

الحمد لله رب العالمين

١٢٥٥ هـ

دانشگاه شهید بهشتی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت اخذ درجه ی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

موضوع تحقیق:

بررسی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات صنعت

کفش و دمپایی با استفاده از استراتژیهای رقابتی پورتر

استاد راهنما:

خانم دکتر منیژه قره چه

استاد مشاور:

آقای دکتر هوشنگ اسدالله

نگارش:

رضا مرادی

آموزشگاه عالی زبان
شعبه زبان

۱۳۸۵ / ۱۱ / ۲

شهریور ماه ۱۳۸۵

۷۲۹۵۵



تقدیم به:

مادر عزیز و فداکارم

که

هیچگاه زحماتی که برای پرورش من

متحمل شد، فراموش نخواهم کرد.



تقدیر و تشکر

با سپاس فراوان از استاد ارجمند ، خانم دکتر قره چه که بار اهنماییها و ارشادات بی دریغ ایشان تحقیق حاضر آغاز و پایان یافت.

از همکاری فراوان جناب آقای دکتر هوشنگ اسدالله ، استاد محترم مشاور به خاطر راهنماییهای ارزشمندشان کمال تشکر و قدردانی دارم .

همچنین از آقای دکتر محمد رضا حمیدی زاده و آقای دکتر اکبریان که سمت اساتید

داور را به عهده داشتند کمال تشکر و قدردانی را دارم .

رضا مرادی

فصل اول : کلیات تحقیق

۲	۱-۱) مقدمه
۳	۱-۲) تعریف موضوع و مسئله تحقیق
۵	۱-۳) ضرورت و اهمیت
۶	۱-۴) اهداف تحقیق
۶	۱-۵) فرضیات تحقیق
۷	۱-۶) قلمرو تحقیق
۷	۱-۷) نوع تحقیق
۸	۱-۸) تعریف عملیاتی متغیرها

فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بخش اول : مزیت رقابتی

۱۰	۲-۱-۱) مقدمه
۱۱	۲-۱-۲) نظریه مزیت رقابتی
۱۷	۲-۱-۳) انواع مزیت رقابتی
۲۲	۲-۱-۴) خاستگاه و منشأ مزیت رقابتی

بخش دوم : کلیات استراتژی

۲۵	۲-۲-۱) معرفی مفهوم استراتژی
۲۷	۲-۲-۲) تعریف و محتوای استراتژی مؤسسه
۳۱	۲-۲-۳) اهمیت استراتژی و فواید آن برای مؤسسه
۳۵	۲-۲-۴) فرایند مدیریت استراتژیک
۳۹	۲-۲-۵) ارزیابی و انتخاب راهبردهای کسب و کار: جستجوی مزیت رقابتی پایدار

بخش سوم : کلیات صنعت کفش ودمپایی

۴۵	(۲-۳-۱) مقدمه (تاریخچه وشرح مختصری از کفش)
۴۸	(۲-۳-۲) وضعیت کنونی کفش
۵۰	(۲-۳-۳) تکنولوژی کفشهای ماشینی
۵۱	(۲-۳-۴) بررسی وضعیت رقابتی ایران در تولید انواع پای پوش
۵۲	(۲-۳-۵) بررسی مزیت نسبی صنعت پای پوش ایران درمقایسه با سایر کشورها
۵۵	(۲-۳-۶) مشکلات و تنگناهای صنعت کفش
۵۸	(۲-۳-۷) بررسی بازارهای مناسب صادراتی برای صنعت کفش کشور

فصل سوم : روش تحقیق

۶۱	(۳-۱) مقدمه
۶۱	(۳-۲) جامعه ونمونه آماری
۶۱	(۳-۳) نوع تحقیق
۶۱	(۳-۴) روشهای آماری
۶۳	(۳-۵) محدودیتهای تحقیق
۶۳	(۳-۶) روشهای گردآوری اطلاعات
۶۵	(۳-۷) آزمون اعتبار

فصل چهارم : تحلیل داده ها وآزمون فرضیات

۶۸	(۴-۱) مقدمه
۷۰	بخش اول : تجزیه وتحلیل فرضیه اول
۸۴	بخش دوم : تجزیه وتحلیل فرضیه دوم
۱۰۴	بخش سوم : تجزیه وتحلیل فرضیه سوم

فصل پنجم: خلاصه ، تحلیل یافته ها، نتیجه گیری وپیشنهادها

۱۱۰	(۵-۱) مقدمه
۱۱۲	(۵-۲) تحلیل یافته ها ونتیجه گیری

۱۲۵.....	پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های تحقیق..... (۵-۳)
۱۳۲.....	پیشنهادهای برای تحقیقات آتی (۵-۴)
۱۳۳.....	منابع.....
۱۳۶.....	ضمائم.....

فهرست جداول صفحه

۳۹	جدول شماره ۱: متوسط بازده سرمایه گذاری برای بیش از ۲۵۰۰ کسب و کار در هفت صنعت
۴۰	جدول شماره ۲: مهارتها و منابع پرورش دهنده مزیت هزینه
۴۲	جدول شماره ۳: مهارتها والزامات سازمانی مورد نیاز جهت دستیابی به مزیت تمایز.....
۵۴	جدول شماره ۴: مزیت نسبی ایران در انواع کفش.....
۵۴	جدول شماره ۵ : ارزش صادرات انواع کفش در برخی از کشورهای رقیب.....
۵۴	جدول شماره ۶ : شاخص RCA انواع کفش.....
۶۴	جدول شماره ۷ : متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه وارتباط هریک از آنان با فرضیات.....
۷۰	جدول شماره ۸ : توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب « آخرین مدرک تحصیلی».....
۷۰	جدول شماره ۹ : توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب « تجربه ومدت فعالیت ».....
	جدول شماره ۱۰ : توزیع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گویه
۷۱	« ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز».....
	جدول شماره ۱۱: توزیع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گویه
۷۲	«اعمال سرپرستی مستقیم».....

جدول شماره ۱۲ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۳ « گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر »

جدول شماره ۱۳ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۴ « ایجاد ثبات در فرآیندهای شرکت »

جدول شماره ۱۴ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۵ « ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی »

جدول شماره ۱۵ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۶ « ایجاد مهارتهای بالا در طراحی فرآیند »

جدول شماره ۱۶ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۷ « بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد »

جدول شماره ۱۷ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۸ « بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرآیند تولید »

جدول شماره ۱۸ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۷۹ « تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب »

جدول شماره ۱۹ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۸۰ « تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب »

جدول شماره ۲۰ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۸۱ « استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب »

جدول شماره ۲۱ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۸۲ « کاهش هزینه های اداری و سربار »

جدول شماره ۲۲ : نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول ۸۲

جدول شماره ۲۳ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه اول ۸۳

جدول شماره ۲۴ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۸۴ « بکارگیری ساختارهای منعطف »

جدول شماره ۲۵: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۸۵ « ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت »

جدول شماره ۲۶: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۸۶ « ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای کیفی »

جدول شماره ۲۷: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۸۷ « نوآوری دردادن پاداش به کارکنان »

جدول شماره ۲۸: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۸۸ « استخدام کارکنان خلاق ومبتکر »

جدول شماره ۲۹: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۸۹ « تشویق وترغیب به خلاقیت »

جدول شماره ۳۰: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۰ « افزایش توانمندیهای بازاریابی »

جدول شماره ۳۱: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۱ « تمرکز وتوجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند »

جدول شماره ۳۲: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۲ « انجام تحقیقات اصولی دربازارهای خارجی »

جدول شماره ۳۳: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۳ « ارائه خدمات متمایز »

جدول شماره ۳۴: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۴ « تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات دربازارهای خارجی »

جدول شماره ۳۵: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۵ « ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات دربازارهای خارجی »

جدول شماره ۳۶: توریع فراوانی مطلق ونسبی وتجمعی گوینه

۹۶ « ایجاد یک سیستم توزیع متمایز »

جدول شماره ۳۷: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۹۷ « ایجاد یک سیستم تولید متمایز »

جدول شماره ۳۸: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۹۸ « تهیه مواد اولیه متمایز »

جدول شماره ۳۹: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۹۹ « استفاده از تکنولوژی پیشرفته »

جدول شماره ۴۰: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۱۰۰ « تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا »

جدول شماره ۴۱: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۱۰۱ « افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا »

جدول شماره ۴۲: بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه دوم ۱۰۲

جدول شماره ۴۳ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه دوم ۱۰۳

جدول شماره ۴۴: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۱۰۴ « تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات »

جدول شماره ۴۵: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۱۰۵ « تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان »

جدول شماره ۴۶: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه

۱۰۶ « تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار »

جدول شماره ۴۷: نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم ۱۰۶

جدول شماره ۴۸: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه سوم ۱۰۷

نمودار شماره ۱: تعیین کننده های مزیت رقابتی یک ملت.....	۱۲
نمودار شماره ۲: فرآیند کلی مدیریت استراتژیک.....	۳۵
نمودار شماره ۳: فرآیند جامع مدیریت استراتژیک.....	۳۷
نمودار شماره ۴: نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول.....	۸۳
نمودار شماره ۵: نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه دوم.....	۱۰۳
نمودار شماره ۶: نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم.....	۱۰۷

فصل اول:

« کلیات تحقیق »

مقدمه

پیشبرد اهداف توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور در گرو حصول اطمینان از تداوم کسب و تامین منابع ارزی مورد نیاز است. با توجه به تاکید بر برنامه های توسعه بر خلاصی از اقتصاد تک محصولی و تشویق صادرات غیر نفتی لازم است بررسی های گسترده ای به منظور شناخت برتریهای نسبی بالقوه کشور در عرصه های مختلف تولیدی و صنعتی به عمل آید.

رقابت پذیری فرآیندی است که هر نهادی می کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده و از وی پیشی گیرد. کسب توانمندیهای رقابتی در جهان امروز به یکی از چالشهای اساسی کشورهای مختلف در سطح بین المللی تبدیل شده است. مزیت رقابتی عبارت از میزان جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از مشتریان است. به عبارت دیگر مزیت رقابتی، تمایز در ویژگیها و ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان میکند.

در این فصل، جهت آشنایی با چهارچوب تحقیق، کلیات تحقیق، اعم از تعریف موضوع، ضرورت و اهمیت تحقیق، اهداف تحقیق، فرضیات تحقیق، قلمرو تحقیق، نوع تحقیق و در نهایت تعریف عملیاتی متغیرها مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

تعریف موضوع و مسئله تحقیق:

مؤسسات کسب و کارما با در نظر گرفتن ضرورت فعالیت جهانی و هدفمند کردن آن و همچنین باور امکان رقابت با سایر کشورهای رقیب و اعتقاد به داشتن نقش اساسی و پیشرو در تمدن جدید و راهبری آن باید با تغییر از نگاه به بازارهای درونی به سوی نگاه به بازارهای خارجی حرکت کرده ، ضمن تقویت این باور و توانایی انجام آن با یک برنامه ریزی مدون و مشخص و بهره گیری از فرصتهای خارجی و با انتخاب برنامه ریزی متناسب با خود ، پیش از پیش در اقتصاد جهانی خودنمایی کنند .

ضرورت این امر در حالیکه در بسیاری از صنایع کشورما - خصوصاً صنعت کفش و دمپایی - از قابلیت‌های بسیار زیادی برای ورود به بازارهای جهانی برخوردار هستند و می توانند از طریق ایجاد برنامه ریزی جهانی مناسب در قیاس با رقبا به مزیت رقابتی دست یابند . به طور کلی مولفه های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش آفرینی ، بازارگرایی ، خشنودی مشتری ، شناخت توان بالقوه ، حرکت دادن توان بالفعل ، انگیزه سازی ، مهارت سازی ، قیمت مناسب ، پاسخگویی و نوآوری است .

امروز کسب مزیت رقابتی در گرو این است که سازمانها در ابعاد مختلف به سمت سرآمدی و برتر شدن حرکت کنند . ایجاد رقابت با رعایت اصول اخلاقی به این معنی است که با شیوه علمی و با برنامه ریزی راهبردی در جهت قوی تر کردن سازمان گام برداشت . برای ایجاد کسب مزیت رقابتی راهکارهای زیادی وجود دارد که لازم است به تناسب شرایط فرهنگی ، سیاسی ، انسانی و ساختاری راهکارهای مناسبی به کار گرفته شود .

از مهمترین و شناخته شده ترین راهکارهایی که در جهت کسب مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک مطرح شده است راهکارهایی است که در استراتژیهای رقابتی پورتر مطرح می باشند . بنابر اعتقاد پورتر گاهی شرکتها به دلیل شرایط ویژه ای که دارند می توانند قیمت تمام شده کمتری از دیگران داشته باشند و به همین دلیل دارای توان رقابت در زمینه قیمت گذاری هستند . مانند شرکتهایی که با منابع ارزانتر ، نیروی انسانی مناسبتر و استفاده از ظرفیت تولیدی بیشتر دارای هزینه تمام شده مطلوبتری نسبت به رقبا هستند . همین عوامل توان رقابتی آنها را در صحنه بازار مشخص می کنند و در واقع آنان تعیین کننده قیمت در بازار نیز خواهند بود .

در مواردی نیز ممکن است مهمترین توان رقابتی شرکتها ناشی از متمایز بودن هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی باشد مانند متمایز بودن نوع رنگ ، بسته بندی ، ظاهر و مدل ،

خدمات پس از فروش ، قیمت‌ها و شیوه دریافت آنان ، کانالهای توزیع و نوع تبلیغات . همین عوامل باعث جذب و جلب انواع مشتریان بازار می شود و سهم شرکت را نسبت به رقبا تقویت میکند .

سومین استراتژی رقابت را می توان در نوع انتخاب بازارها جستجو کرد که آن را بازار کانون می نامند . یعنی انتخاب گوشه یا بخشی از یک بازار و نفوذ عمیق در آن به گونه ای که رقبا نتوانند یا نخواهند به مقابله با آن بپردازند .

درمبانی نظری بازاریابی ، زمانی یک شرکت به مزیت رقابتی دست می یابد که به واسطه کالاهای و خدماتی که ارائه می کند ، ارزش بیشتری را برای مشتریان در قیاس با شرکتهای رقیب ایجاد میکند . در صنعت کفش و دمپایی ایران از جمله صنایع کشور با مزیت رقابتی بالا می باشد که با وجود مقبولیت و مطلوبیت دیرینه چرم ایران در سطح جهانی ، از جهت کیفیت و مرغوبیت ، متأسفانه در سالهای اخیر مورد توجه کافی قرار نگرفته و از این رو به تدریج جایگاه شایسته خود را از دست داده است ، به طوری که در حال حاضر عمدتاً بعنوان تأمین کننده مواد اولیه (سنالامبور و تا حدودی کراست) جهت کشورهای فعال در این زمینه ، از جمله ایتالیا ، ترکیه ، پاکستان و ... و با حداقل ارزش افزود ممکن نقش خود را ایفا میکند . در حالی که با توجه به قابلیت این صنعت جهت رشد و توسعه می توان امیدوار بود در صورت برنامه ریزی صحیح و سرمایه گذاری مناسب در این بخش و نیز تلاش در جهت رفع موانع و مشکلات موجود ، این صنعت نیز همچون صنعت فرش در زمره منابع قابل توجه کسب درآمد ارزی کشور قرار گیرد . بنابراین در تحقیق حاضر سعی می شود که شیوه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی از طریق استراتژیهای رقابتی پورتر مورد بررسی قرار گیرند .

ضرورت و اهمیت :

با وجود افزایش رو به رشد جهانی سازی بازارها و شدت یافتن رقابت در سطح جهانی ، توجه تحقیقاتی به سمت فرآیند دستیابی به مزیت رقابتی خصوصاً در زمینه کفش و دمپایی برای ورود به بازارهای جهانی بسیار کم و ناچیز بوده است و همچنین مطالعات تجربی که بخواهند ابعاد و مشخصه های مزیت رقابت صادراتی را بررسی و مطالعه کنند ، بسیار کم هستند و همین امر باعث شده است تا پیشرفت صادراتی هم در زمینه تئوری و هم در زمینه فعالیتهای مدیریتی محدود باشند .

با توجه به اهمیت صنعت کفش و دمپایی و سود آوری بالقوه این صنعت برای کشورما در بازارهای جهانی ، هدف تحقیق حاضر این است که شیوه دستیابی به مزیت رقابتی در این صنعت از طریق استراتژیهای رقابتی پورتر مورد بررسی قرار گیرند .

گذشته از مطالب بالا ، یکی از علل انتخاب موضوع فوق این بوده است که با توجه به مشکلاتی که در زمینه صادرات کفش و دمپایی وجود دارد ، درصدد برآمدم که تحقیقی در این زمینه انجام دهم تا قدمی هر چند کوچک برداشته باشم و نتایج بدست آمده راهنمایی باشد برای مسئولین و دست اندر کاران صنعت کفش و دمپایی ایران .

اهداف تحقیق :

امروزه با توجه به گسترش رقابت در سطح بین المللی و شکل گیری رقابت جهانی تنها شرکتهایی می توانند به حیات خود ادامه دهند که قادر باشند به واسطه خدمات و محصولاتی که عرضه می نمایند ارزش بیشتری را برای مشتریان خود ایجاد نمایند بنابراین هدف اصلی این تحقیق ، بررسی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی با استفاده از استراتژیهای رقابتی پورتر و در آخر ارائه راهکارهای عملی برای اجرای استراتژیهای بهینه می باشد . و در ضمن اهداف فرعی تحقیق نیز شامل موارد زیر می باشند:

- بررسی وضعیت موجود صنعت کفش و دمپایی کشور
- بررسی مشکلات و تنگناهای صنعت کفش کشور
- بررسی وضعیت رقابتی ایران در تولید انواع کفش
- بررسی مزیت نسبی صنعت کفش ایران در مقایسه با سایر کشورها
- بررسی بازارهای مناسب صادراتی برای صنعت کفش کشور

فرضیات تحقیق :

تحقیق دارای سه فرضیه به شرح ذیل می باشد .

فرضیه اول : از طریق بکارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در صادرات صنعت کفش و دمپایی به مزیت رقابتی دست یافت .

فرضیه دوم : از طریق بکارگیری استراتژی تمایز می توان در صادرات صنعت کفش و دمپایی به مزیت رقابتی دست یافت .

فرضیه سوم : از طریق بکارگیری استراتژی تمرکز ، می توان در صادرات صنعت کفش و دمپایی به مزیت رقابتی دست یافت .

قلمرو تحقیق :

تحقیق حاضر از نظر موضوعی ، محدود به شناسایی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در زمینه صنعت کفش و دمپایی برای ورود به بازارهای جهانی از دید بازاریابی استراتژیک می شود .

از نظر مکانی ، قلمرو تحقیق ، شرکتهای تولیدی و صادراتی صنعت کفش ماشینی در استان قم را شامل می شود .

از نظر زمانی ، تحقیق به طور تقریبی به مدت ۶ ماه از فروردین سال ۸۵ شروع و در شهریور همان سال به پایان می رسد ، لذا کلیه قوانین و مقرراتی را در بر دارد که در مدت این ۶ ماه قابل اجرا بوده اند .

نوع تحقیق :

تحقیق بر اساس هدف ، از نوع کاربردی است . چرا که از نتایج آن می توان برای بهبود روشها ، نگرشهای افراد صادر کننده در صنایع تولید کفش ماشینی و افراد مرتبط با صادرات در سازمانهای مربوطه استفاده نمود .

همچنین این تحقیق ، بر اساس روش و ماهیت ، از نوع توصیفی می باشد که در آن وضعیت و موقعیت فعلی صادرات صنایع کفش و دمپایی در استان قم مورد بررسی قرار میگیرد .
همچنین این تحقیق از نظر مکانی ، از نوع میدانی می باشد .

تعریف عملیاتی متغیرها :

(۱) مزیت رقابتی^۱ : Competitive Advantag

عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان است .

(۲) صادرات^۲ : Exporting

شامل ارسال کالا از کشوری به کشور دیگر می باشد به طوریکه با موافقت طرفین صورت گرفته باشد.

(۳) کفش و دمپایی^۳ (پاپوش ، پا افزار) foot wear

کفش : آنچه که از چرم میدوزند و به پا کنند ، پاپوش پا افزار ، لالکا ، لکا و لفا هم گفته اند .

کفش و دمپایی (تحت عنوان کلي پاپوش یا پاپوش) : آنچه که پا را بپوشاند .

(۴) استراتژی^۴ : strategy

تجزیه و تحلیل روابط بین موسسه با محیط خویش ، تعیین مسیر و اهداف موسسه ، تثبیت فعالیتهایی که آنها را تحقق خواهد بخشید وتنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز.

(۵) مزیت هزینه^۵ :

یعنی اینکه شرکت قادر باشد محصول یا خدمتی را با هزینه ای پایینتر از رقبای تولید نماید.

(۶) مزیت تمایز^۶ :

یعنی اینکه کسب و کار مورد نظر از مزئیتهای قابل دوامی برخوردار باشد ، مزئیتهای که برای خریداران ارزشمند است و این امکان را برای آنها را فراهم می کند که محصول باارزشتری در مقایسه با انتخابهای دیگر و هزینه های پرداختی خریداری نمایند.

(۷) مزیت تمرکز^۷ :

یعنی انتخاب گوشه یا بخشی از یک بازار و نفوذ عمیق در آن به گونه ای که رقبای نتوانند یا نخواهند به مقابله با آن پردازند.

1. Michael E . porter , the competitive advantage of nations , the free press , 1995 ,p25

۲. محمد نهاندیان ، جهش صادراتی و سیاستهای استراتژیک تجاری ، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، چاپ اول ، ۱۳۸۰

۳. حسن عمید فرهنگ فارسی ۱۳۷۱

۴. علیرضا امیرکبیری ، مدیریت استراتژیک ، ص ۱۵

۵. سید محمود حسینی ، مدیریت راهبردی ، انتشارات سمت ، چاپ اول ، ۱۳۸۳ ، ص ۲۱۶

۶. سید محمود حسینی ، مدیریت راهبردی ، انتشارات سمت ، چاپ اول ، ۱۳۸۳ ، ص ۲۲۰

۷. سید محمود حسینی ، مدیریت راهبردی ، انتشارات سمت ، چاپ اول ، ۱۳۸۳ ، ص ۱۸۸

فصل دوم :

«مباني نظري وپيشينه تحقيق»

مقدمه

برای درک مناسب هر موضوعی ابتدا لازم است تعریف و مفهوم آن ارائه گردد. بدیهی است هر چقدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کارا باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل میگردد.

در این راستا چند تعریف ارائه شده از مزیت رقابتی توسط صاحب نظران به شرح زیر ارائه می شود:

((مزیت رقابتی عبارت است از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است))^۸.

((مزیت رقابتی تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می کند))^۹.

((مزیت رقابتی ارزشهای قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزشها از هزینه های مشتریان بالاتر است))^{۱۰}.

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزشهای مورد نظر مشتری، ارزشهای عرضه شده شرکت و ارزشهای عرضه شده توسط رقبا، الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می کند.

چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزشهای عرضه شده شرکت با ارزشهای عرضه شده رقبا بیشتر به ارزشهای مورد نظر و انتظارات او سازگارتر و نزدیکتر باشد می توان گفت آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبا، خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبا، خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

۸. جی. کیگان، بازاریابی بین المللی، ص ۲۳

9.HAOMA, P709

۱۰. مایکل پورتر ۱۹۹۰

نظریه مزیت رقابتی

این نظریه در سال ۱۹۹۰ توسط مایکل پورتر ارائه شد. پورتر در تبیین نظریه مزیت رقابتی، سه پرسش را در ابتدا مطرح می‌سازد:

اول (چرا یک کشور در سطح بین‌المللی در صنعت خاصی موفق می‌شود؟

دوم (یک ملت چه تاثیری، بر رقابت در صنایع و بخشهای صنعتی میگذارد؟

سوم (چرا شرکتهای یک کشور استراتژی خاصی انتخاب میکنند؟

برای پاسخ به این پرسشها، پورتر با چهار مقدمه کلیدی شروع میکند.

الف: ماهیت رقابت و منابع مزیت رقابتی به طور گسترده ای میان صنایع (و حتی میان بخشهای صنعتی) متفاوت است^{۱۱}.

ب: رقیبان موفق در سطح جهانی، فعالیتهایی را در زنجیره ارزشی در خارج از کشورشان انجام داده اند و بدین ترتیب از محل شبکه جهانی خود، مزایایی رقابتی به دست آورده اند و تنها به داخل کشور اکتفا نکرده اند.

ج: شرکتهای در رقابت نوین بین‌المللی، با نوآوری از مزیت رقابتی شان منتفع میگردند و مزیت خود را تداوم می‌بخشند

د: شرکتهایی که به طور موفق از مزیت رقابتی در یک صنعت منتفع میگردند بنگاههایی هستند که ابتدا به طور تهاجمی حرکت میکنند و از بازار یا تکنولوژی جدید بهره برداری میکنند.

اساس استدلال پورتر آن است که خصوصیتهای یک ملت، محیطی را ایجاد میکند که بنگاههای داخلی با آن مواجهند و آن محیط، شیوه‌هایی را شکل میدهد که در آن خلق مزیت رقابتی، تشویق و یا باز داشته شود.

عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی یک ملت عبارتند از^{۱۲}:

(۱) وضعیت عوامل تولید

(۲) وضعیت تقاضا

(۳) صنایع مرتبط و حامی

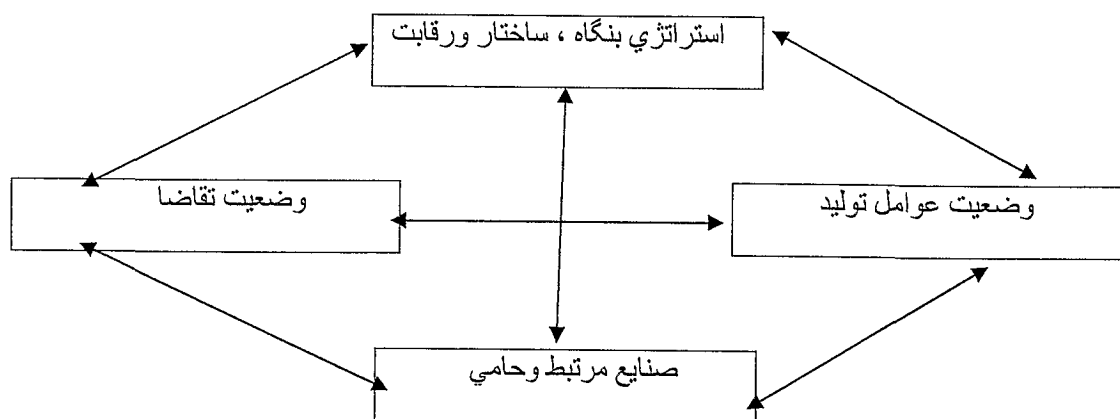
11. Michael E. porter, the competitive advantage of nations, the free press, 1995, p p 6-10

12. David B. Yoffie and Benjamin 60 Gomes- Casseres, International Trade and Competition, p. 25

(۴) استراتژی بنگاه ، ساختار و رقابت

ملتها بر اساس این چارچوب ارزیابی شده اند تا توانایی احتمالی آنها جهت پرورش و حفظ صنایع دارای مزیت رقابتی در سطح بین المللی تعیین شود^{۱۳} . (این چارچوب در نمودار نشان داده شده است .)

نمودار شماره ۱ : عوامل تعیین کننده مزیت رقابت یک ملت^{۱۴}



دو متغیر دیگر که بر اساس اعتقاد پورتر با اهمیت اند و حالت کمی دارند عبارتند از :

(۵) اقدامات دولت

(۶) رویدادهای شانسی

در اینجا به توضیح هر یک از خصوصیت های یاد شده پرداخته می شود .

۱- وضعیت عوامل تولید :

پورتر مفهوم کلاسیک موجودی عوامل را به دو طریق بازنگری کرد .

13. Michael E . porter , the CA of nations , the free press , 1990 , P .710

۱۴. پورتر ، ۱۹۹۰ ، ص ۷۲

اول : موجودی عوامل یک ملت نقش پیچیده تری در تعیین مزیت رقابتی یک ملت نسبت به آنچه عموماً ذکر می شود ایفا می کند .

دوم : موجودی عوامل تولید ، پویا هستند و در نتیجه افزایش می یابند ، خلق می شوند و تخصص در آن ها ایجاد می گردد .

پورتر همچنین مفهوم کلاسیک وفور طبیعی عوامل تولید را بعنوان منشأ مزیت رد کرد . زیرا عدم مزیت های موجود در عوامل تولید می تواند با تأثیرپذیری از استراتژی و نو آوری به مزیت تبدیل شود^{۱۵} .

به نظر پورتر اگر ملتی بخواهد در قالب بین المللی به موقعیت برتر دست یابد باید به خلق عوامل تولید اقدام نماید . بدین منظور نیاز مبرمی به عوامل تولید پیشرفته و عوامل تولید تخصصی دارند . بنابراین به منظور ایجاد مزیت های پایدار ، سرمایه گذاری مداوم در خلق عوامل تولید ضروری است^{۱۶} .

۲- وضعیت تقاضا در بازار داخلی :

وضعیت تقاضا در بازار داخلی ، شرکتهای داخلی را بر آن می دارد تا محصولات جدیدی را تولید و به بازار عرضه کنند . پیچیدگی محصولات و زمان بندی معرفی آنها به ویژگی های تقاضای داخلی بستگی دارد . عناصر مهم تقاضا در بازار داخلی عبارتند از :

(۱) نیازهای خریداران داخلی

(۲) اندازه و الگوی رشد بازار داخلی

(۳) مکانیزمی که نیازهای خریداران داخلی با شرکتهای خارجی مرتبط می شود

در ارزیابی وضعیت تقاضا در بازار داخلی ، در نظر گرفتن پیچیدگی شبکه توزیع ، مشکل پسندی خریداران ، اندازه بازار ، نرخ و الگوی رشد تقاضا، میزان نااطمینانی در تقاضا ،

۱۵. پورتر، ۱۹۹۰، ص ۷۴-۷۹

۱۶. همان منبع، ص ۸۰

زمان اشباع بازار و امکان دستیابی خریداران داخلی به بازارهای خارجی اهمیت زیادی دارد^{۱۷}.

۳) توانایی صنایع مرتبط و حامی

عرضه کنندگان داخلی نهاده های تولید، می توانند مزایایی برای صنایع پایین دستی ایجاد کنند. با توجه به مباحث نظریه استراتژیک تجاری، عرضه کنندگان نهاده های تولید، دسترسی سریع، آسان و گاه توجیهی، به نهاده های ارزان برای صنایع پایین دستی ایجاد میکنند. عرضه کنندگان نهاده های تولید می توانند با توجه به نیازهای شرکتهای پایین دستی طرح های تولید خود را طبق آن طراحی نمایند شرکتهای پایین دستی نیز قادر به تغییر طرحهای مهم خود جهت استفاده از مزیت نوآوری عرضه کنندگان نهاده های تولید خواهند بود. حضور صنایع مرتبط به طور افقی یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است. از آنجا که صنایع دارای ارتباط افقی می توانند فعالیتهای را در زنجیره ارزشی هماهنگ کنند یا محصولاتی تولید کنند که مکمل یکدیگرند، از این رو موفقیت یک صنعت در صحنه بین المللی، محتمل تر می گردد^{۱۸}.

۴- استراتژی بنگاه، ساختار و رقابت: ساختار بنگاه و استراتژی که شرکت برای خود انتخاب می کند دارای تأثیر شگرفی بر موفقیت شرکت در رقابت بین المللی است. هر چند توانایی رقابت در داخل کشور نیز اهمیت زیادی دارد. موفق ترین صنایع در جهان، موفق ترین صنایع در داخل کشورشان نیز هستند. متغیرهای متعددی، توانایی رقابت داخلی را تعیین می کنند. بعنوان مثال طرز تلقی مدیریت نقش مهمی در رغبت و توانایی بنگاهها جهت رقابت در سطح بین المللی ایفا میکند.

17. Michael E. porter, the competitive advantage of nations, the free press, 1990, p p 86-99

18. Michael E. porter, the competitive advantage of nations, the free press, 100 - 107

اهداف تعیین شده توسط بنگاهها به شدت تحت تاثیر ساختار مالکیت و انگیزه صاحبان شرکتهاست. ساختار مالکیت شرکتهای دارای مالکیت عمومی و شرایط بازار سرمایه سه تاثیر گسترده را بر توانایی آنها جهت رقابت در بازارهای جهانی داشته است:

اول: پیوند میان اهداف مالکان یا سهامداران شرکت و نیازهای آن صنعت، باعث موفقیت می شود.

دوم: بازار سرمایه اهداف متفاوتی برای انواع صنایع تعیین می کند.

سوم: تاثیر بازار سرمایه متناسب با نیاز بنگاهها برای تامین مالی است.

بنابراین هنگامی که بازار سرمایه، اهداف ضد تولیدی داشته باشد، صنعت دارای مالکیت عمومی، به موفقیت دست نمی یابد.

اهداف شخصی افراد در شرکتهای متأثر از اهمیت پاداش مالی، افتخار فنی یا تخصصی و رفتارهای مخاطره طلبی است. وجود رقابت شدید داخلی شرکتهای را در فشار میگذارد تا نوآوری نموده و همواره به دنبال نظم بالاتر و منابع پایدارتری از مزیت رقابتی باشند¹⁹.

دو متغیر کمکی که در ایجاد مزیت رقابتی نقش دارند عبارتند از:

۵) اقدامات دولت:

از نظر پورتر سیاستهای دولت در خلق مزیت، نقش ثانویه دارد. سیاستهای دولت تنها در صناعی موثر است که تعیین کننده های مزیت ملی هم اکنون در آن حضور دارند. البته دولت می تواند احتمال وقوع مزیت نسبی را افزایش داده یا تسريع نماید، ولی فاقد قدرت خلق مزیت در غیاب سایر شرایط است.

19. David B. Yoffie and Benjamin Gomes-Casseres, International trade and competition, p 25 and machawl porter, competitive advantage of national pp. 107-124

سیاستهای دولت که غالباً بر توانایی شرکتهای داخلی جهت رقابت در خارج تأثیر میگذارد ، شامل کنترلهای ارزی که سرمایه گذاری مستقیم خارجی را محدود می سازد ، محدودیتهای وضع شده بر تکنولوژی دارای امتیاز ، وضع محدودیت بر جابجایی پرسنل مدیریتی داخلی و خارجی و اعمال کنترل بر جریان بین المللی اطلاعات است.

این سیاستها شانس شرکتهای داخلی را برای موفقیت در سطح بین المللی افزایش می دهد .

۶) رویدادهای شانس :

دومین متغیر کمکی مهم که بر احتمال موفقیت تأثیر می گذارد شانس است . رویدادهای شانس ، فرصتهایی برای شرکتهای جدید فراهم می کند تا وارد صحنه رقابت شوند.

پیامدهایی برای سیاستگذاری دولت :

توصیه های سیاسی پورتر برای سیاست دولت عبارتند از :

اول (از آنجا که شرکتهای رقابت می کنند نه ملتها ، سیاستهای دولت باید به گونه ای تنظیم شود که محیطی را ایجاد کند که فرصتهای رقابتی و فشار برای نوآوری های مداوم ایجاد می کند . دوم) تداوم مزیت ملی ، لازمه اش تحول و نوآوری مداوم است . از این رو باید از سیاستهایی که مزایایی ایستا و کوتاه مدت ایجاد میکند ، اجتناب نمود زیرا برای دینامیزم نوآوری بازدارنده است .

سوم (برخی عوامل تولید ، برای مزیت رقابتی ملی پایدارترند . از این رو به دولتها توصیه می شود برای توسعه ، عوامل تولید پیشرفته و تخصصی را در اولویت قرار دهند .

چهارم (مزیت رقابتی ظرف یک یا دو سال ایجاد نمی شود بلکه نیازمند یک دهه و بیشتر است . بنابراین سیاستهای دولت باید سیاستهایی آهسته و صبورانه و مبتنی بر افق برنامه ریزی دراز مدت باشد نه مبتنی بر نوسانهای اقتصادی کوتاه مدت.

پنجم (شرکتهای و کارکنان به منافع دراز مدت شان کمتر توجه دارند ، به همین جهت دولتها باید سیاستهای خود را بدون ملاحظه بی مورد انتخاب کنند .^{۲۰}

20.David B. Yoffie and Benjamin Gomes-Casseres , " International Trade and competition" P.26

انواع مزیت رقابتی

با توجه به مبانی نظری موضوع و پویائیهای واقعی و عینی رقابت می توان مزیت رقابتی را به پنج نوع کلی تقسیم کرد .

الف : مزیت ایستا در مقابل مزیت پویا

ب : مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس

ج : مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود

د : مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب

ه : مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار

در ادامه هر کدام از انواع مزیتها به اجمال تشریح میگردد :

الف : مزیت ایستا در مقابل مزیت پویا

مزیتهای ایستا از ویژگیها و موجودیهای شرکت ایجاد می شود که عوامل ایجاد کننده این نوع مزیتها معمولاً ایستا بوده و بر اساس مالکیت منابع و داراییها و بر اساس دسترسی هستند .

چند مثال از مزیت رقابتی ایستا شامل مزیت رقابتی بر اساس موهبتها (شامل استعداد های مدیریتی ، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر)^{۲۱} ، مزیت رقابتی بر اساس اندازه (شامل قدرت بازار ، اقتصاد مقیاس و اقتصاد تجزیه)^{۲۲} ، مزیت بر اساس دسترسی (شامل رابطه خوب با همکاران ، رابطه مناسب با عرضه کننده ها)^{۲۳} ، کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیع^{۲۴} و داشتن استاندارد فنی صنعت مانند اینتل در PC است .^{۲۵}

مزیتهای رقابتی پویا اساس کارایی و اثر بخشی شرکتها در بازار است زیرا این نوع مزایا باعث می شود که شرکتها فعالیتهای کسب و کار خود را کارا تر و اثربخش تر از رقبا انجام دهند که معمولاً بر مبنای دانش و قابلیتهای سازمان استوار است .

21. Barney 1991

22. Ghemawat 1986

23. Nalebull 1996

۲۴. پورتر ۱۹۸۰

۲۵. هیل ۱۹۹۷

برای مثال توانایی تولید انعطاف پذیر تویوتا باعث پاسخگویی سریعتر شرکت به تغییرات بازار و انتظارات جدید نسبت به رقبا است .

مزیت‌های رقابتی پویا را می‌توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه بندی کرد :

۱) قابلیت‌های کارآفرینی : این نوع قابلیت‌ها بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان با ارزش و بهره برداری از فرصت‌های موجود بازار و ایجاد فرصت‌های جدید است .

۲) قابلیت‌های فنی : این نوع قابلیت‌ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت ، کارایی ، انعطاف پذیری ، سرعت یا کیفیت فرآیندهای شرکت و نیز بهبود محصولات شرکت می‌گردد .

۳) قابلیت سازمانی : این نوع قابلیت‌ها شامل ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی سازمان است که برای تحرک و پویایی کارکنان یادگیری سریع سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری لازم است .

۴) قابلیت‌های استراتژیک : این نوع قابلیت ها برای ایجاد ، انسجام بخشی و هماهنگی‌های کارآمد و مؤثر دانش و شایستگی‌های گوناگون شرکت و نیز ساختار دهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال مؤثر آنها به موازات تغییرات و پویایی های محیطی و فرصت های فرا روی ضرورت دارد .

بدیهی است که بین مزیت های ایستا و پویا تعامل وجود دارد و این دو روی همدیگر تأثیر گذاشته و از یکدیگر ناشی می‌شوند در واقع مزیت های پویا می‌توانند مزیت های ایستا را تقویت کنند و به موازات ارتقای موقعیت سازمان و شاخصهای موقعیتی و به کارگیری ساز و کار مدیریتی کارآمد ، معیارهای مزیت های پویا نیز ارتقاء می‌یابند^{۲۶} .

ب : مزیت متجانس در مقابل نامتجانس

مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا می‌توانند متجانس یا غیر متجانس باشند . وقتی که شرکت و رقبایش اساساً با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می‌کنند . در این صورت مزیت رقابتی از انجام فعالیت‌های مشابه به صورت بهتر حاصل می‌شود . به بیان دیگر وقتی مزیت رقابتی شرکت‌ها از منابع و روشهای مشابهی حاصل می‌شود در این صورت شرکت‌هایی به مزیت رقابتی با دوام دست خواهند یافت که به صورت اثر بخش تر و کارا تر منابع را به کار گرفته و روشها را اجرا کنند زیرا در این صورت شرکت‌ها بدون اینکه فرصت متمایز بودن در بازی مشابه را داشته باشند مجبور به ایفای نقش هستند و

لذا تنها تعیین کننده مزیت رقابتی با دوام کارایی عملیاتی است .

در این رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژیک گفتنی است که اینگونه مزیت ها نمی توانند استراتژیک باشند زیرا انجام برخی امور به صورت متمایز و نه مشابه بصورت بهتر یکی از ضرورت‌های اساسی استراتژی است . البته این مطلب اهمیت مزیت های متجانس برای عملکرد برتر یک بنگاه اقتصادی را با چالش جدی مواجه نمی کند .

در مقابل مزیت متجانس ، مزیت های نا متجانس قرار دارد که اساساً ایفای نقش متمایز در بازی یا به طور کلی ایفای نقش در بازی متفاوت است . در این نوع مزیت ((متفاوت بودن)) نقش تعیین کننده و اساسی دارد به نحوی که به وسیله مهارتها ، ترکیبات منابع و یا محصولات متفاوت ، خدمات بهتر و ارزش بیشتری برای مشتری فراهم سازد .

شرکتهایی که محور مزیت رقابتی خود را انجام متفاوت امور قرار داده اند این کار را از طریق ایجاد تمایز در فرهنگ سازمانی ، فرایند ها و سیستم های سازمانی ، ساختار سازمانی ، شیوه های متفاوت هماهنگی و همکاری ، روشهای متفاوت بازاریابی و استراتژی های متفاوت تعقیب می کنند.

دیدگاه مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها بر اهمیت مزیت‌های نامتجانس تاکید دارد. وقتی منابع و قابلیت‌های شرکت منحصر به فرد ، خاص و مشکل برای تقلید باشد در آن صورت مزیت رقابتی ایجاد می شود.^{۲۷} به عنوان مثال می توان به فرهنگ سازمانی به عنوان مفروضات و اعتقادات اساسی مشترک بین کارکنان سازمان شامل مدیران و نیروهای صف و ستاد اشاره کرد که می تواند منبع مزیت رقابتی نامتجانس باشد.

ج - مزیت مشهود در مقابل نا مشهود

مزیت رقابتی مشهود آن نوع مزیتی است که منشأ آن منابع مشهود بوده که به صورت داده فیزیکی مانند ماشین آلات، تجهیزات و .. می توان آن را مشاهده کرد. مزایای مشهود معمولاً ناشی از تعهد شرکت به مقدار زیادی منابع در عرصه های خاص است که به راحتی قابل تقلید نیست که از آن جمله می توان به سرمایه گذاری سنگین در ماشین آلات اشاره کرد. در مقابل مزیت نامشهود آن نوع مزیتی است که امکان مشاهده آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست. این نوع مزیتها معمولاً پشت عوامل مشخصی پنهان است. این نوع مزیت

27. Barney, 1991, pp 99-120

می تواند ناشی از نشانهای تجاری (Brand) شرکت ، یادگیری و شیوه یادگیری و دانستن کارکنان، فرهنگ سازمانی و ... باشد.

به طور کلی می توان گفت هر چقدر مزیت های رقابتی سازمان مبتنی بر مزیت های نامشهود باشد امکان تقلید آن مشکل تر و زمان بر تر خواهد بود ضمن اینکه جابجایی و جذب مزیت های نامشهود بسیار مشکل تر از مزیت مشهود است زیرا به احتمال زیاد مزیت نامشهود از خصائص ، مشخصات و قابلیت های سازمان مشتق می شوند که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی پیچیده است.²⁸ در واقع مزیت های مشهود از منابع فیزیکی و قابل مشاهده سازمان ناشی می شود ولی مزیت های نامشهود از قابلیت های سازمان منتج می گردد که ناشی از شیوه های برنامه ریزی ، سبک های مدیریتی ، فرایندها ، ساختار و سیستم های سازمانی ، چگونگی یادگیری ، روش های هماهنگی و نیز کارهای تیمی است و به همین علت هم هست که تقلید پذیری آن مشکل خواهد بود. برای اینکه هر کدام از مقولات فوق یا ترکیبی از آنها کارکرد اثر بخش داشته باشند مستلزم الزامات سازگار و مناسب هستند که فراهم آوری آنها برای سازمانهای رقیب مشکل است.

د- مزیت ساده در مقابل مرکب

مزیت رقابتی از حیث عملکرد می تواند به تنهایی عمل کرده یا به صورت ترکیبی از مزیت های چند گانه به عنوان یک کلیت ادغامی و در تعامل با یکدیگر کار کند که در حالت اول مزیت رقابتی از نوع ساده و در حالت دوم از نوع ترکیبی یا مرکب است. بدیهی است که مزیت ترکیبی از حیث رتبه نسبت به مزیت ساده جایگاه بالاتر و تعیین کننده تری دارد.

وقتی که مزیت های ترکیبی اساساً از دانش و قابلیت های شرکت ناشی می شوند معمولاً از نوع مزیت های جنبشی و پویا هستند. چنین مزیت های ترکیبی میتوانند از قابلیت برتر تحرک زائی و هماهنگی کارا تر داراییها و مهارت های متفاوت برای ایجاد مزیت رقابتی در تمایز محصولات و خدمات کیفی ، هزینه پائین ، پاسخ سریع به بازار و نیز نوآوری مستمر ناشی شوند.

ه- مزیت موقتی در مقابل پایدار

مزیت رقابتی از هر نوع که باشد می تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه مدت و انتقالی است. می توان گفت که هر چه ویژگی های مشهود و ساده بودن مزیت رقابتی بیشتر باشد به طور بالقوه قابلیت آن بیشتر

28. BARNEY 1991

است. با وجود این اگر شرکت دارای فرهنگ سازمانی نوآور محور و قابلیت نوآوری بازار محوری بالا داشته باشد می تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ویژگی پیش دستی خود بهره برده و مزیت موقعیتی خود را ارتقاء دهد. ثانیاً قبل از اینکه رقبا به مزیت موقتی آن دست یابند مزیت جدیدی را خلق کرده و رقبا را همواره پشت سر خود داشته باشند.

در مقابل مزیت رقابتی موقتی مزیت رقابتی پایدار قرار دارد که اولاً از نظر زمانی طولانی مدت بوده و زود گذر نیست و ثانیاً به راحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. مثال بارزان نام تجاری (BRAND) قوی و شهرت کوکا کولاست که بیش از یک قرن است که ادامه داشته و باعث غبطه همه رقبا می شود. به طور کلی می توان گفت که مزیت رقابتی پایدار از ویژگیهای نظیر با دوام بودن، قابلیت پدافندی بالا، قابلیت توجیه پذیری و اقناع سازی مناسب، توان مذاکره ای قابل ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پایداری مزیت رقابتی همه یا بعضی از ویژگیهای فوق در آن وجود خواهد داشت.

یک نکته حائز اهمیت اینکه بین مزیت رقابتی موقتی و پایدار رابطه وجود دارد به نحوی که بعضی مواقع مزیت رقابتی پایدار از مجموع یک سری از مزیت های رقابتی موقتی حاصل می شود. به عنوان مثال در صنعت رایانه تسلط شرکت اینتل در بازار رایانه ارزان به وسیله خلق مجموعه ای از مزیت های موقتی حاصل شده است که در ادامه نیز مزیت جدیدی را خلق و بر اساس آن محصول جدیدی را به بازار عرضه می کند و در نتیجه آن رقبايي که در صدد تقلید و کپی برداری هستند مجبورند برای دستیابی به آن مزیت جدیدی و فعالیت جدیدی را شروع کنند و این راز تداوم مزیت رقابتی اینتل در صنعت فرا رقابتی رایانه است.

علاوه بر تقسیم بندی ۵ گانه فوق می توان مزیت به نسبی در مقابل مزیت مطلق و مزیت مستقیم در مقابل غیر مستقیم را نیز به تقسیم بندی مذکور اضافه کرد. در یک مقیاس مقایسه ای چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقبا در تفاوت های کوچک باشد مزیت از نوع نسبی است. ولی چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقبا مسلط و تعیین کننده موقعیت بازار باشد مزیت از نوع مطلق است.

در این راستا مزیت مستقیم به آن نوع مزیتی اطلاق می شود که به صورت مستقیم در ایجاد ارزشهای رقابتی سازمان تاثیر می گذارد. در حالی که مزیت غیر مستقیم با استفاده از عوامل واسطه ای نقش خود را ایفا می کند.

خاستگاه و منشأ مزیت رقابتی

با توجه به تئوریهای مزیت رقابتی می توان محدوده قرار گرفتن و خاستگاه های مزیت رقابتی را در قلمرو نیروی انسانی ، قلمرو سازمانی ، قلمرو مجازی و قلمرو محیطی تبیین کرد.

الف - مزیت های رقابتی قلمرو نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر سازمان هر صاحب نظری را بر آن می دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی به صورت مستقل نگاه کند . دلیل این امر نیاز به تغییر و تحول در سازمانها و نقش نیروی انسانی برای توانمند سازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی به دلایل زیر است:^{۲۹}

اولاً : فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمانها وارد می شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می کند. ضمن اینکه الزامات وارده از طریق فناوریهای جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان همگی به این معناست که دیگر روشهای موفق دیروز نمی تواند تضمین کننده موفقیت سازمان باشند.

ثانیاً : مشتریان دامنه توقعات خود را از کیفیت ، قیمت و خدمات و پاسخگویی ، وسیع تر کرده اند و تجربه نشان می دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات بر نیاید مشتریان به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت.

ثالثاً : با توجه به اینکه سازمانها به عنوان بنگاه های اقتصادی همواره هدف بقا و کسب سود را تعقیب می کنند لزوماً می بایستی به نحوی عمل کنند که ضمن تداوم حیات از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثر بخشی و کارایی در سازمان است.

رابعاً : نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت های زیادی کرده است. از یک سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق العاده ای برای رشد و توسعه دارند و از سوی دیگر نیز به اعتماد آفرینی بیشتری از سوی سازمان نیاز دارند . سازوکاری که بتواند از پتانسیل های نیروی انسانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بهره برداری مناسب کند دانایی ، مهارت ، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت پذیری و مشارکت جویی آنها می تواند مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ایجاد کند مشروط بر اینکه محیط مناسب و ساز و کار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد.

۲۹. کنت بلانچارد ، سه کلید توان افزایی ، ص ۱۶-۱۴

بنابراین مدیران باید از نقش اهمیت نیروی انسانی در خلق مزیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین قابلیت‌های مزیت رقابتی نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام یافته و در محیط انگیزشی جهت خلق مزیت رقابتی به کار گیرد.

ب - مزیت‌های رقابتی قلمرو سازمان (سطح سازمان)

این نوع مزیت رقابتی بر اساس منابع ، قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی است که حاصل تجارب تاریخی گذشته و حال سازمان بوده و کل سازمان در آن سهیم هستند. مزیت رقابتی سطح سازمانی دو نوع است : مزیت رقابتی بر اساس منابعی که می‌تواند مشهود و یا نامشهود باشد و مزیت رقابتی بر اساس قابلیت‌ها و ویژگی‌ها که معمولاً نامشهود است، چنین مزیتی از نظر اجتماعی پیچیده و از نظر تقلید مشکل و از حیث تحرک و قابلیت نقل و انتقال کم تحرک است. این نوع مزیت را می‌توان در فرایندها ، ساختارها ، سیستم ها ، فرهنگ سازمانی ، دانش فنی ، دانش بازاریابی ، استراتژی‌های سازمان ، نظام‌های هماهنگی و انگیزشی سازمان جستجو کرد. نمونه بارز مزیت رقابتی سطح سازمانی ، مزیت رقابتی بر اساس فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری ، مشارکت جویی ، مسئولیت پذیری و بازار گرا ، منبع مزیت رقابتی پایدار است و هر چه میزان سازگاری آن با انتظارات و الزامات محیطی بیشتر باشد می‌تواند پایداری بیشتری داشته باشد. چنین فرهنگی در طول زمان نهادینه شده و شامل فرم ها و نظام ارزشی سازمان است.

ج - مزیت‌های رقابتی قلمرو مجازی

مزیت‌های رقابتی مجازی آن دسته از مزیت‌ها است که خارج از مرزهای شرکت ولی در شبکه های مشخص روابط و سایر موجودیتهایی که شرکت با آنها ارتباط دارد قرار می‌گیرد. از این جمله می‌توان به رابطه با مشتریان ، رابطه با تأمین کنندگان ، رابطه با رقبا ، رابطه با نهاد های اجتماعی و اقتصادی ، رابطه با سیستم های پولی و مالی و نیز رابطه با تصمیم گیران اقتصادی و سیاسی اشاره کرد که می‌تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشند. به عنوان مثال در بیشتر بازارهای صنعت ، فعالیت‌های ایجاد اعتماد با شبکه های تأمین و نیز ایجاد معاهدات و میثاق های پرسنلی و اجتماعی با مشتریان حائز اهمیت بوده و برای حفظ موقعیت رقابتی شرکت در صنعت ضروری است.

د - مزیت‌های رقابتی قلمرو محیطی

سازمانها در محیط فعالیت می‌کنند و عوامل محیطی آنها را احاطه کرده است و مستقیماً بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر سازمانها عوامل مورد نیاز را از محیط تأمین کرده

و در مقابل محصولات و خدمات خود را در محیط عرضه می کنند ضمن اینکه سازمان به مثابه موجود زنده برای ادامه حیات نیازمند شریانهای حیاتی محیطی است. به علاوه محیط به عنوان منبع فرصتها و تهدیدات نقش عمده ای در موفقیت یا شکست سازمانها ایفا می کند. مخصوصاً در شرایط جهانی شدن و شدت رقابتهای جهانی ویژگیهای محیطهای ملی شرکتها می توانند نقش بسیار موثری در کسب مزیت رقابتی یا از بین رفتن مزیت رقابتی سازمانهای ملی ایفا کند.

به طور کلی می توان عوامل محیطی را در ۵ طبقه کلی زیر قرار داد:^{۳۰}

۱- عوامل قانونی و سیاسی

۲- عوامل اقتصادی

۳- عوامل فرهنگی و اجتماعی

۴- عوامل تکنولوژیکی

۵- ساختار صنعت :

هدف از رقابت در هر صنعتی کسب سود آوری مناسب از سرمایه گذاری ها است. سودآوری صنعت از یک سو به عوامل ساختاری صنعت و از سوی دیگر به میزان رقابت درون صنعت بستگی دارد. طبق نظر پورتر نیروهای موثر بر رقابت و سود آوری صنعت عبارت است از قدرت چانه زنی خریداران ، قدرت چانه زنی تولید کنندگان ، تهدید کالاهای جانشین ، تهدید شرکت های جدید ، شدت رقابت بین شرکت های موجود است.^{۳۱} عوامل ساختاری صنعت ضمن تاثیر گذاری روی قدرت نسبی بازار و سود آوری سازمان ، نوع مزیت رقابتی لازم برای رقابت کارآمد را تعیین می کند.

هر چه صنعت رقابتی تر باشد نیاز شرکتها به یادگیری باز مهندسی فرآیند ، سیستم ها و ساختارها و ... نوآوری در ارائه محصولات و خدمات بیشتر خواهد بود.

۳۰. کنت بلانچارد ، سه کلید توان افزایی ، ص ۱۶-۱۴

۳۱. وارن کیگان ، مدیریت بازارهای جهانی ، ۱۳۸۰

معرفی مفهوم استراتژی

سابقه مفاهیم استراتژی ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می گردد. قدیمی ترین اثری که در این مورد وجود دارد نظریات ژنرال چینی سات تزو در کتاب جاودانه ((هنر جنگ)) است و وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است. اما سرآغاز برنامه ریزی استراتژیک به فرم امروز آن، دهه ۱۹۶۰ است. جنگ جهانی دوم بستر اتخاذ تصمیمات استراتژیک متعددی برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، این تجربیات را در قالب روش ((برنامه ریزی استراتژیک)) تدوین کردند و آن را در برنامه آموزش افسران خود جای دادند این ایده ها با بکارگیری فرماندهان برجسته نظامی در صنایع (از جمله استخدام ژنرال مک نامارا در شرکت فورد) به دنیای کسب و کار راه یافت و منشأ تحولات مهمی در این حوزه گردید.

در سال ۱۹۶۲ آلفرد چندلر، استاد دانشگاه هاروارد، نتیجه مطالعات خود بر روی شرکت های بزرگ آمریکایی را منتشر و در آن فرآیند تصمیم گیری های استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در این مقاله نشان داد که چگونه شیوه تصمیم گیری استراتژیک می تواند به برتری در محیط کسب و کار منجر شود.

سه سال بعد کنت اندروز (k. Andrews) استاد دیگر دانشگاه هاروارد به مبنای ایده چندلر مقاله ای منتشر کرد و طی آن ضرورت توجه سازمانها به نقاط قوت و ضعف خود را مطرح ساخت. وی به کمک همکاران خود روش تحلیل swot را ارائه و آن را بعنوان ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد.

در همان سال ایگو را NSF (I. H. ANSOFF) مدیرعامل شرکت لاکهیرا لکترونیکز ایده های چندلر را برای برنامه ریزی شرکت به کار گرفت و به موفقیت های قابل توجهی دست یافت. این دستاوردها نظر مدیران، سازمانها و محافل آکادمیک را به این رویکرد جلب کرد.

دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را می توان اوج شکوفایی رویکردهای کلاسیک استراتژی دانست. در این دوران ابزار و متدولوژیهای متعددی مانند تحلیل BCG، تحلیل فاصله (GAP) ANALYSIS و تحلیل SWOT عرضه شد. مقالات زیادی درخصوص استراتژی انتشار و این مفاهیم به دوره هایی دانشگاهی راه یافت.

دهه ۱۹۸۰ با تحولات مهمی در ساختار اقتصاد جهانی آغاز شد. در این دهه قطب اقتصادی جهان از آمریکا به آسیای شرقی بویژه ژاپن انتقال یافت و محیط کسب و کار با تغییرات سریع

و پی در پی عوامل تکنولوژیک و اقتصادی روبرو شد. در این شرایط رویکردهای کلاسیک که برای محیطهای نسبتاً پایدار طراحی شده بودند دیگر قادر به پاسخگویی نبودند و بدین جهت اثربخشی خود را از دست دادند. این تحول، دیدگاهها را به مفاهیم دیگری نظیر تولید بدون نقص (zero defect) مدیریت کیفیت جامع (TOM) و بهبود مستمر معطوف و استراتژی را از لیست اولویت شرکتها خارج ساخت.

در دهه ۱۹۹۰ نظریه پردازان استراتژی با نظریاتی کاملاً متفاوت به مدیریت بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را مورد سؤال قرار دادند. هنری مینتزبرگ با مطرح ساختن تمایز بین فرآیندهای تحلیلی (نظریه آنچه در برنامه ریزی انجام می شود) و سنتر ذهنی (آنچه استراتژی ها را می سازد) اساس برنامه ریزی استراتژیک را نفی کرد و اظهار داشت که اصولاً فرایند برنامه ریزی نمی تواند استراتژی خلق کند.

هامل و پارالادی مقالات خلق پارادیم جدید را بعنوان زیربنای استراتژیهای موفقیت ساز مطرح ساختند و استراتژیک کردن (STRATEGYIZING) سازمان را به جای برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد کردند.

این نظریات به دلیل اثربخشی در صحنه عمل و تطابق با شرایط محیطی کسب و کار مورد پذیرش و استقبال در محافل حرفه ای قرار گرفت، هر چند به دلیل اختلاف آراء و فقدان نظریات همه پذیر توفیق چندانی در محافل کلاسیک نیافت. جین لیدکا استاد دانشگاه داردن را نیز می توان یکی از صاحب نظران رویکردهای نوین استراتژی دانست. او که در کنار فعالیتهای آکادمیک، با حضور در محافل حرفه ای و حوزه مشاوره صنعت، تجربیات ذی قیمتی را انباشته بود، در اواخر دهه ۱۹۹۰ الگویی را برای فکر استراتژیک پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد استقبال قرار گرفت.

این نظریات هر یک منشأ تحولی در رویکردهای استراتژی بشمار می آید. تحولی که لازمه تطابق این رویکرد با شرایط عصر جدید است.

تعریف و محتوای استراتژی موسسه

استراتژی را به اعتبار معنی کلمه می توان ((سوق دادن ، گسیل داشتن ، فرستادن ، بردن و پاییدن)) بیان کرد .

گمان می رود که این کلمه عطف به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام ((استراتگوس)) (strategos) به کاربرد شده است.^{۳۲}

در بعضی از منابع لاتین هم استراتژی از مفهوم ((استریتوم)) (stratum) و به معنای راه ، مسیر و یا بستر رودخانه بیان شده است.^{۳۳}

علیرغم اختلاف در خصوص ریشه کلمه با یک نگرش کلی می توان گفت هر دو تعریف مفاهیم مشابهی را در بر دارند که این نکته نشان دهنده صحت و اتفاق آراء است .

مفهوم استراتژی سالهای سال به عنوان یک مفهوم نظامی به کار برده شده است . بنابراین استراتژی در یک جنگ برای رسیدن به نتیجه ، علم و هنر آرایش و استقرار سپاه یکی از طرفین متخاصم است.^{۳۴}

در کشور ما کلمه معادل استراتژی که مورد استفاده قرار گرفته است واژه سوق الجیشی است که مستقیماً به عملیات نظامی مربوط است و بعنوان ((تمرکز واحدهای نظامی به مناسبترین شگرد و در صورت لزوم هنر جابجایی)) تعریف شده است.^{۳۵}

به بیان دیگر استراتژی یعنی تشخیص اینکه دشمن می تواند عملی انجام دهد یا نه و نسبت به ریختن یک طرح عمومی و جای دادن قوای خود و در صورت لزوم به حرکت درآوردن آن کاری از پیش می برد یا نه .

استراتژی بعد از نیمه اول قرن بیستم میلادی جای خود را در داخل علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد باز کرد ، تا این تاریخ هر چند در بعضی از آثار نویسندگان به مفهوم استراتژی اشاره شده است . اما استراتژی در معنای اقتصادی برای اولین بار از طرف دو شخصیت علمی به نام (نیومن) (neuman) و مورگنسترن (morgenstren) که هم اقتصاد دان و هم ریاضی دان بودند ، به کار برده شده است.^{۳۶}

۳۳. فرهنگ لغت ویستر

۳۵. حسن عمید فرهنگ فارسی ۱۳۷۱

۳۲. کنت آندروز ۱۹۷۱

۳۴. کمال توسان ۱۹۹۱

۳۶. ارن ۱۹۹۰

نیومن و مورگنسترن استراتژی را از جهت اقتصاد فردی ، بررسی نموده و سعی کردند شگردهای زیرکانه ۲ بازیکن را که تلاش می کنند بر طرف مقابل برتری یابند به طور منظم و سیستماتیک بیان کنند . در اینجا فرض بر این بود که بازیکنان شیوه های عملکرد رقیبان را به طور کامل می دانند و می توانند تصمیماتی بگیرند که بر خودداری از شیوه های پیروزی را حداکثر کنند . چنانچه در شطرنج ، بازی تحت شرایط کاملاً مشخصی است .

هر چند این فرضیه در رویدادهای اقتصادی و اجتماعی قابل قبول نیست ، ولی تئوری بازی ، به لحاظ قرار گرفتن و بنیان تشکیل دادن استراتژی در علوم اجتماعی کمک شایانی نموده است .

استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم آغاز شده است . در اینجا هم با همان منطق ، استراتژی این معنا را بیان می کند که به منظور فراهم آوردن امکان برتری یافتن بر رقبای ، روابط خود با محیط را سامان داده و منابع خویش را در جهت هدف به حرکت در می آورد ، اما تا به حال درباره این موضوع چنین همفکری وجود نداشته است از سوی دیگر به خاطر توجه و اهمیت دادن استراتژی به روابط بین سازمان و محیط ، افزایش نامعلومی به سبب تغییر یافتن مداوم محیط و متنوع شدن وظایف سازمان و پیچیده گشتن دیدگاههای متفاوت نویسندگان درباره این موضوع و همچنین به خاطر علل بسیاری از این قبیل تعریفی که مورد قبول عامه واقع شود هنوز برای این موضوع انجام نگرفته است .

علاوه بر این در زمینه اینکه استراتژی روابط بین سازمان و محیطش را تنظیم می کند بین دیدگاهها تفاوتی وجود ندارد .

برای درک بهتر مفهوم استراتژی از بعد مدیریت ، در اینجا ذکر تعاریف مختلف درباره موضوع و بررسی را مفید می دانیم . به خاطر جایگاه پراهمیتی که (ایگور انسف) در موضوع مدیریت استراتژیک دارد ، دو تعریف متفاوت از استراتژی را که از سوی او ارائه شده است در اینجا می آوریم :

استراتژی صاف

استراتژی کلی (و یا مختلط)

بنا به نظر انسف استراتژی صاف ، یک حرکت و یا یک سری حرکت های معین موسسه است .

بعنوان مثال مانند یک برنامه توسعه محصول که موسسه آن را تعقیب میکند. استراتژی کلی و یا مختلط هم نشان دهنده یک قاعده تصمیم گیری آماری است مبنی بر اینکه موسسه در وضعیت معین کدام نوع از استراتژی صاف را انتخاب خواهد کرد.

(آ. د. چندلر) استراتژی را بعنوان تعیین آماج و هدفهای دراز مدت در موسسه و برای تحقق پذیری این آماج تخصیص دادن منابع مورد نیاز و آماده کردن برنامه های فعالیتی مناسب تعریف میکند.

آنتونی (Antony) تعریف مشابهی را ارائه کرده است: تصمیم گیری در مورد سیاستهای مربوط به اهداف موسسه و تغییرات در آن اهداف، منابع مورد استفاده در آنها، تعیین ویژگیهای این منابع و توزیع و کاربرد آنها یک تعریف کوچکتر در همان معنا و محتوا را ((تایلر)) (Tiler) ارائه کرده است. استراتژی مجموعه کاملی از سیاست و اهداف معین و مشخص یک موسسه است.

بنا به نظر (Andrews) اندروز، استراتژی نامی است که به آماج، هدف و تمامی وظایف و برای تحقق بخشیدن به اینها روشهای لازم داده می شود مبنی بر اینکه، موسسه کدام کار را انجام می دهد یا می خواهد انجام دهد، چه نوع موسسه ای یا می خواهد باشد را تعریف کند. ((هافر)) (Hofer) و ((شندل)) (Shendel) هم استراتژی را بعنوان فعالیتهای تامین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیتهای موسسه با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می کنند.

تعریف دیگری استراتژی را بعنوان برگزیدن برنامه های فعالیتی لازم برای رسیدن به آماج و هدفهای اصلی موسسه و تخصیص منابع در رابطه با محیط موسسه بیان میکند.^{۳۷} بابررسی دقیق این تعاریف مشاهده می شود که در مورد محتوای کلی استراتژی یک درک مشترک وجود دارد. ولی بعضی تفاوتها نیز در میانشان دیده می شود برای مثال (درانسف) استراتژی را جدای از اهداف موسسه بررسی کرده است بنا به نظر او استراتژی در کل روش تصمیم گیری با اطلاعات ناقص با وجود ریسک و نامعلومی است.

در معنای دقیقتر طرز حرکت مشخص شده برای تحقق بخشیدن به یک هدف است. (چندلر) و (اندروز) هنگام تعریف استراتژی، تعیین هدف و استراتژی را با هم بررسی کرده اند و آن دو را بعنوان یک فرآیند دراز مدت به شمار آورده اند، بنا به این رویکرد،

۳۷. مک کارتی ۱۹۹۷

استراتژی یک فرایند دراز مدتی است که موفقیت‌های گذشته موسسه ، وضعیتی که در آن قرار دارد و در آینده چه چیزهایی انجام خواهد داد را در بر میگیرد .

(آنتونی) و (تایلر) هم همراه با پذیرفتن همین رویکرد ، استراتژی را بعنوان مجموعه ای از اهداف و سیاستها در نظر آورده اند .

(هافر) و (شندل) هم در تعریف خود روابط بین موسسه و محیطش را در اولویت قرار داده اند .

با توجه به این تعاریف به طور کلی ، استراتژی را می توان به اینصورت تعریف کرد :
((تجزیه تحلیل روابط بین موسسه با محیط خویش ، تعیین مسیر و اهداف موسسه ، تثبیت فعالیت‌هایی که آنها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تحقیق منابع مورد نیاز)) .
در این تعریف ، استراتژی بعنوان مفهومی متفکرانه است که تعیین میکند موسسه باید در کدام حیطه ها فعالیت کند به کدام اهداف با کدام وسیله و ابزارها برسد و از کدام قالبهای رفتاری متابعت کند زیرا در مفهوم کلی سمت و سوی موسسه ، اهداف قابل سنجش و در رابطه با آنها وسایل و روشها از ویژگیهای تعیین کننده استراتژی هستند .

محیط بیرونی بعنوان عامل شکل دهنده ویژگیهای تعیین کننده ، اساس و بنیان استراتژی به شمار آمده است . زیرا رفته رفته محیط بیرونی به گونه ای فزاینده تغییر میکند و به سبب وابستگی متقابل سازمان با محیط ، تغییر و انطباق سازمان با محیط را ضروری می سازد .

به علاوه توضیح ((تنظیم دوباره سازمان)) که در تعریف آمده است برای تاکید و گوشزد کردن ویژگی دیگری است که در رابطه با استراتژی وجود دارد ، زیرا استراتژی بعنوان یک ابزار کمکی برای موسسه است که تغییرات حاصله از محیط را به صورت طرحی سازنده در می آورد . به همین سبب یک استراتژی نوین می تواند تغییر رفتارهای جاری و روابط بین کارکنان را ضروری سازد که این نیز نشان دهنده تجدید و توسعه در ساختار ، سیاست و فرایندها ست بالعکس ، به سبب به وجود آمدن بی کفایتی و نقص در این عوامل یک مشکل استراتژیک به میان خواهد آمد .

اهمیت استراتژی و فواید آن برای موسسه

مؤسساتی که رکنی پویا از اجتماع هستند، در داخل محیطی که متعلق به آنهاست زندگی می کنند و با آن روابطی متقابل دارند. این روابط متقابل و تعامل، بین موسسه و محیط آن یک همبستگی در میان آن دو به وجود می آورد.

امروزه محیط بیرونی با شتابی روز افزون در حال تغییر است. تکنولوژیهای موجود هم پیشرفت و توسعه می یابد و هم پیچیده می گردد، بازارها یک ماهیت بین المللی کسب می کنند. مؤسساتی با افزایش ظرفیت و نفوذشان گسترش می یابند و با پخش در تمام حیطه ها و مراحل حیات، جامعه را به صورت جامعه سازمانها در می آورند منابع انرژی تغییر می کند، در شاخه های مشخص صنایع تقاضای مصرف کنندگان تفاوت می یابد و فشار مصرف کنندگان بر روی مؤسسات فزونی میگیرد، مؤسسات به تدریج به خدمات زیربنایی دولت بیشتر وابسته میگردند، توسعه و تحولات در عرصه ارتباطات دنیا را به صورت یک جامعه کوچک نشان می دهد و ...

تمامی این تغییرات هدف ساختار و طرز رفتار مؤسسات را در دراز مدت به صورت ناکارآمد درآورده و انطباق آنها را با محیط الزامی می سازد به همین جهت مؤسسات برای اینکه بتوانند به حیات و روند موفقیت خویش ادامه دهند به انجام نوآوری (نو آفرینی) و برخورداری از یک ساختار مدیریتی که بتواند استراتژیهای باز و رو به بیرون تشکیل دهد، وابسته می مانند، زیرا هدف اساسی استراتژی، تا آنجه که منابع و تواناییهای موسسه اجازه می دهد تامین انطباقش با محیط است.

استراتژی، قبل از هر چیز دیگر در محیطی که سراسر تغییر میکند، نامعلوم است و در نتیجه به میزان نسبتاً زیادی که در آن عدم اطمینان وجود دارد، یک سمت و سوی معینی را برای موسسه فراهم خواهد آورد.

در این نقطه موسسه بدون استراتژی را می توان به یک کشتی تشبیه کرد که قطب نما ندارد. به همین سبب می توان گفت پایه و اساس عدم موفقیت موسسات نبود استراتژی، اشتباه بودن و یا اجرای غلط آن است.

زیرا در شرایط نامعلومی اگر امکان استفاده موثر از استراتژیهای مناسب وجود نداشته باشد عدم موفقیت اجتناب ناپذیر خواهد بود. فوایدی را که یک استراتژی و یا فرآیند تعیین

استراتژی برای یک موسسه فراهم خواهد آورد به شرح ذیل می توان خلاصه کرد^{۳۸} :

(۱) استراتژی قبل از هر چیز امکان ارزیابی محیط و پیش بینی آینده را می دهد .
پیش بینی و تخصیص تغییر و تحولات و شکل گیریهای محیط در آینده فرصت انجام آمادگی را برای موسسه در مورد اینکه چگونه رفتار خواهد کرد و چه نوع تدابیری را اتخاذ خواهد نمود فراهم می آورد . این پیش بینی و تخمینها اطلاعاتی را که برای فعالیتهای موسسه راهنما خواهد بود فراهم می سازد .

در صورت نبود استراتژی برای فرصتهای جدید در داخل و خارج موسسه اصولی که راهنما خواهد بود تشکیل نخواهد گشت . جدا از این نقصان اطلاعات که زاینده تغییرات محیطی است سبب ایجاد شکاف یا فاصله میان موسسه و محیطش خواهد شد و به نسبت آن قابلیت انطباق موسسه با محیط به تدریج کاهش یافته و عدم موفقیت ظاهر خواهد گشت . کوتاه سخن آنکه موسسه ای که فعالیت استراتژیک انجام ندهد متوجه فرصتها و تهدیدهای محیطی نخواهد بود
(۲) فرصت خود ارزیابی را به موسسه می دهد :

استراتژی به موسسه در مورد اینکه (چه نوع موسسه ای است؟) و (در چه موقعیتی قرار دارد؟) اطلاعات لازم را فراهم می سازد . البته برای پاسخ دادن به این پرسشها امکان آگاهی یافتن موسسه به طور یکپارچه از نقاط قوت و ضعف قسمتها و یا سیستمهای فرعی آن سبکهای مدیریتشان ارزشهای مدیران خواست و تمیذاتشان پیش داوریهای آنها و ... را خواهد داد .

نبود فعالیتهای استراتژیک به ارزیابی موسسه از راه حدس و گمان و همچنین به احتمال زیاد به تعاریف نادرست از آن منجر خواهد شد و به همین سبب توزیع منابع به طور موثر به محیط های سودآور انجام نخواهد شد .

(۳) در درون موسسه به طور یکپارچه میل به اهداف مشترک و انسجام را فراهم می سازد :
استراتژی در هر سطح سازمان انجام فعالیتهای منسجم با یکدیگر را امکان پذیر می سازد . اگر با نگرش سیستمی بیندیشیم همچنانکه یک موسسه محیطی خاص خود را دارد مشاهده می شود که زیر سیستمهای آن نیز هر کدامشان برای خود محیطی خاص را دارا هستند به عنوان مثال برای قسمت بازاریابی محیطی متشکل از مدارس، نشریات، انجمنهای بازاریابی، قسمتهای بازاریابی دیگر موسسات و رفتارهایشان و تکنیکهای نوین بازاریابی وجود دارد .

۳۸. علیرضا امیرکبیری ، مدیریت استراتژیک ، ص ۱۵ - ۵۵

ویژگیهای هر یک از این زیر محیطها متفاوت است. در نتیجه این تفاوتها قسمتهای زیرین سازمان در طی زمان شروع به تفکیک از همدیگر می کنند و به هدفهای متفاوتی روی می آورند. برای پیشگیری از این امر نیاز به یک هماهنگی موثر و هدف مشترک است. بدین ترتیب استراتژی برای ایجاد هماهنگی یک هدف مشترک به وجود می آورد.

در صورت نبود استراتژی به تدریج واحدها تفاوت پیدا کرده و هر کدام به جای نیل به هدف مشترک تحقق پذیری اهداف خویش را دستور کار خود قرار خواهند داد.

(۴) استراتژی و سیاستها، فعالیتها را به یک مجرای معینی سوق می دهد و برای برنامه ها یک چهارچوب تشکیل می دهد.

برای اثر بخش بودن در فعالیتهای مدیریتی با حرکت از اهداف کلی به سوی پیچ و مهره باید برنامه ریزیهای با تفصیل و جزئیات بیشتر انجام داد. استراتژیها برای تمام این برنامه اصول و یک چهارچوب کلی تشکیل می دهد. در حقیقت در حیطه اقتصاد، موسسه ای که برای بقاء مجادله می کند اگر استراتژیهای اساسی را درست تثبیت کند حتی اگر بعضی خطاهای تاکتیکی را هم انجام دهد موفق خواهد شد.

در صورت نبود استراتژی و سیاستهای کلی خطاهای تاکتیکی جبران ناپذیری انجام خواهد گرفت به عبارت درست تر برنامه های غلط و اشتباه قسمتها، نتایجی به بار می آورد که می تواند به قیمت اضمحلال موسسه تمام شود.

(۵) استراتژی، کیفیت تصمیمها و پروژه های موسسه را افزایش میدهد.

استراتژی به خاطر سوق دادن موسسه به تجزیه و تحلیل محیط درون و بیرون خود پیش بینهای لازم را از قبل در زمینه فرصتها و تهدیدها فراهم می سازد و امکان پیش بینی از قبل تشخیص مسائل با جزئیات آنها، مشخص شدن گزینه ها، انتخاب و اجرای مناسبترین راه را بدون اینکه فشار زمانی باشد پدید می آورد. همچنانکه با نبود فعالیتهای استراتژیک نمی توان از فرصتها استفاده کرد خطرها را نیز به موقع نمی توان تشخیص داد. بنابراین هنگام رویارویی با مشکلات متوجه آن خواهیم شد و تصمیم گیری سریع به صورت یک ضرورت در آمده و اجتناب ناپذیر خواهد گشت. به این مقوله گذران بحران در موسسات گفته می شود. لازم به ذکر است در کنار تمامی این فواید استراتژی به ویژه در مرحله طرح ریزی یک هزینه قابل توجهی را ایجاب می کند. فعالیتهای به وجود آوردن استراتژی سرمایه گذاری انسان، زمان و پول را ضرورت می بخشد. از این جهت بیشتر اوقات نسبت به فعالیتهای

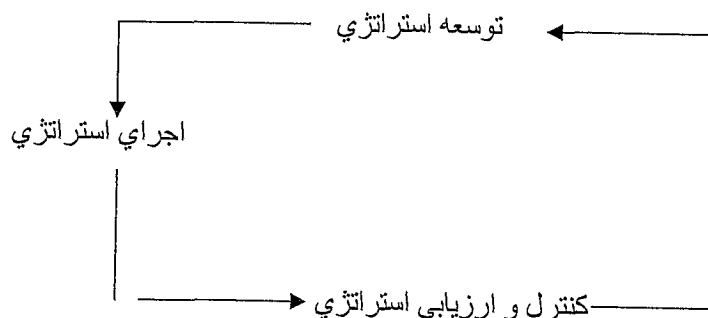
استراتژیک اهمال شده و یا ضرورتی برای آن احساس نمی شود . این مورد به ویژه از لحاظ مؤسسات کوچک تا حدود زیادی حائز اهمیت است .

خارج از این فعالیتهای استراتژیک در مؤسسات به خاطر افزایش دادن گرایشها به فعالیتهای منطقی و بی خطر و متمرکز ساختن مدیران بر روی اهداف تعیین شده همچنانکه امکان دید فرصتهایی که بعداً پدید خواهد آمد نخواهد داد یادآوری برخی از عملکردهای منفی آن نیز مفید است .

فرآیند و مراحل مدیریت استراتژیک (تدوین و برنامه ریزی استراتژی برای سازمان)

فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان به عنوان فرآیند يك تصمیم گیری ویژه و یا حل مشکل به شمار آورد . به این ترتیب مدیریت استراتژیک همچنانکه در فرآیند تصمیم گیری نیز آمده است با يك نگرش كلي از مراحل برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی تشکیل می شود . به طور منطقی آغاز فرآیند را تثبیت اهداف و توسعه استراتژیهای مناسب تشکیل می دهد و سپس اجرای آنها با کنترل نتایج و ارزیابیشان صورت می گیرد به عبارت دیگر فرآیند مدیریت استراتژیک بر حسب توسعه و تعریف استراتژی، اجرای استراتژیها و ارزیابیهای استراتژیهای موسسه از سه مرحله تشکیل شده است :

نمودار شماره ۲ : فرآیند كلي مدیریت استراتژیک^{۳۹}



الف) توسعه استراتژیها

در مرحله اول فرآیند مدیریت استراتژیک مدیران شرایط موجود موسسه را ارزیابی می کنند ، منابع داخلی و قابلیتها را تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کنند و برنامه ها را توسعه می دهند . برای توسعه برنامه های استراتژیک دنبال کردن تغییرات محیطی با در نظر گرفتن فرصت و تهدیدها باید اهدافی که می خواهد تحقق یابد تعیین شود . مرحله توسعه استراتژیها و آماده کردن برنامه های استراتژیک در سه سطح می تواند تحقق یابد :

۱. تجزیه و تحلیل محیط بیرونی :

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی وابسته به تغییر و تحولات محیط خارجی موسسه فعالیتهای معطوف به پیش بینی فرصت و یا تهدیدهایی است که موسسه با آن مواجه خواهد شد .

۲. تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیتهای موسسه : برای مشخص کردن اینکه از توسعه و تحولات محیط خارجی چقدر می توانیم سود بجویم فعالیتهای معطوف به تجزیه و تحلیل منابع داخلی مبتنی بر تشخیص منابع و قابلیتهایی است که موسسه داراست .

۳۹. فرد آردیوید، مدیریت استراتژیک

۳. مشخص شدن مقاصد و اهداف استراتژیک :

بعد از دو تجربه و تحلیل فوق به نام سه حیطه مسئولیت استراتژیک در داخل موسسه، مقاصد و اهداف مورد نظر تعریف می شود .

ب) اجرای استراتژیها :

اجرای استراتژیها پاره ای از مسئولیت مدیر عالی است که اجرای آن در بعد وسیع با مدیریت سطوح میانی تقسیم شده و حتی به شکلی تا سطوح پایین نیز گسترش می یابد .

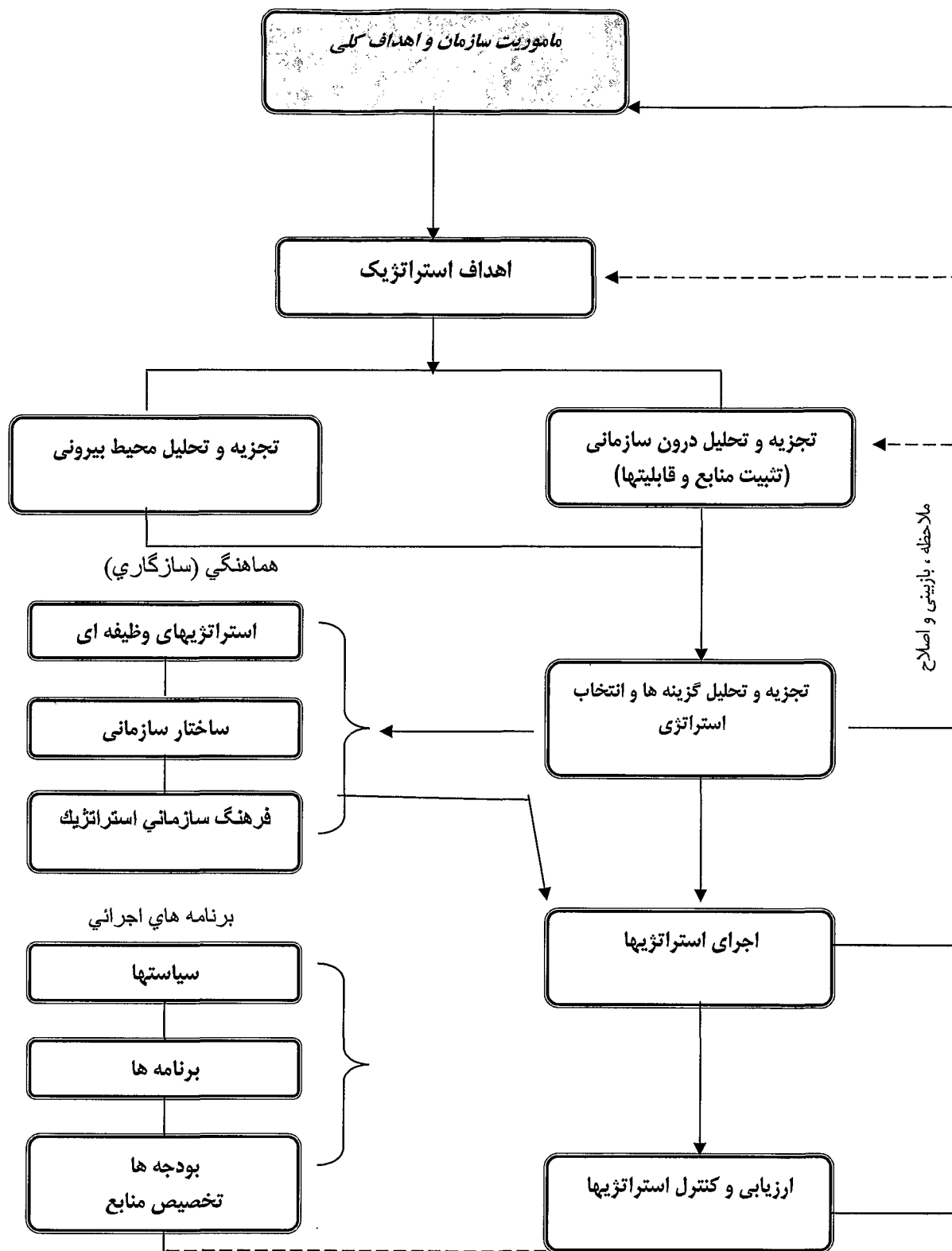
بعد از توسعه استراتژی و آماده نمودن برنامه های استراتژیک اولین فعالیتی که باید انجام گیرد سازماندهی استراتژیها برای اجرای موفقیت آمیز آنهاست . نه تنها برای برنامه ریزی استراتژیک بلکه برای فعالیتهای هر سطح مدیریتی نیز سازماندهی ضرورت دارد . ساختار در سازمانها استراتژی را تعقیب کرده و بهترین خدمات را برای اجرای آن ارائه می دهد . به همین سبب ساختار سازمانی مورد استفاده مانند تقسیم بندی براساس وظیفه و یا کالا و درجه تمرکز و یا عدم تمرکز اختیار و مسئولیتهای مدیران نیز باید بنا به استراتژی انتخاب شده تنظیم گردد .

از طرف دیگر استراتژی و سیاستهای قسمتهای زیرین و آماده نمودن برنامه ها و بودجه های معطوف به اجرا نیز جزء فعالیتهای ضروری به شمار می آید که باید در این مرحله به جا آورده شود . در به جا آوردن تمامی اینها جمع آوری اطلاعات و داده هایی که موسسه می تواند مورد استفاده قرار بدهد و فراهم آوردن سیر و جریان آن از اهمیتی کلیدی برخوردار است . ایجاد ساختار کنترل و ارتباطات نیز اهمیتی حیاتی دارد . سیستم اطلاعات غیر رسمی نیز به طور یکپارچه باید مورد بررسی قرار گیرد .

در اجرای موفقیت آمیز استراتژیها موضوع دیگری که باید روی آن خیلی تأکید شود فرهنگ سازمانی است . در راستای استراتژی توسعه داده شده توجه به فرهنگ سازمانی و به وجود آوردن ارزشهای مشترک براساس جهات جدید، به طور یکپارچه سازمان را به حرکت درآورده و به این ترتیب موفقیت را افزایش خواهد داد .

پ) کنترل و ارزیابی نتایج استراتژیک :

مرحله کنترل یکی از عناصر اساسی وظیفه ارزیابی عملکرد در بطن فرآیند مدیریت است . اهداف اساسی تعیین می شود استراتژیها تدوین میگردند و برنامه ها تهیه و اجرا می گردند و پس از آن نوبت به مرحله ارزیابی می رسد . نتایج استراتژی اجرا شده در ابعاد مختلف از نظر گذرانده می شود و دلایل پشت پرده مورد بررسی قرار می گیرد .



نمودار شماره ۳: فرایند جامع مدیریت استراتژیک^{۴۰}

۴۰. علیرضا امیرکبیری، مدیریت استراتژیک، ص ۴۵

کنترل استراتژیها چگونگی روند اجرای استراتژیها و میزان موفقیت در اهداف و برنامه ها را نشان خواهد داد و برای انگیزش اعضای سازمان نیز ابزارهای مورد نیاز را فراهم خواهد ساخت .

مرحله ارزیابی درست مانند فرآیند برنامه ریزی و کنترل است که هم آغاز و هم پایان یک فرآیند مدیریتی است که ادامه دارد . بعد از انجام ارزیابی با انعکاس داده های به دست آمده به آینده مرحله توسعه استراتژی دوباره آغاز می شود .

گفته های فوق درباره فرآیند مدیریت استراتژیک و مراحل آنرا در نمودار شماره ۳ می توان مشاهده نمود.

ارزیابی و انتخاب راهبردهای کسب و کار : جستجوی مزیت رقابتی پایدار

مدیران کسب و کار راهبردها را ارزیابی کرده راهبردی را انتخاب می کنند که از نظر آنها باعث موفقیت کسب و کار آنها می گردد . این موفقیت وقتی به دست می آید که کسب و کار مذکور نسبت به رقبا از مزیت هایی برخوردار باشد .

دو منبع مهم و برجسته کسب مزیت رقابتی ساختار هزینه و توانایی ایجاد تمایز نسبت به رقباست . مطالعات انجام شده بیانگر آنست که استفاده از يك یا هر دو منبع فوق توسط کسب و کارها معمولاً سودی بالاتر از سود متوسط در آن صنعت را نصیب آنها کرده است اما کسب و کارهایی که فاقد یکی از این دو مزیت بوده اند معمولاً سود متوسط یا کمتر از متوسطی را تجربه کرده اند . همچنین آنهایی که فاقد هر دو مزیت بوده اند در میان کسب و کارهای آن حوزه ضعیف ترین عملکرد را داشته اند و برعکس شرکت هایی که از هر دو مزیت برخوردار بوده اند بالاترین سطح سود را در آن صنعت بدست آورده اند .

جدول زیر بیانگر متوسط بازده سرمایه گذاری (ROI) برای بیش از ۲۵۰۰ کسب و کار در هفت صنعت است .

جدول شماره ۱ : متوسط بازده سرمایه گذاری (ROI) برای بیش از ۲۵۰۰ کسب و کار در هفت صنعت^{۴۱}

مزیت تمایز	مزیت هزینه	متوسط ROI
بالا	بالا	۳۵٪
پایین	بالا	۲۶٪
بالا	پایین	۲۲٪
پایین	پایین	۹/۵٪

مدیران در گذشته بر انتخاب یکی از این دو راهبرد تأکید می کردند راهبردهایی که از آنها بعنوان راهبردهای عام رقابتی نام برده می شود. این انتخاب نیز منطقی بود چرا که در این صورت کلیه افراد شرکت درک روشنی از اولویتهای رقابتی آن داشتند و به علاوه مطالعات انجام شده هم نشان می داد که شرکتهای مذکور از نظر سودآوری نسبت به رقبای خود برترند بدون اینکه لازم باشد هر دو راهبرد را با هم انتخاب کنند. اما مطالعات اخیر که در جدول فوق هم به آن اشاره گردید بیانگر آن است که سودآوری بالا نصیب شرکتهایی شده است که از هر دو نوع مزیت رقابتی برخوردار بوده اند.

بنابراین چالش مهم برای مدیران کسب و کار در شرایط فعلی این است که راهبردهای خود را بر مبنای کدام مجموعه از فعالیتهای زنجیره ارزش طراحی کنند که قادر به حفظ هر دو نوع مزیت رقابتی به طور همزمان باشد.

ارزیابی فرصتهای مزیت هزینه :

کسب و کارهایی که راهبرد مزیت هزینه یا رهبری بهام تمام را انتخاب می کنند باید توانایی این را داشته باشند که محصول یا خدمتی را با هزینه ای پایین تر از رقبای تولید نمایند و همچنین بتوانند این مزیت را حفظ کنند.

جدول زیر منابع و مهارتهایی را تعریف می کند که مدیران کسب و کار با استفاده از آنها می توانند در روندی اثربخش تر از نظر هزینه نسبت به رقبای فعالیتهای موردنظر را انجام دهند و یا اینکه ترکیبی از فعالیتهای را انتخاب کنند که مزیت هزینه ای را برای آنها فراهم سازد.

جدول شماره ۲: مهارتها و منابع پرورش دهنده مزیت هزینه^{۴۲}

الف) مهارتها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به مزیت هزینه :

- سرمایه گذاری پایدار و دسترسی به سرمایه
- نظارت شدید نیروی کار یا عملیات فنی
- مهارتهای مهندسی فرآیند
- آسان بودن برای تولید و تحویل به دلیل طراحی خاص
- سیستم توزیع کم هزینه

ب) الزامات سازمانی برای پشتیبانی و حفظ فعالیتهای مزیت هزینه:

- کنترل شدید هزینه ها

- گزارشهای کنترلی تفصیلی و فراوان

- بهبود مستمر و گرایش بهینه کاوی

- ساختار سازمانی و مسئولیت پذیری

- سیستم انگیزش مبتنی بر اهداف دقیق و معمولاً کمی

فرصتهای ایجاد شده توسط راهبرد مزیت هزینه را می توان در حوزه های زیر جستجو کرد :

- کاهش فشار خریداران برای پایین آوردن قیمت

- حفظ و دوام مزیت هزینه ممکنست رقبا را مجبور نماید که در حوزه های دیگر فعالیت کنند

چرا که اگر شدت رقابت در قیمت ادامه پیدا کند ممکنست برای همه رقبا ویران کننده باشد

چنانکه چندین بار در صنعت هواپیما سازی رخ داده است .

- ورود رقباي جدید مشکل می گردد . تازه واردانی که راهبرد رقابت در قیمت را انتخاب

می کنند مجبورند با رهبر هزینه روبرو گردند بدون اینکه تجربه ای در این زمینه داشته

باشند .

- قیمت پایین محصولات به دلیل انتخاب راهبرد مزیت هزینه جذابیت محصولات جانشین را کم

می کند . محصولات جانشین يك تهدید جدی برای هر کسب و کار است که خریداران

می توانند نیازهای خود را با خرید آنها رفع کنند. مزیت هزینه ای پایین به دارنده آن اجازه

می دهد که در مقابل این تهدید مقاومت کند و نگرانی نداشته باشد .

- حاشیه سود بالاتر نسبت به رقبا رهبر هزینه پایین اجازه می دهد که در مقابل افزایش قیمت

محصولات عرضه کنندگان مشکل پیدا نکند و بتواند وفاداری آنها را در طول زمان بدست

آورد . به عبارت دیگر افزایش ناگهانی و به ویژه غیر قابل کنترل هزینه های عرضه کننده به

آسانی توسط شرکتهای تولیدکننده پایین قابل جذب و تحمل است و این شرکتهای بهتر می توانند با

عرضه کنندگان کار کنند و همکاری و وفاداری آنها را برای آینده و موقعیتهای رقابتی بدست

آورند .

خطرات انتخاب راهبرد رهبری هزینه :

انتخاب راهبرد بهای تمام شده توأم با ریسکهایی است که دوام موفقیت آن را مورد تردید قرار

می دهد . این ریسکها عبارتند از : تقلید رقبا، فعالیتهای مرتبط با کاهش هزینه ها ممکنست به

سرعت و به آسانی از سوي رقبا تقلید شود و آنها تواناییهای مشابهی را کسب کنند و هزینه های خود را کاهش دهند .

عدم توجه به جذابیتهاي رقابتي دیگر، وسوسه کاهش هزینه ها مي تواند جذابیتهاي رقابتي دیگر را در حاشیه قرار بدهد و فرصتهای سرمایه گذاری در فرایندها، محصولات و نوآوریها را کاهش بدهد . همچنین ممکنست به نامرغوب شدن خصوصیات محصول یا فرایندهایی منجر گردد که مصرف کنندگان آنها را به عنوان ویژگی مهم محصول مي شناسند .

کاهش تفاوت هزینه ها در طول زمان رقبا در يك دوره زمانی همراه با طولانی شدن عمده محصول مي آموزند که چگونه هزینه ها را مدیریت کنند . به علاوه حجم مطلق فروش اغلب کاهش پیدا مي کند . شبکه های توزیع و عرضه کنندگان به مرحله بلوغ مي رسند و خریداران از دانش بیشتری برخوردار مي گردند که همه این عوامل باعث مي شود ارزش راهبرد مزیت هزینه کاهش یابد و ریسک انتخاب این راهبرد در صورتی که قابل دوام نباشد افزایش یابد .

مزیت تمایز :

انتخاب راهبرد تمایز نیازمند آن است که کسب و کار موردنظر از مزیتهاي قابل دوامي برخوردار باشد مزیتهايی که برای خریداران ارزشمند است و این امکان را برای آنها فراهم مي نماید که محصول با ارزشتری در مقایسه با انتخابهاي دیگر و هزینه های پرداختی خریداری نمایند .

روشن است که این تمایز معمولاً از يك یا ترکیبی از چند فعالیت در زنجیره ارزش حاصل مي گردد . به عبارت دیگر يك کسب و کار مي تواند از طریق بهینه سازی عملکرد فعالیتهاي زنجیره ارزش موجود یا خلق ترکیبی جدید به این تمایز دسترسی پیدا کند . اما حفظ و دوام آن به استمرار ادراك خریداران از ارزش بالاي محصول و فقدان تقلید رقبا بستگی دارد .

مهارتها و منابعی که برای پشتیبانی از راهبرد تمایز مورد نیاز هستند به شرح جدول ذیل است :

جدول شماره ۳ : مهارتها و الزامات سازمانی مورد نیاز جهت دستیابی به مزیت تمایز

الف) مهارتهای و منابع پرورش دهنده یا تشویق کننده تمایز :

- تواناییهای قوی بازاریابی

- مهندسی محصول

- استعدادهاي خلاقیت و تشخیص

- تواناییهای قوی در تحقیق بنیادی
- شهرت شرکت برای کیفیت یا رهبری فناوری
- همکاری قوی از سوی عرضه کنندگان قطعات مهم محصول یا خدمت
- ب) الزامات سازمانی برای پشتیبانی و دوام فعالیتهای تمایز
 - همکاری قوی در میان بخشهای بازاریابی، توسعه محصول و تحقیق و توسعه
 - نظام انگیزشی و سنجشهای کیفی به جای سنجشهای کمی
 - جذب افراد خلاق، دانشمند و نیروی کار ماهر
 - سنت نزدیک بودن به مصرف کننده
 - نیروی انسانی ماهر در فروش و عملیات فنی و بازاریابی
- فرصتهایی که راهبرد تمایز برای شرکتهای ایجاد می کند به قرار زیر هستند :
- کاهش رقابت در کسب و کار
- اگر شرکتی راهبرد تمایز را به طور موفق در زمینه ای خاص اجرا کند و محصولات خود را در ذهن گروهی از مصرف کنندگان متمایز از دیگران کند سایر رقبا به حوزه این شرکت وارد نمی شوند . به عنوان مثال هیچ دانشگاه فنی در یک منطقه خاص به رقابت با دانشگاه هاروارد مرکزی بر نمی خیزد .
- کاهش حساسیت خریداران نسبت به قیمت :
- اجرای اثر بخش تمایز در محصولات باعث حساسیت کمتر خریداران نسبت به قیمت می گردد و حتی باعث می شود که خریداران برای بدست آوردن محصول مورد نظرشان قیمتهای بالاتری را پرداخت کنند .
- ایجاد وفاداری نسبت به محصول :
- وفاداری نسبت به محصول یکی از با ارزشترین سرمایه ها برای شرکت محسوب می شود که شرکتهای دیگر براحتی نمی توانند آنرا بدست آورند و همین امر مانع از ورود تازه واردان به صنعت موردنظر می شود .
- خطرات راهبرد تمایز :**
- مدیرانی که مزایای راهبرد تمایز را دنبال می کنند باید خطرات بالقوه زیر را هم مدنظر قرار بدهند :
- تقلید، تفاوتی درك شده را محدود و بی معنا می کند .
- تغییرات فناوری، سرمایه گذاریهای گذشته یا یادگیری را کم اهمیت می کند .

- تفاوت هزینه میان شرکتی‌هایی که راهبرد بهای تمام شده پایین را انتخاب کرده اند با شرکتی‌هایی که راهبرد تمایز را برگزیده اند مشکلات زیادی را جهت حفظ وفاداری نسبت به محصول متمایز ایجاد می‌کند.

ارزیابی تمرکز بر بازار به عنوان راهی برای کسب مزیت رقابتی :
شرکتی‌های کوچک حداقل بهترین آنها عموماً کوششها و فعالیتهای خود را بر بخش کوچکی از بازار متمرکز نموده اند و معمولاً این تمرکز باعث پیشرفت آنها هم شده است .
دو چیز در راهکار تمرکز مهم است نخست اینکه مدیریت باید بر منطقه ای از بازار تمرکز کند که مزیت رقابتی قوی برای کسب و کار ایجاد کند اما باید توجه کرد که تمرکز به تنهایی کافی نیست بلکه تمرکز باید بر مبنای راهبردهای تمایز یا رهبری بهام تمام شده پیگیری شود و به کسب و کار مذکور اجازه دهد که با استفاده از این راهبردها با شرکتی‌های بزرگ رقابت کند .

همچنین ایجاد رابطه شخصی با مصرف کنندگان و شناخت عمیق از خواسته ها و نیازهای آنها موضوع مهم دیگری است که باید در این راهبرد مدنظر قرار بگیرد .
این شناخت و رابطه به خلق محصولات یا خدماتی بهتر از رقبای بزرگ منجر می شود و رضایت بیشتری برای مصرف کنندگان فراهم می سازد و شاید مهمترین اسلحه رقابتی این شرکتها استفاده از راهبرد تمایز است . این شرکتها به دلیل دانش بیشتر از مصرف کنندگان حساسیتهای زمانی آنها را بهتر درک کرده نسبت به شرکت های بزرگ پاسخی مناسبتری به خواسته های آنها ارائه می کنند .

مهارتها و منابعی که برای پشتیبانی از راهبرد تمرکز مورد نیاز هستند بسته به اینکه به همراه کدامیک از راهبردهای تمایز یا رهبری هزینه به کار برده شود به شرح جداول ۲ و ۳ است که به آنها اشاره گردید.

مقدمه :

تاریخچه و شرح مختصری از کفش

پیدایش کفش در ایران و سیر تحول آن از زمانهای قدیم تاکنون تاریخچه مدونی ندارد و به درستی نمی توان گفت که اقوام اولیه آریایی در چه زمان و به چه صورتی از پای خویش در برابر صدمات طبیعی محافظت می کرده اند .

مطالعه کتیبه های مصوری که به چند هزار سال پیش تعلق داشته است مدلل می سازد که اقوام آریایی همانگونه که در بسیاری از پدیده های تمدن زمان خود مبتکر بوده اند به اهمیت حفاظت از پا نیز توجه بسیار داشته و برای این منظور از وسیله ای به نام غوشنگ استفاده می کردند که عبارت بود از تکه ای چوب صاف و صیقلی شده که در یک سر آن شیء تیزی فرو می کردند . بعدها که شکل کفش کاملتر شد غوشنگ نیز تکامل یافت که در بعضی از فرهنگ نامه ها از آن ذکری به میان آمده است . به هر حال این وسیله ابتدایی قدیمی ترین شکل پای پوش در ایران است و تاریخ پیدایش آن به ۴۰۰۰ سال قبل می رسد .^{۳۵}

بدیهی است که بعداً چگونگی تهیه کفش در ایران با توجه به مقتضیات جغرافیایی و شرایط اقلیمی تغییر و تحولات متعدد یافت و پارچه و چرم و وسایل دیگر در تهیه انواع آن مورد استفاده قرار گرفت . ساکنین ناحیه کوهستانی و یا کناره های کویر برای پوشش پاهای خویش از وسیله ای استفاده کردند که امروز به آن چارق می گوئیم چارق از چرم ساخته شده و بندهای درازی داشت که به ساق پا می پیچیدند و پشت پا گره می کردند و سپس نوع دیگری پاپوش مورد استفاده همگانی قرار گرفت که ملکی نامیده می شد و هنوز هم در بسیاری از نقاط کشورمان به همین نام شناخته می شود . ملکی در حقیقت نوعی گیوه می باشد .

۴۳. پای افزار ایرانی قبل از تاریخ، ماهنامه صنعت کفش، اسفند ۸۳، شماره ۹۰، ص ۳۱

با پیشرفت تمدن جهانی و به کارگیری تکنولوژی نوین شکل کفش و چگونگی تهیه آن در ایران نیز دگرگونی یافت و به تدریج حرفه صنعتی ظریفی را ایجاد کرد. در شهرهای بزرگ و پرجمعیت کشور تهیه کفشهای چرمی دستی رواج فراوان یافت و کارگران آزموده و ماهر به تهیه انواع کفش با اشکال مختلف و مدلهای متعدد همت گماشتند و پیشرفتهای چشمگیری متوجه کشورمان شد. اما از صنعت کفش ماشینی و یا به طور کلی استفاده از هر نوع ماشینی تا حدود سال ۱۳۲۵ به هیچ وجه خبری نبوده است.

منابع ایران برای حمایت از صنعت پای افزار و کفش چندان زیاد نیست و مقدار زیادی از مواد اولیه این صنعت باید وارد کشور شود. اکثر محصولات چرمی و غیر چرمی مورد نیاز صنایع کفش از جمله لاستیک، کرباس، منسوجات مشابه و انواع کفی ها و زیره کفش و محصولات پتروشیمی مانند پلی اورتان (P . U) باید به مقدار زیاد از خارج وارد گردد. بعلاوه صنایع کفش به شدت به واردات ماشین آلات وابسته اند.

در سالهای بعد با بالا رفتن میزان جمعیت و علاقه به تنوع کفش و استفاده از مواد گوناگون به دلیل مشاغل مختلف ایجاب می کرد که کفشهایی از مواد دیگر نیز در کشور ساخته شود و همزمان با ورود ماشینهای بسیار کوچک اولین کارخانجات لاستیک سازی از حدود سال ۱۳۲۵ به فعالیت پرداخته و در حد بسیار ابتدایی و با ماشین آلاتی کوچک و ساده به ساخت کفش لاستیکی پرداختند. این کارگاههای و یا کارخانجات کوچک قادر به تولید فراوان و گوناگون نبودند و فعالیت آنها از نظر علمی و فنی نمی توانست قابل توجیه باشد تا اینکه در حدود ۱۰ سال بعد یعنی تقریباً از سال ۱۳۳۵ فعالیت کارخانجات کفش ماشینی در زمینه ساخت و تولید کفش چرمی و لاستیکی در ایران شروع شد و به خصوص بعد از سال ۱۳۳۷ سه شرکت به اسامی کفش ملی، بلا و وین از طریق توسعه عمومی موفق شدند میزان تولیدات کفش را بسیار افزایش دهند. از طرف دیگر با پیشرفت برق آسای کارخانجات کفش ماشینی در ایران لزوم استفاده از مواد اولیه گوناگون هر روز بیشتر احساس می شد و مواد اولیه از قبیل چرم یا لاستیک نمی توانست جوابگوی جامعه باشد.

اولین علائم ظهور و پیدایش پلاستیک را طی سالهای حدود ۱۳۴۴ به بعد به وضوح میتوان ملاحظه کرد و پس از این سال به دلیل سادگی و سرعت عمل این ماده سریعاً جای کفش لاستیکی را اشغال و هر روز آنرا محدودتر نمود. ظهور برق آسای ماشین آلات تزریق پلاستیک که مستلزم وجود ماشین آلات میکسر و اکسترودر بود چنان ناهماهنگیهایی بوجود

آورد که به طور روزمره می‌بایست مشکلات آنرا برطرف کرده و اکنون نیز در برخی از کارخانجات این ناهماهنگی مشاهده می‌گردد.

درست در زمانی که بخشی از مشکلات کارخانجات کفش پلاستیک حل شده بود موضوع دیگری مطرح شد و آن استفاده از مواد پلی‌اورتان در صنایع کفش بود. شتاب حرکت پلی‌اورتان در صنایع کفش به حدی سریع و خارج از هرگونه معیار اصولی بود که اولین کارخانه مستقل ساخت کفش از پلی‌اورتان تقریباً قبل از شروع ورشکست گردید. البته صرف نظر از بعضی ناهماهنگیها کفش مردم ایران تامین و حتی مازاد آن صادر نیز می‌شد. تولیدات این شرکتها به کشورهای طرف قرارداد مانند شوروی سابق، مجارستان، بلغارستان، رومانی، لهستان، اسپانیا، چین، چکسلواکی، یوگسلاوی سابق، ایتالیا، آلمان، فرانسه، نیجریه، عربستان، عراق، افغانستان و قطر صادر می‌شده است. البته این صادرات چون مبتنی بر خرید ماشین آلات و لوازم یدکی و مواد اولیه از خارج و فروش محصول به خارج از کشور بود (معادلات تهاثری) نمی‌توانست مشکل را حل کند. زیرا لازمه صادرات، تولید واقعی در کشور است و سرهم بندی و مونتاژ صادرات نیست.^{۴۴}

۴۴. تاریخچه صنعت کفش کشور، مجله صنعت کفش، شماره ۲۰

وضعیت کنونی کفش :

طیف صنعت کفش در ایران بسیار ناهمگون است در يك طرف حدود ۲۵۰۰۰ کارگر خصوصی و انفرادي کفش وجود دارد و در طرف دیگر این طیف تعداد اندکي موسسات بزرگ یافت می شوند که به تولید انواع کفش ورزشي، چرمي، چکمه هاي نظامي، کفشهاي لاستيكي و پلاستيكي ماشيني اشتغال دارند .

صنعت کفش ماشيني به چهار گروه اصلي تقسيم می گردند که عبارتند از : چکمه و کفش لاستيكي، کفش و چکمه تمام پلاستيك، کفش و پوتين رویه چرمي، کفش رویه پارچه اي و کتاني

همچنين پاي پوش سرپايي (دمپايي ها) به نام SLIPPER ، پاي پوش صندل به نام SANDAL ، پاي پوش کفش به نام SHOE ، پوتين و چکمه به نام کلي BOOTS در بازار بين المللي شناخته می شوند .

کفش و پوتين چرمي : این صنعت را ابتدا در سال ۱۳۳۰ گروه صنعتي ملي احداث کرد و سپس در سالهاي بعد توسط گروه صنعتي بلا و وين این راه دنبال شد .
کفش رویه کتاي و پارچه اي : این صنعت از سالهاي ۱۳۴۰ تا ۱۳۴۱ شکل گرفت و هر روز بر ميزان تولید و ظرفیت آن اضافه شد .

کفش تمام پلاستيك : پيدایش این رشته از صنعت از سالهاي ۱۳۴۴ به بعد بوده است و با توجه به سرمايه هاي زيادي که در این راه به صرف رسیده است از قدرت و امکانات وسيعي برخوردار است . توليدات این رشته شامل : چکمه، نیم چکمه، کفش و دمپايي است .

کفش لاستيكي : توليدات این رشته شامل : چکمه، نیم چکمه، کفش، دمپايي، ورق نئولايت میکروسال پاشنه، تخت کفش و غيره است .

از سال ۱۳۵۳ در کنار کارخانجات کفش کارخانجات ديگري احداث گردید که به توليدات تخت کفش از مواد پلي اورتان اشتغال دارند . مواد اوليه این صنعت از خارج وارد کشور می شود . صادرات کفش ماشيني به ويژه انواع پلاستيك ان در طي دهه ۱۹۷۰ افزایش یافت . در حالیکه يکي از بازارهاي اصلي این صنعت شوروي سابق بود و این صنعت موفق گردید در بازارهاي منطقه اي جمهوريهاي آسياي مرکزي نفوذ کند و رشد آتي این صنعت را تضمين نماید . با این حال حجم صادرات کفش از سال ۱۹۷۹ به بعد کاهش پیدا کرد و تا پايان جنگ تا حد بسيار

ناچیزی تقلیل یافت. در طی سالهای ۹۲-۱۹۹۱ با انجام معاملات تهاثری با شوروی سابق حجم صادرات کفش پلاستیکی به شدت افزایش یافت.

گرچه کار و ارقام قابل اطمینانی هنوز در دسترس نیست ولی قرائن و شواهد حاکی از آن است که این روند صعودی صادرات در سالهای بعد وارونه گردیده است و علت این دگرگونی از یکسو عدم توانایی افزایش واردات از سوی جمهوریهای تازه استقلال یافته شوروی سابق و از سوی دیگر حذف انواع سوبسید کالاهای صادراتی و از جمله مواد اولیه در پی افزایش شدید ارزش برابر ریال بوده است.^{۴۵}

بررسی اجمالی صادرات غیر نفتی و محصولات چرمی و غیر چرمی در شش ماهه اول سال ۱۳۸۴:

آمارها نشانی می دهد: در شش ماهه اول سال ۱۳۸۴ مقدار ۹۹۸۸ هزار تن انواع کالاهای غیر نفتی به ارزش ۳۹۲۰۴ میلیون دلار صادر گردیده است که در مقایسه با مدت مشابه سال ۱۳۸۳ از نظر وزنی ۲۳/۳ درصد و از نظر ارزشی ۱۹/۵ درصد افزایش نشان می دهد که از این رقم ۲۰ میلیون دلار از محل تجارت چمدانی و ۳۱۹/۳ میلیون دلار از طریق بازارچه مرزی صادر گردیده است. لازم به ذکر است که ارزش صادرات در شش ماهه اول سال ۱۳۸۳ معادل ۳۲۸۱/۷ میلیون دلار بوده است. متوسط قیمت هر کیلوگرم کالای صادراتی در شش ماهه اول سال ۱۳۸۴ حدود ۳۹٪ دلار بوده است که در مقایسه با مدت مشابه سال قبل حدود ۳/۱ درصد کاهش داشته است.^{۴۶}

سهم ارزش صادرات محصولات چرمی و غیر چرمی از صادرات محصولات صنعتی و پتروشیمی از ۲/۸۲ در سال ۸۲ به ۱/۱۹ درصد در سال ۸۴ کاهش یافته است که از عمده ترین دلایل کاهش آن افت سهم صادرات کفش و دمپایی غیر چرمی از ۱/۵۲ درصد به ۰/۵۹ درصد در سال ۸۴ است که علیرغم افزایش بهای هر کیلوگرم صادرات محصولات چرمی و غیر چرمی از ۳/۱۶ دلار در سال ۸۲ به ۵/۵۵ دلار در سال ۸۴ متأسفانه شاهد کاهش شدید حجم صادرات محصولات این گروه از ۱۴/۶ هزار تن در سال ۸۲ به ۵/۶ هزار تن در سال ۸۴ می باشیم.^{۴۷}

۴۵. وضعیت کنونی کفش کشور، مجله صنعت کفش، شماره ۲۰

۴۶. وضعیت کنونی کفش کشور، مجله صنعت کفش، شماره ۲۰

۴۷. بررسی اجمالی صادرات غیر نفتی و محصولات چرمی و غیر چرمی در شش ماهه اول سال ۸۴، ماهنامه صنعت کفش،

شماره ۹۶، ص ۲۷

تکنولوژی کفشهای ماشینی :

روشهای تولید کفش در ایران بر اثر پیشرفت و تحولات صنعت دائماً در حال تغییر بودند و امروزه تکنولوژی تولید انبوه که در کارخانجات بزرگ کفش سازی شاهد آن هستیم از نظر کمیت و در موارد بسیاری از نظر کیفیت سایر روشهای تولید سنتی و کارگاهی را تحت الشعاع قرار داده و به نام کفش ماشینی معروف و پای پوش اکثر طبقات جامعه از جمله قشر کم درآمد کشور مان شده است .

اصولی ترین طبقه بندی کفشهای ماشینی شامل کفشهای چرمی، کفش های کتانی و پارچه ای، کفشهای لاستیکی و پلاستیکی است که هر کدام از محصولات یاد شده در تولید به تکنولوژی خاصی نیاز دارد و از مهمترین آنها تکنولوژی تولید کفش های چرمی است که به لحاظ تعداد مراحل تولید از محصولاتی است که در بین کفشهای ماشینی بیشترین زمان را برای تولید و بالاترین سطح اشتغال را بین محصولات مشابه به خود اختصاص داده است .

کفش های لاستیکی نیز به روش پخت مواد لاستیکی در پرس های پخت لاستیک با فشار زیاد انجام می شود و تولید کفشهای پلاستیکی نیز از طریق تزریق کامپاند « پی وی سی » به قالب کفش صورت می گیرد .

علاوه بر محصولات فوق تولید مواد دیگری مانند پلی یورتان و ترمو پلاستیک در ساخت زیره کفش از مواد عمده و پرمصرف هستند که در حال حاضر ترمو پلاستیک به نسبت سایر مواد کیفیت بالاتری دارد . .

در سال ۷۶ حدود ۲۰ میلیون جفت کفش ماشینی چرمی، ۲۵ میلیون جفت کفش ورزشی، ۱۰ میلیون جفت کفش لاستیکی و ۷۰ میلیون جفت کفش پلاستیکی تولید شده است . کل تولید کفش چرمی با احتساب کارگاهها و کارخانجات کوچک دست دوز به بیش از ۱۳۰ میلیون جفت در سال می رسد . ظرفیت تولید دیگر انواع کفش به ویژه کفش پلاستیکی و دمپایی به دلیل پراکندگی واحدهای کوچک تولیدی و در دست نبودن آمار دقیق از تولید آنها در دسترس نیست .^{۴۸}

۴۸ . تکنولوژی کفشهای ماشینی، ماهنامه صنعت کفش، شماره ۴۷

بررسی وضعیت رقابتی ایران در تولید انواع پای پوش

در عصر حاضر با جهانی شدن تجارت و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیچیدگی و رشد فزاینده بازارهای مصرف محصول، افزایش تعداد رقبا، افزایش سریع تغییرات در الگوهای مصرف و تقاضا و کاهش طول چرخه نوآوری محصول و کوتاه تر شدن دوره عمر محصول از سویی دیگر، بنگاهها، صنایع و حتی کشورهای مختلف با شرایطی روبرو هستند که حیات آنها را در عرصه اقتصاد و تجارت مورد تهدید قرار داده است. بنابراین جهت حضور موفق در بازارهای رقابتی تجارت جهانی، شناسایی مزیت های نسبی و حمایت و سرمایه گذاری بیشتر در آنها از مزیت بسیار بالایی برخوردار است.

معرفی شاخص مزیت نسبی آشکار شده (RCA)*

به منظور شناسایی میزان رقابت پذیری و مزیت های نسبی، روشهای گوناگون و متنوعی وجود دارد یکی از پرکاربردترین این روشها استفاده از شاخص مزیت نسبی آشکار شده است که بر پایه اصل مزیت نسبی ارائه شده است.

بر اساس این اصل، کشوری که در کالاهای خاص مزیت نسبی دارد در تولید و صادرات آن تخصص پیدا کرده و آن کالا را صادر خواهد کرد. شاخص RCA توسط بالاسا (۱۹۶۵) ارائه شده و توسط والراس (۱۹۹۱) توسعه پیدا کرد که به طور ساده برای بررسی مزیت نسبی انواع پای پوش می توان آن را به شکل زیر تعریف کرد:

میزان صادرات ایران در انواع پای پوش

میزان کل صادرات ایران

RCA =

میزان صادرات انواع پای پوش در جهان

میزان کل صادرات جهانی

مقدار این شاخص اگر بزرگتر از یک باشد، بیانگر وجود مزیت نسبی در تولید و صادرات انواع پای پوش است.

*. Revealed Comparative Advantage

همچنین اگر روند آن در یک دوره به طور مستمر روبه رشد باشد ، نشان دهنده آن است که توان صادرات محصول روزبه روز افزایش یافته است و تقاضای خارجی آن از روند باثباتی برخوردار است البته این موضوع در جهت عکس نیز برقرار است .

بررسی مزیت نسبی صنعت پای پوش ایران در مقایسه با سایر کشورها

صادرات انواع پای پوش سهم اندکی را در کل صادرات ایران داراست به طوری که طی سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲ میلادی به طور متوسط سهمی حدود ۰/۲۹ % از کل صادرات ایران (مجموع صادرات نفتی و غیرنفتی) را به خود تخصیص داده است .

همانگونه که در جدول ۴ نیز قابل مشاهده است صادرات این گروه از محصولات طی دوره ۵ ساله ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲ روند نسبتاً صعودی داشته است و بهترین وضعیت آن مربوط به سال ۲۰۰۱ بوده است . همچنین سهم ایران از تجارت جهانی نیز در انواع پای پوش با رشد همراه بوده که می تواند امیدواریهایی را به همراه داشته باشد.

اما در کل دوره ۵ ساله مورد مطالعه مقدار شاخص RCA همواره کمتر از عدد یک بوده که بیانگر عدم مزیت در صادرات این محصول برای ایران است . اگر چه میزان صادرات پای پوش و نیز سهم تجارت جهانی آن روند نسبتاً صعودی داشته اما نوسان در میزان صادرات سایر اقلام کشور سبب شده که سهم این گروه از محصولات از کل صادرات کشور و نیز مقدار شاخص RCA مربوط به آن در طول دوره با نوسان زیاد و بی ثباتی همراه باشد .

به طور کلی می توان اظهار داشت ، اگر چه انواع پای پوش تاکنون از مزیت نسبی برخوردار نبوده اما روند تولید و صادرات آن صعودی است و نسبت به بسیاری از محصولات دیگر مانند انواع کیف و چمدان ، لباس زنانه و مردانه تهیه شده از پارچه های تاروپود بافت که مقدار شاخص RCA آنها در همین دوره به ترتیب و به طور متوسط ۰/۰۹۲۶ ، ۰/۱۶۷۲ و ۰/۱۴۹۰ بوده که از وضعیت فوق العاده بهتر و امیدوارکننده تری برخوردار است.

از سوی دیگر چین و ایتالیا عمده ترین تولیدکنندگان و صادرکنندگان انواع پای پوش در جهان هستند به طوری که در سال ۲۰۰۲ به ترتیب ۲۸/۶۹ و ۱۹/۶۳ درصد از کل صادرات جهانی را به خود اختصاص داده اند.

اسپانیا ، بلژیک ، آلمان ، برزیل و پرتغال نیز از دیگر صادرکنندگان عمده این محصول محسوب می شوند. در همین سال به ترتیب ۵/۵ ، ۴/۸ ، ۴/۲۶ ، ۳/۹۲ و ۳/۲۸ درصد از کل صادرات جهان را در اختیار داشته اند.

جدول ۵ ارزش صادراتی انواع پای پوش چین و ایتالیا به همراه کشورهای اندونزی و ترکیه که تا حدودی شرایط اقتصادی مشابهی با ایران دارند را نشان می دهد.

میزان صادرات چین همواره به صورت صعودی افزایش یافته است و این در حالی است که صادرات بقیه کشورهای بانوسان همراه بوده است. بررسی شاخص RCA در این کشورها نشان دهنده مزیت نسبی بسیار بالا در سه کشور چین، ایتالیا و اندونزی است. البته مقدار این شاخص برای چین سیر نزولی ۵/۷ درصدی داشته که این مسأله به دلیل رشد سریع سایر اقلام صادراتی این کشور بوده است. کشور ترکیه نیز در این محصول تا حدودی با مشکل روبرو بوده است.

آمریکا نیز عمده ترین وارد کننده انواع پای پوش در دنیا محسوب می شود و در سال ۲۰۰۲ به تنهایی ۳۰/۶ درصد از کل واردات جهانی را داشته است. هنگ کنگ، آلمان، انگلستان، فرانسه و ژاپن از دیگر وارد کنندگان عمده در سال ۲۰۰۲ بوده اند و به ترتیب ۹/۵۳، ۷/۸، ۶/۷۱، ۸/۳۵ و ۵/۵۶ درصد از کل واردات جهانی را به خود اختصاص داده اند. البته واردات هنگ کنگ بیشتر به منظور صادرات مجدد آن صورت گرفته و سهم کمی از این واردات در خود منطقه مورد مصرف قرار می گیرد.

حضور چین به عنوان اصلی ترین قدرت جهانی تولید و صادرات انواع پای پوش در بازارهای داخلی ایران باعث ایجاد شرایط بسیار حساس و رقابتی برای تولیدکنندگان داخلی شده است و ادامه حیات آن را با تهدیداتی روبرو کرده است.

بنابراین لازم است جهت رقابت هوشمند با چین در بازارهای داخلی همچنین حضور فعالتر در عرصه بازارهای جهانی و روند روبه رشد کنونی از سوی تولیدکنندگان و متولیان این صنعت استراتژیهای مشخص و با برنامه ای پیش گرفته شود.

مسئله حمایتی هدفمند و برنامه ریزی شده دولت می تواند گامی بلند در جهت توسعه و رشد روزافزون این صنعت باشد.

جدول شماره ۴ : مزیت نسبی ایران در انواع پای پوش^{۴۹}

معیار	۱۹۹۸	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	متوسط دوره	نرخ رشد (%)	میزان ثبات روند (K^2)
صادرات کشور (هزار دلار)	۴۷۰۵۲	۴۲۶۸۷	۵۴۹۰۰	۱۰۱۸۱۴	۶۸۷۲۵	۶۳۰۲۸	۱۷/۶۸	۰/۵۵
سهم از کل صادرات ایران (%)	۰/۳۶	۰/۲۲	۰/۲	۰/۴۴	۰/۲۴	۰/۲۹	۰/۱۷۳	۰/۰۰
سهم از کل صادرات جهانی (%)	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۲۶	۰/۱۸	۰/۱۷	۱۶/۱۱	۰/۵۳
RCA	۰/۴۷۹۳	۰/۳۰۱۹	۰/۳۰۳۵	۰/۶۲۳۴	۰/۳۵۲۱	۰/۴۱۳۱	۱/۰۹	۰/۰۰

جدول شماره ۵ : ارزش صادرات انواع پای پوش در برخی از کشورهای رقیب

کشور	۱۹۹۸	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	متوسط دوره
چین	۸۳۸۹۷۲۹	۸۶۷۸۸۲۰	۹۸۵۰۲۲۶	۱۰۰۹۵۷۶۹	۱۱۰۹۰۰۸۴	۹۶۲۰۹۲۶
ایتالیا	۷۷۶۵۵۷	۷۲۹۶۵۰۴	۷۱۵۳۳۰۴	۷۵۷۰۳۵۴	۷۵۷۸۷۲۹	۷۴۷۴۵۷۰
اندونزی	۱۲۰۶۰۵۵	۱۶۰۱۷۶۶	۱۶۷۲۱۱۰	۱۵۰۵۵۸۰	۱۱۴۸۰۵۲	۱۴۲۶۷۱۴
ترکیه	۱۱۹۳۶۸۳	۹۵۹۷۸۷	۸۸۲۹۴۴	۷۹۴۴۴۲	۹۹۵۳۳۲	۹۶۵۳۳۷

جدول شماره ۶ : شاخص RCA انواع پای پوش در برخی از کشورهای رقیب

کشور	۱۹۹۸	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	متوسط دوره	نرخ رشد (R^2)	میزان ثبات روند (K^2)
چین	۶/۳۶۸۴	۶/۴۸۷۴	۶/۳۰۵۶	۵/۵۹۹۸	۵/۱۰۹۸	۵/۸۵۲۹	۰/۸۲	۵/۷۰
ایتالیا	۴/۴۱۲۲	۴/۴۶۲۰	۴/۶۹۶۷	۴/۵۴۳۱	۴/۴۵۳۱	۴/۵۱۸۸	۰/۰۵	۰/۳۶
اندونزی	۳/۳۷۰۹	۴/۷۳۸۴	۴/۲۳۸۱	۳/۹۰۰۴	۲/۹۷۰۲	۳/۸۲۲۹	۰/۱۵	۴/۳۸
ترکیه	۰/۹۲۸۵	۰/۵۷۶۰	۰/۶۳۶۲	۰/۵۷۳۸	۰/۵۳۴۴	۰/۶۴۵۰	۰/۶۳	۰/۱

مشکلات و تنگناهای صنعت کفش

در این بخش از صنعت کشور، وجود دو نوع مشکلات باعث گردیده که از پتانسیلهای موجود در آن به نحو مطلوب استفاده نگردد:^{۵۰}

- مشکلات پیرامونی که به صورت عام تقریباً دیگر صنایع کشور را شامل می شود.
- مشکلات درونی خاص صنعت کفش
- قبل از پرداختن به این مشکلات، لازم است نقطه نظرات کارشناسان جهانی این صنعت را نسبت به مشکلات موجود در صنعت کشورمان بررسی نماییم. بر اساس تحقیقات صورت گرفته توسط کارشناسان سازمان یونیدو که در سال ۱۳۷۳ از واحدهای تولید کننده کفش کشور بازدید نمودند، در جمع بندی کلی مشکلات این صنعت را به شرح ذیل اعلام نمودند:
- قدمت ماشین آلات و عدم استفاده از تکنولوژی جدید
- ضعف طراحی در محصولات
- کمبود نیروهای متخصص
- عدم برنامه ریزی
- نداشتن مدیریت علمی
- وجود فاصله زیاد بین مدیران ارشد، میانی و پایین در این صنعت
- عدم وجود سیستمهای کنترل کیفیت
- مسائل مربوط به امور بازرگانی و بازاریابی
- عدم وجود سیستمهای هزینه یابی محصول، به طوریکه در این زمینه سهم مواد اولیه، انرژی مصرفی و دستمزد کارگران مورد توجه قرار نمی گیرند لذا قیمت تمام شده محصول بالا می باشد.

۵۰. مشکلات و راهکارهای صنعت کفش ایران، مجله صنعت کفش، شماره ۶۵

از سویی کارشناسان و صاحب نظران داخلی از جمله برخی از تولیدکنندگان و اعضای جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش کشور، ضمن تأیید موارد مذکور نظرات خود را پیرامون مشکلات مبتلا به این صنعت به شرح ذیل اعلام نموده اند:

مشکلات عام

- کمبود نقدینگی
- اعمال فشارهای غیر موجه و نامعقول به تولید « دریافت عوارض »
- مدون نبودن قوانین مالیاتی ، برخی از موارد قانون کار ، مسائل بیمه و...
- بی ثباتی قوانین و مقررات و سیاستهای اقتصادی کشور
- ناکارایی نظام بانکی و اعتباری و عقب ماندگی آن نسبت به نظام مالی و بانکی جهان
- نگرش سیاسی بنگاههای اقتصادی و صنعتی به خصوص در بخشهای دولتی
- نحوه نگرش به حل مسأله اشتغال به طوریکه به جای بازدهی اقتصادی ، صرفاً از صنعت توقع حل مشکل بیکاران وجود دارد.
- فقدان استراتژی مناسب اقتصادی و صنعتی درازمدت

مشکلات خاص

در این بخش مشکلاتی مطرح می گردد که عمده معضلات موجود در این صنعت مربوط به فقدان یا کمبود آنها بوده که مواردی از آنها برخی دیگر از صنایع داخلی را نیز شامل می گردد ، رفع مشکلات مطروحه بایستی از طریق صاحبان این صنعت و برخی دیگر می بایست با همکاری صاحبان صنایع و کمک وزارتخانه ها و سازمانهای ذیربط و مسئول صورت گیرد:

- فرسودگی بالای ۷۰ درصد از ماشین آلات موجود در واحدها
- به روز نبودن قالبها
- دولتی بودن بزرگترین واحدهای این صنعت و عدم کارایی اکثریت این واحدها در یک دهه اخیر
- نازل بودن سطح تحصیلات نیروی انسانی شاغل
- بالا بودن سوابق خدمت نیروهای موجود در این صنعت
- عدم توجه به تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد

- عدم توجه مدیران به مسئله آموزش در اکثر واحدها به دلیل نگرش سنتی به منابع انسانی
- عدم اطلاع نسبی برخی از مدیران از بازارهای جهانی و تحولات اقتصادی در سطح جهان
- فقدان بانک اطلاعاتی مورد نیاز در این صنعت
- فقدان استراتژی تولید برای صادرات به دلیل حاکمیت استراتژی جایگزینی واردات در ۴ دهه گذشته
- کیفیت نامطلوب برخی از تولیدات در مقایسه با استانداردهای داخلی و جهانی
- نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید
- عدم بهره برداری از ماشین آلات وارداتی در برخی از واحدها به دلیل ضعف مسائل آموزشی
- تغییرات در آناتومی پا در دو دهه گذشته و عدم انجام تحقیقات لازم برای تعیین اندازه مورد نیاز مصرف کنندگان در مناطق جغرافیایی
- عدم کارایی شبکه توزیع و در نتیجه انتقال مشکلات بخش توزیع به واحدهای تولیدی
- ضعف تبلیغات
- عدم توجه به مسأله تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی
- عدم تمایل به سرمایه گذاری در تحقیقات بازاریابی به دلیل نگرش سنتی به مسأله توزیع
- عدم وجود یک رشته کارشناسی و یا یک مؤسسه آموزشی جهت تربیت نیروی انسانی متخصص به خصوص در سطح مدیران میانی
- عدم وجود سیستم های کنترل کیفیت در اکثر واحدهای موجود
- بالا بودن قیمت تمام شده این محصول خصوصاً در واحدهای تحت پوشش سازمانهای دولتی ، به جهت بالا بودن هزینه های سربار
- واردات بی رویه کفش به صورت مختلف « قاجاق و شبه قاجاق»^{۵۱}

۵۱. گزارش از معاونت امور تولید و دفتر صنایع نساجی و پوشاک وزارت صنایع و معادن ، مجله صنعت کفش ، شماره ۶۵

بررسی بازارهای مناسب صادراتی برای صنعت کفش کشور

روند کنونی تولید و توزیع صنعت کفش کشور به گونه ای است که جامعه جهانی به سمتی حرکت می کند که محصولات کفش در کشورهای در حال توسعه تولید گردد. با توجه به ویژگی کاربر بودن صنعت کفش و از طرفی ارزان بودن نرخ کارگر در این کشورها و در عوض بالا بودن هزینه های کارگری در کشورهای پیشرفته، لذا از لحاظ اقتصادی فاقد هرگونه توجیهی است که این محصولات در کشورهای توسعه یافته تولید گردد.

بنابراین پیش بینی می گردد که در آینده تولید از سمت کشورهای توسعه یافته به طرف کشورهای در حال توسعه سرازیر گردد.

با توجه به این مطلب پیش بینی می شود بازار کشورهای توسعه یافته گسترش بیشتری یابد چرا که میزان تولید در این مناطق رو به کاهش است و نیاز این بازار همچنان به قوت خود باقی است. در این راستا تولیدکنندگانی گوی سبقت را در این راه می ربایند که از لحاظ تولید کیفیت بسیار بالایی دارند و همچنین قدرت تأمین نیاز بازار را دارا هستند.

با توجه به شواهد مربوط به تولیدکنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان عمده محصولات صنعت کفش در جهان استنباط می شود که بازار کشورهای اروپایی، آمریکای شمالی، جنوب شرق آسیا گسترش بیشتری یابد. البته با توجه به جمعیتی که در کشورهای آسیای شرقی وجود دارد اگر يك برنامه ریزی دقیق همراه با کیفیت برتر محصول وجود داشته باشد، پتانسیل بسیار عظیمی می تواند این منطقه به شمار رود. این امر در سایه نوآوری و خلاقیت تولیدکنندگان، ایجاد مراکز صادراتی توانمند براساس اصول علمی نه بر معیارهای سنتی می تواند تحقق یابد.

کشورهای حوزه خلیج فارس با عنایت به توان اقتصادی بالایی این منطقه بازار خوبی برای محصولات کفش ماشینی می تواند به شمار آید. باید در این بازار و بازارهای مشابه، تحقیقات بازاریابی اجرا شود و مشخص گردد کفش این بازارها به سویی کدام محصولات می باشد. با تعیین مشخصات کالا باید روند تولید را در راستای آن هدایت نمود.

یکی دیگر از پتانسیل های بازار صادرات، کشورهای عضو کنفرانس اسلامی می باشند. با تمهیداتی که در این مجموعه برای مبادلات اقتصادی شکل گرفته و یا در حال شکل گیری است دورنمای خوبی را برای تبادل تجارت در این کشورها ترسیم می کند.

باید فرصتها توسط مسئولین ذیربط به تولید کنندگان و مراکز تحقیقاتی تشریح گردد تا بتوان حداکثر استفاده را از موقعیتهای ایجاد شده به دست آورد.

از دیگر کشورهای دارای پتانسیل خوب در حال حاضر افغانستان است . با توجه به وقایع سیاسی که اخیراً در این کشور اتفاق افتاده و از يك سکون نسبی سیاسی برخوردار گردیده است . پیش بینی می گردد که بازار خوبی پس از چند دهه درگیری در این کشور مهیا باشد. تحرك کشورهای دوردست در این منطقه که همواره به دنبال بازارهای جدید و منافع خود در اقصا نقاط دنیا هستند، مؤید این مطلب است .

منطقه شمال آفریقا به دلیل گسترش روابط سیاسی ایران با این منطقه می تواند حایز اهمیت باشد در این خصوص کشورهای الجزایر ، لیبی ، مراکش . مصر که از جمعیت بالا و روابط رو به گسترش با ایران دارند منبع خوبی برای فروش محصولات کفش می توانند به شمار آیند.

فصل سوم : روش تحقیق

مقدمه

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال تعیین الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات صنعت کفش و دمپایی با استفاده از استراتژیهای رقابتی پورتر می باشد، جهت تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق از روشهای آماری استفاده می کنیم. بدین منظور جهت جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ای طراحی و میان صادرکنندگان توزیع گردید. از طرفی چون در هر تحقیق علمی می بایست اصول اولیه آن همانند جامعه آماری، نمونه آماری، روش تجزیه و تحلیل و... مشخص شود، بنابراین در این قسمت به ذکر این نکات و موارد می پردازیم.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده کلیه صادرکنندگان کفش ماشینی در استان قم می باشد که تعداد آنها با توجه به اطلاعات موجود در سازمان صنایع و معادن استان، ۱۵ شرکت می باشد که همگی آنها تولید کننده نیز می باشند..
با توجه به تعداد کم صادرکنندگان کفش و دمپایی، در این تحقیق همگی آنها به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده اند.

نوع تحقیق

روش تحقیق براساس هدف از نوع کاربردی است. چرا که از نتایج آن می توان برای بهبود روشها و نگرشهای افراد صادرکننده در صنایع تولیدی کفش ماشینی و افراد مرتبط با صادرات در سازمانهای مربوطه استفاده نمود.
همچنین این تحقیق براساس روش و ماهیت، از نوع توصیفی می باشد که در آن وضعیت و موقعیت کلی صادرات صنایع کفش و دمپایی در استان قم مورد بررسی قرار می گیرد.
همچنین این تحقیق از نظر مکانی از نوع میدانی می باشد.

روشهای آماری

در این تحقیق، از آمار توصیفی با به کارگیری جداول فراوانی، شاخصهای مرکزی، و شاخصهای پراکندگی توزیع جهت توصیف و تحلیل داده ها استفاده شده است.

آزمون نسبت موفقیت

این آزمون برای تأیید یا رد سؤالات فرضیات تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. محققان اغلب از نمونه برای تخمین نسبت موفقیت در جامعه آماری استفاده می کنند؛ برای مثال دولتمردان با استفاده از نمونه می توانند به نرخ بیکاری یا نسبت افراد شاغل به کل واجدین شرایط کاری بپردازند. یک مدیر با استفاده از نمونه می تواند درصد افراد راضی از شغل خود را مشخص کند. به طور کلی نسبت موفقیت یکی از مهمترین پارامترهای توصیف مشاهدات با مقیاس اسمی یا رتبه ای است. از آنجایی که بسیاری از تحقیقات در مدیریت از مقیاس کیفی برخوردارند، استنباط نسبت موفقیت در جامعه آماری (P) با استفاده از یک نمونه n تایی می تواند از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد.

فرضیه های تحقیق در مدیریت گاهی نسبت پذیرند؛ فرضیه های مربوط به تحقیقات با مقیاس کیفی با استفاده از آزمون نسبت موفقیت مورد ادعا بررسی می شوند. چنانچه یک فرضیه پژوهشی با p بیان شود، فرضیه های آماری آن با توجه به نوع فرضیه پژوهشی در قالب یکی از حالت های زیر بیان می شوند:

$$1) \begin{cases} H_0 : P \leq P_0 \\ H_1 : P > P_0 \end{cases} \quad 2) \begin{cases} H_0 : P \geq P_0 \\ H_1 : P < P_0 \end{cases} \quad 3) \begin{cases} H_0 : P = \sqrt{P_0} \\ H_1 : P \neq P_0 \end{cases}$$

در این راستا H_0 ممکن است بیان کننده فرضیه پژوهشی یا نقیض آن باشد. چنانچه حجم نمونه مورد بررسی بزرگ باشد ($n \geq 30$) در آن صورت آماره آزمون بدین صورت تعریف می شود:

$$Z = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}}$$

اما در صورتی که حجم نمونه مورد بررسی کوچک باشد ($n < 30$)، در آن صورت توزیع نمونه گیری (p) از توزیع t برخوردار خواهد بود که در آن صورت توزیع آماره آن بدین صورت تعریف می گردد:

$$t = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}}$$

محدودیت‌های تحقیق :

در هر تحقیقی که صورت می‌گیرد ، معمولاً پژوهشگر با محدودیت‌های خاص آن تحقیق روبرو می‌شود . در تحقیق حاضر نیز با محدودیت‌هایی روبرو بوده ایم از جمله این محدودیتها عبارتند از :

(۱) عدم آگاهی بسیاری از صادر کنندگان کفش و دمپایی از مباحثی مانند مزیت رقابتی ، استراتژیهای رقابتی پورتر و ...

(۲) وجود منابع بسیار محدود و ناچیز در رابطه با صنعت کفش و دمپایی

(۳) عدم همکاری لازم اتحادیه در دادن اطلاعات و نیز اسامی صادر کنندگان جهت مصاحبه و توزیع پرسشنامه

(۴) عدم همکاری بعضی از صادر کنندگان در پر کردن پرسشنامه

روشهای گردآوری اطلاعات

(۱) مراحل قبل از تنظیم پرسشنامه

قبل از تنظیم پرسشنامه ، برای جمع آوری اطلاعات از سه طریق استفاده گردیده است که عبارتند از:

- مشاهدات و تجربیات محقق

- مصاحبه با تولید کنندگان و صادر کنندگان

- مراجعه به اسناد و مدارک و گزارشات

(۲) پرسشنامه

اطلاعات حاصل از بررسی پرسشنامه محور بررسی فرضیات تحقیق را تشکیل می‌دهد . پرسشنامه شامل ۳۵ سؤال پنج جوابی به ترتیب فرضیه اول ۱۲ سؤال ، فرضیه دوم ۱۸ سؤال و فرضیه سوم ۳ سؤال و همچنین شامل ۲ سؤال عمومی درباره ی سابقه فعالیت در صادرات و تحصیلات می باشد. متغیرهای مرتبط با هر يك از فرضیات را می توان در جدول زیر مشاهده نمود.

جدول شماره ۷: متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه و ارتباط هر یک از آنان با فرضیات

فرضیات	متغیرهای مرتبط
فرضیه اول	۱. ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز
	۲. اعمال سرپرستی مستقیم
	۳. گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر
	۴. ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت
	۵. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی
	۶. ایجاد مهارتهای بالا در طراحی فرایند
	۷. بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد
	۸. بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرایند تولید
	۹. تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب
	۱۰. تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب
	۱۱. استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب
	۱۲. کاهش هزینه های اداری و سربار
فرضیه دوم	۱. بکارگیری ساختارهای منعطف
	۲. ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت
	۳. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای کیفی
	۴. نوآوری در دادن پاداش به کارکنان
	۵. استخدام کارکنان خلاق و مبتکر
	۶. تشویق و ترغیب به خلاقیت
	۷. افزایش تواناییهای بازاریابی
	۸. تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند
	۹. انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی
	۱۰. ارائه خدمات متمایز
	۱۱. تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی
	۱۲. ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی
	۱۳. ایجاد یک سیستم توزیع متمایز
	۱۴. ایجاد یک سیستم تولید متمایز
	۱۵. تهیه مواد اولیه متمایز
	۱۶. استفاده از تکنولوژی پیشرفته
	۱۷. تمرکز بر ارائه محصولات با کیفیت بالا
	۱۸. افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا
فرضیه سوم	۱. تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات
	۲. تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان
	۳. تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی)

آزمون اعتبار*

این آزمون برای بررسی اعتبار پرسشنامه مورد استفاده قرار می گیرد. در این تحقیق نیز از این آزمون استفاده شده است تا نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه مورد اعتماد باشد. اعتبار کیفیت ثبات و پایایی است که ابزار یا روش جمع آوری داده ها را در طول زمان نشان می دهد^{۵۲} در اینجا منظور از اعتبار این است که اگر پرسشنامه در زمانهای مختلف مثلاً یک هفته بعد توزیع گردد همان نتایج قبلی بدست می آید و یا اینکه اگر به گروه و نمونه ی مشابه دیگری داده شود، همان نتایج قبلی بدست آید.

جهت تعیین اعتبار پرسشنامه تحقیق، از نرم افزار Spss استفاده گردید و مقدار Alpha تعیین شده است. هر چه مقدار Alpha به یک نزدیکتر باشد میزان اعتبار پرسشنامه بالاتر است. اعتبار پرسشنامه از طریق تست «آلفا کرونباخ» به وسیله نرم افزار Spss بدست آمده است. مقدار Alpha بدست آمده ۰/۷۲۴۸ می باشد.

*.Reliability

۵۲. پست، جان، روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه دکتر شریفی، حسن پاشا، دکتر طالقانی، انتشارات رشد، چاپ ششم، ص ۲۰۰.

روایی*

خصیصه ابزار یا روش جمع آوری داده هاست که با داشتن این خصیصه همان مقوله هایی را تعیین می کند که برای تعیین آن مقولات طرح ریزی شده است.^{۵۳}

به منظور تأمین روایی پرسشنامه ابتداء سؤالات طراحی شده و بین ۵ نفر از صادرکنندگان توزیع گردید و نظرات آنها مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به نظرات آنها تغییراتی در سؤالات و نیز گزینه های برخی از سؤالات داده شد. در ضمن ، در هر سؤال از افراد سؤال شده تا مشخص شود که آیا برداشت آنها از سؤالات با منظور محقق یکی می باشد یا خیر. پس از انجام این عمل ، پرسشنامه نهایی شد.

همچنین به منظور تأمین روایی در پرسشنامه سعی شده است :

الف) سؤالات و عبارات پرسشنامه متناسب با فرضیه تحقیق باشد.

ب) تا حد امکان سؤالات و عبارات پرسشنامه قابل فهم و خالی از ابهام باشد.

*. Validity

۵۳. همان منبع ص ۲۰۰.

فصل چهارم

«تحلیل داده ها و آزمون فرضیات»

همان طور که قبلاً بیان شد، امروزه با توجه به شکل گیری رقابت جهانی، مزیت رقابتی از جمله مؤلفه هایی است که ماندگاری سازمانی را تضمین می کند.

کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی شود بلکه بایستی سازمانها با تفکرو طراحی چهارچوبهای علمی در این راستا حرکت نمایند.

مزیت رقابتی، تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبای به مشتریان می کند. به طور کلی مؤلفه های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه سازی، مهارت سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است.

برای ایجاد کسب مزیت رقابتی راهکارهای زیادی وجود دارد که لازم است به تناسب شرایط فرهنگی، سیاسی، انسانی و ساختاری راهکارهای مناسبی به کار گرفته شود.

یکی از شناخته شده ترین راهکارهای کسب مزیت رقابتی، با استفاده از استراتژیهای رقابتی پورتر می باشد که به عنوان هدف و موضوع بررسی این تحقیق قرار گرفته شده است. و به همین دلیل استراتژیهای سه گانه پورتر در جهت کسب مزیت رقابتی در قالب سه فرضیه اصلی این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند. بنابراین این فصل به سه بخش اصلی تقسیم خواهد شد. در بخش اول، فرضیه اول و در بخش دوم فرضیه دوم، و در بخش سوم فرضیه سوم بررسی خواهد شد.

فرضیه اول تحقیق عبارتست از:

«از طریق به کارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت».

در این فرضیه، متغیرهای مستقل شامل اختیارات شدیداً متمرکز، سرپرستی مستقیم، گزارشهای دقیق و مستمر، ثبات در فرآیندها، پاداش بر مبنای هدفهای دقیق و کمی، مهارتهای بالا در طراحی فرایند، روشهای عملیاتی استاندارد، تکنولوژیهای ساده، مواد اولیه ارزان و مناسب، ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب، نیروی انسانی ارزان و مناسب و کاهش هزینه های اداری و سربار می باشد. همچنین مزیت رقابتی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار می گیرد.

فرضیه دوم تحقیق عبارتست از: «از طریق به کارگیری استراتژی تمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت»

در این فرضیه متغیر مستقل شامل ساختارهای منعطف، هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت، پاداش براساس هدفهای کیفی، نوآوری در ارائه پاداش، به کارگیری کارکنان خلاق و مبتکر، ایجاد جو خلاقیت، ارتقاء تواناییهای بازاریابی، ایجاد مشتریان وفادار، تحقیقات اصولی، خدمات متمایز، تبلیغات زیاد، تصویر متمایز، سیستم توزیع متمایز، سیستم تولید متمایز، مواد اولیه متمایز، تکنولوژی پیشرفته، ارائه محصولات با کیفیت و افزایش شهرت شرکت می باشد.

متغیر وابسته در این فرضیه نیز، مزیت رقابتی می باشد.

فرضیه سوم تحقیق عبارتست از:

«از طریق به کارگیری استراتژی تمرکز توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت»

در این فرضیه متغیر مستقل شامل تمرکز بر نوع خاصی از محصولات، تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان و تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار می باشد. در این فرضیه نیز مزیت رقابتی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

لازم به ذکر است که جهت بررسی فرضیات سه گانه تحقیق، پرسشنامه ای توزیع و با توجه به نتایج به دست آمده به رد یا قبول فرضیه فوق اقدام می نمایم.

اما قبل از پرداختن به تجزیه و تحلیل سؤالات مربوط به فرضیات سه گانه، به تجزیه و تحلیل ویژگیهای جمعیت شناختی جامعه آماری مورد بررسی با استفاده از سؤالات اول و دوم پرسشنامه می پردازیم:

تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی

بر اساس سؤال اول میزان تحصیلات صادرکنندگان مورد بررسی قرار گرفته است که پس از بررسی نتایج حاصله مشخص شده است که در حدود ۲۶,۶۷٪ از صادرکنندگان دارای مدرک لیسانس، ۲۶,۶۷٪ دارای مدرک فوق دیپلم و بقیه صادرکنندگان (۴۶,۶۷٪) دارای مدرک دیپلم و پایینتر می باشند. آمار و اطلاعات مربوط به تحصیلات صادرکنندگان در جدول شماره ۸ قابل مشاهده می باشد.

جدول شماره ۸: توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب « آخرین مدرک تحصیلی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
دیپلم و پایین تر	۷	۴۶.۶۷	۷	۴۶.۶۷
فوق دیپلم	۴	۲۶.۶۷	۱۱	۷۳.۳۳
لیسانس	۴	۲۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
فوق لیسانس و بالاتر	۰	۰.۰۰	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

طبق سؤال دوم میزان تجربه و مدت فعالیت صادرکنندگان مورد سؤال قرار گرفته است که طبق نتایج به دست آمده مشخص شده است که ۴۶,۶۷٪ از صادرکنندگان بیش از ۱۰ سال در زمینه صادرات کفش و دمپایی فعالیت دارند. آمار و اطلاعات مربوط به تجربه و مدت فعالیت صادرکنندگان در جدول شماره ۹ قابل مشاهده می باشد.

جدول شماره ۹: توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب تجربه و مدت فعالیت

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
فعالیتی نداشتیم	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
کمتر از ۵ سال	۴	۲۶.۶۷	۴	۲۶.۶۷
از ۵ تا ۱۰ سال	۴	۲۶.۶۷	۸	۵۳.۳۳
از ۱۰ سال به بالا	۷	۴۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

تحلیل داده ها ی اختصاصی و آزمون فرضیات

« بخش اول »

تجزیه و تحلیل فرضیه اول

همانطور که قبلاً گفته شد ، سؤالات ۳ الی ۱۴ پرسشنامه، راجع به بررسی متغیرهای فرضیه اول می باشند که در ادامه به بررسی متغیرهای مربوط به این فرضیه می پردازیم :

- آیا ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0 : p \leq 0.5$

ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1 : P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۰ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{6}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 0.79 < t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون مورد تایید قرار می گیرد. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات کمتر از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز نمی توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۰: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۴	۲۶.۶۷	۴.۰۰	۲۶.۶۷
زیاد	۴	۲۶.۶۷	۸.۰۰	۵۳.۳۳
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۰.۰۰	۶۶.۶۷
کم	۲	۱۳.۳۳	۱۲.۰۰	۸۰.۰۰
خیلی کم	۳	۲۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

اعمال سرپرستی مستقیم

- آیا اعمال سرپرستی مستقیم می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

اعمال سرپرستی مستقیم نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0 : p \leq 0.5$

اعمال سرپرستی مستقیم می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1 : P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۱ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{11}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 2.04 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق اعمال سرپرستی مستقیم می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت. جدول شماره ۱۱: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «اعمال سرپرستی مستقیم»

بسیار زیاد	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
۴	۲۶.۶۷	۴۰.۰۰	۲۶.۶۷	۲۶.۶۷
۶	۴۰.۰۰	۱۰.۰۰	۶۶.۶۷	۶۶.۶۷
۲	۱۳.۳۳	۱۲.۰۰	۸۰.۰۰	۸۰.۰۰
۱	۶.۶۷	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷	۸۶.۶۷
۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰
۱۵	۱۰۰			

گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر

- آیا گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$
 گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1: p > 0.5$
 طبق جدول شماره ۱۲ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 4.18 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۲: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۶	۴۰.۰۰	۶.۰۰	۴۰.۰۰
زیاد	۷	۴۶.۶۷	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
کم	۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت

- آیا ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شو $H_0: P \leq 0.5$
ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۳ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{11}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 2.04 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق ایجاد ثبات در فرآیند شرکت می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۳: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد ثبات در فرآیند شرکت»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۹	۶۰.۰۰	۹	۶۰.۰۰
زیاد	۱	۶.۶۷	۱۰	۶۶.۶۷
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۲	۸۰.۰۰
کم	۱	۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
خیلی کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

ارائه پاداش براساس هدفهای دقیق و کمی

- آیا ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

ارائه پاداش براساس ... نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0 : p \leq 0.5$
 ارائه پاداش براساس ... می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1 : P > 0.5$
 طبق جدول شماره ۱۴ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{15}$ می باشد. بنابراین داریم
 $t = 2.90 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۴: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۵	۳۳.۳۳	۵.۰۰	۳۳.۳۳
زیاد	۴	۲۶.۶۷	۹.۰۰	۶۰.۰۰
متوسط	۵	۳۳.۳۳	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

ایجاد مهارت‌های بالا در طراحی فرایند

- آیا ایجاد مهارت‌های بالا در طراحی فرایند می‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

ایجاد مهارت‌های بالا ... نمی‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

ایجاد مهارت‌های بالا ... می‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۵ نسبت پاسخ‌های موافق $p = \frac{13}{15}$ می‌باشد. بنابراین داریم

$t = 4.18 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می‌شود. یعنی نسبت پاسخ‌های

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می‌باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌گویان از

طریق ایجاد مهارت‌های بالا در طراحی می‌توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۵: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد مهارت‌های بالا در طراحی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۱	۷۳.۳۳	۱۱.۰۰	۷۳.۳۳
زیاد	۲	۱۳.۳۳	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
کم	۱	۶.۶۷	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
خیلی کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

بکارگیری روش‌های عملیاتی استاندارد

- آیا بکارگیری روش‌های عملیاتی استاندارد می‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

بکارگیری روش‌های ... نمی‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

بکارگیری روش‌های ... می‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شو $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۶ نسبت پاسخ‌های موافق $p = \frac{12}{15}$ می‌باشد. بنابراین داریم $t = 2.9 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می‌شود. یعنی نسبت پاسخ‌های موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می‌باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌گویان از طریق بکارگیری روش‌های عملیاتی استاندارد می‌توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۶: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۶	۴۰.۰۰	۶.۰۰	۴۰.۰۰
زیاد	۴	۲۶.۶۷	۱۰.۰۰	۶۶.۶۷
متوسط	۳	۲۰.۰۰	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
کم	۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرایند تولید

- آیا بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرایند تولید می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

بکارگیری ... نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

بکارگیری ... می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۷ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{10}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 1.37 < t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون مورد تایید قرار می گیرد. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات کمتر از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرایند تولید نمی توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۷: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرآیند تولید»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۳	۲۰.۰۰	۳.۰۰	۲۰.۰۰
زیاد	۵	۳۳.۳۳	۸.۰۰	۵۳.۳۳
متوسط	۴	۲۶.۶۷	۱۲.۰۰	۸۰.۰۰
کم	۲	۱۳.۳۳	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
خیلی کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب

- آیا تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۸ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 4.18 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۸: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۱	۷۳.۳۳	۱۱.۰۰	۷۳.۳۳
زیاد	۲	۱۳.۳۳	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
کم	۰	۰.۰۰	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
خیلی کم	۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب

- آیا تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تهیه ماشین آلات ... نمیتواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

تهیه ماشین آلات ... میتواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۱۹ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{11}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 2.04 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۱۹: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تهیه ماشین الات و قطعات ارزان و مناسب»

فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۸	۵۳.۳۳	۸.۰۰
زیاد	۱	۶.۶۷	۹.۰۰
متوسط	۳	۲۰.۰۰	۱۲.۰۰
کم	۲	۱۳.۳۳	۱۴.۰۰
خیلی کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰	

استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب

- آیا استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

استخدام ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

استخدام ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۰ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 4.18 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۲۰: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۰	۶۶.۶۷	۱۰.۰۰	۶۶.۶۷
زیاد	۱	۶.۶۷	۱۱.۰۰	۷۳.۳۳
متوسط	۳	۲۰.۰۰	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

کاهش هزینه های اداری و سربار

- آیا کاهش هزینه های اداری و سربار می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

کاهش ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

کاهش ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۱ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{15}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = \infty > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق کاهش هزینه های اداری و سربار می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۲۱: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «کاهش هزینه های اداری و سربار»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۲	۸۰.۰۰	۱۲.۰۰	۸۰.۰۰
زیاد	۳	۲۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

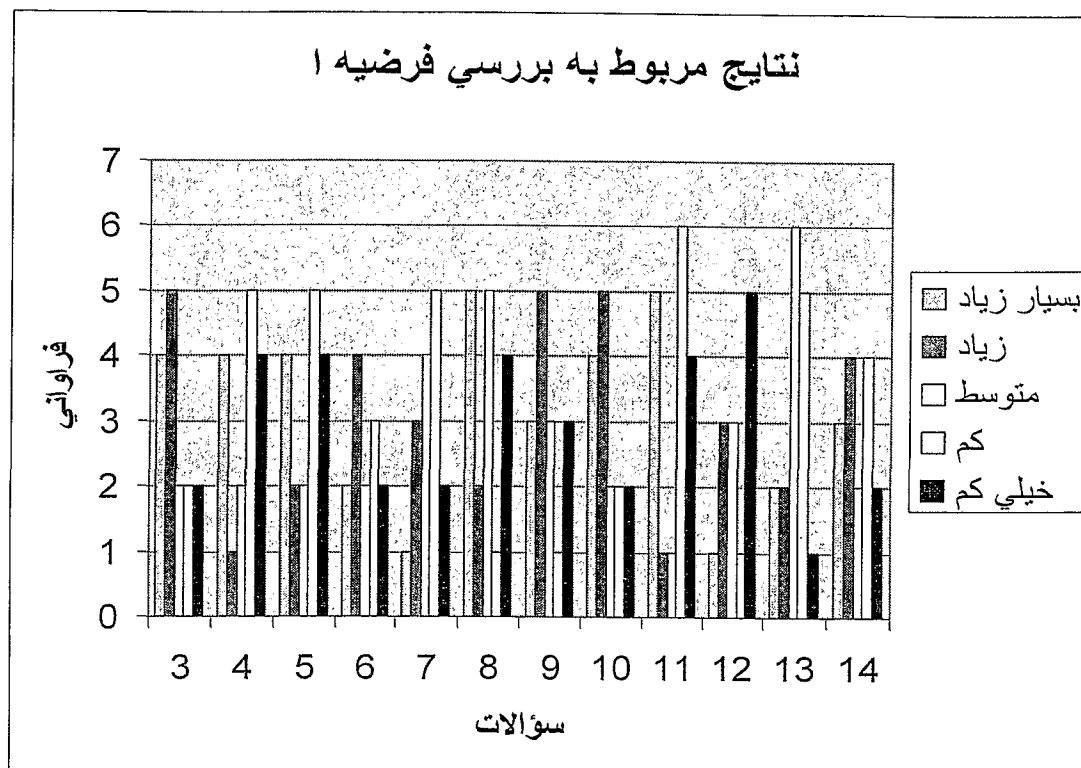
بنابراین باتوجه به نتایج به دست آمده از طریق بررسی متغیرهای مرتبط با فرضیه اول به نتیجه گیری در رابطه بااین فرضیه می پردازیم.

به طورکلی نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول را می توان به صورت جدول ونمودار زیر مشاهده نمود.

جدول شماره ۲۲: نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول

سوال سوم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
سوال سوم	۴	۴	۲	۲	۳
سوال چهارم	۴	۶	۲	۱	۲
سوال پنجم	۶	۷	۰	۲	۰
سوال ششم	۹	۱	۲	۱	۱
سوال هفتم	۵	۴	۵	۱	۰
سوال هشتم	۱۱	۲	۰	۱	۱
سوال نهم	۶	۴	۳	۲	۰
سوال دهم	۶	۵	۴	۲	۱
سوال یازدهم	۱۱	۲	۰	۰	۲
سوال دوازدهم	۸	۱	۳	۲	۱
سوال سیزدهم	۱۴	۱	۳	۱	۰
سوال چهاردهم	۱۲	۳	۰	۰	۰

نمودار شماره ۴ : نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول



جدول فراوانی متغیر مربوط به این فرضیه نیز به شکل زیر است.

جدول شماره ۲۳ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه اول

فرضیه ۱

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
متوسط	۶	۴۰.۰	۴۰.۰
زیاد	۹	۶۰.۰	۱۰۰.۰
مجموع	۱۵	۱۰۰.۰	

مقدار نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{15}$ بنابراین مقدار آماره $t_{0.05,14} = 1.761 < t = 2.90$. بنابراین

فرض صفر رد می شود. بنابراین یعنی نسبت پاسخهای موافق به نحو معنی داری بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر به نظر پاسخگویان از طریق بکارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

« بخش دوم »

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

همانطور که قبلاً گفته شد ، سوالات ۱۵ الی ۳۲ پرسشنامه مربوط به فرضیه دوم می باشند که در ادامه به بررسی سوالات مربوط به این فرضیه می پردازیم :

بکارگیری ساختارهای منعطف

- آیا بکارگیری ساختارهای منعطف می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

بکارگیری ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

بکارگیری ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۴ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 2.04 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق بکارگیری ساختارهای منعطف می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست

یافت.

جدول شماره ۲۴: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «بکارگیری ساختارهای منعطف»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۸	۵۳.۳۳	۸.۰۰	۵۳.۳۳
زیاد	۳	۲۰.۰۰	۱۱.۰۰	۷۳.۳۳
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
کم	۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت

- آیا ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

ایجاد هماهنگی ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود

$$H_0: p \leq 0.5$$

ایجاد هماهنگی ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود

$$H_1: P > 0.5$$

طبق جدول شماره ۲۵ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت می توان در بازارهای

صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۲۵: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۸	۵۳.۳۳	۸	۵۳.۳۳
زیاد	۵	۳۳.۳۳	۱۳	۸۶.۶۷
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

ارائه پاداش به کارکنان براساس هدف های کیفی

- آیا ارائه پاداش به کارکنان براساس هدف های کیفی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

ارائه پاداش ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

ارائه پاداش ... میتواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۶ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 4.18 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق بکارگیری ارائه پاداش به کارکنان براساس هدف های کیفی می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۲۶: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ارائه پاداش به کارکنان بر اساس هدف های کیفی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۵	۳۳.۳۳	۵.۰۰	۳۳.۳۳
زیاد	۷	۴۶.۶۷	۱۲.۰۰	۸۰.۰۰
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

نوآوری در دادن پاداش به کارکنان

- آیا نوآوری در دادن پاداش به کارکنان می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

نوآوری ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

نوآوری ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۷ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{11}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 2.04 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق بکارگیری نوآوری در دادن پاداش به کارکنان می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۲۷: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «نوآوری در دادن پاداش به کارکنان»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱	۶.۶۷	۱.۰۰	۶.۶۷
زیاد	۷	۴۶.۶۷	۸.۰۰	۵۳.۳۳
متوسط	۶	۴۰.۰۰	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
کم	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

استخدام کارکنان خلاق و مبتکر

- آیا استخدام کارکنان خلاق و مبتکر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

استخدام کارکنان ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

استخدام کارکنان ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۸ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{14}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.73 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق استخدام کارکنان خلاق و مبتکر می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۲۸: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «استخدام کارکنان خلاق و مبتکر»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۹	۶۰.۰۰	۹.۰۰	۶۰.۰۰
زیاد	۵	۳۳.۳۳	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

تشویق و ترغیب به خلاقیت

- آیا تشویق و ترغیب به خلاقیت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تشویق و ترغیب به خلاقیت نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

تشویق و ترغیب به خلاقیت می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۲۹ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{14}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.73 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق تشویق و ترغیب به خلاقیت می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست

یافت.

جدول شماره ۲۹: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تشویق و ترغیب به خلاقیت»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۹	۶۰.۰۰	۹.۰۰	۶۰.۰۰
زیاد	۴	۲۶.۶۷	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

افزایش توانمندیهای بازاریابی

- آیا افزایش توانمندیهای بازاریابی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

افزایش توانمندیهای بازاریابی نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

افزایش توانمندیهای بازاریابی می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۰ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{14}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.73 > t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق افزایش توانمندیهای بازاریابی می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۰: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «افزایش توانمندیهای بازاریابی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۳	۸۶.۶۷	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
زیاد	۱	۶.۶۷	۱۴.۰۰	۹۳.۳۳
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

تمرکز به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند

- آیا تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تمرکز به مشتریانی ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0 : p \leq 0.5$

تمرکز به مشتریانی ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۱ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{10}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 1.37 < t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون تایید می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات کمتر از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند نمی توان در بازارهای

صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۱: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۶	۴۰.۰۰	۶.۰۰	۴۰.۰۰
زیاد	۲	۱۳.۳۳	۸.۰۰	۵۳.۳۳
متوسط	۴	۲۶.۶۷	۱۲.۰۰	۸۰.۰۰
کم	۱	۶.۶۷	۱۳.۰۰	۸۶.۶۷
خیلی کم	۲	۱۳.۳۳	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی

- آیا انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

انجام تحقیقات اصولی ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

انجام تحقیقات اصولی ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۲ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق با توجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۲: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۳	۸۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
زیاد	۰	۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

ارائه خدمات متمایز

- آیا ارائه خدمات متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

ارائه خدمات متمایز نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

ارائه خدمات متمایز می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۳ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{14}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق ارائه خدمات متمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۳: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ارائه خدمات متمایز»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۹	۶۰.۰۰	۹	۶۰.۰۰
زیاد	۴	۲۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی

- آیا تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تبلیغات بسیار زیاد ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود
 $H_0: p \leq 0.5$

تبلیغات بسیار زیاد ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود
 $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۴ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 3.82 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق ارائه تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی می توان در

بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۴: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۶	۴۰.۰۰	۶	۴۰.۰۰
زیاد	۵	۳۳.۳۳	۱۱	۷۳.۳۳
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۳	۸۶.۶۷
کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی

- آیا ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

ایجاد یک تصویری متمایز ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0 : p \leq 0.5$

ایجاد یک تصویری متمایز ... می تواند موجب مزیت رقابتی شو $H_1 : P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۵ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 3.82 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی می توان در بازارهای

صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۵: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۶	۴۰.۰۰	۶	۴۰.۰۰
زیاد	۶	۴۰.۰۰	۱۲	۸۰.۰۰
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
کم	۰	۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
خیلی کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

ایجاد يك سیستم توزیع متمایز

- آیا ایجاد یک سیستم توزیع متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود؟

ایجاد یک سیستم توزیع متمایز نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0 : p \leq 0.5$

ایجاد یک سیستم توزیع متمایز می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1 : P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۶ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 3.82 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق ایجاد یک سیستم توزیع متمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۶: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد یک سیستم توزیع متمایز»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۷	۴۶.۶۷	۷	۴۶.۶۷
زیاد	۵	۳۳.۳۳	۱۲	۸۰.۰۰
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵۰۰	۱۰۰.۰۰		

ایجاد یک سیستم تولید متمایز

- آیا ایجاد یک سیستم تولید متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

ایجاد یک سیستم تولید متمایز نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

ایجاد یک سیستم تولید متمایز می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۷ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{14}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 3.82 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق ایجاد یک سیستم تولید متمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۷: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «ایجاد یک سیستم تولید متمایز»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۸	۵۳.۳۳	۸	۵۳.۳۳
زیاد	۳	۲۰.۰۰	۱۱	۷۳.۳۳
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۳	۸۶.۶۷
کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

تهیه مواد اولیه متمایز

- آیا تهیه مواد اولیه متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تهیه مواد اولیه متمایز نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

تهیه مواد اولیه متمایز می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۸ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{14}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق تهیه مواد اولیه متمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۳۸: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تهیه مواد اولیه متمایز»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۱	۷۳.۳۳	۱۱	۷۳.۳۳
زیاد	۱	۶.۶۷	۱۲	۸۰.۰۰
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۱۴	۹۳.۳۳
کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

استفاده از تکنولوژی پیشرفته

- آیا استفاده از تکنولوژی پیشرفته می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

استفاده از تکنولوژی پیشرفته نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

استفاده از تکنولوژی پیشرفته می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۳۹ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق استفاده از تکنولوژی پیشرفته می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست

یافت.

جدول شماره ۳۹: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «استفاده از تکنولوژی پیشرفته»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۳	۸۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
زیاد	۰	۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا

- آیا تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$
 تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$
 طبق جدول شماره ۴۰ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{14}$ می باشد. بنابراین داریم
 $t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق با توجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۴۰: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تمرکز بر ارائه محصولات با کیفیت بالا»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۱۰	۶۶.۶۷	۱۰	۶۶.۶۷
زیاد	۳	۲۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
متوسط	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
خیلی کم	۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا

- آیا افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

افزایش شهرت شرکت ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

افزایش شهرت شرکت ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۴۱ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 6.23 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق با توجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا می توان در بازارهای

صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۴۱: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا»

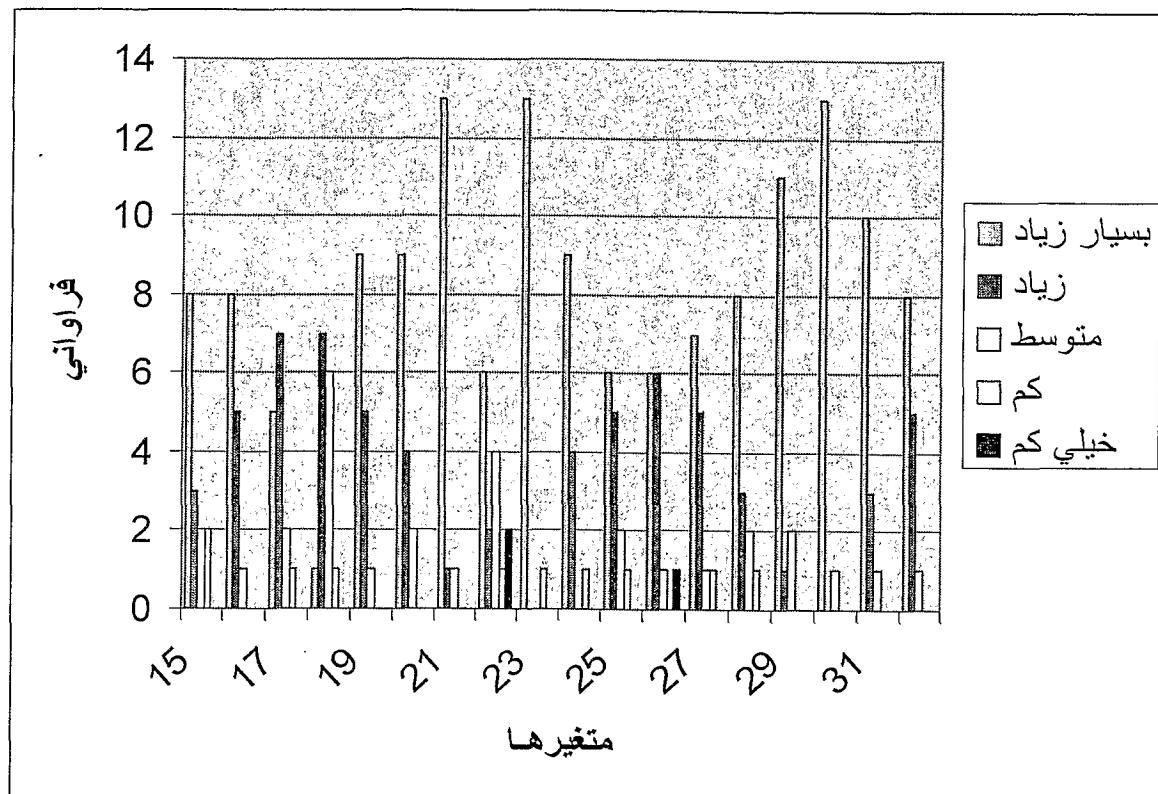
فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی	
۸	۵۳.۳۳	۸	۵۳.۳۳	بسیار زیاد
۵	۳۳.۳۳	۱۳	۸۶.۶۷	زیاد
۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳	متوسط
۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳	کم
۰	۰.۰۰	۱۴	۹۳.۳۳	خیلی کم
۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳	مجموع
۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰	بدون پاسخ
۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰			کل

بنابراین باتوجه به نتایج به دست آمده از طریق بررسی متغیرهای مرتبط با فرضیه دوم به نتیجه گیری در رابطه با این فرضیه می پردازیم. می توان نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه دوم را در قالب جدول و نمودار زیر مشاهده کرد.

۴۲ : بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه دوم جدول شمار

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
۰	۲	۲	۳	۸	سؤال پانزدهم
۰	۰	۱	۵	۸	سؤال شانزدهم
۰	۱	۲	۷	۵	سؤال هفدهم
۰	۱	۶	۷	۱	سؤال هیجدهم
۰	۰	۱	۵	۹	سؤال نوزدهم
۰	۰	۲	۴	۹	سؤال بیستم
۰	۰	۱	۱	۱۳	سؤال بیست و یکم
۲	۱	۴	۲	۶	سؤال بیست و دوم
۰	۱	۰	۰	۱۳	سؤال بیست و سوم
۰	۱	۰	۴	۹	سؤال بیست و چهارم
۰	۱	۲	۵	۶	سؤال بیست و پنجم
۱	۰	۱	۶	۶	سؤال بیست و ششم
۰	۱	۱	۵	۷	سؤال بیست و هفتم
۰	۱	۲	۳	۸	سؤال بیست و هشتم
۰	۰	۲	۱	۱۱	سؤال بیست و نهم
۰	۰	۱	۰	۱۳	سؤال سی ام
۰	۰	۱	۳	۱۰	سؤال سی و یکم
۰	۰	۱	۵	۸	سؤال سی و دوم

نمودار شماره ۵: بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه دوم



جدول فراوانی متغیر مربوط به این فرضیه نیز به شکل زیر است.

جدول شماره ۴۳: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه دوم

فرضیه ۲

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
متوسط	۳	۲۰.۰	۲۰.۰
زیاد	۱۱	۷۳.۳	۹۳.۳
بسیار زیاد	۱	۶.۷	۱۰۰.۰
مجموع	۱۵	۱۰۰.۰	

مقدار نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{13}{15}$ بنابراین مقدار آماره $t = 4.26 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین

فرض صفر رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق به نحو معنی داری بیش از ۵۰٪ می باشد.

به عبارت دیگر به نظر پاسخگویان از طریق بکارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

به عبارت دیگر به نظر پاسخگویان از طریق بکارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

بخش سوم

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

همانطور که قبلاً گفته شد ، سوالات ۳۳ الی ۳۵ پرسشنامه مربوط به فرضیه دوم می باشند که در ادامه به بررسی سوالات مربوط به این فرضیه می پردازیم :

تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات

- آیا تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

$H_0 : p \leq 0.5$ تمرکز بر تولید و ارائه ... نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود

$H_1 : P > 0.5$ تمرکز بر تولید و ارائه ... می تواند موجب مزیت رقابتی شود

طبق جدول شماره ۴۴ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{10}{14}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = 1.77 > t_{0.05,14} = 1.761$. بنابراین فرض صفر آزمون رد می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات می توان در بازارهای صادراتی به

مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۴۴: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۴	۲۶.۶۷	۴	۲۶.۶۷
زیاد	۶	۴۰.۰۰	۱۰	۶۶.۶۷
متوسط	۰	۰.۰۰	۱۰	۶۶.۶۷
کم	۳	۲۰.۰۰	۱۳	۸۶.۶۷
خیلی کم	۱	۶.۶۷	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان

- آیا تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان می تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۴۵ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{2}{15}$ می باشد. بنابراین داریم

$t = -4.18 < t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون تایید می شود. یعنی نسبت پاسخهای

موافق باتوجه به مشاهدات کمتر از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان نمی توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی

دست یافت.

جدول شماره ۴۴: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تمرکز و نوع خاصی از مشتریان»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۲	۱۳.۳۳	۲	۱۳.۳۳
زیاد	۳	۲۰.۰۰	۵	۳۳.۳۳
متوسط	۲	۱۳.۳۳	۷	۴۶.۶۷
کم	۵	۳۳.۳۳	۱۲	۸۰.۰۰
خیلی کم	۲	۱۳.۳۳	۱۴	۹۳.۳۳
مجموع	۱۴	۹۳	۱۴	۹۳.۳۳
بدون پاسخ	۱.۰۰	۶.۶۷	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار

- آیا تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی) می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود؟

تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار نمی تواند موجب مزیت رقابتی شود $H_0: p \leq 0.5$

تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار می تواند موجب مزیت رقابتی $H_1: P > 0.5$

طبق جدول شماره ۴۶ نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{9}{15}$ می باشد. بنابراین داریم $t = 0.79 < t_{0.05,15} = 1.754$. بنابراین فرض صفر آزمون تایید می شود. یعنی نسبت پاسخهای موافق باتوجه به مشاهدات کمتر از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از طریق تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی) نمی توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

جدول شماره ۴۶: توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی گویه «تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی)»

	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
بسیار زیاد	۴	۲۶.۶۷	۴	۲۶.۶۷
زیاد	۱	۶.۶۷	۵	۳۳.۳۳
متوسط	۰	۰.۰۰	۵	۳۳.۳۳
کم	۴	۲۶.۶۷	۹	۶۰.۰۰
خیلی کم	۴	۲۶.۶۷	۱۳	۸۶.۶۷
مجموع	۱۳	۸۷	۱۳	۸۶.۶۷
بدون پاسخ	۲.۰۰	۱۳.۳۳	۱۵	۱۰۰.۰۰
کل	۱۵.۰۰	۱۰۰.۰۰		

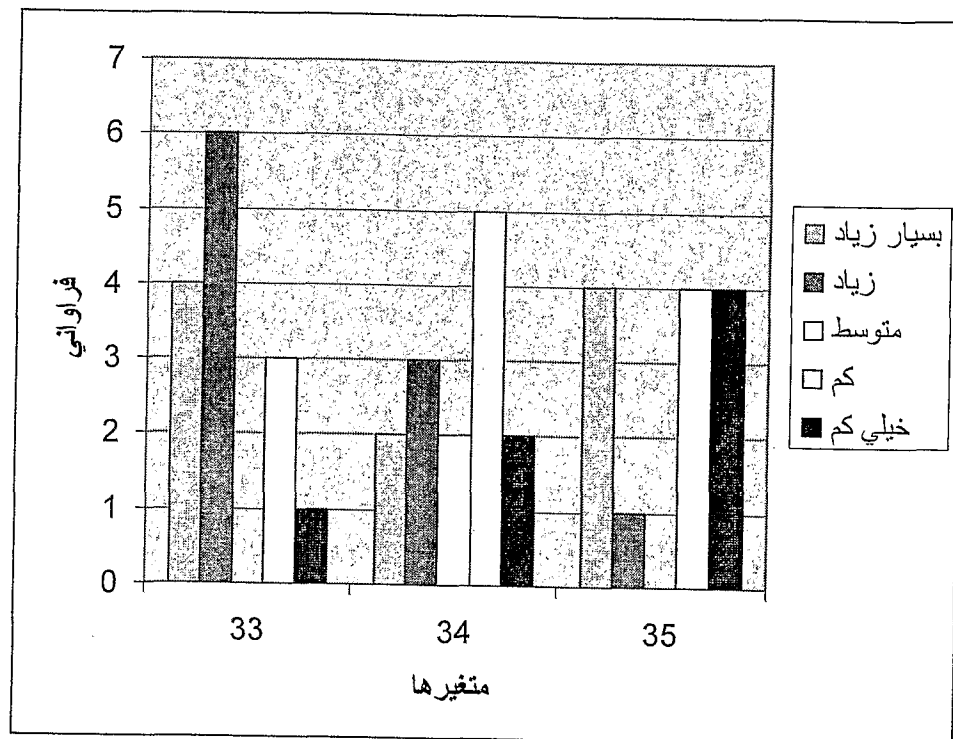
بنابراین باتوجه به نتایج به دست آمده از طریق بررسی متغیرهای مرتبط با فرضیه سوم به نتیجه گیری در رابطه با این فرضیه می پردازیم.

بنابراین نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم را می توان در قالب جدول و نمودار زیر مشاهده کرد.

جدول شماره ۴۷: نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم

سؤال سی و سوم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
سؤال سی و چهارم	۲	۳	۲	۵	۲
سؤال سی و پنجم	۴	۱	۰	۴	۴

نمودار شماره ۶ : نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم



جدول فراوانی متغیر مربوط به این فرضیه نیز به شکل زیر است.

جدول شماره ۴۸ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه سوم

فرضیه ۳

	تجمعی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲	۱۳.۳	۱۴.۳
کم	۳	۲۰.۰	۳۵.۷
متوسط	۶	۴۰.۰	۷۵.۷
زیاد	۲	۱۳.۳	۹۲.۹
بسیار زیاد	۱	۶.۷	۱۰۰.۰
مجموع	۱۵	۱۰۰.۰	

مقدار نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{6}{15}$ بنابراین مقدار آماره $t = -0.79 < t_{0.05,14} = 1.761$

بنابراین فرض صفر پذیرفته می شود.

يعني نسبت پاسخهاي موافق کمتر از ۵۰٪ مي باشد. به عبارت ديگر از نظر پاسخگويان از طريق بکارگيري استراتژي تمرکز نمي توان در بازارهاي صادراتي به مزيت رقابتي دست يافت. بنابر اين فرضيه سوم رد مي شود.

فصل پنجم

«خلاصه ، تحلیل یافته ها، نتیجه گیری و پیشنهادها»

مقدمه

سازمانها در رقابت همیشگی و مستمر برای کسب منافع بیشتر هستند. این رقابت برای حفظ بقاء، خارج کردن حریف از میدان و کسب منافع هرچه بیشتر در رسیدن به اهداف سازمانی انجام می شود.

لازمه ی دستیابی شرکتها به منافع پایدار، ایجاد مزیت رقابتی می باشد. شرکتها می توانند از طریق ارائه خدمات و محصولات بهتر و برتر نسبت به رقبای، موجب ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان شده و از این طریق به منافع پایدار ترو بیشتری دست یابند.

برای دستیابی به مزیت رقابتی، استراتژیهای زیادی از سوی صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت استراتژیک ارائه شده است. اما مهمترین و شناخته ترین استراتژی در جهت دستیابی به مزیت رقابتی، استراتژیهای رقابتی می باشند که از سوی مایکل پورتر ارائه شده اند و به عنوان استراتژیهای رقابتی پورتر شناخته شده اند.

استراتژیهای رقابتی پورتر شامل سه استراتژی کاهش هزینه، تمایز و تمرکز می باشند که قبلاً این سه استراتژی در بخش ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

از آنجاکه هدف اصلی اقتصاد کشور توسعه صادرات غیر نفتی می باشد و با توجه به اهمیت صنعت کفش و دمپایی در کشور و مزینهای بالقوه ای که این صنعت می تواند برای اقتصاد کشور در پی داشته باشد، استراتژیهای رقابتی پورتر در جهت دستیابی به مزیت رقابتی در این صنعت و در قالب فرضیه های اصلی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته اند.

خلاصه تحقیق

در فصل اول، ضرورت و اهمیت موضوع و چرایی انجام تحقیق و همچنین فرضیات، اهداف اصلی و فرعی تحقیق و همچنین قلمرو تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

در فصل دوم، نظریه مزیت رقابتی پورتر، مفهوم مزیت رقابتی، انواع مزیت رقابتی، خاستگاه و منشأ مزیت رقابتی، مفهوم استراتژی، فواید استراتژی برای مؤسسه، فرایند مدیریت استراتژیک، انواع مزیتها و منابع مورد نیاز برای آنها، وضعیت صنعت کفش و دمپایی کشور، مشکلات صنعت کفش و دمپایی کشور، مزیت نسبی کشور در صنعت کفش و دمپایی و بازارهای مناسب بازار صنعت کفش و دمپایی کشور مورد بررسی قرار گرفتند.

در فصل سوم، جامعه و نمونه آماری تحقیق، نوع تحقیق، روشهای گردآوری داده ها، متغیرهای مرتبط با فرضیات، روشهای آماری مورد استفاده، آزمون اعتبار و روائی مورد بررسی قرار گرفتند.

در فصل قبل نیز به تجزیه و تحلیل داده های جمعیت شناختی و متغیرهای مرتبط با فرضیات پرداخته شد. در این فصل نتایج نهایی حاصل از تجزیه و تحلیل سوالات جهت رد یا تأیید فرضیات مورد بررسی قرار می گیرند.

تحلیل یافته ها و نتیجه گیری

جهت بررسی فرضیات تحقیق، پرسشنامه ای طراحی و در اختیار صادرکنندگان قرار گرفت و همانطور که در فصل قبل ملاحظه شد، نتایج بدست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همانطور که قبلاً اشاره شد سؤال اول و دوم پرسشنامه مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی صادرکنندگان می باشند.

بر اساس سؤال یک پرسشنامه از صادرکنندگان در مورد تحصیلات آنها پرسش شده است که بر اساس نتایج به دست آمده ۷۳٪ از صادرکنندگان دارای مدرک فوق دیپلم و پایینتر می باشند و این موضوع نشان دهنده ی پایین بودن سطح تحصیلات در میان صادرکنندگان کفش و دمپایی می باشد.

تجربه ثابت کرده است کسانی که دارای تحصیلات بالایی هستند، بهتر از کسانی که دارای تحصیلات پایینتری هستند می توانند مسائل را تجزیه و تحلیل نمایند و نیز بهتر می توانند با مشتریان ارتباط برقرار نمایند.

بر اساس سؤال دوم پرسشنامه در مورد تجربه کاری صادرکنندگان سؤال شده است که حدوداً ۵۰٪ پاسخ دهندگان گفته اند که دارای تجربه ای بیش از ۱۰ سال در امر صادرات کفش و دمپایی می باشند (و همچنین ۷۳٪ از آنها بیش از ۵ سال در این زمینه فعالیت داشته اند). این مطلب نشان دهنده ی آن است که پاسخ دهندگان با توجه به سوابق کاری خود دقیق تر به پرسشنامه ها پاسخ می دهند و از این جهت می توان به پاسخ های آنها تا حد زیادی تکیه نمود.

نتیجه فرضیه اول

فرضیه اول تحقیق عبارتست از :

«از طریق بکارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت»

از میان سؤالات پرسشنامه، سؤالات ۳ الی ۱۴، مربوط به بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول می باشند.

بر اساس سؤال سوم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

براساس نتایج به دست آمده کمتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز باعث کاهش خلاقیت و نوآوری در شرکتها می گردد و باعث ایجاد وابستگی در کارکنان می گردد. و در نتیجه قدرت رقابتی شرکت کاهش می یابد.

براساس سؤال چهارم ، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا اعمال سرپرستی مستقیم می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان اعمال سرپرستی مستقیم می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا از طریق اعمال سرپرستی مستقیم ، شرکت می تواند به صورت مؤثرتری بر روی کارکنان نظارت داشته باشد و مهارتهای آنان را در جهت انجام هرچه بهتر کارها افزایش دهد و از این طریق هزینه های زائد شرکت کاهش می یابند.

براساس سؤال پنجم ، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا از طریق گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر می توان انحرافات را شناسایی نموده و قبل از اینکه هزینه های جبران ناپذیری را برای شرکت ایجاد نمایند آنها را برطرف و اصلاح نمود.

براساس سؤال ششم ، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت موجب می شود تا تجربیات کارکنان در انجام امور افزایش یافته و کارها را با کارایی و اثربخشی بالاتری

نسبت به قبل انجام دهند و در نتیجه احتمال موفقیت شرکت را در دستیابی به مزیت هزینه نسبت به رقبای افزایش دهند.

بر اساس سؤال هفتم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ارائه پاداش به کارکنان بر اساس هدفهای دقیق و کمی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان ارائه پاداش به کارکنان بر اساس هدفهای دقیق و کمی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران رشته مدیریت ایجاد هدفهای دقیق و مشخص و کمی از مهمترین راههای افزایش انگیزه در کارکنان می باشد و از این طریق می توان راندمان و کارایی را افزایش داده و شرکت را در دستیابی به مزیت هزینه یاری نمود.

بر اساس سؤال هشتم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد مهارتهای بالا در طراحی فرایند می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد مهارتهای بالا در طراحی فرایند می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا از این طریق شرکت می تواند راههای مؤثرتری را در جهت انجام بهتر امور و کاهش هزینه ها شناسایی نموده و احتمال موفقیت خود را در دستیابی به مزیت هزینه افزایش دهد.

بر اساس سؤال نهم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا از طریق ایجاد استانداردها شرکت بهتر می تواند انتظارات خود را به کارکنان القا نموده و همچنین انحرافات را شناسایی نموده و ضمن جلوگیری از هزینه های اضافی سریعتر بتواند به اهداف تعیین شده دست یابد.

براساس سؤال دهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا بکارگیری تکنولوژیهای ساده درفرایند تولید می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده کمتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان بکارگیری تکنولوژیهای ساده درفرایند تولید نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. زیرا به زعم کارشناسان وصاحبنظران کفش ودمپایی از مهمترین عوامل موفقیت کشورهای چون ایتالیا ، فرانسه ، ترکیه وحتی چین ، تکنولوژیهای بسیارپیشرفته ای است که این کشورها درتولید کفش ودمپایی به کارمی گیرند وازاین طریق ، ازیکسو (به دلیل تولید انبوه) قیمت محصولات خود را درسطح بازارهای جهانی کاهش می دهند وازسوی دیگر به دلیل کیفیت بالایی ماشین آلات درتولید محصولات، کیفیت محصولات خود را نیز دربازارهای جهانی افزایش می دهند. وبالعکس از مهمترین دلایل ضعف کشورما درصنعت کفش ودمپایی دربازارهای جهانی ، (به رغم شایستگی بالقوه ای که کشورما درزمینه کفش ودمپایی داراست) تکنولوژیهای بسیار ساده وقدمی است که درتولید محصولات به کارمی روند که این کارباعث می شود تا هم قیمت محصولات افزایش یابد وهم ازکیفیت آنها کاسته شود.

براساس سؤال یازدهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا تهیه مواد اولیه ارزان ومناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تهیه مواد اولیه ارزان ومناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. علت این امراین است که بخش اعظمی ازبازارهای هدف به دنبال محصولاتی هستند که استاندارد بوده و دارای قیمت تمام شده پایینتری هستند . سهم بازاربسیاربالایی که کشورچین به دلیل ارائه محصولات ارزان قیمت دربازارهای بین المللی به دست آورده است خود گویای این مطلب است .

براساس سؤال دوازدهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا تهیه ماشین آلات وقطعات ارزان ومناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا همانطور که قبلاً بیان شد ، بخش اعظمی از مشتریان بازارهای هدف به دنبال محصولات استاندارد و با قیمت تمام شده پایینتری هستند و شرکتها میتوانند از طریق تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان قیمت و مناسب به این هدف دست پیدا کنند.

براساس سؤال سیزدهم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. این موضوع خصوصاً در صنعت کفش کشور ما که از نوع کاربر می باشد تانوع سرمایه بر، از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد زیرا طریق می توان به نحو چشمگیری هزینه های تولید را کاهش داد.

براساس سؤال چهاردهم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا کاهش هزینه های اداری و سربار می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان کاهش هزینه های اداری و سربار می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا هزینه های اداری و سربار سهم قابل توجهی از بهای تمام شده محصولات صنعت کفش و دمپایی را تشکیل می دهند و در صورتی که بتوان هزینه های اداری و سربار را کاهش داد، توان شرکت به طور قابل توجهی در جهت دستیابی به مزیت هزینه افزایش می یابد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده و تجزیه و تحلیلی که در فصل قبل صورت گرفت ، استراتژی کاهش هزینه از عوامل تأثیر گذار در ایجاد مزیت رقابتی و در نتیجه افزایش صادرات به بازارهای خارجی است .

به عبارت دیگر فرضیه اول تحقیق که عبارتست از:

«از طریق بکارگیری استراتژی کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت» ، تأیید می شود.

نتیجه فرضیه دوم

فرضیه دوم تحقیق عبارتست از :

«از طریق بکارگیری استراتژی تمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت»

از میان سؤالات پرسشنامه ، سؤالات ۱۵ الی ۳۲ ، مربوط به بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه دوم می باشند.

بر اساس سؤال پانزدهم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا بکارگیری ساختارهای منعطف می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان بکارگیری ساختارهای منعطف می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا شرکتیایی که دارای ساختارهای منعطف تري هستند سریعتر و بهتر از رقبا می توانند تغییرات در سلاقی و علایق مشتریان را شناسایی نموده و محصولات متناسب با آنها را ارائه نمایند و به مزیت تمایز دست یابند. و در نتیجه در مشتریان وفاداری ایجاد نمایند.

بر اساس سؤال شانزدهم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا از طریق ایجاد هماهنگی میان بخشهای مختلف شرکت ، اطلاعات به طور سریعتر و مناسبتری میان بخشهای گوناگون شرکت رد و بدل می شوند و در نتیجه کارها به طور کارا تر و اثربخشتری انجام می گیرند و شرکت از این طریق می تواند به مزیت رقابتی دست یابد.

براساس سؤال هفدهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا ارائه پاداش به کارکنان براساس هدف هاي کيفي می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان ارائه پاداش به کارکنان براساس هدف هاي کيفي می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. زیرا دراین صورت ، تأمین نیازهاي خریداران ومشتريان دراولویت قرار مي گیرد وکارکنان درجهت ایجاد رضایت خاطر درمشتريان به تلاش مي پردازند وازاین طریق ، شرکت را دردستیابی به مزیت رقابتی یاري مي نمایند.

براساس سؤال هیجدهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا نوآوری در دادن پاداش به کارکنان می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان نوآوری در دادن پاداش به کارکنان می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. زیرا ازاین طریق مي توان راههاي مؤثر تري را درجهت ایجاد انگیزه درکارکنان ایجاد نمود وانگیزه کارکنان را درجهت ارضاء نیازهاي مشتريان افزایش دادو شرکت را درجهت دستیابی به مزیت رقابتی یاري نمود.

براساس سؤال نوزدهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا استخدام کارکنان خلاق و مبتکر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان استخدام کارکنان خلاق و مبتکر می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. همانطورکه قبلاً بیان شد ، نیروي انساني مهمترین عامل دستیابی شرکتها به مزیت رقابتی مي باشند وشرکتها از طریق استخدام وبکارگیری نیروي انساني خلاق ومبتکر مي توانند به طورپیوسته راههاي مؤثر تري را درجهت ارضاء نیازهاي مشتريان شناسایی نموده وازاین طریق به مزیت رقابتی دست یابند.

بر اساس سؤال بیستم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا تشویق و ترغیب به خلاقیت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان تشویق و ترغیب به خلاقیت می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. همانطور که قبلاً بیان گردید شرکتها می توانند از طریق خلاقیت و نوآوری در محصولات خود و ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان به مزیت رقابتی دست یابند و یکی از مهمترین راههای ایجاد خلاقیت در شرکت، ایجاد جوی است که حامی و مشوق خلاقیت باشد و این مهمترین عامل موفقیت شرکتهای ایتالیایی در صنعت کفش و دمپایی در سطح بین المللی می باشد.

بر اساس سؤال بیست و یکم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا افزایش توانمندیهای بازاریابی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان افزایش توانمندیهای بازاریابی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا از این طریق، شرکتها می توانند به طور علمی تری نیازهای مشتریان بازارهای هدف را شناسایی نموده و آمیخته بازاریابی مناسبی را برای آنها ارائه نمایند. متأسفانه در کشور ما نه تنها در زمینه صنعت کفش و دمپایی بلکه در اکثر صنایع به مقوله علم بازاریابی توجهی نمی شود و این مهمترین عامل از دست رفتن بازارهای صادراتی برای کشور ما می باشد.

بر اساس سؤال بیست و دوم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده کمتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا این گروه از مشتریان در زمینه صنعت کفش و دمپایی بخش بسیار ناچیزی از مشتریان بازارهای هدف را تشکیل می دهند و حتی مشتریانی که به کیفیت توجه دارند، قیمت نیز برای آنها بسیار مهم است.

و بنابراین توجه و تمرکز بر مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند برای شرکتها مقرون به صرفه نمی باشد.

بر اساس سؤال بیست و سوم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. این موضوع دقیقاً مهمترین عامل موفقیت شرکتهای چینی، آلمانی، ایتالیایی و به طور کلی شرکتهای برتر دنیاست که متأسفانه در صنعت صادراتی ما بدان توجهی نمی شود و این عامل بسیار مهمی در ناپایداری بودن و ناپیروز بودن صادرات کشور ما می باشد. زیرا محصولات صادراتی بدون توجه به نیازها، عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و... کشورهای هدف صادراتی گردند.

بر اساس سؤال بیست و چهارم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ارائه خدمات متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان ارائه خدمات متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا ارائه خدمات متمایز باعث افزایش ارزش محصولات شرکت در نزد خریداران می شود و وفاداری آنان را نسبت به محصولات شرکت افزایش می دهد.

بر اساس سؤال بیست و پنجم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا از طریق تبلیغات، شرکتها به طور مؤثرتر و مناسبتری می توانند ویژگیهای محصولات خود را به اطلاع

مشتریان برسانند و آنها را نسبت به نوآوریها و تمایزاتی که در محصولات آنها وجود دارد مطلع نمایند و وفاداری مشتریان را نسبت به محصولات خود جلب نمایند.

براساس سؤال بیست و ششم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا تجربه نشان داده است که شرکتهای ایتالیایی توانسته اند از طریق ارائه یک تصویر متمایز و همچنین ایجاد یک جایگاه متفاوت، سالهای سال به عنوان تولیدکنندگانی مطرح شوند که محصولات خود را با طرحها و شکلهای زیبا و با کیفیت بالا ارائه می دهند و از این طریق به مزیت رقابتی دست یافته اند.

براساس سؤال بیست و هفتم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد یک سیستم توزیع متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد یک سیستم توزیع متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا مشتریان به دنبال محصولاتی هستند که در زمان و مکان مناسب و با قیمت مناسب در دسترس آنها باشد و این موضوعی است که شرکتها از طریق ایجاد یک سیستم توزیع متمایز می توانند بدان دست یابند.

براساس سؤال بیست و هشتم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا ایجاد یک سیستم تولید متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند. پس طبق نظر صادرکنندگان ایجاد یک سیستم تولید متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی شود. زیرا از طریق ایجاد یک سیستم تولید متمایز می توان محصولات را با قیمت پایینتر و با کیفیت بالاتر نسبت به رقبا به مشتریان عرضه نمود.

براساس سؤال بیست ونهم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا تهیه مواد اولیه متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تهیه مواد اولیه متمایز می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. زیرا از طریق تهیه مواد اولیه متمایز می توان محصولات را با کیفیت بالاتر و حتی قیمت پایینتر و متناسب باخواسته های مشتریان ارائه نمود و از این طریق به مزیت رقابتی دست یافت.

براساس سؤال سی ام، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا استفاده از تکنولوژی پیشرفته می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان استفاده از تکنولوژی پیشرفته می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. این موضوعی است که قبلاً بدان اشاره گردید و همانطور که قبلاً اشاره شد این عامل از مهمترین دلایل موفقیت رقباتی ما در بازارهای جهانی است زیرا آنها توانسته اند از این طریق ، محصولاتی را با کیفیت بالاتر و قیمت پایینتری ارائه نمایند.

براساس سؤال سی و یکم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. هرچند که قبلاً اشاره گردید که در صنعت کفش ودمپایی مشتریان بازارهای هدف بیشتر به قیمت توجه دارند اما باید به این نکته نیز اشاره نمود که آنها به دنبال محصولاتی هستند که در عین اینکه دارای قیمت پایینی هستند از کیفیت بالایی نیز برخوردار باشند.

براساس سؤال سی و دوم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. زیرا شهرت بالایی شرکت باعث ایجاد وفاداری درمشتریان می گردد وشرکتهای رقیب به راحتی قادر نخواهند بود که با شرکت به مقابله بپردازند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده وتجزیه و تحلیلی که درفصل قبل صورت گرفت ، استراتژی تمایز از عوامل تأثیر گذار در ایجاد مزیت رقابتی ودر نتیجه افزایش صادرات به بازارهای خارجی است .

به عبارت دیگر فرضیه دوم تحقیق که عبارتست از:

«از طریق بکارگیری استراتژی تمایز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت» ، تأیید می شود.

نتیجه فرضیه سوم

فرضیه سوم تحقیق عبارتست از :

«از طریق بکارگیری استراتژی تمرکز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت»

از میان سؤالات پرسشنامه ، سؤالات ۳۳ الی ۳۵ ، مربوط به بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم می باشند.

براساس سؤال سی و سوم، نظر صادرکنندگان درمورد اینکه آیا تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده بیشتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی درصادرات کفش ودمپایی شود. زیرا از این طریق شرکتها می توانند در تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات تخصص پیدا کرده وبهتر از رقبا نیازها وخواسته های مشتریان را برآورده سازند.

براساس سؤال سی و چهارم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده کمتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا تمرکز بر تولیدوارئه نوع خاصی از محصولات موجب از دست رفتن فرصتهای موجود در نوع دیگر محصولات می گردد و همچنین ریسک شرکت را در مواجهه با عوامل پیش بینی نشده احتمالی افزایش می دهد و ممکنست که شرکت را با صدمات جبران ناپذیری مواجه سازد.

براساس سؤال سی و پنجم، نظر صادرکنندگان در مورد اینکه آیا تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی) می تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود، مورد بررسی قرار گرفته است .

براساس نتایج به دست آمده کمتر از ۵۰٪ از صادرکنندگان با این موضوع موافق بوده اند . پس طبق نظر صادرکنندگان تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی) نمی تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش ودمپایی شود. زیرا این موضوع نیز باعث از دست رفتن فرصتهای موجود در مناطق دیگر می گردد و همچنین حوادث پیش بینی نشده ناشی از عوامل سیاسی ، اقتصادی و... در آن کشور شرکتها را باریسک بسیار زیادی مواجه سازد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده و تجزیه و تحلیلی که در فصل قبل صورت گرفت ، استراتژی تمرکز از عوامل تأثیر گذار در ایجاد مزیت رقابتی و در نتیجه افزایش صادرات به بازارهای خارجی محسوب نمیگردد .

به عبارت دیگر فرضیه سوم تحقیق که عبارتست از:

«از طریق بکارگیری استراتژی تمرکز می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت» ، مورد تأیید قرار نمی گیرد.

پیشنهادهای مبتنی بر یافته های تحقیق

با توجه به مطالب عنوان شده در فصلهای گذشته و نتایج به دست آمده ، جهت به دست آوردن مزیت رقابتی در بازارهای صنعت کفش و دمپایی ، از میان استراتژیهای رقابتی پورتر ، استراتژیهای کاهش هزینه و تمایز از استراتژیهای مؤثر محسوب می شوند.

لذا پیشنهادهای در قالب استراتژیهای کاهش هزینه و تمایز در جهت دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت کفش و دمپایی به تولید کنندگان و دست اندرکاران این صنعت ارائه می گردد:

۱. اعمال سرپرستی مستقیم

به گونه ای که هریک از کارکنان شرکت تحت هدایت و سرپرستی مستقیم یک سرپرست قرار گرفته و آموزشها و دستورات و راهنماییهای لازم را در جهت اجرای هر چه بهتر امور و کاهش هزینه ها دریافت نماید.

۲. گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر

یکی از راههای مهم دستیابی به مزیت هزینه ، گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر از فرایندهای تولیدی و اداری شرکت می باشد که اجرای این امر نیاز به تدوین برنامه های دقیق ، استانداردهای منظم ، تعیین خط مشیها و رویه های دقیق دارد . تابا استفاده از آنها ، افراد بتوانند نسبت به اهداف و روشها آگاهی پیدا کرده و با نظارت دقیق و مستمر و مقایسه بین برنامه ها و استانداردها با جریان عملیات شرکت نسبت به انحرافات آگاهی پیدا نموده و آنها را رفع نمایند . این کار باعث می شود تا شرکت با صرف هزینه و زمان کمتری بتواند به اهداف خود دسترسی پیدا کند.

۳. ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت

هر چند که دنیای امروز ، دنیای پرتلاطم و متغیر و غیر قابل پیش بینی است و سازمانها و شرکتها برای اینکه بتوانند به حیات خود ادامه دهند باید انعطاف پذیر باشند اما لازم به ذکر است که عدم ثبات در سازمان و ایجاد تغییرات پی در پی موجب عدم تمرکز کارکنان سازمان شده و علاوه بر ایجاد استرس و نگرانی در سازمان و کاهش روحیه اعضا ، موجب افزایش هزینه های سازمانی می گردد و در نتیجه قدرت رقابتی سازمان را کاهش می دهد . بنابراین جهت کاهش هزینه ها و همچنین یافتن راههای بهبود انجام امور ، ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت (اعم از تولیدی و اداری) پیشنهاد می گردد تا کارکنان به واسطه افزایش تجربه و آگاهی بتوانند راههای مؤثرتری در جهت کاهش هزینه ها بیابند.

۴. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی به گونه ای که باتعین دقیق استانداردها و اهداف ، هرکارمندی بداند که درازای انجام چه کاری به وی پاداش تعلق می گیرد .

۵. ایجاد مهارتهای بالا درطراحی فزایند به گونه ای که شرکت قادر باشد روشهای انجام کاررا به گونه ای طراحی نماید که بتواند کارهای خود را با صرف هزینه و زمان کمتری به انجام برساند . برای انجام چنین کاری ، توصیه می شود که شرکتها از دانش مشاوران و متخصصان موجود در زمینه کارسنجی و زمان سنجی استفاده نمایند.

۶. به کارگیری روشهای عملیاتی استاندارد به گونه ای که نحوه انجام امور و انتظارات برای کارکنان کاملاً مشخص و معین باشد.

۷. تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب منظور از تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب ، فراهم نمودن مواد اولیه ای است که درعین ارزان بودن ، از کیفیت قابل قبولی برخوردار باشد . یکی از مهمترین راههایی که برای دستیابی به مواد اولیه ارزان قیمت پیشنهاد می گردد برقراری روابط بلند مدت با عرضه کنندگان پوست و چرم از طریق ایجاد اتحادیه های استراتژیک می باشد.

۸. تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب منظور از تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب ، فراهم نمودن ماشین آلات و قطعاتی است که درعین ارزان بودن ، از کیفیت قابل قبولی برخوردار باشند .

۹. استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب این راهکار، از مهمترین دلایل موفقیت کشور چین در تصرف بازارهای بین المللی به واسطه ی مزیت هزینه می باشد. توصیه می شود شرکتها در راستای تحقق چنین موضوعی از نیروهای استفاده کنند که به واسطه تخصصهایی که دارا هستند ، بهره وری را افزایش دهند.

۱۰. کاهش هزینه های اداری و سربار در راستای تحقق چنین موضوعی شرکتها باید از طریق گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر ، نقاط هزینه را در فرایندهای تولیدی و اداری شناسایی نموده و سپس با استفاده از فنون کارسنجی و زمان سنجی نسبت به بهبود آنها اقدام نمایند.

۱۱. بکارگیری ساختارهای منعطف و متناسب با محیطی که شرکتها در آن قرار گرفته اند.

۱۲. ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت

ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت (اعم از تولید ، مالی ، بازاریابی و...) هزینه های غیر ضروری و دوباره کاری ناشی از عدم هماهنگی میان بخشهای مختلف شرکت را کاهش داده و باعث هم افزایی در شرکت میگردد و شرکت می تواند با صرف هزینه کمتر و با سرعت بیشتری محصولات و خدماتی متمایز نسبت به رقبا ارائه نماید.

۱۳. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای کیفی

در این روش نیازهای مشتریان در اولویت قرار می گیرد و پاداش به کارکنان زمانی تعلق می گیرد که قادر باشند نیازهای مشتریان را برآورده سازند.

۱۴. نوآوری در ارائه پاداش به کارکنان

در این روش، شرکتها باید در نحوه ی ارائه پاداش به کارکنان روشهای مؤثرتر و بهتری را بیابند تا بتوانند انگیزه لازم در آنان را در جهت ارائه محصولاتی متمایز نسبت به مشتریان ایجاد نمایند.

۱۵. استخدام کارکنان خلاق و مبتکر

ضرورت این موضوع در حالی مورد تأکید قرار می گیرد که امروزه یکی از حیاتی ترین و مهم ترین منابع سازمانها و شرکتها ، نیروی انسانی آنان می باشد. چرا که این نیروی انسانی است که سایر منابع سازمانها (تجهیزات ، ماشین آلات ، قطعات ، مواد اولیه و ...) را مورد استفاده قرار داده و آنها را در جهت ارائه خدمات و محصولات بهتر به مشتریان به کار می گیرد. و در واقع می توان گفت که مهمترین عامل موفقیت شرکتها ، نیروی انسانی ماهر، خلاق و مبتکر آنان می باشد.

۱۶. تشویق و ترغیب به خلاقیت

لازمه تحقق چنین هدفی ، ایجاد فرهنگی در سازمان است که حامی و مشوق خلاقیت و نوآوری در سازمان باشد . فرهنگی که در آن خلاقیت و نوآوری از سوی مقامات ارشد سازمان مورد تأکید قرار گیرد.

۱۷. افزایش توانمندیهای بازاریابی

یکی از مهمترین دلایل ضعف صادراتی محصولات ایرانی عدم توجه به مقوله بازاریابی محصولات در بازار کشورهای هدف می باشد . زیرا با استفاده از فنون بازاریابی می توان

نیازهای مشتریان را شناسایی نموده و آمیخته بازاریابی را متناسب با نیازها و خواسته ها در حال تغییر آنها ارائه نمود ، از فنون بازاریابی رقبا در بازارهای خارجی آگاهی یافته و اقدامات و عکس العملهای متناسبی را ارائه نمود و از این طریق وفاداری مشتریان را به خود جلب نمود.

۱۸. انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی

یکی دیگر از مهمترین دلایلی که در سالیان اخیر باعث از دست رفتن بازارهای صادراتی برای شرکتهای ایرانی شده است ، عدم آشنایی صادرکنندگان با ویژگیهای سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی و ... بازارهای هدف است که نتیجه آن از بین رفتن وجهه و اعتبار محصولات ایرانی در بازارهای خارجی بوده است.

بدیهی است که برای بهبود جایگاه محصولات ایرانی و ایجاد روابط پایدار با بازارهای خارجی باید دست به انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی زد با صادرکنندگان بتوانند با ویژگیهای بازارهای هدف آشنا شده و محصولات و خدماتی متناسب با هر بازار خارجی ارائه نمایند.

۱۹. ارائه خدمات متمایز

یکی از مهمترین راههای دستیابی مزیت تمایز ، ارائه خدمات متمایز همراه محصولات می باشد . این کار باعث افزایش ارزش محصولات در نزد مشتریان می گردد.

۲۰. تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی

با انجام تبلیغات گسترده در بازارهای بین المللی می توان بازارهای هدف را نسبت به ویژگیها و قابلیتهای محصولات ایرانی آگاه نمود و همچنین جایگاه محصولات ایرانی را در اذهان مشتریان ارتقاء داد.

۲۱. ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی

برای انجام چنین کاری شرکت باید از یکسو دارای تواناییهای بالایی در زمینه بازاریابی باشد تا بتواند به خوبی نیازهای بازار هدف را شناسایی نماید و از سوی دیگر میان بخشهای مختلف شرکت هماهنگی بسیار زیادی وجود داشته باشد تا شرکت بتواند به صورت متمایز و برتر از رقبا به این نیازها پاسخ گوید.

بدیهی است که دارا بودن چنین ویژگی در طی زمان باعث ارتقاء جایگاه شرکت در اذهان مشتریان شده و آنان را نسبت به شرکت و محصولات آن وفادار می نماید.

۲۲. ایجاد یک سیستم توزیع متمایز

لازمه این امر ایجاد سیستم توزیعی است که شرکت را قادر سازد محصولات خود را در زمان ، مکان و مقدار مناسب به دست مشتریان برساند.

۲۳. ایجاد یک سیستم تولید متمایز

لازمه انجام چنین کاری این است که شرکت باید به صورت پیوسته دست به تحقیقات گسترده بزند تا بتواند سریعتر از رقبای فناوریهایی جدید را شناسایی نموده و از آنها در جهت تولید محصولات و خدمات خود استفاده نماید.

۲۴. تهیه مواد اولیه متمایز

یکی دیگر از راههایی که در جهت دستیابی به مزیت تمایز پیشنهاد می گردد ، تهیه و استفاده از مواد اولیه ای است که نسبت به رقبای خارجی متمایز باشد .

خوشبختانه کشور ما به لحاظ منابع طبیعی خصوصاً منابع مورد نیاز کفش و دمیایی یعنی نفت ، پوست و چرم غنی می باشد. اما به دلایل ضعف در مدیریت ، نظارت ، قوانین و مقررات ، تکنولوژی و... این منابع به درستی مورد استفاده قرار نمی گیرند . و موضوع جالبتر اینست که کشورهای رقیب قدرتمندی چون چین ، ترکیه و ... با استفاده از منابع طبیعی خریداری شده از کشور ما نسبت به خود ما تمایز ایجاد می نمایند.

لذا به مسئولین و دست اندرکاران توصیه می گردد ، مشکلات و موانع موجود بر سر راه دستیابی تولید کنندگان به مواد اولیه ارزان و مناسب را شناسایی نموده و در جهت رفع آن کوشا باشند تا شرکتی داخلی بتوانند با استفاده از مواد اولیه متمایز و مرغوب به مزیت رقابتی دست یابند. بدیهی است که اجرای این امر نیاز به همکاری مشترک دولت و تولید کنندگان دارد.

۲۵. استفاده از تکنولوژی پیشرفته

کهنه و قدیمی بودن تجهیزات ، ماشین آلات و روشهای مورد استفاده در تولید محصولات یکی دیگر از مهمترین مشکلات صنعت کفش و دمیایی کشور است. این موضوع باعث افت محصولات داخلی چه به لحاظ کیفیت و چه به لحاظ بهای تمام شده در مقایسه با رقبای خارجی گردیده است. برای حل این مشکل شرکتی داخلی باید سعی نمایند تا با استفاده از تحقیقات و سیستم های اطلاعاتی در سطح جهانی نسبت به تکنولوژیهای نوین و پیشرفته آگاهی کسب نموده و خود را با تکنولوژیها و پیشرفتهای روز منطبق نموده و از این طریق محصولاتی با کیفیت بالا و بهای تمام شده پایین ارائه نمایند.

۲۶. تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا

امروزه کیفیت یکی از مهمترین راههای دستیابی به مزیت تمایز است و در واقع مهمترین عامل موفقیت شرکتهای برتر صادراتی در بازارهای جهانی بوده است. کیفیت یعنی برآورده نمودن خواسته ها و انتظارات مشتریان.

بدیهی است شرکتهای ایرانی برای اینکه بتوانند کیفیت محصولات و خدمات خود را افزایش دهند، باید نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان آگاهی و اطلاعات کامل داشته باشند تا بتوانند محصولاتی متناسب با خواسته های آنان ارائه نمایند. همانطور که اشاره شد این امر نیاز همکاری قوی میان بخشهای بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید دارد.

۲۷. افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا

یکی دیگر از مهمترین عوامل موفقیت شرکتهای بزرگ و معتبر در سطح بین المللی، شهرت، اعتبار و جایگاه نام و نشان تجاری آنها از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا در نزد مصرف کنندگان است.

زیرا شهرت و اعتبار نشان تجاری باعث ایجاد وفاداری در نزد مصرف کنندگان می شود تا جایی که آنها حاضرند برای به دست آوردن محصولات شرکت مبالغ بالاتری بپردازند.

۲۸. ایجاد گروههای مشاوره ای

در ایتالیا یک گروه مشاوره ای متشکل از اساتید دانشگاه و محققین به نام کنسول گروپ (counsel group) وجود دارد که اغلب مراکز تولید چرم و کفش، این گروه را به عنوان مشاور انتخاب کرده و از نظرات مشاوره ای آنان بهره مندمی شوند. متأسفانه چنین گروهی نه تنها در صنعت چرم و کفش، بلکه در اغلب صنایع ایران خالی است.

پیشنهاد می شود مشابه گروه فوق در ایران تأسیس شود و صاحبان صنایع چرم و کفش از نظرات مشورتی آنان بهره مند شوند.

۲۸. احداث شهرکهای صنعت کفش

همانند صنایع چرم ایران که هم اکنون در چند شهرک مجتمع هستند، بهتر است صنایع کفش نیز به دلایل زیر در شهرکهای مخصوصی مجتمع گردند:

- تبادل اطلاعات تکنیکی بین تولید کنندگان با سرعت و سهولت بیشتری صورت می گیرد.

- هزینه های تولید به دلیل دسترسی آسان و سریع به مواد اولیه مورد نیاز، مراکز سرویس و نگهداری و برخی ابزار تولید به طور چشمگیری کاهش می یابد.

- عمل كنترل كيفيت توسط شركتهاي مادر (هسته مركزي سازمانها ي شبكه اي) با سرعت وسهولت بيشتري صورت مي گيرد .

۲۹. ايجاد رشته دانشگاهي چرم و پوست

به دنبال صنعت كفش كه مبادرت به ايجاد رشته كفش دريكي از دانشگاههاي معتبر صنعتي كشور نموده است لازم است اين سمت گيري مناسب در صنعت چرم نيز صورت گيرد. با توجه به اينكه پايه واساس مرغوبيت كفش ، چرم مرغوب مي باشد ، دابر نمودن رشته فناوري چرم و پوست به عنوان يكي از رشته هاي استراتژيك در دانشگاههاي معتبر كشور اجتناب ناپذير مي نمايند.

۳۰. ايجاد مراكز طراحي كفش

در ايتاليا مراكزي وجود دارند كه به طور تخصصي در امر طراحي كفش فعاليت دارند وبسياري از توليد كنندگان كفش مدلهاي مورد نياز را از آنان خريداري مي كنند . پيشنهاده مي شود مانند ايتاليا كه منبعث از تز تخصصي كردن امور مي باشد ، مراكز مشابهي به عنوان طراحي كفش ومراكزي نيز به عنوان كنترل كيفيت ، با سرمايه گذاري بخش خصوصي در ايران دابر شود تا به طور تخصصي در امر طراحي وكنترل كيفيت فعاليت نمايند و دولت ومراكز صنفي نيز از اين مراكز حمايت نمايند تا فرهنگ تخصصي عمل كردن در صنعت ايران نهادينه گردد.

۳۱. اجباري نمودن استانداردهاي چرم وكفش

شكي نيست كه يكي از مسائل اصلي صنايع ايران از جمله صنايع چرم وكفش ، بي توجهي صاحبان صنايع ومتوليان امور به امر كيفيت است . بنابر اين لازم است از سوي دولت وبا همكاري تشكلهاي صنفي چرم وكفش اقداماتي اساسي براي تضمين كيفيت محصولات چرم وكفش صورت گيرد از قبيل اجباري نمودن برخي استانداردها در زمينه اين دو صنعت ، دابر نمودن مراكز پژوهشي چرم وكفش ، ايجاد مراكز تست و كنترل كيفيت و مانند آن.

۳۲. برگزاري نمايشگاههاي منظم چرم وكفش

همانند ايتاليا وآلمان كه هر ساله دو نمايشگاه بهاره وپاييزه مد برقرار مي كنند ، نمايشگاههاي مشابهي نيز در اين دو فصل در ايران برگزار شود . هم اكنون مشابه چنين نمايشگاهي در تركيه برگزار مي گردد ولي متأسفانه در ايران كه سابقه بيشتري از تركيه در صنعت كفش دارد چنين نمايشگاهي وجود ندارد.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

همانطور که قبلاً اشاره شد ، صنعت کفش ودمپايي ايران از جمله صنايعي است که به طور بالقوه داراي مزيت رقابتي بالايي مي باشد اما متأسفانه با وجود مقبوليت و مرغوبيت ديرينه چرم ايران در سطح جهاني ، از جهت کيفيت و مرغوبيت ، در سالهاي اخير مورد توجه کافي قرار نگرفته و از اين رو به تدريج جايگاه خود را از دست داده است . به طوري که در حال حاضر عمدتاً به عنوان تأمين کننده مواد اوليه جهت کشورهاي فعال در اين زمينه و با حداقل ارزش افزوده ممکن نقش خود را ايفا مي کند .

با توجه به اين حقيقت که عمده ترين دلايل ضعف صادرات اين صنعت در عدم بازاریابي و توليد علمي مي باشد از اين رو توصيه مي گردد که تحقیقات آتی که در زمینه کفش ودمپايي صورت مي پذيرند به دنبال راهکارهاي در جهت شناسايي و طراحي ارکان بازاریابي (طراحي آميخته بازاریابي مناسب) و توليد علمي در اين صنعت در بازارهاي بين المللي باشند .

همچنين با توجه بر تأکيد برنامه هاي توسعه بر خلاصي از اقتصاد تک محصولي و تشويق صادرات غير نفتي و همچنين قابليت هاي که کشور به لحاظ منابع ، نيروي انساني و... دارا مي باشد توصيه مي گردد تا تحقیقات مشابهي (الگوي بهينه دستيابي به مزيت رقابتي) در زمینه صنايع غير نفتي ديگر که امکان دستيابي به مزيت رقابتي در آنها وجود دارد صورت گيرد .

همچنين با توجه به قانون ذبح اسلامي که در دين مبين اسلام براي ذبح حيوانات اهلي وجود دارد ، توصيه مي شود تحقيقي نيز در اين زمينه صورت گيرد که آیا با توجه به اينکه نحوه تهيه پوست و چرم براي توليد کفش در ايران بر اساس ذبح اسلامي صورت مي گيرد ، اين موضوع مي تواند تبليغ مناسبی در کشورهای اسلامي که به اين موضوع اهميت مي دهند براي دستيابي به مزيت رقابتي براي توليد کنندگان ايراني باشد.!!؟

منابع فارسي

۱. عادلي، محمد حسين، بررسي سير تحول سياستهاي تجاري بين الملل، ماهنامه پيام دريا، خرداد ۱۳۷۴.
۲. كندي، پال، ظهور وسقوط قدرتهاي بزرگ، ترجمه ي ناصر موفقيان، انتشارات و آموزش انقلاب اسلامي، تهران، ۱۳۷۲.
۳. هيئت، ضياءالدين، اقتصاد بين الملل، جلد دوم، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۱.
۴. رازيني، علي، رحيمي، عباس، سياستهاي حمايتي با تأكيد بر سياستهاي بازرگاني، مؤسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني، تهران، ۱۳۷۲.
۵. ويل دورانت، تاريخ تمدن، جلد ۴، ترجمه ابوطالب صارمي، ابولقاسم، پاينده، سازمان انتشارات انقلاب اسلامي، ۱۳۶۶.
۶. دكتر داور ونوس، دكتر احمدروستا، دكتر عبدالحميد ابراهيمي، بازرگاني و مديريت بازار، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۷.
۷. دكتر سيد حسين مير جليلي، رهيافتهاي جديد در نظريه و سياستهاي تجارت بين الملل، مؤسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني، تهران، ۱۳۸۰.
۸. غفاريان وفا و غلامرضا كياني، استراتژي اثربخش، نشر فرا، ۱۳۸۰.
۹. غفاريان وفا و عليرضا علي احمدي، رويكردهاي نوين استراتژي، ماهنامه تدبير، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۱، صفحه ۲۸.
۱۰. ايجي اومي كن، تفكر يك استراتژيست، ترجمه داوود مسگريان حقيقي، سازمان مديريت صنعتي، صفحه ۲۹، ۱۳۷۱.
۱۱. غفاريان وفا و غلامرضا كياني، استراتژي اثربخش، نشر فرا، صفحه ۱۵۷، ۱۳۸۰.
۱۲. ديويد، فرد. آر.، مديريت استراتژيك، پارسايبان علي، اعرابي سيدمحمد، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهشهاي فرهنگي، ۱۳۸۲، صفحات ۱۳۶ - ۱۱۸.
۱۳. اديزس، ايساك، چگونه بحران سوءمديريت را از بين ببريم؟، محمد سيروس كاوه، چاپ اول، تهران، دفتر نشر دانشگاه اميركبير، پاييز ۱۳۸۰، صفحات ۹۹ - ۸۶.
۱۴. كالينز، جيم، از خوب به عالي، سپهرپور ناهيد، چاپ اول، تهران، انتشارات پيك آوين، ۱۳۸۳، صفحات ۶۰ - ۲۹.
۱۵. غفاريان وفا و غلامرضا كياني، پنج فرمان براي تفكر استراتژيك، نشر فرا، چاپ دوم، ۱۳۸۳.

۱۶. "استراتژیها و پارادایمها، فصلنامه مدیرساز، سال دوم، شماره يك" و "جوهره استراتژی، ماهنامه تدبیر، اردیبهشت ۷۸، شماره ۱۰۲".
۱۷. کارل رادریگز، مدیریت در عرصه بین المللی، شمس السادات زاهدی، حسن ادانایی فرد، چاپ اول، نشر صفار، ۱۳۸۰
۱۸. فیلیپ کاتلر، گری آرمسترانگ، اصول بازاریابی، بهمن فروزنده، چاپ سوم، نشر آتروپات، ۱۳۷۹
۱۹. ریچارد ال دفت، مبانی تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱
۲۰. جان ای پیرز، ریچارد بی رابینسون، مدیریت راهبردی، سید محمود حسینی، چاپ اول، انتشارات سمت، ۱۳۸۳
۲۱. اچ ایگورانسف، ادوارد جی مگ دانل، استقرار مدیریت استراتژیک، عبد الله زندیه، چاپ اول، انتشارات سمت، ۱۳۸۰
۲۲. رضا سعادت، پای افزار ایرانی قبل از تاریخ، ماهنامه صنعت کفش، اسفند ۸۳، شماره ۹۰، ص ۳۱ش
۲۳. قاسم خانی، تاریخچه صنعت کفش کشور، مجله صنعت کفش، شماره ۲۰
۲۴. میرطاهری، وضعیت کنونی کفش کشور، مجله صنعت کفش، شماره ۲۰
۲۵. احمد امینی، بررسی اجمالی صادرات غیر نفتی و محصولات چرمی و غیرچرمی در شش ماهه اول سال ۸۴، ماهنامه صنعت کفش، شماره ۹۶، ص ۲۷
۲۶. امین راستی، تکنولوژی کفشهای ماشینی، ماهنامه صنعت کفش، شماره ۴۷
۲۷. علی محمدی، بررسی وضعیت رقابتی ایران در تولید انواع پای پوش، مجله صنعت کفش، شماره ۸۷
۲۸. علی حقانی، مشکلات و راهکارهای صنعت کفش ایران، مجله صنعت کفش، شماره ۶۵
۲۹. بیست، جان، روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه دکتر شریفی، حسن پاشا، دکتر طالقانی، انتشارات رشد، چاپ ششم، ص ۲۰۰.

1. Mintzberg, Henry & Others , Strategy Safari , Prentice , Hall , 1998
2. Michael E . porter , the competitive advantage of nations , the free press , 1995 , p p 6-10
3. David B . Yoffie and Benjamin Games- Casseres , International trade and competition , p 25 and Machawl porter , competitive advantage of nations pp . 107-124

ضمائم

پاسخ دهنده گرامی :

این پرسشنامه جهت دریافت نظرات شما در مورد کفش ماشینی و صادرات آن جهت یک تحقیق دانشگاهی تهیه شده است .

لذا با توجه به اینکه نتایج این تحقیق صرفاً کاربرد علمی دارد خواهشمند است در تکمیل آن همکاری نمایید .

پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزارم.

رضا مرادی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

بازرگانی (دانشگاه شهید بهشتی تهران)

اطلاعات عمومی:

۱. آخرین مدرک تحصیلی شما چیست ؟

☐ دیپلم و پایینتر ☐ فوق دیپلم ☐ لیسانس ☐ فوق لیسانس و بالاتر

۲. برای چه مدتی است که در زمینه صادرات کفش ماشینی فعالیت می کنید؟

☐ فعالیت نداشته ام ☐ کمتر از ۵ سال ☐ ۵ تا ۱۰ سال ☐ ۱۰ سال به بالا

به نظر شما کدامیک از موارد زیر باعث افزایش صادرات کفش ماشینی می گردند ، میزان موافقت خود را با هریک از موارد ارائه شده از طریق تعیین گزینه مناسب بیان نمایید.

۱. ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲. اعمال سرپرستی مستقیم .

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۳. گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر .

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۴. ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۵. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی .

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۶. ایجاد مهارتهای بالا در طراحی فرایند .

- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۷. بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۸. بکارگیری تکنولوژیهای ساده در فرایند تولید.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۹. تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۰. تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۱. استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۲. کاهش هزینه های اداری و سر بار.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۳. بکارگیری ساختارهای منعطف.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۴. ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخشهای مختلف شرکت.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۵. ارائه پاداش به کارکنان بر اساس هدفهای کیفی.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۶. نوآوری در دادن پاداش به کارکنان.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۷. استخدام کارکنان خلاق ، مبتکر .
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۸. تشویق و ترغیب به خلاقیت .
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم
۱۹. افزایش تواناییهای بازاریابی.
- ☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۰. تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۱. انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۲. ارائه خدمات متمایز.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۳. تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۴. ایجاد یک تصویری متمایز از محصولات در بازارهای خارجی.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۵. ایجاد یک سیستم توزیع متمایز.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۶. ایجاد یک سیستم تولید متمایز.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۷. تهیه مواد اولیه متمایز.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۸. استفاده از تکنولوژی پیشرفته.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۲۹. تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۳۰. افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۳۱. تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۳۲. تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان.

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۳۳. تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی).

☐ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم

۸۲۹