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص141
53. استراتژی های رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص144
54. استراتژی های رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص147
55. استراتژی کاهشی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص167 و 168
56. استراتژی ترکیبی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص168 الی 170
57. استراتژی های ورود به بازارهای خارجی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص170 الی 172
58. استراتژی های ورود به بازارهای خارجی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص 174 الی 182
59. ماتریس SWOT/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص185 و 186
60. تحلیل منحنی عمر محصل PLC / کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ص 186 الی 189
61. ماتریس(بازار و محصول)آنسوف/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ص189
62. تحلیل پرتفولیوی (B.C.G)/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر خانم دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص 190 الی 193
63. تحلیل تاثیر استراتژی بازار بر سودآوری (...)/کتاب مدیریت استراتژیک/اثر خانم دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ص194
64. ماتریس هافرد اکشندل(منحنی عمر صنعت/ مزیت رقابتی)/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر خانم دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ص195
65. تحلیل هافرد اکشندل (منحنی عمر محصول/ ماتریس گروه مشاوران بوستون)/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر خانم دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ص196
66. ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر خانم دکتر بهناز خدایاری و دکتر فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ص196 و 197
67. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (...)/ کتاب مدیریت استراتژیک/اثر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص198 الی 200
68. تحقیق داخلی/ ارزیابی استراتژی های رقابتی مدیریت زنجیره تامین لارج مبتنی بر تحلیل شکاف در صنعت سیمان/ نویسندگان: آقای غلامرضا جمالی و خانم الهام قدیمی اصل/ <http://ipom.ui.ac.ir/article_22948.html>
69. تحقیق داخلی/ تحلیل صنعت گچ ایران بر مبنای مدل پنج نیروی رقابتی پورتر/ نویسنده نام معلوم/http://pro-yab.ir/product…
70. مقدمه روش تحقیق/کتاب روش تحقیق در علوم انسانی/ اثر دکتر علی مهدی زاده اشرفی- دکتر سید مهدی حسینی/ انتشارات سیاهرود/ ص 84 و 85
71. تعیین حجم نمونه/ کتاب روش تحقیق در علوم انسانی/ اثر دکتر علی مهدی زاده اشرفی- دکتر سید مهدی حسینی/ انتشارات سیاهرود/ص164
72. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص 148 الی 150
73. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص151 و 152
74. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص154
75. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/خلاصه ای از ص155 و 156
76. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص158 و159
77. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص159 الی 162
78. هفت استراتژی رشد/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ خلاصه ای از ص162 و 163
79. استراتزی رشد افقی(ماتریس آنسوف)/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص 164 و 165
80. استراتزی رشد از طریق یکپارچگی/ کتاب مدیریت استراتژیک/ اثر دکتر بهناز خدایاری و فرانک خدایاری/ سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی/ ص166 و 167
81. کتاب مدیریت لجستیک زنجیره تامین/ اثر دونالدجی ....، دیویدچی، معکوس و........................../مترجمین: علی فرقانی-مسعود نارنجی-علی پور ابراهیم ....../ص9
82. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری بنا(اصول و مبانی رنجیره تامین)-جزوات آموزش مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه شیراز/ ص76 و 78و 79و80
83. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری بنا(اصول و مبانی رنجیره تامین)-جزوات آموزش مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه شیراز/ ص76
84. جزوه مدیریت زنجیره ی تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری بنا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان/ ص15
85. جزوه مدیریت زنجیره تامین و لجستیک/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری بنا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان/ ص8 الی11
86. متن برگرفته شده از تاریخچه سیر تکاملی مدیریت زنجیره ی تامین/ مهندس: محمدرضا شمشیرگر/ برگرفته از اسلایدهای آموزش حسین سالاری بنا(اصول و مبانی زنجیره تامین)- جزوات آموزشی مدیریت زنجیره تامین اثر دکتر زرگر- دانشگاه سمنان/ ص25 و 26 و 27
87. جزوه کارگاه آموزشی راهکارهای عملی و موثر تجارت با کشورهای مستقل و مشترک المنافع با محدودیت فدراسیون روسیه/ اثر استاد سید مجتبی موسویان/آبان ماه سال 1398/ در محل اتاق بازرگانی سمنان
88. گوشه ای از بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت یا رهبری/تاریخ30/5/1398 [www.farsikhameneei.ir/photo-albumpid=43311](http://www.farsikhameneei.ir/photo-albumpid=43311)
89. کتاب گچ ، طلای سفید (از طبیعت تا صنعت)/ اثر آقایان عارف شیرازی- عادل شیرازی-حسن کلانکی/ص13 الی 16/ انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
90. کتاب گچ، طلای سفید(از طبیعت تا صنعت)/اثر آقایان عارف شیرازی- عادل شیرازی-حسن کلانکی/ص24 الی 27/ انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
91. کتاب گچ، طلای سفید(از طبیعت تا صنعت)/اثر آقایان عارف شیرازی- عادل شیرازی-حسن کلانکی/ص27 الی 30/ انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
92. کتاب گچ، طلای سفید(از طبیعت تا صنعت)/اثر آقایان عارف شیرازی- عادل شیرازی-حسن کلانکی/ص125/ انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
93. کتاب گچ، طلای سفید(از طبیعت تا صنعت)/اثر آقایان عارف شیرازی- عادل شیرازی-حسن کلانکی/ خلاصه ی صفحات 30 الی 37/ انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
94. کتاب گچ، طلای سفید(از طبیعت تا صنعت)/اثر آقایان عارف شیرازی- عادل شیرازی-حسن کلانکی/ خلاصه ی صفحات 37 الی 68/ انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
95. آشنایی با اکوسیستم

<http://shamizanjani.ir>

1. آشنایی با سرمایه گذاری خطر پذیر

https://vindad.com/blog/

1. مراحل صدور پروانه بهره برداری معادن / سایت وزارت صمت

https://www.mimt.gov.ir/fa/general\_content

1. مراحل صدور پروانه تاسیس و بهره برداری صنایع گچ / سایت وزارت صمت

https://www.mimt.gov.ir/fa/general\_content

1. استاندارد ایران و راه های اخذ آن

https://www.mashhoor.ir/blog

منابع انگلیسی

1.Strategic operations planning process for manufactures with a supply/chain focus/ writer:Ian Sadler(Lecture in operations management at Victoria university,victorin,Australia) and Peter Hines(Director of the lean Enterprise Research Centre,Cardilf Business School, Card:ff,UK)/http://www.emerland.com/insight/Content/doi:/10.1108/13598540210438962/full/html.

2.Applying a Strategic Planning Process to servey/Supply chain Partners/writer: I am Sadler(School of management ,Victoria University, Melbourne.Australia)and Richard Gough (School of msnagement ,Victoria University.Melbourne,Australia)/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410380510627870/full/html.

3. King R.K. (2004), ENHANCING SWOT ANALYSIS USING TRIZ AND THE BIPOLAR CONFLICT GRAPH: A Case Study on the Microsoft Corporation, Proceedings of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuller Institute.

4. [Sadler, I.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Ian%20Sadler) and [Gough, R.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Richard%20Gough) (2005), "Applying a strategic planning process to several supply chain partners", [*Journal of Manufacturing Technology Management*](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1741-038X), Vol. 16 No. 8, pp. 890-908. <https://doi.org/10.1108/17410380510627870>

پیوست ها و ضمائم

**پرسشنامه**

ضمن عرض سلام، ادب و احترام خدمت معدن داران، تولید کنندگان، توضیع کنندگان و خرده فروشان صنعت گچ استان سمنان؛

احتراماً، اینجانب محمد مهدی علوی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت با گرایش بازرگانی بین الملل از دانشگاه آزاد فیروزکوه تقاضامند است جهت تکمیل تحقیقات و پژوهش‌های میدانی پایان نامه‌ی دانشگاهی اینجانب در خصوص بررسی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات زنجیره‌ی تامین صنعت گچ استان سمنان و راهکارهای حل مشکلات این صنعت در استان، با نهایت لطف و صبوری و بزرگواری خود این حقیر را در تکمیل پرسشنامه‌ی ذیل یاری فرمائید.

صداقت در پاسخ شما بزرگواران، موجب تحلیل نتایج دقیق‌تر و مفیدتر خواهد بود که در آینده‌ی نزدیک، نتایج اطلاعات دریافتی دقیق از سوی شما بزرگواران می‌تواند به امید خدا موجبات تحول و پیشرفت و برون رفت از مشکلات این صنعت را در استان فراهم آورد. و اما چند نکته‌ی مهم در ابتدا لازم به ذکر است:

نکته 1: سوالات پرسش نامه به صورت علامت گذاری (تستی) بوده و نیازی به پاسخ متنی که موجب آزار شما عزیزان گردد ندارد.

نکته 2: در برخی از سوالات، شما فعالان محترم زنجیره‌ی صنعت گچ می‌توانید همزمان به چند جواب یک سوال پاسخ دهید.

نکته 3: اعلام نام افراد حقیقی و حقوقی در این پرسش نامه الزامی نمی‌باشد اما در صورت بیان اسامی، اطلاعات شما بزرگواران به صورت کاملا محرمانه باقی خواهد ماند و در صورت علاقمندی شما فعالان محترم، می‌توان پس از تکمیل و نهایی سازی پایان نامه جهت بهبود کسب و کار شما دوست گرامی در خدمت شما بزرگواران باشیم.

نکته 4: بنا هست تا در پایان این طرح، با موافقت ریاست محترم اتاق بازرگانی استان سمنان، نشستی با حضور تمامی شما بزرگواران جهت پیاده سازی تحولی نوین در صنعت گچ استان سمنان به عمل آید که مراتب متعاقبا اطلاع رسانی خواهد گردید.

نکته 5: پاسخ به پرسش‌های ستاره دار الزامی بوده و در بقیه بخش‌ها اختیاری می‌باشد.

نکته 6: سوالات به گونه‌ای طراحی گردیده است که به افشای اطلاعات محرمانه شما آسیبی وارد ننماید.

عزیزان می‌توانید جهت اطلاعات بیشتر با اینجانب از طریق تماس با شماره‌ی 09391052418 و یا از طریق ارسال پیامک و یا ارسال پیام از طریق شبکه اجتماعی واتس اب و یا با ارسال ایمیل به نشانی : [alavi\_mm@yahoo.com](mailto:alavi_mm@yahoo.com) ارتباط برقرار نمایند.

قبلا از حسن ظن و اعتماد و صداقت شما عزیزان صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| اطلاعات و سوالات مقدماتی از افراد حقیقی / حقوقی | | | | | | | |
| نام و نام خانوادگی (اختیاری) | | نام معدن/شرکت/ کارخانه (اختیاری) | \* شهرستان محل فعالیت شما در استان سمنان (الزامی) | | آدرس محل فعالیت (اختیاری) | |
|  | | **شرکت گچ سیمین سمنان** | سمناندر صورت داشتن چند معدن و کارخانه و شبکه توضیع یا داشتن تمامی آنها می‌توانید با افزودن اسامی در خصوص تمایل تمامی آنها را اعلام فرمائید. | |  | |
| شماره تماس (اختیاری) | | \* در کدام یک از موارد ذیل در صنعت گچ فعالیت دارید؟ | \* چه میزان به کار خود در صنعت گچ علاقه دارید؟ | | \* چه میزان در کار خود موفق بوده‌اید؟ | |
|  | | * معدن دار * تولید کننده * شرکت بازرگانی در حوزه گچ * انباردار و پخش کننده گچ * مغازه دار (مصالح فروش) * شرکت حمل و نقل * غیره   عزیزانی که دارای چند فعالیت همزمان هستند می‌توانند چند گزینه را با هم انتخاب نمایند. | * بسیار زیاد * زیاد * کمی زیاد * زیاد دوست ندارم * از این کار بیزارم | | * عالی * بسیار خوب * خوب * متوسط * ضعیف | |
| \* کدام یک از موارد ذیل به عنوان مشکل شما را آزار می‌دهد؟ | | در صورت تمایل توضیح دهید | \* بیشترین مشکلات دست و پا گیر دولتی که شما را آزار می‌دهد کدامند؟ | | \* در کدام یک از موارد ذیل احساس موفقیت می‌کنید؟ | |
| * نبود دانش کافی * نداشتن نیروی انسانی کارامد * هزینه‌های بالای حمل و نقل * هزینه بالای انرژی * قوانین دست و پاگیر دولتی * کمبود سرمایه و سرمایه در گردش * پرداخت وجه دیر به دیر و بلند مدت خریداران * ضعف در سیستم بازاریابی و فروش * استهلاک و قدیمی شدن ماشین آلات معدن و کارخانه * ضعف در کیفیت تولید و استخراچ  محصولات معدنی و تولیدی * گرانی هزینه استخراج معدنی * نبود جاده و راه‌های مناسب جهت تردد راحت رانندگان * نرخ بهره بانک‌ها برای تولید و معدن کاری توجیه ندارد ☐ * غیره(درصورت تمایل توضیح دهید) | |  | * سازمان نظام مهندسی * سازمان صنعت و معدن تجارت استان سمنان * سازمان تامین اجتماعی * اداره مالیات و دارائی * سازمان محیط زیست * سازمان منابع طبیعی * بانک‌های استان سمنان * ادارات گمرک استان سمنان * هیچکدام | | * استخراج و تولید محصول با کیفیت * بسته بندی با کیفیت * قیمت‌های رقابتی * دریافت راحت کلیه‌ی مجوزهای لازم دولتی * موفق در فروش و توضیع داخلی * موفق در فروش و توضیع خارجی * دریافت راحت و به موقع طلب‌های عالی از نمایندگان و خریداران * برخورداری از جاده و راه مناسب در مسیر معدن و کارخانه * هزینه حمل بسیار مقرون به صرفه * تامین راحت ماشین جهت حمل بار * برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و مورد اعتماد * برخورداری از منابع مالی و سرمایه‌ای کافی * غیره | |
| \* چند سال از عمر فعالیت شما در صنعت گچ می‌گذرد؟ | | \* ساعت کاری شما چند ساعت در روز است؟ |  | |  | |
| * 1 الی 2 سال * 2 الی 5 سال * 5 الی 10 سال * 10 الی 20 سال * 20 الی 35 سال * 35 الی 50 سال * 50 الی 100 سال * 100 سال بیشتر | | * 1 الی 4 ساعت * 4 الی 8 ساعت * 8 الی 12 ساعت * 12 الی 18 ساعت * 18 الی 24 ساعت |  | |  | |
| نیروی انسانی | | | | | | |
| \* چه تعداد نیروی انسانی در محل کار شما کار می‌کنند؟ | \* چند درصد از نیروی انسانی شما آقا هستند؟ | | | \* چند درصد از نیروی انسانی شما خانم هستند؟ | | \* چند درصد از نیروی انسانی شما دارای مدرک سیکل تا دیپلم هستند؟ |
| * 1 الی 5 نفر * 5 الی 10 نفر * 10 الی 20 نفر * 20 الی 35 نفر * 35 الی 50 نفر * 50 الی 70 نفر * 70 الی 100 نفر * 100 الی 200 نفر * 200 الی 500 نفر * 500 الی 1000 نفر * 1000 نفر به بالا | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % | | | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % | | * 20 الی 40 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| \* چند درصد از نیروی انسانی شما دارای مدرک تحصیلی دیپلم تا فوق دیپلم هستند؟ | \* چند درصد از نیروی انسانی شما دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم تا لیسانس هستند؟ | \* چند درصد از نیروی انسانی شما دارای مدرک تحصیلی لیسانس تا فوق لیسانس هستند؟ | \* چند درصد از نیروی انسانی شما دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس تا دکترا هستند؟ |
| * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام |
| \* چند درصد از مدیران شما دارای مدرک تحصیلی دیپلم تا فوق دیپلم هستند؟ | \* چند درصد از مدیران شما دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم تا لیسانس هستند؟ | \* چند درصد از مدیران شما دارای مدرک تحصیلی لیسانس تا فوق لیسانس هستند؟ | \* چند درصد از مدیران شما دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس تا دکترا هستند؟ |
| * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام |
| \* چند درصد از کارکنان شما دارای مهارت لازم هستند؟ | \* چند درصد از کارکنان شما دارای تجربه لازم هستند؟ | \* چند درصد از کارکنان شما دارای دانش لازم هستند؟ | \* میانگین حقوق مدیران شما چه میزان است؟ |
| * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % * هیچکدام   نکته: دانش به مجموعه علوم مختلفی می‌گویند که کارکنان بر اثر تجربه با کلاس‌های دوره اموزشی ضمن خدمت در محل کار شما به دست می‌آورند. دانش جدای از مهارت است زیرا گاهی اوقات افراد نسبت به چیزی علم دارند اما چون انجام نداده اند لذا ماهر نیستند. | * 15 الی 30 میلیون ریال * 30 الی 60 میلیون ریال * 60 الی 80 میلیون ریال * 80 الی 120 میلیون ریال * 120 الی 200 میلیون ریال |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| \* میانگین حقوق کارمندان و کارگران شما چه میزان است؟ | \* فکر می‌کنید چند درصد از نیروی انسانی شما از شغل خود راضی هستند؟ | \* آیا در مجموعه شما آموزش‌های تکمیلی ضمن کار و خدمت برگزار می‌شود؟ | \* آیا مدرک تحصیلی افراد در استخدام و جذب مجموعه شما دارای اهمیت است؟ |
| * 5 الی 10 میلیون ریال * 10 الی 15 میلیون ریال * 15 الی 30 میلیون ریال * 30 الی 50 میلیون ریال * 50 الی 80 میلیون ریال | * 1 الی 20 % * 20 الی 40 % * 40 الی 60 % * 60 الی 80 % * 80 الی 100 % | * بله * خیر | * بله * خیر |
| \* آیا تجربه افراد جهت استخدام در مجموعه شما دارای اهمیت است؟ | \* آیا میزان مهارت افراد جهت استخدام در مجموعه شما دارای اهمیت است؟ | \* آیا از عملکرد خانم‌ها در محل کارتان رضای ترهستید یا آقایان؟ | \* کدام یک از دانش‌های زیر امروزه در محل کار شما بیشتر مورد نیاز دیده می‌شود؟ |
| * بله * خیر | * بله * خیر | * آقایان * خانم‌ها | * مدیریت صنعتی * مدیریت بازرگانی * مدیریت مالی * مدیریت تولید * مدیریت معدن * مدیریت آزمایشگاهی * انبارداری نوین * مهندسی برق * مهندسی مکانیک * مهندسی مونتاژ و جوش * نقشه کش و طراح صنعتی * فناوری اطلاعات و کامپیوتر * رانندگی با ماشین آلات صنعتی * غیره |
| \* آیا با روش برون سپاری آشنایی دارید؟ | \* آیا با روش تسهیل گری و استفاده از مشارکت مردمی آشنایی دارید؟ | \* آیا تمایل دارید برای حل مشکلاتتان و بهبود موثر فعالیتتان در صنعت گچ با بقیه فعالان گچ اعتلاف کنید؟ |  |
| * بله * خیر | * بله * خیر | * بله * خیر |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| \* مشتریان شما کدام گروه از خریداران ذیل می‌باشند؟ | \* کدام گروه از مشتریان ذیل در اولویت بهترین مشتریان شما هستند؟ | \* کدام گروه از مشتریان ذیل در اولویت دوم بهترین مشتریان شما هستند؟ | \* کدام گروه از مشتریان در اولویت سوم بهترین مشتریان شما هستند؟ |
| * تولید کنندگان گچ * شرکت‌های پخش و توضیع گچ * مغازه داران یا مصالح فروشان * دلالان و واسطه گران * تجار و صادر کنندگان * خریداران خارجی * صنایع وابسته به گچ فراوری شده به عنوان مواد اولیه | * تولید کنندگان گچ * شرکت‌های پخش و توضیع گچ * مغازه داران یا مصالح فروشان * دلالان و واسطه گران * تجار و صادر کنندگان * خریداران خارجی * صنایع وابسته به گچ فراوری شده به عنوان مواد اولیه | * تولید کنندگان گچ * شرکت‌های پخش و توضیع گچ * مغازه داران یا مصالح فروشان * دلالان و واسطه گران * تجار و صادر کنندگان * خریداران خارجی * صنایع وابسته به گچ فراوری شده به عنوان مواد اولیه | * تولید کنندگان گچ * شرکت‌های پخش و توضیع گچ * مغازه داران یا مصالح فروشان * دلالان و واسطه گران * تجار و صادر کنندگان * خریداران خارجی * صنایع وابسته به گچ فراوری شده به عنوان مواد اولیه |
| \* مشتریان شما بیشتر از کدام بخش از خدمات شما ابراز نارضایتی می‌کنند؟ | \* به چه شیوه‌ای وجوه حاصل از فروش محصولاتتان را با مشتری تسویه حساب می‌کنید؟ | \* کدام شیوه از پرداخت وجوه حساب مشتریان شما در اولویت اول قرار دارد؟ | \* کدام شیوه از پرداخت وجوه حساب مشتریان برای شما در اولویت دوم قرار دارد؟ |
| * کیفیت محصولات شما * نوع بسته بندی شما * عدم یک دست بودن وزن محصول شما * قیمت فروش شما * عدم تحویل به موقع محصول شما * نداشتن استانداردهای لازم در محصولات شما * رفتار بد فروشندگان شما * شرایط بد تسویه حساب مالی شما * عدم ثبات در حفظ کیفیت شما * نداشتن نمایندگان کافی نزدیک به مشتریان * عدم پایداری در کلام و تعهد شما * سخت گیری و اذیت مشتریان شما | * نقدی * چک‌های مدت دار * ضمانت‌های بانکی * وثیقه ملکی * اعتبار اسنادی یا LC * وزن دهی میزان اهمیت روش پرداخت | * نقدی * چک‌های مدت دار * ضمانت‌های بانکی * وثیقه ملکی * اعتبار اسنادی یا LC * وزن دهی میزان اهمیت روش پرداخت | * نقدی * چک‌های مدت دار * ضمانت‌های بانکی * وثیقه ملکی * اعتبار اسنادی یا LC * وزن دهی اهمیت روش پرداخت |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| \* کدام شیوه از پرداخت وجوه حساب مشتریان برای شما در اولویت سوم قرار دارد؟ | \* مشتریان داخلی شما وجود خرید اعتباری شماا را چند وقته پرداخت می‌نمایند؟ | \* چند درصد از مشتریان شما در پرداخت وجووه خرید مشکل آفرینی می‌کنند؟ | \* آیا تاکنون موفق به صادرات محصولات گچ خود شده‌اید؟ |
| * نقدی * چک‌های مدت دار * ضمانت‌های بانکی * وثیقه ملکی * اعتبار اسنادی یا LC * وزن دهی میزان اهمیت روش پرداخت | * نقدا پرداخت می‌کنند * 14 الی 30 روزه پرداخت می‌کنند * 30 الی 45 روزه پرداخت می‌کنند * 45 الی 60 روزه پرداخت می‌کنند * 2 الی 3 ماهه پرداخت می‌کنند * 3 الی 5 ماهه پرداخت می‌کنند * 5 ماهه و بیشتر | * 1 الی 5 درصد مشتریان * 5 الی 10 درصد مشتریان * 10 الی 30 درصد مشتریان * 30 الی 50 درصد مشتریان * 50 درصد و بیشتر * چند درصد چک هاشون برگشت می‌خورد و یا بد حسابی می‌کنند و یا کلاهبرداری می‌کنند؟ | * بله * خیر |
| \* به کدام یک از شیوه‌های ذیل صادرات گچ را انجام می‌دهید؟ | \* از چه طریق با مشتریان خارجی خود آشنا شده‌اید؟ | \* محصولات خود را به کشورهای مناطق قاره‌ای صادر کرده‌اید؟ | \* به کدام یک از کشورهای خاورمیانه صادرات داشته‌اید؟ |
| * فروش مستقیم به خریدار خارجی * فروش به دفاتر نمایندگی برون مرزی * فروش از طریق سایت‌های تبلیغاتی بین المللی مانند Alibaba * فروش از طریق ایجاد دفتر در خارج از کشور جهت بازاریابی * فروش از طریق ایجاد شبکه توزیع در کشور خارجی * فروش از طریق ایجاد خط تولید در کشور خارجی * غیره (فروش با بازرگانان داخلی جهت صادرات) | * از طریق معرف آشنا * از طریق سفارتخانه‌ها * از طریق اتاق‌های بازرگانی * از طریق نمایشگاه‌های بین المللی * از طریق سایت‌های تبلیغاتی بین المللی * از طریق کتاب‌های اطلاعات فعالان اقتصادی خارجی * غیره | * خاورمیانه * آسیا * کشورهای CIS * اروپا * افریقا * امریکای شمالی * امریکای جنوبی * استرالیا | * عربستان سعودی * کویت * بحرین * قطر * امارات متحده عربی * عمان * یمن * عراق * سوریه * لبنان * ترکیه * افغانستان * پاکستان |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| \* به کدامیک از کشورهای آسیا صادرات داشته‌اید؟ | \* به کدام یک از کشورهای CIS صادرات داشته‌اید؟ | \* به کدام یک از کشورهای اروپا صادرات داشته‌اید؟ | \* به کدام یک از کشورهای افریقایی صادرات داشته‌اید؟ |
| * هند * مالزی * اندونزی * بنگلادش * چین * ژاپن * کره شمالی * کره جنوبی * تایوان * سنگاپور * مغلستان * ویتنام * سریلانکا * تایلند | * روسیه * قزاقستان * تاجیکستان * ازبکستان * ترکمنستان * ارمنستان * آذربایجان * گرجستان * قرقیزستان * اکراین * سونداوی * بلاروس | * انگلیس * آلمان * فرانسه * اسپانیا * صربستان * یونان * بلغارستان * لهستان * آلبانی * اتریش * بلژیک * کرواسی * قبرس * چک * دانمارک * استونی * فنلاند * مجارستان * ایتالیا * لتونی * لیتوانی * هلند * هند * نروژ * پرتغال * رومانی * اسلوواکی * اسلوونی * سوئد * سوئیس * غیره | * مصر * الجزایر * تونس * نیجریه * سودان * کنیا * اوکاندا * موزامبیک * افریقای جنوبی * یتین * بوتسوانا * کامرون * جهوری افریقای مرکزی * اتیوپی * کامینا * غنا * مورتیانی * مراکش * سنگال * سومالی * تانزانیا * غیره |
| \* به کدام یک از کشورهای آمریکای شمالی صادرات داشته‌اید؟ | \* به کدام یک از کشورهای آمریکای جنوبی صادرات داشته‌اید؟ | \* به کدام یک از کشورهای استرالیا صادرات داشته‌اید؟ | \* محصولات شما کدام یک از استانداردهای لازم جهت فروش داخلی و جهانی دارد؟ |
| * کانادا * امریکا * مکزیک | * برزیل * آرژانتین * ونزویلا * کلمبیا * شیلی * اروگوئه * اکوادور * بولیوی * پاراگوئه * پرو * غیره | * استرالیا * نیوزلند | * علامت استاندارد ایران * استانداردهای بین المللی ISO * استاندارد CE اروپا * غیره |
| \* آیا پس از فروش محصولات خود به مشتریان، جهت بررسی رضایت مشتریان از آنها نظرسنجی می‌کنید؟ | \* عملیات صادرات شما از چه طریقی حمل و نقل می‌شود؟ | \* هزینه حمل صادراتی شما از مبدا کارخانه/معدن تا بندر محل صدور به کشور هدف حدودا چند ریال است؟ | \* از چه طریقی مشتریان و نمایندگان داخلی خود را پیدا کرده‌اید؟ |
| * بله * خیر | * هوایی * زمینی * ریلی * دریایی | **بستگی به بندر صادرات و یا مرکز خروجی دارد** | * تبلیغات روزنامه‌ای * نمایگشاه‌های داخلی و بین المللی * تبلیغات و اطلاع رسانی در مجلات   تخصصی   * از طریق وب سایت شرکت * از طریق بازاریابی موبرگی (مغازه به مغازه) * غیره |
| \* آیا مشتریان خارجی از قیمت فروش شما راضی هستند؟ | \* آیا شما در سیستم و روش فروش داخلی خود احساس ضعف و مشکل دارید؟ | \* آیا شما در سیستم و روش فروش خارجی خود احساس ضعف و مشکل دارید؟ | \* آیا تمایل دارید برای بهبود فروش خود از مشاورین خبره و یا شرکت‌های تخصصی بازرگانی کمک بگیرید؟ |
| * بله * خیر | * بله * خیر | * بله * خیر | * بله * خیر |
| بررسی وضعیت تولید و ماشین آلات | | | |
| \* فعالیت معدنی و تولیدی شما در صنعت گچ از چه نوعی است؟ | هزینه‌ی تمام شده ی واحد شما در هر تن به طور نسبی چند ریال می‌باشد؟ | هزینه تمام شده برق واحد شما در هر تن به طور نسبی چند ریال می‌باشد؟ | هزینه تمام شده آب واحد شما در هر تن به طور نسبی چند ریال می‌باشد؟ |
| * صنعتی مدرن * نیمه صنعتی مدرن * صنعتی قدیمی * نیمه صنعتی قدیمی * سنتی و دستی | مثلا جمع قیمت خرید مواد اولیه + انرژی + بسته بندی + حقوق و دستمزد + حمل و نقل و غیره :  **بستگی به نوع محصول تولیدی دارد** | مبلغ برق ماهانه هر ماه :  **هر تن 14000** | مبلغ آب ماهانه هر ماه :  **هر تن 50 ریال** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| هزینه‌ی تمام شده ی گاز واحد شما در هر تن به طور نسبی چند ریال می‌باشد؟ | هزینه تمام شده سوخت انرژی واحد شما در هر تن به طور نسبی چند ریال می‌باشد؟ | از چه نوع سوختی در واحد و معدنی خود استفاده می‌کنید؟ | \* آیا میزان تولید و استخراجتان بیش از تقاضای بازار است؟ |
| مبلغ گاز ماهانه هرماه :  **36000 ریال** | مبلغ سوخت انرژی ماهانه هرماه :  **مجموع گاز و برق 50000 ریال** | * نفت * گاز * گازوئیل * بنزین * انرژی خورشیدی * غیره | * حجم تولید و استخراجمان بیش از مقدار فروشمان است. * مقدار تقاضای سفارشات فروشمان بیش از میزان تولیدمان است. |
| \* آیا معادن مواد اولیه شما تولید کنندگان را به موقع تحویل می‌دهند؟ | \* آیا تولید کنندگان وجوه شما معدن داران را به موقع پرداخت می‌کنند؟ | \* آیا ماشین آلات نوین می‌تواند در کاهش هزینه انرژی و افزایش بهره وری و سود دهی شما اثر گذار باشد؟ | \* به نظر شما اگر ماشین الات شما به روز شود چند درصد به سود دهی و کاهش هزینه شما کمک می‌کند؟ |
| * بله * خیر * بنده تولید کننده نیستم | * بله * خیر * بنده معدن دار نیستم | * بله * خیر | * 5 الی 10 درصد * 10 الی 30 درصد * 30 الی 50 درصد * 50 الی 70 درصد * 70 درصد و بیشتر |
| \* محصولات خود را با چه بسته بندی‌ای استخراج و تولید کرده و به فروش می‌رسانید؟ | \* برای استخراج معدن خود از چه ماشین آلاتی استفاده می‌کنید؟ |  |  |
| * فله (معدن) * جامبو بک * کیسه‌های 50 کیلویی * غیره (محصول تولید کارخانه 25 و 30 کیلویی) | * بیل مکانیکی * لودر * بلدوزر * دریل واگن * غیره * من معدن دار نیستم |  |  |
| جاده و راه سازی | | | |
| \* فاصله جاده اصلی تا معدن یا کارخانه شما چند کیلومتر جاده فرعی دارد؟ | \* فاصله جاده اصلی تا معدن یا کارخانه شما از چه نوع جاده ی فرعی‌ای برخوردار است؟ | \* مشخصات فنی جاده چگونه است؟ | \* خطر و عوارض جاده انحرافی چیست؟ |
| * 5 الی 10 کیلومتر * 10 الی 20 کیلومتر * 20 الی 30 کیلومتر * 30 الی 50 کیلومتر * 50 کیلومتر و بیشتر | * جاده اسفالت با کیفیت * جاده اسفالت بی کیفیت * جاده شوسه (خاک‌های سفت شده با مازوت و غیره) * جاده خاکی خوب * جاده خاکی بد و ناهموار | * جاده نسبتا مستقیم و هموار * جاده نسبتا مستقیم و ناهموار * جاده پر پیچ و خم و هموار * جاده پر پیج و خم و ناهموار | * در اطراف جاده دره‌های عمیق و خطرناک وجود دارد * خطر رانش زمین بسیار است * جاده در مسیر بسیار سیل خیز قرار دارد * در مسیر جاده کوه‌های با خطر ریزش سنگ‌های بزرگ زیاد است * جاده‌ها در مسیر برف خیز و سرد قرار دارد * جاده از شیب بسیار تند بالای 10 الی 15 درجه برخوردار است * در صورت وقوع حوادث در مسیر جاده دسترسی به امداد و تجات ضعیف است |
| \* فاصله زمانی کارخانه یا معدن تا جاده اصلی چند دقیقه می‌باشد؟ | \* آیا چاده قابلیت تردد دو تریلی در مسیر و برگشت همزمان از کنار هم دارد؟ | \* چه میزان کیفیت جاده شما می‌تواند در کاشه هزینه‌ی حمل و نقل اثر بگذارد؟ | \* چه میزان کیفیت جاده شما می‌تواند در افزایش انگیزه همکاری رانندگان و حمل و نقل اثر بگذارد؟ |
| * 5 الی 15 دقیقه * 15 الی 30 دقیقه * 30 الی 45 دقیقه * 45 الی 60 دقیقه * 60 دقیقه به بالا | * بله * خیر | * 1 الی 5 درصد * 5 الی 15 درصد * 15 الی 30 درصد * 30 الی 50 درصد * 50 درصد و بالاتر | * خیلی زیاد * زیاد * کم * خیلی کم * اثری ندارد |
| حمل و نقل | | | |
| \* در خصوص حمل و نقل داخلی معمولا با چه مشکلاتی مواجه می‌شوید؟ | \* آیا خود شما دارای تریلی و ماشین‌های حمل و نقل و توزیع هستید؟ | \* آیا شما دارای شبکه و یا شرکت لجستیک و حمل و نقل هم هستید؟ | \* چرا شما فعال محترم صنعت گچ تمایلی جهت راه اندازی شبکه لجستیک و حمل و نقل ندارید؟ |
| * هزینه بالای حمل و نقل * رفتار بد رانندگان با مالکان محموله * تخلفات حمل محموله قاچاق در کنار محموله گچ * عدم تامین ماشین جهت حمل به صورت منظم * بد قولی و بی نظمی رانندگان در بارگیری و تحویل به موقع محموله‌های گچ * نوسانات قیمت حمل و نقل * غیره | * بله * خیر | * بله * خیر | * قیمت خرید تریلی و ماشین بالاست * سرمایه کافی ندارم * نیروی انسانی خوب جهت مدیریت ندارم * مشکلات و سختی اداره کردن این کار بالاست * رانندگان قشر مناسبی جهت همکاری نیستند * هزینه تعمیر و نگهداری بالاست * تعمیر و نگهداری آن کار سختی است * غیره |
| \* آیا تمایل دارید با همکاری دیگر فعالان اقتصادی صنعت گچ استان یک مجموعه لجستیک مشترک راه اندازی کنید؟ |  |  |  |
| * بله * خیر |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| اتوماسیون و نرم افزارهای نوین | | | |
| \* آیا مجموعه شما دوست گرامی از نرم افزارهای نوین و سیستم‌های تحت اتوماسیون و شبکه استفاده می‌کند؟ | \* آیا شما با اثرات سیستم‌های تحت اتوماسیون در بهبود عملکرد صنعت گچ آشنایی دارید؟ | \* آیا با فروشگاه‌های مجازی تحت وب و اپلیکشین آشنایی دارید؟ | \* از چه نرم افزارها و اتوماسیون‌هایی استفاده می‌کنید؟ |
| * بله * خیر | * بله * خیر | * بله * خیر | * ERP * SCP * CRM * اتوماسیون اداری * اتوماسیون مالی * اتوماسیون انبار داری * سیستم‌های PLC * غیره |
| \* آیا برای فروش محصولاتتان از نرم افزارها و اپلیکیشن‌های مجازی استفاده می‌نمایید؟ | \* آیا از عملکرد نرم افزارها و اتوماسیون مجموعه‌تان در بهبود فروش و بهره وری راضی هستید؟ |  |  |
| * بله * خیر | * بله * خیر |  |  |
| پایان پرسش نامه | | | |
| باز هم بابت صبر، حوصله، صداقت، و اعتماد شما دوست گرامی به پرسش‌های پژوهشی این بنده حقیر صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم و از خدای متعال برای همه‌ی شما زحمت کشان عرصه اقتصادی کشور آرزوی توفیق روز افزون می‌نمایم.  با تشکر | | | |

**Abstract**

The present study aims to develop an appropriate supply chain planning strategy for the gypsum industry. The type of applied research and research method is exploratory and survey. Data collection tools are interviews and questionnaires that have validity and validity. According to the study of opportunities and environmental threats and identifying strengths and weaknesses in factories, etc. active in the gypsum industry of Semnan province, the SWOT matrix has been formed and the appropriate strategy, strategy .... has been identified**.**

**Keywords**: Strategy, Supply Chain, Gypsum Industry



Islamic Azad University

Firoozkooh Branch

Faculty of Humanities,Department of Management

**Thesis for Master's Degree(M.A) in Business Management ,The International Business Orientation**

**Title:**

**Develop and design a suitable strategy for supply chain planning in the gypsum industry of Semnan province**

**Supervisor:**

**Dr.Niloufar ImanKhan**

**By:**

**Mohammad Mahdi Alavi**

[**Autumn**](https://abadis.ir/entofa/a/autumn/)**2019**

1. National Gypsum [↑](#footnote-ref-1)
2. Georgia-Pacific [↑](#footnote-ref-2)