

عوامل مهم موفقیت صنایع کوچک و متوسط پوشاک ایران

زهره رهنماییⁱ؛ عبدالحسین صادقیⁱⁱ؛ سیامک سحرخیزⁱⁱⁱ

چکیده

اغلب شرکت‌های پوشاک ایران، در دسته صنایع کوچک و متوسط قرار می‌گیرند. یکی از ویژگی‌های این شرکت‌ها محدودیت جدی منابع آنهاست. این موضوع سبب می‌شود این شرکت‌ها، توانایی سرمایه‌گذاری بر روی تمامی عوامل موفقیت را نداشته باشند. از طرفی، تمام عوامل موفقیت به‌طور یکسان روی موفقیت شرکت‌ها تأثیر نمی‌گذارند. برخی از این عوامل تأثیر چشمگیرتری بر روی موفقیت شرکت‌ها دارند. بنابراین با یافتن این عوامل و تمرکز منابع شرکت بر روی آن‌ها می‌توان احتمال موفقیت شرکت را بالا برد. در کشورهای توسعه‌یافته، در زمینه‌ی عوامل مهم موفقیت (Critical Success Factor) تحقیقات زیادی انجام شده است، اما در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران کار چندانی انجام نشده است. در این پروژه عوامل مهم موفقیت (CSF) شرکت‌های کوچک و متوسط پوشاک در ایران مورد بررسی قرار گرفته است. با تجزیه و تحلیل آماری داده‌های حاصل از این پژوهش، مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط پوشاک در ایران به ترتیب شامل: محصول، شیوه‌های مدیریت، ارتباط با مشتری و راهبرد شرکت شناسایی شد.

کلمات کلیدی

مدیریت راهبردی (استراتژیک)، عوامل مهم موفقیت، CSF، صنایع نساجی و پوشاک

Critical Success Factors of Clothing SME's in Iran

Z. Rahnamaee; A. H. Sadeghi; S. Saharkhiz

ABSTRACT

Most of clothing industries in Iran are categorized in small and medium size enterprises. One of the important specifications of these enterprises is limitation in available resources, where restrict them on necessary investment in order to make them a successful enterprise.

There are many factors involved in the success of an enterprise. But, all of them have not the same importance and impact on the success of a company. Studying and recognizing the critical success factors (CSF) in clothing industry and concentrating on them, increases the probability of their success and their achievements.

In this paper, the critical success factors (CSF) of Iranian clothing industries were investigated. It is found that among many criteria involve in this industry, the four factors of product, managing style, customer relationship and the company strategy have the most important roles in their success.

KEYWORDS

Strategic Management, Critical Success Factors, CFS, Textile & Clothing Industry

ⁱ کارشناس ارشد مدیریت مهندسی نساجی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر zrahnamaee@gmail.com

ⁱⁱ استادیار دانشکده مهندسی نساجی (قطب علمی نساجی) و رئیس پژوهشکده مواد و فناوری‌های پیشرفته در نساجی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

hsadeghi@aut.ac.ir

ⁱⁱⁱ استادیار دانشکده مهندسی نساجی دانشگاه صنعتی امیرکبیر (قطب علمی نساجی) natilus@aut.ac.ir

CSFها عواملی هستند که توجه به آنها برای رسیدن به موفقیت ضروری است.

Rockart بیان می‌کند: عوامل مهم موفقیت، نواحی محدودی هستند که اگر فعالیت‌ها در این نواحی به صورت رضایت‌بخشی انجام شوند، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز سازمان را تضمین می‌کنند [۶]. او تأکید می‌کند که فعالیت خاص این نواحی باید با دقت و به صورت دائمی توسط شرکت، مدیریت شوند.

در کشورهای در حال توسعه، در زمینه‌ی عوامل مهم موفقیت تحقیقات بسیار کمی منتشر شده است. در ایران نیز در این رابطه تحقیقی یافت نشد. اما از آنجاکه عوامل مهم موفقیت کمک شایان توجهی به مدیریت مؤثرتر و کارآمدتر شرکت‌ها می‌کند و سبب می‌شود با صرف هزینه، انرژی و زمان کمتری به موفقیت دست‌یافت، در این تحقیق به بررسی عوامل مهم موفقیت در شرکت‌های تولیدی پوشاک ایران پرداخته شده، اما از آنجاکه شرکت‌های پوشاک ایران اغلب جزو شرکت‌های کوچک و متوسط دسته‌بندی می‌شوند، در پایان دامنه تحقیق، شرکت‌های کوچک و متوسط پوشاک در ایران قرار داده شد.

۱- روش‌شناسی تحقیق و کارهای انجام شده

در تحقیقات گذشته روش‌های کیفی مختلفی برای بررسی CSFها مورد استفاده قرار گرفته است که از آن جمله می‌توان به مرور ادبیات موضوع، مطالعه موردی، روش دلفی، مصاحبه و ... اشاره کرد.

البته باید بیان کرد که مرور ادبیات موضوع و مصاحبه، مواردی بوده‌اند که در اغلب پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

در اغلب تحقیق‌ها برای کامل‌تر شدن روش و گرفتن نتیجه بهتر از تلفیقی از روش‌های کیفی مورد اشاره استفاده شده است.

با توجه به فراوانی روش‌ها و تعداد تلفیق آنها، متدولوژی‌های متفاوتی ایجاد می‌شود که انتخاب هریک از آنها به ماهیت تحقیق و هدف پژوهشگر بستگی دارد.

در این تحقیق نیز به دلیل یاد شده از تلفیق چند روش کیفی استفاده شد. روش‌شناسی این تحقیق یک روش چند مرحله‌ای است که اینک به آن اشاره می‌شود.

شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از ۹۰٪ شرکت‌های تولیدی دنیا را تشکیل می‌دهند [۱]، در اتحادیه اروپا، شرکت‌های کوچک و متوسط نزدیک به ۹۹٪ از شرکت‌ها را تشکیل داده و شاغلین آنها حدود ۶ میلیون نفر است [۲]. در آمریکا نیز ۲۸۵۰۰۰ شرکت کوچک و متوسط، در بیش از نیمی از ارزش تولیدی کشور سهیم هستند [۳]. آمارگیری واحدهای صنعتی بزرگ در ایران در سال ۱۳۸۱ نیز نشان می‌دهد، واحدهای دارای کمتر از ۵۰ نفر شاغل ۷۸/۶٪ و واحدهای دارای کمتر از ۱۰۰ نفر شاغل ۸۸/۹٪ کل واحدهای صنعتی کشور را تشکیل می‌دهند [۴].

در کشورهای مختلف تعاریف متفاوتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد:

در اتحادیه اروپا به شرکتی که کمتر از ۵۰ کارمند دارد، شرکت کوچک، و به شرکتی که کمتر از ۲۵۰ کارمند دارد، شرکت متوسط می‌گویند [۲]. در ایران به شرکت‌هایی که کمتر از ۵۰ نفر شاغل دارند، کوچک و به آنهایی که کمتر از ۱۰۰ نفر شاغل دارند، متوسط گفته می‌شود [۵].

محدودیت منابع شرکت‌ها، به ویژه صنایع کوچک، سبب می‌شود که شرکت‌ها توانایی سرمایه‌گذاری روی تمام عوامل موفقیت را نداشته باشند، و از آنجاکه مطابق اصل پارتو ۲۰٪ از عوامل موفقیت، ۸۰٪ موفقیت شرکت‌ها را رقم می‌زنند، با مشخص کردن این نواحی مهم (عوامل مهم موفقیت)، می‌توان منابع شرکت را روی آنها متمرکز کرد و با این عمل، احتمال موفقیت شرکت را بالا برد.

در سال ۱۹۷۹، Rockart روی سه شرکت مختلف در یک صنعت، تحقیقی را انجام داد و برای اولین بار به طور رسمی اصطلاح عوامل مهم موفقیت یا CSF را تعریف کرد [۷ و ۶].

تحقیقات سال ۲۰۰۴ نشان می‌دهد که روش CSF که حدود ۲۰ سال پیش توسط Rockart مورد توجه قرار گرفت، امروزه به شکل فزاینده‌ای توسط مشاورین و سامانه‌های اطلاعات (IS) برای حمایت از برنامه‌ریزی راهبردی در سیستم‌های اطلاعاتی و بخش‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد [۶].

افراد مختلف تعاریف متفاوتی از عوامل مهم موفقیت ارائه داده‌اند، اما همه‌ی این تعاریف در یک چیز مشترک می‌باشند:

جدول (۱): مراحل مختلف روش‌شناسی تحقیق

مرحله	فرایند	خروجی
۱	مرور ادبیات موضوع	شناسایی عوامل تأثیرگذار بر روی موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط پوشاک بر اساس پژوهش‌های انجام شده قبلی
۲	مصاحبه و بحث	توسعه یافته‌های حاصل از مرور ادبیات موضوع و تکمیل لیست عوامل تأثیرگذار بر موفقیت
۳	پرسشنامه اولیه	تکمیل پرسشنامه اولیه توسط سه کارشناس خبره صنایع پوشاک به منظور تأیید اعتبار آن
۴	پرسشنامه نهایی	جمع‌آوری داده‌ها از طریق مراجعه مستقیم به کارشناسان فعال در صنعت
۵	سازمان‌دهی اطلاعات	اطمینان از دقت پاسخگویی و اعتبارسنجی نتایج
۶	تجزیه و تحلیل داده‌ها	تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده
۷	آزمون معناداری اختلاف	تجزیه و تحلیل تفاوت میان اهمیت دسته‌ها
۸	نتیجه‌گیری	بحث و نتیجه‌گیری پایانی

۱-۱- مرحله اول: مرور ادبیات موضوع

جدول شماره ۲ این ۹ دسته عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد.

۱-۲- مرحله دوم: کامل کردن لیست عوامل موفقیت از طریق مصاحبه

هدف از انجام این مرحله، تکمیل فهرست تنظیم شده و بومی سازی فهرست با توجه شرایط صنایع کشور بود. با توجه به احتمال بالای از قلم افتادن برخی از عوامل در مصاحبه از یک طرف و وجود اصطلاحات خاص متداول نزد خبرگان این صنعت، تصمیم گرفته شد که بجای استفاده از مصاحبه ساختاریافته، در این مرحله از تکنیک دلفی بهره گرفته شود. بدین ترتیب اصطلاحات رایج در صنعت پوشاک، برای بکارگیری در تدوین پرسشنامه نهایی نیز حاصل گردید.

پس از اجرای این مرحله، عامل "نشان تجاری" به دسته سیاست‌های بازاریابی اضافه و عامل "ثبت امتیاز" از این دسته حذف شد. عامل‌های "مد"، "فصل ارائه محصول به بازار" و "عوامل فرهنگی"، به دسته عوامل محیطی اضافه گردید. دسته مسائل مدیریتی به صورت عمومی و کلی به دو دسته نیروی انسانی و شیوه‌های مدیریت شکسته شد. در پایان نیز عامل "رهبری نمونه و قوی" در دسته ویژگی‌های مدیر با زیر مجموعه‌های: "خویش‌داری در برابر احساسات"، "ایجاد جو مناسب برای کار"، "بازی قدرت"، "انگیزش و ایجاد روحیه" و "ارتباطات" به یک دسته مجزا تبدیل شد.

در این تحقیق در آغاز با مرور مقالات موجود، عوامل مهم موفقیت بیرون آورده شد. در این مرحله، ۵۷ عامل موفقیت، در ۹ دسته مختلف قرار گرفتند. این نوع دسته‌بندی با توجه به ماهیت هر عامل و تحقیقات قبلی انجام شد. این ۹ دسته در ۲ طبقه کلی زیر قرار گرفتند.

عوامل داخلی: عواملی که تحت کنترل و نظارت مدیران شرکت هستند، و با فعالیت‌های انجام شده در سازمان مرتبطند.

جدول (۲): عوامل مهم موفقیت در ادبیات موضوع

ردیف	طبقات	دسته	مرجع
۱	عوامل داخلی	ویژگی‌های مدیر	[۱]
۲		مسائل مدیریتی به طور عمومی	[۸] و [۹]
۳		قابلیت دسترسی به سرمایه	[۸] و [۹]
۴		ویژگی‌های تیم مرکزی	[۸]
۵		راهبرد	[۸]
۶		سیاست‌های بازاریابی	[۱] و [۸] و [۹]
۷		محصول	[۱] و [۱۰]
۸		ارتباط با مشتری	[۱]
۹	عوامل خارجی	تأثیرات محیطی	[۱] و [۸] و [۹]

عوامل خارجی: عواملی که به فعالیت های انجام شده در خارج از سازمان مرتبط است و تحت کنترل مدیران نیستند.

جدول (۳): عوامل مهم موفقیت (به تفکیک طبقات و دسته‌ها) پس از تکمیل به روش دلفی

ردیف	طبقات	دسته	عامل
۱	عوامل داخلی	ویژگی‌های مدیر	۱. رابطه ی خوب با کارمندان
			۲. تجربه های مدیریت
			۳. انگیزه ی مدیریت /وابستگی تیم مدیریت به اهداف
			۴. پشتیبانی و حمایت‌گری
۲		رهبری نمونه و قوی	۱. خویشتن داری در مورد احساسات
			۲. ایجاد جو مناسب برای کار
			۳. بازی قدرت
			۴. انگیزش و روحیه
	۵. ارتباطات		
۳	شیوه‌های مدیریت	۱. نظارت موثر	
		۲. برنامه ریزی منظم برای آینده	
		۳. مدیریت موثر هزینه ها	
		۴. بدست آوردن نیروی کار کاردان	
		۵. حمایت مدیران ارشد	
۴	نیروی انسانی	۱. انسجام تیم	
		۲. توسعه ی کارمندان	
		۳. کارایی تیم مدیریت	
		۴. مشاورین	
۵	قابلیت دسترسی به سرمایه	۱. در دسترس بودن سرمایه	
		۲. در دسترس بودن وام بانکی و سایر اعتبارات	
۶	راهبرد	۱. وضع اهداف	
		۲. آنالیز صنعت	
		۳. راهبرد روشن	
		۴. به روز شدن راهبرد	
۷	سیاست‌های بازاریابی	۱. مهارت در بازاریابی	
		۲. برنامه ی بازاریابی	
		۳. تحقیقات بازار	
		۴. رشد بازار	
		۵. نفوذ به بازارهای جهانی	
		۶. کانلهای توزیع	
		۷. موضع یابی محصول	
		۸. ارتباط بخش تحقیق و توسعه با بازار	
		۹. نفوذ به بازار مناسب	
		۱۰. فعالیت های ترفیعی و تبلیغی	
		۱۱. تأکید روی بازارهای تخصصی	
		۱۲. پدیدآوری محصولات جدید	
		۱۳. نشان تجاری (برندینگ)	
۸	محصول	۱. دسترسی به مواد خام با کیفیت	
		۲. کیفیت محصول	
		۳. نگهداری کیفیت محصول در سطح بالا	
		۴. بازده و سودمندی محصول	
		۵. استفاده از فناوری جدید و اتوماسیون	

جدول (۳) دنباله: عوامل مهم موفقیت (به تفکیک طبقات و دسته‌ها) پس از تکمیل به روش دلفی

ردیف	طبقات	دسته	عامل
۹	عوامل داخلی (دنباله)	ارتباط با مشتری	۱. نیازهای مشتری
			۲. رفتار خرید مشتری
			۳. بازخور اجرا
			۴. قدرت پذیرش بازار
			۵. خریدهای مکرر
			۶. تعهد به رضایت مشتری
			۷. ارتباط خوب با مشتری
			۸. سیستم تحویل و خدمات خوب
			۹. قیمت قابل رقابت برای محصولات
۱۰	عوامل خارجی	تأثیرات محیطی	۱. پایداری سیاسی و محیط مسالمت آمیز
			۲. سیاست اقتصاد باز دولت
			۳. کمکهای دولتی / انگیزه های مالی
			۴. عوامل فرهنگی
			۵. مد
			۶. فصل

۳-۱- مرحله سوم: طراحی پرسشنامه

پس از کامل شدن لیست عوامل مورد بررسی، پرسشنامه‌ای برای اولویت‌بندی آن‌ها طراحی شد. به منظور اطمینان از درک صحیح مفهوم پرسش توسط پاسخگو، پرسش‌های پرسش‌نامه تا حد امکان ساده و روشن و دور از اصطلاحات انتخاب گردید. به همین دلایل تصمیم گرفته شد که به جای پرسش از جملات خبری مثبت استفاده شود، که پاسخ‌دهنده نظر خود را نسبت به آن با استفاده از معیار ۵ امتیازی لیکرت اعلام کند. به این صورت که اگر با جمله‌ای کاملاً موافق بود به آن امتیاز ۵ و اگر با جمله‌ای کاملاً مخالف بود به آن امتیاز ۱ بدهد. به منظور پوشش جنبه‌های مختلف یک عامل از پرسش‌های چندگانه (گاهی تا ۵ پرسش) استفاده گردید. در پایان پرسش‌نامه‌ای شامل ۱۰۰ پرسش اصلی به همراه پرسش‌هایی در مورد مشخصات پاسخگو تهیه شد. پس از این مرحله، به منظور تأیید اعتبار آن، پرسش‌نامه توسط سه کارشناس خبره صنایع پوشاک ایران در مرحله‌ی پایلوت تکمیل گردید.

۱-۴- مرحله چهارم: پرکردن پرسشنامه‌ها

پس از آماده شدن پرسشنامه، با مراجعه مستقیم به شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط پوشاک، پرسش‌نامه‌ها توسط مدیران این شرکت‌ها در حضور پژوهشگر تکمیل شد. با مراجعات مختلف در نهایت، ۲۱ مدیر، که اغلب بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار در صنعت پوشاک داشتند، به پرسش‌ها پاسخ دادند.

۱-۵- مرحله پنجم: جمع آوری و تحلیل داده‌ها

در این مرحله از تحقیق پیش از تجزیه و تحلیل آماری، داده‌ها در دو مرحله آماده‌سازی شدند. این دو مرحله عبارتند از:

۱- دقت پاسخگویان و پایایی پاسخ‌ها

۲- توافق کارشناسان؛ اعتبارسنجی نتایج

الف) دقت پاسخگویان و پایایی پاسخ‌ها

در این مرحله با استفاده از ۱۷ پرسش کنترلی که در پرسشنامه گنجانده شده بود، دقت پاسخ‌دهنده‌ها در هنگام پاسخ‌گویی بررسی شد. برای تنظیم پرسش‌های کنترلی با الهام از روشی که کانو در مدل خود بکار برده [۱۱]، برخی از پرسش‌ها با جمله‌ای دیگر چنان پرسیده شدند که پاسخ‌گوی دقیق می‌بایست به آن‌ها امتیازی بر خلاف امتیاز ایشان به پرسش اصلی بدهد.

برای بررسی پاسخ‌های مربوط به این پرسش‌ها و پرسش‌های اصلی، نمودارهایی نظیر آنچه در شکل (۱) دیده می‌شود، رسم شد، تا پاسخ پاسخگو به پرسش کنترلی و پرسش اصلی در کنار هم قرار گیرد و به این ترتیب پرسشنامه‌هایی که در پاسخ‌گویی دچار مشکل بودند، مشخص شوند. بدین ترتیب پرسش‌نامه‌هایی که در بیش از ۴ پرسش کنترلی خطا داشتند، حذف شدند. در نتیجه سه پرسش‌نامه از مجموع ۲۱ پرسش‌نامه موجود، بدون دقت کافی قلمداد و حذف شدند.

۱-۶-۱ - روش اول: روش میانگین

در روش میانگین؛ ابتدا میانگین امتیازات کلیه پرسش‌های مربوط به هر عامل محاسبه و امتیاز مربوط به هر عامل تعیین شد. بدین ترتیب مهمترین عوامل عبارت بودند از:

۱- انگیزش و روحیه

۲- نگهداری کیفیت محصول در حد بالا

۳- بازده و سودمندی محصول

در قدم بعدی میانگین امتیازات پرسش‌های مربوط به هر دسته محاسبه و امتیاز مربوط به دسته‌ها بدست آمد. بدین ترتیب مهمترین دسته‌ها مشخص شدند.

تحلیل واریانس پاسخ‌ها، وجود تفاوت معنادار بین دسته‌های مختلف را تأیید می‌نماید، جدول شماره ۴.

جدول ۴- تحلیل واریانس عوامل مهم موفقیت (دسته‌ها)

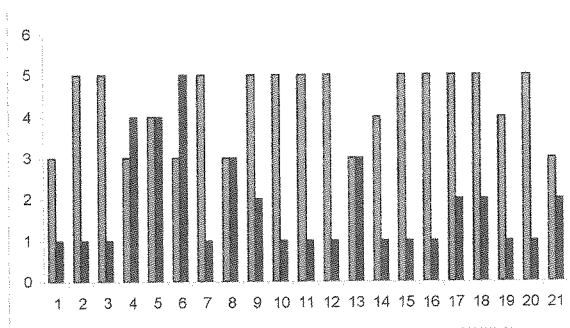
منبع	DF	SS	MS	F	P
دسته‌ها	۹	۹۴/۱۴	۱۰/۴۶	۹/۸۵	۰/۰۰
خطا	۱۲۲۵	۱۵۱۲/۴۲	۱/۰۶		
کل	۱۲۳۴	۱۶۰۷/۵۷			

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev			
1	108	4.27	0.93	{-----}	{-----}		
2	126	3.64	1.47	{-----}	{-----}		
3	196	4.49	0.86	{-----}	{-----}		
4	144	4.26	1.08	{-----}	{-----}		
5	54	3.74	1.23	{-----}	{-----}		
6	53	4.38	1.10	{-----}	{-----}		
7	250	4.13	1.09	{-----}	{-----}		
8	162	4.31	0.87	{-----}	{-----}		
9	218	4.43	0.88	{-----}	{-----}		
10	126	4.29	0.96	{-----}	{-----}		
Pooled StDev =			1.031	2.30	3.85	4.20	4.55

شکل (۲): طبقه‌بندی عوامل مهم موفقیت

به کمک آزمون پس از ANOVA

براساس این تحلیل دسته‌های شماره ۸ و ۹ و ۳ طبقه ۱ (برترین طبقه)، دسته شماره ۷ طبقه ۲، دسته‌های ۲ و ۵ طبقه ۳ را تشکیل می‌دهند که این سه طبقه دارای تفاوت معنادار هستند. دسته‌های ۶ و ۱ و ۴ و ۱۰ نیز طبقه جدیدی را تشکیل می‌دهند که با دو طبقه ۱ و ۲ یاد شده تفاوت معناداری ندارند. در جدول شماره ۵ امتیاز مربوط به دسته‌ها و رتبه‌ی آن‌ها آورده شده است.



شکل (۱): امتیازات داده شده به یکی از پرسش‌های

اصلی (۵) و کنترلی (۶)

ب) توافقات کارشناسان، اعتبارسنجی نتایج

در این مرحله برای هر پرسش میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های کارشناسان محاسبه شد. سپس توزیع انحراف معیارها با محاسبه‌ی میانگین و انحراف معیار آنها بوسیله نرم‌افزار Minitab تعیین و ترسیم شد. بازه‌های $Mean(s) \pm 1std(s)$ برای هر پرسش تعیین گردید. سپس پرسش‌هایی که انحراف معیار پاسخ‌های آنها از $Mean(s) + 1std(s)$ بیشتر بود، به علت عدم توافق کارشناسان (پراکندگی بیش از حد پاسخ‌ها) حذف شدند، اما پرسش‌هایی که انحراف معیار آنها در بازه $[Mean(s) - 1std(s) \dots Mean(s) + 1std(s)]$ قرار داشتند، به عنوان پرسش‌هایی که پاسخ‌دهنده‌ها در مورد آن‌ها توافق نسبی داشته و پرسش‌هایی که انحراف معیار آنها کمتر از $Mean(s) - 1std(s)$ بود، به عنوان پرسش‌هایی که کارشناسان بر روی آنها توافق جدی دارند، شناسایی شدند.

با اجرای این مرحله معین شد که کارشناسان روی پاسخ ۲۵٪ پرسش‌ها توافق جدی، ۵۸٪ پرسش‌ها توافق نسبی داشته و در مورد پاسخ ۱۷٪ پرسش‌ها توافق نداشتند [۸].

با انجام این مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها روی پرسش‌هایی انجام شد که کارشناسان در مورد آنها دارای توافق جدی یا لااقل توافق نسبی بودند، و پرسش‌هایی که کارشناسان بر روی آنها توافق نداشتند، حذف شدند.

۱-۶-۲ - مرحله ششم: تجزیه و تحلیل

در این مرحله تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها انجام شد. برای این کار میانگین پاسخ‌های داده شده به پرسش‌ها به کمک تحلیل واریانس و آزمون پس از آن، بررسی و تحلیل شد. نتایج حاصل به روش دیگری بعنوان روش تبدیل امتیازات، نیز مورد

^۴ میانگین واریانس نمونه‌ها بعلاوه و منهای یک انحراف استاندارد واریانس‌ها

جدول ۵- اولویت بندی عوامل مهم موفقیت (دسته‌ها)

به روش میانگین

رتبه	امتیاز	دسته	رچ
۱	۴/۵۱	محصول	۸
۲	۴/۴۹	شیوه های مدیریت	۳
۳	۴/۴۳	ارتباط با مشتری	۹
۴	۴/۳۸	راهبرد	۶
۵	۴/۲۹	تأثیرات محیطی	۱۰
۶	۴/۲۷	ویژگی های مدیر	۱
۷	۴/۲۶	نیروی انسانی	۴
۸	۴/۲۰	سیاست های بازاریابی	۷
۹	۳/۷۴	قابلیت دسترسی به سرمایه	۵
۱۰	۳/۶۳	رهبری	۲

جدول ۶- امتیازات و رتبه مربوط به هر دسته

یا استفاده از روش تبدیل امتیازات

رتبه	امتیاز	دسته	رچ
۱	۱/۴۲	شیوه های مدیریت	۳
۲	۱/۳۸	ارتباط با مشتری	۹
۳	۱/۱۹	ویژگی های مدیر	۱
۴	۱/۱۲	نیروی انسانی	۴
۵	۱/۱۰	سیاست های بازاریابی	۷
۶	۱/۰۶	تأثیرات محیطی	۱۰
۷	۱/۰۲	محصول	۸
۸	۰/۹۳	راهبرد	۶
۹	۰/۷۴	قابلیت دسترسی به سرمایه	۵
۱۰	۰/۴۹	رهبری	۲

۱-۶-۲- روش دوم: تبدیل امتیازات

در روش دوم به منظور اطمینان از درستی طبقه بندی عوامل، نظام امتیازدهی به پاسخ های پاسخ دهندگان به پرسش ها تغییر داده شد. به این صورت که بجای امتیازدهی از ۱ تا ۵ از امتیازات ۲- تا ۲+ استفاده شد. بدین ترتیب پرسش های که در پاسخ ها پراکندگی داشتند خود به خود حذف می شدند، زیرا مجموع امتیازات مربوط به این پرسش ها صفر یا عددی نزدیک به صفر می شود.

در این روش نیز پس از تبدیل امتیازات و حذف سه پرسش نامه ای که از دقت کافی در هنگام پاسخگویی برخوردار نبودند، میانگین امتیاز هر کدام از عوامل و دسته ها محاسبه شد. جدول شماره ۶ نتیجه ای این تحلیل را نشان می دهد.

۱-۷- مقایسه نتایج دو روش

۱. مهمترین دسته ها در روش میانگین به ترتیب عبارتند از:
* محصول

* شیوه های مدیریت

* ارتباط با مشتری

۲. در روش تغییر امتیازات، شیوه های مدیریت و ارتباط با مشتری در مکان اول و دوم قرار دارند، که این موضوع نتایج روش میانگین را نیز تایید می کند. اما محصول که در روش میانگین در رتبه ی نخست قرار دارد، در این روش در مکان هفتم قرار گرفته است.

علت اختلاف بین رتبه بندی روش میانگین و روش تبدیل امتیازات در برخی موارد، چگونگی برخورد با موارد نبود توافق بین کارشناسان می باشد. زیرا در روش میانگین، ۱۷ پرسش به دلیل توافق نداشتن کارشناسان حذف شد، در حالیکه در روش تغییر امتیازات، این موضوع به محاسبه میانگین نظرات موکل گردید. در این روش، میانگین نیمی از پرسش های که در روش اول حذف شده بودند، همانگونه که انتظار می رفت، صفر شد، اما میانگین غیر صفر نیم دیگر پرسش ها (۹ پرسش) موجب کاهش امتیاز دسته محصول گردید.

پژوهشگران با تکیه بر اطمینان بیشتر روش اول، به تائید کلی نتایج در این روش اکتفا نموده و نتیجه گیری های نهایی را بر اساس روش "میانگین" انجام داده اند.

۲- بحث و نتیجه گیری

بر اساس این پژوهش عمده ترین عوامل موفقیت در شرکت های کوچک و متوسط پوشاک کشور عبارتند از:

۱- محصول، به ترتیب شامل ابعاد:

الف- نگهداری کیفیت محصول در حد بالا

ب- بازده و سودمندی محصول

پ- کیفیت محصول

ت- دسترسی به مواد خام با کیفیت

ث- استفاده از فناوری جدید و اتوماسیون

۲- شیوه های مدیریت، شامل:

الف- برنامه ریزی منظم برای آینده

ب- نظارت مؤثر

پ- حمایت مدیران ارشد

ت- جذب نیروی کار کارداران

ث- مدیریت مؤثر هزینه ها

۳- ارتباط با مشتری، شامل:

الف- نیازهای مشتری

ب- سیستم تحویل و خدمات خوب

پ- ارتباط خوب با مشتری

ت- خریدهای مکرر

ث- رفتار خرید مشتری

ج- قیمت قابل رقابت برای محصولات

چ- بازخور اجرا

ح- تعهد به رضایت مشتری

از آنجاکه کلیه عوامل مورد بررسی در این پژوهش، از پژوهش‌های انجام شده قبلی و یا بر اساس تجربیات کارشناسان، برآمده است، همی آنها از اهمیت قابل قبول برخوردار بوده‌اند. لذا فهرست شناسایی شده عوامل برای صنایع پوشاک کشور، نیز اهمیت خود را دارا هستند. نبود تفاوت معنادار بین بسیاری از دسته‌های عوامل، گواه این ادعاست. اما سه عامل گفته شده از اهمیت بیشتری (نسبت به دسته‌های بعدی) برخوردار بوده‌اند.

قابل توجه است که، بر خلاف تصور عمومی، عامل سرمایه با میانگین ۲/۷۴ در رتبه نهم این عوامل قرار دارد.

یادآوری می‌شود که با حذف پرسش‌های بدون توافق کافی کارشناسان از تجزیه و تحلیل‌ها، نتایج بیان شده از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار بوده و در واقع حاصل تحلیل

۳- مراجع

پرسش‌هایی هستند که دارای پراکندگی کمتری نسبت به میانگین بوده و پاسخگویان توافق قابل قبولی نسبت به پاسخ داشته‌اند. بنابراین؛ بطور خلاصه می‌توان گفت در فضای اقتصادی کشور ما، توجه به خود محصول و ارائه آن با ویژگی‌های مورد توجه مشتری و ارتباط و رفتار مناسب با وی دو عامل مهم موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط پوشاک بوده و توانائی مدیریت و بکارگیری شیوه‌های موفق مدیریت، عامل سوم بشمار می‌رود. عوامل رده‌های بعدی در جدول (۵) قابل ملاحظه است.

مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد که عوامل اصلی موفقیت در کشور ما نیز تفاوت معناداری با سایر کشورها ندارد. زیرا عامل رهبری که در این پژوهش به مجموعه عوامل شناسایی شده در ادبیات موضوع افزوده شده بود، در رده آخر قرار گرفته، که نشان از لازم نبودن افزودن آن است. تنها تفاوت قابل توجه، اولویت نداشتن عامل قابلیت دسترسی به سرمایه است که در ردیف یکی مانده به آخر قرار گرفته است.

- [۷] Fortune, J. , White, D. , "Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model", International Journal of Project Management, Vol. 24, 53-65, 2006.
- [۸] Chorev, S. , Anderson, A. R. , "Success in Israeli High-Tech Start-ups; Critical Factors and Process", Technovation, Vol. 26, 162-174, 2006.
- [۹] Tam, F. Y. , Moon, K. , Hui, C., "The Critical Success Factors of Sourcing Production for Small and Medium Sized Clothing Firms in Hong Kong", Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, Vol.4, Issue 3, Spring 2005.
- [۱۰] Lam, P.K., Chin, K.S., "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Conflict Management in Collaborative New Product Development", Industrial Marketing Management, Vol. 34, 761-772, 2005.
- [۱۱] Terninko, J., "Step by Step QFD: Customer Driven Product Design", St. Luice Press, 1997.

- [۱] Wijwardena, H. , DeZoysa, A. "A Factor Analytic Study of the Determinants of Success in Manufacturing SMEs", Vol. 23, 126-137, 2000.
- [۲] <http://www.wikipedia.Org>
- [۳] Sun, A. Y. T. , Yazdani, A. , Overend, J. D. , "Achievement Assessment for Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementations Based on Critical Success Factors (CSFs)", International Journal of Production Economics, Vol. 98, 189-203, 2005.
- [۴] مرکز آمار ایران: 'نتایج آمارگیری از کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر کشور ۱۳۸۱'.
- [۵] سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، روابط عمومی، مراجعه حضوری
- [۶] http://www.International_ outsourcing. de