

استراتژی صنعت لاستیک از دیدگاه خبرگان^۱

دکتر سید محمد اعرابی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

گیتا یعقوبی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

چکیده

استراتژی پدیده‌ای جهانی است. استراتژی صنعت لاستیک نیز به عنوان زیر مجموعه‌ای از سیستم صنعت جهانی باید مدون باشد در این تحقیق به منظور تدوین استراتژی صنعت لاستیک، برنامه‌ریزی استراتژیک برای این صنعت طی شش مرحله توفان مغزی خبرگان در گروه دلفی تدوین گردید.

الگوی جامع مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی می‌باشد که در این تحقیق به قسمت اول یعنی مرحله تدوین پرداخته شده است.

مدل انتخابی، برگرفته از کتاب مدیریت استراتژیک فرد. آر. دیوید [۱۶] می‌باشد. علت این انتخاب جامعیت و شفافیت این الگو و تلفیق علمی - کاربردی

۱- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد - رشته مدیریت صنعتی، واحد علوم تحقیقات - دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد که در دیماه ۱۳۸۱ دفاع شده است.

موضوع تحقیق همگام با طبقه‌بندی و دسته‌بندی مناسب برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است.

فرضیه کلی عبارتست از اینکه استراتژی‌های تدافعی در صنعت لاستیک، استراتژی‌های مناسبی هستند که مبنای آن وجود نقاط ضعف داخلی غالب بر نقاط قوت و تهدیدات بیشتر از فرصت‌های این صنعت می‌باشد.

طی فرایند تحقیق، استراتژی صنعت لاستیک توسط خبرگان آن طی شش نشست تدوین شد. فعالیت نشست اول مشخص کردن مأموریت‌های صنعت، نشست دوم تعیین اهداف سازمانی در ۱۰ محور، نشست سوم ارزیابی عوامل مهم و تاثیرگذار داخلی و خارجی بر سازمان، نشست چهارم تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۱ و عوامل داخلی (IFE)^۲ با تعیین ضرائب و رتبه‌ها، نشست پنجم تکمیل ماتریس (SWOT)^۳ و استخراج استراتژی‌های چهارگانه WT, WO, ST, SO و سپس تشکیل ماتریس (IE)^۴ و در نهایت نشست ششم به اولویت بندی استراتژی‌های تدافعی به روش تحلیلی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۵ می‌باشد که در پایان نتایج حاصله ارائه می‌گردد. در انتها نیز پس از نتیجه‌گیری به ارائه پیشنهادهایی به محققین بعدی، مدیران، درست اندرکاران و سیاستگذاران تدوین کننده استراتژی صنعت لاستیک اقدام گردیده است.

واژگان کلیدی: تدوین استراتژی، صنعت لاستیک، کشور ایران

1 -External Factor Evaluation Matrix

2 -Internal Factor Evaluation Matrix

3 -Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats

4 - Internal External Matrix

5 -Quantitative Strategic Planning Matrix

مقدمه

مدیریت در دنیای پرشتابی که همواره در انتظار رویدادی تازه و تغییری نوین است، کار ساده‌ای نیست. تلاطم محیطی، مدیران کارآمد و باثباتی را می‌طلبد که دارای عمق نظر، افق دید وسیع و خلاقیت باشند. تغییرات نفس‌گیر جهانی با ویژگی‌ها و شاخص‌هایی همچون انتقال سریع فناوری و سرعت رشد و تغییرات علوم، فراگیر شدن قوانین بین‌المللی از جمله اصلاح نظام تعرفه‌ای جهت تسهیل در مبادلات بازرگانی، بهره‌گیری از تکنولوژیهای نوین اطلاعاتی، بهره‌گیری از نظامهای نوین مدیریتی، کاهش تصدی و دخالت دولت در امور اقتصادی و رشد خصوصی‌سازی، ادغام بین‌المللی شرکتها، تاثیرات شگرف بحرانهای بین‌المللی بر اقتصاد جهانی، گسترش تقسیم کار بین‌المللی و ما را به اهمیت دیدگاه سازی استراتژیک واقف می‌سازد.

در دنیای بدون مرز امروز حضور تولیدکنندگان جهانی به موازات پدیده‌های جدید جهانی همچون شهروند جهانی، رقبای جهانی، مشتریان جهانی، ضروری می‌باشد. این ضرورت صاحبان صنایع و دولتمردان را به سمت مسائل استراتژیک و مدیریت آن سوق می‌دهد تا در بعد کلان فرصت‌ها را به درستی شناخته و از آنها برای دست یافتن به مزیت رقابتی استفاده کنند.

بحرانهای ملی و منطقه‌ای در سالهای اخیر که در ابعاد گوناگون حادث شده است جز با مداخله همه جانبه، منظم و سازمان یافته در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک صنایع، بویژه صنعت لاستیک، مهار نمی‌گردد و ما را برآن می‌دارد که در قالب برنامه‌های ملی دست به ایجاد هماهنگی زده و با رعایت اولویت‌ها، از وقوع ناهماهنگی و بی‌برنامگی در سطح کشور جلوگیری نماییم. استراتژی‌های معین شده برای صنایع موجب ایجاد و حفظ تعادل راهبردی بین اهداف و تواناییهای کشور و فرصت‌های در حال تغییر و گذر خواهد شد. با تدوین یک استراتژی مناسب و منطقی رسالت بخش‌های مختلف صنعت و اهداف مرتبط با این رسالت معلوم شده

و همچنین ترکیب فعالیتهای منطقی و خط مشی‌های عملیاتی هماهنگ و منسجم ، مشخص می‌گردد .

سعی این مقاله دستیابی به استراتژی‌های مناسب صنعت لاستیک از دیدگاه خبرگان است تا بتوان علاوه بر استفاده از مزایای نسبی موجود ، به مزایای رقابتی از قبیل مشتری‌گرایی ، انعطاف‌پذیری ، آینده‌سازی ، سرعت عمل در تغییرات و ... به منظور دستیابی به اهداف بلند مدت صنعت لاستیک دست یافت و به جای حفظ وضع موجود به خلق آینده پرداخت .

استراتژی صنعت لاستیک از منظر خبرگان:

فرضیه اصلی

استراتژی‌های تدافعی ، استراتژی‌های مناسب برای صنعت لاستیک می‌باشند .

فرضیه‌های فرعی: ۱- نقاط ضعف داخلی بر نقاط قوت داخلی غلبه دارند.

- فقدان دیدگاه استراتژیک در سطح مدیران عالی مانع درک صحیح از جایگاه صنعت ، چگونگی مقابله با مشکلات و معضلات آن و چگونگی رشد و توسعه در این صنعت شده است .

- وجود ماشین‌الات و تکنولوژیهای قدیمی و فرسوده دلیلی بر بالا بودن هزینه‌های تولید و ناتوانی در رقابت جهانی است و به عبارت دیگر دلیلی بر تولیدات با کیفیت پایین‌تر نسبت به تولیدات خارجی می‌باشد .

- در اختیار نداشتن " know how, know why " و عدم وجود ساختارهای تحقیقاتی ، این صنعت را از ایجاد مزیت رقابتی محروم ساخته است .

- با وجود گستردگی شبکه توزیع داخلی که نقطه قوت این صنعت محسوب می‌گردد ، وجود واسطه‌های توزیع ناکارآمد باعث کم رنگ شدن این نقطه قوت گردیده و نهایتاً سیستم را با معضل توزیع مواجه کرده است .

- با توجه به مزیت نسبی نزدیکی به بازارهای مصرف خصوصا کشورهای خلیج فارس و کشورهای تازه استقلال یافته اما به سبب فقدان سیاستهای درست بازاریابی و صادرات ، ایران سهم اندکی از بازارهای جهانی را به خود اختصاص داده است .
 - فرضیه‌های فرعی ۲ : تهدیدات محیطی بر فرصت‌ها غلبه دارند.
 - بی‌ثباتی قوانین ، مقررات و سیاستهای داخلی کشور باعث شده است که علی‌رغم کاهش موانع جهت سرمایه‌گذاری‌های مشترک خارجی که فرصتی برای این صنایع است هنوز اینگونه سرمایه‌گذاری‌ها در این صنعت صورت نگیرد.
 - علی‌رغم دسترسی به نیروی کار ارزان در سطح کشور ، این صنایع ، بعلت سرمایه بر بودن تکنولوژی آن ، نمی‌توانند بطور قابل قبولی از این مزیت استفاده نمایند.
 - رقبای قوی خارجی که تولیدات خود را با کیفیت برتر و قیمت مناسب‌تر ارائه می‌کنند ، عرصه را برای رقابت در بازارهای روبه رشد کشورهای همسایه تنگ‌تر کرده‌اند.
 - بعلت عدم وجود استراتژی‌های معین و مناسب در سطح کلان صنعت لاستیک ، استفاده درست از تسهیلات بانکی که در سطح کلان به توسعه تولید توجه دارد ، ناکارآمد بوده است .
 - وابسته بودن به مواد اولیه وارداتی و شناوری نرخ ارز از جمله موانعی است که بر سر راه این صنعت وجود دارد .
- با توجه به فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲ ، جهت رفع نقاط ضعف عوامل داخلی ، یا استفاده از فرصتهای ایجاد شده خارجی ، استراتژی‌های تدافعی مناسب‌ترین استراتژی برای صنعت لاستیک کشور بوده و پیشنهاد می‌شوند.
- (نمودار ۱)

← — عوامل داخلی — →		
محافظة کارانه	تهاجمی	فرصت ↑
تدافعی	رقابتی	عوامل خارجی ↓ تهدید

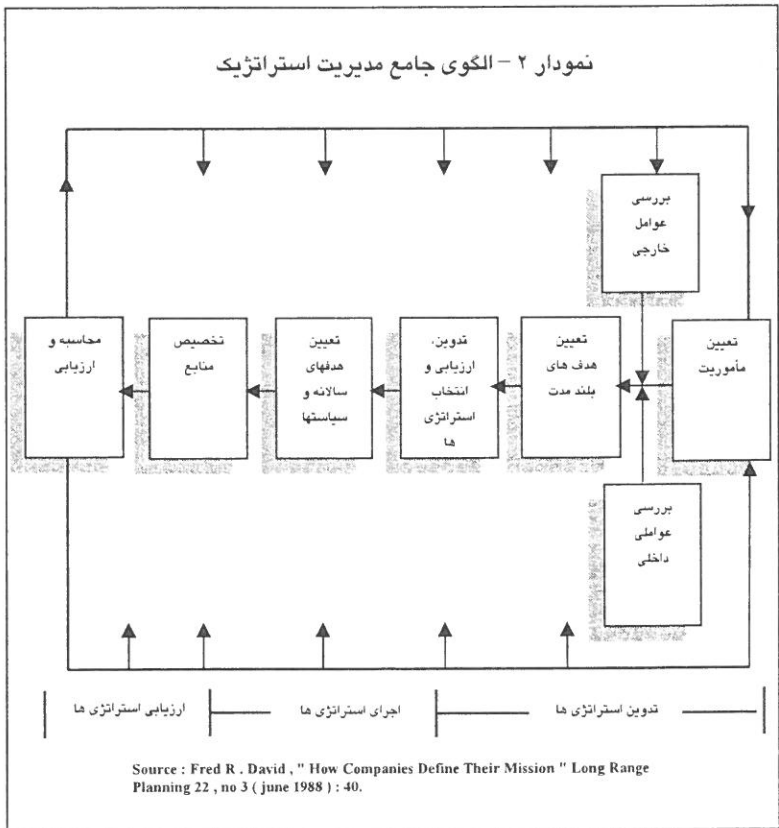
نمودار ۱ - استراتژی‌های چهارگانه

سؤالات تحقیق :

- ۱ - مأموریت صنعت لاستیک کشور چیست ؟
- ۲ - اهداف بلند مدت صنعت لاستیک کشور کدامند ؟
- ۳ - فرصتها و تهدیدات خارجی حاکم بر صنعت لاستیک کشور کدامند ؟
- ۴ - نقاط قوت و ضعف داخلی صنعت لاستیک کشور کدامند ؟
- ۵ - استراتژی‌های قابل قبول و ممکن کدامند ؟
- ۶ - موقعیت استراتژیک صنعت کدام است ؟
- ۷ - استراتژی مناسب و اولویت‌های آن چیست ؟

الگوی جامع مدیریت استراتژیک :

در فرایند مدیریت استراتژیک چارچوب و الگوی قابل قبولی به شرح زیر ارائه می‌گردد که در این تحقیق ، بنابر موضوع ، فقط به بخش اول یعنی تدوین استراتژی خواهیم پرداخت .



مراحل تدوین استراتژی

مراحل تدوین استراتژی در برنامه‌ریزی استراتژیک شامل چهار مرحله است که در جدول ۱ آورده شده است. در کلیه مراحل زیر، نظرات گروه کارشناس به روش دلفی جمع‌آوری و در نهایت پس از مراحل متوالی، توافق جمعی حاصل می‌گردد.

اعضا گروه دلفی عبارتند از: آقای مهندس علی جواهری (معاونت تولید ایران تایر)، آقای دکتر علی احمدی (عضو هیئت علمی دانشگاه علم صنعت)، آقای مهندس یدالله کریمی (معاونت فروش و بازاریابی ایران تایر)، آقای مهندس محمد حبیبی (رئیس مهندسی صنایع یزد تایر)، آقای مهندس رحیم رحمانی (مدیر تکنولوژی کیان تایر)، آقای محمد جاوید سلوکی (مدیر امور اداری مالی ایران تایر)، آقای مهندس همایون حماسی (مدیر مهندسی و تعمیرات بارز).

ردیف	مرحله	توضیح فعالیتها
۱	مرحله صفر (شروع)	- شناسایی مأموریتها، ویژگیها و اجزاء آن
۲	مرحله اول (ورودی)	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرائب و رتبه بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE) با ضرائب و رتبه بندی
۳	مرحله دوم (مقایسه)	- تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط قوت و ضعف (SWOT) - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE)
۴	مرحله سوم (تصمیم گیری)	- فرموله کردن ماهیت استراتژی اصلی صنعت لاستیک براساس ماتریس (IE) - اولویت بندی استراتژی‌های استخراج شده (QSPM)

جدول ۱- مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

□ مرحله صفر : شروع

الف) بیانیه مأموریت صنعت لاستیک

صنعت لاستیک یکی از صنایع بنیادین و با سابقه در کشور می باشد . فلسفه وجودی صنعت ، ارائه خدمت به مردم است و با توجه به تعهدی که در برابر مصرف کنندگان داریم می کوشیم که بهترین محصولات را تولید کنیم . سعی داریم از تمام استعدادها و منابع خود استفاده کنیم تا از طریق تولید محصولات متنوع با قیمتی مناسب و کیفیت بالا ، همه نیازهای مشتریان خود را تامین کنیم و در این راه سعی در بکارگیری شیوه های جدید با استفاده از تکنولوژی های پیشرفته روز را داریم . حوزه جغرافیائی تحت پوشش خود را گسترش می دهیم و تا آنجا پیش می رویم که بتوانیم با توجه به تجربه های خاص صنعت و توانایی های بالقوه از فرصتها به شیوه ای معقول استفاده کنیم . می کوشیم تا محیطی پرنانگیزه بر صنعت حاکم باشد، به گونه ای که افراد تشویق شوند و به عملکردها ارج نهاده شود. به کسانی که در صنعت سرمایه گذاری کرده اند بازدهی معقول و منصفانه ای پرداخت می کنیم . ما به هدفهای تعیین شده دست می یابیم و بازدهی بسیار عالی که همواره مسیر رو به رشد را بپیماید ارائه می دهیم .

ب) شناسائی اهداف و شاخص های آن

اهداف نتایج هستند که از تعقیب استراتژی ها بدست می آیند . در حالی که استراتژی ها راهکارهایی برای دستیابی به اهداف می باشند ، در جدول ۲ اهداف صنعت لاستیک کشور در قالب چند محور تعریف شده اند .

محور بازار

هدف ۱: افزایش سهم بازار داخلی

هدف ۲: افزایش صادرات محصولات به بازارهای خارجی

محور نوآوری

هدف ۳- بالا بردن خلاقیت کارکنان در حد اعلاى ممکن

محور بهره وری

هدف ۴- افزایش بهره وری بالاتر از کلیه رقبا

محور منابع انسانی

هدف ۵- جذب و نگهداری نیروی انسانی با تخصص بالا

محور منابع فیزیکی

هدف ۶: بکارگیری تکنولوژیهای روز جهت تولید با کیفیت مورد نیاز مشتریان داخل و خارج از کشور با

قیمت مناسب (حداقل قیمت)

هدف ۷: تامین و بکارگیری بهینه منابع مالی برای رسیدن به اهداف بلند مدت سازمان

محور سوددهی

هدف ۸: کسب سود متعارف جهت رسیدن به اهداف سازمان و رشد و بقای آن

محور کیفیت

هدف ۹: ارتقاء کیفیت محصولات به منظور اخذ تائید سازندگان خودرو (OE)

محور مسئولیت های اجتماعی

هدف ۱۰: حرکت در جهت منافع ملی و اجتماعی و حفظ محیط زیست و خدمت به مردم

محور تولید

هدف ۱۱: تولید محصولات متنوع با قیمتی مناسب

جدول ۲- اهداف و محورهای صنعت لاستیک

□ مرحله اول: ورودی

الف) بررسی و تحلیل عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE) با ضرائب و

رتبه بندی آنها

طبق نظر خبرگان ۵۵ عامل خارجی تأثیرگذار بر صنعت لاستیک که بشرح زیر طبقه بندی شده اند، مورد ارزیابی قرار گرفتند. ۲۰ عامل از این گروه، که بیشترین تأثیر را داشته اند، شناسائی و ارزیابی دقیقتری گردیدند. بدین ترتیب ۸ فرصت و ۱۲ تهدید بدست آمد که در جدول ۳، آورده شده اند.

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه (۴)	نمره
	الف) فرصت‌ها			
	۱- عوامل اقتصادی:			
O_1	میزان تسهیلات دولتی و غیردولتی	۷	۳	۲۱
O_2	حجم بازار مصرف و نرخ رشد آن	۷	۳	۲۱
O_3	قوانین و مقررات صادرات	۵	۳	۱۵
	۲- عوامل اجتماعی و فرهنگ ملی:			
O_4	روند رو به رشد جمعیت، قیمت پایین نیروی کار، بالا بودن نرخ بیکاری	۵	۳	۱۵
	۳- عوامل سیاسی:			
O_5	تمایل دولت به صادرات غیر نفتی	۴	۳	۱۲
O_6	استراتژی توسعه صنعتی دولت	۴	۳	۱۲
O_7	دیدگاه دولت نسبت به خصوصی سازی و خودکفائی صنعتی	۵	۳	۱۵
	۴- عوامل تکنولوژیکی:			
	۵- عوامل رقابتی:			
	۶- عوامل بازار و مشتریان:			
O_8	نزدیکی به بازارهای مصرف خصوصا کشورهای حوزه خلیج فارس	۷	۴	۲۸
	۷- تأمین کنندگان و اعتبار دهندگان			
	ب) تهدیدات			
	۱- عوامل اقتصادی:			
T_1	شناوری نرخ ارز	۵	۱	۵
T_2	قوانین و مقررات واردات	۵	۱	۵

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ادامه جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه ۱، ۴	نمره
	۲- عوامل اجتماعی:			
T_3	مسائل زیست محیط و قوانین مربوط به آن	۳	۲	۶
	۳- عوامل سیاسی و دولتی:			
T_4	میزان ثبات سیاسی	۴	۲	۸
T_5	قانون کار ، اتحادیه‌ها و گروههای کارگری	۴	۲	۸
	۴- عوامل تکنولوژیکی:			
T_6	روند تغییرات تکنولوژی صنعت لاستیک	۵	۱	۵
	۵- عوامل رقابتی:			
T_7	جهانی شدن اقتصاد (WTO) و رقابت در سطح بین‌الملل	۵	۱	۵
T_8	میزان تهدید محصولات جایگزین	۶	۱	۶
T_9	فقدان استراتژی‌های مشخص در صنایع	۵	۲	۱۰
T_{10}	در اختیار داشتن 'Know-how' ، مقیاس تولید بالا ، ابزار و دانش تولید ، کیفیت و خدمات پس از فروش توسط رقبا	۵	۲	۱۰
	۵- عوامل بازار و مشتریان:			
T_{11}	تغییرات سریع الگوی مصرف مشتریان			
	۷- تأمین کنندگان و اعتبار دهنده‌گان:			
T_{12}	وارداتی بودن مواد اولیه	۴	۲	۸
	جمع کل	۱۰۰		۲۲۵

ب - بررسی و تحلیل عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرائب و رتبه‌بندی آن‌ها

در این بخش به فرآیند بررسی و تحلیل عوامل قوت و ضعف داخلی صنعت خواهیم پرداخت. صنعت لاستیک کشور در بخشهای متفاوت خود دارای نقاط قوت و ضعف مختلف می‌باشد که میزان نقاط قوت و ضعف همه بخشها با یکدیگر یکسان نیست. در این تحقیق عوامل تأثیرگذار بطور میانگین نمره‌دهی و امتیاز بندی شده‌اند.

تعیین عوامل مؤثر داخلی

عوامل هفت‌گانه داخلی تأثیرگذار بر سازمان طبق نظر خبرگان به شرح زیر انتخاب شده‌اند. همانند بررسی عوامل خارجی، از میان ۶۲ عامل تعیین شده از نقاط قوت و ضعف، ۳ نقطه قوت و ۱۵ نقطه ضعف در بخشهای ذیل شناخته شده‌اند. ضرائب و رتبه‌های جدول ماتریس عوامل داخلی میانگین ضریب و رتبه‌ایست که هر یک از خبرگان به این عوامل داده‌اند.

نمره	رتبه	ضریب	عوامل داخلی	ردیف
			الف) نقاط قوت:	
			۱- مدیریت:	
			۲- بازاریابی:	
۱۸	۳	۶	گسترده‌گی نظام توزیع	S_1
۱۵	۳	۵	تأکید بر تبلیغات و گسترش بازار	S_2
			۳- وضعیت مالی:	
۳۶	۴	۹	وضعیت مالی و اعتباری مناسب	S_3
			۴- تحقیق و توسعه:	
			۵- تولید:	
			۶- سیستم‌های اطلاعاتی:	
			۷- فرهنگ سازمانی:	

جدول ۴- ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE)

ادامه جدول ۴ - ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عوامل داخلی	ضریب	رتبه	نمره
	۸- نیروی انسانی:			
	(ب) نقاط ضعف:			
	۱- مدیریت:			
W_1	فقدان دیدگاه استراتژیک، نهادینه نشدن فلسفه 'راهبرد' در مدیران	۷	۱/۵	۱۰/۵
W_2	مشخص و شفاف نبودن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت بخشهای سازمان	۶	۲	۱۲
W_3	فعالیت گروههای غیررسمی	۷	۱/۵	۱۰/۵
	۲- بازاریابی:			
W_4	کارائی نظام توزیع	۷	۲	۱۴
	۳- مالی:			
W_5	کارائی سیستم قیمت تمام شده	۵	۱	۵
W_6	هزینه سربرار بالا	۵	۲	۱۰
	۴- تحقیق و توسعه:			
W_7	عدم ارتباط اثربخش بین R&D و امور بازاریابی و امور تولید	۵	۲	۱۰
	۵- تولید:			
W_8	فرسودگی ماشین آلات دلیلی بر عدم کیفیت و افزایش بهای تمام شده	۷	۱	۷
W_9	عدم کارائی سیستم تعمیر و نگهداری	۵	۲	۱۰
W_{10}	عدم استفاده از تکنولوژی روز به جهت سرمایه بر بودن آن	۷	۱	۷
	۶- سیستمهای اطلاعاتی:			
W_{11}	عدم کارائی سیستمهای جامع اطلاعاتی - عملیاتی یکپارچه MIS	۵	۲	۱۰
	۷- فرهنگ سازمانی:			
W_{12}	شدت فرهنگی (میزان پذیرش و تعهد کارکنان یک واحد)	۳	۲	۷

ادامه جدول ۴ - ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عوامل داخلی	ضریب	رتبه	نمره
W_{13}	یکپارچگی فرهنگی (تمام اعضای سازمان دارای فرهنگ مشترک)	۳	۲	۶
W_{14}	حاکم بودن نظام بوروکراسی	۳	۲	۶
	۸- نیروی انسانی :			
W_{15}	سیستم ناکارآمد منابع انسانی	۵	۲	۱۰
	جمع کل	۱۰۰		۲۰۳

□ مرحله دوم : مقایسه

ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط قوت و ضعف (SWOT)

SWOT واژه‌ای این است که از اول کلمات انگلیسی « قوت و ضعف‌های داخلی کسب و کار » و « فرصتها و تهدیدات محیط آن » تشکیل شده است . هدف تجزیه و تحلیل SWOT ، شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی است که بهترین ترکیب آنها را منعکس می‌سازد . ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران توسط آن ، اطلاعات را با یکدیگر مقایسه کرده و می‌توانند چهار نوع استراتژی را ارائه نمایند :

استراتژی‌های SO ، استراتژی‌های WO ، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT (جداول ۵) . مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخشهای تهیه ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد . ضمناً چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد .

جدول ۵ - الف - استراتژی‌های SO (راهبردهای تهاجمی)

- ۱- تسریع امر خصوصی سازی در راستای استراتژی توسعه صنعتی
- ۲- توسعه روابط اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی با جهان جهت ورود به WTO
- ۳- افزایش اتوماسیون و خرید تکنولوژی پیشرفته روز جهت افزایش سهم صادرات
- ۴- تقویت قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در جهت رشد مطلوب و توسعه پایدار

جدول ۵ - ب - استراتژی‌های ST (راهبردهای رقابتی)

- ۱- سعی در تقویت انجمن صنفی در جهت تدوین و ارائه استراتژیهای مشخص و مناسب در سطح کلان صنعت
- ۲- تشخیص بوموقع سلائق مشتریان با تقویت و تخصیص مناسب بودجه بخش تحقیق و توسعه
- ۳- هدایت سیاستهای کلان سازمان در جهت نظام‌مند کردن شبکه توزیع
- ۴- تقویت بخش تحقیق و توسعه در جهت توانایی پیش‌بینی تغییرات تکنولوژیک
- ۵- سعی در اصلاح قوانین کار و اتحادیه‌ها در راستای پشتیبانی از صنایع

جدول ۵ - ج - استراتژی‌های WO (راهبردهای محافظه کارانه)

- ۱- ایجاد نگرش استراتژیک در مدیران کلان با آموزش‌های مناسب
- ۲- بازنگرسی و اصلاح سیستم تعمیر و نگهداری درجهت کاهش هزینه‌های سربار
- ۳- بالابردن روحیه همکاری با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرهنگ جمع‌گرایی
- ۴- اتخاذ تدابیری در جهت افزایش کارایی سیستم‌های جامع اطلاعاتی - عملیاتی (MIS)
- ۵- تمرکز بر بررسی عوامل قیمت تمام شده و سعی در کاهش آن
- ۶- تشکیل کمیته سیاستگذاری با مشارکت مدیریت عامل ، معاونت فنی و تولید ، معاونت تحقیقات و توسعه ، معاونت برنامه‌ریزی ، معاونت بازاریابی و فروش جهت سیاستگذاری‌های کلی سازمان و تجدید نظر در ترکیب تولید ، کیفیت تولید ، شیوه تولید ، پژوهش و ...
- ۷- کاهش فعالیت‌های زیان ده

جدول ۵- د - استراتژی‌های WT (راهبردهای تدافعی)

۱- کاهش فعالیتهای تولیدی زیان ده
۲- سرمایه گذاری مشترک با یک تولید کننده خارجی جهت انتقال تکنولوژی و افزایش تولید با کیفیت
۳- استفاده از موسسات بازرگانی خارجی شناخته شده در صنعت لاستیک جهت سپردن امر صادرات به آنها و افزایش سهم صادرات
۴- ادغام در کارخانه‌های داخلی به جهت استفاده از تواناییهای بالقوه هر کدام و منفک کردن تولید هر یک از انواع محصولات به کارخانه‌ای که پتانسیل بهتری در آن زمینه دارد
۵- ایجاد نگرش استراتژیک در مدیران با آموزشهای مناسب
۶- تمرکز بر بررسی قیمت تمام شده و سعی در کاهش آن
۷- بالابردن روحیه همکاری کارکنان با مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد فرهنگ جمع‌گرایی
۸- بازنگاری و اصلاح سیستم تعمیر و نگهداری جهت کاهش هزینه سربار
۹- تجدید ساختار خطوط تولید در جهت کاهش مادمصرفی و رساندن به سطح استاندارد مصرف بین‌المللی

□ مرحله سوم : تصمیم‌گیری

الف - فرموله کردن ماهیت استراتژی اصلی صنعت لاستیک براساس

ماتریس (IE)

در این روش استراتژی‌های اصلی صنعت لاستیک به کمک ماتریس داخلی - خارجی (IE) تعیین می‌گردند. ماتریس داخلی - خارجی مطابق نمودار ذیل از دو محور تشکیل گردیده است که در یکی نمره حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و در دیگری نمره حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی قرار می‌گیرد. (نمودار

نمره حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

	۰/۴	۲/۰	میانگین	۲/۳۰	۱/۰
			قوی		ضعیف ۲/۰
فرصت	I	II	رشد و ساخت	رشد و ساخت	III حفظ و نگهداری
۰/۳					
متوسط	IV	V	رشد و ساخت	حفظ و نگهداری	VI برداشت و کاهش
۲/۲۵					
۲/۰					
تهدید	VII	VIII	حفظ و نگهداری	برداشت و کاهش	IX برداشت و کاهش
۱/۰					

نمودار ۳ - ماتریس داخلی - خارجی (IE)

موقعیت صنعت لاستیک در بخش V با مختصات ۲/۲۵ عوامل خارجی و ۲/۰۳ عوامل داخلی جای می‌گیرد. طبق بحثهای انجام شده فرضیه اصلی تأیید گردیده، و استراتژی استخراجی "تدافعی" می‌باشد. البته همانطور که در شکل مشاهده

می‌گردد، موقعیت صنعت به بخش VI^{۱۰} برداشت و کاهش^{۱۱} نیز نزدیک می‌باشد، لذا استراتژی اصلی باید « حفظ و نگهداری » یا « نگهداشت و مراقبت » باشد، البته با نیم‌نگاهی به استراتژی^{۱۲} برداشت و کاهش^{۱۳} که نشانگر آن است که در عین «حفظ و نگهداشت»، آماده کاهش و رها کردن و عقب‌نشینی^{۱۴} نیز می‌باشد.

ب - ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

این روش را ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌نامند که جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌کند و در مرحله سوم، برای تدوین استراتژی‌ها به عنوان چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان استراتژی‌های گوناگونی که در زمره^{۱۵} بهترین استراتژی‌ها هستند، مشخص و اولویت‌بندی نمود. استراتژی‌های تدافعی (جهت کاهش اثرات تهدیدات محیطی و برطرف نمودن نقاط ضعف داخلی) بشرح جدول ۶ توسط گروه دلفی اولویت‌بندی شده‌اند.

اولویت اول = WT_1 = کاهش فعالیتهای زیان ده با ۵۰۴ امتیاز
اولویت دوم = WT_9 = تجدید ساختار خطوط تولید در جهت کاهش مواد مصرفی و رساندن به سطح استاندارد مصرف، با ۴۹۸ امتیاز
اولویت سوم = WT_6 = تمرکز و توجه به بررسی قیمت تمام شده و سعی در کاهش قیمت تمام شده با ۴۷۸ امتیاز
اولویت چهارم = WT_4 = ادغام در کارخانه‌های داخلی به جهت استفاده از تواناییهای بالقوه هر کدام و منفک کردن تولید هر یک از انواع محصولات به کارخانه‌ای که پتانسیل بیشتری در آن زمینه دارد، با ۴۷۵ امتیاز
اولویت پنجم = WT_3 = استفاده از موسسات بازرگانی خارجی شناخته شده در صنعت لاستیک جهت سپردن امر صادرات به این سازمانها، با ۴۵۷ امتیاز
اولویت ششم = WT_2 = سرمایه‌گذاری مشترک با یک تولید کننده خارجی جهت انتقال تکنولوژی و افزایش تولید با کیفیت، با ۴۲۶ امتیاز
اولویت هفتم = WT_5 = ایجاد نگرش استراتژیک در مدیران با آموزشهای مناسب با ۴۲۳ امتیاز
اولویت هشتم = WT_7 = بالابردن روحیه همکاری با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرهنگ مشترک جمع‌گرا، با ۳۹۲ امتیاز
اولویت نهم = WT_8 = بازنگرسی و اصلاح سیستم تعمیر و نگهداری در جهت کاهش هزینه سربار، با ۳۶۷ امتیاز

جدول ۶ - استراتژی‌های تدافعی

نتیجه‌گیری

نتایج نهایی نظرسنجی‌های گروه دلفی، در خصوص تعیین استراتژی‌های مناسب برای صنعت لاستیک و اولویت‌بندی آنها، مؤید فرضیه اصلی ارائه شده در

تحقیق می‌باشد. (جدول ۶)

براساس جدول ۶:

اولویت اول : کاهش فعالیت‌های تولیدی زیان ده با ۰۴ امتیاز ، این فرضیه را قویا تایید می‌کند که صنعت جهت حفظ و بقای خود بناچار باید بعضی از خطوط تولید خود را که سوددهی ندارد تعطیل کند.

اولویت دوم : مواد مصرفی برای تولید تایر بین ۳۵ تا ۴۰ درصد بیشتر از تایرهای مشابه خارجی است . مثلا وزن تایر ۲۰ - ۱۱ / ۰ - معادل ۴۵ / ۵۲ کیلوگرم است در حالیکه تایر ماتادور ۱۲ / ۴۰ کیلوگرم می‌باشد که این خود یکی از عوامل مهم در افزایش قیمت تمام شده بوده و همچنین از نقاط ضعف عمده در بازار رقابت می‌باشد . امتیاز ۴۹۸ نشانگر آن است که باید در خطوط تولید بازنگری کلی صورت گیرد تا با اتخاذ تدابیر درست هم به نوعی از ارزبری مواد مصرفی جلوگیری کرده و هم قیمت تمام شده لاستیک را که به طور متوسط ۴۰ دلار گرانتر است ، پائین آوریم .

اولویت سوم : وجود اینکه تقریبا بسیاری از عوامل تولید مثل نیروی انسانی ، مواد مصرفی داخلی ، سوبسید انرژی و ... مناسب می‌باشند ولی قیمت تمام شده بالا است که علت عمده آن ضایعات با ۴۷۸ امتیاز می‌باشد . این امر ، مؤید آن است که سازمان باید تدابیری را جهت کاهش قیمت تمام شده اتخاذ کند ضایعات تنها به قسمت سخت‌افزار تولید محدود نمی‌گردد بلکه منشا بسیاری از ضایعات تولید به قسمت نرم‌افزار سازمان برمی‌گردد . مدیریت در سطح کلان باید به این قسمت سازمان توجه بیشتری داشته باشد .

اولویت چهارم : ادغام در کارخانه‌های داخلی به جهت استفاده از تواناییهای بالقوه هر کدام و منفک کردن تولید هر یک از انواع محصولات به کارخانه‌ای که پتانسیل بیشتری در آن زمینه دارد با ۴۷۵ امتیاز نشانگر این است که با توجه به موضع ضعیف این صنعت در رقابت و با توجه به تهدید رقابت آزاد جهانی (WTO)، ادغام یکی از چاره سازترین استراتژی‌ها می‌باشد. ادغام واحدهای متولی راهبردی ، ادغام واحدهای ستادی به ویژه تمرکز امکانات توسعه و ارتقاء تکنولوژی

از طریق تقسیم کار تولید و بازار ، تخصصی‌تر شدن فعالیت هر یک از موسسات ادغام شده می‌تواند توان رقابتی مجموعه صنعت را افزایش داده و در عین حال بهره‌وری از امکانات موجود را افزایش داده و هزینه‌ها را کاهش دهد. مثلا کارخانه لاستیک البرز، تایر سنگین تولید کند و لاستیک یزد فقط لاستیک سبک دوچرخه و موتور تولید کند. در صورت تحقق چنین ادغامی واحدهای ادغام شده به مثابه اجزا مستقل یک پیکر می‌باشند که یکدیگر را تکمیل کرده و می‌توانند حتی بازارهای هدف را جهت داده و در رهبری آن نقش موثر داشته باشند.

اولویت پنجم : با توجه به تسهیلاتی که دولت در امر صادرات خصوصا صادرات غیرنفتی قائل شده است . اگر بخواهیم واقعا صادرات داشته باشیم و نه نمایش صادرات ، باید با سازمانهای توانمند بازرگانی همکاری کنیم . شبکه‌هایی در تجارت جهانی وجود دارند که بازارهای کشورهای مختلف ، بویژه کشورهای در حال توسعه را بخوبی می‌شناسند و از نفوذ و امکانات قابل توجهی در بسیاری از بازارها برخوردارند . همکاری با این موسسات می‌تواند حضور موثرتر ما را در بازارهای جهانی امکان‌پذیر نماید (۴۵۷ امتیاز)

اولویت ششم : با توجه به اینکه تکنولوژی کنونی سازمان مربوط به ۲۵ سال پیش است و به‌روز کردن تکنولوژی بسیار هزینه بر می‌باشد و گذشته از توان مالی، توان علمی آن نیز در داخل کشور وجود ندارد ، خبرگان گروه دلفی با ۴۲۶ امتیاز بر این باورند که با سرمایه‌گذاری مشترک با یک تولیدکننده خارجی می‌توان بطور موثری انتقال تکنولوژی را انجام داد و از مزایای تولید بیشتر و با کیفیت مطلوب‌تر استفاده کرد و همچنین سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داد.

اولویت هفتم : ایجاد نگرش استراتژیک در مدیران با ایجاد آموزشهای مناسب (۴۲۳ امتیاز) بر نرم‌افزار سازمان بسیار تاثیرگذار خواهد بود. نبود افق بلندمدت برای سازمان مشخص و معین نبودن اهداف کوتاهمدت و بلندمدت سازمان به تفکیک هر یک از واحدهای سازمانی ، مانع از درک صحیح از مسائل و چگونگی

مقابله با مشکلات و همچنین مانع دریافت و شناخت بموقع فرصتها و بهره‌مندی از آنها شده است. آموزشهای مناسب در جهت دیدگاه‌سازی استراتژیک برای مدیران عالی و میانی سازمان بسیار تاثیرگذار خواهد بود.

اولویت هشتم: همانطور که در بالا ذکر شد بخش عمده‌ای از ضایعات به قسمت نرم‌افزار سازمان برمی‌گردد. نبود روحیه همکاری، عدم یکپارچگی فرهنگی، حاکم بودن نظام بوزوکراسی، فردگرایی، جدا بودن مراکز تصمیم‌گیری، و ... بیانگر این موضوع است که در مدیریت سازمان باید تحولی بنیادی صورت گیرد تا مدیریت بتواند با اتخاذ شیوه‌های درست، تمامی نیروهای سازمانی را هم راستا و در جهت اهداف سازمانی بسیج کند، که این خود مستلزم آموزشهای مناسب و مداوم مدیریت می‌باشد (۲۹۲ امتیاز).

اولویت نهم: بازنگری و اصلاح سیستم تعمیر و نگهداری در جهت کاهش هزینه سربار با ۳۶۷ امتیاز نشانگر این است که یکی دیگر از راههای کاهش ۴۰-۳۵ درصدی هزینه سربار کارائی سیستم تعمیر و نگهداری است که مسئولان امر باید به آن توجه داشته باشند.

پیشنهادها

با توجه به تدوین استراتژی صنعتی کشور که هم اکنون در سطح سیاستگذاری عالی کشور از قبیل مجلس و وزارت صنایع مطرح است و همچنین با توجه به مراحل طی شده دلفی در این تحقیق و نتایج حاصله، ۷ پیشنهاد زیر توسط گروه دلفی ارائه گردیده است:

- تبیین جایگاه استراتژی صنعت لاستیک در استراتژی کل صنعت کشور.
- تدوین استراتژی صنعت لاستیک در چارچوب استراتژی کلی صنعت متبنی بر واقعیات موجود و بدور از هرگونه شعارزدگی و سیاست‌گرایی.
- تدوین استراتژی صنعت لاستیک با نگرش حضور در WTO.

- بررسی موانع اجرایی پیاده‌سازی استراتژی صنعت لاستیک .
- تعیین الگوی جهت ارزیابی استراتژی صنعت لاستیک .
- استراتژی‌های تدافعی که بر مبنای ماتریس داخلی و خارجی (IE) استخراج و اولویت‌بندی گردیدند ، براساس نظرات خبرگان امر با توجه به واقعیات موجود و اهداف صنعت لاستیک تهیه و تنظیم شده‌اند ، لذا از اتخاذ تصمیمات تهاجمی و یا تصمیمات راهبردی ناهمگون دیگر باید پرهیز نمود .
- بستر سازی فرهنگی مناسب برای دست‌اندرکاران و آموزش آنان ، گامی مهم در جهت درک صحیح از استراتژی‌های صنعتی می‌باشد .

منابع و ماخذ

منابع فارسی

۱. احمدی ، حسین (۱۳۷۷) ، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن ، مهندسیین مشاور صنعت .
۲. اعرابی ، سید محمد ، الگوی جامع تدوین استراتژی شرکتها ، ماهنامه تخصصی بازاریابی ، شماره سیزدهم .
۳. امیر کبیری ، علیرضا (۱۳۷۷) ، مدیریت استراتژیک ، انتشارات ملک تهران
۴. آهنچی ، محمد (۱۳۶۶) ، مدیریت استراتژیک ، مجله مدیریت دولتی ، شماره ۲ .
۵. بندرچی ، جاوید (۱۳۷۶) ، برنامه‌ریزی استراتژیک برای فعالیت گروه سینتا در ایران ، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی امیرکبیر .
۶. پیرس و رایبسون (۱۳۸۰) ، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک ترجمه سهراب خلیلی شورینی انتشارات یادواره کتاب .
۷. جان بزرگی ، حسن (۱۳۸۰) ، نقش سیستمهای اطلاعات استراتژیک در دستیابی به مزیت‌های رقابتی در بخش مسکن ، پایان‌نامه دانشگاه علم و صنعت .
۸. جفری هریسون و کارون جان (۱۳۸۰) ، مدیریت استراتژیک ، ترجمه دکتر بهروز قاسمی ، مؤسسه انتشارات آبتین .
۹. حاضر منوچهر (۱۳۷۳) ، تصمیم‌گیری در مدیریت ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران .
۱۰. رحمان سرشت ، حسین غلامرضا جمشید نژاد (مهر ۱۳۷۹) ، توسعه سازمان با برنامه‌ریزی راهبردی با تأکید بر سازمانهای گردشگری ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی ، تهران ، چاپ اول .
۱۱. سازمان برنامه و بودجه (۱۳۷۷) ، نظام برنامه‌ریزی برنامه سوم .

۱۲. مجتبی سلیمانیا (۱۳۷۸)، "جزوه مدیریت استراتژیک"، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۳. شریفی کلویی، منصور (۱۳۷۶)، "راهنمایی اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک"، نشر آروین.
۱۴. طاهری، غلامعباس (۱۳۷۵)، عوامل و موانع ارتقاء فرهنگ تحقیق و نوآوری مراکز تحقیقاتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران.
۱۵. علیرضا علی احمدی (پائیز ۱۳۷۹)، بهیار داعی، "کاربرد روش دلفی در تعیین اولویت اهداف استراتژیک سازمانها"، دانش مدیریت، سال سیزدهم - شماره ۵۰.
۱۶. فرد آر. دیوید (۱۳۷۹)، "مدیریت استراتژیک" ترجمه دکتر علی پارسانیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
۱۷. گری هامل (جولای و آگوست ۱۹۹۶)، "استراتژی به مثابه انقلاب"، هاروارد بیزنس ریویو.
۱۸. منوریان، عباس (۱۳۷۲)، "مجموعه مقالات مدیریت استراتژی، مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
۱۹. میرسپاسی ناصر (۱۳۷۲)، "مدیریت منابع انسانی و روابط کار"، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۰. نادری پور، محمود (۱۳۷۲)، "برنامه‌ریزی و کنترل پروژه"، سازمان برنامه و بودجه.
۲۱. ویلیام اف گلوک - لارنس - آر. جاچ (۱۳۷۵)، "سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک" مترجم: سهراب خلیلی شورینی، مؤسسه انتشارات یادواره کتاب، چاپ چهارم.

منابع لاتین

1. Aviv Shoham ,Avi Fiegenbaum 40/2(2002) " ,Competitive Determinants of Organizational Risk –taking attitude : the role of strategic refernce points " , Management Decision .
- 2 .J. Ignacio Galan , Jesus Galende , Javier Gonzalez – Benito 37/10(1999) , " Determinant factor of international development : some empirical evidence " Management Decision.
- 3 . Newman , " Strategy in planning Action 1982 : 195 : the Execution Politics " , New York , The free press.
- 4 . Patricl J . Below , Georj L . Morrisey , Betty L . Acomb September (1990) " The Executive Guide to strategic Planning " ,Jossey – Bass Publishers, Sixth Edition.
- 5 . Stuart Orr, Amril S . Sohal 37/4(1999) ," Technology and Global Manufacturing : Some German wxperiences " , Management Decision .
- 6 . Thomas Kempner (1980) ," A Handbook of Management " , P.14:H.G. Hicks and C.R.Gullet Penguin Books Middl.

