

## کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی در رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی در ایران

الهام گودرزی<sup>۱</sup> و آژنگ تاج دینی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج

۲- نویسنده مسئول، دانشیار، گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، پست الکترونیک: [ajang.tajdini@kiauo.ac.ir](mailto:ajang.tajdini@kiauo.ac.ir)

تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۹۳ تاریخ پذیرش: آبان ۱۳۹۴

### چکیده

از دلایل مهم ناکامی شرکت‌های تولیدی در بازارهای بین‌المللی، می‌توان به عدم رقابت‌پذیری آنها در قیاس با رقبا اشاره کرد، از این‌رو هدف از این مطالعه تعیین و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی ایران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی می‌باشد. برای این منظور با مطالعات و بررسی پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه با تعدادی از کارشناسان متخصص، شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی ایران به ۴ گروه اصلی و ۱۹ زیر شاخص تقسیم شدند. درجه اهمیت شاخص‌ها و زیر شاخص‌ها پس از اخذ آرای کارشناسان با بکارگیری فرایند تحلیل سلسله مراتبی تعیین شد. نتایج نشان داد که در میان شاخص‌های سطح اصلی، شاخص‌های اقتصادی، فنی، مواد و مصالح انسانی به ترتیب دارای بالاترین ارزش وزنی می‌باشند. همچنین زیر شاخص طراحی موفق نسبت به سایر زیر شاخص‌ها دارای بالاترین اولویت بوده و بعد از آن زیر شاخص‌های مواد اولیه، مدیریت پایدار، نیروی انسانی متخصص، توسعه استاندارد، عرضه پایدار و برندسازی به ترتیب بالاترین اولویت‌ها را به خود اختصاص داده‌اند.

واژه‌های کلیدی: فرایند تحلیل سلسله مراتبی، رقابت‌پذیری، شاخص، زیر شاخص، صنعت مبلمان چوبی.

### مقدمه

در اقتصادی جهانی شده، رقابت‌پذیر بودن به معنای امکان به‌دست آوردن موقعیت مناسب و پایدار در بازارهای بین‌المللی است. در عصری که جهانی شدن به‌طور گسترده‌ای رو به افزایش است، رقابت‌پذیری موضوعی مهم در بین سیاست‌گذاران سطوح مختلف (کشور، صنعت و شرکت) در بخش‌های مختلف دنیا تلقی می‌شود (Shurchuluu, 2002). رقابت‌پذیری در سطح شرکت را می‌توان به‌صورت توان شرکت در طراحی، تولید و یا ارائه محصولاتی که در مقابل

محصولات رقبا، دارای قیمتی پایین‌تر یا کیفیتی بالاتر در مقابل هزینه‌ای برابر باشد، تعریف کرد (D'Cruz & Rugman, 1992). یکی از ویژگی‌های شرکت‌های موفق امروز، برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری است که بیش از هر چیز، از داشتن دیدگاه‌های جدید در مورد آن نشأت می‌گیرد (Ambashta & Momaya, 2002).

در این میان صنعت مبلمان چوبی به دلیل اینکه یک صنعت کاربر بوده و در گستره وسیعی از تولید از کارگاه‌های کوچک تا واحدهای صنعتی بزرگ فعالیت می‌نماید، در

سال ۲۰۰۹) افزایش یافت، البته میزان این درصد در اقتصادهای نوظهور پر قدرت در حدود ۱۸ درصد بوده، در حالی که در اقتصادهای پیشرفته فقط ۱٪ می باشد (Tracogona, et al., 2009). بررسی های انجام شده در سال های مختلف نشان می دهد که بیش از ۵ میلیون نفر در این صنعت در کشور چین مشغول به کار بوده و ارزش محصولات تولیدی آن بیش از ۵۵/۲۶ میلیارد دلار در سال می باشد که حدود ۱۸ درصد از کل تولیدات جهانی را شامل می شود. علاوه بر آن ترکیبی از نیروی کار ماهر ارزان قیمت و هزینه های نسبتاً کم تولید سبب می گردد که محصولات تولیدی چینی در قیمت های مناسب و رقابتی در بازارهای بین المللی ارائه شود (Tracogona, et al., 2009). Han و همکاران (۲۰۰۹)، در بررسی خود بر روی صنایع مبلمان چوبی چین در سطح جهانی به این نتیجه رسیدند، اگرچه در دو دهه گذشته این صنعت بالاترین میزان رشد را داشته و چین را تبدیل به یک صادرکننده عمده مبلمان کرده است، اما از نظر کیفیت و قیمت واحد محصول هنوز از کشورهای تراز اول در این زمینه مانند آلمان و ایتالیا عقب تر است و در بازارهای صادراتی محصولات خویش با کشورهای کم درآمدی مانند لهستان و ویتنام دارای چالش های گسترده ای می باشد. Gazo و Quesada (۲۰۰۵) راهبردهای رقابتی تولیدکنندگان مبلمان در کشورهای مختلف آسیایی را بررسی کرده و دلایل اصلی موفقیت صنعت مبلمان چین را هزینه های پایین نیروی انسانی، بازاریابی قوی، حمایت های دولتی، خوشه های صنعتی مبلمان، تنوع و نوآوری در طراحی و دسترسی آسان به مواد خام گزارش کرده اند. Gokay و همکاران (۲۰۰۷) طی تحقیقی با طراحی پرسشنامه ای درباره وضعیت تولیدکنندگان مبلمان و کابینت در کشور ترکیه بیان کردند که یکی از دغدغه های اصلی این صنایع، هزینه گزاف خرید مواد اولیه با کیفیت، موجودی ناکافی مواد با کیفیت، هزینه های بالای تولید محصولات و در نتیجه معضل بازاریابی چنین محصولات گران است که سبب می گردد در مقابل محصولات مشابه خارجی قدرت رقابت پذیری خود را از دست دهند. Mohebbi و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه ای

صورت داشتن شرایط لازم، می تواند نقش بسزایی در رشد اقتصادی، اشتغال زایی و توسعه بازارهای صادراتی داشته باشد. بنابراین صنایع تولیدکننده محصولات متنوع مبلمان چوبی در ایران از قدمت و گستردگی بسیار زیادی برخوردار است، به طوری که بر طبق گزارش مرکز آمار ایران حدود ۲۲۶ واحد تولید صنعتی مبلمان با اشتغال حدود ۱۰ هزار نفر در کشور وجود دارد. همچنین، تعداد ۴۶۷۰۰ واحد رسمی در زمینه صنایع چوب مشغول فعالیت می باشند. توان بالقوه بالای این تعداد واحد تولیدی در جذب نیروی کار، افزایش تولید و در نهایت توسعه صادرات می تواند محرک بسیار خوبی برای صنایع وابسته و مرتبط با آن نظیر چوب بری، تولید تخته خرده چوب، چسب سازی، تولید تخته فیبر، روکش و تخته لایه، پراکات سازی و ... باشد؛ اما به دلیل اینکه این محصولات عمدتاً توسط واحدهای صنفی کوچک مقیاس تولید می شوند و تعداد کمتری واحد صنعتی در این عرصه حضور دارند؛ از این رو با مشکلاتی چند از قبیل: بازار فروش، نقدینگی ناکافی، تأمین مواد اولیه، تحقیقات بازاریابی، عدم وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص برخوردارند (Zolghadr, 2007). در سطح جهانی، تجارت جهانی صنعت مبلمان بنا به دلایل چندی از قبیل نوآوری در زمینه های بسته بندی و حمل و نقل محصولات نهایی به صورت قطعات مجزا و کاهش موانع تجاری در طی دهه های گذشته رشد چشمگیری داشته است، به طوری که دادوستد بین المللی در رابطه با محصولات مختلف این صنعت حتی رشدی به مراتب بارزتر از تولید آنها داشته است (Tracogona, et al., 2009). آمارها نشان می دهد که تجارت جهانی مبلمان از ۴۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ به بیش از ۹۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۷ رسیده است (Han et al., 2009). گرچه این مقدار در سال ۲۰۰۹ به حدود ۹۵ میلیارد دلار رسید اما نسبت به سال قبل از آن، ۱۹ درصد کاهش را نشان می دهد، ولی از سال ۲۰۰۹ تا سال ۲۰۱۳ روند رو به رشدی داشته است. به طوری که در سال ۲۰۱۳ به بیش از ۱۳۰ میلیارد دلار افزایش یافت. تولید جهانی مبلمان نیز در سال ۲۰۱۲ به حدود ۴۵۰ میلیارد دلار با متوسط میزان رشد سالیانه ۸٪ در طی ۱۰ سال گذشته (به استثنای

۲۰۲) و ساخت کاغذ و محصولات کاغذی (کد ۲۱۰) دارای رتبه‌های ۳۳ و ۳۷ رقابت‌پذیری در بین ۳۸ صنعت مورد بررسی می‌باشند. Fatollahzadeh و همکاران در سال ۲۰۰۶، نبود سیاست پایدار در امر تولید، عدم ارائه تسهیلات مالی مناسب از سوی بانک‌ها به تولیدکنندگان، فرسودگی ماشین‌آلات و نبود نیروی انسانی متخصص کافی را از عمده مشکلات بخش تولید صنعت مبلمان کشور معرفی کرده و عنوان می‌کنند با توجه به روند کلی کاهش صادرات و افزایش واردات محصولات متنوع مبلمان چوبی در سال‌های اخیر؛ با وجود مزیت‌های نسبی تولید در کشور، اشکالات ساختاری در سیستم تولید، بازاریابی و صادرات محصولات مبلمان چوبی ایرانی وجود دارد. بنابراین یافتن موانع و مشکلات فراروی صنعت مبلمان و علل عقب‌ماندگی آن در مقام مقایسه با سایر کشورها، می‌تواند راهکارهای مؤثرتری را در بیشتر فعال نمودن این صنایع در داخل کشور و در نهایت توسعه صادرات، معرفی کند؛ بنابراین افزایش صادرات مبلمان چوبی می‌تواند به‌عنوان محرک بخش عظیمی از صنایع وابسته به آن در کشور عمل کند و با توسعه آن، در افزایش تولید ناخالص داخلی کشور و درآمد ارزی تأثیر بسزایی داشت. Tajdini و همکاران در سال (۲۰۱۱) با رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر توسعه صادرات محصولات مبلمان چوبی به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های دانش و مدیریت، حمایت‌های دولت از تولیدکنندگان داخلی و نوآوری در زمینه‌های مختلف فناوری تولید، بسته‌بندی، طراحی محصول و ... به ترتیب در اولویت اهمیت قرار دارند و این‌گونه نتیجه‌گیری کردند که توجه بیشتر به استفاده از مدیران دانش‌محور، ارائه آموزش‌های کاربردی، حمایت جدی دولت از صادرکنندگان و تولیدکنندگان داخلی و ضرورت نوآوری در زمینه‌های مختلف بسیار ضروری می‌باشد. Alizadeh و همکاران نیز در سال ۲۰۱۴ طی تحقیقی بر روی شاخص‌های مؤثر بر توسعه صادرات صنعت مبلمان چوبی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های مواد و محصول و اقتصاد و بازار در سطح اصلی دارای بالاترین ارزش وزنی می‌باشند. از بین ۴۸ زیر شاخص نیز، زیر شاخص‌های عرضه پایدار مواد

به‌منظور رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر در توسعه پایدار صنعت مبلمان چوبی، زیر شاخص تنظیم تعرفه واردات مبلمان و مصنوعات چوبی با هدف رقابت‌پذیر کردن محصولات مشابه داخلی با انواع خارجی را به‌عنوان یکی از برترین شاخص‌ها معرفی کردند. بنابر گزارش اتحادیه صادرکنندگان مبلمان منزل و اداری (۲۰۰۹) بالا بودن تعرفه واردات مواد اولیه صنعت مبلمان و دکوراسیون موجب افزایش قیمت تمام شده تولیدات این صنعت شده است و علاوه بر کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان داخلی، قدرت رقابت صادرکنندگان را نیز در بازارهای جهانی کاهش داده است. بنابراین، برای رشد و پویایی این صنعت و حضور موفق صنعت‌گران، تولیدکنندگان و صادرکنندگان در سطوح مختلف داخلی و خارجی باید تعرفه واردات مواد اولیه کاهش یافته و مواد ارزان و با کیفیت مناسب در اختیار آنان قرار گیرد (Home and Office Ratnasingam Furniture Exporters Union, 2009) در سال ۲۰۰۵ با مطالعه صادرات مبلمان چوبی در آسیا به روش میدانی و کتابخانه‌ای به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های آزادسازی اقتصادی، فضای رقابتی، افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه، تأمین نیروی کار متخصص و افزایش ارزش افزوده محصولات از طریق بازاریابی و طراحی، از عواملی هستند که باعث توسعه و پایداری هر چه بیشتر این صنعت در آینده خواهند شد. این محققان همچنین گزارش کردند که یکی از عوامل اصلی در توسعه صادرات مبلمان تایوان، با وجود افزایش روزافزون هزینه‌های مواد اولیه و نیروی کار، ساختار متفاوت تولید، یعنی وجود خوشه‌های صنعتی مبلمان است. نتایج حاصل از تحقیق Asgari (۲۰۰۹) در خصوص رتبه‌بندی قدرت رقابت‌پذیری صنایع کوچک و متوسط در ایران با استفاده از آمار و اطلاعات بخش صنعت کشور به تفکیک کدهای ISIC<sup>۱</sup> و اشتغال ۱۴۹-۱ در طی دوره ۸۳-۱۳۷۹ و الگوهای اقتصادسنجی داده‌های تلفیقی، نشان می‌دهد که در شرایط ایستای مقایسه‌ای، صنایع ساخت محصولات از چوب (کد

1- International Standard Industrial Classification of All Economic Activities

سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای ممتاز این روش در تصمیم‌گیری است (Alizadeh, et al., 2014). بنابراین با انجام این تحقیق، عوامل تشکیل‌دهنده و مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی ایران از نظر متخصصان مشخص می‌شود و مدیران شرکت‌ها و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی ذیربط می‌توانند با توجه به این عوامل، به گونه‌ای برنامه‌ریزی و عمل کنند که در نهایت رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی توسعه یافته و زمینه حضور موفق آنها در بازارهای جهانی فراهم شود.

### مواد و روش‌ها

روش تحقیق در پژوهش حاضر از نظر نتایج، از نوع تحقیق کاربردی است، همچنین این پژوهش از نظر فرایند اجرای آن یک پژوهش ترکیبی است و داده‌های تحقیق از هر دو نوع داده کمی و کیفی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف نیز یک پژوهش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. بدین منظور برای انجام پژوهش و گردآوری داده‌ها به مجموعه‌ای از تولیدکنندگان صنعت مبلمان چوبی مراجعه شد. این پژوهش از نظر زمانی در زمره پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد و دامنه زمانی آن مربوط به سال ۱۳۹۲ می‌باشد. قلمرو مکانی این پژوهش نیز تعدادی از شرکت‌های فعال در صنعت مبلمان چوبی می‌باشد.

### مواد

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات برحسب نیاز از روش‌های میدانی - کتابخانه‌ای (مراجعه به کتاب‌ها، مقالات، آرشیو، اینترنت و ...)، مصاحبه با صاحبان صنایع، استادان مربوطه و خبرگان مبلمان استفاده شد و شاخص‌های مؤثر در رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی ایران به ۴ گروه کلی تقسیم شد که عبارتند از: مواد و مصالح، عوامل انسانی، عوامل فنی و عوامل اقتصادی که ۱۹ زیر شاخص در این چهار گروه قرار گرفتند (شکل شماره ۱).

اولیه، توسعه بازاریابی راهبردی، تأمین منابع پولی ارزان‌قیمت و کم بهره، به ترتیب بالاترین اولویت را داشتند. با توجه به سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌های دولت در حوزه‌های مواد اولیه چوبی، نظام پولی و بانکی و زیرساخت‌های بازاریابی، همراهی کامل دولت با صنعت مبلمان برای حفظ توان تولید و رقابت صنعت مبلمان ایران در گام اول و دستیابی به توانمندی حضور در بازارهای صادراتی در گام دوم، شروط لازم برای حضور این صنعت در بازارهای جهانی محسوب می‌شوند. در حال حاضر، صنایع تولیدکننده محصولات متنوع مبلمان چوبی در ایران با چالش‌های گسترده‌ای در زمینه توسعه بازارهای هدف و ورود به عرصه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی روبرو می‌باشند. از دلایل مهم ناکامی شرکت‌های تولیدی در بازارهای بین‌المللی، می‌توان به عدم رقابت‌پذیری آنها در قیاس با سایر رقبا اشاره کرد. از این‌رو چنانچه بتوان ریشه‌های عدم رقابت‌پذیری و عوامل تشکیل‌دهنده و مؤثر بر رقابت‌پذیری این شرکت‌ها را شناسایی کرد، می‌توان راهکارهایی را برای افزایش قدرت آنها پیشنهاد کرد. بنابراین مسئله اصلی در مطالعه حاضر این است که با درک عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری این صنعت، مدلی جامع برای بررسی و اندازه‌گیری آن انتخاب و عوامل تأثیرگذار در آن، با روش تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌بندی گردد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمنظوره است که اولین بار توسط توماس ال ساعتی عراقی الاصل در دهه ۸۰ میلادی ابداع گردید. فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است، زیرا این روش امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند. فرایند تحلیل سلسله مراتبی امکان در نظر گرفتن معیارهای کمی و کیفی را در مسئله فراهم آورده و گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهد و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها را دارد؛ علاوه بر این، بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شد است؛ همچنین، میزان



شکل ۱- شاخص‌ها و زیر شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی در ایران

توضیح شاخص‌های مؤثر در این قسمت ارائه می‌گردد:

#### ■ مواد و مصالح

یکی از عوامل مؤثر بر تولید باصرفه و صادرات موفق در صنعت مبلمان چوبی در کشور شاخص مربوط به مواد اولیه و محصول نهایی می‌باشد، به‌گونه‌ای که برخی از محققان، مهمترین چالش صنعت مبلمان چوبی را کمبود مواد اولیه با کیفیت می‌دانند (Tajdini *et al.*, 2011). شاخص مواد و مصالح دارای زیرشاخص‌های زیر می‌باشد: ۱- مواد اولیه، ۲- مدیریت پایدار، ۳- عرضه پایدار مواد اولیه، ۴- طراحی موفق، ۵- توسعه محصول جدید.

#### ■ عوامل انسانی

با وجود برخی استادکاران ماهر در زمینه تولید مبلمان و مصنوعات چوبی، به‌طور عمومی سطح آگاهی و آموزش کارگران شاغل در این زمینه کافی نبوده و بعضاً مشاهده می‌گردد افرادی که به لحاظ مهارتی از توانایی کافی برخوردارند به دلیل عدم شناخت کافی در خصوص ویژگی‌های چوب و روش‌های تولید، ضمن ایجاد ضایعات

#### ■ شاخص فنی و تکنولوژیکی

صنعت مبلمان چوبی ایران در نگاه اول دارای مشکلات بسیاری از لحاظ عوامل فنی و تکنولوژیکی می‌باشد. ماشین‌آلات قدیمی و فرسوده، عدم استفاده از فناوری‌های جدید تولید، فقدان توسعه و بروزرسانی استانداردهای بین-المللی تولید محصول از جنبه‌های مختلف کیفی برای ورود به بازارهای جهانی و عدم توجه جدی به مقوله تحقیق و توسعه در واحدهای این صنعت سبب شده که صرف‌نظر از بسیاری از عوامل دیگر، شرکت‌های تولیدکننده توان رقابت-

### روش آلفای کرون باخ

برای سنجش اعتبار ابزار این تحقیق از روش آلفای کرون باخ که یکی از متداول ترین روش های اندازه گیری اعتبار است، استفاده می گردد. منظور از اعتبار یا پایایی پرسش نامه این است که اگر شاخص های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان های مختلف مجدداً اندازه گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان خواهد بود. برای محاسبه ضریب آلفای کرون باخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیرمجموعه سؤال های پرسش نامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه نمود:

$$r_r = \frac{J}{1 - J} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن:

J=تعداد زیرمجموعه های سؤال های پرسشنامه یا آزمون

$S_j^2$ = واریانس زیرآزمون  $j$ ام

$S^2$ = واریانس کل پرسشنامه یا آزمون

در این آزمون اگر مقدار آلفا بزرگ تر یا مساوی ۰/۷

باشد می توان نتیجه گرفت که سئوالات پرسش نامه از اعتبار لازم برخوردارند.

### روش روایی محتوا

از روش روایی محتوا برای تأیید روایی پرسش نامه با استفاده از نظرات استادان دانشگاه و خبرگان فن، بهره گرفته می شود. روایی محتوا روشی است که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه گیری به کار برده می شود. روایی محتوایی یک ابزار اندازه گیری می باشد که به سؤال های تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال های ابزار معرف ویژگی ها و مهارت های ویژه ای باشد که محقق قصد اندازه گیری آنها را داشته باشد آزمون دارای روایی محتواست (Gudarzi, 2014).

پذیری با تولیدکنندگان خارجی را نداشته باشد. شاخص فنی و تکنولوژی دارای زیرشاخص های زیر می باشد:

- ۱- تکنولوژی پیشرفته، ۲- تحقیق و توسعه، ۳- توسعه و استاندارد، ۴- تجهیزات.

### ■ عوامل اقتصادی

صنعت مبلمان چوبی ایران در تلاش برای ورود به بازارهای جهانی و منطقه ای و افزایش توان رقابتی خود باید به مجموعه ای از عوامل اقتصادی - مالی از قبیل ۱- برندسازی، ۲- بازاریابی، ۳- ثبات اقتصادی - مالی از قبیل ۱- ۴- نقدینگی، ۵- برنامه ریزی راهبردی، ۶- رضایت مشتری و ۷- کاهش قیمت تمام شده توجه کند. به عنوان مثال، برندسازی و کسب رضایت در مشتری از جمله مهمترین زیرشاخص هایی هستند که در دنیای پرقابته کنونی، سبب ماندگاری شرکت ها و افزایش سهم بازار می شوند. به طوری که مشتریانی که از مبلمان یک برند رضایت دارند برای خرید مجدد مبلمان به همان برند مراجعه می کنند و به برند وفادار خواهند ماند (Alizadeh, et al., 2014).

### روش های تحقیق

#### فرایند تحلیل سلسله مراتبی

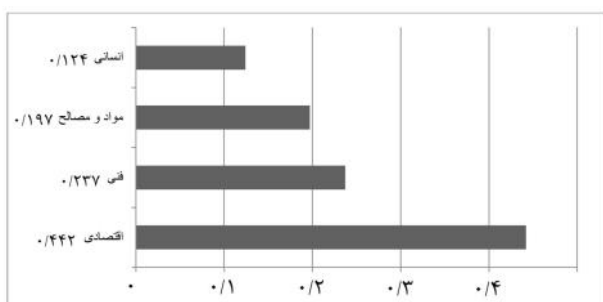
در این تحقیق، برای تحلیل داده های مدل مفهومی پژوهش و تعیین ارزش وزنی شاخص های مؤثر از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی هنگامی که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبرو است می تواند استفاده گردد. تصمیم گیرنده با فراهم کردن درخت سلسله مراتبی تصمیم آغاز می کند. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. در نهایت منطق فرایند تحلیل سلسله مراتبی به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می کند که تصمیم بهینه بدست آید؛ همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می دهد که از مزایای ممتاز این روش در تصمیم گیری است (Mehregan, 2013).

۰/۱ باشد. بنابراین، در صورتی که در بعضی از ماتریس‌های مقایسه زوجی، این میزان بیشتر از ۰/۱ بود، از این رو لازم است کارشناس مربوطه قضاوت خود را تکرار کند و بعد میانگین هندسی سلول‌های ماتریس‌های مقایسه زوجی محاسبه شود. به طوری که هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها، نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد (Alizadeh et al., 2014; Ghodsipoor, 2013).

### نتایج

پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۰۰ نفر از کارشناسان، متخصصان و استادان دانشگاهی، افراد برجسته صنایع تولیدکننده مبلمان و مدیران تولیدی و تجاری شرکت‌های ایرانی که در صنعت مبلمان چوبی فعال بودند، تکمیل شد. پایایی پرسش‌نامه به کمک نرم‌افزار آماری SPSS با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای کل سؤالات پرسش‌نامه عدد ۰/۸۵ ارزیابی و سنجش روایی پرسش‌نامه با استفاده از روش روایی محتوایی و بر مبنای بهره‌گیری از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران آگاه مورد تأیید قرار گرفت.

البته ارزش وزنی هر یک از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی ایران که حاصل نظرات کارشناسان می‌باشد در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه می‌گردد.



شکل ۲- میانگین هندسی ماتریس‌های مقایسه‌ای برای شاخص‌های اصلی نسبت به هدف مطالعه (میزان ناسازگاری ۰/۰۱)

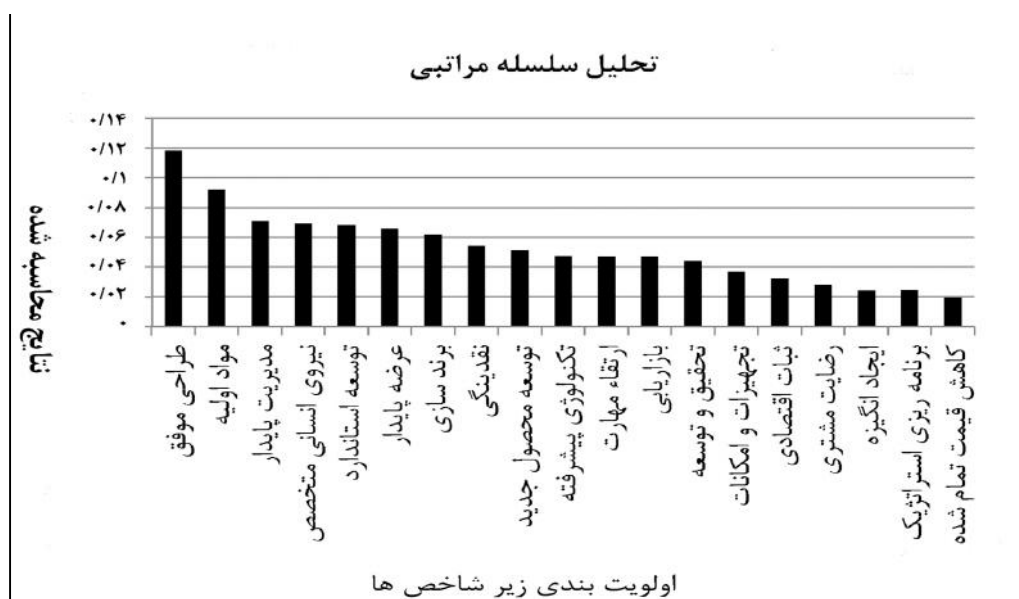
### تهیه پرسش‌نامه

جامعه آماری این روش نمونه‌گیری، طبقه‌بندی شده (گروهی) در نظر گرفته شد. جامعه آماری تحقیق، شرکت‌های ایرانی بوده که در صنعت مبلمان چوبی فعال بودند که با توجه به نظر انجمن صنفی تولیدکنندگان مبلمان استان تهران، ۱۳۵ نفر در نظر گرفته شد و با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه ۱۰۰ نفر محاسبه شد و بعد پرسش‌نامه‌ها بر اساس شاخص‌های ذکر شده، میان جامعه مذکور در دو نوبت تدوین گردید. مرحله اول اطلاعات جمع‌آوری شده توسط تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که هدف کاستن متغیرها بود و در مرحله دوم به منظور اولویت‌بندی و تعیین درجه اهمیت هر یک از آنها، پرسش‌نامه‌ای استاندارد برای مقایسه زوجی این معیارها و زیرمعیارها با یکدیگر طرح و بین جامعه مذکور توزیع گردید که تحلیل نتایج پرسش‌نامه با روش تحلیل سلسله مراتبی در محیط نرم‌افزار Expert choice انجام شد. به طوری که در کلیه پرسش‌نامه‌ها تعداد ۱۹ زیر شاخص احتمالی تأثیرگذار در رقابت مبلمان چوبی در کشور به تفکیک در ۴ گروه مواد و مصالح، انسانی، فنی و اقتصادی بیان شده بود. شاخص‌های شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌گانه توسط صاحبان صنایع، استادان مربوطه، خبرگان و کارشناسان مربوطه ارزش‌گذاری شد و در نهایت میزان اهمیت هر زیر شاخص با روش تحلیل سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفت.

### محاسبه اعتبار داده‌ها (میزان ناسازگاری<sup>۲</sup>)

میزان سازگاری، مکانیزمی است که به وسیله آن اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان به مقایسات زوجی مورد سنجش قرار می‌گیرد. تقریباً تمامی محاسبات تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌گردد، انجام می‌شود. برای اینکه قضاوت‌ها با ثبات باشد، باید میزان ناسازگاری ماتریس‌ها

2- Inconsistency ratio



شکل ۳- نتیجه نهایی وزن زیرشاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان (میزان ناسازگاری ۰/۰۱)

هستند، زیرا در شرایط فعلی به منظور افزایش توان رقابتی تولیدکنندگان داخلی حداقل برای حضور در بازارهای منطقه‌ای، ضرورت ارائه بسته‌های تشویقی-حمایتی از سوی دولت از قبیل اعطای یارانه به روش‌های مختلف و برقراری سیستم قیمت تبعیضی در جهت رقابت‌پذیر کردن قیمت محصولات داخلی با کالاهای مشابه خارجی، بازرنگری در میزان تعرفه واردات مواد اولیه برای کاهش قیمت تمام شده و تسهیل در امر صادرات از طریق روان‌سازی قوانین و مقررات موجود، بسیار ضروری می‌باشد (Tajdini et al., 2011). همچنین به نظر می‌رسد که شرکت‌های بزرگ موجود در این صنعت، برای کاهش قیمت تمام شده و حفظ قدرت رقابت‌پذیری خود باید در زمینه تأمین منابع مالی ارزان قیمت اهتمام ویژه را بعمل آورند. برندسازی موفق در صنعت مبلمان چوبی، سبب افزایش قدرت رقابت‌پذیری محصولات تولیدی در قیاس با محصولات مشابه می‌گردد. در عصر جدید بازاریابی، هدف برقراری روابط بلندمدت و متقابل با مشتری است و به گونه‌ای ترسیم می‌شود که مشتریان بیشتری را حفظ و مشتریان کمتری را از دست داده و بدین ترتیب در بلندمدت سهم بازار و سودآوری شرکت‌ها افزایش می‌یابد (Osman, et al., 2009).

نتایج حاصل از شکل شماره ۲، در مورد وزن شاخص‌های مؤثر در رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی در ایران نشان داد که در سطح اصلی، مهمترین شاخص، اقتصادی بوده و بعد از آن به ترتیب شاخص‌های فنی، مواد و مصالح و در نهایت شاخص انسانی قرار دارند. همچنین، شکل شماره ۳ مشخص می‌کند که زیرشاخص‌های طراحی موفق، مواد اولیه و مدیریت پایدار به ترتیب دارای بالاترین اولویت بوده و زیرشاخص‌های ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی راهبردی و کاهش قیمت تمام شده، به ترتیب دارای کمترین اولویت می‌باشند.

### بحث

میزان ناسازگاری کلی ماتریس‌ها ۰/۰۱ می‌باشد که نشان از ثبات و سازگاری بالای نتایج دارد. علل اهمیت هر یک از شاخص‌های اصلی بشرح زیر می‌باشد:

### عوامل اقتصادی

این شاخص با ارزش ۰/۴۴۲ در اولویت اول قرار گرفته است که نشان می‌دهد در رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی ایران عوامل اقتصادی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار



## عوامل فنی

این شاخص با ارزش ۰/۲۳۷ در جایگاه دوم اولویت-بندی قرار گرفته است که نشان‌دهنده توجه جدی سیاست‌گذاران و صاحبان صنایع مختلف مبلمان چوبی ایران به عواملی همانند استفاده از فناوری‌های نوین و به‌روز تولید، بهره‌گیری از ماشین‌آلات جدید و مدرن، پشتیبانی از فعالیت‌های تحقیقی به منظور رفع مشکلات تولید، بازاریابی و فروش محصول و به‌طورکلی غنای مبانی نظری این شاخه صنعتی همانند صنایع دیگر از قبیل کاغذ و خمیر و در نهایت تدوین و اعمال استانداردهای محصول که از جمله بسترهای اصلی توسعه مفهوم کیفیت محصول و کنترل و تضمین آن محسوب می‌شود، است. این در حالیست که جایگاه و اهمیت راهبردی موضوع کیفیت در صنعت مبلمان، برای حضور موفق و البته سودآور در بازارهای رقابتی جهانی نیز مورد توجه محققان قرار گرفته است و تأثیر مستقیم و تعیین‌کننده آن بر موفقیت شرکت‌های تولیدکننده مبلمان در بازارهای صادراتی مورد تأیید است (Maya & Carpenter, 1992)

## عوامل مواد و مصالح

این شاخص با ارزش ۰/۱۹۷ در اولویت سوم عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری صنعت مبلمان چوبی قرار گرفته است. اهمیت کمتر این شاخص بازگوکننده مشکلات جدی این صنعت در موضوعات اقتصادی-مالی و ساختارهای تولید می‌باشد. Alizadeh و همکاران (۲۰۱۴) نیز دریافتند که زیرشاخص‌های کنترل کیفیت، اصلاح تعرفه‌های گمرکی و بازاریابی راهبردی به ترتیب ارزش وزنی، بیشترین اولویت را در توسعه صادرات مبلمان اداری و در نتیجه رقابت‌پذیری دارند.

## عوامل انسانی

این شاخص با ارزش وزنی ۰/۱۲۴، جایگاه چهارم را در اولویت‌بندی عوامل مؤثر به خود اختصاص می‌دهد. این موضوع نشان می‌دهد که گرچه استفاده از نیروی کار

متخصص و ارتقای مهارت‌های شغلی پرسنل تولید از طریق دوره‌های آموزشی کوتاه و بلندمدت و همچنین ایجاد انگیزش‌های شغلی در بین مدیران و کارگران از اهمیت خاصی در رقابت‌پذیری محصولات یک صنعت برخوردار است، اما کارشناسان و متخصصان مورد استناد در این تحقیق، از این جهت نگرانی کمتری در قیاس با دیگر شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها دارند که می‌تواند نویدبخش تغییر نگرش صاحبان صنایع به‌ویژه در بخش خصوصی به اهمیت عامل انسانی در تولید، بازاریابی و فروش محصولات خود باشد.

همچنین، علل اهمیت هریک از زیرشاخص‌های مورد تحقیق بشرح زیر می‌باشد:

## زیر شاخص طراحی موفق

از نتایج به‌دست آمده مشاهده می‌کنیم که یکی از عوامل موفقیت‌آمیز و مهم در رقابت‌پذیری صنعت مبلمان، طراحی موفق است. طراحی موفق، منجر به ایجاد محصولات و خدماتی متمایز می‌شود که در نهایت می‌تواند به کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش زمان تولید و ارائه محصول حتی توسعه محصول و رسوخ در بازار منجر گردد. Tajdini و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی پرسشنامه‌ای، بر روی موانع صادرات محصولات متنوع مبلمان چوبی، دریافتند که عدم توجه به شاخص نوآوری در طراحی و تولید محصول سبب شده که ایران بازارهای صادراتی خود را در آسیای میانه طی چند سال اخیر از دست بدهد (Tajdini et al., 2011).

## زیر شاخص مواد اولیه

از سوی دیگر، تأمین به‌موقع و مناسب انواع مواد اولیه مورد نیاز در صنعت مبلمان چوبی و امکان استفاده از مواد اولیه متنوع و جدید با حفظ پارامترهای مناسب کیفی، باعث تداوم تولید با کیفیت در واحد محصول نهایی شده و در نهایت با توجه به کاهش انواع ضایعات به بهره‌وری مناسب تولید می‌انجامد که باعث ایجاد قیمتی رقابت‌پذیر برای محصول در مقایسه با کالاهای مشابه خارجی می‌گردد (Tajdini

زیر شاخص نیروی انسانی متخصص:

نیروی انسانی متخصص، با تصمیمات صحیح و به موقع می تواند زیان های مادی را به زودی جبران و تأمین کند. لذا، اولویت در شرکت های مبلمان چوبی در کسب و حفظ مزیت رقابت پذیری، باید جذب و حفظ این دسته از کارکنان باشد. Tajdini و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی شاخص انسانی به عنوان یک عامل مهم در توسعه صادرات صنعت مبلمان چوبی در ایران دریافتند که در ۳ زیر شاخص در نظر گرفته شده شامل امکان تربیت نیروی متخصص مطابق با نیاز صنعت مبلمان، امکان ارتباط مناسب دانشگاه و صنعت و ارائه آموزش های مرتبط با صنعت در قالب دوره های بازآموزی، وضعیت بحرانی وجود داشته و این امر لزوم سرمایه گذاری مناسب و هدفمند را در راستای ارتقای مهارت های فنی پرسنل به منظور افزایش قدرت رقابت پذیری صنعت را بیش از پیش آشکار می سازد. همچنین Fatollahzadeh و همکاران (۲۰۰۶)، نبود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده را از مهم ترین مشکلات بخش تولید صنعت مبلمان کشور می داند.

زیر شاخص توسعه استاندارد:

تدوین و اعمال استانداردهای محصول از جمله بسترهای اصلی توسعه مفهوم کیفیت محصول و کنترل و تضمین آن محسوب می شود. مطابق تعریف استانداردها، استانداردسازی اجزای محصول و تطبیق روزآمد محصول با استانداردهای تعریف شده در سطح بین المللی از جمله مهم ترین مقدماتی است که شرکت های فعال در عرصه صادرات می بایست آن را فراهم آورند (Mesdag, 2000). در حال حاضر رعایت استانداردهای واردات مبلمان به اتحادیه اروپا، ژاپن و آمریکا که بزرگ ترین بازارهای بین المللی مصرف مبلمان در جهان محسوب می شوند، شرط اصلی ورود به این بازارها محسوب می شود. این در حالی است که فرایند تدوین و اعمال استانداردها برای واردات مبلمان به سایر کشورهای توسعه یافته نیز از روندی روبه گسترش برخوردار است (Ziaie, 2010). این در حالی است که ضعف استانداردهای

(etal., 2011). به طوری که مواد اولیه باید با قیمت مناسب در اختیار تولیدکنندگان این صنعت گذاشته شود تا آنان بتوانند در بازار رقابتی جهانی علاوه بر تأمین نیاز داخلی با صادرات کالاهای مناسب توان رقابت با تولیدکنندگان خارجی را هم داشته باشند. این در حالیست که صنعت مبلمان چوبی در ایران با مشکلاتی از قبیل پراکندگی، رقابت ناسالم، کمبود مواد اولیه و ... روبرو می باشد (Azar et al., 2014). بنابراین، مهمترین چالش صنعت مبلمان چوبی کمبود مواد اولیه با کیفیت می باشد، از این رو اولین گام برای رسیدن به تولید با کیفیت و در نتیجه توسعه صادرات مبلمان، دسترسی کافی به مواد اولیه مرغوب و مقرون به صرفه می باشد که باید از طریق واردات تأمین گردد. برای این منظور سیاست کاهش تعرفه واردات مواد اولیه منجر به کاهش قیمت تمام شده مبلمان خواهد شد و در نتیجه سبب افزایش توان رقابت مبلمان تولید داخل با مبلمان وارداتی خواهد شد (Mohebbi et al., 2010).

زیر شاخص مدیریت پایدار

صنعت مبلمان چوبی در قابلیت رقابت پذیری خویش، نیازمند نوعی مدیریت پایدار است. مدیریت پایدار، یک مدیریت جامع، دانش محور با نگاهی جهانی و مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی می باشد (Gudarzi, 2014). Tajdini و همکاران (۲۰۱۱) از جمله دلایل عمده عدم توفیق در صادرات مبلمان چوبی و از دست دادن بازارهای منطقه ای به نفع محصولات چینی و ترکیه ای را ریشه در عواملی غیر از کمبود مواد اولیه از قبیل مدیریت های کوتاه مدت و عدم استفاده از مدیران دانش محور می دانند؛ به طوری که وجود چنین مشکلاتی سبب می گردد که مدیران واحدهای گوناگون صنایع مبلمان چوبی از بازارهای جهانی و منطقه ای محصولات خویش، سلاقی و نظرات مشتریان خارجی اطلاعات واقعی و به روز نداشته و در نتیجه نتوانند برنامه ریزی راهبردی به منظور ورود در بازارهای مورد اشاره و رقابت پذیری با شرکت های خارجی داشته باشند.

رضایت در مشتری از خرید مبلمان از برند مورد نظر می‌باشد که سبب می‌گردد برای خرید مجدد به همان برند مراجعه کرده و در نتیجه به برند وفادار خواهد شد. وفاداری به برند، نقش مهمی در ایجاد منافع بلندمدت برای سازمان دارد، زیرا مشتریان وفادار نیازی به تلاش‌های ترفیعی گسترده ندارند. آن‌ها باکمال میل حاضر هستند مبلغ بیشتری را برای کسب مزایا و کیفیت برند مورد علاقه خود بپردازند (Clottey, et al., 2008). برندسازی موفق در صنعت مبلمان چوبی، سبب افزایش قدرت رقابت‌پذیری محصولات تولیدی در قیاس با محصولات مشابه می‌گردد.

#### زیر شاخص نقدینگی:

کنترل حجم نقدینگی، هدف نهایی کشورها برای رسیدن به اهداف کلان اقتصادی مثل ایجاد رشد در تولیدات، کنترل تورم، ایجاد موازنه در پرداخت‌های خارجی و ایجاد اشتغال است. بدین منظور باید حجم نقدینگی به‌گونه‌ای در نظر گرفته شود که با حمایت از رشد تولیدات داخلی در حد ظرفیت‌های تولیدی از بروز تورم جلوگیری نماید. مقامات پولی کشورها با استفاده از سیاست‌های پولی باید رشد نقدینگی را تحت کنترل قرار دهند (Gudarzi, 2014). Alizadeh و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خویش خاطر نشان ساختند که وجود منابع مالی ارزان قیمت و نیز ثبات در نرخ برابری پول ملی با ارزهای خارجی همواره از عوامل اصلی در رشد و توسعه فعالیت شرکت‌های صنعتی در ابعاد بین‌المللی محسوب شده است. این مسئله به‌ویژه در مورد صنایعی مانند صنعت مبلمان، که با رکود طولانی مدت سرمایه در فرایند تولید (سرمایه در گردش) به‌صورت مواد اولیه خام، محصولات در حین زمان ساخت و موجودی انبار محصولات نهایی مواجه است، اهمیت ویژه‌ای دارد.

#### زیر شاخص توسعه محصول

مصرف‌کنندگان به دنبال محصولات متنوع هستند و از محصولات تکراری گریزان هستند؛ بنابراین تنوع محصول و طراحی آن سبب جذب مشتری و رضایت آنان خواهد شد.

داخل در تولید محصولات باکیفیت مبلمان چوبی و نقش نظارتی ضعیف نهادهای نظارتی زیربند نسبت به استانداردهای به‌روز بین‌المللی یکی از عوامل عدم رشد در عرصه رقابت در صنعت مبلمان چوبی می‌باشد که با توجه به اولویت به‌دست آمده در نتایج، اهمیت زیر شاخص توسعه استاندارد را نشان می‌دهد.

#### زیر شاخص عرضه پایدار

در دهه‌های اخیر همزمان با ارتقاء دامنه فعالیت‌های تولیدی به بازارهای بین‌المللی، شکل‌گیری بازار جهانی محصولات و فراگیر شدن عمق و دامنه رقابت به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی فعالیت‌های تولیدی، جایگاه و اهمیت عرضه پایدار مواد اولیه فراتر از تضمین حیات یک فعالیت تولیدی، به یکی از مزیت‌های رقابتی برای حضور پیروزمندان در بازارهای بین‌المللی بدل شده است (Farahani, et al., 2011). بنابراین عرضه پایدار مواد اولیه در صنعتی مانند صنعت مبلمان که ارزش ماده اولیه بیش از ۷۰٪ از بهای تمام شده محصولات آن را شکل می‌دهد (Ratnasingam & Lim, 2008). بنیادی‌ترین شرط حفظ بازارهای داخلی و ورود به بازارهای بین‌المللی محسوب می‌شود. این در حالی است که ایران به‌عنوان یکی از کشورهای فقیر در زمینه‌ی منابع چوبی (به‌عنوان محوری‌ترین (مهم‌ترین) ماده اولیه مورد استفاده صنعت مبلمان) همواره و این روزها بیش از هر زمان دیگری با بحران کمبود مواد اولیه چوبی به‌عنوان مهم‌ترین معضل فعالیت خود مواجه است (Ziaie, 2010).

#### زیر شاخص برند سازی

برندسازی مبلمان ایرانی به این معناست که با الهام از عناصر پایه‌ای در معماری ایرانی مثلاً ایران باستان و یا استفاده از فرش ایرانی در مبلمان، سبک جدیدی از مبلمان را ابداع و بنام سبک مبلمان ایرانی به بازارهای جهانی عرضه کرد. این ایده در صورت موفقیت می‌تواند به یک شاخص مثبت اقتصادی تبدیل شود (Home and Office Furniture Exporters Union, 2009). منظور از موفقیت، کسب نوعی

### زیر شاخص بازاریابی

یکی از فاکتورهای کلیدی برای رشد و موفقیت شرکت‌های مبلمان در یک بازار رقابتی و دستیابی به بازدهی بیشتر بازاریابی است. امروزه متصدیان عرصه تجارت بین‌الملل سعی می‌کنند تا با بازاریابی دقیق، شناخت بازارهای هدف، شناخت نیاز مشتری و توجه به فن‌های صادرات، سهم بیشتری از بازارهای جهانی را به خود اختصاص دهند. با شناسایی و انتخاب صحیح بازارهای هدف، نه تنها امکان تأمین خواسته‌ها و انتظارات خریداران وسعت پیدا می‌کند بلکه ارائه کالاهای مناسب و مطابق با نیازها و علایق مصرف‌کنندگان خارجی نیز شکل پویا و مناسبی پیدا می‌کند (Rousta, et al., 2007). Gokay و همکاران (۲۰۰۷)، در تحقیقی در کشور ترکیه، به این نتیجه رسیدند که وجود هزینه‌های گزاف تولید و بازاریابی ضعیف سبب می‌گردد که مبلمان‌های چوبی ساخت داخل در مقابل محصولات مشابه خارجی، قدرت رقابت‌پذیری خود را از دست دهند. Ratnasingam و Loras (۲۰۰۵) افزایش ارزش افزوده محصولات از طریق بازاریابی و طراحی را از فاکتورهای مهم برای رسیدن به پایداری در صنعت مبلمان چوبی آسیا معرفی می‌کنند. Gazo و Quesada (۲۰۰۵) یکی از دلایل عمده موفقیت صنعت مبلمان چین را فعالیت‌های بازاریابی قوی می‌دانند. همچنین Ghofrani و همکاران در سال ۲۰۱۴ طی تحقیقی ابراز داشتند که شاخص‌های اصلی بازاریابی و رضایت مشتری دارای بالاترین ارزش وزنی در وفاداری مشتریان به برند در صنعت مبلمان می‌باشد.

### زیر شاخص تحقیق و توسعه

نبود نوآوری و خلاقیت در طراحی و ساختارهای تولید و کی‌برداری از کارهای داخلی و خارجی از جمله مشکلات پیش‌روی صنعت مبلمان کشور است (Alizadeh et al., 2014)، که یکی از دلایل عمده آن عدم توجه شرکت‌های حاضر در صنعت مبلمان چوبی به ایجاد بخش تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی خود به‌منظور بالا بردن توان

صنعت مبلمان امروز ظرفیت ایجاد تنوع محصول و رفع نیاز مشتری را دارد (Ghofrani, et al., 2014). به‌طور کلی توسعه محصول جدید، مجموعه فعالیت‌ها و راهکارهای ایجاد رشد است که در مراحل مختلف تولید محصول، منجر به تغییر و اصلاحات جزئی یا کلی کالا در بازار فعلی خواهد شد. Alizadeh و همکاران (۲۰۱۴) در نتایج پژوهشی خود بیان کردند که ارائه طرح‌های متنوع و جدید برای سلیقه‌های مختلف به همراه رعایت استانداردهای کیفیتی و ارگونومیکی نقش مؤثری در توسعه صنعت مبلمان کشور و دستیابی به بازارهای جهانی مبلمان دارد.

### زیر شاخص تکنولوژی پیشرفته

عدم استفاده از فناوری‌های جدید تولید در صنعت مبلمان کشور از جمله دلایلی است که موجب شده ایران در مقایسه با رقبای خود در بازارهای جهانی به لحاظ تنوع و سرعت در تولید، حرف زیادی برای گفتن نداشته باشد. امروزه یکی از ارکان اصلی تولید، به‌ویژه در مقیاس صنعتی، ماشین‌آلات پیشرفته و همگام با فناوری روز دنیا است (Zolghadr, 2007). به‌منظور گشودن دروازه بازارهای منطقه به روی محصولات متنوع صنعت مبلمان چوبی و ضرورت رقابت‌پذیری با محصولات مشابه از دیگر کشورهای منطقه از قبیل ترکیه، توسعه و پیشرفت-های فناوری در زمینه‌های بهبود کیفیت محصول و بالا بردن سرعت تولید در واحد زمان، موضوعی بسیار مهم می‌باشد.

### زیر شاخص ارتقاء مهارت

فراهم آوردن دانش و مهارت‌های موردنیاز کار آینده یکی از مستقیم‌ترین و بدیهی‌ترین راه‌هایی است که می‌تواند به توسعه اقتصادی در رقابت این صنعت کمک کند (Gudarzi, 2014). Tajdini و همکاران (۲۰۱۱) خاطر نشان کردند که توجه بیشتر به ارائه آموزش‌های کاربردی برای نیروی انسانی، برای توسعه بازارهای صادراتی صنعت مبلمان چوبی ایران ضروری می‌باشد.

حضور در بازارهای حداقل منطقه‌ای، ضرورت ارائه بسته‌های تشویقی-حمایتی از سوی دولت از قبیل اعطای یارانه به روش‌های مختلف و برقراری سیستم تبعیضی در جهت رقابت‌پذیر کردن قیمت محصولات داخلی با کالاهای مشابه خارجی، بازنگری در قیمت تعرفه واردات مواد اولیه برای کاهش قیمت تمام شده و تسهیل در امر صادرات از طریق روان‌سازی قوانین و مقررات موجود، بسیار ضروری می‌باشد.

#### زیر شاخص رضایت مشتری

Alizadeh و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که با رقابتی‌تر شدن بازارهای جهانی، رویکرد بهبود کیفیت از سطح مفاهیمی مانند استاندارد فراتر رفته و براساس تأمین رضایت و حتی خشنودی مصرف‌کنندگان تعریف می‌شود. رقابت در عرصه خلق ارزش و تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و برتری راهبردی نسبت به رقبا موجب شده است تا توجه به مشتری و کسب رضایت وی از اهمیت بالایی برخوردار باشد. این موضوع به‌ویژه در مورد صنعت بسیار گسترده مبلمان و مصنوعات چوبی که با دامنه بسیار وسیعی از مصرف‌کنندگان با سلیقه‌ها و نگرش‌های متفاوتی روبرو هستند، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می‌باشد (Malaki Gholandoz, et al., 2014).

#### زیر شاخص ایجاد انگیزه

ایجاد انگیزش شغلی در بین پرسنل یک واحد صنعتی موجب ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و درنهایت افزایش توان رقابت‌پذیری آن کارخانه می‌گردد. Bahadori و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که هر سازمانی می‌تواند از طریق فراهم آوردن امنیت شغلی و توجه به مشکلات اقتصادی و معیشتی کارکنان و همچنین پرداخت مبتنی بر عملکرد، بستر امنی را برای تحقق اهداف سازمان و عملکرد بهتر کارکنان فراهم کند. البته اهمیت کمتر این زیر شاخص را باید در واحدهای کوچک و متوسط مقیاس این صنعت و در نتیجه تعداد کم پرسنل موجود و همچنین نوع سیستم تولیدی

رقابتی محصولات تولیدی در بازارهای منطقه‌ای و جهانی می‌باشد (Gudarzi, 2014). در تحقیقی از میان فاکتورهای مؤثر در رشد و موفقیت صنعت مبلمان مالزی، به مدیریت صحیح منابع طبیعی، دسترسی به ماده خام فراوان، سرمایه‌گذاری بر روی فعالیت‌های تحقیق و توسعه در زمینه فنون و فناوری تولید و سیاست‌های انگیزشی دولت در زمینه تولید اشاره شد (Ice Kualalampur, 2008).

#### زیر شاخص تجهیزات و امکانات

فرسودگی و پایان عمر مفید ماشین‌آلات در بخش عمده‌ای از صنعت چوب کشور از یکسو و افزایش بهای ماشین‌آلات جدید از سوی دیگر موجب شده تا اکثریت مراکز تولیدی با ماشین‌آلات فرسوده و مستهلک به ادامه فعالیت بپردازند و قادر به نوسازی تجهیزات خود نباشند که علاوه بر تأثیر منفی بر کمیت و کیفیت تولیدات، هزینه تعمیر و نگهداری آنها نیز باعث افزایش قیمت تمام شده می‌شود (Zolghadr, 2007). بنابراین سیاست کاهش تعرفه واردات ماشین‌آلات و همچنین ارائه تسهیلات و اعتبارات بانکی، باعث افزایش توان رقابتی تولیدکنندگان داخلی می‌شود (Alizadeh, et al., 2014).

#### زیر شاخص ثبات اقتصادی

تلاش در جهت حفظ ثبات اقتصادی و ایجاد آرامش در فضای کسب‌وکار و اتخاذ تصمیمات برای آماده کردن شرایط برای سرمایه‌گذاری در صنعت مبلمان بسیار ضروری می‌باشد (Mohebbi et al., 2010). مطابق نظرات کارشناسان و تولیدکنندگان مبلمان، در حال حاضر به دلایلی همانند بی‌ثباتی قیمت مواد اولیه و حقوق گمرکی، وضعیت نامشخص و ناپایدار صادرات و واردات و در نتیجه نبود امنیت مالی و برگشت سرمایه، سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند در کشورهای دیگر و یا در فعالیت‌های واسطه‌گری که خطر کمتری دارد سرمایه‌گذاری کنند (Mohebbi et al., 2010). Tajdini و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که در شرایط فعلی به منظور افزایش توان رقابتی تولیدکنندگان داخلی برای

در طی سالیان اخیر، صنایع تولیدکننده محصولات متنوع مبلمان چوبی در قالب واحدهای کوچک و متوسط مقیاس صنعتی از رشد قابل توجهی برخوردار بودند که به طور ملموسی در بازارهای عمده میل در تهران و دیگر شهرهای کشور متبلور شده‌اند. همچنین، اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی باهدف سازمان‌دهی واحدهای موجود و اتخاذ سیاست‌گذاری‌های یکسان در بین اعضای خود، باهدف آماده‌سازی شرایط برای صادرات محصولات این صنعت و افزایش توان رقابتی تولیدکنندگان ایرانی با رقبای منطقه‌ای شکل گرفته‌اند. بنابراین به نظر می‌رسد که صنعت مبلمان چوبی به‌عنوان یکی از صنایع اشتغال‌زا و کارآفرین که از ارزش افزوده بسیار خوبی برخوردار بوده و می‌تواند نقش بسیار مهمی در توسعه صنعتی کشور داشته باشد، در حال برنامه‌ریزی برای ورود به بازارهای منطقه‌ای می‌باشد (Gudarzi, 2014). نتایج به‌دست آمده به‌عنوان راهنمایی برای شرکت‌های تولیدکننده، تجار و صادرکنندگان و بازرگانان، سازمان‌های توسعه صادرات ایران، دارای اهمیت است. بسیاری از محققان در مقاله‌های خود در مورد مشکلات صنعت مبلمان چوبی در ایران و بیان علل عدم موفقیت در صادرات محصولات این صنعت، کمبود مواد اولیه چوبی مرغوب، توسعه بازاریابی راهبردی، عدم استفاده از فناوری‌های نوین، تأمین منابع پولی کم‌بهره، کنترل کیفیت و سیستم بانکی توانمند را از دلایل اصلی می‌دانند (Alizadeh, et al., 2014; Tajdini, et al., 2011). درحالی‌که دقت در نتایج ارزشمند به‌دست آمده توسط این تحقیق نشان می‌دهد که علاوه بر کمبود مواد اولیه و نبود نیروی انسانی متخصص و عدم مهارت نیروی کار، شاخص‌های دیگری با حساسیت‌های بیشتر، مثل طراحی موفق در مقوله رقابت مؤثرتر بوده و نیاز به توجه خاص دارد که باید بیشترین کوشش در جهت ارتقاء و بهبودی طراحی موفق در عرصه مبلمان انجام گیرد. بخش اعظمی از نابسامانی‌ها در مقوله ارتقای رقابت، جدای از بحث تولید بوده و ضرورت بازنگری و توجه بیشتر با بهره‌گیری از مدیران دانش‌محور، آموزش‌های کاربردی برای افزایش تخصص و مهارت نیروی کار، حمایت جدی

صنایع مبلمان دانست که نیروی کار محور است، از این‌رو توجه به رفع نیازهای کارگران از جنبه‌های گوناگون امنیت شغلی، حقوق و دستمزد مناسب، پرداخت‌های بیمه برای دریافت مستمری بازنشستگی و موقعیت شغلی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می‌باشد (Gudarzi, 2014).

#### زیر شاخص برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که بیشتر شرکت‌های موفق و صاحب‌نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی استفاده می‌کنند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (Simerson, 2011). Tajdini و همکاران (۲۰۱۱) دریافتند که عدم موفقیت شرکت‌های صنعت مبلمان چوبی ایران در صادرات محصولات خود و رقابت با شرکت‌های رقیب را باید در عدم توجه جدی به مقوله برنامه‌ریزی راهبردی در واحدهای خود دانست.

#### زیر شاخص قیمت تمام شده

در بیان زیرشاخص قیمت تمام شده به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین زیر شاخص مؤثر بر رقابت‌پذیری محصولات صنعت مبلمان چوبی، می‌توان به دلایلی از قبیل لوکس بودن این کالاها و در نتیجه حاشیه سود نسبتاً بالای آن اشاره کرد که سبب می‌گردد تفاوت بین قیمت تمام شده و قیمت فروش محصول از فاصله قابل توجهی برخوردار باشد؛ همچنین در گذشته برخی از صادرکنندگان ایرانی به‌جای تلاش برای صدور محصولات با کیفیت مناسب به‌قصد قبضه بازار، از محصولات بی‌کیفیت با قیمت نازل به‌عنوان حربه نفوذ سریع در بازار و کسب سود بیشتر استفاده کردند که عامل مهمی در کاهش سهم بازارهای منطقه‌ای به نفع محصولات رقیب ترکیه‌ای و چینی شد (Tajdini et al., 2011).

- Azar, A., rezaei, Z. and Moradi, H.R., 2014. Evaluation of supply chain distribution and identification factors affecting the furniture industry (case study: Yaftabad-Tehran region). *Journal of Forest and Wood Products*, 66 (4): 453-465
- Bahadori, M.K., Babaei, M. and Mehrabian, F., 2013. Prioritization factors influencing job motivation in employees of a military center using analytical hierarchy process (AHP). *Iranian Journal of Military Medicine*, 14(4); 236-243
- Clotey, T.A., Collier, D.A. and Stodnick, M., 2008. Drivers of customer loyalty in a retail store environment. *Journal of Service Science*, 1(1): 35-48.
- D'Cruz, J. and Rugman, A., 1992. New concepts for Canadian competitiveness. Kodak Canada Inc. Press, Canada. 196 p.
- Home and Office Furniture Exporters Union. 2009. The Bulletin of home and office furniture union, a look at export hall of the 18<sup>st</sup> international exhibition of Home and Office Furniture (Hofex). Feb. 2-6 Tehran, Iran, 50 p.
- Farahani, R., Rezapour, Sh. And Kardar, I., 2011. Supply chain sustainability and raw material. *Journal of Operations Management*, 25(6):1075-1082.
- Fatollahzadeh, A., Amiri, S., Doosthosseini, K. and Faezipoor, M., 2006. A study of the international trade of furniture in Iran case. *Iranian Journal of Natural Resources*, 58(4): 236-249.
- Gazo, R. and Quesada, H.J., 2005. A review of competitiveness strategies of furniture manufacturers. *Journal of Forest Products*, 55(10): 66-73.
- Ghodsipoor, S. H., 2013. Analytical hierarchy process (AHP), 2<sup>ed</sup> Ed. Tehran Polytechnic Press, Iran. 2224 p.
- Ghofrani, M., Farshchi, V. and Azizi, M., 2014. Investigate and identify the indicators of customer loyalty to the brand in the furniture industry by AHP. *Iranian Journal of Wood and Paper Science Research*, 29(2): 310-323.
- Gokay, N., Hiziroglu, S., Serin, H., Akyuz, K. C., Akyuz, I. and Toksoy, D., 2007. A perspective from furniture and cabinet manufacturers in Turkey. *Journal of Building and Environment*, 42 (4): 1699-1706.
- Gudarzi, E., 2014. Identifying and ranking of the effective factors on competitiveness of the household wood furniture industry by multi-attribute decision making method in Iran. Ms.C thesis, Department of Wood and Paper Science and Technology, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj.
- Han, X., Wen, Y. and Shashi, k., 2009. The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry. *Journal of Forest Policy and Economics*, 11(8): 561-569.
- Ice Kualalumpur., 2008. General overview of the wood دولت از صادرکنندگان و تولیدکنندگان داخلی، ضرورت طراحی موفق، مدیریت پایدار و توسعه استاندارد را در زمینه رقابت مبلمان بیش‌ازپیش آشکار می‌سازد. برای رسیدن به تولید با کیفیت و در نتیجه توسعه صادرات مبلمان دسترسی کافی به مواد اولیه مرغوب و مقرون به صرفه می‌باشد. به طوری که سیاست کاهش تعرفه واردات مواد اولیه منجر به کاهش قیمت تمام شده مبلمان خواهد شد که این امر باعث افزایش توان رقابت مبلمان تولید داخل با مبلمان وارداتی خواهد شد، همچنین دولت می‌تواند با اجرای راهکارهایی مثل پشتیبانی تولید با وام‌ها و بیمه‌های مفید و طولانی مدت برای سرمایه‌گذاران، رعایت عدالت مالیاتی یا معافیت‌های مالیاتی، کنترل دقیق صادرات و واردات مبلمان و کنترل قیمت‌ها موجبات تمایل سرمایه‌گذاری توسط سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی را در این صنعت مهیا کند. بنابراین عدم توجه به مسائل استاندارد و کیفیت محصولات باعث شد که پس از اندک زمانی بازارهای هدف نیز واکنش منفی نسبت به محصولات ایرانی پیدا کنند و این عامل در کنار عواملی همانند رقابت منفی صادرکنندگان ایرانی با یکدیگر، عدم دید کافی آنها از آینده، صدور محصولات بی کیفیت و حضور قدرتمند رقبایی مانند ترکیه، ایتالیا، چین و لهستان، باعث کاهش حجم صادرات ایران به این کشورها شده است.

### منابع مورد استفاده

- Alizadeh, H., Faezipour, M., Azizi, M. and Ziaei, M., 2014. Determining the effective indices on export development of Iran's office furniture thereby analytical hierarchy process (AHP). *Iranian Journal of Wood and Paper Industries*, 5(2): 117-128
- Alizadeh, H., Faezipour, M., Azizi, M. and Ziaei, M., 2014. Survey the situation of furniture foreign trade, determine and prioritize the influencing indexes on export development (Case study: Household Furniture). *Iranian Journal of Wood and Paper Science Research*, 29(2): 299-309
- Ambashta, A. and Momaya, k., 2002. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1): 45-58.
- Asgari, M., 2009. Ranking of small and medium-scale industries competitiveness in Iran. *Journal of Commercial Surveys*, 7(38): 21-31.

- Rousta, A., Venoos, D. and Ebrahimi, A., 2007. Marketing management, Tehran, Samt publishing, 420p. (In Persian)
- Shurchuluu, P., 2002. National productivity and competitiveness strategies for the new millennium. *Journal of Integrated Manufacturing System*, 13(6): 408-414.
- Simerson, K., 2011. Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution. Greenwood Publishing Group, The United States of America, 294p.
- Tajdini, A., Rabie, D., Jahan Latibari, A. and Pourmousa, Sh., 2011. Study on effective indexes on exports of wooden furniture in Iran. *Journal of Sciences and Techniques in Natural Resources*, 6(2): 71-87.
- Tajdini, A., Taghadosi, A. H., Pourmousa, S., Jahan Latibari, A., Safdari, A. and Roohnia, M., 2012. Study of the effective indices on imports of wooden furniture in Iran. *Iranian Journal of Wood and Paper Science Research*, 28(2): 24-34.
- Tracogona, A., Pelizzari, S. and Finzi, U., 2009. The World furniture outlook 2008. Centre for industrial studies, Italy. 4 p
- Tracogona, A., Pelizzari, S. and Finzi, U., 2013. The World furniture outlook 2012. Centre for industrial studies, Italy. 5 p.
- Ziaie, M., 2010. Global furniture market at a glance: Major players, strategic trends, challenges and opportunities. *Journal of Wood and Paper Industries*, 48(6): 48-54. (In Persian).
- Zolghadr, M., 2007. Review of Iran's trade in wood and the possibility of wood products exports to the Persian Gulf Arab states. *Iran Wood & Paper Industry Magazine*, 28(2): 98-99.
- industry in Malaysia, [http:// www. Ice.it/paes/ Asia/ Malaysia/ woodworking. Pdf](http://www.Ice.it/paes/Asia/Malaysia/woodworking.Pdf).
- Maya, V., and Carpenter, C., 1992. Total quality management in the furniture industry, Annual Quality Congress, Nashville TN, 46(10): 570-576.
- Malaki Gholangoz, M., Tajdini, A., Pourmousa, Sh. And Agharafiei, E., 2014. Identifying and ranking of factors affecting customer satisfaction of the household wood furniture by multi-attribute decision making method (Case Study: home furniture). *Iranian Journal of Wood and Paper Science Research*, 28(4): 591-708.
- Mehregan, M. R., 2013. Advanced operational research, 2<sup>ed</sup> Ed. Publication of University Book, Iran, 256 p.
- Mesdag, M.V., 2000. Culture-sensitive adaption or global standardization-the duration-of-usage hypothesis. *International Marketing review*, 17(1): 74-84.
- Mohebbi, N., Azizi, M., Fatollahzadeh, A. and Mohebbi Gargari, R., 2010. Determination of the effective criteria on development of Iran furniture industry by analytical hierarchy process (AHP). *Journal of Wood & Forest Science and Technology*, 17(1): 115-116.
- Osman, H., Hemmington, N. and Bowie, D., 2009. A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3): 239-250.
- Ratnasingam, J. and Loras, F., 2005. The Asian furniture industry: the reality behind the Statistics. *European Journal of Wood and Wood products*, 3(1): 64-67.
- Ratnasingam, J. and Lim, C., 2008. Status and challenges of the Malaysian furniture sector in the globalized world. *Proceedings of the National Conference on Forest Products*, October 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, pp: 190-198



## **Applying analytical hierarchy process in ranking of the effective indices on competitiveness of the wooden furniture industry in Iran**

**E.Gudarzi<sup>1</sup> and A.Tajdini<sup>2\*</sup>**

1-M.Sc. Student, Wood and Paper Science and Technology, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran

2\*-Corresponding Author, Associate Prof., Wood and Paper Science and Technology, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran E-mail: [ajang.tajdini@kiaau.ac.ir](mailto:ajang.tajdini@kiaau.ac.ir)

Received: Feb., 2015

Accepted: Oct., 2015

### **Abstract**

One of major causes of the failure of production companies in the international markets is referred to the lack of their competitiveness with competitors. Therefore, the purpose of this study was to determine and ranking of the effective indices on competitiveness of Iran's furniture industry by analytical hierarchy process. For this purpose, reviewing and investigating of researches carried out by others and interviewing with a numbers of specialists, the effective indices on competitiveness of Iran's wooden furniture industry were divided into 4 main groups and 19 sub-indices. Importance degree of the indices and sub-indices were determined after collecting expert's opinion by AHP method. The results showed that main indices such as economic, technical, materials, human being indices have highest weight values respectively. Successful designing sub-indices were dramatically higher than the other sub-indices and after that the sub-indices of raw materials, sustainable management, professional human resources, standard development, sustainable supply, branding have allocated highest priority in AHP method respectively.

**Keywords:** Analytical hierarchy process, competitiveness Index, sub-indices, wood furniture industry.