



## نقش شبکه‌سازی در حل مسائل راهبردی خوشه‌های کسب‌وکار طلا و توسعه اقتصاد منطقه‌ای<sup>۱</sup>

محسن نظری<sup>۲</sup>

سید مجتبی موسوی نقابی<sup>۳</sup>

صفحات ۶۱ تا ۹۳

دریافت: ۹۵/۱۲/۱۹

پذیرش: ۹۶/۰۲/۰۷

### چکیده

مسائل راهبردی خوشه‌های کسب‌وکار منتج از عملکرد ضعیف اکثر بنگاه‌های عضو خوشه در برخی از حلقه‌های زنجیره ارزش است، که منجر به کاهش ارزش افزوده خوشه می‌گردد. با عنایت به اینکه مسائل راهبردی خوشه مشکل مشترک بسیاری از بنگاه‌های فعال در خوشه است، بنابراین سرمایه‌گذاری هدفمند در جهت حل آنها باعث می‌شود ارزش افزوده جمعی بنگاه‌ها افزایش یافته که در نتیجه آن زمینه توسعه پایدار اقتصاد منطقه‌ای فراهم می‌آید. در پژوهش حاضر از الگوی محک‌زنی مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش رشته صنعت، جهت شناسایی شکاف‌های عملکردی و مسائل راهبردی خوشه استفاده شده است. بر این اساس، در گام اول، با استفاده از روش تحقیق مطالعه موردی، زنجیره ارزش خوشه طلا مورد تحلیل قرار گرفت. در گام دوم، به منظور شناسایی شکاف‌های عملکردی خوشه، با استفاده از روش مطالعه تطبیقی، زنجیره ارزش خوشه با زنجیره ارزش رقبا مقایسه گردید. در گام سوم با انجام مصاحبه با خبرگان صنعت و تحلیل عوامل کلیدی موفقیت، دلایل بروز مسائل راهبردی خوشه و راهکارهای حل آنها مورد بررسی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش، مسائل راهبردی خوشه طلا عبارتند از: مهارت پایین نیروی کار، ضعف در فناوری تولید، ضعف در بازاریابی، ضعف در طراحی زیورآلات، ضعف در برندینگ و بازارهای محدود محلی. حل این معضلات به دلیل محدودیت‌های مالی، بازاریابی و منابع انسانی بنگاه‌های عضو خوشه طلا مستلزم شبکه‌سازی و اقدام جمعی است. همچنین از طریق فعالیت‌های شبکه‌سازی ذی‌نفعان خوشه توانمند می‌شوند که در نتیجه، اعضای خوشه بدون نیاز به حمایت بیرونی و با اتکا بر توانمندی جمعی خود می‌توانند مسائل خوشه را حل نموده و زمینه توسعه درون‌زا منطقه را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** شبکه‌سازی، زنجیره ارزش، توسعه اقتصادی، خوشه کسب‌وکار طلا.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری آقای سید مجتبی موسوی نقابی تحت راهنمایی جناب آقای دکتر محسن نظری و تحت حمایت سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی استان قزوین می‌باشد.

Mohsen.nazari@ut.ac.ir

۲. دانشیار اقتصاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)؛ Mojtaba.mousavi@ut.ac.ir

## مقدمه

استفاده از رویکرد توسعه خوشه‌های کسب و کار، به‌عنوان یکی از رویکردهای توسعه منطقه‌ای توسط سیاست‌گذاران بسیاری از کشورهای در حال توسعه در چند دهه اخیر به شکل قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است (Vernay & etal, 2016). علی‌رغم اینکه بسیاری از بنگاه‌های فعال در خوشه‌ها خرد و کوچک هستند، اما خوشه‌های کسب و کار سهم قابل ملاحظه‌ای در توسعه اقتصادی کشورها از لحاظ استخدام، تولید و صادرات ایفاء می‌کنند (T. M. Thompson, 2005). از این رو، با توجه به محدودیت‌های ذاتی بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط، سیاست توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورها بر توسعه اقتصادی خوشه‌های کسب و کار به منظور توانمندسازی بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط و توسعه درون‌زای منطقه‌ای تأکید بیشتری دارد. چرا که، با وجود نقش کلیدی این دسته از بنگاه‌ها در اشتغال‌زایی، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات این کسب و کارها، نرخ افسانه‌ای شکست آن‌ها است (Miller, Besser, & Sattler Weber, 2010). از دلایل اصلی عدم موفقیت بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط محدودیت‌های مالی، بازاریابی و تولیدی این بنگاه‌ها است (Nwankwo & Gbadamosi, 2010). به منظور توانمندسازی بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط می‌بایست این بنگاه‌ها با انجام فعالیت شبکه‌ای و اقدام جمعی محدودیت‌های خود را برطرف نمایند (Gilmore, Carson, & Rocks, 2006).

ایجاد شبکه‌های همکاری به بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط این امکان را می‌دهد تا به مهارت‌های جدیدی در حوزه بازاریابی و فناوری دست یابند (Giuliani, Matta, & Pietrobelli, 2016). همچنین بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط از طریق شبکه‌سازی می‌توانند از فرصت‌های جدید بهره‌برداری نمایند، دانش جدید کسب کنند، از تجربه‌های یکدیگر یاد گرفته و از اثرات هم‌افزایی منابع مشترک منتفع شوند (Chetty & Blankenburg Holm, 2000). همه این مزایای شبکه‌سازی باعث می‌شود تا بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط بتوانند مزیت رقابتی خود را ارتقاء دهند (Jones & Tilley, 2007). بنابراین، با توجه به اهمیت شبکه‌سازی جهت توسعه بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط، سیاست‌های توسعه‌ای بر افزایش قابلیت رقابتی این کسب و کارها از طریق شبکه‌سازی و ترکیب رقابت و همکاری به منظور حل مسائل مشترک تأکید دارند (Karaev, Koh, & Szamosi, 2007). بنگاه‌های

خرد، کوچک و متوسط برای موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی نیازمند رقابت و همکاری به‌طور توأمان هستند (Mesquita, 2007). در بستر خوشه‌های کسب‌وکار فرصت برای همکاری و شبکه‌سازی به دلیل فرصت‌های هم‌افزایی ناشی از مجاورت جغرافیایی فراهم است (Rawat, Mittal, & Aggarwal, 2017).

با توجه به اینکه بنگاه‌های فعال در خوشه، محصولات و خدمات مشابه‌ای عرضه می‌کنند و در یک بستر محیطی مشترک فعالیت می‌کنند، بنابراین با مشکلات و معضلات مشابه‌ای مواجه هستند (Yoshino, 2011). آن دسته از معضلات مشترک که باعث کاهش توان رقابت‌پذیری کل مجموعه خوشه می‌شود، مسائل راهبردی خوشه نامیده می‌شوند (OECD, 1999). مسائل راهبردی خوشه‌های کسب‌وکار منتج از عملکرد ضعیف اکثر بنگاه‌های عضو خوشه در برخی از حلقه‌های زنجیره ارزش است، که منجر به کاهش ارزش‌افزوده خوشه می‌گردد. بنابراین با انجام سرمایه‌گذاری هدفمند در جهت حل مسائل راهبردی خوشه، ارزش‌افزوده کلیه بنگاه‌ها افزایش یافته که در نتیجه آن زمینه توسعه پایدار اقتصاد منطقه‌ای فراهم می‌آید (Gereffi & Lee, 2016). بنابراین در پروژه توسعه اقتصادی خوشه‌های کسب‌وکار تلاش می‌شود با حمایت از تشکیل شبکه‌های بین‌بنگاهی، مسائل مشترک بنگاه‌های فعال در خوشه برطرف شود تا جایگاه کلی خوشه نسبت به رقبای داخلی و خارجی ارتقاء یابد (Shafaeddin, 2012). از این رو، با توجه به اهمیت شبکه‌های بین‌بنگاهی در توسعه اقتصادی خوشه‌های کسب‌وکار، هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین نقش شبکه‌سازی در حل مسائل راهبردی خوشه‌های کسب‌وکار است. مهم‌ترین جنبه نوآوری تحقیق حاضر استفاده از رویکرد تحلیل زنجیره ارزش به عنوان ابزاری برای تحلیل و تدوین استراتژی‌های توسعه منطقه‌ای است، که در مطالعات پیشین، به ویژه مطالعات داخلی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. رویکرد تحلیل زنجیره ارزش از زمانی که اولین بار توسط پورتر به عنوان ابزار تحلیل سطح بنگاه معرفی شد، توسعه یافته و در تحقیقات سال‌های اخیر به عنوان ابزار تحلیل استراتژیک، مکمل دیگر روش‌های تحلیلی مانند توسعه‌ی بنگاهی<sup>۱</sup> (Alfaro, Antràs, Chor, & Conconi, 2015)، توسعه‌ی بخشی<sup>۲</sup> (Mitchell, Font, & Li, 2015) و نیز توسعه‌ی

1. Enterprise development

2. Sectoral development

منطقه‌ای یکپارچه<sup>۱</sup> (Taglioni, & Winkler, 2016) به کار گرفته شده است. در واقع، تحلیل زنجیره ارزش، که به پویایی روابط درونی بخش تولیدی، به خصوص چگونگی ادغام شرکت‌ها و کشورها در سطح جهانی توجه دارد، می‌تواند دیدگاه کلان‌تر و منسجم‌تری در اختیار سیاست‌گذاران قرار دهد (Grant, Fleming, Mounter, McFarlane, & Griffith, 2014).

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. ادبیات تجربی

تعدادی از تحقیقات پیشین نقش شبکه‌های کسب و کار را بر ارتقای توان رقابتی خوشه‌های صنعتی مورد مطالعه قرار داده‌اند. در ادامه به نتایج برخی از این تحقیقات اشاره می‌شود. در مطالعه‌ای در خوشه‌های کشور شیلی (خوشه لبنیات، چوب و پرورش ماهی)، تحت عنوان «خوشه‌های صنعتی و شبکه‌سازی اجتماعی برای ارتقای همکاری بین بنگاه‌ها: مطالعه موردی صنایع وابسته به منابع طبیعی در شیلی» نقش مجاورت جغرافیایی، شبکه‌سازی اجتماعی و ساختارهای منطقه‌ای-فرهنگی در تحریک همکاری در فعالیتهای بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که شبکه‌سازی اجتماعی و مجاورت جغرافیایی، همکاری بین بنگاه‌ها را در فعالیتهای بازاریابی تسهیل می‌کنند. بنا بر نتایج تحقیق، تأثیر مجاورت جغرافیایی بر فعالیتهای شبکه‌سازی در این سه خوشه متفاوت است. این امر ممکن است مرتبط به ویژگی صنایع تحت مطالعه باشد. در خوشه لبنیات، مجاورت جغرافیایی برای همکاری در توسعه محصول جدید مفید است، و خوشه پرورش آبزیان، مجاورت جغرافیایی در فروش بین‌المللی مشترک مفید است. این نتایج ممکن است به دلیل سهم متفاوت بازارهای بین‌المللی در این دو خوشه باشد، چنان‌که خوشه پرورش آبزیان بیشتر تولیدات خود را به بازارهای خارجی صادر می‌کند، در حالی که خوشه لبنیات بیشتر محصولاتش را در بازارهای محلی به فروش می‌رساند (Felzensztein & Gimmon, 2008).

در پژوهش دیگری به منظور مطالعه تأثیر ساختار شبکه‌های بین‌سازمانی بر نوآوری، تأثیر تعداد بنگاه‌های عضو (اندازه شبکه)، میزان وابسته بودن شکل‌گیری شبکه به انگیزه‌های بنگاه

(شکل‌گیری پایین به بالا) و میزان توسعه ساختار مدیریت (اندازه کارکرد اجرایی) بر عملکرد نوآوری شبکه مورد بررسی قرار گرفت. هنگامی که تعداد اعضای شبکه افزایش یابد، و یا هنگامی که شبکه‌ها بر اساس ابتکار عمل یکی از اعضا (از پایین به بالا) شکل گرفته‌اند شبکه به سطح بالاتری از عملکرد نوآوری دست می‌یابد. عضویت در یک شبکه بزرگ، گستره وسیعی از فرصت‌ها، (برحسب هم‌شرکا و هم‌پروژه‌ها) را برای انتخاب از بین آنها فراهم می‌آورد، که به نوبه خود نوآوری را در درون شبکه تقویت می‌کند. بنابراین شبکه‌های بزرگ تر نسبت به شبکه‌های کوچک‌تر عملکرد بهتری دارند. همچنین تعهد، فداکاری، مشارکت و تمایل اعضا به همکاری که از ابتکار عمل اعضا برای شکل‌گیری شبکه منتج شوند، نوآوری را در شبکه تقویت می‌نماید.

در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ و اندازه بر نگاه بر همکاری بازاریابی بین‌بنگاهی: مطالعه موردی صنعت پرورش ماهی غزل آلا»، تأثیر فرهنگ ملی یا محلی و اندازه نگاه بر همکاری بین‌بنگاهی در فعالیت‌های بازاریابی میان نگاه‌های مستقر در خوشه‌های صنعتی دو کشور شیلی و اسکاتلند مورد مطالعه قرار گرفت. بنا بر نتایج این تحقیق، نگاه‌های کوچک در اسکاتلند در ساختن همکاری بین‌بنگاهی برای فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی فعال‌تر هستند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نگاه‌های کوچک و متوسط بیشتر از نگاه‌های بزرگ در همکاری بین‌بنگاهی جهت انجام فعالیت‌های بازاریابی مشارکت می‌کنند. در واقع، اندازه نگاه نیاز ادراک شده برای همکاری بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج این تحقیق همچنین بیانگر آن است که فرهنگ ملی تأثیر محدودی بر سطح همکاری بین‌بنگاهی دارد، اما فرهنگ محلی می‌تواند همکاری بین‌بنگاهی را ارتقاء دهد. به‌نحوی که فرهنگ‌های جمع‌گرا شکل‌گیری شبکه‌های بازاریابی را تسهیل می‌کنند (Felzensztein & Gimmon, 2007).

در پژوهشی تحت عنوان «شبکه‌سازی برای مزیت بازاریابی»، رفتار همکاری و مزیت‌های نسبی حاصل از آن در صنعت سنگ و لز شمالی است. بنا بر نتایج این تحقیق، این منافع شبکه‌سازی زمانی محقق می‌شوند که اعضا بتوانند به صورت داوطلبانه با یکدیگر همکاری کنند، و فعالیت‌های شبکه به طور مؤثری هماهنگ شود. برای تحقق این امر، پیشنهاد می‌شود که مؤسسه مستقلی، و حتی گاه‌ها، غالب تأسیس شود تا در شرایط مورد نیاز مانند نیروهای حافظ صلح عمل نمایند. اگر چه مزایای زیادی در همکاری وجود دارد، تعاملات بین‌شرکا ممکن است منجر به تضاد به جای توافق شود. از این رو بایستی احساس برابری و همدلی از

طریق ترویج سازگاری و نوع دوستی حفظ شود (Dennis, 2000).

در پژوهشی با عنوان «ارزیابی شبکه‌های بین‌بنگاهی در خوشه صنعتی بیومس چوب» پژوهشگران محرک‌ها و موانع شبکه‌سازی را در راستای بهبود عملکرد بنگاه‌های خرد و کوچک فعال در خوشه چوب در مانیوای ژاپن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، برخی از بنگاه‌های عضو خوشه، با تشکیل شبکه‌هایی در راستای زنجیره ارزش، کاربردهای نوینی برای ضایعات چوب شناسایی کرده و از ضایعات چوب در تولید سوخت بیومس، اتانول، بتن بر پایه چوب و کشت مزارع توت‌فرنگی ارگانیک استفاده کردند. این فرایند نیازمند فناوری‌های گوناگونی است که دانش و فناوری لازم با همکاری با موسسه تحقیقاتی محلی ایجاد شد. نتایج این تحقیق نشان داد که شبکه‌سازی دسترسی به اطلاعات بازار را افزایش داده و هزینه‌ی آن را کاهش می‌دهد (Anbumozhi et al, 2010).

در پژوهش دیگری با موضوع «پیامدهای خارجی بازاریابی در خوشه‌های صنعتی» پیامدهای خارجی که بنگاه‌های فعال در خوشه تجربه می‌کنند، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. هدف این پژوهش، پاسخ به این سؤال است که این بنگاه‌ها چگونه می‌توانند از مجاورت جغرافیایی با یکدیگر منتفع شوند. بنا بر نتایج این پژوهش، همه بنگاه‌ها از پیامدهای خارجی منفعل بهره‌مند می‌شوند، زیرا اثرات جانبی منفعل صرفاً به دلیل هم‌جواری بودن بنگاه‌ها رخ می‌دهند. اما تنها آن دسته از بنگاه‌های مشارکت‌کننده در فعالیت‌های شبکه‌سازی از پیامدهای خارجی فعال بهره‌مند می‌شوند، زیرا پیامدهای خارجی فعال تنها زمانی رخ می‌دهند که بنگاه‌های هم‌جواری در قالب شبکه با یکدیگر همکاری نمایند. پیامدهای خارجی بازاریابی فعال هستند، و پیامدهای خارجی مربوط به تولید تا درجه زیادی منفعل هستند. از این رو، به‌منظور منفعت بردن از پیامدهای خارجی فعال (از جمله پیامدهای خارجی بازاریابی)، مدیران/مالکان بنگاه‌ها بایستی قابلیت‌های شبکه‌سازی خود را توسعه دهند. همچنین منابع دولتی بایستی در جهت توسعه پیامدهای خارجی فعال به کار گرفته شوند، چراکه پیامدهای خارجی منفعل بدون مداخله دولت رخ می‌دهند (Brown, McNaughton, & Bell, 2010).

نتایج پژوهشی دیگری در این حوزه با عنوان «شبکه‌سازی به‌عنوان استراتژی بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک» بیانگر این واقعیت است که فعالیت‌های بازاریابی بنگاه‌های کوچک در اثر شبکه‌سازی اصلاح می‌شوند. شبکه‌سازی باعث بهبود استراتژی‌های بازاریابی

خرده‌فروشان کوچک پوشاک می‌شود که از جمله می‌توان به ارتقاء بازار گرایی در فعالیتهای توسعه خط محصول، سفارش و دریافت محصول، فروش، ترویج و توزیع اشاره کرد. علی‌الخصوص، اطلاعات درباره مراکز بازار، محصولات موفق، شرایط معامله با تأمین‌کنندگان بین اعضای شبکه به اشتراک گذاشته می‌شود. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که شبکه‌سازی یک استراتژی بازاریابی حیاتی برای خرده‌فروشان کوچک می‌باشد، و همچنین اعضای شبکه منافع اقتصادی و اجتماعی متعددی از تعاملات با سایر اعضا کسب می‌نمایند (Miller & et al, 2010).

در پژوهش دیگری نیز تأثیرات شبکه‌سازی بر فعالیتهای بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این تحقیق، فعالیتهای شبکه‌سازی مدیران/مالکان بنگاه‌های کوچک و متوسط فعال در یک کانال توزیع مواد غذایی مورد تحلیل قرار گرفته و رابطه فعالیتهای شبکه‌سازی با کیفیت تصمیمات و اقدامات بازاریابی، در یک بازار به‌طور فزاینده رقابتی شناسایی شدند. این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدیران/مالکان بنگاه‌های کوچک و متوسط تا چه میزانی از شبکه‌ها برای انجام فعالیتهای بازاریابی استفاده می‌کنند، و شبکه‌ها چگونه فعالیتهای بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که با افزایش فعالیتهای شبکه‌سازی مدیران/مالکان بنگاه‌های کوچک و متوسط، نه تنها میزان فعالیتهای بازاریابی این بنگاه‌ها افزایش می‌یابد، بلکه کیفیت تصمیمات و اقدامات بازاریابی آنها نیز افزایش می‌یابد، به نحوی که بنگاه‌هایی با شبکه‌های بزرگ و متنوع از بالاترین سطح بازاریابی برخوردارند (Gilmore & et al, 2006).

## ۲-۱. ادبیات نظری

### ۱-۲-۱. خوشه‌های کسب‌وکار

خوشه کسب‌وکار گروهی از بنگاه‌های متخصص در یک بخش اقتصادی-تولیدی است که در مجاورت جغرافیایی یکدیگر قرار گرفته‌اند. بین صاحب‌نظران در زمینه تعریف خوشه کسب‌وکار اتفاق نظری وجود ندارد (Felzensztein & Gimmon, 2008). بنا بر نظر پورتر (۲۰۰۰) خوشه، شامل گروهی از بنگاه‌های مرتبط و دارای تعاملات درونی است که با ارتباطات افقی و عمودی به هم متصل شده‌اند و در محصولات، خدمات، داده‌ها، فناوری یا فعالیتهای ستاده‌ای، صادرات، انبار و ارتباطات، مکمل یا مشترک یکدیگر هستند (Porter, 2000).

2000). در نتیجه وجوه مشترک بین اعضای خوشه، تعاملات اعضای خوشه با یکدیگر و سطح اعتماد بین آنها نسبت به حالت غیرخوشه‌ای بیشتر است که همین امر زمینه کارایی جمعی از طریق شبکه‌سازی را فراهم می‌آورد (Stejskal & Hajek, 2012). به بیان دیگر، زمینه‌های همکاری مشترکی بین بنگاه‌های فعال در خوشه وجود دارد، مانند خریدهای مشترک، استفاده از شبکه‌های توزیع مشترک، ارتباطات فناورانه، تحقیقات مشترک، آموزش مشترک، برنامه‌های استانداردسازی جمعی، مطالعات مشترک بازار، خرید فناوری‌های اشتراکی و نیز استفاده از بازار کار مشترک (Karlsson, 2010).

#### ۱-۲-۲. شناسایی مسائل راهبردی خوشه‌های کسب‌وکار

مسائل راهبردی خوشه به آن دسته از مشکلات و چالش‌هایی اطلاق می‌شود که بیشتر بنگاه‌های فعال در خوشه درگیر آنها هستند. این مسائل راهبردی از عملکرد ضعیف خوشه در برخی از حلقه‌های زنجیره ارزش منتج می‌شود. در واقع، به خوشه کسب‌وکار به‌مانند مجموعه‌ای یکپارچه و منسجم از بنگاه‌های فعال در حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش نگریسته می‌شود (Bauer, Ismailova, Okutayeva, & Bencheva, 2016)، که با مقایسه عملکرد خوشه به‌عنوان یک کل با رقبای اصلی‌اش می‌توان مسائل راهبردی خوشه را شناسایی کرد. به بیان دیگر، مسائل راهبردی شکاف‌های عملکردی خوشه نسبت به رقبای اصلی خوشه است (Yingming, 2009).

به‌منظور شناسایی شکاف‌های عملکردی می‌توان از الگوی محک‌زنی استفاده کرد. برای به‌کارگیری الگوی محک‌زنی رویکردهای متفاوتی در ادبیات موضوعی پیشنهاد شده است (Kim & Huynh, 2008)، که یکی از این رویکردها، الگوی محک‌زنی مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش است (Dekker, 2003). در این پژوهش برای شناسایی شکاف‌ها از الگوی محک‌زنی مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش استفاده شده است. در تحلیل زنجیره ارزش، فعالیت‌ها در طی زنجیره ارزش خوشه مورد تحلیل قرار گرفته تا مشخص شود هزینه و ارزش افزوده، چگونه و در چه حلقه‌هایی از زنجیره ایجاد می‌شود. هرچند که، پورتر مفهوم تحلیل زنجیره ارزش را برای تحلیل در سطح بنگاه ارائه نموده است (Porter, 1985)، اما در پژوهش‌های متعددی برای تحلیل زنجیره ارزش صنعت از این مفهوم استفاده شده است (Dahlström & Ekins, 2006; Lakhali, Sidibé, & H'Mida, 2008). همچنین این مفهوم برای تحلیل زنجیره



ارزش در سطح خوشه‌های صنعتی نیز به کاررفته است (Giuliani, Pietrobelli, & Rabellotti, 2005).

### ۱-۲-۳. تحلیل زنجیره ارزش: شناسایی شکاف‌های عملکردی خوشه

تحلیل زنجیره ارزش مکانیزی است که به تولیدکنندگان، فراوری کنندگان، خریداران، فروشندگان و مشتری‌ها اجازه می‌دهد به تدریج با عبور از یک حلقه زنجیره به حلقه دیگر به ارزش کالاها و خدمات بیفزایند (سلیمانی، وحدت، موسوی نقابی و انوشه، ۱۳۹۵). هدف از انجام تحلیل زنجیره ارزش، برآورد هزینه و ارزش افزوده خلق شده در هر حلقه‌ی زنجیره مورد تحلیل است. در تحلیل زنجیره ارزش، زنجیره فعالیت‌ها از مرحله مواد خام تا محصول نهایی به بخش‌های استراتژیک تفکیک می‌شود تا بتوان رفتار هزینه‌ها و منشأهای تمایز را بهتر درک نمود (Mallick, Shivakoti, Datta, Kuwornu, & Asbrouck, 2017). تحلیل زنجیره ارزش، امکان تحلیل ساختار هزینه‌های بنگاه و مقایسه آن با رقبای کلیدی را فراهم می‌آورد، تا مشخص شود کدام یک از فعالیت‌های بنگاه منشأ هزینه‌های رقابتی و کدام یک منشأ هزینه‌های غیررقابتی است (Nefedov, & Panibratov, 2016).

تحلیل زنجیره ارزش ابزاری جهت شناسایی فعالیت‌های خلق‌کننده ارزش در سطح بنگاه یا صنعت است، تا بتوان این فعالیت‌ها را به زیرمجموعه‌های مهم طبقه‌بندی نمود. از تحلیل زنجیره ارزش برای درک چگونگی خلق ارزش توسط فعالیت‌ها و تخمین هزینه‌های آن‌ها استفاده می‌شود. این تحلیل همچنین فرصت‌های بهبود خلق ارزش و کاهش هزینه‌ها را آشکار می‌سازد (Bamford & West, 2010). برتری بنگاه نسبت به رقبایش در مدیریت هزینه و ایجاد تمایز منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شود.

اگرچه مزیت رقابتی از یک یا چند فعالیت زنجیره ارزش نشأت می‌گیرد، اما نباید به زنجیره ارزش به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستقل نگریست. بلکه زنجیره ارزش سیستمی از فعالیت‌های بهم وابسته است. به نحوی که، رفتار در یک بخش از زنجیره ارزش می‌تواند هزینه و عملکرد سایر بخش‌ها را تحت تأثیر خود قرار دهد. وابستگی متقابل بین فعالیت‌ها یا واحدهای مستقل در طول زنجیره ارزش به نام پیوندهای زنجیره ارزش شناخته می‌شوند (Thompson & Martin, 2010). در زنجیره ارزش انواع متفاوتی از رابطه یا پیوند وجود دارد: رابطه بین فعالیت‌ها، رابطه بین بخش‌های مختلف یک بنگاه و رابطه بین بنگاه‌های

مختلف در طول زنجیره تأمین. رابطه بین بنگاه‌های مختلف در طول زنجیره تأمین به‌عنوان «پیوند عمودی» شناخته می‌شود که به چگونگی وابستگی زنجیره ارزش داخلی بنگاه به زنجیره ارزش داخلی سایر بنگاه‌ها اشاره دارد. از تحلیل زنجیره ارزش می‌توان به‌منظور مدیریت پیوندهای زنجیره ارزش بهره‌جست تا پیوندهایی که در آن‌ها قابلیت کاهش هزینه‌ها و یا بهبود تمایز وجود دارد، آشکار شود. به‌بیان‌دیگر، تحلیل زنجیره ارزش مکانیسمی است که بهینه‌سازی و هماهنگ‌کردن روابط متقابل در زنجیره ارزش را تسهیل می‌کند (Dekker, 2003). برای مثال، تحلیل زنجیره ارزش ممکن است بنگاه‌های درگیر در طول زنجیره را به این نتیجه برساند که در صورت استفاده از مواد اولیه باکیفیت بالاتر و یا فناوری مدرن، توان رقابت‌پذیری کل زنجیره افزایش خواهد یافت.

زنجیره ارزش در دو سطح بنگاه و سطح صنعت تحلیل می‌شود (Hill & Jones, 2011). برای مثال، در پژوهشی با تحلیل زنجیره ارزش صنعت نساجی ارگانیک هند و برآورد هزینه و ارزش‌افزوده خلق‌شده در هر یک از مراحل زنجیره، مزیت آن نسبت به صنعت نساجی غیر ارگانیک شناسایی شد (Rieple & Singh, 2010). در پژوهش مشابهی، با تحلیل زنجیره ارزش صنعت پرورش آبزیان مصر، عوامل کلیدی مؤثر بر هزینه‌های بالا و کیفیت پایین کل صنعت شناسایی شدند (Mesquita, 2007).

نوشته‌های مربوط به زنجیره‌ی ارزش گسترده و سردرگم‌کننده هستند اما می‌توان بین چهار مکتب اندیشه‌ی اصلی تمایز قائل شد:

۱. رویکردهای مدیریت کسب‌وکار و مدیریت استراتژیک که مدیریت زنجیره‌ی تأمین را با تمرکز روی یک شرکت منفرد ارتقا می‌دهند (Stadtler, 2015).
۲. رویکردهای توسعه‌ی خوشه صنعتی که در آن مباحث در خصوص شبکه‌های بین‌بنگاهی استراتژیک و همچنین دولت منطقه‌ای از نظر زیرساخت و شرایط سیاسی طرح می‌شود (Gereffi, & Lee, 2016).
۳. مفهوم زنجیره‌ی ارزش جهانی که بر اهمیت رانت‌های اقتصادی<sup>۱</sup> و ساختارهای مدیریتی (حاکمیتی)<sup>۲</sup> شکل گرفته در زنجیره‌های تولید جهانی، برای مثال از طریق

1. Economic rent

2. Governance structures

تسلط خریداران بین‌المللی و سختی‌های ناشی از ارتقا دادن تولیدکنندگان در کشورهای در حال توسعه، تمرکز می‌کند (Gereffi, & Fernandez-Stark, 2016).  
 ۴. رویکرد سیستم‌های نوآوری که روی ایجاد شایستگی‌های فردی و جمعی بین نقش‌آفرینان زنجیره‌ی ارزش در شبکه‌های تبادل دانش و توسعه‌ی فناوری و همچنین بر اهمیت چارچوب‌های سیاسی و نهادی - که محیط توانمندسازی را ایجاد می‌کند - تمرکز می‌کند (Theyel, 2013).

تحلیل زنجیره‌ی ارزش می‌تواند به منظور اهداف توسعه‌ای مختلف به کار آید که شامل مشارکت مؤثر نقش‌آفرینانی خاص در زنجیره، بهبود عملکرد آن‌ها، تعاملات آن‌ها، مدیریت و حاکمیت کلی زنجیره و بهبود رقابت‌پذیری و عملکرد آن هستند. روش تحلیل زنجیره‌ی ارزش در ارائه‌ی اطلاعات مهم برای تصمیم‌گیری در توسعه و ارتقای صنعتی مفید بوده است: روی گزینه‌های توسعه تمرکز می‌کند و اجازه‌ی شناسایی فرصت‌های اقدامات توسعه‌ای را می‌دهد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۵).

در بسیاری از صنایع، تغییر جهت به سمت فعالیت‌های رقابتی و همکاری آشکار است، و بنگاه‌های فعال در یک صنعت می‌کوشند تا با ایجاد شبکه و همکاری با یکدیگر، بهره‌وری را در کل زنجیره ارزش صنعت ارتقاء بخشند. صنعت خودروسازی نمونه بارزی از این استراتژی است. در سرتاسر دنیا تمرکز بر همکاری در خوشه‌های صنعتی منطقه‌ای در حال افزایش است، تا با افزایش همکاری درونی بین فعالین خوشه، کل زنجیره ارزش خوشه در مقایسه با رقبای خارجی بهبود یافته و توان رقابت‌پذیری خوشه افزایش یابد (Davenport, Leibold, & Voelpel, 2007). از این رو، تحلیل زنجیره ارزش خوشه به منظور بررسی وضعیت آن در طی زنجیره ارزش، شناسایی نقاط ضعف و قوت، شناسایی منشأ مزیت‌های رقابتی و در نهایت کسب ارزش افزوده بیشتر اهمیت ویژه‌ای دارد. مزیت رقابتی، حاصل قدرت یک خوشه در انجام بهتر فعالیت‌هایی مشخص در زنجیره ارزش، در قیاس با رقبا است (Dekker, 2003).

#### ۱-۲-۴. شبکه‌سازی در خوشه‌های کسب‌وکار

در سال‌های اخیر همکاری مبتنی بر رقابت و اشکال مختلف مشارکت و شبکه‌های بین‌بنگاهی برای سازگاری بیشتر اعضاء شبکه با الزامات محیطی و نیز حفظ و صیانت از موقعیت رقابتی اعضاء رواج یافته است. بر این اساس رقابت شبکه‌ای و برقراری ارتباطات مؤثر با بازیگران

اصلی صحنه بازار از الزامات اساسی رقابت و رسیدن به مزیت رقابتی است. اهمیت این اتحادها و همکاری‌ها برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بیشتر است زیرا این بنگاه‌ها به تنهایی منابع کافی برای مواجهه با این چالش‌ها و رقابت در عرصه بازار را در تملک خود ندارند (موسوی نقابی، ۱۳۸۸).

اکثر بنگاه‌های فعال در خوشه‌های کسب و کار بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند (T. M. Thompson, 2005). علیرغم نقش کلیدی بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی و ایجاد اشتغال، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات این کسب و کارها، نرخ شکست افسانه‌ای آنها است (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009). از دلایل اصلی عدم موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط محدودیت‌های بازاریابی این بنگاه‌ها در شکل کمبود منابع مالی؛ فقدان زمان و اطلاعات بازار و کمبود خبرگی بازاریابی می‌باشد (Nwankwo & Gbadamosi, 2010). شبکه‌سازی از جمله راهکارهایی است که می‌تواند محدودیت‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط را برطرف ساخته و دسترسی به اطلاعات بازار را برای این بنگاه‌ها تسهیل می‌کند (McGrath, 2008). شبکه‌سازی توسط مدیران به کار گرفته می‌شود تا در مورد آنچه در بازارهای پیچیده در حال رخ دادن است درک صحیحی به دست آورند (Olkkonen, Tikkanen, & Alajoutsijärvi, 2000). انگیزه‌های اصلی همکاری و مشارکت در شبکه‌ها دسترسی به اطلاعات، منابع، بازارها و فناوری‌ها است (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2006) و بنابراین در محیط‌های رقابتی بسیار مهم هستند. در واقع، فعالیت‌های مشترک علاوه بر منفعت‌های مالی، منافع غیرمالی مانند تسهیل دسترسی به اطلاعات به اشتراک گذاشته شده و یادگیری از تجربه سایرین به همراه دارد (Dennis, 2000).

از دیدگاه باتری و باتری یک شبکه عبارت است از «دو یا چند بنگاه که برای منافع متقابل در روابطی درگیر می‌شوند که تمام مشارکت کنندگان را به صورت شرکت‌های جداگانه حفظ می‌کند» (Buttery & Buttery, 1994). شبکه‌هایی که در آنها سه یا تعداد بیشتری از بنگاه‌ها برای تولید مشترک، بازاریابی مشترک، خرید مشترک یا مشارکت توسعه محصول جدید به یکدیگر می‌پیوندند، به عنوان پیوندهای سخت تعریف می‌شوند، درحالی که شبکه‌های نرم شامل اشتراک‌گذاری اطلاعات یا اکتساب مهارت جدید می‌شود (Jones & Tilley, 2007). بنا بر دیدگاه ریمر (۱۹۹۷) برای موفقیت شبکه‌ها بایستی تداخل

دامنه وجود داشته باشد. مشابهت‌های محصول یا خدمت، مشابهت‌های مشتریان، نحوه عملیات، مشابهت‌های قلمرو، یا ملاحظات زمانی فرصت‌هایی را منعکس می‌کند که معمولاً تداخل دامنه رخ می‌دهد (Reamer, 1997). در بستر خوشه‌های صنعتی فرصت رخ دادن بسیاری از این تداخل دامنه‌ها وجود دارد (Karlsson, Johansson, & Stough, 2005)، از این رو، امکان موفقیت شبکه‌های کسب‌وکار از جمله شبکه‌های بازاریابی در بستر خوشه‌های صنعتی بیشتر است.

یکی از مهم‌ترین دلایل توسعه نیافتگی خوشه‌ها، سطح پایین سرمایه اجتماعی و در نتیجه آن عدم شکل‌گیری شبکه کسب‌وکار بین اعضای خوشه می‌باشد (Rutten & Boekema, 2007). بنگاه‌های عضو خوشه‌های توسعه‌نیافته به دلیل سطح پایین سرمایه اجتماعی، در دور باطلی از رقابت‌های شکننده گرفتار شده‌اند. برای بهبود کسب‌وکار و تقویت مزیت‌های نسبی، ذی‌نفعان خوشه (کارآفرینان، سیاست‌گذاران، ارائه‌دهندگان خدمات کسب‌وکار، نمایندگی‌های سیاسی و غیره) باید بیاموزند که انجام فعالیت‌های مشترک هدفمند را بر عهده گیرند و سرمایه اجتماعی موجود در منطقه را افزایش دهند (Ketels, 2003). فعالیت مشترک اعضای خوشه را تشویق می‌کند تا از یکدیگر یاد بگیرند، تبادل نظر کنند، کیفیت محصولاتشان را بهبود بخشند و بازارهای با سودآوری بالاتری را شناسند و در آنها نفوذ نمایند. در واقع، بهترین راه برای اعضای خوشه، شکل‌گیری شبکه در سطح استراتژیک و در عین حال حفظ استقلال نسبی در سطح عملیاتی است (Lin & Zhang, 2005).

## ۲. چارچوب روش‌شناختی

روش پژوهش حاضر «مطالعه موردی» است. مطالعه موردی یکی از راهبردهای پژوهش کیفی به شمار می‌آید که مناسب پژوهش‌هایی است که هدف آن بررسی عمیق و همه‌جانبه پدیده است (Zainal, 2017). تا پاسخ سؤال‌های چه، چگونه و چرا در مورد پدیده آشکار گردد (Yin, 2003). در این پژوهش، پژوهشگران درصدد یافتن پاسخ سؤالانی از قبیل: مسائل راهبردی خوشه طلای اصفهان چیست؟ چرا این مسائل راهبردی به وجود آمده‌اند؟ و چگونه می‌توان بر آنها غلبه کرد؟ هستند. از این رو، به منظور شناسایی مسائل راهبردی خوشه طلا، از روش پژوهش مطالعه تطبیقی و ابزار محک‌زنی مبتنی بر زنجیره ارزش رشته صنعت بهره‌جسته‌ایم. هدف پژوهش تطبیقی مقایسه بین دو یا تعداد بیشتری مورد است تا درباره یکی از

موارد یا همه آن‌ها دانشی آشکار شود (Bryman, 2012). در این تحقیق از رویکرد تحلیل زنجیره ارزش به عنوان مبنای اصلی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد، تا فرایند تحقیق را برای پژوهشگر آشکار ساخته و از گرفتار شدن وی در انبوهی از داده‌ها جلوگیری به عمل آید. در این پژوهش، ابتدا با مطالعه مبانی نظری، محرک‌های هزینه و تمایز در طی زنجیره ارزش استخراج شده و به‌عنوان راهنما در مطالعات و طراحی مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

راهنمای مصاحبه شامل چندین سؤال اصلی باز بود که به مصاحبه‌شوندگان اجازه می‌داد تا دیدگاه‌ها و تجربیاتشان را تا حد امکان به‌طور کامل بیان کنند. در مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته، سوالات بر معضلات خوشه در هر یک از حلقه‌های زنجیره ارزش و راهکارهای پیشنهادی جهت مرتفع نمودن این معضلات متمرکز بود. اهم سوالات مطرح شده در مصاحبه‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

- اصلی‌ترین مشکلات واحدهای خوشه طلای اصفهان در حلقه تأمین مواد اولیه برای هر یک از دسته محصولات اصلی خوشه (النگو، زنجیر و خرده‌ریز) کدامند؟ دلایل بروز این مشکلات چیست؟ و چه راهکارهایی جهت مرتفع نمودن این مشکلات پیشنهاد می‌نمایید؟
- اصلی‌ترین مشکلات واحدهای خوشه طلای اصفهان در حلقه طراحی برای هر یک از دسته محصولات اصلی خوشه (النگو، زنجیر و خرده‌ریز) کدامند؟ دلایل بروز این مشکلات چیست؟ و چه راهکارهایی جهت مرتفع نمودن این مشکلات پیشنهاد می‌نمایید؟
- اصلی‌ترین مشکلات واحدهای خوشه طلای اصفهان در حلقه تولید برای هر یک از دسته محصولات اصلی خوشه (النگو، زنجیر و خرده‌ریز) کدامند؟ دلایل بروز این مشکلات چیست؟ و چه راهکارهایی جهت مرتفع نمودن این مشکلات پیشنهاد می‌نمایید؟
- اصلی‌ترین مشکلات واحدهای خوشه طلای اصفهان در حلقه بازاریابی و فروش برای هر یک از دسته محصولات اصلی خوشه (النگو، زنجیر و خرده‌ریز) کدامند؟

دلایل بروز این مشکلات چیست؟ و چه راهکارهایی جهت مرتفع نمودن این مشکلات پیشنهاد می‌نمایید؟

مصاحبه با طرح سؤالات بر اساس پروتکل مصاحبه آغاز می‌گردید و سایر سؤالات بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و گاهی تجارب خاصی که بر اساس آن فرد مذکور انتخاب شده بود مطرح می‌شد (Martin & Gynnild, 2011). البته، در هر مصاحبه، متناسب با پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شونده، سوال‌های پیگیری‌کننده نیز جهت واکاوی بیشتر موضوع طرح می‌شده‌اند. برای مثال، یکی از خبرگان صنعت طلا، مشکل کارگاه‌های خرد و کوچک را ناتوانی در فروش تولیدات خود اعلام نمود که با انجام سؤالات پیگیری‌کننده، مشخص شد دلیل این مشکل ضعف در شناخت سلاقی مشتریان و طراحی زیورآلات بر اساس سلاقی مشتریان است.

در پژوهش حاضر جهت افزایش روایی تحقیق، با تبعیت از رویکرد تطابق همگونی داده‌ها، داده‌ها از منابع مختلف جمع‌آوری و زنجیره‌ای منطقی از شواهد فراهم شد (Papautsky, Crandall, Grome, & Greenberg, 2016). بدین منظور، از ترکیبی از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها از قبیل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه، اسناد و گزارش‌های سازمانی و یادداشت‌های پژوهشگر در میدان تحقیق استفاده شده است. این پژوهش با مطالعه منابع مستند مانند گزارش‌های مطالعات شناختی خوشه طلای اصفهان و مبانی نظری در حوزه‌های محک‌زنی و تحلیل زنجیره ارزش آغاز گردید. سپس، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با اعضای نمونه داده‌های کافی به منظور پاسخ به سؤالات تحقیق جمع‌آوری شد. پژوهشگران از یادداشت‌های میدانی نیز برای ثبت و تفسیر تحلیل‌ها و ایده‌های خود استفاده کردند (Farquhar, 2012).

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تیم عاملین توسعه خوشه کسب‌وکار طلا، کارشناسان سازمان شهرک‌های صنعتی و صنایع کوچک و خبرگان و استادکاران صنعت طلا است. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری نظری با استفاده از فن نمونه‌گیری گلوله برفی است. دلیل انتخاب فن گلوله برفی آن است که پژوهشگران در ابتدا با محیط میدانی پژوهش آشنا نبوده‌اند، بنابراین سعی شد تا با معرفی شدن توسط نمونه‌های (افراد) قبلی، برقراری ارتباط با سایر

اعضای نمونه و کسب اطلاعات از آن‌ها تسهیل شود. فن نمونه‌گیری گلوله برفی از فن‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است، که با استفاده از این فن، پژوهشگر پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری، از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری کمک می‌گیرد (Babbie, 2013).

در این مطالعه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در یک فرآیند چرخه‌ای به صورت همزمان انجام پذیرفت. در تحقیق موردی باید با بررسی، تلخیص و طبقه‌بندی داده‌ها و ترکیب آن با دیگر مدارک، بتوان به بررسی عمقی و فراگیر مورد تحقیق پرداخت. در این تحقیق جهت تحلیل داده‌ها از دو رویکرد ذیل استفاده شده است:

۱. رویکرد کدنامه‌ای: از رویکرد کدنامه‌ای برای تحلیل داده‌های مرتبط با تحلیل زنجیره ارزش استفاده شد. بدین منظور، با بررسی مبانی نظری، راهنمای تحلیل مصاحبه که شامل مفاهیم مرتبط با محرک‌های هزینه و تمایز در زنجیره ارزش است، تهیه گردید. در رویکرد کدنامه‌ای، متن مصاحبه‌ها با استفاده از راهنمای کلی که شامل تعدادی از طبقه‌ها یا مفاهیم مرتبط با سؤالات پژوهش است تحلیل می‌شود (Remenyi, 2013).
۲. رویکرد ویرایشی: همچنین به منظور شناخت عمیق صنعت طلای خوشه، به دلیل فقدان مبانی نظری مرتبط، از رویکرد ویرایشی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. این سبک تحلیل داده‌ها ویرایشی نامیده می‌شود، زیرا مفسر مانند ویرایش‌گری عمل می‌کند که به دنبال شناسایی بخش‌های معنی‌دار، کم و زیاد کردن کلمات یا جملات، حذف کلمات غیرضروری در متن است (Crabtree & Miller, 1999).

## ۱-۲. معرفی جامعه تحقیق

خوشه طلای اصفهان یکی از مراکز اصلی تولید زیورآلات طلا در کشور است. سابقه این صنعت در اصفهان به بیش از ۴۰۰ سال قبل بازمی‌گردد. نزدیک به ۲۰۰۰ واحد طلاسازی در سطح شهر اصفهان به تولید زیورآلات طلا و جواهر مشغول هستند که به سه دسته اصلی قابل تفکیک هستند:

- کارگاه‌های خرد: در این کارگاه‌ها حداکثر ۴ نفر کارگر مشغول به کار هستند. میزان تولید این کارگاه‌ها اغلب محدود است. کیفیت مصنوعات تولیدی آن‌ها در اغلب موارد



پایین است و فروش آن‌ها به‌سختی انجام می‌شود، و همین امر باعث طولانی شدن مدت زمان برگشت طلای (خواب سرمایه) آن‌ها و بیکاری آن‌ها در اغلب موارد مخصوصاً در مواقع رکود بازار می‌شود.

- کارگاه‌های کوچک: متوسط اشتغال در این واحدها رقمی بین ۴ تا ۱۰ نفر است. میزان تولید آن‌ها بیشتر از کارگاه‌های خرد است و از کیفیت بالاتری نیز در اغلب مصنوعات برخوردارند. میزان طلای مصرفی آن‌ها بیشتر بوده و ممکن است توسط مدیریت کارگاه طلای مدت شده نیز به سیستم تولید تزریق شود. مدت زمان برگشت طلای این کارگاه‌ها کمتر از کارگاه‌های خرد است، و به تبع آن، مدت زمان کمتری در بیکاری به سر می‌برند. تعداد زیادی از کارگاه‌های تولیدی اصفهان در این دسته قرار می‌گیرند و تولیدات بسیاری از آن‌ها از کیفیت مناسبی برخوردار است.
- کارگاه‌های متوسط: این دسته از کارگاه‌ها هم از نظر میزان اشتغال و هم از نظر حجم تولید نسبت به دو دسته دیگر وضعیت بسیار بهتری دارند. در بزرگ‌ترین کارگاه زرگری این دسته حدود ۱۰۰ نفر اشتغال دارند. انواع مصنوعات طلا در این گروه از کارگاه‌ها تولید می‌شوند، ولی بسیاری از آن‌ها به تولید النگو مشغول هستند که در تولید آن از مزیتی رقابتی حتی نسبت به سایر کشورها برخوردارند. اکثر صادراتی که از اصفهان صورت گرفته است توسط این گروه از فعالان بوده است.

### ۳. تحلیل تجربی

جهت شناسایی مسائل راهبردی خوشه کسب‌وکار طلای اصفهان از رویکرد محک‌زنی مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش استفاده شده است. زنجیره ارزش یک کارگاه طلاسازی به موارد زیادی همچون میزان سرمایه (پولی و طلا)، تعداد کارکنان، وسعت کارگاه، تجهیزات و ابزارآلات، نوع تولیدات، میانگین قیمت تولیدات و همچنین نوع مدیریت کارگاه بستگی دارد. در خوشه طلای اصفهان سه دسته محصول النگو، زنجیر و خرده‌ریز تولید می‌شود. بنگاه‌های تولیدکننده دسته محصول النگو تفاوت چشمگیری از لحاظ ساختار هزینه و فناوری تولید با یکدیگر دارند، از این رو، این بنگاه‌ها به دو گروه کارگاه‌های پیشرو و کارگاه‌های کوچک رتبه‌بندی شدند. در محک‌زنی زنجیره ارزش این دسته محصولات نه تنها یک واحد پیشرو خوشه با رقبای خارجی مقایسه می‌شود، بلکه برای مقایسه درون خوشه‌ای، بنگاه پیشرو با یک

کارگاه کوچک نیز مقایسه می‌شود. در مقابل، با توجه به اینکه تعداد واحدهای تولیدی دسته محصول زنجیر و خرده‌ریز در سطح خوشه محدود بوده و ویژگی‌های آن‌ها تقریباً یکسان است، لذا یکی از واحدها به‌عنوان معرف خوشه با رقیب خارجی مقایسه شد.

به‌منظور انجام محک‌زنی، رقبای ایتالیایی به‌عنوان معیار برای دسته محصول زنجیر انتخاب شدند، زیرا در تولید این محصولات تنها از ماشین‌آلات استفاده می‌شود، و ماشین‌آلات تولیدکنندگان داخلی تفاوت چندانی با ماشین‌آلات تولیدکنندگان ایتالیایی ندارد. بنابراین مقایسه بین زنجیره ارزش تولیدکنندگان دسته محصول زنجیر با زنجیره ارزش تولیدکنندگان ایتالیایی صورت گرفته است. رقبای ترکیه‌ای نیز به دلایل زیر به‌عنوان معیار برای دو دسته محصول النگو و خرده‌ریز انتخاب شدند:

- پایین‌تر بودن سطح فناوری تولیدکنندگان این دو دسته محصول نسبت به رقبای ایتالیایی.
- با توجه به اینکه زیورآلات خرده‌ریز جنبه تفاخری دارند، لذا ظرافت بالا، طراحی بدیع و برند شناخته شده در قیمت مصرف‌کننده بسیار تأثیرگذار است. به‌نحوی که برند کشور مبدأ ایتالیا در برخی موارد ارزش افزوده‌ای تا دو برابر ارزش طلای مصنوع ایجاد می‌کند.
- تولیدکنندگان ترکیه‌ای در بازارهای هدف داخلی و صادراتی رقیب اصلی خوشه محسوب می‌شوند.

ساختار هزینه‌بناگاه‌های معرف در هر یک از حلقه‌های زنجیره ارزش با بررسی گزارش‌های آماری و تحلیلی خوشه مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. ارزش افزوده ایجاد شده در هر یک از حلقه‌های زنجیره ارزش نیز با در نظر گرفتن هر یک از این حلقه‌ها به‌عنوان مراکز سود - هزینه تخمین زده شده‌اند (Wincel, 2004). در خوشه مورد مطالعه به دلیل ساختار غیرمتمرکز، و کسری طلا و خواب سرمایه (مدت طلا) در طی حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش، فعالان خوشه با هر یک از حلقه‌ها به‌مثابه مراکز سود هزینه برخورد می‌کنند. زنجیره ارزش رقبای خارجی نیز با بررسی و تحلیل تحقیقات مرتبط و گزارش‌ها آماری برآورد شده است. برای شناسایی عوامل ایجاد شکاف، زنجیره ارزش در دو مقوله سرفصل‌های هزینه‌ای و سرفصل‌های ارزش افزوده تحلیل شد. ماهیت سرفصل‌های هزینه‌ای مانند خواب سرمایه و کسری طلا به‌گونه‌ای است که شکاف در آن‌ها ایجاد ارزش افزوده نمی‌کند، بنابراین باید این شکاف‌ها کاهش یابد. در مقابل، سرفصل‌های ارزش افزوده مانند مواد اولیه و نیروی کار در

ایجاد ارزش افزوده مؤثر است، از این رو، این شکاف‌ها باید بهینه شوند، به نحوی که مابه‌التفاوت ارزش افزوده و هزینه حداکثر شود.

برای فراهم شدن امکان مقایسه ساختار هزینه خوشه با ساختار هزینه رقبا، هزینه و ارزش افزوده در هر یک از حلقه‌های زنجیره ارزش بر مبنای درصدی از قیمت یک گرم طلای خام در بازارهای جهانی برآورد شده‌اند که اثر نوسان قیمت را خنثی نموده و در هر زمان مقایسه‌پذیر و مفید است. برای تحلیل دلایل شکاف‌های شناسایی شده، ابتدا عوامل مؤثر بر عملکرد خوشه شناسایی شده و سپس بر اساس این عوامل علت عملکرد ضعیف‌تر خوشه مورد تحلیل قرار گرفت.

### ۳-۱. مسائل راهبردی دسته محصول النگو

در زنجیره ارزش النگو مواردی نظیر قیمت طلا، مواد اولیه جانبی، کسری طلا و بهره سرفصل‌های هزینه‌ای بوده و به‌عنوان هزینه به آن‌ها نگاه شده است. ولی در سرفصل‌هایی نظیر طراحی، تولید، بازاریابی (تبلیغات، برند و توزیع) و فروش، ارزش افزوده خلق شده توسط این خدمات مورد تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۱. تحلیل زنجیره ارزش دسته محصولات النگو

واحد کوچک	طلای خام	سرفصل‌های هزینه‌ای			سرفصل‌های ارزش افزوده			
		کسری طلا	مواد اولیه	خواب سرمایه	طراحی	تولید	بازاریابی	فروش
واحد کوچک	۱۰۵	۰/۱۰۴	۰/۱۰۹	۰/۲۵۰	۰/۰۴۲	۰/۷۸۱	۱/۸۸۱	۷/۲۹۲
واحد پیشرو	۱۰۵	۰/۱۰۴	۰/۷۹۷	۰/۱۶۳	۱/۴۰۶	۴/۱۶۷	۲/۷۶۳	۸/۸۳۳
ترکیه	۱۰۰	۰/۰۳۴	۱/۳۸۰	۰/۰۲۳	۲/۷۰۸	۷/۳۹۲	۵/۰۷۲	۱۰/۴۱۷

جدول ۲. مسائل راهبردی دسته محصول النگو و راهکارهای حل آن‌ها

سرفصل	دلیل شکاف*	راهکار
طلای خام	• خوشه: هزینه ۵٪ مالیات واردات شمش طلا به ایران	• برگشت مبلغ ۵٪ هنگام صادرات مجدد
کسری طلا	• خوشه: نامناسب بودن فضای کارگاهی واحدهای خوشه باعث ضایعات طلا می‌شود. • واحد کوچک: نامناسب بودن تجهیزات و روش تولید • واحد بزرگ: تعداد زیاد کارگر و رفت‌وآمد زیاد	• استفاده از روش‌های نوین بازیافت طلا • بهبود فضای کارگاه تولیدی • استفاده مشارکتی واحدهای کوچک از تجهیزات نوین تولید
مواد اولیه	• واحد کوچک: به دلیل ضعف توان مالی، این واحدها از مواد اولیه نامرغوب استفاده می‌کنند که منجر به افت کیفیت محصول و کاهش ارزش افزوده تولید می‌گردد.	• شبکه خرید مشترک، جهت افزایش حجم خرید و کاهش قیمت مواد اولیه

سرفصل	دلیل شکاف*	راهکار
خواب سرمایه	<ul style="list-style-type: none"> <li>خوشه: در ترکیه طلا توسط بانک‌ها با نرخ ۲ تا ۴٪، که پایین‌تر از نرخ خوشه است، در اختیار تولیدکنندگان قرار می‌گیرد.</li> <li>واحد کوچک: به علت کیفیت پایین محصولات، دوره‌فروش طولانی‌تر است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبکه توسعه بازار داخلی و خارجی به‌منظور کاهش دوره‌فروش و کاهش خواب سرمایه</li> <li>روش‌های نوین تأمین اعتبار</li> </ul>
طراحی	<ul style="list-style-type: none"> <li>خوشه: ضعف در حوزه حق مالکیت معنوی، باعث شده تولیدکنندگان داخلی در طراحی سرمایه‌گذاری نمی‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرای قوانین حق مالکیت معنوی</li> <li>ایجاد **BDS طراحی</li> </ul>
تولید	<ul style="list-style-type: none"> <li>خوشه: کیفیت پایین شمش طلای برگشتی به دلیل فقدان پالایشگاه تصفیه طلا</li> <li>واحد کوچک: به دلیل رقابت منفی بین این واحدها و بروز جنگ قیمتی، اجرت کمتری دریافت می‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کنسرسیوم احداث پالایشگاه تصفیه طلا</li> <li>ایجاد شبکه پیمانکاری فرعی توسط واحدهای کوچک</li> </ul>
بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>خوشه: ضعف در برندینگ، به نحوی که برند بعضی از بنگاه‌های پیشرو بین خرده‌فروشان طلا شناخته شده است، ولی برای مشتریان نهایی ناشناخته است.</li> <li>خوشه: بالا بودن هزینه‌های توزیع به علت نبود وجود سیستم‌های حمل‌ونقل استاندارد و عدم امکان بیمه محصولات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برند مشترک برای خوشه</li> <li>برند مشارکتی بین واحدهای پیشرو و شرکای خارجی</li> <li>ایجاد BDS بازاریابی</li> <li>شبکه توزیع مصنوعات خوشه</li> </ul>
فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>واحد کوچک: به علت اینکه محصولات این واحدها جنبه تزئینی نداشته و به‌منظور سرمایه‌گذاری خریداری می‌شوند، لذا خدمات خرده‌فروشی مصنوعات این واحدها ارزش‌افزوده کم‌تری خلق می‌کند، بنابراین خرده‌فروشان طلا برای فروش مصنوعات این واحدها راغب نیستند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش کیفیت و تنوع طراحی مصنوعات خوشه، منجر به سود بیشتر برای خرده‌فروشان طلا می‌شود.</li> </ul>

\* خوشه: کلیه تولیدکنندگان دسته محصول النگو (واحدهای کوچک و پیشرو) با این معضل مواجه‌اند. واحد کوچک: تنهایی واحدهای کوچک تولیدکننده دسته محصول النگو با این معضل مواجه‌اند. واحد پیشرو: تنها واحدهای پیشرو تولیدکننده دسته محصول النگو با این معضل مواجه‌اند.

\*\* ارائه‌کنندگان خدمات توسعه کسب‌وکار Business Development Services: ارائه‌کنندگان خدمات توسعه‌ای مانند طراحی، بازاریابی، فنی، حقوقی و ... به صاحبان کسب‌وکار

### ۲-۳. مسائل راهبردی دسته محصول زنجیر

در مورد زنجیر با توجه به شباهت تقریبی واحدهای سطح خوشه، مقایسه بین واحدی از خوشه، به‌عنوان معرف خوشه، با کارگاهی از ایتالیا صورت می‌گیرد. شرایط تحلیل شبیه به النگو در نظر گرفته شده است. در تحلیل زنجیره ارزش دسته محصول زنجیر مواردی نظیر قیمت طلای خام، کسری طلا و خواب سرمایه سرفصل‌های هزینه‌ای است. ولی سایر موارد نظیر تجهیزات، تولید، بازاریابی و فروش، ارزش‌افزوده ناشی از آن خدمات تحلیل شده است. لازم به ذکر

است به دلیل اینکه ساخت زنجیر متکی به تجهیزات است و هر دستگاه فقط یک نوع طرح از زنجیر را تولید می‌کند، بنابراین ارزش افزوده تجهیزات به منزله ارزش افزوده طراحی قبل از مرحله تولید لحاظ شده است. در تولید زنجیر به نسبت الگو مواد اولیه خاصی مصرف نمی‌شود، بنابراین، سرفصل مواد اولیه از سرفصل‌های هزینه‌ای حذف شده است.

جدول ۳. تحلیل زنجیره ارزش دسته محصولات زنجیر

سرفصل‌های ارزش افزوده	سرفصل‌های هزینه‌ای			کسری طلا	طلا خام	خوشه
	تولید	تجهیزات	خواب سرمایه			
فروش	بازاریابی	۳/۶۴۶	۰/۲۰۸	۰/۷۵۵	۰/۱۴۶	۱۰۵
۷/۸۱۳	۳/۱۰۰	۵/۷۲۹	۰/۲۵۰	۰/۱۸۹	۰/۱۴۶	۱۰۰
۹/۸۹۶	۱۱/۲۵۰					ایتالیا

جدول ۴. مسائل راهبردی دسته محصول زنجیر و راهکارهای رفع آن‌ها

سرفصل	دلیل شکاف*	راهکار
طلا خام	• هزینه ۵٪ مالیات واردات شمش طلا به ایران	• مشابه الگو
کسری طلا	• در تولید زنجیرهای ماشینی میزان کسری طلا زیاد است، ولی به علت تشابه ماشین‌آلات خوشه و ایتالیا، شکافی در میزان کسری طلا وجود ندارد.	
خواب سرمایه	• در ایتالیا طلا توسط بانک‌ها و با نرخ ۲ تا ۴ درصد در اختیار تولیدکنندگان قرار می‌گیرد که در مقایسه با خوشه یک‌چهارم است. • به علت کوچک بودن بازار خوشه، بازه زمانی فروش محصولات خوشه نیست به رقیب طولانی‌تر بوده که منجر به افزایش خواب سرمایه می‌شود.	• شبکه توسعه بازار داخلی و صادراتی به منظور کاهش دوره‌فروش و کاهش بهره سرمایه • روش‌های نوین تأمین اعتبار
تجهیزات	• به علت تشابه تجهیزات تولیدی خوشه با تولیدکنندگان ایتالیایی، شکافی وجود ندارد.	
تولید	• با توجه به اینکه برای تولید هر طرح زنجیر به یک دستگاه خاص نیاز است، و اینکه شمار تولید هر دستگاه در خوشه نسبت به رقیب پایین‌تر است، بنابراین تعویض زود هنگام دستگاه، جهت تولید طرح‌های جدید با ارزش افزوده بالاتر، اقتصادی نیست.	• جلوگیری از ورود زنجیر قاچاق • شبکه توسعه بازار داخلی و صادراتی تا تعویض زود هنگام دستگاه اقتصادی باشد.
بازاریابی	• ضعف در حوزه برندینگ • واحدهای خوشه قادر به عرضه طرح‌های جدید زنجیر با توجه به سلیقه مشتریان نیستند، زیرا به خاطر کوچک بودن بازار خوشه، تعویض زود هنگام دستگاه‌ها برای عرضه طرح‌های جدید مقرون به صرفه نیست.	• برند مشترک برای خوشه • برند مشارکتی بین واحدهای پیشرو و شرکای خارجی • ایجاد BDS بازاریابی • شبکه صادرات‌گرا
فروش	• به علت یکنواختی و عدم تنوع طرح‌های محصولات زنجیر خوشه، ارزش افزوده کمتری درازای خدمات خرده‌فروشی در مقایسه با فروش محصولات متنوع و جدید رقیب خلق می‌شود، بنابراین خرده‌فروشان طلا برای فروش مصنوعات این واحدها راغب نیستند.	• ایجاد BDS طراحی • شبکه توسعه بازار داخلی و صادراتی

\* کلیه تولیدکنندگان دسته محصول زنجیر با این معضلات مواجه‌اند.

## ۳-۳. مسائل راهبردی دسته محصول خرده‌ریز

در تحلیل زنجیره ارزش خرده‌ریز مواردی نظیر طلای خام، مواد اولیه جانبی، کسری طلا و خواب سرمایه، سرفصل‌های هزینه‌ای است. در حلقه‌های طراحی، جواهر، تولید، بازاریابی و فروش، ارزش افزوده خلق شده توسط این خدمات تحلیل شده است. به دلیل اینکه در سطح بین‌المللی، ارزش زیورآلات خرده‌ریز جواهر نشان به صورت گرمی محاسبه نمی‌شود، بلکه ارزش آن به وزن، جواهر، تراشکاری و طرح آن وابسته است، بنابراین، استفاده از جواهر و تراش آن، ارزش افزوده بالایی در زنجیره ارزش این دسته محصول ایجاد می‌کند. از این رو، سرفصل جواهر از سرفصل تولید جدا شده است. همچنین دانش جواهرشناسی در مرحله فروش مصنوعات جواهر نشان، ارزش افزوده بالایی خلق می‌کند.

جدول ۵. تحلیل زنجیره ارزش دسته محصولات خرده‌ریز

	سرفصل‌های ارزش افزوده				سرفصل‌های هزینه‌ای				
	فروش	بازاریابی	تولید	جواهر	طراحی	خواب سرمایه	مواد اولیه	کسری طلا	طلای خام
خوشه	۷/۸۱۳	۳/۲۵۰	۲/۶۰۴	۰/۰	۰/۰۵۲	۰/۱۵۶	۰/۴۱۷	۰/۱۳۰	۱۰۵
ترکیه	۲۰/۸۳۳	۵/۴۶۹	۹/۳۷۵	۴/۴۲۷	۲/۳۴۴	۰/۱۰۴	۰/۹۱۱	۰/۰۷۸	۱۰۰

جدول ۶. مسائل راهبردی دسته محصول خرده‌ریز و راهکارهای رفع آن‌ها

سرفصل	دلیل شکاف*	راهکار
طلای خام	• هزینه ۵ درصدی مالیات واردات شمش طلا به ایران	• مشابه الگو
کسری طلا	• ضعف در دانش فنی و به‌روز نبودن تجهیزات • استفاده از روش‌های قدیمی ذوب	• شبکه آموزش، ارتقاء دانش فنی • شبکه خرید مشترک تجهیزات
مواد اولیه	• استفاده از مواد اولیه نامرغوب به افت کیفیت محصول نهایی و ارزش افزوده پایین در مرحله تولید منجر می‌گردد.	• شبکه خرید مشترک مواد اولیه
خواب سرمایه	• در ترکیه طلا توسط بانک‌ها با نرخ ۲ تا ۴٪، که پایین‌تر از نرخ خوشه است، در اختیار تولیدکنندگان قرار می‌گیرد. • به علت کوچک بودن بازار خوشه، بازه زمانی فروش محصولات خوشه نسبت به رقیب طولانی‌تر بوده که منجر به افزایش خواب سرمایه می‌شود.	• روش‌های نوین تأمین اعتبار • شبکه توسعه بازار داخلی و صادراتی • به‌منظور کاهش دوره‌فروش و کاهش بهره سرمایه
طراحی	• ضعف در حوزه حق مالکیت معنوی طراحی باعث شده تولیدکنندگان داخلی در طراحی سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. • کپی‌برداری از محصولات خارجی یا محصولات سایر رقبای داخلی. • طراحی در زیورآلات خرده‌ریز نسبت به الگو و زنجیر اهمیت بیشتری دارد، چون خوشه در طراحی به سلیقه مشتریان توجه نکرده و از قالب‌های آماده استفاده می‌کند، بنابراین، شکاف در مرحله طراحی بسیار زیاد شده است.	• اجرای قوانین حق مالکیت معنوی • ایجاد BDS طراحی • شبکه تحقیقات بازاریابی جهت اجرای طرح‌های بازاریابی برای شناخت سلاقی مشتریان

سرفصل	دلیل شکاف*	راهکار
جواهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در خرده‌ریز، استفاده از جواهرها و تراش آن ارزش افزوده بسیاری زیادی در سطح بین‌المللی ایجاد می‌کند.</li> <li>• به دلیل نبود فرهنگ مصرف، عدم آشنایی تولیدکنندگان و فروشندگان با جواهر، قدیمی بودن روش‌های تولید مصنوعات و کمبود مخراج‌کار در خوشه تقریباً از جواهر استفاده نمی‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازارسازی برای زیورآلات جواهرنشان</li> <li>• شبکه آموزش جهت تربیت استادکار تراش و مخراج‌کار</li> </ul>
تولید	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به دلیل اهمیت خلوص طلای خام در تولید خرده‌ریز، و استفاده خوشه از شمش-های طلای برگشتی با ناخالصی زیاد، شکنندگی مصنوعات بیشتر بوده و ارزش کمتری ایجاد می‌کند.</li> <li>• دانش فنی پایین و فاصله زیاد در فناوری ماشین‌آلات ریخته‌گری منجر به کیفیت پایین‌تر محصولات می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنسرسیوم احداث پالایش تصفیه طلا</li> <li>• استفاده بیشتر از شمش خام وارداتی</li> <li>• شبکه خرید مشترک تجهیزات</li> </ul>
بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زیورآلات خرده‌ریز نسبت به دو دسته محصول دیگر جنبه تفریحی بیشتری دارد، در نتیجه تبلیغات و برند ارزش افزوده زیادی در این مرحله خلق می‌کند.</li> <li>• عدم توجه به برندینگ و بازاریابی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برند مشترک برای خوشه</li> <li>• برند مشارکتی</li> <li>• ایجاد BDS بازاریابی</li> </ul>
فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فقدان دانش جواهرشناسی در سطح خرده‌فروشی</li> <li>• به علت طراحی ضعیف و عدم استفاده از جواهر در خرده‌ریز، خدمات فروشندگی در خرده‌فروشی مصنوعات خوشه ارزش افزوده بسیار کمتری نسبت به رقبای خارجی خلق می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تربیت متخصص جواهرشناس</li> <li>• پیمانکار تخصصی تراشکاری</li> <li>• ایجاد مراجع بازرسی جواهر</li> </ul>

\* کلیه تولیدکنندگان دسته محصول خرده‌ریز با این معضلات مواجه‌اند.

#### ۴. نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر با استفاده از الگوی محک‌زنی مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش، مسائل راهبردی خوشه طلای اصفهان شناسایی شدند. مسائل راهبردی خوشه‌های کسب‌وکار منتج از عملکرد ضعیف اکثر بنگاه‌های عضو خوشه در برخی از حلقه‌های زنجیره ارزش است، که منجر به کاهش ارزش افزوده خوشه می‌گردد. با عنایت به اینکه مسائل راهبردی خوشه مشکل مشترک بسیاری از بنگاه‌های فعال در خوشه است، بنابراین سرمایه‌گذاری هدفمند در جهت حل آنها باعث می‌شود ارزش افزوده کلیه بنگاه‌ها افزایش یافته که در نتیجه آن زمینه توسعه پایدار اقتصاد منطقه‌ای فراهم می‌آید. برای شناسایی مسائل راهبردی خوشه، زنجیره ارزش خوشه با زنجیره ارزش رقبای خارجی در دو مقوله سرفصل‌های هزینه‌ای و سرفصل‌های ارزش افزوده مقایسه گردید. ماهیت سرفصل‌های هزینه‌ای مانند خواب سرمایه و کسری طلا به گونه‌ای است که شکاف در آنها ایجاد ارزش افزوده نمی‌کند، بنابراین این شکاف‌ها باید کاهش یابند. در مقابل، سرفصل‌های ارزش افزوده مانند مواد اولیه، طراحی و بازاریابی در خلق

ارزش افزوده مؤثر است، از این رو، این شکاف‌ها باید بهینه شوند، به نحوی که مابه‌التفاوت ارزش افزوده و هزینه حداکثر شود.

در کشورهای رقیب، طلای برگشتی در پالایشگاه‌های صنعتی تصفیه شده و شمش طلای برگشتی (دو بار تصفیه شده) از خلوص بسیار بالا و عیار استاندارد برخوردار است. شمش طلای برگشتی در ایران به دلیل نبودن پالایشگاه تصفیه طلا، دارای ناخالصی زیاد و عیار غیراستاندارد (عیار پست) است. عیار پست منجر به غیراستاندارد شدن و کاهش کیفیت مصنوعات خوشه می‌گردد، و همچنین ناخالصی باعث شکنندگی مصنوعات به ویژه زیورآلات خرده‌ریز می‌شود. از این رو، پیشنهاد می‌شود به منظور احداث پالایشگاه تصفیه طلا در کشور، کنسرسیومی از تولیدکنندگان خوشه به همراه تولیدکنندگان سایر نقاط کشور، خوشه طلای تهران، مشهد، تبریز و یزد، و با پشتیبانی سازمان‌های دولتی شکل بگیرد.

واحدهای خرد و کوچک فعال در خوشه، به دلیل ضعف توان مالی، قادر به خرید مواد اولیه مرغوب و ابزارآلات جدید نبوده و از مواد اولیه نامرغوب در تولید استفاده می‌کنند. این امر باعث افت کیفیت محصول نهایی آن‌ها، به ویژه در دسته محصول النگو، شده و در نتیجه آن ارزش افزوده خلق شده در مرحله تولید کاهش می‌یابد. یکی از راهکارهای غلبه بر این معضل، تشکیل شبکه‌های خرید مواد اولیه در درون خوشه است تا با افزایش حجم خرید، مواد اولیه و ابزارآلات با قیمت ارزان‌تری در اختیار واحدهای خرد و کوچک قرار گیرد. معضل دیگری که واحدهای خرد و کوچک با آن مواجه‌اند، رقابت منفی و جنگ قیمتی به دلیل بازارهای محدود است، بنابراین معمولاً دستمزد ساخت پایینی دریافت می‌کنند. راهکار این مورد، استفاده از نظام پیمانکاری فرعی و ایجاد شبکه‌های توسعه بازار درون خوشه است تا با توسعه بازار زمینه رقابت منفی بین واحدهای خرد و کوچک کاهش یافته و بستر تشریک مساعی فراهم آید.

پس از حلقه تولید، بیش‌ترین شکاف در ارزش افزوده خوشه در قیاس با رقبای خارجی‌اش در حوزه بازاریابی و به ویژه برند وجود دارد. به نحوی که، در برخی از زیورآلات ایتالیا، برند گاه ارزش افزوده‌ای تا دو برابر ارزش طلای به کاررفته در آن، خلق می‌کند. دلایل اصلی ایجاد این شکاف عبارت‌اند از: (۱) عدم انجام مطالعات بازاریابی به منظور شناخت سلاقی مشتریان و (۲) ناشناخته بودن برندهای تولیدکنندگان داخلی به دلیل ضعف در حوزه



برندینگ. به دلیل ضعف واحدهای خوشه در حوزه دانش بازاریابی، پیشنهاد می‌شود تا واحدها با تشکیل شبکه‌هایی، انجام مطالعات بازاریابی را به BDSهای بازاریابی بسپارند، تا ضمن استفاده مشترک از نتایج مطالعات، هزینه آن بین واحدها سرشکن شود. برای غلبه بر ضعف حوزه برندینگ، پیشنهاد می‌شود واحدهای فعال در خوشه با اتخاذ استراتژی برند مشترک، جایگاه نام خوشه طلای اصفهان را به‌عنوان برند مشترک خوشه در بازارهای هدف ارتقاء دهند. البته لازمه موفقیت در ترویج برند مشترک خوشه، تدوین استانداردهای لازم و بازرسی کیفیت مصنوعات واحدهای زیرمجموعه برند مشترک است تا کیفیت مصنوعات عرضه شده تحت نام برند مشترک از استانداردهای لازم برخوردار باشد. به‌منظور کاهش شکاف ارزش‌افزوده در بخش طراحی، ایجاد BDSهای طراحی در درون خوشه پیشنهاد می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش، مسائل راهبردی خوشه طلا عبارتند از مهارت پایین نیروی کار، ضعف در فناوری تولید، ضعف در بازاریابی، ضعف در طراحی زیورآلات، ضعف در برندینگ و بازارهای محدود محلی؛ که حل آنها به دلیل محدودیت‌های مالی، بازاریابی و منابع انسانی بنگاه‌های عضو خوشه طلا مستلزم شبکه‌سازی و اقدام جمعی است. همچنین از طریق فعالیت‌های شبکه‌سازی توانمندی ذی‌نفعان خوشه ارتقا می‌یابد که در نتیجه آن اعضای خوشه بدون نیاز به حمایت بیرونی و با اتکا بر توانمندی جمعی خود می‌توانند مسائل خوشه را حل نموده و زمینه توسعه درون‌زا منطقه را فراهم آورند. در مطالعات متعددی نیز بر اهمیت نقش شبکه‌سازی در توسعه اقتصادی خوشه‌های کسب‌وکار تأکید شده است (Lechner & Gudmundsson, 2016; Nazari, Hasangholipour, Soleimani, Abbasian, & Moussavi Neghabi, 2017; He & Rayman-Bacchus, 2010).

## منابع

۱. سلیمانی، غلامرضا، وحدت، سیاوش، موسوی نقابی، سید مجتبی، انوشه، مرتضی (۱۳۹۵)، راهنمای زنجیره ارزش، قم، انتشارات آیین محمود.
۲. موسوی نقابی، سید مجتبی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار در بنگاه‌های کوچک و متوسط صادرکننده مصالح ساختمانی (بهداشتی). کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت
3. Abraham, A, Manzanas, J, Gregorio, R, Jover, A, & Agoncillo, T. (2003). The State of the Sector Report- Costume Jewelry. Pearl2 Project.
4. Alfaro, L, Antràs, P, Chor, D, & Conconi, P. (2015). Internalizing global value chains: A firm-level analysis (No. w21582). National Bureau of Economic Research.
5. Anbumozhi, V, Gunjima, T, Prem Ananth, A, & Visvanathan, C. (2010). An assessment of inter-firm networks in a wood biomass industrial cluster: lessons for integrated policymaking. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 12(4), 365-372. doi: 10.1007/s10098-009-0246-z
6. Babbie, E. R. (2013). *The Basics of Social Research*: Cengage Learning.
7. Bamford, C. E, & West, G. P. (2010). *Strategic Management*: South-Western Cengage Learning.
8. Bauer, M, Ismailova, A, Okutayeva, S, & Bencheva, N. (2016). Development of Regional Meat Cluster as a Means to Raise the Competitiveness of Livestock Industry. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 11(7), 2057-2070.
9. Brown, P, McNaughton, R, & Bell, J. (2010). Marketing externalities in industrial clusters : a literature review and evidence from the Christchurch, New Zealand electronics cluster. *Journal of international entrepreneurship*, 8(2, (6)), 168-181.
10. Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*: OUP Oxford.
11. Buttery, E. A, & Buttery, E. (1994). *Business Networks: Reaching New Markets with Low-Cost Strategies*: Longman Business & Professional.

12. Chetty, S, & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
13. Crabtree, B. F, & Miller, W. L. (1999). *Doing Qualitative Research*: SAGE Publications.
14. Dahlström, K, & Ekins, P. (2006). Combining economic and environmental dimensions: Value chain analysis of UK iron and steel flows. *Ecological Economics*, 58(3), 507-519. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.07.024>
15. Davenport, T. H, Leibold, M, & Voelpel, S. C. (2007). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*: Wiley.
16. Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005\(02\)00067-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005(02)00067-7)
17. Dennis, C. (2000). Networking for marketing advantage. *Management Decision*, 38(4), 287-292.
18. Farquhar, J. D. (2012). *Case Study Research for Business*: SAGE Publications.
19. Felzensztein, C, & Gimmon, E. (2007). The influence of culture and size upon inter-firm marketing cooperation: a case study of the salmon farming industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 377-393.
20. Felzensztein, C, & Gimmon, E. (2008). Industrial Clusters and Social Networking for enhancing inter-firm cooperation: The case of natural resources-based industries in Chile. *Journal of business market management*, 2(4), 187-202. Doi: 10.1007/s12087-008-0031-z
21. Gereffi, G, & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: a primer*.

22. Gereffi, G, & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38.
23. Gerrefi, G. (2007). *The gold jewelry value chain in the district of Valenza, Italy*. Duke University, Durham, USA.
24. Gilmore, A, Carson, D, & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15(3), 278-293. Doi <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.003>
25. Giuliani, E, Matta, A, & Pietrobelli, C. (2016). Networks, cluster development programs, and performance: the electronics cluster in Córdoba, Argentina. *The Impact Evaluation of Cluster Development Programs*, 117.
26. Giuliani, E, Pietrobelli, C, & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World Development*, 33(4), 549-573. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.01.002>
27. Grant, B, Fleming, E, Mounter, S, McFarlane, J, & Griffith, G. (2014). Collective action in the value chain: A conceptual framework for analysis and policy for the Australian wine industry. In 58th Conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society, 4-7.
28. Gulati, R, Nohria, N, & Zaheer, A. (2006). Strategic Networks. In D. Hahn & B. Taylor (Eds.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung*, 293-309, Springer Berlin Heidelberg.
29. He, Z, & Rayman-Bacchus, L. (2010). Cluster network and innovation under transitional economies. *Chinese Management Studies*, 4(4), 360-384. Doi: doi:10.1108/17506141011094145
30. Hill, C, & Jones, G. (2011). *Essentials of Strategic Management*: Cengage Learning.

31. Jones, O, & Tilley, F. (2007). *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*: Wiley.
32. Kajikawa, Y, Takeda, Y, Sakata, I, & Matsushima, K. (2010). Multiscale analysis of interfirm networks in regional clusters. *Technovation*, 30(3), 168-180. Doi:  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.12.004>
33. Karaev, A, Koh, S. C. L, & Szamosi, L. T. (2007). The cluster approach and SME competitiveness: a review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(7), 818-835. Doi:  
Doi:10.1108/17410380710817273
34. Karlsson, C. (2010). *Handbook of Research on Cluster Theory*: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
35. Karlsson, C, Johansson, B, & Stough, R. (2005). *Industrial Clusters and Inter-firm Networks*: Edward Elgar Publishing.
36. Ketels, C. (2003). The Development of the cluster concept—present experiences and further developments. Paper presented at the NRW conference on clusters, Duisburg, Germany.
37. Kim, S-Y, & Huynh, T.-A. (2008). Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal of Project Management*, 26(7), 758-769.
38. Koroğlu, B. A, ECERAL, T. Ö, & Uğurlar, A. (2009). The Story of a Jewelry Cluster in Istanbul Metropolitan Area: Grand Bazaar (Kapalıçarşı). *Gazi University Journal of Science*, 22(4), 383-394.
39. Lake, P. W. (2004). *Business networks within a regional industrial cluster*. University of Southern Queensland.
40. Lakhal, S. Y, Sidibé, H, & H'Mida, S. (2008). Comparing conventional and certified organic cotton supply chains: the case of Mali. *International journal of agricultural resources, governance and ecology*, 7(3), 243-255.

41. Lechner, C, & Gudmundsson, S. V. (2016). The interplay of networks and firm performance within high-tech clusters. *Entrepreneurship and Cluster Dynamics*, 129.
42. Lin, C. Y.-Y, & Zhang, J. (2005). Changing structures of SME Networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan. *Long Range Planning*, 38(2), 145-162.
43. Mallick, S, Shivakoti, G. P, Datta, A, Kuwornu, J. K, & Asbrouck, J. V. (2017). Value chain analysis of bitter gourd (*Momordica charantia* L.) seed in Bangladesh. *International Journal of Value Chain Management*, 8(2), 151-170.
44. Martin, V. B, & Gynnild, A. (2011). *Grounded theory: the philosophy, method, and work of Barney Glaser*: Universal-Publishers.
45. McGrath, H. (2008). *Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs*. Waterford Institute of Technology.
46. Mesquita, L. F. (2007). Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *Academy of Management Review*, 32(1), 72-91.
47. Miller, N. J, Besser, T. L, & Sattler Weber, S. (2010). Networking as marketing strategy: a case study of small community businesses. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13(3), 253-270.
48. Mitchell, J, Font, X, & Li, S. (2015). What is the impact of hotels on local economic development? Applying value chain analysis to individual businesses. *Anatolia*, 26(3), 347-358.
49. Nazari, M, Hasangholipour, T, Soleimani, G, Abbasian, E, & Moussavi Neghabi, S. M. (2017). Investigation of the Productivity of Networking Activities and Improvement Projects on the Sales and Employment of Iranian Agricultural Clusters. *Iranian Economic Review*, 21(1), 45-70.

50. Nefedov, K, & Panibratov, A. (2016). Dimensions of global value chain analysis: New theoretical developments and methodological issues No. 6453.
51. Nwankwo, S, & Gbadamosi, T. (2010). Entrepreneurship marketing: principles and practice of SME marketing: Routledge.
52. O'Dwyer, M, Gilmore, A, & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: a theoretical framework. *European Business Review*, 21(6), 504-515.
53. OECD, S. G. (1999). Boosting innovation—the cluster approach.
54. Olkkonen, R, Tikkanen, H, & Alajoutsijärvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, 38(6), 403-409.
55. Papautsky, E. L, Crandall, B, Grome, A, & Greenberg, J. M. (2016). A case study of source triangulation: using artifacts as knowledge elicitation tools in healthcare space design (vol 9, pg 347, 2015). *JOURNAL OF COGNITIVE ENGINEERING AND DECISION MAKING*, 10(1), 111-111.
56. Porter, M. (2000). The competitive advantage of nations. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
57. Porter, M. E. (1985). *Advantage, Competitive* Free Press, New York.
58. Rawat, D, Mittal, R. K, & Aggarwal, V. S. (2017). Networks with Cluster Stakeholders as a Business Strategy to Enhance Performance: A Conceptual Framework.
59. Reamer, D. (1997). How to identify the key elements of successful industry alliances. *Oil & gas journal*, 95(14), 25-28.
60. Remenyi, D. (2013). Case study research: The quick guide series.
61. Rieple, A, & Singh, R. (2010). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers. *Ecological Economics*, 69(11), 2292-2302.

62. Rutten, R, & Boekema, F. (2007). Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(9), 1834-1846.
63. Shafaeddin, M. (2012). *Competitiveness and development: Myth and realities*: Anthem Press.
64. Stadtler, H. (2015). Supply chain management: An overview. In *Supply chain management and advanced planning* (pp. 3-28). Springer Berlin Heidelberg.
65. Stejskal, J, & Hajek, P. (2012). Competitive advantage analysis: a novel method for industrial clusters identification. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 344-365.
66. Taglioni, D, & Winkler, D. (2016). *Making global value chains work for development*. World Bank Publications.
67. Theyel, N. (2013). Extending open innovation throughout the value chain by small and medium-sized manufacturers. *International Small Business Journal*, 31(3), 256-274.
68. Thompson, J. L, & Martin, F. (2010). *Strategic management: Awareness & change*: Cengage Learning EMEA.
69. Thompson, T. M. (2005). *Essays on cooperation in developing country industrial clusters*.
70. Thorgren, S, Wincent, J, & Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 148-166.
71. Vernay, A. L, D'Ippolito, B, & Pinkse, J. (2016, January). The role of the government in promoting and steering cluster development. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 11470). Academy of Management.
72. Wincel, J. P. (2004). *Lean supply chain management: a handbook for strategic procurement*: Productivity Press.





73. Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods: Sage.
74. Yingming, Z. (2009). Analysis of industrial clusters in China: CRC Press.
75. Yoshino, Y. (2011). Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa: From Survival to Growth: World Bank Publications.
76. Zainal, Z. (2017). Case study as a research method. Jurnal Kemanusiaan, 5(1).