



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پروژه درس مدیریت استراتژیک صنعتی

**عنوان:**

تحلیل استراتژیک صنعت کارتن سازی

**دانشجو:**

امیرحسین اکبرزاده شوقی 91124319202

**نام استاد:**

جناب آقای دکتر حجاریان

نیمسال دوم تحصیلی 92-1391

## فهرست مطالب

3	مقدمه
4	نگاهی بر تاریخچه و اهمیت استراتژیک صنعت کارتن سازی
9	معرفی کارخانه
10	برنامه استراتژیک کارخانه
13	تحلیل نیروهای رقابتی صنعت کارتن سازی با استفاده از مدل پورتر
22	آنالیز SWOT
25	مشکلات و راهکارها
26	نحوه افزایش بهره وری کارکنان و کارشناسان
27	پیشنهادات تحقیق

## مقدمه

در قرن بیست و یکم مدیران با چالش های متفاوتی رو به رو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن، تغییر و تحول تکنولوژیکی، مشتری مداری، کاهش عمر محصول شدت و تنوع رقابت بین سازمان ها را افزایش داده است. یک مدیر امروزه نه تنها باید بازارهای داخل را بشناسد، بلکه باید در بازارهای خارجی و در برابر رقیبان نا آشنا نیز آمادگی رقابت را داشته باشد. گرایش به سمت جهانی شدن از قدرت بسیار زیاد تکنولوژی نشأت می گیرد، که صنایع را شکل دهی مجدد کرده و روش های رقابت کردن را به طور زیاد تحت تأثیر خود قرار داده است. این دو نیرو یعنی جهانی شدن و تکنولوژی به همراه چالش جدید مشتری مداری شکل جدیدی از مدیریت را می طلبد.

لذا ضروری است که مدیران، آمادگی مدیریت تغییرات را در محیط های پویا و متغیر را داشته باشند و سازمان ها نیز برای ایجاد تغییر در جهت بهبود کارها تلاش کنند. در غیر این صورت موجودیت و بقای خود را دست خوش تهدید و نابودی قرار می دهند، بنا بر این برای اینکه سازمان ها از این مرداب جان سالم به در برند، باید به شدت با امواج سهمگین تغییرات رو به رو شوند و مدیریت تحول و اتخاذ مناسب ترین استراتژیها در شرایط پیچیده و متغیر پیش رو بهترین ابزار برای سازمان هایی است که در صدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه در بازار داشته باشند.

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است، که جهت گیری های عمده سازمان را معین و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف های بلند مدت سازمانی را ارائه می دهد. انتخاب استراتژی کاری بسیار پیچیده و حتی مخاطره آمیز است زیرا هر استراتژی سازمان را به یک محیط رقابتی خاص هدایت می

کند و چگونگی برنامه ریزی مدیران برای تطبیق قوت ها و ضعف های سازمان با تهدید ها و فرصت های محیطی را معین می سازد.

مدیریت استراتژیک روشی عینی، منطقی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان است و سعی می شود با استفاده از آن، اطلاعات کمی و کیفی به گونه ای تنظیم گردد که بتوان در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثر بخش اتخاذ کرد.

در تحقیق پیش رو در خصوص انواع مشکلات موجود در صنعت کارتن سازی و ارائه راهکارهایی برای مقابله با این مشکلات و بررسی نیرو های پیش برنده رقابت در این صنعت از دیدگاه پورتر می پردازیم.

### **نگاهی بر تاریخچه و اهمیت استراتژیک صنعت کارتن سازی**



در ابتدای تمدن بشری، نیاز به بسته بندی غذا نبوده است، چون انسان های اولیه برای به دست آوردن غذا از محلی به محل دیگر می رفتند. اما هنگامی که انسانها در پناهگاه های دائمی سکنی گزیدند ناچار شدند غذا را از محل های مختلف جمع آوری کنند و به محل سکونت خود انتقال دهند. این نیاز باعث شد که اولین بسته بندی ها نظیر کدوهای خشک شده، صدف ها، پوست حیوانات و دیگر مواد طبیعی مورد استفاده قرار گیرد تا زمانی که انسان توانست ظرف های سفالینی بسازد که در برابر آب و آتش مقاوم بودند. ایرانیان، مصریان،

فینیقیها و رومیان همواره از ظروف سفالی رنگی و تزیین شده برای تجارت و حمل و نقل محصولات خود استفاده می کردند. در گذشته صادرات در ایران در صندوق های چوبی و یا گونی کنفی و به خصوص خرما می مرغوب ایران در بسته های حصیری یا پیت های حلبی صادر می شد که مورد استقبال کشورهای پیشرفته نبود. هم اکنون در موزه شرکت شیشه سازی کورنیک، ظرف شیشه ای قالب گیری شده ای موجود است که با عنوان یکی از اولین ظرف ها و بسته بندی های قالب گیری شده ساخته می شود. این اثر که به نام ایرانیان ثبت شده نشان می دهد که آنان از اولین بنیان گذاران تکنولوژی بسته بندی در آن دوران بوده اند اما هم اکنون در حالی که دیگر کشورها، کالاهای مصرفی شان را در ظروف و بسته بندی های فوق العاده شکیل و مشتری پسند روانه بازارهای جهانی می کنند، صنعت بسته بندی ایران در حد روش سنتی انتقال به بازار باقی مانده است و از طرفی دیگر با شروع انقلاب صنعتی و تحول در نظام تولید و تبادل ایجاد شده، علوم جدید جهان، بسته بندی را به خدمت اقتصاد درآورد.

صنعت کارتن سازی کشور با مشکلات بی شماری از قبیل تهیه مواد اولیه مناسب، فقدان فناوری روز دنیا در جهت ارائه محصولات با کیفیت و ارزان و تنوع تولید جهت انجام هرگونه سفارشی، عدم استانداردهای کیفی مناسب در بسته بندی وغیره روبه رو است . هرچه پیش می رویم شرایط بازار رقابتی تنگاتنگ و نقش بسته بندی کالا نسبت به گذشته انکار ناپذیرتر می شود و در این شرایط عرصه برای کسانی مهیاست که بتوانند خود را با شرایط سرمایه گذاری، کاهش هزینه ها، استفاده از مواد اولیه مناسب، رعایت الگوهای مصرف، تنوع تولید با ماشین آلات جدید هماهنگ کنند.

تاریخچه و سیر تکاملی بسته بندی با مقوا و کاغذ به زمان ساخت کاغذ بر می گردد، اگرچه چوب و محصولات فرعی دیگر آن از دیر باز در خدمت بشر بوده، ولی بسته بندی به صورت مقوایی و کاغذی پس از پیدایش کاغذ به وجود آمد و روند تکمیلی خود را تاکنون به سرعت طی نموده است. همانطور که می دانیم اولین بار در سه هزار سال قبل از میلاد مسیح، مصریان قدیم که در آن زمان یکی از مراکز مهم بشری

محسوب می شدند، برای نوشتن از پاپیروس (Papyrus) استفاده می کردند. نخستین کارخانه کاغذ سازی در قرن ششم توسط چینی ها در سمرقند، توسط اعراب این هنر به آنها آموخته شد سپس اعراب کارخانه ای در بغداد تأسیس کردند که در این کارخانه نخستین بار به جای بامبو از پارچه های سفید استفاده شد. نخستین کارخانه کاغذ اروپا در اسپانیا بوجود آمد. اسپانیایی ها برای تولید خمیر از آسیابهای آبی استفاده نمودند و کم کم توری سیمی جایگزین توری های بامبو که بوسیله چینی ها بکار می رفت، بعد ها این هنر وارد کشورهایی دیگر نظیر فرانسه و هلند شد. در ایران بعد از کارخانه سمرقند که توسط چینی ها اداره می شد، اولین کارخانه کاغذ سازی در سال 1328 در کهریزگ احداث شد که کاغذ های باطله را برای تولید کاغذ و مقوا استفاده می کرد، بعد از آن تعدادی واحد تولیدی دیگر در سایر نقاط ایران بوجود آمد. اولین کارخانه مدرن ایران در سال 1349 در «هفت تپه خوزستان» برای تولید کاغذ های تحریر با استفاده از تفاله نیشکر احداث شد. متعاقب آن کارخانه چوب و کاغذ ایران (چوکا) با استفاده از خمیر های وارداتی و خمیر های داخلی، کاغذ های کرافت و بسته بندی را تولید نمود. مهم ترین هدفی که در بسته بندی محصولات است بهبود حمل و نقل، انبارداری و عرضه محصول می باشد. امروزه با پیشرفت تکنولوژی و تولید انبوه محصولات بدون استفاده از بسته بندی، عرضه محصول به صورت عمده فروشی یا خرده فروشی به بازار امکان پذیر نیست. یعنی با وجود اینکه به نظر می رسد بسته بندی یک هزینه اضافی را برای تولید کننده تحمیل می کند، اما باید در نظر داشت بدون استفاده از بسته بندی کل هزینه تولید به هدر می رود.

کارتن، یکی از قدیمی ترین و متداول ترین انواع بسته بندی می باشد. قدمت استفاده از کارتن در جهان به حدود 250 سال و در ایران به 50 سال می رسد. دلایل عمده استفاده از انواع کارتن برای بسته بندی کالا عبارتند از: محافظت مناسب از ظروف، ارزان و در دسترس بودن، چاپ پذیری، قابلیت استفاده از تبلیغات بسته بندی و قابلیت بازبافت آن می باشد. مقوای کنگره ای از مقاومترین انواع مقوا می باشد که از

ترکیب حداقل سه لایه کاغذ ساخته می شود. ضخامت مقوای کنگره ای براساس نوع بسته بندی و مظهر و داخل آن متغیر می باشد که این امر یکی از انواع طبقه بندی کارتن را بوجود می آورد. مقوای کنگره ای از کاغذهای لاینر ( لایه زیر و رو) ولایه فلوتینگ ( لایه میانی) ساخته می شود. کاغذهای لاینر و فلوتینگ هرکدام دارای کیفیت و ویژگیهای خاصی می باشند. در حال حاضر درصد مصرف مقوای سه لایه کنگره ای در جهان در حدود 65٪ و مقوای پنج لایه 30٪ و انواع دیگر شامل دو لایه و هفت لایه 5٪ می باشد. در ایران با توجه به کمبود منابع طبیعی و پایین بودن تکنولوژی ساخت کاغذ، سالیانه حجم قابل توجهی از انواع کاغذهای مصرفی بسته بندی از کشورهای دیگر تامین می شود.

شرکت کارتن ایران به عنوان اولین کارخانه کارتن سازی کشور در سال 1338 تأسیس و راه اندازی شد و در ابتدا فقط دارای یک دستگاه مقوا سازی به عرض 160 سانتی متر و چند دستگاه ماشین چاپ، لب چسب، پرس، اره نواری، چاک زنی و ماشین های دوخت دستی بوده، بعدها این کارخانه به موازات احداث صنایع مختلف و نیاز به بسته بندی تولیدات صنعتی و نیز محصولات کشاورزی در کشور در سال 1346 یک دستگاه مقوا سازی با عرض 220 سانتی متر را به خدمت گرفت و هم زمان دستگاه های تبدیل مقوا به کارتن نظیر ماشین چاپ فلکسو یونیورسال و ماشین چاپ MDS را برای ساخت کارتن های بزرگ راه اندازی کرد و در طرح های توسعه بعدی خود چهار دستگاه ماشین دایکات به منظور ساخت انواع جعبه از مقوا های تولیدی ماشین مقواسازی 160 را مورد بهره برداری قرار داد. امروزه این کارخانه با در اختیار داشتن سه دستگاه مقواسازی و نیز بیش از 30 ماشین تبدیل در حال کار و سه خط کانوایر و دو دستگاه بویلر، بزرگترین کارخانه تولید کارتن و ورق در ایران محسوب می شود.

این واحد تولیدی هم اینک توان تولید سالانه 64 هزار تن انواع مقوا مورد مصرف در بخش های مختلف صنعت و کشاورزی را دارا بوده و تولیدات آن انواع شیت مقوای کنگره ای شامل سه لایه و پنج لایه است و با

در اختیار داشتن ماشین های چاپ چهار رنگ تمام اتوماتیک و نیز شش دستگاه ماشین چاپ فلکسویی ، امکان انجام کلیه سفارشات چاپی بر روی کارتن ها و جعبه های خود را دارد و با در اختیار داشتن چهار ماشین دایکات اتوماتیک توان قابل قبولی برای تولید انواع کارتن های دایکاتی را داراست.

قدمت نیم قرنی کارتن ایران در کنار ایجاد مزیت هایی مانند تجربه و اعتبار و شهرت و نیز افتخار اولین بودن در صنعت ، لزوم نوسازی و بروز شدن را هم برای آن ایجاد کرده است .

با درک اهمیت نوسازی و آینده نگری ، برنامه های وسیعی برای به روز شدن فعالیتهای شرکت تدارک دیده شده که این برنامه ها حاصل کار کارشناسی عمیقی بوده که در این راستا صورت گرفته و هم اینک در قالب چندین طرح کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت در مرحله اجرایی قرار دارد.

### انواع کارتن:

کارتن معمولی : این نوع کارتن بیشترین استفاده را در بین کارتن ها دارد و شامل طول و عرض و ارتفاع می باشد و درهای کارتن شامل چهار لبه بوده که لبه های کارتن طوری کنار هم قرار می گیرند که سطح بالا و پایین کارتن کاملاً بسته می شود و باعث محافظت کالا در برابر آسیب یا گرد و غبار می شود موارد استفاده: برای تمام اجناس و کالا ها استفاده می شود.

کارتن یک طرف در : این کارتن از یک طرف بسته می شود و از طرف دیگر باز بوده که یا روی کالا قرار میگیرد که در وسایل سنگین کارتن راحت تر برداشته می شود و حمل بار را آسان تر می کند یا درون آن وسایلی که احتیاج به پوشش ندارند قرار می گیرد موارد استفاده : این کارتن بیشتر برای وسایل سنگین مانند اجاق گاز یا یخچال وغیره به کار میرود.

کارتن در دوپل : کارتن با در دوپل دارای استقامت بیشتری در بالا و پایین کارتن می باشد که باعث حفاظت چندین برابر کالا می شود موارد استفاده : برای تمام اجناس و کالا ها استفاده می شود.



دو کارتن یک طرف در: این کارتن هم دارای استقامت بیشتری در کناره های کارتن میباشد که در برابر ضربه های احتمالی مقاوم است موارد استفاده : برای کالا های ظریف و حساس که از ضربه یا له شدگی باید دور نگه داشته شوند.

کارتن با درب جدا : فرق این کارتن با مورد بالا در این است که کارتنی که به عنوان در آن استفاده می شود دارای لبه های کوتاهی است که کل کارتن را پوشش نمی دهد.

یکی از شاخه های مهم در صنعت بسته بندی صنعت کارتن سازی است که این بخش به سه قسمت اصلی تقسیم میشود: 1- ساخت و تولید کاغذ مخصوص کارتن سازی مانند کاغذ کرافت \* فلوتینگ \* لاینر و غیره که به صنایع کاغذ سازی معروف است 2- تولید کرگیت یا ورق کارتن که به صنایع ورق سازی معروف است 3- تولید جعبه از ورق کارتن که برش و چاپ و منقسم را شامل می شود که صنایع کارتن سازی معروف است.

## معرفی کارخانه

کارخانه کارتن کاوه(سهامی خاص) سال 1386 در کارخانه ساوه جام تأسیس گردید. کارخانه ساوه جام تولید کننده انواع شیشه جام، فلوت، مشجر و سکوریت می باشد که فعالیت اصلی این کارخانه را تشکیل می دهد. در سوله انتهایی این کارخانه محلی برای تولید جعبه و کارتن مورد نیاز کارخانجات بلور ایجاد شد و زیر مجموعه و به نوعی ایجاد تنوع ناهمگون و تولید محصولی که به فعالیت اصلی شرکت یعنی تولید شیشه ارتباطی نداشت، تشکیل شد.

این کارخانه در سال 1391 در کارخانه ای مستقل در شهرک صنعتی کاوه واقع در خیابان آزادی جنوبی به فعالیت تولیدی خود ادامه می دهد. در حال حاضر شرکت کارتن سازی کاوه تولید کننده انواع جعبه،

منقسم و کارتن سه و پنج لا می باشد که به سفارش مشتریان در صنعت خدمت رسانی می کند و به عنوان تأمین کننده جعبه و کارتن در بسته بندی محصولات سایر شرکت ها می باشد.

در ابتدا کارخانه کارتن کاوه بسیاری از سفارشات کارتن و جعبه خود را به صورت قرارداد جانبی و از شرکت های بیرونی تأمین می کرد، تا این که مدیر عامل تصمیم به راه اندازی کارخانه ای که کارتن و جعبه مورد نیاز کارخانه های مشتری را فراهم کند می گیرد. به این ترتیب کارخانه کارتن کاوه در آذر سال 1386 فعالیت خود را برای تولید جعبه و کارتن آغاز می کند.

این کارخانه دارای واحد تولید سینگل از کرافت و لاینر ، واحد لمینیت، دایکات برای برش پوستر و لب چسب و منقسم (تقسیم کننده داخل جعبه) برای تولید جعبه و همچنین واحد کارتن سازی می باشد. سایر فرآیندهای تعریف شده در شناسنامه فرآیند عبارتند از: مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی و تولید، طراحی و توسعه، کنترل کیفیت، انبارش محصول، فنی، برنامه ریزی و تأمین مواد اولیه، آموزش ، مالی و اداری.

### **برنامه استراتژیک کارخانه:**

دو پرسش مهم که سازمان در اجرای برنامه استراتژیک با آن ها رو به رو است عبارت اند از:

1- فعالیت کارخانه چیست؟

2- دلیل انجام این فعالیت چیست؟

که این با بررسی اهداف و آرمان های کارخانه قابل پاسخ است این نکته قابل ذکر است که این کارخانه نیاز به سود آوری دارد و همه آرمان های دیگر مانند سهم بازار، میزان فروش مسئولیت های اجتماعی، توجه به کارکنان و غیره در رده های پایین تر قرار دارد، البته این بدان معنا نیست که آن آرمان ها در ارتباط با

شرکت مهم نیستند. در واقع کارخانه برای این پدید آمده است که سود آور باشد، البته تصمیم گیری در خصوص اداره این کارخانه از نظر برنامه ریزی و تصمیم گیری بسیار راحت تر است و نیاز اساسی برای به دست آوردن سود تمام روند مدیریت کارخانه را تحت تأثیر قرار داده است از طرفی، دیگر آرمان های کارخانه مانند سهم بازار روش هایی برای سود آوری است.

حال به تعیین اهداف کارخانه می پردازیم:

این کارخانه با هدف تولید جعبه و کارتن مادر برای بسته بندی محصولات ایجاد شده است که به تولید انواع جعبه های با لب چسب و بدون لب چسب که به قرار بسته بندی معروف است می پردازد و به منظور جلوگیری از خروج ارز از کشور و همچنین قبول سفارش از سایر کارخانه های موجود در صنعت برای رونق بخشیدن به محیط کسب و کار تأسیس شده است.

برای به دست آوردن سهم بازار و قضاوت درست درباره وضعیت شرکت در مقایسه با رقیبان که مسلماً با مسئله سود آوری در ارتباط است نیاز به بررسی نظام منابع و فروش و بازاریابی هستیم.

### چشم انداز

ما می خواهیم به عنوان یکی از پنج شرکت سرمایه گذاری اول در بازار سرمایه کشور مطرح باشیم تا با جذب و مدیریت سرمایه و تمرکز بر صنایع پایه ای، خدمات مالی، صنایع بسته بندی و خدمات واسطه ای سودآور، بالاترین ارزش را برای سهامداران خود به ارمغان آوریم.

### بیانیه ماموریت

• ما می خواهیم با بهینه سازی ساختار سرمایه گذاری های بلند مدت و میان مدت شرکت و مدیریت ریسک پورتفولیو، منافع ذی نفعان را حفظ و رشد پایدار حقوق صاحبان سهام را به ارمغان آوریم.

- ما می خواهیم با توسعه و تکمیل زنجیره های تولید و توزیع، سرمایه گذاری در شرکتهای مشابه، تبدیل دارایی های غیر مولد به دارایی های مولد و بکارگیری سایر شیوه های ارزش آفرینی موجب افزایش بهره وری، سهم بازار و بازده دارایی شرکت خود شویم.
  - ما می خواهیم با افزایش اشتیاق، توانمندی ها و قابلیت ها در اعضای خانواده خود به یک شرکت سرمایه گذاری بسیار توانمند تبدیل شویم.
  - ما می خواهیم تا با داشتن سازمان های یادگیرنده و زنده، فضایی پویا و پرنگیزه بر سازمان حاکم شود به گونه ای که کارکنان ضمن آگاهی از جایگاه فعالیت های خود در ارتقاء سازمان و بهبود جامعه رشد نمایند و با بکارگیری تمام استعداد و توان خود، بهترین تلاش ها و نوآوری ها را ارائه دهند.
- همانطور که از بیانیه ماموریت برمی آید شرکت به دنبال اهداف زیر است:

حفظ منافع ذی نفعان، رشد پایدار حقوق صاحبان سهام، افزایش بهره وری و رشد سهم بازار و ایجاد نوآوری

### استراتژی ها

- 1- متنوع سازی ساختار سرمایه گذاری های بلند مدت و میان مدت
- 2- افزایش توانمندی های شرکت مادر در زمینه شناسایی و مدیریت فرصت های سرمایه گذاری، واگذاری، ادغام و شراکت های راهبردی
- 3- تقویت مکانیزم ها و شیوه های تامین مالی شرکت مادر و بهینه سازی مدیریت منابع و مصارف بلند مدت و میان مدت
- 4- تأکید بر استقلال شرکت های زیرمجموعه با بکارگیری رویکرد کنترل مالی از طریق طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مدیریت بر اساس استراتژی ها و بودجه های مصوب.

## تحلیل نیروهای رقابتی صنعت کارتن سازی با استفاده از مدل پورتر

### معرفی مدل پورتر

در این بخش به معرفی اجمالی مدل پورتر می پردازیم. این مدل در باره تجزیه و تحلیل وضع رقابتی است و بسیاری از سازمان ها برای تدوین استراتژی ها از این مدل استفاده می کنند. در این مدل برای تحلیل ماهیت رقابت در صنعت، چارچوبی مبتنی بر پنج نیروی رقابتی (معروف به نیروهای رقابتی پورتر) ارائه می شود. در واقع از دیدگاه پورتر، در هر صنعت، ماهیت رقابت به وسیله پنج عامل به شرح زیر تعیین می شود:

• رقبای بالقوه

• خریداران

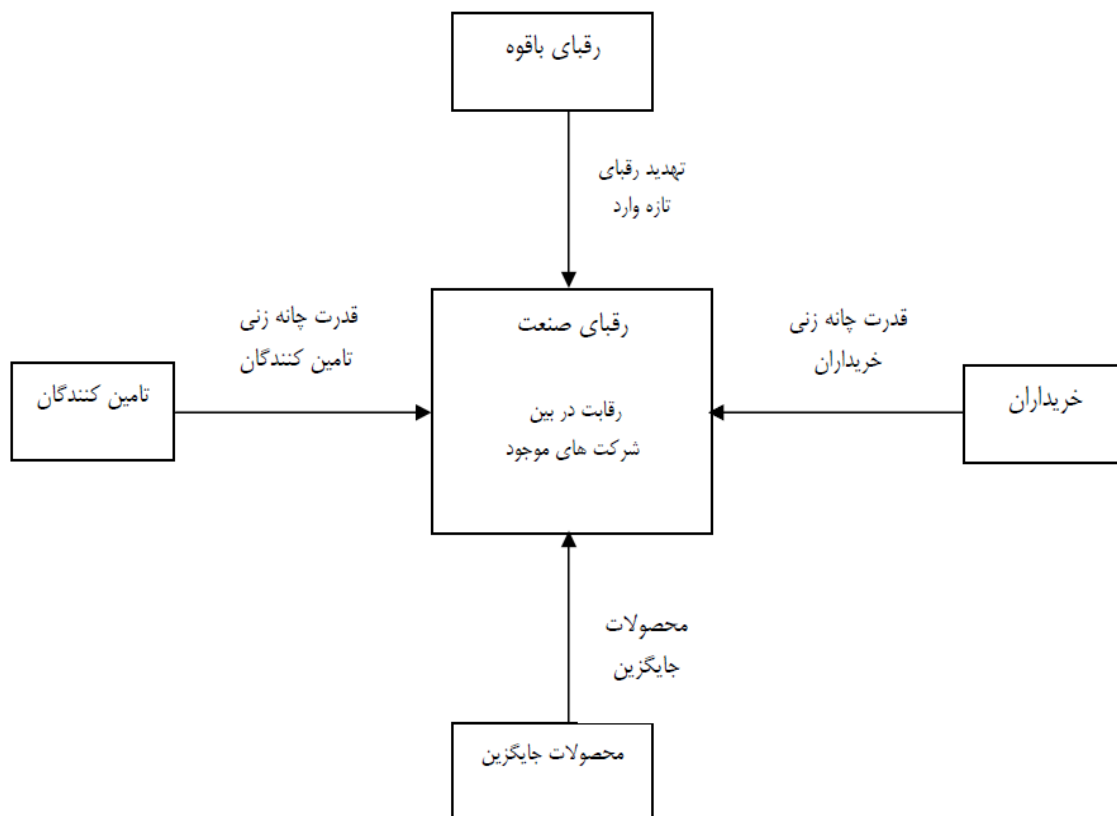
• تامین کنندگان

• محصولات جایگزین

• رقابت در بین شرکت های موجود

این پنج عامل در تصویر زیر نشان داده شده اند. پورتر معتقد است که ماهیت رقابت در یک صنعت را عناصر فوق تعیین می کنند، و چون طراحی استراتژی بدون توجه به رقابت مفهومی ندارد، هر استراتژی باید در بطن خود چگونگی رویارویی با عناصر فوق را داشته باشد. توان جمعی این چند عامل توان سودآوری را در یک صنعت تعیین می کند. این توان سود دهی با توجه به بازده بلند مدت سرمایه، اندازه گیری می شود. هدف استراتژی رقابتی برای واحد کسب و کار در یک صنعت یافتن موقعیتی است که در آن شرکت بتواند به بهترین وجه ممکن در مقابل این عوامل رقابتی از خود دفاع کند و یا آن ها را در راستای اهداف خود متأثر سازد. این پنج عامل رقابتی منعکس کننده این واقعیت است که رقابت در یک صنعت به مراتب از سطح بازیگران جا افتاده در آن فراتر می

رود. مشتریان، تامین کنندگان، جایگزین ها و وارد شوندگان بالقوه همگی رقبایی برای بنگاه های موجود در یک صنعت به شمار می روند که ممکن است بسته به شرایط، از اهمیت بالاتر یا پایین تری برخوردار باشند.



## رقبای بالقوه

رقبای تازه وارد به یک صنعت ظرفیت های جدید، تمایل به گرفتن سهم از بازار، و اغلب منابع جدیدی را با خود به همراه می آورند. ممکن است قیمت ها کاهش یابند و یا هزینه های فعلی افزایش یابند و در نتیجه میزان سود دهی پایین بیاید. شرکت هایی که به دنبال تنوع بخشیدن به کسب و کار خود هستند و از بازار های دیگر وارد یک صنعت می شوند اغلب از منابع در اختیار خود جهت ایجاد تحول اساسی استفاده می کنند. بنابراین خرید کمپانی های دیگر در یک صنعت که با هدف ایجاد موقعیت در بازار انجام می شود را شاید باید به عنوان

ورود عادی نگر نیست، اگرچه هیچ واحد کاملاً جدیدی شکل نگرفته باشد. تهدید ورود به یک صنعت بستگی به موانع حاضر بر سر راه ورود به آن و واکنش رقبای موجود در آن دارد.

اگر موانع زیاد باشند و یا شرکت تازه وارد انتظار برخورد انتقام جویانه از طرف رقبای موجود را داشته باشد،

خطر ورود پایین خواهد بود. موانع اصلی برای ورود رقبای جدید عبارتند از:

- مزیت مقیاس
- تمایز محصول
- نیاز به سرمایه
- هزینه های تغییر
- دسترسی به کانالهای توزیع
- خسارت های هزینه مستقل از مقیاس
- سیاست دولت

### خریداران

خریداران با تلاش جهت کاهش قیمت با صنعت رقابت می کنند و همواره سعی دارند محصولی که دریافت می کنند از کیفیت بهتری برخوردار باشد و یا خدمات بیشتری با آن دریافت کنند. آنها همچنین شرکت های رقیب را علیه یکدیگر بر می انگیزند که همه این موارد سود دهی صنعت را کاهش می دهد. توان هر گروه از مشتریان مهم یک صنعت بستگی به ویژگی های موقعیتی آن گروه در بازار و همین طور اهمیت نسبی خرید های او از صنعت در مقایسه با کل فعالیت های آن دارد. اگر شرایط زیر فراهم آید، گروه خریدار از توان بالایی برخوردار خواهند بود:

- اگر حجم خرید خریداران بالا و متناسب با فروش فروشنده باشد.
- اگر محصولاتی که از صنعت خریداری می شود بخش عمده ای از هزینه ها یا خرید های مشتری را

شامل شود.

- اگر محصولاتی که خریداری می شود استاندارد یا فاقد تمایز و تنوع باشند.
  - اگر خریدار با تغییرات هزینه کمی روبرو باشد.
  - اگر خریدار سود پایینی کسب کند.
  - اگر خریداران موجب تهدید قابل اعتنایی از ادغام رو به عقب باشند.
  - اگر محصول صنعت نقش ضعیفی در کیفیت خدمات و محصولات خریدار داشته باشد.
- اگر خریدار اطلاعات کامل داشته باشد.

### تأمین کنندگان

تأمین کنندگان می توانند توان چانه زنی خود را به شرکت های درون یک صنعت تحمیل کنند. آن ها معمولاً این کار را از طریق تهدید به افزایش قیمت یا کاهش کیفیت کالا و خدمات انجام می دهند. تأمین کنندگان توانمند می توانند سودآوری صنعتی را که قادر به جبران افزایش هزینه های ایجاد شده با قیمت کالاهای خود نیست از میان ببرند. شرایطی که به افزایش قدرت تأمین کنندگان کمک می کند خود بازتابی از همان شرایطی است که بر توان خریداران می افزاید. اگر شرایط زیر فراهم باشد، گروه تأمین کنندگان، قدرتمند ظاهر خواهد شد:

- اگر گروه تأمین کنندگان در کنترل چند شرکت معدود باشد و نسبت به صنعتی که به آن می فروشد متمرکز تر باشد.
- اگر شرکت مجبور نباشد برای فروش محصول خود به صنعت با دیگر محصولات جایگزین رقابت کند.
- اگر صنعت مشتری مهمی برای محصولات گروه تأمین کننده نباشد.
- اگر محصول تأمین کننده، نقش مهمی برای کسب و کار خریدار به شمار بیاید.



- اگر محصول گروه تأمین کننده دارای تمایز و تنوع باشد و یا به ایجاد هزینه های جایجایی منجر شود.

- اگر تأمین کننده باعث ایجاد گونه ی تهدید حتمی برای ادغام رو به جلو شود.

### محصولات جایگزین

تمامی شرکت های موجود در یک صنعت، در سطح گسترده ای با صنایعی که محصولات جایگزین تولید می کنند، در رقابت هستند. محصولات جایگزین با ایجاد سقفی برای قیمت هایی که شرکت ها می توانند با هدف سودآوری برای محصولات خود بگذارند، بازدهی بالقوه صنعت را محدود می کنند. هرچه قیمت کالای جایگزین مناسب تر باشد، محدودیت های ایجاد شده در سود صنعت پایدار تر خواهد بود.

شناسایی محصولات جایگزین موضوعی است که نیازمند جستجو برای دیگر محصولاتی است که می توانند عملکردی مشابه عملکرد محصول صنعت داشته باشند. گاهی اوقات این جستجو و تحقیق، مستلزم کار دقیق و موشکافانه است و تحلیل گر باید به فعالیت هایی وارد شود که به ظاهر فرسنگ ها از صنعت دوراند و ربطی به آن ندارند.

موضوع موقعیت در برابر محصولات جایگزین موضوعی است که به فعالیتهای جمعی صنعت مربوط است. به عنوان مثال، اگرچه ممکن است تبلیغات یک شرکت برای تقویت موقعیت شرکت در مقابل یک محصول جایگزین کافی نباشد، اما تبلیغات سنگین و پایدار از سوی تمامی شرکت های سهامی در صنعت می تواند موقعیت جمعی صنعت را تا حد زیادی بهبود بخشد. همین امر در پاسخگویی جمعی در حوزه هایی نظیر بهبود کیفیت کالا، فعالیت های بازاریابی، ایجاد امکان دسترسی بیشتر به کالا و غیره صادق است.

### رقابت در بین شرکت های موجود

رقابت بین رقبای موجود شبیه تلاش برای بدست آوردن جایگاهی است که معمولاً از طریق استفاده از تاکتیک هایی نظیر رقابت بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، تلاش برای معرفی محصول، و افزایش خدمات یا

ضمانت برای مشتریان صورت می گیرد. دلیل رقابت این است که یک یا چند تا از رقابت کنندگان احساس نوعی فشار می کنند و یا احساس می کنند فرصت هایی برای پیشرفت فراهم شده است. در بیشتر صنایع، اقدامات رقابتی از جانب یکی از رقبا تاثیر مهمی بر دیگر رقابت کنندگان دارد و بنابر این ممکن است تلاشی تلافی جویانه یا تلاش برای مبارزه را برانگیزد، این نشان می دهد که شرکت ها به طور متقابل به یکدیگر وابسته اند. این الگوی کنش و واکنش ممکن است همچنان توسط شرکت آغازگر ادامه داشته باشد و در نتیجه صنعت پیشرفت چشمگیری داشته باشد. اگر کنش ها و واکنش ها افزایش یابند، ممکن است تمامی شرکت های موجود در درون صنعت با مشکل روبرو شوند و وضعیت آن ها نسبت به گذشته به مراتب بدتر شود.

برخی از اشکال رقابت به ویژه، رقابت بر سر قیمت تا حد زیادی فاقد ثبات هستند و احتمال دارد کل صنعت را از نظر سود دهی تضعیف کنند. کاهش در قیمت سریعاً و به آسانی توسط دیگر رقبا نیز انجام می پذیرد و هنگامی که این تطبیق صورت بگیرد منجر به کاهش درآمد همه شرکت ها می شود، مگر این که کشش تقاضای صنعت از انعطاف پذیری کامل برخوردار باشد. از طرف دیگر مبارزات تبلیغاتی ممکن است میزان تقاضا یا سطح تنوع کالاهای صنعت را به نفع همه شرکت ها افزایش دهد.

رقابت شدید حاصل تعدادی عوامل ساختاری می باشد که تاثیر متقابل بر همدیگر دارند. این عوامل ساختاری عبارتند از:

- رقبای متعدد یا هم سطح
- رشد کند صنعت
- هزینه های ثابت بالا یا هزینه های انبارداری
- نبود تمایز یا هزینه های تغییر
- افزایش ظرفیت در اندازه های بالا
- رقبای مختلف

- سهام استراتژیک بالا از صنعت
- موانع خروج بالا

## عوامل رقابتی

### هم چشمی و رقابت بین رقا

این نیرو در بین سایر نیروهای رقابتی از قوی ترین و بارزترین عامل رقابتی تعیین کننده سود آوری یک صنعت هستند و همچنین بیشترین تأثیر را در استراتژی یک صنعت دارند. هر صنعتی دارای زیر ساخت های اقتصادی و فنی خاص خود می باشد که این زیر ساخت ها عوامل رقابتی را تشکیل می دهند. بنا بر این اگر یک مدیر استراتژیک بخواهد برای صنعت خود برنامه ریزی و یا تدوین استراتژی کند باید این زیر ساخت ها و یا به عبارت دیگر (محیط صنعت) خود را به خوبی بشناسد و متناسب با آن شرایط تصمیم گیری کند. هنگامی که شرکت های تازه وارد بتوانند به راحتی وارد یک صنعت خاص شوند، شدت رقابت و هم چشمی بین شرکت های رقیب افزایش می یابد. در صنعت کارتن سازی با موجود پتانسیل های فراوان برای تأمین نیاز های داخلی و کیفیت مناسب محصولات، راه بسیار طولانی برای ورود به بازار های جهانی و حتی به دست آوردن بیش ترین سهم بازار داخلی باید پیمود.

### وضعیت عرضه و تقاضا

بررسی آمار مربوط به تولید کارتن در کشور نشان می دهد که میزان تولید این محصول در هر سال روند افزایشی داشته است. به طور متوسط تا سال 1385 در هر سال در حدود 2000 تن به تولید اسمی این محصول اضافه شده است. در سال های اخیر تولید این محصول با توجه به استقبال تولید کنندگان از صنعت بسته بندی نسبت به سالیان قبل چند برابر شده است. در کنار مبحث تولید صورت گرفته از آمار مصرف این

محصول نشان می دهد که قسمت اعظم تولید داخلی به دلیل صادرات کم و کیفیت نسبتاً پایین این محصول در داخل کشور مورد استفاده قرار گرفته است.

وجود برخی خصوصیات مناسب در کارتن و جعبه سبب شده است که مصرف این گونه از محصولات مورد توجه قرار گیرد. در نقطه مقابل وجود تأمین کنندگان مواد اولیه مانند ورق و رول کاغذ با قیمت و کیفیت پایین در مقایسه با سایر تأمین کنندگان سبب می شود تا تأثیر منفی در استحکام و عمر مفید این محصولات داشته باشد.

### **تهدید کالاهای جانشین**

از آنجایی که منابع تولید ورق کارتن و مقوای جعبه در دنیا محدود می باشد، از این رو استفاده از ورق و مقوای مرغوب باعث بالا رفتن قیمت تمام شده این گونه محصولات می گردد. به منظور کاهش هزینه تمام شده کارتن و جعبه از ورق ها و مقواهایی با کیفیت و قیمت ارزان تر استفاده می شود. استفاده از این گونه مواد در تولید این نوع محصولات و هزینه کم تولید آن ها با این مواد، سبب می شود تا صنعت کارتن سازی روز به روز روز محدودتر شده و تولید این گونه محصولات تنها در برخی از واحدهای تولیدی صورت پذیرد. بنا بر این استفاده از ورق های نامرغوب برای مثال استفاده ورق های سه لا به جای پنج لا به دلیل قیمت پایین تر سبب می شود صنعت تولید کارتن رونق زیادی نداشته باشد. با این وجود شرکت های موجود در صنعت کارتن سازی با تولید محصولات جاگزین با انواع طرح ها و رنگ های مختلف تهدیدی برای شرکت مذکور می باشند.

### **قدرت چانه زنی تأمین کنندگان مواد اولیه**

مهم ترین ماده اولیه که در تولید کارتن و جعبه مورد نیاز است می توان به انواع ورق کارتن، مقوا برای پوستر جعبه، ورق E فلوت و چسب سلیکات اشاره کرد. در تولید کارتن بسته به نوع سفارش مشتریان از دو نوع

ورق سه لا یا پنج لا با توجه به اهمیت دادن مشتری به استحکام و عمر کارتن اقدام به سفارش ورق مورد نیاز می کند که فرایند تولید آن از سه مرحله برش، چاپ و لب چسب تشکیل شده است.

در تولید جعبه ابتدا در واحد سینگل سازی از دو نوع ورق ایرانی یا ایرانی کرافت سینگل مورد نظر با توجه به ابعاد پوستر تولید می شود. در مرحله بعد در واحد لمینیت سینگل با چسب سیلیکات بر روی پوستر چسبانده (لمینیت) می شود. در مرحله سوم در واحد دایکات با توجه به طرح جعبه قالب از پیش ساخته شده روی دستگاه نصب و با هر ضرب دایکات پوستر توسط تیغ های قالب دایکات میشود و پس از آخال کنی برای مرحله لب چسب زنی آماده می شود.

با توجه به متنوع بودن مواد اولیه موجود در بازار برای تولید کارتن و جعبه، قیمت این گونه مواد به شرح

جدول زیر می باشد و بیشتر این مواد را می توان از تأمین کننده داخل تهیه کرد:

قیمت(ریال)	نوع ورق
10300	ورق کارتن سه لا چوکا 12 ایرانی
10500	ورق کارتن سه لا چوکا 12 ایرانی
11300	ورق کارتن سه لا چوکا مازندران ایرانی
18000	ورق کارتن پنج لا کرافت 14 ایرانی
14600	کاغذ رولی ایرانی
37900	مقوا پشت طوسی جعبه
10200	ورق E فلوت سه لا ایرانی
10900	ورق E فلوت کرافت 12 ایرانی
14552	کاغذ کرافت کره ای 127 گرمی
3200	چسب سیلیکات(کیلویی)

چسب سیلیکات مورد استفاده جهت لمینیت و لب چسب کارتن به عنوان ماده اولیه دیگر مورد استفاده در مراحل تولید کارتن و جعبه نیز به طور کامل در کشور تولید می شوند. اولین پارامتر در بررسی شرایط سرمایه

گذاری در خصوص یک محصول دسترسی آسان به تأمین کننده مواد اولیه و قیمت ارزان آن می باشد. با توجه به اینکه مواد اولیه مورد نیاز در این صنعت در شهر مازندران، ساوه و مشهد تولید می شود، اگر اولویت دسترسی آسان به تأمین کننده مد نظر باشد استان های مازندران، اراک و خراسان اولویت اصلی هستند.

### تولید کنندگان داخلی محصول

عمده شرکت های کارتن سازی را می توان طبق جدول زیر دسته بندی کرد:

نام شرکت	محصول تولیدی
کارتن ایران	انواع کارتن
کیا کارتن	کارتن 3 و 5 لا
کارتن سازی مهدی	انواع کارتن
کارتن پلاست	جعبه و کارتن
کارتن مشهد	کارتن 3 و 5 لا
مهر پو کارتن	کارتن 3 و 5 لا

### آنالیز SWOT

این کارخانه همان طور که گفته شد دارای دو نوع محصول از لحاظ دسته بندی است. یکی کارتن و

دیگری جعبه است. حال می خواهیم به شرایط مدیریت و فرصت ها و تهدید ها بپردازیم:

عوامل داخلی		عوامل خارجی
نقاط قوت	نقاط ضعف	
با استفاده از نقاط قوت خود فرصتها را شکار کنیم	نقاط ضعف را بپوشانیم تا از فرصتهای محیط استفاده کنیم	فرصتها
با استفاده از نقاط قوت تهدیدها را خنثی و یا به فرصت تبدیل کنیم	تهدیدها را بشناسیم و نقاط ضعف خود را در مقابل آنها تقویت کنیم	تهدیدها

در بازار های مربوطه پایین بودن قیمت محصولات یکی از مهم ترین مسائل است. در عین حال باید به مسئله کیفیت نیز توجه کرد، زیرا کالا، کالایی صنعتی است و استاندارد مشخصی دارد و از طرفی کارخانه با شعارهای کیفیتی سعی داشته که کارخانه ای با کیفیت بالا شناخته شود، لذا باید بتواند ای دو استراتژی را با هم به کار گیرد، در حالی که تضادی میان این دو مبحث وجود دارد. برای این کار می توان تا حد امکان در کارخانه وابستگی این دو را کم کرد. در واقع کیفیت نوآورانه کاملاً به کیفیت بازاریابی تبدیل شده است و دیگر جایی برای ایجاد فرصت های جدید نمی باشد تا حدی می توان گفت کارخانه از سابقه و تبلیغات خود بهره می برد.

### **نقاط قوت و ضعف درون سازمان**

#### **نقاط قوت (strengths)**

- انتخاب بازار: بارزترین ویژگی های سیستم، سابقه و دانش تبلیغات سیستم است.
- توسعه تکنولوژی: داشتن سرمایه کافی جهت درک و جذب تکنولوژی موجود در محیط.
- تدارکات: توانایی انجام مذاکره کارساز با تأمین کنندگان خارج سازمان.
- تولید: داشتن کارگران با مهارت و تجربه کافی که منجر به کاهش ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه تولید و همچنین افزایش کیفیت را در پی دارد.

#### **نقاط ضعف (weakness)**

- انتخاب بازار: نداشتن توانایی عرضه محصولات جدید به بازار.
- توسعه تکنولوژی: نداشتن ظرفیت بهره گیری از یافته های تکنولوژیکی در ساختن محصولات جدید.
- فروش: نداشتن یک نظام یکپارچه کامپیوتری برای دریافت سفارش، کنترل موجودی، برنامه ریزی تولید، تحویل کالا، دریافت وجوهات از مشتری و نبود نظام آموزشی کادر فروش.

- سازمانی: نداشتن ظرفیت طراحی ساختار سازمانی که باعث از بین رفتن روحیه وفاداری کارکنان به سازمان می شود.

### **فرصت ها (opportunities)**

- اوجگیری اهمیت بسته بندی در جلب توجه مشتری در خریم محصول سازمان.
- رشد روزافزون صنعت کارتن سازی
- آماده بودن بسیاری از زیرساخت ها
- نیروی انسانی ارزان قیمت
- فروش آخال و ضایعات ایجاد شده به تأمین کنندگان تولید ورق ( این ضایعات خود به عنوان مواد تشکیل دهنده ورق دوباره مورد استفاده قرار می گیرد) باعث درآمد سازی برای سازمان می شود.
- نیاز روز افزون کشورهای مختلف به ساخت و ساز و ایجاد زیر ساخت ها در راستای صنعتی شدن و یا بازسازی خرابی های ناشی از حوادث و بلاهای طبیعی

### **تهدید ها (threats)**

- محدودیت های بین المللی که از یک سو خرید برخی از تجهیزات، دستگاه ها و مواد اولیه نظیر کرافت را بسیار دشوار نموده است و از طرفی قدرت انتخاب و چانه زنی شرکت را کاهش داده است و در هر صورت باعث افزایش قیمت تمام شده می شود.
- تغییرات پی در پی مدیریت شرکت و به تبع آن عدم آرامش فکری در تیم مدیریتی
- عدم همکاری ادارات و سازمان های ذیربط در ارائه مجوزات قانونی



- عدم همکاری ادارات و سازمان های مذکور در تأمین زیر ساخت های لازم شامل زمین، آب، برق، سوخت و ارتباطات.
- رشد مصرف کارتن و مواد جایگزین
- افزایش قیمت انرژی نظیر سوخت برای حمل و نقل محصولات
- با توجه به افزایش قیمت ارز و تأثیر آن بر مواد اولیه، شرکت برای مثال به جای خرید پنج لا، ورق سه لا سفارش می دهد که خود باعث کاهش کیفیت کارتن به خصوص در هنگام دپو کردن می شود.

## مشکلات و راهکار ها

یکی از مشکلات عیب یابی سیستم کارخانه است زمانی که درخواست ها و گزارش ها به طور منظم و سیستمی ارائه نشود (تصمیم ها، پس از گرد آوری اطلاعات به مقدار زیاد و تحلیلی آن ها و پیش بینی درباره آینده اتخاذ می شوند) در سیستم های تصمیم گیری مشکلاتی ایجاد می شود (منابع اطلاعاتی آنان اتفاقی و غیر مطمئن و به طرق مختلف و گوناگون بوده و اطلاعات آنان از طریق مقامات مافوق و یا رؤسا و سایر پرسنل تأمین می شود، که عدم اطمینان و اتکا به صحت اطلاعات را تشدید می کند و یا افراد اطلاعات را با افزایش و کاهش به مقامات و مسئولین گزارش منتقل می کنند.) که به طبع آن مؤاخذه مدیران سطح میانی را به دنبال خواهد داشت. برای مثال در این کارخانه چون گزارش های تغییر درخواست تاریخ نیاز مشتری به عمدتاً به صورت شفاهی ابلاغ می شود، گاهی نکاتی از قلم می افتد و یا حتی فراموش می شود. زمانی که سطح تولید پایین می آید، زمان پاسخ گویی مدیر تولید به کارخانه است در صورتی که قبلاً به مدیر کارخانه اعلام شده بود که درخواست تعمیر یا نیرو شده است که این امور لزوم استفاده از یک سیستم ساخت یافته مانند سیستم مدیریت اطلاعات را می طلبد.

همان طور که مشاهده می شود، در نمودار جریان داده سطح یک کارخانه ما حجم وسیعی از گردش اطلاعات را مشاهده می کنیم. یکی از مشکلات تمام سازمان ها و کارخانجات استفاده نکردن از ساختار سازمانی مناسب ارائه شده مخصوص آن کارخانه است که عواقبی چون شلوغی گردش اطلاعات و همچنین مشخص نبودن حوزه های عملیاتی پرسنل است. این به طور مشخص امری است که در کارخانه به وضوح مشاهده می شود. به عنوان مثال تمام کارهای اصلی و عمده کارخانه به دست مدیر کارخانه است یعنی مدیر کارخانه هم مدیر فنی است هم مدیر تولید و اوست که به طور مستقیم با کارگران برخورد دارد و در واقع ساختار سازمانی این کارخانه به یک ساختار ماتریسی تبدیل شده که مناسب این کارخانه نیست و در نتیجه چون قسمت عمده کارها به وسیله مدیر کارخانه یعنی یک شخص انجام می گیرد دیگران تا حدی احساس نارضایتی و مفید نبودن خواهند کرد که کار را برای افزایش عملکرد کارکنان سخت و گاهی ناممکن می کند. با این حال یک چنین مدیریت کاملاً مستقیم و اقتدارگرایانه ای اکثراً کار ساز بوده، به شرطی که گردش اطلاعاتی به علت داشتن چند نقش در سازمان و لزوم ارائه گزارش مدیر تولید یا فنی به مدیر کارخانه رعایت شود که چون مسئولیت هر سه با یک شخص است احتمالاً دچار خدشه شده و همچنین با دشواری های عملکردی و روزانه ترکیب و در نهایت حجم وسیعی از اطلاعات غیر مکتوب و نامنظم و بعضاً اضافی را تحویل مدیر کارخانه می دهد که فرایند تصمیم گیری را با مشکل مواجه خواهد کرد.

### **نحوه افزایش بهره وری کارکنان و کارشناسان**

علت توجه نشدن به مسائل مالی و مشکلات در کارخانه:

تمامی مشکلات مطرح شده در مورد کارخانه ما را می دارد به این بیندیشیم که چرا با تمام این ها مدیران در جهت حل مسائل بر نمی آیند.

یکی از حقایق نگران کننده در زندگی کاری آن است که بسیاری از سازمان ها گرایش شدید به آن دارند که کارها را به همان گونه که هست ادامه دهند، شاید نیاز به اداره کردن امور روزانه و جاری یکی از علل آن باشد ولی واضح است که ندادن آموزش های درست و کافی به مدیران در همه سطوح از علل این بی توجهی است. معمولاً چگونگی عملکرد چنین واحدی بر پایه سودآوری آن ارزیابی می شود و مدیران زمانی به فکر تغییر می افتند که عملکرد این واحد به صورت قابل توجهی افت داشته باشد. برای جلوگیری از اینکه مدیران کارخانه به طور یکنواخت مسیر قبلی را ادامه دهند می توان توجه آنان را به اهداف آینده شرکت جلب کرد و روند توسعه را رسمیت بخشید تا روزی توجه را از کارهای یکنواخت روزانه دور و به آینده سازمان معطوف کرد. اجرای برنامه برای آموزش مدیریت و کارکنان حال در هر سطحی می تواند باعث افزایش کارایی شود و حتی ممکن است سبب شود که افراد وضع موجود را مورد پرسش قرار دهند.

### **پیشنهادات تحقیق**

از آنجایی که یک تشخیص خوب نیمی از فرآیند درمان و حل مسئله را به خود اختصاص می دهد، هر کسب و کاری می بایست حداقل پنجاه درصد از انرژی خود را صرف شناسایی درست مشکلات و بیماری های خود مانند اتلاف ها و خطا ها نماید. با ذکر پاره ای از تکنیک ها و ابزارهای رهبری و مدیریت تحول، پیشنهاداتی را جهت بهبود و افزایش بهره وری در این صنعت ارائه می نمایم:

- تدوین سند جامع چشم انداز صنعت کارتن با همکاری، اجماع و مشارکت اکثریتی فعالان آن و جلب حمایت های دولت محترم از طریق و تصویب آن در نهاد های ذیربط.
- توجه بیش از پیش به امور مشوره، آموزش، تحقیق، تعریف و اجرای پروژه های بهبود، توسط شرکت های فعال در صنعت کارتن و در راستای برنامه های استراتژیک خود.

- استاندارد سازی کلیه فعالیت ها و توجه ویژه به کیفیت در سه حوزه مدیریت کیفیت، کیفیت محصولات و کیفیت خدمات.
- بهسازی منابع انسانی به عنوان سرمایه های اصلی، با ارزش معنوی شرکت ها از طریق توسعه دانش و مهارت در سطوح مختلف کارگران، سرپرستان و فروشندگان.
- شناسایی مشتریان بازار هدف، تشخیص نیازها، انتظارات و سلیق مصرف کنندگان کالا و خدمات در هر شرکت و بنگاه اقتصادی.
- مطالعه دائمی بازار و وضعیت رقبا و توجه خاص به تغییرات پارادایمی.
- اتخاذ روش های میان بر جهت جبران عقب ماندگی ها توسط شرکت های فعال در این صنعت از طریق تقویت خلاقیت، ابداع، نوآوری و ابتکار و تشویق آن در سطح کارکنان.
- حرکت به سمت خلق اتحادهای استراتژیک از طریق ادغام، مشارکت و یا سرمایه گذاری مشترک به جای جزیره ای عمل نمودن، تفرقه و رقابت منفی در بازارهای ملی.
- تشکیل زنجیره های تأمین در صنعت کارتن با هدف کاهش وابستگی این صنعت به مواد اولیه، حذف واسطه گری و افزایش توان رقابتی.