



Formulating a Suitable Strategy For a Car Parts Manufacturing Company (Case Study: Kosha Afarin Ideal Car Industries Company)

Roshank Varshavi¹, Mohammad Ebrahim Mohammad Porzarandi^{2*}, Seyed Zabihullah Hashemi³

1. Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
 2. Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
 3. Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- ❖ Corresponding Author Email: pourzarandi@yahoo.com

Journal Info:

Volume 2, Issue 4 Winter 2024
Pages: 94-111

Article Dates:

Receive: 2023/12/02
Accept: 2024/02/11
Published: 2024/03/15

Keywords:

Formulation of strategy,
internal and external
environment evaluation
matrix, SWOT matrix, QSPM
matrix

The purpose of the current research is to develop a strategy in one of the companies that produce auto parts. Considering today's complex environment, organizations need to develop a strategy to protect their position in competitive markets. The absence of such plans can increase unforeseen crises for companies. Usually, car manufacturing companies outsource the parts needed to assemble cars to parts manufacturing companies in order to reduce their production costs and increase the quality of their products. According to the environmental conditions and their current and future capabilities, component manufacturing companies should choose a suitable strategy to help the survival and growth of these companies in the highly competitive arena of the component manufacturing industry. This research is a descriptive research in terms of method. Information from library and field method has been used simultaneously. In the library method, the method of content analysis and the review of statistics and documents and the field method of questionnaires, interviews and surveys of the senior managers of this industrial plant were used, and the tools used in this research were the matrix of internal and external factors, the SWOT matrix and the QSPM matrix. Since the country's automobile industry is related to more than 60 other industries, the existence of a long-term strategy in this industry seems very necessary. One of these strategies is the existence of the manufacturing industry. To enter the auto parts manufacturing industry, there are challenges related to management, supply chain structure, technical and quality issues, and economic issues. Kosha Afarin Ideal Khodro Industries is an auto parts manufacturing company located at Iran Khodro crossroads in Danesh town. . Nowadays, changes and transformations are very fast and diverse in the automobile industry, and in order to keep pace and be present in this industry and meet the needs of customers, it is necessary to have a strategic planning management. Due to the fact that Ideal Khodro Koshaafarin Industries is one of the parts manufacturers of automobile companies in Iran, strategic planning can play an important role in the success of this company. According to the economic conditions and the factors of the external environment of organizations, especially component companies, the need for strategic planning and the use of new methods is unavoidable. Therefore, during this research, in addition to paying attention to the pathology of the supply of internal parts in the automobile industry, using the matrix of external and internal factors, SWOT has been compiled for this company, and at the end, the best strategy has been selected using the QSPM matrix. The management of the mentioned company should be carefully considered, which according to the obtained results is the best production strategy with the possibility of changing the type of production and product, paying attention to the flexible production system.

Article Cite:

Varshavi R, Mohammad Porzarandi ME, Hashemi SZ. (2024). Formulating a Suitable Strategy For a Car Parts Manufacturing Company (Case Study: Kosha Afarin Ideal Car Industries Company), *Dymanic Management and Business Analysis*; 2(4): 94-111



[10.22034/dmbaj.2024.2035663.2408](https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2408)



Creative Commons: CC BY 4.0



تدوین استراتژی مناسب برای شرکت قطعه‌سازی خودرو (مطالعه موردی: شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین)

روشنک ورشوی^۱، محمد ابراهیم محمد پورزرندی^۲، سید ذبیح الله هاشمی^۳

۱. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✧ ایمیل نویسنده مسئول: pourzarandi@yahoo.com

اطلاعات نشریه:

دوره ۲، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲

صفحات: ۹۴-۱۱۱

تاریخ‌های مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۲۵

واژگان کلیدی:

تدوین استراتژی، ماتریس ارزیابی محیط داخلی و بیرونی، ماتریس SWOT، ماتریس QSPM

هدف پژوهش حاضر تدوین استراتژی در یکی از شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرو است. با توجه به محیط پیچیده امروزی سازمان‌ها نیازمند تدوین استراتژی برای حفظ جایگاه خود در بازارهای رقابتی هستند. عدم وجود چنین برنامه‌هایی می‌تواند باعث افزایش بحران‌های پیش‌بینی نشده برای شرکت‌ها شود. معمولاً شرکت‌های خودروسازی قطعات مورد نیاز برای مونتاژ خودروها را به شرکت‌های قطعه‌سازی واگذار می‌کنند تا از این طریق هزینه‌های تولید خود را کاهش داده و کیفیت محصولات خود را افزایش دهند. شرکت‌های قطعه‌سازی با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود باید استراتژی مناسبی را انتخاب نمایند تا به بقا و رشد این شرکت‌ها در عرصه پرقابله صنعت قطعه‌سازی کمک کنند. این پژوهش از نظر روش، تحقیقی توصیفی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی به طور هم‌زمان استفاده گردیده است. در روش کتابخانه‌ای از شیوه تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و روش میدانی از پرسش‌نامه، مصاحبه و نظرسنجی مدیران ارشد این کارخانه صنعتی استفاده گردیده است و ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT و ماتریس QSPM بوده است. از آن جایی که صنعت خودروسازی کشور با بیش از ۶۰ صنعت دیگر در ارتباط است، وجود استراتژی بلندمدت در این صنعت بسیار ضروری به نظر می‌رسد. یکی از این استراتژی‌ها، وجود صنعت قطعه‌سازی می‌باشد. برای ورود به صنعت تولید قطعات خودرو چالش‌هایی مربوط به حوزه مدیریت، ساختار زنجیره‌تأمین، مباحث فنی و کیفی و مباحث اقتصادی وجود دارد. شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین به عنوان یک شرکت سازنده قطعات خودرو در چهارراه ایران خودرو در شهرک دانش واقع شده است. امروزه در صنعت خودرو تغییرات و تحول بسیار سریع و متنوع می‌باشد و برای همگام شدن و حضور در این صنعت و برآورده کردن نیازهای مشتریان نیاز به داشتن یک مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک است. باتوجه به اینکه شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین یکی از قطعه‌سازان شرکت‌های خودروساز در ایران است لذا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این شرکت ایفا نماید. باتوجه به شرایط اقتصادی و عوامل محیط خارجی سازمان‌ها و به‌خصوص شرکت‌های قطعه‌ساز نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از روش‌های نوین غیرقابل اجتناب می‌باشد. لذا طی این تحقیق سعی گردیده است علاوه بر توجه به آسیب‌شناسی تأمین قطعات داخلی در صنعت خودرو با استفاده از ماتریس عوامل خارجی و داخلی، SWOT برای این شرکت برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین و در انتها با استفاده از ماتریس QSPM بهترین استراتژی انتخاب شود تا مورد توجه دقیق مدیریت شرکت مذکور قرار گیرد، که باتوجه به دست آمده بهترین استراتژی تولید با امکان تغییر نوع تولید و محصول توجه به سیستم تولید انعطاف‌پذیر می‌باشد.

استناد به مقاله:

ورشوی ر، محمد پورزرندی م ا، هاشمی س ذ. (۱۴۰۲). تدوین استراتژی مناسب برای شرکت قطعه‌سازی خودرو (مطالعه موردی: شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین). مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار (۲(۴): ۹۴-۱۱۱



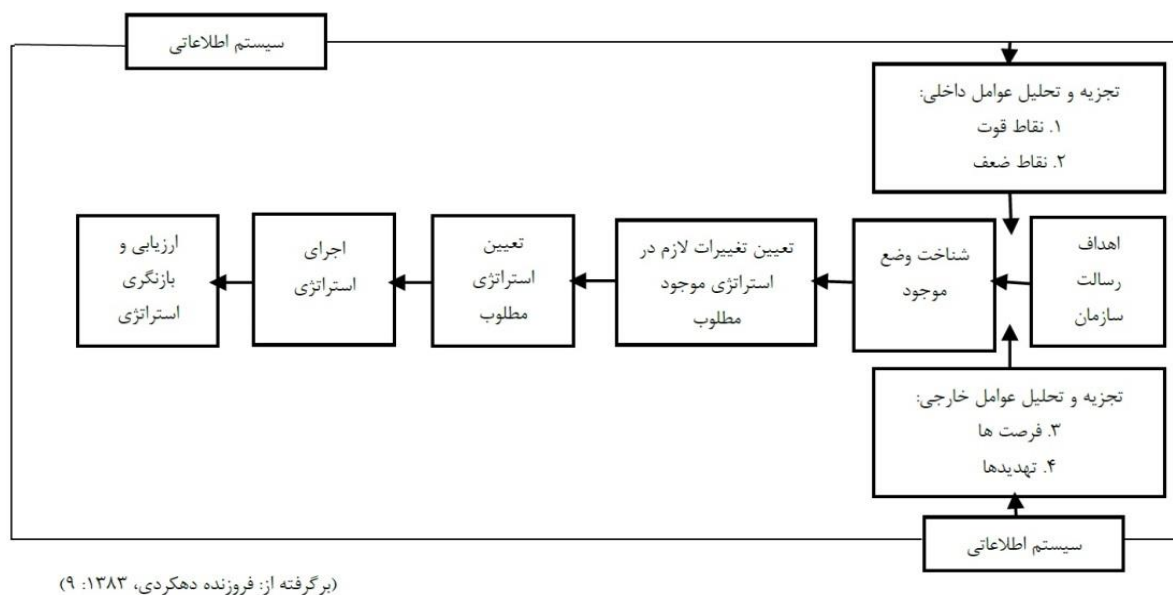
مقدمه

صنعت خودرو در ایران، به دلیل وسعت آن نقش مهمی در اشتغال بخش خودرو و سایر بخش‌های مرتبط با این صنعت دارد (فرزین، ۱۳۸۰)، (رضائی، ۱۳۷۶)، (سلیمیان و خادم، ۱۳۸۶)، (حسن قلی پور، اصائلو و سلامی، ۱۳۸۷)، (جهانگرد، ۱۳۸۵) و (نفری و فرزین، ۱۳۷۸). بنابراین اثر واردات خودروهای خارجی که رقیب محصولات داخلی هستند می‌تواند بر اشتغال این صنعت و بخش‌های مرتبط با این صنعت نقش اساسی داشته باشد. دردیای امروز داشتن برنامه و هدف و استراتژی بلندمدت برای سازمان‌ها بسیار مهم به نظر می‌رسد. از آنجایی که استراتژی و کاربرد آن را در سال ۱۹۶۵ آلفرد چندلر به وجود آورد و اهمیت آن نیز در صنایع و اقتصاد در عصر کنونی بسیار بالا بوده در کشور ما ایران بعد از جنگ تحمیلی در اجتماع نیاز شدیدی به خودرو احساس می‌شد و بر این اساس خودروسازان بزرگ ایران استراتژی خود را بر مبنای افزایش تیراژ تولید بنا نهادند و به دنبال آن قطعه‌سازان نیز استراتژی خود را برای افزایش ظرفیت تولید به کار بردند ولی از سال ۱۳۸۵ به بعد باتوجه به نیاز روزافزون مشتریان و خواسته‌های جدید مصرف‌کنندگان خودروسازان را به سمت استفاده از تکنولوژی‌های جدید سوق داده و به تبع آن قطعه‌سازان نیز می‌بایست با برنامه‌ریزی استراتژیک از تکنولوژی‌های جدید و به‌روز دنیا استفاده کنند. بنابراین طی این تحقیق سعی گردیده است که با روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک باتوجه به شرایط اقتصادی، رقابت رقا و عوامل محیط خارجی و داخلی بتوان بهترین استراتژی‌ها را در ارتباط با این واحد صنعتی ارائه نمود. لذا باتوجه به اهمیت این امر نیاز و حضور موفق شرکت شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین در عرصه قطعه‌سازان نیاز به تدوین یک برنامه‌ریزی استراتژیک هست و هدف از این تحقیق ارائه بهترین استراتژی مناسب در این زمینه می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از نظامات مدیریتی است که امکان پاسخ‌گویی مناسب به محیط را فراهم آورده و تلاشی منظم برای تعیین تصمیمات کلیدی و هدایت کسب‌وکار به سمت جایگاه مطلوب است. برنامه‌ای که به خوبی تنظیم شده باشد، مقاصد (چپستی) را در کنار مسیرها (چگونگی) را پاسخ می‌دهد. هنر اصلی در تدوین استراتژی این است که به ایجاد، حفظ یا ارتقای مزیت رقابتی کسب‌وکار بیانجامد و بر اثربخشی کسب‌وکار بیفزاید. با توجه به محیط پیچیده امروزی سازمان‌ها نیازمند تدوین استراتژی برای حفظ جایگاه خود در بازارهای رقابتی هستند. عدم وجود چنین برنامه‌هایی می‌تواند باعث افزایش بحران‌های پیش‌بینی نشده برای شرکت‌ها شود. یک خودرو از قطعات زیادی تشکیل شده و زنجیره تأمین وسیعی دارد که با خود، اشتغال‌زایی و به چرخش درآوردن سرمایه را به دنبال داشته و جزء صنایع استراتژیک است.

پیشینه تحقیق

استراتژی: یک استراتژی، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقا و دیگر عوامل محیطی (واکر و همکاران، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶: ۳۳). یک برنامه جامع برای عملی است که جهت گیری عمده سازمان را معین می‌کند (انسف، ترجمه زندیه، ۱۳۸۵) و در سطح مفهومی مسیری برای رسیدن سازمان به مأموریت سازمانی را مشخص می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۵). واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی بوده و به معنای فرمانده ارتش که مفهوم یک نقش مرکب از دو کلمه استراتوس به معنای ارتش و اژی به معنای رهبر می‌باشد بعدها این عنوان به مفهوم فرمانده نظامی تعبیر شده است این واژه در معنای مهارت مدیریتی (اداره - رهبری - قدرت) نیز بکار رفته است از دیدگاه چندلر (۱۹۶۲) استراتژی به معنای تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدام‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌هاست. جاوچ و گلوک معتقد بودند که استراتژی یکپارچه جامع، منسجم و هماهنگ است که مزیت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد (جاو و دیگران، ۱۹۸۸) به عبارتی استراتژی برنامه‌ای است که هدف‌های بنیادی سیاست‌ها زنجیره‌های اقدام‌های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم نظام می‌بخشد (رابرت، ۱۹۷۹). جهت تحقیق مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین از تحقیقات مشابه در این زمینه استفاده گردیده است. باتوجه به تحقیقات بررسی شده قبلی و بررسی مبانی و ادبیات آنها هدف تهیه راهبرد و ارتقای توان تولید و رقابت در این شرکت بوده است در این زمینه این تحقیق با در نظر گرفتن عوامل فرصت‌ها و تهدیدها و نیز عوامل داخلی و خارجی روند حرکت و راهبرد صحیح را برای این شرکت مشخص نموده و با استفاده از مطالعات قبلی در این مورد نسبت به ارزیابی دقیق‌تر و صحیح‌تر در این زمینه همت گمارده است چرا که همانند مطالعات انجام شده در کارخانجات و شرکت‌های دیگر بررسی‌های انجام گرفته بیانگر این مهم می‌باشد که استقرار راهبرد مناسب می‌تواند ناجی و ضامن موفقیت شرکت مزبور در شرایط اقتصادی مختلف باشد.

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد (دیوید، ۱۳۹۲: ۲۴). مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به‌کارگیری استراتژی‌های سازمانی مناسب، همچنین هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بُعدی با تأکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعاتی و غیره، جهت رسیدن به اهداف سازمانی را مدیریت استراتژیک می‌نامند (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۶۸). مدیریت استراتژیک برخورد نظام‌یافته با یک وظیفه بزرگ و مسئولیت روزافزون در قلمرو مدیریت عمومی است تا به نحوی که موفقیت مستمر مؤسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کند، مؤسسه را با بستر حرکت خود محیط ارتباط دهد و موضع‌گیری نماید (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۳: ۸).



شکل ۱ - فرآیند مدیریت استراتژیک

اگر بخواهیم به طور خلاصه مدیریت استراتژیک را تعریف کنیم باید بگوییم مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل.

بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد. فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

۱. تحلیل وضعیت
۲. تدوین استراتژی
۳. اجرای استراتژی
۴. ارزیابی استراتژی

اکنون دلایلی ذکر می‌کنیم که بر اساس آنها باید نسبت به انجام برنامه‌ریزی استراتژیک اقدام کنید.

❖ تشدید رقابت داخلی و خارجی. در این شرایط لزوم آینده نگری و محیط نگری بیش از پیش احساس می‌شود که این دو مقوله از ارکان اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک است.

❖ با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست.

❖ برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکتی معمولاً آماده سازی جهت بهره‌گیری از فرصت‌های آینده و مواجهه با خطرات و روند بازار است.

❖ برنامه‌ریزی استراتژیک با کاهش هزینه‌ها، افزایش انگیزه کارکنان، مقابله با تهدیدات یا بهتر شدن، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها، پیش‌بینی احتمال روند بازار و بهبود کلی عملکرد یاری‌رسانی می‌کنند.

❖ در برنامه‌ریزی استراتژیک اطمینان حاصل می‌شود که چالش‌های خارجی مورد توجه قرار گرفته و شرایط نامساعد حل می‌شود و تهدیدات مورد بررسی قرار می‌گیرد تا آنها را به فرصت‌های احتمالی تبدیل کنند.

❖ برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه را با یک استراتژی واحد با استفاده از هدف‌های روشن هماهنگ می‌سازد.

❖ بسیاری و تقریباً اکثر بنگاه‌های اقتصادی پیشرو با ابعاد مختلف (متوسط، بزرگ و کوچک) برنامه‌ریزی استراتژیک انجام داده‌اند.

در ادامه به برخی پیشینه‌های مطالعاتی داخلی و خارجی نیز می‌پردازیم:

مطالعات داخلی

بهیودی و همکاران (۱۳۹۱) به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب برنامه‌ریزی سیستم منابع سازمانی با استفاده از روش ترکیبی دلفی و آنتروپی شانون پرداختند. در این تحقیق به بررسی علل شکست و مهمترین معیارهای ریسک در یک سیستم مناسب برنامه‌ریزی منابع پرداخته شده است. نتایج

تحقیق نشان داد عواملی از قبیل هزینه، کیفیت نرم‌افزار، قابلیت‌های نرم‌افزاری، به عنوان عوامل اصلی است که باید توسط سازمان، مورد توجه قرار داده شود.

فرهی و همکاران (۱۳۹۳) به ارزیابی هم‌راستایی استراتژیک بین استراتژی رقابتی و استراتژی منابع انسانی. مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در حوزه صنعت الکترونیک پرداختند. امروزه سازمان‌ها به اولویت و اهمیت نقش نیروی انسانی در تبدیل درون‌داد به برون‌داد، توجه و تأکید بسیار دارند و به این مهم رسیده‌اند که در میان کلیه داده‌های ورودی به سازمان، اعم از منابع مالی، مواد اولیه، اطلاعات و تکنولوژی، این نیروی انسانی است که به عنوان ارزشمندترین منبع از منابع سازمان ایفاگر نقش عمده و تأثیرگذاری در تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها است، بنابراین شایسته است که انسان‌ها مورد توجه بیشتر مدیران سطوح بالای سازمانی قرار گیرند. بر این اساس آنچه که در این مقاله مورد مطالعه و مذاقه قرار گرفته است سنجش هم‌راستایی استراتژی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های رقابتی کسب‌وکار می‌باشد. روش پژوهش پیش‌رو از نوع پیمایشی-توصیفی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های فعال در حوزه صنعت الکترونیک هستند. داده‌های بدست آمده از پرسشنامه پژوهش با استفاده از آزمون کای‌دو تحلیل شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده و مقایسه آن با ادبیات موضوع و مدل مفهومی موجود می‌توان به عدم هم‌راستایی و هم‌سویی استراتژیک بین استراتژی‌های رقابتی (تجاری) کسب‌وکار شرکت و استراتژی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی پی برد.

مروتی شریف آبادی و همکاران (۱۳۹۳) به ارائه مدل تنوریک برای هم‌سویی راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب‌وکار با استفاده از روش تنوری‌سازی داده‌بنیاد پرداختند. هدف از این تحقیق توسعه مدل تنوریک هم‌سویی راهبردهای کسب‌وکار، تولید و بازاریابی است که به بررسی شرایط و عوامل هم‌سویی راهبردی می‌پردازد. برای توسعه مدل تنوریک هم‌سویی راهبردهای مذکور از روش تحقیق تنوری برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش شامل مدیران میانی و ارشد شرکت‌های تعاونی تولیدی پیشگامان عصر ارتباطات، تعاونی پیشگامان کویر و پیشگامان فناوری اطلاعات ایستایس طی سال ۱۳۹۰-۱۳۸۹ بوده و روش گردآوری داده‌های این پژوهش، بررسی گسترده ادبیات و پیشنهادی تحقیق‌های هم‌سویی راهبردی و مصاحبه‌های متعدد سازمان‌یافته و نیمه سازمان‌یافته است. اطلاعات جمع‌آوری شده در نرم‌افزار اطلس، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که محصول، بنیان هم‌سویی راهبردی شرکت است؛ همه‌ی راهبردها حول آن تدوین شده و رابط بین راهبرد تولید و بازاریابی است. ستاده‌ی راهبردهای بازاریابی و کسب‌وکار به محصول مرتبط می‌شود و به مثابه‌ی داده‌ای برای بخش تولیدی در قالب ویژگی‌ها و نیازمندی‌های محصول است.

ضرابی و ایزدی (۱۳۹۵) به بررسی هم‌راستایی استراتژی‌های تولید با استراتژی‌های شرکت در کارخانجات دارویی ایران پرداختند. هدف کلی تحقیق حاضر بررسی میزان هم‌راستایی استراتژی‌های تولید با استراتژی‌های شرکت در کارخانجات دارویی ایران می‌باشد. در تحقیق حاضر برای اندازه‌گیری متغیر مستقل (استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت‌های دارویی ایران) مطابق طبقه‌بندی مایلز و اسنو (سازمان‌هایی با استراتژی تدافعی، سازمان‌هایی با استراتژی تحلیلی و سازمان‌هایی با استراتژی پیش‌نگر ارزیابی گردیده است. و برای اندازه‌گیری متغیر وابسته (استراتژی‌های تولید شرکت‌های دارویی ایران) از پروفایل ایده‌آل شایستگی‌ها ترسیم گردیده است. فرضیه‌های تحقیق شامل یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی می‌باشد. جهت تحلیل استنباطی داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فاصله اقلیدسی، ضریب همبستگی پیرسون میزان هم‌راستایی پروفایل‌های شایستگی و استراتژی‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه در سطح معنی‌داری ۰/۰۴ بیانگر وجود هم‌راستایی میان استراتژی‌های کسب‌وکار با استراتژی‌های تولید در شرکت‌های دارویی ایران می‌باشد که این مهم ضرورت توجه مدیران ارشد به تدوین و اعتقاد به اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار و تولید با ایجاد هم‌سویی استراتژیک را بیان می‌دارد.

باغبانی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی نقش برنامه‌ریزی منابع سازمانی بر بهبود فرآیند کسب‌وکار پرداختند. امروزه سازمان‌ها در فضای رقابتی برای رسیدن به کیفیت و سرعت بالاتر در ارائه کالا و خدمات به سیستمی یکپارچه‌کننده منابع سازمان نیاز دارند. یکی از بهترین ابزارهای رسیدن به این هدف، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی است. برنامه‌ریزی منابع سازمانی یک بسته نرم‌افزاری با کاربرد بسیار وسیع است که همه عملکردهای سازمان را در یک سیستم منفرد یکپارچه می‌کند. برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه برنامه‌ریزی منابع سازمانی در سازمان، انتخاب یک سیستم مناسب با توجه به عوامل مؤثر و شاخص‌های متناسب ضرورت دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش سیستم اطلاعات منابع سازمانی بر بهبود فرآیند کسب‌وکار انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از مشکلات اساسی برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی، عدم هماهنگی و تناسب آن با فرآیندهای کسب‌وکار می‌باشد. انجام صحیح بهبود فرآیند کسب‌وکار با الهام گرفتن از برنامه‌ریزی استراتژیک و حمایت مدیریت ارشد منجر به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی منابع سازمانی می‌شود چرا که اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی بدون باز طراحی فرآیندهای کسب‌وکار حتماً وضع را بدتر می‌کند.

نیک نام (۱۳۹۵) به ارائه چهارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار پرداخت. ظهور فناوری ارتباطات، مدل کسب‌وکار را به منزله واحد تجزیه و تحلیل جایگزین صنعت کرد تا شرکت‌ها بتوانند با ارزیابی مداوم نیازهای بازار و فناوری، مدل کسب‌وکار مناسب‌تری انتخاب کنند. هدف این نوشتار شناسایی روش‌های طراحی مدل کسب‌وکار و ارائه چارچوب پیشنهادی کسب‌وکارها برای پیاده‌سازی طرح‌ها و ایده‌های تازه‌وارد به بازار یا حفظ و ارتقای موقعیت آنان در بازارهای داخلی و جهانی است. برای دستیابی به این هدف، روش‌های مختلف طراحی مدل کسب‌وکار و پویا (IDEA, VISOR, FBBM, MAPIT)، تجزیه و تحلیل شده و با استفاده از روشی فراتر، چارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار پیشنهاد می‌شود. برای سنجش روایی آن از تحلیل

عاملی استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد عناصر سازماندهی، فناوری، منابع مالی و هزینه‌ها، خدمات کالاها، بازار و مشتریان و فازهای شناسایی، طراحی، ارزیابی و تجمیع در طراحی مدل کسب‌وکار، اهمیت بالایی دارند. آزمون مقایسه میانگین یک گروهی به دست آمده از معنادر بودن اهمیت عناصر پیشنهادی، طراحی مدل برای توسعه حضور کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری را حمایت کرده است.

عباسی و فتحیان (۱۳۹۶) به ارزیابی ارتباط بین هم‌راستایی راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار با عملکرد سازمانی در اداره تربیت‌بدنی و هیأت‌های ورزشی استان همدان پرداختند. شواهد تجربی اندکی برای رابطه بین فناوری اطلاعات و کسب‌وکار با عملکرد سازمانی وجود دارد. بنابراین در این مقاله به بررسی هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب‌وکار با عملکرد سازمانی با استفاده از مدل‌های اقتضایی و دیدگاه سیستمی پرداخته شده است و نیز نتایج عملکردی حاصل از هم‌راستایی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار شناسایی شد. از آنجا که مبنای این پژوهش رابطه‌ای یا همبستگی و نه علی است، روش‌های غیرتجربی مشاهده‌ای به کار رفتند. در این پژوهش، روابط بین متغیرها با استفاده از روش همبستگی که داده‌های آن با استفاده از مقیاس نگرش سنج از نمونه آماری گردآوری شد، با به‌کارگیری روش معادلات ساختاری بررسی و مسیر تأثیر متغیرها مشخص شد. در نهایت به‌کارگیری مدل لوفتمن برای سنجش سطح هم‌راستایی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات ادارات و هیأت‌های ورزشی همدان بیانگر این واقعیت است که سطح هم‌راستایی در این سازمان‌ها در مرحله تمرکز کامل یعنی مرحله سوم مدل لوفتمن می‌باشد.

درودی و ربیعی (۱۳۹۶) به ارتباط بین عوامل محیطی / سازمانی با گرایش‌های استراتژیک، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمان پرداختند. هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین عوامل محیطی / سازمانی با گرایش‌های استراتژیک، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و به شیوه توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی و به شکل پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۱۰۰ نفر از مدیران و معاونان بانک ملت در استان زنجان و نمونه آماری ۸۰ نفر می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد تیودسیو و همکاران (۲۰۱۲) که بومی‌سازی گردیده استفاده شده است. روایی از طریق تحلیل عاملی و شاخص $KMO = 0.75$ مورد تأیید قرار گرفت و پایایی از طریق آلفای کرونباخ (0.82) و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ برای تحلیل توصیفی داده‌ها و از نرم‌افزار LISREL و آزمون تحلیل مسیر و معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده گردید. نتایج نشان داد که بین نوسانات بازار و رقیب‌گرایی، بین شدت رقابت و هزینه‌گرایی، نوسانات بازار و گرایش به نوآوری رابطه معناداری وجود ندارد ولی رابطه بین سایر متغیرها مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین رابطه بین جهت‌گیری‌های استراتژیک و قابلیت‌های بازاریابی و رابطه قابلیت‌های بازاریابی با عملکرد سازمان معنادار می‌باشد. در پایان با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات و راهکارهایی ارائه شده است.

مطالعات خارجی

در اوایل سال‌های ۱۹۸۰ تحقیق توسط مشاوران مدیریت نشان داد که کمتر از ده درصد از استراتژی‌هایی که به طور مؤثر تدوین گردیده‌اند، با موفقیت پیاده شده‌اند. در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شده و نتایج آن در مجله Fortun انتشار گردید، مشخص شد که فقط ۱۰٪ استراتژی‌هایی که به خوبی تدوین شده‌اند، در عمل با موفقیت پیاده می‌شوند. در سال ۱۹۹۸ نتایج یک تحقیق از مجموعه‌ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد که توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت خود استراتژی است.

در سال ۱۹۹۹ مجله Fortun مقاله‌ای راجع به شکست مدیران عامل سرشناس منتشر ساخت که در آن نتیجه گرفته شده بود، که حدود ۷۰٪ عدم موفقیت سازمان‌ها استراتژی‌های تدوین شده نیست، بلکه اجرای بد استراتژی است.

بارتلت و گوشل (۱۹۸۷) عنوان داشته‌اند: در تمام سازمان‌هایی که آنها مطالعه کرده‌اند مشکل، درک ضعیف نیروهای محیطی یا قصد استراتژیک نامناسب نبوده است، مشکل آنها در چگونگی آمادگی به‌منظور فائق شدن به آن ضروری بوده است.

الکساندر معتقد است اینکه چرا اجرای (استراتژی) شکست می‌خورد، این است که مدیران اجرایی عملیاتی و سایر مدیران و سرپرستان اهل عمل نیستند و مدل‌هایی که اعمال آنها را در طول اجرا هدایت می‌کنند، نظری هستند. بدون داشتن مدل‌های مناسب، درک مناسب از عوامل چندگانه‌ای که باید بررسی نمایند، آنها به اجرای استراتژی‌ها اهتمام می‌ورزند و اغلب به‌طور همزمان کارهای اجرا را انجام می‌دهند که غالباً این موارد منجر به شکست می‌شود.

از دیدگاه "جانسون و شولز" تصمیمات استراتژیک به این دلیل که ماهیتاً دارای ویژگی‌های ذیل هستند، می‌توانند از موانع اجرای موفق استراتژی‌ها محسوب شوند. (جانسون و شولز: ۲۰۰۲)

۱- تصمیمات استراتژیک ماهیتاً پیچیده‌اند. این امر به‌ویژه در مورد سازمان‌هایی که محدوده جغرافیایی وسیعی را پوشش می‌دهند مصداق دارند.

۲- تصمیمات استراتژیک ممکن است در شرایط نبود قطعیت اتخاذ شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شوند که در آنها امکان پیش‌بینی آینده به روشنی وجود ندارد.

۳- تصمیمات استراتژیک نیاز به رویکرد یکپارچه مدیریتی دارند. مدیران ناگزیر از توافق و مباحثه با دیگر مدیران هستند.

۴- تصمیمات استراتژیک ممکن است مستلزم تغییرات بنیادی در فرهنگ و ساختار سازمان شوند.

به اعتقاد "فرد آر دیوید" برخی موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژی عبارتند از (دیوید ۲۰۰۵):

انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً برای برآورده‌سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان فقدان حمایت مدیران ارشد از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد فقدان توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک فقدان به کارگیری تمامی مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی رسمیت بیش از حد در برنامه‌ریزی، به طوری که انعطاف‌پذیری و خلاقیت از بین برود.

به عقیده "نورتون" و "کاپلان" موانع اساسی در پیاده‌سازی استراتژی عبارتند از (نورتون و کاپلان؛ ۲۰۰۱):

۱. عدم تخصیص منابع ۲. عدم تعهد مدیریت ۳. عدم همسویی کارکنان ۴. عدم انتقال استراتژی
آکر " نیز معتقد است، یک تجزیه و تحلیل سازمانی می‌تواند به برآورد هزینه‌ها و قابلیت امکان اجرای استراتژی‌های خاص کمک کند. این تجزیه و تحلیل، با بررسی اجزای سازمانی نظیر ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ بهتر می‌تواند انجام گیرد.
پتنگریو (۲۰۰۸) محتوای استراتژی، زمینه‌های درونی و بیرونی سازمان و فرآیندهایی که تغییر استراتژیک انجام می‌شود را شناسایی کرد. او بیان می‌کند که محتوا، بستر و فرآیند، درهم تنیده و یکدیگر را متأثر می‌سازند. همچنین یکی از یافته‌های این پژوهش این بود که ارتباطات کافی، اجرای موفق را تضمین نمی‌کند بلکه تفسیر، پذیرش و انطباق میان مجریان حیاتی است. فقدان درک از استراتژی نیز یکی دیگر از موانع اجرای استراتژی مشاهده شده در این مطالعه بود. (آلتان و ایوانکو، ۲۰۰۲). بنیادی‌ترین مانع در اجرای موفق استراتژی، ناتوانی در توصیف استراتژی است. آنچه را نمی‌توانید توصیف کنید، نمی‌توانید مدیریت کنید. استفاده از رویکرد ترسیم نقشه استراتژی باعث تسهیل این فرآیند می‌شود نهایتاً اهداف استراتژیک یک کارت امتیازی متعادل به سنجه‌هایی که می‌تواند به روشنی روی آن گفتگو و کار شود، تبدیل می‌شود. بر این اساس استراتژی به واژه‌های عملیاتی ترجمه می‌شود (نورتون، ۲۰۰۹). برای تعیین تأثیر راهبرد رقابتی بر روابط بین عملیات و عملکرد کسب‌وکار در صنعت بانک‌ها تحلیل رگرسیون استفاده کردند، انحراف از بهترین عملکرد را محاسبه کردند. نتیجه‌ی این مطالعه نشان داد که راهبرد کسب‌وکار به طور غیرمستقیم بر عملکرد کسب‌وکار، عملیات و فعالیت‌های بازاریابی تأثیر دارد.

داسیلوریا (۲۰۰۷) شواهد تجربی فراهم کرد که سطح بیشتر عدم تناسب بین راهبردهای بازاریابی و تولید، به عنوان انحراف از پروفایل ایده‌آل ارزیابی شده و منجر به عملکرد کم‌تری می‌شود و آن را مورد آزمون قرار داد.

تینگ چی و همکاران (۲۰۰۹) به تجزیه و تحلیل روابط بین مشخصات محیط کسب‌وکار، اولویت‌های رقابتی، ساختار زنجیره تأمین و تأثیر همسویی آن بر عملکرد کسب‌وکار سازمان پرداختند. آن‌ها مدل تحقیق را با مطالعه‌ی ادبیات توسعه‌داده و با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL، روابط و تأثیر همسویی بین این عوامل را مورد سنجش و مطالعه قرار دادند.

لیندسترام و وینراس (۲۰۱۰) مطالعه‌ی ای را با هدف بررسی هم‌سویی بین راهبرد تولید، تصمیم‌گیری‌های مربوط به سطوح اتوماسیون و راهبرد کسب‌وکار انجام دادند. نتیجه‌ی این مطالعه به تأثیر هم‌سویی راهبرد تولید و راهبرد اتوماسیون بر تصمیم‌گیری‌های صحیح در سطح اتوماسیون و در نهایت افزایش عملکرد کسب‌وکار سازمان اشاره دارد.

مکس ول (۲۰۱۱) نیز نشان داد که استفاده از استراتژی‌های خلاق و نوآورانه برای فروش املاک، موجب نفوذ بیشتر بر میزان فعالیت‌های فروش و ارائه شناخت مناسبی به مشتریان می‌گردد. پورتر و واندلر لیند (۱۹۹۵) بیان کردند که شرکت‌ها برای انطباق خود با نیازهای محیطی و دستیابی به مزیت رقابتی باید از طریق نوآوری اقدام به پاسخگویی نیازهای محیطی نمایند اوکاس و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی استراتژی‌های بازار ورود مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی: شواهد تجربی از یک منطقه با بافت اقتصادی پرداختند. این تحقیق دو هدف عمده دارد: اول توسعه و بررسی یک چهارچوب به منظور بازاریابی و انتخاب حالت ورودی مبتنی بر منابع و نظریه‌ی نهادی در چارچوب منطقه‌ای در داخل کشور از لحاظ بازاریابی است. در این مسئله تأثیرات مبتنی بر منابع محیط‌زیست محرک‌های اصلی استراتژی حالت ورودی هستند. به ویژه، مساله‌ی اساسی یک شرکت، استراتژی‌های ورودی به بازار است که منابع آن (مشخصات شرکت، مشخصات محصول، بزرگی شرکت) است که می‌تواند انتخاب را تقویت کند و همچنین این انتخاب به درک شرکت‌ها از دو محیط (خصوصیات میزبان و میهمان بازار) بستگی دارد. دوم بررسی چارچوب نظری در وضعیت‌های ویژه از حالت‌های ورودی شرکت‌های هنگ‌کنگ به سرزمین اصلی چین به عنوان اقتصاد خاص منطقه‌ای در چارچوب داخل کشور است. جمع‌آوری اطلاعات از ۲۰۸ مدیر ارشد شرکت‌های هنگ‌کنگ با بررسی پست‌الکترونیکی انجام گرفت. نتایج نشان می‌دهد که مشخصات شرکت، مشخصات محصول، خصوصیات بازار داخلی و میزبان اما نه به بزرگی شرکت به طور قابل توجهی در استراتژی انتخاب و ورود صاحبان سهام به منظور شرکت‌هایی دارد که از هنگ‌کنگ به دیگر مناطق در چین می‌روند.

مارتینز و همکاران (۲۰۱۵) نیز در بررسی تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد و استراتژی کسب‌وکار نشان دادند که سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد تأثیر داشته و تصمیم‌های استراتژیک به توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، مرتبط می‌باشد.

لادیب و لاکال ۶ (۲۰۱۵) به بررسی سازگاری بین مدل کسب‌وکار و استراتژی‌های کسب‌وکار و کمک به عملکرد در شرکت‌های ICT تونس پرداختند. با توجه به تغییرات اساسی در رویکرد مدیریت کسب‌وکار، شرکت‌ها باید با استفاده از طراحی، مدل‌سازی، برقراری ارتباط منطقی بین استراتژی‌های کسب‌وکار و مدل‌های کسب‌وکار، به بهبود عملکرد بپردازند. در این تحقیق ۲۲۰ شرکت مورد مطالعه قرار داده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که اهمیت هماهنگ‌سازی کسب‌وکار با استراتژی‌های کسب‌وکار سبب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و این امر به کارآفرینان اجازه می‌دهد که مسائل مربوط به کارآفرینی فناوری را به خوبی، شناسایی نمایند.

تور (۲۰۱۶) به بررسی طراحی آینده شرکت‌ها از طریق هماهنگ‌سازی بین طراحی سازمانی با استراتژی‌های کسب‌وکار، پرداختند. در این تحقیق به بررسی مطالعات انجام شده در این زمینه پرداخته شده است. نتایج تحقیق نشان داد که شناسایی و تدوین استراتژی‌های مشترک، همکاری و استانداردسازی، مواردی هستند که در طراحی سازمانی، مدنظر قرار داده شود.

سلطان‌زاده و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی استراتژی کسب‌وکار، مدیریت ریسک شرکت و عملکرد سازمانی پرداختند. در این مطالعه ۱۷۴ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار مالزی مورد بررسی قرار گرفتند نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی‌های سازمانی بر مدیریت کسب‌وکار تأثیر دارد و مدیریت ریسک، میانجی رابطه بین استراتژی‌های سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد.

صنعت قطعات خودرویی

امروزه در جهان، صنعت خودروسازی نقش مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارد. در کشور ما نیز «خود» صنعت خودروسازی بسیار خلاق، کوشا و نوآور می‌تواند باشد در صورتی که مداخلات غیراقتصادی کمتری در آن باشد و نقش اساسی در تولید و اشتغال کشور را فراهم خواهد آورد. معمولاً شرکت‌های خودروسازی قطعات مورد نیاز برای مونتاژ خودروها را به شرکت‌های قطعه‌سازی واگذار می‌کنند تا از این طریق هزینه‌های تولید خود را کاهش داده و کیفیت محصولات خود را افزایش دهند. شرکت‌های قطعه‌ساز بسیار کوچکتر از شرکت‌های خودروسازی هستند ولی تعداد آنها بسیار بیشتر است و در مجموع شرکت‌های قطعه‌ساز، میزان اشتغال بیشتری را نسبت به شرکت‌های خودروسازی ایجاد می‌کنند. میزان سرمایه‌ی مورد نیاز برای تأسیس یک شرکت قطعه‌سازی، اندک است و سالانه چندین شرکت قطعه‌سازی جدید وارد این صنعت شده و یا از آن خارج می‌شوند و لذا به همین دلیل است که رقابت در این صنعت بسیار شدید است. شرکت‌های قطعه‌سازی باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود، انتخاب نمایند. به کارگیری استراتژی‌های مناسب، باعث بقا، رشد و سودآوری این شرکت‌ها در عرصه رقابتی صنعت قطعه‌سازی کنونی می‌گردد. شرکت صنایع ایده آل خودرو کوشاآفرین به عنوان یکی از تولیدکنندگان خودرو در بخش خصوصی کشور مشغول فعالیت است. کیفیت محصولات و رضایت مشتریان برای شرکت صنایع ایده آل خودرو کوشاآفرین فراتر از الزامات تعیین شده می‌باشد و آن را حیات خود میداند. شرکت صنایع ایده آل خودرو کوشا با پستوانه ۲۰ سال تولید قطعات شیت متال، در سال ۹۴ فعالیت خود را به صورت OEM با گروه خودروسازی ایران خودرو گسترش داد و قراردادهای خود را منطبق بر نیازمندی‌های کیفی و الزامات IATF به طور مستقیم با خودروساز منعقد نمود. در حال حاضر با دارا بودن سالن‌های پرسکاری، تزریق پلاستیک، خمکاری CNC، جوشکاری و مونتاژ تأمین‌کننده قطعات مکانیزمی و موتوری می‌باشد.

صنعت استراتژیک خودروسازی

بزرگترین صنعت جهان و دومین فعالیت عمده اقتصادی پس از بانکداری است که از نظر اشتغال نیز سومین صنعت دنیا پس از فولاد و نفت است. صنعت خودرو در ایران نیز از صنایع کلیدی و پیش‌ساز کشور بوده و حجم عظیمی از سرمایه‌گذاری‌های کشور در سال‌های اخیر توسط بخش خصوصی و دولتی در این حوزه انجام پذیرفته است. بیش از ۳۰ واحد صنعتی انواع خودرو را در کشور تولید و مونتاژ می‌نمایند و هزاران واحد صنعتی بزرگ و کوچک برای این شرکت‌ها قطعات مختلف را تولید می‌نمایند. چالش‌های متعددی در حوزه خودرو کشور وجود دارد. الزامات و فشارهای محیطی مختلف مشاهده می‌شود که خودروسازان و سازندگان قطعات متعدد را به استقرار سیستم‌های مدیریت یکپارچه نرم‌افزاری در درون سازمان‌های خود و نیز ایجاد ارتباط الکترونیک با یکدیگر مجبور می‌کند. بدون شک در آینده‌ای نه چندان دور قطعه‌سازانی که نتوانند این الزامات را رعایت نمایند، از چرخه تأمین قطعات خودروسازهای بزرگ کشور خارج خواهند شد. این موارد همراه با مشکلات همیشگی قطعه‌سازان نظیر مشکل تأمین نقدینگی، بهره‌وری و نوآوری پایین و کیفیت نه چندان رضایت‌بخش تولیدات، چالش‌هایی اساسی در مسیر توسعه این صنعت در کشور به‌شمار می‌روند. وضعیت یاد شده همراه با فقدان تجربه کافی در کشور در حوزه اجرای سیستم‌های یکپارچه فناوری اطلاعات، فقدان تجربه تولیدکنندگان قطعات خودرو در تهیه و اجرای طرح‌های استراتژیک فناوری اطلاعات و معماری سازمانی و تعدد و پراکندگی قطعه‌سازان و شرایط مختلف فعالیت آن‌ها، لزوم تدوین الگوهای فعالیت را به ویژه در حوزه فناوری اطلاعات بیش از پیش نمایان می‌سازد. در این راستا به یک چارچوب واحد نیاز است که همه این سازندگان بتوانند از آن پیروی نمایند و بر پایه آن هم بتوانند بهره‌وری خود را افزایش دهند و هم ارتباطات الکترونیک خود را با سازندگان اصلی به صورت بهینه سازماندهی نمایند. مدل مرجع معماری سازمانی، در واقع فراهم آورنده این چارچوب واحد است.

لزوم تدوین استراتژی صنعت قطعه سازی

مشکلات ساختاری صنعت خودرو در طول سال‌های چهار تحریم‌های سرسختی شده است بیش از هر دوران دیگری خودنمایی می‌کند. هر چند تا به امروز نسخه‌های بسیاری برای این صنعت پیچیده شده تا بتواند مسیری درست را انتخاب کند اما، شاید درست‌ترین سطر این نسخه‌ها تعمیق ساخت داخل محصولات است. وقتی سخن از صنعت خودرو می‌شود، در واقع سخن از ۶۰ صنعت دیگر است که با خودرو ارتباطی مستقیم دارد. صناعی که تولیدکنندگان مواد اولیه خام تا قطعه‌سازان را فرا می‌گیرد. در این بین شاید بتوان گفت قطعه‌سازان مهمترین بخش چرخه تولید یک خودرو هستند. در واقع موجودیت یک خودرو به موجودیت قطعه وابسته است. صنعت قطعه‌سازی در ایران هنوز با قطعه‌سازان‌های تک جهانی فاصله‌ای دارد، عده‌ای از کارشناسان معتقدند اگر صنعت قطعه‌سازی در ایران توان تولید قطعات‌های تک روز را داشته باشد، می‌توان امیدوار بود صنعت خودرو در آینده فاصله خود را با جهان کم کند. بعضی دیگر از کارشناسان نیز معتقدند صنعت قطعه‌سازی باید استراتژی‌های اختصاصی داشته باشد تا از صنعت خودرو در توان تولید و دانش فنی جلو بزند. در این صورت اگر شرایط تحریم‌ها و ... اجازه دهد، قطعه‌سازان می‌توانند با استقلال عملکرد نسبت به خودروسازان، حتی بازارهای بین‌المللی را نیز فتح کنند و تکنولوژیکی این صنعت دیگر به کسی به جز توان خود نیاز نخواهد داشت. هنگامی که عزم جدی در داخلی‌سازی قطعه خودروهای تولید داخل بین قطعه‌سازان داخلی به وجود آمده است، بعضی از این صنعتگران توانستند به موفقیت‌های بزرگی در تولید قطعات‌های تک دست پیدا کنند. مشکلی که امروز صنعت خودرو با آن دست پنجه نرم می‌کند به تفکر اشتباهی باز می‌گردد که در سال‌های گذشته و پس از برجام به وجود آمد. در دوران گذشته اغلب منابع، اعتبارات و حمایت‌ها را به خودروسازان داده‌ایم در حالی که باید به فکر قطعه‌سازان هم می‌بودیم. باید ضمن اشاره به رشد دانش فنی در حوزه قطعه‌سازی بیان کرد: ارزش در صنعت خودرو داشتن دانش فنی است و ما در این حوزه باید ابتدا از قطعه‌سازان شروع کنیم، زیرا قطعه‌سازانی مثل کروز نشان دادند که در صورت حمایت می‌توانند گره از کار صنعت خودرو باز کنند و از همه مهم‌تر باعث رشد این صنعت شوند. اما این نیاز به تدوین استراتژی حمایتی مستقل دارد.

آشنایی با صنعت قطعه‌سازی خودرو؛ فرصت‌ها، تهدیدها و پیشنهاد‌های نحوه ورود

صنعت خودرو یکی از صنایع مادر کشور است. این صنعت برای حرکت و چرخه تولید نیازمند یک صنعت تولید قطعات خودرو به عنوان پشتیبان می‌باشد. بنابراین، صنعت قطعه‌سازی از اهمیت بسیاری برخوردار است. چالش‌هایی که در صنعت قطعه‌سازی برای دو خودروساز بزرگ کشور وجود دارد، موجب شده تا صنعت خودروسازی با مشکلاتی مواجه شود. همچنین چالش‌های موجود در بخش قطعه‌سازی، سبب شده تا صنعت خودرو نتواند به عنوان یک مزیت رقابتی در صنعت ایران قلمداد شود. برای برطرف کردن برخی از این چالش‌ها، رسیدن به خودکفایی تولید قطعات نیاز است.

آسیب‌شناسی تأمین قطعات داخلی در صنعت خودرو

به طور کلی چالش‌های موجود در مرحله ورود به عرصه تولید قطعات خودرو را می‌توان از چند منظر مورد بررسی قرارداد. این چالش‌ها مربوط به حوزه‌های «مدیریت»، «ساختار زنجیره تأمین»، «مباحث فنی و کیفی» و «مباحث اقتصادی» است.

چالش‌های حوزه مدیریت

یکی از مهم‌ترین مشکلات صنعت خودروسازی، نبود استراتژی بلندمدت و آینده شفاف و روشن برای سرمایه‌گذاری است. به طور کلی به دلیل وابستگی شدید لایه مدیریتی خودروسازان بزرگ به ساختار دولتی، بخش بزرگی از بدنه مدیریتی با تغییر دولت‌ها، تغییر می‌کند و لذا عمده سیاست‌های اعمالی در این صنعت، عمر چهار یا حداکثر هشت ساله دارند. به دلیل تغییرات زیاد در تصمیمات خودروسازان، معمولاً پروژه‌های بزرگ و بلندمدت از جنس توسعه محصول، ناقص رها شده و بازگشت هزینه مالی و زمانی سرمایه‌گذاران در حوزه قطعه‌سازی محصول جدید دچار چالش جدی می‌شود. این موضوع در کنار بدهی‌های بالا و بلندمدت خودروسازان به قطعه‌سازان، همواره اعتماد قطعه‌سازان جهت همراهی با خودروسازان در راستای توسعه محصول را سلب می‌کند.

چالش‌های مربوط به ساختار زنجیره تأمین

یکی از مهم‌ترین مشکلات این حوزه، کافی نبودن شرکت‌های تأمین‌کننده رده یک در تولید قطعات است. این مجموعه‌ها که با مجموعه‌ای از تأمین‌کنندگان خرد در ارتباط هستند باعث می‌شوند خودروساز درگیر ارتباط با تأمین‌کنندگان خرد نشود و در تأمین قطعات مدیریت بهتری داشته باشد. در مقابل ساختارهای رده یکی قطعه‌سازان، روش تأمین سبکی قطعات در قطعه‌سازان بزرگ ایران شکل گرفته است. این موضوع منجر به وابستگی خودروساز در حوزه‌های مختلف قطعات خودرو و بروز مشکلات جدی در مدیریت زنجیره تأمین شده است.

چالش‌های مربوط به مباحث فنی و کیفی

از موضوعات فنی مهم در توسعه و تولید قطعات خودرویی، اطلاع از ارتباط سیستمی و بالادستی قطعات در مجموعه خودرو است. فقدان و یا ناکافی بودن این اطلاعات بالادستی در مجموعه‌های تحقیق و توسعه خودروسازان، با ایجاد ضعف در تهیه اسناد ارتباط سیستمی، الزامات و رویه‌های تست، روند توسعه قطعات خودرویی را با مشکل روبه‌رو می‌سازد و در نتیجه آن، مشکلات مزمن با ریشه نامعلومی را در مسیر داخلی‌سازی یا توسعه این قطعات ایجاد می‌کند. همچنین تکیه بیش از حد به اخذ تأییدیه‌های خارجی باعث وابستگی به مجموعه‌های استاندارد خارج از کشور موانعی جدی بر سر راه توسعه قطعات خودرویی ایجاد می‌کند.

چالش‌های مربوط به مباحث اقتصادی

خودروهای تولیدی دو خودروساز بزرگ نیمه‌دولتی بر روی چندین پلتفرم مختلف، توسعه یافته است. این موضوع به معنی تنوع و تعدد قطعات خودرویی و کاهش تیراژ آن‌ها می‌باشد. در نتیجه در شرایط کنونی یکی از چالش‌های جدی صنعت خودرو در خودکفایی قطعات، صرفه اقتصادی آن‌ها است. هراس خودروساز از انحصاری شدن تولید قطعات نیز با توجه به کاهش تیراژ، چالش مذکور را جدی‌تر می‌کند دلیل وجود گردش‌های مالی بزرگ برای تأمین کنندگان انحصاری پر قدرت، ورود تأمین‌کننده جدید همواره با چالش‌های جدی همراه بوده است.

راهبردهای استراتژیک و اهداف کلان

- توسعه سبد محصولات و گسترش فعالیت‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری در طرح‌های جدید دارای توجیه اقتصادی و ارزش افزوده بالا و نهایتاً کسب سهم بازار بیشتر برای محصولات تولیدی در صنعت و بازار خدمات پس از فروش
- افزایش بهره‌وری در شرکت‌های زیرمجموعه به منظور کاهش قیمت تمام‌شده محصولات تولیدی از طریق ایجاد مکانیزم‌های پایش مداوم
- استفاده از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل موجود در گروه و مزیت‌های هم افزایی درون گروهی در راستای ایجاد زنجیره ارزش
- نظارت سیستماتیک بر عملکرد شرکت‌های تابعه و بهبود سیستم‌های نظارتی و بازرگری در فعالیت فعلی آن‌ها و در صورت نیاز تعیین مأموریت‌های جدید متناسب با شرایط اقتصادی فعلی و چشم انداز آتی در راستای اهداف
- ایجاد بستر مناسب و توجه خاص به « کار تیمی » در جهت فراهم‌سازی ساختارهای چابک ، قابل انعطاف و دانش محور با تکیه بر مدیریت مشارکتی
- تأمین ، توسعه ، حفظ و نگهداری و توانمند سازی پرسنل به‌عنوان سرمایه‌های بی‌بدیل سازمان
- بهره‌گیری از پدیده‌های نوین در فن‌آوری، منابع ، فرآیندها و تجهیزات در جهت نیل به اهداف شرکت هم‌راستا با اهداف

مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

برای تدوین استراتژی از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. این مدل یا چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای پنج مرحله اصلی به شرح زیر می‌باشد. برای تدوین استراتژی‌های مناسب، راهکارها و روش‌های مختلفی وجود دارد که استراتژیست‌ها و طراحان استراتژیک سازمان با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان، راهکار و روش‌های خاصی را برای تدوین استراتژی سازمان پیشنهاد می‌کنند.

مرحله اول: تصویرسازی، تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان است.

مرحله دوم: تدوین اهداف استراتژیک می‌باشد.

مرحله سوم: تعیین ورودی‌ها است. در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شوند. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است.

مرحله چهارم: مقایسه است. در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی-خارجی (IE) تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای اهداف و مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

مرحله پنجم: انتخاب است. در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر روش، تحقیقی توصیفی است. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونگی بودن موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده، متغیر، شی یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف منظم و نظام‌دار وضعیت فعلی آن می‌پردازد و ویژگی‌ها

و صفات آن را مطالعه می‌نماید. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی به طور همزمان استفاده گردیده است. در روش کتابخانه‌ای از شیوه تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و روش میدانی از پرسشنامه، مصاحبه و نظرسنجی مدیران ارشد این کارخانه صنعتی استفاده گردیده است و ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT و ماتریس QSPM بوده است.

این تحقیق در شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین انجام شده است زیرا یکی از تأمین‌کنندگان قطعه‌های مورد استفاده در شرکت‌های خودروسازی بزرگ ایران از جمله ایران خودرو می‌باشد و در این مسیر همگام با توسعه صنعت خودروسازی در کشور همگام با خودروسازان در توسعه تکنولوژی و مهندسی R&D سهم بسزایی دارد.

در این تحقیق از ابزارهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده است این ابزارها عبارت است از:

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): ابزار ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است. با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست می‌شوند. این قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای قوت است یا از ضعف رنج می‌برد.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE):

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط‌های کلان و تخصصی که در ماتریس اولویت عوامل خارجی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند، فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد.

ماتریس عوامل داخلی و خارجی: ماتریسی است که نوع استراتژی را مشخص می‌کند.

ماتریس SWOT: ماتریسی است که با استفاده از عوامل داخلی و خارجی برای هر مؤسسه استراتژی مناسب را تدوین می‌کند.

ماتریس QSPM: ماتریسی است که از بین استراتژی‌ها بهترین استراتژی را انتخاب می‌کند. یکی از تکنیک‌های رایج در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، مناسب‌تر می‌باشند و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید.

تدوین استراتژی مناسب برای شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین

تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت

مدیران ارشد این شرکت مأموریت آن را به صورت ذیل توصیف می‌کنند:

هدف شرکت تبدیل شدن به تأمین‌کننده تراز اول در تولید قطعات پرسی و مجموعه‌های بدنه خودرویی برای خودروسازان داخلی می‌باشد.

ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی در جهت اهداف بلندمدت این شرکت عبارتند از:

به وجد آوردن مشتری، درستی و پاسخگویی، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری و احترام به افراد، بهبود مستمر فرآیندها

تحلیل عوامل خارجی شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین

در این گام کلیه عوامل خارجی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و ارزیابی می‌شود. این عوامل شامل فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد که به شرح جداول زیر آورده شده است:

جدول ۱ - فرصت‌های شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین

ردیف	فرصت‌های شرکت O
۱	نزدیکی به بازارهای مناسب کشورهای هم‌جوار و آسیای میانه
۲	حمایت دولت از صنایع خودروسازی داخلی
۳	تأمین مواد اولیه از داخل کشور
۴	هزینه پایین انرژی در ایران
۵	بالا بودن هزینه ورود به صنعت

جدول ۲. تهدیدهای شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین

ردیف	تهدیدهای شرکت T
۱	در معرض تحریم بودن ایران
۲	بی‌ثباتی نرخ ارز
۳	وجود رقبای قدرتمند دولتی به نام‌های IKID و IHDM و GPI
۴	عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران
۵	بالا بودن هزینه خروج از صنعت

گام سوم تحلیل عوامل داخلی

در این مرحله کلیه عوامل خارجی شامل ضعف‌ها و قدرت‌ها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن جدول زیر است:

جدول ۳ - نقاط قوت شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین

ردیف	نقاط قوت S
۱	وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی
۲	دسترسی به بازارهای مناسب
۳	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص
۴	برخورداری از قابلیت‌های تحقیق و توسعه مناسب
۵	کوچک بودن و چابک در مقایسه با رقبا

جدول ۴ - نقاط ضعف شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین

ردیف	نقاط ضعف W
۱	نداشتن شبکه توزیع قوی
۲	عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت
۳	دسترسی نامناسب به مواد اولیه
۴	پایین بودن تکنولوژی ماشین آلات تولیدی و وابسته بودن به نیروی انسانی
۵	بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات تولیدی و عدم رقابت با رقبا

گام چهارم تحلیل عوامل داخلی

با تحلیل عوامل داخلی کلیه نقاط قوت و نقاط ضعف شرکت مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۵ - ماتریس عوامل داخلی شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشاآفرین (IFE)

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون	توضیحات
نقاط قوت S				
وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی	۰/۲	۲	۰/۴	تولید به میزان بیشتر و تنوع بیشتر
دسترسی به بازارهای مناسب	۰/۱	۲	۰/۲	فروش بهتر در بازارهای جدید
برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص	۰/۱۵	۲	۰/۳	در کار خود کاملاً مسلط می‌باشند
برخورداری از قابلیت‌های تحقیق و توسعه مناسب	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	تحقیق در جهت توسعه و برنامه‌ریزی
کوچک بودن و چابک بودن در مقایسه با رقبا	۰/۱	۴	۰/۴	امکان تغییرات سریع در تولید
نقاط ضعف W				
نداشتن شبکه توزیع قوی	۰/۱	۳	۰/۳	نداشتن ناوگان حمل‌ونقل مناسب

عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	خالی بودن ظرفیت تولید و سخت‌افزارها و در نتیجه بازده دارایی‌های پایین
دسترسی نامناسب به مواد اولیه	۰/۱۵	۲	۰/۳	ایجاد اختلال در سرعت تولید
پایین بودن تکنولوژی ماشین‌آلات تولید و وابسته بودن به نیروی انسانی	۰/۰۵	۲	۰/۱	کم شدن کیفیت و سرعت محصولات تولیدی
بالا بودن قیمت تمام شده محصولات و عدم قابلیت رقابت با رقبا	۰/۰۵	۲	۰/۱	بالارفتن قیمت محصول و عدم رقابت
جمع	۱	۲/۳		

گام پنجم: تحلیل عوامل خارجی

در این ماتریس عوامل استراتژیک خارجی وزن آنها و امتیاز موزون آنها مشخص گردیده است:

جدول ۶- ماتریس ارزیابی شرایط محیطی (بیرونی) شرکت صنایع ایده آل خودرو کوشاآفرین (EFE)				
عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون	توضیحات
فرصتها O				
نزدیکی به بازارهای مناسب کشورهای هم‌جوار و آسیای میانه	۰/۳	۲	۰/۶	امکان صادرات محصولات به کشورهای هم‌جوار
حمایت دولت از صنایع خودروسازی داخلی	۰/۲	۲	۰/۴	امکان تولید بهتر با توجه به حمایت دولت
تأمین مواد اولیه از داخل کشور	۰/۱	۳	۰/۳	دردسترس بودن راحت تر و ارزان تر مواد اولیه
هزینه پایین انرژی در ایران	۰/۰۱	۲	۰/۰۲	بهای تمام شده پایین تر نسبت به کشورهای دیگر
بالا بودن هزینه ورود به صنعت	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	چشم‌پوشی شرکت‌های بالقوه برای ورود به صنعت
تهدیدها T				
در معرض تحریم بودن ایران	۰/۲	۲	۰/۴	ایجاد مشکل در واردات و صادرات و نقل و انتقالات پولی
بی ثباتی نرخ ارز	۰/۱	۲	۰/۲	افزایش نرخ ارز و تأثیر آن روی بهای تمام شده
وجود رقبای قدرتمند دولتی به نام‌های IKID و GPI و IHDM	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	رقابت تنگاتنگ و کنارزدن توسط رقبا
عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	بی ثباتی اقتصادی و تولیدات کارخانجات
بالا بودن هزینه خروج از صنعت	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	ماندن در شرایط تولید به هر نحو ممکن
جمع	۱	۲/۰۶		

ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله با استفاده از ابزارهای مختلف سعی می‌شود تا جهت‌گیری‌های کلی استراتژی‌های شرکت تعیین شود در اینجا از ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است در این ماتریس نمرات کلی مربوط به ماتریس عوامل خارجی و عوامل داخلی شامل ۲/۰۶ و ۲/۳ استفاده می‌شود که

همانطور که در شکل زیر مشاهده می شود نقاط برخورد نمرات داخلی و خارجی در منطقه استراتژی تدافعی می باشد بنابراین جهت گیری کلی شرکت باید بیشتر بر اساس دفاع باشد.



شکل ۲- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

استراتژی انتخاب شده بروی شرکت صنایع ایده آل خودرو کوشاآفرین تولید قطعات پرسی متنوع با امکان تغییر در خطوط تولید و برای بازارهای داخلی و کارخانجات خودروساز و حتی کارخانجات غیرخودروسازی می باشد که دارای بازار تقاضای خوبی می باشد و در تولید آن نیاز به مواد اولیه خارجی کمتری دارد. در این مقاله سعی گردیده است با استفاده از دیدگاه سازمان صنعتی بهترین استراتژی به شرح فوق انتخاب گردیده است.

روش تحلیل SWOT

در این مرحله با استفاده از ماتریس سوات استراتژی های مناسب تدوین می شود که به شرح زیر است:

جدول ۷- ماتریس سوات

فرصت	تهدید
۱- نزدیکی به بازارهای مناسب کشورهای	۱- در معرض تحریم بودن ایران
همجوار و آسیای میانه	۲- بی ثباتی نرخ ارز
۲- حمایت دولت از صنایع خودروسازی داخلی	۳- وجود رقبای قدرتمند دولتی به نامهای IKID و IHDM و GPI
۳- تأمین مواد اولیه از داخل کشور	۴- عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران
۴- هزینه پایین انرژی در ایران	۵- بالا بودن هزینه خروج از صنعت
۵- بالا بودن هزینه ورود به صنعت	
ضعف	
۱- نداشتن شبکه توزیع قوی	
۲- عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت	
۳- دسترسی نامناسب به مواد اولیه	
۴- پایین بودن تکنولوژی ماشین آلات تولیدی و وابسته بودن به نیروی انسانی	۲- تولید محصولات پرنیاز که با مواد اولیه داخلی میتوان آن را تولید نمود و از بازار تقاضای داخلی خوبی برخوردارند.
۵- بالا بودن قیمت تمام شده محصولات تولیدی و عدم رقابت با رقبا	
قوت	
۱- وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی	
۲- دسترسی به بازارهای مناسب	

- ۳- برخورداری از نیروی انسانی ماهر و ۳- تولید انبوه با کیفیت محصولات متنوع برای ۴- تولید محصولات به میزان محدود و سودآور متخصص
بازارهای داخلی و دارای قابلیت رقابت جهت با امکان جایگزینی و تغییر خطوط تولید برای
صادرات به بازارهای هم‌جوار ۴- برخورداری از قابلیت‌های تحقیق و توسعه خودروسازان داخلی و شرکت‌های
مناسب غیرخودروساز با توجه بیشتر به نیاز بازار
۵- کوچک بودن و چابک در مقایسه با رقبا

انتخاب استراتژی مناسب QSPM

این جدول استراتژی مناسب با توجه به نمره امتیاز مشخص می‌کند.

جدول ۸ - استراتژی مناسب QSPM

ردیف	ضریب	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		
		نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	
فرصت‌ها										
۱	نزدیکی به بازارهای مناسب کشورهای همجوار و	۰/۳	۱	۰/۳	۱	۰/۳	۴	۱/۲	۲	۰/۶
۲	حمایت دولت از صنایع خودروسازی داخلی	۰/۲	۴	۰/۸	۲	۰/۴	۳	۰/۶	۴	۰/۸
۳	تأمین مواد اولیه از داخل کشور	۰/۱	۳	۰/۳	۴	۰/۴	۱	۰/۱	۴	۰/۴
۴	هزینه پایین انرژی در ایران	۰/۰۱	۲	۰/۰۲	۴	۰/۰۴	۱	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۵	بالا بودن هزینه ورود به صنعت	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۴	۰/۰۸	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
تهدیدها										
۱	در معرض تحریم بودن ایران	۰/۲	۲	۰/۴	۳	۰/۶	۳	۰/۶	۴	۰/۸
۲	بی ثباتی نرخ ارز	۰/۱	۳	۰/۳	۴	۰/۴	۱	۰/۱	۲	۰/۲
۳	وجود رقبای قدرتمند دولتی به نام‌های IKID و GPI و IHDM	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۲	۰/۶	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۴	عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران	۰/۰۲	۴	۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۱	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۵	بالا بودن هزینه خروج از صنعت	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۲
جمع	جمع فرصت‌ها و تهدیدها	۱								
نقاط قوت										
۱	وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی	۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۸	۳	۰/۶	۳	۰/۶
۲	دسترسی به بازارهای مناسب	۰/۱	۳	۰/۳	۳	۰/۳	۲	۰/۲	۳	۰/۳
۳	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	۳	۰/۴۵	۲	۰/۳	۳	۰/۴۵
۴	برخورداری از قابلیت‌های تحقیق و توسعه مناسب	۰/۰۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱
۵	کودک بودن و چابک بودن در مقایسه با رقبا	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۱
نقاط ضعف										
۱	نداشتن شبکه توزیع قوی	۰/۱	۳	۰/۳	۲	۰/۲	۳	۰/۳	۳	۰/۳
۲	عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت	۰/۰۵	۲	۰/۱	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱
۳	دسترسی نامناسب به مواد اولیه	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	۲	۰/۳	۲	۰/۳	۲	۰/۳
۴	پایین بودن تکنولوژی ماشین‌آلات تولید و وابسته	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵
۵	بالا بودن قیمت تمام‌شده محصولات و عدم	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۲	۰/۱۵	۲	۰/۱۵
جمع	قوت‌ها و ضعف‌ها	۱								
جمع نمره جذابیت										
		۴/۸۸		۵/۴۹		۴/۶۲		۵/۵۹		

بر اساس جدول قبلی در مورد QSPM نتایج نشان می‌دهد استراتژی چهارم بهترین استراتژی می‌باشد بر این اساس کلیه استراتژی‌های رتبه‌بندی شده به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۹- رتبه بندی استراتژی

اولویت	استراتژی	شرح استراتژیک
۱	استراتژی شماره ۴	تولید با امکان تغییر و جایگزینی نوع تولید و محصول و تنوع تولید با توجه به تقاضای مشتریان، نرخ ارز و قیمت مواد اولیه
۲	استراتژی شماره ۲	تولید محصولات پرسی پر نیاز در صنایع خودروسازی که دارای بازار داخلی پر تقاضا بود و بتوان آن را از مواد اولیه داخلی تولید کرد.
۳	استراتژی شماره ۱	تولید و ساخت قطعه های پرسی جهت کارخانجات خودروسازی و غیر خودروسازی داخلی با استفاده از حمایت دولتی با کیفیت مطلوب آنها
۴	استراتژی شماره ۳	تولید با کیفیت و قابل رقابت جهت بازارهای هم‌جوار و در نظر گرفتن کیفیت بالاتر محصول به لحاظ رقابت با محصولات چینی و با قیمت مناسب به دلیل ارزانی نیروی کار، مواد اولیه و انرژی در ایران

نتیجه گیری

امروزه در دنیای اقتصادی و تولیدی مهمترین عامل برای بدست آوردن سهمی از بازار و بقاء در عرصه تولید داشتن مناسب از الزامات در مورد هدف و بدیهیات می‌باشد. با توجه به نمرات به‌دست آمده طی استراتژی‌های مختلف با توجه به جدول QSPM و بررسی عوامل داخلی و خارجی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت این استراتژی برای این شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشا‌آفرین مشخص گردید که تولید در شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشا‌آفرین می‌بایست با شرایط محافظه‌کارانه و با امکان تغییرات سریع محصولات خطوط تولید و به همراه تنوع محصولات انجام گیرد و روش محافظه‌کاری در میزان و تنوع تولید پیشنهاد می‌گردد به طوری که میزان تولید حداقل لازم جهت سودآوری و امکان تغییر در نوع تولید و خط تولید چابک و دارای انعطاف‌پذیری بالایی باشد بدیهی است سیاست حمایت دولت از قطعه‌سازی جهت صنایع خودروسازی می‌تواند اقتصادی و کم‌شدن تولید باعث می‌شود این شرکت ابتدا نگاه خود را به تقاضای بازار خودروسازان متمرکز کند و در کنار آن با ایجاد امکانات توزیع بهتر در مرحله بعدی به فکر توسعه و کسب سهم بازار یدک و صادرات باشد. پیشنهاد جهت تحقیقات آتی در نظر گرفتن شرایط اقتصادی ایران است که می‌تواند طی سال‌های آتی دستخوش تغییرات مهمی گردد و با توجه به آن استراتژی‌های جدید را تبیین نمود. در نتیجه استراتژی شماره ۴ به‌عنوان استراتژی اول مشخص گردید که در آن آورده شده تولید می‌بایست با امکان تغییر و انعطاف‌پذیری در سیستم تولید برای نوع تولید و محصول با توجه به تقاضای مشتریان باشد

با توجه به شرایط کنونی کشور و تنوع خودروها در سال‌های اخیر و قوانین دولتی برای مجاب کردن خودروسازها به استفاده از قطعه‌سازان داخلی و بالا بردن کیفیت به نظر می‌رسد استراتژی تولید انعطاف‌پذیر منطقی باشد و شرکت صنایع ایده‌آل خودرو کوشا‌آفرین باید بتواند با طراحی‌های مناسب چابک‌تر از پیش برنامه تولیدات خود را تغییر دهد تا کلیه مشتری‌ها از محصولات سازمان به نحو مقتضی استفاده نمایند و در نتیجه در بازار رقابتی فعلی بتواند از رقبا پیشی بگیرد.

Refer

ences

- Achterbergh, J., Beeres, R & „Vriens D. (2009). Does the balanced scorecard support
 Akkermans, H & „von Oorschot, K. (2022). Developing a balanced scorecard with system dynamics,
 Journal of the Operational Research Society, May.
 approach.London: Sage Publications.
 Baumgartner, R.J. (2019), “Organizational culture and leadership: preconditions for the development of
 a sustainable corporation”, Sustainable Development, Vol. 17, pp. 102-13.
 Belz, F.M, Marketing in 21 Century, 2006. Business Strategy and the Environment, Vol 15, pp 139-144.
 Belz, F-M., Peattie, K. (2019). *Sustainability marketing: A Global Perspective*. Chichester: Wiley.
 Blokdijk, G. (2020). Balanced scorecard 100 success secrets, 100 most asked questions on approach,
 development, management, measures ,performance and strategy, Emereo Pty Ltd.
 Bobillo, F., Delgado M., Gómez-Rom J & „Lo’pez, E. (2009). A semantic fuzzy expert system for fuzzy
 balanced scorecard, Expert Systems with the Application, 36, 423-433.
 Brown M. G. (2021) Beyon the balanced scorecard: Improving business intelligence with analytics,
 Productivity Press.
 Bukh, P. N & „Malmi, T. (2020). Reexamining cause-and-effect principal of the balanced scorecard, In J
 Mourtsen, S Jönsson eds .Northern Lights in Accounting Stockholm, Liber.
 Charter M, Peattie K, Ottman J and Polonsky M.J, (2002), Marketing and sustainability, Centre for
 Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), p7.
 Chartered Institute of Marketing (2016), “Sustainable consumption and production: the role
 of marketers”, available at: <http://extra.shu.ac.uk>
 Chartered Institute of Marketing (2017), “Ethics and sustainability”, available at: www.cim.co.
 Chytas P. (2022). A proactive fuzzy cognitive balanced scorecard ,IEEE World Congress on
 Computational Intelligence Systems.
 Cobbold, I & „Lawrie, G. (2022). The development of the balanced scorecard as a strategic management
 tool, Presented at PMA Conference, Boston, USA.
 Crane A. (1998). Exploring green alliances. *Journal of Marketing Management* 14, 559–579.
 Creelman J & „Makhijani N. (2020). Succeeding with the balanced scorecard in the mastering business
 in Asia series, Wiley Executive .
 Creelman, J., Makhijani, N. (2019). How leading organizations successfully implement corporate strategy
 with the balanced scorecard ,The OTI Thought Leadership Series, 1, 1-16.
 De Waal, A. A. (2021). The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S.
 Kaplan, Measuring Business Excellence, 7, 1, 30-35.
 Dryzek J.S. (2015). The Politics of the Earth: Environmental Discourses. Oxford: Oxford University Press.
 Fry M.L. & Polonsky M.J. (2014). Examining the Unintended Consequences of Marketing. *Journal of
 Business Research* 57, 1303–1306.
 ITSMA (2016), “Marketing for sustainability”, available at: <http://itsma.blogs.com/verge/>
 Jones P., Clarke-Hill C., and Comfort D. & Hillier D., Marketing and sustainability, Marketing Intelligence
 & Planning, Vol. 26 No. 2, 2018, pp. 123-130.
 Kotler P, Armstrong G. 2004. Principles of Marketing, 10th ed. Pearson education: NJ. MacMahon S.,
 Smith S., Canadian Commercial Real Estate; Sustainability Performance Report, Realpac(Jantzi-
 Sustainability), 2020.
 Moisander J. & Valtonen A. (2021). Qualitative marketing research: a cultural
 Moisander J. (2021). Representations of green consumerism: a constructionist critique. *Doctoral thesis*.
 Helsinki School of Economics, Dept of Management and Marketing.
 organizational viability, Kybernetes, 32.
 Penaloza L. & Venkatesh A. (2016). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services
 to the social construction of markets. *Marketing Theory* 6(3), 299–316.
 Polonsky M.J. & Ottman J. (2021). Stakeholders’ contribution to the green new product development
 process. *Journal of Marketing Management* 14, 533–557.

STRATEGIC DIRECTION, Becoming more sustainable, The role of leadership and innovation, STRATEGIC DIRECTION VOL. 27 NO. 7 2019, pp. 24-27, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0258-0543
Zadek S., Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship, (November 2020) Conference Board.