

بررسی تاسیس کارگاه‌های تولید فرش دست‌باف در شهرک‌های صنعتی کرمان با بهره‌گیری از ماتریس SWOT

رسول همت‌آبادی، زهرا احمدی*

گروه فرش دانشکده هنرهای کاربردی دانشگاه هنر، تهران، ایران

ahmadi@art.ac.ir

چکیده:

شکل‌گیری و ایجاد شهرک‌های صنعتی در ناحیه یا حوزه‌ای جغرافیایی جهت تسهیل‌گری فرایند تولید می‌باشد. در استان کرمان که یکی از کانون‌های بافت و تولید فرش دست‌باف می‌باشد، بافت به روش تولید خانگی یا متمرکز انجام می‌شود که هر یک مشکلات خاص خود را داراست. به همین علت استقرار یا توسعه کارگاه‌های بافت در شهرک‌های صنعتی همیشه موضوع مورد چالش بوده است. پژوهش حاضر با هدف تبیین ماتریس سوات برای تأسیس کارگاه‌های تولید فرش در شهرک‌های صنعتی کرمان انجام شد. جامعه‌آماری این پژوهش شامل کلیه متخصصان و دست‌اندرکاران فرش شهر کرمان بود. جمع‌آوری داده‌ها با مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه انجام شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و استفاده از تحلیل ماتریس SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین نقاط قوت عبارتند از: ارزش افزوده بالا نسبت به تولید خانگی، بالا بودن مزیت نسبی برای هزینه تولید، امکان تکمیل ظرفیت‌های خالی از طریق برون‌سپاری. مهم‌ترین نقاط ضعف: هزینه بالای حمل و نگهداری و تامین مواد اولیه، بیدخوردگی فرش در اثر انبارداری طولانی‌مدت، مهم‌ترین فرصت‌ها: استفاده از منابع بالقوه و بالفعل نسبتاً مناسب استان (پشم سیرجان)، نیروی کار فراوان و نسبتاً ارزان، امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی، پایین‌تر بودن قیمت تمام شده نسبت به تولیدات خانگی و درنهایت مهم‌ترین تهدیدها: نوسان بازار برای خرید مواد اولیه، ضعف شبکه‌های توزیع و حمل‌ونقل مناسب. نتایج نشان داد، کرمان به لحاظ کلی از نظر زیرساخت‌ها قابلیت تأسیس کارگاه‌های فرش باقی در شهرک‌های صنعتی را دارد، اما این امر با تهدیدهایی مواجه است که اگر مدیریت کلان بر آن حاکم باشد، می‌تواند بر آن‌ها فائق گردد.

واژگان کلیدی: شهرک صنعتی، کارگاه تولید فرش، فرش کرمان، ماتریس سوات، تولید متمرکز

an investigation on the establishment of hand-woven carpet workshops in Kerman industrial estates using the SWOT matrix

Rasool Hemmat Abadi, Zahra Ahmadi*

Carpet Department, Faculty of Applied Art, Art University, Tehran, Iran

ahmadi@art.ac.ir

Abstract

Industrial estates are concentrated in a geographical area that facilitates the production process due to the nature of their formation and creation. In Kerman province, which is one of the centers of weaving and production of hand-woven carpets, the establishment or development of weaving workshops in industrial estates has been a challenge. The process of producing hand-woven carpets is done in different ways at home and in the workshops (Centralized production workshops). Hand-woven carpets are one of the most important strategic goods in terms of job creation and non-oil exports. Hand-woven carpets are produced in the home or central workshops. In different cities, some central workshops are located in industrial towns. Each method of production has its own advantages and disadvantages. The purpose of this study was to explain the SWOT matrix for establishing hand-woven carpet manufacturing workshops in Kerman industrial estates. The statistical population included all the carpet experts and producers in Kerman. The statistical sample was 35 handwoven carpet experts who were tested using a bullet-proof method. The research data were collected through library studies, and questionnaires and data were analyzed using SPSS software and SWOT matrix. The results showed that the most important strengths of carpet workshops in Kerman industrial estates were: high added value compared to domestic production, high relative advantage for production costs, high quality of carpets, coherence of the production process at the workshops, and also the ability to fill vacant capacity through outsourcing. The most important weaknesses were: the high cost of transportation and maintenance of raw materials, human resource inflation, supply problems of raw materials, beetle damage for carpets, and high primary investment to start the work. The most important opportunities were: the use of raw material sources of the province (Sirjan wool), the abundant and relatively cheap labor, lowering the total price, and the most important threats are the volatility of the market for the purchase of raw materials, the weakness of distribution and transportation networks, the lack of standards and supervision, the lack of accurate statistics and information of carpet production conditions. The results showed Kerman has a general view of the infrastructure of the establishment of carpet workshops in industrial estates. However, there are still many threats that can be overcome if macro-management operates.

Key Words: Industrial estate, Carpet Workshops, Kerman Carpet, SWOT Matrix, Centralized production.

۱- مقدمه

مهمترین جنبه‌های اقتصادی فرش دستباف را می‌توان در اشتغال‌زایی، تحصیل ارز و کمک به بهبود اقتصاد روستا دانست. فرش دستباف به علت مرغوبیت و کاربری و قیمت تمام شده بالای آن بیشتر مصرف خارجی داشته و بازار صادراتی آن نسبت به بازار داخلی بسیار گسترده تر است، بنابراین هرگونه رکود در بازار صادراتی آن منجر به بیکاری و کاهش درآمد در میان بسیاری از شاغلین صنعت فرش می‌شود. با تحول و دگرگونی‌های تولید در عصر جدید، ورود به دنیای تولید انبوه و رقابتی شدن تولید امری اجتناب ناپذیر به شمار می‌رود، تولید انبوه علاوه بر کاهش هزینه‌های بالاسری و امکان افزایش کنترل و نظارت بر امر تولید فرش دستباف، توان رقابتی و مزیت نسبی فرش را افزایش می‌دهد. فرش ایران که یکی از مهمترین تولیدات فرهنگی و صنایع دستی به شمار می‌رود، همواره سهم فراوانی در صادرات غیرنفتی کشور داشته است. فرش یکی از کالاهایی است که عمدتاً به علت تولید در کارگاه‌های محدود و اغلب خانگی، هزینه‌های تولید و بالاسری فراوانی دارد که این امر باعث شده تا فرش ایران قیمتی بالاتر از رقبای بازار جهانی فرش داشته باشد و در نتیجه صادرات فرش دستباف ایران به کشورهای دیگر کاهش چشمگیری پیدا کند، البته با نگاهی به گذشته و تاریخچه فرش بافی در ایران ملاحظه می‌شود که در ادوار گوناگون تاریخی کارگاه‌های متمرکز بزرگی در کشور دایر بوده که به فرشبافی به صورت انبوه اشتغال داشته‌اند، در دوران صفویه کارگاه‌های فرشبافی سلطنتی در اصفهان و دیگر شهرهای مهم فرشبافی دایر بود

و با نظارت جدی و دقیق نفیس‌ترین فرش‌های ایرانی را تولید می‌کرد. شرکت‌های تولیدکننده فرش دستباف مانند زیگلر و کمپانی قالی شرقی به دلیل کیفیت و شهرت بالای فرش کرمان، در استان کرمان کارگاه‌های بزرگ تولید فرش تأسیس نموده و اقدام به تولید فرش کردند، اما پس از خروج این شرکت‌ها و نبود حمایت‌های لازم از برپا نگاه داشتن این کارگاه‌ها تولید فرش در استان کرمان به دست تولیدکنندگان خرده‌پا و یا قالی‌باغان خویش‌فرما افتاد که این امر ضربه‌ی سنگینی بر پیکره‌ی فرش کرمان وارد نمود به‌طوری‌که شهرت فرش کرمان رفته‌رفته رو به افول نهاد و در حال حاضر متقاضیان فرش کرمان کاهش بسیار چشمگیری یافته است. شهرک‌های صنعتی استان کرمان یکی از قابلیت‌های مهمی به شمار می‌روند که می‌توان با ورود به آنها تولید فرش کرمان را دوباره از حالت خویش‌فرمایی و کوربافی به سمت تولید هدفمند و باکیفیت هدایت نمود. همچنین با نظارت و کنترل دائم و علمی بر امر تولید فرش هزینه‌های بالا سری را کاهش و کیفیت فرش‌های تولیدی را افزایش داد. تولیدات کرمان با معضلات و مشکلات مختلفی همچون بی‌گره بافی، جفتی بافی نداشتن طرح‌های جدید، عدم بازاریابی حرفه‌ای و... روبروست. در این میان تولیدکنندگان قالی بیشترین سهم زیان و خسارت را پرداخت می‌نمایند. این اقشار نیازمند یک راه حل جدی و رویکرد نو می‌باشند تا از این وضعیت خارج شوند. در رابطه با صنعت فرش دستباف ایران به‌عنوان یک هنر یا صنعت دستی یا سنتی علیرغم جایگاه رفیع اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، تولید کنونی آن مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند

ارائه راهکارهایی برای تقویت نقاط قوت و فرصت‌ها و حداقل رسانی نقاط ضعف و تهدیدها برای تولید فرش دستباف در استان کرمان، تبیین گردد.

۱-۱- مبانی نظری

شهرک صنعتی به شهرکی در فاصله حداقل ۲۰ کیلومتری از شهر اصلی گفته می‌شود که فقط شامل تعدادی کارخانه و کارگاه تولیدی می‌شود. شهرک صنعتی منطقه‌ای است که به منظور توسعه صنعتی و متمرکز شده تولیدات صنعتی، در نظر گرفته شده است. هدف از ایجاد شهرک صنعتی، توسعه صنعتی کشور در خارج از مناطق شهری است تا تأثیرات منفی بار صنعتی بر ساکنین شهری را به حداقل رسانده، آلاینده‌گی را کم کرده و با دسترسی آسان به مسیر حمل و نقل، کمترین بار ترافیکی را در مناطق شهرنشین به بار آورد [۱].

تحلیل^۱ SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است [۲]. اگر SWOT به خوبی به کار گرفته شود می‌تواند مبنای بسیار خوبی برای تدوین استراتژی باشد. در حقیقت تحلیل SWOT در شناسایی و تشخیص روابط موجود محیطی و توسعه مسیرهای مناسب می‌تواند به کشورها نیز مانند سازمان‌ها کمک کند. با استفاده از این تحلیل می‌توان قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیداتی را که یک کشور با آن‌ها مواجه

بنابراین به نظر می‌رسد، با رویکردی متفاوت و استفاده از تولید انبوه و تولید صنعتی مزیت رقابتی فرش افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر یکی از مزیت‌های کارگاه متمرکز این است که می‌توان بر همه قالی‌ها تمرکز داشته و کیفیت آن‌ها را پی‌درپی نظارت نمود. فواید دیگر آن عدم ایجاد مزاحمت برای بافندگان خانگی و کاهش هزینه رفت و آمد بین منازل بافندگان است البته هزینه برق و آب و گاز و کرایه کارگاه و هزینه استادکار بسیار بالا می‌باشد. تحقیقاتی در کرمان و تحلیل زمینه‌های مختلفی در رابطه با جنبه‌های ختلف هنر-صنعت فرش، با استفاده از SWOT انجام شده است، اما سازمان‌های دولتی و غیردولتی هنوز با چالش‌های تولید و تأسیس کارگاه و تعاونی‌های فرش دستباف برای برآورد هزینه‌ها، مشکلات تأسیس کارگاه، تعرفه‌های حمایتی و سوددهی و ارزآوری روبه‌رو هستند.

با در نظر گرفتن این عوامل، هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل تأثیرگذار بیرونی و درونی و شناخت ۴ مؤلفه اصلی که به وسیله ماترس SWOT مطرح می‌شود، هست تا تأسیس کارگاه‌های جدید را هدفمندسازی کند که در نتیجه موجب جلوگیری از ضررهای مالی و آسیب‌هایی شود که در گذشته بر کارگاه‌های تولید فرش دستباف در کرمان وارد شده است. در پژوهش حاضر سعی شده تا با استفاده از ماتریس SWOT استراتژی صحیحی برای تولید فرش در شهرک‌های صنعتی با در نظر گرفتن اهداف، بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تأسیس کارگاه‌های متمرکز تولید فرش در شهرک‌های صنعتی استان کرمان و

¹ Strength Weakness Opportunity Threat.

است که هر یک از چهار ناحیه‌ی آن نشانگر یک دسته راهبرد به شرح زیر می‌باشد [۴].

راهبردهای تهاجمی (SO) که به معنی حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت است.

راهبردهای رقابتی (ST) که به معنی استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها است.

راهبردهای بازنگری (WT) که به معنی استفاده از مزیت‌های نهفته در فرصت‌های محیطی برای جبران نقاط ضعف موجود است.

راهبردهای تدافعی (WO) که به معنی به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف می‌باشد

است شناسایی کرد و از مزایای رقابتی یک کشور نسبت به سایر کشورها آگاهی یافت. به‌طور خلاصه می‌توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی ارزیابی این مسئله است که آیا یک شرکت می‌تواند فرصت‌ها را به دست آورد و از تهدیدها اجتناب کند و یا اینکه تهدیدها را به فرصت تبدیل کند؟ به‌ویژه زمانی که با یک محیط خارجی غیرقابل کنترل و پیش‌بینی در زمان کنونی روبرو است [۳].

با شناسایی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، عوامل کلیدی آن‌ها از عوامل غیرکلیدی تمییز داده خواهد شد. ماتریس سوات در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دویبعدی

جدول ۱- چگونگی کاربرد تحلیل ماتریس سوات

(W) نقاط ضعف	(S) نقاط قوت	(SWOT) تحلیل سوات
(WO) راهبردهای بازنگری	(SO) راهبردهای تهاجمی	(O) فرصت‌ها
(WT) راهبردهای تدافعی	(ST) راهبردهای رقابتی	(T) تهدیدها

بهره‌وری بهینه از شرایط بومی و محلی، افزایش درآمد و رشد شخصیتی شاغلان این صنعت همگی عواملی هستند که در این موفقیت نقش تعیین‌کننده‌ای دارند [۲].

شناسایی مسائل و مشکلات موجود سازمان‌ها از نظر داخلی و خارجی که در نهایت منجر به کشف و تبیین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌شود، به‌عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌تواند به‌منظور قراردادن جایگاه سازمان‌ها در موقعیت‌های بهتر و برتر در آینده مورد استفاده قرار گیرد [۵]. به عبارت دیگر بجای اینکه سازمان‌ها منتظر حوادث و

۲-۱- پیشینه تحقیق

صنعت فرش کرمان چه در گذشته و چه در زمان معاصر با تنوع شیوه‌ها و نظام‌های تولیدی روبه‌رو بوده است. به‌طور کلی سه نظام تولیدی در این صنعت فرش ایران وجود دارد که عبارت است از: «خویش‌فرمایی»، «تعاونی» و «کارفرمایی». به نظر می‌رسد آنچه در موفقیت هر سه نظام نقشی اساسی دارد مدیریت خرد و کلان و سیاست‌گذاری در تولید، توزیع و گسترش تئوری‌های کاربردی در اقتدار این صنعت است. بهبود وضعیت بازاریابی، اشتغال‌زایی، کاهش هزینه‌های تولید، بهبود

محرک‌های محیطی باشند و فقط به آن‌ها عکس‌العمل نشان دهند با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند محیط را تحت تأثیر قرار داده و اجازه ندهند تا شوک‌های محیطی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی گذارد. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورتی رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک نگرش و تجزیه و تحلیل از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان و یا شرکت را توضیح می‌دهد، و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند [۶].

صادقی‌زندی [۲] در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "مطالعه وضعیت فرش دستباف استان کرمان با رویکرد سوات" به تحلیل فرش استان براساس این روش پرداخته است. نتیجه گیری کلی شواهد قابل تأمل در این پژوهش از نقش سازنده اجرای صحیح و به موقع مؤلفه‌های تطبیقی سوات در رونق صنعت فرش کرمان حکایت دارد. حق‌شناس، کاشانی و همکاران [۳] در مقاله‌ای با عنوان "برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت فرش کشور در آستانه عضویت در WTO با استفاده از ماتریس SWOT" پرداخته و به این نتیجه رسیدند که با افزایش تبلیغات و یافتن مشتریان جدید یا افزودن بر مشتریان سابق در سطح جهانی با استفاده از ماتریس سوات می‌تواند صنعت فرش ایران را به جایگاه حقیقی خود در جهان رسانده و روند صادرات آن را از حالت نزولی به صعودی سوق دهد. قرآنی قمصری و همکاران [۷] در پژوهشی به بررسی "عوامل

مؤثر بر صادرات فرش دستباف در قالب ماتریس سوات (SWOT) مطالعه موردی تعاونی‌های فرش در استان اصفهان" پرداخته و به این نتیجه رسیدند که برخوردار نمودن بافندگان از انواع پوشش بیمه‌ای خصوصاً خدمات درمانی مناسب برای حفظ سلامتی و اشتغال بافندگان، حمایت‌های مالی کامل به‌ویژه اعطای تسهیلات ارزان‌قیمت از سوی صندوق تعاون و نظام بانکی کشور و پیش‌خرید فرش بافندگان عضو توسط تعاونی‌ها جهت تضمین تولید، ارائه ضمانت‌نامه برای فرش‌های دستباف فروخته‌شده، شناخت بازارهای هدف جدید در اقتصاد امروز جهان و هویت بخشیدن به فرش دستباف با شناسنامه‌دار کردن آن همگی می‌توانند فرصت‌های بسیار مهم برای حضور و معرفی این محصول به کشورهای خارجی، به دست آوردن بازارهای جدید و افزایش سهم صادرات فرش از درآمدهای ارزی کشور به شمار آیند. یزدان کریمی [۸] در مقاله‌ای با عنوان "نقش فرش دستباف ایرانی در رویکرد اقتصاد مقاومتی" بیان کرده است که ایجاد اشتغال‌زایی در هنر-صنعت فرش، یک شغل مستقیم و پایدار و یک اشتغال غیرمستقیم به دنبال دارد و موجب جلوگیری بی‌رویه مهاجرت روستائیان به شهرها می‌شود و در نهایت با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) در عوامل داخلی و خارجی پیشنهادهایی در مورد توسعه صنعت فرش در داخل کشور و صادرات آن مطرح کرده است.

در میان پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور، امیری‌آقادی و زارع‌زدینی [۹] در مقاله‌ای با عنوان "تحلیل

SWOT صادرات فرش دستباف ایران" صادرات فرش را در ایران بر اساس ماتریس سوات تجزیه و تحلیل کرده و نتایج این تحقیق، همه نقاط قوت، فرصت‌ها، نقاط ضعف و تهدیدهای این صنعت در صادرات را نشان می‌دهد. سعیدی و همکاران [۱۰] در پژوهش "مروری بر وضعیت صنعت فرش ایران در بازارهای بین‌المللی" وضعیت فرش ایران را در بازارهای بین‌المللی با استفاده از ماتریس SWOT بررسی کرده و در پایان با به‌کارگیری مدل فازی TOPSIS متغیرهای دخیل را آنالیز کرده‌اند. پژوهش دیگری با عنوان "استفاده از SWOT و آنالیز اجزای اساسی در یک شرکت نساجی - مطالعه موردی" جیاراج و همکاران [۱۱] بیست و چهار عامل را برای تجزیه و تحلیل‌های بیشتر در نظر گرفتند. پس از شناسایی بیست و چهار متغیر، ماتریس SWOT بر اساس متغیرهای SWOT با اولویت چهار ربع تشکیل داده شده و به این نتیجه رسیده‌اند که ارائه این استراتژی به شرکت برای غلبه بر تهدیدهای خارجی و همچنین به برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و استراتژی‌های بلندمدت کمک خواهد کرد. امروزه تشکیل و راه‌اندازی خوشه‌های صنعتی به عنوان سازوکار اصلی برای سیاستگذاران کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته برای تسهیل در فرایند توسعه پایدار و کسب مزیت رقابتی ملی برای این کشورها قلمداد می‌شود. خوشه‌سازی به بنگاه‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا قدرت خود را با هم ترکیب کنند و بتوانند به کسب مزیت از فرصت‌های بازار و حل مشکلات معمول از طریق اقدامات مشترک دست یابند. شرکت‌ها در یک خوشه تمایل دارند در انجام

فرآیندها یا مراحل خاصی در کانال‌های تولید و توزیع تخصص داشته باشند. در سال‌های نه چندان دور، خوشه‌های صنعتی صرفاً توسط منافع اقتصادی ناشی از نزدیکی جغرافیایی شکل می‌گرفتند، اما امروزه رویکرد نسبتاً متفاوتی شکل گرفته که مفهوم خوشه را عاملی در ایجاد رقابت می‌داند. در این دیدگاه، قدرت یک خوشه به یک سری عوامل تعاملی مانند استراتژی شرکت، محیط ورودی و شرایط، محیط تقاضا و شرایط بستگی دارد. بنابراین، خوشه‌ها مهم هستند، زیرا تمرکز جغرافیایی می‌تواند به شرکت‌های کوچک کمک کند تا بر مشکلات غلبه کنند. محدودیت‌های مربوط به اندازه آن‌ها، به توسعه فناوری کمک می‌کند و توانایی آن‌ها را برای رقابت در بازارهای محلی و جهانی افزایش می‌دهد. همچنین نزدیکی جغرافیایی فرصت‌هایی را برای شرکت‌های محلی فراهم می‌کند. چون خوشه‌ها از طریق نهادهای محلی پویا هستند، منجر به افزایش سرمایه انسانی، بهبود ظرفیت‌های تکنولوژیکی برای شرکت‌ها و افزایش قابلیت‌های کارگران و تولیدکنندگان کوچک می‌شوند [۱۲-۱۴]. در ایران گرایش به بحث خوشه‌های صنعتی، در محیط‌های علمی و تصمیم‌گیری و نیز برنامه‌های توسعه کشور و سندهای چشم‌انداز مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه و تحلیل موفقیت خوشه‌های صنعتی در صنایع مختلف با تحلیل SWOT مورد توجه محققین واقع شده است [۱۵ و ۱۶]. محققین در مطالعه خود [۱۷ و ۱۸] مفهوم برنامه ریزی استراتژیک ارتباط بین تحلیل SWOT و تعیین میزان اثر هر یک از این عوامل بر عملکرد برنامه ریزی استراتژیک

در شرکت شهرک‌های صنعتی استان اصفهان و فیروزکوه را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه مطالعات آن‌ها نشان داد که نقاط ضعف شامل شناسایی منابع جدید، وجود شرکت‌های فعال در عرصه فناوری اطلاعات، بهره‌مندی از نظام پیشنهادات، وجود بوروکراسی اداری و تغییرات پیاپی دستورالعمل‌ها، توسعه کیفی شهرک‌سازی، معرفی طرح‌های توجیهی مناسب به سرمایه‌گذاران، تهیه طرح‌های مطالعاتی بازار برای واحدهای صنعتی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، بهره‌گیری از اطلاعات موجود در سیستم اطلاعات شرکت، خدمات مشاوره صنعتی برای واحدهای صنعتی، ساختار سازمانی و تغییرات در سطوح عالی و میانی مدیریت بیشترین تاثیر را بر عملکرد برنامه ریزی استراتژیک شرکت شهرک‌های صنعتی اصفهان دارا می‌باشند. و عوامل مربوط به تهدیدها، قوت‌ها و نقاط قوت به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. در تحقیق مشابه دیگری [۱۹] برای برنامه ریزی راهبردی توسعه شهرک صنعتی شهر یزد با استفاده از چارچوب استراتژیک SOAR، به جای تمرکز بر مشکلات، ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد نقاط قوت کنونی و آن دسته از فرصت‌های سود بخش پرداخته شد. در این مدل استراتژیک، بر نقاط مثبت تمرکز شد تا از این راه نقاط منفی به عنوان فرصت نگاه کرد. چارچوب استراتژی SOAR، از چهار عامل مهم قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج تشکیل شده که با توجه به دیدگاه مثبت‌شناسی، در برنامه ریزی راهبردی جهت توسعه شهرک صنعتی در شهر یزد بکار رفت.

البته با نگاهی به گذشته و تاریخچه فرش‌بافی در ایران ملاحظه می‌شود که در ادوار گوناگون تاریخی کارگاه‌های متمرکز بزرگی در کشور دایر بوده است که به فرش‌بافی به صورت انبوه اشتغال داشته‌اند، در دوران صفویه کارگاه‌های فرش‌بافی سلطنتی در اصفهان و دیگر شهرهای مهم فرش‌بافی دایر بوده و با نظارت جدی و دقیق، نفیس‌ترین فرش‌های ایرانی را تولید می‌کرده است، در ادوار بعد به‌خصوص در دوران قاجار و پهلوی با ورود شرکت‌های خارجی به صنعت تولید فرش دستباف کشور کارگاه‌های تولید فرش رنگ و بوی صنعتی‌تری به خود گرفت، استان کرمان یکی از استان‌هایی است که در این دوره کارگاه بزرگ تولید فرش در آن دایر گردیده و فرش‌های بسیار نفیسی تولید شد. فرش استان کرمان به دلیل کیفیت بالای خود همواره زبازد هنر فرش‌بافی ایرانیان بوده است به طوری که هر چیزی را که بعد از گذشت زمان کیفیتش افزایش می‌یافته به قالی کرمان تشبیه می‌کردند. در گذر زمان به دلیل عدم توجه به کیفیت فرش‌های تولید در کرمان، عدم توجه به سلیقه بازار و نیز بازار یابی شهرت فرش کرمان رفته‌رفته رو به افول نهاد و در حال حاضر متقاضیان فرش کرمان کاهش بسیار چشمگیری یافته است. مهمترین جنبه‌های اقتصادی فرش دستباف را می‌توان در اشتغال‌زایی، تحصیل ارز و کمک به بهبود اقتصاد روستا دانست. فرش دستباف به علت مرغوبیت و کاربری و قیمت تمام شده بالای آن بیشتر مصرف خارجی داشته و بازار صادراتی آن نسبت به بازار داخلی بسیار گسترده‌تر است، بنابراین هرگونه رکود در بازار صادراتی آن

منجر به بی‌کاری و کاهش درآمد در میان بسیاری از شاغلین صنعت فرش می‌شود. در شرایط کنونی اقتصاد، ایجاد اشتغال‌زایی یکی از محورهای مهم سیاست‌های دولت محسوب می‌شود. صنعت فرش دستباف یکی از صنایع کاربر است که با هزینه‌های نسبتاً ثابت اندک و با استفاده از تجهیزات ساده در کارگاه‌های خانگی موجب اشتغال‌زایی فراوانی در اقتصاد کشور می‌شود. این صنعت علاوه بر قابلیت‌های فعالیت‌ها و مشاغل جانبی دیگری را نیز دربرمی‌گیرد که نرخ اشتغال‌زایی این صنعت را افزایش می‌دهد. از جمله مشاغل جانبی می‌توان به کار ریسنده، نخ تاب، رفوگر و مرمت کار، رنگرز، طراح، چله‌کش، بافنده، قالی شویی، صادرکننده، بازرگانان اشاره کرد. به طور کلی مشاغل جانبی صنعت فرش حدود 26 شغل می‌شود [۲۰].

تعداد ۳۱۳ شرکت تعاونی فرش دستباف با بیش از ۱۷۰۰۰ نفر عضو و سرمایه‌ای معادل، ۶۹۵۹۶۴۱ میلیون ریال، بخش دیگری از وضعیت اشتغال استان را نشان می‌دهد. وجود اراضی مناسب برای راه‌اندازی واحدهای بزرگ و کوچک، در شهرک‌های صنعتی و چه در مناطق آزاد و اراضی خصوصی، همراه با امکانات دیگری چون برق و انرژی و مساعدت مسئولین برای عرضه‌ی هر چه سریعتر پروانه و جواز مربوطه همه و همه بیانگر این واقعیت است که استان کرمان نه فقط بهشت معدن کاران به شمار می‌رود بلکه می‌تواند برای صاحبان صنایع نیز بهشت دیگری باشد.

۲- روش تحقیق

در این پژوهش با هدف بررسی نقاط قوت و ضعف تأسیس کارگاه‌های متمرکز تولید فرش و بررسی فرصت‌ها و تهدید برای تأسیس کارگاه‌های تولید فرش در شهرک‌های صنعتی کرمان سعی شد تا با استفاده از ماتریس SWOT یک استراتژی مناسب برای تولید فرش در شهرک‌های صنعتی تبیین گردد. جهت گردآوری اطلاعات و داده‌های موردنیاز پس از مطالعات کتابخانه‌ای، از ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی دست‌اندرکاران تولید و عرضه فرش در کرمان بودند. برای تکمیل پرسشنامه و انجام مصاحبه از طرح نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک ارجاعی زنجیره‌ای (گلوله برفی) استفاده شد؛ به این صورت که نخست یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی شدند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که با ادامه‌ی نمونه‌گیری اندیشه‌ی جدیدی به وجود نیامد و به اصطلاح پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. گروه اولیه‌ی انتخاب‌شده برای مصاحبه ۱۰ نفر بودند که در نهایت به ۳۵ نفر افزایش یافت؛ البته اشباع نظری از نفر ۳۰ ام تا حدودی شکل گرفت ولی مصاحبه تا نفر ۳۵ ام ادامه پیدا کرد. پرسشنامه‌ی مورد استفاده در این تحقیق از نوع بسته و سنجه پرسشنامه طیف درجه بندی ۵ تایی لیکرت (گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد)، طراحی شد. رتبه‌بندی نظرات پاسخگویان پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲-رتبه بندی نظرات پاسخگویان پرسشنامه

نظرات	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی	مخالفم	کاملاً مخالفم
ارزش	5	4	3	2	1

۲-۲- روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش آلفای کرونباخ در مرحله‌ی نهایی با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه و مقدار آن ۰/۷۸ بدست آمد.

مهم‌ترین معیار در درستی سنجش، روایی آن است. سنجشی که روایی نداشته باشد، پایایی آن بی‌ارزش است. در این تحقیق، طرح اولیه‌ی پرسشنامه تهیه و بررسی گردید که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد و سرانجام پس از اعمال اصلاحات مذکور، پرسشنامه‌ی نهایی تدوین گردید. در بررسی اعتماد یا پایایی آزمون سعی بر آنست تا مشخص شود که آیا نتایج حاصل از اندازه‌گیری با یک ابزار مشخص قابل اعتماد است یا خیر؟ و اگر اندازه‌گیری مربوطه تحت همان شرایط تکرار شود آیا همان نتایج قبلی به دست می‌آید یا خیر؟

۳- نتایج و بحث

بر اساس نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌ها، ۱۷/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۳۶ الی ۴۵ سال ۳۴/۳ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۴۶ الی ۵۵ سال و ۱۷/۱ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۵۶ الی ۶۵ سال سن دارند.

همانطور که ذکر شد هدف این پژوهش، شناسایی نقاط قوت و ضعف (یعنی جنبه‌هایی از عوامل که در راه دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی و اجرای آن تاثیر مساعد یا بازدارنده دارد) و فرصت‌ها و تهدیدات تاسیس کارگاه‌های تولید فرش در شهرک‌های صنعتی کرمان در توسعه فرش دست‌باف می‌باشد. تا بتوان با بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آن‌ها به نتیجه مطلوبی دست یافت.

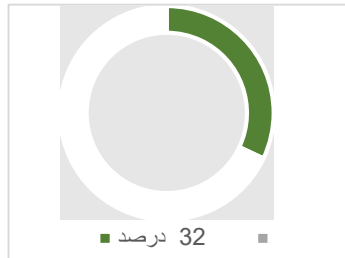
برای اندازه‌گیری اعتماد یا پایایی، یکی از مهم‌ترین این روش‌ها، تعیین ضریب آلفای کرونباخ می‌باشد که از عمومیت بیشتری برخوردار است لذا در این تحقیق نیز مبنای پایایی قرار گرفت. برای محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ از رابطه ۱ استفاده شد [۲۱].

نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با متخصصین در مورد نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی پیش روی ایجاد کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی کرمان با روش سوات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحلیل‌ها در شکل‌های ۱ تا ۶ ارائه شده‌اند. در نمودارهای شکل ۱ و ۲ تاثیر نقاط

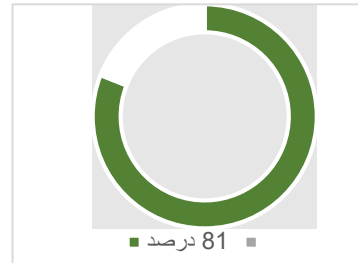
$$r_a = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right) \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه، J تعداد زیرمجموعه‌ی سؤال‌های پرسشنامه، S_j واریانس زیر آزمون J ام و S واریانس کل آزمون است.

قوت و ضعف بر روی فرصت‌ها و تهدیدها نشان داده شده است.



شکل ۲- تأثیر نقاط قوت بر روی تهدیدها (محدودکننده)



شکل ۱- تأثیر نقاط قوت بر روی فرصت‌ها

زیادی در استفاده بهینه از فرصت‌ها را ایجاد می‌کند. در جدول ۳ بیشترین تأثیرات مثبت نقاط قوت و بیشترین تأثیرات نقاط ضعف بر فرصت‌ها و تهدیدها نشان داده شده است

طبق شکل ۱ و ۲ نقاط قوت تأسیس کارگاه فرش‌بافی تا ۸۱ درصد می‌تواند فرصت‌ها را افزایش دهد. همچنین این نقاط قوت می‌تواند ۳۲ درصد تهدیدها را خنثی کند. نقاط قوت تأسیس کارگاه‌های تولید فرش در شهرک‌های صنعتی تأثیر

جدول ۳- بیشترین تأثیرات نقاط قوت و ضعف استخراج‌شده از پرسشنامه بر فرصت‌ها و تهدیدها

تأثیرات نقاط قوت بر فرصت‌ها		تأثیرات نقاط ضعف بر روی تهدیدها	
ارزش افزوده بالا نسبت به تولید خانگی	30.3 درصد	هزینه بالای حمل و نگهداری مواد اولیه	21.3 درصد
بالا بودن مزیت نسبی برای هزینه تولید	26.5 درصد	انباشتگی نیروی انسانی	20.3 درصد
بالا بودن کیفیت فرش‌های تولیدشده در کارگاه‌های متمرکز	17.9 درصد	مشکلات تأمین مواد اولیه	20.3 درصد
انسجام فرایند تولید در کارگاه‌ها	14.9 درصد	بیدخوردگی فرش در اثر انبارداری طولانی‌مدت	19.7 درصد
امکان تکمیل ظرفیت‌های خالی از طریق برون‌سپاری	10.3 درصد	تمرکز نیاز به سرمایه در گردش سنگین در فصل کاری (توزیع مناسب نقدینگی در طول سال)	18.4 درصد

روز بازار یا براساس سفارش مشتری، ارزش افزوده کمتری نسبت به تولید متمرکز ایجاد می‌شود. دلیل تأثیر کم امکان تکمیل ظرفیت کارگاه‌ها با برون‌سپاری در بررسی تهدیدها شاید به دلیل تعداد کم کارگاه‌های تولید فرش در شهرک های صنعتی باشد. شکل ۳ تأثیرات مثبت محاسبه شده

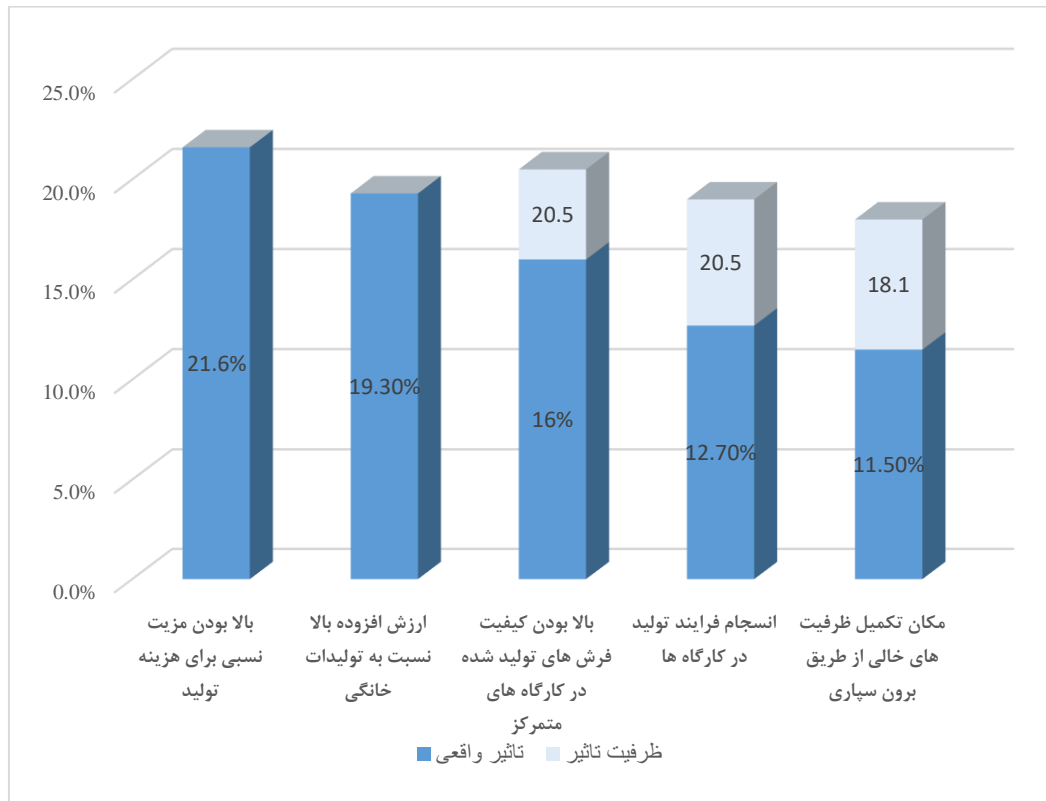
بالاترین تأثیر مثبت بر ترکیبی از فرصت‌ها و تهدیدها، ارزش افزوده بالا نسبت به تولید خانگی و معادل ۳۰/۳ درصد است. کمترین تأثیر مثبت بر ترکیبی از فرصت‌ها و تهدیدها، امکان تکمیل ظرفیت‌های خالی از طریق برون‌سپاری معادل ۱۰/۳ درصد است. احتمالاً در تولید خانگی به دلیل بروز عیوب ناشی از سهل‌انگاری بافنده و یا عدم بافت نقشه‌های

محاسبه‌شده نقاط قوت بر روی تهدیدها را نمایش می‌دهد.

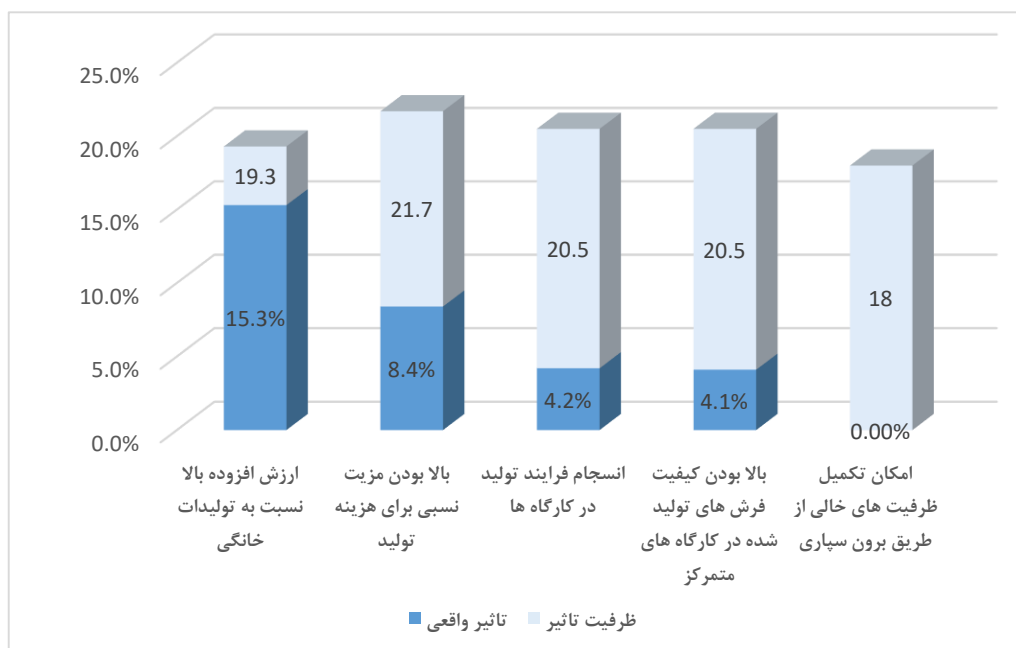
نقاط قوت بر روی فرصت‌ها را نمایش می‌دهد. بیشترین

بیشترین تأثیر، بهترین مورد را نشان می‌دهد.

تأثیر، بهترین مورد را نشان می‌دهد و شکل ۴، تأثیرات



شکل ۳- نمودار تأثیرات مثبت محاسبه‌شده نقاط قوت بر روی فرصت‌ها



شکل ۴- نمودار تأثیرات محاسبه‌شده نقاط قوت بر روی تهدیدها

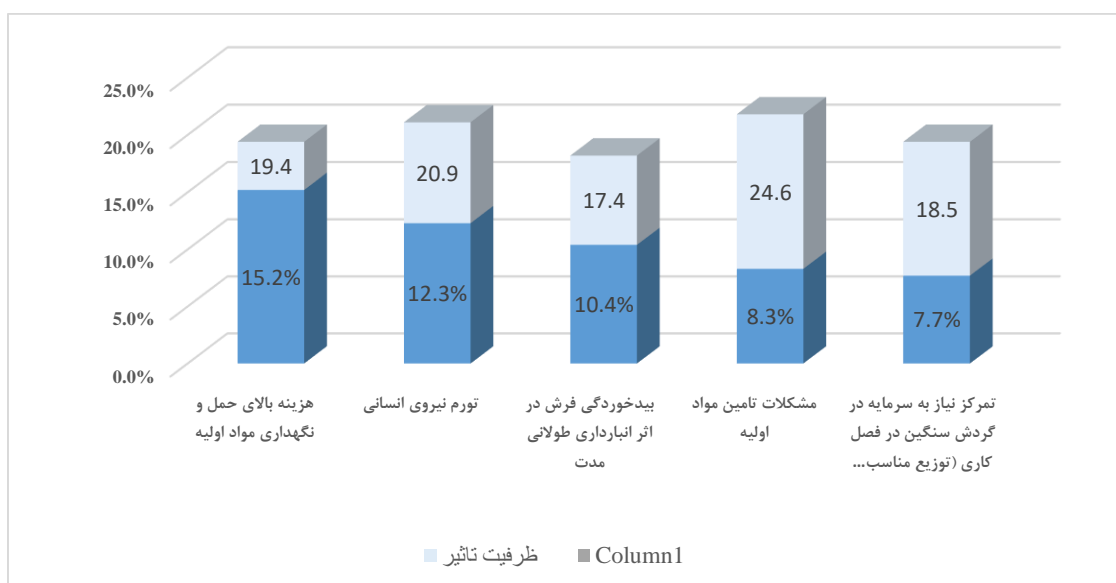
جدول ۴-مقایسه مقادیر ارزیابی با تأثیر واقعی نقاط قوت بر فرصت‌ها و تهدیدها

نقاط قوت	توزیع ارزیابی	تأثیر بر روی فرصت‌ها	تأثیر بر روی تهدیدها	تأثیر کلی
ارزش افزوده بالا نسبت به تولید خانگی	18.6%	23.8%	47.9%	30.3%
بالا بودن مزیت نسبی برای هزینه تولید	23.3%	26.6%	26.3%	26.5%
بالا بودن کیفیت فرش‌های تولیدشده در کارگاه‌های متمرکز	20.9%	19.8%	12.7%	17.9%
انجام فرایند تولید در کارگاه‌ها	20.9%	15.6%	13.1%	14.9%
امکان تکمیل ظرفیت‌های خالی از طریق برون‌سپاری	16.3%	14.2%	0	10.3%

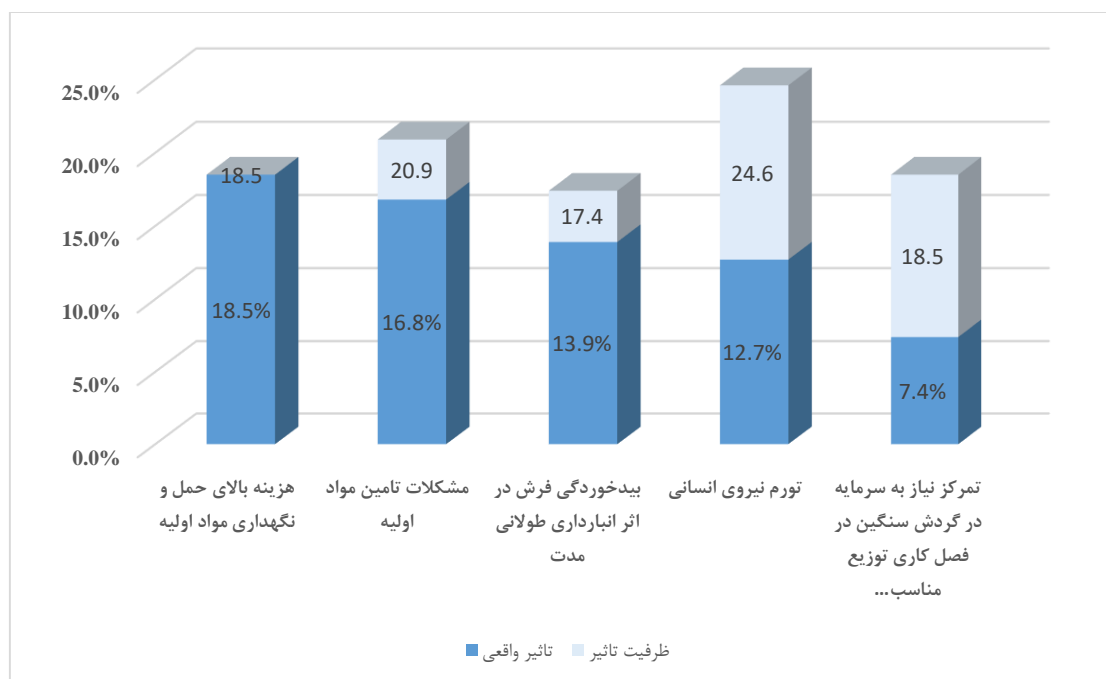
نشان می‌دهد. شکل ۶ تأثیرهای منفی محاسبه‌شده نقاط ضعف بر روی تهدیدها را نمایش می‌دهد. بیشترین تأثیر، بدترین مورد را نشان می‌دهد. در جدول ۴ میزان مقادیری که در مرحله ارزیابی به‌دست‌آمده با تأثیر واقعی نقاط ضعف بر فرصت‌ها و تهدیدها مقایسه شده است.

اطلاعات مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که ارزش افزوده بالای تولید متمرکز نسبت به تولید خانگی و بالا بودن مزیت نسبی هزینه‌های تولید از مهمترین نقاط قوت در کارگاه‌های تولید فرش در شهرک‌های صنعتی است.

شکل ۵ تأثیرهای منفی محاسبه‌شده نقاط ضعف بر روی فرصت‌ها را نمایش می‌دهد. بیشترین تأثیر، بدترین مورد را



شکل ۵- تأثیر منفی محاسبه‌شده نقاط ضعف بر روی فرصت‌ها



شکل ۶- تأثیر منفی محاسبه شده نقاط ضعف بر روی تهدیدها

با تعداد دار قالی بیشتری شروع می‌شود که نیاز به تهیه مقدار زیادی از مواد اولیه و بالتبع محلی برای انبارداری است. شهرک‌های صنعتی معمولاً دور از مناطق شهری است که هزینه حمل و نقل را افزایش می‌دهد. به همین دلیل روی فرصت‌ها تأثیر منفی می‌گذارند. اما اگر هزینه رفع عیوب در بافت خانگی و یا مشکلات فروش در نظر گرفته شود می‌تواند تأثیر منفی را کاهش دهد.

در جدول ۵ میزان مقادیری که در مرحله ارزیابی به دست آمده، با تأثیر واقعی نقاط قوت بر فرصت‌ها و تهدیدها مقایسه شده است. بالاترین تأثیر منفی بر فرصت‌ها و تهدیدها، هزینه بالای حمل و نگهداری مواد اولیه معادل ۲۱٫۳ درصد است. کمترین تأثیر منفی بر فرصت‌ها و تهدیدها، تمرکز نیاز به سرمایه در گردش سنگین در فصل کاری (توزیع مناسب نقدینگی در طول سال) معادل ۱۸٫۴ درصد است. در تولید فرش دست‌باف به روش متمرکز (کارگاه‌های بافت فرش در شهرک‌های صنعتی)، شروع کار

جدول ۵- مقایسه مقادیر ارزیابی با تأثیر واقعی نقاط ضعف بر فرصت‌ها و تهدیدها

تأثیر کلی	تأثیر بر روی تهدیدها	تأثیر بر روی فرصت‌ها	توزیع ارزیابی	نقاط ضعف
21.3%	26.8%	14.3%	18.8%	هزینه بالای حمل و نگهداری مواد اولیه
2.5 ↑	0.7 ↑	-4.5 ↓		
20.3%	18.4%	22.8%	22.4%	تورم نیروی انسانی
-2.1 ↓	-4.0 ↓	0.4 ↑		
20.3%	24.2%	15.4%	23.5%	مشکلات تأمین مواد اولیه
-3.2 ↓	0.7 ↑	-8.1 ↓		
19.7%	20.1%	19.3%	16.5%	بیدخوردگی فرش در اثر انبارداری طولانی‌مدت
3.2 ↑	3.6 ↑	2.8 ↑		
18.4%	10.6%	14.2%	18.8%	تمرکز نیاز به سرمایه در گردش سنگین در فصل کاری (توزیع مناسب نقدینگی در طول سال)
-0.4 ↓	-8.2 ↓	9.4 ↑		

۳-۱- ماتریس چهارنقطه‌ای داخلی و خارجی

برای اینکه بتوان تأثیر عوامل داخلی و خارجی را همزمان بررسی نمود، از ابزار ماتریس چهارگانه استفاده می‌شود. چگونگی تأثیر تاسیس کارگاه‌های متمرکز بافت فرش در شهرک‌های صنعتی (تعیین موقعیت آن) در این ماتریس به خوبی نشان داده می‌شود. در جدول ۶ تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر روی یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته است. ماتریس مورد مطالعه در این پژوهش از نوع چهارخانه‌ای است. در این ماتریس ارزش گذاری خانه‌ها به دو بخش ضعیف و قوی در بازه ۱-۲، ۳-۴ و ۵-۶ تعیین می‌شوند.

با توجه به نتایج کلی به دست آمده از تجزیه و تحلیل سوات، میزان تأثیر نقاط قوت تاسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی استان کرمان برابر با ۵۷،۳ درصد و تأثیر نقاط ضعف برابر با ۶۱،۶ درصد می‌باشد. بر اساس نتایج حاصله از تحلیل سوات، مهم‌ترین نقاط قوت تاسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی به ترتیب عبارت است از: ۱- ارزش افزوده بالا نسبت به تولید خانگی، ۲- بالا بودن مزیت نسبی برای هزینه تولید، ۳- بالا بودن کیفیت فرش‌های تولیدشده در کارگاه‌های متمرکز، ۴- انسجام فرایند تولید در کارگاه‌ها ۵. امکان تکمیل ظرفیت‌های خالی از طریق برون‌سپاری

جدول ۶- تحلیل کلی سوات برای تولید در کارگاه‌های تولید فرش در شهرک‌های صنعتی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	تحلیل سوات
1. هزینه بالای حمل و نگهداری مواد اولیه 2. تورم نیروی انسانی 3. مشکلات تأمین مواد اولیه 4. بیدخوردگی فرش در اثر انبارداری طولانی‌مدت 5. تمرکز نیاز به سرمایه در گردش سنگین در فصل کاری (توزیع مناسب نقدینگی در طول سال)	1. ارزش افزوده بالا نسبت به تولید خانگی 2. بالا بودن مزیت نسبی برای هزینه تولید 3. بالا بودن کیفیت فرش‌های تولیدشده در کارگاه‌های متمرکز 4. انسجام فرایند تولید در کارگاه‌ها 5. امکان تکمیل ظرفیت‌های خالی از طریق برون‌سپاری	فرصت‌ها (O) 1- استفاده از منابع بالقوه و بالفعل نسبتاً مناسب استان (پشم سیرجان) 2- نیروی کار فراوان و نسبتاً ارزان 3- امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی 4- پایین تر بودن قیمت تمام‌شده نسبت به تولیدات خانگی 5- معافیت مالیاتی برخی فعالیت‌ها
راهبردهای بازنگری-رفع چالش‌های درونی (WO) 1- پیش‌خرید پشم محلی و دریافت آن در فصل کاری 2- تدوین نقشه راه برای کاهش انباشتگی نیروی انسانی در فصول کاهش تولید 3- صادر کردن آثار از طریق سازمان‌های حمایت‌کننده که تا حدی مشکلات بازاریابی و همچنین هزینه انبارداری را کاهش می‌دهد. 4- ایجاد شبکه تولید متمرکز و دائمی با دیگر استان‌ها و جذب سرمایه داخلی با بهره‌برداری از بانک به منظور تأمین مالی در فصل سنگین کاری	راهبردهای رقابتی-رفع چالش‌های بیرونی (SO) 1- حمایت از ساخت و توسعه کارگاه‌های تولیدی با اعطای تسهیلات 2- آموزش و ترویج به بافی برای استفاده از نیروی کار فراوان 3- ایجاد خوشه صنعتی به منظور جذب سرمایه‌های سرگردان داخلی و خارجی 4- کاهش قیمت فرش به منظور رقابت‌پذیر شدن در بازارهای جهانی	تهدیدها (T) 1- نوسانات بازار برای خرید مواد اولیه 2- ضعف شبکه‌های توزیع و حمل‌ونقل مناسب 3- عدم حمایت مناسب از صادرات و خوشه‌ها و بنگاه‌های صادرات گرا 4- نقص استانداردها و نظارت‌های مناسب برای تولید فرش دستباف 5- عدم وجود آمارهای درست و ناکافی بودن دستگاه‌های آمار و اطلاع‌رسانی در ارائه تصویر روشن از وضعیت فعالیت صنایع تولیدی فرش دستباف
راهبردهای تدافعی-بنگاه‌داری اقتصادی (WT) 1- جلب مشارکت رسانه‌ها در تبلیغ فرش کرمان 2- کنترل و نظارت مستمر نهادهای ذی‌ربط بر کیفیت و قیمت فرش‌های تولیدشده 3- جلوگیری از تولید فرش‌های بی‌کیفیت توسط نهادهای غیرانتفاعی مورد پذیرش تولیدکنندگان	راهبردهای رقابتی-رفع چالش‌های بیرونی (ST) 1- پیش‌خرید مواد اولیه و انعقاد قراردادهای بلندمدت با تأمین‌کنندگان مواد اولیه 2- تأسیس تعاونی حمل‌ونقل در شهرک‌های صنعتی برای کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل 3- تدوین پروتکل‌های مربوط به تولید استاندارد فرش توسط کارگاه‌های تولیدی 4- ایجاد بانک اطلاعاتی در خصوص فرش کرمان و ارائه آن به ذینفعان	

وجود ندارد سایر خدمات جانبی نظیر قالی شویی، رفو و مرمت، رنگرزی، نخ ریزی دستی و.. انجام شود. در اینصورت نیروی انسانی به‌کار گرفته شده در تمام مدت مشغول به کار خواهد بود.

همانطور که نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد، نقاط قوت استقرار کارگاه‌های قالی بافی در شهرک‌های صنعتی عبارت است از: ۱- در تولید متمرکز در کارگاه‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی نظارت مستمر سبب افزایش کیفیت بافت می‌شود که خود منجر به افزایش ارزش افزوده تولیدات خواهد شد. ۲- به دلیل نظارت، مدیریت منابع و امکان

با توجه به مهم‌ترین نقاط ضعف تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی که عبارت است از: ۱- هزینه بالای حمل و نگهداری مواد اولیه، ۲- تورم نیروی انسانی، ۳- مشکلات تأمین مواد اولیه، ۴- بیدخوردگی فرش در اثر انبارداری طولانی‌مدت ۵- تمرکز نیاز به سرمایه در گردش سنگین در فصل کاری (توزیع مناسب نقدینگی در طول سال)، برای جلوگیری از افزایش قیمت تولید می‌بایست به نحوه‌ی تأمین و نگهداری مواد اولیه و برنامه زمانی تولید جهت مدیریت نیروی انسانی توجه داشت. برای رفع مشکل انباشت نیروی انسانی با مدیریت منابع انسانی در مقاطع زمانی که بافت فرش به اتمام رسیده یا سفارشی

سفارش‌گیری بیشتر، انسجام فرایند تولید به این روش بسیار بیشتر خواهد شد.

مهم‌ترین فرصت‌های تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی کرمان به ترتیب عبارت است از: ۱- استفاده از منابع بالقوه و بالفعل نسبتاً مناسب استان (پشم سیرجان)، ۲- نیروی کار فراوان و نسبتاً ارزان، ۳- امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی، ۴- پایین‌تر بودن قیمت تمام‌شده نسبت به تولیدات خانگی، ۵- معافیت مالیاتی برخی فعالیت‌ها

توجه به فرصتهایی که در شهر کرمان از نظر تهیه پشم مرغوب و با قیمت مناسب در اختیار تولیدکنندگان می‌گذارد می‌تواند در مدیریت تهیه مواد اولیه ارزان قیمت تاثیر مثبتی داشته باشد. توجه دولت‌ها به تمرکز گرایی در شهرک‌های صنعتی جهت حمایت از تولید می‌تواند در جذب سرمایه بخش خصوصی و تسهیلات دولتی بسیار موثر باشد. قرار گرفتن حرفه خاص تولید فرش دست‌باف در شهرک‌های صنعتی و یا تشکیل خوشه فرش در شهرک‌های صنعتی می‌تواند از سایر پتانسیل‌های موجود برای پیشبرد اهداف توسعه‌ای تولید فرش موثر باشد. تمرکز تمام حرف در یک محل هزینه حمل و نقل، انرژی و نظارت را بسیار کاهش می‌دهد. دسترسی به بازار و مطالعه بازار را نیز تسهیل می‌نماید. معافیت مالیاتی تمام حرف مرتبط با تولید فرش دست‌باف مستقر در شهرک‌های صنعتی نقش مهمی در کاهش هزینه‌های تولید ایفا خواهد نمود.

اما مهم‌ترین تهدیدات تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی از جمله کرمان عبارت است از: ۱-

نوسانات بازار برای خرید مواد اولیه، ۲- ضعف شبکه‌های توزیع و حمل‌ونقل مناسب، ۳- عدم حمایت مناسب از صادرات و خوشه‌ها و بنگاه‌های صادرات‌گرا، ۴- نقص استانداردها و نظارت‌های مناسب برای تولید فرش دست‌باف ۵- عدم وجود آمارهای درست و ناکافی بودن دستگاه‌های آمار و اطلاع‌رسانی.

شبکه‌سازی و تهیه آمار دقیق از تولید و الزامات آن می‌تواند تصویر دقیقی از وضعیت تولید فرش دست‌باف در منطقه و به‌طور خاص شهرک‌های صنعتی ارائه نماید. در ارائه تصویر روشن از وضعیت فعالیت صنایع تولیدی فرش دست‌باف با توجه به نتایج حاصل از مطالعه که در جداول ۴ و ۵ ارائه شد و بر پایه قدرت تشدید نقاط قوت و محدودکنندگی نقاط ضعف تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی چهار راهبرد تهاجمی- توسعه‌ای، بازنگری- رفع چالش‌های درونی، رقابتی- رفع چالش‌های بیرونی و تدافعی- بنگاه-داری اقتصادی به شرح ارائه شده در جدول شماره ۶ می‌تواند ترسیم درستی از نحوه استقرار کارگاه‌های متمرکز فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی کرمان را نشان دهد.

۴- نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تبیین ماتریس SWOT برای تأسیس کارگاه‌های تولید فرش دست‌باف در شهرک‌های صنعتی کرمان بود. به همین منظور بر اساس اهداف پژوهش، با استفاده از روش‌های آماری مورد آزمون قرار گرفتند. مطالعات ادبیات تحقیق، نتایج به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها و مشاهده‌های میدانی نشان

داد که تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی علی‌رغم همه تهدیدها و نقاط ضعف موجود می‌تواند راه‌حلی برای احیاء جایگاه دوباره فرش در اقتصاد کرمان باشد. کرمان، با داشتن تاریخ کهن و نقش تاریخی بسیار مهم در ایران، صنعت فرش‌بافی بسیار غنی و کهنی دارد. از آنجایی که صرفه جویی حاصل از تجمیع واحدها ممکن است اثر مثبتی بر تولید و کاهش هزینه‌ها به دلیل افزایش تولید در کارگاه‌های متمرکز داشته باشد، عامل اصلی برای توسعه نواحی صنعتی و شهرک‌های صنعتی است. چنین پس‌انداز منابع مصرفی و نیروی انسانی، زمانی رخ می‌دهد که هزینه‌های تولید کارگاه‌های متمرکز تولید فرش با افزایش تولید کاهش یابد. برای تحقق این صرفه جویی‌ها، شرکت‌های مورد نظر باید گرد هم آیند و با مدیریت منابع و نیروی انسانی روش مناسبی برای طرح تولید و بکارگیری منابع اتخاذ نمایند. امروزه مشخص شده که ویژگی‌ها و مزیت‌های خوشه‌های صنعتی از یک سو و شرایط خاص حاکم بر اقتصاد کشورها از سوی دیگر، ضرورت توجه بیشتر به توسعه خوشه‌های صنعتی را به عنوان سیاستی کارآمد برای رفع برخی دشواری‌های کنونی نشان داده است. با توجه به ضرورت تلاش برای کشف و بهره‌برداری از مزیت‌های منطقه‌ای و ایجاد حلقه‌های هم‌افزایی در بین شرکت‌ها شناخت چالش‌ها و مسائل تاثیرگذار در ایجاد کارگاه‌های متمرکز در شهرک‌های صنعتی ضروری است. تولید فرش‌های با کیفیت، شناخت نهادهای ذیربط در تولید و صادرات، استفاده بهینه از تسهیلات و ایجاد شبکه تولید و عرضه با استان‌های همجوار می‌تواند در مدیریت و بهره‌وری منابع

جهت استفاده از نقاط قوت و پتانسیل‌ها و کاهش نقاط ضعف و رفع تهدیدها موثر باشد. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری و تحلیل سوات می‌توان چنین اظهارنظر کرد که کرمان به لحاظ کلی از نظر زیرساخت‌ها قابلیت تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی در شهرک‌های صنعتی را دارد، اما این امر با تهدیدهایی مواجه است که اگر مدیریت کلان بر آن حاکم باشد می‌تواند بر آن‌ها فائق گردد و تهدیدات و نقاط ضعف موجود را تبدیل به فرصت و نقاط قوت نماید. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل سوات مشخص شد که تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی، در شهرک‌های صنعتی دارای نقاط قوت و ضعف فراوانی است که با مدیریت صحیح می‌توان نقاط ضعف آن را پوشش داد که از مهمترین نقاط ضعف تأسیس کارگاه‌های متمرکز، هزینه حمل و نقل بود. با توجه به اینکه استان کرمان خود یکی از تولیدکنندگان بزرگ پشم مورد مصرف در فرش دست‌باف است، مشکل تامین مواد اولیه براحتی قابل برطرف شدن خواهد بود. دسترسی به مواد اولیه نه تنها هزینه حمل و نقل را کاهش می‌دهد بلکه دسترسی به منابع آسان‌تر خواهد بود. اما برای جلوگیری از مشکلاتی که به عنوان انبار نمودن مواد اولیه در تولید متمرکز به آن اشاره شد، باید از روش‌های مناسب انبارداری، گذرگاری آن‌ها و توزیع بین تولیدکنندگان استفاده کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که تولیدکنندگان پشم مورد نیاز خود را به صورت تضمینی پیش‌خرید کنند و در فصل کاری آن را از تأمین کنندگان مواد اولیه تحویل بگیرند تا مسأله نگهداری و انبارداری پشم مرغوب نگران‌کننده نباشد. یکی دیگر از

نقاط ضعف در تأسیس کارگاه‌های فرش‌بافی تورم نیروی انسانی در فصل غیر کاری می‌باشد که پیشنهاد می‌شود برای حل این مشکل مدیریت زمان برای تولید و نقشه راه تدوین گردد و تولید فرش در تمام فصل‌های سال به صورت منظم صورت پذیرد و یا در مقاطع زمانی که بافت فرش وجود ندارد یا سفارشی دریافت نشده سایر مشاغل مرتبط با فرش نظیر رنگرزی، نخ ریزی دستی، رفو و مرمت و طراحی و... اجرا شود و با تشکیل شبکه تولید با استان‌های مجاور مشکل انباشت منابع را برطرف نمود. همچنین برای مقابله با نوسانات بازار، بهتر است خوشه‌های صنعتی در زمینه فرش دستباف شکل بگیرد به نحوی که تأمین‌کنندگان مواد اولیه و تولیدکنندگان، قراردادهای بلندمدت انعقاد نمایند تا بتوان نوسانات قیمتی در فصل‌های مختلف کاری را کنترل نمود. همچنین شناخت بازار و مشتریان بالقوه و سازمان‌های صادرات کننده کمک می‌کند تا تولید بر مبنای سفارش را در دستور کار قرار داده و نگران انبارداری کالای تولید شده و یا نوسانات قیمتی نباشند. انسجام در فرایند تولید در شهرک‌های صنعتی، افزایش کیفیت، ارزش افزوده به دلایل

۵- منابع

1. Bekele G. W., Jackson R. W., Theoretical Perspective on Industry Cluster, Regional Research Institution West Virginia University, 2006.
۲. صادقی زرنندی، ف.، مطالعه وضعیت موجود فرش دستباف کرمان با رویکرد تحلیل سوات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و فرهنگ اردکان، ۱۳۹۴.
3. Sidharta I., Machmud S., Business Models for SMES in Bandung: SWOT Analysis, J. Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 8, No. 1, 51-61, 2014.

متعدد از جمله جلوگیری از اتلاف منابع اولیه و انباشت نیروی انسانی و امکان سفارش‌گیری و... مهمترین نقاط قوت تولید به روش متمرکز در شهرک‌های صنعتی است که پاسخگوی بسیاری از مشکلات فرایند تولید فرش دستباف استان خواهد بود. در روش تولید متمرکز در کارگاه‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی شبکه‌ای شدن فرایند تولید به سهولت قابل انجام بوده و دسترسی به منابع و اطلاعات ممکن می‌شود. سهولت سلیقه‌یابی و بازاریابی افزایش تولید را متضمن شده که در نتیجه آن انباشت نیروی انسانی و یا مواد اولیه، تولید فرش‌ها یبی کیفیت و یا با نقشه و رنگ بندی نامطلوب کاهش می‌یابد.

مدیریت استراتژیک متضمن فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای صحیح به منظور تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت است. با تدوین برنامه استراتژیک بلند مدت برای ایجاد و توسعه کارگاه‌های متمرکز در شهرک‌های صنعتی کرمان می‌توان به درستی به مشکلات و تهدیدها فائق آمد و خطرات و تهدیدات را در مقایسه با فرصت‌ها شناسایی و کنترل نمود.

۴. همت‌آبادی ر.، بررسی تأسیس کارگاه‌های تولید فرش دستباف در شهرک‌های صنعتی کرمان با تبیین ماتریس SWOT، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هنر، ۱۳۹۶.

5. Adhityokoendholo A.W., Sulistyowati N., Skom MM., Strategic Planning Analysis of Information System Technology Using SWOT Method, Int. Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 9, Issue 4, April, 2250-3153, 2019.

۶. حق‌شناس کاشانی ف.، سعیدی، ن. و حسن‌پور پازاوری م.، برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت فرش کشور در

پارچه ولباس در ایران، مجله علوم و فناوری نساجی و پوشاک، دوره ۹، شماره ۳ - شماره پیاپی ۳۵، ۵-۱۶، ۱۳۹۹.

۱۶. محمدی و.، ولی پور پ.، محمدی ح.، شناسایی عوامل موثر بر توان رقابت پذیری خوشه های صنعتی صنایع نساجی، مجله علوم و فناوری نساجی و پوشاک، دوره ۶، شماره ۱، صفحه ۳۱-۴۱، ۱۳۹۶.

۱۷. آقاداتاود ر.، حاجی پور الف.، داودی س.م.، بررسی امکان برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از تحلیل SWOT مورد مطالعه: شرکت شهرکهای صنعتی استان اصفهان، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم، ۱۳۹۲.

۱۸. مهدیزاده اشرفی ع.، مجیبی ت.، شیرازی ح.، تدوین استراتژی های مناسب برای شهرک های صنعتی فیروزکوه بر اساس مدل SWOT، نشریه پژوهشگر، شماره ۲۳، ۱۳۹۰.

۱۹. محمدرضا رضایی امیررضا خاوریان گرمسیر، برنامه ریزی راهبردی توسعه شهرک صنعتی شهر یزد با استفاده از چارچوب استراتژیک SOAR، مطالعات جغرافیایی مناطق خشک سال پنجم، شماره هجدهم، زمستان، ۷۷-۹۴، ۱۳۹۳.

۲۰. شاکری، ع.، عوامل تعیین کننده صادرات غیر نفتی ایران. فصلنامه پژوهش های اقتصادی، ۲۱، ۱۳۸۳.

۲۱. حاجی نژاد علی، پایدار ابودر، باقری فاطمه، عبدی ناصر، تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری روستایی ایران، سیاست های راهبردی و کلان، دوره ۲، شماره: ۸، ۱۳۵-۱۱۱، ۱۳۹۳.

آستانه عضویت WTO با استفاده از ماتریس SWOT، بررسی های بازرگانی، ۴۳، ۱۳۸۹.

۷. برزگری م.، شفیعی ب.، شمس غ.، تحلیل استراتژیک زنجیره ارزش فرش دستباف براساس مدل SWOT، مطالعه موردی: استان یزد، کنفرانس بین المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی، ۱۳۹۳.

۸. یزدانی کریمی، ن.، نقش فرش دستباف ایرانی در رویکرد اقتصاد مقاومتی. مجله روند، ۷۱، ۱۳۹۴.

9. Amiri Aghdaie S. F., Zare Zardeini H., A SWOT Analysis of Persian Handmade Carpet Exports, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 2., 2012.

10. Saeedi, N., Azari, T. and Maleki T., Influence world trade organization on Iran's carpet industry compatibility, African Journal of Business Management Vol.6 (4), pp. 1483-1489, 2012.

11. Jeyaraj, K.L., Muralidharan, C., Senthilvelan, T., Deshmukh, S.G., Application of SWOT and Principal Component Analysis in a Textile Company - A Case Study, Int. Journal of Engineering Research and Development, Vol. 1, Issue 9, PP.46-54, (2012).

12. Izsak K., Ketels C., Lämmer-Gamp, G. Smart Guide to Cluster Policy Guidebook Series. How to Support SME Policy from Structural Funds; European Commission, Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs: Brussels, Belgium, 2016.

13. Delgado, M.; Porter, M.E.; Stern, S. Defining clusters of related industries. J. Econ. Geogr., 16, 1-38, 2016.

14. Kumar Khatri J., Metri B., SWOT-AHP Approach for Sustainable Manufacturing Strategy Selection: A Case of Indian SME, Global Business Review, Vol. 17, Issue 5, 53-60, 2016.

۱۵. زارع نیکوپور یزدی الف.، داودی رکن آبادی الف.، نایب زاده ش.، حاتمی نسب ح.، آسیب شناسی طراحی