

تبیین و تحلیل ارزیابی استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی (مطالعه موردی: خوشه کاشی و سرامیک استان یزد)

دریافت: ۹۶/۱۱/۲۸ پذیرش: ۹۷/۴/۶

مریم سمیعی اشکذری

دانشجو کارشناسی ارشد MBA دانشگاه آزاد-علوم دارویی

m.samiei69@gmail.com

غلامرضا سلیمانی

استادیار دانشگاه آزاد-علوم دارویی، گروه آموزشی مدیریت و اقتصاد دارو و MBA، دانشکده علوم و فناوری های نوین، واحد علوم دارویی دانشگاه آزاد اسلامی- تهران - ایران

کوروش شمس

استادیار دانشگاه آزاد-علوم دارویی، گروه آموزشی مدیریت و اقتصاد دارو و MBA، دانشکده علوم و فناوری های نوین، واحد علوم دارویی دانشگاه آزاد اسلامی- تهران - ایران

کارت امتیازی متوازن می‌باشد که دارای مزایای زیادی نسبت به سایر روش‌های مشابه است. در این تحقیق، به ارزیابی عملکرد استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی خوشه کاشی و سرامیک استان یزد در طی سال‌های ۹۴ و ۹۵ با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن پرداخته شده است. استراتژی‌های خوشه و شاخص‌های مؤثر بر عملکرد آنها بر اساس ادبیات پژوهش و پرسشنامه شناسایی و با استفاده از نظر خبرگان در مناظر کارت امتیازی متوازن جانمایی شده است و جهت تعیین درجه ارجحیت مولفه‌ها نسبت به یکدیگر از تکنیک AHP فازی استفاده شده است. براساس نتایج حاصل منظرهای کارت امتیازی متوازن از منظر مشتری ۳۷٪، منظر فرایندهای کسب و کار ۳۵٪، منظر

ارزیابی عملکرد / استراتژی ورود به بازارهای خارجی / کارت امتیازی متوازن / تحلیل سلسله مراتب فازی و خوشه کاشی و سرامیک

چکیده

با رقابتی و پیچیده‌تر شدن تجارت در سطح بین‌الملل، لزوم توجه مدیران به استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها مطرح شد. در عصر حاضر، اندازه‌گیری عملکرد با توجه به محیط‌های پیچیده و پویا نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد توسعه داده شده‌اند. یکی از این مدل‌ها،

نوآوری و توسعه ۳۳/۵٪ و منظر مالی ۲۷٪ محاسبه شد. می‌توان نتیجه گرفت، با توجه به اینکه منظرهای کارت امتیازی متوازن موفقیت چشم‌گیری نداشته است، برای موفقیت بیشتر نیاز به افزایش همکاری با کشورهای پیشرفته تولیدکننده کاشی و سرامیک در بخش طراحی و توسعه محصولات، تنوع پرتفولیوی محصولات، ایجاد برند و کنسرسیون واحد برای خوشه می‌باشد.

مقدمه

هیچ گاه در تاریخ جهان، شرکت‌های بزرگ و کوچک تا این حد درگیر و تحت تأثیر کسب و کار جهانی نبوده‌اند. با توجه به انگیزه‌ای که برای کارایی، بهره‌وری، و بازارهای باز وجود دارد، یک نقطه اوج جهانی که در تاریخ اقتصاد نوین سابقه نداشته است به وقوع خواهد پیوست. نیروهای اقتصادی، تکنولوژی، صنعتی و سیاسی قدرتمند همسو با یکدیگر به دنبال ایجاد زیربنای اقتصاد جدید جهانی هستند که بر اساس آن، ساختار یک سیستم و بازار جهانی پدیدار خواهد شد. با تشدید رقابت جهانی، تعداد شرکت‌هایی که فقط سرگرم بازارهای داخلی کشور خود باشند، کاهش خواهد یافت.

چالش بازاریابی بین‌الملل عبارت است از توسعه استراتژیک که قابلیت رقابت در بازارهای جهانی آینده را دارا باشد [۱]. در محیط رقابتی امروز، بقای بنگاه‌های اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد به‌منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است. این امر مهم از طریق تعیین اهداف و برنامه‌ریزی و به تبع آن ارزیابی عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، محقق می‌گردد [۲].

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، وقت و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند؛ ولی اکثر آن‌ها از عدم اجرای مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند. بنابراین، مدیران ارشد سازمان‌ها همواره در جستجوی راه‌حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بودند و در این میان روش‌های ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای

استراتژی‌های خود برگزیده‌اند. ارزیابی عملکرد استراتژی ورود به بازارهای خارجی برای بررسی و اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن استراتژی‌های تدوین شده و عدم انحراف از برنامه تعیین شده برای حفظ این مزیت رقابتی لازم و ضروری است.

مرور نوشته‌های مربوط به اندازه‌گیری عملکرد، این اجازه را می‌دهد که برخی از ابزارهای جالب شناسایی شوند که با پیشنهاد توازن در استفاده بین اندازه‌های عملکرد مالی و غیرمالی، سعی بر آن دارد که توجه مدیران را بر فاکتورهای کلیدی استراتژی و انتقال آن‌ها در میان کل سازمان جلب نماید. روش‌های زیادی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد که رایج‌ترین آن‌ها مدل تعالی سازمان، مدل تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) و کارت امتیازی متوازن می‌باشد.

مدل تعالی سازمان شامل دو دسته عوامل جدا از هم می‌باشد که به صورت کلی به «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می‌شوند. تئوری سازنده و پشتیبان این چهارچوب توانمندسازها هستند که مانند اهرم‌هایی می‌توانند باعث رسیدن سریع‌تر به نتایج آتی شوند. یکی از نقاط ضعف این مدل مشکل عملیاتی کردن آن است، چرا که عبارت‌ها و مفاهیم به کار رفته در این مدل به قدری کلی است که به گونه‌های مختلفی می‌توانند تفسیر شوند و هر سازمانی قادر خواهد بود با این سرعنوان‌ها، شاخص‌های ارزیابی متفاوتی را ایجاد کند [۳].

روش دیگر مدل تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) می‌باشد که روشی مبتنی بر برنامه‌ریزی ریاضی و یک رویکرد ناپارامتریک است که در ارزیابی کارایی نسبی واحدهای تصمیم‌گیری مشابه با چندین ورودی و خروجی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. از آنجا که DEA، مبتنی بر تحلیل نسبی است، واحدهای تصمیم، در مقابل یکدیگر ارزیابی می‌شوند؛ این مدل زمانی مناسب است که همه واحدها در مقیاس بهینه عمل کنند.

مزیت قابل توجه آن، عدم نیاز آن به تعیین مشخصات پارامتریک (همچون شکل تابع توزیع و تابع تولید) برای به دست آوردن امتیازات کارایی است [۴]. یکی از نقاط ضعف این تکنیک، عدم قدرت تفکیک بالا در مواردی که تعداد واحدهای

1. Data Envelopment Analysis.

تصمیم‌گیری کم، یا تعداد شاخص‌های ورودی و خروجی زیاد هستند، می‌باشد که با استفاده از مدل‌های توسعه یافته این نقیصه هم قابل رفع است.

کارت امتیازی متوازن (BSC) از نوآوری‌های اخیر مدیریتی است که سازمان را از چهار دیدگاه عمده مدیریتی مورد ارزیابی قرار می‌دهد و هدف آن، فراهم کردن دید جامعی از کسب و کار برای مدیران عالی می‌باشد.

کارت امتیازی متوازن با نمایش سطح عملکرد سازمان‌ها، مدیران را در راستای بهبود عملکرد واحد مربوطه یاری می‌سازد. رویکرد BSC در تعیین جایگاه سازمان این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوان از این ابزار برای عارضه‌یابی سازمان‌ها بهره گرفت. در این راستا تنها باید سعی کرد تا معیارهای مناسبی برای اندازه‌گیری عملکرد تعریف و به کارگرفته شود.

کاپلان و نورتن، معتقدند کارت امتیازی متوازن باید به عنوان سیستم یادگیری، اطلاع‌رسانی و ارتباطات استفاده شود نه به عنوان سیستم کنترل [۵]، بلکه BSC موجب حرکت رو به جلوی سازمان می‌شود [۶-۸].

این رویکرد با بسیاری از ابتکارات مدیریتی سازگار است و بسیاری از اصول مدیریتی را در یک سند ترکیب می‌نماید. نمونه‌هایی از این اصول شامل: سازمان مشتری‌مدار، توانمندسازی پرسنل، تولید به موقع، مدیریت ناب، سازمان یادگیرنده، مهندسی مجدد، مدیریت ریسک، مدیریت ذی‌نفعان، نوآوری، مدیریت زمان، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت ارزش می‌باشد. [۷ و ۹].

در حالی که تحقیقات زیادی در مورد عملکرد شرکت و استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی انجام شده، هنوز هم مسائلی هستند که نیاز به توجه بیشتری دارند. بنابراین هدف از این تحقیق کاربرد مدل مناسب ارزیابی عملکرد برای سنجش استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی خوشه کاشی و سرامیک استان یزد می‌باشد. در این پژوهش با توجه به جامع بودن کارت امتیازی متوازن برای سنجش عملکرد و کاربرد روزافزون آن برای مباحث استراتژیک مدیریتی، از چهار معیار آن برای سنجش عملکرد خوشه کاشی و سرامیک استفاده خواهد شد.

۱. ادبیات تحقیق

۱-۱. استراتژی

استراتژی مقوله‌ای مستقل در یک فرایند مدیریت نیست (و یا نمی‌بایست باشد). پیوستاری وجود دارد که در یک مفهوم وسیع‌تر، از رسالت (مأموریت) سازمان آغاز می‌شود. مأموریت می‌بایست به‌نحوی ترجمه شود که فعالیت‌های افراد با آن همسو شده و آن را پشتیبانی کند. یک سیستم مدیریت باید اطمینان دهد که این ترجمه به نحو مؤثری انجام می‌شود. استراتژی گامی است در یک پیوستار منطقی که یک سازمان را از رسالتی سطح بالا به کارهای انجام شده توسط کارکنان خط مقدم آن می‌رساند. اگر ما برآنیم که معماری مناسبی جهت تشریح استراتژی بسازیم، ناچار باید روش مناسبی برای تعیین جایگاه آن در تناسب با سایر فرایندهای مدیریت در اختیار داشته باشیم [۱۰].

پس از این که شرکتی درباره فروش در کشوری دیگر تصمیم‌گیری کرد، باید در مرحله بعد، بهترین طریق ورود به آن بازار را تعیین کند. در اینجا گزینه‌های پیشروی شرکت صادرات، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم می‌باشد. در نمودار (۱) سه راهبرد ورود، همراه با زیرمجموعه هر راهبرد نشان داده شده است. طبق نمودار، راهبردها به ترتیب با تعهدها و خطرهای بیشتری همراه هستند؛ ولی نظارت و کنترل و سودآوری بالقوه بیشتری نیز دارند [۱۱].



نمودار ۱- راهبردهای ورود به بازارهای خارجی

1. Balanced Scorecard.

۱-۲. ارزیابی عملکرد

عملکرد، یک نوع اندازه‌گیری اهداف یک مؤسسه است در حالی که ارزیابی هدفی است که یک مؤسسه می‌تواند به طور مؤثر در دوره‌ای خاص به‌دست آورد. ایوانز، اشورث، چلو، دیویدسن و تاورز گزارش کردند که ارزیابی عملکرد فعالیت مهم کنترل مدیریت است که به منظور بررسی این مسئله استفاده می‌شود که آیا منابع به‌درستی اختصاص یافته‌اند. این ابزار با هدف کنترل عملیاتی برای رسیدن به تنظیم هدف در کوتاه‌مدت و مدیریت استراتژی و برنامه‌ریزی در بلندمدت به کار می‌رود. همان‌طور که زو و بابارز اشاره نمودند، بررسی عملکرد به ما می‌گوید چگونه کارمند کار خود را تعریف می‌کند. همچنین یک فرایند ارتباط و تصمیم‌گیری برای پیشرفت مستقر می‌کند. کاپلان و نورتون، ارزیابی عملکرد را به‌عنوان روشی برای بررسی دستاوردهای سازمان در اهداف مالی و غیرمالی توضیح می‌دهد [۱۲].

سنجه‌هایی که در اندازه‌گیری عملکرد و بهبود استفاده می‌شوند، باید آن‌هایی باشند که در واقع ضرورت عملکرد سازمان را در برگیرند. یک سیستم اندازه‌گیری باید اختصاص سنج‌ها را به مناسب‌ترین بخش‌ها تسهیل سازد. برای اندازه‌گیری عملکرد مؤثر، اهداف اندازه‌گیری باید اهداف سازمانی را هدف قرار دهد و سنجه‌های انتخاب‌شده باید توازن را بین اندازه‌های مالی و غیرمالی که ممکن است به هر یک از سطح استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی تصمیم‌گیری مربوط باشد را رعایت نمایند [۱۳].

۱-۳. کارت امتیازی متوازن

یکی از مشهورترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازی متوازن است که توسط نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ ایجاد شد و سپس گسترش و بهبود یافت. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد، هر سازمانی باید از شاخص‌های متوازن استفاده کند تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف شامل جنبه مالی، جنبه فرایندهای داخلی کسب و کار، جنبه مشتری و جنبه رشد و یادگیری می‌باشد [۱۴].

مزایای استفاده از کارت امتیازی متوازن شامل موارد زیر

می‌باشد: [۱۵].

- در نظر گرفتن همزمان شاخص‌های مالی و غیرمالی
- با کسب اطلاع از این چهار جنبه، عدم نیاز به افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده به چهار منظر
- تمرکز بر تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی
- جلوگیری از بهینه‌سازی بخشی به دلیل استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد

جا دارد که به این نکته هم اشاره شود که کارت امتیازی متوازن تنها لیست راکد از سنجه‌ها نیست، بلکه یک چارچوب برای اجرا و تناسب برنامه‌های پیچیده تغییر و در نهایت برای مدیریت سازمان‌های متمرکز بر استراتژی می‌باشد. یک کارت امتیازی متوازن خوب باید توصیف‌هایی در رابطه با استراتژی سازمان را بیان نماید. با تمرکز بر روی سنجه‌های کارت امتیازی متوازن می‌توان فرایندهای بحرانی مدیریت را به نتیجه منتهی نمود. به جای تمرکز مدیران بر روی اهداف مالی سازمان ابزاری برای تصمیم‌گیرندگان مهیا می‌سازد تا اثرات تصمیمات استراتژیک بر روی پرسنل، مشتریان و عملیات سازمان را نیز در نظر بگیرند [۵].

۲. پیشینه تحقیق

در سال ۱۹۹۵، JIATAO LI در پژوهشی تحت عنوان «ورود خارجی و بقا: اثرات انتخاب استراتژیک بر عملکرد در بازارهای بین‌المللی» به بررسی استراتژی‌های موثر که می‌توانست ریسک شکست توسعه بین‌المللی را با بررسی حالت ورود و بقای شرکت‌های تابعه خارجی در ایالات متحده کاهش دهد، پرداخت. آن‌ها در طول دوره ۱۹۷۴-۱۹۸۹ صنایع کامپیوتر و دارویی، با استفاده از یک مدل نرخ ریسک، به بررسی اثرات (۱) استراتژی‌های تنوع، (۲) استراتژی‌های ورود، و (۳) یادگیری و تجربه سازمانی در احتمالات بقای واحدهای فرعی خارجی، پرداختند. نتایج یک نرخ بالاتر خروج از تملک خارجی و فعالیت تجاری مشترک برای شرکت‌های تابعه از طریق سرمایه‌گذاری

سبز نشان داد. همچنین نتایج نشان داد نرخ خروج بالاتر است برای شرکت‌های تابعه که تنوع طلبند نسبت به آنهایی که در مناطق محصولات اصلی شرکت مادر باقی بماند. در نهایت، نتایج اشاره نمود شرکت‌هایی که از یادگیری و تجربه در عملیات خارجی بهره مند هستند، شانس موفقیت سرمایه‌گذاری خارجی را برای آنها بهبود می‌بخشد [۱۶].

در سال ۲۰۰۰، Taylor و همکاران پژوهشی یک نظرسنجی تحت عنوان "استراتژی ورود به بازار خارجی شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی" از شرکت‌های چند ملیتی ژاپن به منظور ارزیابی عواملی که بیشترین تأثیر را بر تصمیم ورود به بازارهای خارجی دارد، انجام شد. با استفاده از تئوری قدرت چانه‌زنی، هشت عامل در این مطالعه مشخص شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ۵ عامل از ۸ عامل (سهام کشور میزبان، نیاز به مالیات محلی، ریسک کشور میزبان، تعهد منابع و محدودیت‌های دولت میزبان) پیش‌بینی‌کننده‌های قابل توجهی از انتخاب حالت ورود شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی هستند و تئوری قدرت چانه‌زنی در پیش‌بینی انتخاب حالت ورود شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی با ارزش هست [۱۷].

در سال ۱۳۸۸، آسیان و همکاران پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی" بیان نمودند که تفسیر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق یک مدل ساخت یافته با به کارگیری تئوری تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی به منظور توسعه دانش ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی می‌باشد. در این مقاله به منظور تعیین وزن شاخص‌های مناسب برای ارزیابی اثربخشی استراتژی شرکت مورد و تولید قطعات فولادی، مدل پیشنهادی در ترکیب با فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) به کار گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهد، اگر شاخص‌های ارزیابی توسط یک متدولوژی ساختارمند به کار گرفته شوند، ابزاری پویا و مؤثر برای سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشد. همچنین روند افزایشی شاخص‌های مدل پیشنهادی، بیانگر تأثیر مثبت استقرار سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقا سطح بهره‌وری سازمان می‌باشد [۱۸].

در سال ۲۰۰۷، Sharma و Bhagwat در تحقیقی به منظور ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین، یک مدل با رویکرد کارت امتیازی متوازن ارائه داده‌اند. در این پژوهش عملیات مختلف زنجیره تامین از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته شد. در این تحقیق، بر اساس پژوهش‌های صورت‌گرفته قبلی در ارتباط با عملکرد زنجیره تامین در بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشور هند، مولفه‌های مختلف مربوط به ارزیابی عملکرد زنجیره تامین در چهار منظر کارت امتیازی متوازن جانمایی شد. این پژوهش اشاره داشت که ارزیابی عملکرد یک عامل ضروری برای برنامه‌ریزی و کنترل موثر و همچنین اخذ تصمیمات اثربخش می‌باشد. با وجود اینکه پیاده‌سازی سنجش‌های عملکرد بسیار فراگیر شده اما تحقیقات اندکی در رابطه با مسایل پیش روی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تامین در یک روش متوازن صورت گرفته است. محققین این پژوهش پیشنهاد کردند که کلیه عملیات روزانه زنجیره تامین با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار گیرد. البته جالب توجه است که برخی از سنجش‌های یک منظر کارت امتیازی متوازن با برخی سنجش‌های مناظر دیگر در تناقض بود. به عنوان نمونه، سنجش نوسان و تغییر بودجه منجر به مشکلاتی در سنجش‌های تحویل به موقع، موجودی و جریان‌ات نقدی گشته بود. [۱۹].

در سال ۲۰۰۸، Lee و همکاران پژوهشی به منظور ارزیابی عملکرد واحدهای IT در صنایع تولیدی تایوان از رویکرد کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل سلسله مراتبی با بهره‌گیری از تئوری‌های منطق فازی انجام داده‌اند. در این پژوهش اشاره شده که در دنیای متغیر امروزی، عملکرد واحد IT برای بقای سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد و ارزیابی عملکرد این واحد در سازمان‌ها به منظور بررسی این مورد که تا چه اندازه واحد IT در دستیابی به اهداف استراتژیک و اهداف سازمانی تأثیر داشته است، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بر اساس نظرات جمع‌آوری شده، وزن هر یک از ابعاد کارت امتیازی متوازن و همچنین وزن هر یک از مولفه‌های این ابعاد با استفاده از فرایند تحلیل

۲-۲. وضعیت صادرات کاشی و سرامیک ایران

برطبق آمار تولید و مصرف کاشی و سرامیک در ایران (نمودار ۲)، اکنون بازار داخلی با مازاد عرضه مواجه بوده و از سوی دیگر نبود توان رقابت در بازارهای برون مرزی به دلیل قیمت بالای فروش محصول، مسائل حمل و نقل، بسته بندی و کیفیت محصولات باعث شده تا بخشی از ظرفیت این صنایع بدون استفاده بماند. در این شرایط هرگونه توسعه سرمایه گذاری در این بخش جز با دید صادراتی، خطایی بزرگ محسوب می شود. بنابراین ورود به بازارهای جهانی مستلزم شرایطی است که برخی از آنها عبارتند از:

- ۱- افزایش کیفیت و کسب گواهی های کیفیت جهانی،
- ۲- لزوم کاهش قیمت و همچنین کاهش قیمت تمام شده تا سطح قیمت های بین المللی،
- ۳- تلاش برای کاهش موانع گمرکی و تعرفه ای گمرکی کشورهای مورد نظر به رغم ضرورت صادرات برای تداوم حیات صنعت کاشی و سرامیک ایران، متأسفانه رشد صادرات چندان مناسب نبوده و شرکت ها می بایست با طراحی و تدوین برنامه های استراتژیک بازاریابی این امر مهم را سریعاً جبران نمایند.

۳. سوالات پژوهش

سوالاتی که در این تحقیق سعی در پاسخگویی به آنها را داریم عبارتند از:

- ۱- میزان موفقیت استراتژی های ورود به بازارهای خارجی در خوشه کاشی و سرامیک استان یزد در عمل چه اندازه بوده است؟
- ۲- آیا این استراتژی ها به منظور بهبود عملکرد این صنعت نیاز به تغییر دارد؟
- نوع تحقیق، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است و فاقد فرضیه (آزمون فرض) می باشد.

سلسله مراتبی و تئوری های فازی محاسبه گردیده بود. در این پژوهش مشخص گردید که مناظر مشتری و فرایندهای داخلی کسب و کار به ترتیب با وزن های ۰/۳۷۸ و ۰/۲۹۹ نسبت به سایر مناظر کارت امتیازی متوازن درجه اهمیت بالاتری دارند و این نشان می دهد که ارائه خدمات به کاربران و ارتقای عملکرد فرایندهای داخلی می بایست بیش از پیش، توسط واحدهای IT در سازمان ها انجام پذیرد. بر اساس نتایج حاصله، سه مولفه صحت و به موقع بودن اطلاعات، رضایت داخلی، ظرفیت متوسط و ثبات سیستم نسبت به سایر مولفه های مورد بررسی در این پژوهش، از درجه اهمیت بالاتری برخوردار بوده اند. [۲۰].

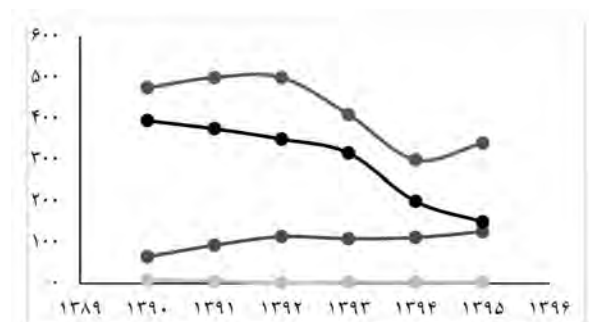
۲-۱. وضعیت ایران در تولید کاشی و سرامیک

ایران اکنون در رده یکی از بزرگترین تولیدکنندگان کاشی و سرامیک جهان جای دارد. حمایت دولت، بانک ها و سودآوری زیاد سال های گذشته را می توان از دلایل گسترش این صنعت دانست.

جدول ۱- آمار ۶ ساله کاشی و سرامیک ایران (میلیون مترمربع)

شرح	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵
تولید	۴۷۵	۵۰۰	۵۰۰	۴۱۰	۳۰۰	۳۴۰
صادرات	۶۵	۹۳	۱۱۴	۱۰۹	۱۱۲	۱۲۶
مصرف	۲۹۵	۳۷۵	۳۵۰	۳۱۶	۲۰۰	۱۵۰
واردات	۵/۸	۵/۵	۳/۱	۵/۳	۲/۳	۳

منبع: انجمن کاشی و سرامیک ایران



نمودار ۱- آمار ۶ ساله کاشی و سرامیک ایران

جدول ۲- مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌ها	استراتژی	مناظر BSC
ارز آوری	توسعه صادرات مستقیم و غیرمستقیم (S8)	مالی
نرخ رشد صادرات		
تعداد بازارهای صادراتی		
نرخ رشد کشورهای همجوار	توسعه همکاری‌های استراتژیک با کشورهای همجوار (S9)	
تعداد بازارهای کشورهای همجوار		
شرکاء تجاری در کشورهای همجوار		
ظرفیت توسعه	گسترش و توسعه بازار (توسعه جغرافیایی، بخش‌های هدف جدید) (S10)	
بازده ظرفیت		
تنوع پرتفولیوی محصولات	کسب مزیت‌های رقابتی پرتفولیوی محصولات و خدمات پس از فروش در راستای افزایش رضایت مشتریان (S7)	
کیفیت خدمات پس از فروش		
تعداد محصولات ارزان قیمت		
تنوع محصولات در کلاس A و B		
تنوع محصولات در کلاس C و D		
کیفیت خدمات فروش	بهبود کیفیت خدمات فروش و سطح خدمات پس از فروش (S5)	فرایندهای داخلی کسب و کار
کیفیت خدمات پس از فروش		
عملکرد نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش		
تیراژ تولید		
کیفیت محصولات		
تنوع پورتفولیوی محصولات		
تعداد نمایندگی‌های فروش فعال		
عملکرد نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش		
تعداد شرکاء همکار در بخش طراحی و توسعه توانایی نوآوری	توانمندسازی بخش طراحی و توسعه (از طریق توسعه محصولات و قوای محرکه) (S1)	نوآوری و توسعه
توانایی نوآوری		
همکاری در حل مشکلات تکنیکی		
همکاری برای نوآوری		
	توسعه همکاری استراتژیک با تولیدکنندگان جهانی (S2)	

۴. روش تحقیق

میزان مشارکت هر چشم‌انداز ارائه نمی‌دهد و حتی اهمیت نسبی هر شاخص را نیز تحت یک چشم‌انداز واحد تخمین نمی‌زند، AHP می‌تواند برای حل مشکلات فوق‌الذکر با BSC ترکیب شود در روش AHP عدم قطعیت مرتبط با قضاوت فرد در انتخاب و تصمیم‌گیری نقشی ایفا نمی‌کند، اما ترکیب تئوری‌های فازی با AHP قادر است این کاستی AHP را جبران کند [۲۱].

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش روش گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. مبنای سنجش ارزیابی عملکرد استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در این تحقیق مدل کارت امتیازی متوازن می‌باشد از آنجایی که BSC نه به‌طور نسبی و نه به‌طور مطلق، هیچ تکنیکی برای تخمین

با توجه به موضوع فوق‌الذکر در این تحقیق جهت بدست آوردن اهمیت نسبی مناظر، استراتژی‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد تحت هر استراتژی از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) استفاده شده است. پس از جمع‌آوری آمار و اطلاعات مورد لزوم از بررسی اسناد و مدارک خوشه در طی سال‌های ۹۴ و ۹۵ که استراتژی خوشه در خصوص بازارهای خارجی مورد بازنگری قرار گرفته است و با مدنظر قرار دادن مدل مفهومی کارت امتیازی متوازن، امتیازدهی هر کدام از محورهای کارت امتیازی متوازن صورت گرفته است.

۴-۱. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد مطالعه شامل دو جامعه آماری می‌باشد. جامعه آماری اول این پژوهش شامل خبرگان و کارشناسان متخصص مربوطه، به خصوص کارشناسان قسمت همکاری‌های بین‌الملل، این جامعه وظیفه تکمیل پرسشنامه‌های AHP و بردار ویژه را برعهده داشتند. به جهت تخصصی بودن موضوع ۱۵ تن از خبرگان و کارشناسان مربوطه خوشه کاشی و سرامیک (اعضای انجمن و صنف کاشی و سرامیک استان یزد) که دارای سوابق تحصیلی و کاری ارزنده بودند، استفاده شده است.

جامعه آماری دوم شامل کارشناسان قسمت استراتژی خوشه کاشی و سرامیک استان یزد است، که در زمینه مورد بررسی دارای تخصص و دانش می‌باشند، و وظیفه تکمیل پرسشنامه‌های شناسایی شاخص‌های سنجش استراتژی‌ها و تعیین وزن آن‌ها را برعهده دارند. در این تحقیق تعداد نمونه مورد بررسی با توجه به حجم جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای جامعه محدود طبق رابطه زیر (بر اساس فرمول کوکران و با توجه به مشخص بودن حجم جامعه) به‌دست آمده است.

$$n = \frac{NZ^2 \alpha/2 \times P \times q}{\epsilon^2 \times (N-1) + Z^2 \alpha/2 \times p \times q}$$

در رابطه فوق نمادهای استفاده شده عبارت‌اند از:

N: حجم جامعه آماری

n: حجم نمونه به‌دست آمده با در نظر گرفتن سطح خطا و

اطمینان و حجم جامعه و واریانس آن است.

α : به عنوان میزان دقت برآورد (تخمین) در نظر گرفته می‌شود.

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد می‌باشد.

P: نسبت خبرگان دارای تخصص مرتبط در زمینه پژوهش به کل خبرگان در زمینه استراتژی است.

$$q = 1 - P$$

ϵ : میزان خطا که می‌تواند مقداری بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۹ اختیار کند. در این تحقیق میزان خطا ۰/۰۷ در نظر گرفته شده است.

که حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات موجود و گرفته‌شده از شرکت شهرک‌های صنعتی استان یزد، ۵۷ کارخانه کاشی و سرامیک می‌باشد؛ بنابراین طبق فرمول فوق، حجم نمونه برابر است با ۴۵.

۴-۲. روش گردآوری اطلاعات:

روش جمع‌آوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی است که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد. یکی از اصلی‌ترین روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر، روش کتابخانه‌ای می‌باشد. به طوری که مباحث تئوریک مورد نیاز تحقیق، از منابع مرتبط از جمله کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و همچنین از منابع موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جمع‌آوری گردید. در تحقیق حاضر به‌منظور گردآوری داده‌های موردنظر از سه پرسشنامه استفاده شده است.

۱- پرسشنامه شماره (۱): به‌منظور تعیین ضریب اهمیت مناظر کارت امتیازی متوازن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی طراحی شده است؛ تا به مناظری که اهمیت بیشتری دارند وزن بیشتری داده شود. بدین ترتیب، پرسشنامه AHP حاوی ۶ سؤال مقایسه زوجی بین چهار منظر کارت امتیازی متوازن طراحی شده است که بین اعضای جامعه آماری اول توزیع گردید.

۲- پرسشنامه شماره (۲): به‌دلیل این که روش AHP در ماتریس مقایسات زوجی با تعداد مؤلفه‌های زیاد ممکن

است از لحاظ نرخ ناسازگاری با مشکل مواجه گردد؛ به منظور تعیین وزن استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی که ۱۰ استراتژی می‌باشد، از روش بردار ویژه که مشکل ناسازگاری ندارد، استفاده شده است؛ که بین اعضای جامعه آماری اول توزیع گردید.

۳- پرسشنامه شماره (۳): جهت شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد به وسیله طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت و همچنین تعیین وزن شاخص‌ها بر اساس روش اسمارت طراحی شده است، که بین اعضای جامعه آماری دوم توزیع گردید.

برای تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار Ex-SPSS, MATLAB و port Choice برنامه Excel استفاده شده است.

۳-۴. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات روش AHP فازی:

روش AHP توسط فردی به نام ساعتی، در دهه ۱۹۷۰ پیشنهاد شد. روش AHP اغلب به عنوان یک ابزار مؤثر در ساختاردهی و مدل‌سازی مسائل چندمعیاره مورد استفاده قرار می‌گیرد به دلیل این که این فرایند تصمیم‌گیرندگان را یاری می‌کند تا اولویت‌ها را بر اساس اهداف، دانش و تجربه خود تنظیم نمایند [۲۲]. در دنیای واقعی تصمیم‌گیرنده با مسائل، محدودیت‌ها و نتایجی روبه‌رو می‌شود که عملاً دقیق و شفاف نیستند. علاوه بر آن، ارزیابی و قضاوت‌های فرد در مورد مسائل کیفی همواره ذهنی و نادقیق است [۲۳]. از آن جایی که رویکرد زبان شناختی فازی می‌تواند تمایلات خوش‌بینانه/بدبینانه تصمیم‌گیرندگان را به حساب آورد، برای سنجش مطلوبیت به جای روش‌های کلاسیک و داده‌های قطعی، توصیه می‌شود از داده‌های زبانی فازی که توابع عضویت‌شان با اعداد مثلثی توصیف می‌شود، استفاده گردد. نتیجه اینکه، در عمل، در جایی که محیط مقایسه‌های دوجه دو وجود دارد AHP فازی، باید مناسب‌تر و کاراتر از AHP مرسوم باشد. تاکنون تحقیقات زیادی با استفاده از AHP فازی انجام شده‌اند و مدل‌های AHP فازی مختلفی ساخته شده است [۱۸]. روش میانگین هندسی برای محاسبه وزن‌های فازی به

صورت زیر نشان داده شده است:
محاسبه میانگین هندسی:

$$A_{ij} = (\prod_{i,j=1}^k a_{ij})^{1/k}$$

به طوری که:

$$wsv = D * w$$

WSV: محاسبه بردار مجموع وزنی

D: ماتریس مقایسات زوجی

W: بردار ستونی وزن‌های نسبی

$$Cv = wsv/w$$

Cv: محاسبه بردار سازگاری

نرخ ناسازگاری با نرم‌افزار Expert Choice محاسبه گردیده است.

یکی دیگر از این روش‌ها، بردار ویژه می‌باشد. در مرحله بعد برای تعیین ضریب اهمیت استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی خوشه کاشی و سرامیک استان یزد، از طریق روش بردار ویژه به کمک نرم‌افزار Matlab مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در مرحله بعد برای محاسبه اوزان شاخص‌ها از روش اسمارت، استفاده خواهد شد.

۵. نتایج و یافته‌ها

بر اساس مفهوم کارت امتیازی متوازن و مروری بر ادبیات ارزیابی عملکرد استراتژی، با تمرکز روی چهار منظر کارت امتیازی متوازن طی مصاحبه‌ای با خبرگان صنعت جنس استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی خوشه کاشی و سرامیک استان یزد از نظر قرار گرفتن در هر منظر شناسایی و در گام بعدی شاخص‌های مؤثر به منظور ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها طی جلسه‌ای با تعدادی از کارشناسان و خبرگان خوشه در زمینه همکاری‌های بین‌الملل شناسایی شد. به منظور بررسی میزان صحت و درستی شاخص‌های انتخاب‌شده برای هر استراتژی، پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت طراحی و از کارشناسان

مربوطه تقاضا گردید نظرات خود را در خصوص شاخص‌های پیشنهادی با دادن امتیاز از ۱ (کمترین) تا ۵ (بیشترین) بیان نمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های دربردارنده نمره کارشناسان برای هر شاخص میانگین‌گیری انجام شد و آن دسته از شاخص‌هایی که نمره‌ای کمتر از میانگین کل سوالات

پرسشنامه کسب نمودند از لیست شاخص‌ها حذف و در نتیجه شاخص‌هایی که امتیازی بیشتر از میانگین کسب نمودند به عنوان شاخص نهایی برای ارزیابی عملکرد انتخاب گردیدند در نهایت یک سلسله مراتب ارزیابی عملکرد استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی طبق جدول (۳) ساخته شد.

جدول ۳- وزن مناظر و استراتژی‌ها و شاخص‌ها

مناظر BSC	شناسه استراتژی	وزن منظر	وزن نهایی استراتژی	وزن اولیه شاخص	وزن منظر و وزن نهایی استراتژی مربوطه و وزن اولیه شاخص	وزن نهایی متوازن شده شاخص
نوآوری و توسعه	S1	۰/۱۰۸	۰/۰۵۳۸۵۵	۰/۰۴۲۳۸۲	۰/۰۰۰۲۴۶۵۰۸۱۲	۰/۰۰۶۸۱۵
			۰/۰۴۶۵۶۸	۰/۰۰۰۲۷۰۸۵۵۳۲	۰/۰۰۷۴۸۸	
	S2	۰/۰۳۴۹۴۹	۰/۰۳۹۴۱۷	۰/۰۰۰۱۴۸۷۷۹۱۵	۰/۰۰۴۱۱۳	
			۰/۰۴۱۱۶۲	۰/۰۰۰۱۵۵۳۶۵۶۴	۰/۰۰۴۲۹۵	
فرایندهای کسب و کار	S3	۰/۰۹۵۸۷۲	۰/۰۴۴۳۰۱	۰/۰۰۱۰۰۶۵۹۲۴۴	۰/۰۲۷۸۲۸	
			۰/۰۴۴۹۹۹	۰/۰۰۱۰۲۲۴۵۲۱۶	۰/۰۲۸۲۶۷	
	S4	۰/۱۷۳۵۴۷	۰/۰۴۱۱۶۲	۰/۰۰۱۶۹۳۰۱۹۳۶	۰/۰۴۶۸۰۵	
			۰/۰۴۷۲۶۶	۰/۰۰۱۹۴۴۰۸۰۷۸	۰/۰۵۳۷۴۶	
			۰/۰۴۵۸۷۱	۰/۰۰۱۸۸۶۷۰۳۵۴	۰/۰۵۲۱۶	
S5	۰/۱۲۴۷۹۷	۰/۰۳۸۳۷۱	۰/۰۰۱۱۳۴۸۹۴۸۱	۰/۰۳۱۳۷۵		
		۰/۰۴۱۱۶۲	۰/۰۰۱۲۱۷۴۴۳۹۱	۰/۰۲۳۶۵۷		
		۰/۰۳۹۰۶۹	۰/۰۰۱۱۵۵۵۳۹۴۸	۰/۰۳۱۹۴۶		
مشتری	S6	۰/۱۳۶۳۹۸	۰/۰۳۰۰۸۶	۰/۰۰۲۴۵۳۹۹۴۸	۰/۰۶۷۸۴۳	
			۰/۰۳۶۳۶۵	۰/۰۰۲۹۶۶۱۴۷۷۴	۰/۰۸۲۰۰۲	
	S7	۰/۳۰۵۲۲۵	۰/۰۲۵۹	۰/۰۰۲۱۱۲۵۵۹۵	۰/۰۵۸۴۰۴	
			۰/۰۴۴۸۲۴	۰/۰۰۸۱۸۴۱۶۰۹	۰/۲۲۶۲۵۹	
			۰/۰۴۴۸۲۴	۰/۰۰۸۱۸۴۱۶۰۹	۰/۲۲۶۲۵۹	
	مالی	S8	۰/۰۱۶۰۹۹	۰/۰۴۸۴	۰/۰۰۰۰۴۳۶۳۴۷۳	۰/۰۰۱۲۰۶
				۰/۰۴۱۰۷۴	۰/۰۰۰۰۳۷۰۳۰۰۲	۰/۰۰۱۰۲۴
۰/۰۳۵۸۴۲				۰/۰۰۰۰۳۲۳۱۳۱۴	۰/۰۰۰۳۹۳	
S9		۰/۰۰۸۰۳۵	۰/۰۳۲۰۰۵	۰/۰۰۰۰۱۴۴۰۰۹۷	۰/۰۰۰۳۹۸	
			۰/۰۳۸۱۰۹	۰/۰۰۰۰۱۷۱۴۷۵۳	۰/۰۰۰۴۷۴	
			۰/۰۳۰۴۳۵	۰/۰۰۰۰۱۳۶۹۴۵۳	۰/۰۰۰۳۷۹	
S10	۰/۰۵۱۱۱۷	۰/۰۴۱۸۵۹	۰/۰۰۰۱۱۹۸۲۳۵۶	۰/۰۰۳۳۱۳		
		۰/۰۳۸۵۴۵	۰/۰۰۰۱۱۰۳۳۷۰۷	۰/۰۰۳۰۰۵		
جمع کل					۰/۰۳۶۱۷۲	۱

به منظور این که به استراتژی‌ها و شاخص‌هایی که اهمیت بیشتری دارند وزن بیشتری داده و در محاسبه امتیاز نهایی لحاظ شود، پرسشنامه‌ای با فرمت پرسشنامه AHP مرسوم (مقیاس نه نقطه‌ای واژه‌های زبانی و مقایسه دو به دو) بر اساس سلسله مراتب طراحی شد. اولین سطح یک سلسله مراتب BSC حاوی چهار منظر BSC است و سطح دوم سلسله مراتب حاوی استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی خوشه و سطح سوم سلسله مراتب حاوی مقیاس‌های اندازه‌گیری است که در هر استراتژی به کار می‌رود.

در نهایت با توجه به جدول مقایسه زوجی AHP فازی از روش تحلیل سلسله مراتبی به کمک نرم افزار Excel و Expert Choice و Matlab وزن نسبی مناظر نسبت به هدف اصلی و همچنین وزن نسبی استراتژی‌ها نسبت به مناظر کارت امتیازی متوازن و وزن نسبی شاخص‌های مربوط به هر استراتژی نسبت به استراتژی مربوطه به دست آمده است برای محاسبه وزن نهایی هر یک از استراتژی‌ها لازم است اوزان استراتژی‌های هر منظر در وزن منظری که استراتژی در آن قرار دارد ضرب نماییم و همچنین برای بدست آوردن وزن نهایی هر یک از شاخص‌ها لازم است اوزان شاخص‌های هر استراتژی در وزن نهایی استراتژی و منظری که شاخص در آن قرار دارد ضرب نماییم جدول (۳) وزن هریک از مناظر BSC و وزن اولیه و نهایی استراتژی‌ها و شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارزیابی عملکرد استراتژی ورود به بازارهای خارجی می‌تواند اطلاعات وسیعی در رابطه با وضعیت این تصمیم استراتژیک مهم به ما بدهد تا در صورت نیاز به توجه یا تغییر هر چه سریع‌تر در این زمینه اقدام نموده و موفقیت سازمان در زمینه استراتژی ورود به بازارهای خارجی تضمین گردد. کارت امتیازی متوازن به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک برای کمک به مدیران به منظور تصمیم‌گیری در این شرایط بسیار مناسب می‌باشد. براساس نتایج بدست آمده از کارت امتیازی متوازن می‌توان نتایجی به شرح زیر ارائه داد:

همان‌طور که در جدول (۴) نشان داده شده است، میانگین عملکرد خوشه در سال‌های ۹۴ و ۹۵ نشان داده شده است، براساس نتایج حاصل منظرهای کارت امتیازی متوازن از منظر مشتری ۳۷٪، منظر فرایندهای کسب و کار ۳۵٪، منظر نوآوری و توسعه ۳۳/۵٪ و منظر مالی ۲۷٪ محاسبه شد.

استراتژی کسب مزیت‌های رقابتی پرتفولیوی محصولات و خدمات پس از فروش در راستای افزایش رضایت مشتریان با ۳۹٪ موفقیت در رده اول، استراتژی بهبود کیفیت خدمات فروش و سطح خدمات پس از فروش با ۳۷٪ موفقیت در رده دوم، استراتژی توانمندسازی بخش طراحی و توسعه (از طریق توسعه محصولات و قوای محرکه) با ۳۶٪ موفقیت در رده سوم، استراتژی طراحی و توسعه محصولات ارزان قیمت نسبت به رقابای خارجی (مثل چین) با ۳۵/۵٪ موفقیت در رده چهارم، استراتژی ایجاد برند واحد و کنسرسیوم صادراتی برای شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد و محصولات آنها در بازار خارجی با ۳۴٪ موفقیت در رده پنجم، استراتژی چابک‌سازی زنجیره تامین برای توسعه و بهبود فرایند صادرات با ۳۳٪ موفقیت در رده ششم، استراتژی توسعه همکاری استراتژیک با کشورهای همجوار با ۳۲٪ موفقیت در رده هفتم، استراتژی توسعه همکاری‌های استراتژیک با تولیدکنندگان جهانی با ۳۱٪ در رده هشتم و استراتژی‌های توسعه صادرات مستقیم و غیرمستقیم و گسترش و توسعه بازار (توسعه جغرافیایی، بخش‌های هدف جدید) با ۲۴٪ موفقیت در رده نهم قرار گرفتند.

در استراتژی کسب مزیت‌های رقابتی پرتفولیوی محصولات و خدمات پس از فروش در راستای افزایش رضایت مشتریان با ۳۹٪ موفقیت، با توجه به نتایج مطالعات یکی از عمده دلایل ضعف عملکرد خوشه، عملکرد نامناسب آن در شاخص کیفیت خدمات پس از فروش بود.

نتایج تحقیق در خصوص استراتژی بهبود کیفیت خدمات فروش و سطح خدمات پس از فروش ۳۷٪ موفقیت را نشان داد، که عمده دلیل آن را می‌توان عملکرد ضعیف خوشه در خدمات پس از فروش و راندمان ضعیف خوشه در عملکرد نماینده‌های فروش و خدمات پس از فروش دانست، البته خوشه در طی

سال‌های تحت بررسی رشد داشته است.

در استراتژی توانمندسازی بخش طراحی و توسعه (از طریق توسعه محصولات و قوای محرکه) ۳۶٪ تحقق هدف داشته است. یکی از دلایل عدم موفقیت را می‌توان تنوع کم محصولات در کلاس A و B دانست.

با ملاحظه سه استراتژی که درجه موفقیت بالاتری دارند، مشاهده می‌شود که عملکرد موفق خوشه در شاخص تنوع پرتفولیوی محصولات و همچنین عملکرد ضعیف خوشه در شاخص کیفیت خدمات پس از فروش، دیده می‌شود، که می‌توان این دو عامل را به عنوان عوامل اساسی در عملکرد مناسب و یا نامناسب خوشه دانست.

امتیاز خوشه در استراتژی طراحی و توسعه محصولات ارزان قیمت نسبت به رقبای خارجی (مثل چین) نشان‌دهنده

عملکرد ضعیف خوشه در استراتژی مذکور می‌باشد. با توجه به محصولات صادراتی خوشه عموماً در رده محصولات گروه C و D بوده و در خصوص محصولات کلاس A و B استراتژی مناسبی نداشته است.

با توجه به نتایج مطالعات صورت‌گرفته، خوشه در استراتژی ایجاد برند واحد و کنسرسيوم صادراتی برای شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد و محصولات آنها در بازار خارجی ۳۴٪ موفق بوده و دلیل ضعف عملکرد را می‌توان ناشی از عملکرد نامناسب در شاخص کیفیت خدمات پس از فروش دانست.

عملکرد خوشه در منظر مالی نیز تابع موفقیت خوشه در دستیابی به استراتژی‌های تدوین‌شده در منظرهای نوآوری و توسعه، رشد و یادگیری و مشتری است.

جدول ۸- جدول نهایی ارزیابی بر اساس مدل تحقیق

مناظر BSC	شناسه استراتژی	وزن نهایی متوازن شده شاخص	تحقق هدف در سال ۹۴ (درصد)	تحقق هدف در سال ۹۵ (درصد)	میانگین (درصد)	تحقق استراتژی (درصد)	امتیاز مناظر BSC (درصد)
نوآوری و توسعه	S1	۰/۰۰۶۸۱۵	۳۰	۳۱	۳۰/۵	۳۶	۳۳/۵
		۰/۰۰۷۴۸۸	۴۰	۴۲	۴۱		
	S2	۰/۰۰۴۱۱۳	۴۰	۴۱	۴۰/۵	۳۱	
		۰/۰۰۴۲۹۵	۲۰	۲۲	۲۱		
فرایندهای کسب و کار	S3	۰/۰۲۷۸۲۸	۴۶	۴۶	۴۶	۳۳	۲۵
		۰/۰۲۸۲۶۷	۱۹	۲۱	۲۰		
	S4	۰/۰۴۶۸۰۵	۳۰	۳۲	۳۱	۳۴	
		۰/۰۵۳۷۴۶	۳۰	۳۲	۳۱		
		۰/۰۵۲۱۶	۴۰	۴۲	۴۱		
	S5	۰/۰۳۱۳۷۵	۵۵	۵۵	۵۵	۳۷	
		۰/۰۳۳۶۵۷	۳۵	۳۸	۳۶/۵		
۰/۰۳۱۹۴۶		۱۹	۲۱	۲۰			
مشتری	S6	۰/۰۶۷۸۴۳	۳۰	۳۰	۳۰	۵/۳۵	۳۷
		۰/۰۸۲۰۰۲	۳۲	۳۳	۳۲/۵		
		۰/۰۵۸۴۰۴	۴۴	۴۵	۴۴/۵		
	S7	۰/۲۲۶۲۵۹	۴۰	۴۲	۴۱	۳۹	
		۰/۲۲۶۲۵۹	۳۵	۳۸	۳۶/۵		

امتیاز مناظر BSC (درصد)	تحقق استراتژی (درصد)	میانگین (درصد)	تحقق هدف در سال ۹۵ (درصد)	تحقق هدف در سال ۹۴ (درصد)	وزن نهایی متوازن شده شاخص	شناسه استراتژی	مناظر BSC
۲۷	۲۴	۱۶/۵	۱۸	۱۵	۰/۰۰۱۲۰۶	S8	مالی
		۱۶/۵	۱۸	۱۵	۰/۰۰۱۰۲۴		
		۳۹	۴۰	۳۸	۰/۰۰۰۸۹۳		
	۳۲	۱۶/۵	۱۸	۱۵	۰/۰۰۰۳۹۸	S9	
		۴۸	۵۰	۴۶	۰/۰۰۰۴۷۴		
		۳۲	۳۴	۳۰	۰/۰۰۰۳۷۹		
	۲۴	۱۹	۲۰	۱۸	۰/۰۰۳۳۱۳	S10	
		۲۸/۵	۳۰	۲۷	۰/۰۰۳۰۵		

گسترش و توسعه بازار (توسعه جغرافیایی، بخش‌های هدف جدید) خوشه ۲۴٪ موفقیت کسب نموده است. با دقت در شاخص‌های سنجش میزان تحقق این استراتژی دیده می‌شود که شاخص سودآوری و نرخ رشد صادرات با توجه به دلایل ذکر گردیده، در چند سال اخیر مورد توجه خوشه قرار گرفته و خوشه در این شاخص‌ها عملکرد مناسبی نداشته است. اما شاخص تعداد بازارهای صادراتی که به آنها صورت گرفته، هدف خوشه بوده است. عملکرد ضعیف خوشه در خصوص این شاخص ناشی از عملکرد نامناسب خوشه در شاخص‌های کیفیت خدمات پس از فروش، عملکرد نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش و تنوع محصولات در کلاس A و B می‌باشد. به‌طور کلی شاخص کیفیت خدمات پس از فروش به‌عنوان عامل عملکرد نامناسب خوشه معرفی می‌گردد.

پیشنهادات کاربردی برای خوشه

استراتژی چابک‌سازی زنجیره تامین برای توسعه و بهبود فرایند صادرات، همان‌طور که در جدول دیده می‌شود عملکرد مناسبی نداشته است. یک دلیل آن عملکرد ضعیف و توزیع نامناسب نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش می‌باشد. زیرا نمایندگی‌های فروش قسمتی از زنجیره تامین بوده و عملکرد این نمایندگی‌ها در تسریع عملکرد صادراتی مؤثر است، پس نیاز به بازنگری دارد.

استراتژی چابک‌سازی زنجیره تامین برای توسعه و بهبود فرایند صادرات با ۳۳٪ موفقیت در بین استراتژی‌های منظر مشتری، ضعیف‌ترین عملکرد را دارد. که با توجه به شاخص‌های سنجش آن ناشی از عملکرد نامناسب خوشه در نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش می‌باشد.

در استراتژی توسعه همکاری استراتژیک با کشورهای همجوار، بازارهای کشورهای همجوار در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از استراتژی‌های خوشه کاشی و سرامیک یزد، مورد توجه قرار گرفته است. به دلیل این که هدف خوشه از ورود به بازارهای کشورهای همجوار، کسب سود می‌باشد، همانند سایر استراتژی‌های خوشه که در منظر مالی قرار می‌گیرد، عملکرد چندان موفق نداشته است. اما در بین استراتژی‌های مالی، استراتژی مذکور موفقیت بالاتری داشته است.

خوشه در استراتژی توسعه همکاری‌های استراتژیک با تولیدکنندگان جهانی ۳۱٪ موفقیت کسب نموده است. در همکاری با تولیدکنندگان جهانی معمولاً خوشه به‌صورت دریافت‌کننده پلتفرم، تکنولوژی و قوای محرکه عمل می‌نماید و در صورت موفقیت در این استراتژی، خوشه می‌تواند با دستیابی به دانش جدید در عرصه تجارت جهانی، حضور پررنگ‌تری داشته باشد. با توجه به اهمیت موضوع، خوشه در شاخص تعداد شرکاء تجاری چندان موفق عمل ننموده است.

در استراتژی توسعه مستقیم و غیرمستقیم و استراتژی

پی نوشت

- ۱- فیلیپ آر، کاتورا و جان ال، گراهام، ۱۳۹۳.
- 2- Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, 1999.
- 3- Ernest Osseo-Asare A, Longbottom D. 2002.
- 4- Siroopoulos, C., Tziogkidis P., 2010.
- 5- Reisinger, H., Cravens K. S., Tell, N., 2003.
- 6- Lomotte, G., Carter, G., 2000.
- 7- Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2005.
- 8- Hepworth, P., 1998.
- 9- Rickards, R. C., 2003.
- ۱۰- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید، ترجمه بختیاری پرویز، ۱۳۸۶.
- ۱۱- فیلیپ کاتلر، گری آرمسترانگ، ترجمه فروزنده بهمن، ۱۳۹۳.
- 12- Hung-Yi Wu, Gwo-Hshung Tzeng, Yi-Hsuan Chen., 2009.
- 13- Kaplan R. & Norton D. 1996.
- 14- Atkinson, H. and Brown, J.B., 2001.
- 15- Purbey, Sh., Mukherjee K., and Bhar Ch., 2007.
- 16- - Li, J. 1995.
- 17- Taylor CR, Zou S, Osland GE., 2000.
- ۱۸- آسیان و همکاران، ۱۳۸۹.
- 19- Bhagwat R, Sharma MK., 2007.
- 20- Lee AH, Chen WC, Chang CJ., 2008.
- ۲۱- کرامتی و همکاران، ۱۳۸۸.
- 22- Yuan fong- ching, chaochang chiu, 2009.
- ۲۳- مؤتمنی و همکاران، ۱۳۸۹.

منابع

- آسیان، سبحان و همتی، محمد و سمندیزاده، کوروش. «ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی»، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۱۳۸۹، سال چهارم (شماره ۷۷: ۱-۲۰).
- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی، ترجمه بختیاری پرویز، سازمان استراتژی محور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم، ۱۳۸۶.
- فیلیپ آر، کاتورا و جان ال، گراهام، ترجمه نیکومرام هاشم، عبدالوند محمدعلی، بازاریابی بین‌المللی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی-واحد علوم تحقیقات، بازاریابی بین‌المللی، چاپ دوم، ۱۳۹۳.

استراتژی بهبود کیفیت خدمات فروش و سطح خدمات پس از فروش نیز بیان‌گر عملکرد ضعیف خوشه در استراتژی مذکور می‌باشد، لذا خوشه بهتر است در زمینه بهبود عملکرد نمایندگی‌های فروش و کیفیت خدمات پس از فروش بازنگری داشته باشد.

با ایجاد برند واحد و کنسرسیوم صادراتی برای شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد و محصولات آنها در بازار خارجی، می‌توان کیفیت محصولات و تنوع پرتفولیوی محصولات را افزایش داد، و توجه به این استراتژی موجبات نیل به استراتژی توسعه صادرات مستقیم و غیرمستقیم و گسترش و توسعه بازار را نیز فراهم می‌آورد. با توجه به این موضوع که یکی از استراتژی‌های مورد توجه خوشه، توسعه همکاری استراتژیک با کشورهای همجوار می‌باشد و با توجه به این که اکثر کشورهای منطقه دارای اقشار درجه متوسط درآمد هستند، لزوم توجه به استراتژی طراحی و توسعه محصولات ارزان قیمت نسبت به رقبای خارجی (مثل چین) مطرح می‌گردد. به‌خصوص که توجه به این استراتژی موجبات نیل به استراتژی توسعه صادرات مستقیم و غیرمستقیم و گسترش و توسعه بازار را نیز فراهم می‌آورد.

دو استراتژی توسعه مستقیم و غیرمستقیم و استراتژی گسترش و توسعه بازار (توسعه جغرافیایی، بخش‌های هدف جدید)، خوشه عملکرد ضعیفی داشته، اما با توجه به این که صادرات سودآور در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته و با مقایسه عملکرد خوشه در سال‌های ۹۴ و ۹۵ رشد داشته که نشان‌دهنده حرکت رو به جلو، در به‌تحقق پیوستن استراتژی مذکور می‌باشد.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

- سنجش اثربخشی استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در صنایع دیگر و مقایسه آن‌ها با یکدیگر.
- بررسی عوامل تاثیرگذار بر عملکرد صادرات و اولویت‌بندی کردن آن‌ها در صنایع مختلف.
- بررسی موانع صادراتی در صنایع مختلف و ارائه راه‌کار برای برطرف کردن آن‌ها.

- Lomotte, G., Carter, G., (2000). Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually Exclusive or do they work together to Bring added Value to a company?, Working Paper 2, 49-58.
- Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (1999), Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard.
- Purbey, Sh., Mukherjee K., and Bhar Ch (2007). Performance measurement system for healthcare processes, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 No. 3
- Reisinger, H., Cravens K. S., Tell, N., (2003). Prioritizing performance Measure within the Balanced Scorecard framework. Management International Review, 43, 429-437.
- Rickards, R. C., (2003). Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis. Benchmarking: An International Journal, 10(3), 226-245.
- Siriopoulos, C., Tziogkidis P., (2010). How do Greek banking institutions react after significant? events? A DEA Approach. Omega, 38, 294-308.
- Taylor CR, Zou S, Osland GE., 2000. Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. International marketing review.; 17(2): 146-63.
- Yuan fong- ching, chaochang chiu, 2009, "a Hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application". Expert systems with Application, 36(1): 333-342.
- فیلیپ کاتلر، گری آرمسترانگ، ترجمه فروزنده بهمن، اصول بازاریابی، جلد دوم، چاپ هجدهم، ۱۳۹۳.
- کرامتی، عباس و مشکى، هانیه و نظری شیرکوهی، سلمان. «شناسایی و الویت‌بندی فاکتورهای ریسک پیاده‌سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در ایران»، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۱۳۸۸، شماره ۵۱: ۱۹۹۹-۲۴۰.
- مؤتمنی، علیرضا و جوادزاده، محمد و تیزفهم، مهدی. «ارزیابی عملکرد راهبردی بانک‌ها»، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳۸۹، شماره ۱: ۱۴۱-۱۵۹.
- Atkinson, H. and Brown, J.B (2001) "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13 No. 3, pp. 128-35
- Bhagwat R, Sharma MK. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. Computers & Industrial Engineering. 53(1): 43-62.
- Ernest Osseo-Asare A, Longbottom D. Mar 2002; The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. Quality Assurance in Education. 10(1): 26-36.
- Hepworth, P., (1998). Weighing it up- a literature review for the Balanced Scorecard. Journal of Management development, 17(8), 559-563.
- Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiung Tzeng, Yi-Hsuan Chen (2009), A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard, Expert Systems with Applications 36 :10135-10147
- Kaplan R. & Norton D. Balanced scorecard. Boston Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2005). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard business Review, July – August.
- Lee AH, Chen WC, Chang CJ. (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. Expert systems with applications. 34(1): 96-107.
- Li, J. (1995). "Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets." Strategic management journal 16(5): 333-351.

پایگاه‌های اطلاعاتی

سایت اینترنتی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

www.tceim.ir

سایت اینترنتی گمرک جمهوری اسلامی ایران www.irica.gov.ir