

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۱- تابستان ۱۳۸۸

صص ۹۹ - ۱۱۷

بررسی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات صنعت کفش و دمپایی

منیژه قره‌چه*، رضا مرادی**

چکیده

پیشبرد اهداف توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور با حصول اطمینان از تداوم کسب و تأمین منابع ارزی مورد نیاز محقق می‌شود. با توجه به تأکید برنامه‌های توسعه بر خلاصی از اقتصاد تک محصولی و تشویق صادرات غیرنفتی لازم است بررسی‌های گسترده‌ای به منظور شناخت و استفاده از برتری‌های نسبی بالقوه کشور در عرصه‌های مختلف تولیدی و صنعتی به عمل آید. صنعت کفش و دمپایی ایران از جمله صنایع کشور است که دارای مزیت رقابتی بالا می‌باشد و با وجود مقبولیت و مطلوبیت دیرینه چرم ایران در سطح جهانی از (جهت کیفیت و مرغوبیت) متأسفانه در سال‌های اخیر به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته و از این رو به تدریج جایگاه شایسته خود را از دست داده است. بنابراین در تحقیق حاضر سعی شده تا با توجه به مزیت‌های نسبی بالایی که این صنعت در کشور دارد، شیوه مناسب دستیابی به مزیت رقابتی در این صنعت با توجه به راهبردهای رقابتی پورتر مورد بررسی قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: مزیت رقابت، صادرات کفش و دمپایی، راهبرد.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۰۳/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱۰/۲۷

* استادیار دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: ghareche@yahoo.com

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

مقدمه

مؤسسات تجاری کشور باید با تغییر در وسعت دیدشان از بازارهای درونی به بازارهای خارجی و با در نظر گرفتن ضرورت انجام فعالیت جهانی و هدفمند کردن آن و همچنین باور توانایی رقابت با سایر کشورها و اعتقاد به داشتن نقش اساسی و پیشرو در تمدن جدید و راهبری آن، ضمن تقویت این باور با یک برنامه‌ریزی مدون و مشخص و با بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی و انتخاب برنامه‌ریزی متناسب، بیش از پیش در اقتصاد جهانی خودنمایی کنند.

ضرورت این امر در حالی است که بسیاری از صنایع کشور ما - خصوصاً صنعت کفش و دمپایی - از قابلیت‌های بسیار بالایی برای ورود به بازارهای جهانی برخوردارند و می‌توانند با ایجاد برنامه‌ریزی جهانی مناسب در قیاس با رقبا به مزیت رقابتی دست یابند. به‌طور کلی مؤلفه‌های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارز آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه‌سازی، مهارت‌سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است.

با توجه به گسترش رقابت در سطح بین‌المللی و شکل‌گیری رقابت جهانی تنها شرکت‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که قادر باشند به واسطه خدمات و محصولاتتی که عرضه می‌کنند ارزش بیشتری را برای مشتریان خود ایجاد نمایند. بنابراین هدف اصلی این تحقیق، بررسی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات کفش و دمپایی با استفاده از راهبردهای رقابتی پورتر و در آخر ارائه راهکارهای عملی برای اجرای راهبردهای بهینه می‌باشد. و در ضمن اهداف فرعی تحقیق نیز شامل موارد زیر می‌باشد:

- بررسی وضعیت موجود صنعت کفش و دمپایی کشور
- بررسی مشکلات و تنگناهای صنعت کفش کشور
- بررسی وضعیت رقابتی ایران در تولید انواع کفش

-بررسی مزیت نسبی صنعت کفش ایران درمقایسه با سایر کشورها
-بررسی بازارهای مناسب صادراتی برای صنعت کفش کشور

روش رقابتی

یکی از روش های جدید برنامه ریزی راهبردی این است که به وسیله مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد، در اوایل دهه ۱۹۸۰ ابداع شد و تا اواخر آن دهه تکامل یافت [۶]. این روش برنامه ریزی به رقبای بالقوه و بالفعل سازمان یا به عبارت بهتر تولیدات آن توجهی خاص مبذول می دارد و به همین جهت به روش «رقابتی برای طراحی راهبرد» معروف شده است.

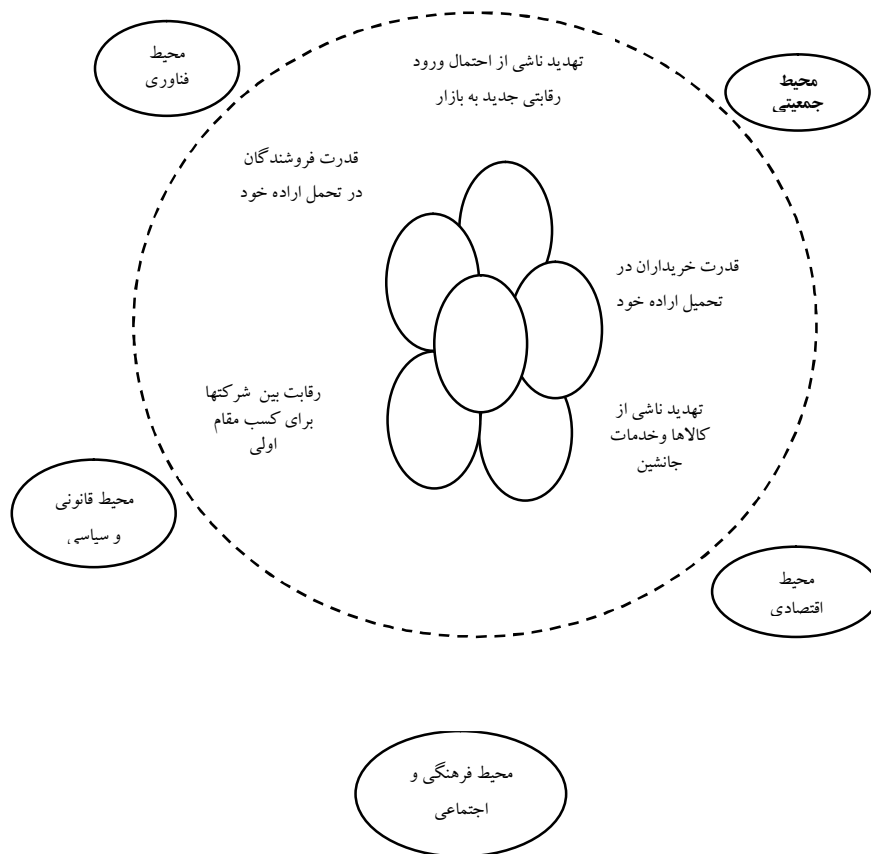
به نظر پورتر عناصر عمده ای که سازمان را محصور کرده و آن را تحت تأثیر قرار می دهد با توجه به نمودار ۱ عبارتند از: [۷]

۱. تهدیدهای ناشی از احتمال ورود رقبای جدید به بازار.
۲. قدرت فروشندگان مواد اولیه در تحمیل خواسته های خود به خریداران.
۳. توانایی خریداران محصولات در تحمیل اراده خود به فروشندگان.
۴. تهدیدهای ناشی از ورود یا رونق یافتن محصولات جایگزین در بازار.
۵. تلاش های شرکت های رقیب در قلمرو صنعت برای پیشی گرفتن از یکدیگر.



نمودار ۱. عوامل راهبردی مؤثر بر رقابتهای درون صنعت [۳]

پورتر معتقد است که ماهیت رقابت‌های درون یک صنعت را عناصر فوق تعیین می‌کند و چون طراحی راهبرد بدون توجه به رقابت مفهومی ندارد هر راهبرد باید در بطن خود آمادگی چگونگی رویارویی با عناصر فوق را داشته باشد. استفاده از روش رقابتی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها، تهدیدها و محدودیت‌های محصورکننده آن، ایجاب می‌نماید عناصری که در خارج از سازمان آن را به مبارزه دعوت می‌کند مشخص شوند. طبعاً با مشخص شدن مواضع و قوای رقبا، توانایی‌های خریداران و فروشندگان، شدت رقابت در صنعت، امکان ورود رقبای جدید به بازار و شدت تهدیدهای بالقوه از سوی کالاهای جایگزین چارچوبی به وجود می‌آید که در محدوده آن بسادگی می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمانی را ارزشیابی کرد. پس از آن می‌توان راهبردهایی که سازمان را در قیاس با رقبا از مزیت راهبردی برخوردار می‌سازد، انتخاب کرد (نمودار ۲).



نمودار ۲. عوامل راهبردی مؤثر بر رقابت‌های درون صنعت همراه با عوامل کلان [۳]

پورتر با استفاده از چارچوب مذکور و براساس تحقیقات میدانی خود سه راهبرد عمومی پیشنهاد می‌کند و معتقد است این راهبردها می‌توانند مزیت‌های لازم را در سازمان‌ها به‌وجود آورند.

راهبردهای عام رقابت

برخی از متخصصان برنامه‌ریزی براین باورند که فلسفه عمومی انجام کسب و کار که در بیانیه مأموریت شرکت اظهار شده است باید قبل از اینکه به صورت

راهبرد بلندمدت مشخص و تعریف شود، به یک بیان کلی از گرایش راهبردی شرکت تبدیل گردد؛ به عبارت دیگر، راهبرد اصول بلندمدت باید مبتنی بر یک ایده محوری پیرامون بهترین رویکرد شرکت جهت رقابت در بازار باشد. اصطلاح مشهور برای این ایده اصلی «راهبرد عام» است که به وسیله پورتر توسعه یافته و بسیاری از برنامه‌ریزان معتقدند راهبرد بلندمدت باید برای کسب مزیت رقابتی بریکی از سه راهبرد عام تکیه کند [۷].

۱. کوشش برای رهبری بهای تمام شده در آن صنعت یا پیشگامی در کاهش هزینه ها؛

۲. تلاش برای خلق کردن و ساختن محصولات خاص برای گروه‌های مختلف مصرف‌کننده از طریق تمایز یا تفاوت یا به عبارت دیگر متمایزسازی؛

۳. عرضه محصولات برای یک یا چند گروه خاص مصرف‌کننده یا خریدار صنعتی و یا به عبارت دیگر تمرکز.

مدافعان راهبردهای عام بر این باورند که انتخاب هر کدام از این راهبردها برای شرکت سودی بالاتر از متوسط صنعت تولید خواهد کرد و به دلایل متفاوتی این شرکتها موفق خواهند بود. در ادامه به توضیح بیشتر هریک از این راهبردها می پردازیم.

الف) متمایزسازی

متمایزسازی عبارت است از: ایجاد یک ویژگی در یک محصول یا خدمت به طوری که به واسطه آن خصوصیت، آن کالا یا خدمت آشکارا از کالاها یا خدمات مشابه متمایز شود. منظور از ایجاد وجه تمایز در یک کالا یا خدمات این است که در متقاضیان آن کالاها یا خدمات نوعی احساس وفاداری نسبت به تولیدکننده و عدم تمایل نسبت به رقبا برانگیخته شود. متمایزسازی لزوماً با کاهش هزینه تولید یا قیمت فروش ارتباطی ندارد و عمدتاً به ویژگی ظاهری، کیفیت و

کاربردهای کالا و خدمات مربوط است. بنابراین با توجه به مفهومی که به متمایزسازی نسبت داده شد قیمت فروش و محدود بودن محل جغرافیایی عرضه یک کالا یا خدمت را نمی‌توان وجوه تمایز آنها با محصولات مشابه به‌شمار آورد.

ب) پیشگامی در کاهش هزینه‌ها

کاستن هزینه‌های اصلی (چگونگی خرید و فروش، عملیات بازاریابی، تولید، بازاریابی، تبلیغات و خدمات پس از فروش) و عملیات پشتیبانی (ایجاد بنیان‌های لازم، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی، ایجاد فنون و روش‌های پیشرفته و به-کارگیری سامانه‌های تدارکاتی خطاناپذیر) به‌طوری که به کیفیت محصولات تولید شده لطمه‌ای وارد نکند می‌تواند یک تولیدکننده را در قیاس با تولیدکنندگان دیگر در موقعیت بهتری قرار دهد. اگر حاشیه سودی که در اثر پیشگامی در کاهش هزینه‌ها عاید می‌شود بیش از مقدار سودی باشد که به‌طور معمول نصیب سایر تولیدکنندگان صنعت ذیربط می‌شود، هدف این راهبرد تحقق یافته است.

ج) تمرکز

تمرکز راهبردی است که اعمال دو راهبرد فوق را در یک قلمرو محدود تجویز می‌کند. بنابراین می‌توان از پیشگامی در کاهش هزینه‌ها در قلمرو محدود و نیز از متمایزسازی در یک قلمرو خاص دیگری سخن گفت. با اتخاذ این راهبرد لازم نیست بازار خاصی مانند: بازار کفش به‌طور کلی مورد توجه قرار گیرد و می‌توان راهبرد را بر روی تولید کفش یا دمپایی پلاستیکی برای شنا و حمام جهت بچه‌های هفت تا سیزده ساله متمرکز کرد. چنانکه گفته شد این راهبرد با دو راهبرد دیگر قابل ترکیب است.

جدول ۱، الزامات مورد نیاز برای موفقیت هر کدام از راهبردهای عام را مطرح کرده است:

جدول ۱. الزامات برای راهبردهای عام رقابت [۲].

راهبرد عام رقابت	مهارت‌ها و منابع مورد نیاز شرکت	الزامات سازمانی مشترک
رهبری بهای تمام شده	- دسترسی به سرمایه و سرمایه‌گذاری ثابت پایدار - مهارت‌های مهندسی فرایند - نظارت شدید نیروی کار یا عملیات فنی	- کنترل شدید هزینه‌ها - گزارش‌های کنترلی و تفصیلی فراوان
	- آسان بودن برای تولید و تحویل به دلیل طراحی خاص - سیستم توزیع کم هزینه	- ساختار سازمانی و مسئولیت پذیری سیستم انگیزش مبتنی بر دستیابی به هدفهای دقیق و معمولاً کمی
تمایز یا تفاوت	- توانایی‌های بازاریابی قوی مهندسی محصول - استعداد خلاقیت و تشخیص توانایی قوی در تحقیق بنیادی	- همکاری قوی در میان بخش‌های بازاریابی، تحقیق و توسعه محصول
	- شهرت شرکت برای کیفیت یا رهبری راهبرد - سنت بلندمدت شرکت در صنعت یا ترکیبی از مهارت‌های مختلف	- انگیزه‌ها و سنجش‌های کیفی به جای سنجش‌های کمی
	- همکاری قوی با شبکه‌ها	- جذب افراد خلاق، دانشمند و نیروی کار متخصص
تمرکز	- ترکیبی از سیاست‌های بالا در بازار هدف - راهبردی خاص	- ترکیبی از سیاست‌های فوق در بازار مورد نظر

لازم به ذکر است که، اگر چه هر کدام از راهبردهای عام یک شرکت را قادر می‌سازند که مزیت‌های رقابتی معینی را به حداکثر برسانند، اما درعین حال

خطرهایی را نیز به شرکت تحمیل می‌کند؛ برای مثال، راهبرد رهبری هزینه با خطر توسعه فناوری هزینه پایین از سوی رقیب و یا راهبرد تمایز با خطر تقلید رقبا روبرو است. همچنین شرکت‌های بزرگ ممکن است به حوزه شرکت‌هایی که راهبرد تمرکز را انتخاب کرده‌اند ورود پیدا کنند. جدول زیر، ریسک‌های این راهبردها را مطرح کرده است [۲].

جدول ۲. ریسک‌ها و خطرهای مرتبط با هر یک از راهبردهای عام

خطرهای رهبری هزینه	خطرهای تمایز	خطرهای تمرکز
رهبری هزینه قابل دوام نیست	تمایز قابل دوام نیست	تقلید راهبرد تمرکز
تقلید رقبا	تقلید رقبا	کاهش جذابیت بخش انتخابی به دلیل:
تغییرات فناوری	کاهش اهمیت، تمایز برای مصرف‌کنندگان	-کاهش تقاضا
تحلیل رفتن سایر مبانی رهبری هزینه	عدم توجه به هزینه زیان آور است	-تحلیل رفتن ساختاری
زیان عدم توجه به کیفیت	شرکت‌های متمرکز بر تمایز به بیشترین تفاوت در بخشها دست خواهند یافت	ضربه از سوی رقبای بزرگ:
رقابت با انتخاب کنندگان راهبرد تمرکز توأم با رهبری بهای تمام شده		-تفاوت اندک بخشی از سایر بخشها
		-مزیت‌های افزایش یک خط وسیع
		-تمرکز کنندگان جدید بر زیربخش‌های صنعت

روش تحقیق

نوع تحقیق: روش تحقیق براساس هدف از نوع کاربردی است. چرا که از نتایج آن می‌توان برای بهبود روش‌ها و نگرش‌های افراد صادرکننده در صنایع تولیدی کفش ماشینی و افراد مرتبط با صادرات در سازمان‌های مربوطه استفاده نمود. تحقیق حاضر به بررسی روش و ماهیت توصیفی وضعیت و موقعیت کلی صادرات صنایع کفش و دمپایی در استان قم می‌پردازد. همچنین این تحقیق از نظر مکانی از نوع میدانی می‌باشد.

فرضیات تحقیق: تحقیق دارای سه فرضیه به شرح ذیل می‌باشد.

فرضیه اول: از طریق به کارگیری راهبرد کاهش هزینه می‌توان در صادرات صنعت کفش و دمپایی به مزیت رقابتی دست یافت.

فرضیه دوم: از طریق به کارگیری راهبرد تمایز می‌توان در صادرات صنعت کفش و دمپایی به مزیت رقابتی دست یافت.

فرضیه سوم: از طریق به کارگیری راهبرد تمرکز می‌توان در صادرات صنعت کفش و دمپایی به مزیت رقابتی دست یافت.

روش‌های گردآوری اطلاعات: به‌طور کلی روش‌های گردآوری اطلاعات این تحقیق به شرح زیر می‌باشد.

۱. مشاهدات و تجربیات محقق

۲. مصاحبه با تولیدکنندگان و صادرکنندگان

۳. مراجعه به اسناد و مدارک و گزارشات

۴. پرسش‌نامه

جدول ۳. متغیرهای مورد بررسی در پرسش‌نامه و ارتباط هر یک از آنان با فرضیات

فرضیات	متغیرهای مرتبط
فرضیه اول	۱. ایجاد اختیارات شدیداً متمرکز (سؤال سوم)
	۲. اعمال سرپرستی مستقیم (سؤال چهارم)
	۳. گرفتن گزارش‌های دقیق و مستمر (سؤال پنجم)
	۴. ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت (سؤال ششم)
	۵. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای دقیق و کمی (سؤال هفتم)
	۶. ایجاد مهارت‌های بالا در طراحی فرایند (سؤال هشتم)
	۷. به کارگیری روش‌های عملیاتی استاندارد (سؤال نهم)
	۸. به کارگیری تکنولوژی‌های ساده در فرایند تولید (سؤال دهم)
	۹. تهیه مواد اولیه ارزان و مناسب (سؤال یازدهم)
	۱۰. تهیه ماشین‌آلات و قطعات ارزان و مناسب (سؤال دوازدهم)
	۱۱. استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب (سؤال سیزدهم)
	۱۲. کاهش هزینه‌های اداری و سربار (سؤال چهاردهم)
	۱. به کارگیری ساختارهای منعطف (سؤال پانزدهم)
	۲. ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخش‌های مختلف شرکت (سؤال شانزدهم)
	۳. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدف‌های کیفی (سؤال هفدهم)

۴. نوآوری در دادن پاداش به کارکنان (سؤال هیجدهم)
۵. استخدام کارکنان خلاق و مبتکر (سؤال نوزدهم)
۶. تشویق و ترغیب به خلاقیت (سؤال بیستم)
۷. افزایش توانایی‌های بازاریابی (سؤال بیست و یکم)
۸. تمرکز و توجه به مشتریانی که به قیمت توجهی ندارند (سؤال بیست و دوم)
۹. انجام تحقیقات اصولی در بازارهای خارجی (سؤال بیست و سوم)
۱۰. ارائه خدمات متمایز (سؤال بیست و چهارم)
۱۱. تبلیغات بسیار زیاد در رابطه با محصولات در بازارهای خارجی (سؤال بیست و پنجم)
۱۲. ایجاد یک تصویر متمایز از محصولات در بازارهای خارجی (سؤال بیست و ششم)
۱۳. ایجاد یک سیستم توزیع متمایز (سؤال بیست و هفتم)
۱۴. ایجاد یک سیستم تولید متمایز (سؤال بیست و هشتم)
۱۵. تهیه مواد اولیه متمایز (سؤال بیست و نهم)
۱۶. استفاده از تکنولوژی پیشرفته (سؤال سی و یکم)
۱۷. تمرکز بر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا (سؤال سی و یکم)
۱۸. افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا (سؤال سی و دوم)
-
۱. تمرکز بر تولید و ارائه نوع خاصی از محصولات (سؤال سی و سوم)
۲. تمرکز بر نوع خاصی از مشتریان (سؤال سی و چهارم)
۳. تمرکز بر بخش‌های خاصی از بازار (از لحاظ جغرافیایی) (سؤال سی و پنجم)

به منظور تأمین روایی پرسش‌نامه ابتدا سؤالات طراحی شده و سپس بین ۵ نفر از صادرکنندگان توزیع گردید و نظرات آنها مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به نظرات آنها تغییراتی در سؤالات و نیز گزینه‌های برخی از سؤالات داده شد.

جهت تعیین اعتبار پرسش‌نامه تحقیق، از نرم افزار SPSS استفاده گردیده و مقدار Alpha تعیین شده است. اعتبار پرسش‌نامه از طریق تست آلفا کرونباخ به وسیله نرم افزار SPSS به دست آمده است. مقدار آلفا به دست آمده ۰/۷۲۴۸ می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری این پژوهش در برگیرنده کلیه صادرکنندگان کفش ماشینی در استان قم می‌باشد که تعداد آنها با توجه به اطلاعات موجود در سازمان صنایع و معادن استان، ۱۵ شرکت بوده که همگی آنها تولیدکننده نیز می‌باشند. با توجه به تعداد کم صادرکنندگان کفش و دمپایی، در این تحقیق همه آنها به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند.

روشهای آماری: در این تحقیق، از آمار توصیفی با به کارگیری جداول فراوانی، شاخص‌های مرکزی، و شاخص‌های پراکندگی توزیع جهت توصیف و تحلیل داده‌ها استفاده شده است و آزمون نسبت موفقیت برای تأیید یا رد و فرضیات تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل جمعیت‌شناختی: بر اساس سؤال اول میزان تحصیلات صادرکنندگان بررسی شد و در نهایت جدول ۴، حاصل شد.

جدول ۴: توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب آخرین مدرک تحصیلی

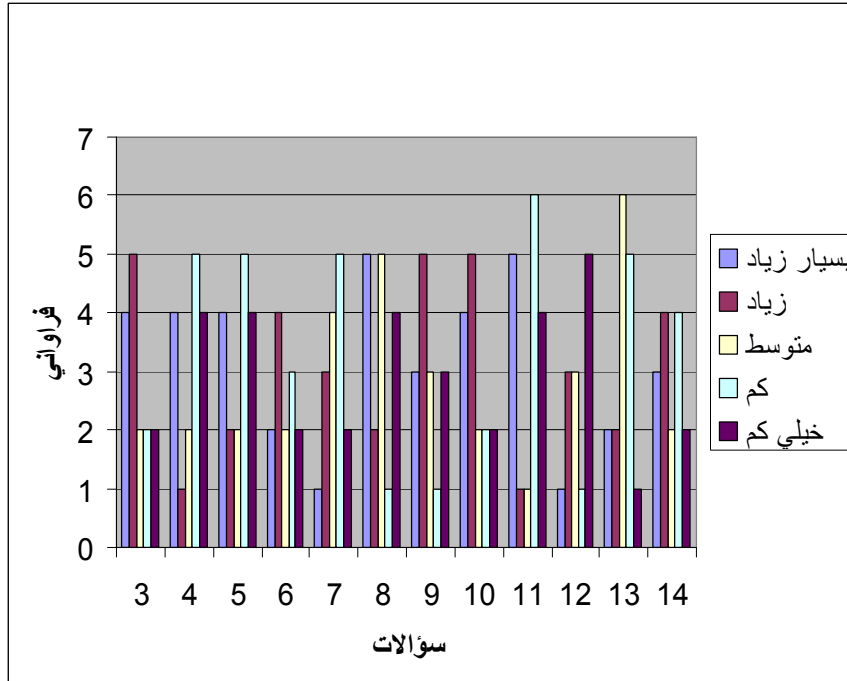
آخرین مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
دیپلم و پایین‌تر	۷	۴۶/۶۷	۷	۴۶/۶۷
فوق دیپلم	۴	۲۶/۶۷	۱۱	۷۳/۳۳
لیسانس	۴	۲۶/۶۷	۱۵	۱۰۰
فوق لیسانس و بالاتر	۰	۰	۱۵	۱۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

طبق سؤال دوم میزان تجربه و مدت فعالیت صادرکنندگان بررسی شد.

جدول ۵: توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب تجربه و مدت فعالیت

مدت فعالیت	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	درصد تجمعی
فعالیتی نداشتم	۰	۰	۰	۰
کمتر از ۵ سال	۴	۲۶/۶۷	۴	۲۶/۶۷
از ۵ تا ۱۰ سال	۴	۲۶/۶۷	۸	۵۳/۳۳
از ۱۰ سال به بالا	۷	۴۶/۶۷	۱۵	۱۰۰
کل	۱۵	۱۰۰		

آزمون فرضیات تحقیق: به طور کلی نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول را می توان در نمودار زیر مشاهده نمود:



نمودار ۳. نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه اول

مقدار نسبت پاسخهای موافق $p = \frac{12}{15}$ است، بنابراین مقدار آماره مقدار نسبت پاسخهای موافق به نحو معنی داری بیش از ۵۰٪ می باشد. به عبارت دیگر به نظر پاسخگویان از طریق به کارگیری راهبرد کاهش هزینه می توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

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

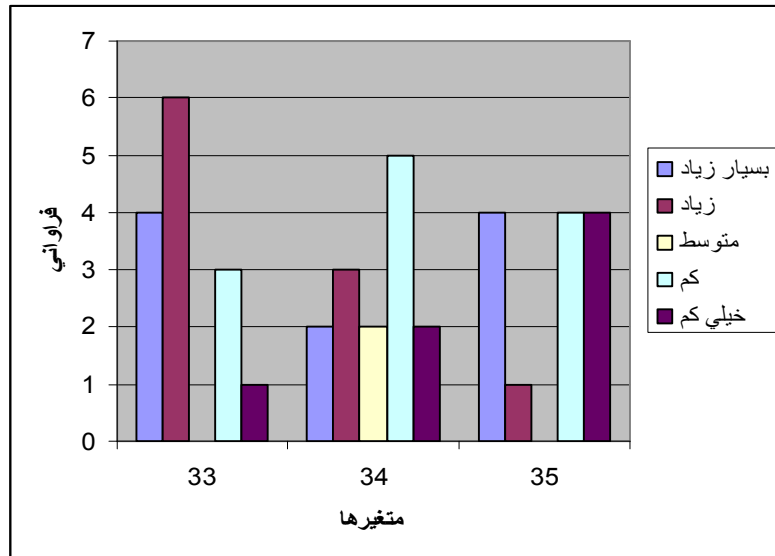
جدول ۶. توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه دوم

میزان	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
متوسط	۳	۲۰/۰	۲۰/۰
زیاد	۱۱	۷۳/۳	۹۳/۳
بسیار زیاد	۱	۶/۷	۱۰۰/۰
مجموع	۱۵	۱۰۰/۰	

مقدار نسبت پاسخ‌های موافق $p = \frac{13}{15}$ است، بنابراین مقدار آماره $t = 4.26 > t_{0.05,14} = 1.761$ و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود. یعنی نسبت پاسخ‌های موافق به نحو معنی‌داری بیش از ۵۰٪ می‌باشد. به عبارت دیگر به نظر پاسخگویان از طریق به کارگیری راهبرد کاهش هزینه می‌توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت.

از طریق بررسی متغیرهای مرتبط با فرضیه سوم نتایجی به دست آمده است که می‌توان در قالب نمودار زیر مشاهده کرد.

بنابراین نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم را می‌توان در قالب نمودار زیر مشاهده کرد:



نمودار ۴. نتایج حاصل از بررسی متغیرهای مربوط به فرضیه سوم

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

جدول ۷. توزیع فراوانی مطلق و نسبی و تجمعی فرضیه سوم

میزان	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲	۱۳/۳	۱۴/۳
کم	۳	۲۰/۰	۳۵/۷
متوسط	۶	۴۰/۰	۷۸/۶
زیاد	۲	۱۳/۳	۹۲/۹
بسیار زیاد	۱	۶/۷	۱۰۰/۰
مجموع	۱۵	۱۰۰/۰	

مقدار نسبت پاسخ‌های موافق $p = \frac{6}{15}$ است، بنابراین مقدار آماره

پاسخ‌های موافق کمتر از ۵۰٪ می‌باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

مقدار نسبت پاسخ‌های موافق کمتر از ۵۰٪ می‌باشد. به عبارت دیگر از نظر پاسخگویان از

طریق به کارگیری راهبرد تمرکز نمی‌توان در بازارهای صادراتی به مزیت رقابتی دست یافت. بنابراین فرضیه سوم رد می‌شود.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست آمده، جهت کسب مزیت رقابتی در بازارهای صنعت کفش و دمپایی، از میان راهبردهای رقابتی پورتر، راهبردهای کاهش هزینه و تمایز تأثیر بیشتری دارد.

لذا از بین پیشنهاداتی که در قالب راهبردهای کاهش هزینه و تمایز در جهت دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت کفش و دمپایی به تولید کنندگان و دست اندرکاران این صنعت ارائه می‌گردد به ذکر چند مورد اکتفا می‌شود:

۱. اعمال سرپرستی مستقیم: به گونه‌ای که هر یک از کارکنان شرکت تحت هدایت و سرپرستی مستقیم یک سرپرست قرار گرفته و آموزش‌ها و دستورات و راهنمایی‌های لازم را در جهت اجرای هر چه بهتر امور و کاهش هزینه‌ها دریافت نمایند.
۲. گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر: یکی از راههای مهم دستیابی به مزیت هزینه، گرفتن گزارشهای دقیق و مستمر از فرایندهای تولیدی و اداری شرکت می‌باشد که اجرای آن نیاز به تدوین برنامه‌های دقیق، استانداردهای منظم، تعیین خط‌مشی‌ها و رویه‌های دقیق دارد. تا با استفاده از آنها، افراد بتوانند نسبت به اهداف و روش‌ها آگاهی پیدا کرده و با نظارت دقیق و مستمر و مقایسه بین برنامه‌ها و استانداردها با جریان عملیات شرکت نسبت به انحرافات آگاهی پیدا نموده و آنها را رفع نمایند. این کار باعث می‌شود تا شرکت با صرف هزینه و زمان کمتری بتواند به اهداف خود دسترسی پیدا کند.

۳. ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت: برای کاهش هزینه‌ها و همچنین یافتن راههای بهبود انجام امور، ایجاد ثبات در فرایندهای شرکت (اعم از تولیدی و

اداری) پیشنهاد می‌شود تا کارکنان به واسطه افزایش تجربه و آگاهی بتوانند راههای مؤثرتری برای آن بیابند.

۴. یکی از مهمترین راههایی که برای دستیابی به مواد اولیه ارزان قیمت پیشنهاد می‌شود برقراری روابط بلندمدت با عرضه‌کنندگان پوست و چرم از طریق ایجاد اتحادیه‌های راهبردی است.

۸. تهیه ماشین‌آلات و قطعات ارزان و مناسب: منظور از تهیه ماشین‌آلات و قطعات ارزان و مناسب، فراهم نمودن تجهیزاتی است که درعین ارزان بودن، از کیفیت قابل قبولی برخوردار باشد.

۹. استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب: توصیه می‌شود شرکت‌ها در راستای تحقق چنین موضوعی از نیروهای استفاده‌کننده که به واسطه تخصص‌هایی که دارند، بهره‌وری را افزایش دهند.

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

۱۱. به‌کارگیری ساختارهای منعطف و متناسب با محیطی که شرکت‌ها در آن قرار گرفته‌اند.

۱۲. ایجاد هماهنگی میان بخشهای مختلف شرکت: ایجاد هماهنگی بسیار زیاد میان بخش‌های مختلف شرکت (اعم از تولید، مالی، بازاریابی و...) (هزینه‌های غیرضروری و دوباره‌کاری ناشی از عدم هماهنگی میان بخش‌های مختلف شرکت را کاهش داده و باعث هم‌افزایی در شرکت می‌شود و به این ترتیب شرکت می‌تواند با صرف هزینه کمتر و سرعت بیشتر محصولات و خدماتی متمایز نسبت به رقبا تولید و عرضه نماید.

۱۳. ارائه پاداش به کارکنان براساس هدفهای کیفی و نوآوری در ارائه پاداش به کارکنان: در این روش نیازهای مشتریان در اولویت قرار می‌گیرد و پاداش به کارکنان زمانی تعلق می‌گیرد که قادر باشند نیازهای مشتریان را برآورده سازند همچنین شرکت‌ها باید در نحوه ارائه پاداش به کارکنان روشهای مؤثر تر و بهتری را بیابند تا بتوانند انگیزه لازم را در آنان در جهت ارائه محصولاتی متمایز نسبت به مشتریان ایجاد نمایند.

منابع

۱. راستی، امین (۱۳۸۴)، "تکنولوژی کفش‌های ماشینی"، ماهنامه صنعت کفش، شماره ۴۷، صص ۱۷-۲۵.
۲. پیرس، جان ای و ریچارد بی رابینسون (۱۳۸۳) "مدیریت راهبردی"، ترجمه سید محمود حسینی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
۳. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۵)، "مدیریت راهبردی مفاهیم و راهبردها"، تهران: انتشارات سمت.
۴. محمدی، علی (۱۳۸۴)، "بررسی وضعیت رقابتی ایران در تولید انواع پای پوش"، مجله صنعت کفش، شماره ۸۷، صص ۳۵-۴۲.
۵. میرطاهری، (۱۳۸۴)، "وضعیت کنونی کفش کشور"، مجله صنعت کفش، شماره ۲۰، صص ۱۷-۲۵.
6. Porter, Michael E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145.
7. Porter, Michael E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors", New York Ny: The Free Press.