

نقشه راه فروش دستیاف وفروش ماشینی

استراتژی آینده فرش
به عنوان نماد فرهنگ و تمدن اسلامی - ایرانی
با هدف
ایجاد جایگاه منطقی در تولید، اشتغال و صادرات غیر نفتی
و ارتقای توان رقابتی ایران در بازارهای جهانی،
با بررسی
محیط بین المللی و ملی
و عملکرد فرش از دیدگاه رقابت پذیری
و پس از مشاوره
با نمایندگان و فعالان فرش
در ۲۱ جلسه کانون هماهنگی دانش و صنعت فرش
و ۴ جلسه مشترک اعضای کانون هماهنگی دانش و صنعت فرش
با مدیران و کارشناسان مرکز ملی فرش
تدوین شده است.

فهرست

۴	فصل اول: مبانی نظری
۲۳	فصل دوم: استراتژی فرش دستباف
۲۵	تحلیل کلان
۳۱	سناریوهای فرش دستباف
۵۷	فصل سوم: نقشه استراتژی فرش دستباف
۵۸	نقشه استراتژی کانون هماهنگی دانش و صنعت فرش
۷۵	فصل چهارم: استراتژی فرش ماشینی
۷۷	تحلیل کلان
۹۲	تحلیل کسب و کار در سطح صنعت
۹۶	تحلیل نهادی
۹۸	تحلیل SWOT
۱۰۱	مسائل استراتژیک
۱۰۲	نقاط فشار
۱۰۳	چشم انداز فرش ماشینی کشور
۱۰۴	اهداف کلان
۱۰۵	استراتژی کلان
۱۰۶	سیاست ها
۱۰۸	برنامه اجرایی
۱۲۳	نقشه استراتژی فرش ماشینی
۱۲۴	منابع

مبانی نظری

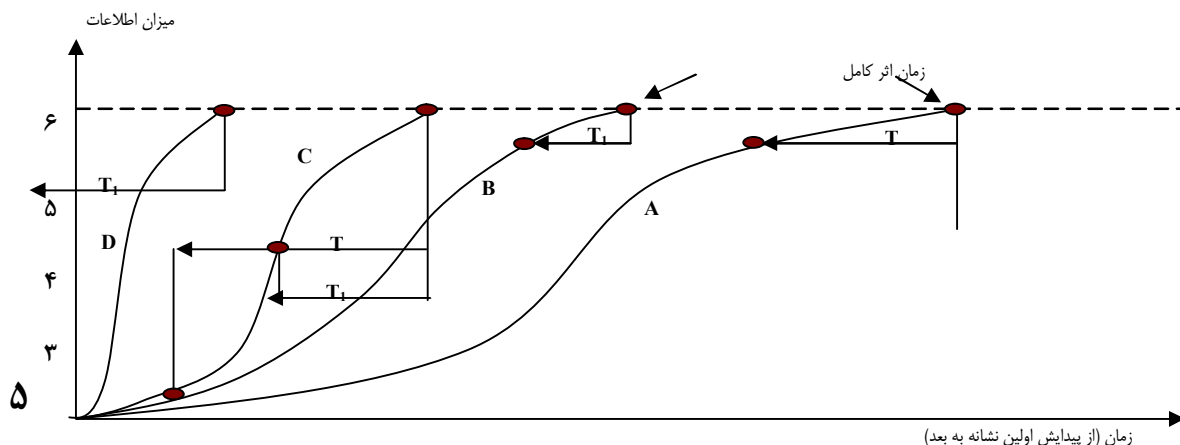
1- نظام مدیریتی

نظام مدیریتی مورد استفاده سازمان عامل تعیین کننده در مواجهه آن با تغییرات محیط است، زیرا نگرش مدیریت به چالش های محیطی، تصمیم گیری برای اقدامات لازم و اجرای تصمیمات را بدان وسیله تعیین می کنند. سیر تکوین نظام های مدیریتی به چهار مرحله تقسیم می شود: الف- مدیریت از طریق نظارت بر عملکرد: در نظارت مالی از این نحوه مدیریت استفاده می شود. ب- مدیریت از طریق روند پذیری: تدوین برنامه بلند مدت و بودجه نشان دهنده نحوه ی چنین مدیریتی است. ج- مدیریت از طریق پیش بینی تغییرات: در این نحوه مدیریت، خطرات و فرصت های قابل پیش بینی شناسایی می شوند و با تدوین برنامه ریزی راهبردی و تدوین راهبردها از فرصت های محیطی استفاده می شود و اثرات تهدیدها کاهش می یابد. د- مدیریت از طریق مواجهه سریع و انعطاف پذیر: اگر فرصت های محیطی قابل پیش بینی باشد، ولی بحران ها یا چالش های غیر قابل پیش بینی رخ دهد، از این شیوه مدیریت استفاده می شود. برنامه ریزی اقتضایی، مدیریت مسائل راهبردی و مدیریت بحران، انواع مختلف مدیریت مواجهه سریع و انعطاف پذیر می باشند.

→ آشنا ← → قابل تسری به آینده ← → گسستگیهای آشنا ← → گسستگیهای بی سابقه ←

تکراری	سیستم و دستورالعمل نظارت مالی	مدیریت از طریق نظارت
قابل پیش بینی براساس تجربه گذشته	تنظیم بودجه عملیاتی تنظیم بودجه سرمایه‌های	مدیریت از طریق روندپذیری
خطرها و فرصتهای قابل پیش بینی	مدیریت بر مبنای هدفها برنامه ریزی بلندمدت برنامه ریزی استراتژیک فصلی	مدیریت از طریق روندپذیری
فرصتهای تقریباً قابل پیش بینی غافلگیریهای غیرقابل پیش بینی	مدیریت از طریق مواجهه انعطاف پذیر و سریع	مدیریت موضع استراتژیک برنامه ریزی اقتضایی مدیریت مسایل استراتژیک مدیریت مسایل و علائم کم سو مدیریت غافلگیری (بحران)
سطح تلاطم	۱ ثابت ۲ واکنشی ۳ انتظاری ۴ کاوشی ۵ خلاق	

نمودار ۱ چهار تهدید و فرصت را نشان می دهد که با سرعت های متفاوت، شکل می گیرند. محور افقی نشان دهنده مقدار زمانی است که میزان اطلاعات در مورد تهدید و فرصت به حد مرحله ۱ است. تحول A کندترین واقعه و تحول D سریع ترین واقعه است. با ورود هر منحنی به مرحله ۶ اثر واقعه کامل می شود. این نمودار نشان می دهد که منحنی کند A به موقع به مرحله ۵ می رسد و پاسخ عادی را ممکن می سازد. در این مورد نیازی به سیستم مدیریت مسئله نیست و تهدید و فرصت می تواند با سیستم برنامه ریزی مقطعی و اجرایی اداره شود. در مورد منحنی B، تهدید و فرصت به اندازه ای دیر به مرحله ۵ می رسد که به مدیریت اجازه استفاده از سیستم برنامه ریزی مقطعی را نمی دهد. اما اگر مدیریت مسئله علامت قوی مورد استفاده قرار گیرد، پاسخدهی به موقع خواهد بود. منحنی C برای مدیریت مسئله علامت قوی خیلی دیر به مرحله ۵ می رسد. همان طوری که نمودار نشان می دهد، پاسخ عادی باید میان مراحل ۱ و ۲ و پاسخ مسئله در مرحله ۳ / ۵ شروع شود. در این مورد، سیستم شناسایی علامت ضعیف باید مورد استفاده قرار گیرد. منحنی D یک تهدید و فرصت غافلگیر کننده و اجتناب ناپذیر است، زیرا حتی پاسخ مسئله باید قبل از احساس تهدید و فرصت قریب الوقوع (مرحله ۱) شروع شود. اگر تحلیل تلاطم آینده نشان دهد که تهدید و فرصت مهمی محتمل به وقوع است و روند آن سریع تر از پاسخ دهی مدیریت است، مدیریت باید ایجاد سیستم مدیریت بحران را جداً مورد مطالعه قرار دهد (انسف، ۱۳۷۵).



T = زمان پاسخ عادی
 T1 = پاسخ ضروری
 A = استفاده از برنامه ریزی مقطعی
 B = مدیریت علامت قوی
 C = مدیریت علامت ضعیف

۲- مکاتب استراتژیک

تفکر استراتژیک رویکردی مبتنی بر اصول استراتژی، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش آفرین توصیه می کند. از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است، این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده اجتماعی، واقعیت های اجتماع و قواعد آن به درستی شناخته شود، ویژگی های جدید اجتماع زودتر از دیگران کشف شود، جهش های (ناپوستگی های) اجتماعی و اقتصادی درک شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرین خلق شود (غفاریان، ۱۳۸۱).

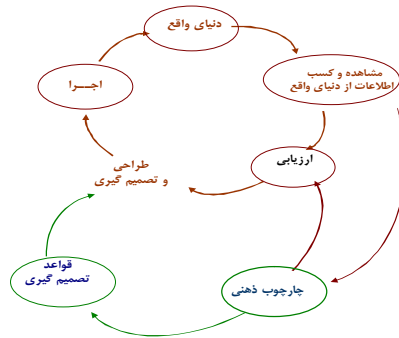


نمودار ۲-۱ - استراتژی و محیط

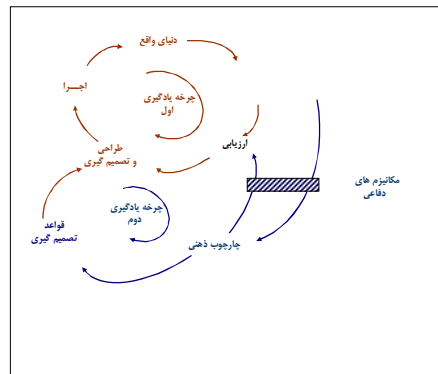


نمودار ۳-۱- تفکر استراتژیک چگونه ایجاد می‌شود

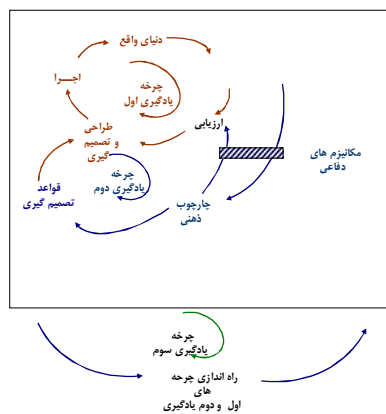
گری هامل تفکر استراتژیک را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند و رالف استیسی آن را طرح ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد.



نمودار ۴-۱- یادگیری تک حلقه ای



نمودار ۵-۱- یادگیری دو حلقه ای



نمودار ۶-۱- یادگیری سه حلقه ای

۳- تصمیمات استراتژیک

استراتژی نه فقط با مسایل غیر قابل پیش بینی که با امور ناشناخته سروکار دارد. در مورد استراتژی‌های عمده سازمان، هیچ تحلیل گری نمی‌تواند به درستی راههایی را که طی آن نیروهای مؤثر می‌توانند با یکدیگر در تعامل قرار گیرند یا به وسیله ماهیت عواطف بشری تحریف شوند و یا به وسیله

تصورات و اعمال مقابله به مثل و تعمدی رقبای هوشمند تغییر یابند، پیش‌بینی کند. خمیر مایه استراتژی عبارت است از ایجاد موضعی آن قدر توانمند و برگزیده (و بالقوه انعطاف پذیر) که سازمان بتواند علیرغم آنکه ممکن است نیروهای بیرونی غیر قابل پیش‌بینی، عملاً در زمان خود تعامل نشان دهند، به هدف‌های خود برسد.

۴- امور استراتژیک

اموری استراتژیک تلقی می‌شوند که حداقل سه شرط را دارا باشند: ۱- بلند مدت باشند. ۲- در محیط رقابتی باشند. ۳- جنبه حیاتی داشته باشند.

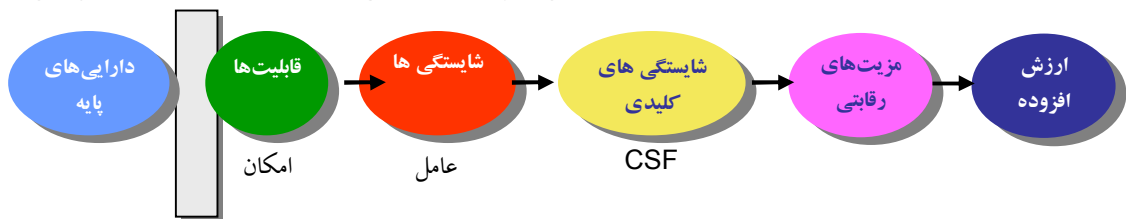
۵- ساختار تحلیلی استراتژی

مفهوم استراتژی، زائیده فضای رقابتی و محدودیت منابع است و ماهیت راهبرد، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع برای تحقق منافع نهفته در آنهاست. درون‌مایه اصلی راهبرد، فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌ها (فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت به صورت ناقص)، منافی درکار نخواهد بود. فرصت بالقوه برای همه وجود دارد، ولی فرصت بالفعل برحسب قابلیت تکمیل عوامل منفعت، تنها به سازمانهای خاص تعلق می‌گیرد. فرصت‌ها صرفاً زائیده عوامل محیطی نیستند و قابلیت‌ها (عوامل داخلی) نیز در شکل‌گیری آنها نقش مؤثری دارند. (غفاریان، ۱۳۸۱) ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود.

شناخت فرصت‌ها: لازمه شناخت فرصت‌ها، حساسیت ذهنی است. فرصت‌های نهفته از آن سازمان‌هایی است که در جست‌وجوی آن باشند.

تحلیل گلوگاه: موانع دستیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، گلوگاه‌های استراتژی‌ها هستند، لذا باید گلوگاه‌ها رفع شوند تا منافع بالقوه نهفته در فرصت‌ها به فعلیت برسند.

راهکار استراتژیک: راهکار استراتژیک با برطرف کردن گلوگاه‌ها، منافع نهفته در فرصت را محقق می‌سازد.



نمودار ۷-۱- کاربرد استراتژی

۶- تشخیص استراتژیک

تشخیص استراتژیک شیوه منتظمی است برای تعیین تغییرات لازم در استراتژی بنگاه و توانمندی درون سازمانی آن برای اطمینان از موفقیت در شرایط آینده محیط. تالاطم محیط، معیاری است مرکب از تغییرپذیری و آینده‌نگری در محیط فعالیت بنگاه که با این مشخصه‌ها تعریف می‌شود: ۱- تغییر پذیری ۲- پیچیدگی محیط فعالیت بنگاه.

سرعت تغییر که عبارت است از نسبت سرعت تکوین چالش‌های محیط به سرعت پاسخگویی بنگاه میزان روشن بودن آینده که کفایت و به موقع بودن اطلاعات درباره آینده را ارزیابی می‌کند. تلاطم سطح اول در نظام‌های اقتصادی به اصطلاح بازار آزاد که در آن نیروهای طبیعی رقابت دست اندرکارند به ندرت قابل مشاهده است. این بدان سبب است که کلید موفقیت در فضای رقابتی امروز ارایه مداوم کالاها و خدمات جدیدی است که نسبت به کالاها و خدمات قبلی برتری داشته باشد، بنگاه‌های فاقد نوآوری قادر به ادامه حیات نخواهند بود.

تلاطم پیچیده	تکراری	گسترشی	متغیر	گسسته	غافلگیرانه
پیچیدگی	ملی اقتصادی	+	منطقه ای تکنولوژیک	+	جهانی اجتماعی - سیاسی
آشنا بودن وقایع	آشنا	قابل تسری به آینده		گسسته آشنا	گسسته جدید
سرعت تغییر	کندتر از پاسخگویی	هم سرعت با پاسخگویی			سریعتر از پاسخگویی
روشن بودن آینده	تکراری	قابل پیش بینی	قابل پیش بینی	قسمتی قابل پیش بینی	غافلگیریهای غیرقابل پیش بینی
سطح تلاطم	۱	۲	۳	۴	۵

جدول ۲-۱ - مقیاس تلاطم

خصلت تهاجمی استراتژیک

تهاجم استراتژیک دو مشخصه دارد: (۱) درجه گسستگی محصولات و کالاهای جدید و تهاجم استراتژی های بازاریابی و محیط‌های رقابت بنگاه از گذشته که مقیاس گسستگی از عدم تغییر یا ثبات به تغییرات تدریجی شروع شده، با تغییرات گسسته اما قابل مشاهده در محیط ادامه یافته و به تغییرات خلاق و ناگهانی ختم می‌گردد. (۲) به موقع بودن اقدام بنگاه برای ارایه کالاها و خدمات جدید به نسبت کالاها و خدمات جدیدی که به بازار وارد می‌شود. حرکت به موقع ممکن است انفعالی، انتظاری، نوآوری یا خلاق باشد.

تلاطم محیط	تکراری	گسترشی	متغیر	گسسته	غافلگیرانه
	تکراری	کند فرایند	سریع فزاینده	گسسته قابل پیش بینی	گسسته غیرقابل پیش بینی
خصلت تهاجمی استراتژیک	ثابت مبتنی بر گذشته	واکنشی فزاینده	انتظاری فزاینده	سوداگرانه گسسته	خلاق گسسته
	مبتنی بر تجربه	مبتنی بر تعمیم	مبتنی بر آینده	مبتنی بر نوآوری و خلاقیت	مبتنی بر نوآوری و خلاقیت
سطح تلاطم	۱	۲	۳	۴	۵

جدول ۳-۱ - تطابق خصلت تهاجمی با تلاطم

توانمندی بنگاه در پاسخگویی به چالشها

اضافه بر خصیصه تهاجمی استراتژیک بنگاه، باید پاسخگویی توان سازمانی نیز با تلاطم محیط مطابقت کند. پاسخگویی مناسب برای سطوح مختلف تلاطم وجود دارد. در سطح اول و هنگام تکراری بودن وقایع که رفتار مطلوب استراتژیک رد کننده تغییر است، یک بنگاه مطلوب تغییر استراتژیک را سرکوب می‌کند، چنین سازمانی دارای شکلی با سلسله مراتب بسیار و متمرکز است. در سطح دوم، یک بنگاه کارآمد وقوع تغییر استراتژیک را مجاز می‌داند. ولی تنها پس از آنکه مدیران

عملیاتی موفق به نیل هدفهای آن نشده باشند، چنین سازمانی درونگراست و هم خود را بر کارایی درون سازمانی و بهره وری متمرکز می سازد. به محیط برون سازمانی توجه اندکی می شود.



بنگاههای محیط زای سطح پنجم با بنگاههای کارآمد و بازارگرا دارای وجه مشترکی هستند، یعنی هر سه را یک تخصص به پیش می برد. این تخصص در سطح چهارم ممکن است توسعه بازار خلاق باشد یا یک واحد خلاق تحقیق و توسعه، مشخصه ای که یک بنگاه محیط گرا را از بنگاههای تولیدگرا یا بازارگرا متمایز می کند، تعهد تمام عیار آن به خلاقیت است. گذشته از این لحاظ اهمیت دارد که نباید تکرار شود. فعالیت استراتژیک (کار درست کردن) و فعالیت عملیاتی (درست کار کردن) برای جلب منابع و توجه مدیریت در سطوح سوم و چهارم تلاطم، با یکدیگر رقابت می کنند. یک بنگاه موفق در سطح اول درون گراست و تماما توجه خود را به مسایل داخلی معطوف داشته است. به ترتیب که سطح تلاطم بالا می رود بنگاه هم تدریجا به برون گرایی تغییر شکل می دهد.

تلاطم محیط	تکراری تکراری	گسترشی کند تدریجی	متغیر سریع تدریجی	گسسته گسسته قابل پیش بینی	غافلگیرانه گسسته غیر قابل پیش بینی
ویژگی تهاجمی استراتژیک	ثابت مبتنی بر گذشته	واکنشی تدریجی مبتنی بر تجربه	انتظاری تدریجی مبتنی بر تعمیم	سوداگرانه گسسته مبتنی بر آینده قابل پیش بینی	خلاق گسسته مبتنی بر نوآوری و خلاقیت
پاسخگویی توانمندی	ضد تغییر	موافق تغییر	در جستجوی تغییر آشنا	در جستجوی تغییر جدید	در جستجوی تغییر بی سابقه
سطح تلاطم	۱	۲	۳	۴	۵

جدول ۵-۱- تطابق سه جز تهاجم و توان پاسخگویی با تلاطم برای بهینه سازی بازده سرمایه بنگاه

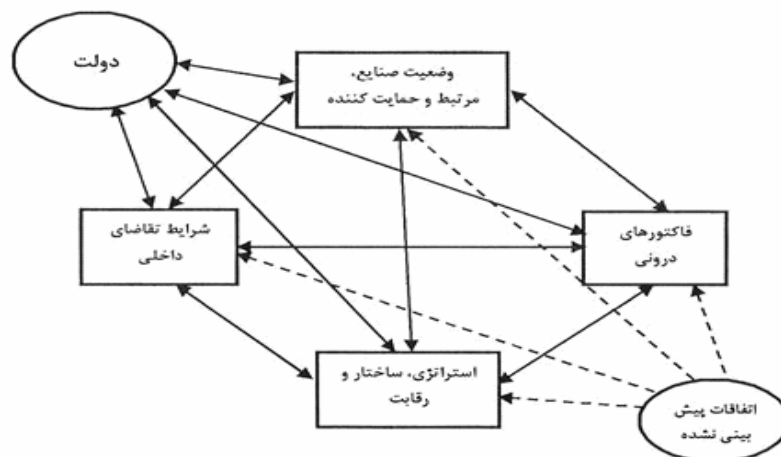
۷- رقابت پذیری

رقابت پذیری در اثر ترکیبی از دارایی ها و فرایندها به وجود می آید. دارایی ها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به وسیله انسان است (مثل زیر ساخت ها) و فرایندها دارایی ها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می کنند و در نهایت موجب ایجاد رقابت پذیری می گردند.



نمودار ۱۴-۱- فرمول رقابت پذیری جهانی

پورتر در کتاب مزیت رقابتی ملل معتقد است که اساس مزیت های رقابتی در محیط محلی که بنگاه ها در آن ریشه دارند، ظهور می یابد. پورتر چهار خصوصیت مهم را در بازار بومی و محلی شناسایی کرده است که توانایی بنگاه را در دستیابی به مزیت رقابتی در بازارهای جهانی تقویت یا تضعیف می کند و وی از آنها با عنوان «الماس» نام می برد:



نمودار ۸-۱- مدل الماس پورتر

۸- تحلیل رقابت

می توان مولدها و محرک های هزینه را به چهار گروه وسیع طبقه بندی کرد که هر یک از آنها نیز خود چندین زیر گروه دارد:

محرک های هزینه مرتبط با اندازه بنگاه یا قلمرو: ۱- صرفه به مقیاس ۲- صرفه به قلمرو ۳- استفاده از ظرفیت ۴- محرک های هزینه ای مرتبط با تجارب انباشته و تراکمی ۵- منحنی یادگیری

محرک های هزینه ای مستقل از اندازه، قلمرو یا تجارب تراکمی:

۱- قیمت های نهاده ۲- محل ۳- صرفه تراکم و شدت ۴- پیچیدگی تمرکز ۵- کارایی فرایند ۶- سیاست های اقتضایی و مصلحتی ۷- سیاست های دولت ۸- محرک های هزینه ای مرتبط با سازمان مبادلات ۹- سازمان زنجیره عمودی ۱۰- کارایی عاملیت

محرک های منفعتی را می توان در پنج گروه طبقه بندی کرد:

۱- خصوصیات فیزیکی خود کالا، این محرک ها شامل عواملی چون عملکرد کالا، کیفیت، ظاهر، خصوصیات زیبایی شناختی، دوام و سهولت نصب و راه اندازی است.

۲- کمیت و خصوصیات خدمات ارائه شده و یا خدمات تکمیلی ای که بنگاه یا معامله گران با واسطه آن کالا را برای فروش عرضه می کنند. محرک های اصلی این قسمت مشتمل بر اینهاست: خدمات فروش پستی کالا نظیر آموزش مشتری یا مشاوره، محصولات جانبی یا تکمیلی که فروشنده همراه با کالا بسته بندی می کند، تضمین کالا یا قراردادهای نگهداری و کیفیت تعمیر یا قابلیت های خدماتی.

۳- خصوصیات همراه با فروش یا تحویل کالا، محرک های خاص منفعتی عبارت اند از سرعت و زمان بندی تحویل، در دسترس بودن و مطبوعیت شرایط اعتباری، موقعیت مکانی فروشنده و کیفیت اطلاعات تکنیکی پیش از فروش کالا.

۴- خصوصیتی که تصورات یا انتظارات مصرف کننده را از عملکرد کالا یا هزینه های استفاده از آن شکل می دهد. محرک های خاص شامل این هاست: خوشنامی محصول به خاطر عملکرد فوق العاده، قدرت باقی ماندن فروشنده بر خصوصیات مشاهده شده یا ثبات مالی (چنین چیزی در معاملات صنعتی ای که به پیش بینی خریدار، در آینده نیز با فروشنده ارتباط خواهند داشت، مصداق می یابد) و مبانی استقرار کالا (یعنی تعداد مصرف کنندگانی که در وضعیت کنونی از کالا بهره می برند، به گونه ای که مبنای بزرگ استقرار یافته برای یک کالا، این انتظار را به وجود می آورد که هزینه های توسعه دانش فنی آن کالا پایین خواهد بود).

۵- تصور ذهنی از کالا، تصور ذهنی طریق آسانی برای اشاره کردن به شکل گیری پاداش های روانشناسانه ای است که مصرف کننده از خریداری کردن، مالکیت و مصرف کالا نسبیب خود می کند. تصور از طریق تأثیر پیام های بازرگانی و تبلیغاتی، بسته بندی یا برچسب گذاری و نیز پرستیژ توزیع کنندگان یا فروشگاه ها شکل می گیرد.

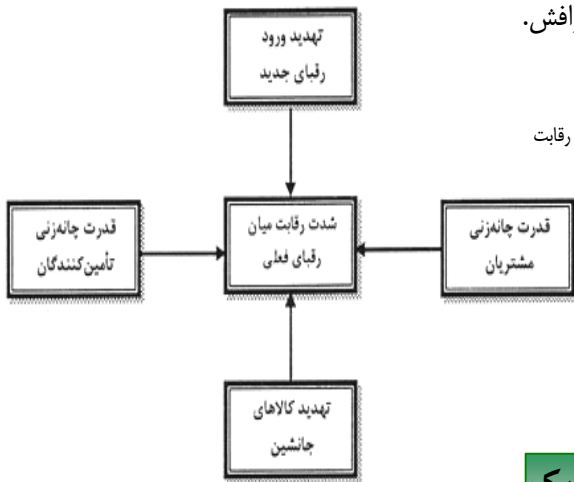
موقعیت		نوع هزینه		منطق استراتژیک	
تولید در سطح هزینه ای کمتر از رها	کنسرتورده	رهبری هزینه	رهبری هزینه	✓ شرکت می تواند با با شکست قیمت و از دور خارج کردن رها، بیشتر از آنها فروشی داشته باشد و با	✓ تطابق با قیمت رها و قیمت آوردن حاشیه قیمت
قابلیت تحمل قیمت اضافی برای محصول نسبت به رها	قلمرو فعالیت	رهبری مشفعت	رهبری مشفعت	✓ هزینه بیشتری از آنها ... شرکت می تواند با هماهنگی شدن با قیمت رها و قیمت فروشی بیشتر از آنها و با	✓ تطابق با مزایای قیمت و بدست آوردن حاشیه قیمت - هزینه بازاریابی نسبت به رها
بازار آسانی در دسترس از زمان عرضه کالا	بنگاه	تمرکز	تمرکز		

جدول ۶-۱- استراتژی های عمومی

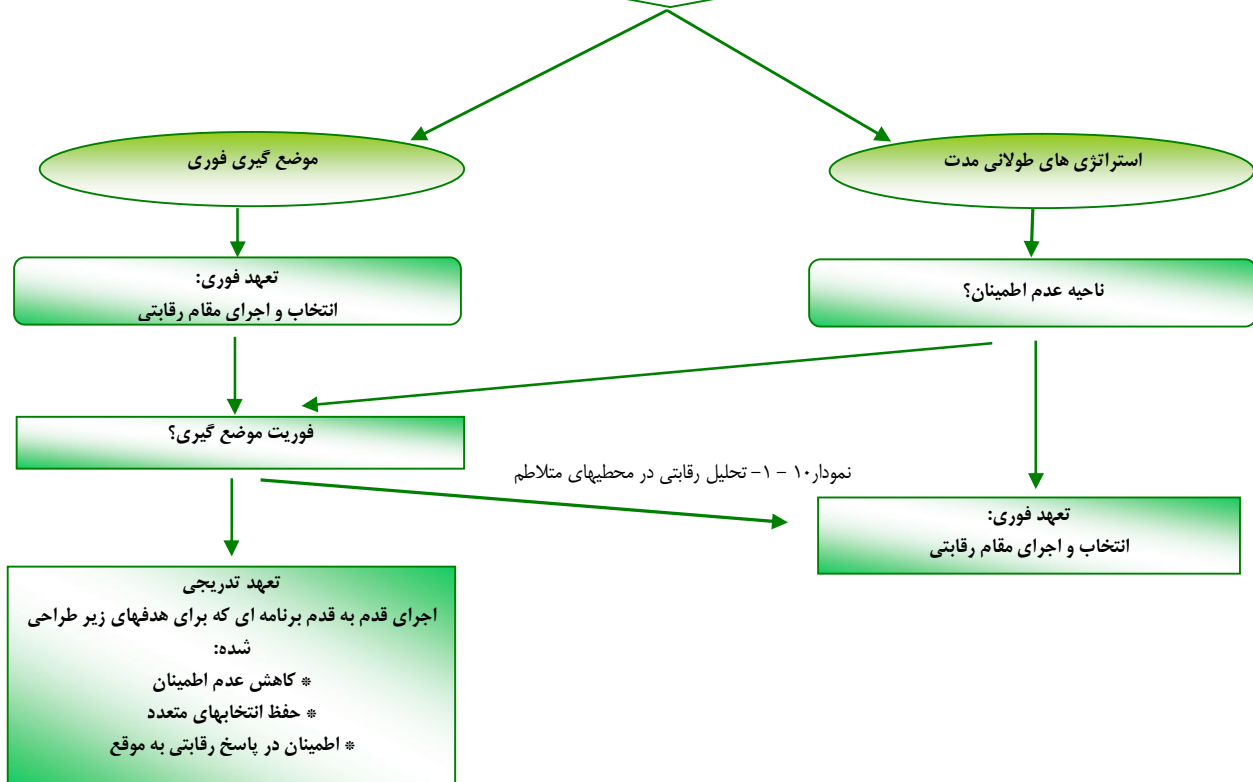
شدت رقابت

ماهیت تدوین استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک کسب و کار به محیط اطرافش.

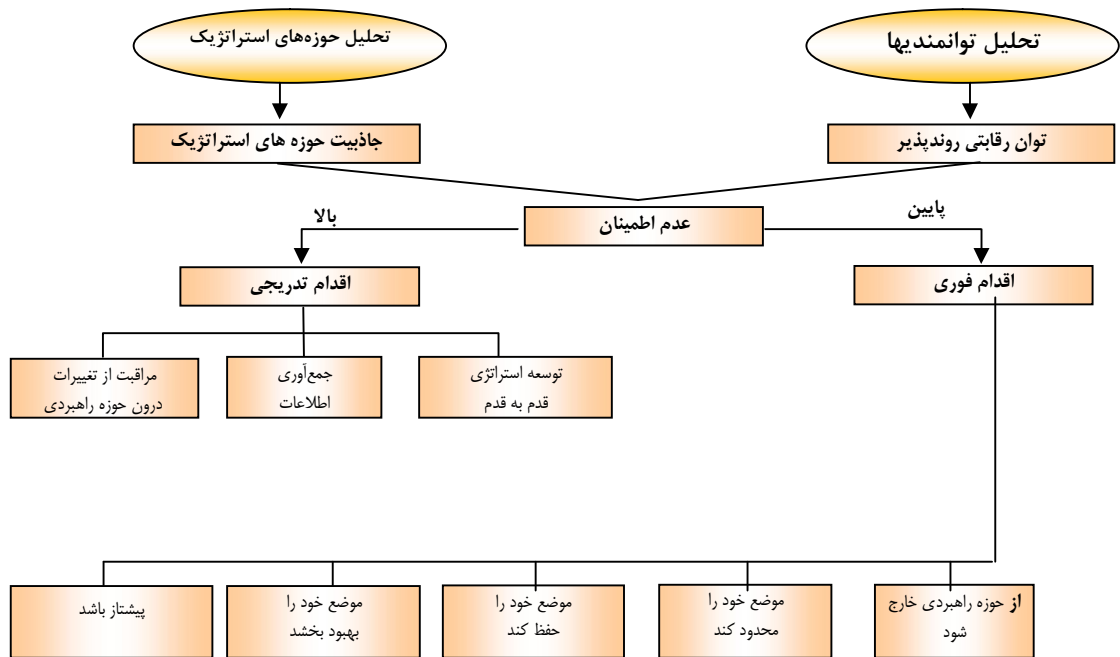
نمودار ۹-۱ - شدت رقابت



تقسیم بندی استراتژیک رقابت



نمودار ۱۰-۱ - تحلیل رقابتی در محیطهای متلاطم



نمودار ۱۱-۱- انتخاب مسیر عمل در یک حوزه فعالیت

۱۰- ارکان فرآیندهای تکاملی

۱- تغییرات طولانی مدت در رشد کسب و کار ۲- تغییر در بخش‌های خریدار که خدمات دریافت می‌کنند، ۳- دانش خریدار ۴- کاهش عدم قطعیت ۵- انتشار دانش انحصاری ۶- انباشت تجربه و مهارت ۷- گسترش یا کاهش بزرگی کسب و کار ۸- تغییر در هزینه درون داده‌ها و هزینه‌های پولی ۹- نوآوری در تولید محصول ۱۰- نوآوری در بازاریابی ۱۱- نوآوری در فرآیند ۱۲- تغییر ساختاری در صنایع مجاور ۱۳- تغییر در خط مشی دولت ۱۴- ورودها به و خروجها از کسب و کار

۱۱- خریداران

خریداران نه تنها از نظر موقعیت ساختاری بلکه از نظر قابلیت رشد و در نتیجه افزایش احتمالی حجم خرید خود نیز باهم تفاوت دارند. چهار معیار اصلی برای تعیین خصوصیات خریداران از نقطه نظر استراتژیک بکار می‌رود:

۱- نیازهای خرید در مقابل توانمندی های شرکت

۲- پتانسیل رشد

۳- موقعیت ساختاری: توان ذاتی در چانه زنی، میزان تمایل شرکت در بکارگیری توان چانه زنی در درخواست برای قیمت های پائین.

۴- هزینه آرایه خدمات

۱۲- تغییر در مرزهای کسب و کار

تحول کسب و کار نقش مهمی در تغییر این مرزها دارد. نوآوری‌های درون کسب و کار یا آنهایی که شامل محصولات جایگزین می‌باشد ممکن است با قراردادن تعداد بیشتری از کسب و کارها در حال رقابت، دامنه کسب و کار را بسط و

گسترش دهد. رفتار استراتژیک کسب و کارهایی تواند موجب تأثیر بر تغییر ساختار کسب و کار گردد. اگر کسب و کار به اهمیت و نقش تغییر ساختار کسب و کار برای موقعیت خود آگاه باشد، ممکن است در صدد برآید که تغییر کسب و کار را در راستای نفع خود تحت تأثیر قرار دهد. خواه از طریق واکنش نشان دادن در مقابل تغییرات استراتژیک رقبا و یا تغییرات استراتژیکی که خود آغاز می‌کند. روش دیگر تأثیرگذاری کسب و کارها بر تغییرات ساختاری حساسیت بالای آن در مقابل نیروهای بیرونی است که ممکن است موجب ایجاد تحول در کسب و کار شود. در صورت داشتن نوعی امتیاز و برتری، کسب و کارها می‌تواند این نیروها را در جهت موافق با موقعیت خود هدایت کند.

۱۳- اقتصاد استراتژی

هدف کسب و کار ایجاد مشتری است. کسب و کارها با خلق و انتقال ارزش اقتصادی این کار را انجام می دهند، آنها زمانی در عرصه رقابت باقی می ماند و موفق می شوند که سهمی از این ارزش را در قالب سود برای خود جذب کنند. کسب و کارهای موفق در ایجاد ارزش بیشتر نسبت به رقبا به موقعیتی مزیت دار نسبت به رقبایشان در بازار دست می یابند.



نمودار ۱۲-۱- چارچوبی برای مزیت رقابتی

خلق ارزش و مزیت رقابتی

در بازاری که ورود به آن آسان است و تمام بنگاه ها ارزش اقتصادی یکسانی ایجاد می کنند، رقابت میان بنگاه، سود آوری را پراکنده خواهد کرد. بنگاه های موجود و وارد شده های جدید با پایین کشیدن پیشنهاد های قیمتی به نقطه ای که تمام تولید کنندگان سود اقتصادی صفر کسب کنند، با یکدیگر بر سر مصرف کنندگان رقابت خواهند کرد، در چنین بازارهایی مصرف کنندگان تمام ارزش اقتصادی ای را که کالا ایجاد کرده است نصیب خود می کنند. به طبع این امر برای آن که یک بنگاه در صنعتی که کارکرد طبیعی اش سود آوری اقتصادی را به صفر تنزل می دهد سود اقتصادی مثبت به دست آورد، باید ارزش اقتصادی ای بیش از رقبا ایجاد کند، پس بنگاه باید سطحی از B-C را ایجاد کند که رقبایش نتوانند به به آن پاسخ دهند. این بینش ساده اما قدرتمند از بحث قبلی در خصوص دلالت های رقابتی مزاد رقابتی به دست می آید. تهاجمی ترین پیشنهاد مزاد مصرف کننده که هر فروشنده ای خواهان آماده سازی برای طرح آن است، پیشنهادی است که در آن سودش برابر صفر شود و این در حالتی که است که قیمت p معادل هزینه بنگاه C ارایه شود. در چنین پیشنهادی، بنگاه تمام ارزشی را که خلق کرده است در قالب مزاد مصرف کننده تقدیم می کند. بنگاه دارای مزیت در این رقابت، بنگاهی است که بالاترین B-C را دارد. چون بنگاه قادر به کسب حمایت مصرف کننده از طریق تقدیم پیشنهاد مزاد مصرف کننده ای اندکی مطلوب تر از جسورترین پیشنهادی است که رقبایش آماده عرضه کرده اند، در این حالت بنگاه مزیت خود را به شکل سود حفظ می کند و به همین خاطر می تواند رقبا را در این کسب و کار از عرصه خارج سازد و همچنان با سود مثبت فروش، به کار خود خاتمه دهد.

خلق ارزش اقتصادی هرگز در خلأ و در دنیای انتزاعی روی نمی دهد، بلکه همیشه در حوزه مصرف کنندگان خاص اتفاق می افتد.

تجزیه و تحلیل خلق ارزش

درک اینکه چگونه محصول یک بنگاه ارزش اقتصادی خلق می کند و درچه موقعیت هایی خلق ارزش اقتصادی همچنان ادامه می یابد، یکی از گام های اولیه و ضروری در تشخیص میزان توان بنگاه در نیل به مزیت رقابتی در صنعت خود است. تشخیص منابع خلق ارزش مستلزم درک این نکته است که اساساً چرا رشته فعالیت بنگاه مذکور وجود دارد و سنگ بنای اقتصادی آن رشته فعالیت چیست. به نوبه خود، درک اهمیت اقتصادی هر تجارت موکول به دانستن آن است که چه عواملی منافع مصرف کننده را به پیش می برد (مثلاً، چگونه تولیدات بنگاه نیازهای مصرف کننده نوعی را بهتر از سایر کالاهای بالقوه جایگزین تأمین می کند) و عوامل شکل دهنده هزینه چیست؟ (مثلاً چه نوع هزینه هایی نسبت به مقدار تولید حساس اند، هزینه ها چگونه نسبت به فعالیت های غیر تولیدی همچون فروش و بازاریابی تغییر می کنند و این که هزینه ها در مقابل انباشت تجربه در داخل بنگاه تا چه حد واکنش نشان می دهند). همچنین پیش بینی موفقیت بنگاه ها در خلق ارزش مشتمل بر ارزیابی دقیق پایه های زیربنایی اقتصادی آن رشته از کسب و کار که احتمالاً نمایان است، به شمار می آید. ریچارد راملت چنین تمرینی را تجزیه و تحلیل هم صدایی می خواند.

جست و جو برای مزیت رقابتی نیازمند ارزیابی مجدد سازماندهی زنجیره عمودی بنگاه با هدف مشاهده برقرار بودن و توجیه پذیری تصمیمات ساخت یا خرید قبلی است. اگر همگرایی عمودی در آغاز به دلیل هزینه مبادلاتی توجیه پذیر باشد، سر انجام چه بسا به ناکارایی و منبع عدم مزیت رقابتی بینجامد، البته در صورتی که به دلیل تغییر دانش فنی، دارایی های ویژه تخصصی، دیگر اهمیت حیاتی و ویژه ای برای کارایی تولیدی نداشته باشند.

۱۴- خلق ارزش، منابع و قابلیت ها

در مجموع، هر بنگاه دو طریق برای خلق ارزش اقتصادی ای بیش از میزان خلق شده به وسیله سایر بنگاه های فعال در صنعت در اختیار دارد. نخست آن که بنگاه می تواند زنجیره ارزش خود را متفاوت از رقبایش پیکره بندی کند. در عوض، بنگاه قادر است از طریق پیکربندی زنجیره ارزش خود به شیوه های اساساً مشابه با رقبایش، ارزش اقتصادی فوق العاده ای به وجود آورد، ولی در داخل همان زنجیره ارزشی، فعالیت ها می بایست به مراتب کارآمدتر از رقبا انجام گیرند. بدین منظور بنگاه باید منابع و قابلیت هایی را دارا باشد که رقبایش فاقد آن هستند، در غیر این صورت رقبا فوراً رویه وی را تقلید و نسخه برداری می کنند و از همان راهبرد برای خلق کردن ارزش فراوان بهره می گیرند. منابعی نظیر دارایی های اختصاصی، حق امتیازها و علائم تجاری، شهرت، نام های مارک تجاری، مبانی ریشه دار و جاافتاده، فرهنگ سازمانی و کارگران دارای تخصص ویژه آن بنگاه یا دانش فنی، دارایی های خاص بنگاه تلقی می شوند. پایه های توانمندی هر چه باشد، چند خصوصیت تعیین کننده مشترک در همه آنها وجود دارد:

- ۱- آنها نوعاً میان چند کالا یا بازار ارزشمندی و ارزش آفرین هستند.
- ۲- آنها در چیزی که ریچارد نلسون و سیدنی وینتر آن را روال های جاری سازمانی می نامند، تجسم می یابند، یعنی الگوهای کاملاً جا افتاده و صیقلی شده انجام فعالیت ها در داخل یک سازمان. این امر خود دلالت بر آن دارد که قابلیت ها می توانند حتی زمانی که افراد بنگاه را ترک می کنند نیز در بنگاه باقی بمانند.
- ۳- آنها ضمنی و غیر مشهود هستند، یعنی دشوار بتوان آنها را به الگوریتم های ساده یا راهنماهای رویه ای تقلیل داد. منابع و قابلیت ها را می بایست از عوامل محوری موفقیت برشمرد و تشخیص داد. عوامل محوری و تعیین کننده موفقیت به مهارت ها و دارایی های بنگاه که برای نیل به سودآوری در یک بازار خاص می بایست دارا بود، اشاره دارد. در این حالت باید آنها را خصوصیت های سطح بازار دانست و نه آنهایی که برای یک بنگاه خاص و منفرد حکم چیزهایی یگانه و اختصاصی را دارند. دارا بودن عوامل تعیین کننده موفقیت صنعت ضروری است، ولی شرط کافی برای نیل به مزیت رقابتی نیست.

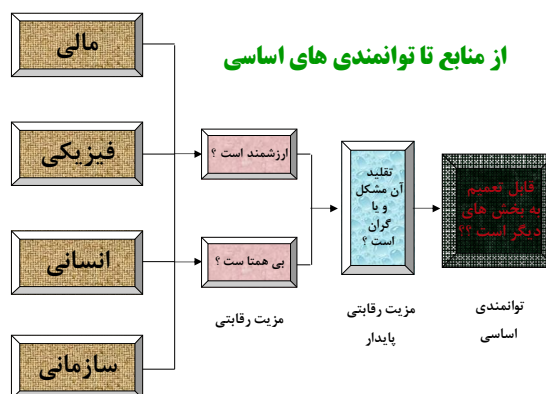
نظریه منابع محور بنگاه

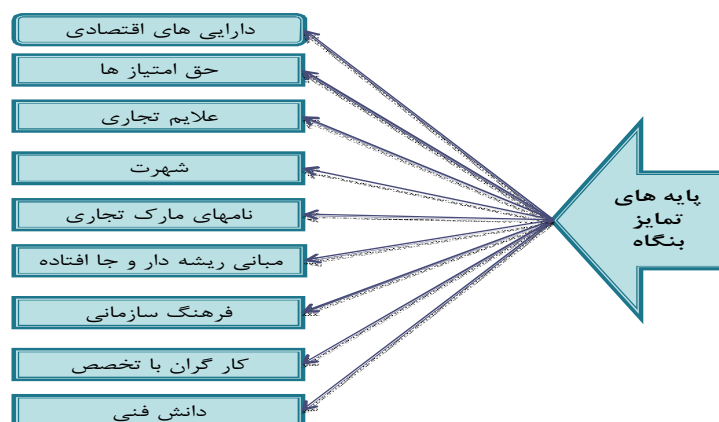
مزیت رقابتی به عنوان توانایی بنگاه برای عملکرد فراتر از رقبا به این معنی است که درصد یا نرخ سودی بالاتر از متوسط صنعت به دست آورد. بنگاهها برای دستیابی به مزیت رقابتی باید ارزش بیشتری نسبت به رقبایشان ایجاد کنند. توانایی بنگاه در ایجاد ارزش برتر بستگی به ذخیره منابع آن (شامل دارایی ها و عوامل تولید اختصاصی بنگاه از قبیل حق ثبت، شهرت نام تجاری، بنیان های جا افتاده و دارایی های انسانی و قابلیت های متمایز آن همانند فعالیت هایی که بنگاه بهتر از رقبایش انجام می دهد) دارد که با به کار گیری این منابع و بهره برداری از آنها حاصل می شود. منابع و قابلیت ها به تنهایی تداوم مزیت بنگاه را تضمین نمی کند. مزیت رقابتی زمانی پایدار خواهد بود که به رغم تلاش رقبا یا تازه واردان بالقوه به صنعت برای کپی برداری یا خنثی سازی آن همچنان با دوام باقی بماند. برای اینکه چنین چیزی رخ دهد، باید نوعی عدم تقارن مداوم بین بنگاه ها وجود داشته باشد. بنگاه ها باید منابع و قابلیت های

متفاوتی را به تصرف در آورند و به دست آوردن آن منابع و قابلیت های متعلق به بنگاه های با عملکرد برتر باید برای بنگاه هایی که عملکرد پایین دارند، بسیار دشوار باشد. تجانس نداشتن منابع پایه، چارچوب مهم و سنگ بنا در راهبرد به شمار می آید: نظریه منابع محور بنگاه. نظریه مذکور به این نکته مهم اشاره دارد که اگر تمام بنگاه های یک بازار ذخایر یکسانی از منابع و قابلیت داشته باشند، هیچ راهبرد ارزش افزا و خالق ارزشی برای یک بنگاه وجود ندارد که برای دیگر بنگاه ها در دسترس نباشد و بنابراین هر بنگاه دیگری می تواند به سرعت هر راهبرد ایجاد کننده مزیت را کپی برداری کند. مزیت رقابتی برای پایدار بودن باید به وسیله منابع و قابلیت هایی پایه ریزی شود که «کمیاب» باشند و به طور کامل امکان تحرک و جابه جایی نداشته باشند.

کمیابی منابع برای داشتن مزیت رقابتی پایدار کاملاً روشن و قابل درک است. اما کمیابی به خودی خود و به تنهایی پایداری را تضمین نمی کند. زمانی که منابع ایجاد کننده ارزش کمیاب باشند، بنگاه ها برای به دست آوردن آن رقابت خواهند کرد. سود اقتصادی اضافی که ناشی از مزیت رقابتی است، به دارنده و مالک منابع منتقل خواهد شد. بنگاهی که مالک منبع کمیاب است در صورتی پایداری اش را حفظ می کند که این منبع به طور ناقص قابلیت تحرک و انتقال داشته باشد. این بدان معناست که منبع مورد نظر، نمی تواند خودش را به بالاترین پیشنهاد دهنده بفروشد.

بنگاهها می توانند میزان تحرک را از طریق قراردادهای بلندمدت نیروی کار یا شروط غیر رقابتی محدود سازند. افراد بسیار مولد معمولاً خود از ارزشی که برای سازمان ها ایجاد می کنند آگاهند و لذا ممکن است قبل از امضای قرارداد، دستمزدهای بالایی درخواست کنند. برای بنگاه ها بسیاری از منابع، دارای ویژگی تحرک ناقص اند. برخی از منابع به طور ذاتی مبادله ناشدنی اند. این منابع شامل چگونگی کسب تجربه های انباشته شده فنی یک سازمان یا شهرت و اعتبار یک بنگاه است. سایر منابع ممکن است مبادله شدنی باشند، اما به دلیل این که به لحاظ ارتباطی اختصاصی محسوب می گردند، چه بسا در بنگاهی با ارزش تر از دیگر بنگاه ها باشند. این امر انگیزه های رقبا را خارج از سازمان را برای جذب آنها محدود می سازد. برخی از منابع ممکن است «تخصصی - اشتراکی» تعریف شوند. همین منابع در صورتی که با هم و به صورت مشترک به کار گرفته شوند، در مقایسه با زمانی که به طور جداگانه به کار روند ارزش بیشتری دارند. کارکنان در تیم های کاری مولد نیز «تخصصی اشتراکی» هستند، به دلیل اینکه تیم کاری می تواند خدمات را بر اساس توافق به بنگاه دیگری بفروشد، اما چنین هماهنگی هایی در عمل نسبتاً مشکل است، مخصوصاً اگر برخی از کارکنان وابستگی های شخصی با بازارهای محلی داشته باشند. دارایی های با تحرک ناقص به اندازه ای ارزشمند هستند که بنگاه ها ممکن است خارج از برنامه سودشان برای به دست آوردن آنها رقابت کنند.





نمودار ۱۳-۱ - پایه های تمایز بنگاه

مزیت های پیشگامی

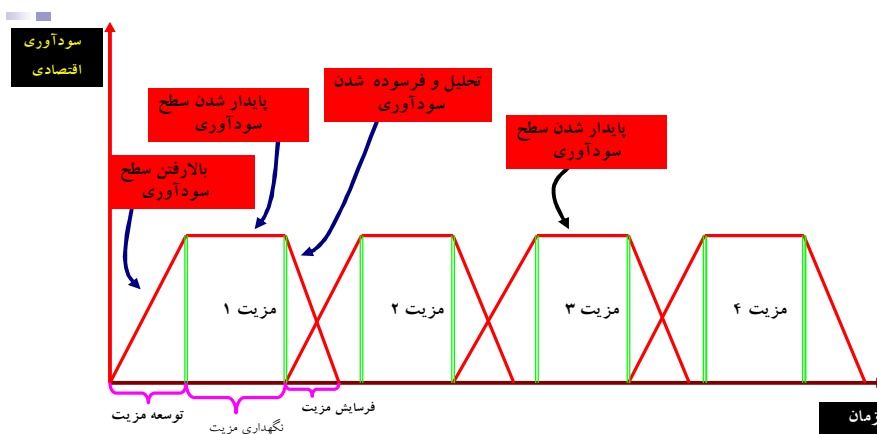
در این قسمت چهار مکانیسم جداسازی متمایز را که زیر عنوان مزایای پیشگامی قرار دارد، عبارتند از منحنی یادگیری، شهرت و عدم اطمینان خریدار، هزینه های جا به جایی خریدار، تأثیرات شبکه ای.

۱۵- تخریب خلاق و نوآورانه

جواب مختصر و کوتاه برای این پرسش که مبانی و سرچشمه مزیت رقابتی چیست؟ آن است که برخی از بنگاه ها در حالی از فرصت های پیش آمده برای ایجاد موقعیت رقابتی سودآور استفاده می کنند که دیگران یا از این کار عاجزند و یا از آن اغماض می کنند. تسخیر و به کارگیری چنین فرصت هایی اصل و جوهره کارآفرینی به شمار می آید. اصطلاح کارآفرین اغلب هم معنی با کشف یا نوآوری تصور می شود، اما همان طور که جوزف شومپیتر اقتصاددان، عنوان می کند، کارآفرینی در واقع توانایی عملی کردن فرصت هایی است که به دست نوآوران یا کاشفان ایجاد می شود. فهم و درک چنین چیزهای جدیدی مشکل است و کارکرد متمایز اقتصادی را طلب می کند. اولاً به خاطر این که آنها فراتر از وظایف روزمره و عادی مورد نظر افراد هستند و ثانیاً به خاطر اینکه محیط با توجه به شرایط اجتماعی متفاوت به شیوه های مختلفی همچون روش های ساده امتناع از تأمین مالی و یا خرید چیزهای جدید و حتی حمله فیزیکی به فردی که قصد تولید محصول جدید را دارد، از تحولات جدید، ممانعت به عمل می آورد. عمل کردن اطمینان بخش، فراتر از دامنه گسترده انتشار اخبار و پیروزی بر موانع و مشکلات، نیازمند استعدادها و شایستگی هایی است که تنها در بخش کوچکی از جمعیت متمرکز است و یافت می شود که نوع و چگونگی کارآفرینی و وظایف نوآفرینی را تعیین می کند. این کارکرد الزاماً به معنای اختراع چیزی یا ایجاد موقعیت به کارگیری نوآوری نیست، بلکه انجام کارها و عملیاتی کردن آنها را شامل می شود.

شومپیتر معتقد است که نوآوری باعث می شود اکثر بازارها بر اساس الگویی اختصاصی و ویژه تکامل یابند. هر بنگاهی یک دوره آرامش نسبی دارد، یعنی زمانی که بنگاه محصولات برتر و فناوری ها یا قابلیت های سازمانی پیشرفته تری را

عرضه می کند، سود اقتصادی مثبت به دست می آورد. این دوره های آرامش از طریق شوک های اساسی و انقطاع هایی که منابع قبلی مزیت رقابتی را تخریب می کنند و منابع جدید را جایگزین آنها می سازند، متمایز می شود. کارآفرینانی که از این فرصت های ایجاد شده به وسیله شوک ها بهره برداری می کنند، در طول دوره آرامش نسبی بعدی سود اقتصادی مثبت به دست می آورند. شومپیتر این فرایند تکامل را «تخریب خلاق» می نامد. تحقیقات شومپیتر تا حدود زیادی به عملکرد بلند مدت اقتصاد مربوط می شود. بر اساس ادعای شومپیتر، فرایند تخریب خلاق به این معنی است که کارآیی ایستا (تخصیص بهینه منابع اجتماعی در مقطع زمانی معین)، اهمیت کمتری نسبت به کارآیی پویا (دستیابی به رشد بلند مدت و بهبود فناوریکی) دارد. شومپیتر به شدت از اقتصاددانانی که منحصراً روی نتایج رقابت قیمتی که سود بازارهای آزاد را افزایش می دهد، متمرکز شده اند انتقاد می کند. آنچه واقعاً باید در نظر گرفته شود رقابت قیمتی نیست، بلکه رقابت بین محصولات جدید، فناوری های نو و منابع سازمانی تازه است: این نوع رقابت نسبت به سایر انواع رقابت ها به اندازه ای مهم و تعیین کننده است که نیروی رگبار یا سیل با نیرویی که یک دست برای باز کردن در وارد می آورد مقایسه شود، به همین خاطر نیز بر اهمیت تر از آن است که موضوع تشابه رقابتی قرار گیرد، در حالی که رقابت در مفهوم معمول آن، کم و بیش کارکرد درستی دارد. این نیرو اهرم قدرتمندی است که در بلند مدت موجب توسعه تولید می شود و قیمت ها را کاهش می دهد و در هر صورت علل تعیین کننده دیگری دارد. دیدگاه های شومپیتر از منظر سیاستی در تعریف پدیده انحصار مورد استفاده قرار می گیرد، به طوری که تمرکز قدرت و ثروت به سرمایه گذاری های بیشتر در نوآوری می انجامد و نرخ های بالاتر رشد را در بلندمدت حاصل می کند. دیدگاه های شومپیتر همچنین دربردارنده الزامات مدیریتی قوی است. اگر گفته های او صحیح باشد، مکانیسم های جداسازی برای کسب اطمینان نسبت به مزیت رقابتی پایدار کافی نباشند. مزیت های رقابتی که بر اساس منابع یا قابلیت های تقلید ناشدنی یا مزیت بنگاه متقدم و پیشرو شکل گرفته باشند، به تدریج همراه با ورود فناوری های جدید، تغییر سلیق و نیازها یا تکامل سیاست های دولت تضعیف خواهند شد. بنابراین، بنگاه ها باید بتوانند بین انقطاع های ناشی از تخریب خلاق و نوآورانه پل ارتباطی ایجاد کنند.



نمودار ۱۴-۱- تخریب خلاق

نظریه های نوآوری، ریشه در سنت اقتصاد خرد نئوکلاسیکی دارد. در این نظریه ها بنگاه سطحی از فعالیت نوآوری را انتخاب می کند که حداکثر کننده سود باشد. اقتصاد تکاملی که بیشتر با نام های ریچارد نلسون و سیدنی وینتر معرفی می شود، نگرش فعالیت نوآوری را متفاوت از نگرش اقتصاد خرد تعریف می کند. اقتصاد تکاملی به جای تأکید بر حداکثر سود آوری به عنوان عامل تعیین کننده تصمیمات بنگاه بر فعالیت های روال و جاری بنگاه و به عبارتی فعالیت های الگو وار و کاملاً عملیاتی شده بنگاه به عنوان عامل تعیین کننده نوآوری بنگاه تأکید می کند. امور عادی و جاری بنگاه شامل روش های تولید، رویه های استخدامی و سیاست های تعیین کننده هزینه تبلیغات است، بنگاه ها معمولاً به دنبال تغییر جریان عادی خود نیستند، زیرا که ترغیب اعضای سازمان نسبت به اصلاح روند مناسب و جا افتاده گذشته، عملی «غیر طبیعی» به شمار می آید. همان طور که شومپیتر هم تأکید می کند، بنگاه هایی که صرفاً بر تولید گروه خاصی از محصولات به روشی معین متمرکز هستند، نمی توانند ادامه حیات داشته باشند. هر بنگاهی نیازمند جست و جوی پیوسته برای بهبود روند عادی خود است. توانایی های بنگاه برای حفظ و تعدیل ظرفیت ها و قابلیت هایی که اساس مزیت رقابتی است، به وسیله دیوید تیس، گری پیسانو و آمی شان به عنوان «توانایی های پویا» تعبیر شده است. بنگاه هایی که توانایی پویایی شان محدود است، در پرورش و تغذیه و تعدیل منابع مزیت رقابتی شان در طول زمان با مشکل مواجه می شوند و سایر بنگاه ها به راحتی آنها را کنار می گذارند. بنگاه هایی که دارای قابلیت های پویایی قوی هستند به راحتی منابع مزیت شان را در طول زمان تعدیل و از فرصت های بازار برای ایجاد منابع جدید مزیت رقابتی استفاده می کنند.

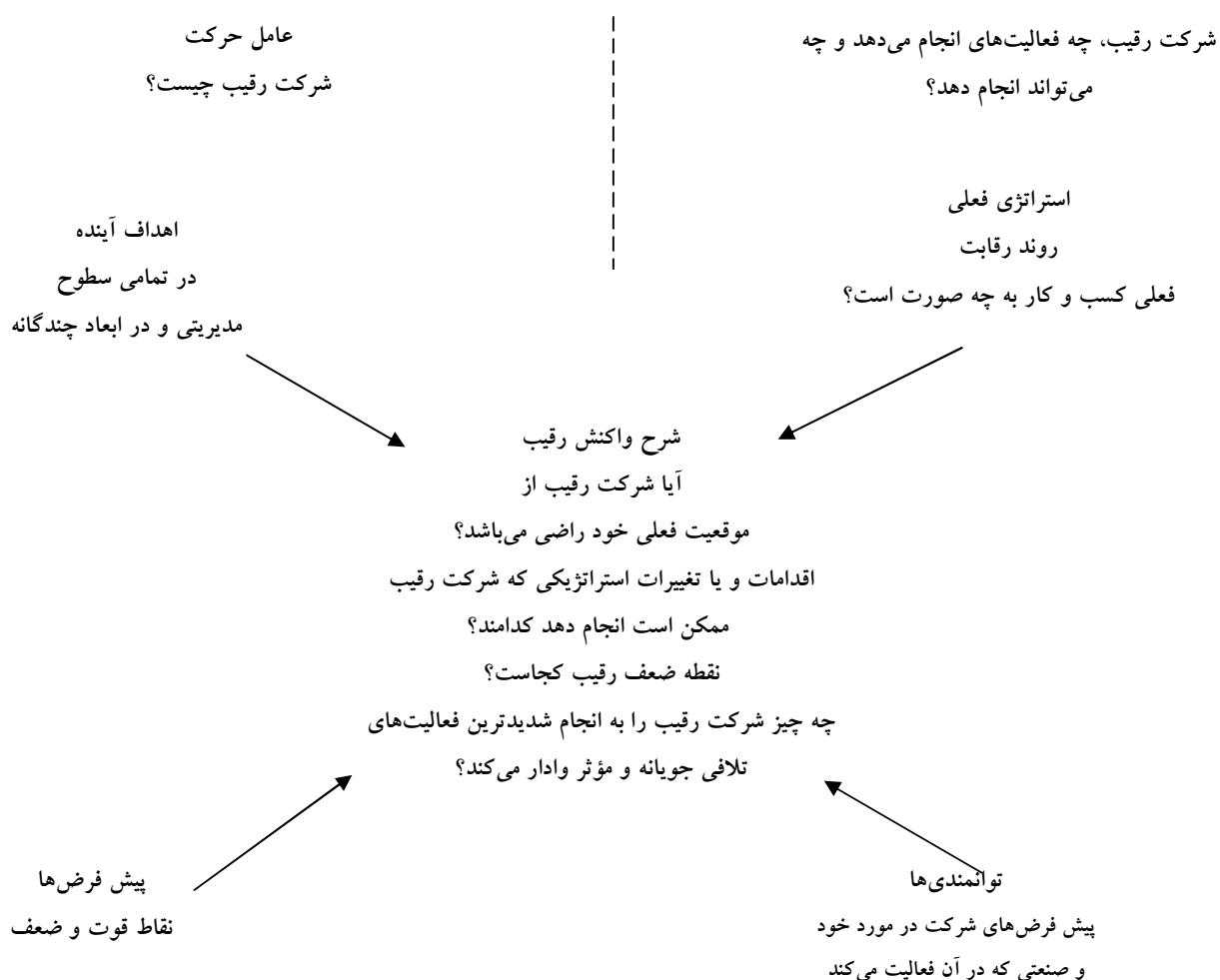
توانایی های پویایی بنگاه ها به دلایل مختلف ذاتاً محدود هستند. اولاً یادگیری معمولاً تدریجی است، نه اینکه به صورت خط شکن و یکباره تغییر ایجاد کند، لذا زمانی که بنگاهی به دنبال تقویت و بهبود شیوه های عملیاتی خود باشد، چشم پوشی از آنچه در گذشته داشته و به آن وابسته بوده تقریباً ناممکن است و درک و پذیرش مسیرها و رویه های جدیدی که کاملاً متفاوت از روند گذشته بنگاه باشد، مشکل است. به همین دلیل، منابع جدید مزیت رقابتی «وابسته به مسیر» است، یعنی در واقع به مسیری که بنگاه در گذشته دنبال کرده است بستگی دارد. حتی وابستگی های بسیار اندک به مسیر گذشته، پیامدهای رقابتی مهمی را در خصوص شرایط کنونی بنگاه بر جای می گذارد. بنگاهی که تعهدات خاصی نسبت به روش خاص فعالیت دارد، ممکن است انطباق با تغییرات ظاهراً کوچک در فناوری را بسیار سخت بیابد.

دومین محدودیت در توانایی های پویای بنگاه، دارایی های مکمل هستند. برخی دارایی های اختصاصی وجود دارند که صرفاً با توجه به محصول خاص، فناوری خاص و یا روش تجاری خاص، ارزشمند و دارای اهمیت اند. توسعه محصولات یا توانایی های جدید و یا دستیابی به بازارهای جدید می توانند دارایی های مکمل را یا فاقد ارزش سازد و یا بر ارزش آنها بیفزاید. تغییر در مسیر عادی سازمان باعث کاهش ارزش دارایی های مکمل می شود و موجب تقویت اثر هزینه قطعی می گردد و به همین خاطر تمایل بنگاه را به پذیرش تغییرات کاهش می دهد. «دریچه های فرصت» می تواند مانع شکل گیری توانایی های پویای بنگاه شود. در ابتدای ایجاد و شکل گیری محصول، طرح ها معمولاً متغیرند و مسیرهای روتین ساخت، شکل نیافته اند و سرمایه ها نیز عموماً مختص محصول خاصی نیستند، درچنین موقعیتی، بنگاه ها هنوز هم می توانند با رقابت در طراحی های محصول یا روش های تولید سازمانی، تجربه کسب کنند. اما با

گذشت زمان، مجموعه طرح های ویژه با خصوصیات کالایی معین اغلب سلطه می یابد، در این حالت، تأثیرات خارجی شبکه ای و تأثیرات منحنی یادگیری غالب می گردد و لذا رقابت با رهبران جا افتاده صنعت جذابیت خود را از دست می دهد. این گستره تأثیرات هزینه های قطعی موجب می شود که بنگاه ها تمایل چندانی به تعدیل توانایی های موجود خود نداشته باشند و تعهد و التزامی به بازارهای جدید از خود نشان ندهند، در حالی که این دریچه های فرصت های نامطمئن وجود دارند و ممکن است بنگاه ها به نوعی خود را کنار گذاشته شده از بازار ببینند، یا در حال رقابت در وضعیت عدم مزیت رقابتی نسبت به بنگاه های پیشرو باشند.

۱۶- تحلیل رقیب

یک روش ساده و کلی، استفاده از منابع و توانایی های عمده برای هدایت نتیجه به طرف اهداف شرکت و غلبه بر اقدامات تلافی جویانه رقبا است. به کارگیری این روش تنها زمانی ممکن خواهد بود که شرکت از نظر منابع یا توانایی ها نسبت به رقبایش برتری داشته باشد. همچنین این حالت تا زمانی که شرکت این برتری ها را حفظ کند و رقبا این برتری ها را به اشتباه تفسیر نکنند و بر شیوه ای نادرست در راستای تغییر موقعیت خود گام برندارند، ادامه دارد.



نمودار ۱۵-۱- اجزای تحلیل رقیب

۱۷- محیط کسب و کار

محیط کسب و کار بیشتر از لحاظ پیامدهای استراتژیک اساسی در ابعاد کلی زیر باهم متفاوتند:

- تمرکز کسب و کار،
- وضعیت بلوغ کسب و کار،
- قرار گرفتن کسب و کار در معرض رقابت بین المللی.

۱۸- پیامدهای راهبردی بلوغ کسب و کار

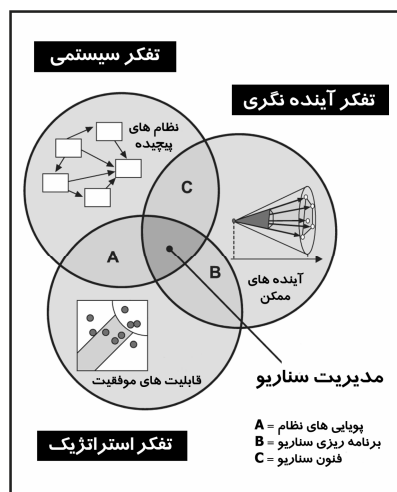
در کسب و کار بلوغ یافته سازگاری لازم بین ساختار سازمانی و استراتژی کسب و کارها وجود دارد و انتقال به مرحله بلوغ می‌تواند یکی از نکات مهم در توسعه ساختار و سیستم‌ها باشد. به ویژه در زمینه سیستم‌های کنترل و انگیزش نیاز به بعضی تطبیق‌های نامحسوس و دقیق می‌باشد که باید صورت گیرد. ممکن است نیاز به توجه بیشتر به هزینه، خدمات مشتری، و بازاریابی درست (در مقابل فروش) و کاهش تمرکز بر معرفی محصولات جدید به جای ارتقای گونه‌های قدیمی باشد. غالباً خلاقیت کمتر و توجه بیشتر به جزئیات و عمل‌گرایی بیشتر در صنایع بلوغ یافته الزامی است. ایجاد این تغییرات در تمرکز رقابتی مستلزم تغییراتی در ساختار سازمانی و سیستم‌ها است تا از آنها حمایت کند. وجود سیستم‌هایی که برای برجسته نمودن و کنترل بخش‌های مختلف کسب و کار طراحی شده‌اند الزامی است. تعیین دقیق‌تر بودجه، کنترل شدیدتر و سیستم‌های کنترل مبتنی بر عملکرد از جمله عواملی است که ممکن است وجود آنها در مرحله بلوغ الزامی‌تر از قبل باشد. در محیط رقابتی که بیشتر بلوغ یافته، میزان رشد، جذابیت، شور و هیجان و تمایل کسب و کارها برای پیش قدم شدن و برتری نسبت به سایرین کاهش می‌یابد. بنابراین گذار کسب و کار به مرحله بلوغ اغلب برای مدیر و به ویژه برای کارآفرین مؤسس دوره دشواری است. بعضی از نتایج ناخوشایند اما رایج این وضعیت عبارت است از: ۱- انکار گذار ۲- رها کردن مدیریت فعال

رقابت در دوره افول

صنایع در حال افول به عنوان صناعی که طی یک دوره در میزان فروش بخش‌های خود افت مطلق داشته‌اند مورد بررسی قرار می‌گیرند. افول موقعیتی است که در آن باید کسب و کار استراتژی‌های دور نهایی را گسترش دهد. مفهوم استراتژیکی که برای مرحله افول ارایه شده است، تحت عنوان استراتژی «برداشت» می‌باشد. استراتژی برداشت به معنای حذف سرمایه‌گذاری و ایجاد بیشتری جریان نقدینگی از کسب و کار و متعاقب آن خودداری از سرمایه‌گذاری می‌باشد.

۱۹- اصول و مبانی اندیشیدن درباره آینده

توصیه به آینده‌نگری توصیه به پیشگویی و اقدام برای کشف آینده محتوم نیست، بلکه تلاشی برای شناخت آینده‌های ممکن و محتمل بر مبنای اطلاعات به دست آمده از گذشته و حال است تا به کمک آن، تصمیمات امروز خود را سامان دهیم (میشل گوده، ۱۳۷۵). آینده‌نگری، مارادراماده شدن برای طیف حوادثی که در آینده با آن مواجه خواهیم شدیاری می‌کند. آینده‌نگری به عنوان بخشی از تفکر استراتژیک است که برای فراهم سازی امکان گسترش استنباط‌هایی برای گزینه‌های استراتژیک قابل وصول به کار می‌رود. (توفیق، ۱۳۸۵)



برنامه ریزی بر پایه سناریو

برنامه ریزی بر پایه سناریو روشی منظم و منضبط است که از آن برای کشف نیروهای پیشران کلیدی در متن تغییرات شتابان، پیچیدگی های فوق العاده و عدم قطعیت های متعدد استفاده می شود. از طریق این روش، رهبران و مدیران با نگاه به رویدادهای غیر منتظره در آینده و درک عمیق پیامدهای احتمالی آنها، چندین داستان یا روایت متمایز درباره آینده های ممکن را کشف و تعریف می کنند. این سناریوها ابزاری برای نظم بخشیدن به بینش ها و استنباط های رهبران و مدیران هستند. مقصود از تعریف سناریوها انتخاب فقط یک آینده مرجح و آرزوی به حقیقت پیوستن آن و یا پیدا کردن محتمل ترین آینده و سعی در تطبیق با آن نیست، بلکه قصد اصلی برنامه ریزی برپایه سناریو اتخاذ تصمیم هایی استراتژیک است که برای «همه آینده های ممکن» به اندازه کافی خردمندانه و پابرجا باشند. اگر هنگام تدوین سناریوها تفکر جدی صورت بگیرد، آن گاه اصلاً مهم نیست که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد، زیرا دولت، شرکت یا سازمان در مقابل «هر اتفاقی» آماده است و می تواند بر مسیر اتفاقات آینده تأثیر گذار باشد. در برنامه ریزی بر پایه سناریو تلاش می شود براساس فهم دلالت های انتخاب های امروز راه های اثر گذاری بر پیامدهای آتی این انتخاب ها در آینده کشف شوند.

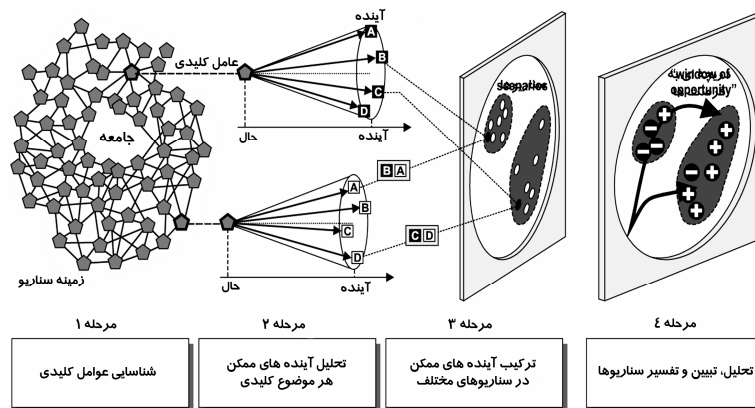
برنامه ریزی بر مبنای فرضیات

برنامه ریزی برپایه فرض، یکی از جدیدترین ابزارهای آینده پژوهی است که در سال های اخیر توسط چندین تن از استراتژیست ها، آینده پژوهان و برنامه ریزان برجسته برای کمک به برنامه ریزی آینده نگرانه و پایداری و اثربخشی آنها، طراحی و توسعه یافته است. به کمک این روش می توان عملاً هر برنامه و طرح مرتبط با آینده را (در افق کوتاه مدت یا بلندمدت) به سطح قابل قبولی از پابرجایی و پایداری رساند به گونه ای که در مواجهه با تحولات و رویدادهای پیش رو و شگفتی سازهای بنیادین و سرنوشت ساز، بیشترین پابرجایی و دوام را داشته باشند. هدف عمده برنامه ریزی برپایه فرض، بیمه کردن در مواجهه با مخاطرات احتمالی آینده طی برنامه های بلندمدت و شکل بخشیدن به آینده های مطلوب پیش رو است.

هیچ کسی نمی تواند آینده را با قطعیت بداند، اما افراد می توانند شرایط آینده را تجسم کرده و با در نظر گرفتن برخی فرضیه ها یا به عبارت دیگر برخی قضاوت ها، برنامه هایی برای آینده تهیه کنند. برخی از فرضیه ها درباره آینده به احتمال بسیار زیاد درست از آب در می آیند، اما برخی دیگر از فرضیه ها در برابر رخداد های غیر قابل کنترل و پیش بینی نشده آسیب پذیرند. در این میان برخی فرضیه ها در موفقیت برنامه بسیار تعیین کننده هستند، از سوی دیگر نقش

برخی فرضیه‌ها بیشتر حاشیه‌ای و کم‌اهمیت است. برنامه ریزی بر پایه فرضیه^۱ (Assumption-Based Planning) ابزاری است که می‌توان به کمک آن برنامه‌هایی پابرجاتر (Robust) و انطباق پذیرتر (Adaptable) تهیه کرد. به بیان دیگر هدف از کاربرد برنامه ریزی بر پایه فرضیه کاهش تعداد «شگفتی‌های اجتناب پذیر» (Avoidable Surprises) است.

و - رویکرد GBN (Global Business Network) در تدوین سناریو، پیتر شوارتز، مدیر GBN در کتاب خود هنر دیدگاه بلندمدت گام‌های فرایند ساخت سناریو را چنین توصیف کرده است: گام اول: مشخص کردن موضوع اصلی، گام دوم: مشخص کردن عوامل کلیدی و فرایندهای مهم محیطی، گام سوم: نیروهای پیشران، گام چهارم: رتبه بندی بر اساس اهمیت و عدم قطعیت، گام پنجم: انتخاب منطق سناریو یا نقشه حرکت، گام ششم: کامل کردن سناریو، گام هفتم: بررسی پیامدها و نتایج هر سناریو، گام هشتم: انتخاب نشانگرها و راهنماهای استراتژیک،



نمودار ۱۷-۱ - مراحل برنامه ریزی بر مبنای سناریوها

۲۰- الگوی برنامه ریزی

برنامه ریزی غیراقلیدسی (Non-Euclidian Mode of Planning)، نظریه‌ای است در راه استقلال برنامه‌ریزی از مدل‌های مهندسی و ره‌اندیدن آن از نظم‌های محض عقلانی. زمان برنامه‌ریزی در شیوه غیراقلیدسی، زمان واقعی حوادث روزانه است، زمان حال است. در زمان حال برنامه‌ریزان درگیر عمل می‌شوند، مسوولیت بیشتر می‌یابند و می‌توانند مفیدتر باشند. با همه اینها، برنامه‌ریزی غیراقلیدسی آینده را نفی نمی‌کند و معتقد است ذهن با اندیشیدن به آینده، در زمان حال جهش می‌کند. برنامه‌ریزی غیراقلیدسی مبتنی بر زمان واقعی و فضای محلی، پنج ویژگی دارد: (۱) هنجاری (Normative) است و ارزشهای مورد توجه آن از این قرار است: دادن به رشد کیفی به جای رشد کمی (۲) نوآورانه (Innovative) است و راه‌حل‌های بدیع برای مسایل می‌جوید. (۳) سیاسی (Political) است. به گروه‌های صاحب نفع و با نفوذ توجه می‌کند، بنابراین در پی استراتژی‌ها و روش‌هایی برای اجرای برنامه است. (۴) بده بستانی (Transactive) است. تجربه عادی به یاری دانش کارشناسان می‌آید تا راه‌حل‌های مناسب و واقع بینانه برای مسایل پیدا شود. (۵) بر یادگیری اجتماعی (Social Learning) استوار است. منش باز دارد و از نقد و تفسیر استقبال می‌کند. اشتباه را می‌پذیرد و در صورت لزوم به بازنگری در استراتژی‌ها می‌پردازد.

نمودار ۱۸- فرایند تدوین استراتژی رقابتی

استراتژی فروش دستیاب

در سالهای اخیر با شدت رقابت در بازار جهانی فرش دستباف، سهم ایران در بازارهای جهانی روبه کاهش نهاده است. در فضای نوین اقتصاد جهانی و ملی و در شرایط رشد شتابان پیشرفت های فنی، آزادی مبادلات، گسترش بازارها و شکل گیری رقابت شدید در سطح بین المللی، رقابت پذیری به منزله یکی از اهداف و اولویت های مهم هر حوزه اقتصادی مطرح شده است. بررسی عملکرد فرش دستباف از دیدگاه رقابت پذیری و شناخت عوامل ساختاری تأثیرگذار بر این عملکرد را باید از الزامات مهم انتخاب الگو و اتخاذ استراتژی مناسب قلمداد کرد. استراتژی فرش دستباف با هدف توسعه رقابت پذیری، مبتنی بر بررسی محیط داخلی و خارجی فرش دستباف و بر اساس قابلیت های فرش، جهت گیری اصلی بازار (داخلی یا خارجی) را تأمین می کند و شکاف ها و کمبودهای مربوط به نوآوری، ارتقای مهارت، آموزش و کارآموزی منابع انسانی، ساماندهی فعالیت ها، تدارک زیرساخت ها، تأمین منابع مالی و مهارت های بازاریابی را متناسب با تصویر مطلوب آتی فرش مشخص و برای رفع این شکاف ها ابزارهای لازم را مورد توجه قرار می دهد. استراتژی رقابتی فرش دستباف به جای انتخاب اولویت های فعالیتها و ایجاد دخالت های حمایتی مستقیم دولت، به بازاریابی هدفمند فعالیت های فرش دستباف در ارتباط با بازارهای داخلی و خارجی با هدف ارتقای رقابت می پردازد. در این راستا دولت باید با اعمال سیاست های گزینشی موافق بازار، کاستی های بازار را جبران کند. از این رو نقش دولت در ارتقای توان رقابتی فرش دستباف در بازارهای جهانی، تعیین کننده است و تنها آن دسته از دخالت های دولت که در جهت رفع کاستی های بازار باشد، می تواند در شرایط جدید قابل توجه باشد. دولت در تنظیم دخالتها و سیاستهای حمایتی خود با هدف قرار دادن ارتقای توان رقابتی فرش دستباف، باید به طور هدفمند، مشروط و زمانبندی شده، به رفع کاستیها و مشکلات موردی تعریف شده بنگاههای تولید کننده و صادرکننده بپردازد و اکیداً از حمایتهای نامحدود و عام بپرهیزد.

تحلیل کلان

۱- تحلیل محیط جهانی تولید و صادرات

۱-۱- صنایع پویا

رشد صادرات جهانی، عموماً با ارتقای فناوری و حرکت به سوی تولید و صدور محصولات پیچیده‌تر و با شدت فناوری بیشتر و همچنین افزایش کیفیت و کارآمدی فعالیت‌های صادراتی موجود همراه بوده است. گذشته از این، گزینش جایگاه مناسب تولید متضمن انتقال از بخش‌های با رشد کند به بخش‌های پویا و بالنده، یکی از عناصر اصلی رقابت پذیری کشورها بوده است. اکثر صادرکنندگان موفق در گروه کشورهای در حال توسعه، فرآیند گسترش و تعمیق صنعتی شدن و توسعه صادرات خود را از محصولات و کارکردهای ساده آغاز کرده و به تدریج و طی زمان، اما به گونه‌ای پیوسته (همراه با ارتقای کیفیت محصولات صادراتی که تولید می‌کرده‌اند) به سوی تولید و صدور محصولات و عهده‌دار شدن کارکردها و فعالیت‌های با محتوای فناوری بالاتر حرکت کرده‌اند.

۱-۲- ارتقای بهره‌وری

امروزه با برداشته‌شدن مرزهای تجاری، رقابت جهانی به صورت تلاش برای بهبود بهره‌وری ظاهر شده است، به طوری که میزان عمده‌ای از رشد کشورهایی که در دو دهه اخیر رشد اقتصادی چشمگیری داشته‌اند، از طریق افزایش بهره‌وری حاصل شده و نقش سرمایه‌گذاری جدید در این رشد در مقایسه با نقش افزایش بهره‌وری اندک بوده است. بهره‌وری در اقتصادهای اخیر تحت تأثیر بهبود فناوری، آموزش، تجارت و روابط بین‌بنگهای تعیین شده و به همراه سرمایه نقش مهمی در تولیدات صنعتی ایفا می‌کند. در حالی که در اقتصاد ایران، ارزش حاصل از صادرات نفت از طریق تأمین واردات واسطه‌ای، یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده رشد اقتصادی و صنعتی است. به طوری که در چنددهه گذشته، این عامل به طور عمده باعث ایجاد بازدهی موجودی سرمایه شده است. از این رو، در سالهایی که میزان ارزش تزریقی به بخش صنعت، منجر به تولیدات صنعتی بیشتر شده است، کمیت نسبت ارزش افزوده صنعت به سرمایه نیز بالاتر نشان داده می‌شود.

۱-۳- ظهور اقتصاد دانش محور

در فرایندهای نوین تولید صنعتی، بر سهم اطلاعات، دانش و خدمات افزوده شده است و سهم مواد و نیروی کار کم مهارت در تولید بنگاه های صنعتی رقابت پذیر کاهش پیدا کرده است. مزیت های ناشی از منابع طبیعی در الگوی رقابتی جدیدی جای خود را به امتیازات و برتری های ناشی از دانش و فن آوری داده است.

۱-۴- نوآوری در تولید جهانی

در فضای نوین اقتصاد جهانی با شکل گیری رقابت شدید و گسترده در بازار محصولات صنعتی، نوآوری، یادگیری، انعطاف پذیری، کیفیت محصول و همچنین تولید محصولات نو و فرایندها و خدمات جدید در تحقق رقابت پذیری جایگاه ویژه ای یافته است و صنایع دانش بر و صنایع با محتوای فن آوری متوسط و برتر به حوزه های پیشتاز صنعتی تبدیل شده است.

۱-۵- جهانی شدن اقتصاد

تحولات فن آوری به ویژه دگرگونی های دهه اخیر در حوزه فن آوری اطلاعات و ارتباطات توأم با تحولات نهادی یاد شده را باید از نیروهای اصلی پیش برنده فرایند جهانی شدن قلمداد کرد. پیشرفت های فنی، موجبات کاهش هزینه حمل و نقل، مبادله و پردازش اطلاعات و به طور کلی هزینه معاملات، را فراهم کرده و عملاً در سطح بین المللی موانع طبیعی مبادلات را تا حدود زیادی از میان برداشته است. تحولات در فن آوری اطلاعات و ارتباطات در زمینه ادغام بازارهای مالی و گسترش و تعمیق فرایند بین المللی شدن تولید، بیش از سایر موارد اثرگذار بوده است.

۲- تحلیل محیط ملی تولید و صادرات

۲-۱- روند حرکت صادرات غیر نفتی

ایران در دو دهه گذشته بدنبال تنوع بخشی به اقتصاد و درآمدهای خود در جهت کاهش وابستگی ها و نوسان های اقتصادی، ایجاد اشتغال و افزایش رفاه بوده است که صادرات غیر نفتی می تواند در این جهت، کمک موثری بنماید. بررسی روند حرکت صادرات غیر نفتی در دودهه ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۸ نشان دهنده این است که صادرات غیر نفتی به سمت

محصولات دارای فناوری‌های پیشرفته حرکت می‌کند. این محصولات، ارزش افزوده بالایی ایجاد می‌کنند و حاشیه سود زیادی دارند.

۲-۲- رشد اقتصادی کشور

تحقق نیافتن رشد اقتصادی بالا در چهاردهه گذشته ریشه در دو پدیده‌ای دارد که از دهه ۱۳۵۰ شکل گرفته و هماهنگ با یکدیگر مدیریت اقتصادی کشور را تاکنون در جهت کاهش رقابت پذیری متأثر کرده است. رشد پایین اقتصادی ایران، به همراه تحولات جمعیتی، درآمد سرانه کشور را در مقایسه با سایر کشورهای در حال توسعه به شدت پایین نگه داشته است. مهمترین عامل رشد اقتصادی ۸ درصدی کشور تا سال ۱۴۰۴، رشد فناوری در فرآیند تولیدات صنعتی است. از مهمترین ویژگی‌های فناوری، بازده فزاینده آن نسبت به مقیاس است و اینکه انتقال آن هزینه اندکی دارد و پس از به وجود آمدن و کشف آن توسط یک بنگاه، سایر بنگاه‌ها از سرریز دانش آن استفاده می‌کنند.

۲-۳- سهم ارزش افزوده بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی

افزایش سهم ارزش افزوده بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی بدون نفت بین سال‌های ۱۳۸۶-۱۳۵۸ نشان از ارتقای جایگاه صنعت در اقتصاد کشور است. هرچند این سهم در مقایسه با کشورهای صنعتی پایین بوده است، اما تداوم روند افزایشی آن با آهنگ کند طی دودهه اخیر باعث شده است که توسعه صنعتی در مناطق مختلف کشور پیگیری شود. طبیعی است که در این حالت آثار توسعه بخش صنعت بر سایر فعالیتهای اقتصادی مانند صنایع دستی در سطح ملی برجسته می‌باشد

۲-۴- تمرکز بر تولید و تجارت کالاهای صنعتی (به ویژه محصولات با فناوری‌های برتر)

توفیق در ورود به بخش‌هایی از تولید صنعتی که از دیدگاه تقاضای جهانی و رشد آن، دارای ظرفیت‌های مناسبی هستند و همچنین رشته‌ها و گروه‌های کالایی که دارای ارزش افزوده بالا و رشد بهره‌وری سریع‌اند، امکانات گسترده‌تری را برای استفاده از بازده صعودی و بازارهای وسیع فراهم می‌کند. در چنین شرایطی نقش تجارت در رشد صنعتی افزایش پیدا می‌کند. گرایش به سوی صادرات کالاهایی که تقاضای جهانی آنها را کم یا دارای رشدی کند است و همچنین کالاهایی با خصلت مازاد عرضه ماندگار (با نتایجی که در زمینه کاهش رابطه مبادله و ائتلاف منابع

سرمایه‌گذاری به بار می‌آورد) جریان رشد صنعتی را به مخاطره می‌اندازد. به همین نحو تمرکز روی فعالیت‌هایی که از نظر رشد بهره‌وری، قابلیت‌های محدود دارند، با به کار گرفتن نیروی کار مازاد و یا با پایان یافتن منابع طبیعی، رشد اقتصادی را با محدودیت مواجه می‌سازد. بنابراین، برای ایران، هر قدر برای پرداختن به تولید و صدور کالاهایی که از نظر ظرفیت تقاضای جهانی و رشد بهره‌وری بالنده‌تر و پویاتر محسوب می‌شوند، امکان بیشتری وجود داشته باشد، به همان میزان خطرات ناشی از اشباع بازارهای صادراتی (با ورود کشورهای با تولید و صادرات مشابه) کمتر خواهد بود. به همین ترتیب برای کشور امکان بیشتری نیز برای استفاده از ظرفیت تقاضای جهانی و رشد بلندمدت بهره‌وری در زمینه گسترش و تعمیق جریان صنعتی شدن و توسعه صادرات وجود خواهد داشت.

۳- تحلیل قابلیت‌های فرش دستباف

۳-۱- نوع ساختار صادرات جهانی فرش دستباف

نوع ساختار صادرات جهانی فرش دستباف انحصار چند جانبه بسته است و بر شدت قدرت انحصاری صادرکنندگان افزوده شده است. بعد از چند کشور اول عرضه کننده فرش دستباف که تولید کننده اصلی آن نیز هستند، بسیاری از کشورهای واردکننده مبادرت به صادرات مجدد آن می‌کنند. از آنجا که فرش کالای هنری بادوامی است، بازارهای ثانویه برای مستعمل آن وجود دارد و بیشتر کشورهای عمده وارد کننده متولی صادرات مجدد هستند.

۳-۲- کشورهای بزرگ صادر کننده فرش

چهار کشور بزرگ صادر کننده این کالا بخش اعظم از صادرات جهانی فرش دستباف را در انحصار داشتند و روند قدرت انحصاری صادرکنندگان جهانی آن نیز در طی زمان با نوسان رو به افزایش بوده است و از نوع ساختار بازار انحصار چند جانبه به انحصار چند جانبه بسته تغییر یافته است.

۳-۳- نسبت صادرات جهانی فرش دستباف به صادرات جهان

کل صادرات جهانی فرش دستباف به صادرات جهان، نشان دهنده سهم پایین فرش دستباف در اقتصاد جهانی است.

۳-۴- ساختار تقاضای جهانی

ساختار تقاضای جهانی این کالا از انحصار چند جانبه پیروی کرده است. البته طی این دوره از قدرت انحصار کشورهای وارد کننده فرش دستباف کاسته شده و از شرایط انحصار چند جانبه بسته به انحصار چند جانبه باز متحول شده است. مقایسه ساختار صادرات و واردات جهانی فرش دستباف بیانگر این نکته است که ساختار واردات جهانی فرش دستباف از ساختار صادرات جهانی آن کالا انحصاری تر بوده است. بدین مفهوم که حاکمیت از آن واردکنندگان (تقاضاکنندگان) جهانی بوده است تا صادرکنندگان آن کالا. اما دامنه نوسانات هر دو ساختار بالا بوده است. از قدرت انحصاری ساختار واردات جهانی فرش دستباف کاسته شده است، اما ساختار صادرات جهانی آن از روند مشخصی تبعیت نموده است.

۵-۳- ایران بزرگترین کشور عرضه کننده/صادرکننده در بازار جهانی فرش دستباف است. در فاصله سالهای ۸۵-۱۳۷۴ به تعداد کشورهای وارد کننده فرش دستباف از ایران افزوده شده و ساختار صادرات ایران از انحصار چند جانبه بسته به انحصار چند جانبه باز متحول شده است. به عبارتی، تمرکزگرایی و وابستگی شدید بازار فرش صادراتی ایران را به چند کشور وارد کننده نشان می‌دهد. طی دوره زمانی مورد بررسی از انحصار تعدادی محدود کشور بر بازار صادرات فرش دستباف ایران کاسته شده است، ولی همچنان قدرت انحصاری کشورهای واردکننده فرش دستباف ایران در طی دوره همواره بالا بوده است. بنابراین ضرورت دارد امکان صادرات فرش دستباف ایران به بازارهای هدف فراهم آید تا بتوان از تمرکززدایی واردکنندگان و ضربه پذیری بازار فرش دستباف ایران کاست.

۳-۶- مزیت نسبی

نتایج حاصل از محاسبه مزیت نسبی با شاخص RCA حاکی از آن است که ایران همواره دارای مزیت نسبی در زمینه صادرات فرش دستباف بوده است. محاسبات انجام شده در خصوص مزیت نسبی با شاخص DRC نیز نشان می‌دهد که ایران در زمینه تولید فرش دستباف دارای مزیت نسبی است.

۳-۷- تعرفه‌های گمرکی

نرخ تعرفه‌های گمرکی کشورهای واردکننده فرش همواره کمتر از ۱۰ درصد بوده و پایین بودن این نرخ بیانگر عدم وجود تفاوت زیاد بین نرخ تعرفه با نرخ تعرفه ترجیحی کشورهای واردکننده فرش است و از طرف دیگر رقبای ایران

در بازار جهانی فرش، کشورهای نظیر چین، هند، پاکستان و نپال می‌باشند که این کشورها از مزایای تعرفه‌های ترجیحی سود نمی‌برند و در این صورت رقابت فرش ایران با این کشورها تنها در قیمت صادراتی، کیفیت و طراحی فرش است که در نظام بازاریابی بین‌المللی نقش عمده‌ای داشته و عمدتاً بستگی به مدیریت صادرات فرش و تولید آن در مقیاس بنگاه‌ها دارد.

۳-۸- راهبرد مشتری گرایی

ضعف راهبرد مشتری گرایی، مهمترین مانع در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری است. استقرار مدیریت ارتباط با مشتری منوط به آن است که بخش خصوصی، آن را به عنوان راهبردی برای خود تعریف کند. نباید به مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک تغییر کوچک در عملکرد تجاری نگاه کرد، بلکه در اغلب مواقع مدیریت ارتباط با مشتری، جهشی اساسی در فرهنگ، راهبرد و عملکردهای بخش خصوصی است. مدیریت ارتباط با مشتری اساساً یک مفهوم دومرحله‌ای است: وظیفه مرحله اول تمرکز بر اساس و ساختمان مشتری است. بخش خصوصی باید از محصول مداری به سمت مشتری مداری حرکت و راهبرد های بازار را از بیرون به درون و نه از درون به بیرون تعریف کنند. آنها باید بر روی نیازهای مشتری تمرکز نمایند نه بر روی ویژگیهای محصول. در مرحله دوم بخش خصوصی باید با منسجم کردن سیستم روابط با مشتری از طریق زنجیره تجربیاتی که از مشتری به دست آورده است، به وسیله اتکا بر فناوری، مشتری مداری را توسعه دهد تا در زمان مناسب محصولات و خدمات ارزشمندی را به مشتری ارائه دهد. با درک ویژگیهای مشتری و نسبت سودآوری آنها بخش خصوصی می‌تواند با ارائه پیشنهادات مناسب، ارزش کلی مجموعه مشتریان را حداکثر نماید.

۳-۹- آشنایی با بازارهای هدف

عدم آشنایی با بازارهای هدف، کمبود اطلاعات روزآمد در مورد خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و خلأ برنامه‌ریزی برای شناسایی سلايق مشتری در کشورهای مختلف، فقدان برنامه‌ریزی برای تولید منطبق با نیازهای مشتری، مهمترین مشکلات فرش دستبافت ایران در بازارهای جهانی است. تولیدکنندگان و تجار فرش برای ایجاد و حفظ ارتباطات بلندمدت و سودآور با مشتریان باید از راهبرد جامع کسب و کار و بازاریابی که فناوری، فرایندها و تمام فعالیت‌های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد برخوردار باشند.

مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتریان باید به عنوان یک سیستم جامع در شرکتهای تولید و صادر کننده فرش دستبافت به کار گرفته شود و نگرش تمامی کارکنان را به این سمت هدایت کند. خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی باید ابتدا راههایی برای دستیابی به وفاداری مشتری را ایجاد کند، اما لازمه دستیابی به وفاداری مشتریان تنها ایجاد رضایت در آنها نیست، حتی با وجود حساسیت کمتر مشتریان به قیمت ها باید به سایر عوامل مانند شرایط رقابتی، شایستگی های سازمان، هماهنگی و مشارکت در الکترونیکی نیز توجه شود تا در نهایت منجر به سودآوری شود. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به سازگاری با فناوری های موجود در سایر بخش ها نیاز دارد. همچنین باید امکان سازگاری با سایر کاربردهای تجارت الکترونیک را نیز فراهم کند.

۳-۱۰- فرش تولیدی با ابزارهای جدید

با توجه به کاهش شاغلان فرش دستبافت و افزایش سطح دستمزد، بهای تمام شده فرش افزایش می یابد. پیش بینی می شود با نوآوری در فناوری تولید فرش، فرش ایران در دو سطح کیفی متمایز تولید شود: یکی بافت فرش دستبافت با فناوری ساده که بالتبع گرانتر ولی واجد مشخصات و ارزش های هنری فوق العاده است و دیگری تولید فرش با ابزارهای جدید که مسلماً ارزان تر ولی در سطح معمولی و غیرهنری و در واقع از جمله کالاهای عادی خواهد بود. فرشهای تولیدی با ابزارهای جدید در عین آنکه بسیار شبیه فرش دستبافت اصیل است و به علت ارزانی سطح دستمزد کارگر در بعضی موارد ارزانتر از فرش دستبافت عرضه می شود، ولی هرگز نخواهد توانست واجد مشخصات فرش مرغوب ایرانی باشد. آنچه فرش تولیدی با ابزارهای جدید را در بازار جهانی از فرش دستبافت اصیل متمایز می سازد، ویژگی ها و اصالتی است که فرش دستبافت ایران دارد.

۳-۱۱- فرش دستبافت اصیل ایرانی

در کلیه موارد اعم از آنکه شاخص های معرف ارزش دارایی در بازار وجود داشته و یا نداشته باشد، ارزش فرهنگی میراث فرهنگی به طور کلی خارج از قلمرو بازار شکل می گیرد. اساس استدلال کالای شایسته این است که آثار هنری یا مجموعه میراث فرهنگی ذاتا ارزشمند هستند. طبق این تعریف، بهای شایسته بودن کالا و یا خدمت مستقل از ارزشیابی افراد استفاده کننده بالقوه و بالفعل است.

ویژگی‌های فرش دستباف اصیل ایرانی که از دیرباز در نقاط مختلف جهان شناخته شده، میراثی است فرهنگی و قدمت و عمومیت این «حوزه کسب و کار» در ایران شگفت‌انگیز است. این اختصاصات تا زمانی عامل ممیزه فرش ایران خواهد بود که ویژگی‌های فرش دستباف ایران به صورت سنتی و اصیل آن حفظ شود. تردید نیست که کیفیت خاص فرش ایران عامل اصلی شهرت و محبوبیتی است که تملک آن را برای خارجی‌ان به صورت «آرزو» یا «افتخار» درآورده و با تغییر آن این شهرت از میان خواهد رفت. بنابراین هم عمده دست‌اندرکاران فرش دستباف باید آن باشد که اصالت فرش ایران همان گونه که شناخته شده است حفظ گردد و دولت نیز با اعمال سیاست‌های ارشاد و نظارت از ارتقای کیفیت فرش دستباف اصیل ایرانی از یک سو و فرش تولیدی با ابزارهای جدید از سوی دیگر حمایت نماید.

۳-۱۲- منبع درآمدی

جدا از ضرورت‌های مربوط به حفظ جنبه‌های فرهنگی و میراث‌های هنری، فرش دستباف به صورت یک منبع درآمد اضافی برای خانوارهای با درآمد پایین، جنبه حیاتی دارد و با توجه به آنکه بیکاری به صورت آشکار یا پنهان به معنای هدر رفتن امکانات تولید بیشتر و مانع رشد اقتصادی است، حفظ و توسعه فرش خصوصاً برای خانوارهای با درآمد پایین از نقطه نظر بالا بردن سطح اشتغال و رونق اقتصادی نیز قابل توجه خواهد بود. به این ترتیب سرمایه‌گذاری یا مشارکت برای تولید فرش با ابزارهای جدید، تنها واجد یک حسن خواهد بود که عبارت است از دستیابی به درآمد بالاتر برای خانوارهای آسیب‌پذیر از جهت اقتصادی.

۳-۱۳- نیروی انسانی

استفاده از نیروی انسانی فعال در حوزه فرش دستباف، نمی‌تواند برای همیشه و در سطح وسیع باشد، زیرا از سویی کشور به تدریج صنعتی خواهد شد و با یک سیر طبیعی، تغییرات بازار کار، سطح دستمزد را بالا برده موجب خواهد شد که پس از مدت کوتاهی کارگران قالی‌باف برای دریافت مزد بیشتر جذب بخش‌های صنعتی شوند.

۳-۱۴- بیمه قالیبافان

ماهیت بیمه قالیبافان اختیاری بوده و از زمانی که فرد قالیباف درخواست بیمه شدن را کتباً به سازمان تأمین اجتماعی ارائه نماید و از طریق مراجع ذی صلاح معرفی گردد، سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند رأساً وی را بیمه نماید. با توجه به اهمیت و ضرورت تعمیم و گسترش بیمه قالیبافان و اجتناب از عوامل بازدارنده و ایجاد انگیزه‌های لازم در استقبال

قالیافان از حمایت‌های بیمه‌ای و ضرورت قانونی پرداخت حق بیمه سهم دولت متناسب با سهم حق بیمه قالیافان، لازم است دولت اعتبار لازم به منظور تحت پوشش قرار دادن کارگران فعال در تولید فرش دستباف را تامین نماید.

۳-۱۵- فرش دستباف برای دوران تاریخی قبلی یک صنعت است، در دوران گذار تاریخی تلفیقی از هنر و صنعت است و در دوره توسعه یافتگی ایران جزیی از صنعت نخواهد بود و اساساً فرش باید به یک هنر تبدیل شود.

۳-۱۶- از منظر اقتصاد توسعه به هر میزان که یک کشور وزن بیشتری به ساخت تولید معیشتی و صنایع دستی سنتی در اقتصاد ملی بدهد، به طور مستمر جایگاه نسبی آن کشور در جهان تنزل می‌یابد و جز قدرت‌های حاشیه‌ای اقتصاد جهانی خواهد شد.

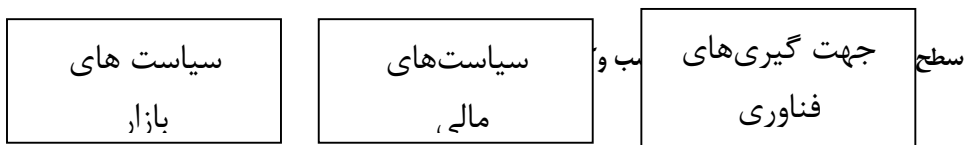
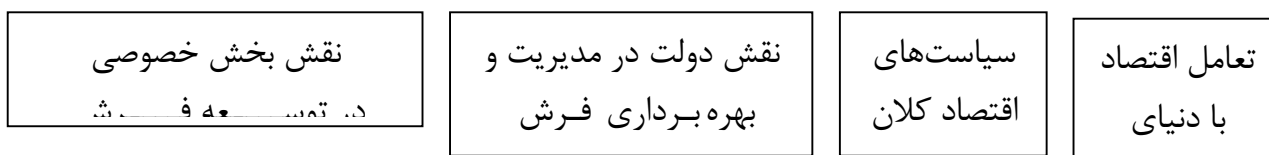
سناریوهای فرش دستباف

جدول ۱- عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فرش دستباف

سطح اول - اراده قانونی و سیاسی توسعه فرش دستباف

سیاست خارجی
سیاست داخلی
حمت گ، ه، ه،

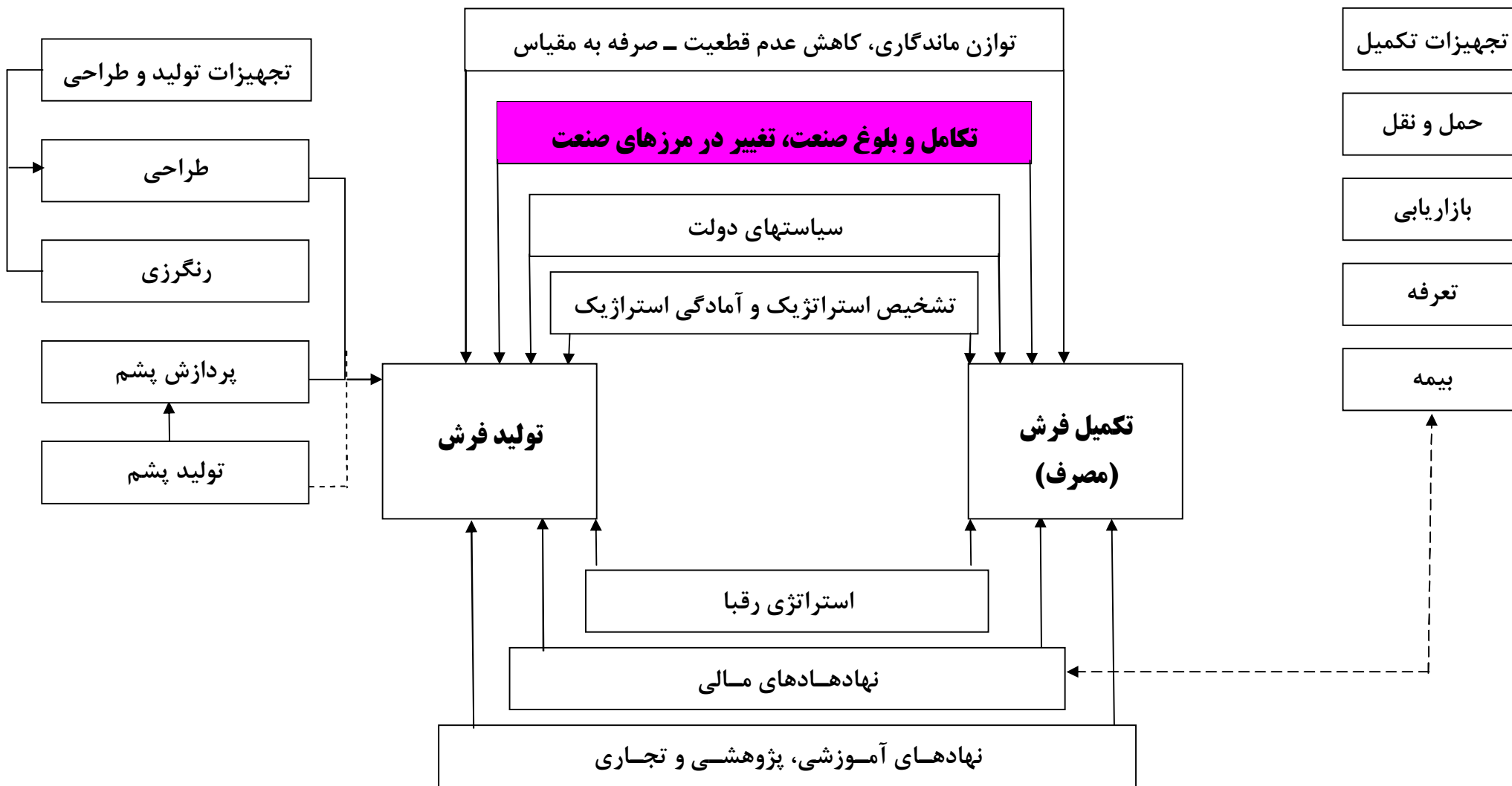
سطح دوم - سیاستهای اقتصادی توسعه فرش دستباف



مدیریت بنگاهها

سطح چهارم - سیاستهای کسب و کارها

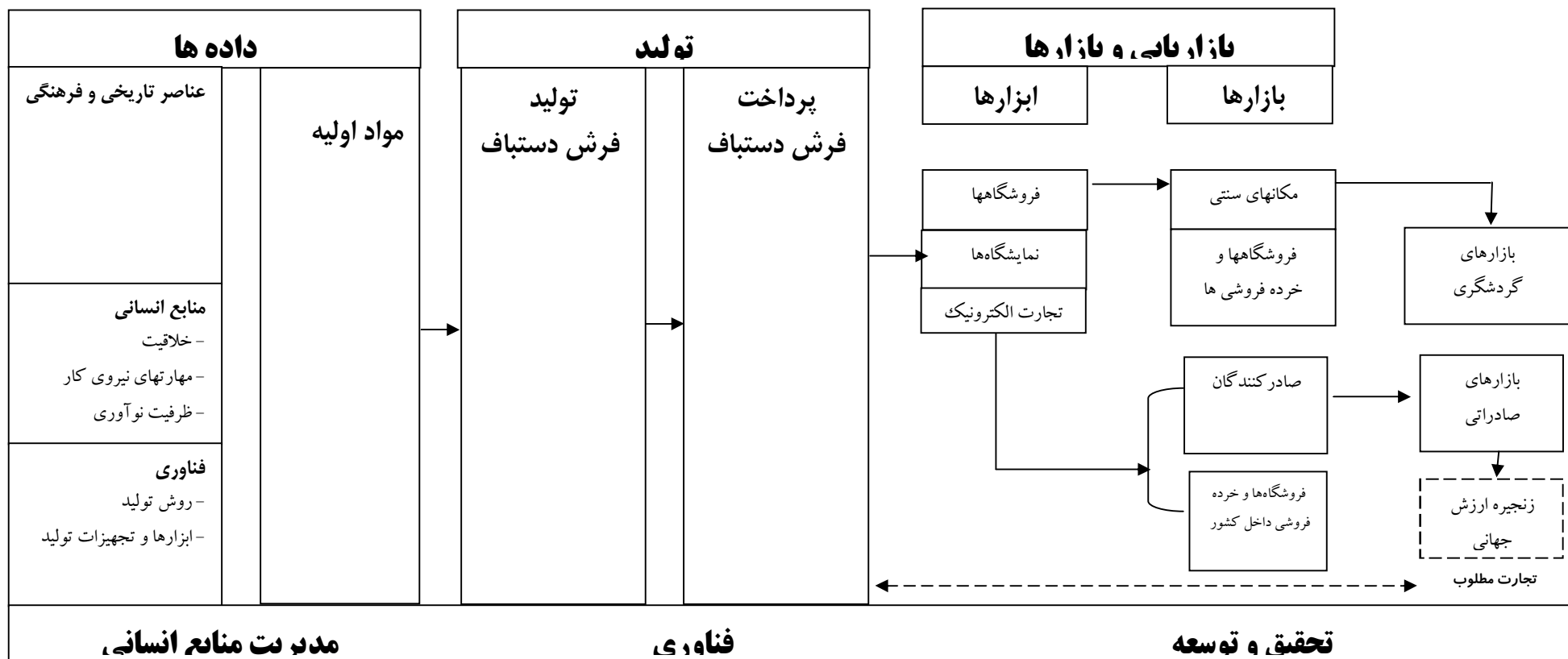
عملکرد فرش دستباف



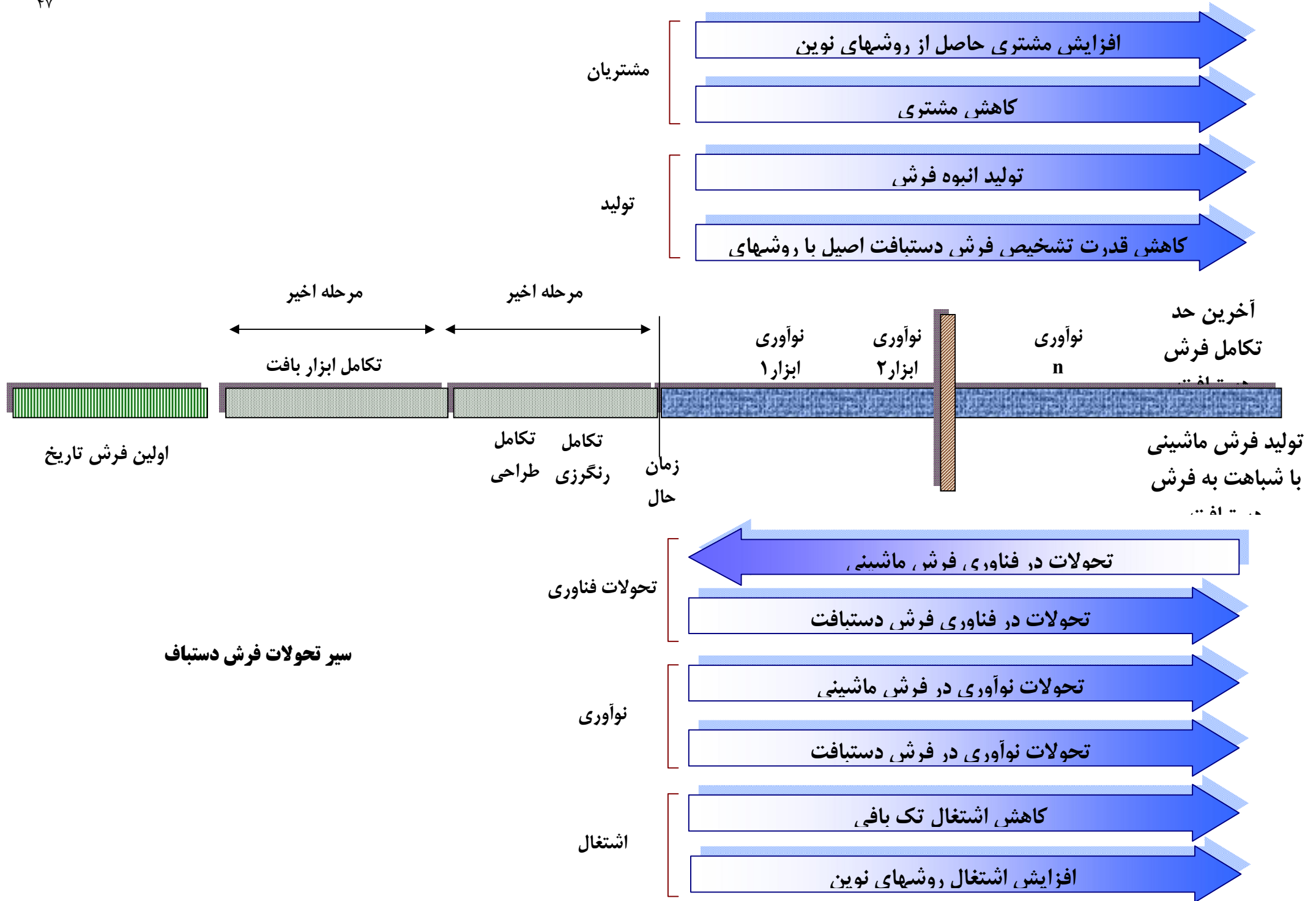
جدول ۲- نظام فرش دستباف

جدول ۳- عوامل کلیدی شناسایی شده در حوزه فرش دستباف

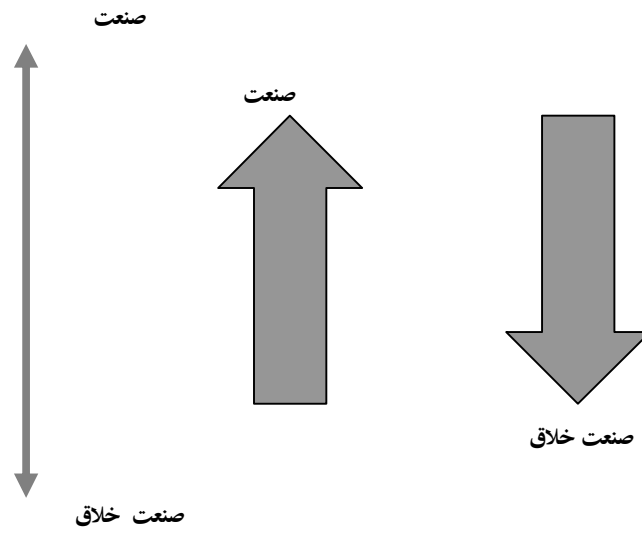
ردیف	عامل کلیدی	ردیف	عامل کلیدی
۱	رشد صنایع جانشین - فرش ماشینی)	۱۳	رشد فعالیت‌های علمی حوزه فرش دستبافت
۲	نقش دولت و سیاست‌های آن و ثبات قوانین	۱۴	رشد تجارت الکترونیک
۳	توان رقبای جدید	۱۵	تغییر در سلیقه مشتریان جهانی
۴	کاهش موانع ورود به بازارهای جهانی	۱۶	رشد فلسفه بازاریابی در تولید محصولات
۵	حجم تجارت فرش در مقایسه با تجارت جهانی	۱۷	عضویت در سازمان تجارت جهانی
۶	سهم فرش در تولید ناخالص داخلی کشور	۱۸	تحریم‌ها
۷	رشد صنایع خلاق در جهان	۱۹	بهبود حقوق مالکیت فکری
۸	ارتقای درآمد سرانه	۲۰	تغییر در سبک زندگی مردم
۹	گسترش واردات از چین	۲۱	قیمت فرش دستبافت
۱۰	خصوصی سازی و سیاست‌های کلی اصل ۴۴	۲۲	کانالهای توزیع سنتی
۱۱	برون گرایی در اقتصاد	۲۳	تولید در کسب و کارهای بزرگ
۱۲	حمایت‌های دولت از توسعه صادرات غیرنفتی	۲۴	تکامل کسب و کار و بلوغ کسب و کار



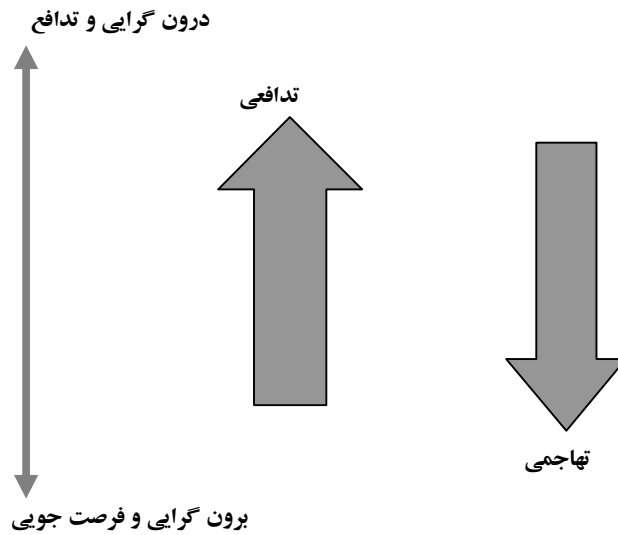
استراتژی رقابتی	توسعه منابع انسانی	ارتقای کیفیت	ارتقای نوآوری	بازاریابی
- ارتقای نظام سیاستگذاری	- آموزش مهارت	- استانداردها	- کارآفرینی	- استقرار نظام اطلاعات بازار
- ارتقای مدیریت بنگاهها	- تقویت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی	- تمایز	- خلاقیت	- استقرار نظام خدمات هوشمند بازار برای شناسایی فرصت ها و محصولات، مواد اولیه و فناوری مناسب
		- بهای تمام شده		
		- ظرفیت تولید		



ابعاد سناریوها



مؤلفه کلیدی اول



مؤلفه کلیدی دوم

سناریوها

چشم انداز فرش دستباف اصیل ایرانی

۱. برخوردار از فناوری ساده
۲. میراث فرهنگی
۳. نماد تمدن و فرهنگ ایرانی اسلامی
۴. برخوردار از فناوری ساده و با ثبات
۵. پیشگام و فرصت جو
۶. دارای بهره وری مطلوب
۷. برخوردار از نیروی کار ماهر و خلاق
۸. برخوردار از سهم مطلوب در بازار داخلی و جهانی
۹. جایگاه مطلوب در صادرات صنایع خلاق کشور

چشم انداز فرش تولیدی با فناوری و ابزارهای جدید

۱. برخوردار از نوآوری های جامع
۲. صنعت خلاق
۳. نوآورو برخوردار از فناوری پویا
۴. پیشگام و فرصت جو
۵. برخوردار از نیروی کار ماهر و خلاق
۶. دارای بهره وری مطلوب
۷. برخوردار از سهم بالای بازار جهانی

اهداف کلان

- ۱- افزایش صادرات فرش دستباف با رشد سالانه ۳ درصد تا سال ۱۴۰۴
- ۲- افزایش تولیدفرش با ابزارهای جدید
- ۳- افزایش سهم ایران در بازار جهانی فرش دستباف برای تحقق رهبری و پیشگامی در بازار جهانی
- ۳- ارتقای بهره وری نیروی انسانی
- ۴- افزایش ارزش افزوده فرش با استفاده از ابزارها و فناوری های جدید در تولید فرش
- ۵- افزایش تنوع فرش های تولیدی برای نیازهای متنوع مشتریان
- ۶- افزایش درآمد بافندگان و سایر فعالان فرش دستباف

استراتژی های کلان فرش دستباف

- ۱- ارتقای نظام سیاستگذاری و مدیریت حفظ و بهره‌برداری خردمندان از فرش دستباف اصیل ایرانی بر اساس قابلیت‌ها و ظرفیت‌های آن و شرایط نوین تحولات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه
- اهتمام و تقویت حسن مسوولیت عمومی و جلب مشارکت عمومی برای حمایت، صیانت و حفاظت و بهره‌برداری خردمندان از قابلیت‌های فرش دستباف
- بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و مزیت‌های فرش دستباف برای معرفی میراث و تمدن غنی ایران به جهان
- ایجاد ساز و کارهای لازم و تقویت انگیزه در مجامع بین‌المللی برای مطالعات و پژوهش‌های مرتبط فرش دستباف ایران
- تشکیل خوشه صنعت خلاق فرش دستباف

- کمک به شکل‌گیری نظام بازاریابی هوشمند در چارچوب ساختار خوشه صنعت خلاق فرش دستباف
- ارتقای بهره‌وری در بنگاه‌های تولید و صادرات
- کمک به ارتقای سیستم‌های مدیریت کیفیت و بهبود استانداردها در مواد اولیه، طرح‌ها و روش‌های تولید
- حمایت از شکل‌گیری بنگاه‌های متمرکز تولید فرش و تقویت شبکه تعاونی‌ها
- ساماندهی فعالان حوزه فرش دستباف
- ارتقای کمی و کیفی و تنوع بخشی به پژوهش‌های کاربردی برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در زنجیره ارزش فرش دستباف
- حمایت از ثبت نوآوری‌های انجام شده در زنجیره فرش دستباف به خصوص فناوری‌های نوین
- ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی، فنی، بازاریابی و اطلاع‌رسانی برای ارتقای مدیریت بنگاه‌های تولید و صادرات فرش دستباف
- ارتباط هم‌افزای زنجیره ارزش فرش دستباف با زنجیره ارزش گردشگری
- ۲- تمایز فرش دستباف اصیل ایران نسبت به رقبا
- ۱- ارتقای عملکرد فرش دستباف شامل کیفیت، طراحی، رنگ و خصوصیات زیبایی شناختی، مواد اولیه و دوام
- ۲- ارائه خدمات منحصر به فرد برای مشتریان نظیر اطلاعات و دانش مشتری از فرش‌های تولیدی با ابزارهای جدید
- ۳- ارتقای خصوصیات همراه با فروش یا تحویل فرش دستباف شامل سرعت و زمانبندی تحویل، در دسترس بودن و مطلوبیت شرایط اعتباری، موقعیت مکانی توزیع‌کنندگان و کیفیت اطلاعات فنی پیش از فروش
- ۴- ارتقای برند فرش دستباف ایران در بازارهای جهانی شامل تصور از طریق تأثیر پیام‌های بازرگانی و تبلیغاتی و نیز جایگاه توزیع‌کنندگان یا فروشگاه‌ها با ارتقای خصوصیات که تصورات یا انتظارات مصرف‌کننده را از عملکرد فرش دستباف (خوشنامی فرش دستباف ایران در جهان) به خاطر عملکرد فوق‌العاده شکل می‌دهد.
- ۳- کاهش بهای تمام شده فرش تولیدی با ابزارها و فناوری‌های جدید
- ارتقای کمی و کیفی و تنوع بخشی به پژوهش‌های کاربردی برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در زنجیره ارزش فرش دستباف

- ارتقای ظرفیت تولید فرش با ابزارهای جدید برای اصلاح زنجیره ارزش فرش دستباف نسبت به رقبا

- ارتقای بهره‌وری در بنگاههای تولید و صادرات

- حمایت از ثبت نوآوری‌ها در زنجیره فرش به خصوص فناوری‌های نوین

- کمک به شکل‌گیری نظام بازاریابی هوشمند در چارچوب ساختار خوشه صنعت خلاق فرش

۴- ارتقای توان رقابتی ایران در بازارهای جهانی

الف- حفظ سهم بازار فرش دستباف اصیل ایرانی

۱- حفظ مشتریان فعلی فرش دستباف اصیل ایران

- حفظ رضایت، تعهد و وفاداری مشتریان

- ترغیب مشتریان به خرید تکراری یا تسهیل این فرایند برای آنان.

- کاهش جذابیت تعویض نام تجاری فرش دستباف اصیل ایران برای مشتریان جهانی

۲- تحریک تقاضای گزینشی مشتریان برای فرش دستباف اصیل ایران

- مقابله مستقیم با فرش دستباف رقبا

- موقعیت یابی متمایز فرش دستباف ایران در برابر فرش رقبا

ب- رشد سهم بازار فرش دستباف اصیل ایرانی

۱- افزایش نفوذ در بازارهای جهانی

- تبدیل مشتریانی که فعلاً در بخش هدف، فرش دستباف را استفاده نمی‌کنند به

استفاده‌کنندگان از آن

۲- افزایش میزان استفاده

- افزایش تناوب استفاده بین مشتریان فعلی

- تنوع فرش و ترغیب انواع گسترده تری از مصارف میان مشتریان فعلی

۳- توسعه بازار

- موقعیت یابی متمایز فرش دستباف ایران با تمرکز بر بخش‌های دست نخورده یا

توسعه نیافته

پ- تنوع فرش با به کارگیری فناوری و ابزارهای جدید

۱- افزایش آگاهی و تمایل مشتریان به خرید فرش با فناوری جدید

۲- افزایش توانایی مشتریان برای خرید فرش با فناوری جدید

ت- ارتقای سهم بازار فرش با به کارگیری فناوری و ابزارهای جدید

۱- جلب مشتریان وفادار دیگر رقبا هدف و ترغیب آنها به تغییر نام تجاری دلخواه خود

- رقابت مستقیم با رقبا در بازار جهانی
- تمایز کیفی فرش تولیدی با فناوری و ابزارهای جدید از رقبا در بازار هدف اصلی.
- ۲- ترغیب تقاضای گزینشی میان مشتریانی که دیرتر محصول را می‌پذیرند
- مقابله مستقیم با رقبا در بخش‌های تثبیت شده بازار
- موقعیت یابی متمایز با هدف جلب بخش‌های توسعه نیافته یا مورد توجه قرار نگرفته بازار.

سیاستها

- ۱- ارتقای نظام طراحی، رنگرزی و پردازش مواد اولیه فرش دستباف اصیل
ارتقای سطح کیفیت فرش دستباف با در نظر گرفتن مواد خام، طرح، رنگ و میزان پایداری به محدوده‌های قابل قبول دوام فرش دستباف و شکل ظاهری.
- ۲- ارتقای تولید فرش با استفاده از فناوری‌های جدید
تأکید هدفمند برگسترده‌گی تولید فرش با استفاده از فناوری‌های نو، توسعه بخش‌های مربوط به مشتری و بازارهای جغرافیایی
- ۳- شناساندن علامت تجاری فرش دستباف اصیل ایرانی (برند فرش دستباف) در مقابل استقبال بازار از آن
(رانش در برابر کشش)
تلاش برای شناساندن علامت تجاری به جای رقابت عمده بر سر قیمت یا دیگر متغیرها و تلاش مستقیم برای آشنا کردن مصرف کننده نهایی با علامت تجاری فرش دستباف
- ۴- گزینش کانالهای توزیع
گزینش کانالهای توزیع که ارتباط مناسب با مشتریان در بازارهای هدف را دربر می‌گیرد.
- ۵- پیشرو بودن در فناوری
پیشرو بودن در فناوری تولید فرش در مقابل میزان پیروی یا تقلید آن از رقبا.
- ۶- ارتقای ارزش افزوده
اصلاح زنجیره ارزش فرش دستباف
- ۷- کاهش بهای تمام شده فرش
تلاش برای دستیابی به وضعیت بهای تمام شده پایین در تولید و توزیع
- ۸- ارتقای کیفیت فرش دستباف نسبت به رقبا
جایگاه قیمت معمولاً با متغیرهای دیگری نظیر جایگاه هزینه و کیفیت محصول در ارتباط است.
- ۹- افزایش درآمد فعالان فرش دستباف
افزایش درآمد بافندگان فرش با به کارگیری فناوری‌های جدید
- ۱۰- حمایت دولت از حفظ و ارتقای جایگاه فرش دستباف اصیل در صنایع خلاق جهان

سیاستهای اجرایی حفظ سهم بازار برای فرش دستباف اصیل ایرانی

اهداف	استراتژی بازاریابی	برنامه اجرایی
<p>حفظ مشتریان فعلی</p> <p>فرش دستباف اصیل ایرانی</p>	<p>- حفظ مشتریان فعلی با افزایش میزان رضایت و وفاداری آنها</p>	<p>- ارتقای استانداردها و کیفیت مواد اولیه</p>
		<p>- طبقه بندی کیفی رنگهای مصنوعی و بهبود مستمر نظام رنگرزی برای ارتقای کیفیت رنگ فرش های تولیدی</p>
		<p>- ارتقای توانمندی و مهارت طراحان فرش برای ارایه طرح های متناسب با نیازهای مشتریان جهانی از یک سو و حفظ طرح های اصیل ایرانی از سوی دیگر</p>
		<p>- تأکید بر منافع و ویژگی های طرح های برتر فرش دستباف ایرانی</p> <p>- تبلیغات به منظور تکرار و یادآوری فرش دستباف</p>
		<p>- ارتقای بهره وری پردازش پشم و سایر مواد اولیه فرش دستباف</p>

<p>- توسعه قابلیت های خدمات پس از فروش</p> <p>- طراحی برنامه‌ها آموزشی توزیع کنندگان یا واسطه‌ها</p> <p>- برقراری خط ارتباطی مستقیم با مشتریان با ایجاد وب سایت ویژه آنها.</p>		
<p>- افزایش ظرفیت تولید متناسب با تقاضا</p>	<p>- ترغیب مشتریان به خرید تکراری یا تسهیل این فرایند برای آنان.</p>	
<p>- بهبود سیستم های کنترل کیفیت برای کاهش زمان تولید و تحویل فرش دستباف ایران</p>		
<p>- تداوم ایجاد کانال های خلاق توزیع</p> <p>- استفاده از پیشبردهای تجاری دوره‌ای برای توزیع گسترده تر فرش دستباف و حفظ ارزش فرش دستباف نزد توزیع کنندگان</p> <p>- تقویت روابط با توزیع کنندگان توانمندتر</p>		
<p>- بررسی امکان عقد قراردادهای بلندمدت</p>		

<p>با مشتریان عمده.</p>		
<p>- بررسی ایجاد و راه اندازی سیستم های سفارش مجدد</p>		
<p>- طراحی و تولیدفرش با ابزارهای جدید در قالب نام تجاری دوم با ویژگی ها یا قیمت جذاب تر برای بخش خاصی از مشتریان فعلی (استراتژی مهاجم کاذب)</p>	<p>- کاهش جذابیت تعویض نام تجاری برای مشتریان</p>	
<p>- تنوع در فرش دستباف یا عرضه فرش دستباف با نامهای تجاری جدید با هدف رفع نیازهای بخش های مشتری متعدد موجود در بازار (توسعه بازار)</p>		
<p>- مقابله با تلاشهای رقبا برای کاهش قیمت فرش دستباف یا انجام اقدامات پیشبردی سنگین تر یا غلبه بر تلاش های آنها یا تلاش برای پیشگیری از انجام آن به وسیله رقبای بالقوه (استراتژی مقابله)</p>		
<p>طراحی و تولیدفرش با نام تجاری جدید با ویژگی ها و قیمت جذاب برای بخش خاصی از مشتریان بالقوه</p>	<p>- مقابله مستقیم با فرش دستباف رقبا</p>	<p>تحریک تقاضای گزینشی میان مشتریانی که دیرتر فرش</p>

<p>(استراتژی مهاجم کاذب).</p>		<p>دستباف ایرانی را می پذیرند.</p>
<p>- بهبود کیفیت فرش دستباف اصیل ایرانی برای غلبه یا هم طراز شدن آن بر فرش دستباف رقبا (استراتژی مقابله).</p>		
<p>- مقابله با تلاش های رقا برای وضع قیمت های پایین تر برای فرش دستباف یا اتخاذ اقدامات پیشبردی سنگین تر توسط آنها در صورت لزوم و برای حفظ مشتریان و کاهش بهای تمام شده فرش (استراتژی مقابله).</p>		
<p>- تمرکز برتنوع فرش و اتخاذ اقدامات پیشبردی با هدف جلب بخشهای بازار یا پتانسیل بالاتر که مورد تهدید رقا هستند (استراتژی عقب نشینی استراتژیک یا انقباض).</p>		
<p>- افزایش نامهای تجاری یا گسترش خانواده فرش دستباف با هدف تأمین</p>	<p>- موقعیت یابی متمایز</p>	

<p>نیازهای مشتریان مختلف یا تأمین نیازهای بخش های جغرافیایی موجود در بازار (استراتژی توسعه بازار)</p>		
<p>- ایجاد کانالهای توزیع بی نظیر برای دستیابی به بخش های خاصی از مشتریان بالقوه (توسعه بازار).</p>		
<p>- طراحی عملیات پیشبرد فروش و یا تبلیغات چند بعدی با هدف جلب بخش های خاصی از مشتریان بالقوه (توسعه بازار).</p>		

سیاست‌های اجرایی رشدسهم بازار فرش دستباف اصیل ایرانی

اهداف	استراتژی بازاریابی	سیاست اجرایی
افزایش نفوذ	افزایش تعداد مشتریان فرش در بازارهای هدف	- استفاده از ابزارهای جدید در بافت فرش دستباف
		- تقویت ارزش فرش دستباف اصیل ایرانی برای مشتریان
افزایش میزان استفاده	افزایش تناوب استفاده مشتریان فعلی	- تحریک تقاضای مشتریان از طریق فعالیت‌های پیشبردی که بر ویژگی‌ها یا منافع فرش دستباف جدید تأکید می‌کنند.
		- تبلیغات از طریق رسانه‌های منتخب با هدف تحریک تقاضای بخش هدف
افزایش استفاده	افزایش تناوب استفاده مشتریان فعلی	- پیشبرد فروش با هدف تحریک حس آزمایش فرش دستباف برای مشتریانی که فعلاً آن را استفاده نمی‌کنند (تبلیغ آن همراه گردشگری).
		- فروش با هدف جلب نسل جدید مشتریان از طریق توزیع کنندگان جدید یا از طریق عرضه فرش تولیدی با ابزارهای جدید
افزایش استفاده	افزایش تناوب استفاده مشتریان فعلی	- بهبود دسترسی مشتری به فرش دستباف اصیل از طریق ایجاد سیستم‌های توزیع خلاق.
		- ارتقای مشوق‌های صادراتی
افزایش استفاده	افزایش تناوب استفاده مشتریان فعلی	- تشویق مشتریان برای خریدهایی با حجم بیشتر
		- ارائه تخفیف‌های متنوع

<p>- ارایه اطلاعات به مشتریان برای افزایش حجم خریدها یا ترغیب آنان به استفاده بیشتر از فرش دستباف اصیل</p>		
<p>- ایجاد و ترویج استفاده‌های جدید و کاربردهای جدید برای فرش دستباف - ارایه اطلاعات به مشتریان درباره فرش دستباف اصیل ایرانی - ایجاد و اجرای عملیات تبلیغی در رابطه با تنوع استفاده از فرش به خصوص از طریق ابزارهای ممنوع ارتباطی - اعلام ایده های مربوط به کاربرد فرش دستباف از طریق معرفی آنها به مشتریان کنونی.</p>	<p>ترغیب انواع گسترده تری از مصارف میان مشتریان فعلی</p>	
<p>- ترغیب استفاده از فرش های جدید از طریق پیشبرد فروش.</p>		
<p>- تقویت نام تجاری متمایز فرش تولید شده با ابزارهای جدید با ویژگیها یا قیمت منحصر به فرد که برای بخشی از مشتریان بالقوه که نیازهایشان توسط فرش دستباف اصیل رفع نمی‌شود، جذابتر باشد.</p>	<p>موقعیت یابی متمایز با تمرکز بر بخش های دست نخورده یا توسعه نیافته</p>	<p>توسعه بازار</p>
<p>- تنوع در فرش یا نام تجاری جدید از طریق ویژگی ها یا قیمت هایی جذاب با هدف رفع نیازهای منحصر به فرد مشتریان</p>		
<p>- بررسی تولیدفرش با برندهای جدید</p>		

<p>- طراحی عملیات تبلیغات، فروش شخصی و یا پیشبرد فروش با هدف توجه به علایق و نگرانی‌های مشتریان بالقوه در یک یا چند بخش توسعه نیافته به منظور تحریک تقاضای آنها برای فروش های تولیدی با ابزارهای جدید</p>		
<p>- ایجاد کانال های توزیع منحصر به فرد برای دستیابی موثر به مشتریان بالقوه در یک یا چند بخش توسعه نیافته برای فرشه‌های تولیدی با ابزارهای جدید</p>		
<p>- طراحی برنامه های خدماتی برای کاهش ریسک‌های نهفته در آزمایش فروش تولیدی با ابزارها و فناوری جدید و یا حل مشکلات خاص فراروی مشتریان بالقوه در یک یا چند بخش توسعه نیافته</p>		
<p>- ورود به بازارهایی از فروش تولیدی با ابزارها و فناوری جدید که در ابتدای چرخه حیات خود قرار دارند.</p>		

سیاست‌های اجرایی نفوذ در بازار خاص برای فرش های تولید شده با ابزارها

وفناوری نوین

برنامه اجرایی	استراتژی
<p>- تبلیغات سنگین با هدف توجه به بخشی از بازار و آگاه کردن مشتریان آن</p> <p>- استفاده گزینشی از کانالهای ارتباطی که مناسب این فرایند می‌باشند.</p>	<p>افزایش آگاهی و تمایل مشتریان</p> <p>به خرید فرش های تولیدی با ابزارهای جدید</p>
<p>- تلاش‌های گسترده برای جذب مشتریان بالقوه موجود در بخش هدف متمرکز شده است</p> <p>- استفاده احتمالی از عوامل انگیزشی برای افزایش فروش فرش های جدید.</p>	
<p>- جاذبه‌های تبلیغی و فروش که بر منافع کلی فرش تولیدی با ابزارهای جدید تأکید می‌کنند.</p>	
<p>- عملیات پیشبرد فروش گسترده برای معرفی فرش تولیدی با ابزارهای جدید اما این عملیات روی بخش هدف متمرکز شده است.</p>	
<p>- توسعه فرش دستباف از طریق بهبود در فناوری و ابزارهای جدید تولید یا تغییراتی در آن جهت افزایش جاذبه آن برای مشتریان موجود در بخش هدف</p>	

<p>- اجرای سیاست‌هایی چون آزمایش ، امکان استرداد فرش ، ارایه ضمانت نامه‌ها به منظور کاهش ریسک همراه فرش تولیدی جدید برای مشتری.</p>	
<p>- قیمت گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار</p>	<p>افزایش توانایی مشتریان برای خرید فرش تولیدی با ابزارهای جدید</p>
<p>- شرایط اعتباری گسترده و رقابتی برای افزایش میزان خریدهای اولیه فرش تولیدی با ابزارهای جدید</p>	
<p>- استفاده از ابزارهای پیشبرد تجاری با هدف توزیع گسترده فرش تولیدی جدید میان خرده فروشان یا توزیع کنندگان علاقه مند به دستیابی به بخش هدف.</p>	
<p>- ارایه خدمات پس از فروش برای افزایش سازگاری فرش تولیدی جدید با نیازهای فعلی مشتریان</p>	

سیاستهای اجرایی ارتقای سهم بازار برای فرش های تولید شده با ابزارها

وفناوری نوین

اهداف	استراتژی	برنامه اجرایی
<p>جلب مشتریان وفادار</p> <p>دیگر رقبای هدف و ترغیب آنها به تغییر نام تجاری دلخواه خود و خرید فرش تولیدی با فناوری ابزارهای جدید</p>	<p>- مقابله و رقابت مستقیم با رقبا در بازار هدف اصلی</p>	<p>- تولید و عرضه فرش با ویژگی های ظاهری و قابلیت های بهتری از فرش رقبا</p>
		<p>- تولید فرش با فناوری ابزارهای جدید برای کاهش بهای تمام شده فرش با طراحی بهتر و مهندسی مجدد فرایند</p>
		<p>- تعیین قیمت زیر قیمت های رقبا با عملکرد یا کیفیت قابل رقابت فرش دستباف با فرش رقبا، اما تنها به شرطی که این کار موجب کاهش هزینه ها بشود و ایران به عنوان یک تولیدکننده کم هزینه مطرح شود.</p>
		<p>- جاذبه های تبلیغی فرش</p>

<p>تولیدی با ابزارها و فناوری جدید با هدف کسب جایگاهی بهتر و مطلوب‌تر از جایگاه رقبا هدف نزد مشتریان موجود در بازار هدف.</p> <p>- اجرای عملیات پیشبرد فروش به منظور ترغیب مشتری به آزمایش فرش تولید شده جدید. این عملیات تنها زمانی می‌باید اجرا شود که عملکرد یا کیفیت فرش نزد مشتری بهتر از عملکرد یا کیفیت فرش رقا باشد یا ترغیب مشتری به تعویض نام تجاری مورد استفاده خود.</p> <p>- استفاده از نیروی کارآموزش دیده، خلاق و نوآوری در مقایسه با رقا</p>		
<p>- توزیع گسترده‌تر فرش، قرار</p>		

<p>گرفتن فرش تولیدی جدید در فروشگاه‌ها و یا اعطای نمایندگی توزیع به توزیع کنندگان</p>	
<p>- آرایه خدمات بهتری به مشتری در مقایسه با رقبا - طراحی و بهره برداری از سیستم‌های زمانبندی تولید، لجستیک‌های بهتر برای حداقل کردن زمان تحویل فرش‌های تولیدی با ابزارهای جدید - ایجاد قابلیت‌های خدمات پس از فروش بهتر. ایجاد یک نیروی فروش گسترده یا برگزاری برنامه‌های آموزشی بهتر برای توزیع کنندگان</p>	
<p>- تولید نسل جدیدی از فرش مبتنی بر فناوری <u>متفاوتی</u> که از عملکرد بهتر یا منافع بیشتری برای مشتریان موجود یا بالقوه در بازار انبوه برخوردار است (استراتژی جهش)</p>	<p>- تمایز فنی فرش ایران از فرش دستباف رقبا در بازار هدف</p>
<p>- آگاه کردن و ترغیب</p>	

<p>مشتریان به تغییر نام تجاری خود از طریق تبلیغات گسترده - تبلیغات گسترده با تأکید بر برتری فرش</p> <p>- پیشبرد فروش به منظور ترغیب مشتریان به آزمایش فرش تولیدی با ابزارهای جدید یا تعویض نام تجاری دلخواه خود.</p> <p>- به کارگیری نیروی کار ماهرو آموزش دیده</p> <p>- استفاده گسترده از نمایشگاههای فرش به منظور معرفی و فروش فرش دستباف صورت می گیرد.</p>		
<p>- توزیع کافی فرش دستباف از طریق پیشبردهای تجاری و برنامه‌های آموزش فروشندگان و واسطه.</p>		

استراتژی فروش ماشینی

مقدمه

سرمنشأ صنعت فرش همانند بسیاری از شاخه های صنعت کهن نساجی، کشور ایران بوده و از این حیث شاید در بین سایر علوم و فنون نیز منحصر به فرد باشد. قدمت طولانی فرش دستباف نشانگر توجه خاص اقوام مختلف ایرانی به امر نساجی است.

با اختراع ماشین بخار و آغاز صنعتی شدن این هنر در اروپا، تکامل تکنولوژیک صنعت فرش ماشینی نیز سیر صعودی به خود گرفت. سیستم کنونی تولید فرش ماشینی، که به بافندگی Face to Face معروف است و توسط اروپایی ها ابداع شده است؛ این صنعت از اواخر دهه پنجاه در کشور ما کلید خورد.

امروز پس از گذشت سال ها و ورود تکنولوژی های مدرن به این صنعت شاهد رشد روز افزون بازار این صنعت هستیم. فرش ماشینی محصولی است که هیچ بازاری روی آن بسته نیست و در تمام کشورها مورد استقبال قرار می گیرد. تنها، ضعف در معرفی این محصول در کشورهای مختلف است که سبب گردیده بعضی از مناطق شناختی از فرش ماشینی و بخصوص قیمت مناسب آن نداشته باشند.

در حال حاضر بلژیک و ترکیه در رأس کشورهای صادرکننده ی این محصول قرار دارند. این کشورها با برنامه ریزی مدون توانسته اند، بازار این نوع محصول را در دنیا به تسخیر خود در آورند.

در ایران اولین کارخانه تولید فرش ماشینی در سال ۱۳۵۱ در کاشان آغاز به کار نمود. قبل از انقلاب، در ایران ۱۴ واحد تولید فرش ماشینی وجود داشت اما این صنعت روز به روز پیشرفت بیشتری نمود به طوری که هم اکنون بالغ بر ۸۵۰ واحد تولید فرش ماشینی در ۲۱ استان کشور فعالیت می کنند. استان اصفهان با ۷۵۰ واحد، جایگاه بی رقیبی در عرصه تولید فرش ماشینی دارد و استان های دیگری چون خراسان رضوی، یزد، آذربایجان غربی و تهران از دیگر استان های پیشتازان در این صنعت هستند. صنعت فرش ماشینی ایران در صادرات، بیشترین سهم را در مقایسه با دیگر محصولات صنعت نساجی ایران دارد. و به لحاظ پیوند خود با فرش دستباف جایگاه درخور توجه ای دارد.

در این سالها صنعت فرش ماشینی کشور علی رغم مشکلات موجود گسترش یافته و توانسته است در میان تولید کنندگان فرش ماشینی دنیا جایگاهی برای خود باز کند. در چند سال اخیر ایران در زمینه صادرات فرش ماشینی نیز روند افزایشی را دنبال کرده و از ۱۴ میلیون دلار صادرات فرش ماشینی در سال ۸۰ به حدود ۲۲۰ میلیون دلار در پایان سال ۸۹ رسیده است.

در هر حال مزایایی در کشور وجود دارد که می تواند برای گسترش صنعت فرش ماشینی در کشور و انجام یک جهش بزرگ در صادرات این محصول، مورد تکیه قرار گیرد. امروزه صنعتگران عرصه فرش ماشینی می بایست برای پاسخگویی به سلیقه های مختلف، انواع طرح های سنتی و مدرن را عرضه کنند. اما در عین حال باید توجه داشت که مزیت ما طرح های سنتی است که بسیاری از آنها الهام گرفته شده از همان طرح های فرش دستباف و به یادگار مانده از هنرمندان پیشین این سرزمین است. این هنر منحصر به فرد ایرانیان است و قابل کپی نیست و باید از این مزیت حداکثر بهره برداری را نمود.

آنچه مسلم است پیش از این کار جامعی در رابطه با شناخت صنعت فرش ماشینی کشور، ضعف ها و قوت ها و وضعیت رقبای جهانی انجام نشده و برنامه خاصی در رابطه با این صنعت در سطح کلان و سطوح پایین تر مدیریتی کشور وجود نداشته است. در ۱۰ سال گذشته، اکثر رقبای خارجی ما با سرمایه گذاری گسترده در این صنعت و حضور فعال در نمایشگاه های خارجی، عملاً گوی سبقت را ربوده اند.

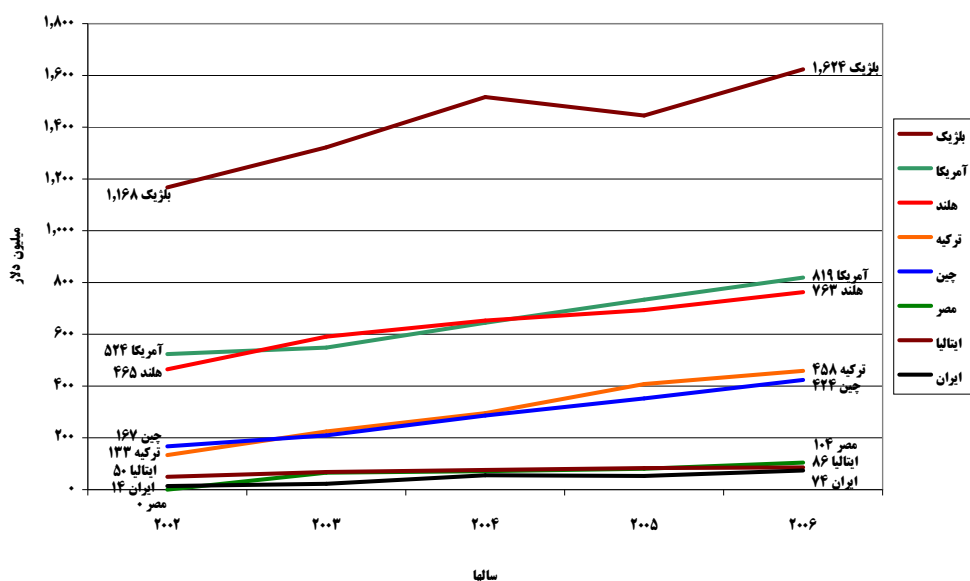
این سند راه برای اولین گام سعی نموده است تا با استفاده از پردازش اطلاعات گردآوری شده از منابع مختلف و تحلیل آنها استراتژی این صنعت را تدوین و با ارائه برنامه عملیاتی عقب ماندگی از سطح بین الملل را جبران نماید.

۱- تحلیل کلان

۲- ۱_ تحلیل محیط جهانی تولید و صادرات

بر طبق آمار غیر رسمی میزان گردش مالی صنعت فرش فرش ماشینی در جهان ۳۰ میلیارد دلار است که سهم کشور بلژیک ۱۰ میلیون دلار، سهم کشور ترکیه ۹ میلیون دلار، سهم کشور مصر ۲ میلیون دلار، سهم کشور عربستان ۳ میلیون دلار و سهم کشور ایران ۲,۵ میلیون دلار می باشد. نمودار زیر میزان صادرات کشورهای فعال در این صنعت را برحسب هزار دلار در بین سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۶ نمایش می دهد:

نمودار ۳-۱: میزان صادرات کشورهای فعال در صنعت فرش ماشینی



روند رو به رشد صادرات فرش ماشینی در این سالها نشان دهنده بازار رو به رشد این محصول در دنیا است.

ترکیه کشوری که بر اساس آمار ۲۰۰۶ رتبه چهارم را در اختیار داشته است؛ با سرمایه گذاری انجام شده در طی سالهای ۲۰۰۰-۲۰۰۳، امروزه سهم یک میلیارد دلاری صادرات را دارد. هر یک از کشورهای بزرگ فعال در صنعت فرش ماشینی دارای مزیت های خاص خود هستند. بعضی از کشورها مانند ایران از قدرت طراحی منحصر به فرد برخوردار بوده و بعضی دیگر مانند بلژیک از توان ساخت ماشین آلات و دانش فنی بالا برخوردار هستند. کشورهایی هم مانند مصر و عربستان در جذب سرمایه گذاری های خارجی موفق بوده اند.

در جدول زیر توان رقابتی کشورهای پیشرو در زمینه های مختلف با یکدیگر مقایسه شده اند.

جدول ۱-۳: مقایسه توان رقابتی کشورهای پیشرو صنعت فرش ماشینی

ردیف	مزیت رقابتی	ایران	بلژیک	ترکیه	مصر	عربستان
۱	طراحی	قوی	متوسط	ضعیف در حال پیشرفت	ندارد	ندارد
۲	ساخت ماشین آلات	دارای سابقه ساخت و در حال برنامه ریزی برای ساخت	پیشرو و دارای بیشترین سهم بازار	در حال برنامه ریزی برای ساخت	وارد کننده	وارد کننده

پایین	متوسط	پایین	پایین	بالا	هزینه دسترسی به مواد اولیه	۳
بالا	پایین	بالا	بالا	پایین	هزینه نیروی کار	۴
پایین	پایین	بالا	بالا	پایین	هزینه انرژی	۵
متوسط	متوسط	بالا	بالا	پایین	تنوع محصول (از نظر رنگ، طرح و سایز)	۶
متوسط	قوی	قوی	قوی	ضعیف	بازاریابی	۷
قوی	قوی	متوسط	ضعیف	ندارد	سرمایه گذاری خارجی	۸

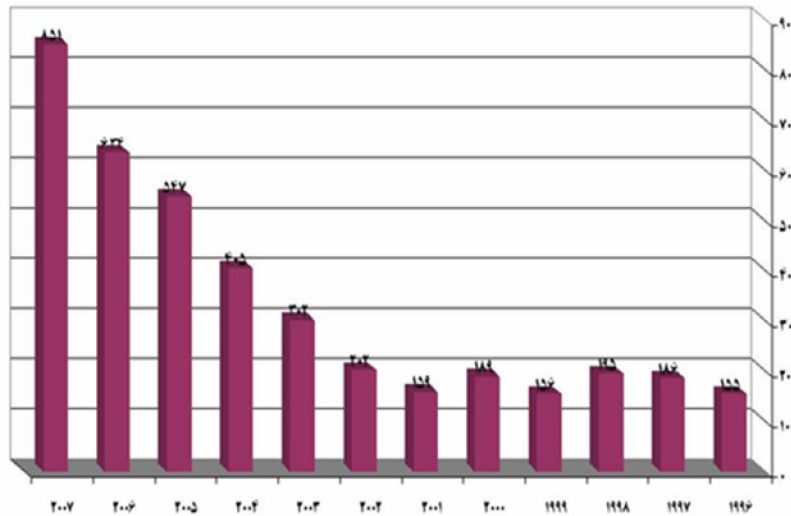
۳- ترکیه

۴- ترکیه از سال ۱۹۹۰، صادرات فرش خود را آغاز کرده و از همان ابتدا با یک هدف گذاری بلند پروازانه و یک برنامه ریزی دقیق اقدام به توسعه صنعت فرش ماشینی خود نموده اند و تاکنون نیز مسیر رشد و توسعه صنعت فرش ماشینی را ادامه داده اند.

نمودار ۳-۳: روند صادرات فرش ماشینی ترکیه

میلیون دلار

صادرات فرش ماشینی



از دیگر مزیت های رقابتی مهم ترکیه می توان به داشتن طیف وسیعی از طرح، نقشه، رنگ و اندازه های گوناگون، پاسخ سریع به نیازهای مختلف مشتریان، می توان اشاره کرد. تشویق تولیدکنندگان با ۷ تا ۱۰ درصد یارانه تشویقی صادرات، جلب سرمایه گذاری خارجی و حمایت در برگزاری و شرکت در نمایشگاه های داخلی و خارجی از استراتژی های حمایت دولتی است که سبب توسعه بازار فرش ترکیه در کشورهای مختلف شده است.

۲- بلژیک

فرش ماشینی بلژیک یکی از معروف ترین و معتبرترین تولیدات در عرصه بازار جهانی فرش است که به اعتبار این جایگاه ساخت سسین، سس بی، سس بی، بریب، ریسی، رسیروس بازار فرش ماشینی نموده است. البته در سال های اخیر کشورهایی چون ترکیه و مصر بخش هایی از بازار سنتی بلژیک را از دست این کشور خارج کرده اند.

با مطالعه روند بین الملل فرش ماشینی آنچه به وضوح مشخص است روند رو به رشد بازار این صنعت است. فرش ماشینی محصولی است که هیچ بازاری روی آن بسته نیست و در تمام کشورها مورد استقبال قرار می گیرد. ضعف در معرفی این محصول در کشورهای مختلف سبب شده است که این کشورها شناختی از فرش ماشینی و بخصوص قیمت مناسب آن نداشته باشند.

کشورهای بلژیک، ترکیه، مصر و عربستان با شرکت در نمایشگاه های مختلف و استفاده از حمایت های دولتی جایگاه مناسبی در عرصه رقابت بدست آورده اند. دولت این کشورها از یک جهت با حمایت از صادرات شرکت ها از طریق پرداخت جایزه تشویقی ۱۰ درصدی و از طرف دیگر با اصلاح ساختاری اقتصاد، شرایط سرمایه گذاری های خارجی در این کشورها را مهیا نموده است. اتحادیه اروپا با حمایت مالی از ترکیه و بلژیک سهم مهمی در رشد این صنعت در این کشورها داشته است.

با عقد قرارداد تجاری بین آمریکا و کشورهای مصر و عربستان، بازار بزرگ آمریکا بر روی این دو کشور باز شده است.

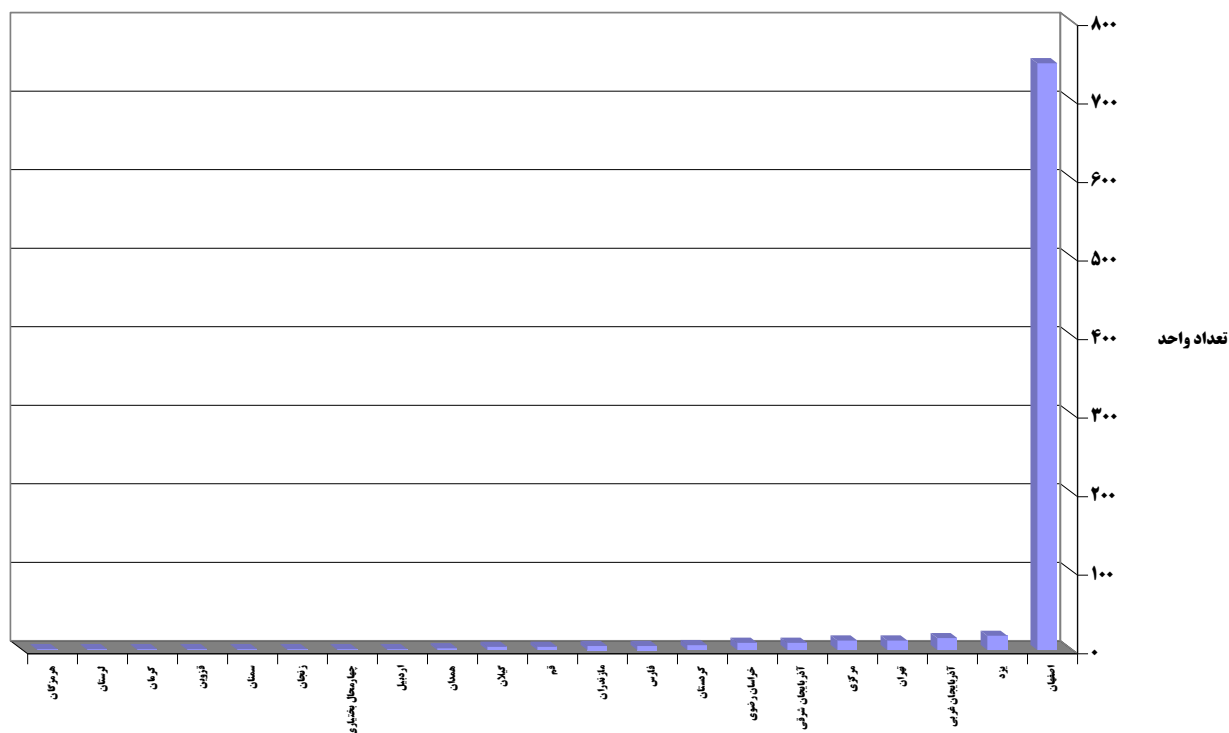
تحلیل محیط ملی تولید و صادرات

صنعت نساجی یکی از معیارها و شاخصهای توسعه کشورهای مختلف است به گونه ای که در میان ۱۰ کشور عمده صادرکننده محصولات نساجی در جهان، ۷ کشور از ممالک پیشرفته هستند و ارزش صادرات سالانه محصولات نساجی در دنیا به بیش از ۲۶۰ میلیارد دلار بالغ می شود که از این جهت بعضاً به عنوان دومین صنعت مادر تلقی می شود. در این میان کشورها ایران نیز با توجه به سابقه تاریخی خود، به طور قطع توانایی حضور در بازارهای جهانی را دارد.

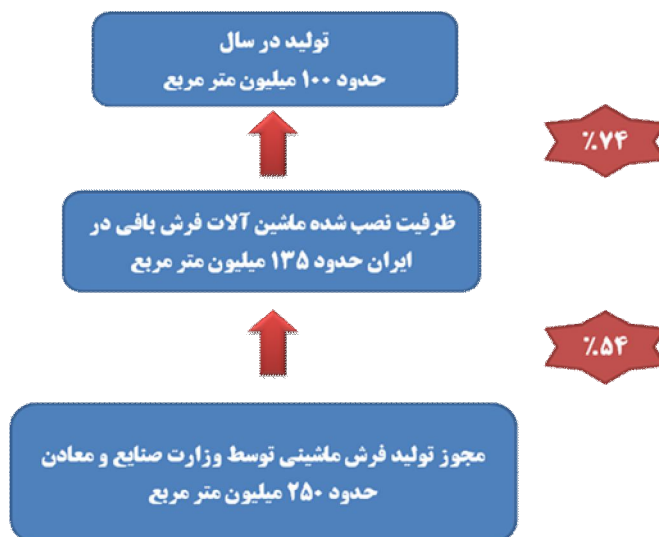
یکی از مهمترین شاخه های صنعت نساجی که سال ها در ایران رواج داشته است و از معدود رشته هایی که ایران توانسته همچنان موقعیت خود را در جمع رقبای قدرتمند جهانی حفظ کند، صنعت

فرش است. فرش دستباف ایران، هم چنان مطرح ترین فرش جهان است و فرش ماشینی هم هرچند از موقعیت فرش دستباف برخوردار نیست، ولی پتانسیل حضور در بین کشورهای تولیدکننده را دارد.

نمودار ۴-۱: تعداد واحدهای فرش ماشینی ثبت شده در هر یک از استان های کشور



طبق آمارهای ارائه شده در حال حاضر ۲۵۰ میلیون متر مربع مجوز تولید فرش ماشینی توسط وزارت صنایع و معادن صادر شده است. این درحالیست که ظرفیت نصب شده ماشین آلات فرش بافی در ایران حدود ۱۳۵ میلیون متر مربع و تولید ما نیز در حدود ۱۰۰ میلیون متر مربع در سال می باشد



صنعت فرش ماشینی ایران به لحاظ صادرات، بیشترین سهم را در مقایسه با دیگر محصولات صنعت نساجی ایران دارد. فرش ایران با تمام مشکلات اخیر خود هنوز یک برند معتبر است، و رهبر بازار فرش دستباف جهان محسوب می شود.

وجود بازار مناسب داخل کشور، یکی از موانع بزرگ برای صادرات این محصول است و از طرف دیگر، محصول مناسب برای صادرات کمتر در ایران تولید می شود.



در هر حال مزایایی در کشور وجود دارد که می تواند برای گسترش صنعت فرش ماشینی در کشور و

انجام یک جهش بزرگ در صادرات این محصول، مورد تکیه قرار گیرد از جمله:

- وجود شرکت های قدرتمند در زمینه طراحی سیستم های الکترونیک، مونیتورینگ، مدیریت و...
- وجود شرکت های توانا در تولید نرم افزارهای طراحی فرش، استودیوی فرش و...
- خودکفایی کشور در تولید برخی مواد اولیه مثل پروپیلن
- نیروی کار ارزانتر (نسبت به کشورهای رقیب)
- هزینه سوخت و انرژی ارزانتر (نسبت به کشورهای رقیب)
- دسترسی مستقیم به بازارهای هدف مانند عراق و افغانستان، آسیای میانه، حوزه خلیج فارس

۳-۵ . دسته محصولات

تولیدات فرش ماشینی قابل تفکیک به دسته محصولات زیر می باشد:

۱- فرش با تراکم پائین

۲- فرش با تراکم بالا

۳- فرش های خاص

در جدول زیر اطلاعات مربوط به مواد اولیه و بازار مصرف برای دسته محصولات مختلف به تفکیک

درج شده است.

جدول ۵-۲: اطلاعات مواد اولیه و بازار مصرف هر یک از دسته محصولات در سطح خوشه

دسته محصولات	تعداد شرکتها	نوع مواد اولیه	محل تامین مواد اولیه	مشتریان اصلی
فرش با تراکم پائین	۴۰۰	نخ جوت	خارج از کشور	این نوع فرشها بیشتر به عراق

<p>افغانستان صادر می شود در استانهای جنوب غربی نیز مصرف دارد</p>	<p>عمدتاً از کشورهای آسیای جنوب شرقی مثل بنگلادش، اندونزی و</p>	<p>نخ پلی پروپیلن نخ چله BCF</p>		
<p>بازار مصرف داخل کشور است. تعاونی های مصرف نهادها و ارگانها و اداره های کشور و فروشگاههای خصوصی صادرات نیز دارد.</p>	<p>نخ چله پنبه پلی: محل تامین داخل کشور.</p>	<p>نخ جوت نخ چله پنبه پلی الستر نخ اکریلیک</p>	<p>۴۵۰</p>	<p>فرش با تراکم بالا</p>

از نکات قابل ذکر سطح تکنولوژی در هر یک از دسته محصولات این است که در جدول زیر آمده است:

جدول ۳-۵: اطلاعات سطح تکنولوژی و نیروی کار در هر یک از دسته محصولات در سطح خوشه

ردیف	دسته محصولات	فرآیند تولید	سطح تکنولوژی	سطح نیروی کار
۱	فرش با تراکم پائین	۱- آماده سازی نخ ۲- بافت فرش ۳- رفوگری ۴- تکمیل فرش ۵- بسته بندی	تکنولوژی بافت این نوع فرشها ساده است و برای بافت از دستگاههای ایرانی استفاده می شود. گارگاهها بافت ساده و کوچک می باشد. قیمت این محصول کم و کیفیت آن نیز پائین است. وزن فرش بسیار سبک و معمولاً ۱۸-۲۰ کیلو است. نقشه و رنگبندی معمولاً ثابت است و در سال دو یا سه طرح تولید می شود.	اکثرأ هیچ واحد اداری و خدماتی و فنی ندارند و همه کارها توسط مدیر واحد انجام و پی گیری می شود. ثبات کاری پرسنل کم و قراردادهای کوتاه مدت است.
۳	فرش با تراکم بالا	۱- آماده سازی نخ ۲- بافت فرش ۳- رفوگری ۴- تکمیل فرش ۵- بسته بندی	اصولاً چون قیمت مواد مصرفی بالاست برای تولید این نوع فرش از دستگاههای با کیفیت خوب و از نوع خارجی و داخلی استفاده می شود. کنترل کیفیت مورد توجه است. به رنگ و نقشه نیز توجه می شود. وزن فرش ۴۰-۴۵ کیلو می باشد	اکثر واحدهای این دسته محصول دارای واحدهای اداری و خدماتی هستند و از حسابدار تمام وقت و پادو استفاده می کنند.

۶_ تحلیل سایر فعالان

۶-۱. نهادهای پشتیبان

۶-۱-۱. وزارت صنایع و معادن

۶-۱-۲. وزارت بازرگانی

۶-۱-۳. وزارت کار و امور اجتماعی

۶-۱-۴. وزارت امور اقتصادی و دارایی

۶-۱-۵. اتاق بازرگانی

۶-۱-۶. موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

۶-۱-۷. گمرک ایران

۶-۱-۸. بانکها و موسسات مالی

۶-۲. نهادهای پشتیبان فرعی

۶-۲-۱. شرکت خدمات قالبیافان ماشینی کاشان (اتحادیه تولیدکنندگان فرش ماشینی شهرستان

کاشان)

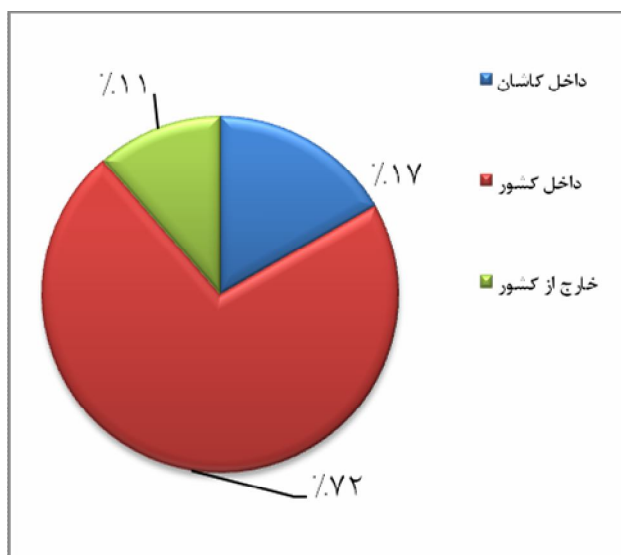
۶-۲-۲. خانه صنعت و معدن

۶-۲-۳. کانون فناوری هماهنگی دانش و صنعت فرش

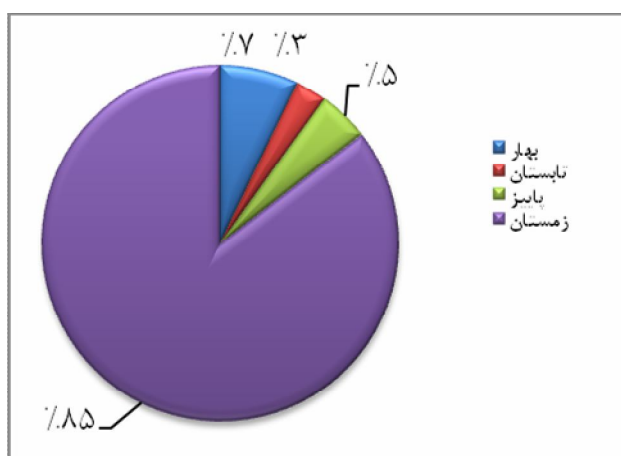
۶-۲-۴. خوشه صنعتی فرش ماشینی

۷_ خریداران محصولات (مشتریان اصلی

بیشتر تولیدات فرش ماشینی، در داخل کشور مصرف می شود و تنها ۱۱ درصد از آنها صادر می شود.

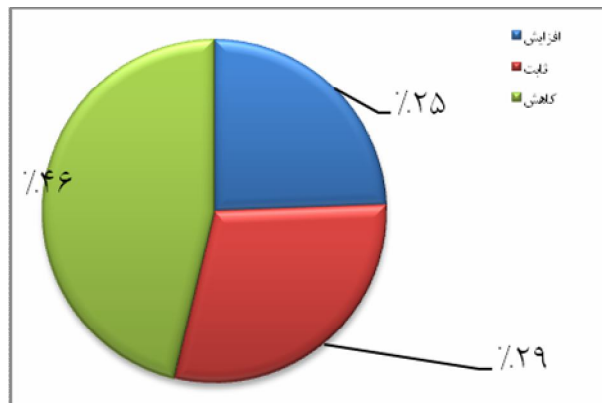


شکل ۱-۷ درصد فروش محصولات فرش ماشینی در هر یک از بازارهای داخل و خارج



شکل ۳-۷ درصد فروش فرش ماشینی در فصول مختلف سال

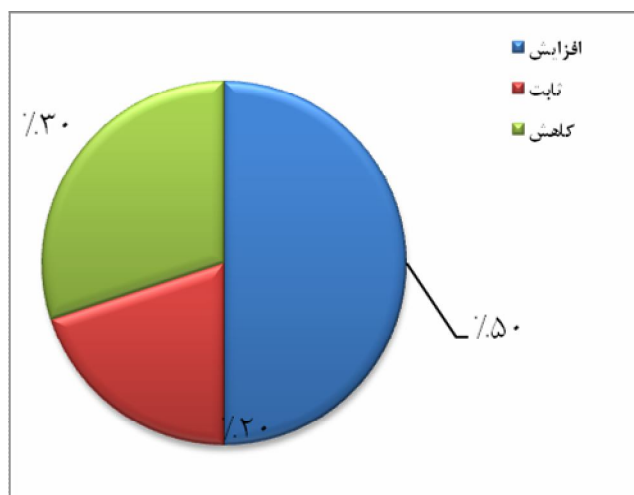
روند فروش داخلی محصولات در ۵ سال گذشته ، کمی کاهش داشته است.



شکل ۷-۴ درصد فروش داخلی در طی ۵ سال گذشته

روند صادرات در ۵ سال گذشته، افزایش را نشان می دهد. شکل ۷-۵ نحوه روند صادرات را نشان

می دهد



شکل ۷-۵ درصد صادرات فرش ماشینی در طی ۵ سال گذشته

جدول ۷-۱: مقایسه کیفیت، قیمت و بازار دسته محصولات مختلف

بازار خارج	بازار داخل	کیفیت و قیمت	
بازار جهانی خوبی دارد ولی بدلیل کیفیت پائین و عدم تنوع طرح و نقشه سهم کمی در بازار جهانی دارد به عراق و افغانستان صادر می شود.	بازار داخل کم است سودجویی دلالتان اعتماد مشتریان داخل را سلب کرده است	کیفیت پائینی دارد تنوع نقشه و طرح ندارد قیمت آن کم است و تولید کننده سود چندانی ندارد ابتکار و ابداع وجود ندارد	فرش با تراکم پائین
درصد کمی از تولیدات صادر می شود. کشورهای حاشیه خلیج فارس مشتری این نوع است. سود صادرات کمتر از فروش داخل است.	بالای ۹۵ درصد از تولیدات در داخل کشور مصرف میشود. واسطه های فروش سود خوبی دارند. جایگزین فرش دستباف شده است. شهرهای بزرگ و آشنا به فرش مشتری این نوع فرش است. سود مناسبی برای تولید کننده دارد	کیفیت آن خوب است دارای تنوع طرح و رنگ است سیستم کنترل کیفی در تولید آن اعمال میشود قیمت بالایی دارد بعضی از طرحها مشابه فرش دستباف است. جلوه و رخ خوبی دارند	فرش با تراکم بالا

۸_ واحدهای توسعه خدمات کسب و کار

در صنعت فرش ماشینی چند سالی است که واحدهای کسب و کار در چند زمینه بصورت تخصصی ایجاد شده اند. در واحدهای تولیدی ایجاد شده در قبل از انقلاب، هر واحد تولیدی دارای تمام واحدهای خدماتی بود، و بار مالی زیادی به شرکت وارد میشد. ولی بعد از انقلاب، بدلیل کوچک شدن واحدهای تولیدی فرش ماشینی، واحدهای خدماتی نیز بتدریج در منطقه شکل گرفته است. آنچه در شکل گیری این واحدها مشخص است، نیاز این صنعت بوده است و برای ایجاد و شکل گیری این واحدها برنامه و استراتژی وجود نداشته است.

توزیع منبع تامین مواد اولیه

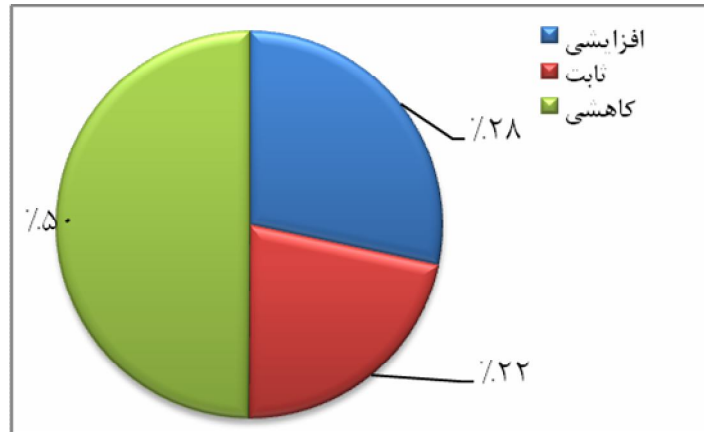
در جدول ۹-۱ متوسط درصد تامین هر یک از مواد اولیه از منابع داخلی و خارجی به تفکیک نشان داده شده است. تامین هر یک از مواد اولیه در شرکتها به شرح جدول ذیل می باشد.

جدول ۹-۱ درصد تامین هر یک از مواد اولیه از منابع داخلی و خارجی

ردیف	نام نخ	درصد تامین از داخل کشور	درصد تامین از خارج کشور
۱	اکرلیک	۹۶	۴
۲	پلی پروپیلن	۹۹	۱
۳	پلی استر	۹۹	۱
۴	نخ جوت	۰	۱۰۰

روند دسترسی به مواد اولیه

در سالهای اخیر روند دسترسی به مواد اولیه کاهش داشته است.



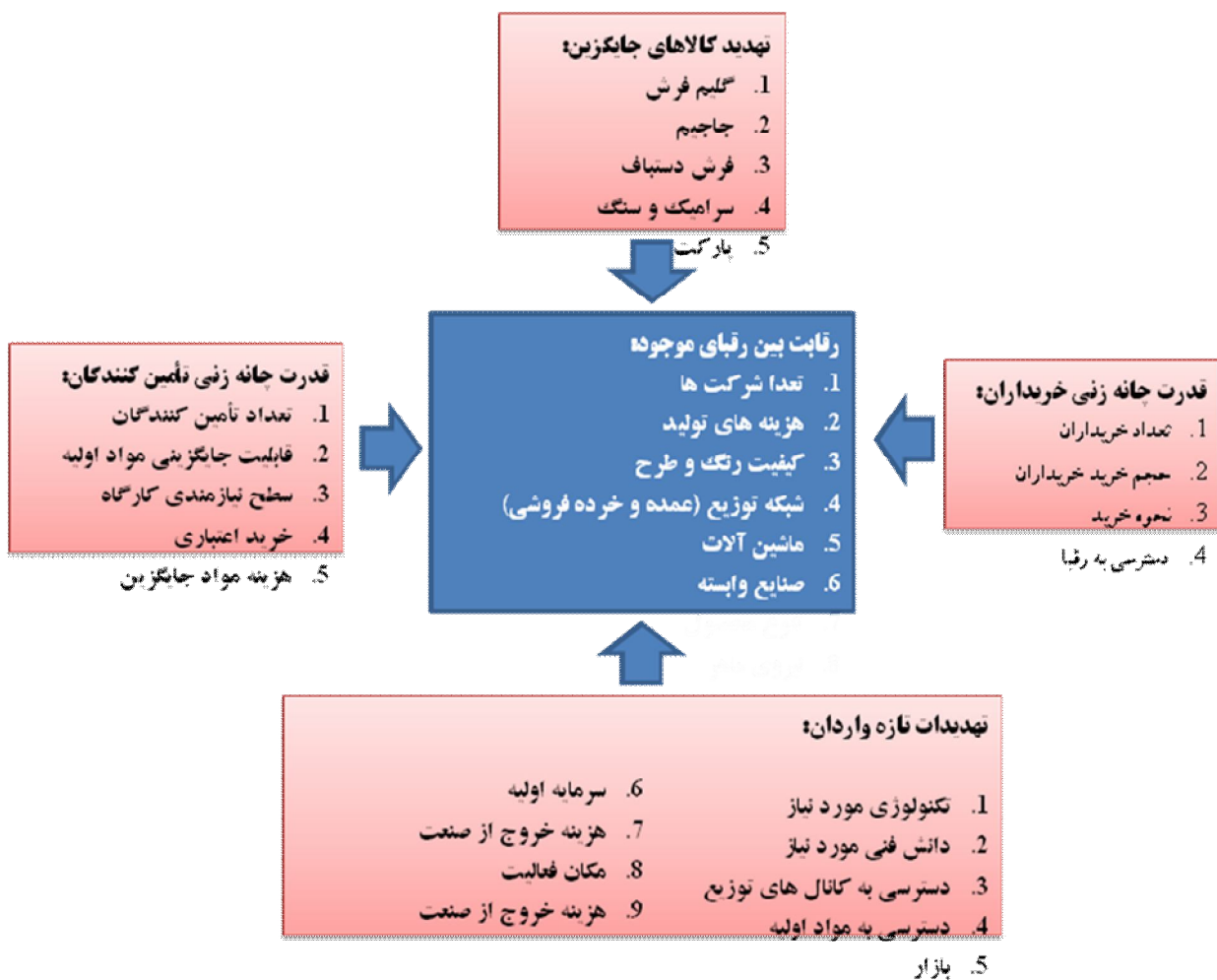
نمودار ۹-۴ درصد روند دسترسی مواد اولیه

۱۰- تامین کنندگان اصلی ماشین آلات

در حال حاضر تنها دو کمپانی ماشین سازی در دنیا وجود دارد که در زمینه ماشین آلات فرش بافی فعالیت می کنند که تقریباً درصد زیادی از بازار را در انحصار خود قرار داده اند. هر دستگاه در حال حاضر حدود ۱۵ میلیارد ریال قیمت دارد در حال حاضر حدود ۱۲۰۰ ماشین فرش بافی موجود می باشد. متوسط عمر ماشین آلات بدون احتساب ماشینهایی که در سه سال گذشته از طریق وام های زود بازده وارد این صنعت شده ۱۵,۴ سال تخمین زده شده است.

۱۱- تحلیل کسب و کار در سطح صنعت

نمودار ۱۰-۳: ارزیابی رقابتی صنعت فرش ماشینی بر اساس مدل پورتر



۱۱-۱. رقابت بین رقبا موجود:

جدول ۱۱-۱: تعداد واحدها و ارزیابی رقابتی صنعت فرش ماشینی به تفکیک دسته محصولات

ارزیابی رقابت	مقایسه کمی رقبا در سطح کشور	مواد خام			تراکم فرش
		مخلوط اکریلیک و پلی پروپیلن	پلی پروپیلن	اکریلیک	
متوسط	رقبا نسبتاً زیاد	۲۰۰	۱۵۰ واحد	۵۰	پائین
شدید	رقابت زیادی وجود دارد	-	-	۳۰۰ واحد	بالا

جدول ۱۱-۲: مقایسه دسته محصولات در عوامل رقابتی مختلف

ردیف	عامل رقابتی	دسته محصولات	سطح ملی		سطح جهانی	
			وضعیت	اثر بر رقابت	وضعیت	اثر بر رقابت
۱	تعداد رقبا	تراکم پائین	کم	کم	زیاد	خیلی زیاد
		تراکم بالا	زیاد	خیلی زیاد	کم	کم
۲	هزینه های تولید	تراکم پائین	متوسط	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
		تراکم بالا	زیاد	خیلی زیاد	زیاد	خیلی زیاد
۳	کیفیت، رنگ و طرح	تراکم پائین	خوب	زیاد	عالی	خیلی زیاد
		تراکم بالا	خوب	زیاد	خوب	خیلی زیاد
		تراکم پائین	وجود دارد	خیلی زیاد	وجود دارد	کم
		تراکم بالا	وجود دارد	خیلی زیاد	وجود دارد	کم
۴	شبکه توزیع	تراکم پائین	معمولی	زیاد	پیشرفته	کم
		تراکم بالا	پیشرفته	زیاد	پیشرفته	کم
۵	ماشین آلات	تراکم پائین	ندارد	زیاد	ندارد	زیاد
		تراکم بالا	ندارد	زیاد	ندارد	زیاد

خیلی زیاد	دارد	خیلی زیاد	دارد	تراکم پائین	صنایع وابسته	۶
خیلی زیاد	دارد	خیلی زیاد	دارد	تراکم بالا		
زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	تراکم پائین	تنوع محصول	۷
زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	تراکم بالا		
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	متوسط	تراکم پائین	نیروی انسانی ماهر	۸
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	متوسط	تراکم بالا		
					هزینه	۹
					خروج از صنعت	

• شرکتهای کوچک که از نظر توان مالی ضعیف هستند؛ به تولید محصولات کم ارزش روی

آورده اند. محصولات کم ارزش دارای سود اندکی هستند. این شرکت ها از هر نظر در

سطح ضعیفی قرار داشته و برای رسیدن به سطح جهانی احتیاج به کمک بیشتری دارند.

• بیشتر شرکت ها کار خود را با تولید این نوع محصولات شروع کرده و به مرور به سمت دسته

محصولات دیگر روی آورده اند. جالب اینکه بیشتر محصولات این شرکت ها صادر می

گردد. هرچند به دلیل نرخ پایین دلار سود چندانی نصیب آنها نمی شود.

گروه دوم شرکتهایی هستند که دسته محصولات ۵۰۰ شانه و ۷۰۰ شانه آکرلیک تولید می کنند. این

گروه از وضع نسبتاً خوبی برخوردار بوده و برای جهانی شدن پتانسیل های لازم را دارند. البته

محصولات آنها کمتر صادر می شود و بیشتر تولیدات آنها در داخل کشور به فروش می رسد.

۱۲- تحلیل نهادی

۱۲-۱. نهادهای مالی

بنگاه های تولیدی با مشکل کمبود سرمایه و نقدینگی مواجه می باشند.

۱۲-۲. نهادهای آموزشی

تعداد زیادی از موسسات آموزشی دولتی و غیردولتی در سطح کشور فعالیت می واریند اما متأسفانه اقدام قابل توجهی از سوی این نهادها برای تقویت سطح دانش پرسنل و مدیران این صنعت به عمل نیامده است.

- عدم وجود رشته دانشگاهی در رابطه با فرش ماشینی در سطح کشور و خصوصاً در کاشان نیز از نقاط ضعف و کمبودهای موجود می باشد

۱۲-۳. نهادهای مشاوره ای

در سطح صنعت نهادهای مشاوره ای چندانی وجود ندارد و کمبودهای موجود در این زمینه مشهود می باشد. با توجه به این کمبودها ایجاد نهادهای مشاور و فرهنگ سازی در راستای استفاده بهتر از این نهادها از برنامه های اتی صنعت فرش ماشینی خواهد بود.

۱۲-۴. نهاد های صنفی

با توجه به اینکه هیچ گونه پیوند قوی و تأثیر گذاری در بین اعضای وجود ندارد. ایجاد تشکل ها و نهاد های صنفی می تواند به پایداری و ثبات مجموعه کمک نماید.

- نوسانات قیمت مواد اولیه
- عدم وجود شرکت ها مدیریت صادرات

- عدم وجود نیروی متخصص، بازار شناس و آگاه به مسائل حقوقی بین الملل

۱۳- تحلیل SWOT

جدول ۱۳-۱: تحلیل SWOT

موقعیت در آینده		موقعیت فعلی		SWOT
تهدیدها (threats)	فرصت ها (opportunities)	نقاط ضعف (weakness)	نقاط قوت (strengths)	
<ul style="list-style-type: none"> - کاهش روند استقبال از فرشهای آکرلیکی - تحریم ورود مواد اولیه تولید الیاف آکرلیک 	<ul style="list-style-type: none"> - امکان خرید مواد اولیه به شکل گروهی - استفاده از الیاف جایگزین به جای الیاف آکرلیک 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود الیاف آکرلیک به مقدار لازم - خرید با مقدار کم - خرید از طریق واسطه ها - خرید غیر نقدی 	<ul style="list-style-type: none"> وجود واحدهای ریسندگی 	مواد اولیه
<ul style="list-style-type: none"> - عدم بهره برداری از روشهای روز 	<ul style="list-style-type: none"> - حضور شرکت های خدمات مهندسی - شروع به ساخت ماشین های بافندگی با تکنولوژی جدید از طریق کپی 	<ul style="list-style-type: none"> - توقف عملیات ماشین سازی و واردات آن - عدم سلیقه یابی مشتریان 	<ul style="list-style-type: none"> - سابقه ساخت ماشین های بافندگی فرش - وجود نمایندگی شرکت های ماشین سازی و خدمات مناسب 	دانش فنی و طراحی

	برداری از ماشین آلات مدرن وارداتی		- وجود شرکت های قوی طراحی در کشور	
دسترسی محدود به روش های روز و تحریم تحویل وسایل با فناوری بالا	امکان استفاده از فناوری اطلاعات در جهت ارتقاء توان رقابتی اعضا	- نداشتن نظام جامع اطلاعات (مکانیزه)	- ورود ماشین آلات جدید همراه با تکنولوژی روز	فناوری تولید
فرسوده شدن ماشین آلات مورد استفاده		- فقدان نظام مدیریت استراتژیک	- تعداد واحدهای کسب و کار	فرآیند تولید
- قراردادی بودن کارگران - سطح پایین زندگی کارگران	حمایت سازمان فنی حرفه ای جهت آموزش حین کار	- فقدان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان - عدم آموزش نیروها در حین کار - عدم وجود نیروهای متخصص در سطح مدیریت	- وجود ۱۰,۰۰۰ نفر نیروی ماهر در سطح صنعت	نیروی کار
- بهبود روزافزون کیفیت محصولات	- امکان ارتباط با محافل علمی و	- عدم وجود واحدهای تحقیق و توسعه	- تجربه طولانی تولید و وجود افراد	نوآوری

	خلاق در سطح این صنعت	انجمن های تخصصی داخل و خارج	
بازار	<ul style="list-style-type: none"> - - وجود صادرات ۲۲۰ میلیون دلاری در سال - داشتن برندهای شناخته شده در سطح بازار - سابقه دیرینه و خوشنامی فرش ایران 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم شناخت متقابل توانمندی های تولیدی و توزیعی - عدم تشخیص مناسب به موقع تقاضا - عدم استفاده کامل از ظرفیت صادراتی موجود 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تجزیه و تحلیل نیازها و خواسته های مشتریان - سرمایه گذاری عظیم رقبای خارجی - عدم کار تخصصی در امر فروش و جذب بازار توسط شرکت ها
محیط کسب و کار	<ul style="list-style-type: none"> - وجود تشکل 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم اعتماد اعضاء به یکدیگر - نبود جریان سالم و شفاف اطلاعات - رقابت منفی و ناسالم میان فعالان خوشه 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفی کاشان به عنوان قطب فرش ماشینی کشور

<p>- تاخیر در پرداخت مطالبات شرکت ها</p> <p>- عدم توانایی پرداخت اقساط وام های دریافتی توسط اعضا</p>	<p>- توجه دولت به صنایع کوچک و متوسط</p>	<p>- بحران نقدینگی و فقدان منابع تامین کنندگان</p> <p>- زمان طولانی برگشت وجه کالا (حدود ۱۲ ماه)</p>	<p>- سطح بالای گردش مالی سالانه</p> <p>- سرمایه گذاری مناسب در سطح این صنعت</p>	<p>منابع مالی</p>
--	--	--	---	-------------------

مسائل استراتژیک

- ورود فرش های وارداتی به بازار
- ضعف دانش مهندسی
- فروش فرش به صورت غیر نقدی
- افزایش هزینه های تولید
- عدم استفاده از ابزارهای تبلیغاتی روز
- نوسانات بازار مواد اولیه
- صادرات فرش هایی با کیفیت پائین و ارزش افزوده اندک
- ورود فرش دستباف تجاری

نقاط فشار

- ✓ عدم توجه کافی به توسعه بازار خارج از کشور
- ✓ پایین بودن سطح مهارت در بنگاه ها در تمام سطوح
- ✓ فرسوده بودن و بازدهی پایین تکنولوژی های مورد استفاده
- ✓ عدم وجود تشکل های موثر و تاثیر گذار بین اعضا
- ✓ عدم توجه به جایگاه منطقی صنعت فرش ماشینی بعنوان صنعتی با قابلیت رقابت پذیری در سیاست های دولت

چشم انداز فرش ماشینی کشور

صنعتی خلاق ، نوآور
پیشگام و فرصت جو با بهره وری مطلوب
افزایش سهم سرمایه گذاری بخش خصوصی
حفظ سهم بازارهای داخلی
دستیابی به ۱ میلیارد دلار صادرات در سال ۱۴۰۰
دستیابی به بالاترین سهم از بازارهای جهانی

اهداف کلان

- ۱- افزایش سهم محصولات فرش ماشینی در تولید کشور
- ۲- ارتقای سهم صادرات فرش ماشینی در صادرات غیرنفتی کشور
- ۳- ارتقای توان رقابت پذیری ایران در بازارهای جهانی
- ۴- ارتقای بهره‌وری در تولید و به کارگیری فناوری‌های نوین
- ۵- ارتقای نقش صنعت فرش ماشینی در ایجاد اشتغال
- ۶- افزایش درآمد حاصل از فعالیت‌های مرتبط صنعت گل محمدی برای فعالان اقتصادی
- ۷- ایجاد تعادل منطقه‌ای در تولید فرش ماشینی با رعایت دستیابی به مواد اولیه و بازارهای داخلی و خارجی

استراتژی کلان

« توسعه تهاجمی با مقیاس اقتصادی در بازارهای جهانی »

ارتقای توان رقابتی برای نفوذ در بازارهای فعلی

توسعه بازار در بخش های جدید بازار و مشتریان

استراتژی های فرعی فرش ماشینی

- توسعه بازار
- حفظ بازارهای کنونی و توسعه بازار در بخش های جدید
- ارتقای سطح بهره‌وری و مهارت در بنگاه ها
- ارتقای تکنولوژی
- ایجاد و حمایت و پشتیبانی از تشکلهای موثر کشوری در صنعت فرش

ماشینی

سیاست ها

- سیاست های فرش با تراکم پائین
- سیاست های فرش با تراکم بالا
- سیاست های فرش های خاص (فرش گره باف ماشینی ، گلیم فرش ، گلیم ، شگی ، ...)

سیاست های فرش با تراکم پائین

- توسعه بازار صادراتی
- ارتقاء کیفیت و طرح محصول همراه با تنوع ، نوآوری و بسته بندی مناسب
- ارتقاء ارزش افزوده محصول (از طریق ایجاد تمایز در این دسته محصول)
- ارتقاء سطح بهره وری در تولید محصول (نوسازی ماشین الات و ...)
- افزایش سطح مهارت و دانش نیروی انسانی

سیاست های فرش با تراکم بالا

- ارتقاء سطح بهره وری در تولید محصول
- حفظ بازار داخلی
- توسعه بازار صادراتی در کشورهای خاص
- عدم ارتقاء افزایش تراکم از ۷۰۰ شانه

سیاست های فرش های خاص (فرش گره بافت ماشینی، گلیم فرش، گلیم، شگی، ...)

- توسعه فن اوری و طراحی فرش های خاص بانگاه بومی ایران
- ارتقاء تکنولوژی به منظور تهیه دستگاه های گره باف ماشینی
- رصد نوآوری فرش های خاص در جهان

برنامه اجرایی

❖ حساس سازی و اطلاع رسانی

❖ -آموزش

❖ طراحی

❖ فعالیت های مشترک و شبکه سازی

❖ تکنولوژی

❖ تأمین مواد اولیه

❖ فعالیت های حوزه بازار

❖ مالی

حساس سازی و اطلاع رسانی

ردیف	فعاليتها	زمان اجرا (سال)	کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	تأمین کننده اعتبار		نام و سهم نهادهای پشتیبان
				سهم عامل اجرا	سهم اعضای	
۱	چاپ خبرنامه و مجله تخصصی به چندزبان رایج	۱	۶۰	٪۵۰	٪۵۰	اتاق بازرگانی + کانون فرش ماشینی + خانه صنعت و سازمان های مسئول
۲	راه اندازی سایت اینترنتی و تبادل لینک با سایت تولیدکنندگان فرش ماشینی	۱	۵۰	٪۸۰	٪۲۰	اتاق بازرگانی + کانون فرش ماشینی + خانه صنعت و سازمان های مسئول
۳	اطلاع رسانی فعالیت های و موفقیت های صنعت فرش ماشینی	هر سال				اتاق بازرگانی + کانون فرش ماشینی + خانه صنعت و سازمان های مسئول
۴	تهیه برنامه های تبلیغاتی رای پخش از شبکه های برون مرزی صدا و سیما	۱				دینفعان + سازمان توسعه
۵	تهیه بسته های صوتی ، تصویری از فعاليتها	هر سال	۱۰	٪۸۰	---	شرکت شهرک های صنایع کانون فرش و دینفعان
۶	برگزاری نشست سالانه دینفعان تولید با دعوت از مسئولین	هر سال	۵	٪۲۰	---	اتحادیه فرش ماشینی و وزارت صنعت معدن و تجارت و معدن اطاق بازرگانی
۷	نشست دوره ای اعضای کانون فرش با مسولین دولتی مرتبط	هر سال				کانون فرش با سازمان

آموزش

نام اجرا	کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	تأمین کننده اعتبار		
		سهم عامل اجرا	سهم اعضای	نام و سهم نهادهای پشتیبان
				دینفعان

تولیدکنندگان	دانشگاه آزاد					۳-۱
تولیدکنندگان	سازمان فنی حرفه ای کشور	سازمان فنی حرفه ای کشور	%۱۰	%۹۰	۵۰۰۰۰	۳-۱
دینفعان	سازمان بازرگانی استان	کانون فرش	%۵۰	%۵۰	۱۰۰	۳-۱
دینفعان						۱۰-

لیست دور های آموزش سالانه

تأمین کننده اعتبار			کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	زمان اجرا (سال)	فعالیت	ردیف
نام و سهم نهاد پشتیبان	سهم شرکت کنندگان	نهاد پشتیبان				
موسسه استاندا تحقیقات صنعت ایران	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی با استانداردهای کیفی	۱
شرکت شهرک صنعتی ایران	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی با قوانین تامین اجتماعی و بیمه	۲
وزارت صنعت م تجارت	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی با حقوق تجارت جهت شرکتهای کوچک و متوسط	۳

وزارت صنعت م تجارت	%۴۰	%۶۰	۱۰	۱	آشنایی با سیستم تولید ناب	۴
وزارت صنعت م تجارت	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی با صندوق ضمانت صادرات	۵
اتاق بازرگانی ،صندوق ضمانت سازمان توسعه تجارت	%۴۰	%۶۰	۱۰	۱	آشنایی با تامین منابع داخلی و خارجی	۶
وزارت اقتصاد دارایی	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی با قوانین مالیاتی جهت شرکتهای کوچک و متوسط	۷
سازمان فنی حرفه‌ای	---	%۲۰	۸۰	۱	آشنایی به قوانین استخدامی و بکارگیری نیروی انسانی	۸
سازمان تامین اجتماعی	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی به قوانین کار و تأمین اجتماعی جهت شرکت های کوچک و متوسط	۹
سازمان فنی ح ای	%۲۰	%۸۰	۲۰	۱	آموزش تکمیلی فرش ماشینی	۱۰
سازمان فنی ح ای و نمایندگ شونهر	%۲۰	%۸۰	۲۰	۱	آموزش دستگاه های شرکت شونهر (۵۰۰ شانه)	۱۱
سازمان فنی ح ای و نمایندگ واندویل	%۲۰	%۸۰	۲۰	۱	آموزش دستگاه های شرکت واندویل(۵۰۰ شانه)	۱۲
سازمان فنی ح ای و دانشگاه آ کاشان	%۳۰	%۷۰	۱۰	۱	آموزش کسب و کار الکترونیکی و بانکداری الکترونیکی	۱۳
فنی حرفه ای	%۲۰	%۸۰	۱۵	۱	آموزش مقدمات نساجی و فرش	۱۴

شرکت شهرک	%۵۰	%۵۰	۲۰	۱	آموزش بازاریابی	۱۵
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	بهداشت و قوانین حقوقی بهداشت کار و ایمنی در کار	۱۶
دانشگاه کاشا	%۲۰	%۸۰	۱۰	۱	آشنایی با مفاهیم حقوقی در کسب و کار	۱۷
شرکت شهرک صنعتی	%۵۰	%۵۰	۱۰۰	۱	تعمیرات و نگهداری ماشین آلات	۱۸
شرکت شهرک صنعتی	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	حسابداری بهای تمام شده برای مدیران	۱۹
شرکت شهرک صنعتی	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	حسابداری مالی برای مدیران (همه محصولات)	۲۰
%۵۰ اتاق بازرگانی	%۵۰		۱۰	۱	آشنایی با روابط و مذاکرات تجاری	۲۱
شرکت شهرک صنعتی	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	مدیریت روابط با مشتری	۲۲
سازمان توسعه تجارت	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	دوره گمرک	۲۳
سازمان توسعه تجارت	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	صادرات	۲۴
سازمان توسعه تجارت	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	شرکت در نمایشگاه	۲۵
سازمان توسعه تجارت	%۵۰	%۵۰	۱۰	۱	برند سازی	۲۶

حوزه طراحی

ردیف	فعالیت	زمان اجرا سال	کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	تأمین کننده اعتبار		
				سهم اعضا	سهم عامل اجرا	نام و سهم نهادهای پشتیبان
۱	برگزاری مسابقه سالانه طراحی و رنگ امیزی در سطح بین الملل	۱۰-۱	۵۰۰	۱۰۰	۰	کانون هماهنگی فرش، مرکز پژوهشی فرش ایران، شرکت های خصوصی
۲	برگزاری دوره های آموزشی طراحی فرش با نرم افزارهای کامپیوتری	۳-۱	۴۰	٪۵۰	٪۵۰	کانون هماهنگی فرش - شرکت بوریا یا شرکت ندا گرافیک
۳	راه اندازی شرکت های خدمات طراحی	۳-۱	۰,۵	٪۵۰	٪۵۰	شرکت شهرک های صنعتی ایران
۴	حمایت از تشکیل تشکل صنفی طراحان فرش	۱	۱۰۰	۰	---	مرکز پژوهشی فرش، کانون هماهنگی فرش
۷	تدوین سرفصل ها و استانداردهای دوره آموزش طراحی	۳-۱	۵	٪۱۰۰	---	سازمان فنی حرفه ای

۸	جمع اوری آثار هنرمندان طراحی و استادان	۳-۱	۵۰	%۱۰۰	کانون هماهنگی فرش، مرکز پژوهشی فرش
---	--	-----	----	------	------------------------------------

فعالیت های مشترک و شبکه سازی

ردیف	فعالیت	زمان اجرا	کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	تأمین کننده اعتبار		
				سهام عامل اجرا	سهام اعضا	نام و سهم نهاد
۱	تشکیل شبکه صادرات	۳-۱	۱۰	%۱۰۰	-	شرکت
۲	تشکیل شکلی فراگیر از تمام ذینفعان فرش ماشینی (انجمن فرش ماشینی کشور)	۳-۱				
۲	تشکیل شبکه حمایت از آثار طراحان فرش با مشارکت طراحان	۱	۱۰۰	۰	---	کانون فرش د
۳	ارتقاء سطح همکاری بین تشکلهای موجود	۳-۱				
۴	تشکیل BDS تعمیرات و نگهداری	۳-۱	۲۰۰	%۴۰	%۶۰	شرکت شهرک های
۵	تاسیس شبکه واحدهای ریسندگی	۱	۱۰	%۱۰	۰	%۱۰ اداره صنایع %۸۰ ش
۶	حمایت از تشکل واحدهای تکمیل	۱	۱۰	%۱۰	۰	%۱۰ اداره صنایع %۸۰

تکنولوژی

تأمین کننده اعتبار			کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	زمان اجرا (سال)	فعالیت	ردیف
نام و سهم نهادهای پ	سهم اعضای	سهم نهاد های پشتیبان				
دانشگاه آزاد اسلامی	%۳۰	%۷۰	۱۰	۱	سمینار آشنایی با تکنولوژیهای نوین صنعت بافت فرش ماشینی	۱
دانشگاه آزاد اسلامی	%۳۰	%۷۰	۱۰	۱	سمینار آشنایی با تکنولوژیهای نوین تولید و تکمیل مواد اولیه فرش ماشینی	۲
کانون همابنگی دانش فرش و سازمان نوس اتحادیه فرش ماش	%۲۰	%۴۰ معاونت علم و فناوری %۴۰ سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	۵۰۰۰۰	۳-۱	حمایت از تاسیس یک شرکت جهت ساخت دستگاه های فرش ماشینی بومی جهت نوسازی صنعت فرش ماشینی	۴
تسهیلات بانکی	%۵۰	%۵۰	۱۵۰۰۰۰۰	۳-۱	نوسازی ماشین الات موجود	۴
کانون همابنگی فرش نوسازی، اتحادیه فرش ماش	%۲۰	%۸۰	۱۰۰۰۰	۳-۱	تأسیس شرکتهای بومی ساخت قطعات و دستگاههای جدید	۵

تامین مواد اولیه

تامین کننده اعتبار			کل بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	زمان اجرا	فعالیت	ردیف
نام و سهم نهادهای پشتیبان	سهم اعضا	سهم عامل اجرا				
اتحادیه فرش ماشینی - اداره صنایع		---		۱	تلاش برای حذف تعرفه واردات نخ جوت	۱
- اتحادیه فرش ماشینی - کانون هماهنگی فرش - دفتر توسعه خوشه	٪۱۰۰	---	۵۰۰	۳-۱	حمایت از تشکیل شبکه واردات مشترک مواد اولیه	۲
- کانون هماهنگی فرش - انجمن فرش ماشینی - اتحادیه فرش ماشینی				۵-۱	تولید الیاف اکریلیک در کشور	۳
دانشگاهها + سازمان نوسازی + نهادهای مرتبط و کانون هماهنگی فرش	٪۸۰	٪۲۰	۱۰۰۰	۳-۱	امکان سنجی استفاده از الیاف جایگزین در فرش ماشینی	۴
						۵

فعالیت‌های حوزه بازار

ردیف	فعالیت	زمان اجرا (سال)	بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	تأمین کننده اعتبار	
				سهام عامل اجرا	سهام نهادهای پشتیبان
۱	مطالعه راه اندازی مرکز تجاری فرش ماشینی کشور	۳-۱	۱۰۰۰	٪۱۰۰	۰
۲	راه اندازی نمایشگاه سالانه فرش ماشینی کشور در منطقه	۱	۱۰۰۰	٪۱۰	٪۵۰
۳	راه اندازی و حمایت از نمایشگاههای تخصصی داخلی	۱	۱۰۰	٪۳۰	٪۷۰
۴	بازدید از نمایشگاه‌های خارجی	۱-۱۰	۱۰۰۰	٪۱۰	٪۴۰
۵	حضور مشترک در نمایشگاه‌های خارجی	۱-۱۰	۱۰۰۰	٪۲۰	٪۴۰
۶	مطالعه بازار فرش ماشینی در کشورهای مستعد (هدف)	۳-۱	۶۰۰	۰	-
۷	چاپ بروشور مشترک	۱	۳۰	٪۱۰۰	-
۸	تشکیل شبکه صادرات	۱	۱۰	٪۱۰۰	-
۹	برگزاری جشنواره بین المللی فرش	۱	۱۰۰۰		

شهرداری، ۲۰٪ کا فرهنگی، و مر		٪۶۰	۲۰۰۰۰	۵-۱	تاسیس باغ موزه فرش	۱۰
٪۴۰، سازمان	٪۴۰	٪۲۰	۴۰۰	۳-۱	حمایت از راه اندازی فروشگاههای زنجیره ای فروش در خارج از کشور	۱۱
				سال اول	شناسایی فروشندگان و تجار داخلی و خارجی	۱۲
اتاق بازرگانی اتحادیه فرش-وز	٪۲۰	٪۸۰	۳۰۰	۱	برند سازی (ایجاد جنبه برند ویژه فرش)	۱۳

فعالیت های حوزه مالی

ردیف	فعالیت	زمان اجرا (بال)	بودجه مورد نیاز (میلیون ریال)	تأمین کننده اعتبار		
				سهم عامل اجرا	سهم اعضای	نام و سهم نهاد
۱	تاسیس شرکت سرمایه گذاری فرش ماشینی	۳-۱	۱۰۰۰۰			کانون فرش، اتحادیه اتاق بازرگانی،
۲	تاسیس بانک فرش	۵-۱	۴۰۰۰۰۰			کانون فرش، اتحادیه اتاق بازرگانی، انجمن پژوهشی فرش
۳	تاسیس شرکت بیمه فرش	۵-۱	۱۰۰۰۰			کانون فرش، اتحادیه اتاق بازرگانی،
۴	ارائه تسهیلات مالی توسط					وزارت صنعت و کانون هماهنگ

وزارت صنعت و کانون هماهنگ					ارائه روش تامین مالی	۵
وزارت صنعت و کانون هماهنگ			۱۰۰۰۰۰۰		حمایت از نوسازی صنایع فرش کشور	۶
وزارت صنعت و کانون هماهنگ			۱۰۰۰۰		افزایش تشویق های صادراتی در بحث فرش	۷
وزارت صنعت و کانون هماهنگ			۱۰۰۰۰۰		ارائه تخفیفات ویژه در زیر ساختها به صنعت فرش	۸

منابع:

- آهنگریان، محمد اسماعیل، ۱۳۸۲، اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک، تهران، نشر زهد.
- آیت الهی، علیرضا، ۱۳۷۴، اصول برنامه ریزی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران، انتشارات سمت.
- احمدی، علیرضا و سیدسروش قاضی، ۱۳۸۲، آینده نگاری تکنولوژی و کاربرد آن در سیاستگذاری و مدیریت تکنولوژی، مدیریت فردا، تابستان ۱۳۸۲.
- اشبفرن، اریک، قالی‌ها و قالیچه‌های شهری و روستایی ایران، ترجمه مهشید تولایی و محمدرضا نصیری، تهران، انتشارات یساوی.
- اشرف‌زاده، حمیدرضا، ۱۳۸۷، فرصت‌ها، موانع و الزامات حضور ایران در بخش‌های پویای صادرات جهانی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- اکرمی، موسی، ۱۳۷۶، آینده شناسی و آینده نگری، نشریه رهیافت، شماره ۱۶
- الوانی، سید مهدی، ۱۳۷۱، تصمیم‌گیری و تعیین خطی مشی دولتی، تهران، نشر سمت.
- الوانی، سید مهدی، شریف زاده و فتاح، ۱۳۸۲، فرایند خط مشی گذاری عمومی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- امیر کبیری، علیرضا، ۱۳۷۷، مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات ملک.
- انسف، مک دائل، ۱۳۷۵، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت.
- بزائکو، و دیگران، ۱۳۸۵، اقتصاد استراتژی، تهران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۴، روش‌های آینده نگاری تکنولوژی، تهران
- بهرام سلطانی، کامبیز، ۱۳۷۱، مجموعه مباحث و روش‌های شهرسازی، محیط زیست، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران.
- پاکدامن، رضا، ۱۳۷۹، رفتار ویژه با کشورهای در حال توسعه در نظام حقوقی سازمان تجارت جهانی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- پور مقیم، سید جواد، ۱۳۸۰، تجارت بین الملل، تهران، نشر نی
- تمسکی بیدگلی، مسعود، ۱۳۸۶، چشم انداز بخش صنعت کاشان؛ فرمانداری کاشان، دبیرخانه تدوین چشم انداز کاشان
- توکلی، اکبر و مراد سیف، الله مراد، ۱۳۷۹، بررسی مزیت نسبی پویا و عوامل مؤثر بر آن در صنایع منتخب در ایران، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۷
- توکلی، احمد، ۱۳۸۰، بازار - دولت کامیابی‌ها و ناکامی‌ها، تهران، انتشارات سمت
- جعفر نژاد، احمد و دیگران، ۱۳۸۸، بررسی موانع و آرایه راهکارهای بکارگیری تجارت الکترونیکی در زمینه تویعه صادرات فرش دستباف ایران. پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵۲
- چارلز، هندی، ۱۳۸۰، ارزش آفرینی در اقتصاد شبکه ای، ترجمه حسین حسینیان، تهران، نشر فرا.
- حسینی، میر عبدالله، ۱۳۸۳، ساختار بازار جهانی فرش دستباف و بازارهای هدف صادراتی، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۰
- حسینی، میر عبدالله، ۱۳۸۵، اولویت بندی صنایع ایران بر اساس رقابت پذیری در بازارهای جهانی با هدف منطقی نمودن سیاست‌های حمایتی تجاری، تهران، مؤسسه مطالعات، پژوهش‌های بازرگانی
- حسینی، میرعبدالله و پرمه، زورار، ۱۳۸۳. ساختار بازار جهانی فرش دستباف و بازارهای هدف صادراتی ایران، پژوهشنامه بازرگانی، فصلنامه شماره ۳۰.
- خداداد حسینی، سید حمید و غریزی، شهریار، ۱۳۸۵، مدیریت و برنامه ریزی استراتژی (رویکرد جامع)، تهران، انتشارات صفار.
- خلیلی شورینی، سهراب، ۱۳۷۷، برنامه ریزی و مدیریت استراتژی، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
- درودچی، خلیل، ۱۳۸۷، مجموعه مقالات اولین قلم‌اندیشی هنرفرش، تهران، انتشارات فرهنگستان هنر.
- رابلوتی، روبرتا، ۱۳۸۳، خوشه‌های صنعتی، تهران، انتشارات رسا
- رحمان سرشت، حسین، ۱۳۲۹، توسعه سازمان با برنامه ریزی استراتژیک با تأکید بر سازمان‌های گردشگری، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

- رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۳، مدیریت استراتژیک در اندیشه نظریه پردازان، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۴، استراتژیهای مدیریت، تهران، انتشارات فن و هنر.
- رضایی، محسن و مبینی دهکردی، علی، ۱۳۸۵،تهران، چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- رفعتی، محمدرضا، ۱۳۸۵، حمایت حقوقی بین‌المللی از طرح‌ها و نقش‌ها و سایر ویژگی‌های فرش دستباف ایران در مقابل تقلید خارجی‌ان تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی .
- سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۸، اصلاح ساختار نظام تصمیم‌گیری اقتصاد کشور، تهیه کنندگان: علینقی مشایخی و دیگران، تهران.
- سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۹، قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، تهران.
- صائبی، محمد، ۱۳۷۳، مدیریت استراتژیک، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صادقی یارندی، سیفا...، ۱۳۸۶، فهرست مقدماتی و پژوهش‌های بازرگانی کالاهای پیشنهادی ایران، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی (TPS/ OIC)
- صوراسرافیل، شیرین، ۱۳۸۰، کتاب فرش ایران .
- طبیبیان، محمد، ۱۳۸۴، اقتصاد کلان، تهران، مؤسسه عالی پوهش در برنامه ریزی و توسعه
- عبدالشاه، مسعود، ۱۳۸۲، بررسی روند صادرات فرش دستباف ایران سالهای ۱۳۸۰-۱۳۷۰ و جایگاه آن در تجارت جهانی، مجموعه مقالات اولین سمینار ملی تحقیقات فرش دستباف
- عصارى، عباس و رضا قلی زاده، مهديه، ۱۳۸۸، بررسی سیاست‌های حمایتی و مزیت نسبی در تولید فرش دستباف، جمله دانش و توسعه شماره ۲۸
- عظیمی، حسین، ۱۳۷۸، ایران امروز درآینه مباحث توسعه، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی
- بایسگی، علی‌اکبر، ۱۳۸۱، اسنادی از صنعت فرش ایران، تهران، مرکز اسناد ریاست جمهوری، جلد اول و دوم .
- علی احمدی، علیرضا و مهدی فتح‌الله، ایرج تاج‌الدین، ۱۳۸۶، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران، تولید دانش
- غفاریان، کیانی، ۱۳۸۱، استراتژی اثر بخش، تهران، نشر فرا.
- غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۲، تفکر استراتژیک، تدبیر شماره ۱۳۷، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- فرد آردیوید، ۱۳۷۹، مدیریت استراتژی، ترجمه اعرابی و پارسائیان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید، ۱۳۸۶، همسویی استراتژیک (ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن)، ترجمه بابک زنده دل، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- کاپلان، رابرت، ۱۳۸۶، نقشه استراتژی، ترجمه حسین اکبری، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- کدینر، استوارت، ۱۳۸۱، دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کوین، جیمز براین و دیگران، ۱۳۸۲، مدیریت استراتژیک (فرآیند استراتژی)، ترجمه دکتر محمد صائبی، تهران، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- کریمشاهی، کورش، ۱۳۸۸، دارکشی، تهران، مرکز ملی فرش ایران .
- کیانی، ابری و کرباسی، پریسا، ۱۳۸۲، بررسی مزیت نسبی فرش دستباف در استان‌های مختلف، مجموعه مقالات اولین سمینار ملی تحقیقات فرش دستباف
- گرجی، ابراهیم، ۱۳۸۱، بررسی موانع بررسی موانع تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای صادرات ایران در بازارهای هدف، تهران، مؤسسه مطالعات بازرگانی
- گرج، ابراهیم، ۱۳۸۱، بررسی موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای صادرات ایران در بازارهای هدف، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ترجیحات تجاری سازمان کنفرانس اسلامی: مطالعه‌ای در قالب سناریوهای مختلف .
- متوسلی، محمود، ۱۳۸۴، توسعه اقتصادی، تهران، انتشارات سمت
- مجموعه مقاله‌ها، سخنرانی‌ها و برنامه‌های همایش سراسری فرش در آموزش عالی، کاشان، انجمن علمی فرش ایران
- محب علی، داوود و رحمان سرشت، حسین، ۱۳۷۲، مدیریت استراتژیک کاربردی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- مخدوم، مجید، ۱۳۷۴، شالوده آمایش سرزمین، تهران، دانشگاه تهران.

- مشبکی، اصغر، ۱۳۸۵، مدیریت استراتژی با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی، تهران، انتشارات ترمه.
- منوریان، عباس، ۱۳۸۲، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مومنی، فرشاده، ۱۳۸۳، بررسی شکل گیری تولید معیشتی و نقش آن در توسعه نیافتگی کشور روزنامه شرق، ۵ بهمن ۱۳۸۳
- میشل گوده، ۱۳۷۵، از پیش بینی تا چشم انداز راهبردی، مجله برنامه بودجه، تهران سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
- مینتز برگ، هنری و دیگران، ۱۳۸۴، جنگل استراتژی، تهران، شرکت پردیس.
- نجارزاده، رضا و رضا قلی زاده، مهدیه، بررسی توان رقابت هزینه ای صنعت فرش دستباف در صورت پیوستن ایران به WTO با استفاده از ماتریس تحلیل سیاست (PAM) ،
- نصیری، محمدجواد، ۱۳۷۴، سیری در هنر قالی بافی ایران، چاپ اول، تهران .
- نصیری، محمدجواد، ۱۳۸۵، فرش ایران، چاپ دوم، تهران، انتشارات پرنگ.
- نیکوکار، علامحسین و دیگران، ۱۳۸۸، تدوین مؤلفه های اصلی آسیب شناسی سازمان مرکز ملی فرش ایران با بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف، نشریه مدیریت بازرگانی شماره ۳
- نیلی، مسعود و دیگران، ۱۳۸۲، استراتژی توسعه صنعتی کشور، تهران، وزارت صنایع و معادن.
- وزارت بازرگانی، ۱۳۸۲، مجموعه مقالات اولین سمینار ملی تحقیقات فرش دستباف، چاپ اول، تهران، مرکز تحقیقات فرش دستباف ایران.
- وکیلی، ابوالفضل، ۱۳۸۱، بازار بافی فرش دستباف، تهران، نقش هستی .
- وکیلی، ابوالفضل، ۱۳۸۳، کارگاه قالی بافی، تهران، نشر هستی .
- ولی بیگی، حسن، ۱۳۸۱، اندازه گیری مزیت نسبی در صنعت قطعه سازی خودرو کشور از طریق DRC، پژوهشنامه بازرگانی، تابستان ۱۳۸۱
- هانگلدین، آرمن، ۱۳۷۵، قالی های ایرانی، تهران، چاپ اول، ترجمه اصغر کریمی، انتشارات فرهنگسرا .
- هراتی، خلیل آبادی، ۱۳۸۲، بررسی جایگاه فرش دستباف در توسعه اقتصادی کشور و دلایل کاهش سهم صادرات جهانی فرش ایران، تهران، مجموعه مقالات اولیه سمینار ملی تحقیقات فرش دستباف
- هریسون، جفری و جان، کارون، ۱۳۷۸، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات آبتین.
- یارشاطر، احسان، ۱۳۸۴، تاریخ و هنر فرش بافی در ایران، چاپ اول، تهران، انتشارات نیلوفر .
- یساولی، جواد، ۱۳۷۹، قالیها و قالیچه های ایران، ترجمه مهشید تولایی و نصیری، محمدرضا، تهران، انتشارات یساولی .

<http://www.mim.gov.ir/>

- Aclerman, F, and C.Eden, ۲۰۰۵, the Practice of Making Strategy. SAGE Publication
- Allison, M, and K.Juded, ۱۹۹۷, Strategic Planning for None profit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley&Sons, Inc.
- Andersen, H., and G. Lawrie, ۲۰۰۲, Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management, Presented in PMA ۲۰۰۲, Boston MA. USA