

## تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز

محمدتقی امینی<sup>۱</sup>، صمد خباز باویل<sup>۲</sup>

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، ایران  
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته MBA دانشگاه پیام نور، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۵/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۳/۱۱)

### چکیده

شرکت‌های قطعه سازی 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 پر رقابت صنعت قطعه سازی کمک کند. شرکت سهند خودرو به عنوان یک شرکت کوچک سازنده قطعات خودرو، در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز واقع شده است. برای تدوین استراتژی این شرکت از چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است. در مرحله شروع، بیانیه ماموریت شرکت سهند خودرو تعیین گردیده و سپس در مرحله ورودی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) آورده شده است. با توجه به اطلاعات بدست آمده در مراحل قبل در مرحله تطبیق و مقایسه، ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) را تشکیل داده ایم. در مرحله تصمیم گیری با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله تطبیق و مقایسه، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته، و بهترین استراتژی برای شرکت سهند خودرو که عبارت است از: ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی، انتخاب شده است.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

امروزه در جهان صنعت خودروسازی نقش مهمی در اقتصاد کشورها دارا می‌باشد. در کشور ما نیز صنعت خودروسازی نقشی اساسی در تولید و اشتغال کشور دارد. شرکت خودروسازی، قطعات موردنیاز برای مونتاژ خودروها را به شرکت‌های قطعه‌سازی واگذار می‌کنند تا از این طریق هزینه‌های تولید خود را کاهش دهند و کیفیت محصولات خود را افزایش دهند [۱]. شرکت‌های قطعه‌ساز از نظر بزرگی، 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 دارند. میزان سرمایه موردنیاز برای تاسیس یک شرکت قطعه‌سازی اندک می‌باشد [۵] و لذا سالانه چندین شرکت قطعه‌سازی جدید وارد این صنعت می‌شوند و 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. استراتژی‌های مناسب به بقا و رشد این شرکت‌ها در عرصه رقابتی صنعت قطعه‌سازی کمک می‌کنند [۱]. برای تدوین استراتژی راهکارها و روش‌های مختلفی وجود دارد که استراتژیست‌ها و طراحان استراتژیک سازمان با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان راهکار و روش خاصی را برای تدوین استراتژی سازمان انتخاب می‌کنند [۱۰].

شرکت سهند خودرو تبریز یک شرکت قطعه‌سازی می‌باشد که قطعات خودروهای پراید، پژو و همچنین تراکتور را تولید می‌کند این شرکت از لحاظ موقعیت جغرافیایی در جنوب شرقی تبریز و در شهرک صنعتی شهید رجایی قرار دارد. شرکت سهند خودرو از لحاظ اندازه و بزرگی شرکت کوچکی می‌باشد که به صورت کارگاهی فعالیت می‌کند و تعداد کل پرسنل آن ۲۴ نفر می‌باشد [۲].

برای تدوین استراتژی شرکت سهند خودرو، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است [۳، ۱۱].

روش جمع‌آوری اطلاعات برای تدوین استراتژی شرکت سهند خودرو از طریق مطالعات کتابخانه‌ای در زمینه شرایط و ویژگی‌های کلی صنعت قطعه‌سازی کشور و شرکت‌های فعال در آن و همچنین تکمیل پرسشنامه و انجام مصاحبه با مدیران و کارکنان این شرکت به دست آمده است.

شرکت سهند خودرو به لحاظ اندازه و بزرگی جزء واحدهای صنعتی کوچک در صنعت ساخت قطعات خودرو به شمار می آید، لذا جامعه آماری مورد مطالعه ما کلیه پرسنل و مدیران شرکت سهند خودرو است که جمعاً ۲۴ نفر می باشد.

بدلیل حجم کم جامعه آماری، نمونه مطالعاتی را، کل جامعه آماری انتخاب نمودیم. با توجه به اینکه جامعه آماری انتخاب شده به لحاظ سطح تحصیلات و میزان آگاهی به مسائل صنعت قطعات خودرو و شرایط شرکت سهند خودرو، متفاوت بودند بنابراین در جمع آوری اطلاعات لازم به تخصص و میزان آگاهی هر یک از افراد شرکت سهند خودرو توجه شده است.

### اهمیت و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک

با آغاز دوره فرا صنعتی محیط سازمانی پویا و پر تغییر شده و پیچیدگی بعنوان مسئله غالب در سازمانها مطرح گردید. تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش بینی کننده از بین رفت و چالش های جدید و غیر منتظره شکل گرفت. بازارها به شدت رقابتی شد و یادگیری زودتر و سریعتر از رقبای بعنوان مزیت رقابتی مطرح، و در نتیجه تمرکز سازمان به آگاهی، دانش و اطلاعات معطوف گردید [۲۰، ۱۳].

امروزه مهمترین دغدغه اکثر سازمانها، تدوین و پیاده سازی استراتژی های است است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمانها می گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند [۲۳، ۱۷].

همواره برنامه ریزی استراتژیک با ارزیابی شرایط محیطی (فرصت ها و تهدیدها) و قابلیت های درونی سازمان (قوت ها و ضعف ها) و با در نظر گرفتن ارزش های سازمانی، استراتژی های مناسبی را تدوین و انتخاب مینماید [۳].

### معرفی روش کار

برای تدوین استراتژی شرکت سهند خودرو، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی (مدل SWOT) استفاده می شود. این مدل یا چارچوب ابزارها و روش هایی را ارائه میکند که برای انواع سازمانها در اندازه های گوناگون مناسب است و به استراتژیست ها

کمک میکند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از: [۳، ۱۱]

۱. مرحله شروع: در این مرحله بیانیه ماموریت سازمان تهیه می‌شود.
  ۲. مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است.
  ۳. مرحله تطبیق و مقایسه: 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 و خارجی (IE)، تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای ماموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.
  ۴. مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.
- نمودار (۱) نشان دهنده چارچوب جامع تدوین استراتژی می‌باشد:

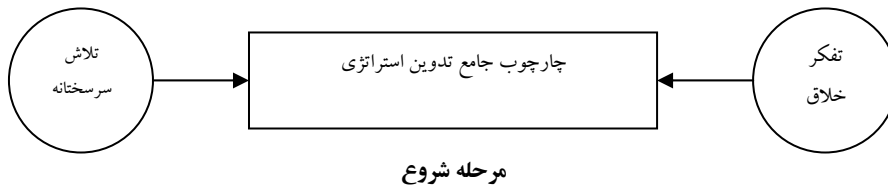
مرحله شروع	تعیین ماموریت و تهیه بیانیه ماموریت سازمان
مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس سوات
	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

منبع: [۳، ۱۱]

#### نمودار ۱. چارچوب جامع تدوین استراتژی

ما در تدوین استراتژی شرکت سهند خودرو سعی نمودیم از دو عامل مستقل پشتیبانی کننده ۱- تفکر خلاق ۲- تلاش سرسختانه، در مراحل مختلف چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده نماییم. این دو عامل ضمن حفظ توان‌ها و فرصت‌ها، سعی در افزایش آنها

نموده و مانع آنتروپی یا زوال آنها میگردند و از سوی دیگر سعی در کاهش تهدیدها و ضعف‌ها دارند. [۸] همچنین تفکر خلاق و تلاش سرسختانه ما را در تعیین و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای شرکت پشتیبانی می‌کند.



نمودار ۲. عوامل پشتیبانی کننده چارچوب جامع تدوین استراتژی

### تعیین بیانیه ماموریت شرکت

ماموریت یک شرکت نشان دهنده علت و فلسفه وجودی آن شرکت می‌باشد. بیانیه ماموریت، هویت و فلسفه وجودی شرکت را در قالب کلمات بیان می‌کند و به عنوان دستورالعملی برای تدوین استراتژی قرار می‌گیرد [۳، ۶]. بیانیه ماموریت دلیل وجود داشتن و عمومی‌ترین اهداف سازمان را تشریح می‌کند [۱۸].

بیانیه ماموریت از راس هرم سازمان نشأت گرفته و به تمام سطوح سازمان نفوذ می‌کند و باید روشن و شفاف باشد و در تمام سطوح سازمان مورد قبول قرار گیرد [۱۴، ۱۵].

### بیانیه ماموریت شرکت سهند خودرو تبریز

شرکت سهند خودرو تولید کننده قطعات خودروهای سواری، موتور سیکلت و تراکتور می‌باشد و برای تولید محصولات خود از ماشین‌آلات NC با سطح پیشرفتگی متوسط بهره می‌گیرد و مشتریان آن شرکت‌های خودروسازی مختلف در داخل کشور می‌باشد.

شرکت سهند خودرو می‌خواهد با بهره‌گیری از ماشین‌آلات فوق پیشرفته اتوماسیون تولیدی خود را به بالاترین سطح ممکن برساند و قطعاتی متنوع با کیفیت عالی در سطح جهانی تولید نماید تا از این طریق مزایای رقابتی منحصر به فردی را در بازار رقابتی قطعات خودرو در داخل و خارج کشور بدست آورد. این شرکت باور و ارزش سازمانی خود را مبنی بر تامین رضایت مشتریان از طریق برآوردن خواسته‌های آنان قرار داده است و رضایت

مشتریان را به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت خود میدانند، همچنین این شرکت پرسنل و نیروی انسانی خود را به عنوان بزرگترین سرمایه خود قلمداد می‌نماید.

شرکت سه‌سند خودرو تلاش خواهد کرد تا با افزایش بهره‌وری، کیفیت قطعات تولیدی خود را ارتقاء داده و هزینه‌های تولید را کاهش دهد. این شرکت ضمن به حداکثر رساندن رشد و سودآوری خود به مسائل و ارزش‌های اجتماعی، اخلاقی و مذهبی جامعه و پاکیزگی محیط زیست توجه کرده و خواهد کرد تا ضمن کسب اعتبار و شهرت مناسب در میان مردم، به وظیفه و رسالت خود در قبال جامعه عمل کرده باشد.

شرکت سه‌سند خودرو قصد دارد تا خود را تبدیل به یک سازمان خلاق و نوآور نماید تا از این طریق در افق نزدیک در بازارهای رقابتی داخل کشور پیش‌تاز گردیده و در افق بلندتر جایگاه مناسبی را در صنعت قطعه‌سازی منطقه و دنیا بدست آورد.

## مرحله ورودی

### الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمانهای دولتی و خصوصی و عمومی کاربرد دارد [۳، ۱۱، ۲۶]. پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی بعنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط عمومی و محیط صنعت بکار برده می‌شود [۱۳]. در ماتریس زیر عوامل محیطی تاثیرگذار بر شرکت سه‌سند خودرو و ابتدا شناسایی شده و سپس در قالب فرصت‌ها و تهدیدها به لحاظ اهمیت مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد.

نگاره ۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت سهند خودرو

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی (O-T)
فرصت‌ها (O)			
٪۱۲	۳	٪۴	O1- افزایش خرید خودرو در بین مردم ایران
٪۱۸	۳	٪۶	O2- نیروی کار ارزان و جوان و درصد بیکاری بالا
٪۱۵	۳	٪۵	O3- افزایش میانگین سطح تحصیلات و دانش فنی و خلاقیت ایرانی
٪۴۰	۴	٪۱۰	O4- وجود پیمانکاران قطعه ساز
٪۱۵	۳	٪۵	O5- افزایش تسهیلات برای صادرات قطعه
٪۱۵	۳	٪۵	O6- افزایش تامین کنندگان مواد اولیه
٪۱۲	۳	٪۴	O7- افزایش حمایت‌های دولتی از کالاهای ساخت داخل
٪۳۲	۴	٪۸	O8- افزایش توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت در تولید
تهدیدات (T)			
٪۱۰	۱	٪۱۰	T1- تعداد زیاد رقبای موجود در داخل کشور
٪۸	۱	٪۸	T2- تبدیل شدن پیمانکاران به رقبا
٪۸	۲	٪۴	T3- افزایش ورود رقبای بالقوه به صنعت
٪۱۰	۱	٪۱۰	T4- نرخ بالای بهره و تورم در جامعه
٪۸	۲	٪۴	T5- افزایش دستمزد نیروی کار
٪۱۲	۲	٪۶	T6- ضعف در جذب تکنولوژی‌های جدید
٪۱۰	۲	٪۵	T7- ضعف کیفیت فعلی صنعت نسبت به جهان
٪۶	۲	٪۳	T8- افزایش ورود خودروهای خارجی به کشور
۲/۴۸		۱=٪۱۰۰	جمع

منبع: [۳، ۱۱، ۱۲، ۱۳]

ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE). این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً از نظرات و قضاوت‌های مدیران و کارکنان استفاده می‌شود [۳، ۱۱].

این ماتریس برای جمع آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک کاربرد دارد [۱۲، ۱۳]. در این ماتریس قابلیت‌های شرکت سهند خودرو شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

نگاره ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت سهند خودرو

نمره	رتبه	ضریب	عوامل داخلی (S-W)
<b>قوت‌ها (S)</b>			
٪۴۰	۴	٪۱۰	S1- مهارت و توانایی مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات و ارتباط با مدیران سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها
٪۲۴	۴	٪۶	S2- دارا بودن میزان سفارش تولید مناسب و قابل پیش‌بینی
٪۱۵	۳	٪۵	S3- پیوند قوی شرکت با مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه
٪۹	۳	٪۳	S4- رابطه مستقیم کارکنان با مدیریت عالی شرکت و مشارکت آنها در بعضی از تصمیم‌گیری‌ها
٪۱۲	۳	٪۴	S5- برخورداری از مشتریان ثابت و امکان افزایش مشتریان جدید
٪۲۴	۴	٪۶	S6- بازخور و آگاهی از خواسته‌های مشتریان و تامین آنها
٪۲۸	۴	٪۷	S7- کیفیت مناسب قطعات تولیدی
٪۱۸	۳	٪۶	S8- تحویل به موقع سفارشات به مشتریان
<b>ضعف‌ها (W)</b>			
٪۸	۱	٪۸	W1- نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت در درون شرکت
٪۱۲	۲	٪۶	W2- عمر زیاد ماشین‌آلات تولید و ابزار آلات اندازه‌گیری
٪۱۰	۱	٪۱۰	W3- محدودیت فضای تولید
٪۶	۱	٪۶	W4- رسمیت پایین و عدم وجود مستند سازی مناسب
٪۱۰	۲	٪۵	W5- عدم وجود ساختار مناسب سازمانی در شرکت
٪۶	۱	٪۶	W6- ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان
٪۸	۱	٪۸	W7- محدودیت مالی بدلیل عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی
٪۸	۲	٪۴	W8- عدم وجود دایره تحقیق و توسعه در شرکت
۲/۳۸		۱=٪۱۰۰	جمع:

منبع: [۱۱، ۱۲، ۱۳]

**مرحله تطبیق و مقایسه**

**الف) ماتریس سوات (SWOT)**

ماتریس سوات یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند [۱۶، ۱۹]. ماتریس SWOT متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است، که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد [۱۲، ۱۳]. این استراتژی‌ها عبارتند از: [۱۱، ۱۳، ۲۵].



۱. استراتژی‌های تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان
  ۲. استراتژی‌های محافظه کارانه (WO): راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان
  ۳. استراتژی‌های رقابتی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات
  ۴. استراتژی‌های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف
- با توجه به موارد ذکر شده و نظرات مدیران شرکت، استراتژی‌هایی را برای هر یک از نواحی چهار گانه ماتریس سوات انتخاب نمودیم.

نگاره ۳. ماتریس سوات (SWOT) شرکت سهند خودرو

عوامل داخلی	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
عوامل خارجی	S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8	W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8
فرصت‌ها (O):	استراتژی‌های تهاجمی (SO)	استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)
O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8	۱. استراتژی توسعه ظرفیت تولید و توسعه بازار و محصول ۲. استراتژی توسعه صادرات و ورود به بازارهای منطقه و جهان ۳. استراتژی یکپارچگی افقی (داخلی - خارجی)	۱. استراتژی بهبود ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ۲. استراتژی تمرکز بر روی محصولات تولیدی و نفوذ در بازار ۳. استراتژی افزایش اختیار و مشارکت کارکنان
تهدیدها (T):	استراتژی‌های رقابتی (ST)	استراتژی‌های تدافعی (WT)
T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8	۱. استراتژی تنوع همگرا ۲. استراتژی بهینه سازی تولید و کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام شده محصولات ۳. استراتژی افزایش مشتریان و گرفتن سفارشات جدید تولید	۱. استراتژی ایجاد ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب ۲. استراتژی واگذاری قطعات تولیدی به پیمانکاران جهت تولید ۳. استراتژی عدم تغییر و ادامه رویه قبلی

منبع: [۱۳، ۱۲، ۱۱، ۳]

**ب) ماتریس داخلی و خارجی (IE)**

با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی‌هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی برمی‌گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهار خانه‌ای داخلی و خارجی باشند [۱۳، ۳].

۱	۲/۵	۴
فرصت	((استراتژی‌های محافظه کارانه))	((استراتژی‌های تهاجمی))
ضعف	((استراتژی‌های تدافعی))	((استراتژی‌های رقابتی))
	۲/۵	۱
	تهدید	

منبع: [۱۳، ۳]

نمودار ۳. ماتریس داخلی و خارجی شرکت سهند خودرو

با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی، برای شرکت سهند خودرو استراتژی‌های تدافعی انتخاب می‌شوند که عبارتند از:

۱. ایجاد ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی
۲. واگذاری قطعات تولیدی به پیمانکاران جهت تولید
۳. عدم تغییر و ادامه رویه قبلی

**مرحله تصمیم‌گیری**

**ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)**

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس

برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد [۱۱، ۱۳]. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، مناسبتر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید [۴، ۱۹].

برای تهیه ماتریس استراتژیک کمی (QSPM) از تجزیه و تحلیل مراحل قبل چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. در زیر، ماتریس استراتژیک کمی برای شرکت سهند خودرو آورده شده است که در آن سه استراتژی تدافعی انتخاب شده مورد بررسی قرار گرفته است.

نگاره ۴. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) شرکت سهند خودرو (عوامل خارجی)

استراتژی (۱): اتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب		استراتژی (۲): واگذاری قطعات تولیدی به پیمانکاران		استراتژی (۳): عدم تغییر و ادامه رویه قبلی		عوامل خارجی	استراتژی
ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره		
فرصت‌ها (O):							
۲	۸٪	۲	۸٪	۲	۸٪	۴٪	O1-
۲	۱۲٪	۱	۶٪	۳	۱۸٪	۶٪	O2-
۳	۲۴٪	۱	۸٪	۳	۲۴٪	۸٪	O3-
۳	۳۰٪	۴	۴۰٪	۳	۳۰٪	۱۰٪	O4-
۴	۲۰٪	۳	۱۵٪	۳	۱۵٪	۵٪	O5-
۲	۱۰٪	۲	۱۰٪	۳	۱۵٪	۵٪	O6-
۳	۱۲٪	۲	۸٪	۳	۱۲٪	۴٪	O7-
۳	۲۴٪	۳	۲۴٪	۴	۳۲٪	۸٪	O8-
تهدیدها (T):							
۴	۴۰٪	۳	۳۰٪	۲	۲۰٪	۱۰٪	T1-
۴	۳۲٪	۱	۸٪	۲	۱۶٪	۸٪	T2-
۴	۱۶٪	۲	۸٪	۲	۱۶٪	۴٪	T3-
۳	۳۰٪	۴	۴۰٪	۳	۳۰٪	۱۰٪	T4-
۲	۸٪	۴	۱۶٪	۳	۱۲٪	۴٪	T5-
۳	۱۸٪	۳	۱۸٪	۴	۲۴٪	۶٪	T6-
۳	۱۵٪	۲	۱۰٪	۳	۱۵٪	۵٪	T7-
۲	۶٪	۱	۳٪	۲	۶٪	۳٪	T8-
جمع:		۲/۵۲		۳/۰۵		۱/۰۰	

منبع: [۳، ۱۱، ۱۲، ۱۳]

نگاره ۵. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) شرکت سهند خودرو (عوامل داخلی)

استراتژی (۳): عدم تغییر و ادامه رویه قبلی		استراتژی (۲): سپردن قطعات تولیدی به پیمانکاران		استراتژی (۱): اتتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب		عوامل خارجی	استراتژی
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		
قوت‌ها (S):							
٪۳۰	۳	٪۴۰	۴	٪۴۰	۴	٪۱۰	-S1
٪۲۴	۴	٪۲۴	۴	٪۱۲	۲	٪۶	-S2
٪۱۵	۳	٪۱۵	۳	٪۱۵	۳	٪۵	-S3
٪۶	۲	٪۳	۱	٪۶	۲	٪۳	-S4
٪۱۲	۳	٪۱۶	۴	٪۱۲	۳	٪۴	-S5
٪۱۸	۳	٪۱۸	۳	٪۲۴	۴	٪۶	-S6
٪۲۱	۳	٪۲۱	۳	٪۲۱	۳	٪۷	-S7
٪۱۸	۳	٪۱۸	۳	٪۱۸	۳	٪۶	-S8
ضعف‌ها (W):							
٪۲۴	۳	٪۱۶	۲	٪۳۲	۴	٪۸	-W1
٪۱۲	۲	٪۲۴	۴	٪۲۴	۴	٪۶	-W2
٪۳۰	۳	٪۴۰	۴	٪۳۰	۳	٪۱۰	-W3
٪۱۸	۳	٪۱۲	۲	٪۱۲	۲	٪۶	-W4
٪۱۵	۳	٪۱۰	۲	٪۱۰	۲	٪۵	-W5
٪۶	۱	٪۱۲	۲	٪۱۲	۲	٪۶	-W6
٪۸	۱	٪۸	۱	٪۳۲	۴	٪۸	-W7
٪۴	۱	٪۸	۲	٪۱۲	۳	٪۴	-W8
۲/۶۱		۲/۸۵		۳/۱۲		٪۱۰۰	جمع:

منبع: [۳، ۱۱، ۱۲، ۱۳]

### نتیجه‌گیری

با جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) نگاره زیر حاصل می‌شود:

نگاره ۶. جذابیت استراتژی‌ها نسبت به عوامل خارجی و داخلی

میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل داخلی	استراتژی‌ها
۳/۰۸۵	۳/۰۵	۳/۱۲	استراتژی (۱): ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب (جهت دستیابی به مزایای رقابتی)
۲/۶۸۵	۲/۵۲	۲/۸۵	استراتژی (۲): سپردن قطعات تولیدی به پیمانکاران جهت تولید
۲/۷۳	۲/۸۵	۲/۶۱	استراتژی (۳): عدم تغییر و ادامه رويه قبلی

بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های تدافعی در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، استراتژی ایجاد ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی به عنوان بهترین استراتژی انتخاب شد.

### پیشنهادات

۱. ائتلاف استراتژیک بین شرکت سهند خودرو تبریز و شرکت‌های دیگر، باید باعث ایجاد هم افزایی گردد. لذا شرکت‌های انتخاب شده برای ایجاد ائتلاف استراتژیک باید از لحاظ فرهنگی، اقتصادی، مدیریتی و سایر موارد مهم با شرکت سهند خودرو همخوانی داشته باشند و بتوانند مکمل یکدیگر بوده و نقاط ضعف همدیگر را پوشش دهند.
۲. در صورتی که شرکت سهند خودرو، شرکتی را مناسب با شرایط خود جهت انجام
۳. ائتلاف استراتژیک پیدا نکند، و یا شرکت مقابل حاضر به ائتلاف نشود، شرکت سهند خودرو بهتر است استراتژی ثبات و عدم تغییر را انتخاب نماید.
۴. از آنجا که محیط صنعت ساخت قطعات خودرو بسیار پویا و تحت تاثیر عوامل مختلف بوده و با توجه به نمره حاصل در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی  $EFE=2/48$  و نزدیکی این مقدار به حد وسط  $2/5$ ، پیشنهاد می‌گردد در صورت بهبود شرایط محیطی در آینده، شرکت سهند خودرو می‌تواند از بین استراتژی‌های محافظه کارانه، استراتژی خرید و بهبود ماشین آلات و تجهیزات تولیدی را انتخاب نماید.
۵. از آنجا که کلیه پرسنل شرکت سهند خودرو در مراحل مختلف تدوین استراتژی شرکت مشارکت فعالی داشتند، میتوان با ادامه این روند و تشویق مشارکت کارکنان، آنها را نسبت به آینده سازمان و اجرای استراتژی‌های انتخاب شده متعهد نمود و از قابلیت‌ها و توانایی‌های آنان در تدوین و اجرای استراتژی استفاده نمود.

## منابع

۱. اسداله، هوشنگ؛ ماکویی، احمد؛ شاهرودی، کامبیز (زمستان ۱۳۸۴) "مدل‌سازی زنجیره ارزش در صنعت خودروایران به منظور دستیابی به استراتژی رهبری هزینه" فصلنامه دانش مدیریت، سال هیجدهم (شماره ۷۱)، تهران.
۲. اسناد و بروشورها و سایر اطلاعات موجود در دفتر شرکت سهند خودرو تبریز، (۱۳۸۵).
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵) دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲) برنامه ریزی استراتژیک گمرک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. الوانی، سیدمهدی؛ میرشفیعی، نصرالله (۱۳۸۶) مدیریت تولید، مشهد، به نشر: انتشارات آستان قدس رضوی.
۶. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، لن (۱۳۸۳) استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. پهلوانیان، حسین (۱۳۸۵) تجربه ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی، یزد، نیکو روش.
۸. تسلیمی، محمد سعید (زمستان ۱۳۸۰) "در جستجوی عوامل پشتیبانی کننده تجزیه و تحلیل SWOT در تدوین استراتژی" فصلنامه دانش مدیریت، سال چهاردهم (شماره ۵۵)، تهران.
۹. تولایی، سید مهبد؛ تقی یاره، فتانه (پائیز ۱۳۸۵) "نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پارک‌های علمی ایران: تاثیرات فناوری‌های جدید" فصلنامه رشد فناوری، سال دوم (شماره ۸)، تهران.
۱۰. حسن قلی پور، طهمورث؛ آقازاده، هاشم (تابستان ۱۳۸۴) "برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط" پژوهشنامه بازرگانی، سال نهم (شماره ۳۵)، تهران.
۱۱. دیوید، فرد. آر (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. دیوید، فرد. آر (۱۳۸۵) خلاصه مدیریت استراتژیک مفاهیم و افته‌ها، قربانی زاده، وجه الله، تهران، انتشارات بازتاب.

۱۳. علی احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج (۱۳۸۲) نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم ها، مکاتب، فرایندها، مدلها، تکنیک ها و ابزار، تهران، تولید دانش.

۱۴. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۶) پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران، فرا. ۱۵. فلاحی، کیومرث؛ اسکویی، عبدالله؛ مجدی نسب، محمد (۱۳۸۴) مدیریت خوشنامی:

راهبرد مردم داری و روابط عمومی در سازمان، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی. ۱۶. فلود، پاتریک.سی؛ درومگول، تونی؛ کارول، استیفن.جی؛ گورمن، لیم (۱۳۸۱) مدیریت کاربرد استراتژی، معروفی نقدهای، فخرالدین، سنندج، دانشگاه کردستان.

۱۷. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۶) نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود، اکبری، حسین؛ سلطانی، مسعود؛ ملکی، امیر، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

۱۸. لورنژ، پیتر؛ اسکات مورتن، مایکل.اف؛ گوشل، سومانترا (۱۳۸۵) کنترل استراتژیک، اعرابی، سید محمد؛ حکاک، محمد، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

۱۹. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک، اعرابی، سید محمد؛ ایزدی، داود، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

۲۰. هورویتز، ژاک (۱۳۸۲) هفت کلید استراتژی خدمات، اعرابی، سید محمد؛ ایزدی، داود، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

21. Gauvin ; tony (2008) " Business policy and strategic planning " Natural and behavioral sciences; University of Maine Fort Kent.
22. Hax; Arnold (1984); Strategic Management on Integrative ; prentice. Hall.
23. H.Mintzberg & J.Lample (2001) Reflection on the Strategy Process Strategic Thinking for the Next Economy ; Sossey-Bass.
24. Johnson & Scholes (1989); Exploring corporate strategy; prentice. Hall.
25. Karppi; Ilari & Kokkonen; Merja (2001) "SWOT-analysis as a basis for regional strategies " Nordregio Working Paper; ISSN 1403-2511.
26. P.Forbes (1996) Handbook of strategic planning ; Air Dole Group.

27. Qureshi; Ijaz & Muffich; John (2004) "Strategic Case Analysis: Dell Corporation " Argosy University Business School; San Francisco; California; USA.
28. S.Kaplan & P.Norton (1996) " Translating Strategy in to Action the Balanced Score Card " Harvard College ; USA.
29. [www.courses.maine.edu](http://www.courses.maine.edu)
30. [www.prenhall.com](http://www.prenhall.com)
31. [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com)
32. [www.tonyg.umfk.maine.edu](http://www.tonyg.umfk.maine.edu)