

بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و نیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۳

سیامک ظاهری^۱، حمید آسایش^۲، مهدی کامالی^{۳*}، مهدی زاهد غروی^۴

۱- دانشجوی دکتری اقتصاد، گروه اقتصاد، دانشکده علوم انسانی، واحد الیگودرز دانشگاه آزاد اسلامی، الیگودرز، ایران

۲- دانشیار، گروه اقتصاد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آیت‌الله بروجردی، بروجرد، ایران

۳- استادیار، گروه اقتصاد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، قشم، ایران (mahdikamali174@gmail.com)

۴- استادیار، گروه اقتصاد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آیت‌الله بروجردی، بروجرد، ایران

چکیده

وجود بنگاه‌های راکد در استان اصفهان نیز به‌مانند سایر استان‌های کشور به‌عنوان یک معضل مطرح بوده و لذا برای تحقق شعارهای اقتصادی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) طی چند سال اخیر، بایستی احیای واحدهای اقتصادی راکد موردبررسی و واکاوی قرار گیرد. این تحقیق به دنبال بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای اقتصادی راکد و نیمه فعال استان اصفهان بوده و به‌طور مشخص آسیب‌شناسی فرایند احیا واحدهای صنعتی و معدنی این استان را هدف قرار داده است. برای این منظور از طریق پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان و همچنین مطالعه مستندات مرتبط، مدل مفهومی برای واحدهای راکد صنعتی از گروه‌های صنایع معدنی، شیمیایی، نساجی (پوشاک و سلولزی)، غذایی و فلزی تعریف و تدوین شد. بنا بر نتایج تحقیق دربرگیرنده عوامل بیرونی و خارج از کنترل و هم عوامل درونی و قابل‌کنترل بر عدم احیا واحدهای صنعتی است. همچنین برای هر گروه از صنایع راهبردهایی برای احیا مانند سازمان‌دهی مجدد دیون، واگذاری مدیریت، تأمین مالی، شناسایی بازارهای جدید، فروش دارایی‌های مازاد پیشنهاد و با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی این راهبردها اولویت‌بندی شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: واحد صنعتی و معدنی، راکد، احیا، اولویت‌بندی، اصفهان

Investigation and Pathology of Revitalization of Stagnant and Semi-Active Industrial and Mining Units in Isfahan Province and Presentation of Revitalization Strategies

Siamak Zaheri¹, Hamid Asayesh², Mahdi Kamali^{3*}, Mahdi Zahid Gharavi⁴

1. PhD Student in Economics, Dept. of Economics, Faculty of Humanities, Aligudarz Branch, Islamic Azad University, Aligudarz, Iran

2. Assoc. Prof., Dept. of Economics, Faculty of Humanities, Ayatollah Borujerdi University, Borujerd, Iran

3. Assist. Prof., Dept. of Economics, Faculty of Humanities, Islamic Azad University Qeshm Branch, Qeshm, Iran (mahdikamali174@gmail.com)

4. Assist. Prof., Dept. of Economics, Faculty of Humanities, Ayatollah Borujerdi University, Borujerd, Iran

Abstract

The existence of stagnant enterprises in Isfahan province, like other provinces of the country, has been raised as a problem, and therefore, in order to realize the economic slogans announced by the Supreme Leader (Madazleh Al-Aali) during the last few years, the revival of stagnant economic units should be investigated and analyzed be placed. This research seeks to examine and analyze the pathology of the revival of stagnant and semi-active economic units in Isfahan province and specifically targets the pathology of the process of revitalization of industrial and mining units of this province. For this purpose, through questionnaires and interviews with experts, as well as studying related documents, a conceptual model for stagnant industrial units from mineral, chemical, textile (clothing and cellulose), food and metal industry groups was defined and compiled. According to the results of the research, it includes external and uncontrollable factors as well as internal and controllable factors on the non-revival of industrial units. Also, for each group of industries, strategies for revival such as debt reorganization, transfer of management, financing, identification of new markets, sale of excess assets have been suggested and prioritized using hierarchical analysis.

Keywords: Industrial and Mining Unit, Stagnation, Revitalization, Prioritization, Isfahan.

۱۰۱

ویژه‌نامه پدافند

اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی

و پژوهشی



همکاران

بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و نیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیا سیامک ظاهری و همکاران

۱- مقدمه

بسیاری از واحدهای صنعتی و معدنی در خوش‌بینانه‌ترین حالت با ظرفیت نامناسب و اغلب پایین‌تر از ظرفیت خودکار می‌کنند این به آن معناست که بخشی از سرمایه کشور در این طرح‌ها، راکد مانده و بدبختی است زیرساخت‌های فیزیکی این واحدها نیز نه تنها بهره‌ور نبوده بلکه تدریجاً فرآیند استهلاک و اضمحلال را طی می‌نمایند [۱]. از طرف دیگر راه‌اندازی واحدهای راکد در کشور بسیار کم‌هزینه‌تر از ایجاد واحدهای صنعتی و معدنی جدید بوده و لذا می‌تواند در اولویت قرار گیرد. به استناد گزارش تحلیل پایش واحدهای صنعتی [۲] حدود ۳۰ درصد واحدهای مستقر در شهرک‌های صنعتی غیرفعال بوده که از مجموع آنها ۲۷ درصد دارای نیروی انسانی مشغول بکار و بقیه به‌طور کامل تعطیل و فاقد اشتغالی هستند. وجود تعداد قابل توجهی از شرکت‌های بحرانی راکد با خواب سرمایه قابل‌ملاحظه، سرمایه قابل‌ملاحظه بلوکه‌شده و وجود معضل بیکاری به‌عنوان یک چالش اساسی در کشور، لزوم شناسایی روش‌های احیای واحدهای راکد را دوچندان می‌نماید. با توجه به تعداد بسیار بالای بنگاه‌هایی که کلاً غیرفعال شده‌اند، انجام مطالعه برای ارائه راهکارهای عملی به‌کارگیری ظرفیت بلااستفاده آنها می‌تواند به سودآوری این بنگاه‌ها و ارتقای بهره‌وری ملی از طریق به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌های ره‌اشده و بلااستفاده به‌جای سرمایه‌گذاری جدید انجامیده و استان اصفهان نیز در این خصوص در این خصوص مثبت‌نمی‌نست.

در بازه زمانی ۱۳۸۴ برای احیای واحدهای راکد کلینیک‌های صنعتی راه‌اندازی شد، در گزارشی با عنوان عملکرد کلینیک‌های صنعتی (۱۳۹۱) مشخص شد، در شهرک‌های صنعتی ایران ۳۸ درصد واحدها برای احیای نیاز به مطالعه و بررسی بیشتر از آنچه که در کلینیک‌های صنعتی انجام

می‌شود داشته است طبق این گزارش بیش از ۲۰۹ مشکل استخراج‌شده است همچنین طبق نتایج این بررسی با عنایت به محدودیت‌های کشور ناشی از بودجه و تحریم و با توجه به شرایط عدم تقارن اطلاعات و درنهایت وجود گزینش نامطلوب (کژگزینی) و مخاطره اخلاقی (کژ رفتاری) و مسئله مدیر-کارفرما و ... برای استخراج چالش‌ها بایستی از نظر افراد مطلع و ذینفع استفاده شود زیرا آنها به‌عنوان ذی‌نفع سعی نموده‌اند برای مقابله با مشکلات شرکت‌های راکد بیشترین اطلاعات را در شرایط اطلاعات نامتقارنی اطلاعاتی امروز جمع‌آوری و کسب نمایند و تا حدودی شرایط بنگاه راکد و مشکلات آن را غریب نمایند، لذا هدف تحقق حاضر شناسایی آسیب‌های احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد اصفهان و ارائه راهبردهای احیای است. باید توجه داشت وجود شرکت‌های راکد و نیمه فعال منجر به زیان‌های مختلف اقتصادی از قبیل ۱. اتلاف منابع محدود ۲. افزایش هزینه تمام‌شده ۳. عدم نفع ناشی از تأخیر: عدم اتمام طرح‌ها ۴. بیکار ماندن عوامل انسانی و ماشین‌آلات و تجهیزات ۵. اثر تورمی ۶. کاهش بازدهی سرمایه ۷. کاهش بهره‌وری بخش دولتی و خصوصی، ۸. کاهش نرخ رشد اقتصادی ۹. کاهش نسبی رفاه و پسرفت توزیع درآمد می‌شود. همچنین وجود شرکت‌های راکد و نیمه فعال و آثار منفی اجتماعی-سیاسی مانند: ۱. نارضایتی اجتماعی ۲. بی‌اعتمادی به کفایت سیاست‌مداران و کاهش اعتبار دولت ۳. بی‌اعتباری قانون و مجلس قانون‌گذاری و سایر ارکان نظام سیاسی را در پی دارد. لذا برای تحقق رفاه اجتماعی نیاز به ارائه راهکارهای احیای شرکت‌های راکد و نیمه فعال است.

۱-۱- بنگاه‌های راکد و دلایل ایجاد

واحدهای تولیدی درگیر و دارای مشکلات

اقتصادی یکی پس از دیگری دچار کاهش تولید و رکود می‌شود، تعطیلی واحدهای تولیدی مساوی است با بیکار شدن کارگران شاغل در این کارخانه‌ها و یک گام به‌سوی وابستگی به کشورهای خارجی برای تأمین نیاز داخلی، قطعاً احیای واحدهای ورشکسته و تعطیل‌شده به‌راحتی امکان‌پذیر نیست، بنابراین باید قبل از اینکه واحدی به کما برود، برای بقا در چرخه تولید مورد حمایت‌های لازم قرار گیرد.

مراحل چرخه عمر به شرح زیر بیان می‌شوند، مرحله معرفی؛ جایی که نوآوری ایجاد می‌شود. بنگاه‌ها در این مرحله تلاش می‌کنند آگاهی ایجاد کرده، اطلاع‌رسانی کنند و سهم بازاری خود را افزایش دهند. اولین ورودی‌ها از مالکیت موقت در بازار لذت می‌برند. مرحله رشد؛ در این مرحله اندازه بنگاه بیش از اندازه بنگاه‌هایی است که در مرحله ظهور به سر می‌برند و رشد و فروش و درآمد نیز نسبت به مرحله ظهور بیشتر است. بنگاه‌ها نسبت به توانایی‌هایشان (ساختار هزینه و مزیت رقابتی) انتظارات خوش‌بینانه‌ای دارند و در این مرحله بنگاه‌ها، مقدار زیادی سرمایه‌گذاری می‌کنند. مرحله بلوغ؛ در این مرحله، بنگاه‌ها فروش باثبات و متعادلی را تجربه می‌کنند، دارایی‌های اولیه آنها مستهلک می‌شود؛ سرعت از کارافتادگی تجهیزات نیز به تغییرات فناوری و صنعت بستگی دارد. در این شرایط، ناتوانی شرکت در کنار آمدن با تغییر محیط رقابتی، پیشرفت چرخه عمر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اندازه دارایی‌های بنگاه در این مرحله بیشتر از اندازه دارایی‌های بنگاه‌های در حال رشد است. تحلیل مزیت‌های رقابتی مشخص می‌کند که گذر از مرحله بلوغ به رکود اجتناب‌ناپذیر است. مگر اینکه بنگاه‌ها بتواند از طریق تغییر ساختار (ادغام، پیوستن با بازارهای دیگر و...) عملیاتشان را از سر گیرند. در این مرحله بنگاه‌ها سعی می‌کنند دارایی‌های غیر مولدشان را به نقد تبدیل کنند؛ به

عبارتی تلاش می‌کنند این منابع را به پروژه‌های جدیدی تبدیل کنند که بازدهی مثبتی به وجود می‌آورند. در این مرحله، هزینه تأمین مالی از منابع خارجی زیاد است به‌گونه‌ای که در اغلب موارد بازده سرمایه‌گذاری یا بازده سرمایه‌گذاری تعدیل‌شده کمتر از نرخ تأمین مالی است. مرحله ورشکستگی (انحطاط)؛ هر بنگاه می‌تواند از هر کدام از مراحل قبلی به مرحله انحطاط وارد شود. بنگاه‌های اقتصادی مانند سایر موجودات متولد می‌شوند و پس از طی مراحل به صورت‌های مختلفی می‌میرند. بر این اساس، مرگ و نابودی بنگاه، موضوعی حتمی و ناگزیر است و تنها می‌توان با روش‌هایی آن را تأخیر انداخت؛ بنابراین شناخت و آگاهی درباره عوامل مؤثر بر توقف بنگاه می‌تواند یکی از راه‌های به تأخیر انداختن این مسئله باشد [۳].

۱-۲- آسیب‌شناسی فرآیند احیا

بنگاه در وضعیت باز احیا نسبت به تجدید ساختار، فشار زیادتری برای باز پویایی تحمل می‌کند؛ زیرا بقا و پایداری بنگاه در معرض خطر است. در تجدید ساختار، بسیاری از بنگاه‌ها برای افزایش کارآمدی تلاش می‌کنند؛ درحالی‌که در وضعیت باز احیا، بنگاه برای فرار از رکود گام برمی‌دارد.

معمولاً بهترین راهبرد برای بنگاه‌ها در صنایع پرکشش با مشکلات گسترده، ولی نه‌چندان حساس، راهبرد باز احیا است. محور این راهبرد بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی است. این راهبرد را می‌توان به راه مداوای جراحی قابل‌ملاحظه تشبیه کرد. چنان‌که برای بهبود جراحی ابتدا باید خونریزی قطع شود و سپس در راستای مداوا قدم برداشت. این راهبرد نیز مستلزم برداشتن دو گام اساسی است: در گام نخست، فعالیت‌ها باید منقبض و در گام دوم، موقعیت بنگاه باید تحکیم و تثبیت شود؛ به عبارت بهتر، بر اساس این

۱۰۳

ویژه‌نامه پدافند

اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی

و پژوهشی



راهبرد، ابتدا باید اندازه بنگاه و هزینه‌ها به حداقل کاهش یابد و سپس باید طی یک برنامه سنجیده موقعیت بنگاه کوچک‌شده، تحکیم و تثبیت شود. عادی‌سازی جریان فعالیت‌های بنگاه به برنامه‌ای برای کاهش هزینه‌های اضافی سربار و قابل توجه ساختن عملیات نیاز دارد. اگر برنامه بسیار حساس تحکیم موقعیت بنگاه به خوبی اجرا نشود، بنگاه کارکنان ارزشمند خود را از دست خواهد داد. با گسترده شدن دامنه رکود، مدیران بنگاه‌های راکد برای اجرای راهبردهایی که بتواند آنها را از رکود نجات دهد، بر تلاش خود می‌افزایند. برخی از آنها کاهش هزینه‌ها و تجدید ساختار دارایی‌ها را به‌منزله راهبرد باز احیا به کار می‌بندند و برخی دیگر، سازمان‌دهی مجدد بدهی‌های بنگاه را تعقیب می‌کنند.

راهبرد تغییر در محصولات و بازارها و سرمایه‌گذاری در نوسازی فرآیندهای تولید و توزیع نیز از راهکارهایی است که شاید در کانون توجه برخی از مدیران قرار گیرد. همچنین بنگاه‌ها برای اینکه به بهترین نحو ممکن جوابگوی تغییرات محیطی باشند، تولید و عرضه برخی محصولات را متوقف و یا در آنها اصلاحات لازم را اعمال می‌کنند؛ همچنین با توجه به شناسایی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان در بازارهای مختلف و در راستای برآوردن این نیازها و تداوم بخشیدن به تجارت بلندمدت و افزایش رونق اقتصادی در شرکت، اقدام به توسعه محصول جدید می‌کنند.

۱-۳- انواع روش‌های احیا

روش‌های متعدد و رویکردهای متنوعی در حوزه احیا وجود دارد که گزینه‌ها و تصمیمات متفاوتی را در اختیار قرار می‌دهد که خود می‌تواند موجبات پیچیدگی بیشتر این فرایند را سبب شود. با توجه به آسیب‌های مختلف روش‌های مختلف احیا مطرح است مانند:

الف) قراردادهای عرضه و مدیریت: که قراردادهای مدیریتی یکی از ترتیبات قراردادی برای مدیریت یک بخش یا کل یک بنگاه توسط بخش خصوصی جدید است. این نوع قراردادهای امکان استفاده از مهارت‌های بخش خصوصی در طراحی خدمات و ارائه آن، کنترل عملیاتی، مدیریت نیروی کار و تأمین تجهیزات را میسر می‌سازد؛ ضمن آن‌که مالک قبلی مالکیت تسهیلات و تجهیزات را حفظ می‌کند، به بخش جدید مسئولیت‌های مشخص در خصوص انجام یک خدمت محول می‌شود.

ب) قراردادهای کلید در دست: یکی از الگوهای سنتی تأمین تجهیزات برای تسهیلات زیرساختی است. به‌طور کلی یک پیمانکار خصوصی از فرآیند مناقصه انتخاب می‌شود و در ازای حق‌الزحمه ثابت، نرخ یا هزینه کل - که یکی از معیارهای مهم در انتخاب برنده مناقصه است - تسهیلاتی را طراحی و پیاده‌سازی می‌کند. پیمانکار، ریسک مربوط به مراحل طراحی و ساخت را به عهده می‌گیرد. مقیاس سرمایه‌گذاری توسط بخش خصوصی، کوچک و برای مدت کوتاهی است. به‌طور معمول، در این نوع ترتیبات، انگیزه قوی برای تکمیل زودهنگام پروژه وجود ندارد.

پ) بهره‌برداری/ اجاره: در این دسته از ترتیبات، اپراتور (اجاره‌دار) مسئولیت انجام عملیات بهره‌برداری و نگهداری از تسهیلات زیرساختی که در حال حاضر وجود دارند و ارائه خدمات را بر عهده دارد؛ اما به‌طور کلی انجام هرگونه سرمایه‌گذاری بزرگی توسط اپراتور موردنیاز نیست. قراردادهای بهره‌برداری و اجاره بسیار شبیه به هم و تنها از لحاظ فنی باهم متفاوت هستند. تحت یک قرارداد اجاره، اپراتور درآمد جمع‌آوری شده از مشتریان/ کاربران تسهیلات را دریافت و اجاره‌بهای مشخصی را به دولت پرداخت می‌کند. تحت یک قرارداد

بهره‌برداری، اپراتور و دولت در کسب درآمد از مشتریان/کاربران سهیم هستند.

ت) اعطای حق امتیاز: در این شکل از مشارکت، صاحب واحد حقوق خاصی را تعریف و به یک‌نهاد (معمولاً بخش خصوصی) اعطا می‌کند تا تسهیلاتی را در طی یک دوره زمانی ثابت بسازد و از آن بهره‌برداری کند. صاحب واحد معمولاً مالک نهایی تسهیلات و یا صاحب حق تأمین خدمات باقی می‌ماند. در قراردادهای اعطای حق امتیاز، پرداخت به دو شیوه انجام می‌گیرد. شرکت‌های جدید مبلغی را بابت امتیازاتی که از مالک دریافت کرده‌اند، به دولت می‌پردازند و ممکن است مالک تحت یک توافق‌نامه، در قبال تأمین خدمات، به صاحب‌امتیاز مبلغی را پرداخت کند.

۲- پیشینه تحقیق

تاکنون علاوه بر گزارش‌های موردی، تحقیق‌های مختلف در کشور در خصوص احیای بنگاه‌ها انجام شده است که به برخی از جنبه‌های احیا به صورت موردی توجه نموده‌اند. در ادامه برخی از تحقیق‌ها به شرح ذیل اشاره می‌شود:

پژوهش [۴] باهدف طراحی و تدوین مدل باز احیای بنگاه‌های صنعتی راکد با استفاده از نظریه داده بنیاد و رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین در استان کرمانشاه انجام گرفت. به این منظور به کمک روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی با ۱۵ نفر از مدیران بنگاه‌های صنعتی، استادان دانشگاه، مسئولان دولتی و خبرگان بخش خصوصی، مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند در استان کرمانشاه انجام شد. برای بررسی روایی مدل، روش بررسی چندین باره متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل اولیه و نیز تطبیق با معیارهای کرسول به کار رفت و ۴۶۷ کد، ۱۵۵ مفهوم و ۴۲ زیر مقوله شناسایی شد. درنهایت مدل پژوهش در قالب مدل پارادایمی

ارائه شد که در آن «باز احیای بنگاه‌های صنعتی راکد» به‌عنوان پدیده محوری متأثر از شرایط علی پژوهش انتخاب شد. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر به همراه پدیده محوری راهبردها را شکل دادند و پیامدهایی مانند بهبود شاخه‌ای عملکردی، جذب نیروی انسانی، افزایش نرخ بازده دارایی‌ها، افزایش ارزش ویژه برند و دارایی‌های بنگاه به همراه تثبیت وضعیت مالی شناسایی شد.

پژوهش [۵] واحدهای صنعتی مشابه از نظر تولید محصول (نوشابه‌سازی) موجود در شهرستان اردبیل را بررسی نمودند. در این پژوهش به علت تعداد کم محدود بودن واحدهای صنعتی، جامعه آماری موردبررسی به روش سرشماری (بررسی تمامی واحدهای صنعتی، واحد نمونه آماری) انجام شده است. در این پژوهش مشکلات مشترک واحدهای صنعتی نوشابه‌سازی آرتامهنوش بیرولا، شناسایی یکی از این مشکلات (آسیب‌ها)، انتخاب (استقبال کم مشتریان از محصولات یا پایین آمدن فروش) علت‌یابی شد. بر این اساس از طریق مصاحبه حضوری از مدیران واحدهای تولیدی، ۲۹ نوع آسیب داخلی خارجی مشترک بین دو واحد که باعث پایین آمدن فروش در نتیجه رکود (ورشکستگی یا پایین آمدن بازده بهره‌وری) واحدهای تولیدی صنعتی می‌شوند مورد مطالعه قرار گرفته با طراحی پرسشنامه‌ای دقیق چندهدفه، این پرسشنامه‌ها در اختیار واحدها قرار گرفته توسط مدیران واحدها، (از ۰ تا ۹) امتیازبندی شده‌اند.

آسیب‌های شناسایی شده، به‌وسیله درخت خطا، ارتباط بین آسیب‌ها برای پیشامد رکود واحدهای صنعتی، ایجاد (رسم) تحلیل شده در بخش پایانی پژوهش حاضر، برحسب اولویت بین عارضه‌های (آسیب‌های) استراتژیکی که عدد امتیازدهی‌شان از ۰ تا ۹ بود، راهکارهای اجرایی برای رفع یا کاهش اثرات منفی پیشنهاد شده است.

۱۰۵

ویژه‌نامه پدافند
اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی
و پژوهشی



همکاران
بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و
بیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیای آسیامک ظاهری و

پژوهش [۶] با استفاده از رویکرد سلسله مراتبی عوامل مؤثر بر انتخاب روش تأمین مالی را شناسایی و اولویت‌بندی کردند. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری و نمونه تحقیق را نیز از میان مدیران مالی بازار سرمایه کشور انتخاب کردند. عوامل مؤثر بر انتخاب روش تأمین مالی را در سه طبقه کلی عوامل مربوط به منبع تأمین مالی کننده، شرکت تأمین مالی شونده و عوامل کلان اقتصادی و سیاسی دسته‌بندی کردند. نتایج تحقیق حاکی از برتری معیار تأمین مالی شونده نسبت به سایر معیارها است.

بر اساس مطالعات صورت گرفته حوزه خروج، عوامل متعددی بر خروج بنگاه‌ها تأثیرگذار است. در این راستا دسته‌بندی‌های مختلفی برای بررسی تأثیر عوامل بر خروج ارائه شده است. در جامع‌ترین دسته‌بندی، خروج را متأثر از عواملی در سه سطح بنگاه، سطح صنعت و سطح کلان قرار داده است. بررسی مطالعات صورت گرفته حوزه خروج در کشور (مطالعات محدودی صورت گرفته است) حاکی از آن است که عمدتاً خروج تحت تأثیر عوامل سطح بنگاه و سطح صنعت بوده است و کمتر به مقوله تأثیرگذاری عوامل کلان (محیطی) پرداخته شده است که در این مطالعه به بررسی هم‌زمان سه سطح متغیرها در قالب یک مدل پرداخته شده است. همچنین بررسی عوامل مؤثر در سه سطح بنگاه، صنعت و کلان در سطح استان‌های کشور و بازه زمانی ۹۳-۱۳۷۵ در قالب یک مدل از جمله ویژگی‌های متمایز این مقاله با سایر مطالعات این حوزه است.

به‌منظور بررسی تأثیر هم‌زمان متغیرهای هر سه سطح بر خروج از روش پانل لاجیت استفاده شده است (به دلیل اینکه بررسی متغیرهای از سطح بنگاه شروع شده و پیگیری وضعیت بنگاه در طول بازه زمانی موردنظر انجام شده است، خروج بنگاه عدد ۱ و فعالیت)

بقاء (عدد صفر اختصاص داده شده است). نتایج مدل پانل لاجیت نشان داده است که از بین متغیرهای فصلنامه نظریه‌های سطح بنگاه؛ تنها بهره‌وری کل عوامل تولید اثر معنی‌داری بر خروج داشته است، از بین عوامل سطح صنعت؛ نرخ ورود و شاخص تمرکز اثر معنی‌داری بر خروج داشته است و از بین متغیرهای سطح کلان (محیطی) رشد اقتصادی، تورم، جمعیت، سرانه تسهیلات اعطایی بر خروج اثر معنی‌داری بر خروج داشته است. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود که:

۱- با توجه به اینکه بهره‌وری اثر معناداری بر خروج بنگاه داشته است، بنگاه‌ها آموزش‌های تخصصی نیروی کار را به‌منظور ارتقاء دانش فنی و بهره‌وری اعمال کنند.

۲- با توجه به اینکه هرچه نرخ ورود بیشتر باشد، احتمال خروج نیز بیشتر است، بایستی سیاست‌هایی برای حفظ بنگاه‌های موجود و یا فعال کردن بنگاه‌های تعطیل شده اعمال شود.

۳- با توجه به اینکه تورم اثر معناداری بر خروج دارد، سیاست‌هایی به منظور اعطای یارانه به برخی کالاهای مصرفی تولیدشده درون هر استان به‌منظور بالا بردن قدرت خرید مصرف‌کنندگان کالاهای تولیدی درون استانی پیشنهاد می‌شود.

۴- با توجه به اینکه رشد اقتصادی اثر منفی بر خروج دارد، ارتقاء سایر بخش‌ها در کنار بخش صنعت و تکمیل زنجیره‌های تولید، توزیع و مصرف درون استان‌ها می‌تواند به افزایش در ارزش‌افزوده تمامی بخش‌ها و در نتیجه رشد اقتصادی منجر شود.

۵- تسهیلات اعطایی به بخش صنعت اثر منفی بر خروج داشته است؛ بنابراین اعطای تسهیلات هدف‌دار به واحدهای که توانسته‌اند سهم بالایی از تولید، ارزش‌افزوده و یا اشتغال را به خود اختصاص دهند و جلوگیری از انحراف تسهیلات اعطایی به بخش صنعت به منظور حمایت از آنها پیشنهاد می‌شود.

۶- افزایش در جمعیت احتمال خروج را کاهش می‌دهد؛ بنابراین سیاست‌های تشویقی برای تثبیت جمعیت مناطق (استان‌ها) به‌منظور جلوگیری از مهاجرت به ثبات جمعیت و در نتیجه اثر تقاضا برای کالاهای مصرفی منتج خواهد شد. کاهش هزینه رایج‌ترین استراتژی احیا است؛ چراکه اولاً این استراتژی سریع‌تر از استراتژی‌های دیگری از قبیل تأمین مالی خارجی، تغییر ساختار سرمایه، افزایش درآمد و کاهش و استقرار مجدد دارایی‌ها می‌تواند پیاده‌سازی و اجرا شود [۷] و ثانیاً این استراتژی خارج از دلایل افول، راهی مؤثر برای توقف افول بنگاه است. [۸] با این حال مطالعات مختلف نشان می‌دهد استراتژی کاهش هزینه تحت شرایطی مؤثرتر بوده و تحت شرایطی بهتر است به کار گرفته نشود.

پژوهش [۹] با استفاده از روش مدل‌سازی دینامیک سیستم‌ها، نحوه‌ی اثرگذاری استراتژی کاهش هزینه و دارایی بر فرایند افول و احیای بنگاه‌ها را با توجه به مکانیسم غالب خلق رانت اقتصادی در آنها مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از شبیه‌سازی سناریوهای مختلف نشان داد که میزان اثربخشی استراتژی کاهش هزینه و دارایی وابستگی زیادی به علت افول دارد. علاوه بر این، در برخی شرایط استراتژی کاهش هزینه و دارایی نه تنها باعث توقف افول نمی‌شود، بلکه آن را تشدید می‌نماید.

در پاسخ به چرایی این پدیده دریافته‌اند که اگرچه از دیدگاه مدیریت مالی، کاهش هزینه و دارایی پاسخ‌های بدیهی و سریع به افول و تنگنای مالی بنگاه هستند، ولی به دلیل وجود حلقه‌های بازخورد، باعث کاهش مزیت رقابتی و ظرفیت تولید شده که این دو اثر منفی بر روند احیای بنگاه می‌گذارند. همچنین هر چه بنگاه در فضای رقابتی نوآورانه‌تری فعالیت کرده و بیشتر از مکانیسم خلق رانت شومپیتری بهره‌مند باشد، در هنگام مواجهه با بحران‌های مالی از آسیب‌پذیری

بیشتری برخوردار است. همچنین بنگاه‌هایی که بیشتر بر واکاوی استراتژی کاهش هزینه و دارایی در مکانیسم خلق رانت ریکاردویی تکیه کرده و از منابع انحصاری بیشتری بهره‌مند هستند، هنگام مواجهه با علل افول، دیرتر با بحران مالی مواجه شده و از این حیث مقاوم‌تر هستند. ولی چنانچه این قسم بنگاه‌ها دچار بحران مالی شده و ناگزیر به کاهش دارایی شوند، سریع‌تر از دیگر بنگاه‌ها مسیر افول را طی کرده و تا مرز ورشکستگی پیش می‌روند.

در این مقاله برای نخستین بار از روش مدل‌سازی دینامیک سیستم‌ها به‌منظور بررسی فرایند افول و احیای مالی و تعیین اثرگذاری آن بر صورت‌های مالی بنگاه استفاده شده است. در تحقیقی [۱۰] به طراحی مدل راهبردی فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده پرداخته‌اند. طبق این مدل شرکت‌هایی که با بحران مواجه می‌شوند، چنانچه قصد دارند سریع‌تر از بحران خارج شوند و به رشد خود ادامه دهند، باید از عوامل ایجادکننده بحران آسیب‌شناسی دقیقی به دست بیاورند و بعد با ارزیابی ماهیت بحران، ابتدا راهبردهای کارایی محوری چون سازمان‌دهی مجدد دیون، کاهش هزینه و کاهش دارایی عملیاتی را به اجرا درآورند و سپس راهبردهای اثربخشی محوری چون واگذاری دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها، تغییر محصول و تغییر بازار را دنبال کنند.

تعامل خوب با دولت، سهامداران، بانک‌ها و عرضه‌کنندگان و تقویت سیستم‌ها و رویه‌های مدیریتی، می‌تواند احتمال موفقیت فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده را تقویت کند. ارزیابی پیامدهای اجرای راهبردهای احیا و کنترل و نظارت به‌موقع بر مراحل مختلف فرایند احیا، موجب می‌شود مدیران شرکت‌های بحران‌زده ضمن آگاهی از اثربخشی اقدامات خود در کنترل بحران، تجارب مفید و ارزنده‌ای برای آینده کسب

۱۰۷

ویژه‌نامه پدافند
اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی
و پژوهشی



همکاران
بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و نیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیای آسیب‌ناک ظاهری و

کنند.

فضای کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر کنش‌ها اثر می‌گذارد. از سوی دیگر شرایط مداخله‌گر شامل تأمین منابع مالی، حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی، در درست تصمیم سازان و سیاست‌گذاران و تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی به‌عنوان مهم‌ترین عواملی شناسایی شده‌اند که وجود یا نبود آنها نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری راهبردها دارد. با دقت در این دو مقوله، می‌توان گفت چون هر بنگاه در فضای کسب و کاری فعالیت می‌کند که متشکل از ابعاد اجتماعی- فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و قانونی است، کاملاً تحت تأثیر این فضا قرار می‌گیرد؛ از این رو راهبردهای باز احیای آنها نیز به میزان انعطاف‌پذیری به عملکرد این محیط وابسته است.

این در حالی است که بدون حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی صحیح و عمیق از سوی مسئولین و سیاست‌گذاران نمی‌توان به اجرای راهبردهای کاربردی برای باز احیا امیدوار بود.

در مجموع مدل ارائه‌شده برای باز احیای بنگاه‌های صنعتی را کد بر اساس چالش‌ها و راهکارهای بومی و نیز در نظر گرفتن محیط کسب و کار ایران و با توجه به شکاف نظری موجود در این حوزه تدوین شده است که انتظار می‌رود توسط مدیران صنعتی، پژوهشگران، فعالان حوزه صنعت، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود بنگاه‌هایی که با رکود مواجه می‌شوند، با آسیب‌شناسی دقیق، علل ایجاد رکود را شناسایی کنند و پس از ارزیابی ابعاد، شدت و نوع رکود ابتدا راهبردهای افزایش کارایی، مانند سازمان‌دهی مجدد دیون و کاهش هزینه‌ها را به اجرا درآورند و سپس راهبردهای افزایش اثربخشی مانند فروش دارایی‌ها، تغییر در سبد محصول و استراتژی‌های مدیریت بازار را دنبال کنند.

پیشنهادهای زیر برای بهبود وضعیت

در تحقیقی [۴] به طراحی و تدوین مدل باز احیای بنگاه‌های صنعتی را کد پرداخته‌اند. به این منظور به کمک روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی با ۱۵ نفر از مدیران بنگاه‌های صنعتی، استادان دانشگاه، مسئولان دولتی و خبرنگاران بخش خصوصی، مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند در استان کرمانشاه انجام داده‌اند. یکی از مهم‌ترین شرایط علی شناسایی شده، اختلاف بین شرکا و مدیریت غلط بنگاه صنعتی است. به دنبال این بی‌درایتی و بی‌کفایتی به‌طور عمده بدهی‌های مالی بنگاه صنعتی افزایش می‌یابد، توان بنگاه برای رقابت کم می‌شود و ارزش برند و اعتبار بنگاه کاهش می‌یابد. در ادامه با تعدی سرمایه انسانی بنگاه و بعضاً کشیده شدن مسائل حقوقی به دادگاه‌ها، بحران تشدید می‌شود تا جایی که بنگاه صنعتی تعطیل شده یا به تملک بانک درمی‌آید. مجموعه این عوامل به‌عنوان زیر مقوله‌های شرایط علی، زمینه‌ساز ایجاد تحرک برای شکل‌گیری پدیده محوری پژوهش می‌شود؛ البته باید دقت داشت همه بنگاه‌های صنعتی را کد قابلیت باز احیائی را ندارند. برای مثال، باز احیای بنگاه‌هایی که صرفاً به‌منظور دریافت تسهیلات، جواز تأسیس دریافت کرده‌اند، بنگاه‌هایی که برای محصولات آنها دیگر در بازار تقاضایی وجود ندارد، بنگاه‌هایی که به علت وجود روابط خانوادگی سهم‌بندی شده‌اند و غیره، بسیار کم است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در هنگام صدور جواز تأسیس برای بنگاه‌های صنعتی امکان‌سنجی دقیق فنی، بازاری و اقتصادی توسط کارشناسان ذی‌ربط صحت‌سنجی شود.

پدیده محوری به همراه شرایط مداخله‌گر و شرایط زمین‌های به شکل‌گیری راهبردها منجر می‌شوند [۱۱]. شرایط زمین‌های در این مدل عبارت است از: محیط قانونی، محیط سیاسی، محیط اقتصادی و محیط اجتماعی- فرهنگی که

بنگاه‌های صنعتی راکد و مدیریت صحیح آنها پیشنهاد می‌شود: مدیران بنگاه‌های صنعتی از کارشناسان فروش، مالی و حقوقی که توانایی تجزیه و تحلیل و کسب اطلاعات صحیح و به موقع را دارند، بهره گیرند؛ امکان بهره‌گیری بنگاه‌های صنعتی از منابع مالی متنوع با شرایط سهل پرداخت و بازپرداخت برای تأمین مالی بنگاه فراهم شود؛ گروه‌های کاری بنگاه‌های صنعتی از تخصص‌های متنوع همراه با شبکه‌سازی تشکیل شود.

شبکه‌سازی، روش مفیدی برای مدیران بنگاه‌های صنعتی است تا خبرگی خود و گروه را توسعه دهند؛ قوانین مصوب در راستای حمایت از رونق تولید ملی به صورت کامل در همه سازمان‌ها و نهادها و به‌دوراز سلیقه‌گرایی کارشناسان اجرا شود [۱۲]. به نظر می‌رسد در مطالعات داخلی و این تحقیق بسیار جامع بوده و با محیط داخلی و بومی سازگارتر است.

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نوع پیمایشی و بررسی رابطه توصیفی است. با توجه به این که در این تحقیق، برای آزمون فرضیه‌ها، اطلاعات مرتبط با وضعیت فعلی، مورد مطالعه قرار می‌گیرد، تحقیق «توصیفی» بوده و شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌ها یا برای پاسخ به سؤالات وضعیت فعلی مورد مطالعه است و چگونگی وضع موجود را تعیین و گزارش می‌کند به روش «پیمایشی» با استفاده از پرسشنامه انجام می‌شود. در این تحقیق ابتدا رشته فعالیت واحدهای دسته‌بندی می‌شوند.

در گام اول با استفاده از مطالعات و تحقیقات و گزارش‌های گذشته و مصاحبه نیمه ساختاریافته آسیب‌ها، راهبردها و روش‌های رفع آسیب‌ها برای احیای بنگاه‌های راکد استان به تفکیک رشته فعالیت استخراج و پرسشنامه اولیه دلفی آماده

می‌شود. در گام دوم با استفاده از پرسشنامه دلفی با استفاده از نظر ذینفعان، چالش‌های و راهبردهای احیای بنگاه‌های راکد استان نهایی می‌شود؛ و با استفاده از پرسشنامه زوجی تحلیل سلسله مراتبی چالش‌ها و راهبردهای بنگاه‌های راکد استان اولویت‌بندی می‌شود.

۴- مدل اولیه تحقیق:

برای درک بهتر مسئله و یافتن راه‌حل‌های آن از مدل‌سازی استفاده نموده‌ایم که در ادامه به مدل‌های کوچک‌تر و تخصصی‌تر تقسیم شده است..

با توجه به لیست ۵۳۳ واحدهای صنعتی راکد پیشنهادی (جدول ۲) مدل‌سازی برای گروه‌های صنعت انجام گرفت.

حال با توجه به دسته‌بندی صورت گرفته برای هر بخش از صنعت به صورت جداگانه مدل‌سازی انجام گرفت؛ و مهم‌ترین چالش‌ها موردسنجش قرار گرفت و همچنین اولویت‌بندی راهبردهای موردنظر متخصصین صورت گرفت.

۵- نتایج تحلیل داده‌ها

این پژوهش به بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای اقتصادی راکد و نیمه فعال استان اصفهان و اولویت‌بندی روش‌های احیا پرداخته است. سؤالات عمده پژوهش به شرح ذیل است:

- امکان احیای واحدهای صنعتی راکد از بعد چالش‌های خارج از اختیار واحد تا چه میزان است؟

- امکان احیای واحدهای صنعتی راکد از بعد چالش‌های در اختیار واحد تا چه میزان است؟

سؤالات مطرح شده بر مبنای امکان احیای واحدهای صنعتی راکد از بعد چالش‌های در اختیار و خارج از اختیار واحد برای ۵ صنعت معدنی، شیمیایی، نساجی، پوشاک و سلولزی، فلزی و غذایی در نظر گرفته شده‌اند. داده‌های

۱۰۶ پرسشنامه تکمیل شده با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل شد، به این ترتیب فراوانی داده‌ها در هر یک از ابعاد امکان‌سنجی از نظر میانگین هندسی کسب شده و درصد نمره از حداکثر امتیازات ممکن به دست آمد. با توجه به نمونه مورد مطالعه، ۱۵ مورد از اصلی‌ترین چالش‌های هر صنعت با استفاده از نظر خبرگان مشخص و با توجه به آن نسبت به اولویت‌بندی و ارائه راهکار، محاسبات مورد نیاز به وسیله AHP انجام گرفت.

۵-۱- تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک AHP

در این بخش با توجه به مطالب فصول قبل و نتایج قسمت پیشین، مسئله تحقیق به صورت مدل سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر در احیا واحدهای صنعتی به صورت نمودار ترسیم می‌شود. در این تحقیق پس از مدل‌سازی سلسله مراتبی مسئله تصمیم، باید عناصر هر سطح را نسبت به عنصر مربوطه به خود، در سطح بالاتر و به صورت دوه‌دو مقایسه و ارزش آنها را محاسبه کنیم. برای این امر پرسشنامه مقایسه زوجی توسط ۳ نفر از متخصصین حوزه صنعت برای تعیین وزن برای دستیابی به اولویت‌بندی عوامل و راهبردها در گروه‌بندی‌های متفاوت مقایسه شده

که نتایج آن در ادامه آورده شده است.

۵-۱-۱- رتبه‌بندی عوامل مؤثر در احیا واحدهای صنایع معدنی

در این قسمت نیز با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نظر کارشناسان و متخصصان به رتبه‌بندی عوامل مؤثر در احیا واحدهای صنایع معدنی پرداخته شده است. ابتدا عوامل بیرونی و خارج از کنترل باهم و عوامل درونی و قابل کنترل نیز باهم مقایسه شده‌اند. همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود بر اساس خروجی نرم‌افزار Expert Choice رکود اقتصادی دارای بالاترین اهمیت و محدودیت در تجارت بین‌الملل از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل صنایع معدنی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۶ درصد است که کوچک‌تر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

با توجه به نمودار ۲ بر اساس خروجی نرم‌افزار Expert Choice تشدید اختلاف شرکا دارای بالاترین اهمیت و نداشتن شبکه توزیع مناسب از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل درونی و قابل

آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راکد صنعتی

چالش‌های در اختیار و درونی	چالش‌های خارج از اختیار و بیرونی
وجود واحدهای تولیدی مشابه (رقبای تولیدی یکسان)	عدم خلاقیت و ابتکار در محصولات
دشواری در تأمین مواد اولیه مرغوب	نداشتن شبکه توزیع مناسب
عدم صدور مجوز با توجه به نیاز بازار	خرابی و فرسودگی قطعات، ماشین‌آلات، تجهیزات و فناوری تولید
عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی	بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات
واردات بی‌رویه محصولات مشابه خارجی	عدم بازاریابی و تبلیغات مناسب
محدودیت در تجارت بین‌الملل	کیفیت پایین محصولات تولیدی نسبت به نمونه‌های مشابه
بازارهای محدود	نداشتن برند یا کاهش ارزش برند بنگاه
کمبود نیروی انسانی متخصص	نداشتن استراتژی مناسب برای قیمت‌گذاری مناسب در شرایط متفاوت
عدم اعتماد به خرید محصولات بومی	نداشتن استراتژی و اجرای مناسب برای بسته‌بندی محصولات
عدم تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی	نداشتن گارانتی و پشتیبانی
وابستگی فناوری به خارج کشور	عدم استفاده از مشاورین ذی‌صلاح در امور شرکت
سرعت تغییر و تحولات فناوریانه و فنی	عدم به‌روز کردن معلومات و تجربیات صنعتی مدیران
بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت	کمبود سرمایه در گردش
هزینه بالای تأمین سرمایه	ضعف مدیریتی
ناکارآمدی سیستم بانکی در تأمین سرمایه	ناکارآمدی در مدیریت بدهی‌ها
رکود اقتصادی	تشدید اختلاف شرکا
	نبود تمایز بین مالکیت و مدیریت
	ناآشنایی با قوانین و مقررات
	عدم واکنش سریع و متناسب با تغییرات بازار

راهبردها

سازمان‌دهی مجدد دیون	شناسایی بازارهای جدید
فروش دارایی‌های مازاد	واگذاری مدیریت
نوسازی عوامل فنی و فناوری	تدوین برنامه کاهش هزینه
برندینگ و هویت‌سازی	ارائه مشوق‌های مالی و مالیاتی
تأمین مالی	

۱۱۱

ویژه‌نامه پدافند اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی و پژوهشی



جدول ۲- واحدهای منتخب صنعتی راكد

تعداد	نوع شرکت
۱۲۷	شیمیایی
۲۷	غذایی، دارویی و بهداشتی
۱۶۴	فلزی
۱۰۱	معدنی
۱۱۴	نساجی

جدول ۳- بررسی آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راكد صنایع معدنی

آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راكد صنایع معدنی



چالش‌های خارج از اختیار و بیرونی	چالش‌های در اختیار و درونی
هزینه بالایی تأمین سرمایه	کیفیت پایین محصولات تولیدی نسبت به نمونه‌های مشابه
رکود اقتصادی	عدم به‌روز کردن معلومات و تجربیات صنعتی مدیران
محدودیت در تجارت بین‌الملل	عدم خلاقیت و ابتکار در محصولات
ناکارآمدی سیستم بانکی در تأمین سرمایه	خرابی و فرسودگی قطعات، ماشین‌آلات، تجهیزات و فناوری تولید
وجود واحدهای تولیدی مشابه (رقبای تولیدی یکسان)	عدم واکنش سریع و متناسب با تغییرات بازار
بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت	تشدید اختلاف شرکا
	نداشتن شبکه توزیع مناسب
	ناکارآمدی در مدیریت بدهی‌ها
	بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات



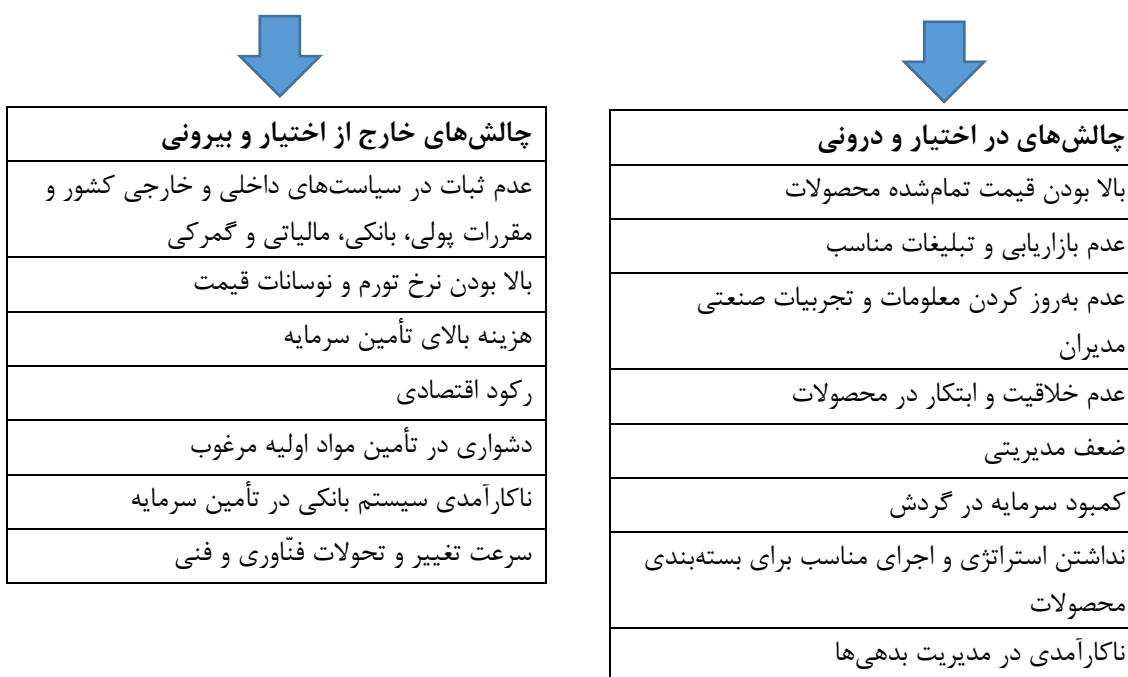
شناسایی بازارهای جدید
سازمان‌دهی مجدد دیون
تأمین مالی
واگذاری مدیریت

۱۱۲
ویژه‌نامه پدافند
اقتصادی
پاییز و زمستان ۱۴۰۲
دو فصلنامه علمی
و پژوهشی



بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راكد و
نیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیا/سیاه‌مک ظاهری و
همکاران

آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راکد صنایع شیمیایی



۱۱۳

ویژه‌نامه پدافند

اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی

و پژوهشی



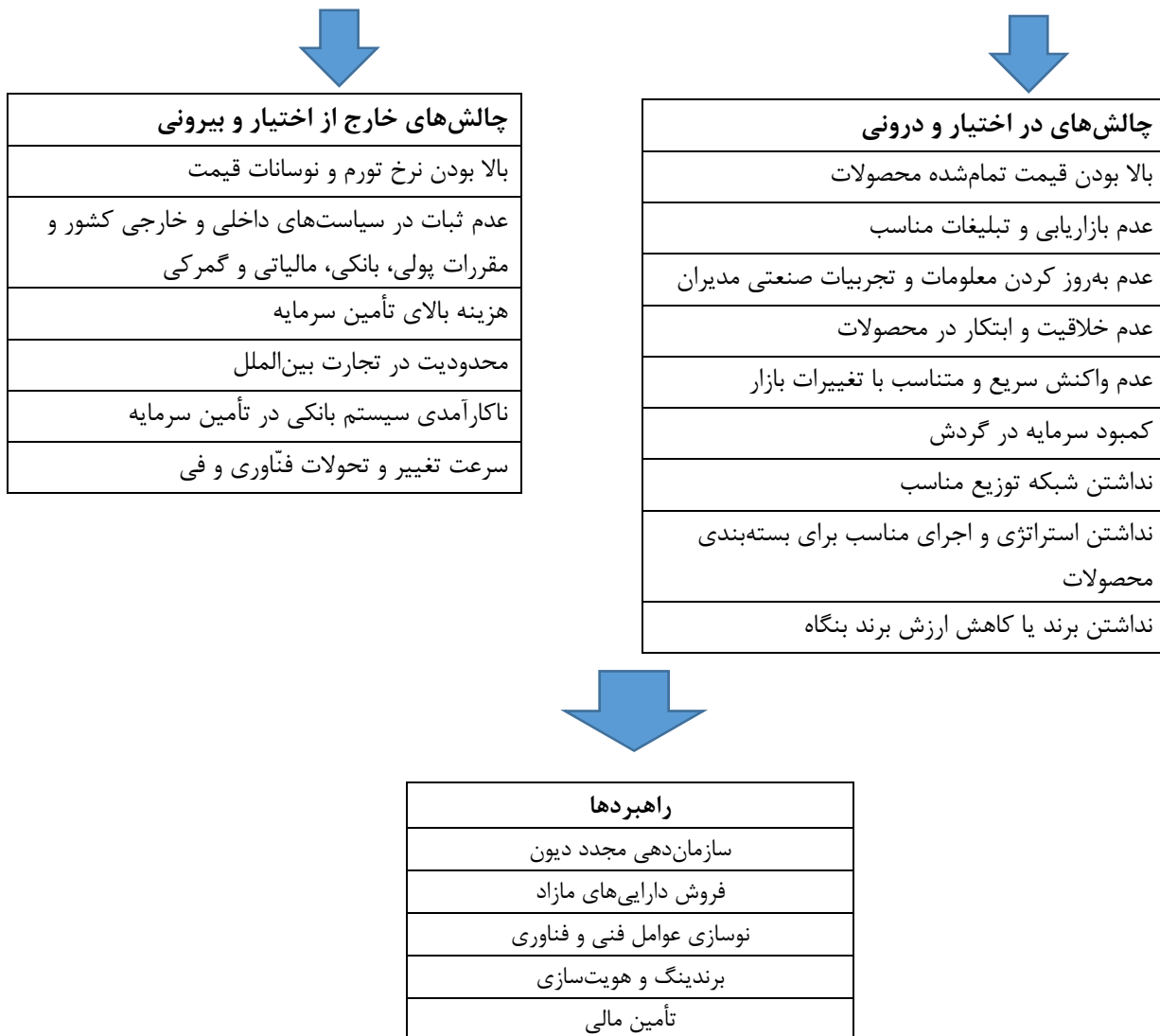
شیمیایی پرداخته شده است. ابتدا عوامل بیرونی و خارج از کنترل باهم و عوامل درونی و قابل کنترل نیز باهم مقایسه شده‌اند. همان‌طور که در نمودار ۳ مشاهده می‌شود بر اساس خروجی نرم‌افزار Expert Choice عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی و مالیاتی و گمرکی دارای بالاترین اهمیت و دشواری در تأمین مواد اولیه مرغوب از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل صنایع شیمیایی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر

کنترل صنایع معدنی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۴ درصد است که کوچک‌تر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

۵-۱-۲- رتبه‌بندی عوامل مؤثر در احیای واحدهای صنایع شیمیایی

در این قسمت نیز با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نظر کارشناسان و متخصصان به رتبه‌بندی عوامل مؤثر در احیای واحدهای صنایع

آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راکد صنایع غذایی



اعتبار کافی برخوردار است.

۵-۱-۳- رتبه‌بندی عوامل مؤثر در احیا واحدهای صنایع غذایی

در این قسمت نیز با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نظر کارشناسان و متخصصان به رتبه‌بندی عوامل مؤثر در احیا واحدهای صنایع غذایی پرداخته شده است. ابتدا عوامل بیرونی و خارج از کنترل باهم و عوامل درونی و قابل کنترل نیز باهم مقایسه شده‌اند. همان‌طور که در نمودار ۵

است که نرخ ناسازگاری نیز ۹ درصد است که کوچک‌تر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

با توجه به نمودار ۴ بر اساس خروجی نرم‌افزار Expert Choice ضعف مدیریتی دارای بالاترین اهمیت و بالا بودن بهای تمام‌شده محصولات از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل درونی و قابل کنترل صنایع شیمیایی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۹ درصد است که کوچک‌تر از ۰/۱ است لذا نتایج از

آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راکد صنایع نساجی، پوشاک و سلولوزی



چالش‌های خارج از اختیار و بیرونی
واردات بی‌رویه محصولات مشابه خارجی
هزینه بالای تأمین سرمایه
عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی
بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت

چالش‌های در اختیار و درونی
عدم بازاریابی و تبلیغات مناسب
عدم خلاقیت و ابتکار در محصولات
ضعف مدیریتی
بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات
کیفیت پایین محصولات تولیدی نسبت به نمونه‌های مشابه
عدم به‌روز کردن معلومات و تجربیات صنعتی مدیران
عدم واکنش سریع و متناسب با تغییرات بازار
تشدید اختلاف شرکا
نداشتن شبکه توزیع مناسب
ناکارآمدی در مدیریت بدهی‌ها
نداشتن برند یا کاهش ارزش برند بنگاه



راهبردها
واگذاری به مدیریت جدید
سازمان‌دهی دیون
نوسان‌سازی عوامل فنی و فناوری
فروش دارایی‌های مازاد
ارائه مشوق‌های مالی و مالیاتی

با توجه به نمودار ۶ بر اساس خروجی نرم‌افزار Expert Choice کمبود سرمایه در گردش دارای بالاترین اهمیت و عدم خلاقیت و ابتکار در محصولات از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل درونی و قابل کنترل صنایع غذایی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۹ درصد است که کوچک‌تر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

مشاهده می‌شود بر اساس خروجی نرم‌افزار Expert Choice بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت دارای بالاترین اهمیت و محدودیت در تجارت بین‌الملل از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل صنایع غذایی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۹ درصد است که کوچک‌تر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

آسیب‌ها و چالش‌های احیا واحدهای راکد صنایع فلزی

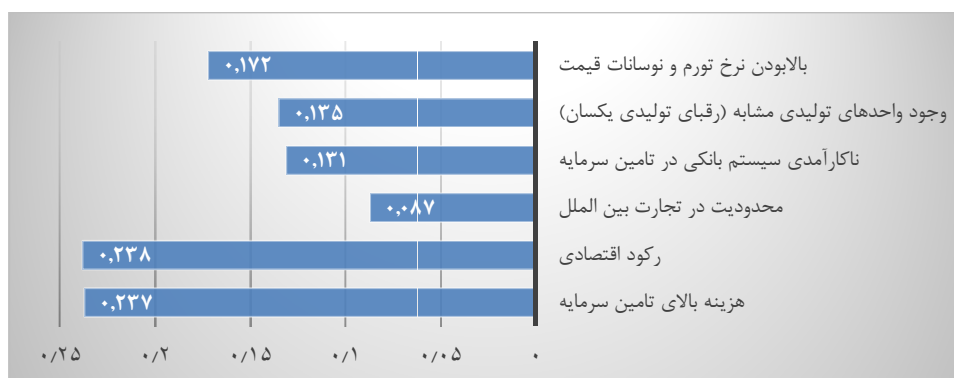


چالش‌های خارج از اختیار و بیرونی
عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی
هزینه بالای تأمین سرمایه
بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت
رکود اقتصادی
سرعت تغییر و تحولات فناوریانه و فنی
دشواری در تأمین مواد اولیه مرغوب
وابستگی فناوری به خارج کشور

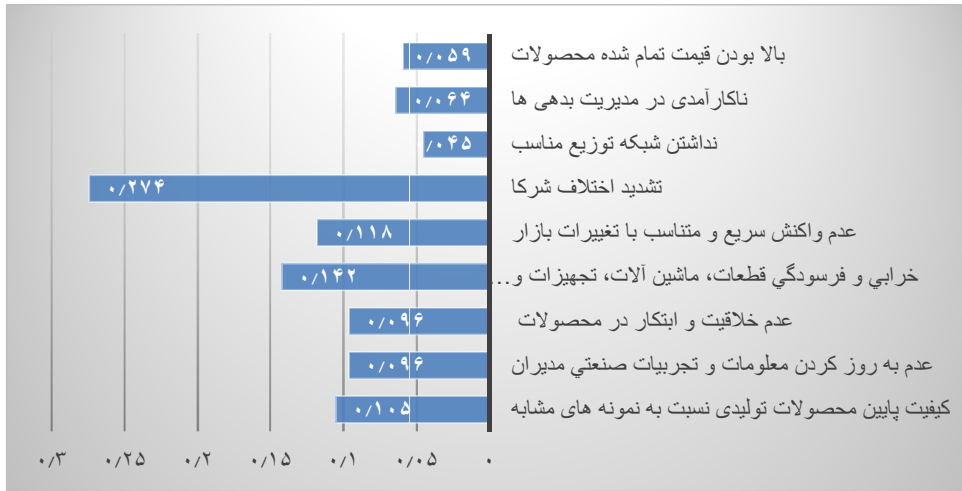
چالش‌های در اختیار و درونی
بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات
ضعف مدیریتی
عدم استفاده از مشاورین ذی‌صلاح در امور شرکت
نداشتن برند یا کاهش ارزش برند بنگاه
نداشتن گارانتی و پشتیبانی
کیفیت پایین محصولات تولیدی نسبت به نمونه‌های مشابه
عدم بازاریابی و تبلیغات مناسب
عدم به‌روز کردن معلومات و تجربیات صنعتی مدیران



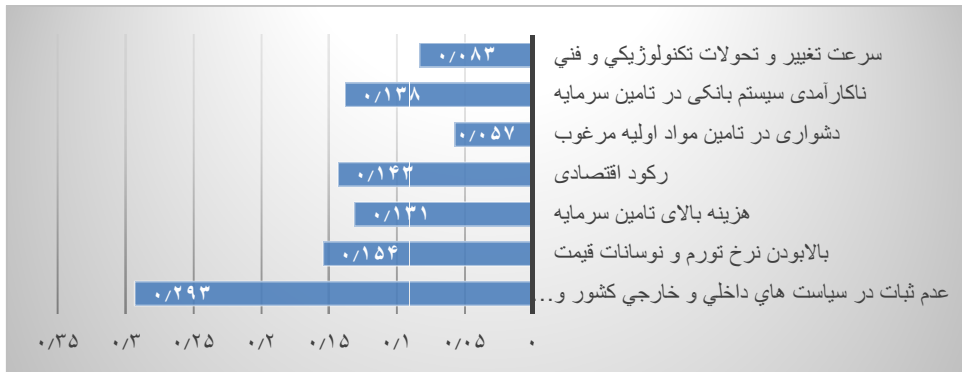
راهبردها
واگذاری به مدیریت جدید
سازمان‌دهی مجدد دیون
نوسازی عوامل فنی و فناوری
فروش دارایی‌های مازاد
ارائه مشوق‌های مالیاتی برای احیا



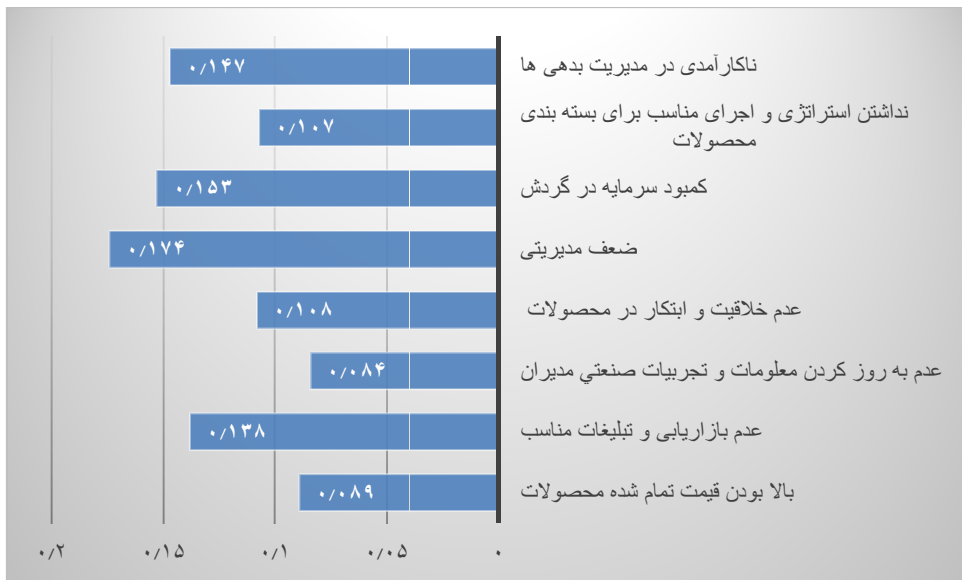
نمودار ۱- اولویت‌بندی عوامل بیرونی و خارج از کنترل صنایع معدنی



نمودار ۲- اولویت بندی عوامل درونی و قابل کنترل صنایع معدنی



نمودار ۳- اولویت بندی عوامل بیرونی و خارج از کنترل صنایع شیمیایی



نمودار ۴- اولویت بندی عوامل درونی و قابل کنترل صنایع شیمیایی



نمودار ۵- اولویت بندی عوامل بیرونی و خارج از کنترل صنایع غذایی



نمودار ۶- اولویت بندی عوامل درونی و قابل کنترل صنایع غذایی

بالاترین اهمیت و واردات بی رویه محصولات مشابه خارجی از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۶ درصد است که کوچکتر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

با توجه به نمودار ۸ بر اساس خروجی نرم افزار Expert Choice تشدید اختلاف شرکا دارای بالاترین اهمیت و نداشتن شبکه توزیع مناسب از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل درونی و قابل کنترل صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی از

۵-۱-۴- رتبه بندی عوامل مؤثر در احیای واحدهای صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی

در این قسمت نیز با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نظر کارشناسان و متخصصان به رتبه بندی عوامل مؤثر در احیای واحدهای صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی پرداخته شده است. ابتدا عوامل بیرونی و خارج از کنترل باهم و عوامل درونی و قابل کنترل نیز باهم مقایسه شده اند. همان طور که در نمودار ۷ مشاهده می شود بر اساس خروجی نرم افزار Expert Choice عدم ثبات در سیاست های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی دارای



نمودار ۷- اولویت بندی عوامل بیرونی و خارج از کنترل صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی



نمودار ۸- اولویت بندی عوامل درونی و قابل کنترل صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی

و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی دارای بالاترین اهمیت و سرعت تغییر و تحولات فناوریانه از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل صنایع فلزی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۳ درصد است که کوچکتر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

با توجه به نمودار ۱۰ بر اساس خروجی نرم افزار Expert Choice تشدید اختلاف شرکا دارای بیشترین اهمیت و نداشتن شبکه توزیع مناسب از کمترین اهمیت و رجحان در عوامل درونی و قابل کنترل صنایع فلزی از نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۹ درصد است که کوچکتر از ۰/۱ است لذا نتایج از

نظر متخصصان است، لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۷ درصد است که کوچکتر از ۰/۱ است لذا نتایج از اعتبار کافی برخوردار است.

۵-۱-۵- رتبه بندی عوامل مؤثر در احیای واحدهای صنایع فلزی

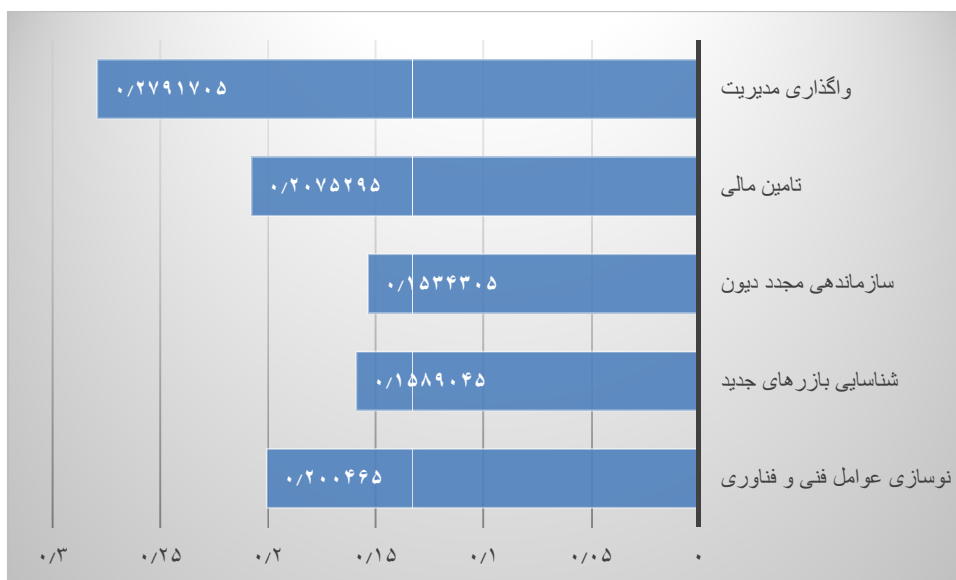
در این قسمت نیز با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نظر کارشناسان و متخصصان به رتبه بندی عوامل مؤثر در احیای واحدهای صنایع فلزی پرداخته شده است. ابتدا عوامل بیرونی و خارج از کنترل با هم و عوامل درونی و قابل کنترل نیز با هم مقایسه شده اند. همان طور که در نمودار ۹ مشاهده می شود بر اساس خروجی نرم افزار Expert Choice عدم ثبات در سیاست های داخلی



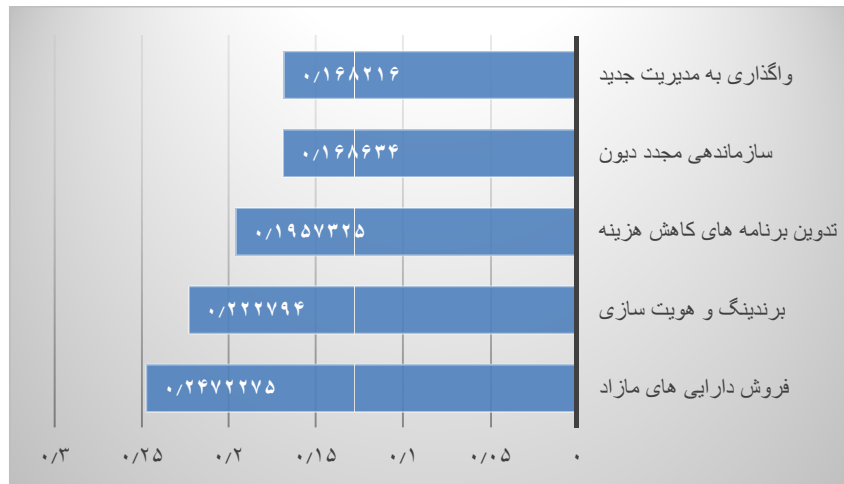
نمودار ۹- اولویت بندی عوامل بیرونی و خارج از کنترل صنایع فلزی



نمودار ۱۰- اولویت بندی عوامل درونی و قابل کنترل صنایع فلزی



نمودار ۱۱- اولویت بندی احیا واحدهای صنایع معدنی



نمودار ۱۲- اولویت بندی احیا واحدهای صنایع شیمیایی

اعتبار کافی برخوردار است.

نرم افزار Expert Choice فروش دارایی های مازاد، نوسازی عوامل فنی و فناوری، برندینگ و هویت سازی، تأمین مالی و سازمان دهی مجدد دیون به ترتیب دارای بیشترین اولویت برای احیا صنایع غذایی استان از نظر متخصصان است.

۵-۱-۶- اولویت بندی نهایی راهبردهای

پیشنهادی برای احیا صنایع معدنی

با توجه به نمودار ۱۱ بر اساس خروجی نهایی نرم افزار Expert Choice واگذاری مدیریت، تأمین مالی، نوسازی عوامل فنی و فناوری، شناسایی بازارهای جدید و سازمان دهی مجدد دیون به ترتیب دارای بیشترین اولویت برای احیا صنایع معدنی استان از نظر متخصصان است.

۵-۱-۸- اولویت بندی نهایی راهبردهای

پیشنهادی برای احیا صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی

با توجه به نمودار ۱۴ بر اساس خروجی نهایی نرم افزار Expert Choice فروش دارایی های مازاد، واگذاری به مدیریت جدید، نوسازی عوامل فنی و فناوری، سازمان دهی مجدد دیون و ارائه مشوق های مالی و مالیاتی به ترتیب دارای بیشترین اولویت برای احیا صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی استان از نظر متخصصان است.

۵-۱-۷- اولویت بندی نهایی راهبردهای

پیشنهادی برای احیا صنایع شیمیایی

با توجه به نمودار ۱۲ بر اساس خروجی نهایی نرم افزار Expert Choice فروش دارایی های مازاد، برندینگ و هویت سازی، تدوین برنامه های کاهش هزینه، سازمان دهی مجدد دیون و واگذاری مدیریت به ترتیب دارای بیشترین اولویت برای احیا صنایع شیمیایی استان از نظر متخصصان است.

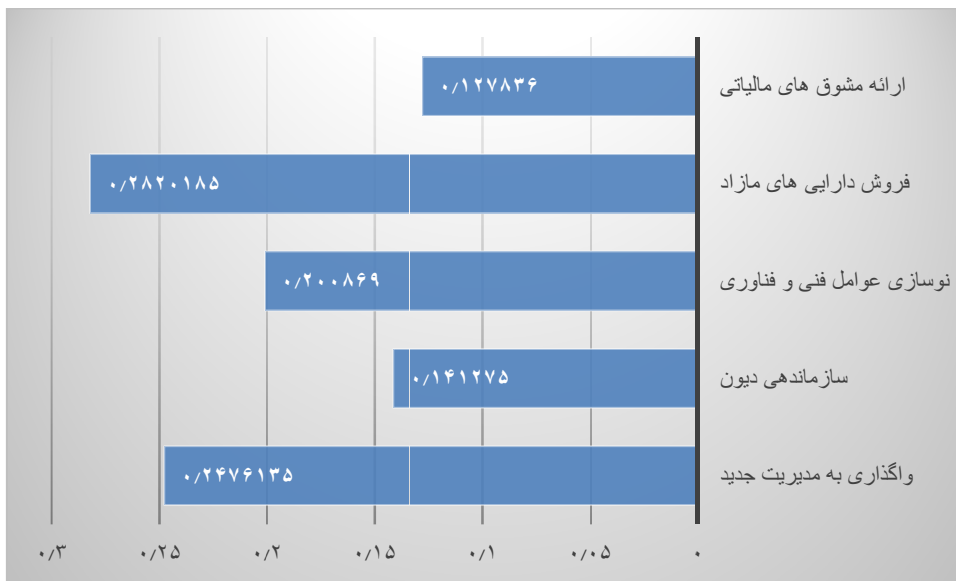
۵-۱-۸- اولویت بندی نهایی راهبردهای

پیشنهادی برای احیا صنایع غذایی

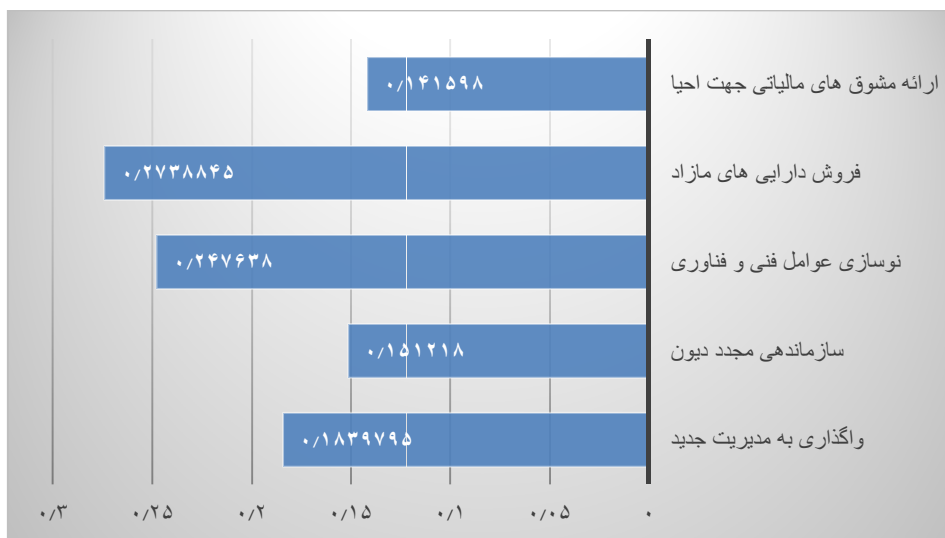
با توجه به نمودار ۱۳ بر اساس خروجی نهایی



نمودار ۱۳- اولویت بندی احیا واحدهای صنایع غذایی



نمودار ۱۴- اولویت بندی احیا واحدهای صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی



نمودار ۱۵- اولویت بندی احیا واحدهای صنایع فلزی

مشوق‌های مالی و مالیاتی به ترتیب دارای بیشترین اولویت برای احیا صنایع فلزی استان از نظر متخصصان است.

۶- نتیجه‌گیری

در حال حاضر بسیاری از واحدهای صنعتی با معضل رکود درگیرند، چراکه بسیاری از این واحدها در شرایط رونق اقتصادی راه‌اندازی شده‌اند و در حال حاضر که رکود اقتصادی بر کشور حاکم شده است این واحدها یا تعطیل شده‌اند یا با ظرفیتی بسیار پایین‌تر از ظرفیت اسمی در حال فعالیت هستند. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر آسیب‌شناسی واحدهای راکد صنعتی استان و همچنین ارائه راهکارهایی برای احیا این واحدها و اولویت‌بندی این راهکارها است. بر این اساس واحدهای راکد به ۵ گروه صنعت، معدنی، شیمیایی، غذایی، نساجی و پوشاک فلزی تقسیم شدند؛ و برای هر صنعت ۱۵ عامل بیرونی و خارج از کنترل و درونی و قابل کنترل که وزن بالاتری را در مصاحبه گرفته بودند مشخص شدند؛ و برای هر صنعت راهکارهایی برای احیا پیشنهاد و این راهکارها اولویت‌بندی شدند.

۶-۱- نتیجه تحلیل اطلاعات واحدهای صنایع معدنی

بر اساس مطالعات صورت گرفته روی واحدهای صنایع معدنی رکود اقتصادی و هزینه بالای تأمین سرمایه بالاترین آسیب را در بعد عوامل بیرونی و خارج از کنترل به واحدهای معدنی به خود اختصاص داده‌اند. همچنین اختلاف شرکا، فرسودگی ماشین‌آلات و عدم واکنش سریع به تحولات بازار از بعد عوامل درونی و قابل کنترل بالاتری سهم را در عدم احیا این واحدها دارند. برای این مشکلات راهبردهایی ارائه شد که واگذاری مدیریت اولویت اول را داراست. واگذاری مدیریت تغییر حکمرانی واحد صنعتی را

در برمی‌گیرد. برای این منظور تفکیک مدیریت از مالکیت، استفاده از مشاوران مجرب، تشکیل گروه‌های کاری و مدیریتی تخصصی و درنهایت واگذاری مسئولیت به مالکان جدید را شامل می‌شود. اولویت دوم تأمین مالی است. معمولاً افزایش بدهی‌های مالی به دلیل کاهش سطح درآمد بنگاه، افزایش هزینه‌ها و در پی آن معوق شدن سررسید تسهیلات و ... را در بردارد. برای این منظور کمک دولت به این واحدها ضروری است.

دولت با تسهیل شرایط تأمین وثایق و تضامین، ارزش‌گذاری مجدد وثایق، افزایش زمان بازپرداخت تسهیلات می‌تواند در این مهم اثرگذار باشد. همچنین ایجاد شبکه قوی تولیدکنندگان صنعتی و ایجاد صندوق‌های مشترک می‌تواند کمک‌کننده باشد. اولویت سوم نوسازی عوامل فنی و فناوری است. بر کسی پوشیده نیست که نوسازی عوامل فنی باعث افزایش کیفیت و کمیت محصولات می‌شود و توان رقابت‌پذیری واحد را در بازار افزایش می‌دهد. این نوسازی نه تنها فرایند تولید را در برمی‌گیرد بلکه نوسازی فرایندهای توزیع و فروش نیز الزامی است.

اولویت بعدی شناسایی بازارهای جدید است. این مهم نه تنها با محصولات فعلی در بازار جدید به دست می‌آید بلکه استفاده از خط تولید موجود برای تولید محصولات جدید و تغییر در سبد محصول را نیز در برمی‌گیرد. طراحی محصولات جدید، متنوع‌سازی سبد محصولات حذف محصولات با حاشیه سود کم نیز از دیگر راهکارها هستند. همچنین تولید محصول با توجه به نیاز بازار و شبکه‌سازی بین بنگاه‌های اقتصادی با فعالیت مشترک می‌تواند راهگشا باشد. در انتها سازمان‌دهی مجدد دیون اولویت پنجم را داراست. سازمان‌دهی مجدد دیون برای واحدی که بدهی‌های مالی قابل توجه دارد اولویت بالایی است؛ که شامل بخشش بخشی از بدهی‌ها توسط

۱۲۳

ویژه‌نامه پدافند
اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی
و پژوهشی



همکاران
پژوهشی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و
بنیادهای فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیای واحدهای راکد و
همکاران

بانک‌ها یا دولت، استمهال وام‌های معوقه، توافق با بستانکاران است. در نتیجه این راهبرد پیامدهای مثبتی در سطح بنگاه دیده می‌شود که مهم‌ترین آنها تثبیت وضعیت مالی و بهبود شاخص‌های عملکردی واحد است.

حضور واحدهای بزرگی مثل سامانه گستر کمال (سامان کاشی سابق)، صدر فولاد و فارسیت بیانگر حجم بزرگ سرمایه راکد مانده در این صنایع است که یقیناً لزوم مطالعه و بررسی و عارضه‌یابی همه‌جانبه برای تک‌تک این واحدها الزامی است.

۶-۲- نتیجه تحلیل اطلاعات واحدهای

صنایع شیمیایی

بر اساس مطالعات صورت گرفته روی واحدهای صنایع شیمیایی عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی و بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت بالاترین آسیب را در بعد عوامل بیرونی و خارج از کنترل به واحدهای صنایع شیمیایی به خود اختصاص داده‌اند.

همچنین ضعف مدیریتی، کمبود سرمایه در گردش و ناکارآمدی در مدیریت بدهی‌ها از بعد عوامل درونی و قابل کنترل بالاتری سهم را در عدم احیا این واحدها دارند. برای این مشکلات راهبردهایی ارائه شد که فروش دارایی‌های مازاد بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است. در این مورد معمولاً فروش دارایی‌هایی است که نقش استراتژیکی در فرایند تولید ندارند در دستور کار قرار می‌گیرد. همچنین واگذاری و انتقال برخی تجهیزات غیرضروری واگذاری یک محصول و یا حتی سوله‌ها و زمین‌های مازاد. اولویت بعدی برندینگ و هویت‌سازی است. داشتن برند و خوش‌نامی در بازار یکی از راه‌های تسهیل‌کننده بازگشت واحد به چرخه تولید است. برای این منظور سرمایه‌گذاری روی برند به‌عنوان

سرمایه معنوی واحد و تصویرسازی مجدد از برند باید در دستور کار قرار گیرد. اولویت سوم تدوین برنامه‌های کاهش هزینه است. برای این منظور کاهش هزینه‌های سربار، بهبود کارایی عملیاتی، افزایش نظارت مالی، کنترل سبدهای هزینه‌ها و کاهش تعداد نیروی انسانی غیرمتخصص پیشنهاد می‌شود.

مورد بعدی سازمان‌دهی مجدد دیون است. سازمان‌دهی مجدد دیون برای واحدی که بدهی‌های مالی قابل توجه دارد اولویت بالایی است؛ که شامل بخشش بخشی از بدهی‌ها توسط بانک‌ها یا دولت، استمهال وام‌های معوقه، توافق با بستانکاران است. در نتیجه این راهبرد پیامدهای مثبتی در سطح بنگاه دیده می‌شود که مهم‌ترین آنها تثبیت وضعیت مالی و بهبود شاخص‌های عملکردی واحد است. واگذاری به مدیریت جدید اولویت پنجم را دارا است. واگذاری مدیریت تغییر حکمرانی واحد صنعتی را در برمی‌گیرد. برای این منظور تفکیک مدیریت از مالکیت، استفاده از مشاوران مجرب، تشکیل گروه‌های کاری و مدیریتی تخصصی و درنهایت واگذاری مسئولیت به مالکان جدید را شامل می‌شود.

۶-۳- نتیجه تحلیل اطلاعات واحدهای

صنایع غذایی

بر اساس مطالعات صورت گرفته روی واحدهای صنایع غذایی بالا بودن نرخ تورم و نوسان قیمت و همچنین عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی در بعد عوامل بیرونی و خارج از کنترل و کمبود سرمایه در گردش و بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات از بعد عوامل داخلی و قابل کنترل بیشترین وزن آسیب را به خود اختصاص داده‌اند. برای این مشکلات راهبردهایی ارائه شد که فروش دارایی‌های مازاد بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است. در این مورد

معمولاً فروش دارایی‌هایی است که نقش استراتژیکی در فرایند تولید ندارند. واگذاری و انتقال برخی تجهیزات غیرضروری واگذاری یک محصول و یا حتی سوله‌ها و زمین‌های مازاد.

اولویت دوم نوسازی عوامل فنی و فناوری است. نوسازی عوامل فنی باعث افزایش کیفیت و کمیت محصولات می‌شود و توان رقابت‌پذیری واحد را در بازار افزایش می‌دهد. این نوسازی نه تنها فرایند تولید را در برمی‌گیرد بلکه نوسازی فرایندهای توزیع و فروش نیز الزامی است.

اولویت سوم برندینگ و هویت‌سازی است. داشتن برند و خوش‌نامی در بازار یکی از راه‌های تسهیل‌کننده بازگشت واحد به چرخه تولید است. برای این منظور سرمایه‌گذاری روی برند به‌عنوان سرمایه معنوی واحد و تصویرسازی مجدد از برند باید در دستور کار قرار گیرد.

اولویت چهارم تأمین مالی است. معمولاً افزایش بدهی‌های مالی به دلیل کاهش سطح درآمد بنگاه، افزایش هزینه‌ها و در پی آن معوق شدن سررسید تسهیلات و ... را در بردارد. برای این منظور کمک دولت به این واحدها ضروری است. دولت با تسهیل شرایط تأمین وثایق و تضامین، ارزش‌گذاری مجدد وثایق، افزایش زمان بازپرداخت تسهیلات می‌تواند در این مهم اثرگذار باشد. همچنین ایجاد شبکه قوی تولیدکنندگان صنعتی و ایجاد صندوق‌های مشترک می‌تواند کمک‌کننده باشد؛ و در پایان اولویت پنجم سازمان‌دهی مجدد دیون است. سازمان‌دهی مجدد دیون برای واحدی که بدهی‌های مالی قابل توجه دارد از اولویت بالایی برخوردار است؛ که شامل بخشش بخشی از بدهی‌ها توسط بانک‌ها یا دولت، استمهال وام‌های معوقه، توافق با بستانکاران است. در نتیجه این راهبرد پیامدهای مثبتی در سطح بنگاه دیده می‌شود که مهم‌ترین آنها تثبیت وضعیت مالی و بهبود شاخص‌های

عملکردی واحد است.

۶-۴- نتیجه تحلیل اطلاعات واحدهای صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی

بر اساس مطالعات صورت گرفته روی واحدهای صنایع نساجی، پوشاک و سلولزی عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی و بالا بودن نرخ تورم و نوسانات قیمت از بین عوامل بیرونی و خارج از کنترل واحد بالاترین تأثیر در رکود واحدهای نساجی و پوشاک را دارند. همچنین تشدید اختلاف شرکا، ضعف مدیریتی و کیفیت پایین محصولات تولیدی بالاترین تأثیر را در بین عوامل داخلی و قابل کنترل واحد را دارند.

برای حل این مشکلات راهبردهایی ارائه شد که واگذاری به مدیریت جدید بالاترین اولویت را داراست. واگذاری مدیریت تغییر حکمرانی واحد صنعتی را در برمی‌گیرد. برای این منظور تفکیک مدیریت از مالکیت، استفاده از مشاوران مجرب، تشکیل گروه‌های کاری و مدیریتی تخصصی و درنهایت واگذاری مسئولیت به مالکان جدید را شامل می‌شود.

اولویت دوم سازمان‌دهی مجدد دیون است. سازمان‌دهی مجدد دیون برای واحدی که بدهی‌های مالی قابل توجه دارد اولویت بالایی است؛ که شامل بخشش بخشی از بدهی‌ها توسط بانک‌ها یا دولت، استمهال وام‌های معوقه، توافق با بستانکاران است. در نتیجه این راهبرد پیامدهای مثبتی در سطح بنگاه دیده می‌شود که مهم‌ترین آنها تثبیت وضعیت مالی و بهبود شاخص‌های عملکردی واحد است.

اولویت سوم نوسازی عوامل فنی و فناوری است؛ که نوسازی عوامل فنی باعث افزایش کیفیت و کمیت محصولات می‌شود و توان رقابت‌پذیری واحد را در بازار افزایش می‌دهد. این نوسازی نه تنها فرایند تولید را در برمی‌گیرد بلکه نوسازی فرایندهای توزیع و فروش نیز الزامی

۱۲۵

ویژه‌نامه پدافند اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی و پژوهشی



همکاران
پیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیای صنایع نساجی و آسبانشناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راکد و

است.

تولید ندارند در دستور کار قرار می‌گیرد. همچنین واگذاری و انتقال برخی تجهیزات غیر ضروری واگذاری یک محصول و یا حتی برخی سوله‌ها و زمین‌های مازاد.

اولویت دوم نوسازی عوامل فنی و فناوری است. نوسازی عوامل فنی باعث افزایش کیفیت و کمیت محصولات می‌شود و توان رقابت‌پذیری واحد را در بازار افزایش می‌دهد. این نوسازی نه تنها فرایند تولید را در برمی‌گیرد بلکه نوسازی فرایندهای توزیع و فروش نیز الزامی است.

اولویت سوم واگذاری به مدیریت جدید است. واگذاری مدیریت تغییر حکمرانی واحد صنعتی را در برمی‌گیرد. برای این منظور تفکیک مدیریت از مالکیت، استفاده از مشاوران مجرب، تشکیل گروه های کاری و مدیریتی تخصصی و در نهایت واگذاری مسئولیت به مالکان جدید را شامل می‌شود.

اولویت چهارم سازمان‌دهی مجدد دیون است. سازمان‌دهی مجدد دیون برای واحدی که بدهی‌های مالی قابل توجه دارد اولویت بالایی است؛ که شامل بخشش بخشی از بدهی‌ها توسط بانک‌ها یا دولت، استمهال وام‌های معوقه، توافق با بستانکاران است. در نتیجه این راهبرد پیامدهای مثبتی در سطح بنگاه دیده می‌شود که مهم‌ترین آنها تثبیت وضعیت مالی و بهبود شاخص‌های عملکردی واحد است.

اولویت پنجم ارائه مشوق‌های مالی و مالیاتی برای احیا واحدهای صنعتی راكد است. با توجه به اینکه راه‌اندازی مجدد واحدهای قابل احیا هزینه‌هایی را به دنبال دارد، دولت از طریق اعطای مشوق‌های مالی و معافیت‌های مالیاتی می‌تواند کمک به سزایی در احیا این واحدها داشته باشد. همچنین تدوین قوانین ویژه حمایتی برای تسهیل احیا واحدهای راكد و همچنین بخشش جریمه دیرکرد مالیات‌ها می‌تواند کمک شایان توجهی به واحدهای صنعتی راكد نماید.

اولویت چهارم را فروش دارایی‌های مازاد پرکرده است. همان‌گونه که پیش‌ازاین نیز ذکر شد در این مورد معمولاً فروش دارایی‌هایی است که نقش استراتژیکی در فرایند تولید ندارند. واگذاری و انتقال برخی تجهیزات غیر ضروری واگذاری یک محصول و یا حتی برخی سوله‌ها و زمین‌های مازاد.

اولویت پنجم راهبردهای احیا واحدهای صنایع نساجی و پوشاک نیز با ارائه مشوق‌های مالی و مالیاتی است. با توجه به اینکه راه‌اندازی مجدد واحدهای قابل احیا هزینه‌هایی را به دنبال دارد، دولت از طریق اعطای مشوق‌های مالی و معافیت‌های مالیاتی می‌تواند کمک به سزایی در احیا این واحدها داشته باشد. همچنین تدوین قوانین ویژه حمایتی برای تسهیل احیا واحدهای راكد و همچنین بخشش جریمه دیرکرد مالیات‌ها می‌تواند کمک شایان توجهی به واحدهای صنعتی راكد نماید.

۶-۵- نتیجه تحلیل اطلاعات واحدهای صنایع فلزی

بر اساس مطالعات صورت گرفته روی واحدهای صنایع فلزی عدم ثبات در سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و مقررات پولی، بانکی، مالیاتی و گمرکی و همچنین هزینه بالای تأمین سرمایه از مهم‌ترین عوامل بیرونی و خارج از کنترل احیا واحدهای صنعتی راكد هستند. همچنین ضعف مدیریتی، نداشتن برند یا کاهش ارزش برند بنگاه، کیفیت پایین محصولات تولیدی هم از عوامل مهم داخلی و قابل کنترل احیا واحدهای صنعتی هستند.

برای احیا واحدهای صنایع فلزی راهبردهایی پیشنهاد شد که فروش دارایی‌های مازاد اولویت اول را داراست. در این مورد معمولاً فروش دارایی‌هایی است که نقش استراتژیکی در فرایند

۱۲۶

ویژه‌نامه پدافند

اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی

و پژوهشی



همکاران
نیمه فعال استان اصفهان و ارائه راهبردهای احیا/سبک‌ظاهری و بررسی و آسیب‌شناسی احیای واحدهای صنعتی و معدنی راكد و

۷- جمع‌بندی و پیشنهادها

در مجموع با توجه به جمع بررسی‌های صورت گرفته پیشنهاد می‌شود واحدهایی که با رکود مواجه هستند با آسیب‌شناسی دقیق، علل ایجاد رکود را شناسایی و پس از ارزیابی کلیه ابعاد ابتدا راهکارهایی به منظور افزایش کارایی مانند سازمان‌دهی مجدد دیون و کاهش هزینه‌ها را به اجرا درآورند و سپس راهبردهای افزایش اثربخشی مانند فروش دارایی‌ها، تغییر در سبد محصول و استراتژی‌های مدیریت بازار را دنبال کنند. بسیاری از واحدهای راکد، تک‌محصول هستند و بازار از این محصولات اشباع شده است تغییر کاربری خط تولید می‌تواند راهگشا باشد.

لازم به ذکر است در نمونه پیشنهادی از صنایع راکد استان عدم فعالیت تعدادی از واحدها به دلیل اختلاف شرکا بود؛ که این مسئله با ورود کارشناسان مجرب حقوقی قابل حل است که بتوان از این ظرفیت عمده راکد استفاده نمود. به نظر می‌رسد استفاده از کارشناسان مالی، فروش و حقوقی زبده کمک شایان توجهی به این واحدها نماید. باید ارتباط بین بنگاهی افزایش یابد تا خود واحدها بتوانند از ظرفیت‌های راکد مانده استفاده نمایند و همچنین قدرت چانه‌زنی برای گرفتن امتیازات و حمایت‌های خاص از دولت افزایش یابد.

۷- منابع

- ۱- نظری، محسن، حسنقلی پور، طهمورث، سلیمانی، غلامرضا، موسوی نقابی، سید مجتبی، (۱۳۹۶)، توسعه شبکه‌های بین بنگاهی راهکار به‌کارگیری ظرفیت بلااستفاده بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی: ارائه نظریه داده بنیاد، دوره ۱۱، ۱(۴۰) بهار - شماره پیاپی ۴۰
- ۲- (1400) عارضه‌یابی سریع و پایش واحدهای فعال، نیمه فعال و راکد استان، پروژه، شرکت شهرک‌های صنعتی
- ۳- کاظمی، ابوطالب، فیض پور، محمدعلی، مکیان، سید نظام‌الدین، حاج امینی نجف‌آبادی، مهدی (۱۳۹۳) رویکرد خرد و کلان به خروج بنگاه‌های صنایع تولیدی ایران، فصلنامه نظریه‌های کاربردی اقتصاد/ سال ششم/ شماره ۴

از: مستان ۱۳۹۸ / صفحه ۷۷

۴- امیری، صبا، نادری، نادر، محمدی فر، یوسف، رضایی، بیژن، (۱۳۹۸)، طراحی و تدوین مدل باز احیای بنگاه‌های صنعتی راکد (مورد مطالعه: استان کرمانشاه)، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، سال نهم، شماره ۳۶

۵- نوری‌زاد، قاسم و رزمی، بهروز، ۱۳۹۷، تحلیل آسیب‌های واحدهای صنعتی به روش درخت خطا، پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، یزد

۶- فدایی واحد، میثم، مایلی، محمدرضا، (۱۳۹۳)، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تأمین مالی در ایران با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، سال دوم، شماره ۶، ۱۴۱-۱۶۰

7. Hofer, Charles, Turnaround Strategies, Journal of Business strategy, 1980,1(1): 19-31.
8. Robbins, Keith, and John A. Pearce II, turnaround retrenchment and recovery, Strategic Management Journal, 1992, 13(4): 287-309.

۹- بهشتی سرشت، مصطفی، دهقان دهنوی، محمدعلی، مشایخی، علینقی، امیری، میثم (۱۴۰۰) واکاوی استراتژی کاهش هزینه و دارایی در احیای مالی بنگاه‌ها با استفاده از نظریه رانت اقتصادی و مدل‌سازی دینامیک سیستم‌ها، فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، شماره چهل و هفتم، صفحه ۱۳۹

۱۰- رحمان سرشت، حسین، حساس یگانه، یحیی، میرفیض، فلاح شمس، ایران‌دوست، منصور (۱۳۹۳) طراحی مدل راهبردی فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده، مدیریت بازرگانی دوره ۶ شماره ۳ صفحه ۴۹۹

۱۱- صامتی مجید، سامتی مرتضی، اصغری مریم، (۱۳۸۲)، اولویت‌های توسعه بخش صنعت استان اصفهان بر اساس روش و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۷

۱۲- اسلامی میلانی، پریسا، اسمعیلی، شاپور، (۱۳۹۴)، مروری بر شیوه‌ها و روش‌های نوین تأمین مالی پروژه‌ها، مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام تأمین مالی در ایران، ۵۰۴-۵۲۸.

۱۲۷

ویژه‌نامه پدافند

اقتصادی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دو فصلنامه علمی

و پژوهشی



مجموعه فصلنامه‌های علمی و پژوهشی
پاییز و زمستان ۱۴۰۲
اقتصادی و پدافند
ویژه‌نامه پدافند
پاییز و زمستان ۱۴۰۲
دو فصلنامه علمی و پژوهشی