

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۳/۲۹

نوع مقاله: پژوهشی

تحلیل راهبردی هنر - صنعت فرش استان مرکزی*

منیرالسادات میرجمالی مهرآبادی (نویسنده‌ی مسئول)

مربی پژوهش جهاد دانشگاهی استان مرکزی

monir_mirjamali@yahoo.com

مصطفی شمس‌الدینی

استادیار دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان

قنبرعلی محمدی

پژوهشگر آزاد

احمد گودرزی

مدرس دانشگاه پیام نور اراک

چکیده

از دیرباز فرش دست‌باف استان مرکزی به ویژه برند ساروق با تاریخ چند صد ساله به عنوان یکی از نمادهای هنر و فرهنگ ایرانی شناخته شده و نقشی مهم در اشتغال، صادرات غیرنفتی و معرفی هنر استان داشته است. متأسفانه در دهه‌ی اخیر، سهم فرش استان از بازار داخلی و خارجی به شدت تنزل یافته و این هنر - صنعت با سابقه، با دشواری‌های بی‌شماری مواجه شده است، تا جایی که تعداد تولیدکنندگان و فعالان این عرصه به نحو چشمگیری کاهش یافته است. مقاله‌ی حاضر به تحلیل کیفی و راهبردی فرش دست‌باف استان مرکزی، ریشه‌یابی تنزل جایگاه آن و ارائه‌ی راهکارهای مناسب جهت خروج از این رکود می‌پردازد. در این پژوهش از روش مطالعات کتابخانه‌ای و ابزار مختلفی از جمله تکمیل پرسشنامه و مصاحبه با ذی‌نفعان، کارشناسان، خبرگان و فعالان حوزه‌ی هنر - صنعت فرش استان استفاده شده است. سپس با بهره‌گیری از تکنیک SWOT (قضضت)^۱ به تحلیل کیفی و ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این هنر - صنعت پرداخته و در نهایت راهکارهای رسیدن به اولویت‌های مبتنی بر جهت‌گیری‌های توسعه‌ی آن در استان ارائه شده است. نتایج به دست آمده از این مطالعه نشان‌دهنده‌ی جایگاه تدافعی فرش استان در بازارهای داخلی و خارجی است و متناسب با این جایگاه راهبردها و سیاست‌ها، تدوین و راهکارهای عملیاتی خروج از رکود فعلی ارائه شده است. اصلی‌ترین راهبردهای تدوین شده، "نیازسنجی، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ی آموزشی منظم در مراحل و سطوح مختلف حوزه‌ی هنر - صنعت فرش"، "ارتقای کیفیت فرش دست‌باف در استان از طریق شناسنامه‌دار کردن فرش‌های بافته شده، استانداردسازی، نظارت و ارزیابی" و "به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و برنامه‌ریزی اثربخش جهت معرفی برندهای فرش دست‌باف به منظور نفوذ در بازارهای جدید و افزایش سهم در بازارهای موجود" هستند.

واژه‌های کلیدی: فرش دست‌باف، ماتریس SWOT (قضضت)، استان مرکزی، تحلیل کیفی، برنامه‌ریزی استراتژیک.

۱- اختصار قوت، ضعف، فرصت و تهدید (Strength, Weakness, Opportunities & Threats)

این مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی با عنوان تهیه و تنظیم سند راهبردی فرش دست‌باف استان مرکزی به سفارش سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مرکزی در جهاد دانشگاهی استان مرکزی و با نظارت آقایان دکتر سید جلال الدین بصام و دکتر اصغر صراف‌زاده قزوینی است.

■ مقدمه

صنایع دستی از جمله مظاهر برجسته‌ی فرهنگی و هنری هر کشور و وسیله‌ای جهت انتقال تاریخ و فرهنگ آن به دیگر کشورها است، ازاین‌رو به خصوص در کشورهای در حال توسعه‌ای همچون ایران که از تاریخ و فرهنگ کهن بهره‌مند هستند، حفظ اصالت و ویژگی‌های موروثی از اهمیت خاصی برخوردار است.

فرش کهن‌ترین صنعت دستی ایران زمین است و یکی از مشخصه‌های فرهنگی- هنری قوم ایرانی محسوب می‌شود. دو هزار سال فرهنگ و تمدن ایرانی و اغلب دستاوردهای فنی ایرانیان در هنرهای دستی از جمله فرش خلاصه می‌شود. فرش ایران هم دارای بعد زیبایی‌شناسی است و هم منبع درآمد گروهی از مردم کشور به خصوص روستاییان بوده است. بنابراین تغییرات حاصل در این هنر- صنعت، بر اقتصاد کشور اثرات قابل توجهی دارد.

در طول برنامه‌ی اول توسعه (۷۲-۱۳۶۸)، صادرات فرش با رشد بی‌سابقه‌ای مواجه شد، با لغو پیمان‌سپاری ارزی در سال ۱۳۶۹ (برای فرش و ۳۱ قلم کالای دیگر) و همچنین قانون واردات در مقابل صادرات، لغو محدودیت‌های مقدماتی صادرات، و سایر تسهیلات صادراتی موجب افزایش صادرات غیرنفتی از جمله فرش فراهم شد. از سال ۱۳۷۳ تا سال ۱۳۷۸ که شامل برنامه‌ی پنج ساله‌ی دوم توسعه (۷۸-۱۳۷۴) نیز می‌شود، صادرات فرش مجدداً با نوسانات عمده‌ای مواجه شد. متوسط رشد سالانه صادرات فرش در طی دوره‌ی ۷۸-۱۳۷۲ معادل منفی ۱۱ درصد بوده است. با برقراری مجدد پیمان‌سپاری ارزی (سال ۱۳۷۴) و هم‌زمان، کاهش تقاضای جهانی فرش دست‌باف، تقاضا برای فرش ایران مجدداً کاهش یافت. طی این دوره رقابت سایر کشورها با شدت بیشتری افزایش یافت و صادرات فرش‌های چینی، هندی و پاکستانی با قیمتی پایین‌تر از قیمت فرش ایران، موجب کاهش بیشتر صادرات فرش ایران شد. صادرات فرش طی دوره‌ی ۸۳-۱۳۷۸ (برنامه‌ی سوم توسعه) نیز با روند نزولی همراه بوده است اما طی دوره ۸۹-۱۳۸۳ رشد مثبت سالانه ۱/۸۲ درصدی حاکی از افزایش صادرات در بیشتر سال‌های این دوره بوده است (نیکو، ۱۳۹۷).

بر اساس آمار و اطلاعات مرکز ملی فرش ایران و در بررسی‌های صورت گرفته خلاصه وضعیت فرش ایران طی دوره‌ی ۸۹-۱۳۹۶ به شرح جدول ۱ است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود رشد وزنی و ارزش صادرات فرش دست‌باف کشور طی چند سال اخیر نیز نوسانات بسیاری داشته و در بسیاری موارد رشد منفی را تجربه نموده است.

جدول ۱- رشد وزنی و ارزش صادرات فرش دست‌باف ایران طی دوره‌ی ۹۶-۱۳۸۹

وضعیت	رشد (درصد)	
	به لحاظ وزنی	به لحاظ ارزش صادرات
سال ۱۳۹۶ نسبت به سال ۱۳۹۵	-۶	۱۸
سال ۱۳۹۵ نسبت به سال ۱۳۹۴	-۱۳/۴۶	۲۳/۸
سال ۱۳۹۴ نسبت به سال ۱۳۹۳	-۱/۸	-۱۲/۱
سال ۱۳۹۳ نسبت به سال ۱۳۹۲	۳/۱۵	۴/۸
سال ۱۳۹۲ نسبت به سال ۱۳۹۱	-۱۶/۳۴	-۲۶/۳۵
سال ۱۳۹۱ نسبت به سال ۱۳۹۰	-۱۱/۵۲	-۲۳/۵۶
سال ۱۳۹۰ نسبت به سال ۱۳۸۹	-۱۵/۴۵	۰/۸۴

(مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی سال‌های ۹۶-۱۳۹۰)

افزایش قیمت نهاده‌های مورد استفاده در تولید فرش دست‌باف و در نتیجه افزایش قیمت تمام شده از یک طرف و کاهش حجم تجارت جهانی فرش دست‌باف به علت جایگزین شدن سایر کف‌پوش‌ها از طرف دیگر موجب کاهش صادرات فرش دست‌باف ایران در سال‌های اخیر شده است و اکنون در شرایط بحرانی خاصی به سر می‌برد. فرش استان مرکزی نیز خارج از گردونه‌ی وقایع اتفاق افتاده برای فرش دست‌باف در کل کشور نبوده و در حال حاضر یک دوره‌ی رکودی شدید را تجربه می‌کند. این رکود ناشی از سردرگمی و بلاتکلیفی همه‌ی عوامل مؤثر در تولید فرش دست‌باف است. حل مشکلات این هنر-صنعت در گرو سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مسئولان مربوطه است که با به‌کارگیری راهبردهای مشخص، نارسایی‌های موجود در این زمینه را رفع نمایند. در این پژوهش سعی شده تمام عوامل دخیل در رونق و شکوفایی و یا عوامل بازدارنده‌ی فرش دست‌باف استان مورد بررسی قرار گرفته و با تعریف چشم‌انداز، اهداف و تدوین راهبردها به ارائه‌ی برنامه عملیاتی پرداخته شده است.

■ مروری بر ادبیات موضوعی تحقیق

در این مطالعه به بررسی وضعیت هنر-صنعت فرش دست‌باف از نگاه برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته می‌شود به همین منظور ابتدا تعریفی از کاربردی‌ترین اصطلاحات به کار رفته در مطالعه ارائه می‌شود.

برنامه‌ریزی: عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق، مفاهیم واقعی قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاه‌ها، عقاید، احساسات و ارزش‌ها به عنوان حقایق تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها سازمان داده می‌شود. برنامه‌ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آن‌ها است یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود.

استراتژی: استراتژی زاییده‌ی دو عامل محیط رقابتی در حال تغییر بیرونی و محدودیت منابع در اختیار سازمان است (Hill, Jones & Schill, 2004: 5).

مدیریت استراتژیک: مجموعه‌ی تصمیمات و فعالیت‌های موجود، صورت‌بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدف‌های سازمان است (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۱۸).

برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک از مناسب‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای ترسیم شده در دیدگاه‌های آینده‌نگر به شمار می‌آید و عموماً به مثابه وسیله‌ای برای توسعه‌ی ناحیه‌ای و منطقه‌ای از سوی کاربران عمومی یا سیاست‌مداران به کار گرفته می‌شود (Terrados, Almonacid & Hontoria, 2007: 1276). سازمان‌ها بر برنامه‌ریزی استراتژیک به جهت کارآمدی آن، با هدف توسعه‌ی برنامه‌ها و تغییرات بلندمدت‌شان به منظور بهبود جایگاه رقابتی خود تأکید دارند (Turowski, 2002: 79).

برنامه‌ریزی استراتژیک تعاریف متعددی دارد که از آن جمله می‌توان به تعریف زیر اشاره نمود:

«برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی که سرشت و جهت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می‌دهد. این تلاش‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر نقاط قوت خود اتکا یابند، از فرصت‌های عمده بهره گرفته و بر نقاط ضعف و تهدیدات نسبت به خود فائق شوند (برایسون، ۱۳۷۲: ۲۳).

– عوامل درونی و بیرونی مورد اشاره به ترتیب زیر است:

نقطه‌ی قوت (عامل درونی): یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره‌برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه‌ی رقابت‌پذیری شرکت، سازمان یا بنگاه است.

نقطه‌ی ضعف (عامل درونی): یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره‌برداری از یک عامل کلیدی که رقابت‌پذیری شرکت، سازمان یا بنگاه را کاهش می‌دهد.

فرصت (عامل بیرونی): یک حالت خارجی است که می‌تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت، سازمان یا بنگاه تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجادکننده‌ی اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد.

تهدید (عامل بیرونی): حالت خارجی است که می‌تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت، سازمان یا بنگاه تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجادکننده‌ی اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد.

■ پیشینه‌ی پژوهش

مزروعی و جعفری (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای به «ارائه‌ی مدل محرک‌های زنجیره‌ی تأمین سبز مورد مطالعه: هنر-صنعت فرش دست‌باف» پرداخته‌اند. زنجیره‌ی تأمین سبز به تلفیق نگرانی‌های زیست‌محیطی با مفهوم زنجیره‌ی تأمین از طریق بهبود همکاری و هماهنگی اعضای زنجیره‌ی تأمین می‌پردازد. جامعه‌ی آماری این تحقیق در مرحله‌ی اول خبرگان صنعت فرش دست‌باف و در مرحله‌ی دوم از اعضای زنجیره‌ی تأمین صنعت فرش شامل: تهیه‌کنندگان مواد اولیه، فروشندگان، تولیدکنندگان و رنگرزا و... انتخاب شده است. نتایج نشان می‌دهد اولویت هر یک از عامل‌ها، برای حرکت به سمت زنجیره‌ی تأمین سبز در صنعت فرش دست‌باف به ترتیب: اطلاعات، مقررات، رقابت، لجستیک و بازاریابی است.

شهبازی‌منشادی و سالارزهی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای به «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های استراتژیک، تأثیرگذار بر جایگاه برند ملی فرش دست‌باف ایرانی در بازار جهانی» پرداخته‌اند. در این تحقیق از رویکرد تلفیقی تحلیل استراتژیک و تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. نخست به منظور شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید با مطالعات عمیق کتابخانه‌ای و سپس با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی با تعدادی از کارشناسان این صنعت مصاحبه‌های آزاد و هدایت شده صورت گرفته است. همچنین جهت جمع‌آوری اطلاعات مستندتر از دو پرسشنامه‌ی ارجحیت‌بندی و سنجش اهمیت نسبی عوامل مؤثر استفاده شده است. بنا بر تجزیه و تحلیل نتایج این تحقیق، نقطه‌ی قوت، قابل اعتماد و شناخته شدن برند فرش ایرانی، و در مقابل ضعف عدم توجه به خواست، نیاز و سلیقه‌ی بازار جهانی بین عوامل داخلی و فرصت لغو تحریم‌های بین‌المللی در مسیر اجرای برجام و تهدید ورود رقبای خارجی با امکانات پیشرفته‌تر و کاهش سهم بازار در سال‌های اخیر، مهم‌ترین عوامل خارجی مؤثر بر جایگاه این صنعت هستند. همچنین استراتژی برتر برای ارتقای جایگاه در این صنعت استراتژی تهاجمی (SO) انتخاب است.

محبوبی و آورند (۱۳۹۵)، به بررسی «دارنده‌های کسب‌وکارهای تولید فرش دست‌باف ترکمن در شهرستان گنبدکاووس» پرداخته‌اند. این تحقیق با هدف شناسایی بازدارنده‌های تولید فرش دست‌باف ترکمن از دیدگاه بافندگان زن روستایی در شهرستان گنبدکاووس انجام شد. تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی و جامعه‌ی آماری، تمام بافندگان فرش ترکمن در دهستان آق‌آباد از بخش مرکزی شهرستان گنبدکاووس بوده‌اند. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه انجام شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد بازدارنده‌های تولید فرش دست‌باف ترکمن به ترتیب اهمیت در ۱۰ عامل بازدارنده‌های سیاستی و عملیاتی، فردی، فرهنگی، حمایتی، قانونی و بهداشت فردی،

بازاریابی، فنی و انگیزشی، اقتصادی، قیمتی و نهادی و بهداشت شغلی، قرار می‌گیرند و در حدود ۶۶/۳ درصد از واریانس کل بازدارنده‌های تولید فرش را تبیین می‌کنند.

دعایی و بی‌غم (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای به «امکان‌سنجی پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی در بازار فرش دست‌باف استان فارس» پرداخته‌اند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. ابزار و روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش منابع کتابخانه‌ای، مشاهده و پرسش‌نامه است. نتایج حاکی از آن است که از دیدگاه دست‌اندرکاران فرش دست‌باف، امکان پیاده‌سازی استفاده از اینترنت در فعالیت‌های مرتبط با مشتری، امکان پیاده‌سازی استفاده از اینترنت در فعالیت‌های مرتبط با کانال‌ها و امکان پیاده‌سازی استفاده از اینترنت در فعالیت‌های مرتبط با تحقیقات بازاریابی در بازار فرش دست‌باف استان فارس وجود ندارد و شرایط نامطلوب است.

حیدری و سعیدی (۱۳۹۰)، با هدف بررسی نقش هوشمندی رقابتی بر رقابت‌پذیری صنعت فرش کشور مطالعه‌ای با همین عنوان انجام داده‌اند. در این مقاله با به‌کارگیری تکنیک تاپسیس فازی، اجزای هوشمندی رقابتی رتبه‌بندی شده‌اند که «اطمینان از تداوم رابطه با مشتری»، «بازخورد از مشتریان» و «انجام برنامه‌ریزی استراتژیک» به عنوان مهم‌ترین اجزای هوشمندی رقابتی انتخاب شدند.

پورمند و همکاران (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای به بررسی «نقش طرح‌های جدید در توسعه و گسترش فرش دست‌باف» پرداخته‌اند. این مقاله با روش کتابخانه‌ای و بر اساس دریافت اطلاعات از نمونه‌هایی واقعی و تکمیل پرسشنامه‌ها به این نتیجه رسیده که طرح‌های جدید و استفاده از خلاقیت در طرح فرش باعث استقبال مصرف‌کنندگان و توسعه مصرف فرش دست‌باف، خواهد شد.

حق‌شناس کاشانی، سعیدی و حسن‌پور پازواری (۱۳۸۹)، به «برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت فرش کشور در آستانه عضویت در WTO با استفاده از ماتریس SWOT» پرداخته‌اند. در این مقاله نتیجه گرفته شده که افزایش تبلیغات و تحقیقات بازاریابی، بهترین راه‌حل برای بقا در عرصه بین‌المللی است و همچنین دستیابی به صلح جهانی و از بین رفتن تحریم‌های مختلف علیه ایران نیز می‌تواند به استمرار حضور این صنعت در جایگاه بهترین تولیدکنندگان کمک قابل توجهی کند.

صلواتی، برزگر و آریانژاد (۱۳۸۹)، به بررسی اثر راهبردهای رقابتی بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دست‌باف ایران (مطالعه‌ی موردی شهر تهران) پرداخته‌اند. روش انجام این پژوهش، توصیفی و از شاخه‌ی پیمایشی است. برای انجام این پژوهش، پرسشنامه‌ای طراحی و پس از اعتبارسنجی، میان دو گروه آماری شامل کارشناسان مرکز ملی فرش ایران و فروشندگان فرش دست‌باف شهر تهران که بیش از ده سال سابقه دارند، توزیع شده است. نتایج حاکی از آن است که هر سه استراتژی رقابتی (رهبری هزینه، تمرکز و تمایز) می‌تواند موجب گسترش بازار داخلی صنعت فرش دست‌باف شود، ولی نتایج تأثیر هم‌زمان این سه استراتژی روی گسترش بازار برای دو گروه آماری کاملاً متفاوت است.

قزآنی قمصری، قدرتی و رضایی (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای با عنوان «عوامل مؤثر بر صادرات فرش دست‌باف در قالب ماتریس سوات (SWOT) مطالعه‌ی موردی تعاونی‌های فرش در استان اصفهان» به بررسی کارایی تعاونی‌ها پرداخته‌اند. این تحقیق از نظر ماهیت و اهداف از نوع کاربردی و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها برای آزمون فرضیات از نوع توصیفی و پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل تمام مدیران تعاونی فرش استان اصفهان در سال ۱۳۸۸ است. نتایج نشان داده که تبلیغات، سفارش‌پذیری، توجه به نیاز بازار و مدیریت هزینه

توسط تعاونی‌های فرش در افزایش صادرات مؤثرند.

خاکسار آستانه، مظهري و شاهنوشي فروشاني (۱۳۸۷)، در پژوهشي با عنوان «تعيين مزيت نسبي و شناسايي بازارهاي هدف فرش دست‌باف ايران» به بررسي عملکرد صادراتي فرش دست‌باف ايران و شناسايي بازارهاي هدف و موانع حضور در بازارها پرداخته است. بدین منظور ابتدا مزيت نسبي فرش دست‌باف ايران با استفاده از شاخص‌های RCA، RSCA و X2 طی سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۰۰ ميلادی محاسبه شده و سپس با به‌کارگيري روش تاکسونومي^۲ عددی مناسب‌ترین بازارهای بالقوه جهت صادرات اولويت‌بندی شده‌اند. نتایج مطالعه نشان داده که کشور ايران در صادرات فرش دارای مزيت نسبي صادراتی با روند نزولی است. نتایج اولويت‌بندی بازارهای هدف نیز نشان می‌دهد به ترتیب کشورهای آمریکا، امارات، ژاپن و آلمان عمده‌ترین بازارهای صادرات فرش دست‌باف ايران هستند.

فرقان‌دوست حقيقي و عبدی گلزار (۱۳۸۷)، به «ارائه‌ی الگوی مناسب بهای تمام شده در صنعت فرش (فرش دست‌باف)» پرداخته‌اند. گردآوری اطلاعات مقاله از طريق کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است و به این منظور از طريق مصاحبه و گفتگو با مسئولان و کارشناسان مربوط، مشاهده و بازدید عینی از واحدهای تولیدکننده فرش دست‌باف و بررسي مراحل تولید آن و همچنین مطالعه‌ی کتب و سوابق و نشریات مربوط به موضوع، اطلاعات لازم گردآوری، به روش استقرایی طبقه‌بندی و در نهایت با توجه به اصول و مبانی متداول حسابداری و منابع در دسترس الگوی مناسب ارائه شد.

میرکتولی (۱۳۸۸)، به «بررسي علل اقتصادی- اجتماعی کاهش کیفیت فرش ترکمن» پرداخته است. تحقیق از نوع توصیفی- تحلیلی بوده و بر اساس روش کتابخانه‌ای- میدانی انجام گرفته است. تعداد نمونه‌ها نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس میانگین و فرمول مربوطه، ۲۳۷ مورد برآورد شده و اطلاعات میدانی، از طريق پرسشنامه‌ی محقق ساخته جمع‌آوری شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد، اکثر قریب به اتفاق افراد قالی‌باف به روش دستمزدی قالی می‌بافند؛ آموزش مهارت قالی‌بافی به روش سنتی در این منطقه غالب است؛ مشارکت بین قالی‌بافان اندک است؛ پایگاه اجتماعی قالی‌بافان در منطقه نیز بسیار نازل است.

رضایی (۱۳۸۵)، در مقاله‌ای در پی بررسي میزان عوامل مؤثر بر رضایت شغلی بافندگان فرش دست‌باف است که اطلاعات آن از طريق پرسشنامه طی تحقیق در بین ۸۳۴ نفر از بافندگان استان‌های آذربایجان شرقی و اصفهان در سال ۱۳۸۲ جمع‌آوری شده است. در این تحقیق با تکیه بر الگوی نظری تلفیقی، نقش متغیرهای ذهنی و عینی در میزان رضایت بافندگان فرش مورد بررسي قرار گرفته است.

شم‌آبادی و خداداد حسینی (۱۳۸۴)، در مقاله‌ای با عنوان «طراحی الگوی بازاریابی صادراتی فرش دست‌باف ايران»، یک الگو برای بازاریابی صادراتی فرش دست‌باف ايران، طراحی کرده‌اند. بر این اساس، با طراحی پرسشنامه‌ای حاوی متغیرهای اصلی برای سنجش نظرها، اطلاعات از چهار گروه صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مدیریت، صادرات و فروش هنر- صنعت فرش دست‌باف ايران جمع‌آوری شده است. یافته‌های تحقیق بیانگر وجود تفاوت معنادار در روابط و تأثیرات عوامل تشکیل‌دهنده الگو است.

فرحبخش (۱۳۸۱)، در مقاله‌ای، به بررسي عوامل مؤثر بر صادرات فرش پرداخته است. در این مقاله عوامل مرتبط با صادرات فرش همچون تولید فرش، قیمت فرش و شوک‌های طرف عرضه (پیمان ارزی) در نظر گرفته شده و اثر آن‌ها بر صادرات فرش بررسي شده است. نتایج، حاکی از این است که در طی دوره‌ی مورد بررسي (۱۳۷۸-۱۳۵۰) تمامی متغیرهای فوق بر صادرات فرش، تأثیر مثبتی بر جا می‌گذارند و قیمت‌های نسبی در بین

متغیرهای مورد بررسی بیشترین اثر را بر صادرات دارد.

Omid (2015)، در مقاله‌ی خود با عنوان «آسیب‌شناسی صادرات فرش دست‌باف ایران» به آسیب‌شناسی صادرات این صنعت ارزشمند به منظور ارائه‌ی روش‌های مناسب در جهت بهبود صادرات با درک عوامل مضر و همچنین نقاط قوت و ضعف پرداخته است.

Jafari (2014)، به مطالعه‌ی «استراتژی‌های صادرات غیرنفتی ایران- قم، مطالعه‌ی موردی: فرش دست‌باف» پرداخته است. در این مقاله از ماتریس SWOT، ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی، ماتریس موقعیت استراتژیک و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد فرش دست‌باف قم دارای نقاط ضعف و فرصت‌های بیشتری در بین عوامل داخلی و خارجی است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس فضایی و رتبه‌بندی آن‌ها، استراتژی‌های تهاجمی مانند نفوذ در بازار و توسعه‌ی محصول در بازارهای جدید توصیه می‌شود. Amiri Aghdaie & Zare Zardeini (2012)؛ در مقاله‌ای با عنوان «تجزیه و تحلیل SWOT صادرات فرش دست‌باف ایرانی» به بررسی وضعیت این هنر پرداخته‌اند. نوع این مقاله توصیفی- شناختی است و اطلاعات مربوط به این حوزه با استفاده از منابع کتابخانه‌ای از قبیل کتاب، مجلات علمی و عمدتاً جمع‌آوری اطلاعات لازم از پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته جمع‌آوری شده است. نتایج این تحقیق همه‌ی نقاط قوت، فرصت‌ها، نقاط ضعف و تهدیدات این صنعت در صادرات را نشان می‌دهد.

Jeyaraj & et al (2012)، در مقاله‌ای با استفاده از SWOT و تجزیه به مؤلفه‌های اصلی به مطالعه‌ی وضعیت یک شرکت نساجی پرداخته‌اند. در این مقاله با استفاده از مصاحبه و تکمیل پرسشنامه توزیع شده در سطح مدیریت ارشد، سطح مدیریتی و سطح نظارتی (۱۲۵ نفر) در یک شرکت نساجی پیشرو در جنوب هند، اقدام به شناسایی ۳۳ متغیر SWOT، شد. پس از شناسایی متغیرهای SWOT، ماتریس مربوطه شکل گرفته و اولویت‌بندی این متغیرها در جدول ۴ گانه (شامل استراتژی‌های ST، WT، WO، SO) انجام شده است. این اولویت‌بندی به شرکت کمک خواهد کرد بر تهدیدات خارجی غلبه کرده و همچنین استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را برنامه‌ریزی نماید.

Srivastava & Goswami (2007)، در مقاله‌ی خود با عنوان «فرش دست‌باف، پتانسیلی برای رشد اجتماعی و اقتصادی»، آورده‌اند صنعت فرش دست‌باف شدیداً متکی به نیروی کار است و میلیون‌ها نفر از صنعتگران و فعالان صنایع دستی را دربرمی‌گیرد. صنعت فرش دست‌باف هند، جایگاه قابل توجهی را در صنعت فرش دست‌باف جهان به طور خاص و در تجارت بین‌المللی کف‌پوش به‌طورکلی، به خود اختصاص داده است. این کشور با جمعیتی ماهر و مایل به حمایت از فعالیت‌های صنایع دستی، یک پتانسیل قوی برای رشد در اختیار دارد. درگیر شدن در چنین فعالیتی منجر به ایجاد اشتغال مفید و در نتیجه رشد اجتماعی- اقتصادی می‌شود. صنعت فرش دست‌باف، پتانسیل رشد اجتماعی- اقتصادی برای سایر کشورها و در مقیاس بزرگ‌تر جهان را دارا است.

■ روش تحقیق

تحقیق مورد نظر مطالعه‌ای توصیفی- تحلیلی با استفاده از مدل SWOT (قضفت) است و از منظر تقسیم‌بندی بر اساس هدف از نوع کاربردی است. چرا که نتایج به دست آمده از آن در راستای شناخت هر چه بیشتر جایگاه فرش استان مرکزی و دستیابی به راه‌کارهای مؤثر در جهت رفع موانع و چالش‌های پیش روی این هنر- صنعت است.

از آن جا که روش تحقیق این مطالعه در دو سطح به صورت توصیفی و تحلیلی انجام می‌شود، ابزار و روش‌های جمع‌آوری داده‌ها نیز متناسب با این دو سطح تعیین می‌شود. در روش توصیفی به بررسی و تبیین وضع موجود هنر- صنعت فرش استان مرکزی پرداخته شده که در انجام آن از شیوه‌ی کتابخانه‌ای و مراجعه به مدارک و اسناد و برخی تکنیک‌های روش میدانی از جمله مصاحبه و مشاهده‌ی عینی استفاده شده است. بخش تحلیلی این تحقیق نیز بر پایه‌ی روش میدانی از طریق مشاهده‌ی حضوری، برگزاری جلسات با کارشناسان و خبرگان و استفاده از نظرات تخصصی آن‌ها انجام گرفته، سپس پرسشنامه‌های لازم توسط محققین برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این بخش تدوین شده و روایی و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون‌های رایج انجام گرفته است. پس از جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مدل SWOT، تجزیه و تحلیل اطلاعات صورت گرفته است.

● مدل تحلیلی SWOT

یکی از مناسب‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل استراتژیک از طریق ماتریس SWOT (تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) است که امروزه به عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت‌ها مورد استفاده‌ی طراحان و ارزیابان استراتژیک قرار می‌گیرد. قلمرو ماتریس SWOT وسیع و گسترده است و در واقع یک چارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود که امکان بررسی عوامل و مقایسه‌ی تنگناها، تهدیدات، جنبه‌های آسیب‌زننده، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط قوت و ضعف و موقعیت‌های درونی سیستم و نهایتاً تدوین استراتژی متناسب با آن را به وجود می‌آورد (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۹: ۷۳). روش تجزیه و تحلیل SWOT مدل تحلیلی است که به شکل نظام‌یافته هر یک از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی نموده و مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. مدل SWOT برای تمام سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی در شرایط رقابتی و غیررقابتی برای تمام سطوح ملی، صنعت، سازمان و SBU^۴ برای پیشنهاد راه‌کارهای بقا و تعامل با عوامل محیطی کاربرد جدی دارد. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی و تحلیل شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است که پایه و اساس آن مدیریت استراتژیک و بازاریابی شناخت محیط پیرامونی سازمان است. تطابق عینی قابلیت‌های سازمان در مقابل عوامل کلیدی موفقیت، تخمین مناسبی برای نقاط قوت و ضعف سازمان فراهم می‌کند. همچنین تطابق منابع و مهارت‌های سازمانی با عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکار داده‌هایی را به دست می‌دهد، که برای تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک طرح‌هایی که برای کسب مزیت موفقیت‌آمیز از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها طراحی شده‌اند، مفید است (دیوید^۵، ۱۳۸۹: ۱۰۰-۴۵). برای این منظور انجام گام‌های زیر ضروری است:

گام نخست: شناسایی عوامل داخلی و خارجی.

گام دوم: تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی.

گام سوم: تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی.

گام چهارم: طراحی مدل تحلیل SWOT.

4- Sub Business Units

5- David

● ماتریس تحلیل SPACE

ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک یا ماتریس تحلیل SPACE یک تکنیک ویژه جهت ارزیابی میزان دانش و ادراکات در یک برنامه‌ی استراتژیک خاص است. این تکنیک توسط افرادی چون آلن رو، ریچارد میسون، کری دیکل، ریچاردمن و روبرت موکلر^۶ توسعه یافته است. چارچوب تحلیل ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار مؤثر است و یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می‌کند و تعیین‌کننده‌ی زمینه‌ی کلی استراتژی است (شجاعی، قوچانی و کاظمی، ۱۳۹۱: ۱۴).

با ترکیب عوامل در نظر گرفته شده در هر نمودار از شکل کلی ماتریس SPACE، چارچوب کلی آنچه باید در برنامه‌ی استراتژیک انجام شود، به ما نشان داده می‌شود. در این رابطه به چهار استراتژی اشاره شده است:

۱- استراتژی تهاجمی^۷: کسب و کار می‌تواند از استراتژی‌های تهاجمی به عنوان ابزاری برای قوت بخشیدن به فرصت‌های در دسترس پیروی کند.

۲- استراتژی رقابتی^۸: رویکرد استراتژی رقابتی سفارش می‌کند که کسب و کار، امتیازهای خوبی در محورهای جذابیت بازار/ مزیت رقابتی در فضای ماتریس به دست آورده است، هدف از استراتژی رقابتی افزایش سودآوری و تقویت تراز مالی است.

۳- استراتژی محافظه‌کارانه^۹: کسب و کار در موقعیت ضعیف در یک بازار بی‌تحرک محصور شده است.

۴- استراتژی تدافعی^{۱۰}: در این حالت مزیت رقابتی منفی و ثبات محیطی نیز منفی است و وزن نقاط ضعف و تهدیدها از سایر موارد بیشتر است.

ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، کاربرد دیگری از مدل SWOT است که به مقایسه‌ی نظام‌یافته‌ای از فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی می‌پردازد و این امر به منظور تشخیص یکی از چهار الگوی حاصل از ترکیب موقعیت‌های داخلی و خارجی موضوع مورد مطالعه صورت می‌گیرد. (تصویر ۱)

		فرصت	
		استراتژی رشد خارجی (محافظه‌کارانه)	استراتژی رشد داخلی (تهاجمی)
ضعف	WO		SO
	WT		ST
		استراتژی کاهش (تدافعی)	استراتژی رقابتی (متنوع)
		تهدید	

تصویر ۱- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (هریسون و کارن، ۱۳۸۲)

6- Allen Rows, Richard Mason, Kerry Dickel, Rechardman & Robert J. Makler

7- Aggressive Strategy

8- Competitive Strategy

9- Conservative Strategy

10- Defensive Strategy

این الگوها منجر به استراتژی‌هایی می‌شوند که موارد زیر را پیشنهاد می‌کنند:

خانه‌ی اول: استراتژی تهاجمی (توسعه‌ای) را توصیه می‌کند. در اجرای استراتژی‌های SO تلاش می‌شود با استفاده از نقاط قوت داخلی، از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می‌کنند در زنجیره‌ی ارزش دارایی‌ها، دارایی‌های پایه‌ی خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و در نتیجه مزیت رقابتی نمایند.

خانه‌ی دوم: استراتژی تنوع را توصیه می‌کند. در اجرای استراتژی‌های ST با استفاده از نقاط قوت داخلی، از تأثیر منفی تهدیدات خارجی (به کمک ساز و کارهایی) جلوگیری می‌شود و سعی می‌شود تهدیدات را از بین برد.

خانه‌ی سوم: استراتژی با گرایش تغییر جهت را حمایت می‌کند. هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده نمود. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید.

خانه‌ی چهارم: استراتژی تدافعی را توصیه می‌کند. هدف از اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که بیشترین عواملش در این خانه متمرکز باشد وضعیت مناسبی نداشته و در موضع مخاطره‌آمیزی قرار خواهد گرفت. در چنین حالتی سازمان استراتژی‌های مختلفی از قبیل واگذاری، کاهش عملیات و... را برمی‌گزیند و در هر صورت سازمان‌ها سعی می‌کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند.

در مدل SWOT پس از لیست کردن مهم‌ترین عوامل استراتژیک و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آن‌ها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌شود، بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته‌ی استراتژی، WT، SO، WO و ST می‌شود که از تلفیق عوامل استراتژیک به دست می‌آیند.

تدوین این استراتژی‌ها کاملاً بر اساس خبرگی و خلاقیت است و لیست نمودن نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها در واقع کمک‌هایی هستند برای این مرحله از تدوین استراتژی. در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجراست. بنابراین، همه‌ی استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌شوند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

علاوه بر این ترکیبات مختلف و متفاوت دیگری نیز وجود دارد. به عنوان مثال استراتژی‌های ترکیبی سه‌گانه‌ای همچون S-T-O نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. استراتژی ترکیبی، یک نوع پیچیده استراتژی است که سازمان از طریق آن با بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی و قوت‌های داخلی در جهت تعدیل یک تهدید یا بهره‌گیری بیشتر از فرصت برمی‌آید.

● ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^{۱۱} همان انتخاب استراتژی اولویت‌دار بر اساس میزان جذابیت

نسبی آن‌ها است. پس از تدوین استراتژی‌ها باید بر حسب درجه‌ی اهمیت هر یک، اولویت خاصی را برای آن‌ها قرار داد، سپس استراتژی‌های اولویت‌دار را انتخاب نمود و در عین حال باید آن‌ها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از نظر انتظارات جامعه و ذی‌نفعان نیز برگزید و راه‌حل‌های استراتژیک موجود را مورد بررسی قرار داد. مهم‌ترین ابزار برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است (نعمتیان و صباغی، ۱۳۹۰: ۱۰۳).

این ماتریس کمک می‌کند تا بفهمیم کدام یک از استراتژی‌های انتخاب شده امکان‌پذیرترند. در اصل این ماتریس استراتژی‌ها را (بر اساس امکان‌پذیری، پایداری، اعتبار استراتژی در مواجهه با عوامل درون و برون‌سازمانی) اولویت‌بندی می‌کند، البته این روش هم نیازمند بصیرت، خلاقیت و بینش استراتژیک است و به صورت توأم از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می‌کند.

روش QSPM با ایجاد یک فضای سیستماتیک این معیارها را پردازش کرده و استراتژی‌ها را بر مبنای یک شاخص عددی رده‌بندی می‌کند. ماتریس QSPM یک ماتریس دو بعدی است که سطرهاى آن، عوامل داخلی و خارجی و ستون‌هایش استراتژی‌های ایجاد شده است، این ماتریس در چهار گام ایجاد می‌شود.

۱- عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و ضرایب وزنی آن‌ها را از جداول EFE و IFE استخراج شده، در ستون سمت راست ماتریس آورده می‌شود.

۲- مطلوبیت (ارجحیت) هر استراتژی در برابر هر عامل سنجیده و متناسب با شدت آن، ضریب بین یک و چهار اختصاص داده می‌شود (AS).

۳- ضریب مطلوبیت در ضریب وزنی ضرب و به عنوان ضریب مطلوبیت کل در ستون مربوطه نوشته می‌شود (TAS).

۴- ضرایب مطلوبیت کل هر استراتژی، با یکدیگر جمع شده، مجموع در انتهای ستون مربوطه وارد می‌شود. جمع ضرایب مطلوبیت (ارجحیت) کل بیشتر نشان می‌دهد که استراتژی مربوطه به‌گونه‌ی مؤثرتری به فرصت‌ها و تهدیدها پاسخ داده، نقاط قوت را به کار گرفته نقاط ضعف را بهبود داده است و احتمال موفقیت این استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها بیشتر خواهد بود.

■ یافته‌های تحقیق

● گویه‌های SWOT (قضفت)

با تکیه بر مبانی تئوریک این مدل و با بهره‌گیری از اسناد بالادستی، یافته‌های وضع موجود، نظرات خبرگان و ذی‌نفعان استانی و کشوری هنر- صنعت فرش استان مرکزی، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) تعیین شده و پس از برگزاری چندین جلسه تخصصی با حضور خبرگان و ذی‌نفعان، در قالب دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ارائه و امتیازدهی شده است. در نهایت گویه‌های نهایی جهت ارزیابی و ارائه‌ی راهبردها استخراج شده‌اند. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^{۱۲}، نقاط قوت و ضعف ارائه شده را توسط صاحب‌نظران، مشخص، وزن‌دهی و امتیازدهی می‌کند. مهم‌ترین گویه‌های استخراج شده در رابطه با هنر- صنعت فرش استان مرکزی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

نقاط قوت
۱- دوام و طول عمر بالای فرش دستباف استان. ۲- وجود فعالان (بافندگان، ناظران و طراحان) خبره در حوزه‌ی هنر- صنعت فرش استان. ۳- وجود پشم با کیفیت و مناسب در استان (از جمله مشک‌آباد و...). ۴- صادراتی بودن فرش دستباف استان و مقبولیت آن در بازار داخل استان. ۵- توان و ظرفیت بالای هنر- صنعت فرش در ایجاد ارزش افزوده. ۶- وجود زیرساخت‌های فیزیکی تولید و تجارت در حوزه‌ی هنر- صنعت فرش استان. ۷- برندهای شناخته شده فرش دستباف استان از جمله برند جهانی ساروق. ۸- تنوع گسترده‌ی فرش دستباف استان از لحاظ طرح، نقشه، بافت، اندازه، رنگ و.... ۹- کاربر بودن فعالیت فرش بافی و اشتغال‌زایی آن با توجه به نرخ بسیار بالای بیکاری استان (به ویژه در شهرستان‌های اراک، خمین و شازند). ۱۰- بهره‌مندی از ظرفیت نهادها و متولیان هنر- صنعت فرش (از جمله آموزش، سرمایه‌گذاری، پوشش حمایتی بافندگان و...) در استان.
نقاط ضعف
۱- پایین بودن سرمایه‌ی اجتماعی، اعتماد و نبود تعهد متقابل میان فعالان عرصه‌ی فرش دستباف استان. ۲- بهای تمام شده‌ی بالای فرش دستباف و کاهش قدرت رقابت‌پذیری در بازار. ۳- بی‌توجهی به حقوق معنوی هنرمندان عرصه‌ی فرش دستباف به ویژه طراحان و نقاشان. ۴- کارایی پایین و اثربخشی ضعیف استان در استفاده و تخصیص مشوق‌های صادراتی و تسهیلات در حوزه‌ی هنر- صنعت فرش. ۵- گسستگی بین نسلی فعالان زنجیره‌ی فرش دستباف استان و ضعف در انتقال تجارب بین نسل جدید و قدیم. ۶- بالا بودن هزینه‌ی فرصت منابع، بی‌رغبتی و ضعف انگیزه‌ی فعالان و سرمایه‌گذاران برای ورود به عرصه‌ی هنر- صنعت فرش استان. ۷- ضعف ارتباط مرحله‌ی تأمین با مرحله‌ی تولید و ناکارآمدی فعالیت‌های مراحل پس از تولید در حوزه‌ی فرش دستباف در استان. ۸- ضعف در بازاریابی در زمینه‌های سفارش‌پذیری، مهارت‌های فروش و حضور ناکارآمد فعالان حوزه هنر- صنعت فرش در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی. ۹- نبود مدیریت یکپارچه و منسجم در اتخاذ تصمیمات اثربخش، فرهنگ‌سازی‌شان و منزلت فعالان، اعتلای عدالت اجتماعی و حل و فصل اختلافات در هنر- صنعت فرش استان. ۱۰- فقدان برنامه‌ی استانی مصوب، ضعف مطالعات استانی در حوزه‌ی بازار، نبود بانک اطلاعاتی و استانداردهای مناسب جهت کنترل کیفیت فرش دستباف در استان.

(نتایج تحقیق)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^{۱۳} عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) را وزن‌دهی و امتیازدهی می‌کند. مهم‌ترین گویه‌های این ماتریس در رابطه با هنر- صنعت فرش استان مرکزی در جدول ۳ ارائه شده است.

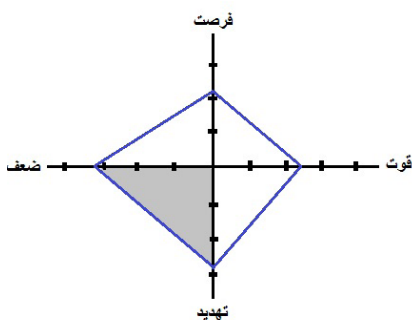
جدول ۳- عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

فرصت‌ها
۱- انتظار کاهش فشارهای بین‌المللی بر اقتصاد ایران و امکان حضور فعال‌تر در عرصه‌های تجارت و بازرگانی. ۲- ثبت جهانی طرح‌ها و نقوش ایرانی در عرصه‌ی هنر- صنعت فرش. ۳- تجارب موفق کشورهای پیشگام در تعریف استاندارد کیفی مناسب در حوزه‌ی هنر- صنعت فرش. ۴- وجود زیرساخت‌ها، نهاده‌ها و تجارب رنگرزی طبیعی در ایران. ۵- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی داخلی و خارجی در حوزه‌ی هنر- صنعت فرش. ۶- دیدگاه و رویکرد مثبت مسئولین استانی و کشوری وجود قوانین و مقررات حمایتی و تشویقی در حوزه هنر- صنعت فرش. ۷- موقعیت مناسب جغرافیایی استان به لحاظ دسترسی آسان به منابع، نهاده‌ها، بازارها و جذب گردشگران. ۸- وجود نیروی انسانی جوان و مستعد و مراکز آموزشی متعدد در زمینه‌ی فرش دست‌باف در استان. ۹- کاهش نسبی حضور سایر رقبای خارجی در عرصه‌ی فرش دست‌باف به دلیل مزیت در سایر حوزه‌های تولیدی- خدماتی. ۱۰- گسترش و توسعه‌ی کاربرد مباحث IT، بازاریابی الکترونیکی و سایر روش‌های نوین بازاریابی.
تهدیدها
۱- نبود هماهنگی ساختاری و ارتباط سازمانی میان متولیان هنر- صنعت فرش استان. ۲- اعمال تحریم‌ها بر ایران و تأثیر آن بر مبادلات خارجی ایران از جمله صادرات فرش دست‌باف. ۳- ناکارآمدی نظام‌های حمایت از فعالان هنر- صنعت فرش استان در حوزه‌های فرایند پرداخت اعتبارات، تأمین اجتماعی، قوانین کار و.... ۴- ضعف زیرساخت‌ها و خدمات پشتیبانی‌کننده‌ی مؤثر بر هنر- صنعت فرش در استان. ۵- پیری مفرط جمعیت روستایی استان، کوچک شدن جامعه‌ی فعالان و تغییر الگوی اسکان. ۶- ناکافی بودن برنامه‌ی مدون و مصوب کلان در حوزه فرش دست‌باف. ۷- نفوذ بالای سایر برندهای فرش دست‌باف کشور در بازار و تصاحب سهم بیشتر از بازارهای داخلی و خارجی. ۸- کاهش سهم فرش ایران در بازار جهانی، بالا رفتن قدرت رقبا، کپی‌برداری رقبا از نقشه‌های فرش دست‌باف ایرانی و... در هنر- صنعت فرش. ۹- بی‌ثباتی در برخی قوانین و مقررات اقتصادی از جمله در عرصه هنر- صنعت فرش. ۱۰- تورم و آثار جانبی نوسانات نامنظم قیمت‌ها بر حوزه هنر- صنعت فرش.

(نتایج تحقیق)

● نمودار تحلیل SPACE هنر- صنعت فرش استان مرکزی

اعداد به دست آمده از ماتریس‌های IFE و EFE را در ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت جایگذاری می‌کنیم. همان‌طور که در تصویر ۲ مشاهده می‌شود هنر- صنعت فرش استان در ماتریس SPACE در موقعیت تدافعی قرار دارد یعنی وضعیت غلبه‌ی تهدیدها بر فرصت‌ها و در ضمن غلبه‌ی نقاط ضعف بر نقاط قوت، از این رو بایستی استراتژی‌ها و راه‌کارهایی اتخاذ شود که نقاط ضعف را جبران و تهدیدهای محیطی را کاهش دهد. به عبارت دیگر با شناخت فرصت‌ها و قوت‌ها به منظور جبران نقاط ضعف و تهدید بهره گرفته شود.



تصویر ۲- ماتریس SPACE هنر- صنعت فرش استان مرکزی

با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کمتری از عوامل محدود نمایند. این کار با بررسی دوباره‌ی وزن‌های هر یک از عوامل موجود در جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، انجام گرفته است. در واقع سنگین‌ترین عوامل موجود در این جداول از حیث وزن، باید به جدول تجزیه و تحلیل استراتژیک منتقل شوند. در این مطالعه ابتدا استراتژی‌های چهارگانه استخراج شده سپس با توجه به مسائل مطرح در فرش استان مرکزی سعی شده از استراتژی‌های ترکیبی استفاده شود. بر اساس استراتژی‌های چهارگانه‌ی ارائه شده در بالا و با توجه به تعدد استراتژی‌ها، استراتژی‌های ترکیبی سند راهبردی فرش دست‌باف استان مرکزی به شرح ذیل استخراج شده است:

- ایجاد تشکلی برنامه‌محور، مقتدر و نافذ در تمام ارکان نهادها، متولیان، فعالان هنر- صنعت فرش به عنوان مدیریت متمرکز این هنر- صنعت در استان.
- انجام مطالعات امکان‌سنجی بازاریابی، احیا و رونق بخشیدن به برندهای شناخته شده فرش دست‌باف استان.
- بررسی، سامان‌دهی و ترمیم رابطه بین مراحل تأمین، تولید و بازاریابی و فروش با تأکید بر امکان‌سنجی احیای فعالیت‌های مرحله تأمین.
- بهسازی زیرساخت‌های فیزیکی موجود و برنامه‌ریزی در جهت استفاده‌ی بهینه و احیای کاربری آن‌ها در عرصه‌ی فرش دست‌باف استان.

- ایجاد انگیزه در فعالان حوزه‌ی هنر- صنعت فرش از طریق بهبود بهره‌وری، حفظ حقوق مالکیت معنوی، فرهنگ‌سازی و ارتقای رفاه و منزلت اجتماعی به منظور رونق بخشیدن به تولید فرش دست‌باف با کیفیت.

- ایجاد بانک اطلاعات، تعمیق مطالعات حوزه‌ی فرش و غنا بخشیدن به مطالعات استان.

- استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌های موجود نهادها و متولیان در قالب تقسیم کار منظم و اثربخش برای ایجاد زیرساخت‌ها و سامان‌دهی خدمات پشتیبانی تولید با لحاظ ارزیابی، پایش و ممیزی فعالیت‌ها.

- به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و برنامه‌ریزی اثربخش جهت معرفی برندهای فرش دست‌باف به منظور نفوذ در بازارهای جدید و افزایش سهم در بازارهای موجود.

- ارتقای کیفیت فرش دست‌باف در استان از طریق شناسنامه‌دار کردن فرش‌های بافته‌شده، استانداردسازی، نظارت و ارزیابی.

- نیازسنجی، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ی آموزشی منظم در مراحل و سطوح مختلف حوزه‌ی هنر- صنعت فرش.

هر یک از استراتژی‌های فوق در راستای چشم‌انداز، مأموریت و اهداف این هنر- صنعت تدوین شده‌اند.

● ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

ماتریس QSPM استراتژی‌های هنر- صنعت فرش دست‌باف استان مرکزی با استفاده از اطلاعات به دست آمده و در نهایت با اخذ نظرات خبرگان فرش دست‌باف استان مرکزی و ذینفعان و خبرگان مرکز ملی فرش ایران به اولویت‌بندی استراتژی‌های استخراج شده پرداخته و جمع‌بندی نتایج به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴- استخراج استراتژی‌های مؤثر به روش QSPM با استفاده از نظرات خبرگان استانی و ملی

اولویت	شرح استراتژی
۱	نیازسنجی، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ی آموزشی منظم در مراحل و سطوح مختلف حوزه‌ی هنر- صنعت فرش.
۲	ارتقای کیفیت فرش دست‌باف در استان از طریق شناسنامه‌دار کردن فرش‌های بافته شده، استانداردسازی، نظارت و ارزیابی.
۳	به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و برنامه‌ریزی اثربخش جهت معرفی برندهای فرش دست‌باف به منظور نفوذ در بازارهای جدید و افزایش سهم در بازارهای موجود.
۴	بهبودی زیرساخت‌های فیزیکی موجود و برنامه‌ریزی در جهت استفاده‌ی بهینه و احیای کاربری آن‌ها در عرصه فرش دست‌باف استان.
۵	ایجاد بانک اطلاعات فرش دست‌باف شامل اطلاعات فعالان این حوزه، بازارهای هدف، سلیقه‌ی مشتریان و... در راستای شناسایی بازار و ارائه‌ی تحلیل‌های کاربردی به فعالان این حوزه.



اولویت	شرح استراتژی
۶	استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌های موجود نهادها و متولیان در قالب تقسیم کار منظم و اثربخش برای ایجاد زیرساخت‌ها و سامان‌دهی خدمات پشتیبانی تولید با لحاظ ارزیابی، پایش و ممیزی فعالیت‌ها.
۷	ایجاد انگیزه در فعالان حوزه هنر- صنعت فرش از طریق بهبود بهره‌وری، حفظ حقوق مالکیت معنوی، فرهنگ‌سازی و ارتقای رفاه و منزلت اجتماعی به منظور رونق بخشیدن به تولید فرش دست‌باف با کیفیت.
۸	انجام مطالعات امکان‌سنجی بازاریابی، احیاء و رونق بخشیدن به برندهای شناخته شده‌ی فرش دست‌باف استان.
۹	بررسی، سامان‌دهی و ترمیم رابطه بین مراحل تأمین، تولید و بازاریابی و فروش با تأکید بر امکان‌سنجی احیای فعالیت‌های مرحله تأمین.
۱۰	ایجاد تشکلی برنامه محور، مقتدر و نافذ در تمام ارکان نهادها، متولیان و فعالان هنر- صنعت فرش به عنوان مدیریت متمرکز این هنر- صنعت در استان.

(نتایج تحقیق)

● نهادینه‌سازی و پیاده‌سازی استراتژی

تدوین استراتژی و گزینش بهینه‌ی آن‌ها در فرآیند مدیریت استراتژیک به تنهایی نمی‌تواند اهداف پیش‌بینی شده را تحقق بخشد. دستیابی به نتایج دلخواه و پیروزی در عرصه رقابت به چیزی بیش از تجزیه و تحلیل توانمندی یا ضعف محیط داخلی و ارزیابی شرایط محیطی نیاز دارد. اگر این تجزیه و تحلیل و ارزیابی به خوبی صورت گیرد، می‌توان امیدوار بود که به صورت بالقوه یک استراتژی واقع‌بینانه تدوین شده، اما استراتژی باید به اقدامات ملموس عینی و مشخص برگردانده شود و در همان حال زمینه‌ها و عوامل مؤثر جهت اجرای آن در تمامی ابعاد مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته و تحقق اهداف پیش‌بینی شده به صورت یک خواست عمومی و همگانی در بین مدیران، فعالان و ذی‌نفعان مطرح و به عبارتی نهادینه شود در غیر این صورت کسب نتیجه‌ی رضایت‌بخش از استراتژی، قطعی نبوده و به شانس بستگی خواهد داشت.

بر اساس یافته‌های مطالعه و نظرات خبرگان استانی و کشوری، اولویت راهبردهای (استراتژی‌های) نهایی مشخص شد و اقدامات اجرایی آن نیز برای سه استراتژی اول ارائه شده است.

- راهبرد اول: "نیازسنجی، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ی آموزشی منظم در مراحل و سطوح مختلف حوزه‌ی هنر- صنعت فرش"

در حال حاضر آموزش حوزه‌ی فرش دست‌باف به صورت پراکنده و متناسب با نیاز و تشخیص مراجع مختلف انجام می‌گیرد و فاقد انسجام و هدفمندی است. تشتت آرا در این زمینه نوعاً منجر به عدم تأیید آموزش‌های ارائه شده توسط مراجع دیگر می‌شود.

این شیوه‌ی آموزش معمولاً جامع نبوده و بعضی زمینه‌هایی که آموزش در آن‌ها ضرورت جدی دارد مورد غفلت

قرار می‌گیرند. از سوی دیگر دوره‌های آموزشی برگزار شده به صورت نظام‌مند مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند و میزان اثربخشی آن‌ها سنجیده نمی‌شود. بعضی از خبرگان فرش استان اساساً نسبت به کاربردی بودن دوره‌های آموزشی نیز تردید دارند و معتقدند که آموزش‌گیرندگان پس از گذراندن دوره‌ی آموزشی در بازار کار سرگردان و بلا تکلیف می‌مانند. از جمله‌ی اقدامات اساسی در راستای استراتژی فوق‌الذکر می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تدوین برنامه‌ی آموزشی شامل نوع دوره، زمان دوره، سرفصل‌های آموزشی و... برای مراحل مختلف فعالیت و در سطوح متفاوت یکی از اقدامات اساسی است که در راستای آن باید اقدام به نیازسنجی آموزشی جامع و تدوین برنامه آموزشی نمود.

- کنترل و نظارت بر دوره‌های آموزشی و ارزیابی هر دوره پس از برگزاری آن که در این راستا باید اقدام به انطباق دوره‌ی آموزشی با سرفصل‌ها و مفاد تدوین شده کرد.

- تدوین شاخص‌های ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزشی و ارزیابی دوره‌ی آموزشی توسط برگزارکنندگان و آموزش‌گیرندگان و بررسی میزان اثربخش آن ازجمله برنامه‌های راهبردی به شمار می‌رود.

- آموزش پشم‌چینی نوین.

- آموزش تشخیص مرغوبیت مواد و مصالح (نخ، تار، پود و رنگ) و آموزش تولید مواد و مصالح (ریسندگی، رنگرزی و...) یکی از اقدامات پیشنهادی است که در راستای اجرایی نمودن آن باید اقدام به انتخاب خبرگان و کارشناسان واجد شرایط و برگزاری دوره آموزشی نمود.

- آموزش خدمات قبل از تولید (برپا کردن دار قالی، چله‌کشی و چله‌دوانی)، - آموزش حین تولید و حساس‌سازی بافندگان نسبت به کیفیت بافت (نوع گره، اندازه‌ی پرزها، پود، کوبش و قیچی) و آموزش خدمات پس از تولید (شستشو و پرداخت، بسته‌بندی و...) از طریق انتخاب خبرگان و کارشناسان واجد شرایط و برگزاری دوره‌ی آموزشی.

- آموزش بازاریابی نوین (فنون بازاریابی، شناخت فرهنگ، تاریخ، سطح درآمد و توقع و سلیقه‌ی مشتریان در بازارهای هدف و...)، آموزش IT، تجارت الکترونیک و آموزش طراحی و فنون نقشه‌کشی از طریق انتخاب خبرگان و کارشناسان واجد شرایط و برگزاری دوره آموزشی.

- مطالعه و انتقال تجارب موفق برنامه‌های آموزشی در سایر استان‌ها و کشورهای رقیب از طریق بررسی، مطالعه و ارزیابی تجارب سایر استان‌ها و نیز برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های هم‌اندیشی.

- راهبرد دوم: "ارتقای کیفیت فرش دست‌باف در استان از طریق شناسنامه‌دار کردن فرش‌های بافته شده، استانداردسازی، نظارت و ارزیابی"

یکی از نگرانی‌های جدی خبرگان هنر- صنعت فرش استان مرکزی کاهش کیفیت فرش‌های بافته شده در استان و همچنین کپی‌برداری طرح و نقشه‌های استان توسط مناطق دیگر کشور و بافت فرش‌های با کیفیت نازل و عرضه‌ی آن‌ها تحت برندهای استان مرکزی است. ورود بافندگان نسل جدید که نوعاً به نوع و کیفیت بافت فرش استان پایبندی چندانی ندارند، اساس این نگرانی را تشکیل می‌دهد. این طیف از بافندگان که از طریق آموزش قالی‌بافی در کلاس‌های آکادمیک یا حرفه‌ای وارد این فعالیت می‌شوند با نسل قدیمی بافندگان ارتباط ضعیفی دارند و با نوع بافت برندهای معروف آشنایی کمی دارند و یا اگر هم آشنایی دارند، به دلیل سرعت بافت و کم هزینه بودن روش‌های جدید، آن را به روش‌های قدیمی ترجیح می‌دهند. خبرگان فرش اعتقاد دارند که رواج شیوه‌های جدید، دوام و استحکام فرش استان را کاهش می‌دهد. دوام و طول عمر از ویژگی‌های اصلی فرش دست‌باف استان مرکزی است که بدین ترتیب در معرض خطر قرار گرفته است. استفاده از طرح و نقشه‌های

مناطق دیگر که با فرش استان سنخیت چندانی ندارند، از دلایل دیگر نگرانی خبرگان برای تنزل کیفیت فرش استان است. استفاده از رنگ‌های صنعتی ناپایدار، رواج استفاده از پشم‌های با الیاف نامرغوب و... نگرانی موجود را تشدید کرده است. از جمله اقدامات اساسی در راستای استراتژی فوق‌الذکر می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تعریف استاندارد برای مواد و مصالح فرش دست‌باف و کنترل و نظارت خبرگان بر مراکز عرضه مواد و مصالح.
- تعریف استاندارد رنگ و کنترل نظارت تخصصی بر مراکز رنگرزی و مراکز عرضه مواد رنگ شده و اطلاع‌رسانی مناسب به مشتریان در مورد مراکزی که مواد با رنگ مرغوب و پایدار عرضه می‌کنند.

- طراحی گواهینامه‌های حرفه‌ای برای طراحان، بافندگان، رنگرزان و خدمات‌دهندگان و رتبه‌بندی آن‌ها.
- مطالعه و انتقال تجارب کشورهای موفق در زمینه‌ی استانداردسازی فعالیت‌های فرش دست‌باف.
- شناسنامه‌دار کردن فرش دست‌باف و کددار کردن فرش‌های بافته شده در استان به نحوی که هر فرش دارای یک کد منحصر به فرد بوده و با وارد کردن کد مورد اشاره تمام مشخصات فرش برای خریدار قابل‌دستیابی باشد. مشخصات شامل نام بافنده، محل بافت، نوع طرح و نقشه، نام برند، اندازه، کیفیت الیاف و پشم، کیفیت رنگ، تراکم بافت، نوع بافت (نوع گره)، زمان بافت و... خواهد بود که توسط مرکز کنترل کیفی استان مورد تأیید قرار گرفته است. لذا می‌توان برنامه‌های عملیاتی همچون طراحی سامانه‌ای برای کددار کردن فرش‌های بافته شده در استان و شناسنامه‌دار کردن را برای آن در نظر گرفت.

- راهبرد سوم: "به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و برنامه‌ریزی اثربخش جهت معرفی برندهای فرش دست‌باف به منظور نفوذ در بازارهای جدید و افزایش سهم در بازارهای موجود"

امروزه بازاریابی به عنوان مهم‌ترین عامل در تجارت جهانی تبدیل شده و عامل موفقیت آن به شمار می‌رود. فضای رقابتی موجود در بازار جهانی فرش موجب شده که همه‌ی استان‌های کشور تلاش مضاعفی را برای حفظ و افزایش سهم ایران از بازار جهانی فرش به کار گیرند. استان مرکزی از کاروان استان‌های به شدت پیشرو در این زمینه عقب مانده و برندهای معروف آن جایگاه خود را به شدت از دست داده‌اند. از سوی دیگر سوابق استان مرکزی در تولید فرش‌های متنوع تحت برندهای مختلف در گذشته، می‌تواند زمینه مساعدی برای پاسخگویی به سلاقی متفاوت مشتریان بازار جهانی فراهم آورد، زیرا برندهای مختلف زمینه‌ی انعطاف‌پذیری بیشتر را برای انطباق و پاسخگویی به سلاقی و نیازهای امروزی جوامع فراهم خواهد آورد. از جمله‌ی اقدامات اساسی در راستای استراتژی فوق‌الذکر می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تدوین برنامه مدون و هدف‌دار برای معرفی و تبلیغ انواع فرش دست‌باف استان که معرفی و تبلیغ فرش دست‌باف استان و تدوین برنامه و اجرایی نمودن آن از برنامه‌های عملیاتی برای اقدام فوق به شمار می‌آید.
- عضویت در ترتیب‌های تجاری بین‌المللی شامل احصای تجارب استان‌های موفق در عضویت در ترتیب‌های تجاری بین‌المللی و امکان‌سنجی عضویت استان در ترتیب‌های تجاری بین‌المللی و اجرایی کردن عضویت در ترتیب‌های تجاری بین‌المللی از جمله برنامه‌های عملیاتی این اقدام معرفی می‌شود.
- تهیه‌ی بروشور و اوراق تبلیغاتی برای فرش‌های عرضه شده در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی.
- دعوت از سفرا و کارداران کشورهای هدف برای آشنایی آنان با فرش استان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و در محل سراهای بازار اراک که در این راستا لازم است هماهنگی لازم با وزارت امور خارجه و عملیاتی کردن نحوه حضور سفرا و کارداران کشورهای هدف صورت گیرد.
- سفارشی کردن بخشی از تولید فرش دست‌باف متناسب با نیاز مشتریان از طریق شناسایی جامعه تجار،

تولیدکنندگان و بافندگان علاقه‌مند به بافت سفارشی.

- استفاده از تجارب استان‌های موفق در زمینه‌ی شناخت بازار و پاسخگویی به سلیقه‌ی مشتریان، توقع و سطح درآمد آنان برای اجرایی نمودن این اقدام می‌توان برنامه‌های عملیاتی همچون، شناسایی و طبقه‌بندی استان‌های موفق، بررسی زمینه‌ی موفقیت و علل آن در هر استان و نیز بومی کردن این تجربیات را ارائه نمود.

- مدیریت متمرکز فرش دست‌باف استان برای انتقال منظم فنون جدید، تجارب بازاریابی و به هنگام نگه داشتن آن، سایت اینترنتی استان را مورد حمایت قرار دهد. برگزاری دوره‌های آموزشی توسط اساتید بازاریابی، برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی با تجارب موفق و فراهم کردن دسترسی آسان فعالان فرش دست‌باف به یافته‌های جدید و تجارب موفق در سامانه‌ی الکترونیکی از جمله برنامه‌های عملیاتی این اقدام است.

- هدفمند کردن حضور در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی و انجام ارزیابی و گزارش‌دهی پس از هر نمایشگاه به منظور کارآمد نمودن مستمر آن که در این راستا لازم است اقدام به هدف‌گذاری کمی و کیفی برای شرکت در هر نمایشگاه و ارزیابی تحقق اهداف بعد از اتمام نمایشگاه از برنامه‌های عملیاتی این اقدام است.

- استفاده از روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات به ویژه ابزار تجارت الکترونیک.

- کنترل و نظارت بر فرش‌های صادراتی و جلوگیری از صادرات فرش‌های بی‌کیفیت و نامتناسب با سلیقه‌ی بازار هدف که در این راستا لازم است اقدام به تدوین استاندارد کیفیت برای برندهای صادراتی فرش دست‌باف و ملزم نمودن گمرکات کشور به اخذ گواهی کیفیت مطابق با استاندارد موجود برای فرش‌های صادراتی نمود.

- انعطاف‌پذیری در پذیرش تغییرات در طرح، رنگ، اندازه و کاربری و سایر مشخصات فرش با رعایت حفظ اصالت و بنا بر پاسخگویی مشتریان از طریق شناسایی سطح درآمد، سلیقه و ترجیحات مصرفی بازارهای هدف و انتقال نوع سلاقی و ترجیحات بازارهای هدف به فعالان جهت ایجاد انعطاف در پذیرش تغییرات در طرح، رنگ و... مطابق با سلیقه‌ی مشتریان با حفظ اصالت برند

- مطالعه‌ی امکان‌سنجی حضور فرش استان در بازارهای جدید با تأکید بر اقتصادهای نوظهور که از برنامه‌های عملیاتی این اقدام می‌توان به شناسایی و طبقه‌بندی اقتصادهای نوظهور، مطالعه‌ی سطح درآمد، سلیقه، الگوی مصرف و... جوامع یاد شده و شبیه‌سازی سلاقی فرهنگ‌ها و نیازهای این جوامع و نیز برنامه‌ریزی برای بازاریابی در جوامع دارای اقتصاد نوظهور اشاره داشت.

- ثبت جهانی برندهای ثبت نشده‌ی فرش دست‌باف استان که در این راستا، مستندسازی برندهای فرش دست‌باف استان می‌تواند مد نظر قرار گیرد.

- تدارک میزبانی همایش‌های ملی و بین‌المللی در عرصه‌های مختلف متناسب با ساختار اقتصادی استان و هدایت میهمانان به فروشگاه‌ها و نمایشگاه‌های دائمی فرش که در این زمینه می‌توان اقدام به احصاء سالانه‌ی همایش‌های ملی و بین‌المللی برنامه‌ریزی شده‌ی کشور، انتخاب همایش‌هایی که با مزیت‌های استان و توان برگزاری آن انطباق دارند، تدارک میزبانی و پذیرایی از میهمانان در فضاهای جذاب و دیدنی مزین به نمادهای فرش دست‌باف نمود.

- فرهنگ‌سازی، معرفی و تبلیغ مزایای استفاده از فرش دست‌باف در مقایسه با سایر کف‌پوش‌ها از جمله اقداماتی است که برای عملیاتی نمودن آن برنامه‌هایی همچون برگزاری جلسات هم‌اندیشی با مسئولین بهداشتی، محیط‌زیستی، رسانه‌ها و... در استان با موضوع مزایای استفاده از مواد طبیعی در مقایسه با مواد شیمیایی در محیط کار و زندگی و ایجاد مشوق‌های مالی برای مصرف‌کنندگانی که از فرش دست‌باف استفاده می‌کنند، ارائه می‌شود.



■ نتیجه‌گیری

فرش دست‌باف استان مرکزی به عنوان یک اثر با ارزش هنری نقشی مهم در اشتغال، صادرات غیرنفتی و معرفی هنر استان داشته است. متأسفانه در دهه‌ی اخیر، سهم فرش استان از بازار داخلی و خارجی به شدت تنزل یافته و این هنر-صنعت با سابقه با دشواری‌های بی‌شماری مواجه شده است تا جایی که تعداد تولیدکنندگان به نحو چشمگیری کاهش پیدا کرده و تنها تعداد انگشت‌شماری از صادرکنندگان در این حوزه در حال فعالیت هستند. پیری جمعیت و بالا بودن سن بافندگان و عدم تمایل جوانان به بافت و خالی از سکنه شدن روستاها از جمعیت و یا مهاجرت جوانان روستایی به شهرها همگی عواملی هستند که خبر از رکود بیش‌ازپیش هنر-صنعت فرش می‌دهند. فعالیت‌های پشتیبان تولید فرش به ویژه ریسندگی و رنگرزی که مراحل تأمین نهاده‌ها را بر عهده دارند در استان رو به افول است، کاهش درآمد و عایدی بافندگان، عدم رونق صادرات و ده‌ها مسئله‌ی دیگر باعث شده است تا وضعیت فرش استان، مناسب نباشد، لذا بر آن شدیم تا با اجرای طرح تدوین برنامه‌ی استراتژیک فرش دست‌باف استان مرکزی راه‌حلی را برای برون رفت از این مشکل و رونق هر چه بهتر این هنر-صنعت انجام دهیم.

این مطالعه در چارچوب تحلیلی «ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری» اجرایی شده است. یعنی ابتدا با استفاده از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی (محیطی) اطلاعات ورودی اصلی مشخص شده، سپس با کمک ماتریس‌های SWOT و SPACE و ماتریس استراتژی‌های اصلی (به عنوان مرحله‌ی مقایسه) بین عوامل داخلی و خارجی سازمان توازن برقرار شد و در نهایت استراتژی‌های معرفی شده از طریق ماتریس QSPM به صورت عینی ارزیابی شدند. مطمئناً نتایج به دست آمده زمانی مثمر ثمر خواهد بود که متولیان این هنر-صنعت با جدیت در اجرای آن تلاش نمایند. این مهم جز با هماهنگی دستگاه‌های مربوطه و با تکیه بر سرمایه‌ی اجتماعی دلسوزان این حوزه امکان‌پذیر نیست.

■ فهرست منابع

- ابراهیم‌زاده، عیسی. (۱۳۸۹). آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی محیطی در جنوب شرق ایران. تهران: انتشارات مؤسسه‌ی اطلاعات.
- برایسون، جان ام. (۱۳۷۲). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی (ترجمه‌ی عباس منوریان). تهران: سازمان مدیریت دولتی.
- پورمند، حسنعلی، محمد جواد مهدوی‌نژاد، و الهه ایمانی. (۱۳۸۹). نقش طرح‌های جدید در توسعه و گسترش فرش دست‌باف. فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۱۷، ۲۶-۱۱.
- پیرس، جان، ریچارد کنت رابینسون. (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (چاپ چهارم). (ترجمه‌ی سهراب خلیلی شورینی). تهران: یادواره کتاب.
- حق‌شناس کاشانی، فریده، نیما سعیدی و محمود حسن‌پور پازواری. (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت فرش کشور در آستانه عضویت در WTO با استفاده از ماتریس SWOT. بررسی‌های بازرگانی، ۸ (۴۳)، ۶۸-۵۸.
- حیدری، سید عباس و نیما سعیدی. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر رقابت‌پذیری صنعت فرش کشور. فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۱۹، ۹۷-۸۳.
- خاکسار آستانه، حمیده، محمد مظهری و ناصر شاهنوشی فروشانی. (۱۳۸۷). تعیین مزیت نسبی و شناسایی

بازارهای هدف فرش دستباف ایران. فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۱۱، ۱۲۴-۱۱۳.

- دعایی، حبیب‌اله و زینب بی‌غم. (۱۳۹۴). امکان‌سنجی پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی در بازار فرش دستباف استان فارس. تحقیقات بازاریابی نوین، ۵ (۱۶)، ۱۹-۱.

- دیوید، فردا. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک (ترجمه‌ی سید محمد اعرابیان و علی پارسایان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رضایی، محمد. (۱۳۸۵). رضایت‌مندی بافندگان فرش دستباف در استان‌های آذربایجان شرقی و اصفهان، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۳، ۳۴-۲۵.

- شجاعی، محمدرضا، سید محمود قوچانی و فاطمه کاظمی. (۱۳۹۱). کاربرد ماتریس ارزیابی و اقدام موقعیت استراتژیک. فن‌آوری، ۵۳، ۲۰-۱۳.

- شم‌آبادی، محمدعلی و سید حمید خداداد حسینی. (۱۳۸۴). طراحی الگوی بازاریابی صادراتی فرش دستباف ایران. ویژه‌نامه‌ی مدیریت مدرس علوم انسانی، ۹ (۴۲)، ۱۰۰-۷۹.

- شهنازی منشادی، مهرداد، حبیب‌اله سالارزهی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های استراتژیک، تأثیرگذار بر جایگاه برند ملی فرش دستباف ایرانی در بازار جهانی، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۸ (۳۰)، ۶۵-۴۷.

- صلواتی، عادل، میثم برزگر و نوید آریانژاد. (۱۳۸۹). بررسی اثر راهبردهای رقابتی بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران (مطالعه‌ی موردی شهر تهران)، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۱۵، ۲۳-۱۱.

- فرحبخش، ندا. (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر بر صادرات فرش. پژوهشنامه‌ی اقتصادی، ۲ (۴)، ۲۳۵-۲۲۳.

- فرقان‌دوست حقیقی، کامبیز، بهمن عبدی گلزار. (۱۳۸۷). ارائه الگوی مناسب بهای تمام شده در صنعت فرش (فرش دستباف). فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۹، ۱۴۱-۱۲۱.

- قرآنی قمصری، ایمان، حسن قدرتی و حسین رضایی. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر صادرات فرش دستباف در قالب ماتریس سوات (SWOT) مطالعه‌ی موردی تعاونی‌های فرش در استان اصفهان. تعاون، ۲۱ (۲)، ۶۱-۴۹.

- محبوبی، محمدرضا، آمنه آورند. (۱۳۹۵). بازدارنده‌های کسب و کارهای تولید فرش دستباف ترکمن در شهرستان گنبدکاووس. راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی، ۳ (۸)، ۲۳-۱۶.

- مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی (۱۳۹۷). بررسی وضعیت صادرات فرش دستباف ایران (ارزشی و وزنی) در سال ۱۳۹۱ و مقایسه‌ی آن با سال ۱۳۹۰. قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>

- مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی (۱۳۹۷). بررسی وضعیت صادرات فرش دستباف ایران (ارزشی و وزنی) در سال ۱۳۹۲ و مقایسه‌ی آن با سال ۱۳۹۱. قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>

- مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی (۱۳۹۷). بررسی وضعیت صادرات فرش دستباف ایران (ارزشی و وزنی) در سال ۱۳۹۳ و مقایسه‌ی آن با سال ۱۳۹۲. قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>

- مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی (۱۳۹۷). بررسی وضعیت صادرات فرش دستباف ایران (ارزشی و وزنی) در سال ۱۳۹۴ و مقایسه‌ی آن با سال ۱۳۹۳. قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>

- مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی (۱۳۹۷). بررسی وضعیت صادرات فرش دستباف ایران (ارزشی و وزنی) در سال ۱۳۹۶ و مقایسه‌ی آن با سال ۱۳۹۵. قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>

- مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی (۱۳۹۷). بررسی وضعیت صادرات فرش دستباف ایران (ارزشی و وزنی) در سال ۱۳۹۵ و مقایسه‌ی آن با سال ۱۳۹۴. قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>



- مزروعی نصرآبادی، اسماعیل، طیبه جعفری گهرویی. (۱۳۹۶). ارائه مدل محرک‌های زنجیره‌ی تأمین سبز، مورد مطالعه: هنر- صنعت فرش دست‌باف، دو فصلنامه‌ی علمی پژوهشی گلجام، ۹ (۳۱)، ۵۹-۶۹.
- میرکتولی، جعفر. (۱۳۸۸). بررسی علل اقتصادی- اجتماعی کاهش کیفیت فرش ترکمن. تحقیقات جغرافیایی، ۲۴ (۹۴)، ۵۱-۶۶.
- نعمتیان، حمیدرضا و مهرداد صباغی. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. تهران: نگارش.
- نیکو، کاملیا. (۱۳۹۷). تحولات صنعت فرش ایران طی دوره‌ی ۸۹-۱۳۵۲. مرکز ملی فرش ایران، معاونت امور بازاریابی، قابل دسترسی در آدرس <https://www.incc.ir>
- هریسون، جفری و کارون جان. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک (ترجمه‌ی بهروز قاسمی). تهران: هیات.
- Amiri Aghdaie, Seyed Fathollah & Hosein Zare Zardeini. (2012). A SWOT Analysis of Persian Handmade Carpet Exports. International Journal of Business and Management, 7(2), 243.
- Hill, Charles WL, Gareth R. Jones, & Melissa A. Schillin. (2004). Strategic Management: an Integrated Approach. illustrated edition, Wiley, Milton.
- Jafari, Melika. (2014). (2014). Strategies of Non-Oil Exports of Iran- Qom Case Study: Handmade Carpet. Reef Resources Assessment and Management, 43(4), Available online at www.behavior-sciences.com.
- Jeyaraj, K. L, C. Muralidharan, T. Senthilvelan & S. G. Deshmukh. (2012). Application of SWOT and Principal Component Analysis in a Textile Company-A Case Study. International Journal of Engineering Research and Development, 1(9), 46-54.
- Omid, Mohammad. (2015). Pathology of Iran's Handmade Carpet Export. Journal of Scientific Research and Development, 2 (1), 46-51.
- Srivastava, Sandeep & K. K. Goswami. (2007). Handmade Carpets: The Potential for Socioeconomic Growth. the Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 12(2), 1-20.
- Terrados, Jorge, Gemma Almonacid, & Leocadio Hontoria. (2007). Regional Energy Planning through SWOT Analysis and Strategic Planning Tools: Impact on Renewables Development. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 11(6), 1275-1287.
- Turowski, Klaus. (2002). Agent-based E-commerce in Case of Mass Customization. International Journal of Production Economics, 75(1-2), 69-81.

Strategic Analysis of Art- Industry of Carpet in Markazi Province

Monir Sadat Mirjamali Mehrabadi

Associate Researcher of Jihad, Markazi Province

monir_mirjamali@yahoo.com

Mustafa Shamseddini

Associate Proffesor of Accounting and Management University, Hormozgan University

Qanbar Ali Mohammadi

Researcher

Ahmad Goudarzi

Professor at Payam Noor Arak University

Abstract

For a long time, the handmade carpet of the Markazi province, especially the Sarouq brand, With hundred years of history, has been recognized as one of the symbols of Iranian art and culture in Iran and has played an important role in employment, non-oil exports and Introducing the art of this province. Unfortunately, in the last decade, the province's carpet share has fallen sharply from domestic and foreign market and this old art-industry has encountered a lot of difficulties, and the number of producers and activists in this field are significantly reduced. This paper analyzes the qualitative and strategic approaches of handmade carpet production in Markazi province, finding roots for its diminishment and provides appropriate solutions for the getting out of this standstill. In this paper, library data collection method and various tools have been used, such as completion of questionnaires and interviews with stakeholders, experts and activists in the field of Art- Industry of Carpet of the province. Then, strengths, weaknesses, opportunities and threats of this art-industry were analyzed, using SWOT technique. Finally, solutions have been developed to achieve priorities based on its development orientations in the province. The results of this study indicate the defensive position of the carpet in the domestic and foreign markets, and, according to this, presented strategies and policies, functional tactics for getting out of the current situation. The main developed strategies are needs assessment, compilation, implementation and evaluation of regular educational program at different stages and levels in the field of art- industry of carpet, Improving the quality of handmade carpets in the province through woven carpets identification, standardization, monitoring and evaluation and applying new marketing methods and effective planning to introduce handmade carpets brands in order to penetrate new markets and increasing the share of existing markets.

Keywords: Handmade Carpet, SWOT Matrix, Markazi Province, Qualitative Analysis, Strategic Planning



دوفصلنامه علمی
انجمن علمی
فرش ایران
شماره ۳۶
پاییز و زمستان ۱۳۹۸

۱۹۷