

## شناسایی و رتبه بندی شاخص های ارزیابی عملکرد در ورود به بازارهای خارجی (مطالعه موردی: ایران خودرو)

اسماعیل ملک اخلاق<sup>۱\*</sup>، سیدمحمد نوع پسند<sup>۲</sup>، خدیجه جمالی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

۲- استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

### چکیده

با رقابتی و پیچیده تر شدن تجارت در سطح بین الملل، لزوم توجه مدیران به استراتژی های ورود به بازارهای جهانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت ها مطرح شده است؛ ضمن آنکه اندازه گیری عملکرد، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ها ایفا می نماید. یکی از مدل های اندازه گیری عملکرد، کارت امتیازی متوازن است (BSC) که دارای مزایای زیادی نسبت به سایر روش های مشابه است. در این تحقیق، از تکنیک های متفاوت تعیین درجه ارجحیت مولفه ها نسبت به یکدیگر، شامل روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، بردار ویژه و روش SMART استفاده شده و عملکرد استراتژی های ورود به بازارهای خارجی شرکت ایران خودرو در طی سال های ۸۸ و ۸۹ با استفاده از کارت امتیازی متوازن ارزیابی شده است. یافته ها نشان می دهد منظرهای کارت امتیازی متوازن به ترتیب درجه موفقیت شامل نوآوری و توسعه ۶۲٪، مشتری ۵۲٪، فرآیندهای کسب و کار ۴۷٪ و مالی ۲۴٪ است.

**واژه های کلیدی:** استراتژی ورود، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن

## مقدمه

در هزاره جدید عرصه تجارت در سطح بین‌الملل بسیار رقابتی و پیچیده‌تر شده است (سالمو و هاشینو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). جدی‌تر شدن رقابت در عرصه بین‌المللی، ضرورت توجه بیشتر مدیران و برنامه‌ریزان شرکت‌های صنعتی و تجاری را به طراحی استراتژی بین‌المللی مطرح نموده و موجب شده است که شرکت‌ها دسترسی به بازارهای جهانی را به عنوان یک ابزار استراتژیک برای رقابت‌پذیری و توسعه بیشتر کسب‌وکار خود مورد استفاده قرار دهند و استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها مطرح گردیده است. از این رو، هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد، تا بتواند اطلاعات دقیق و جامعی در باره موقعیت، جایگاه و عملکرد خود به دست آورد و با توجه به قوت‌ها و ضعف‌های گذشته، مانع از ایجاد خطاهای بیشتر در آینده شده، بدینوسیله حیات خود را تضمین کند (سجادی و دیگران، ۱۳۸۵). 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.

در این پژوهش، با توجه به جامع بودن کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد و کاربرد روزافزون آن برای مباحث استراتژیک مدیریتی، از چهار دیدگاه آن به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد

سازمان استفاده شده است. پرسش‌هایی که در این تحقیق کوشیده ایم به آنها پاسخ بگوییم، عبارتند از:

- ۱- میزان موفقیت استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در ایران خودرو در عمل چه اندازه بوده است؟
- ۲- آیا این استراتژی‌ها به منظور بهبود عملکرد این صنعت به تغییر نیاز دارد؟

## چارچوب نظری استراتژی

استراتژی عبارت است از تعریف حوزه رقابتی سازمان در قالب مجموعه‌ای منسجم از مقاصد، نیات و جهت‌گیری‌های موسسه، هدف‌های بنیادی، سیاست‌ها و زنجیره اقدام‌ها و برنامه‌های لازم و برقراری تعامل میان تهدیدها و فرصت‌های بیرونی و نقاط قوت و ضعف داخلی برای دستیابی به برتری پایدار رقابتی (ابن رسول و دیگران، ۱۳۸۷).

با افزایش سطح جهانی شدن و رقابت بین‌المللی، مدیران با تصمیمات استراتژیک پیچیده‌تری روبه‌رو گردیده‌اند (احمد و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، شرکت‌ها استراتژی بین‌المللی را به دلایل گوناگونی اتخاذ می‌نمایند. برای مثال، به منظور ایجاد صرفه‌جویی‌های مقیاس یا برای نائل شدن به کارایی منابع، توسعه بازار و تامین قسمتی از منابع ارزی لازم به عنوان یک وسیله کنترل کردن ریسک‌های مالی و سیاسی (چن و سو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹ و حقیقی، ۱۳۸۴).

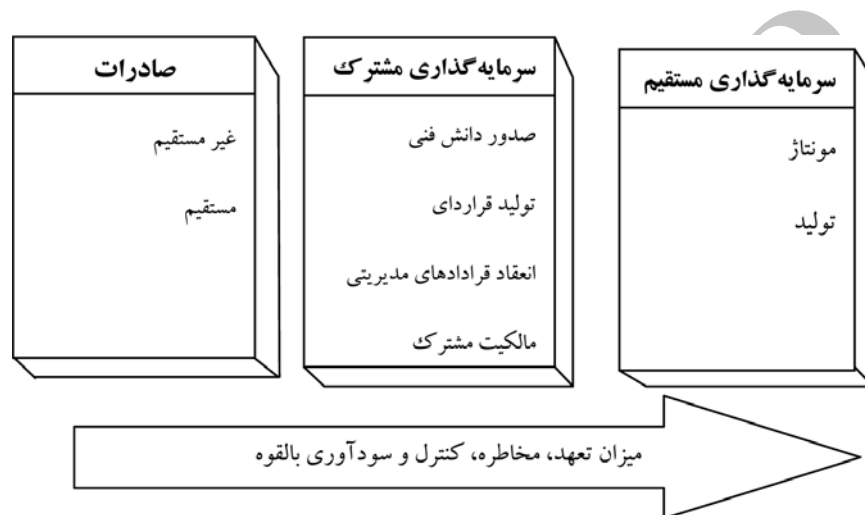
از زمان شروع شدن تحقیق کسب‌وکار بین‌المللی، انتخاب یک شیوه ورود به بازار به عنوان یکی از مهمترین تصمیمات در فرآیند بین‌المللی شدن مطرح شده است (مورسجت و دیگران، ۲۰۱۰؛ کور و

2 Ahmed et al  
3 Chen, hsu, 2009.

1 Somlev& Hoshino

۱۳۳ و احمدی و دیگران، ۱۳۸۷). روش‌های ورودی که پیش روی شرکت‌ها قرار دارند، عبارتند از: صادرات، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم. این خط‌مشی‌های سه‌گانه همراه با گزینه‌های مختلف زیرمجموعه هر یک در شکل (۱) قابل مشاهده‌اند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳: ۷۸۶).

دیگران، ۲۰۰۷؛ گریسرود و بنیتو، ۲۰۰۵؛ آسموسن و دیگران، ۲۰۰۹؛ اندرسن و بویک، ۲۰۰۲). تصمیمات اولیه در مورد نحوه ورود به یک بازار، تصمیمات استراتژیک تلقی می‌شود. این تصمیمات با عنایت به جو کشور هدف و توانایی‌های سازمان و موقعیت رقابتی صنعت به گونه‌ای انتخاب می‌شود که بتواند موفقیت رقابتی شرکت را تقویت کند (بابایی، ۱۳۸۲).



شکل (۱) خط‌مشی‌های ورود به بازار خارجی

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از: فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (رفیع زاده، ۱۳۸۷). از مهمترین دلایل شکست برنامه‌ریزی استراتژیک در اکثر سازمان‌ها، نبود یک سیستم ارزیابی مناسب، هنگام و پس از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک است (آسیان، ۱۳۸۸). هم‌اکنون، ارزیابی استراتژی به علل متعددی از اهمیت بیشتری نسبت به گذشته برخوردار شده است:

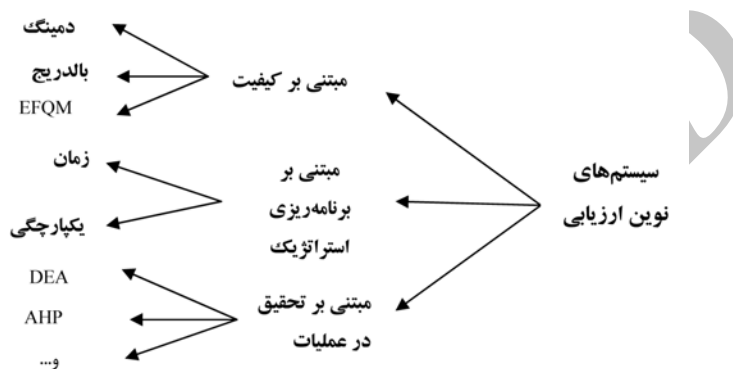
- ۱- افزایش سرسام آور پیچیدگی در عوامل محیطی؛
  - ۲- افزایش موانع پیش‌بینی و کاهش صحت ودقت آن؛
  - ۳- کاهش دوره زمانی اجرای برنامه‌ها با هر درجه‌ای از اطمینان (همان منبع).
- سازمان‌ها برای اندازه‌گیری و سنجش میزان دستیابی به موفقیت در نیل به آرمان‌ها و اهداف خود نیاز به مدل‌هایی نیاز دارند تا به کمک این مدل‌ها، با مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب، تصویری واقعی از وضعیت خود، در مقایسه با ایده‌آل به دست آورند (ظرافت انگیز و دیگران، ۱۳۸۷).

جدول شماره (۱) ارزیابی تطبیقی مدل‌های ارزیابی

| مدل   | نقاط قوت   | نقاط ضعف   |
|---|--|--|
| تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استفاده از فرضیات کمتر در روند ارزیابی مؤسسات؛</li> <li>▪ استفاده همزمان از چندین ورودی و چندین خروجی؛</li> <li>▪ نیازمند آگاهی از وزن‌ها یا قیمت‌های " ورودی‌ها" و " خروجی‌ها " نبوده و از ارزش‌گذاری بی‌نیاز است؛</li> <li>▪ تخمین در تغییر ورودی‌ها و خروجی‌های واحدهایی که در زیر مرز کار قرار گرفته، برای تصویر کردن آن واحد بر مرز کار؛</li> <li>▪ امکان به‌کارگیری ورودی‌ها و خروجی‌ها مختلف با مقیاس اندازه‌گیری متفاوت.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خطاهای اندازه‌گیری ممکن است تغییرات عمده‌ای را در نتایج به همراه داشته باشد.</li> <li>▪ رتبه‌بندی کاملی از واحدها ایجاد نمی‌کند، بلکه صرفاً طبقه‌بندی را به صورت دو گروه کارا و ناکارا انجام می‌دهد.</li> <li>▪ این تکنیک برای اندازه‌گیری کارایی نسبی به کار گرفته شده است و کارایی مطلق را نمی‌سنجد.</li> <li>▪ تغییر در نوع و تعداد ورودی‌ها ممکن است در نتایج ارزیابی تغییر ایجاد نماید.</li> </ul> |
| BSC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی مدیران سازمان و توانمندسازی آن‌ها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب است؛</li> <li>▪ برای تعیین اولویت بین پروژه‌های بهبود مناسب است؛</li> <li>▪ ارائه یک مبنای تئوریک برای هر جنبه؛</li> <li>▪ بر مبنای ایجاد توازن میان عملکرد داخلی و خارجی معیارهای مالی و غیر مالی و... استوار شده است؛</li> <li>▪ جامعیت ابعاد در نظر گرفته شده است؛</li> <li>▪ انعطاف‌پذیری خوبی دارد.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ در صورتی می‌توان اجرا کرد که سازمان مورد مطالعه دارای استراتژی تعریف شده‌ای باشد؛</li> <li>▪ با توجه به ارتباط سلسله‌مراتبی بین جنبه‌های تعریف شده، امکان بررسی حوزه‌ها به طور مستقل وجود ندارد؛</li> <li>▪ سیستم امتیازدهی ندارد.</li> </ul>   |
| مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معیار وزن‌دهی مناسبی دارد.</li> <li>▪ با پارادایم‌های جدید مدیریت همخوانی دارد.</li> <li>▪ مدلی است عینی و مبتنی بر واقعیت.</li> <li>▪ امکان سنجش کمی دارد.</li> <li>▪ منطقی رادار معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد.</li> <li>▪ از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدل EFQM مدلی جمعی است. اثر تداخلی متغیرها و شاخص‌ها بر روی یکدیگر قابل سنجش نیست.</li> <li>▪ به دلیل کیفی بودن بیش از اندازه بعضی از معیارهای نه‌گانه EFQM امکان بروز اشتباه در امتیازدهی بسیار بالا است.</li> <li>▪ پیاده‌سازی آن نیاز به وسواس و سخت‌گیری زیادی دارد، در نتیجه، زمان و تمرکز زیادی لازم است.</li> </ul>  |

ندارند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۱۲). سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد برخاسته از سه خاستگاه تمرکز بر کیفیت، تمرکز بر برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از فنون تحقیق در عملیات هستند. شکل شماره ۲ تصویر جامعی از این سیستم‌ها را نشان می‌دهد (صفایی و میزانی، ۱۳۸۷).

امروزه دانش و قابلیت کارکنان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی‌های فیزیکی‌اند و توانمندی سازمان‌ها در به کارگیری این دارایی‌های نامشهود، قدرت اصلی ارزش آفرینی آن‌ها را رقم می‌زند و سنجش‌های مبتنی بر سنجه‌های مالی، توانایی ارزیابی این دارایی‌های نامشهود و انعکاس تاثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان‌ها را



شکل شماره (۲) سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد

نهایت نتیجه مطالعه خود را در جدولی که در آن معیارهایی برای انتخاب از بین مدل EFQM و کارت امتیازی متوازن آورده‌اند، خلاصه نمودند (جدول ۲) (بخت‌یاوران، ۱۳۸۵: ۴۷).

نقاط قوت و ضعف چند روش رایج ارزیابی عملکرد را می‌توان به شرح جدول شماره (۱) بیان کرد. اندرسون و همکاران نیز مقایسه‌ای بین کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM انجام داده‌اند. آن‌ها در

جدول شماره (۲) انتخاب بین کارت امتیازی متوازن و EFQM با توجه به هدف سازمان

| مدل پیشنهادی        | هدف  |
|---------------------|--|
| EFQM                | برای آغاز کردن و پیش بردن برنامه‌های بهبود مستمر در سازمان   |
| EFQM                | برای توانمند ساختن سازمان برای انجام الگوسنجی فرایندهایش با سازمان‌های دیگر  |
| EFQM                | برای توسعه یک «فهرست بررسی» از فعالیت‌های بهینه که برای برنامه‌ریزی و ارزیابی کسب و کار استفاده شود                          |
| کارت امتیازی متوازن | برای گسترش درک علت و معلولی در بین معیارهای عملکردی بین مدیران سازمان و توانمندسازی آن‌ها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسبتر |
| کارت امتیازی متوازن | برای هم‌راستا سازی فعالیت‌های عملیاتی با اولویت‌های استراتژیک بر پایه ماموریت و چشم‌انداز سازمان                             |
| کارت امتیازی متوازن | برای اولویت بندی ابتکارات و برنامه‌های استراتژیک در سازمان   |
| کارت امتیازی متوازن | برای تسهیل برقراری ارتباط دوطرفه در زمینه استراتژی و فاکتورهای استراتژیک در سازمان‌های بزرگ                                  |

سازمان قرار می‌دهد. این کار از طریق ترجمه اهداف سازمان به شاخص‌های کلیدی موفقیت در چهار منظر BSC انجام می‌شود: «منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی کسب‌وکار، منظر یادگیری و رشد» (کاپلان و نورتون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). این کارت روابط علت و معلولی بین فعالیت‌های جاری و موفقیت بلندمدت را مستند می‌سازد (مهرگان، دهقان‌نیری، ۱۳۸۸). کارت امتیازی متوازن مکانیزمی برای به کارگیری استراتژی یک واحد کسب‌وکار در یک سیستم جامع اندازه‌گیری عملکرد فراهم می‌نماید (اگرآوال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). کارت امتیازی متوازن، یک ابزار اندازه‌گیری است که استراتژی‌های شرکت را در یک دوره زمانی طولانی مدیریت می‌کند (میکالسکا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

### آشنایی با صنعت

استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در شرکت ایران خودرو عبارتند از: صادرات مستقیم و غیرمستقیم و سرمایه‌گذاری مشترک. صادرات مستقیم به دو صورت: ۱- صادرات خوردو ساخته شده ۵ (CBU) و ۲- صادرات قطعات (KD) است و KD به دو صورت قطعات منفصله (SKD) و قطعات متصله ۶ (CKD) است.

شبکه فروش و خدمات پس از فروش بین‌المللی شرکت ایران خودرو در پنج منطقه جغرافیایی (آسیا، آفریقا، خاورمیانه، آمریکا و اروپا) در جهان فعالیت می‌کند. ایران خودرو تاکنون در شش کشور بلاروس، آذربایجان، ونزوئلا، سوریه، سنگال و مصر سایت‌های

رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و بخصوص در مقایسه با دیگر روش‌های مرسوم دارای مزایای زیر است:

- عملیاتی شدن راهبردها از طریق تفسیر و تبدیل آن‌ها به اهداف و معیارهای عملکرد.
- کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که به ترقی و پیشرفت زیاد در عملکرد منجر می‌شود.
- ایجاد یکپارچگی در سازمان و عمل نمودن به عنوان چتری حمایتی که برنامه‌های مختلف غیرمرتبط، همچون: کیفیت، مهندسی مجدد، طراحی فرآیند و ارائه خدمات به مشتریان را به طور یکجا و هماهنگ گردآوری می‌نماید.
- تجزیه معیارهای مؤسسه در سطوح مختلف مدیریتی و همچنین نوع، نحوه و میزان فعالیت‌ها را در راستای دستیابی سازمان به اهداف تصریح شده در راهبردها و مأموریت‌های آن مشخص می‌کند.
- ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده‌نگری در امور مختلف (ابراهیمی، ۱۳۸۴: ۵۱).

در مورد ضرورت و اهمیت به کارگیری کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد استراتژی، می‌توان به ماهیت کل‌گرایانه آن به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد اشاره کرد. در واقع، این رویکرد توازن بین معیارهای داخلی و خارجی سازمان، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و نیز معیارهای مالی و غیر مالی فراهم می‌کند (هوانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

هدف اصلی کارت امتیازی متوازن، به کارگیری اهداف و چشم‌انداز سازمان در عمل است. این مدل اهداف و راهبرد را به عنوان مرکز کنترل عملیات

2 Kaplan and Norton

3 Agarwal

4 Michalska

5 Completely built unit

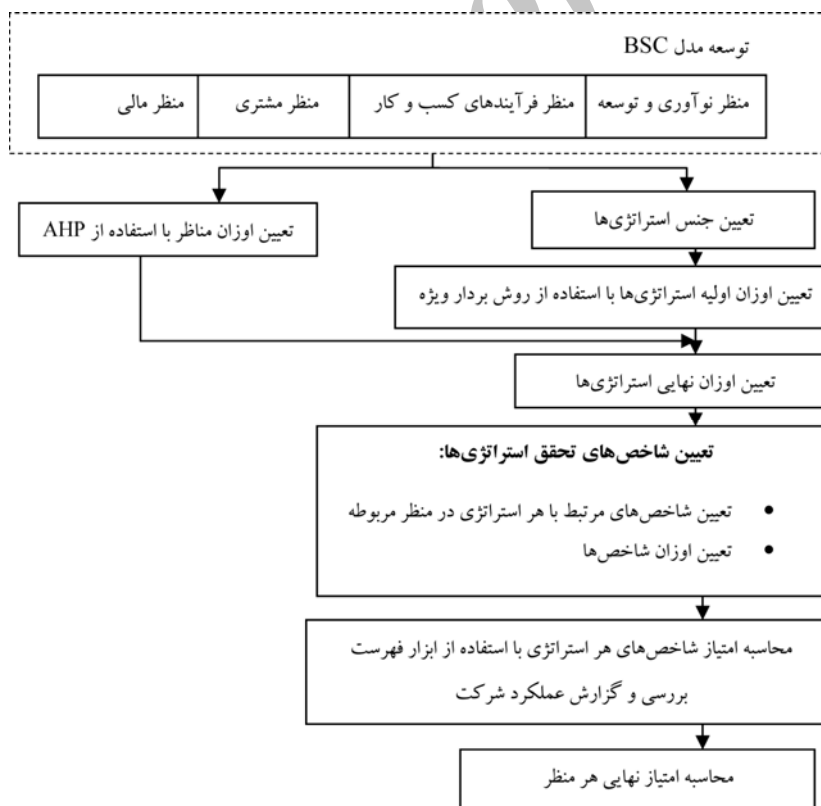
6 Completely knocked down

1 Huang

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی است. در این پژوهش، روش گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. در روش میدانی، پس از جمع‌آوری آمار و اطلاعات مورد لزوم از بررسی اسناد و مدارک شرکت در طی سال‌های ۸۸ و ۸۹ که استراتژی شرکت در خصوص بازارهای خارجی بازنگری شده است و نیز پرسشنامه و با مدنظر قرار دادن مدل مفهومی کارت امتیازی متوازن، امتیازدهی هر کدام از محورهای کارت امتیازی متوازن صورت گرفته است. مراحل اجرایی تحقیق در شکل ۳ نشان داده می‌شود.

تولید خودرو را راه‌اندازی نموده است. این سایت‌های تولیدی، علاوه بر بازار کشور میزبان بازار منطقه را به عنوان بازار هدف خود در نظر دارند. در سال‌های اولیه ورود به بازارهای خارجی استراتژی ایران خودرو، ارائه برند و معرفی محصول، شناخته شدن به عنوان یک خودروساز و کسب بازار بود، اما در سال‌های اخیر هدف اصلی در ورود به بازارهای خارجی سودآوری است. ایران خودرو استراتژی صادراتی خود را با توجه به شرایط جدید بازارهای بین‌المللی و با محوریت بازارهای کشورهای اسلامی، تمرکز بر برند ملی، تمرکز بر صادرات از شبکه ایران خودرو و اقتصادی کردن صادرات، بازنگری نموده است.



شکل شماره (۳) مراحل اجرای ارزیابی راهبردی

**جامعه آماری**

اشاره شده است، این تحقیق از دو جامعه آماری تشکیل

می گردد.

جامعه آماری در این تحقیق، شامل خبرگان و

کارشناسان شاغل در قسمت معاونت استراتژی شرکت

ایران خودرو است. همانطور که در جدول شماره (۳)

**جدول شماره (۳) جامعه آماری تحقیق**

|  |                        |                    |
|--|------------------------|--------------------|
| چهارده تن از خبرگان و کارشناسان قسمت همکاری‌های بین‌الملل شرکت ایران خودرو ( ادارات استراتژی‌های بین‌الملل، همکاری‌های پژوهش و همکاری‌های رنو ) که در زمینه بازارهای خارجی دارای سوابق تحصیلی و کاری ارزنده هستند.             | <b>جامعه آماری اول</b> | <b>جامعه آماری</b> |
| کارشناسانی از قسمت معاونت استراتژی شرکت ایران خودرو که در زمینه مورد بررسی دارای تخصص و دانش هستند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی نمونه‌ی لازم برای انجام این پژوهش ۵۶ نفر به دست آمده است که ۵۰ پرسشنامه برگشت داده شد. | <b>جامعه آماری دوم</b> |                    |

**آمار توصیفی**

دارای سابقه کاری ۱-۵ سال، ۵۸ درصد دارای سابقه

کاری ۵-۱۰ سال و ۲۰ درصد دارای سابقه کاری ۱۰-

۱۵ سال هستند.

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد

که ۲۲ درصد پاسخ دهندگان مونث و ۷۸ درصد مذکر

هستند از این افراد ۱۵ درصد دارای مدرک لیسانس و

۸۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۲ درصد

**جدول شماره (۴) توزیع نمونه‌های آماری**

| نسبی ( درصد ) | مطلق ( تعداد ) | فراوانی                        |
|---------------|----------------|--------------------------------|
|               |                | واحد                           |
| ۲۰٪           | ۱۰             | معاونت صادرات                  |
| ۴۸٪           | ۲۴             | در ادارات همکاری‌های بین‌الملل |
| ۲۰٪           | ۱۰             | واحد بازارهای خارجی            |
| ۱۲٪           | ۶              | ارزیابی                        |

بازارهای خارجی شرکت ایران خودرو توزیع شده

است.

همان طور که در جدول شماره ۴ دیده می‌شود، ۲۰

درصد پرسشنامه‌ها در قسمت معاونت صادرات و ۴۸

درصد در ادارات همکاری‌های بین‌الملل و ۱۲ درصد

در قسمت ارزیابی استراتژی و ۲۰ درصد در واحد



## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

به منظور گردآوری داده‌های مورد نظر از سه پرسشنامه استفاده شده است:

۱- پرسشنامه شماره (۱): به منظور تعیین ضریب اهمیت مناظر کارت امتیازی متوازن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی طراحی شده است. بدین ترتیب، پرسشنامه AHP حاوی شش سوال مقایسه زوجی بین چهار منظر BSC است که بین اعضای جامعه آماری اول توزیع گردیده است.

۲- پرسشنامه شماره (۲): به دلیل اینکه روش AHP در ماتریس با تعداد مؤلفه‌های زیاد برای مقایسه ممکن است از لحاظ نرخ ناسازگاری با مشکل مواجه گردد، برای تعیین وزن استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی، از روش بردار ویژه - که مشکل سازگاری ندارد - استفاده شده که بین اعضای جامعه آماری اول توزیع گردیده است.

۳- پرسشنامه شماره (۳): شامل دو بخش است: بخش اول برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد به وسیله طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و بخش دوم به منظور تعیین وزن شاخص‌ها بر اساس روش اسمارت

طراحی شده است که بین اعضای جامعه آماری دوم توزیع شده است.

## یافته‌های پژوهش

مبنای سنجش ارزیابی عملکرد استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در این تحقیق مدل کارت امتیازی متوازن است. سپس شاخص‌های ارزیابی عملکرد در قالب چهار منظر کارت امتیازی متوازن تعریف شده است. برای تعیین وزن شاخص‌ها و استراتژی‌ها از روش‌هایی نظیر بردار ویژه و AHP و اسمارت استفاده شده است.

## رویکرد AHP

به منظور اینکه به مناظری که اهمیت بیشتری دارند وزن بیشتری داده و در محاسبه امتیاز نهایی لحاظ شود، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی پس از سنجش نظر چهارده تن از کارشناسان و خبرگان در زمینه همکاری بین‌الملل در شرکت ایران خودرو، به کمک نرم‌افزار Expert choice وزن هر یک از مناظر در جدول (۵) به دست آمده است. نرخ ناسازگاری، ۰.۰۶ به دست آمده است؛ یعنی به اولویت‌های حاصل از مقایسات می‌توان اعتماد کرد.

جدول (۵) ماتریس مقایسات زوجی و وزن مناظر مدل BSC

| وزن مناظر | مقایسه زوجی |         |                    |                | مناظر              |
|-----------|-------------|---------|--------------------|----------------|--------------------|
|           | مالی        | مشتری   | فرآیندهای کسب‌وکار | نوآوری و توسعه |                    |
| ۰.۱۳۶     | ۳.۱۷۵۱۲     | ۱.۷۱۰۰۵ | ۱.۳۱۸۵۳            | ۱              | نوآوری و توسعه     |
| ۰.۱۶۴     | ۲.۵۷۴۶۸     | ۱.۷۸۱۳۷ | ۱                  |                | فرآیندهای کسب‌وکار |
| ۰.۲۴۵     | ۲.۱۱۱۳۹     | ۱       |                    |                | مشتری              |
| ۰.۴۵۵     | ۱           |         |                    |                | مالی               |

**تکنیک بردار ویژه:**

تابع بردار ویژه توابع اجتماعی یک روش تصمیم‌گیری گروهی مبتنی بر آرای گروه تصمیم‌گیرنده است که به تازگی با توجه به کاستی‌های روش‌های مشابه چون AHP و... در تعیین اوزان شاخص‌ها مورد توجه واقع شده است. از مزایای روش بردار ویژه، ثبات کامل ماتریس حاصل و بی‌نیازی به انجام آزمون سازگاری است (اصغریور، ۱۳۸۸).

پرسشنامه بردار ویژه در این تحقیق یک ماتریس  $10 \times 10$  است که سطر و ستون‌های آن، استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی شرکت ایران خودرو است و خیرگان و کارشناسان در زمینه مورد نظر، نظرهای خود را به صورت وصفی (بلی / خیر) در پرسشنامه وارد نموده‌اند (جدول شماره ۶).

**جدول شماره (۶) ماتریس بردار ویژه برای استراتژی‌ها**

| استراتژی        | S <sub>1</sub> | S <sub>2</sub> | S <sub>3</sub> | S <sub>4</sub> | S <sub>5</sub> | S <sub>6</sub> | S <sub>7</sub> | S <sub>8</sub> | S <sub>9</sub> | S <sub>10</sub> |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| S <sub>1</sub>  | ۱              |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |
| S <sub>2</sub>  |                | ۱              |                |                |                |                |                |                |                |                 |
| S <sub>3</sub>  |                |                | ۱              |                |                |                |                |                |                |                 |
| S <sub>4</sub>  |                |                |                | ۱              |                |                |                |                |                |                 |
| S <sub>5</sub>  |                |                |                |                | ۱              |                |                |                |                |                 |
| S <sub>6</sub>  |                |                |                |                |                | ۱              |                |                |                |                 |
| S <sub>7</sub>  |                |                |                |                |                |                | ۱              |                |                |                 |
| S <sub>8</sub>  |                |                |                |                |                |                |                | ۱              |                |                 |
| S <sub>9</sub>  |                |                |                |                |                |                |                |                | ۱              |                 |
| S <sub>10</sub> |                |                |                |                |                |                |                |                |                | ۱               |

مجموعه اعداد است: اعداد بالایی هر خانه معرف تعداد افرادی است که آن استراتژی را بر استراتژی ستون عمودی ترجیح داده‌اند و اعداد پایینی در هر خانه معکوس آن است.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، ماتریس کلی مقایسات زوجی کارشناسان از استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی شرکت بصورت جدول شماره (۷) به دست آمده است. در جدول مذکور هر خانه ماتریس نشان دهنده دو

جدول شماره (۷) ماتریس بردار ویژه برای استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی ایران خودرو

|                 | S <sub>1</sub> | S <sub>2</sub> | S <sub>3</sub> | S <sub>4</sub> | S <sub>5</sub> | S <sub>6</sub> | S <sub>7</sub> | S <sub>8</sub> | S <sub>9</sub> | S <sub>10</sub> |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| S <sub>1</sub>  | ۱              | ۹              | ۱۰             | ۹              | ۱۰             | ۱۱             | ۱۰             | ۱۰             | ۸              | ۱۰              |
| S <sub>2</sub>  | ۵              | ۱              | ۹              | ۳              | ۹              | ۸              | ۷              | ۶              | ۵              | ۵               |
| S <sub>3</sub>  | ۴              | ۵              | ۱              | ۵              | ۵              | ۶              | ۴              | ۴              | ۶              | ۶               |
| S <sub>4</sub>  | ۵              | ۱۱             | ۹              | ۱              | ۴              | ۷              | ۳              | ۷              | ۱۰             | ۷               |
| S <sub>5</sub>  | ۴              | ۵              | ۹              | ۱۰             | ۱              | ۹              | ۸              | ۱۰             | ۹              | ۴               |
| S <sub>6</sub>  | ۳              | ۶              | ۸              | ۷              | ۵              | ۱              | ۷              | ۱۱             | ۵              | ۳               |
| S <sub>7</sub>  | ۴              | ۷              | ۱۰             | ۱۱             | ۶              | ۷              | ۱              | ۹              | ۶              | ۴               |
| S <sub>8</sub>  | ۴              | ۸              | ۱۰             | ۷              | ۴              | ۳              | ۵              | ۱              | ۷              | ۴               |
| S <sub>9</sub>  | ۶              | ۹              | ۸              | ۴              | ۵              | ۹              | ۸              | ۷              | ۱              | ۸               |
| S <sub>10</sub> | ۱۰             | ۹              | ۸              | ۷              | ۱۰             | ۱۱             | ۱۰             | ۱۰             | ۶              | ۱               |

پس از تقسیم کسرهای مقایسات زوجی جدول (۷)،

ماتریس تصمیم‌گیری حاصل می‌شود (جدول شماره ۸).

جدول شماره (۸) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژی‌ها D=

| استراتژی        | S <sub>1</sub> | S <sub>2</sub> | S <sub>3</sub> | S <sub>4</sub> | S <sub>5</sub> | S <sub>6</sub> | S <sub>7</sub> | S <sub>8</sub> | S <sub>9</sub> | S <sub>10</sub> |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| S <sub>1</sub>  | 1              | 1.8            | 2.5            | 1.8            | 2.5            | ۱۱/۳           | 2.5            | 2.5            | ۸/۶            | 2.5             |
| S <sub>2</sub>  | ۵/۹            | 1              | 1.8            | ۳/۱۱           | 1.8            | ۸/۶            | 1              | 0.75           | ۵/۹            | ۵/۹             |
| S <sub>3</sub>  | 0.4            | ۵/۹            | 1              | ۵/۹            | ۵/۹            | 0.75           | 0.4            | 0.4            | 0.8            | 0.75            |
| S <sub>4</sub>  | ۵/۹            | ۱۱/۳           | 1.8            | 1              | 0.4            | 1              | ۱۱/۳           | 1              | 2.5            | 1               |
| S <sub>5</sub>  | 0.4            | ۵/۹            | 1.8            | 2.5            | 1              | 1.8            | ۸/۶            | 2.5            | 1.8            | 0.4             |
| S <sub>6</sub>  | ۳/۱۱           | 0.8            | ۸/۶            | 1              | ۵/۹            | 1              | 1              | ۱۱/۳           | ۵/۹            | ۳/۱۱            |
| S <sub>7</sub>  | 0.4            | 1              | 2.5            | ۱۱/۳           | 0.75           | 1              | 1              | 1.8            | 0.8            | 0.4             |
| S <sub>8</sub>  | 0.4            | ۸/۶            | 2.5            | 1              | 0.4            | ۳/۱۱           | ۵/۹            | 1              | 1              | 0.4             |
| S <sub>9</sub>  | 0.75           | 1.5            | ۸/۶            | 0.4            | ۵/۹            | 1.8            | ۸/۶            | 1              | 1              | ۸/۶             |
| S <sub>10</sub> | 0.4            | 1.8            | ۸/۶            | 1              | 2.5            | ۱۱/۳           | 2.5            | 2.5            | 0.8            | 1               |

است. استراتژی‌ها را در مناظر مربوطه قرار داده، وزن نهایی آن‌ها طبق جدول شماره (۹) تعیین گردیده است.

به کمک نرم‌افزار Matlab وزن اولیه استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی ایران خودرو به دست آمده

جدول (۹) وزن نهایی (متوازن شده) استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی

| وزن اولیه استراتژی | وزن منظر × وزن استراتژی مربوطه | وزن نهایی متوازن شده استراتژی | وزن منظر | شماره استراتژی | مناظر BSC           |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------|----------------|---------------------|
| ۰.۱۸۳۹             | ۰.۰۲۵۰۱۰۴                      | ۰.۰۹۷۱۸۶                      | ۰.۱۳۶    | S1             | نوآوری و توسعه      |
| ۰.۰۷۷۷             | ۰.۰۱۰۵۶۷۲                      | ۰.۰۴۱۰۶۲                      |          | S2             |                     |
| ۰.۰۵۱۶             | ۰.۰۰۸۴۶۲۴                      | ۰.۰۳۲۸۸۳                      | ۰.۱۶۴    | S3             | فرآیندهای کسب و کار |
| ۰.۱۰۳۱             | ۰.۰۱۶۹۰۸۴                      | ۰.۰۶۵۷۰۳                      |          | S4             |                     |
| ۰.۱۰۹۳             | ۰.۰۱۷۹۲۵۲                      | ۰.۰۶۹۶۵۴                      |          | S5             |                     |
| ۰.۰۷۵۲             | ۰.۰۱۸۴۲۴                       | ۰.۰۷۱۵۹۲                      | ۰.۲۴۵    | S6             | مشتری               |
| ۰.۱۰۲۸             | ۰.۰۲۵۱۸۶                       | ۰.۰۹۷۸۶۸                      |          | S7             |                     |
| ۰.۰۶۵۹             | ۰.۰۲۹۹۸۴۵                      | ۰.۱۱۶۵۱۵                      | ۰.۴۵۵    | S8             | مالی                |
| ۰.۰۹۲۱             | ۰.۰۴۱۹۰۵۵                      | ۰.۱۶۲۸۳۷                      |          | S9             |                     |
| ۰.۱۳۸۴             | ۰.۰۶۲۹۷۲                       | ۰.۲۴۴۶۹۸                      |          | S10            |                     |
|                    | ۰.۲۵۷۳۴۵۶                      | ۱                             |          |                | جمع کل              |

### شاخص‌های ارزیابی عملکرد

شاخص‌های مؤثر به منظور ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها طی جلسه‌ای با تعدادی از کارشناسان و خبرگان شرکت در زمینه همکاری‌های بین‌الملل شناسایی و به منظور بررسی میزان صحت و درستی شاخص‌های انتخاب شده برای هر استراتژی پرسشنامه‌ای براساس طیف لیکرت طراحی شد و از کارشناسان مربوطه تقاضا گردید نظرهای 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 سؤال‌های پرسشنامه کسب نموده‌اند، از فهرست شاخص‌ها حذف و در نتیجه، شاخص‌هایی که امتیازی بیشتر از میانگین

کسب نموده‌اند به عنوان شاخص نهایی برای ارزیابی عملکرد انتخاب گردیدند.

سپس به منظور به دست آوردن وزن هر شاخص از روش Smart استفاده شد. بدین منظور، در بخش دوم پرسشنامه مذکور از تصمیم‌گیرندگان تقاضا گردید ابتدا کم‌اهمیت‌ترین شاخص را مشخص نموده، به آن وزن ۱۰ را اختصاص دهند و سپس براساس آن به بقیه شاخص‌ها با توجه به میزان اهمیتشان وزنی تا ۱۰۰ اختصاص دهند. در محاسبه اوزان شاخص‌ها پس از اینکه برای هر شاخص میانگین‌گیری انجام شد، اوزان را نرمالیزه کنند؛ به گونه‌ای که  $\sum w_j = 1$  گردد (اصغرپور، ۱۳۸۸: ۳۰). در جدول شماره (۱۰) وزن شاخص‌ها نشان داده شده است.

### جدول شماره (۱۰) وزن شاخص‌های ارزیابی عملکرد

| وزن نهایی شاخص‌ها | وزن اولیه شاخص‌ها | شاخص   |
|-------------------|-------------------|--|
| ۰/۰۵۱۵۳۷          | ۸۱/۸              | نرخ رشد فروش                                       |
| ۰/۰۵۱۵۳۷          | ۸۱/۸              | نرخ رشد فروش در کشورهای اسلامی                     |
| ۰/۰۴۸۰۰۹          | ۷۶/۲              | تیراژ تولید صادراتی                                |
| ۰/۰۴۷۷۵۷          | ۷۵/۸              | نرخ رشد صادرات CBU                                 |
| ۰/۰۴۸۵۱۳          | ۷۷                | نرخ رشد صادرات KD                                  |
| ۰/۰۵۰۶۵۵          | ۸۰/۴              | ارزآوری  |
| ۰/۰۳۹۸۱۹          | ۶۳/۲              | تعداد بازارهای صادراتی                             |
| ۰/۰۳۹۵۶۷          | ۶۲/۸              | تعداد بازارهای کشورهای اسلامی                      |
| ۰/۰۴۶۲۴۵          | ۷۳/۴              | شرکای تجاری در کشورهای اسلامی                      |
| ۰/۰۴۹۰۱۷          | ۷۷/۸              | تنوع پورتفولیوی محصولات                            |
| ۰/۰۵۱۶۶۳          | ۸۲                | سودآوری  |
| ۰/۰۵۸۲۱۶          | ۹۲/۴              | کیفیت خدمات پس از فروش                             |
| ۰/۰۵۵۹۴۸          | ۸۸/۸              | کیفیت خدمات فروش                                   |
| ۰/۰۵۸۸۴۶          | ۹۳/۴              | کیفیت محصولات                                      |
| ۰/۰۴۳۲۲۱          | ۶۸/۶              | تعداد خودروهای ارزان قیمت                          |
| ۰/۰۴۴۱۰۳          | ۷۰                | تنوع محصولات در کلاس A و B (بخش ارزان قیمت کلاس B) |
| ۰/۰۴۱۷۰۹          | ۶۶/۲              | تنوع محصولات در کلاس C و D                         |
| ۰/۰۴۳۹۷۷          | ۶۹/۸              | عملکرد نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش        |
| ۰/۰۴۲۳۳۹          | ۶۷/۲              | تعداد نمایندگی‌های فروش فعال                       |
| ۰/۰۴۳۹۷۷          | ۶۹/۸              | تعداد شرکای تجاری                                  |
| ۰/۰۴۳۳۴۷          | ۶۸/۸              | تعداد شرکای همکار در بخش طراحی و توسعه             |
| ۱                 |                   | جمع کل   |

استراتژی از طریق داده‌های واقعی مستخرج از آمارها و گزارش‌های عملکرد شرکت ایران خودرو در سال‌های ۸۸ و ۸۹ به دست آمده است. امتیاز هر شاخص از

در این تحقیق، برای سنجش امتیاز چهار منظر مدل BSC به توسعه استراتژی‌ها و شاخص‌های هر منظر پرداخته شده است. اندازه شاخص‌های مورد بررسی هر

هدف صادراتی در نظر گرفته شده است. در برنامه سال ۱۳۸۸، ۴۳ بازار هدف صادراتی بوده است که ۲۳ بازار تحقق یافته و در سال ۱۳۸۹ از ۴۵ بازار صادراتی ۱۸ بازار تحقق یافته است.

مقایسه عملکرد شرکت ایران خودرو در سال تحت بررسی با هدف تعیین شده شرکت در آن سال بدست آمده است. برای مثال، شاخص تعداد بازارهای صادراتی بیانگر تعداد بازارهایی است که شرکت به آنها صادرات داشته، به بازارهای خارجی که به عنوان

### جدول شماره (۱۱) عملکرد و برنامه شرکت ایران خودرو در سال های ۸۸ و ۸۹

| سال ۸۹ |     | سال ۸۸ |     | شاخص  |
|--------|-----|--------|-----|---|
| عملکرد | هدف | عملکرد | هدف |   |
| ۱۸     | ۴۵  | ۲۳     | ۴۳  | بازار صادراتی                                     |
| ۹      | ۲۶  | ۱۴     | ۲۵  | تعداد بازارهای کشورهای اسلامی                     |
| ۸۴     | ۱۸۸ | ۸۳     | ۱۸۰ | نمایندگی فروش و خدمات پس از فروش بازارهای صادراتی |

BSC امتیاز آن منظر را تشکیل داده است. بدین ترتیب، نمره های مناظر در مدل حاصل شده است. مدل BSC مناسب برای ارزیابی عملکرد استراتژی های ورود به بازارهای خارجی شرکت ایران خودرو در جدول شماره (۱۲) نشان داده شده است.

میانگین امتیازات شاخص ها در دو سال تحت بررسی به عنوان اندازه شاخص ها استفاده شده است. میانگین اعداد حاصله در واقع میزان تغییرات سال های تحت بررسی را به دست می دهد. میانگین موزون مقادیر شاخص های هر استراتژی به عنوان امتیاز آن استراتژی و میانگین موزون استراتژی های هر منظر

### جدول شماره (۱۲) جدول ارزیابی استراتژیک بر اساس مدل تحقیق

| مناظر BSC      | استراتژی   | وزن موزون استراتژی | شاخص ها  | وزن شاخص | تحقق هدف سال ۸۸ | تحقق هدف سال ۸۹ | میانگین | تحقق استراتژی | امتیاز مناظر bsc |
|----------------|--|--------------------|--|----------|-----------------|-----------------|---------|---------------|------------------|
| نوآوری و توسعه | توانمندسازی بخش طراحی و توسعه (از طریق توسعه محصولات، پلنفرم و قوای محرکه) (S <sub>1</sub> ) | 0.097186           | تعداد شرکای همکار در بخش طراحی و توسعه             | 0.045826 | %۱۰۰            | %۱۰۰            | %۱۰۰    | ۰.۵۷          | ۰.۶۲             |
|                |  |                    | تنوع محصولات در کلاس A و B (بخش ارزان قیمت کلاس B) | 0.044107 | %۱۲             | %۱۲             |         |               |                  |
|                | توسعه همکاری های استراتژیک با خودروسازان جهانی (S <sub>۲</sub> )                             | 0.041062           | تعداد شرکای تجاری                                  | 0.044248 | %۵۰             | %۵۰             | %۵۰     | ۰.۷۴          |                  |
|                |  |                    | تنوع پورتفولیوی محصولات                            | 0.048743 | %۱۰۰            | %۹۵             |         |               |                  |

|      |      |      |          |                               |          |   |  |   |   |  |
|------|------|------|----------|-------------------------------|----------|---|--|---|---|--|
| ۰.۴۷ | ۰.۳۲ | ٪۴۶  | ٪۴۵      | ٪۴۶                           | 0.042422 | تعداد نمایندگی‌های فروش فعال                | 0.032883   | چابک سازی زنجیره تامین برای توسعه و بهبود فرآیند صادرات (S <sub>3</sub> ) | فرآیندهای کسب و کار   |  |
|      |      | ٪۲۰  | ٪۲۱      | ٪۱۹                           | 0.044669 | عملکرد نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش |  |   |   |  |
|      | ۰.۶۲ | ۰.۶۲ | ٪۵۳      | ٪۷۰                           | ٪۳۵      | 0.0479                                      | تیراژ تولید  | 0.065703  |   | ارتقاء برند شرکت ایران خودرو و محصولات آن در بازار هدف (S <sub>4</sub> ) |
|      |      |      | ٪۶۷      | ٪۶۹                           | ٪۶۴      | 0.058997                                    | کیفیت محصولات                                      |   |   |  |
|      |      |      | ٪۳۸      | ٪۴۰                           | ٪۳۵      | 0.058435                                    | کیفیت خدمات پس از فروش                             |   |   |  |
|      | ۰.۴۰ | ۰.۴۰ | ٪۹۵      | ٪۹۰                           | ٪۱۰۰     | 0.048743                                    | تنوع پورتفولیوی محصولات                            | 0.069654  |   | بهبود کیفیت خدمات فروش و سطح خدمات پس از فروش (S <sub>5</sub> )          |
|      |      |      | ٪۵۸      | ٪۶۰                           | ٪۵۵      | 0.056469                                    | کیفیت خدمات فروش                                   |   |   |  |
|      |      |      | ٪۳۸      | ٪۴۰                           | ٪۳۵      | 0.058435                                    | کیفیت خدمات پس از فروش                             |   |   |  |
|      | ۰.۵۲ | ۰.۳۷ | ٪۱۲      | ٪۱۲                           | ٪۱۲      | 0.043124                                    | تعداد خودروهای ارزان قیمت                          | 0.071592  |   | طراحی و توسعه خودرو ارزان قیمت (S <sub>6</sub> )                         |
|      |      |      | ٪۱۲      | ٪۱۲                           | ٪۱۲      | 0.044107                                    | تنوع محصولات در کلاس A و B (بخش ارزان قیمت کلاس B) |   |   |  |
|      |      |      | ٪۸۸      | ٪۸۸                           | ٪۸۸      | 0.041719                                    | تنوع محصولات در کلاس C و D                         |   |   |  |
|      |      | ۰.۶۴ | ۰.۶۴     | ٪۹۵                           | ٪۹۰      | ٪۱۰۰  | 0.048743   | تنوع پورتفولیوی محصولات   |   | 0.097868   |
| ٪۳۸  |      |      |          | ٪۴۰                           | ٪۳۵      | 0.058435                                    | کیفیت خدمات پس از فروش                             |   |   |  |
| ٪۳۳  |      |      |          | ٪۵۰                           | ٪۱۵      | 0.051552                                    | نرخ رشد فروش در کشورهای اسلامی                     | 0.116515  | توسعه همکاری‌های استراتژیک با کشورهای اسلامی (S <sub>8</sub> )              |  |
| ٪۴۶  | ٪۳۵  | ٪۵۶  | 0.039191 | تعداد بازارهای کشورهای اسلامی |          |   |  |   |   |  |
| ٪۶۷  | ٪۶۷  | ٪۶۷  | 0.046355 | شرکای تجاری در کشورهای اسلامی |          |   |  |   |   |  |
| ۰.۲۵ | 0.18 | ٪۴   | ٪۳۱      | ٪-۲۳                          | 0.050007 | ارز آوری                                    | 0.162837   | توسعه صادرات مستقیم و غیرمستقیم (S <sub>9</sub> )                         |   |  |
|      |      | ٪۳۵  | ٪۵۰      | ٪۲۰                           | 0.05099  | سود آوری                                    |  |   |   |  |
|      |      | ٪۰   | ٪۱۷      | ٪-۱۸                          | 0.047338 | نرخ رشد صادرات CBU                          |  |   |   |  |
|      |      | ٪۱۱  | ٪۵۲      | ٪-۳۱                          | 0.048883 | نرخ رشد صادرات KD                           |  |   |   |  |
|      | 0.16 | 0.16 | ٪۴۷      | ٪۴۰                           | ٪۵۳      | 0.039472                                    | تعداد بازارهای صادراتی                             | 0.244698  | ایجاد، توسعه و سودآور نمودن سایت‌های تولیدی در بازار هدف (S <sub>10</sub> ) |  |
|      |      |      | ٪۴       | ٪۳۱                           | ٪-۲۳     | 0.051552                                    | نرخ رشد فروش                                       |   |   |  |
|      |      |      | ٪۵۳      | ٪۷۰                           | ٪۳۵      | 0.0479                                      | تیراژ تولید  |   |   |  |
|      |      |      | ٪۰       | ٪۱۷                           | ٪-۱۸     | 0.047338                                    | نرخ رشد صادرات CBU                                 |   |   |  |
|      |      | ٪۱۱  | ٪۵۲      | ٪-۳۱                          | 0.048883 | نرخ رشد صادرات KD                           |  |   |   |  |

### نتیجه‌گیری

نموده، 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 است لیکن یکی از گام‌های مهم در ارزیابی

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

دست یابد، که این نشان‌دهنده راندمان ضعیف ایران خودرو در خصوص نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش است.

حدود ۲۵ درصد از فروش شرکت‌های بزرگ خودروسازی از بخش خدمات پس از فروش است. همان‌طور که از عملکرد شرکت ایران خودرو در شاخص کیفیت خدمات پس از فروش مشاهده می‌گردد، در این زمینه چندان موفق عمل نکرده است و لذا این استراتژی به بازنگری نیاز دارد.

با توجه به این موضوع که یکی از استراتژی‌های مورد توجه شرکت در سال‌های اخیر، توسعه همکاری استراتژیک با کشورهای اسلامی و تولید برند مشترک اسلامی است و کشورهای اسلامی معمولاً دارای درآمد سرانه پایینی هستند، مهمترین شاخص یا عامل تاثیرگذار در نفوذ و توسعه بازار در این کشورها، ارائه خودرو ارزان قیمت است. ضمناً وجود اشتراک فرهنگی می‌تواند تسهیل‌کننده این مسیر باشد. تولید خودرو ارزان قیمت چند مؤلفه مهم دارد که مهمترین آنها، پلتفرم است. برای دستیابی به خودرو ارزان قیمت باید پلتفرمی استفاده شود که دارای قابلیت به کارگیری در کلاس‌های A و B (از نظر سایز و اندازه، کلاس A مثل ماتیز و MVM، کلاس B مثل ۲۰۶ و پراید است) را داشته باشد.

مؤلفه مهم دیگر قوای محرکه است که بر تولید خودرو ارزان قیمت تاثیرگذار است؛ هرچه قوای محرکه دارای مکانیزم ساده‌تری باشد، با تولید انبوه، بهای تمام شده پایین‌تری خواهد داشت. گاهی اوقات تکنولوژی‌های نوین به کار رفته در قوای محرکه باعث هزینه تمام شده اولیه بالایی برای خودرو خواهند بود، ولی با تولید انبوه می‌توان بهای تمام شده آن را پایین آورد.

عملکرد شناسایی شاخص‌ها و متغیرهایی است که باید سنجش شوند. در این پژوهش راه شناسایی و تبیین و تحلیل شاخص‌های ارزیابی عملکرد در مدل کارت امتیازی متوازن بیان شده است. براساس نتایج بدست آمده از کارت امتیازی متوازن می‌توان نتایجی به شرح زیر ارائه داد:

همان‌طور که در جدول شماره ۱۰ دیده می‌شود، شرکت در استراتژی چابک‌سازی زنجیره تامین عملکرد مناسبی نداشته است و این از عوامل متعددی نشأت می‌گیرد. یک عامل، عملکرد شرکت در توسعه همکاری‌های استراتژیک با خودروسازان جهانی (S<sub>۲</sub>) است؛ با عنایت به اینکه همکاری استراتژیک با خودروسازان جهانی در دو زمینه است:

- ۱- در زمینه تکنولوژی؛
- ۲- در زمینه استفاده از شبکه فروش و خدمات پس از فروش.

با توجه به شاخص‌های ارزیابی این استراتژی ملاحظه می‌گردد که شرکت در شاخص تعداد شرکای تجاری چندان موفق عمل نکرده و در نتیجه نتوانسته است از شبکه فروش و خدمات پس از فروش خودروسازان جهانی به شکل مؤثری استفاده کند.

عامل دیگر عملکرد ضعیف و توزیع نامناسب نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو در بازارهای خارجی است، زیرا نمایندگی فروش بخشی از زنجیره تامین بوده، عملکرد این نمایندگی‌ها در تسریع عملکرد صادراتی مؤثر است. با توجه به شاخص جهانی "یک نمایندگی فروش و خدمات پس از فروش به ازای ۱۰۰۰ دستگاه فروش" دیده می‌شود که شرکت در این خصوص چندان موفق نبوده است و با وجود داشتن نمایندگی‌هایی بیش از شاخص بیان شده، نتوانسته است به میزان فروش بیشتر



۴- احمدی، پرویز؛ کرناثیج، اسدالله؛ میرشریفی، فاطمه سادات. (۱۳۸۷). صادرات در صنعت پلاستیک با استفاده از شیوه‌های بازاریابی بین‌الملل، پیام مدیریت، ش ۲۶، صص ۱۱۹-۱۴۴.

۵- اصغرپور محمدجواد. (۱۳۸۸). «تصمیم‌گیری‌های چند معیاره»، تهران: موسسه انتشارات دانشگاه تهران.

۶- بابایی زکیلکی، محمدعلی. (۱۳۸۲). بازاریابی بین‌المللی، تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.

۷- بخت‌یاوران، امیر. (۱۳۸۵). استفاده از روشی یکپارچه برای همراستاسازی کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل EFQM و پیاده‌سازی آن در شرکت انفورماتیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، به راهنمایی دکتر حسام‌الدین ذگردی.

۸- حقیقی، محمد. (۱۳۸۴). بازرگانی بین‌المللی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.

۹- رفیع‌زاده بقرآباد، علاء‌الدین. (۱۳۸۷). «مدیریت عملکرد و توسعه یافتگی سازمان‌ها (مطالعه موردی و تجربه عملی)»، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، ۱۵-۱۶ می ۲۰۰۷، صص ۱-۳۲.

۱۰- سجادی، حانیه سادات؛ حریری، محمدحسین؛ کریمی، سعید؛ برات‌پور، سارا. (۱۳۸۷). «خودارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی - درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی استان اصفهان با استفاده از مدل تعالی سازمان سال ۱۳۸۵»، پژوهش در پزشکی (مجله پژوهشی دانشکده پزشکی)، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات

در طراحی خودرو ارزان قیمت، عامل مؤثر دیگر در این استراتژی، زنجیره تامین است.

با توجه به نتایج کارت امتیازی متوازن، مشاهده می‌گردد کوشش شرکت ایران خودرو در سال‌های اولیه ورود به بازارهای خارجی برای شناخته شدن برند این شرکت تا حدودی موفقیت‌آمیز بوده است و به منظور موفقیت در استراتژی جدید؛ یعنی صادرات اقتصادی باید در زمینه‌های کیفیت محصولات، خدمات فروش و پس از فروش، عملکرد نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش، چابک‌سازی زنجیره تامین و تولید خودرو ارزان قیمت، یا به عبارتی شاخص تنوع پورتفولیوی محصولات A و B (بخش ارزان قیمت B) برنامه‌ریزی اصلاحی داشته باشد.

#### منابع:

۱- آسیان، سبجان؛ همتی، محمد؛ سمندی‌زاده، کوروش. (۱۳۸۸). «ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی»، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، ش ۷۷، صص ۱-۲۰.

۲- ابراهیمی مریم. (۱۳۸۴). بررسی رابطه همراستایی مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن و عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

۳- ابن‌رسول، سیداصغر؛ فرزاد، طرهانی؛ اسماعیل لطفی. (۱۳۸۷). روش پیاده‌سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های صنعتی، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، صص ۱-۲۰.

- 18- Andersen O.& A. Buvik, (2002), Firm s' Internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Review* 11 PP. 347- 363
- 19- Asmussen Christian g.& Gabriel R .G. Benito& Bent Petersen, (2009), Organizing foreign market activities: From entry mode choice to configuration decisions, *International Business Review* 18 ,PP. 145-155
- 20- Chen homin& chia- Wen Hsu, (2009), internationalization, resource allocation and firm performance, *industrial marketing management*, PP. 1-8.
- 21- Huange Hoa- chen, (2009) , Designing a knowledge- based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective, *Expert Systems with Applications* 36PP.209-218
- 22- Kaplan Robert S.& David P. Norton, (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, January- February PP.75-85
- 23- Michalska J., (2005), The usage of the Balanced Scorecard the estimation of the enterprise's effectiveness, *Journal of Materials processing Technology* , PP.751-753
- 24- Morschett Drik& Hanna Schramm-Klein& Bernhard Swoboda, (2010), Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice?, *journal of international management* 16PP. 60-70
- 25- Qure Diego& Enrique Claver& Rosario Andreu, (2007), Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm- specific factors, *International Business Review* 16, PP.362-376.
- 26- Somlev ilian P., Yasuo Hoshino (2005), influence of location factors on establishment and ownership of foreign investments: The case of the Japanese manufacturing firms in Europe, *International Business Review* 14 , PP. 577-598
- بهداشتی - درمانی شهید بهشتی، دوره ۳۲، ش ۳، صص ۲۲۷-۲۳۱.
- ۱۱- صفایی قادیکلایی، عبدالحمید؛ میزانی، ندا. (۱۳۸۷). «طراحی نه طرح برای ارزیابی عملکرد گروه آموزشی مدیریت در دانشگاه‌های دولتی کشور»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، ش ۴ (پیاپی ۳۱)، صص ۱۰۱-۱۲۴.
- ۱۲- ظرافت انگیز لنگرودی، مجید؛ صابر، ساعتی؛ عزیزاله، معماریانی. (۱۳۸۷). ارزیابی صحت نتایج از روش EFQM توسط مدل‌های DEA، *مجله علوم پایه دانشگاه آزاد اسلامی (JSIAU)*، سال ۱۸، ش ۷۰/۲، صص ۱۱-۲۳.
- ۱۳- کاپلان، رابرت اس؛ دیوید پی. نورتون. (۱۳۸۷). *سازمان استراتژی محور، پرویز بختیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هفتم.*
- ۱۴- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری. (۱۹۹۱). *اصول بازاریابی، بهمن فروزنده. (۱۳۸۳). تهران: آتروپات، چاپ پنجم.*
- ۱۵- مهرگان، محمدرضا؛ محمود، دهقان نیری. (۱۳۸۸). «مدل راهبردی ارزیابی موسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی»، ش ۵۲، صص ۵۵-۷۹.
- 16- Agarwal N. P& sonia Agarwal, October (2003), Value Balanced Score Card - A Tool of Performance Appraisal, *The chartered accountant*, PP. 417-422
- 17- Ahmed Zafar U& Osman mohamad& Brian Tan& James p. Johnson, (2002), International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms, *journal of Business research* 55, PP. 805-813