



Presenting a Development Model with a Competitive Advantage Approach in Iranian Leather Exports

Ahmad Esmaeili Rad¹, Ezatollah Abbasian^{2*}, Seyed Abolghasem Mira³

¹ PhD Student in Business Management, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

² Associate Professor in Economics, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 07.17.2021

Revised: 08.24.2021

Accepted: 04.09.2022

Keyword:

Competitive advantage

Leather exports

Business canvas

Matrix (SWOT)

Resource-based view (RBV)

***Corresponding Author:**

Ezatollah Abbasian

Email: e.abbasian@ut.ac.ir

ABSTRACT

The present study aimed to prioritize Iran's leather export strategies and entrance to global markets. Market globalization is one of the most important challenges facing market participants today, and increasing global competition has led companies to seek opportunities in international markets to achieve their goals and maintain market position. Therefore, the main purpose of this study was to investigate the export strategies of hide and leather industries of Iran based on competitive advantage in the industry. In this research, SWOT and Business model canvas analysis are used to analyze the hide and leather companies. Findings showed that Iran has weaknesses and strengths in the domestic environment and threats and opportunities in the foreign environment to gain a competitive advantage in hide and leather exports. The results illustrated that resource-based view (RBV) strategies should be used to determine, implement and gain competitive advantage in the leather industry.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

One of the most important solutions for the economic development of Iran is the development of industry and trade of non-oil goods, which has been taken into consideration in the approved periodical development plans. The role of increasing the export of non-oil products in the field of economic prosperity and sustainable development requires us to identify strategic non-oil products with competitive advantage and the potential export target markets of these products.

The leather industry, as a subcategory of the textile industry, has long had a high share in Iran's non-oil exports, which must be adapted to survive and be able to compete against competitors according to the globalization process and developments in technology and communication, and with the changes in the surrounding environment, particularly globally. The new conditions and the dynamics of production and trade and the appropriateness of the value chain of the leather industry in global markets make the use of different strategies in this industry inevitable.

Since quality and optimal raw materials are a prerequisite for quality leather production and with Iran's long history in this field, this research was conducted to study and present a competitive advantage development model for Iran's leather exports. In fact, because the active companies in the leather industry and trade, the Iranian leather industry has lost the ability to compete with other countries and see their survival under threat and destruction. Thus, the main objective of this research was to investigate, identify and present suitable export strategies (strategies) for companies to be successful in the global skin and leather markets. Therefore, the question this article sought to answer was what strategies should be priority for leather exporters in Iran in order to develop competitive advantage?

Methodology

The method of this research was exploratory and applied in identifying and analyzing indicators and strategic business model in the leather industry, and in describing the studied industry, it was research-based descriptive-analytical research carried out quantitatively. By using SWOT and collecting exploratory-descriptive information, the dimensions of the leather industry were investigated and by using the business model canvas tool, data analysis and strategic evaluation were carried out at the company level. In addition, by combining quantitative and qualitative data, the elements and dimensions were identified using documents, interviews, qualitative narratives and grading, prioritizing and weighting and calculating the priority of quantitative and qualitative strategies.

The statistical population of this research included the list of companies in the leather industry introduced by the Statistics and Customs Center of Iran. For the verification and testing of the model, all experts in the field of strategic business model in the leather industry including professors, experts and managers with expertise in education or related experience were selected using a purposeful sampling technique.

Results and discussion

After identifying the internal and external factors and categorizing and weighting them in the form of strengths and weaknesses, opportunities and threats, using the hierarchical analysis process model, the effectiveness of the current strategies of the country's leather industry and the reaction to the said factors, the total final score was 3.44. In the evaluation matrix of external factors, it shows that the opportunities for the development of the leather industry are more than the threats surrounding it, and as a result, macro strategies should be focused on the more appropriate use of environmental opportunities. The total final score of 3.785 was obtained from the evaluation matrix of internal factors demonstrating that the strengths related to the country's leather industries were greater than its weaknesses and macro strategies should be developed to counteract weaknesses.

Based on the results obtained and the strategies introduced in the SWOT matrix, it can be concluded that in order to gain a competitive advantage in the development of leather exports, it is necessary to discover the opportunities and manage them by recognizing the threats and to improve the position of this industry by focusing on the strengths and reducing the weaknesses. To achieve this goal, optimal strategies were separately introduced in the SWOT matrix.

Conclusions

Entering global markets and expanding export activities has become of greater importance due to the recent economic and political conditions of the country, sanctions in the oil field and restrictions on international trade and financial transfers. The development of exports and entry into the world markets more important is vital because it will lead to the continuation of production, development of investment and maintenance of existing employment and realization of economic development. Under the current conditions, the situation of non-oil exports in the country is critical. Iran, with its many capabilities, can take effective steps in many industries including leather with appropriate planning and marketing policy, regain its position and gain a competitive advantage to enter global markets.

Economic activists in the field of leather have concerns, complaints and, of course, significant capacities, by taking them into consideration, the support of Iranian goods and the flourishing of the capacity of domestic producers and ultimately the strengthening of the country's economy can be witnessed. Sudden exchange rate jump, currency allocation restrictions in these units, lack of renovation and inappropriate productivity are the causes of problems in leather production units. In Tehran Province, 479 leather industrial units need to be renovated, of which only 96 units were renovated with their own facilities and resources. Low quality illegal materials with inappropriate pricing also led to problems for the leather industry manufacturers. As mentioned in the introduction of the article, the research question that this article sought to answer was, what are the priority strategies to achieve a competitive advantage in leather exports of Iran?

Based on the results obtained from the SWOT analysis, the answer to the research question and the strategies introduced from the SWOT matrix are as follows:

- **Offensive strategy (Strengths-Opportunities):** Using external opportunities by focusing on identified strengths.
- **Conservative strategy (Weaknesses - Opportunities):** Using existing opportunities to reduce the effects of industry weaknesses.
- **Competitive strategy (Strengths-Threats):** Focusing on using the strengths of the industry in order to overcome threats outside the industry.
- **Defensive strategy (Weaknesses - Threats):** Making decisions to minimize weaknesses against threats.

Based on the SWOT matrix, a list of suitable strategies and corresponding to the above options are presented for the leather industry in Iran in order to gain a competitive advantage in exports by relying on the resource-based view.



دانشگاه فنی و حرفه‌ای
تکنولوژی و حرفه‌ای



شاپای الکترونیکی: ۴۴۳۰-۲۵۳۸

شاپای چاپی: ۹۷۹۶-۲۳۸۲



اولویت‌بندی استراتژی‌های مبتنی بر رویکردهای مزیت رقابتی در صادرات چرم ایران

هادی احمد اسماعیلی راد^۱، عزت اله عباسیان^{۲*}، سید ابوالقاسم میرا^۳

- ۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف اولویت‌بندی استراتژی‌های صادرات چرم ایران و ورود به بازارهای جهانی صورت گرفته است. جهانی شدن بازار یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که فعالان بازار امروزه با آن روبرو هستند و افزایش رقابت جهانی باعث شده است که شرکت‌ها به دنبال فرصت‌هایی در بازارهای بین‌المللی برای رسیدن به اهداف خود و حفاظت از موقعیت بازار باشند. بنابراین، هدف اصلی این مطالعه بررسی استراتژی‌ها و راهبردهای صادرات صنایع پوست و چرم ایران مبتنی بر مزیت رقابتی در این صنعت است. در این چارچوب این پژوهش از بوم مدل کسب و کار و ماتریس SWOT برای تجزیه و تحلیل بنگاه‌های پوست و چرم استفاده می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ایران برای حصول مزیت رقابتی در صادرات پوست و چرم دارای ضعف‌ها و قوت‌هایی در محیط داخلی و تهدید و فرصت‌هایی در محیط خارجی است. نتایج نشان می‌دهند که برای تعیین و اجرا و کسب مزیت‌های رقابتی در صنعت چرم، استراتژی‌ها و راهبردهای مبتنی بر رویکرد منبع محور (RBV) باید مورد استفاده قرار گیرند.

اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰

کلید واژگان:

مزیت رقابتی
صادرات چرم
بوم کسب و کار
ماتریس (SWOT)
رویکرد منبع محور (RBV)

*نویسنده مسئول: عزت اله عباسیان

پست الکترونیکی:

e.abbasian@ut.ac.ir



مقدمه

یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی کشور در وضعیت کنونی، توسعه صنعت و تجارت کالاهای غیرنفتی است که در برنامه‌های مصوب ادواری توسعه توجه خاصی به آن معطوف شده است. افزایش صادرات محصولات غیرنفتی نقش اساسی را در زمینه رونق و توسعه پایدار اقتصادی ایفاء می‌نماید. برای تحقق این راهبرد اساسی، در وهله نخست، بایستی اقلام مهم کالاهای غیرنفتی دارای مزیت رقابتی مشخص شوند و سپس بازارهای هدف بالقوه صادراتی این محصولات معین شناسایی گردند.

صنعت چرم از صنایع زیر مجموعه صنایع نساجی است که از دیرباز سهم بالایی در صادرات غیرنفتی ایران داشته است. این صنعت باید برای زنده ماندن و امکان رقابت در برابر رقبای روزآمد شده و با تغییرات پیرامونی محیط، به‌ویژه محیط خارجی سازگار شود. جهانی شدن و پیشرفت‌های فناوری به‌ویژه با توجه به تحولات فناوری ارتباطات در پنجاه سال اخیر وضعیت صنعت چرم را تغییر داده و هماهنگی و روزآمدی فعالان و هماهنگی با این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است. بخصوص بروز مشکلات زیست محیطی و فشار فزاینده طرفداران محیط زیست؛ سازگاری توسعه صنعت نساجی، چرم و سایر منابع و صنایع آلاینده، یکی از مسائلی است که این صنایع باید با آن روبرو شوند و هزینه‌های مرتبط با حفاظت از محیط‌زیست را به‌عنوان امری ضروری و مهم مورد توجه قرار دهند چرا که حفاظت از محیط‌زیست و توسعه پایدار، بدون وجود ضوابط قانونی منسجم و مشخص و قوانین مستدل با پشتوانه اجرایی قوی، ممکن نیست (هاشم پور و غضنفری، ۲۰۲۱). تغییر نگرش‌های فردی و گروهی نسبت به صنعت چرم از جمله عواملی است که این بخش را با چالش‌هایی روبرو می‌کند که بی‌توجهی به آنها مشکل‌آفرین است. در این وضعیت، با در نظر گرفتن رشد فناوری و تغییرات جهانی و پویایی تولید و تجارت، لازم است، استراتژی‌های متفاوتی در این زمینه به‌کارگیری شود. برای مواجهه با این مشکلات استراتژی‌هایی مانند رویکرد مدیریت حرفه‌ای، استراتژی‌های بازاریابی درست، پیش‌بینی و تأمین منابع سرمایه‌گذاری و مقرون به صرفه کردن و حداکثر استفاده از فناوری‌های نوین با تأمین منابع مالی و انسانی مؤثر و کارآمد و شناسایی مزیت‌های رقابتی در این صنعت باید مورد توجه قرار گیرند. در واقع، سرعت نوآوری و روزآمدی در محیط آشفته داخلی و رقابت‌های تشدید شونده در بازارهای امروزی موضوع بسیار مهمی است که اغلب مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد (مورنو-مویا و میونوترا-آلمان، ۲۰۱۶).^۱

زنجیره ارزش صنعت چرم در بازارهای جهانی نسبتاً مناسب است. از آنجائی که مواد اولیه با کیفیت و بهینه پیش نیاز محصولی با کیفیت در این صنعت است. بنابراین ارتباط این صنعت با بخش دام و وضعیت تولید آن که ورودی اصلی این صنعت است موجب رابطه نزدیک این صنعت با تولید گوشت شده است. علی‌هذا، مطالعه علمی و ارزیابی این دو بخش با هم بسیار مهم است. از طرف دیگر، سایر ویژگی‌هایی مانند، مهارت بالا در تولید، دانش طراحی، سیستم‌های طراحی به کمک رایانه، نام و برند تجاری و بازاریابی در کفش و لباس چرم حوزه‌های مطالعه مهمی هستند که توجه محققین را می‌طلبد. به همین دلیل موضوع این مقاله مطالعه و ارائه مدل توسعه مزیت رقابتی در صادرات چرم ایران می‌باشد که در حوزه مدیریت بازاریابی قرار می‌گیرد. در واقع مسئله اصلی این پژوهش بررسی این نکته است که به دلیل این‌که شرکت‌های فعال در صنعت و تجارت چرم در ایران توان رقابت را با دیگر کشورها از دست داده و ادامه فعالیت خود را در معرض تهدید و نابودی می‌بینند لذا شناسایی و معرفی راهبردهای (استراتژی‌ها) متناسب صادراتی برای حضور موفق در بازارهای جهانی پوست و چرم نقش اساسی را ایفا می‌کند. بنابراین سوال پژوهشی که این مقاله در پی پاسخ به آن است بدین شکل است که برای توسعه مزیت رقابتی در صادرات چرم برای صادرکنندگان چرم در ایران چه استراتژی‌هایی اولویت دارند؟

^۱ Moreno-Moya & Munuera-Aleman

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جهانی شدن بازار یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که بازاریابان امروزه با آن روبرو هستند و افزایش رقابت جهانی منجر می‌شود که شرکت‌ها به دنبال فرصت‌هایی در بازارهای بین‌المللی برای رسیدن به اهداف خود و حفاظت از موقعیت بازار خود باشند (وو، ۲۰۱۶).^۱ تئوری‌های حوزه مزیت رقابتی اصولاً در سطح بنگاه‌ها ارائه گردیده‌اند، که قابلیت تعمیم به سطح صنعت و کشور نیز هستند و تمایز مزیت رقابتی در سطح بنگاه و صنعت به عوامل ایجاد کننده مزیت مرتبط است. (پورتر، ۲۰۱۱)^۲ معتقد است که وجود مزیت رقابتی برای هر کشوری منوط به رقابت‌پذیری بنگاه‌های آن کشور در سطح بازار بین‌الملل است. با توجه به ویژگی‌های رقابتی بازار بین‌المللی، بنگاه‌ها برای بقاء و رشد باید متفاوت از گذشته عمل نمایند و اشکال جدیدی از مزیت رقابتی را به کارگیرند چراکه صرفاً با تکیه بر منابع معمول و مزیت‌های نسبی در بازار به شدت رقابتی کنونی دوام نمی‌آورند. در عصر حاضر، فناوری با نرخ رشد سریعی در حال تبدیل شدن به مزیتی رقابتی برای کشورهاست (محمدپورمیر و همکاران، ۲۰۲۰). هدف استراتژی‌های رقابتی، مدیریت بازار از طریق پیش‌بینی و درک عوامل اقتصادی به‌ویژه رفتار رقباست. استراتژی رقابتی، باعث می‌شود بنگاه محصولی را که توسط رقیب قابل تولید نیست، تولید کند. به‌این ترتیب، استراتژی رقابتی، استراتژی خلق بازار رقابت ناقص است (بارنی، ۱۹۹۱).^۳ مزیت رقابتی، در این چارچوب مواردی را که یک بنگاه توان انجام آن را دارد و بنگاه‌های دیگر قادر به انجام آن نیستند، شامل می‌شود که خود موجب افزایش تقاضا و کاهش هزینه برای بنگاه می‌شود. مزیت رقابتی از طرفی امکان دستیابی متفاوت بنگاه‌ها را به مشتریان فراهم می‌آورد، که می‌تواند ناشی از عادات مشتری، هزینه‌های جستجو و هزینه تصمیم‌گیری باشد و از طرف دیگر در هزینه‌ها - که می‌تواند به دو دلیل دستیابی به تکنولوژی نوین و پیشرفته و مقیاس اقتصادی بزرگ ایجاد شود- تأثیر می‌گذارد. دلایل دیگری نظیر مانند حمایت دولت و دسترسی بیشتر به اطلاعات و ... نیز مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. مفهوم مزیت رقابتی پایدار (SCA) در سال ۱۹۸۴ مطرح شد. اصطلاح مزیت رقابتی پایدار (SCA) به شکل جدی در سال ۱۹۸۵ از سوی پورتر و در چارچوب انواع استراتژی رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) برای رسیدن به مزیت رقابتی بلند مدت مطرح شد (پورتر، ۲۰۱۱). علی‌رغم این موضوع، پورتر تعریف رسمی درباره مزیت رقابتی پایدار ارائه نکرد. لازم به ذکر است که مزیت رقابتی پایدار متأثر از سه عامل: اندازه بازار هدف، دستیابی بیشتر به منابع و مشتریان و محدودیت در اختیارات رقیب است. تمامی منابع بنگاه موجد SCA نیستند و منابع SCA باید دارای چهار ویژگی باشند: کمیایی، ارزش، عدم توانایی در تقلید و عدم توانایی در جانشین‌سازی. به عقیده (بارنی، ۱۹۹۵)^۴ نظریات مربوط به مزیت رقابتی شامل ۳ دسته می‌باشد: ۱- تئوری سازمان صنعتی (I/O) -۲ تئوری چمبرلینی (رویکرد منبع محور RBV) -۳ تئوری شومپتر. ارتباط تئوری‌های به‌صورت زیر می‌باشد:

- ۱- ارتباط میان تئوری‌های شومپتر و منبع محور به این صورت است که بنگاه‌ها ممکن است، دارای مهارت‌هایی برای ایجاد یا انطباق سریع با دگرگونی‌ها باشند.
- ۲- ارتباط تئوری شومپتر با تئوری سازمان صنعتی نیز به این شکل است که دگرگونی‌ها احتمالاً موجب تغییر ساختار صنعت می‌شوند و بر عملکرد مالی بنگاه تأثیر می‌گذارد.
- ۳- تئوری منبع محور، تئوری سازمان صنعتی را تکمیل می‌کند به‌گونه‌ای که برای رقابت در صنعت، فعالیت‌های مرتبط با زنجیره ارزش مستلزم مهارت‌ها و توانایی‌های خاص برای پیوندهای مربوطه است.
- ۴- با ترکیب تئوری‌های سازمان صنعتی و منابع محور در چارچوب SWOT اهمیت هر دو محیط درونی و بیرونی در ایجاد مزیت رقابتی تبیین می‌شود.

¹ Wu

² Porter

³ Barney

⁴ Barney

اغلب کشورها اقدام به تدوین و تصویب راهبردهای توسعه صادرات در سطح ملی و صنایع مختلف نموده‌اند. به‌کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد در صادرات اهمیت بالایی دارد، چون که امروزه نیازهای متفاوت و متغیر مشتریان و فعالیت در عرصه این رقابت، جز از راه کسب اطلاعات و گونه‌شناسی تقاضاهای بازار امکان‌پذیر نیست. با توجه به اهمیت بالای داشتن مزیت رقابتی در صادرات کالاها و خدمات در بازار بین‌المللی این موضوع مورد توجه قرار گرفته است که در ادامه به تعدادی از مطالعات و پژوهش‌های داخلی و خارجی در این زمینه اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیشینه داخلی پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پژوهشگر (پژوهشگران)	روش‌شناسی پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	مطالعه موردی و ارزیابی ساختارهای بازار و مزیت نسبی صادرات گیاهان دارویی در ایران و بعضی کشورهای جهان	۱۴۰۰	(راسخ جهرمی و نورانی آزاد، ۲۰۲۱)	با استفاده از شاخص مزیت نسبی آشکار شده، و مزیت‌ن.آ. متقارن	در صادرات گیاهان دارویی ایران دارای مزیت نسبی صادراتی بوده و قادر به رقابت در بازارهای جهانی است ولی فاقد ثبات لازم بوده و دائماً در نوسان بوده است.
۲	ارزیابی مزیت نسبی در صادرات محصولات پتروشیمی و شیمیایی مبتنی بر روش هزینه‌های فرصت منابع داخلی	۱۳۹۹	(مرشدی و همکاران، ۲۰۲۰)	با استفاده از روش هزینه‌های فرصت منابع داخلی	ارزیابی مزیت نسبی کالاهای تولید فرآورده‌های تصفیه‌شده نفتی، تولید مواد شیمیایی پایه، تولید دیگر محصولات شیمیایی و مواد پلاستیکی در شکل اولیه و ساخت لاستیک‌های مصنوعی، از طریق روش هزینه فرصت منابع داخلی از ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۶. به‌طورکلی نتایج پژوهش نشان از کاهش مزیت نسبی این کالاها از ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰ و افزایش مزیت نسبی از ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۶ بوده است.
۳	کاربرد مدل الماس رقابت پورتر برای شناسایی و رتبه‌بندی موانع و مشکلات صادرات محصولات پتروشیمی	۱۳۹۸	(سلیمیان و سروستانی، ۲۰۱۹)	روش آمار استنباطی از روش آزمون تی تک نمونه	ویژگی‌های نهاده‌های تولید، تقاضا، خصوصیات صنایع وابسته و پشتیبان، اقدامات و سیاست‌های دولت، ساختار و وضعیت رقابتی و عوامل خارج از بازار به‌عنوان موانع صادرات برای محصولات پتروشیمی معرفی گردیده‌اند.
۴	ارزیابی و بررسی مزیت نسبی و تعیین اولویت بازارهای هدف صادرات صنایع چرم و پوست ایران	۱۳۹۰	(متفکر و همکاران، ۲۰۱۱)	تحلیل عاملی و تاکسونومی عددی	نتایج نشان داده است که ایران در زمینه صادرات پوست و چرم مزیت نسبی صادراتی دارد و رقبای مهم ایران کشورهای عمدتاً درحال توسعه نظیر پاراگوئه، اتیوپی، آرژانتین و

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پژوهشگر (پژوهشگران)	روش‌شناسی پژوهش	نتیجه پژوهش
۵	سنجش و ارزیابی مزیت‌های نسبی و رقابتی صنعت چرم ایران در بازارهای دنیا	۱۳۸۶	(حسینی و ملک محمدی چهل خانه، ۲۰۰۷)	ارزیابی شاخص‌های مزیت شامل TM، RCA و DRC برای پوست و چرم و فرآورده‌ای چرمی	هائیتی هستند. همچنین بازارهای اولویت‌دار برای صادرات محصول ایران کشورهای هنگ‌کنگ، برزیل، اروگوئه و چین شناسایی گردید. محاسبه شاخص‌ها نشان داده که ایران در صادرات پوست (ماده اولیه اصلی صنعت چرم) دارای مزیت است. شاخص‌ها بیانگر خروج تدریجی کشور از بازار پوست می‌باشد. مبتنی بر شاخص DRC ایران در زمینه چرم مزیت‌های بالقوه را دارا است و بر اساس شاخص RCA در سال‌های اخیر این مزیت به‌صورت بالفعل درآمده و ایران در صادرات چرم دارای مزیت نسبی است. شاخص TM نشان داده که ایران در آن بازه زمانی در گروه برندگان بازار چرم بوده است.

جدول ۲. پیشینه خارجی پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پژوهشگر (پژوهشگران)	روش‌شناسی پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	تحلیل رژیم سیاست‌های صنعتی در شبکه‌های تولید جهان: صنعت چرم کشور اتیوپی	۲۰۲۱	(گرومیلر، ۲۰۲۰) ^۱	چارچوب شبکه‌های تولید جهانی (GPN) و چشم‌اندازهای رژیم توسعه مبتنی بر امکان سنجش بهتر روابط متقابل بین استراتژی شرکت‌های تأمین‌کننده و مؤسسات صنعتی را فراهم می‌کند.	مطالعه‌ای موردی از صنعت چرم اتیوپی بوده و پیشنهاد می‌کند ترکیب چارچوب GPN و چشم‌اندازهای رژیم توسعه مبتنی بر مفهوم‌سازی استراتژیک و ارتباطی شرکت‌ها، امکان سنجش بهتر روابط متقابل بین استراتژی شرکت‌های تأمین‌کننده و مؤسسات صنعتی را فراهم می‌کند.
۲	ارزیابی رقابت‌پذیری بین‌المللی محصولات میوه و سبزی آذربایجان	۲۰۲۰	(شالبوزو و همکاران، ۲۰۲۰) ^۲	استفاده از شاخص هزینه‌های فرصت منابع داخلی	کل ۱۰ محصول عمده صادراتی کشور آذربایجان در بازه پژوهش مزیت نسبی را دارا هستند و تغییر قیمت بیشترین تأثیر را در بهبود مزیت نسبی این محصولات دارند.

¹ Grumiller² Shalbusov

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پژوهشگر (پژوهشگران)	روش‌شناسی پژوهش	نتیجه پژوهش
۳	مدل رقابتی در صنعت دباغی چرم و طراحی آن	۲۰۲۰	(دزیکرون و همکاران، ۲۰۲۰) ^۱	PLS و روش حداقل مربعات جزئی	نتایج نشان داد؛ رقابت‌پذیری صنعتی از ابعاد منابع و فرآیندهای عملیاتی و عملکرد تأثیر می‌گیرد و ابعاد فرآیندهای عملیاتی تأثیر بیشتری بر رقابت‌پذیری دارند که دولت و کارآفرینان باید قابلیت‌های فرآیندی را برای بهبود رقابت‌پذیری در اولویت قرار دهند.
۴	برنامه‌های ارتقاء عملکرد صادراتی: مطالعه SME های انتخابی در بخش‌های تولیدی غنا	۲۰۱۷	(کوی و همکاران، ۲۰۱۷) ^۲	رگرسیون‌های چندگانه	نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که صادرکنندگان اگر می‌خواهند عملکرد صادرات را افزایش داده و موفق شوند باید صادرات خاصی را انجام دهند. همچنین یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد برنامه‌های نمایشگاه‌های تجاری، دفاتر خارجی و مشوق‌های مالیاتی و مالی با عملکرد صادراتی رابطه مثبت قوی دارند.
۵	تجزیه و تحلیل ماتریس (SWOT) از دیدگاه منابع محور	۲۰۰۱	(والنتین، ۲۰۰۱) ^۳	ماتریس (SWOT)	نتیجه مندرج مقاله نشان داده که با پیروی از تجزیه و تحلیل ماتریس (SWOT) بر نظریه مدیریت استراتژیک، به‌ویژه دیدگاه منابع محور شرکت‌ها می‌توانند بینش‌های استراتژیک متنفذتری به دست آورند.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، روش پژوهش در شناسایی و تحلیل شاخص‌ها و الگوی استراتژیک کسب و کار در صنعت چرم، اکتشافی، کاربردی و در توصیف صنعت مورد مطالعه، موردپژوهی می‌باشد. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی، از نوع تحقیقات مطالعات راهبردی می‌باشد که به‌صورت کمی اجرا شده است و از نظر اهداف در رده تحقیقات کاربردی قرار دارد. روش سوات (SWOT) برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی - توصیفی (کشف عناصر چهارگانه و توصیف ابعاد آن در جامعه مورد بررسی)، بر حسب کاربرد ارزیابی - راهبردی (ارزیابی سازمان و محیط و ارائه راهبرد برای تقویت و بهبود) و نوع پژوهش تلفیقی (کمی - کیفی، در شناخت عناصر و ابعاد از طریق اسناد، مصاحبه، روایت‌ها کیفی و درجه‌بندی، اولویت‌بندی و وزن دهی و محاسبه اولویت راهبردها کمی) است.

جامعه آماری این پژوهش در راست‌نمایی و آزمون مدل کلیه خبرگان در زمینه الگوی استراتژیک کسب و کار در صنعت چرم شامل اساتید، متخصصان و مدیران صاحب نظر با تحصیلات یا تجربه مرتبط می‌باشد و در زمینه مطالعه موردی نیز جامعه آماری برابر صنعت چرم در لیست بنگاه‌های معرفی شده در مرکز آمار ایران و گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. برای آزمون مدل از نمونه‌گیری هدفمند - قضاوتی از جامعه آماری خبرگان و مدیران استفاده شده است. تعداد افراد حاضر در نمونه ۱۵ نفر بوده است که دارای ویژگی‌های طبقه‌ای زیر می‌باشند:

¹ Dzikron
² Quaye
³ Valentin

جدول ۳. نمونه آماری

ردیف	جامعه آماری	تخصص	شواهد
۱	اساتید دانشگاهی (۷ نفر)	رشته اقتصاد و مدیریت با گرایش‌های بازرگانی، کارآفرینی و استراتژی	پژوهش، مقاله و کتب
۲	مدیران با تحصیلات دکتری تخصصی و کارشناسی ارشد (۴ نفر)	رشته اقتصاد و مدیریت با گرایش‌های بازرگانی، مالی، کارآفرینی و استراتژی	پژوهش، مقاله و کتب
۳	صاحبان کسب و کار (۳ نفر)	رشته‌های مختلف مدیریتی، مهندسی	سوابق کارآفرینی و مدیریتی
۴	مشاوران و ارزیابان (۱ نفر)	رشته‌های مختلف مدیریتی، مهندسی	سوابق ارزیابی و مشاوره

در این پژوهش، ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح بنگاه بوم مدل کسب و کار^۱ و در سطح صنعت چرم تحلیل سوات (SWOT) می‌باشد. مدل کسب و کار ابزاری مناسبی برای به تصویر کشیدن اجزای کسب و کار و شکل‌دهی منطق درآمدزایی شرکت و بوم مدل کسب و کار یک متدولوژی پذیرفته شده و جامع برای برنامه‌ریزی، طراحی و توصیف مدل کسب و کار است. بوم مدل کسب و کار اولین بار توسط استروالدر در کتاب خلق مدل کسب و کار معرفی شد. مدل کسب و کار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می‌کند. یک ابزار بصری مدیریتی است که به شما اجازه می‌دهد که عناصر مهم کسب و کار خود را به صورت تصویری طراحی کرده ارتباط بین بخش‌های مختلف و رویکرد استراتژیک شرکت خود را به‌سادگی تشریح کنید. امروزه در اکثر شرکت‌های موفق جهان و رویدادهای استارت‌آپی از این بوم به‌عنوان تابلوی راهنمایی برای جهت‌دهی مسیر کسب و کار استفاده می‌کنند. استفاده از بوم مدل کسب و کار زمینه و چارچوب مرجع را که تحلیل SWOT فاقد آن است فراهم می‌کند. بوم مدل کسب و کار ابزار ساده‌تصویری و درعین‌حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازنده مدل کسب و کار را توصیف می‌کند. این بخش‌ها شامل بخش(های) مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای تجاری کلیدی و ساختار هزینه‌ها است. در واقع هر یک از بخش‌ها یا بلوک‌های بوم مدل کسب و کار به یک حوزه استراتژیک از کسب و کار اشاره می‌کنند.

ماتریس (SWOT) یا مدل خط و منشی هاروارد، ابزار تحلیلی بسیار کارآمدی است که برای شناسایی محیط بیرونی و درونی و تدوین استراتژی‌های رقابتی کاربردی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنچه که ماتریس سوات (SWOT) را به‌طور خاص به ابزاری قدرتمند تبدیل کرده این است که می‌تواند به شما کمک کند تا فرصت‌هایی را که برای بهره‌برداری مناسب هستند پیدا کرده و با درک نقاط ضعف کسب و کار خود، بتوانید تهدیدات را کنترل کرده و از بین ببرید. علاوه بر این، این ابزار با بررسی وضعیت رقبا، به شما کمک می‌کند تا با پیش‌بینی استراتژی‌های مناسب بتوانید خود را از رقبا متمایز نموده و در بازار با آنها رقابت کنید. تحلیل سوات (SWOT) قادر است به سازمان‌ها و حتی کشورها کمک کند وضعیت کلی خود را نسبت به رقبا مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند.

یافته‌های پژوهش

در محیط نامطمئن امروزی، شرکت‌ها باید به‌طور مداوم راه‌حلهایی جهت مواجهه با رقبای جهانی ارائه دهند. بسیاری از کشورهای در حال توسعه به شدت به مواد خام به‌عنوان منبع اصلی درآمد صادراتی وابسته هستند و کشورهایی که محصولات تولیدی را صادر می‌کنند نسبت به کشورهای صادرکننده مواد خام سریع‌تر رشد می‌کنند و در جهت رشد

^۱ Business Model Canvas

اقتصادی بسیاری از کشورهای در حال توسعه به دنبال تنوع صادرات خود هستند. صادرات اساسی‌ترین حالت ورود به بازارهای بین‌المللی است (اونز، ۲۰۱۳)^۱.

برای ورود به بازار جهانی، شرکت‌ها از رویکردهای مختلفی بهره‌گرفته‌اند که یکی از آنها رویکرد توسعه صادرات می‌باشد. از آنجایی که صادرات مستلزم به‌کارگیری کمترین منابع بوده، کمترین ریسک را دارد و نیز کمترین تعهد سازمانی را در پی دارد؛ لذا این رویکرد معروف‌ترین و آسان‌ترین رویکرد اتخاذ شده توسط شرکت‌ها در تلاش برای ورود و نفوذ به بازارهای خارجی می‌باشد. با توجه به این که صادرات نوعی پاسخ استراتژیک مدیریت به نقش متقابل عوامل درونی و بیرونی شرکت است، بنابراین استراتژی صادرات و عملکرد بازاریابی صادراتی را می‌توان در درون چارچوب عمومی مدیریت استراتژیک مورد مطالعه قرار داد.

بررسی مزیت رقابتی در سطح بنگاه: بوم مدل کسب و کار یک شرکت فعال در صنعت چرم

استفاده از بوم مدل کسب و کار یکی از رایج‌ترین ابزارهای مورد استفاده توسط شرکت‌های مختلف در سطح جهان می‌باشد. بوم مدل کسب و کار ابزار ساده تصویری و در عین حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازنده‌ی مدل کسب و کار را توصیف می‌کند.

نمودار ۱. بوم مدل کسب و کار یک شرکت فعال در صنعت چرم

ارزش آفرینی شرکت برای چه کسانی است؟	
بخش مشتریان شرکت	- مشتریان شرکت: مردان و زنان
	مهم‌ترین مشتریان شرکت؟ به‌صورت بخش‌بندی شده مشخص شده است.
انتظارات مشتریان در هر بخش برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای با شرکت است؟	
ارتباط شرکت با مشتریان	- ارائه محصولات دارای تنوع و روزآمد با توجه به صنعت مد- قیمت مناسب و کیفیت بالا - مدیریت دانش مرتبط با مشتریان- امکان خرید راحت - پیش‌بینی تخفیفات برای خریداران- هدایای دوره‌ای - گارانتی و وارانتهی به‌صورت مجازی و حضوری
	از این رابطه‌ها کدام‌یک برقرار شده است؟
ارائه کاتالوگ و اطلاعات لازم و جانبی در رابطه با چرم و شرایط نگهداری از آن	- طراحی وب‌سایت شرکت و شبکه‌های اینستاگرام و تلگرام- فراهم کردن امکان خرید مجازی با توجه شیوع پاندمی کرونا - ارائه کاتالوگ و اطلاعات لازم و جانبی در رابطه با چرم و شرایط نگهداری از آن
	هزینه‌های برتر کدام‌اند؟
خدمات آنلاین و مبتنی بر وب- خدمات پشتیبانی فروش	
چه ارزشی‌هایی به مشتریان شرکت ارائه می‌شود؟	
ارزش پیشنهادی شرکت	- اجناس متنوع و مرغوب- تسهیلات خرید راحت به حل کدام‌یک از مسائل مشتریانمان کمک می‌کنیم؟ - انتخاب محصولات مناسب چرمی- اطلاعات لازم و جانبی محصولات پسته‌های آمیخته محصولات و خدمات پیشنهادی شرکت به بخش‌بندی‌های مشتریان چیست؟ چه نیازهایی از مشتریان را برآورده می‌کنیم؟

¹ Oner

- ویژگی‌ها: تازگی و جدید بودن، کارایی، کاهش هزینه، کاهش ریسک، قابلیت دسترسی، راحتی و کاربردی بودن
- مواردی که بایستی ایجاد شود: شخصی‌سازی محصول، روش‌های انجام کار، طراحی جدید، توجه به جایگاه برند، ساختار قیمت‌ها

ارزش پیشنهادی ما به چه فعالیت‌های اصلی نیاز دارد؟

- به‌روز بودن وب‌سایت- پاسخ‌دهی به‌موقع و مناسب، کیفیت تولید، اطلاعات متناسب
- **کانال‌های توزیع شرکت چیست؟**
- حضوری از طریق شعبات و غیرحضوری به‌وسیله وب‌سایت- ارسال و مراسلات پستی
- **ارتباط با مشتریان چگونه است؟**
- فعلاً به‌صورت یک سویه (B2C)
- **جریان درآمد چه؟**
- تولید

فعالیت‌های اصلی شرکت

شرکای کلیدی چه کسانی هستند؟

- در حال حاضر به دلیل تحریم‌ها واسطه‌های تجاری فروش خارج از کشور
- **تأمین‌کنندگان کلیدی چه کسانی هستند؟**
- تأمین‌کنندگان، فروشندگان مواد اولیه، بازرگانان
- چرم خام، چسب و نخ

از شرکایمان چه منابع اصلی را به دست می‌آوریم؟

- چرم خام: فرآورده‌ها برای عمل آوردن چرم پوست‌های نرم یا سایر مواد فاقد روغن‌های نفتی، اندوده، پوشاننده یا مطبق شده با چرم
- ماشین‌آلات و دستگاه‌های آماده کردن، دباغی کردن یا عمل آوردن پوست یا چرم
- چرم و پوست حیوانات از نوع گاو یا اسب به غیر چرم‌های مشمول کد شماره ۴۱۱ دیگر رنگ‌ها (Paint) و ورنی‌ها (از جمله لعاب، لاک و آب رنگ)؛ پیگمان‌های قابل مصرف با آب از انواعی که در پرداخت چرم استفاده می‌شود.

شرکای کلیدی شرکت

- دستگاه‌ها و ماشین‌آلات ساخت یا تعمیر مصنوعات پوست و چرم، غیر از چرخ‌های دوزندگی
- مواد تکمیلی و حاملین رنگ‌ها و تسریع‌کننده‌های عمل رنگ‌رزی مورد مصرف در چرم‌سازی
- چرم دوباره ساخته با پایه چرم یا الیاف‌های چرمی در شکل صفحه‌های ورق‌ی یا نواری یا به‌صورت رولی

- و فرآورده‌های عمل‌آوری مواد چرمی، نسجی و پوست‌های نرم یا دیگر مواد

فعالیت‌های اصلی شرکای ما چیست؟

- تأمین موارد مورد نیاز و مواد اولیه با کیفیت و قیمت و در زمان مناسب
- واردات مواد و اقلامی که در داخل کشور موجود نیست

انگیزه شراکت:

- کاهش ریسک و عدم قطعیت- بهینه‌سازی و صرفه‌ی اقتصاد
- به دست آوردن منابع جدید و فعالیت‌های ویژه

بخش مشتریان تمایل دارند، دسترسی به آنان از طریق چه کانال‌هایی باشد؟

- فروشگاه خرده‌فروشی- وب‌سایت‌ها و شبکه مجازی
- **دسترسی به آنان هم اکنون چگونه است؟**
- وب‌سایت‌ها و شبکه مجازی- شعب شرکت

کانال‌های توزیع

هماهنگی و یکپارچگی کانال‌های چگونه انجام شود؟

- ارتباط شبکه فروش و سایت
- ارزش آفرینی برای چه کسانی است؟
- جامعه- مشتریان- کارمندان
- چگونگی هماهنگی مشتری با کارهای روزمره
- فازهای کانال‌های ارتباطی:
- آگاهی: آگاهی درباره محصولات و خدمات شرکت را چگونه بالا می‌بریم؟
- از طریق شبکه‌های مجازی و وبسایت
- ارزیابی: چگونه کمک می‌کنیم که مشتریان ارزش پیشنهادی شرکت ما را ارزیابی نمایند؟
- بخش فروش از طریق تماس با مشتریان- بررسی موارد برگشت از فروش
- خرید: امکان خرید محصولات و خدمات خاص به مشتری را چگونه فراهم می‌کنیم؟
- بخشی در نظر گرفته شده برای ارائه محصولات ویژه در سایت به‌روز می‌شود.
- تحویل: ارزش‌های پیشنهادی را چگونه به مشتریان اطلاع می‌دهیم؟
- از طریق فراهم کردن امکان خرید و فروش اینترنتی و تحویل از طریق پست
- پس از فروش: چگونه برای مشتریان، خدمات پس از فروش فراهم می‌کنیم؟
- ارسال و هزینه توسط شرکت- برگشت از فروش و هزینه توسط شرکت
- تعویض در صورت عدم استفاده

منابع اصلی ارزش‌های پیشنهادی ما چگونه تأمین می‌شود؟

- نیروی انسانی
- دستگاه و ماشین‌آلات- مواد اولیه
- کانال‌های توزیع ما چگونه است؟
- شعبات و فروشگاه‌ها- فروشندگان- پلت فرم‌ها- منابع انسانی- روش بسته‌بندی- کانال‌های پستی
- ارتباط با مشتریان؟
- از طریق فروش- از طریق پشتیبانی فروش
- جریان درآمد؟
- جریان‌های فیزیکی- جریان مالی

منابع اصلی شرکت

برای چه ارزش‌هایی مشتریان واقعاً حاضرند پول پرداخت کنند؟

- تنوع محصول، سفارشی‌سازی محصول، کیفیت و خدمات ارائه شده
- آنها برای چه چیزی هم اکنون پول می‌پردازند؟
- کیفیت محصولات
- ترجیح مشتریان در روش پرداخت چیست؟
- پرداخت پس از رؤیت کالا و درب منزل
- جریانات هر درآمد چطور در درآمد تأثیر می‌گذارد؟
- قیمت‌گذاری به‌صورت ثابت: قیمت اعلامی برای مصرف‌کننده
- قیمت‌گذاری به‌صورت پویا: چانه‌زنی و مذاکره برای موارد خارج از شعبات شرکت، مدیریت درآمدها و شعبات

جریان درآمدها

مهم‌ترین هزینه مترتب بر مدل کسب و کار چه هستند؟

- هزینه‌های در حال تغییر متأثر از نوسانات ارزی

ساختار هزینه‌ها

گران ترین و پرهزینه ترین منابع اصلی کدامند؟

- مواد اولیه‌ای که از خارج کشور وارد می‌شوند.
- پرهزینه ترین فعالیت‌های شرکت کدامند؟**
- هزینه تدارک و تأمین متریکال و مواد اولیه وارداتی و هزینه‌های آموزشی و وبسایت شرکت
- رویکرد کسب و کار شما چگونه است؟**
- ارزش‌گرایی (تمرکز روی خلق ارزش پیشنهادی و گرانی‌ها)
- سایر ویژگی‌های هزینه‌ای:**
- هزینه‌های ثابت از جمله هزینه دستمزدها، اجاره و خدمات عمومی- سایر هزینه‌های در حال تغییر

منبع: یافته‌های پژوهش

۱- بررسی مزیت رقابتی در سطح صنعت چرم: ماتریس SWOT

تحلیل SWOT ابزاری است برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تقریباً همواره می‌تواند نقاط قوت، ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها را شناسایی و در نتیجه برای رسیدن به موفقیت و حفظ مزایای رقابتی و تدوین تصمیمات بلند مدت مفید باشد. در این پژوهش سعی گردیده است با استفاده از اطلاعات پروژه‌های فارسی و انگلیسی پیشین، آمار و اطلاعات گمرک، وزارت بازرگانی، وزارت صنایع و معادن و مصاحبه مناسب‌ترین استراتژی‌ها در ۴ گروه متفاوت برای صنعت چرم کشور تدوین شود. با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی مهم‌ترین شاخص‌های هریک از معیارهای فوق شناسایی و سپس در قالب نقاط ضعف و قوت دسته‌بندی شد. به روش مشابه با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی مهم‌ترین شاخص‌های هریک از عوامل خارجی شناسایی شده و سپس در قالب فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی شده است.

نمودار ۲: ماتریس SWOT صنعت چرم

عوامل داخلی	نقاط قوت S:	نقاط ضعف W:
- کسب رتبه ۳ جهانی توسط ایران در تولید پوست و صادرات محصولات نیم ساخته	- امکان صادرات چرم به صورت سالامبور و خام	- مشکلات دولتی ایران از جمله: فقدان برند و تصویر برند در سال‌های اخیر، نوسانات دلار، قاچاق متریکال خام، بهره‌وری نیروی انسانی و ...
- توسعه صنعت دام‌پروری و تکنولوژی‌های تولید چرم در داخل	- موقعیت استراتژیک جغرافیایی ایران و شرایط آب و هوایی مناسب آن به منظور توسعه چرم	- عدم کفایت زیرساخت‌های اساسی در خرید و فروش برای این صنعت
- کسب مزیت رقابتی در تولید نوع خاصی از کتگوری محصولات چرمی به عنوان مثال:	- نرخ بالای صادرات چرم به صورت سالامبور و خام با حاشیه سود پایین به جای صادرات محصولات با حاشیه سود بالا	- قاچاق محصولات به‌طور سازمان یافته یا غیرسازمان یافته

<ul style="list-style-type: none"> - بهترین چرم گاوی و بزى متعلق به مناطقی است که آب و هوای خشک داشته باشد و بهترین چرم گوسفندی نیز متعلق به دشت مغان و اطراف آن از کشورمان ایران است. - وجود نیروی انسانی در کشور ایران به‌عنوان مثال: نرخ دستمزد ارزان در ایران ۱۰۰-۶۰ دلار ماهانه می‌باشد. - متریال اولیه قابل قبول و ارزان قیمت و در دسترس - کم بودن هزینه‌های تولید ظرفیت بالای تولید انواع چرم در کشور ۲۲ میلیون جلد پوست گاو، ۱۸ میلیون جلد پوست گوسفند و ۷ میلیون جلد از آن پوست بز است. - پتانسیل بالای صادراتی به‌عنوان مثال ۱۰ درصد چرم سبک تولید در کشور مورد نیاز بازار داخل است و ۹۰ درصد دیگر صادر می‌شود. - وجود پتانسیل تولید گسترده در بیش از ۴۰۰ واحد تولیدی پوست و سالامبور در کشور 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم کفایت زیرساخت‌ها و ابزار لازم برای فرآوری و تولید محصولات چرمی - سهم ۴ درصدی از بازار جهانی پوست - نرخ پایین اشتغال‌زایی تولید چرم به‌صورت پوست (به‌عنوان مثال در تولید پوست هفت نفر اشتغال ایجاد می‌شود در صورتی که با تبدیل آن به چرم اشتغال‌زایی به ۳۵ نفر و در صورت تبدیل شدن به البسه به ۲۰۰ نفر افزایش خواهد یافت). - سهم پایین صنعت چرم ایران از بازار بین‌المللی: تنها ۵ صدم درصد از کل بازار ۲۱ میلیارد دلاری چرم سنگین دنیا را در اختیار داریم. - نرخ پایین بهره‌وری واحدهای تولیدی به‌عنوان مثال: واحدها به خاطر مشکلات اقتصادی، با کم‌تر از ۱۵ درصد ظرفیت مشغول به کار هستند و خام فروشی، معضلی در دنیای چرم کشور است. - فرسوده بودن ماشین‌آلات و نبود آموزش‌های تخصصی و بالا بودن هزینه‌های تولید در صنعت چرم ایران
---	--

عوامل بیرونی

فرصت‌ها O:	استراتژی‌های SO:	استراتژی‌های WO:
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش فرصت خریدهای اینترنتی محصولات با توجه به توسعه تکنولوژی و شیوع پاندمی کرونا - افزایش تمایل مردم دنیا تا ۲۰۲۵ به استفاده از کفش‌های راحتی، کتانی (مد روز و فانتزی) چرمی و به‌طور کل محصولات چرمی - گسترش روزافزون تعاملات تجارت الکترونیک - افزایش تمایل مردم به استفاده از مواد طبیعی و تجزیه‌پذیر - تمایل مردم دنیا به خرید محصولات با کیفیت و ارزان و متنوع از نظر طراحی - گسترده بودن بازار چرم و محصولات چرمی (لباس کیف کفش صندل اتومبیل اکسسوری بار مسافر اثایه و لوازم دکوراسیون داخلی و...) - امکان همکاری استراتژیک بین‌المللی با کشورهای دیگر 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد مرکز خدمات فناوری تحقیقات و توسعه و طراحی صنعت چرم - نوسازی و بازسازی ماشین‌آلات در مناطق کم برخوردار تسهیلات بلاعوض (مانند ترکیه) - عدم اخذ عوارض از صادرات چرم مثل: از صادرات سالامبور چرم، عوارض اخذ نشود - در کارخانجات چرم سازی لایبراتورهایی به منظور تهیه رنگ ایجاد گردد - پیگیری استراتژی هزینه کمتر تولید با کمک شرکت‌های مشاور مدیریت و امکانات دولتی - استراتژی تمرکز و تمایز در تولیدات داخلی (بخش کوچکی از بازار بزرگ) کفش و صندل راحتی - امکان توسعه سرمایه‌گذاری مشترک داخلی 	<ul style="list-style-type: none"> - تولید اقلام مناسب نگهداری چرم مثل موم و وکس و... - جذب سرمایه‌گذار خارجی برای انتقال تکنولوژی به کشور - حذف عوارض در واردات اقلام و موارد مورد نیاز تولید - طراحی ویژه و اختصاصی سازی تولیدات به‌عنوان مثال طراحی پک‌های اقتصادی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها و خانواده‌ها - برای حمایت از صنایع نوپای داخل مردانه-زنانه-شرکتی - یادگیری تکنولوژی فرآوری به‌روز چرم خام از هند یا چین - افزایش فعالیت‌های Marketing و E-Marketing - توسعه تکنولوژی‌های بسته‌بندی به‌عنوان مثال امکان بسته‌بندی‌های زیبا و جذاب برای هدیه محصولات چرم - تلاش برای کاهش قیمت مصرف‌کننده در بازار داخلی - ورود به بازارها از طریق معاهده‌ها و توافق‌های بین‌المللی برای دارایی‌های

تهديدات: T	استراتژی ST:	استراتژی WT:
– شیوع اپیدمی کرونا و محدودیت‌های صادراتی	– پیوند استراتژیک بین‌المللی به منظور تحقیق و توسعه	– تماس مستقیم با مشتریان به‌وسیله فروش محصولات در خرده‌فروشی‌های کشورهای اروپایی و آمریکایی
– تحریم و نبود شرایط نقدشوندگی	– توسعه تولیدات در هفت منطقه آزاد شامل کیش، قشم، چابهار، انزلی، ارس، اروند و ماکو، بندر امام خمینی، امیرآباد، بندر شهید رجایی، بندر بوشهر، بندر آستارا، بندر نوشهر از بنادر ویژه اقتصادی هستند.	– تبدیل به کارگزار صادرات و حمل‌ونقل کننده صادراتی و توزیع‌کننده صادراتی و شرکت تجاری صادراتی
– حضور رقبای سرسخت در صنعت «کفش» به‌عنوان یک کالای استراتژیک چرم مانند: هند، پاکستان، چین، ویتنام و تایلند	– ثبت شرکت به منظور صادرات ساده‌تر و دور زدن تحریم‌ها در یکی از کشورهای اروپایی برای دستیابی به بازار اروپا و آمریکا- مثل کانادا	– گسترش زیرساخت‌های (اینترنتی) فروش داخلی
– عدم استقبال مشتریان داخلی از تولیدات داخلی (به‌عنوان مثال: بازار پر رونق چرم شمال پایتخت، در اختیار ترک‌ها می‌باشد)	– اعطای مجوز (چین، هند و پاکستان و انتقال دانش فنی)	– طرح‌های تشویقی دولت و تولیدکنندگان به ایجاد انگیزه خرید مصرف‌کنندگان داخلی (وام، بن و سایر مشوق‌ها)
– فعالیت تخصصی و بازار کانون کشورها در حوزه‌های:	– تلاش درجه توسعه برند و تصویر برند ایرانی در جهان به‌وسیله ساخت فیلم و تبلیغات بین‌المللی	– گسترش تبلیغات ویدئویی نظیر تیزهای تبلیغاتی رایگان در شبکه‌های پربازدید تلویزیون با هدف ترغیب مصرف‌کننده به‌کارگیری پیشبرد فروش-روابط عمومی برای آگاهی مصرف‌کننده
– آلمان: چرم صنعتی	– استراتژی تمرکز بر تولید محصولات که با پوست گاو و گوسفند هستند به دلیل تولید بیشتر این دو	– بسته‌های حمایتی گمرک از تولید و صادرات در اقتصاد مقاومتی
– برزیل، پرتغال و انگلیس: کفش	– شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی	– گسترش شبکه‌های توزیع منظم و گسترده داخلی و خارجی
– ترکیه: جیر و پوشاک	– افزایش تعداد قراردادهای بلندمدت با دامداری‌ها جهت کاهش وابستگی به واردات و افزایش حاشیه سود	
– توسعه برندیگ و مارکتینگ		
– در کشورهای رقیب		
– تقاضای بالای چرم در کشورهای که خود در این صنعت دارای مزیت رقابتی هستند نظیر: چین و هند و برزیل که بر تولید ارزان و نیروی کار ارزان تأکید دارند.		

منبع: یافته‌های پژوهش

۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر صنعت چرم ایران

فضای مربوط به صنعت چرم در محیط پیرامون خود با فرصت‌ها و تهدیدات عدیده‌ای روبه‌رو می‌باشد. این فرصت‌ها و تهدیدها در اثر نیروهای خارجی حاکم بر آن مقصد شکل می‌گیرند. به‌طور کلی نیروهای خارجی را می‌توان در پنج گروه نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی، نیروهای سیاسی، قانونی و دولتی، نیروهای فناوری و نیروهای رقابتی طبقه‌بندی کرد. هدف از بررسی عوامل خارجی آن است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیدهایی را که باید از آن احتراز نمود، یک فهرست نهایی تهیه شود.

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هریک از آنها مشخص شده که در اینجا با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی، وزن هریک از شاخص‌های عوامل داخلی و خارجی مشخص شده است. علاوه بر این به هریک از این عوامل نمره ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می‌باشد.

تعیین عوامل مؤثر خارجی

عوامل هفت‌گانه خارجی تأثیرگذار بر صنعت چرم کشور طبق نظر گروه دلفی به شرح زیر انتخاب شده است، این عوامل به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- عوامل اقتصادی، ۲- عوامل اجتماعی و فرهنگی، ۳- عوامل تکنولوژیکی، ۴- عوامل دولتی، قانونی و سیاسی، ۵- تولیدکنندگان صنعت چرم، ۶- رقبا، ۷- تأمین‌کنندگان و اعتبار دهندگان

تعیین ضریب اهمیت

ضریب اهمیت نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر موقعیت در صنعت چرم نسبت به یک عامل دیگر است. اعضاء گروه دلفی ضریب را از عدد صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) انتخاب نمودند. جمع ضرایب برابر با ۱ مفروض می‌باشد.

تعیین رتبه

به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه یک تا چهار داده شده و این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی صنعت چرم کشور در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد چهار به معنی این است که واکنش بسیار عالی بوده و عدد یک بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر صنعت چرم ایران

عوامل اصلی خارجی			
رتبه	ضریب	رتبه	امتیاز
فرصت‌ها			
۰.۳۱۵	۳.۵	۰.۰۹	۱. افزایش فرصت خریدهای اینترنتی محصولات با توجه به توسعه تکنولوژی و شیوع پاندمی کرونا
۰.۲۵	۳.۵	۰.۱	۲. افزایش تمایل مردم دنیا تا ۲۰۲۵ به استفاده از کفش‌های راحتی، کتانی (مد روز و فانتزی) چرمی و به‌طور کل محصولات چرمی
۰.۳۵	۳.۵	۰.۱	۳. گسترش روزافزون تعاملات تجارت الکترونیک
۰.۵۶	۳.۵	۰.۱۶	۴. افزایش تمایل مردم به استفاده از مواد طبیعی و تجزیه‌پذیر
۰.۱۷۵	۳.۵	۰.۰۵	۵. تمایل مردم دنیا به خرید محصولات با کیفیت و ارزان و متنوع از نظر طراحی
۰.۳۱۵	۳.۵	۰.۰۹	۶. گسترده بودن بازار چرم و محصولات چرمی (لباس کیف کفش صندل اتومبیل اکسسوری بار مسافر اثایه و لوازم دکوراسیون داخلی و...)
۰.۱۴	۳.۵	۰.۰۴	۷. امکان همکاری استراتژیک بین‌المللی با کشورهای دیگر نظیر: ایتالیا (پایتخت چرم اروپا مقصد چرم خام ایران) و ویتنام (پایتخت کفش چرم آسیا)
تهدیدها			
۰.۲۴۵	۳.۵	۰.۰۷	۱. شیوع پاندمی کرونا و محدودیت‌های صادراتی

امتیاز	رتبه	ضریب	عوامل اصلی خارجی
۰.۳۵	۳.۵	۰.۱	تحریم‌ها و نبود شرایط نقدشوندگی
۰.۳	۳	۰.۱	حضور رقبای سرسخت در صنعت «کفش» به‌عنوان یک کالای استراتژیک چرم مانند: هند، پاکستان، چین، ویتنام و تایلند
۰.۰۳۵	۳	۰.۰۱	عدم استقبال مشتریان داخلی از تولیدات داخلی (به‌عنوان مثال: بازار پر رونق چرم شمال پایتخت، در اختیار ترک‌ها می‌باشد)
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	فعالیت تخصصی و بازار کانونی کشورها
-	۱	-	آلمان: چرم صنعتی
-	۱	-	برزیل، پرتغال و انگلیس: کفش
-	۱	-	ترکیه: جیر و پوشاک
۰.۱۷۵	۳.۵	۰.۰۵	توسعه برندینگ و مارکتینگ در کشورهای رقیب
۰.۰۷	۳.۵	۰.۰۲	تقاضای بالای چرم در کشورهایی که خود در این صنعت دارای مزیت رقابتی هستند نظیر: چین و هند و برزیل که بر تولید ارزان و نیروی کار ارزان تأکید دارند.
۳.۴۴	-	۱	مجموع

منبع: یافته‌های پژوهش

مجموع نمره نهایی ۳.۴۴ به‌دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیانگر این است که فرصت‌های فرآروی صنعت چرم بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه استراتژی‌های کلان برای این صنعت باید به‌گونه‌ای تدوین شود که بتوان از فرصت‌های محیطی به نحو مناسب‌تری استفاده نمود.

۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر صنعت چرم ایران

هر محیطی در محدوده خود دارای نقاط قوت و نقاط ضعفی می‌باشد. عاملی به‌عنوان قوت تلقی می‌شود که مزیت رقابتی یا مهارت متمایزی باشد؛ یعنی فعالیتی که یک صنعت بهتر از صنایع رقیب خود انجام می‌دهد. عوامل ضعف نیز آنهایی هستند که یک محیط مربوط به فعالیت‌های صنعت چرم آنها را ضعیف انجام می‌دهد یا اصلاً توانایی انجام آنها را ندارد، درحالی‌که رقبای اصلی این توانایی را دارند. هدف از تدوین استراتژی‌ها در یک محدوده مربوط به صنعت چرم این است که آن تولیدکننده بتواند به‌خوبی از نقاط قوت خود استفاده نموده و نقاط ضعف خود را از بین ببرد. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. علاوه بر این به هر یک از این عوامل نمره ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می‌باشد.

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر صنعت چرم ایران

عوامل اصلی داخلی	ضریب	رتبه	امتیاز
نقاط قوت			
S1	کسب رتبه ۳ جهانی توسط ایران در تولید پوست و صادرات محصولات نیم ساخته	۰.۱	۳.۵
S2	امکان صادرات چرم به‌صورت سالامبور و خام	۰.۱	۳.۵
S3	توسعه صنعت دامپروری و تکنولوژی‌های تولید چرم در داخل	۰.۱۲	۳.۵

عوامل اصلی داخلی			
امتیاز	رتبه	ضریب	
S4	۲.۵	۰.۰۷	موقعیت استراتژیک جغرافیایی ایران و شرایط آب و هوایی مناسب آن به منظور توسعه تولید و صنعت چرم
S5	۳	۰.۰۸	کسب مزیت رقابتی در تولید نوع خاصی از انواع محصولات چرمی به‌عنوان مثال: بهترین چرم گاوی و بزى متعلق به مناطقی است که آب و هوای خشک داشته باشد و بهترین چرم گوسفندی نیز متعلق به دشت مغان و اطراف آن در ایران است.
S6	۳	۰.۰۸	وجود نیروی انسانی در کشور ایران به‌عنوان مثال: نرخ دستمزد ارزان در ایران ۶۰-۱۰۰ دلار ماهانه می‌باشد.
S7	۳	۰.۰۳	متریال اولیه قابل قبول و ارزان قیمت و در دسترس
S8	۳	۰.۰۶	کم بودن هزینه‌های تولید
S9	۲.۵	۰.۰۶	ظرفیت بالای تولید انواع چرم
S10	۳	۰.۰۸	در کشور ۲۲ میلیون جلد پوست گاو، ۱۸ میلیون جلد پوست گوسفند و ۷ میلیون جلد از آن پوست بز است.
S11	۳.۵	۰.۰۲	پتانسیل بالای صادراتی به‌عنوان مثال ۱۰ درصد چرم سبک تولید در کشور مورد نیاز بازار داخل است و ۹۰ درصد دیگر صادر می‌شود.
S12	۳.۵	۰.۰۲	وجود پتانسیل تولید گسترده در بیش از ۴۰۰ واحد تولیدی پوست و سالامبور در کشور
نقاط ضعف			
W1	۱.۵	۰.۰۶	مشکلات دولتی ایران از جمله: فقدان برند و تصویر برند در سال‌های اخیر، نوسانات دلار، قاچاق متریال خام، بهره‌وری نیروی انسانی و ...
W2	۱	۰.۰۳	عدم کفایت زیرساخت‌های اساسی در خرید و فروش برای این صنعت
W3	۱.۵	۰.۰۴	قاچاق محصولات به‌طور سازمان یافته یا غیرسازمان یافته
W4	۱.۵	۰.۰۲	نرخ بالای صادرات چرم به‌صورت سالامبور و خام با حاشیه سود پایین به جای صادرات محصولات با حاشیه سود بالا
W5	۱	۰.۰۲	عدم کفایت زیرساخت‌ها و ابزار لازم برای فرآوری و تولید محصولات چرمی
W6	۱	۰.۰۱	سهم ۴ درصدی از بازار جهانی پوست
W7	۱	۰.۰۱	نرخ پایین اشتغال‌زایی تولید چرم به‌صورت پوست (به‌عنوان مثال در تولید پوست هفت نفر اشتغال ایجاد می‌شود در صورتی که با تبدیل آن به چرم اشتغال‌زایی به ۳۵ نفر و در صورت تبدیل شدن به البسه به ۲۰۰ نفر افزایش خواهد یافت).
W8	۱	۰.۰۱	سهم پایین صنعت چرم ایران از بازار بین‌المللی: تنها ۵ صدم درصد از کل بازار ۲۱ میلیارد دلاری چرم سنگین دنیا را در اختیار داریم.
W9	۳.۵	۰.۰۲	نرخ پایین بهره‌وری واحدهای تولیدی به‌عنوان مثال: واحدها به خاطر مشکلات اقتصادی، با کمتر از ۱۵ درصد ظرفیت مشغول به کار هستند و خام فروشی، معضلی در دنیای چرم کشور است.
W10	۳.۵	۰.۰۲	فروسله بودن ماشین‌آلات و نبود آموزش‌های تخصصی و بالا بودن هزینه‌های تولید در صنعت چرم ایران
			مجموع
۳.۷۸۵	-	۱	

منبع: یافته‌های پژوهش

در این جدول اگر میانگین نهایی کمتر از ۲/۵ باشد یعنی صنعت از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲/۵ باشد صنعت دارای قوت می‌باشد. مجموع نمره نهایی ۳۰۷۸۵ به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بیانگر آن است که نقاط قوت مربوط به صنایع دستی کشور از نقاط ضعف آن بیشتر می‌باشد و استراتژی‌های کلان باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان این نقاط ضعف را برطرف نمود.

بر اساس نتایج به دست آمده و استراتژی‌های معرفی شده در ماتریس SWOT می‌توان نتیجه‌گیری کرد برای کسب مزیت رقابتی در توسعه صادرات چرم لازم است که فرصت‌ها را کشف و با شناخت تهدیدها آنها را مدیریت و با تمرکز بر نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف این صنعت می‌تواند در مناسب‌ترین جایگاه قرار گیرد. برای رسیدن به این مهم، استراتژی‌های بهینه در ماتریس SWOT به تفکیک معرفی شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از مهم‌ترین گام‌های سازمان‌ها برای توسعه تولید و تجارت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت ورود به بازارهای جهانی و گسترش فعالیت‌های بین‌المللی جهت صادرات است. در سال‌های اخیر با توجه به وضعیت اقتصادی-سیاسی کشور و تحریم ایران در حوزه نفت و محدودیت تجارت بین‌الملل و محدودیت‌های نقل و انتقالات مالی، نیاز کشور به توسعه صادرات و ورود فعال‌تر به بازارهای جهانی بیش از پیش اهمیت یافته و توسعه صادرات غیرنفتی ضرورت جدی یافته است. در توضیح این فرایند باید گفت توسعه صادرات به استمرار تولید، توسعه سرمایه‌گذاری‌های جدید، و توسعه و حفظ اشتغال موجود خواهد انجامید. همه این موارد به تحقق توسعه اقتصادی می‌انجامد. از این رو، این مهم باید از ابعاد مختلف مورد توجه بیشتری قرار گیرد. در شرایط کنونی وضعیت صادرات غیرنفتی در کشور در حالت بحرانی قرار دارد. کشور ما در این زمینه قابلیت‌های فراوانی دارد و می‌تواند با برنامه‌ریزی درست و خط‌مشی بازاریابی مناسب در این صنعت گام‌های مؤثری بردارد و جایگاه خود را در عرصه جهانی تثبیت کند. ضرورت این امر در حالی است که بسیاری از صنایع کشور ما قابلیت‌های بسیار بالایی برای ورود به بازارهای جهانی دارند و می‌توانند با ایجاد برنامه‌ریزی مناسب در قیاس با رقبا به مزیت رقابتی جهانی دست یابند. تحقیقات نشان می‌دهد که دغدغه اصلی شرکت‌های بین‌المللی بهبود عملکرد صادراتی می‌باشد. هر کشوری که بخواهد روی پای خود بایستد باید تولیدات داخلی خود را در عرصه بین‌الملل به رقابت بگذارد تا به هدف اصلی خود برسد و این همه جز با صادرات پایدار میسر نمی‌شود. نوسانات قیمت ارز، واردات چرم قاچاق بی کیفیت و عوامل دیگری از این دست موجب شده تا صنعتگران و فعالان صنفی چرم، این روزها حال و روز خوشی نداشته باشند. فعالان اقتصادی در زمینه چرم دغدغه‌ها، گلایه‌ها و البته ظرفیت‌های قابل توجهی دارند، که در صورت اهمیت دادن به آنها توسط مدیران و مسئولان، می‌توانیم شاهد شکوفایی ظرفیت تولیدکنندگان داخلی، حمایت از کالای ایرانی و در نهایت تقویت اقتصاد مقاومتی باشیم. برای مثال وضعیت واحدهای تولیدی در سال‌های ۹۵، ۹۶ و به‌ویژه ۹۷ در حوزه چرم وخیم بوده است. جهش ناگهانی نرخ ارز، گران شدن ماشین‌آلات، محدودیت‌های تخصیص ارز در این واحدها و نقل و انتقالات ارز از دلایل این اوضاع است. عدم نوسازی و بهره‌وری نیز یکی دیگر از علل مشکلات واحدهای تولیدی چرم است. در استان تهران ۴۷۹ واحد صنعتی چرم نیاز به بازسازی دارد، که از این تعداد تنها ۹۶ واحد، آن هم با امکانات و منابع خویش نوسازی و بازسازی شده‌اند.

این مشکلات برای صنعتگران وجود دارد و مانع بهره‌گیری از ظرفیت آنها در شرایط تحریم می‌شود، اما برخی از مشکلات برای صنایعی خاص وجود دارد، که از جمله آن قاچاق، عدم اعمال تعرفه مناسب و یا جلوگیری از ورود کالاهای وارداتی بی کیفیتی است، که به صنعتگران داخلی ضربه می‌زند. صنعت چرم، یکی از این صنایع است، که زخم کهنه ورود کالای بی کیفیت قاچاق، عدم اعمال تعرفه‌های مناسب و نیز صادرات مواد خام تولیدکنندگان را آزار می‌دهد. همان‌طور که در مقدمه مقاله ذکر شد سوال پژوهشی که این مقاله در پی پاسخ به آن است بدین شکل است که برای دست یافتن به مزیت رقابتی در صادرات چرم برای صادرکنندگان چرم در ایران چه استراتژی‌هایی اولویت دارند؟ بر

اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل SWOT پاسخ سوال پژوهش به شرح زیر است. استراتژی‌های معرفی شده از ماتریس SWOT عبارت‌اند از:

استراتژی تهاجمی یا SO: در واقع هدف از این استراتژی (Strengths – Opportunities) این است که از فرصت‌های خارجی با تمرکز بر نقاط قوت شناسایی شده به بهترین شکل بهره‌برداری گردد.

استراتژی محافظه کارانه یا WO: استراتژی (Weaknesses – Opportunities) به منظور کاهش اثرات ناشی از نقاط ضعف صنعت از فرصت‌های موجود استفاده می‌شود.

استراتژی رقابتی یا ST: در استراتژی (Strengths – Threats) تمرکز بر این است که چه تدابیری اندیشیده شود تا به منظور غلبه (کاهش یا از بین بردن) بر تهدیدهای خارج از صنعت از نقاط قوت و توانمندی‌های صنعت استفاده نمود.

استراتژی تدافعی یا WT: هدف (Weaknesses – Threats) این است که چه تصمیماتی اتخاذ گردد که در برابر تهدیدهای شناسایی شده، ضعف‌های صنعت به حداقل ممکن برسد.

بنابراین، با توجه به مؤلفه‌های ارائه شده در ماتریس SWOT می‌توان لیستی از استراتژی‌های منطبق بر هر یک از گزینه‌های فوق را برای صنعت چرم در ایران به منظور کسب مزیت رقابتی در صادرات به مرحله اجرا گذاشت. بر اساس نتایج بدست آمده به سیاستگذاران و مدیران صنعت چرم در ایران توصیه می‌شود برای کسب مزیت رقابتی در صنعت چرم از رویکرد منبع محور (RBV) استفاده و از این طریق استراتژی‌های مناسب را تدوین نموده و به اجرا بگذارند.

References

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Dzikron, M., Primiana, I., Kaltum, U., & Wibisono, D. (2020). Design of The Competitiveness Model in Leather Tanning Industry. *Development Management*, 18(2), 1-8. [https://doi.org/10.21511/dm.18\(2\).2020.01](https://doi.org/10.21511/dm.18(2).2020.01)
- Grumiller, J. (2020). Analyzing industrial policy regimes within global production networks: the Ethiopian leather industry. *Journal of Economic Geography*, 21(3), 433-457. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaa021>
- Hashempour, M., & Ghazanfari, M. (2021). Comparison of Environmental Laws of Mines in Iran, Australia, Chile, India, Turkey, Canada, South Africa, and China. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 18(1), 139-151. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.131054>
- Hosseini, S. S., & Malek Mohammadi Chehel Khaneh, M. (2007). Measurement Of Iran's Leather Industry Comparative And Competitive Advantages In World Market. *Iranian journal of trade studies*, 11(44), 235-265. <https://www.sid.ir/paper/7526/en>
- MohammadPoormir, M. M., Shojaei, S., Samiei, R., & Ashrafi, M. (2020). Investigating the underlying factors affecting the commercialization of technological research achievements A Mixed Approach (Case Study: Technical and Vocational University of Iran). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(2), 33-50. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105312_496e3b7e60807fcbf5ef61298ed6ae46.pdf
- Moreno-Moya, M., & Munuera-Aleman, J. L. (2016). The differential effect of development speed and launching speed on new product performance: An analysis in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 750-770. <https://doi.org/10.1111/jsb.m.12170>

- Morshedi, S., Nonnejad, M., Ebrahimi, M., & Haghighat, A. (2020). Assess the comparative advantage of exporting chemical and petrochemical products using the opportunity cost of domestic resources. *new economy and trad*, 15(2), 141-179. <https://doi.org/10.30465/jnet.2020.6120>
- Motafakker, A. M. A., Ghalebi, S., & Jahangiri, K. (2011). Investigation On The Comparative Advantages And Priorities Of Target Markets For Exporting Iranian Raw Hides And Skins. *journal of macroeconomics (journal of economic sciences)*, 6(11), 149-168. <https://www.sid.ir/paper/150922/en>
- Öner, S. (2013). Translator as Researcher: Perspectives on Training and Life-long Professional Improvement of Translators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 3159-3166. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.365>
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster. [https://www.google.com/books/edition/Competitive Advantage of Nations/onk4QH2rxGIC?hl=en](https://www.google.com/books/edition/Competitive_Advantage_of_Nations/onk4QH2rxGIC?hl=en)
- Quaye, D. M., Sekyere, K. N., & Acheampong, G. (2017). Export promotion programmes and export performance. *Review of International Business and Strategy*, 27(4), 466-483. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2017-0021>
- Rasekh Jahromi, E., & Noraniazad, S. (2021). Non-parametric Measuring of Market Structure and Comparative Advantage of Iran's Medicinal Plants Export and its Main Trading Partners. *Journal of Industrial Economics Research*, 5(16), 35-46. <https://doi.org/10.30473/indeco.2021.7660>
- Saleimian, H., & Sarvestani, M. (2019, July 22). *Identification and ranking of problems and barriers to the export of petrochemical products (application of Porter's competition diamond model)*. Third National Conference on New Management and Accounting Studies., Karaj, Iran. <https://civilica.com/doc/913271/>
- Shalbuzov, N., Fikretzade, F., & Huseyn, R. (2020). The International Competitiveness of Azerbaijani fruit and vegetable products. *Studies in Agricultural Economics*, 122(1), 51-55. <https://doi.org/10.7896/j.1921>
- Valentin, E. K. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Wu, C-W. (2016). The international marketing strategy modeling of leisure farm. *Journal of Business Research*, 69(4), 1345-1350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.105>