

# مدیریت زنجیره ارزش در کارخانجات چرم مصنوعی

هانیه مختاری<sup>۱</sup>، زینب سلطان زاده<sup>۲</sup>

موفقیت، سودآوری و پیشرو شدن فعالین، نگاه‌ها و کشورهای موفق شناسی نیست، بلکه بر پایه روش‌هایی علمی و کاربردی است. روشها و راهکارهایی که زمره‌هایی از آن در کشور ما نیز در حال شکل‌گیری است. فعالین هر صنعتی به خصوص صنعت چرم مصنوعی در فضای حاکم بر اقتصاد و سیاست امروز کشورمان ایران نیازمند مجهز شدن به ابزارها و روش‌های نوین تصمیم‌گیری هستند تا بتوانند با رقبای بین‌المللی خود رقابت نمایند. در دهه‌های اخیر این سوال به دفعات تکرار شده است که چرا صنعت چرم ایران در دهه‌های گذشته بسیار موفق بوده ولی در سالیان اخیر منزوی و ناتوان از رقابت گسترده با رقبای جهانی خود شده است. رصد رازهای موفقیت آنها و به کارگیری علم و هنر نوین آینده‌پژوهی، هدف اصلی این پژوهش می‌باشد، تا بتواند با کشف آینده‌های بدیل صنعت چرم ایران در گام بعد خط‌مشی و استراتژی‌هایی بر پایه سناریوهای اکتشافی داده و مسیر موفقیت‌بنگاه‌ها را در این صنعت نمایان سازد.

## ۱- مقدمه

چرم مصنوعی به طور کلی به محصولاتی گفته می‌شود که از نظر شکل ظاهری و بسیاری خواص مشابه چرم طبیعی بوده و در بیشتر زمینه‌هایی که از چرم طبیعی استفاده میشود، قابل جایگزینی است. چرم مصنوعی یکی از پرکاربردترین تولیدات حال حاضر دنیا می‌باشد که در زمینه‌های مختلفی از جمله پوشاک، صنایع اتومبیل و غیره مورد استفاده قرار می‌گیرد. خواص قابل انتظار از این محصولات با توجه به کاربردهای آنها متفاوت است، خواصی از قبیل استحکام در برابر پارگی، سایش، ترک خوردگی، خراش و غیره. چرم مصنوعی گزینه‌ای مناسب‌تر از چرم طبیعی است، ارزان‌تر بوده و در شکل‌های مختلف یافت می‌شود. تولید آن برای اکوسیستم و بشر خطری ندارد و نیاز کمتری به نیروی انسانی و فسیلی دارد. چرم مصنوعی می‌تواند کیفیت برابر یا حتی بهتر از چرم طبیعی را چه در مورد کاربرد و استفاده مورد نظر و چه در ظاهر و زیبایی مهیا می‌سازد. به طور کلی چرم مصنوعی شامل دو نوع محصول کاملاً متفاوت است. دسته اول شامل چرم‌هایی که از بازیابی چرم طبیعی به دست می‌آیند و دسته دوم چرم‌هایی که پایه و اساس آنها عبارت است از پوشش دادن یک زمینه منسوج یا غیرمنسوج با یک یا چند لایه از رزین که با فرمولاسیون و شرایط خاص حاصل می‌شود. از نظر صنعت نساجی چرم‌مصنوعی نوع دوم در قلمرو صنایع پوشش‌دهی قرار می‌گیرد؛ چون محصول پوشش دادن پارچه با یک رزین و به دست آوردن خواص جدید برای کالا است.

در دنیای رقابتی امروز با توجه به ویژگی‌های محیط‌های جدید تولیدی و طبیعت مشتریان، دیگر شیوه‌های مدیریت تولید گذشته که دارای یکپارچگی کمتری در فرآیندها می‌باشد، کارایی خود را از دست داده است و امروزه شرکت‌ها نیازمندند تا یکپارچگی را در تمام فرآیندهای تولید - از مواد خام

گرفته تا مصرف‌کننده نهایی - داشته باشند.

امروزه، زنجیره تأمین به عنوان یک اصل مهم مورد توجه مدیران شرکت‌ها قرار گرفته است و مدیران علاوه بر تمرکز بر فعالیت‌های داخلی شرکت خود، در پی برقراری روابط بلند مدت و مبتنی بر تعهد و اعتماد با تأمین‌کنندگان و مشتریان خود هستند.

یک زنجیره تأمین، شامل چندین سازمان است که از نظر قانونی از هم جدا بوده و توسط جریان‌های مواد، اطلاعات و مالی به هم مرتبط هستند. این سازمان‌ها، شرکت‌هایی هستند که قطعات، اجزای تشکیل دهنده و محصولات نهایی تولید می‌کنند و همچنین فراهم‌کنندگان خدمات تهیه و توزیع (لجستیک) و خود مشتری نهایی را در بر می‌گیرند. در یک زنجیره تأمین، فقط روی جریان مواد در داخل یک زنجیره تمرکز نمی‌شود، بلکه شبکه‌های پیچیده همگرا و واگرا از جریان مواد و اطلاعات وجود دارد. امروزه استفاده از این محصول در صنایع مختلف گسترش یافته است. لذا بنابر اهمیت صنعت چرم مصنوعی در نساجی، در این تحقیق به بررسی مدیریت زنجیره ارزش در کارخانجات مربوطه پرداخته شده است.

## ۲. زنجیره ارزش صنعت چرم مصنوعی

مجموعه حوزه‌های کاری تشکیل‌دهنده زنجیره ارزش صنعت چرم مصنوعی در نگاه‌های مختلف تأثیرات متفاوتی بر ارزش و توان رقابتی و اجرایی ایجاد شده به جا می‌گذارند. مدل زنجیره ارزش پورتر از مدل‌های رایج جهت ارزیابی و تعیین حوزه‌های کلیدی کسب و کار است که در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل با امکان‌پذیر نمودن تحلیل دقیق کسب و کار، قابلیت ارزش‌آفرینی و خلق مزیت رقابتی را تحلیل می‌نماید. هدف غایی زنجیره ارزش، ایجاد بیشترین سود برای ذینفعان زنجیره است. منابع انسانی مهمترین مؤلفه در این مسیر ارزش‌آفرینی می‌باشند.



بدیهی است منابع مالی، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد اولیه، روش‌های تولید و سایر ملزومات تحقق مأموریت سازمانی، بدون بهره‌مندی از منابع انسانی کاربردی نخواهند داشت. پس اگر در مدیریت این منبع راهبردی و تعیین‌کننده رویکرد زنجیره ارزش مدنظر قرار گیرد می‌توان بهینگی در کاربرد کلیه منابع را بهبود بخشیده و بهره‌وری سازمانی را ارتقاء داد.

بکارگیری مفهوم زنجیره ارزش منجر به شکل‌گیری نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف و به تبع آن منابع صنعت می‌گردد. این امر کمک می‌نماید که منابع صنعت چرم در جهت مزیت‌های صنعت مورد توجه و ارزیابی قرار گیرند. از آنجایی که زنجیره ارزش برای بنگاه‌های مختلف متفاوت است لذا اگر بنگاهی بتواند در شناسایی و تحلیل فعالیت‌های ارزش‌زای تولیدی به درستی عمل کند و آن را مدیریت کند، در این صورت می‌تواند میزان تأثیر هر فعالیت در فازهای تولید را محاسبه و جهت حذف یا توسعه فعالیت‌های خاص با آگاهی کامل از وضعیت موجود و نتیجه‌آتی اقدام نماید. معمولاً زنجیره ارزش صنعت چرم به زنجیره ارزش صنعت‌های دیگر متصل می‌شود و خود عضوی از زنجیره‌های بزرگتر است.

رویکرد زنجیره ارزش صنعت چرم در تحلیل فعالیت‌های درون بنگاهی ابزاری مؤثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم‌گیری درمورد هریک از این فعالیت‌هاست. با در دست داشتن کلیه فعالیت‌های مرتبط با تولید و میزان هزینه‌های آنها و میزان هزینه کل و در نتیجه ارزش افزوده نهایی که از هر واحد محصول خواهیم داشت می‌توان میزان ارزش افزایی هر فعالیت را محاسبه کرد. از این طریق می‌توانیم درصد سود دهی هر فعالیت را به دست آوریم. در صنعت چرم ابتدا مواد اولیه وارد زنجیره تولید شده و پس از طی فرآیند تولید و تبدیل به محصول چرم نهایی، از طریق کانال توزیع به مصرف‌کننده نهایی فروخته می‌شود. این ارزشی که توسط هر یک از عوامل تولید و توزیع به محصول افزوده می‌شود، در محاسبه GDP کشور وارد می‌شود. هر قدر یک محصول بیشتر در طول زنجیره حرکت نماید و فرآوری بیشتری روی آن صورت پذیرد، ارزش افزوده ناشی از آن بیشتر می‌شود و میزان تأثیر آن در GDP بیشتر خواهد بود. لذا ساختار صنعت چرم باید به گونه‌ای اصلاح شود که حرکت به سمت خلق ارزش بیشتر در آنها فراهم شود و محصولاتی تولید شوند که درجه فرآوری آنها بیشتر و در نتیجه ارزش افزوده بالاتری دارند. در زنجیره ارزش ترسیم شده صنعت چرم مصنوعی سعی بر آن بوده ساختار اصلی و کلان زنجیره ارزش برای این صنعت شناسایی گردد تا ضمن ایجاد دیدی جامع بستری، نقاط کلیدی زنجیره به عنوان فاکتورهای اثرگذار استخراج گردند. همچنین زنجیره ارزش صنعت چرم ترسیم شده در نمودار ۱ می‌تواند مبنایی برای ترسیم زنجیره ارزش‌های جزئی‌تر برای هر نوع چرم خاص و بنگاه‌های متفاوت قرار گیرد.

اکنون به بررسی دوره گردش موجودی کالا و دوره عملیاتی خریدار در سطح صنایع چرم و چرم مصنوعی می‌پردازیم. دوره گردش وجه نقد برای تولیدکنندگان چرم بسیار بالا است. آنها نه تنها قبل از پایان یافتن دوره گردش موجودی کالای خود حساب‌های پرداختی ناشی از خرید موجودی کالا را پرداخت می‌کنند، بلکه برای وصول مطالبات خود باید تا پایان دوره عملیاتی خرده‌فروشان منتظر بمانند.

طولانی‌تر شدن دوره گردش وجه نقد می‌تواند دلیلی بر از مد افتادن موجودی

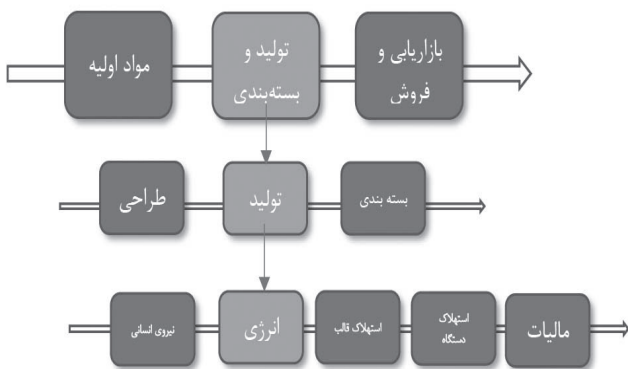
محصول یا غیر قابل فروش بودن آن یا وجود مشکلاتی در زمینه وصول مطالبات صنعت باشد. صنعت چرم، نقش اصلی را در تأمین مالی زنجیره تأمین بر عهده می‌گیرد. اگر صنعت چرم نتواند دوره گردش وجه نقد خود را کاهش دهد، ممکن است با کمبود نقدینگی مواجه شده و به تأمین مالی اضطراری نیاز پیدا کند. صادرات سالامبور می‌تواند راهکاری برای تأمین نقدینگی تولیدکنندگان چرم باشد. ایران در مورد مدت دوره اعتبار در صنعت چرم مصنوعی با سه مسأله اساسی روبرو می‌باشد:

۱- نخست، بالا بودن دوره اعتبار در صنعت چرم مصنوعی در مقایسه با سایر صنایع داخلی و همچنین در مقایسه با صنعت چرم سایر کشورها. دوره اعتبار در اغلب کشورهای دنیا عموماً بین دو تا شش ماه است.

۲- میزان سهم صنعت در تأمین مالی خارجی بنگاه‌هاست. متأسفانه تک‌فروشان ما بالغ بر ۶۰ درصد خرید خود را به صورت غیر نقدی انجام می‌دهند (تأمین مالی از صنعت). در حالی که این درصد در سایر کشورها ۱۹٫۷ درصد می‌باشد.

۳- مشاهدات میدانی نشان دهنده این است که عمده‌فروشان و تولیدکنندگان نیز حجم بالایی از تأمین مالی خود را از صنعت انجام می‌دهند. بدین صورت که چک‌هایی را که از تک‌فروشان دریافت نموده‌اند را به همان ترتیب به سمت انتهای زنجیره هدایت می‌کنند. این عمل موجب می‌شود تا متوسط دوره وصول مطالبات برای تولیدکنندگان چرم تا میزان یکسال افزایش یابد. مسائلی که ذکر شد نشان دهنده این است که صنعت چرم از لحاظ گردش مالی معیوب و نا کارآمد است و باید تمهیداتی برای بهبود گردش مالی صنعت صورت پذیرد. همچنین در بحث دوره وصول مطالبات همواره مبیایست به نکات ذیل توجه نمود:

۱- مدت دوره اعتبار در یک صنعت، یک علت نیست که با کاهش آن وضعیت صنعت بهبود یابد، بلکه خود معلول علل دیگری است. در واقع مدت دوره اعتبار به عنوان یک وضعیت سنج نشان دهنده وضعیت یک صنعت می‌باشد. اگر در یک صنعت برندها توسعه نیافته باشند، تولید بی‌کیفیت و ناکارآمد باشد، کانال توزیع معیوب باشد، دوره مدت اعتبار افزایش می‌یابد. ۲- همانطور که ملاحظه شد، بیشتر فشار تأمین مالی صنعت به انتهای زنجیره منتقل شده و بر دوش تولیدکنندگان چرم است. در واقع تولیدکنندگان چرم برای تک‌فروشان تأمین مالی میکنند. به عبارت دیگر مقصد نهایی اکثر چک‌های تک‌فروشان، گاو صندوق تولیدکنندگان چرم است.



نمودار ۱- زنجیره ارزش صنعت چرم مصنوعی



جدول ۱- واردات چرم مصنوعی

سال	واردات (تن)	واردات (میلیون ریال)	واردات (میلیون دلار)
۱۳۸۸	۱،۲۹۹	۲۹،۴۰۱	۲.۹
۱۳۸۹	۴۷۴	۱۲،۷۰۲	۱.۲
۱۳۹۰	۸۵۶	۲۲،۳۱۳	۲
۱۳۹۱	۷۲۵	۲۲،۰۲۸	۱.۴
۱۳۹۲	۱،۲۵۸	۶۰،۲۹۲	۲.۴
۱۳۹۳	۵۰،۴۶	۳۳۰،۷۹۹	۱۲.۵
۱۳۹۴	۶۶۵	۴۴،۸۱۱	۱.۵
۱۳۹۵	۹۶۹	۱۰۹،۶۴۴	۳.۴
۱۳۹۶	۱۶۱	۱۶،۸۹۴	۰.۵

گذشته خود اقدام می‌کنند و این یعنی بازار ایران کسری دارد و تولیدکنندگان به فکر پر کردن این کسری هستند تا میزان واردات را با افزایش تولید داخل کاهش دهند. طبق تحقیقات صورت گرفته و همچنین مطابق با آمار استخراج شده از سایت اتاق بازرگانی تهران روند واردات انواع محصولات چرم مصنوعی به ایران با کد تعرفه گمرکی ۵۹۰۳۲۰۰۰ به شرح جدول ۱ می‌باشد. در این قسمت با استفاده از نرم‌افزار اکسل و تابع رگرسیون، آینده واردات. صادرات ۵ ساله محصولات چرم مصنوعی به صورت نمودار ۲ پیش‌بینی گردیده است.

#### ۴. نتیجه‌گیری

بررسی زنجیره ارزش صنعت چرم نشان داد که بیشتر فشار تأمین مالی صنعت به انتهای زنجیره منتقل شده و بر دوش تولیدکنندگان چرم است. در واقع تولیدکنندگان چرم برای تکفروشان تأمین مالی می‌کنند. صنعت چرم، نقش اصلی را در تأمین مالی زنجیره تأمین بر عهده می‌گیرد. اگر صنعت چرم نتواند دوره گردش وجه نقد خود را کاهش دهد، ممکن است با کمبود نقدینگی مواجه شده و به تأمین مالی اضطراری نیاز پیدا کند. صادرات سالامبور می‌تواند راهکاری برای تأمین نقدینگی تولیدکنندگان چرم باشد.

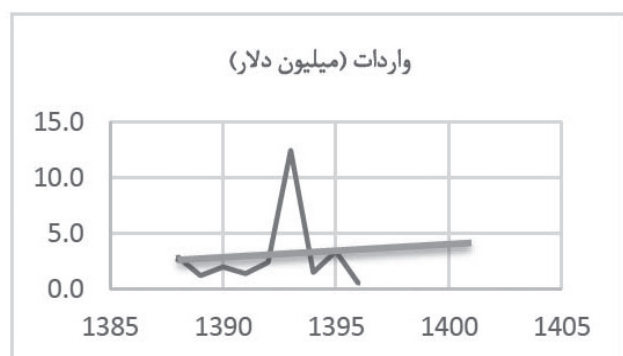
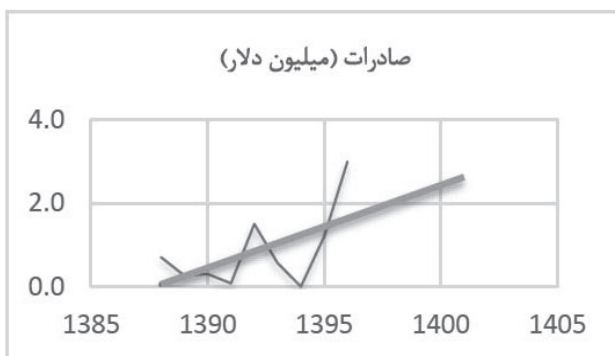
#### پی‌نوشت:

- ۱- دانشجوی رشته نساجی دانشگاه یزد
- ۲- عضو هیئت علمی دانشکده نساجی دانشگاه یزد

#### ۳. شناسایی فاکتورهای آینده‌ساز صنعت چرم مصنوعی ایران

در حال حاضر تولید چرم مصنوعی گوی سبقت را از چرم طبیعی گرفته و تعداد مشتریان این نوع چرم روز به روز در حال افزایش است. چرم مصنوعی با وجود داشتن تمام ویژگی‌های چرم طبیعی به مراتب از قیمت پایین‌تری نسبت به چرم طبیعی برخوردار است و در موارد متعددی قابلیت استفاده دارد. این صنعت برای رشد و توسعه نیاز به حمایت دولت دارد و در این مسیر باید اقداماتی برای تشویق صادرکنندگان و شرکت فعالان این حوزه در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی فراهم شود. صنعت چرم در ایران به عنوان یکی از اصلی‌ترین زیر مجموعه‌های صنعت نساجی، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و قابلیت رقابت با فعالان حوزه چرم طبیعی را دارد طبق آخرین آمار رسمی گمرک ما حدود ۵۲ میلیارد تومان واردات چرم مصنوعی داشته‌ایم که تقریباً معادل تولید ۴۰ کارخانه تولیدی است، این در حالی است که آخرین مبلغ صادرات چرم مصنوعی از کشور حدود ۴۰۰ میلیون تومان بوده است که این ۴۰۰ میلیون در مقابل عدد واردات تقریباً صفر است. همین میزان واردات چرم و نیاز بازار می‌تواند مهمترین ادعا برای مناسب دانستن شرایط ورود به بازار تولید چرم مصنوعی در کشور باشد. این در حالی است که ما در زمینه مصنوعات چرمی و تولید محصول نهایی هم پتانسیل‌های بسیاری برای سرمایه‌گذاری و افزایش تولید داریم.

همچنین اکثر کارخانه‌های فعال کشور امسال در حال توسعه خطوط تولیدی خود هستند و بسیاری برای خرید ماشینی‌نالات جدید و ارتقای ماشین‌آلات



نمودار ۲- روند پیش‌بینی واردات و صادرات چرم مصنوعی