

## ارزیابی میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی

نویسندگان: اکبر کشاورزیان پیوستی\*  
صمد عالی\*\*

### چکیده

بازارهای جهانی، دروازه‌های خود را به روی جریان آزاد کالاها و خدمات، سرمایه‌گذاری و دیگر فعالیت‌های اقتصادی گشوده و موانعی که در گذشته بر سر راه تجارت در سطح جهانی موجود بود، کمتر شده و گسترش وسایل ارتباطی، تأثیر عامل زمان و مکان را در مبادلات تجاری کاهش داده است. تحولات گسترده در حوزه‌های مختلف، ماهیت فعالیت اقتصادی را به نحو چشمگیری تغییر داده و بازارهای بین‌المللی، مستعد انجام هر گونه فعالیت تجاری شده است. با این حال، بهره‌برداری از این فضای آماده برای تجارت بین‌المللی، نیازمند توسعه توانمندی‌های صادرکنندگان است، به نحوی که بتوانند الزامات شرایط جدید را درک کنند، نقاط ضعف خود را بشناسند و در ترمیم و تقویت آنها کوشش کنند. بر این اساس،

\* معاون اداره تسهیلات بانک سپه، فوق لیسانس توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی، مدرس دانشگاه

Email: Peyvasti@gmail.com

\*\* مدیر بخش مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی استان آذربایجان شرقی

Email: Samad.aly@gmail.com

استانداردهای زیادی برای اطمینان از توانایی صادرکنندگان، تدوین می‌گردد و برنامه‌های گسترده‌ای به منظور ارتقای توانمندی آنها طراحی و اجرا می‌شود. در این مقاله، هدف آن است تا با تکنیک‌های مرتبط با این موضوع، میزان توانمندی‌های صادرکنندگان استان آذربایجان شرقی و با بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، راهکارهایی برای ارتقاء این توانمندی‌ها ارائه گردد.

این مقاله، در هشت قسمت شامل: مقدمه، مروری بر مطالعات خارجی و داخلی، مرور پیشینه نظری، روش تحقیق، بررسی وضعیت تولید چرم در استان آذربایجان شرقی، سنجش میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان و نتیجه‌گیری تدوین شده است. نتایج به-دست آمده از مطالعه میدانی نشان می‌دهد سطح توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی ۷/۲ می‌باشد که پایین‌تر از نمره متوسط است (نمره متوسط سطح توانمندی بر اساس روش‌شناسی تحقیق، ۱۱/۵ است).

**واژگان کلیدی:** سطح توانمندی، صنعت چرم، منابع انسانی و مالی، رقابت، مهارت‌های صادراتی، ظرفیت‌های صادراتی

## ۱. مقدمه

حضور قدرتمند یک کشور در بازارهای جهانی و رقابت‌پذیری محصولات آن، نه تنها معرف پویایی صنایع و توانمندی بخش تولیدی آن کشور است، بلکه بیانگر واقعیتی مهم در خصوص توانمندی بالای نهادی و مهارتی بخش صادرات آن کشور است (پرتز، ۱۹۹۰). فقدان هر یک از مؤلفه‌های فرایند صادرات (بخش تولیدی قدرتمند، نهادهای مرتبط با صادرات، توانمندی‌های نگاه‌های صادراتی) در فضای رقابتی هزاره سوم میلادی، باعث از دست دادن فرصت‌های صادراتی می‌شود و به افول شرکت‌ها در سطح بین‌المللی منجر می‌شود. تجارب صادرات در کشورهای مختلف جهان، از جمله ایران نشان می‌دهد که برای موفقیت در بازار جهانی، بایستی هم بخش تولیدی کارآمدی داشته باشیم و هم بخش صادرات کشور کارا باشد.

ایران در دو دهه اخیر برای توانمندسازی بخش تولید کشور، اقدامات مؤثری انجام داده و در برخی موارد، به موفقیت‌هایی در سطح ملی دست یافته است. اما عدم توجه به الزامات بخش تجارت

خارجی و لحاظ نکردن آنها در بخش تولید و از همه مهم‌تر، فقدان نهادهای سازمان‌یافته و کارآمد در بخش تجارت خارجی، باعث شده است صنایع کشور، پویایی لازم را نداشته باشند و صادرات غیرنفتی از رشد مطلوبی برخوردار نباشد. در حالی که کشورهای جنوب شرق آسیا با امکانات محدود (از لحاظ منابع طبیعی و نفت خام) و با توجه به افزایش توانمندی صادرکنندگان و روان‌سازی فرایند صادرات، به‌طور قابل توجهی، از رشد صادرات برخوردار هستند.

صنعت چرم در ایران، به‌ویژه در استان آذربایجان شرقی از نظر تاریخی، سابقه طولانی دارد و بر اساس مطالعات انجام گرفته، استان آذربایجان شرقی هم در تولید چرم و هم در صادرات چرم در کشور، دارای مزیت نسبی است (کشاوریان، ۱۳۸۰). از سوی دیگر، ارزش افزوده‌ای که صنعت چرم استان آذربایجان شرقی در سطح ملی ایجاد می‌کند، معادل ۳۱۹ میلیارد ریال بوده که سهم ۱۶/۳ درصدی را به خود اختصاص داده و حائز مقام دوم (بعد از تهران) در کشور شده است (حساب تولید استان‌های کشور، ۱۳۸۳). بر این اساس، به جرات می‌توان گفت که صادرات چرم کشور، به صادرات استان آذربایجان شرقی بستگی دارد. بررسی میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان و ارائه راهکارهای بهبود، یکی از مهمترین عناصر فرایند صادرات کشور را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. موضوعی که تا به حال کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

## ۲. مروری بر مطالعات خارجی

بیشتر کارهای علمی در زمینه سنجش توانمندی صادرکنندگان در دهه ۱۹۸۰ انجام شده است. در سال ۱۹۸۴، در یکی از ایالت‌های کانادا، قانونی به تصویب رسید که طی آن نهادهای مرتبط، ملزم به سنجش میزان آمادگی صادرکنندگان می‌شدند و مجوزهای مربوط به صدور کالا، بر اساس نتایج آن صادر می‌گردید. امروزه این کار به صورت مکانیزه و از طریق نرم‌افزارهای موسوم به اکسپورت ردی‌نس<sup>۱</sup> در اغلب کشورهای پیشرفته انجام می‌شود و بنگاه‌ها به شرطی مجوز صادرات دریافت می‌کنند که الزامات مربوطه را داشته باشند. مشاوران نیز به منظور ارتقای توانمندی‌های صادراتی، به بنگاه‌ها خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند.

کار برجسته پنیروس (۱۹۵۹)، نقطه عطفی در مطالعات مربوط به علل موفقیت در بازارهای خارجی محسوب می‌شود. وی در کتابی با عنوان "تحلیل رشد بیولوژیکی بنگاه" نشان داد که بعد توانمندی‌ها در سازمان‌ها، به مراتب بیش از بعد دارایی‌ها و سرمایه و امثال آن، در موفقیت مؤثر است. در سال ۱۹۷۷، کوین در مطالعات خود، به نتیجه مشابهی دست یافت و در سال ۱۹۸۵، پورتر نشان داد که دلیل مزیت رقابتی در دنیای پرتلاطم تجارت، توانمندی بنگاه‌ها است. در سال‌های اخیر، برنارد و واگنر (۱۹۹۸) پس از انجام پژوهشی گسترده ادعا کردند که در کنار عوامل مختلفی نظیر سیاست، اقتصاد، ارز و نظایر آن، عامل توانایی‌های بنگاه‌ها ۷۰٪ از عامل موفقیت در صادرات را تبیین می‌کند (برنارد و واگنر، ۱۹۹۸).

گروه مشاورین مؤسسه مطالعات ANCO کانادا، نتایج تحقیقات علمی خود را در قالب یک کتاب با عنوان راهنمای گام‌به‌گام صادرات در سال ۲۰۰۲ منتشر کردند. این کتاب دارای پشتوانه قوی در مباحث مربوط به توانمندی صادرکنندگان قلمداد شده و به عنوان پایه نظری برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. این کتاب، در نه فصل تدوین شده است و متغیرهای اصلی ارزیابی توانمندی صادرکنندگان در کشورهای مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهد. متغیرهای مورد نظر این کتاب، در مبنای نظری مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۳. مروری بر مطالعات داخلی

بخش عمده تحقیقات انجام شده در ایران، توصیفی است، نظیر مطالعاتی که اهمیت و آثار صادرات بر متغیرهای اقتصادی، آثار متغیرهای کلان مانند نرخ ارز، نرخ تعرفه، مقررات و قوانین بر صادرات یا متغیرهایی نظیر اهمیت شناخت بازار و بازاریابی، تبلیغات، بسته‌بندی و کیفیت را مورد بررسی قرار داده‌اند. در ادامه، به نتایج این دسته از مطالعات اشاره می‌شود.

"بررسی اثر صادرات بر رشد بخش‌های اقتصادی ایران" عنوان پژوهشی است که برادران شرکا و صفری (۵۶: ۱۳۷۷) انجام داده‌اند. آنها در این مطالعه، با استفاده از مدل علیت گرانجری به این نتیجه رسیدند که رشد اقتصادی در ایران، از رشد صادرات تأثیر می‌پذیرد.

ایمانی‌راد (۸۱: ۱۳۷۸) در مقاله‌ای با عنوان "محاسبه و ارزیابی اثر صادرات کشور بر متغیرهای کلان اقتصادی"، اثبات کرد که صادرات کشور، رابطه مثبت و قوی با رشد تولید، اشتغال و درآمدهای دولت دارد.

کازرونی (۹۸: ۱۳۷۹) در مقاله ارائه شده در ششمین همایش صادرات غیرنفتی کشور با عنوان "تأثیر عدم اطمینان نرخ ارز بر صادرات صنعتی ایران" نشان داد نرخ ارز بر صادرات غیرنفتی کشور، اثر زیادی دارد و هر چه نرخ رسمی، از نرخ آزاد فاصله می‌گیرد، صادرات کاهش می‌یابد. این نتیجه، در همه گروه‌های صنعتی مورد آزمون قرار گرفت و در اکثر گروه‌ها تأیید شد.

کشاوریان (۱۳۸۰) نیز در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی مزیت نسبی تولید و مزیت نسبی صادرات در استان آذربایجان شرقی" با استفاده از شاخص‌های مکان (LQ) و مزیت نسبی آشکار شده (RCA) اثبات کرد که در صنعت چرم استان آذربایجان شرقی، هم مزیت نسبی تولید و هم مزیت نسبی صادرات وجود دارد.

تحقیقاتی نیز درباره رابطه صادرات بنگاه‌ها با متغیرهایی مانند بازاریابی، کیفیت، بسته‌بندی و نظایر آن انجام شده است. از جمله این پژوهش‌ها، می‌توان به رنجبریان (۱۳۷۷)، شمسائی (۱۳۷۸)، گوهریان (۱۳۷۹) و رضازاده (۱۳۷۹) اشاره کرد. رضازاده (۱۳۷۹) در جامع‌ترین مطالعه از بین موارد فوق نشان داد که روش‌های بازاریابی اغلب صادرکنندگان ایرانی، نادرست بوده و اصول بدیهی مربوط به فرایند شناخت بازار در ایران رعایت نمی‌شود.

درباره رابطه راهبرد بازار/ محصول و صادرات در ایران، تحقیقات اندکی انجام شده است و همه آنها متغیرهای کلان را مورد بررسی قرار داده‌اند و به مطالعه بنگاه چندان توجه نکرده‌اند. به‌طور خلاصه، می‌توان گفت گرچه در سطح جهان، بررسی رابطه توانمندی‌ها با عملکرد متغیرهای خروجی بنگاه، از دیرباز مورد توجه بوده است، ولی در ایران، بیشتر نگرش کلان به موضوع، غالب بوده است و مطالعه مشابهی درباره بررسی و شناخت توانمندی‌ها و تحلیل رابطه آن با رفتار صادرات مشاهده نشده است.

#### ۴. مرور پیشینه نظری

در تحلیل عوامل مؤثر بر صادرات، پورتر در آخرین کار جامع خود (۱۹۹۵)، نشان داد که تعامل سه عامل مهم دولت، بازار و بنگاه موجب دستیابی به صادرات پایدار خواهد بود. در بد بنگاه، صادرات پایدار، تابعی از سه مؤلفه منابع<sup>۱</sup>، قابلیت رقابت<sup>۲</sup> و انتظارات<sup>۳</sup> و هدف است. درایور و لويس (۱۹۹۹)، این عوامل سه‌گانه را به ۹ متغیر قابل سنجش که عبارت‌اند از: ویژگی بنگاه، ویژگی محصول، هدف‌های صادرات، حمایت مدیریت، راهبردهای ورود به بازارهای جدید، صادرات، راهبرد قیمت‌گذاری، روش پیشبرد فروش و تجارب مرتبط. بدین ترتیب، مفاهیم کیفی سال‌های اول، به مفاهیم کمی قابل سنجش تبدیل گردید. امروزه اغلب روش‌های پیشرفته سنجش آمادگی بر اساس مدل فوق، بازنگری شده و امکان تحلیل و آسیب‌شناسی دقیق بنگاه‌ها فراهم شده است.

پژوهش حاضر، بر مبنای نتایج مطالعه گروه مشاورین ANC کانادا انجام شده که در کتابی با عنوان "راهنمای گام‌به‌گام صادرات" منتشر شده است. در این مطالعه، از متغیرهای مورد نظر تحقیق فوق در ارزیابی میزان توانمندی‌های صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود.

#### ارزیابی میزان توانمندی صادرکنندگان

دوره زمانی مورد انتظار برای بازگشت سرمایه اولیه در فعالیت‌های صادراتی، بسیار بیشتر از فعالیت‌های معمولی است. میزان آمادگی برای شروع صادرات، بستگی به میزان توانایی‌های تجاری بنگاه دارد. توانایی تجاری به معنی داشتن محصولات مرغوب، منابع، ظرفیت‌ها و کیفیت مدیریتی بنگاه در سطح جهانی است.

در عین حال، یادآوری این نکته ضروری است که ارزیابی میزان آمادگی برای ورود به بازارهای جهانی، مستلزم صرف زمان زیادی برای دستیابی به نتایج دقیق و مستند است. در این ارزیابی، بایستی کلیه پارامترهای تأثیرگذار مانند مسائل فرهنگی، زبان، سیستم پولی، محدودیت‌های

1. Resources
2. Competitiveness
3. Expectation

قانونی و مالیاتی، میزان تحقیقات لازم درباره بازار و نحوه حمل و نقل کالاها و... مورد توجه قرار گیرد.

به طور کلی، صادرکنندگان بایستی قبل از شروع فعالیت‌های خود، به پرسش‌های زیر در پنج حوزه منابع انسانی و مالی، رقابت، انتظارات، کسب مهارت‌های صادراتی و شناخت ظرفیت‌های صادراتی پاسخ دهند.

### ۱. منابع انسانی و مالی

- آیا بنگاه توانایی و ظرفیت لازم برای مواجهه با چالش‌های صادرات را دارد؟
- آیا بنگاه سیستم داخلی مؤثری برای پاسخگویی به نیاز فوری مشتری دارد؟
- آیا کارکنان، مهارت‌های لازم برای فعالیت در بازارهایی را دارند که از لحاظ فرهنگی متفاوت هستند؟

- آیا مدیریت ارشد سازمان از فعالیت‌های صادراتی حمایت می‌کند؟

### ۲. رقابت

- آیا کالا یا خدمات تولیدی بنگاه، منحصر به فرد است یا رقبای دیگری نیز در زمینه تولید کالا و خدمات مشابه، فعال هستند؟
- آیا بنگاه استراتژی مناسبی برای ورود به بازار دارد؟
- آیا بنگاه از تحقیقاتی استفاده می‌کند که ظرفیت بالقوه بازار برای فروش کالا و خدمات را مورد بررسی قرار می‌دهد؟

### ۳. انتظارات

- آیا هدف‌های صادراتی بنگاه، واضح، تعریف شده و قابل دستیابی هستند؟
- آیا بنگاه، ابزارهای مناسب برای تجارت بین‌المللی و نیز ملزومات حصول موفقیت در این حوزه را دارد؟

- میزان آمادگی بنگاه برای پاسخگویی به تقاضاها و چالش‌های جدید چقدر است؟

#### ۴. کسب مهارت‌های صادراتی

گرچه هیچ جایگزینی برای تجربه در امر صادرات وجود ندارد و قسمت اعظم مهارت‌های صادراتی در خلال تجارب کاری کسب می‌شود، با این حال، روش‌های دیگری مانند آموزش کارکنان، بهره‌گیری از مشاوران و متخصصین تجارت خارجی و استفاده از تجارب شرکت‌های پیشرو نیز برای کسب این مهارت وجود دارد. همچنین آشنایی با عناصر فرهنگی و تجاری بازار هدف، توانایی تکلم به زبان خارجی، قابلیت مذاکره و عقد قرارداد و وصول بدهی‌ها نیز از جمله مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت در امر صادرات است.

#### ۵. شناخت ظرفیت‌های صادراتی

این بخش، سؤالاتی را درباره موارد مختلف، شامل مسائل مربوط به مشتری، ایجاد تغییر در محصول، حمل‌ونقل، تدارکات و پشتیبانی، صدور خدمات و ظرفیت‌های بنگاه مطرح می‌کند. پاسخ به این سؤالات، بنگاه را در تعیین نوع کالاها و خدمات بر طبق ظرفیت‌های صادراتی خود، یاری می‌کند.

#### ۱-۵. مسائل مربوط به مشتری

- مشتریان دائمی و قدیمی بنگاه چه کسانی هستند؟
- آیا این افراد به گروه خاصی تعلق دارند یا کالا در سطح عمومی به فروش می‌رسد؟
- آیا مصرف‌کنندگان کالا، از گروه سنی خاصی هستند؟
- آیا کالا یا خدمات مشابهی در بازار ارائه می‌شود؟
- آیا میزان و نحوه مصرف کالا، تابعی از عوامل محیطی و جغرافیایی است؟ (در این صورت، بنگاه باید این عوامل را شناسایی کند).

#### ۲-۵. ایجاد تغییر در محصول

- آیا نیازی به ایجاد تغییر در محصول وجود دارد؟
- مدت نگهداری کالا چقدر است و آیا این مدت، شامل زمان حمل‌ونقل و انبار کردن آن نیز می‌شود؟



- هزینه بسته‌بندی چقدر است و آیا در صورت درخواست مشتری، امکان تعدیل این مبلغ وجود دارد؟

- آیا مدارک مربوط به کالا، نیاز به مستندسازی دارد، در صورت نیاز از چه تکنیکی برای این کار استفاده می‌شود؟

### ۳-۵. حمل و نقل

- آیا حمل و نقل کالاها، به سهولت امکان‌پذیر است؟

- آیا هزینه‌های مربوط به حمل و نقل، مشکلی برای قیمت‌گذاری رقابتی ایجاد می‌کند؟

### ۴-۵. پشتیبانی

- آیا برگزاری نشست‌های حرفه‌ای، مربوط به معرفی توان صادراتی لازم است؟

- در صورت لزوم، آیا می‌توان این جلسات را با استفاده از امکانات موجود برگزار کرد یا امکانات جدیدی مورد نیاز است؟

- آیا سرویس خدمات پس از فروش، مورد نیاز است؟

### ۵-۵. صدور خدمات

- چه عامل یا عواملی باعث تمایز خدمات ارائه شده از سایر خدمات مشابه می‌شود؟

- آیا این خدمات در سطح استانداردهای جهانی عرضه می‌شوند؟

- آیا نیازی به تغییر این خدمات، به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و محیطی وجود دارد؟

- بنگاه از چه روش‌هایی برای ارائه خدمات استفاده می‌کند؟

### ۶-۵. ظرفیت‌های بنگاه

- آیا بنگاه قادر به پاسخگویی همزمان تقاضاهای داخلی و خارجی است؟

- در صورت افزایش تقاضای داخلی، آیا بنگاه توانایی برآورده کردن نیاز مشتری خارجی و بالعکس را دارد؟

پس‌خ به سؤالات فوق، بنگاه را در تعیین محصول بر اساس ظرفیت‌های خود یاری می‌کند.

همچنین شرکت در همایش‌ها، نشست‌ها و میزگردهایی که درباره صادرات برگزار می‌شود و استفاده

از نظرات مشاوران و متخصصین که با محدودیت‌ها و راهکارهای دسترسی به بازار آشنایی دارند، می‌تواند به تعیین میزان قابلیت‌ها و ظرفیت‌های صادراتی بنگاه کمک کند.

از مطالب عنوان شده در این بخش، متغیرهای اصلی مدل، به شرح شکل (۱) پیوست استخراج می‌شود که در ارزیابی میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۶. روش تحقیق

در تحقیق حاضر برای رسیدن به اهداف و آزمون فرضیه، از روش‌های مطالعه اسنادی و پیمایش استفاده شده است. در روش مطالعه اسنادی، با استفاده از آمار کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر استان آذربایجان شرقی؛ وضعیت تولید، صادرات، منابع نیروی انسانی صنعت چرم استان بررسی شده و میزان توانمندی تولید چرم و محصولات چرمی تبیین گردیده است.

در روش پیمایش نیز، پس از تکمیل پرسشنامه‌ها در جامعه آماری، نتایج استخراج و طبقه‌بندی شد و با توجه به متوسط پاسخ‌های مثبت (گزینه A)، میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی تعیین گردید.

### جامعه آماری و ویژگی‌های آن

در پژوهش حاضر که به دنبال ارزیابی میزان توانایی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی است، جامعه آماری شامل بنگاه‌های تولید چرم، دباغی و سایر محصولات چرمی در استان می‌شود که به صادرات محصولات تولیدی خود می‌پردازند. بر اساس آمار اخذ شده از سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی، تعداد کارگاه‌های صنعتی فعال در بخش چرم، معادل ۹۱ واحد است که از بین آنها، واحد تولیدی محصولات خود را به کشورهای مختلف جهان صادر می‌کنند. در این مطالعه، از آنجایی که تعداد نمونه‌های آماری محدود بود، کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت.

پرسشنامه استخراج شده از متغیرهای اصلی ارزیابی سطح توانمندی‌های صادرکنندگان برای تمام واحدهای تولیدی صنعت چرم که در بخش صادرات نیز فعال هستند (۹ واحد)، تکمیل شده و نتایج آن تجزیه و تحلیل می‌شود.

### متغیرهای تحقیق و نحوه سنجش آنها

متغیرهای اصلی مقاله، در مبانی نظری مطرح شده و در شکل (۱) پیوست نشان داده شده است.

بر این اساس، پرسشنامه استاندارد از کتاب "راهنمای گام به گام صادرات" استخراج و متغیرهای به کار رفته در آن، با فرهنگ اقتصادی، اجتماعی و تجاری کشورمان تطبیق داده شده است.

در این پرسشنامه، متغیرهای اصلی مرتبط با میزان توانمندی صادرکنندگان آورده شده و بر اساس نتایج حاصل، میزان توانمندی صادرکنندگان تعیین شده است.

### ۷. بررسی وضعیت تولید صنعت چرم در استان

صنعت چرم استان آذربایجان شرقی به لحاظ تاریخی، دارای سابقه طولانی است و بر اساس مطالعات انجام شده، استان آذربایجان شرقی هم در تولید چرم و هم در صادرات چرم در کشور دارای مزیت نسبی است و ۱۶/۳٪ از ارزش افزوده صنعت چرم را به خود اختصاص داده است.

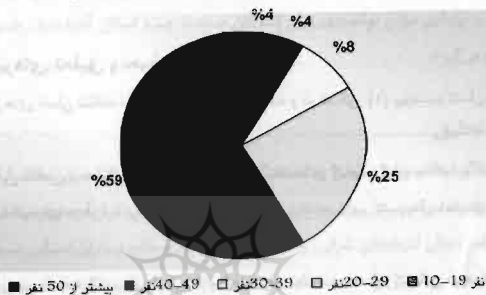
#### ۷-۱. بررسی ویژگی‌های واحدهای تولیدی صنعت چرم استان

برای آشنایی با ویژگی‌های واحدهای تولید چرم و محصولات چرمی استان، از نتایج آمارگیری کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر مرکز آمار ایران استفاده شده است (۱۳۸۲).

#### الف) اندازه واحدهای تولیدی

تعداد کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر در بخش تولید صنایع چرمی استان، ۴۸ واحد است که ۵۹ درصد آن، معادل ۲۸ واحد تولیدی در گروه ۱۰ تا ۱۹ نفر کارکن قرار می‌گیرد. با احتساب آمار مربوط به سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی (۹۱ واحد)، می‌توان چنین استنباط

کرد که بیش از ۷۸ درصد از کارگاه‌های فعال در بخش چرم استان، دارای کمتر از ۲۰ نفر کارکن است. بر این اساس، تعداد کارگاه‌های دارای ۵۰ نفر کارکن و بیشتر استان، ۲ واحد است. نمودار شماره ۱، تعداد کارگاه‌های صنعتی استان را به تفکیک تعداد کارکنان نشان می‌دهد.



نمودار ۱: تعداد کارگاه‌های صنعتی استان آذربایجان شرقی به تفکیک تعداد کارکنان

نمودار ۱ نشان می‌دهد که بنگاه‌های تولید چرم استان، در حالت کلی کوچک بوده و برای موفقیت در سطح بین‌المللی نمی‌توانند از صرفه‌های ناشی از مقیاس تولید، برای کاهش هزینه‌های بنگاه استفاده کنند.

### ب) مدیریت واحدهای تولیدی

کارگاه‌های تولید چرم استان آذربایجان شرقی در دست بخش خصوصی است و فقط یک واحد تولیدی، در دست بخش دولتی قرار دارد. از لحاظ حقوقی، تعداد واحدهای تولیدی که به صورت شرکت اداره می‌شوند، ۱۴ واحد بوده و حدود ۶۹ درصد از این واحدها به صورت فردی (سستی) اداره می‌شوند. در بخش تولید چرم، مدیریت بخش تعاونی، غایب است. جدول ۱، نحوه مدیریت کارگاه‌های تولیدی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نحوه مدیریت کارگاه‌های تولیدی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی

وضعیت حقوقی				نحوه مدیریت		جمع	فعالیت
شرکت رسمی	شرکت تعاونی	شرکت دولتی	فردی	عمومی	خصوصی		
۱۴	۰	۱	۳۳	۱	۴۷	۴۸	گروه صنعتی چرم

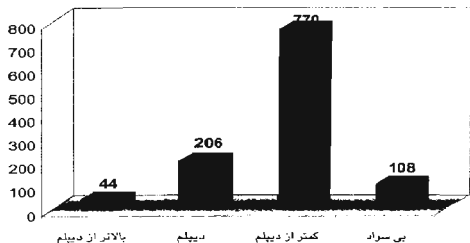
طبق بررسی انجام شده، رویکرد مدیریتی در واحدهای تولید صنعت چرم استان، سنتی و خصوصی است. این موضوع، بیانگر این واقعیت است که صنعت چرم استان، برای ورود به بازارهای جهانی بایستی از ساختاری مدرن برخوردار باشد تا توان جذب منابع مالی برون سازمانی و سرمایه‌های خارجی را پیدا کند.

### ۷-۲. بررسی ویژگی‌های نیروی انسانی صنعت چرم استان

بررسی میزان تحصیلات و مهارت نیروی انسانی، یکی از شاخص‌های مهم در ارزیابی توانمندی‌های یک گروه صنعتی به شمار می‌آید. به همین دلیل، در این قسمت وضعیت نیروی انسانی گروه صنعتی دباغی، چرم و سایر محصولات چرمی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### الف) سطح تحصیلات نیروی کار در بخش چرم استان

کل نیروی کار شاغل در بخش چرم استان آذربایجان شرقی، ۱۱۲۸ نفر است. سطح تحصیلات این کارکنان در چهار مقطع تحصیلی، در نمودار (۲) نشان داده شده است. در این نمودار، کارکنان کمتر از دیپلم با ۷۷۰ نفر، (۶۸ درصد) بالاترین تعداد را به خود اختصاص داده‌اند. در این بخش، کارکنان با تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر وجود ندارند و فقط میزان تحصیلات ۴۴ نفر (۴ درصد)، فوق دیپلم و لیسانس است.

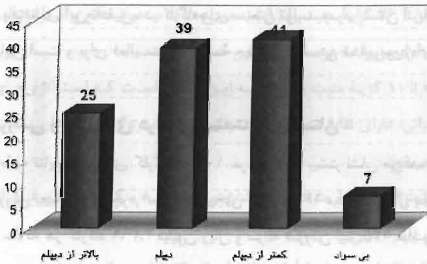


نمودار (۲): تعداد کارکنان بخش چرم استان آذربایجان شرقی به تفکیک میزان تحصیلات

بررسی انجام شده نشان می‌دهد که از لحاظ توانمندی نیروی انسانی، بخش چرم استان، ضعیف است و قابلیت‌های لازم را برای موفقیت در عرصه بین‌المللی ندارد. به عبارت دیگر، تنها ۴ درصد از کارکنان این بخش، توانایی ایجاد تغییرات را دارند.

### ب) سطح تحصیلات کارکنان غیرتولیدی در بخش چرم استان

سطح تحصیلات کارکنان غیرتولیدی، شاخص مناسبی برای ارزیابی توانمندی صادرکنندگان بخش چرم استان آذربایجان شرقی قلمداد می‌شود. کل کارکنان غیرتولیدی این بخش، ۱۱۲ نفر است و کارکنان زیر دیپلم با ۳۷ درصد، بالاترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. در میان کارکنان غیرتولیدی نیز مدارک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر وجود ندارند و کارکنان بالاتر از دیپلم، ۲۲ درصد (۲۵ نفر) را به خود اختصاص داده‌اند. تعداد کارکنان غیرتولیدی فعال در بخش چرم استان در نمودار ۳ آورده شده است.



نمودار (۳): تعداد کارکنان غیر تولیدی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی به تفکیک سطح تحصیلات

### ج) میزان مهارت نیروی کار در بخش چرم استان

بر اساس نتایج آمارگیری از کارگاه‌های صنعتی، تعداد نیروی کار ماهر استان آذربایجان شرقی در بخش چرم، ۵۲۳ نفر بوده و ۵۱/۴ درصد از کل نیروی کار گروه صنعتی چرم را به خود اختصاص داده است. در این تقسیم‌بندی که در نمودار (۴) آورده شده است، تعداد مهندسی ۵ نفر، یعنی کمتر از یک درصد (۰/۵ درصد) است. در این صنعت، ۴۷/۲ درصد نیز از کارگران ساده هستند. نمودار (۴) نیز میزان مهارت کارکنان در بخش چرم استان آذربایجان شرقی را نشان می‌دهد.



نمودار (۴): سطح مهارت کارکنان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی

براساس یافته‌های این تحقیق، در کارگاه‌های صنعتی تولید چرم استان آذربایجان شرقی، میزان مهارت پایین است و برای فعالیت در عرصه جهانی، بایستی تدابیر ویژه‌ای در این باره اندیشیده شود.

### ۳-۷. بررسی ویژگی‌های درآمدی صنعت چرم استان

آمار مربوط به نتایج آمارگیری کارگاه‌های ۱۰ نفر کارکن و بیشتر نشان می‌دهد که در سال ۱۳۸۰، میزان فروش بخش تولید چرم استان آذربایجان شرقی، ۱۶۳ میلیارد ریال بوده و به طور متوسط، فروش سالانه هر کارگاه ۲۰۳۹۹ میلیون ریال و سرانه فروش نیز ۱۴۵ میلیون ریال بوده است.

میزان صادرات چرم در سال ۱۳۸۰، ۱۰۱۳۷ هزار دلار، سرانه هر کارگاه، ۲۴ هزار دلار و سرانه صادرات هر کارکن نیز ۱ دلار است. جدول (۲)، نحوه فعالیت مالی واحدهای تولیدی در بخش چرم را نشان می‌دهد.

جدول (۲): بررسی وضعیت درآمدی کارگاه‌های تولیدی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی

صادرات		فروش	ارزش تولیدات		فعالیت
			محصولات	خدمات	
هزار دلار	میلیون ریال				گروه صنعتی چرم
۱۱۳۷	۹۰۰۰	۱۶۳۱۵۱	۹۳۴	۱۶۷۲۵۰	
۲۴	۱۸۸	۲۳۹۹	۱۹	۳۴۸۶	سرانه کارگاه
۱	۸	۱۴۵	۱	۱۴۸	سرانه پرسنل

### ۸. سنجش میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی

میزان توانمندی‌های صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی، با استفاده از نتایج پرسشنامه مشخص شده و به نقاط قوت و ضعف صادرکنندگان پی‌برده شده است. بدین ترتیب، امکان ارائه راهکار میسر می‌شود و اهداف مورد نظر تحقیق تحقق می‌یابد. همان‌طور که در بخش روش تحقیق اشاره شد، سطح توانمندی صادرکنندگان استان، با توجه به موارد ذیل تعیین می‌شود.

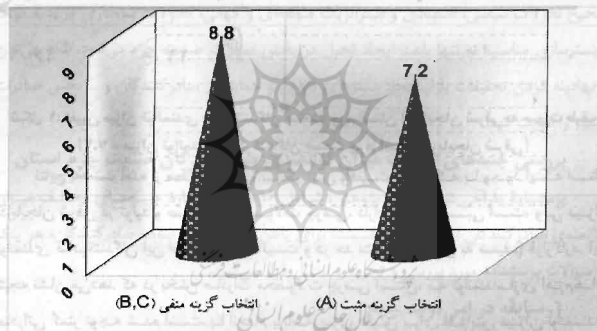


انتخاب ۱۲ تا ۱۶ گزینه مثبت یا (A) به معنی درک صحیح منابع و استراتژی‌ها و دارا بودن امکانات مناسب، برای ورود به عرصه جهانی این فعالیت است.

انتخاب ۷ تا ۱۱ گزینه مثبت یا (A) به این معنی است که استراتژی‌های بنگاه برای برنامه‌های صادراتی، دارای نقاط ضعفی است. در این حالت، بهره‌گیری از تجارب کارشناسان و افراد باسابقه توصیه می‌شود.

انتخاب کمتر از ۷ گزینه مثبت یا A نشان می‌دهد که بنگاه بایستی قبل از صدور کالا، تحقیقات کاملی درباره بازار انجام دهد.

پرسشنامه استاندارد در جامعه آماری (شامل ۹ بنگاه تولیدی که به صادرات محصولات تولیدی نیز می‌پردازند) تکمیل گردیده و نتایج آن، در نمودار (۵) نشان داده شده است.

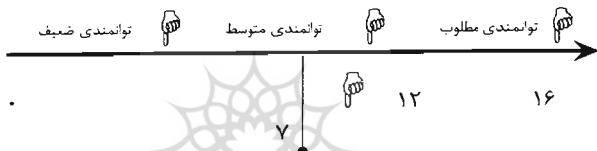


نمودار ۵: نتایج کلی به دست آمده از مطالعات میدانی در خصوص سنجش میزان توانمندی

صادرکنندگان استان آذربایجان شرقی در بهار ۱۳۸۴

همان‌طور که ملاحظه می‌شود از کل جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، متوسط تعداد پاسخ‌دهندگان به گزینه مثبت (A) معادل ۷/۲ بنگاه و تعداد پاسخ‌دهندگان به گزینه منفی (B,C) معادل ۸/۸ بنگاه است. بنابراین، میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی با توجه به روش تحقیق در ردیف متوسط قرار می‌گیرد. اما با توجه به اینکه حد فاصل طبقه ضعیف

متوسط، عدد ۷ است. بنابراین نتیجه به دست آمده در نقاط مرزی قرار می‌گیرد و نمی‌توان راهبردهای مربوط به این طبقه را برای افزایش میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان تجویز کرد. راهبرد ارائه شده، بایستی ترکیبی از نتایج طبقه ضعیف و متوسط باشد. میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان به صورت طیف در شکل (۱) ترسیم شده است. این طیف، متشکل از تعداد گزینه‌های مثبت (A) است و بین صفر تا ۱۶ می‌باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود میزان توانمندی صادرکنندگان استان، با توجه به تعداد سوالات انتخاب شده گزینه مثبت (A) معادل  $7/2$  است و در نقطه مرزی طبقه متوسط و ضعیف قرار دارد. نمره متوسط میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان غربی،  $11/5$  است.



شکل ۱: تعیین میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی به صورت طیف

{ $7.2 =$  میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی}

نتایج به دست آمده از مطالعه میدانی، بیانگر این واقعیت است که با وجود اینکه استان آذربایجان شرقی در تولید و صادرات محصولات چرمی، دارای مزیت نسبی است، ولی میزان توانمندی صادرکنندگان این استان، مطلوب نیست و در حد متوسط (متماثل به ضعیف) قرار دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که در بخش صادرات محصولات چرمی استان، به توانمندسازی اهرم‌های صادراتی کمتر توجه شده است. با انجام برنامه‌ریزی دقیق برای افزایش میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان، می‌توان به افزایش قابل ملاحظه صادرات امیدوار بود.

آزمون فرضیه اصلی مقاله: میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی در سطح متوسط (نقاط مرزی متوسط و ضعیف) قرار دارد. برای افزایش توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان، بایستی ابتدا ویژگی‌های بازار هدف را مطالعه کرد و راهکارهای ورود موفقیت‌آمیز به این بازارها را در استراتژی بنگاه مورد توجه قرار داد.

نتایج حاصل از مطالعات میدانی نشان می‌دهد بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان، با فاقد استراتژی مناسب در خصوص صادرات به کشورهای مختلف جهان است یا استراتژی صادراتی آنها، دارای نقاط ضعف است و از نقاط قوت و فرصت‌های محیط تجاری به نحو مطلوبی بهره نمی‌گیرد. با توجه به وضعیت مالی ضعیف شرکت‌های تولیدی و صادراتی گروه صنعتی چرم استان و نیز هزینه‌های سنگین تحقیقات بازار در بازارهای هدف؛ بایستی مطالعات بازار و راهکارهای ورود به بازار خارجی از طریق بخش عمومی (دولت) انجام شود یا بودجه تحقیقاتی سازمان‌ها و مؤسسات دولتی زیربط به سمت بازاریابی بین‌المللی و ارائه اطلاعات بازاریابی به صادرکنندگان سازماندهی شود. سرمایه‌گذاری دولت در بخش تحقیقات بازار به دلیل بازدهی بالا برای رقای صادرات، کسب اطلاعات قابل اعتماد از مبادی بین‌المللی، مطالعاتی درباره سایر کالاهای صادراتی کشور، درک صحیح تحولات سیاسی، اقتصادی و استراتژیک منطقه‌ای و جهانی، تحولات ساختاری در بدنه دولت و بسترسازی مناسب؛ نه تنها باعث ایجاد تحول در بخش صادرات صنعت چرم می‌شود، بلکه می‌تواند با نهادینه کردن تحقیقات بازار، ایجاد بسترهای قانونی و حمایت از صادرکنندگان و ... بخش صادرات کشور را تقویت کرد.

### بررسی جنبه‌های مختلف میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان

پرسشنامه طراحی شده در این پژوهش، شامل ۱۶ سؤال درباره جنبه‌های مختلف میزان توانمندی صادرکنندگان است. در این قسمت، برای یافتن نقاط قوت و ضعف صادرکنندگان، هر یک از سؤالات پرسشنامه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### ۱. سابقه در امر تولید چرم

در سؤال اول پرسشنامه که وضعیت سابقه تولید چرم در بنگاه مورد بررسی قرار گرفت، تمام بنگاه‌های تولیدی، گزینه اول پرسشنامه را انتخاب کرده‌اند و در حال تولید و توزیع تولیدات خود به بازار هستند.

## ۲. نحوه فروش در بازار داخلی

دومین سؤال درباره نحوه فعالیت بنگاه در بازارهای داخلی است. ۱۱ درصد از جامعه آماری مورد مطالعه، فروش در بازار داخلی را رو به افزایش می‌دانند و فقط ۳۳ درصد در یک شهر یا ناحیه فعالیت دارند.

## ۳. توانایی پاسخگویی به تقاضاهای جدید

یکی از مؤلفه‌های مهمی که در طرف عرضه صادرات یک بنگاه، دارای اهمیت است، توانایی بنگاه برای پاسخگویی به تقاضای جدید در کوتاه‌مدت است. در این سؤال، بررسی ویژگی‌های تولیدی بنگاه مد نظر است. فقط ۳۳ درصد از جامعه آماری مورد مطالعه، گزینه مثبت را انتخاب کردند و ۶۷ درصد، توانایی پاسخگویی به تقاضای جدید را نداشتند.

## ۴. تطبیق کیفیت و کمیت کالای تولیدی

در این سؤال، از دو موضوع مهم در خصوص مزیت‌های رقابتی صحبت شده است. یک صادرکننده موفق بایستی بدانند کالاهای مشابه در بازارهای هدف از چه کیفیتی برخوردارند تا به ارتقای کیفیت کالای تولیدی خود بپردازد. از سوی دیگر، در کمیت کالای تولیدی به مسئله صرفه‌جویی ناشی از مقیاس توجه می‌شود که در قیمت تمام شده محصول نقش اساسی دارد. فقط یک بنگاه (۱۱ درصد) از جامعه آماری مورد مطالعه، کیفیت و کمیت کالای تولیدی خود در مقایسه با کالای تولیدی سایر کشورها را مورد ارزیابی قرار داده است. ۳۳ درصد از صادرکنندگان صنعت چرم استان در مرحله تصمیم‌گیری در این باره هستند و ۵۶ درصد نیز در این زمینه اقدامی نکرده‌اند.

## ۵. اتفاق نظر مدیران درباره فعالیت صادراتی

نتایج پرسشنامه نشان می‌دهد که ۷۸ درصد از مدیران ارشد بنگاه‌های صادراتی، درباره فعالیت‌های صادراتی اتفاق نظر دارند.

## ۶. سابقه خوب در زمینه تحویل به موقع کالا

یکی از مباحث مهم درباره بازاریابی و ورود به بازار در عرصه جهانی، اعتمادسازی در خصوص تحویل به موقع کالا<sup>۱</sup> است. اغلب شرکت‌های تولیدی، با وجود داشتن کیفیت عالی، به دلیل عدم برنامه‌ریزی برای تحویل به موقع کالا، در بازارهای داخلی و خارجی جایگاهی ندارند. خوشبختانه، بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی به این مسئله واقف هستند و ۸۹ درصد از آنان مقید به تحویل به موقع کالا هستند.

## ۷. تجربه فعالیت صادراتی مدیریت بنگاه

صادرکنندگان صنعت چرم استان، از تجربه لازم در امر صادرات برخوردار هستند و ۷۸ درصد بنگاه‌ها از مدیران باتجربه بهره می‌برند.

## ۸. مزیت رقابتی خاص کالای تولیدی

با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان استنباط کرد که چرم تولیدی استان، در مقایسه با کالای مشابه خارجی، دارای مزیت منحصربه‌فرد نیست و نوآوری ویژه‌ای در این زمینه وجود ندارد. فقط یک بنگاه اعلام کرده است که دارای مزیت خاص در این زمینه است و بقیه در کالای تولیدی خود، مزیت ویژه‌ای در مقایسه با مشابه خارجی آن نمی‌بینند.

## ۹. نوع بسته‌بندی در مقایسه با خارجی

در حوزه صادرات، نوع بسته‌بندی از عوامل مهم موفقیت است و در دهه‌های اخیر بنگاه‌های صادراتی در این زمینه تلاش بیشتری کرده‌اند. در این مطالعه، ۲۲ درصد از جامعه آماری، نوع بسته‌بندی خود را مطابق با نیاز بازار خارجی دانستند و ۷۸ درصد، از نوع بسته‌بندی رضایت نداشتند و آن را با نیازهای بازار خارجی منطبق ندانستند.

## ۱۰. ارائه خدمات پس از فروش

فقط ۲۲ درصد از بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی، قادر به ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان خود در بازارهای هدف هستند و ۷۸ درصد، توانایی ارائه این خدمات را ندارند.

### ۱۱. تحقیق در بازارهای هدف (خارجی)

۵۶ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که تحقیقات کامل اولیه و ثانویه به همراه بازدید از بازار هدف انجام شده است و ۴۴ درصد نیز گفتند برخی از تحقیقات اولیه انجام شده است.

### ۱۲. تبلیغات به زبان کشور واردکننده

۳۳ درصد از افراد مورد مطالعه، تبلیغات خود را به زبان کشور واردکننده انجام داده و ۶۷ درصد به این مسئله توجه خاصی نشان نمی‌دهند.

### ۱۳. بازاریابی در کشورهای خارجی

بنگاه‌های صادرات محصولات چرمی به بازاریابی در بازار هدف توجه کمتری می‌کنند، به طوری که فقط ۲۳ درصد از مشتریان، گزینه مثبت را انتخاب کردند.

### ۱۴. نماینده یا شریک تجاری در بازار هدف

نماینده فروش محصولات تولیدی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی در بازارهای هدف، موجب تسهیل مبادلات، توسعه تجارت و افزایش فروش می‌شود. اما صادرکنندگان محصولات چرمی استان به این نکته کمتر توجه کردند و فقط یکی از بنگاه‌ها، در کشورهای خارجی دارای نماینده است.

### ۱۵. قرارداد شرکت با مؤسسات حمل‌ونقل

بنگاه‌های صادراتی محصولات چرمی استان آذربایجان شرقی، به این مسئله توجه داشتند و ۶۷ درصد از آنها در خصوص حمل‌ونقل محصولات خود با مؤسسات ذریع قرارداد انعقاد کردند.

### ۹. نتیجه‌گیری

میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان آذربایجان شرقی  $7/2$  است و در ردیف متوسط قرار دارد. اما با توجه به اینکه حد فاصل طبقه ضعیف و متوسط،  $7$  است، بنابراین نتیجه به دست آمده، در نقاط مرزی طبقه متوسط و ضعیف قرار می‌گیرد.

نتایج به دست آمده از مطالعه میدانی، نشان می‌دهد که با وجود اینکه استان آذربایجان شرقی در تولید و صادرات محصولات چرمی دارای مزیت نسبی است، ولی میزان توانمندی صادرکنندگان این استان، مطلوب نیست و در حد متوسط (متمایل به ضعیف) قرار دارد. این نتیجه، نشان می‌دهد که در بخش صادرات محصولات چرمی استان، به توانمندی اهرم‌های صادراتی کمتر توجه شده است. با انجام برنامه‌ریزی دقیق برای افزایش میزان توانمندی صادرکنندگان صنعت چرم استان، می‌توان به افزایش قابل ملاحظه صادرات امیدوار بود.

نتایج حاصل از مطالعات میدانی نشان می‌دهد بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان یا فاقد استراتژی مناسب در خصوص صادرات به کشورهای مختلف جهان یا استراتژی صادراتی آنها دارای نقاط ضعف است و از نقاط قوت و فرصت‌های محیط تجاری بهره‌برداری مطلوب نمی‌کند.

با توجه به وضعیت مالی ضعیف شرکت‌های تولیدی و صادراتی گروه صنعتی چرم استان و نیز هزینه‌های سنگین تحقیقات بازار در بازارهای هدف؛ بایستی مطالعات بازار و راه‌های ورود به بازار خارجی از طریق بخش عمومی (دولت) انجام شود یا بودجه تحقیقاتی سازمان‌ها و مؤسسات دولتی زیربط به سمت بازاریابی بین‌المللی و ارائه اطلاعات بازاری به صادرکنندگان سازماندهی شود.

یازده درصد از جامعه آماری مورد مطالعه، فروش در بازار داخلی را رو به افزایش دانستند و فقط ۳۳ درصد، در یک شهر یا ناحیه فعالیت داشتند. از این رو، وضعیت تولید و فروش محصولات چرمی استان مطلوب است. فقط ۳۳ درصد از جامعه آماری طرح، توانایی پاسخگویی به تقاضای جدید را داشتند و ۶۷ درصد، قادر به پاسخگویی به تقاضای جدید نبودند.

فقط یک بنگاه از جامعه آماری مورد مطالعه، کیفیت و کمیت کالای تولیدی خود در مقایسه با کالاهای تولیدی سایر کشورها را ارزیابی کرده است. ۳۳ درصد از صادرکنندگان صنعت چرم استان، در مرحله تصمیم‌گیری قرار داشتند و ۵۶ درصد نیز در این زمینه اقدامی نکردند. این موضوع نشان می‌دهد که بایستی در خصوص تحقیقات بازار، فعالیت‌های مؤثری در سطح بنگاه‌های صادرکننده صنعت چرم استان انجام داد.

نتایج حاصل از مطالعه میدانی نشان می‌دهد که ۷۸ درصد از مدیران ارشد بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان در خصوص فعالیت‌های صادراتی، اتفاق نظر دارند و ۲۲ درصد، فاقد نظر یکسان در این باره هستند.

خوشبختانه، بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی در تحویل به‌موقع کالا، دارای سابقه خوبی هستند. به‌طوری‌که ۸۹ درصد از جامعه آماری، مقید به تحویل به‌موقع کالا هستند.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پرسشنامه، می‌توان چنین استنباط کرد که چرم تولیدی استان در مقایسه با کالای مشابه خارجی، دارای مزیت منحصربه‌فرد نیست و نوآوری ویژه‌ای در این زمینه وجود ندارد. برای کسب موفقیت در بازار خارجی، بایستی به سمت نوآوری در این صنعت حرکت کرد.

درصد پائینی از جامعه آماری، نوع بسته‌بندی خود را مطابق با نیاز بازار خارجی دانستند و اکثر بنگاه‌های تولیدی، از نوع بسته‌بندی رضایت نداشتند و آن را با نیازهای بازار خارجی منطبق نمی‌دانستند.

فقط ۲۲ درصد از بنگاه‌های صادراتی صنعت چرم استان آذربایجان شرقی قادر به ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان خود در بازارهای هدف هستند و ۷۸ درصد، توانایی ارائه این خدمات را ندارند. بنگاه‌های صادرات محصولات چرمی استان، کمتر به بازاریابی در بازار هدف توجه می‌کنند.

صنعت چرم استان آذربایجان شرقی، از نظر تاریخی دارای سابقه طولانی است و بر طبق مطالعات انجام شده، استان آذربایجان شرقی هم در تولید چرم و هم در صادرات چرم در کشور، دارای مزیت نسبی است. از سوی دیگر، ارزش افزوده‌ای که صنعت چرم استان آذربایجان شرقی در سطح ملی ایجاد می‌کند، معادل ۳۱۹ میلیارد ریال بوده و سهم ۱۶/۳ درصدی را به خود اختصاص داده است و حائز مقام دوم (بعد از تهران) در کشور است.

بیش از ۷۸ درصد از کارگاه‌های فعال در بخش چرم استان، دارای کمتر از ۲۰ نفر کارکن است. بر این اساس، تعداد کارگاه‌های دارای ۵۰ نفر کارکن و بیشتر استان، ۲ واحد است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بنگاه‌های تولید چرم استان، به‌طور کلی کوچک بوده و برای موفقیت در سطح



بین‌المللی نمی‌توانند از صرفه‌های ناشی از مقیاس تولید، برای کاهش هزینه‌های بنگاه استفاده کنند. کارگاه‌های تولید چرم استان آذربایجان شرقی در دست بخش خصوصی است و فقط یک واحد تولیدی، در دست بخش دولتی قرار دارد.

کل نیروی کار شاغل در بخش چرم استان آذربایجان شرقی، ۱۱۲۸ نفر است. تعداد کارکنان کمتر از دیپلم، با ۷۷۰ نفر، بالاترین مقدار یعنی سهم ۶۸ درصد را به خود اختصاص دادند. در این بخش، کارکنان با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر وجود ندارند و فقط ۴۴ نفر (۴ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و لیسانس هستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که از لحاظ توانمندی‌های نیروی انسانی، بخش چرم استان ضعیف بوده و قابلیت‌های لازم را برای موفقیت در عرصه بین‌المللی ندارد. به عبارت دیگر، فقط ۴ درصد از کارکنان این بخش، توانایی ایجاد تغییرات را دارند.

کل کارکنان غیرتولیدی این بخش، ۱۱۲ نفر است و کارکنان زیر دیپلم با ۳۷ درصد، بالاترین تعداد را به خود اختصاص داده‌اند. در مین کارکنان غیرتولیدی نیز مدارک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر وجود ندارد و کارکنان بالاتر از دیپلم ۲۲ درصد (۲۵ نفر) را به خود اختصاص داده‌اند.

تعداد نیروی کار ماهر استان آذربایجان شرقی در بخش چرم ۵۲۳ نفر بوده و سهم ۵۱/۴ درصد را از کل نیروی کار گروه صنعتی چرم به خود اختصاص داده است. تعداد مهندسين، ۵ نفر بوده و سهم آن، کمتر از یک درصد (۰/۵ درصد) است. در این صنعت، تعداد کارگران ساده، ۴۷/۲ درصد است. میزان مهارت در کارگاه‌های صنعتی تولید چرم استان آذربایجان شرقی، پایین است و برای فعالیت در عرصه جهانی باید تدابیر ویژه‌ای در این باره اندیشیده شود.

در سال ۱۳۸۰، میزان فروش بخش تولید چرم استان آذربایجان شرقی، معادل ۱۶۲ میلیارد ریال بوده و به‌طور متوسط، فروش سالانه هر کارگاه، معادل ۳/۴ میلیارد ریال و سرانه فروش هر نفر، برابر با ۱۴۵ میلیون ریال بوده است. میزان صادرات گروه صنعتی چرم در سال ۱۳۸۰، معادل ۱۰۱۳۷ هزار دلار، سرانه هر کارگاه، ۲۴ هزار دلار و سرانه صادرات هر کارکن ۱ دلار بوده است.

## منابع

## الف) فارسی

- اف گلوك، ويليام و لارنس آر. چ (۱۳۷۴) سياست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- ایمانی‌راد، مرتضی (۱۳۷۸) محاسبه و ارزیابی اثر صادرات کشور بر متغیرهای کلان اقتصادی، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس سیاست‌های پولی و ارزی.
- برادران شرکا، حمیدرضا و سکیته صفری (۱۳۷۷)، بررسی اثر صادرات بر رشد بخش‌های اقتصادی ایران، پژوهشنامه بازرگانی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۶
- برایان، کویین و همکاران (۱۳۷۶) مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی)، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پاتریک، ج. دبلیو. و جورج ل، موری (۱۳۷۶) راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران: نشر آروین.
- طاوری، دردانه و محمد حسن شانه ساززاده (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، تهران: نشر آشنا.
- دیوید، فرد، آر (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۶) تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانانی فرد، تهران: نشر موج.
- رحمان سرشت، حسین و عبدالعزیز شمسایی (۱۳۷۹) عوامل مهم بازدارنده صادرات مواد غذایی به امارات متحده عربی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۶ و ۲۵، ۳۳-۴۹.
- رضازاده، بهرام (۱۳۷۹)، بررسی موانع صادرات ایران در فضای گات، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- رنجبریان، بهرام (۱۳۷۸)، بسته‌بندی کالا و بازاریابی، دانش مدیریت، شماره ۴۴، ۱۲۵-۱۰۵.

شمسائی، عبدالعزیز (۱۳۷۹)، عوامل مهم بازدارنده صادرات مواد غذایی فرآوری شده به امارات متحده عربی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

صنوبر، ناصر (۱۳۸۱)، رابطه عملکرد صادرکنندگان، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی. کارزونی، علیرضا (۱۳۷۹)، تأثیر عدم اطمینان نرخ ارز بر روی صادرات صنعتی ایران، ششمین همایش صادرات غیرنفتی کشور.

کشاورزیان پیوستی، اکبر (۱۳۸۰)، شناسایی مزیت نسبی تولید و مزیت نسبی صادرات در استان آذربایجان شرقی، هفتمین سمینار صادرات غیرنفتی کشور.

گوهریان، محمد ابراهیم (۱۳۷۹)، مدیریت نوین صادرات، تهران: انتشارات اسرار دانش. مرکز آمار ایران (۱۳۸۳)، نتایج آمارگیری از کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر.

### ب) انگلیسی

Anderson, Simon P. and Andre de Palma (1998) From Local to Global Competition, *Journal of Economic Behavior and Organizations* 52, pp: 81-101.

Aw, Bee and A. R. Hwang (1995) Productivity and the Export Market: A Firm-Level Analysis, *Journal of Development Economics* 47 (2), pp: 313-32.

A Team Canada ANC (2002) A Step – By – Step Guide to Exporting. Canada ANC Publication.

Bernard, Andrew B. and J. B. Jensen (2001) Exporting and Productivity: The Importance of Reallocation, *Journal of International Trade*, No. 3, pp: 123-157.

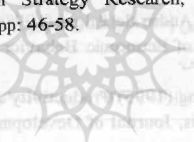
Bernard, Andrew B. and J. B. Jensen (2001) Why Some Firms Export, *Journal of International Economics* 47, pp: 1-25.

Bernard, Andrew B. and Joachim Wagner (1998) Export Entry and Exit by German Firms, *Weltwirtschaftliches Archiv* 133, pp: 134-157.

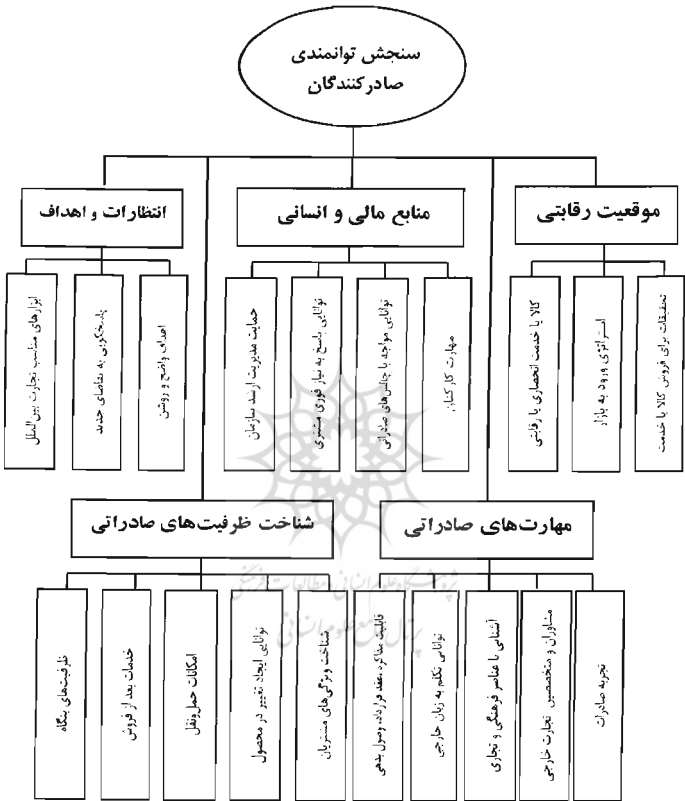
Cavusgil, S. T. and S. Zou (1994) Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing* 58 (1), pp: 1-21.

Child J. and D. Faulkner (1999) *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press.

- Clerides S. and Saul Lach (1996) Is Learning-by-Exporting Important? Quarterly Journal of Economics, August, pp: 903-948.
- Donkers B. and E. Verwal (2001) Firm Size and Export Intensity, Journal of International Economics 48, pp: 59-70.
- Funke, M. and R. Ruhwedel (2000) Export Variety and Export Performance, Journal of Economics 110, pp: 641-680.
- Moini, A. H. (1995) An inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation using a Three-Stage Model, Journal of Small Business Management 33 (3), pp: 9-25.
- Porter, Michael E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1995) Toward a Dynamic Theory of Strategy, Harvard Business School
- Venkatraman, N. and V. Ramanjam (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research, Academy of Management Review, No. 4, pp: 46-58.



فصل پنجم: روش‌های اندازه‌گیری توانمندی صادر کنندگان  
 فصل ششم: مدل‌های نظری و تجربی  
 فصل هفتم: روش‌های آماری و کمی  
 فصل هشتم: روش‌های کیفی و آمیخته  
 فصل نهم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها



شکل ۱ پیوست: متغیرهای اصلی سنجش میزان توانمندی صادرکنندگان