

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵۸، زمستان ۱۳۸۶، ۱۷۸ - ۱۴۷

ایجاد مزیت رقابتی در صنعت با رویکرد عوامل کلیدی موفقیت (مطالعه موردی صنعت کاشی ایران)

دکتر سید محمود حسینی * منیره پناهی **

دریافت: ۸۶/۲/۱

پذیرش: ۸۶/۹/۲۶

مزیت رقابتی / مزیت نسبی / عوامل کلیدی موفقیت / صنعت کاشی ایران

چکیده

این مقاله ابتدا با استفاده از معیار هزینه منابع داخلی به بررسی مزیت نسبی ایران در صنعت کاشی پرداخته و سپس با استفاده از تکنیک DEMATEL به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شرکت‌های این صنعت می‌پردازد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که توجه به کیفیت تولید، ارائه خدمات به مشتریان، پاسخ سریع به تغییرات بازار، ارزیابی سریع و صحیح بازار و تولید محصولات متنوع به ترتیب از اولویت بالایی در رقابت‌پذیری این شرکت‌ها برخوردار می‌باشند. همچنین بهبود و سرمایه‌گذاری بر عوامل تجربه و شایستگی مدیریت، تخصص نیروی کار و تکنولوژی شرکت به عنوان اولویت‌های سرمایه‌گذاری صنعت شناسایی گردیدند.

* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی m.hoseyni@mail.sbu.ac.ir

** دانشجوی دکترای مدیریت استراتژیک دانشگاه شهید بهشتی m.panahi@mail.sbu.ac.ir

مقدمه

جستجوی راه‌های جدید جهت رقابت در بازارهای رقابتی جوهره اصلی تفکر استراتژیک و استراتژی بازاریابی بوده و کسب مزیت رقابتی موضوع اصلی مباحث استراتژی است. این موضوع که از دیرباز مورد توجه صاحب‌نظران و اندیشمندان علم اقتصاد بوده در دهه‌های اخیر مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت نیز قرار گرفته است. در این حوزه اندیشمندان اقتصاد به دنبال بررسی و شناسایی مزیت ملل در تولید و عرضه محصولات بوده‌اند چرا که به اعتقاد آن‌ها برای استفاده کارآمد از منابع جهان و بهبود رفاه در جوامع، کشورها می‌بایست به تولید محصولات پیروانند که در تولید آن‌ها نسبت به سایر ملل دارای مزیت می‌باشند. در این میان طی قرون گذشته اندیشمندان علم اقتصاد نظریه‌های مختلفی همانند مزیت مطلق و مزیت نسبی را مطرح نموده‌اند. اما صاحب‌نظران مدیریت در بررسی مزیت، بیشتر به دنبال شناسایی دلایل ایجاد مزیت در سطح بنگاه (خرد) بوده‌اند تا مدیران شرکت‌ها را در اتخاذ استراتژی‌های اثربخش جهت موفقیت در بازارهای رقابتی هدایت نمایند.

در این مقاله پس از مرور نظریه‌های رایج در این حوزه، ابتدا با استفاده از معیار هزینه منابع داخلی (DRC) که از جمله معیارهای مناسب جهت تعیین کارایی استفاده از منابع می‌باشد، به بررسی مزیت نسبی ایران در صنعت کاشی پرداخته می‌شود. سپس با توجه به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران مبنی بر وجود «عوامل کلیدی موفقیت»^۱ در هر صنعت، در بخش دیگر این تحقیق به شناسایی این عوامل و اولویت‌بندی آن‌ها در صنعت کاشی ایران پرداخته می‌شود. به اعتقاد این صاحب‌نظران، برخورداری یک شرکت از موقعیت متمایز نسبت به سایر رقبا در یک یا چند مورد از عوامل کلیدی موفقیت صنعت مربوطه، فرصت طلایی و استثنایی را جهت کسب مزیت رقابتی برای آن شرکت ایجاد می‌نماید. برای شناسایی این عوامل و تعیین اولویت آن‌ها برای کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها، از تکنیک DEMATEL استفاده شده است. در انتها نیز جهت راهنمایی مدیران در بهبود وضعیت و

1. Critical Success Factors (CSF).

موقعیت آن‌ها در عوامل کلیدی موفقیت، اولویت‌های سرمایه‌گذاری صنعت شناسایی و معرفی گردیده‌اند.

۱. مزیت نسبی و مزیت رقابتی

بررسی تاریخی موضوع نشان می‌دهد که آدام اسمیت اولین کسی است که در بررسی تجارت خارجی کشورها در کتاب "ثروت ملل" خود به این موضوع پرداخته است. از دیدگاه وی هنگامی که کشوری در تولید یک کالا نسبت به کشورهای دیگر کارایی بالاتری داشته باشد آنگاه در عرصه تجارت به برتری مطلق دست می‌یابد. وی معتقد بود که هر کشوری می‌بایست در تولید کالایی تمرکز یابد که در آن نسبت به سایر کشورها از مزیت مطلق برخوردار بوده و کالاهایی را وارد نماید که کشورهای دیگر نسبت به او دارای برتری باشند. اما ۴۰ سال پس از این نظریه، دیوید ریکاردو با طرح نظریه "مزیت نسبی"^۱ استدلال نمود که مزیت مطلق شرط لازم برای تجارت و مبادله نبوده و وجود مزیت نسبی برای این منظور کافی است. از نظر ریکاردو مزیت نسبی تنها ناشی از تفاوت در بهره‌وری نیروی کار به عنوان تنها عامل تولید است. این الگو، الگویی ایستا است بدین معنی که هر کشوری مزیت نسبی طبیعی معینی داشته و قادر به تغییر این مزیت نیست.^۲ پس از آن به منظور تعیین مزیت نسبی کشورها، دو معیار مزیت نسبی آشکارشده^۳ و معیار هزینه منابع داخلی^۴ توسط صاحب‌نظران معرفی شدند. مزیت نسبی آشکارشده (RCA) به محاسبه سهم یک کشور از صادرات جهانی می‌پردازد. بدین ترتیب که سهم یک کشور از صادرات یک کالا بر سهم آن کشور در کل صادرات جهان تقسیم می‌شود. هنگامی که RCA محاسبه شده برای کالایی بیش از یک باشد، این موضوع نشان‌دهنده بر خورداری آن کشور از مزیت نسبی در آن کالا می‌باشد. اما اگر RCA برای کالایی کمتر از یک باشد آنگاه می‌توان بیان داشت که آن کشور از عدم مزیت نسبی در آن کالا در صحنه رقابت

1. Comparative advantage.

۲. حقیقی، (۱۳۸۴).

3. Revealed Comparative Advantage (RCA).

4. Domestic Resource Cost (DRC).

بین الملل برخوردار می باشد.

معیار هزینه منابع داخلی (DRC) به اندازه گیری هزینه فرصت از دست رفته واقعی منابع داخلی بر حسب قیمت های جهانی که صرف تولید یک کالای خاص شده است، می پردازد. به عبارت دیگر، منابع داخلی با پاداشی که هر یک در بکارگیری در برخی از فعالیت های دیگر (نه در هر فعالیت) بدست می آورند، ارزش گذاری می شوند.^۱ در این معیار مقدار هزینه منابع داخلی از مقایسه هزینه فرصت منابع داخلی مصرف شده در تولید یک کالا (منابع طبیعی، نیروی کار و سرمایه) با ارزش افزوده آن کالا به قیمت های مرزی^۲، بدست می آید. بزرگی و کوچکی شاخص بدست آمده از مقدار یک، دارای مفهوم اقتصادی است. در حالتی که مقدار این شاخص کوچکتر از یک باشد می توان بیان داشت که شرکت در تولید آن کالا از مزیت نسبی برخوردار بوده و به عبارتی منابع مورد استفاده در تولید آن کالا به شکل کارا مورد استفاده قرار گرفته اند لذا کالای تولیدی در رقابت جهانی از مزیت نسبی برخوردار می باشد. ضریب DRC بزرگتر از یک حاکی از عدم مزیت نسبی کالا در صحنه رقابت بین الملل می باشد. در صورتی که ضریب DRC برابر یک باشد، نشانگر برابری ارزش منابع داخلی استفاده شده با ارزش خرید کالای تمام شده در بازارهای بین الملل است.^۳

مفهوم منابع داخلی را می توان به صورت ذیل بیان کرد:

$$DRC = \frac{\text{هزینه فرصت عوامل داخلی به پول ملی}}{(\text{نرخ ارز مؤثر}) \times (\text{ارزش افزوده جهانی به پول خارجی})}$$

صورت این کسر را می توان به دو بخش تقسیم نمود:

الف) هزینه عوامل اولیه تولید

۱-الف) هزینه های مربوط به نیروی کار، اعم از دستمزد، حقوق و پاداش مستقیم و

۱. ولی بیگی (۱۳۸۱).

2. Border Price.

۳. توکلی (۱۳۸۰)، ص. ۲۶.

غیرمستقیم که با استفاده از تعدیلات لازم منعکس کننده هزینه فرصت آن می باشد.

۲-الف) هزینه های مربوط به سرمایه شرکت که منعکس کننده هزینه های فرصت از دست رفته مربوط به ارزش سرمایه شرکت می باشد.

ب) هزینه های غیرتجاری

این هزینه شامل مواردی می شود که نه می توان آن ها را وارد نمود و نه می توان آن ها را صادر کرد. لذا برای اینگونه هزینه ها، قیمت داخلی آن ها بیان کننده هزینه فرصت آن ها نیز می باشد. از جمله هزینه های غیرتجاری می توان به هزینه های مالیات، انرژی، آب و برق، اجاره، هزینه های تعمیرات و نگهداری، بیمه و ... اشاره کرد.^۱

با کسر نمودن ارزش اقلام و مواد تجاری مصرف شده در تولید یک واحد کالا (به ارزش خارجی) از بهای خارجی و جهانی محصول می توان ارزش افزوده خالص محصول را به ارزش خارجی بدست آورد.

طی دهه های گذشته از سوی صاحب نظران مدیریت نیز دیدگاه ها و نظرات مختلفی در زمینه توضیح مزیت رقابتی و چگونگی کسب آن در سطح بنگاه مطرح شده است. بطور کلی، دیدگاه های موجود در این زمینه را می توان به دو دسته درون گرا و برون گرا تقسیم نمود.

برخی از صاحب نظران، منابع و قابلیت های خاص شرکت را مبنای تدوین استراتژی سازمان دانسته و معتقدند که سازمان می تواند با تدوین استراتژی مبتنی بر شایستگی های محوری خود از فرصت های محیط خارجی استفاده لازم را ببرد. آنان معتقدند که مدیران می بایست پیش از تدوین استراتژی های سازمان، به شناخت نقاط قوت و ضعف سازمانی خود پرداخته و استراتژی های شرکت را بر اساس نقاط قوت و کاهش یا برطرف نمودن نقاط ضعف سازمان تدوین نمایند. بدین ترتیب خواهند توانست برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند.^۲

برخی از صاحب نظران نیز بر این باورند که تفاوت در عملکرد شرکت ها در طول زمان

۱. توکلی (۱۳۸۰)، ص. ۶۸.

2. Miller, (1998).

بیشتر از طریق منابع و قابلیت‌های خاص آن‌ها قابل توجیه است.^۱ این دیدگاه که به مکتب مبتنی بر منابع^۲ مشهور است، سازمان را مجموعه‌ای از منابع خاص و قابلیت‌هایی می‌داند که زیربنای ایجاد و تدوین استراتژی بوده و منبع اصلی بازدهی سازمانی می‌باشند. در این دیدگاه فرض بر آن است که اگر سازمان بتواند منابع-مشهود و نامشهود-را با توانایی‌های خود ترکیب نماید، می‌تواند به شایستگی‌هایی دست یابد که تضمین‌کننده مزیت رقابتی شرکت در محیط رقابتی خواهد بود.^۳

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{دارایی مشهود} \\ + \\ \text{دارایی نامشهود} \end{array} \right\} \times \text{توانایی سازمانی} \longrightarrow \text{شایستگی} \longrightarrow \text{مزیت رقابتی}$$

در این مکتب اعتقاد بر آن است که سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی، می‌بایست بر توانایی‌ها و شایستگی‌های محوری خود تمرکز نمایند.

از دیگر مفروضات این دیدگاه آن است که منابع سازمان سیال نبوده و تحرک کمی دارند. لذا، تفاوت در منابع می‌تواند مبنایی برای مزیت رقابتی سازمان‌ها باشد.^۴

برخی دیگر از اندیشمندان نیز بر این باورند که چگونگی مدیریت زنجیره ارزش شرکت^۵ تعیین‌کننده شایستگی‌های متمایزکننده و مزیت رقابتی پایدار آن می‌باشد. به اعتقاد آن‌ها می‌توان با تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش شرکت، منابع و فرایندهای کلیدی ایجادکننده نقاط قوت و مزیت رقابتی آن را شناسایی نمود.^۶

در مقابل، دیدگاه برون‌گرا اثر محیط خارجی را بر تدوین استراتژی سازمان مهمتر از محیط داخلی دانسته و چگونگی انطباق با محیط خارجی را عامل موفقیت سازمان می‌داند. البته باید به این نکته نیز اشاره کرد که تقریباً در هیچیک از مکاتب مدیریت استراتژیک،

۱. اسحاق‌زاده (۱۳۸۲).

2. Resource-Based View.

3. Desarbo & et al, (2007).

4. Miller, (1998), p.119.

5. Value Chain.

6. Thompson & Strickland, (2001).

نقش محیط نادیده گرفته نشده است.

در بین صاحب‌نظرانی که تأکید زیادی بر محیط و جایگاه آن در تدوین استراتژی داشته‌اند می‌توان به مایکل پورتر اشاره نمود. به اعتقاد پورتر ساختار هر صنعت تعیین‌کننده استراتژی رقابتی بنگاه‌های فعال در آن صنعت می‌باشد لذا مدیران شرکت‌ها می‌بایست برای تحلیل صنعت و تعیین استراتژی رقابتی مناسب، ساختار صنعت مربوطه را از ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. پنج نیروی مهم تشکیل‌دهنده ساختار هر صنعت از دیدگاه پورتر عبارتند از: تهدید ورود شرکت‌های جدید، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی خریداران، تهدید عرضه کالاهای و خدمات جانشین و رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت. به بیان دیگر مطابق دیدگاه پورتر این نیروها از یک سو تعیین‌کننده ماهیت و میزان رقابت و سودآوری هر صنعت بوده و از سوی دیگر شکل‌دهنده استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های فعال در آن صنعت جهت کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبای فعال در صنعت می‌باشند.^۱

علاوه بر الگوی «نیروی رقابت در صنعت»، مایکل پورتر راهبردهای عامی نیز برای رقابت مطرح نموده است. این راهبردها بر این اصل استوار هستند که نیل به مزیت رقابتی هسته مرکزی راهبرد بازاریابی برتر است. مسأله اصلی در استراتژی‌های رقابتی از دیدگاه پورتر، موقعیت نسبی در صنعت مربوطه است. به این معنی که شرکتی که توانایی کسب و حفظ عملکردی بالاتر از متوسط صنعت را داراست، ممکن است سودآوری بالایی داشته باشد، حتی اگر سودآوری در آن صنعت در حد پایین یا متوسط باشد. وی معتقد است که این سودآوری و عملکرد بالا با توجه به اتخاذ استراتژی‌های عام ذیل امکان‌پذیر است:

۱- رهبری در هزینه: در این استراتژی سازمان می‌کوشد تا کالاهای و خدمات خود را با

حداقل قیمت تمام‌شده نسبت به سایر تولیدکنندگان، تولید نماید.

۲- استراتژی تمایز محصول: در این استراتژی شرکت می‌کوشد تا در ابعادی که

مورد توجه خریداران محصول صنعت است، بی‌همتا باشد. لذا یک یا چند ویژگی را که خریداران این صنعت مورد توجه قرار می‌دهند، برمی‌گزیند و موقعیتی بی‌نظیر

1. Porter, (2004).

برای خود در بین کالاهای جایگزین فراهم می‌نماید تا آن نیازها را برطرف کند.

۳- استراتژی تمرکز: این استراتژی بر گزینش دامنه رقابت محدود در دورن یک رشته صنعتی تأکید می‌نماید. استراتژی‌های تمرکز بر دو گونه هستند: الف - تمرکز بر هزینه که در این نوع استراتژی شرکت در پی برتری در بازار محدود مورد نظر است. ب - تمرکز بر تمایز، که در آن مؤسسه می‌کوشد در بازار محدود خود به تمایز محصول دست یابد.^۱

علی‌رغم نظر پورتر که معتقد است مؤسسه‌ای که از بیش از یک استراتژی عام در یک زمان استفاده کند، نمی‌تواند به هیچ‌یک از آن‌ها دست یافته و احتمالاً عملکرد پایین‌تری از میانگین خواهد داشت، پیرس و رابینسون^۲ در بررسی‌های خود متوجه شدند که سازمان‌هایی که در هر دو حوزه موفق عمل می‌کنند سودآوری بالاتری را از متوسط صنعت تجربه می‌کنند، سازمان‌هایی که فقط در یکی از این دو حوزه موفق عمل می‌کند سودآوری آن‌ها متوسط یا پایین‌تر از متوسط صنعت است و در نهایت سازمان‌هایی که در هیچ‌کدام از این حوزه‌ها موفق نبوده‌اند پایین‌ترین سطح سودآوری را داشته‌اند.

آلکس میلر نیز که خود معتقد به رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد بالای سازمان است، انتخاب یک یا ترکیبی از راه‌کارهای ذیل را برای رسیدن به مزیت رقابتی مهم می‌داند.^۳

با توجه به مدل بالا، تنها راه‌کار متفاوت میلر با دیدگاه پورتر «استراتژی پاسخ سریع» می‌باشد. این استراتژی به معنی سریع پاسخ دادن به خواسته‌های مصرف‌کنندگان نسبت به رقبا می‌باشد که می‌تواند در ابعاد مختلف مانند تولید محصول جدید، بهبود محصول، زمان تحویل محصول و خدمات باشد.

از جمله دیگر صاحب‌نظرانی که به محیط خارجی سازمان در تدوین استراتژی اهمیت و تأکید زیادی نموده است، می‌توان به انسف اشاره کرد. وی نقش مهمی به تناسب بخشیدن بین توانمندی‌های درون سازمانی و عوامل محیطی برای موفقیت سازمان‌ها قائل است و معتقد است که شرایط محیطی، الزاماتی را در جهت شکل دادن به توانمندی‌های سازمانی

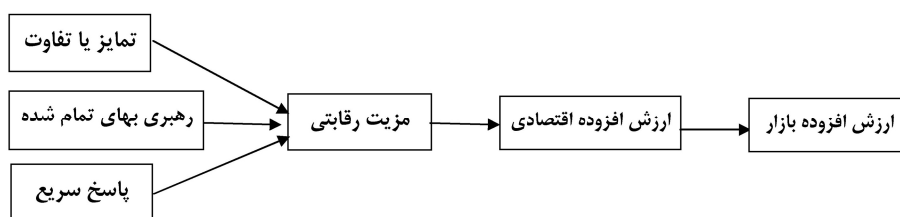
1. Allen & Helms, (2006).

2. Pearce & Robinson.

3. Miller, (1998) p.15.

ایجاد می نماید. وی از این عوامل و توانمندی ها تحت عنوان «عوامل کلیدی موفقیت» یاد می کند. به عبارت دیگر از دیدگاه انسف، زمانی سازمان ها می توانند در محیط رقابتی به موفقیت و کامیابی دست یابند که محیط و الزامات آن را مد نظر قرار داده و استراتژی های خود را با توجه به این الزامات تدوین نمایند.^۱

در تعریف مفهوم CSF عقاید و نظرات مختلفی مشاهده می شود که می توان این دیدگاه ها را به سه دیدگاه کلی تقسیم بندی نمود:



نمودار شماره (۱)

الف) در این دیدگاه از عوامل کلیدی موفقیت به عنوان فاکتورهای مورد نیاز برای موفقیت در صنعت یاد می شود ولی این عوامل را عاملی برای مزیت رقابتی در صنعت بر نمی شمارند. برطبق این دیدگاه، شرکت های یک صنعت برای ماندگاری در آن صنعت، نیازمند توجه به عوامل کلیدی موفقیت می باشند ولی سرمایه گذاری در این عوامل، دلیل و عاملی برای داشتن مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به حساب نمی آید و شرکت ها می بایست برای بدست آوردن مزیت رقابتی در عوامل و فاکتورهای دیگر سرمایه گذاری نموده و به آنها توجه نمایند.^۲

ب) اما برخلاف نظر لوفمن^۳، عده کثیری از صاحب نظران معتقدند که شرکت ها می توانند با شناخت و کسب نتایج خوب در عوامل کلیدی موفقیت، برای خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند. بنابراین طبق این دیدگاه، دارا بودن موقعیت متمایز در یک یا چند مورد از عوامل کلیدی موفقیت یک صنعت نسبت به سایر رقبا، برای سازمان یک فرصت

۱. انسف (۱۳۸۰)، ص. ۴۰۶.

2. Luffman et al, (1996).

3. Luffman.

طلایی و استثنایی را جهت بدست آوردن مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید.^۱

ج) در این میان پانکج^۲ نظر کاملاً مخالفی با نظر صاحب‌نظران عوامل کلیدی موفقیت دارد. وی معتقد است که چیزی به نام عوامل کلیدی موفقیت در یک صنعت وجود نداشته و اعتقاد داشتن به یافتن و سرمایه‌گذاری بر روی این عوامل، اعتقاد باطل و بیهوده‌ای می‌باشد. در نتیجه هر شرکتی می‌بایست با توجه به شایستگی‌ها و منابع خود راهی را برای موفقیت و مزیت رقابتی خود پیدا نماید.^۳

اما منشأ و منبع اصلی عوامل کلیدی موفقیت: الکس میلر چهار منبع مهم ایجاد کننده CSF های سازمان را معرفی می‌کند که عبارتند از:

الف) ویژگی‌های صنعت: عوامل کلیدی موفقیت در هر صنعت مختص آن صنعت می‌باشد. به طور مثال عوامل کلیدی موفقیت سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای، تنوع محصول، ترفیعات فروش، گردش موجودی و قیمت‌گذاری می‌باشد در حالی که این عوامل در صنعت خطوط هوایی، اثر بخشی و کارایی در استفاده از سوخت و استفاده حداکثر از فضای داخل هواپیما برای حمل بار و سیستم رزرواسیون خوب و عالی می‌باشد.

ب) موقعیت و جایگاه رقابتی شرکت: عوامل کلیدی موفقیت با توجه به جایگاه شرکت در محیط رقابتی آن صنعت متفاوت خواهد بود. به طور مثال، این عوامل برای شرکت کوچکی که در یک صنعت با وجود رقبای بزرگ و مسلط به بازار، رقابت می‌کند بسیار متفاوت از رقبای بزرگ آن خواهد بود.

ج) محیط عمومی: تغییر در هر یک از ابعاد شش‌گانه محیط عمومی می‌تواند بر ایجاد CSF های آن صنعت و شرکت‌های آن مؤثر باشد. به طور مثال در اوایل ۱۹۷۳ هیچ یک از مدیران شرکت‌های آمریکایی دسترسی به تأمین‌کنندگان انرژی را جزء عوامل کلیدی موفقیت خود به حساب نمی‌آوردند ولی بعد از بحران نفت و ایجاد سازمان OPEC دسترسی به این منبع جزء عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌ها بشمار می‌آمد.

د) توسعه سازمانی: توسعه‌های درون سازمانی نیز می‌توانند عاملی برای ایجاد

1. Thompson & Strickland, (2001); Hooly & Sounders, (1993); Miller, (1998); Rockart, J.F. (1979).

2. Pankaj.

3. Pankaj, (1991).

CSFهای سازمانی باشند. در برخی مواقع سازمان برای دستیابی به موفقیت‌های مورد نظر خود می‌بایست مقدمات و شرایطی را مهیا سازد که تهیه آن‌ها برای سازمان به طور موقت عامل کلیدی موفقیت بشمار می‌آید.^۱

در این زمینه روکارت و همکارانش نیز چهار منبع اصلی برای عوامل حیاتی موفقیت معرفی نموده‌اند:

۱. **فاکتورهای صنعتی:** در هر صنعت دسته‌ای از عوامل حیاتی موفقیت منحصر به فردی وجود دارد که ماهیت آن صنعت آن را معین می‌کنند. این فاکتورها بر تمام کارخانه‌ها و سازمان‌هایی که در راستای این صنعت وجود دارند اثر می‌گذارند.

۲. **استراتژی رقبا، موقعیت صنعتی و محل جغرافیایی:** در این گروه دسته‌ای از عوامل حیاتی موفقیت که مربوط به خود سازمان و رقبای سازمان هستند، تعریف می‌شوند. معمولاً فاکتورهای زیادی، سازمانی را از سازمان‌های دیگر در یک صنعت جدا می‌سازند. بزرگی، محل جغرافیایی و موقعیت صنعتی در بازار از جمله این فاکتورها هستند.

۳. **فاکتورهای محیطی:** در این گروه آن دسته از فاکتورهایی قرار دارند که راجع به محیط کلان، دولت، تأثیرات خارجی و غیره می‌باشد.

۴. **فاکتورهای زمانی:** در این دسته، فاکتورهایی قرار دارند که به طور موقت جزو فاکتورهای بحرانی و موفقیت در یک سازمان بحساب می‌آیند. یعنی در نتیجه یک رویداد غیرعادی، یک عامل، می‌تواند برای یک مدت زمانی کوتاه، مهم تلقی شود.^۲

دکتر رضاییان نیز دسته‌بندی همانند روکارت در کتاب خود معرفی نموده‌اند.^۳

انسف نیز که نقش مهمی برای عوامل کلیدی موفقیت در تدوین استراتژی‌های رقابتی قائل است، موفقیت سازمان را در گرو تطابق توانمندی‌های درون سازمانی با الزامات محیط سازمان می‌داند. وی از این توانمندی‌ها تحت عنوان «عوامل کلیدی موفقیت» یاد می‌کند و معتقد است که کلیدی بودن این عوامل توسط محیط و الزامات آن تعیین می‌گردد لذا از

1. Miller, (1998).

2. Rockart ,(1979).

۳. رضاییان (۱۳۸۵)، ص. ۱۹۸.

محیط سازمان به عنوان سرمنشأ این عوامل یاد می‌کند.^۱

تامسون^۲ و استریکلند^۳ در کتاب مدیریت استراتژیک خود مدلی را معرفی می‌نمایند که در این مدل به دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت می‌پردازند. آن‌ها در این مدل عوامل کلیدی موفقیت را در هفت گروه عوامل «تولیدی»، «تکنولوژی»، «توزیع»، «بازاریابی»، «مهارت»، «توانایی سازمان» و سایر موارد (مواردی که در هیچ طبقه‌ای جای نگرفته‌اند) طبقه‌بندی می‌نمایند.^۴

همانگونه که اشاره شد، عوامل کلیدی موفقیت هر صنعت منحصر به آن بوده و از صنعتی به صنعت دیگر تغییر می‌کنند. اما این به معنی ثابت بودن این عوامل نیست، بلکه عوامل کلیدی موفقیت از زمانی به زمان دیگر در یک صنعت متغیر بوده و با گذشت زمان و تغییر شرایط تغییر می‌یابند. از سوی دیگر تعداد این عوامل نیز محدود بوده و به ندرت صنعتی را می‌توان یافت که در یک زمان، بیش از سه یا چهار عامل کلیدی موفقیت داشته باشد. همواره در بین این سه یا چهار عامل نیز یک یا دو عامل نسبت به دیگر عوامل دارای برتری و رجحان هستند.^۵

۲. مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش برای تعیین وضعیت مزیت نسبی ایران در تولید کاشی از تکنیک DRC استفاده شده است. همچنین به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مزیت رقابتی شرکت‌های فعال در صنعت کاشی ایران، بر اساس نظرات اندیشمندان همچون انسف، مبنی بر شناخت محیط رقابتی و الزامات نشأت گرفته از آن، صنعت کاشی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. در این تجزیه و تحلیل از مدل ۵ نیروی پورتر استفاده شده است.

۱. انسف (۱۳۸۰)، ص. ۴۰۶.

2. Thompson.

3. Strickland.

4. Thompson & Strickland (2001), p. 106.

۵. همان منبع، ص. ۱۰۶.

نتایج این ارزیابی نشان می‌دهد که به دلیل الف) بالا بودن حداقل ظرفیت اقتصادی - ۵ میلیون مترمربع - صنعت، ب) نیاز به سرمایه زیاد جهت ورود به صنعت ج) اعمال قوانین دشوار جهت صدور موافقت اصولی^۱ برای متقاضیان ورود به صنعت از سوی دولت به منظور جلوگیری از تشکیل و ورود شرکت‌های کوچک آسیب‌پذیر به بازار رقابتی و افزایش مازاد عرضه موجود در بازار داخلی، د) دشواری دسترسی تازه‌واردان به کانال‌های توزیع مناسب علی‌رغم برخورداری شرکت‌های قدیمی و با تجربه از اینگونه کانال‌ها، ذ) کاهش نرخ تعرفه واردات از سوی دولت و در نتیجه افزایش واردات محصولات خارجی، ی) کاهش رشد صنعت به دلیل اشباع بازار داخلی و کاهش میزان صادرات طی سال‌های اخیر، تازه‌واردان بالقوه، تهدید عمده‌ای برای تولیدکنندگان صنعت بشمار نمی‌آیند.

کثرت شرکت‌های تولیدکننده کاشی در کشور و همچنین کوچک و متوسط بودن آن‌ها موجب پایین بودن اهمیت تولیدکنندگان کاشی در نزد تأمین‌کنندگان شده است. از سوی دیگر بالا بودن هزینه حمل مواد اولیه به دلیل حجم بودن این مواد و اهتمام مدیران به کاهش این هزینه، موجب اولویت شرکت‌ها به تأمین مواد اولیه از تأمین‌کنندگان منطقه‌ای و در نتیجه بالا رفتن هزینه تغییر تأمین‌کننده مواد برای این تولیدکنندگان شده است. با توجه به دلایل ذکر شده می‌توان اظهار داشت که تأمین‌کنندگان مواد اولیه در این صنعت نسبت به تولیدکنندگان آن از قدرت چانه‌زنی بالایی برخوردار می‌باشند. لذا می‌توان پیش‌بینی کرد که ایجاد و حفظ ارتباط خوب با تأمین‌کنندگان مواد جهت دسترسی به مواد اولیه مرغوب و با صرفه برای شرکت‌های این صنعت مهم و حیاتی می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به استاندارد بودن محصول کاشی و ارائه محصولات تقریباً مشابه و با تفاوت‌های اندکی از سوی شرکت‌های فعال در این صنعت، موجب افزایش حساسیت خریداران نسبت به قیمت کالا و کاهش هزینه تغییر تأمین‌کننده برای آن‌ها شده است. در

۱. دولت تنها با پیشنهاد طرح‌های جدید با ظرفیت حداقل ۳۰ میلیون مترمربع و طرح‌های توسعه‌ای با ظرفیت ۱۰ میلیون مترمربع (جدا از ظرفیت در حال کار) با ملحوظ داشتن حداکثر ساخت داخل و صرفاً با کاربرد صادراتی موافقت نموده و موافقت اصولی صادر نماید. (طرح شماره ۵۰۳۳۳۷۶ معاونت برنامه‌ریزی و توسعه فناوری وزارت صنایع و معادن، مهر ۱۳۸۲)

نتیجه می‌توان بیان داشت که خریداران نسبت به تولیدکنندگان کاشی از قدرت چانه‌زنی بالایی برخوردار می‌باشند. همچنین با توجه به اینکه کاشی در طبقه کالاهای مصرفی مقایسه‌ای^۱ قرار دارد لذا با توجه به ویژگی‌های این نوع محصولات و اثرگذار بودن تبلیغ و نظر توزیع‌کننده بر تصمیم خرید مصرف‌کننده نهایی، می‌توان انتظار داشت که دسترسی به کانال توزیع مطمئن و همچنین برقراری ارتباط مناسب با زنجیره بعدی برای موفقیت تولیدکنندگان این صنعت بسیار مهم باشد.

بررسی وضعیت محصولات جانشین این صنعت نیز نشان می‌دهد که آمار مصرف سنگ‌های تزئینی ساختمان، پارکت و کفپوش، به عنوان کالاهای جانشین محصول کاشی، طی سال‌های گذشته از رشد بالایی برخوردار بوده‌است. به بیان دیگر محصولات جانشین تهدید جدی برای صنعت کاشی ایران به شمار می‌آیند لذا به نظر می‌رسد که بهبود کیفیت، تولید محصولات متنوع و ارائه محصولات با قیمت رقابتی از سوی شرکت‌های تولیدکننده بتواند نقش مهمی در موفقیت آن‌ها در بازار رقابتی داشته باشند.

از منظر موقعیت رقابتی نیز نتایج تحقیقات پیشین انجام شده در این صنعت نشان می‌دهد که رقابت در این صنعت، از نوع رقابت انحصاری^۲ می‌باشد.^۳ رقابت انحصاری، ساختاری از بازار است که شامل عناصر انحصار و رقابت به صورت توأم است. لذا به دلیل ماهیت و ساختار صنعت می‌توان بیان داشت که در بین تولیدکنندگان این صنعت، رقابت بر سر قیمت، کیفیت و سهم بازار وجود دارد ولی با وجود چنین رقابتی هر تولیدکننده در حوزه مشخص دارای قدرت انحصاری است. مثلاً مارک تجاری معروفی دارد، مصرف‌کنندگان سابقه زیادی در مصرف کالا دارند و یا از طراحی و کیفیت شناخته شده و خوبی برخوردار است. در این بازار بدلیل ایجاد قدرت انحصاری، تبلیغات و برقراری ارتباط مناسب با مشتریان و توزیع‌کنندگان لازمه ادامه کار و حرکت بنگاه است.

در مجموع می‌توان بیان داشت که بررسی و ارزیابی صنعت نشان می‌دهد که عوامل

۱. برای آشنایی بیشتر با ویژگی این محصولات به (Kotler, (1999), pp.562-564 رجوع شود.

2. Monopolistic Competition.

۳. پناهی (۱۳۸۳).

ذیل به عنوان عوامل موفقیت صنعت کاشی می‌باشند:

- دسترسی به کانال توزیع مناسب
- دسترسی به مواد اولیه مرغوب و با صرفه
- تولید با هزینه پایین
- برقراری ارتباط مناسب با مشتریان
- کیفیت تولید
- تولید محصولات متنوع

همچنین با توجه به اینکه شناخت عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌ها در چارچوب مدل T&S^۱ تنها با تبیین مدل پورتر در این صنعت امکان‌پذیر نمی‌باشد، لذا به دلیل ضرورت امر به تحقیقات مشابه انجام شده در صنایع کاشی کشورهای دیگر نیز توجه لازم مبذول گردید.

نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی ایتالیا عبارت‌اند از: شناخت نیاز خریداران، استفاده از تکنولوژی مدرن و جدید، استفاده از نیروی کار متخصص و مجرب، وجود صنایع و سیستم‌های پشتیبانی و بهبود فرایندها. همچنین تحقیقات مشابه در صنعت کاشی مصر نیز نشان می‌دهد که دسترسی به مواد اولیه مرغوب، کسب اطلاعات لازم از بازار و تولید با هزینه پایین عوامل موفقیت در این بازار می‌باشند.^۲

نتایج تحقیقات مشابهی که توسط شرکت تحقیقاتی-مشاوره‌ای MSI انجام گرفته است نشان می‌دهد که عوامل: تولید محصولات متنوع، بهبود مستمر فرایندها، ارائه خدمات به مشتریان، رعایت استانداردهای کیفیت و سرمایه‌گذاری در تکنولوژی مدرن عوامل اصلی موفقیت در بازارهای انگلستان می‌باشد.^۳ همچنین در بازارهای ترکیه نیز عوامل تولید محصولات باکیفیت، بهره‌وری نیروی انسانی، دسترسی به مواد اولیه مرغوب و طراحی جدید و مطابق با خواسته بازار عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی آن کشور می‌باشد.^۴

1. Thompson and Strickland.

2. Rashed, (2003).

3. MSI, (2004), UK Ceramic Industry, Business Information and Research.

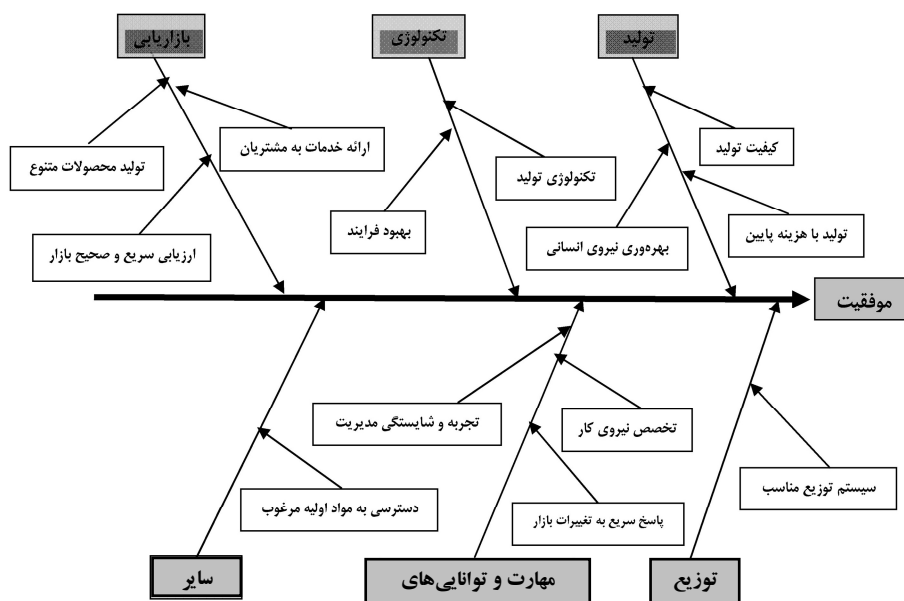
4. MSI, (2004), The Turkish Ceramic Industry, Business Information and Research, p. 5-12.

عوامل بهبود فرایندها، بهبود بهره‌وری، تنوع محصولات، استفاده از تکنولوژی‌های مدرن تولید و تولید در مناطق جغرافیایی مناسب عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی اسپانیا شناسایی شده است.^۱

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل نیروهای رقابتی صنعت کاشی ایران و یافته‌های تحقیقات مشابه انجام یافته در این حوزه، عوامل شناسایی شده در اختیار خبرگان صنعت قرار گرفته و نظر آن‌ها نیز در مورد عوامل مؤثر بر موفقیت و رقابت‌پذیری شرکت‌ها در صنعت جمع‌آوری گردید.

پس از طی مراحل فوق‌الذکر عوامل ذیل به عنوان عوامل موفقیت شناسایی گردیدند که با استفاده از مدل T&S می‌توان در گروه‌های هفتگانه به تصویر کشیده شده در نمودار شماره (۲) دسته‌بندی نمود.

پس از شناسایی عوامل موفقیت در صنعت، به منظور تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت، این عوامل اولویت‌بندی می‌شوند.



نمودار شماره ۲- مجموعه عوامل موفقیت شناسایی شده (مدل مفهومی پژوهش)

1. Bannantine, (1999).

۳. روش انجام تحقیق و جمع آوری اطلاعات

با توجه به اینکه در تحقیقات زمینه‌یابی یا پیمایشی ماهیت شرایط موجود، رابطه بین پدیده‌ها و چگونگی وضع موجود مورد سؤال قرار می‌گیرد و هدف بخشی از این پروژه نیز بررسی موضوعاتی از جمله وضع موجود مزیت نسبی و رقابت‌پذیری ایران در تولید کاشی و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت از طریق اتفاق نظر صاحب‌نظران و خبرگان صنعت کاشی می‌باشد، لذا تحقیق حاضر را می‌توان در دسته تحقیقات زمینه‌یابی یا پیمایشی دلفی طبقه‌بندی کرد.

در بررسی مزیت نسبی تولید کاشی در ایران با توجه به اینکه اکثر شرکت‌های این صنعت خارج از سازمان بورس و اوراق بهادار بوده و جمع آوری اطلاعات مالی از اینگونه شرکت‌ها نیازمند همکاری مسئولان این شرکت‌ها می‌باشد، لذا به دلیل عدم همکاری این شرکت‌ها نمونه این تحقیق محدود به شرکت‌های فعال در سازمان بورس و اوراق بهادار گردید. از سوی دیگر به دلیل آنکه کاشی، از جمله کالای صنعتی محسوب می‌شود لذا اکثر شرکت‌های این صنعت برای مخفی نگه داشتن اطلاعات فنی خود حاضر به همکاری در این پروژه نگردیدند. به دلیل عدم همکاری بسیاری از شرکت‌های این صنعت با تیم پژوهشی، بررسی مزیت نسبی تولید کاشی در ایران به صورت مطالعه موردی سه شرکت سینا، الوند و نیلو انجام شده است. البته در این انتخاب سعی گردیده است تا شرکت‌های مورد بررسی از دو گروه دولتی و خصوصی حضور داشته باشند تا این بررسی تصویر نسبتاً واقعی و جامعی از وضعیت شرکت‌های این صنعت را ارائه نماید.

برای ارزیابی و محاسبه DRC بنگاه‌های تولیدی، از گزارش‌های مالی سالیانه این شرکت‌ها جهت اخذ برخی اطلاعات استفاده شده است و بخش دیگری از اطلاعات از طریق پرسشنامه بدست آمده است. اطلاعات مربوط به قیمت جهانی کالا و مواد مصرفی نیز از نرم افزار PC/TAS جمع آوری شده است. در مواردی نیز که اطلاعات تفکیکی در نرم افزار فوق موجود نبوده است، از واحدهای تولیدی و یا از طریق آگاهی از قیمت محصولات مشابه خارجی وارداتی، اطلاعات مورد نظر تهیه شده است.

جمع آوری اطلاعات در این تحقیق با استفاده از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه صورت

گرفته است. در پرسشنامه اول، عوامل موفقیت شناسایی شده در پژوهش که از طریق تجزیه و تحلیل ویژگی‌های صنعت کاشی و مطالعه عوامل موفقیت شرکت‌های کاشی در بازارهای بین‌المللی بدست آمده بود در اختیار خبرگان صنعت قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد تا تأثیر هر یک از عوامل را بر یکدیگر در جهت موفقیت سازمانی در بازارهای رقابتی تعیین نمایند. در این پرسشنامه از طیف لیکرت برای جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده شده است. عدد ۷ به معنی بیشترین تأثیر و عدد ۱ به مفهوم کمترین تأثیر می‌باشد.

در این پروژه، تعیین خبرگان جهت جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت صنعت، از طریق مذاکره و مشورت با دبیر و اعضای هیات مدیره انجمن کاشی و سرامیک ایران انجام پذیرفته است. پس از انجام این مذاکرات، ۱۵ نفر از خبرگان صنعت کاشی از سوی این انجمن معرفی گردیدند. این خبرگان مشتمل بر مدیرانی است که حداقل دارای ۵ سال سابقه مدیریت ارشد شرکت‌های کاشی کشور بوده و از سوی دیگر دارای تجربیات فراوانی در زمینه صادرات می‌باشند. لذا با توجه به تجربه حضور در بازارهای جهانی و از سوی دیگر به دلیل حضور در سلسله مراتب بالای سازمانی این شرکت‌ها از دیدگاه کلان و جامعی نسبت به این صنعت برخوردار می‌باشند.

با توجه به اینکه تمامی متغیرهای این پژوهش بر یکدیگر تأثیرگذار می‌باشند لذا در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از این پرسشنامه می‌بایست از روشی استفاده گردد که در آن تجزیه و تحلیل داده‌ها با در نظر گرفتن روابط بین عوامل انجام گیرد. با توجه به ضرورت‌های پژوهش، روش مورد استفاده در این پژوهش مدل DEMATEL می‌باشد. این تکنیک که در اواخر ۱۹۷۱ بوجود آمده است عمدتاً برای ساختار دهی اطلاعات بدست آمده از طریق «قضاوت خبرگان» و بررسی مسائل پیچیده جهانی استفاده می‌شود. در این تکنیک فرض بر آن است که تمامی متغیرها (عوامل) بر یکدیگر مؤثر می‌باشند. لذا تجزیه و تحلیل داده‌ها با در نظر گرفتن روابط بین عوامل انجام می‌پذیرد. این تکنیک برای ساختاردهی به یک دنباله از اطلاعات مفروض کاربرد دارد به طوری که شدت ارتباطات را به صورت امتیازدهی مورد بررسی قرار داده، بازخوردها همراه با اهمیت آن‌ها را تجسس

نموده و روابط انتقال ناپذیر را می‌پذیرد.^۱

۴. یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از این پژوهش را می‌توان به تفکیک سوالات پژوهش، به صورت ذیل نشان داد.

۴-۱. بررسی مزیت نسبی تولید کاشی

همانگونه که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد اندازه‌گیری مزیت نسبی تولید کاشی در ایران با استفاده از تکنیک هزینه منابع داخلی (DRC)، نشان از وجود مزیت نسبی در کشور را دارد. نتیجه بررسی‌های انجام یافته بر روی سه شرکت نمونه در این صنعت نشان می‌دهد که هزینه منابع داخلی در سال ۱۳۸۲ در شرکت نیلو ۰/۵۷، در شرکت الوند ۰/۷۹ و در شرکت سینا ۰/۹ بوده است^۲ و همانگونه که قبلاً نیز بدان اشاره گردید، وجود هزینه منابع داخلی پایین‌تر از یک بیانگر وجود مزیت نسبی در تولید آن محصول می‌باشد. لذا می‌توان بیان داشت که کشور ایران در صنعت کاشی از مزیت نسبی تولید برخوردار است. اما مطالعه روند مقدار این شاخص طی سال‌های مورد بررسی نشان می‌دهد که مزیت نسبی کشور از روند نزولی برخوردار می‌باشد.

جدول ۱- مقدار DRC برای شرکت‌های تولیدکننده کاشی منتخب
طی سال‌های ۱۳۸۲-۱۳۷۹ (بر مبنای نرخ آزاد ارز)

نام شرکت	سال			
	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲
الوند	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۷۳	۰/۷۹
سینا	۰/۴۳	۰/۶۱	۰/۶۵	۰/۹
نیلو	۰/۵۷	۰/۵۴	۰/۵۵	۰/۵۷

۱. برای آشنایی بیشتر با این تکنیک به اصغرپور (۱۳۸۲) رجوع شود.

۲. برای توضیح بیشتر به پناهی (۱۳۸۶) رجوع شود.

۲-۴. عوامل کلیدی موفقیت در صنعت

جهت تعیین عوامل کلیدی موفقیت صنعت کاشی از میان عوامل موفقیت شناسایی شده، نظر خبرگان صنعت از طریق پرسشنامه پژوهشی جمع آوری گردید. پرسشنامه طراحی شده در اختیار خبرگان صنعت قرار گرفت. در این پرسشنامه از آن‌ها خواسته شد تا با توجه به تجربه و تخصص خود، میزان تأثیر هر یک از عوامل بر یکدیگر را در جهت موفقیت سازمانی مشخص نمایند. جدول شماره (۲) خلاصه نظرسنجی خبرگان صنعت را نشان می‌دهد.

در این جدول ورودی هر تقاطع نشان‌دهنده شدت نفوذ عنصر موجود در آن ردیف بر عنصر موجود در آن ستون است. به عنوان مثال عدد ۶ واقع در خانه تقاطع ردیف ۶ با ستون ۱ بیانگر شدت نفوذ «تجربه و شایستگی مدیریت» بر «کیفیت تولید» می‌باشد. همچنین عدد ۵ واقع در خانه تقاطع ردیف ۱۱ با ستون ۸ بیانگر شدت نفوذ «بهبود فرایندها» بر «تولید با هزینه پایین» می‌باشد. بدین ترتیب عدد صفر در جدول فوق نشان‌دهنده عدم وجود رابطه مستقیم بین عناصر نظیر از آن تقاطع می‌باشد.

جدول شماره ۲- میزان تأثیر مستقیم هر یک از عوامل موفقیت بر یکدیگر در جهت موفقیت سازمانی

عوامل موفقیت سازمانی	کیفیت تولید	ارائه خدمات به مشتریان	تکنولوژی	سیستم توزیع	دسترسی به مواد اولیه	تجربه و شایستگی مدیریت	تخصص نیروی کار	تولید با هزینه پایین	ارزایی سریع و صحیح بازار	پاسخ سریع به تغییرات بازار	بهبود فرایندها	بهره‌وری نیروی کار	تولید محصولات متنوع
کیفیت تولید	۰	۵	۰	۲	۰	۰	۰	۴	۳	۴	۱	۳	۳
ارائه خدمات به مشتریان	۴	۰	۰	۵	۰	۰	۰	۰	۴	۵	۱	۲	۲
تکنولوژی	۷	۴	۰	۰	۰	۳	۵	۶	۰	۴	۵	۵	۶
سیستم توزیع مناسب	۱	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۶	۰	۰	۳
دسترسی به مواد اولیه	۷	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۵	۰	۰	۳	۰	۴
تجربه و شایستگی مدیریت	۶	۶	۵	۵	۴	۰	۴	۵	۶	۶	۶	۶	۶

عوامل موفقیت سازمانی	کیفیت تولید	ارائه خدمات به مشتریان	تکنولوژی	سیستم توزیع	دسترسی به مواد اولیه	تجربه و شایستگی مدیریت	تخصص نیروی کار	تولید با هزینه پایین	ارزیابی سریع و صحیح بازار	پاسخ سریع به تغییرات بازار	بهبود فرایندها	بهره‌وری نیروی کار	تولید محصولات متنوع
تخصص نیروی کار	۶	۴	۴	۴	۰	۰	۰	۶	۵	۵	۵	۶	۵
تولید با هزینه پایین	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰	۱
ارزیابی سریع و صحیح بازار	۵	۷	۴	۶	۰	۰	۰	۴	۰	۷	۳	۴	۶
پاسخ سریع به تغییرات بازار	۴	۶	۲	۶	۰	۰	۰	۱	۴	۰	۳	۰	۴
بهبود فرایندها	۶	۳	۲	۲	۰	۳	۰	۵	۰	۳	۰	۵	۴
بهره‌وری نیروی انسانی	۵	۴	۰	۲	۰	۰	۲	۵	۳	۴	۴	۰	۴
تولید محصولات متنوع	۳	۶	۳	۰	۰	۰	۳	۰	۱	۵	۱	۳	۰

در این پژوهش پس از تعیین میزان تأثیر مستقیم عوامل موفقیت بر یکدیگر، برای تعیین شدت نسبی روابط مستقیم و غیرمستقیم عوامل موفقیت بر یکدیگر از تکنیک DEMATEL استفاده شده است.

جداول شماره (۳) و (۴) نتایج نهایی حاصل از تجزیه و تحلیل نظر خبرگان صنعت کاشی را نشان می‌دهند:

جدول شماره ۳- شدت نسبی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل موفقیت در راستای موفقیت سازمانی

عوامل موفقیت سازمانی	کیفیت تولید	ارائه خدمات به مشتریان	تکنولوژی	سیستم توزیع	دسترسی به مواد اولیه	تجربه و شایستگی مدیریت	تخصص نیروی کار	تولید با هزینه پایین	ارزیابی سریع و صحیح بازار	پاسخ سریع به تغییرات بازار	بهبود فرایندها	بهره‌وری نیروی کار	تولید محصولات متنوع
کیفیت تولید	۰،۳۴۵	۰،۱۱۹	۰،۱۱۳	۰،۰۰۶	۰	۰،۰۰۲	۰،۰۰۷	۰،۰۶۲	۰،۰۷۱	۰،۰۹۹	۰،۰۳۵	۰،۰۶۳	۰،۰۷۷
ارائه خدمات به مشتریان	۰،۰۹۴	۰،۰۵۳	۰،۰۱۴	۰،۰۰۶	۰	۰،۰۰۲	۰،۰۰۶	۰،۰۱۹	۰،۰۸۹	۰،۱۱۸	۰،۰۳۴	۰،۰۴۹	۰،۰۸۱
تکنولوژی	۰،۱۷۶	۰،۱۴۲	۰،۰۲۸	۰،۰۴۹	۰،۰۰۳	۰،۰۵۳	۰،۰۹۳	۰،۱۳۹	۰،۰۴۹	۰،۱۳۲	۰،۱۲۱	۰،۱۲۴	۰،۱۵۴

عمل موافقت سازمانی	کیفیت تولید	ارائه خدمات به مشتریان	تکنولوژی	سیستم توزیع	دسترسی به مواد اولیه	تجربه و شایستگی مدیریت	تخصص نیروی کار	تولید با هزینه پایین	ارزیابی سریع و صحیح بازار	پاسخ سریع به تغییرات بازار	بهبود فرایندها	بهره‌وری نیروی کار	تولید محصولات متنوع
سیستم توزیع مناسب	۰،۰۵	۰،۱۴۹	۰،۰۱۵	۰،۰۳۶	۰	۰،۰۰۱	۰،۰۰۵	۰،۰۱۴	۰،۰۱۲	۰،۱۳۱	۰،۰۱۸	۰،۰۱۸	۰،۰۷۹
دسترسی به مواد اولیه	۰،۱۳۱	۰،۰۳۴	۰،۰۳۹	۰،۰۱۴	۰	۰،۰۰۵	۰،۰۰۸	۰،۰۹۵	۰،۰۱۴	۰،۰۲۷	۰،۰۶۲	۰،۰۲	۰،۰۸۴
تجربه و شایستگی مدیریت	۰،۱۹۶	۰،۲۰۹	۰،۱۱۴	۰،۱۴۶	۰،۰۶۲	۰،۰۱۲	۰،۰۸۴	۰،۱۴۴	۰،۱۵۵	۰،۱۹۶	۰،۱۵۳	۰،۱۵۳	۰،۱۸۷
تخصص نیروی کار	۰،۱۶۴	۰،۱۵۱	۰،۰۸۶	۰،۰۹۸	۰	۰،۰۰۹	۰،۰۱۸	۰،۱۳۸	۰،۱۲۱	۰،۱۵۳	۰،۱۲۰	۰،۱۳۵	۰،۱۴۵
تولید با هزینه پایین	۰،۰۲۶	۰،۰۴۱	۰،۰۰۴	۰،۰۰۸	۰	۰،۰۰۲	۰،۰۰۲	۰،۰۰۷	۰،۰۰۶	۰،۰۱۱	۰،۰۵	۰،۰۰۸	۰،۰۲۴
ارزیابی سریع و صحیح بازار	۰،۱۳۸	۰،۱۸۶	۰،۰۸۱	۰،۱۳۸	۰	۰،۰۰۷	۰،۰۱۶	۰،۰۷۹	۰،۰۴۷	۰،۱۷۵	۰،۰۸۱	۰،۰۸۲	۰،۱۴۹
پاسخ سریع به تغییرات بازار	۰،۱۰۳	۰،۱۴۸	۰،۰۴۶	۰،۱۲۴	۰	۰،۰۰۵	۰،۰۰۹	۰،۰۳۸	۰،۰۹۲	۰،۰۵۶	۰،۰۶۷	۰،۰۲۸	۰،۱۰۳
بهبود فرایندها	۰،۱۳۷	۰،۱۰۶	۰،۰۴۷	۰،۰۶۴	۰،۰۰۳	۰،۰۰۵	۰،۰۱۵	۰،۱۰۷	۰،۰۳۶	۰،۰۹۷	۰،۰۳۲	۰،۱۰۵	۰،۱۰۵
بهره‌وری نیروی انسانی	۰،۱۲۱	۰،۱۱۹	۰،۰۱۸	۰،۰۶۷	۰	۰،۰۰۵	۰،۰۳۸	۰،۱۰۲	۰،۰۷۷	۰،۱۱۱	۰،۰۸۷	۰،۰۳	۰،۱۰۳
تولید محصولات متنوع	۰،۰۹	۰،۱۳۸	۰،۰۶	۰،۰۳۵	۰	۰،۰۰۵	۰،۰۵۵	۰،۰۲۸	۰،۰۴۷	۰،۱۱۹	۰،۰۴۲	۰،۰۷۲	۰،۰۴۱

جدول ۴- ترتیب نفوذ عوامل موفقیت سازمانی بر یکدیگر

بر اساس (R-J)	ترتیب واقع شدن عوامل	بر اساس (R+J)	ترتیب واقع شدن عوامل	سلسله مراتب عناصر تحت نفوذ (J)	ترتیب واقع شدن عوامل	سلسله مراتب عناصر نفوذ کننده (R)	ترتیب واقع شدن عوامل
۱،۶۵۳	تجربه و شایستگی	۲،۷۲۴	کیفیت تولید	۱،۷۷۱	کیفیت تولید	۱،۸۱۱	تجربه و شایستگی
۰،۹۸۲	تخصص نیروی کار	۲،۲۶	ارائه خدمات به مشتریان	۱،۵۹۵	ارائه خدمات به مشتریان	۱،۳۳۸	تخصص نیروی کار
۰،۶۹۸	تکنولوژی	۲،۲۴۴	پاسخ سریع به تغییرات بازار	۱،۴۲۵	پاسخ سریع به تغییرات بازار	۱،۲۶۳	تکنولوژی
۰،۴۶۵	دسترسی به مواد اولیه	۲،۰۸۵	ارزیابی سریع و صحیح بازار	۱،۳۳۲	تولید محصولات	۱،۱۷۹	ارزیابی سریع و صحیح بازار

بر اساس (R-J)	ترتیب واقع شدن عوامل	بر اساس (R+J)	ترتیب واقع شدن عوامل	سلسله مراتب عناصر تحت نفوذ (J)	ترتیب واقع شدن عوامل	سلسله مراتب عناصر نفوذکننده (R)	ترتیب واقع شدن عوامل
۰.۲۷۳	ارزیابی سریع و صحیح بازار	۲,۰۶۵	تولید محصولات	۰.۹۷۲	تولید با هزینه پایین	۰.۹۵۳	کیفیت تولید
۰.۰۰۲	بهبود فرایندها	۱,۹۶۹	تجربه و شایستگی	۰.۹۴۵	سیستم توزیع مناسب	۰.۹۰۴	بهبود فرایندها
-۰.۰۰۹	بهره‌وری نیروی انسانی	۱,۸۲۸	تکنولوژی	۰.۹۰۶	ارزیابی سریع و صحیح بازار	۰.۸۷۸	بهره‌وری نیروی انسانی
-۰.۳۲۷	دسترسی به سیستم توزیع	۱,۸۰۶	بهبود فرایندها	۰.۹۰۲	بهبود فرایندها	۰.۸۱۹	پاسخ سریع به تغییرات بازار
-۰.۰۰۶	تولید محصولات	۱,۷۶۵	بهره‌وری نیروی انسانی	۰.۸۸۷	بهره‌وری نیروی انسانی	۰.۷۳۲	تولید محصولات
-۰.۰۰۶	پاسخ سریع به تغییرات بازار	۱,۶۹۴	تخصص نیروی کار	۰.۵۶۵	تکنولوژی	۰.۶۶۵	ارائه خدمات به مشتریان
-۰.۷۸۳	تولید با هزینه پایین	۱,۵۶۳	سیستم توزیع مناسب	۰.۳۵۶	تخصص نیروی کار	۰.۶۱۸	سیستم توزیع مناسب
-۰.۸۱۸	کیفیت تولید	۱,۱۶۱	تولید با هزینه پایین	۰.۱۵۸	تجربه و شایستگی	۰.۵۳۳	دسترسی به مواد اولیه
-۰.۰۹۳	ارائه خدمات به مشتریان	۰.۶۰۱	دسترسی به مواد اولیه	۰.۰۶۸	دسترسی به مواد اولیه	۰.۱۸۹	تولید با هزینه پایین

بر طبق تکنیک DEMATEL، ترتیب عوامل در ستون R نشان دهنده سلسله مراتب عوامل نفوذکننده و ترتیب عوامل در ستون J نشان دهنده سلسله مراتب عوامل تحت نفوذ می‌باشد.

ترتیب قرارگیری هر عامل در ستون R+J، نشان دهنده ترتیب عواملی است که از دید خبرگان صنعت دارای جایگاه ویژه‌ای از نظر تأثیرگذاری و هم تأثیرپذیری در جهت موفقیت سازمانی برخوردار هستند. با توجه به اینکه کلیه روابط بین متغیرها در جهت موفقیت سازمانی می‌باشند لذا دارا بودن جایگاه برتر در این جدول به معنی کلیدی بودن

عامل مذکور در موفقیت سازمانی می باشد. در صورت مثبت بودن عامل در ستون R-J می توان بیان داشت که این عامل به طور قطع یک نفوذ کننده بوده و دارا تأثیر بسیار بر سایر عوامل برای موفقیت سازمانی می باشد و در صورت منفی بودن، به طور قطع عاملی است که تحت نفوذ سایر عوامل می باشد.

با توجه به اینکه تعداد عوامل کلیدی موفقیت در هر صنعت محدود می باشد لذا از بین عوامل موفقیت شناسایی شده، عواملی که در ستون R+J دارای اولویت بیشتری می باشند به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در این صنعت تعیین می گردند. در نتیجه می توان عوامل ذیل را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت صنعت کاشی ایران از دیدگاه خبرگان صنعت معرفی نمود:

۱- کیفیت تولید

۲- ارائه خدمات به مشتریان

۳- پاسخ سریع به تغییرات بازار

۴- ارزیابی سریع و صحیح بازار

۵- تولید محصولات متنوع

به عبارت دیگر، توجه و کسب نتایج خوب نسبت به سایر رقبا در این عوامل، باعث کسب مزیت رقابتی شرکت ها خواهد شد.

اگر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها را بر اساس تقسیم بندی مدل T&S بیان شود، باید اذعان داشت که در مجموع میزان تأثیر عوامل مرتبط با بازاریابی بر موفقیت سازمانی ۶/۴۱، عوامل مرتبط با تولید ۵/۶۵، عوامل تکنولوژیکی ۳/۶۳۴، توزیع ۱/۵۶۳ و مهارت و توانمندی های سازمانی ۵/۹۰۷ می باشد. (این ضرایب از مجموع ضرایب عوامل زیربخش هر یک از بخش های هفتگانه مدل در ستون (R+J) بدست آمده است).

جدول شماره ۵- ضریب تأثیر عوامل بر موفقیت سازمانی

بخش	ضریب تأثیر عوامل بر موفقیت سازمانی	ضریب تأثیر هر یک از بخش‌های مدل T&S ^۱ بر موفقیت سازمانی
بازاریابی	ارائه خدمات به مشتریان	۲،۲۶
	ارزیابی سریع و صحیح بازار	۲،۰۸۵
	تولید محصولات متنوع	۲،۰۶۵
تولید	کیفیت تولید	۲،۷۲۴
	بهره‌وری نیروی انسانی	۱،۷۶۵
	تولید با هزینه پایین	۱،۱۶۱
مهارت و توانایی‌های سازمانی	تخصص نیروی کار	۱،۶۹۴
	پاسخ سریع به تغییرات بازار	۲،۲۴۴
	تجربه و شایستگی مدیریت	۱،۹۶۹
تکنولوژی	بهبود فرایندها	۱،۸۰۶
	تکنولوژی	۱،۸۲۸
توزیع	سیستم توزیع مناسب	۱،۵۶۳
سایر موارد	دسترسی به مواد اولیه مرغوب	۶۰۱

۳-۴. اولویت‌های سرمایه‌گذاری

عوامل شناسایی شده به عنوان «عوامل کلیدی موفقیت» شرکت‌ها، علی‌رغم آنکه عوامل مهمی برای موفقیت سازمان محسوب می‌شوند ولی به دلیل آنکه بر سایر عوامل موفقیت شناسایی شده تأثیر کمی دارند، به بیان دیگر، این عوامل به دلیل آنکه در انتهای زنجیره اثرگذاری عوامل بر یکدیگر در جهت موفقیت سازمانی، قرار گرفته‌اند لذا نمی‌توان برای آن‌ها اولویت سرمایه‌گذاری قائل شد ولی از آنجا که از دید مشتریان و بازار نمود بیشتری داشته، لذا حفظ نتایج خوب در این عوامل برای موفقیت در کسب و کار سازمان‌ها مهم می‌باشد.

به عکس، سرمایه‌گذاری و موفقیت در عواملی که در ابتدای این زنجیره قرار گرفته و بر

1. Thompson and Strickland.

سایر عوامل موفقیت سازمانی نفوذگذار می‌باشند، برای موفقیت شرکت در عوامل کلیدی موفقیت و در نتیجه کسب مزیت رقابتی مؤثر و مهم بوده و سازمان را در جهت نیل به موفقیت با اقبال بیشتری روبرو می‌سازند لذا این عوامل از اولویت بیشتری جهت سرمایه‌گذاری برخوردار می‌باشند.

همانگونه که جدول شماره (۴) نیز نشان می‌دهد میزان تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر یکسان نمی‌باشد و همانگونه که قبلاً نیز اشاره گردید ترتیب قرارگیری عوامل در ستون (R-I) نشانگر میزان تأثیرگذاری عوامل بر سایر عوامل موفقیت شرکت می‌باشد. لذا با توجه به نتایج این جدول می‌توان بیان داشت که با توجه به نظر خبرگان صنعت، جهت دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت، سرمایه‌گذاری در عوامل ذیل بیشترین تأثیر را خواهد داشت:

- ۱- تجربه و شایستگی مدیریت
- ۲- تخصص نیروی کار
- ۳- تکنولوژی
- ۴- دسترسی به مواد اولیه مرغوب
- ۵- سرمایه‌گذاری بر توانایی سازمان در ارزیابی سریع و صحیح بازار
- ۶- بهبود فرایندها

۵. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

نتایج این پژوهش نشان داد که ایران دارای مزیت نسبی در تولید کاشی می‌باشد که از دلایل اصلی این مزیت می‌توان به وجود مواد اولیه مرغوب و مناسب در کشور اشاره کرد. اما بررسی روند شاخص DRC در شرکت‌های مورد بررسی نشان می‌دهد که علی‌رغم برخورداری ایران از مزیت نسبی در این صنعت، این روند با کاهش روبرو است. بررسی‌های ذیل دلایل نزولی بودن این روند را نشان می‌دهد:

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد DRC تابعی از نرخ هزینه فرصت عوامل داخلی، ارزش افزوده جهانی محصول به پول خارجی و نرخ مؤثر ارز می‌باشد.

$$DRC = \frac{\text{هزینه فرصت عوامل داخلی به پول ملی}}{(\text{نرخ ارز مؤثر}) (\text{ارزش افزوده جهانی به پول خارجی})}$$

هزینه فرصت عوامل داخلی تابعی از هزینه سربار تولید یک محصول، هزینه فرصت سرمایه برای یک واحد محصول، ارزش مواد غیرتجاری مصرفی برای هر واحد محصول و هزینه دستمزد مستقیم برای هر واحد محصول می‌باشد. این متغیرها با هزینه فرصت عوامل داخلی رابطه مستقیم داشته و از آنجا که هزینه فرصت عوامل داخلی با معیار DRC رابطه مستقیم دارد، لذا این متغیرها به طور مستقیم می‌توانند معیار DRC را تحت تأثیر قرار دهند.

$$\text{هزینه فرصت عوامل داخلی} = \left(\text{هزینه سربار تولید برای یک واحد محصول} \right) + \left(\text{هزینه دستمزد مستقیم برای هر واحد محصول} \times \text{ضریب تعدیل هزینه فرصت نیروی کار} \right) + \left(\text{ارزش مواد غیرتجاری مصرفی برای هر واحد محصول} \right) + \left(\text{هزینه فرصت سرمایه برای یک واحد محصول} \right)$$

ارزش افزوده جهانی نیز تابعی از قیمت جهانی محصول و ارزش مواد مصرفی و کالاهای مصرف شده برای تولید محصول می‌باشد. بر اساس اطلاعات کسب شده، میزان تغییر ارزش افزوده جهانی این محصول برای شرکت‌های این صنعت در طی دوره مورد مطالعه صفر بوده است. چرا که از یک سو به دلیل بالا بودن رقابت جهانی، قیمت جهانی محصول در این دوره ثابت بوده و از سوی دیگر ارزش مواد مصرفی در این دوره نیز تغییر محسوسی نداشته است. همچنین در دوره مورد بررسی با توجه به سیاست‌های دولت، نرخ ارز از نوسان کمی برخوردار بوده است. در نتیجه می‌توان بیان داشت که تغییرات DRC در این دوره عمدتاً در نتیجه تغییرات هزینه فرصت عوامل داخلی بوده است.

جمع‌بندی و ملاحظات

نتیجه بررسی‌های دقیق شرکت‌های مورد مطالعه نشان داد که افزایش هزینه فرصت منابع داخلی شرکت‌ها در نتیجه افزایش هزینه دستمزد نیروی کار مستقیم، هزینه‌های سربار تولید، هزینه فرصت سرمایه و ارزش مواد غیرتجاری مصرفی می‌باشد. در نتیجه افزایش این هزینه‌ها این شرکت‌ها با روند کاهشی مزیت نسبی و به عبارت دیگر کاهش توان رقابتی مواجه گردیده‌اند.

با توجه به اینکه کنترل برخی از این هزینه‌ها همانند نرخ حداقل دستمزد پرداختی، هزینه انرژی، نرخ بهره وام‌های دریافتی از بانک و ... خارج از کنترل مدیران صنایع

می‌باشد لذا به منظور جلوگیری از این روند توجه به بهبود بهره‌وری نیروی کار و کاهش هزینه‌های سربار از طریق بهبود سیستم‌های مدیریتی شرکت و فرایندهای آن می‌بایست در اولویت توجه مدیران صنعت قرار گیرد. همچنین می‌بایست با استفاده بهینه از سرمایه‌های موجود و بهبود بخش R&D در بنگاه‌ها در جهت تقویت و بهبود مزیت نسبی در بنگاه‌های تولیدی گام‌های مؤثری برداشت.

بر اساس نتایج حاصل از بررسی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی می‌توان بیان داشت که «تولید با هزینه پایین» عامل کلیدی موفقیت در این صنعت محسوب نمی‌شود. این بدان معنی است که تولید و ارائه محصول با قیمت پایین عامل کلیدی موفقیت در این صنعت محسوب نمی‌شود لذا با توجه به ادبیات استراتژی‌های رقابتی، می‌توان بیان داشت که اتخاذ استراتژی «رهبری هزینه» در این صنعت، استراتژی موفق نمی‌باشد و این در حالی است که «تولید محصولات با کیفیت»، «تولید محصولات متنوع» و «ارائه خدمات به مشتریان» که از جمله عوامل متمایزکننده محصولات شرکت از رقبایش می‌باشند، از عوامل کلیدی موفقیت در این صنعت محسوب می‌شوند. لذا می‌توان بیان داشت که اتخاذ استراتژی رقابتی «تمایز» از سوی شرکت‌ها جهت ایجاد تمایز در محصولات خود نسبت به سایر رقبای می‌تواند استراتژی بسیار مناسبی برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت در بازار باشد.

همچنین همانگونه که مشاهده می‌شود، عامل «پاسخ سریع به تغییرات بازار» سومین عامل کلیدی موفقیت در این صنعت شناخته شده است که به معنی اتخاذ استراتژی «پاسخ سریع» به عنوان استراتژی موفقیت‌آمیز در صنعت می‌باشد و با توجه به اینکه به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران اعمال همزمان هر دو استراتژی برای شرکت‌ها امکان‌پذیر می‌باشد لذا اجرای هر دوی آن‌ها مشکلی را برای شرکت‌ها ایجاد نخواهد نمود.

نتایج اولویت‌های سرمایه‌گذاری نیز نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری و بهبود «تجربه و شایستگی مدیریت» و «تخصص نیروی کار» به دلیل اثرگذار بودن بر سایر عوامل، می‌بایست از اولویت بالایی در نزد مدیران و سهامداران شرکت برخوردار باشد. این بدان معناست که شرکت‌ها می‌بایست جهت کسب مزیت رقابتی، بر روی دارایی‌های نامشهود و

کسب دانش سازمانی خود سرمایه گذاری بیشتری نمایند. به عبارت دیگر کسب مزیت رقابتی در بین سایر رقا در این صنعت از طریق سرمایه گذاری بر منابع به ویژه منابع نامشهود و دانش سازمانی محقق می شود.

همانگونه که مشاهده می شود نتایج هر دو تحقیق فوق الذکر نشان می دهد که توجه و سرمایه گذاری بر نیروی انسانی شرکت ها مؤثرترین عامل در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی شرکت ها می باشد چرا که در نتیجه توجه به این عوامل می توان با بهبود بهره وری نیروی انسانی و کیفیت تولیدات و ایجاد تمایز در محصولات شرکت مزیت رقابتی جهت موفقیت در بازارهای رقابتی ایجاد نمود.

منابع

- انسف، اچ ایگور (۱۳۸۰)؛ *استقرار مدیریت استراتژیک*، چاپ اول، زندیه، عبدالله، سمت، تهران، جلد دوم.
- اسحاقزاده، نیره (۱۳۸۲)؛ *کشف ارتباط میان متغیرهای محیطی، انتخاب استراتژی تولید (اولویت رقابتی) و پی‌آمد این ارتباط بر عملکرد شرکت‌ها: مدل تحلیل مسیر*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۸۲)؛ *تصمیم‌گیری گروهی و نظریه‌بازی‌ها با نگرش تحقیق در عملیات*، چاپ اول، دانشگاه تهران، تهران.
- پناهی، منیره (۱۳۸۳)؛ *بررسی و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در رقابت‌پذیری صنعت کاشی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- پناهی، منیره (۱۳۸۶)؛ *اندازه‌گیری مزیت نسبی صنعت کاشی سرامیکی ایران از طرق معیار هزینه منابع داخلی (DRC)*، مجله دانش و توسعه، شماره ۱۹، ص ۲۲۳-۲۴۵.
- توکلی، اکبر (۱۳۸۰)؛ *اندازه‌گیری مزیت‌های نسبی بالقوه فعالیت‌های صنعتی در ایران از روش محاسبه هزینه منابع داخلی (DRC)*، چاپ اول، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران.
- حقیقی، محمد (۱۳۸۴)؛ *بازرگانی بین‌الملل*، چاپ اول، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.
- حسینی، سید محمود (۱۳۸۴)؛ *بررسی راهبردهای رقابتی رقابتی عمده تجاری ایران در بازار هدف و انتخاب راهبرد مناسب در مقابل آن‌ها - مطالعه موردی صنعت کاشی سرامیک ایران در بازارهای حوزه خلیج فارس*، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران.
- خداداد کاشی، فرهاد (۱۳۷۷)؛ *ساختار و عملکرد بازار: نظریه و کاربرد آن در بخش صنعت ایران*، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵)؛ *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم*، چاپ دهم، سمت، تهران.

ولی بیگی، حسن (۱۳۸۱)؛ بررسی مزیت نسبی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادرات قطعات خودرو/ایران، چاپ اول، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران.
هریسون، جفری و جان، کارون (۱۳۸۲)؛ مدیریت/استراتژیک، چاپ اول، قاسمی، بهروز، هیات، تهران.

- Allen, S. Richard and Helms, M. Marilyn (2006); "Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies", *Business Process Management Journal*, 12, pp. 433-454.
- Byeong Yong Kim, Haemoon Oh (2004); "How do hotel firms obtain a competitive advantage?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, pp. 65-71.
- DeSarbo S. Wayne, Di Benedetto C. Anthony and Song Michael, (2007); "A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities", *Journal of Modelling in Management*, 22, pp. 103-130.
- Hooley, Graham, J. and Saunders, John (2003); *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall International (UK) limited, 3rd. edition.
- Bannantine, Bill (1999); "A Dynamic Industry: The manufacturing in Spain", *Ceramic Industry*, 149 (3).
- khaled, Rashed (2003); *Shining it's way through*, Al-Ahram Weekly, 628.
- Kotler, Philip (1999); *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Second Europe Edition.
- Luffman. George, Lea. Edward, (1996); *Strategic Management*, Blackwell, Third Edition, USA.
- Miller, Alex (1998); *Strategic Management*, Irwin McGraw – Hill.
- Pankaj. Ghemawat (1991); *The Dynamic of Strategy*, Free Press.
- Porter, Michael. E, (2004); *Competitive Strategy*, Free Press, New Ed edition, USA.
- Rockart, J.F. (1979); "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 81-93.
- Sousa de Vasconcellos e Sa, J.A. (1988); The Impact of Key Success Factors On Company Performance", *Long Range Planning*, 21 (6), pp. 56-64.

-
- Sousa Vasconcellos e Sa, J.A. and Hambrick, D.C. (1989); "Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector", *Strategic Management Journal*, 10 (2), pp. 367-382.
- Thompson, Strickland (2001); *Strategic Management*, McGraw Hill, USA.