

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل راهبردی مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده شهر صنعتی کاوه بارویکرد کارت امتیازی متوازن از دیدگاه مدیران

حسین غفاری

گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
ghaffari.saveh@yahoo.com

ابراهیم‌علی رازینی*

استادیار، گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
a_razini@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۷

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۵/۱۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۱۸

چکیده

هدف اصلی در این تحقیق، شناسایی عوامل راهبردی مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده با رویکرد کارت امتیازی متوازن از دیدگاه مدیران در این بنگاه‌هاست. این تحقیق کاربردی و توصیفی است داده‌های آن در آبان‌ماه و آذرماه سال هزار و سیصد و نود و چهار جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق ۷۰ بنگاه صنعتی است. روش انتخاب نمونه آماری بصورت تصادفی ساده است و بنگاه‌های انتخاب شده در نمونه آماری براساس تعداد بنگاه‌های هر شهر صنعتی به صورت تصادفی ساده انتخاب شده است و در مجموع ۶۰ بنگاه مورد بررسی قرار گرفته شد. داده‌های این تحقیق از طریق پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۳۵ پرسش است جمع‌آوری شده است. در تحلیل این داده‌ها از نرم‌افزار spss ۲۰ استفاده شده است. تحلیل این داده‌ها شامل آمارهای توصیفی است که به سطح تحصيلات مدیران این بنگاه‌ها می‌پردازد. در تحلیل استنباطی و آزمون سؤالات این تحقیق از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. با توجه به نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرنوف از آزمون دوجمله‌ای جهت پاسخگویی به سؤال‌های مربوط به مؤلفه‌ها و برای بررسی سؤال‌های مربوط به ابعاد از آزمون t تک نمونه و همچنین از آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل راهبردی استفاده شده است. در پایان با بررسی نتایج بدست آمده می‌توان گفت بنگاه‌های کوچک و زود بازده از حیث توازن در منظرهای مختلف ارزیابی متوازن در وضعیت مناسبی قرار دارند و نظر مدیران در این رابطه بیانگر توجه همگن به هر چهار منظر (بعد) اصلی در این شیوه است. ولیکن، عوامل راهبردی تأثیرگذاری وجود دارد که از دید مدیران مخفی مانده و توسط مدیران بنگاه مورد کم‌توجهی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

بنگاه‌های کوچک و زود بازده؛ عوامل راهبردی؛ مدیریت راهبردی؛ کارت امتیازی متوازن؛ شهر صنعتی کاوه.

۱- مقدمه

جهت کوچکی، دارای انعطاف‌پذیری بالایی هستند، که خود باعث تنوع‌بخشی خصوصیت، تولید درآمد، ایجاد اشتغال و کاهش فقر می‌گردند. SMEها محل رشد و توسعه کارآفرینی، نوآوری و ریسک‌پذیری هستند که خود پایه‌ای برای رشد بلندمدت و حرکت برای بزرگتر شدن شرکت می‌باشد [۲]. شرکت‌ها و بنگاه‌های کوچک و متوسط بدلیل کوچک‌بودن و چابکی در اعمال تغییرات تحول سازمانی، توانایی زیادی در ایجاد هماهنگی با محیط و شرایط متغیر امروزی دارند و فعالیت این سازمان‌ها در پایداری اقتصادی و متوازن کردن بخش‌های مختلف اقتصاد کشورها تأثیر بسزایی دارد [۳]. هدف اصلی در این تحقیق شناسایی عوامل راهبردی مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده از دیدگاه مدیران با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن است. تا با شناسایی و رتبه‌بندی این عوامل، شرایط بهبود عملکرد و بقاء این بنگاه‌ها را در بازارهایشان فراهم کرد.

بحث بنگاه‌های کوچک و متوسط SME به اواخر دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰ میلادی یعنی زمانی که بحث‌های توسعه مطرح می‌شود، بر می‌گردد. علت عمده توجه به SMEها بیشتر مسأله ایجاد اشتغال و کاهش فقر است. همه کشورها در مقاطع خاصی به این بنگاه‌ها توجه داشته‌اند؛ کشورهای آمریکای لاتین زمانی که بحث توسعه مطرح شد، یا کشورهای سوسیالیستی زمانی که خواستند بازارشان را به بازار آزاد تبدیل کنند و حتی کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند ژاپن، آلمان و فرانسه در یک مقطع خاصی توجه‌شان به سمت بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده است [۱]. براساس گزارش unido شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۰ درصد از کسب و کارهای جهان و حدود ۵۰ الی ۶۰ درصد از کارمندان جهان را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین آنها در معرفی فناوری‌های جدید و روش‌های مدیریتی نقش مهمی ایفا نموده و از طرفی به

* نویسنده مسئول

۲- مباحث نظری

مفهوم واحدهای زودبازده تا حدود زیادی برای آنان که دستی در بازار اقتصاد دارند روشن است. بنگاه‌های زودبازده، واحد کارگاهی است که نیاز به سرمایه اندک، فناوری، ابزار و لوازم نه چندان پیچیده و پیشرفته دارد که در حین حال به سهولت و با قیمت ارزان بدست می‌آید و نیروی انسانی محدود که از حداقل مهارت برخوردار باشند و با استفاده از مجموعه ابزار و وسایل یاد شده و در فضای کسب و کار مناسب، محصول و بازده مورد نظر در مدتی اندک حاصل و وارد بازار می‌شود و سرمایه‌ای که در راه تولید به کار رفته، مدت زمان زیادی در چرخه تولید نخواهد ماند و مجدداً محصولات بدست آمده در بازار تبدیل به سرمایه شده و بار دیگر در رشته‌ای از صنعت و حرفه زودبازده به کار می‌رود [۱۲].

بنگاه‌های کوچک و کارآفرین به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارند، از کارکردهای بی‌بدیلی برخوردارند. شرکت‌های کوچک از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار بوده و کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری بیشتری در آنها صورت می‌گیرد. این شرکت‌ها راحت‌تر می‌توانند خود را با تغییرات پرشتاب محیطی تطبیق داده و نسبت به مؤلفه‌های محیطی مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فناوری، سیاسی و قانونی سریع‌تر واکنش نشان دهند. در بسیاری از کشورهای جهان توجه خاصی به این گروه از بنگاه‌ها دارند و با مطالعه و بررسی مسائل و مشکلات آنها، سعی شده است تا از مزیت‌های گوناگون این شرکت‌ها استفاده شود [۱۱].

مطالعات و بررسی‌ها نشان داده‌اند که درصد زیادی از این بنگاه‌ها در طول زمان توان رقابت و بقا خود را از دست داده و یا در همان سال‌های ابتدایی با شکست مواجه می‌شوند. و تاکنون مطالعات زیادی در مورد مزایا و نقش بنگاه‌های کوچک در اقتصاد کشور صورت گرفته است که مزایای کاربردی و عملی و تجربه شده زیادی نیز به دنبال داشته است. در ادامه به برخی از زمینه‌هایی که اهمیت این بنگاه‌ها را برای مطالعه و تحقیق نشان می‌دهد اشاره شده است.

۱. بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل تخصصی‌شدن کارهایشان، بیشترین خلاقیت، نوآوری و تحقیقات کاربردی را در جهت تنوع بخشیدن به تولیدات و کسب بازارهای جدید از خود نشان می‌دهند، این خصلت بنگاه‌های کوچک و متوسط تحت نام "کارآفرینان خلاق" معروفیت جهانی دارد، بعنوان مثال در سال ۱۹۹۳ در هندوستان بیش از ۹۰ درصد از تحقیقات کاربردی و نوآوری‌های صنعتی انجام شده به بنگاه‌های کوچک و متوسط تعلق داشته است.
۲. بسیاری از پیشرفت‌ها ناشی از اختراعات کوچک و در عین حال دقیق است و چون بکارگیری و فروش اینگونه پیشرفت‌های کوچک و دقیق برای صنایع غول‌پیکر قابل توجه نیست چنین فرصت‌هایی در خلق نوآوری جدید مورد بی‌توجهی صنایع بزرگ قرار می‌گیرد و خلاء می‌تواند توسط بنگاه‌های کوچک و متوسط به خوبی رفع شود.

۳. فرایند دیوان‌سالاری موجود در شرکت‌های بزرگ، موجب تحمیل هزینه‌های اضافی در تولید نوآوری می‌شود که در نهایت، مانع فعالیت‌های نوآوری و انتقال اختراعات از نظام صنایع بزرگ به نظام بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌گردد [۱۳].

بررسی سوابق و نتایج تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق با ایجاد زمینه و پایه‌ای مناسب جهت درک بهتر و صحیح‌تر نسبت به موضوع بنگاه‌های کوچک و زودبازده تحلیل و ارزیابی صحیح‌تری نسبت به این تحقیق می‌دهد. در تحقیق بررسی شده خارجی که اخیراً در سال ۲۰۱۳ انجام شده بر اهمیت ارتباط شبکه‌ای و روابط تعاونی این بنگاه‌ها در افزایش عملکرد نوآوران آنها تأکید شده است. در این مطالعه به رفع کمبود یک بررسی در این رابطه با همکاری و طراحی ابعاد گوناگون این موضوع و بررسی ۳۷۱ بنگاه کوچک و متوسط انگلستان پرداخته و در پایان نتیجه می‌گیرد که همکاری‌های تعاونی در طیف وسیعی از فعالیت‌های تولیدی، زنجیره ارزشمندی برای تسهیل قابلیت نوآوری در این بنگاه‌ها است [۱۵]. تحقیقی که در سال ۲۰۱۲ انجام شده به موضوع تشخیص اثرات تجارت الکترونیک در بازاریابی و عملیات و همچنین چگونگی تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تایوان می‌پردازد. در این تحقیق با بررسی یکصد و ده شرکت تایوانی و با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون اطلاعات جمع‌آوری شده نقش و میزان تأثیر تجارت الکترونیک در این شرکت‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد [۱۶].

در تحقیقی با عنوان: مطالعه موردی طرح توسعه تأمین مالی اسلامی برای شرکت‌های کوچک و متوسط در یک کشور در حال توسعه. محقق به نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در ایجاد اشتغال و رشد تولید ناخالص داخلی کشورهای در حال توسعه پرداخته و اظهار می‌کند که دولت همراه با دانشگاه باید به‌عنوان شریک راهبردی بانک‌های اسلامی در کاهش اطلاعات ناصحیحی که باعث عدم اختصاص منابع و اعطای وام به شرکت‌های کوچک و متوسط می‌گردد عمل کنند. در پایان اعلام می‌کند که این پژوهش به‌طور عمده با تمرکز بر ریسک عملیاتی و چگونگی کاهش هزینه‌های عملیاتی و توزیع منابع مالی به شرکت‌های کوچک و متوسط صورت گرفته است [۱۷].

در تحقیقی که در سال ۲۰۱۲ توسط حقه‌گویا، علی و همکاران با عنوان عوامل موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده انجام شده است اشاره کرد در این تحقیق بنگاه‌های کوچک و زودبازده براساس سه محور اصلی ویژگی‌های کارآفرین (کارآفرینی و مهارت‌های آموزش و پرورش)، محیط و ویژگی‌های سازمانی (اندازه شرکت و اتصال به منابع سرمایه)، کسب و کار (شرایط بازار و فناوری) مورد بررسی قرار گرفته‌اند [۱۹].

تحقیق دیگری در سال ۱۳۹۱ با عنوان تأثیر بنگاه‌های کوچک و زودبازده بر روی اشتغال و تولید توسط رافع و همکاران صورت گرفته که

روش ارزیابی متوازن یکی از پرکاربردترین و موفق‌ترین روش‌ها در ارزیابی و برنامه‌ریزی سازمان‌هاست. براساس این روش، کاپلان و نورتون به‌عنوان بنیانگذاران این روش معتقدند برای سنجش عملکرد یک سازمان، باید بر چهار حوزه اصلی مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد متمرکز شد.

۱. منظر مالی: در سازمان‌های انتفاعی نشان‌دهنده اجرای موفقیت‌آمیز سه منظر دیگر است و در سازمان‌های غیرانتفاعی نشان‌دهنده کارایی و نزدیکی دستاوردها به اهداف برنامه‌ریزی شده است.
۲. منظر مشتری: که فارغ از انتخاب هر یک از مضامین راهبردی، سنجه‌هایی آن عبارتند از: رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار و جذب و نگهداری مشتری.
۳. منظر فرایندهای داخلی: شامل فرایندهایی که سازمان‌ها با برتری یافتن در آنها می‌توانند برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ارزش‌آفرینی کنند.
۴. منظر یادگیری و رشد: در واقع این منظر توانمندسازی سازمان برای موفقیت در سه منظر دیگر است [۸].

این تحقیق نیز در راستای این روش سعی می‌کند به پرسش‌های ذیل پاسخ دهد.

- از منظر مالی، عوامل مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده کدامند؟
- از منظر مشتری، عوامل مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده کدامند؟
- از منظر فرایندهای داخلی، عوامل مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده کدامند؟
- از منظر رشد و یادگیری، عوامل مؤثر در موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده کدامند؟

پس از بررسی و تحلیل داده‌ها در مورد تأثیر افزایش بنگاه‌های کوچک و زودبازده بر اشتغال، تولید و سود نتیجه می‌گیرند که:

- این امر تأثیر مثبت و مستقیم بر تولید دارد، زیرا با افزایش این بنگاه‌ها خود اشتغالی افزایش پیدا می‌کند و این امر موجب افزایش اشتغال کلی جامعه می‌شود و با افزایش اشتغال می‌توان گفت که هزینه‌های شرکت افزایش می‌یابد و این امر بر روی قیمت محصولات تولیدی اثر می‌گذارد و موجب افزایش قیمت‌ها می‌گردد، از طرف دیگر با افزایش قیمت محصولات، سود شرکت نیز افزایش پیدا می‌کند و موجب افزایش تولید شرکت‌ها و بنگاه‌های تولیدی می‌شود.
- بنگاه‌های کوچک و زودبازده می‌توانند تأثیر مثبت و مستقیم بر تولید داشته باشند اما به شرط آنکه در یک برنامه زمان‌بندی شده دقیق جای بگیرد و با یک نظارت قوی به انجام برسد، در غیر اینصورت نه تنها تأثیر مثبت خود را از دست می‌دهد بلکه می‌تواند تأثیر منفی و مخربی بر تولید و اشتغال بگذارد [۱۰].

در تحقیق دیگری که توسط، فکور، بهمن و انصاری، محمدتقی در سال ۱۳۸۹ انجام شده به بررسی روش‌ها و منابع کسب فناوری در بنگاه‌های کوچک منتخب ایران پرداخته و در پایان نتیجه می‌گیرد که مهم‌ترین روش کسب فناوری در این شرکت‌ها خرید ماشین‌آلات و تجهیزات است که از شرکت‌های صنعتی به‌عنوان مهم‌ترین منابع کسب فناوری تهیه می‌کنند و در مرحله بعد استفاده از خدمات مشاوره از شرکت‌های خدمات مهندسی دومین روش ترجیحی آنها برای کسب فناوری است و روش‌هایی از قبیل خرید لیسانس و برون‌سپاری تحقیق و توسعه از رواج بسیار کمتری در این شرکت‌ها برخوردار است [۱۴].

جدول ۱- الگوی تحلیلی/ عملیاتی تحقیق

| ابعاد | مؤلفه | شاخص |
|----------------------|--|--|
| منظر مالی | ۱- شفاف بودن سیستم مالی | سلامت پرسنل، محاسبه سود و زیان |
| | ۲- استفاده از قوانین جدید در سیستم مالی | پیروی از قوانین، استفاده از معافیت‌های مالیاتی |
| | ۳- اهداف مالی روشن | قابل اندازه‌گیری بودن، دست‌یافتنی بودن |
| | ۴- استفاده بهینه از منابع | صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش درآمد، نقدینگی بنگاه |
| منظر مشتری | ۵- قیمت | درآمد مشتری، رضایت مشتری |
| | ۶- تحویل به موقع | افزایش جایگاه بنگاه، افزایش سهم بازار |
| | ۷- بسته‌بندی مناسب | ارتقای فروش، جلب توجه مشتری، حفظ و نگهداری محصول، توصیف محصول |
| منظر فرایندهای داخلی | ۸- ایجاد سیستم بهره‌وری | حداکثر استفاده بهینه از منابع و نیروی انسانی، کاهش هزینه‌های تولید، افزایش سهم بازار |
| | ۹- کیفیت | جامع بودن برنامه کنترل کیفیت، حفظ و ارتقاء کیفیت، اهمیت دادن به وظیفه کنترل کیفیت |
| | ۱۰- استفاده از فناوری‌های جدید در تولید | همانگی با مسائل اجتماعی محیط بنگاه، بازدهی فناوری، همانگی استانداردها سطح زندگی، همانگی با محیط‌زیست |
| | ۱۱- جمع‌آوری ثبت و به‌کارگیری اطلاعات تخصصی | بهبود فرایند تولید، کمک به برنامه‌ریزی |
| منظر یادگیری و رشد | ۱۲- به روز بودن دانش و مهارت | افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش اثربخشی کارکنان، توسعه فرهنگ سازمان |
| | ۱۳- مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی | همکاری با یکدیگر، همکاری با مدیریت، درگیری ذهنی |

۴- یافته‌ها

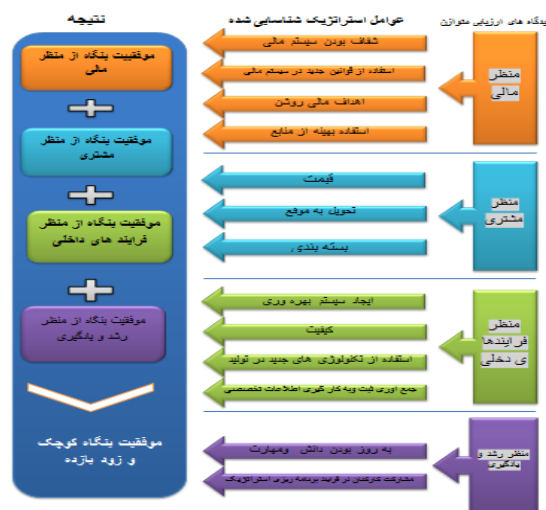
یافته‌های این تحقیق در بررسی اطلاعات مربوط به سطح تحصیلات، در جدول ۳ نشان می‌دهد که بیشتر مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند (۷۰ درصد) و این در حالی است که تحصیلات تنها ۳/۳ درصد از آنها دکتری است. این رقم درخصوص مدیرانی با تحصیلات دیپلم و فوق‌دیپلم به ترتیب به ۸/۳ و ۱۱/۷ درصد می‌رسد. ۶/۷ درصد از مدیران نیز اظهار داشته‌اند که دارای تحصیلات فوق‌لیسانس هستند.

جدول ۳- توزیع فراوانی آزمودنی‌ها براساس سطح تحصیلات

| سطح تحصیلات | فراوانی | درصد |
|-------------|---------|------|
| دیپلم | ۵ | ۸/۳ |
| فوق دیپلم | ۷ | ۱۱/۷ |
| لیسانس | ۴۲ | ۷۰ |
| فوق لیسانس | ۴ | ۶/۷ |
| دکتری | ۲ | ۳/۳ |
| کل | ۶۰ | ۱۰۰ |

نتایج آزمون کالموگروف اسمیرونف نشان می‌دهد که توزیع متغیرها غیرنرمال است. این آزمون نیکوئی بر ارزش و مقایسه توزیع نرمال با توزیع مشاهده شده را نشان می‌دهد و هنگام بررسی داده‌ها در سطح خطای ۰/۰۵ اگر عدد معناداری بدست آمده، کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض نرمال بودن توزیع متغیر رد می‌شود، بنابراین همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده سطح معنی‌داری آزمون در همه مؤلفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، یعنی توزیع مربوط به هر ۱۳ مؤلفه دارای توزیع نرمال نیستند. در حالی که شکل توزیع در عوامل راهبردی (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. بنابراین تحلیل داده‌های مربوط به مؤلفه‌ها توسط آمار ناپارامتری و داده‌های مربوط به ابعاد با استفاده از آمار پارامتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه آزمون دو جمله‌ای بعنوان یک آزمون ناپارامتریک، توزیع متغیر دو حالتی را با توزیع دو جمله‌ای با یک احتمال مشخص مقایسه می‌کند، در تحلیل نتایج، مقدار ۳ بعنوان نقطه تفکیک انتخاب شده که مقادیر ۳ موفقیت و مقادیر کوچکتر و مساوی ۳ شکست تفسیر شده‌اند، و احتمال مورد آزمون نیز ۰/۵ در نظر گرفته شده است، در این آزمون اگر اعتبار آزمون بیشتر از ۰/۵ باشد ممکن است میانگین بدست آمده برای متغیر ناشی از شناس تصادف باشد و این عوامل بعنوان عواملی که نمی‌توان با اطمینان در مورد تأثیر آنها اظهار نظر نمود شناسایی شده و نشان‌دهنده آن است که این عوامل کمتر مورد توجه مدیران بنگاه قرار دارد. همچنین آزمون t جهت بررسی عوامل راهبردی بیانگر آن است که t مشاهده شده در هر ۴ عامل راهبردی، در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. به طوری که مقایسه میانگین‌ها نیز نشان می‌دهد که میانگین‌های بدست آمده بزرگتر از میانگین فرضی (۳) می‌باشد، منظر مالی، منظر مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده شهرهای صنعتی کاوه و زرنديه هستند که جدول شماره ۵ خلاصه آزمون t جهت بررسی عوامل را نشان می‌دهد.

بنابراین الگوی مفهومی این تحقیق با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده آن به صورت ذیل خواهد بود.



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق براساس روش ارزیابی متوازن بعنوان یک سیستم مدیریت راهبردی (رابرت کاپلان و دیوید نورتن ۱۹۹۶)

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع و روش توصیفی و پیمایشی است. همچنین با توجه به اینکه طبق تعریف بنگاه‌های کوچک و زودبازده در ایران، تعداد پرسنل این بنگاه‌ها باید برابر و یا کمتر ۵۰ نفر باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل بنگاه‌های شهر صنعتی کاوه و زرنديه است که اطلاعات آنها در خانه صنعت و معدن شهرستان ساوه موجود می‌باشد. براساس آخرین اطلاعات تعداد این بنگاه‌ها ۷۰ واحد صنعتی می‌باشد. [۶]. این تحقیق به صورت مقطعی در سه ماهه سوم سال ۱۳۹۴ اجرا شده و حجم نمونه تصادفی با استفاده از جدول استاندارد کرجسی و مورگان، که حداقل حجم نمونه برای جامعه آماری ۷۰ عضوی را ۶۰ مورد اعلام می‌کند انتخاب شده است که در این تحقیق ۶۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پرسشنامه براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت توسط محقق طراحی شده است و شامل ۳۵ سؤال، از چهار منظر اصلی ارزیابی متوازن مدیران را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۴ تن از اساتید مدیریت قرار داده شده، تا قبل از توزیع پرسشنامه روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید قرار گیرد. همچنین با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، قابلیت اعتماد و پایایی پرسشنامه سنجیده و مشخص شد که ابعاد تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۲- پایایی ابعاد پرسشنامه (n=۶۰)

| ابعاد | تعداد سؤالات | ضریب آلفای کرونباخ |
|----------------------|--------------|--------------------|
| منظر مالی | ۹ | ۰/۷۱ |
| منظر مشتری | ۸ | ۰/۷۷ |
| منظر فرایندهای داخلی | ۱۲ | ۰/۸۶ |
| منظر رشد و یادگیری | ۶ | ۰/۸۲ |
| کل | ۳۵ | ۰/۹۰ |

| عوامل | مؤلفه | میانگین رتبه | χ^2 | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|--------------------|---|--------------|----------|------------|---------------|
| داخلی | جمع‌آوری، ثبت و بکارگیری اطلاعات تخصصی | ۱/۴۳ | | | |
| منظر رشد و یادگیری | به‌روز بودن دانش مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی | ۱/۷۵ ۱/۳۵ | ۳۰ | ۱ | ۰/۰۱ |

۵- بمت و نتیجه‌گیری

باتوجه به نتایج آزمون دوجمله‌ای و فریدمن در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل راهبردی نتایج حاصل از این تحقیق بصورت خلاصه و فهرست شده از چهار منظر اصلی وضعیت بنگاه‌های کوچک و زودبازده بررسی شده است که در اینجا نتایج هریک از ابعاد این تحقیق ارائه شده است.

۱. منظر مالی میانگین امتیاز بدست آمده برای متغیرهای این منظر ۴/۰۵ است و نشان‌دهنده این است که مدیران بنگاه‌های کوچک و زودبازده، میزان رعایت و اجرای عوامل راهبردی این منظر در بنگاه خود را بالاتر از طیف لیکرت یعنی ۳ ارزیابی و اجرای این عوامل را در بنگاه خود خوب ارزیابی کرده‌اند. همچنین با توجه به آزمون دوجمله‌ای در این منظر، دو عامل راهبردی یعنی:

- ✓ شفاف‌بودن سیستم مالی
- ✓ استفاده بهینه از منابع

بعنوان دو عامل راهبردی مؤثر در موفقیت این بنگاه‌ها شناسایی شده‌اند.

۲. در منظر مشتری میانگین امتیاز بدست آمده متغیرهای این منظر ۴/۱۸ است و با توجه به آزمون دوجمله‌ای در این منظر عوامل راهبردی:

- ✓ تحویل به موقع کالا
- ✓ بسته‌بندی مناسب
- ✓ قیمت

به‌عنوان عوامل راهبردی مؤثر در موفقیت این بنگاه‌ها در این منظر شناسایی شده است.

۳. در منظر فرایندهای داخلی میانگین امتیاز بدست آمده برای این منظر ۴/۱۰ است و با توجه به نتایج آزمون دوجمله‌ای دو عامل:

- ✓ کیفیت
- ✓ جمع‌آوری، ثبت و بکارگیری اطلاعات تخصصی

بعنوان عوامل راهبردی مؤثر در موفقیت این بنگاه‌ها در این منظر شناسایی شده‌اند.

۴. در منظر یادگیری و رشد میانگین بدست آمده برای متغیرهای این منظر ۳/۶۷ بوده است و با در نظر گرفتن نتایج آزمون دوجمله‌ای ۲ عامل

- ✓ به‌روز بودن دانش و مهارت
- ✓ مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

جدول ۴- خلاصه آزمون اسمیرونف جهت بررسی نرمال‌بودن داده‌ها

| عامل | مؤلفه | آماره آزمون | سطح معنی‌داری |
|--------------------|--|-------------|---------------|
| منظر مالی | شفاف بودن سیستم مالی | ۱/۳۸ | ۰/۰۴ |
| | استفاده از قوانین جدید در سیستم مالی | ۱/۴۶ | ۰/۰۳ |
| | اهداف مالی روشن | ۱/۶۳ | ۰/۰۱ |
| | استفاده بهینه از منابع | ۱/۷ | ۰/۰۱ |
| کل | | ۰/۹۷ | ۰/۳۰ |
| منظر مشتری | قیمت | ۱/۴۳ | ۰/۰۳ |
| | تحویل به موقع | ۱/۸۸ | ۰/۰۱ |
| | بسته‌بندی مناسب | ۱/۳ | ۰/۰۶ |
| کل | | ۰/۹۹ | ۰/۲۸ |
| فرایندهای داخلی | ایجاد سیستم بهره‌وری | ۲/۰۹ | ۰/۰۱ |
| | کیفیت | ۱/۷ | ۰/۰۱ |
| | استفاده از فناوری‌های جدید در تولید | ۱/۵ | ۰/۰۲ |
| | جمع‌آوری، ثبت و بکارگیری اطلاعات تخصصی | ۱/۵ | ۰/۰۲ |
| کل | | ۱/۶۱ | ۰/۰۹ |
| منظر رشد و یادگیری | به روز بودن دانش و مهارت | ۱/۶ | ۰/۰۱ |
| | مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی راهبردی | ۱/۵۵ | ۰/۰۲ |
| کل | | ۱/۱ | ۰/۱۹ |

جدول ۵- خلاصه آزمون t جهت بررسی عوامل راهبردی مؤثر بر موفقیت

بنگاه‌های کوچک زودبازده (n=۶۰)

| عوامل | میانگین فرضی | میانگین تجربی | انحراف استاندارد | درجه آزادی | t مشاهده شده | t جدول | سطح معنادار |
|-----------------|--------------|---------------|------------------|------------|--------------|--------|-------------|
| منظر مالی | ۳ | ۳/۶۴ | ۰/۵۰ | ۵۹ | ۹/۸ | ۲/۳۳ | ۰/۰۱ |
| منظر مشتری | ۳ | ۴/۱۸ | ۰/۳۹ | ۵۹ | ۲۳/۳ | ۲/۳۳ | ۰/۰۱ |
| فرایندهای داخلی | ۳ | ۳/۷۳ | ۰/۵۵ | ۵۹ | ۱۰/۱ | ۲/۳۳ | ۰/۰۱ |
| رشد و یادگیری | ۳ | ۳/۹۸ | ۰/۵۵ | ۵۹ | ۱۳/۸ | ۲/۳۳ | ۰/۰۱ |

جهت رتبه‌بندی این عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد. در حقیقت هدف از اجرای این مدل آماری، بررسی اولویت تأثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌ها در موفقیت بنگاه می‌باشد که در جدول شماره ۶ اولویت تأثیرگذاری این عوامل را نشان داده است.

جدول ۶- خلاصه آزمون فریدمن جهت بررسی اولویت تأثیرگذاری هر یک از

مؤلفه‌ها در موفقیت بنگاه‌ها (n=۶۰)

| عوامل | مؤلفه | میانگین رتبه | χ^2 | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|----------------------|------------------------|--------------|----------|------------|---------------|
| منظر مالی | شفاف‌بودن سیستم مالی | ۱/۶۳ | ۱۰/۷ | ۱ | ۰/۰۱ |
| | استفاده بهینه از منابع | ۱/۳۸ | | | |
| منظر مشتری | قیمت | ۱/۶۵ | ۳۷/۴ | ۲ | ۰/۰۱ |
| | تحویل به موقع | ۲/۵۳ | | | |
| | بسته‌بندی مناسب | ۱/۸۳ | | | |
| منظر فرایندهای داخلی | کیفیت | ۱/۵۸ | ۳ | ۱ | ۰/۰۸ |

ارائه محصولات بهتر نسبت به سایر رقبا و استفاده از گام‌های صحیح در انتخاب راهبرد برای رسیدن به موقعیت مطلوب در مقابل رقبا، جزء اصول مهم برای رسیدن به سودآوری در مدل کسب و کار می‌باشد. بنابراین یک بنگاه باید قادر به قیمت‌گذاری محصولاتش به گونه‌ای باشد که بتواند درآمدهایی متناسب با ارزش ارائه شده به مشتری بدست آورد و به این ترتیب موقعیتش را نسبت به مشتریان، کالاهای مکمل، رقبا و تازه واردین بالقوه حفظ نماید. قیمت‌گذاری مهم ترین جزء از مدل کسب و کار می‌باشد و تصمیمات در مورد آن تأثیر زیادی بر روی سودآوری بنگاه به همراه دارد. معمولاً نظرات مختلف مردم برای خودشان عین حقیقت است. به طور مثال ممکن است قیمت‌های شما تفاوت زیادی با قیمت سایر رقبا نداشته باشد اما استنباط یک مشتری این است که کالای شما بسیار گران است و شما نیز با دلایل مختلف نمی‌توانید او را متقاعد کنید که قیمت شما کاملاً منصفانه است، چرا که درک مشتری از کالای شما این است و کاملاً حق را به خود می‌دهد. نکته مهم این است که شما متوجه شوید به چه دلیل کالای شما را گران می‌دانند. آیا در مقایسه با درآمدشان این کالا برای آنها گران است یا در مقایسه با قیمت‌های قبلی یا حتی در مقایسه با کالای رقبا. باید بتوانید منبع مقایسه را پیدا و پس از آن تصمیم‌گیری کنید. همچنین در شرایطی نیز ممکن است با وجود اینکه کالای شما نسبت به سایرین بسیار گران‌تر است اما مشتری چنین تفاوتی را احساس نکند و بالعکس با توجه به کیفیت کالا و خدمات شما، احساس کند پول کمی نیز می‌پردازد. در واقع آنچه اهمیت دارد درک مشتری است. هر آنچه آنها درک کنند همان است. بنابراین باید سعی کنید ادراک مشتریان را نسبت به کالا و خدمات خود تغییر دهید نه الزاماً قیمت‌ها را.

در مورد دو عامل راهبردی آخر که همکاری کارکنان با یکدیگر و همکاری با مدیریت، کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده مدیریت یا زیردست محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. مضافاً این که هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی را برای انجام وظایف شغل مربوطه فرا بگیرد. برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می‌توانند آن‌ها را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

بعنوان عوامل راهبردی مؤثر در موفقیت این بنگاه‌ها در این منظر شناسایی شده است.

با رتبه‌بندی منظرهای مختلف توسط آزمون فریدمن بیشترین رتبه میانگین مربوط به منظر مشتری رتبه میانگین ۳/۴۸ می‌باشد و رتبه‌های بعدی به ترتیب ۲/۶۸ برای منظر رشد و یادگیری و ۱/۹۵ برای منظر مالی و در نهایت رتبه میانگین ۱/۹ برای فرایندهای داخلی است که این رتبه میانگین نشان می‌دهد که بنگاه‌ها مسائل مربوط به منظر مشتری و منظر رشد و یادگیری را بیشتر مدنظر دارند و رعایت می‌کنند، بنابراین لازم است این بنگاه‌ها به عوامل منظرهای مالی و فرایندهای داخلی نیز توجه نمایند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بنگاه‌های کوچک و زودبازده شهرهای صنعتی کاوه و زرندیه از حیث توازن در منظرهای مختلف ارزیابی در وضعیت مناسبی قرار دارند، ولیکن عوامل راهبردی مؤثری وجود دارند که در این بنگاه‌ها مورد کم‌توجهی قرار دارند و این بنگاه‌ها با مدنظر قرار دادن این عوامل به همراه عوامل دیگری که تاکنون رعایت می‌کرده‌اند می‌توانند شرایط و موقعیت خود را بهبود بخشیده و توان رقابت خود را در عرصه ایجاد، حفظ و بقاء کسب و کارشان افزایش دهند.

پیشنهاداتی به مدیران بنگاه‌ها

همانگونه که نتایج تحقیقات آماری نشان می‌دهد، در بین بنگاه‌های کوچک و زودبازده این دو شهر صنعتی شاخص‌های مربوط به منظر مالی و فرایندهای داخلی رتبه میانگین کمتری بدست آورده‌اند که نشان می‌دهد، مدیران محترم این بنگاه‌ها برای عوامل راهبردی این منظرها مثل قابل اندازه‌گیری بودن اهداف مالی بنگاه و کاهش هزینه‌های تولید در بنگاه از اهمیت کمتری قائل هستند، بنابراین یکی از راه‌های افزایش قدرت راهبردی بنگاه در جهت نیل به اهداف، اجرای این عوامل با توجه به موقعیت هر بنگاه متفاوت است، اما برای اجرای عامل قابل اندازه‌گیری بودن اهداف بنگاه در صورتی که مدیر از آگاهی لازم برای اجرای این عامل برخوردار نیست می‌توان از مؤسسات مالی و حسابداری در تدوین یک هدف مالی قابل اندازه‌گیری برای بنگاه کمک گرفت همچنین در رابطه با کاهش هزینه‌های تولید می‌توان با پرداخت حق‌الزحمه مبتنی بر عملکرد بجای حقوق ثابت ماهانه، افزایش مهارت کارکنان و چند مهارتی کردن آنها، کوتاه کردن مدت آزمایش محصولات و از بین بردن فعالیت‌ها و منابع بدون ارزش افزوده می‌توان استفاده کرد. ارائه پیشنهاد برای عوامل راهبردی شناسایی شده در منظرهای مشتری و منظر رشد و یادگیری با ذکر عوامل زیر صورت می‌گیرد.

- ✓ درآمد مشتری
- ✓ رضایت مشتری
- ✓ همکاری با یکدیگر
- ✓ همکاری با مدیریت

۶- مراجع

- ۱- آرمانش، "خاستگاه مشکلات و قابلیت‌های طرح‌های زودبازده و کارآفرین"، مجله بانک صادرات ایران، شماره ۳۹، ص ۱۵-۱۰، (۱۳۸۵).
- ۲- تاج، مهدی، عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌شدن شرکت‌های کوچک و زود بازده، پرتال جامع علوم انسانی، (۱۳۸۹).
- ۳- بازبندی، مهدی. نگاهی به کسب و کارهای کوچک در ایران و جهان، (۱۳۸۹).
آدرس: <http://mehdibazbandi.blogfa.com/post/1>
- ۴- الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی. تهران نشرنی، (۱۳۸۵).
- ۵- آیین‌نامه گسترش بنگاه‌های کوچک و زودبازده و کارآفرین
آدرس: <http://rc.majlis.ir/fa/law/show/127480>
- ۶- سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران
آدرس: <http://www.sme.ir>
- ۷- علی احمدی، علیرضا و فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج. نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات تولید دانش، (۱۳۸۲).
- ۸- کاپلان، رابرت اس ونورتون، دیوید پی. سازمان‌های استراتژی محور. ترجمه: بختیاری، پرویز. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، (۱۳۸۳).
- ۹- مینتزبرگ، هنری و آلستراند، بروس و لمیل، ژوزف. جنگل استراتژی. ترجمه: احمدپور داریانی، محمود. تهران: انتشارات جاجرمی، (۱۳۸۸).
- ۱۰- رافع، فاطمه و کاظمی، شهاب و حیدری، بیوکی، طاهره. تأثیر بنگاه‌های کوچک و متوسط بر روی اشتغال و تولید، (۱۳۹۱).
- ۱۱- سجادی، حسین و جعفری، علیرضا. بررسی ساختار سرمایه شرکت‌های کوچک و کارآفرین.
- ۱۲- همدانی، علی‌الله، چرا کوچک چرا زود بازده، مجله کارآفرین، شماره ۵۰ صفحه ۳۹، (۱۳۸۶).
- ۱۳- پهلوانیان، حسین و مقصودیگی‌نژاد، غلامعلی. مدیریت راهبردی در سازمان‌های کوچک و متوسط. یزد: انتشارات نیکو روش، (۱۳۸۶).
- ۱۴- فکور، بهمن و انصاری، محمدتقی. بررسی روش‌ها و منابع کسب فناوری در بنگاه‌های کوچک منتخب ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی، سیاست علم و فناوری سال دوم، (۱۳۸۹).
- 15- Tomlinson. P.R & Fai. F.M. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *Int. J. Production Economics* 141. 316-326, (2013).
- 16- Ramanathan.R & Ramanathan.U & Hsiao.H.L. The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *Int. J. Production Economics* 140 934-943, (2012).
- 17- Nurul Huda. A. The Development of Islamic Financing Scheme for SMEs in a Developing Country: The Indonesian Case. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 52. 179 - 186. Available online at www.sciencedirect.com, (2012).
- 18- YonghoLee.Y & Shin.J & Park.Y. The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting & Social Change* 79. 832-842. Contents lists available at SciVerse ScienceDirect, (2012).
- 19- Haghgooya.A & Masoomeh Sabrkonandeh Kasmaei.M & Sabrkonandeh Kasmaei.M.H & Ghafari.A & Razavi Sharifi.S.H & Chirani. A. Small and the Early Return Enterprises and Effective Factors in Their Success. *Journal of Basic and Applied Scientific Research. J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(7)7248-7253, 2012.
- 20- Sen.B.A & Taylor.R. Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis, (2007).
- 21- Regan.O.N & Ghobadian.A. Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms. *Technovation* 25, 1107-1117. www.elsevier.com/locate/technovation, (2005)
- 22- Schlz, p. leasing: A financing alternative for http://WWWleasingveband.at/sites/default/files/home/literatur/masterThesis_se_holz.pdf, (2007).