

تدوین استراتژی توسعه معادن ایران (مورد: شرکت ایمپاسکو)

عبدالحمید شمس

استادیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

چکیده

از اوایل تابستان ۱۳۸۱ سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران برای تدوین استراتژی صنعتی خود از بنگاه‌های پنجگانه تحت پوشش خواست تا ضمن جمع‌آوری اطلاعات راجع به وضعیت موجود خویش و عوامل محیطی شرکتها، استراتژی‌هایی برای توسعه بخشهای فولاد، معادن و مس ارائه کنند. در این راستا شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران (ایمپاسکو)، ضمن تشکیل یک کمیته راهبردی، به سرپرستی نگارنده تلاش کرد تا در چارچوب خط مشی سازمان مادر و بر اساس اطلاعاتی که در سراسر کشور از چهار گروه از معادن (سنگ آهن، زغال سنگ، فسفات و طلا) جمع‌آوری خواهد کرد، به تدوین استراتژیهای خود بپردازد. در این مقاله که از کالبد تحقیقات انجام شده در بخش معدن بیرون می‌آید، محقق ضمن تأثیرپذیری از مدل مدیریت استراتژیک و تحلیل SWOT^۱، اقدام به تدوین چهار استراتژی کلان و تعدادی «استراتژی همراه» کرده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت استراتژیک^۲، استراتژی تهاجمی^۳، استراتژی رهاسازی (تدافعی)^۴، استراتژی محافظه‌کارانه^۵، استراتژی رقابتی^۶، مقررات‌زدایی^۷، تحلیل عوامل داخلی و محیطی.

۱- مقدمه

تعیین استراتژی برای حرکت شرکت‌های صنعتی و تجارتي در ایران، به ویژه در مقطعی از

1. Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
2. Strategic management
3. Aggressive
4. Defensive
5. Conservative
6. Competitive
7. Deregulation



زمان که بحث «جهانی شدن»^۱ در دستور کار عوامل اقتصاد اغلب کشورهای صنعتی قرار دارد، اهمیت بسزایی دارد. ضرورت تدوین استراتژیها هنگامی بیشتر احساس می‌شود که بدانیم در کشور ما اغلب شرکتها- حتی شرکتهای بزرگ دولتی- تا این اواخر با این مقولات بیگانه بوده، تلاشی برای مدون کردن آن نمی‌کردند. پدیده «جهانی شدن» و هراس از غافلگیری و محاصره شدن در میان محصولات با کیفیت برتر و قیمت کمتر خارجی، بنگاههای بزرگ، همچون سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران و پنج شرکت بزرگ تحت پوشش چون ایمپاسکو^۲ و شرکت ملی فولاد ایران و ... و شرکتهای تحت پوشش را بر آن داشت تا ضمن گزینش چرخشی کیفی در فرایند «برنامه ریزی استراتژیک» به تدوین استراتژیهای در زمینه دخیل کردن و «توانمند سازی بخش خصوصی»، واگذاری صنایع و معادن، توسعه صادرات، ایجاد ساختار رقابتی در بازار، گزینش نوع و جهت سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت منابع انسانی، ارتقای کیفیت و تنوع محصولات، بهبود تواناییهای تولید، صرفه‌جویی در مصرف، بهبود تواناییهای ارتباطی شرکتها، تأکید بر تحقیق و توسعه در شرکتها و توجه به بازاریابی استراتژیک اقدام کند.

شرکت ایمپاسکو در مقام یکی از بزرگترین شرکتهای کشور که کلیه معادن زغال سنگ، طلا، فسفات و اغلب معادن سنگ آهن، روی، سرب و ... همراه با ۱۴ شرکت با مالکیت «سهام مختلط» را تحت پوشش دارد نیز با بهره‌گیری از فرایند مدیریت استراتژیک و بعد از اختصاص یک مرحله هشت‌ماهه برای جمع‌آوری اطلاعات، اقدام به تدوین استراتژیهای خویش کرد. استراتژیهای یادشده با توجه به اطلاعاتی که در زمینه فرصتها و تنگناهای محیطی، نقاط ضعف و قوت درونی شرکت تدوین شده، به ۴ گروه راهبردهای تهاجمی، رهاسازی، رقابتی و محافظه‌کارانه تفکیک شده‌اند.

با توجه به مقدمه فوق و با هدف ورود به جزئیات مربوط به عملیات پژوهشی بایسته است این مقاله به مباحث آتی تقسیم می‌شود: در مبحث اول، با ورود مبانی نظری، الگوی فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر مدیریت استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد.

در مبحث دوم، اهداف و سؤالات پژوهش مورد اشاره قرار می‌گیرد. در گام سوم روش تحقیق، سپس تجزیه و تحلیل و نهایتاً نتیجه‌گیری و طرح استراتژیهای پیشنهادی ارائه می‌گردند.



1. Globalization

2. Iran Minerals Production and Supply Company

۲- الگوی فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک را می‌توان همچون رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک، تنظیم، اجرا و ارزیابی اقداماتی قلمداد کرد که شرکت را قادر می‌سازد تا به اهداف میان‌برد و گاه دوربرد- در محیطی متلاطم و متغیر- دست یابد.

الف- مدیریت استراتژیک

هر یک از مراحل سه‌گانه تنظیم، اجرا و ارزیابی، دارای زیر مراحل هستند که هر کدام بر مرحله بعدی تأثیر می‌گذارد.

۱- تنظیم: در این خصوص اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

- بررسی اهداف غایی (آرمان) و تعیین مأموریت کنونی مؤسسه از جمله وظایفی است که به وسیله مدیریت عالی بنگاه صورت می‌گیرد.

- بعد از این مرحله، مدیران راهبردی و مشاوران ستادی، ضمن بررسی وضعیت موجود، مبادرت به شناسایی و رسیدگی به نقاط ضعف و قوت داخلی از یک سو و فرصتها و تنگناهای محیطی از سوی دیگر می‌کنند.

- پس از این مرحله که در رویکرد مدیریت استراتژیک- به دلیل مشارکت وسیع کارکنان در ارائه اطلاعات و نظریات- کم و بیش طولانی است، آن هم برعکس وضعیت مشابه در عملیات برنامه‌ریزی استراتژیک، همین شخصیتها اهداف میان‌مدت، «استراتژیها» و «استراتژیهای همراه»^۱ شرکت را مشخص می‌سازند.

تصمیمات استراتژیک، همانطور که در مباحث بعد به آنها اشاره خواهد شد، می‌تواند مربوط به تعیین فعالیتهای جدید یا تعیین فعالیتهایی باشد که باید رها کرد. همین‌طور تولید کالا، تصمیم درباره ورود به بازارهای دیگر ... از جمله راهبردهای احتمالی یک بنگاه صنعتی و تجاری هستند. [۷، صص ۴۱-۴۵].

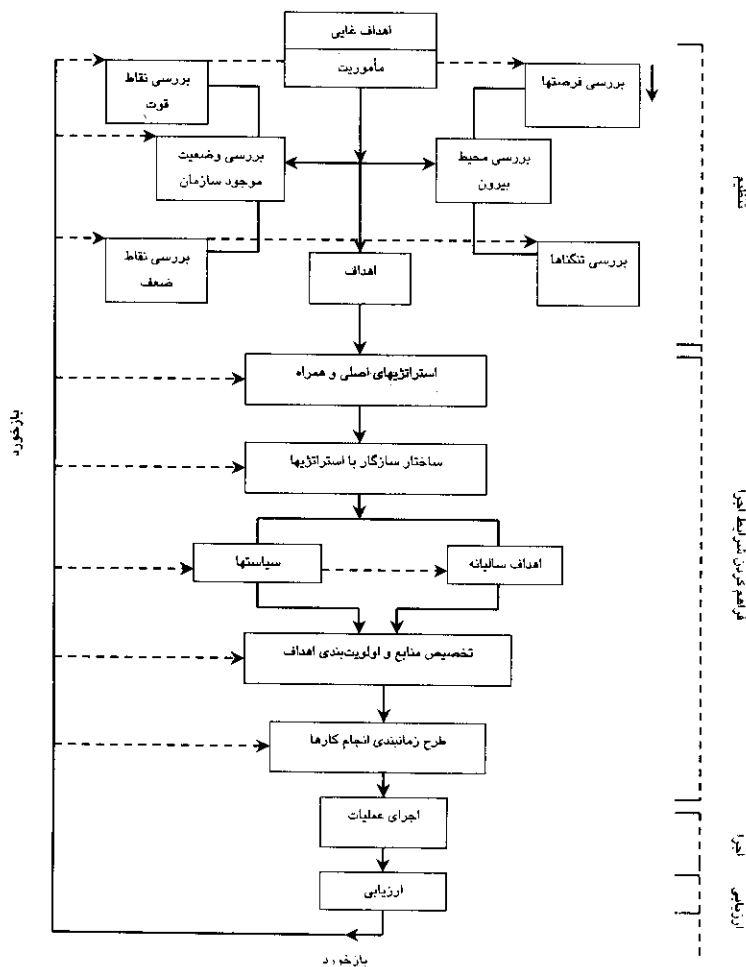
۲- مرحله اجرا: تا اینجا در مرحله تنظیم قرار داشتیم که بعد از آن، نوبت به اجرای راهبرد و راهبردهای همراه می‌رسد. این مرحله شامل مراحل زیر است:

- سازماندهی سازگار با راهبردهای نوین،

- تعیین اهداف کوتاه مدت بنگاه،



- تعیین سیاست‌ها و روش‌های انجام کار،
- تخصیص منابع (انسانی، مالی، فناوری ...) و به کارگیری صحیح منابع و تخصیص اصولی و خردگرایانه آنها، سهم مهمی در اجرای استراتژیهای بنگاه دارد.
- ۳- مرحله ارزیابی: برای کنترل نتایج تنظیم و اجرای فعالیتها وجود دارد. نمونه‌ای از مدل مدیریت استراتژیک و مراحل سه‌گانه آن در نمودار ۱ ارائه می‌شود. [۱].



نمودار ۱

نمودار ۱ فرایند برنامه‌ریزی بر اساس رویکرد مدیریت استراتژیک

ب- بررسی تحلیل SWOT

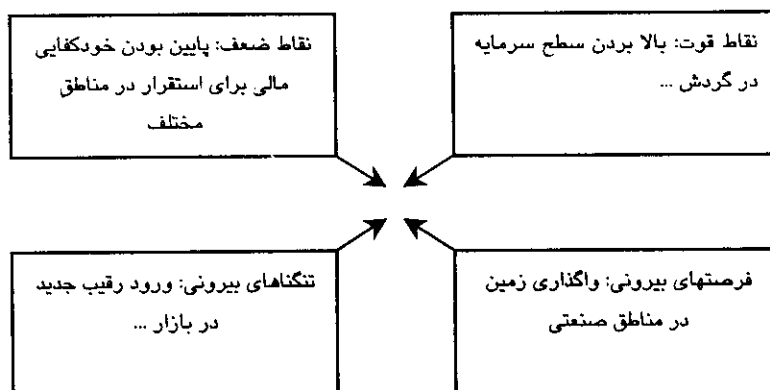
دومین فعالیت، مربوط به تنظیم استراتژی تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از محیط بیرونی و فعالیتهای درونی بنگاه است. برای این منظور می‌توان ضمن بهره‌گیری از تکنیک SWOT و قرار دادن هر یک از نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت در مقابل فرصتها و محدودیتهای بیرونی، فعالیت اصلی تدوین استراتژی بنگاه را به پیش برد. به‌طور مثال می‌توان:

- فرصتهای محیطی (O) را با قوتهای درونی (S) پیوند زد و استراتژیهای SO را مطرح کرد. وضعیت قوی مالی (S) با بازار اشباع نشده خارجی همراه شده، می‌تواند استراتژی توسعه بازار را به عنوان راهبرد SO عرضه کند.
- همین‌طور می‌توان فرصتهای محیطی را با ضعفهای درونی (W) پیوند زده، استراتژی WO را ارائه کرد [۲].
- قوتهای درونی را نیز می‌توان با تهدیدات بیرونی (T) پیوند زد و استراتژی ST را مطرح ساخت.
- می‌توان ضعفهای درونی را با تعهدات بیرونی گره زد و راهبرد WT را تنظیم کرد.

۱۰۹



دوره ۷، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۲



منبع [۱، ص ۶۲].

نمودار ۲ تقابل متغیرهای بیرونی و درونی یک شرکت



۳- شناسایی کلی بنگاه و مأموریت آن

الف- قلمرو شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران

شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران دو مجموعه از شرکتها و معادن کشور را تحت پوشش قرار می‌دهد: ۱- مجموعه‌ای شامل چهارده شرکت بهره‌برداری در زمینه‌های زغال سنگ، سنگ آهن، تحقیقات، و خدمات بازرگانی. شرکت تهیه و تولید مواد معدنی در این چهارده شرکت دارای «اختیارات مجمع عمومی» است (این شرکتها دارای یک مجمع عمومی مجازی است) در برخی اکثریت و در بعضی اقلیت سهام را در دست دارد.

علاوه بر ۱۴ شرکت یاد شده، شرکت تهیه و تولید، ۲۲ معدن را به‌طور مستقیم بهره‌برداری می‌کند که تا کنون سه معدن آن با نامهای کائولن قازاندافی، فیروزه نیشابور و سنگ صالح پیامبر از طریق مزایده به بخش خصوصی واگذار شده‌اند [۴].

ب- مأموریت و وظایف ستادی شرکت

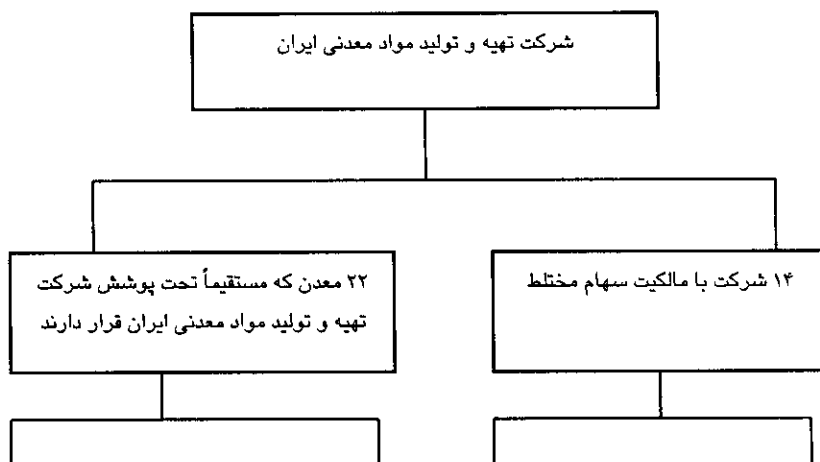
مأموریت‌های شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران را می‌توان در چند وظیفه زیر خلاصه کرد: برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی و سیاستهای مربوط به توسعه و بهره‌برداری از معادن، نظارت بر فعالیت شرکتها و واحدهای تابعه، هدایت و حمایت از فعالیتهای معدنی و صنایع فرآوری واحدهای تحت پوشش، انجام عملیات اکتشافی و مطالعه ذخایر معدنی، توسعه صادرات محصولات و فرآورده‌های معدنی، تشکیل مجامع عمومی عادی، و فوق‌العاده شرکت‌های تابعه، و بسترسازی برای مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در بخش معدن.

این مأموریت برای تحقق هدف بلندمدتی است که در اصطلاح «طرح توازن» تبلور می‌یابد. این طرح که در واقع نمادی از هدف غایی شرکت ایمپاسکو تلقی می‌گردد، در سه واژه «خودکفایی»، «کاهش واردات» و «افزایش صادرات» خلاصه می‌شود [۴].

۴- سوالات تحقیق و برابند آن

گروه مشاوران راهبردی برای جمع‌آوری اطلاعات لازم جهت تدوین استراتژی، «پرسشنامه بازی» را در ارتباط با مباحثی چون کیفیت «محصول»، تجارت خارجی، ساختار منبع انسانی، ظرفیت تولید روابط و ارتباطات شرکت، بخش خصوصی، سرمایه‌گذاری خارجی، و کاهش





- شرکت سهامی خدمات بازرگانی فولاد ایران
- شرکت سهامی تهیه و تولید مواد اولیه فولاد خراسان
- شرکت سهامی تامین مواد معدنی صنایع فولاد
- شرکت سهامی زغال سنگ کرمان
- شرکت سهامی زغال سنگ البرز شرقی
- شرکت سهامی زغال سنگ البرز مرکزی
- شرکت سهامی زغال سنگ البرز غربی
- شرکت سهامی سنگ آهن مرکزی ایران
- شرکت سهامی سنگ آهن گل گهر
- شرکت سهامی معدنی و صنعتی چادرملو
- شرکت سهامی منطقه‌ای آذربایجان
- شرکت سهامی طلای ایران
- موسسه تحقیقات و کاربرد مواد معدنی
- شرکت صنعتی و بازرگانی I.C.S
- لایبید
- گذار سرخ و جاجرمی
- صالح پیغمبر
- جوشقان
- هتن آباد
- لاشتر
- دهسرخ مبارکه
- موته
- نخلک
- عشین انارک
- هفتومان
- سعیدی
- قدمگاه
- خاک سرخ هرمز
- نیشابور
- تواندشت
- سنگ لاشه عبلل آباد
- قازاندافی
- انگوران

منبع [۴، ص ۶].

نمودار ۳ وضعیت مالکیت و قلمرو فعالیت شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران



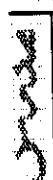
هزینه گسترش و توسعه معادن جدید برای کلیه شرکتها و معادن تحت پوشش تنظیم کرد که نهایتاً موجب شفاف تر شدن فرصتها، تهدیدها، و نقاط قوت و ضعف شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران گردید.

الف- سوالات تحقیق

۱- سؤال اصلی: استراتژیهای اصلی و مناسب برای شرکت چیست؟

۲- سوالات فرعی

- ویژگی و کیفیت محصولات اصلی صنایع معدنی کشور، در مقایسه با کیفیت محصولات مشابه خارجی چگونه است؟
- آیا تکنولوژی موجود، جهت اجرای طرحهای توسعه معادن استراتژیک کشور مطلوب است؟
- آیا ساختار منابع انسانی موجود در معادن کشور، در جهت نیل به اهداف استراتژیک سازمان، مناسب است؟
- ظرفیتهای تولیدی کنونی شرکتهای معدنی کشور، جهت پاسخگویی به نیازهای اشتغال و شاخصهای بهره‌وری تولید چگونه است؟
- وضعیت کنونی نظام بازار و رقابت شرکتهای معدنی کشور چگونه است؟
- تنظیم ارتباطات صنعتی، اداری و مراکز علمی - تحقیقاتی و اتحادیه‌های صنعتی چگونه است؟
- نحوه استفاده از تواناییهای بخش خصوصی در مراحل اکتشاف، بهره‌برداری و ... شرکتهای معدنی چگونه است؟
- نحوه استفاده از توانمندیهای مالی و تکنولوژیکی سرمایه‌گذاران خارجی در بخش معدن کشور، چگونه است؟
- روشهای استفاده از تکنیکهای «هزینه- فایده‌مندی» در شرکت تهیه و تولید مواد معدنی کدامند؟
- به منظور توسعه و گسترش واحدهای صنعتی و معدنی جدید کدام استراتژی باید ارائه گردد؟



ب- تحلیل عوامل داخلی و محیطی

بر اساس عوامل داخلی و محیطی، بعد از مرحله تحقیقات درونی و بیرونی و جمع‌آوری اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران، و همین‌طور فرصتها و تنگناهای محیط بیرونی، لازم است تا دو دسته از متغیرهای درونی در مقابل دو گروه از متغیرهای محیطی قرار گیرند.

۱- نقاط قوت شرکت

- بهره‌گیری از شرایط انحصاری دولتی،
- وجود مدیران باتجربه، مصمم و طالب تحولات بنیادین در فرایند بهره‌برداری از معادن کنونی و اکتشاف معادن جدید،
- برخورداری از بازار فروش باثبات، به ویژه برای معادن زغال سنگ، سنگ آهن، طلا و فسفات،
- برخورداری از تکنولوژی پیشرفته در برخی از شرکتهای معدنی،
- شمول قانونی تجارت بر فعالیتهای شرکت،
- برخورداری از پتانسیلهای معدنی وسیع در سراسر کشور،
- وابستگی به یک سازمان پشتیبانی مادر (سازمان توسعه ...) با قابلیت برخورداری از منابع داخلی برای انجام فعالیتهای پژوهشی، توسعه منابع انسانی، حمایت فنی و آموزش و حمایت مالی و اعتباری،
- شروع هماهنگ‌سازی ساختار نیروی انسانی، برای انجام استراتژیهای نوین.

۲- نقاط ضعف

- فقدان فعالیتهای R&D در زمینه‌های توسعه منابع انسانی،
- عدم برخورداری از واحد حقوقی توانمند،
- فقدان توجه به بازاریابی استراتژیک و بازاریابی صنعتی،
- فقدان ارتباط با مراکز تحقیقاتی، دانشگاهی و اتحادیه‌های صنعتی،
- فقدان زیرساختها و تأسیسات زیربنایی جمعی- مشابه آنچه در مناطق صنعتی ایجاد می‌شود- به دلیل نبود امکان تعیین برای برقراری فعالیتهای معدنی توسط کادر مدیریت، برعکس واحدهای صنعتی،



- نبود شبکه اطلاعات مدیریت در شرکت،
- عدم برخورداری از یک نظام آموزشی برای به روز کردن دانش فنی متخصصین موجود،
- تأخیر در تحقق طرحهای اکتشافی تفصیلی معادن، به دلیل کمبود منابع مالی، انسانی و مشاورینی با دانش فنی به روز،
- پایین بودن کیفیت برخی از محصولات معدنی در مقایسه با محصولات مشابه در خارج از کشور،
- بالا بودن هزینه‌های ثابت به هنگام پایین بودن درآمدها،
- فقدان ساختار و سازماندهی متناسب با مأموریت و آرمانهای شرکت،
- فقدان گرایش به مبادله اطلاعات فنی و علمی با شرکتهای دولتی و خصوصی داخلی و خارجی مرتبط با فعالیتهای معدنی،
- فقدان تکنولوژی پیشرفته و در نتیجه پایین بودن کارایی در برخی از معادن،
- فقدان نظام میانجیگری^۱ برای انتقال خواستها و نظرهای پرسنل به مدیریت.

۳- فرصتهای محیطی

- افزایش قیمت نفت در سالهای اخیر و تقویت ذخایر ارزی کشور و امکان استفاده از امکانات پولی صندوق توسعه و معادن،
- وجود دانشگاههای معتبر برای تربیت متخصصین مرتبط با معدن،
- تصویب قانون برای تشویق سرمایه‌گذاری خارجی از ۱۳۸۰ و بهبود نسبی محیط برای جذب سرمایه‌های بیرونی،
- اصلاح قانونی مالیاتهای مستقیم و انتخاب واحد ۲۵ درصد برای مالیات بر سود شرکتهای،
- یکسان سازی نرخ ارز [۴، صص ۱۰-۱۴].

۴- تنگناهای محیطی

- عدم برخورداری از بازارهای متنوع،
- نبود ثبات سیاسی در داخل، به دلیل فقدان شناخت و توانایی برای برپایی «وفاق ملی» و ایجاد تنش در روابط ایران با برخی کشورهای صنعتی، توسط نهادهای موازی با وزارت امور خارجه،



- وجود بحرانهای منطقه‌ای و معرفی ایران به مثابه حامی تروریسم و ناقض حقوق بشر و مخالف صلح و در نتیجه پیدایش بی‌ثباتی در روابط خارجی ایران با دیگر کشورها، فقدان اتحادیه صنعتی با ابتکار شرکای اجتماعی خصوصی،
- عدم درک صحیح محاکم قضایی از شرایط موجود در فعالیتهای حرفه‌ای، اجتماعی و تجاری،
- قرار گرفتن ایران در فهرست کشورهای که دارای خطرپذیری بالا برای سرمایه‌گذاری خارجی هستند،
- گسترش بحرانهای اجتماعی، به دلیل رشد بیکاری و افزایش تورم،
- وجود موانع گوناگون اجتماعی، مالی و حقوقی (فقدان شفافیت در ارتباط با مالکیت خصوصی در بخش معدن) در برابر طرحهای خصوصی‌سازی [۵].

۵- تحقیق میدانی

الف- روش تحقیق

صورت پذیرفتن این تحقیق با استفاده از اسناد و مدارک و همین‌طور اطلاعات ارسالی از طرف کلیه معادن و شرکتهای تحت پوشش تهیه و تولید مواد معدنی ایران- با بهره‌گیری از «پرسشنامه باز»- انجام شده است. در واقع مطالعات انجام شده از طریق اینترنت و سازمانهای مرتبط با بخش صنعت معدن، این امکان را فراهم کرد تا پرسشهای اساسی پژوهش، در خصوص مواردی چون کیفیت و کمیت محصول، تکنولوژی، نیروی انسانی، ساختار بازار، و نقش بخش خصوصی در غالب پرسشنامه‌های باز، برای کلیه مدیران معادن استراتژیک کشور، همچون سنگ آهن، زغال سنگ، طلا و فسفات ارسال گردد. پس از دریافت پرسشنامه‌ها و تدوین و تنظیم آنها، محقق ضمن بهره‌گیری از تحلیل SWOT و با استفاده از بسته نرم‌افزاری SPSS، اقدام به تجزیه و تحلیل و تفسیر و تبیین نتایج کرد که پس از بحث و تفسیر نتایج، استراتژیهای مناسب، در پاسخ به پرسشهای تحقیق به دست آمد.

ب- جامعه و نمونه آماری

۱- جامعه آماری: جامعه آماری این تحقیق شامل چهل نفر از مدیران و کارشناسان معدن در سراسر کشور است که پس از دریافت اطلاعات مربوط به آنان از واحد منابع انسانی و برنامه‌ریزی حوزه ستادی، تعیین گردیده است.





۲- نمونه آماری: با توجه به آنکه جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته، از روش سرشماری استفاده کرده‌ایم تا بتوانیم از استراتژیهای به‌دست آمده، با توان علمی بیشتر دفاع کنیم. به همین دلیل نمونه آماری در این پرسشنامه وجود ندارد.

ج- ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش عبارت است از اطلاعات و اسناد و مدارک موجود در شرکت‌های معدنی کشور (مرتبط با پژوهش)، سوابق علمی موجود در کتابخانه‌ها و مراکز اسناد داخلی و پایگاه‌های اطلاعات جهانی (اینترنت) و «پرسشنامه‌های باز» که جهت شناخت نظر مدیران بین آنان توزیع گردیده است.

۱- اعتبار ابزار: به منظور تعیین ابزار اندازه‌گیری، با توجه به آنکه اسناد و مدارک موجود از «اعتبار ذاتی» برخوردار بودند، صحت آنها از طریق مصاحبه با مدیران و سرپرستان مجرب و پرسشنامه باز یاد شده احراز گردیده، تعیین شده است.

۲- روایی: به منظور تعیین روایی ابزار از «روش روایی محتوی» استفاده شده است. بدین منظور تعدادی از پرسشنامه‌ها بین تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصان آشنا به فعالیتهای معدنی کشور توزیع گردید و پس از رعایت نظر آنان و اصلاح پرسشنامه اولیه، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید.

د- نوع پژوهشی

نوع پژوهش توصیفی است که به روش بررسی وضعیت موجود، با استفاده از تکنیک تعیین استراتژی (مدل هاروارد) موسوم به تحلیل SWOT، جهت تعیین استراتژیهای پژوهشی انجام می‌شود.

۶- شیوه تجزیه و تحلیل

اطلاعاتی که به وسیله پرسشنامه باز و از طریق اسناد و مدارک موجود در شرکت‌های معدنی کشور و همین‌طور با استفاده از پایگاه‌های اطلاعات جهانی (اینترنت) به‌دست آمده، با بهره‌گیری از ماتریس SWOT مورد مقایسه قرار گرفته، استراتژیهای مناسب برای شرکت را از کالبد آن بیرون می‌کشیم.

یادآور می‌شود که با بهره‌گیری از این جدول، مدیران می‌توانند چهار جهت‌گیری کلان

استراتژیک را تعیین کنند: استراتژیهای SO (تهاجمی)، استراتژیهای WO (برای حفظ وضعیت موجود)، استراتژیهای ST (برای گسترش رقابت)، و استراتژیهای WT (برای رهاسازی و اتخاذ مواضع تدافعی).

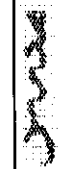
در اجرای راهبردهای SO شرکت با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد تا از فرصتهای بیرونی بهره‌گیری کند. اغلب مدیران تلاش دارند به سخن بهتر، آرزو دارند تا سازمان آنها در چنین شرایطی قرار گیرد [۳].

شرکت ایمپاسکو با نقاط ضعف عمده تلاش می‌کند تا این کاستیها را با بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصتهای محیطی خود- همچون وابستگی به دولت و مناسب بودن ذخایر ارزی کشور- از بین ببرد و یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. از سوی دیگر، این بنگاه بزرگ همانند بسیاری از شرکتهای بزرگ خصوصی و عمومی، دچار تنگناهای محیطی با اهمیت اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی و اقتصادی است. از این رو تلاش دارد تا خود را تا آنجا که ممکن است از این تهدیدات به دور نگاه دارد و بیشترین توجه خود را به اکتشاف بیشتر و بهره‌برداری پویاتر و بهره‌گیری از فرصتهای بیرونی معطوف کند.

شرکت ایمپاسکو باید کوشش کند تا در راستای راهبردهای WO، ضمن بهره‌برداری از فرصتهای محیطی، نقاط ضعف داخلی خود را التیام بخشد. این امکان وجود دارد که شرکت نتواند از فرصتهای بسیار مناسب بهره‌گیری کند. برای مثال این بنگاه شاید نفوذ لازم برای اثرگذاری بر کادر سیاسی جهت استفاده از ذخایر ارزی کشور با هدف رفع برخی از نقاط ضعف خود در زمینه‌های R&D و یا ایجاد مراکز انتقال تکنولوژی و... را نداشته باشد. یکی از راههای تحقق استراتژیهای «WO» این است که با استفاده از روش مشارکت با شرکتهایی که دارای توان مالی بیشتر و یا قابلیت‌های فناوری فراتر هستند، این ضعفها جبران شوند.

شرکت ایمپاسکو با بهره‌گیری از استراتژی ST می‌تواند با استفاده از نقاط قوت خود، تنگناهای محیطی را خنثی سازد و یا آثار تهدیدات بیرونی را کاهش دهد. برای مثال این شرکت می‌تواند با گسترش عملیات اکتشاف و بهره‌برداری حمایت شده توسط دولت و سازمان مادر، هم محصولات خود را متنوع سازد و هم به «بازارهای جدید» وارد شود.

شرکت ایمپاسکو، برای تحقق استراتژیهای WT و کاهش نقاط ضعف داخلی و دوری از تنگناهای محیطی، ناگزیر از اتخاذ راهبردهای رهاسازی و کاهش- همچون واگذاری و تعدیل نیرو- است. این دسته از استراتژیها در واقع همانند عملیات جراحی است که پیکره شرکت، برای تداوم بقای خود مجبور است به آنها تن بدهد.





نقاط ضعف- W	نقاط قوت شرکت S	
۱- بالا بودن هزینه‌های ثابت ۲- فقدان ارتباط با مراکز علمی و اتحادیه‌ها و ... ۳- فقدان نظام آموزشی به روز ۴- تأخیر در انجام طرح‌های اکتشافی ۵- پایین بودن کیفیت برخی از محصولات ۶- فقدان بازاریابی استراتژیک و صنعتی ۷- فقدان تکنولوژی پیشرفته در برخی معادن ۸- فقدان فعالیتهای R&D ۹- عدم برخورداری از واحد حقوقی	۱- شرایط انحصاری ۲- مدیران باتجربه، مصمم و پیشرو ۳- برخورداری از بازار فروش باثبات ۴- برخورداری از تکنولوژی پیشرفته در برخی از شرکت‌های تابعه ۵- وجود پتانسیل معدنی وسیع ۶- پشتیبانی سازمان مادر ۷- بهبود رو به رشد ساختار نیروی انسانی ۸- شمول قانون تجارت بر فعالیتهای شرکت	
فرصتها O	استراتژیهای نهاجمی SO	استراتژیهای محافظه‌کارانه WO
۱- مناسب بودن نخبه‌های ارزی کشور ۲- وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت متخصصین مرتبط با معدن ۳- تصویب قانون برای تشویق سرمایه‌گذاری خارجی ۴- اصلاح قانون مالیات‌های مستقیم ۵- یکسان‌سازی نرخ ارز	۱- اکتشاف معادن و محصولات جدید ۲- استراتژی‌های گزینش در قبال سرمایه‌گذاری خارجی ۳- بالنده نمودن مدیریت منابع انسانی ۴- ورود به بازارهای جدید ۵- ایجاد مراکز پیش‌بینی و انتقال تکنولوژی	۱- بازسازی و نوسازی برخی معادن ۲- پیشبرد فعالیتهای R&D ۳- بهبود تواناییهای ارتباطی شرکت ۴- کاهش هزینه‌های ثابت ۵- فرآوری محصولات و بهبود تواناییهای بهره‌برداری
تنگناها T	استراتژیهای رقابتی ST	استراتژیهای رهاسازی WT
۱- نبود ثبات سیاسی به دلیل فقدان «وفاق ملی» ۲- وجود بحرانهای منطقه‌ای و بی‌ثباتی در روابط خارجی ۳- فقدان اتحادیه‌های صنعتی با اینکار شرکای خصوصی ۴- عدم درک محاکم قضایی از شرایط و روابط صنعتی ۵- قرار گرفتن ایران در فهرست کشورهای با خطرپذیری بالا ۶- گسترش بحرانهای اجتماعی (ناشی از بیکاری و تورم) ۷- وجود موانع اجتماعی، مالی، حقوقی در برابر طرح‌های خصوصی‌سازی ۸- فقدان بازارهای متنوع ۹- عدم دسترسی به منابع مالی ناشی از «بازار سرمایه»	۱- توجه به بازاریابی استراتژیک ۲- فضا سازی جهت جذب سرمایه‌گذاری خارجی و داخلی	۱- کاهش فعالیت‌های بهره‌برداری به وسیله شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران ۲- خصوصی‌سازی مختلط ۳- رهاسازی برخی داراییها ۴- اجاره برخی واحدهای معدنی ۵- تعدیل تدریجی نیروی انسانی فرسوده ۶- فروش کلای مازاد

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهاد راهبردها

الف- نتیجه‌گیری

بر اساس آمار و ارقام منتشر شده، تا کنون سهم نسبی تولیدات معدنی ایران در تولیدات جهانی حدود ۱/۲ درصد است که در مقایسه با دیگر کشورهای پیشگام، چون جمهوری خلق چین، استرالیا و آمریکا جایگاه بسیار ضعیفی است. این در شرایطی است که حجم مواد معدنی وارداتی و میزان ارزی که سالیانه برای این واردات اختصاص می‌یابد هشداردهنده است [۶].

در شرکت ایمپاسکو، علی‌رغم وجود طرحی به نام «طرح توازن» به عنوان یک آرمان، گرایش به خودکفایی و کاهش واردات، در میان‌مدت، در صورتی می‌تواند از اهداف واقع‌بینانه باشد که «صرفه اقتصادی» استخراج مواد معدنی در کانسارهای داخلی محرز باشد. به عبارت دیگر، الزاماً رسیدن به خودکفایی «به هر قیمت» مد نظر نیست، بلکه «اقتصادی بودن» در شرایط و مکانهای مختلف نیز از مهمترین متغیرهایی است که شرکت نسبت به آن حساسیت دارد.

شرکت ایمپاسکو، با توجه به تحلیل فوق و بعد از دریافت اطلاعات ناشی از پرسشنامه باز از کلیه معادن تحت پوشش خود در سراسر کشور، اهداف میان‌مدت زیر را ارائه کرد:

- ۱- رفع کمبودهای مواد معدنی استراتژیک مورد نیاز صنایع فولادسازی کشور و همچنین سایر صنایع، با هدف کاهش و جلوگیری از واردات آنها تا حد امکان، به ویژه برای مواد معدنی چون سنگ آهن، زغال سنگ، طلا و فسفات.
- ۲- رقابت‌پذیر کردن معادن از طریق فراهم آوردن بستر مناسب برای صادرات مواد معدنی با مزیت نسبی از نظر «با صرفه بودن استخراج» پراکندگی جغرافیایی و کیفیت بالا.
- ۳- رسیدن به برخی از اهداف ساختاری، هم در قبال دولت و هم در ارتباط با شیوه سازماندهی شرکت.
- ۴- کشف کانسارهای جدید با اهداف تولید ثروت و کسب سود.
- ۵- افزایش سهم صادرات معدنی در جهان، نزدیک کردن حرکت بخش معدن با آهنگ رشد صنعت و تحقق «طرح توازن» و افزایش سهم ایران در تولید محصولات معدنی [۴].

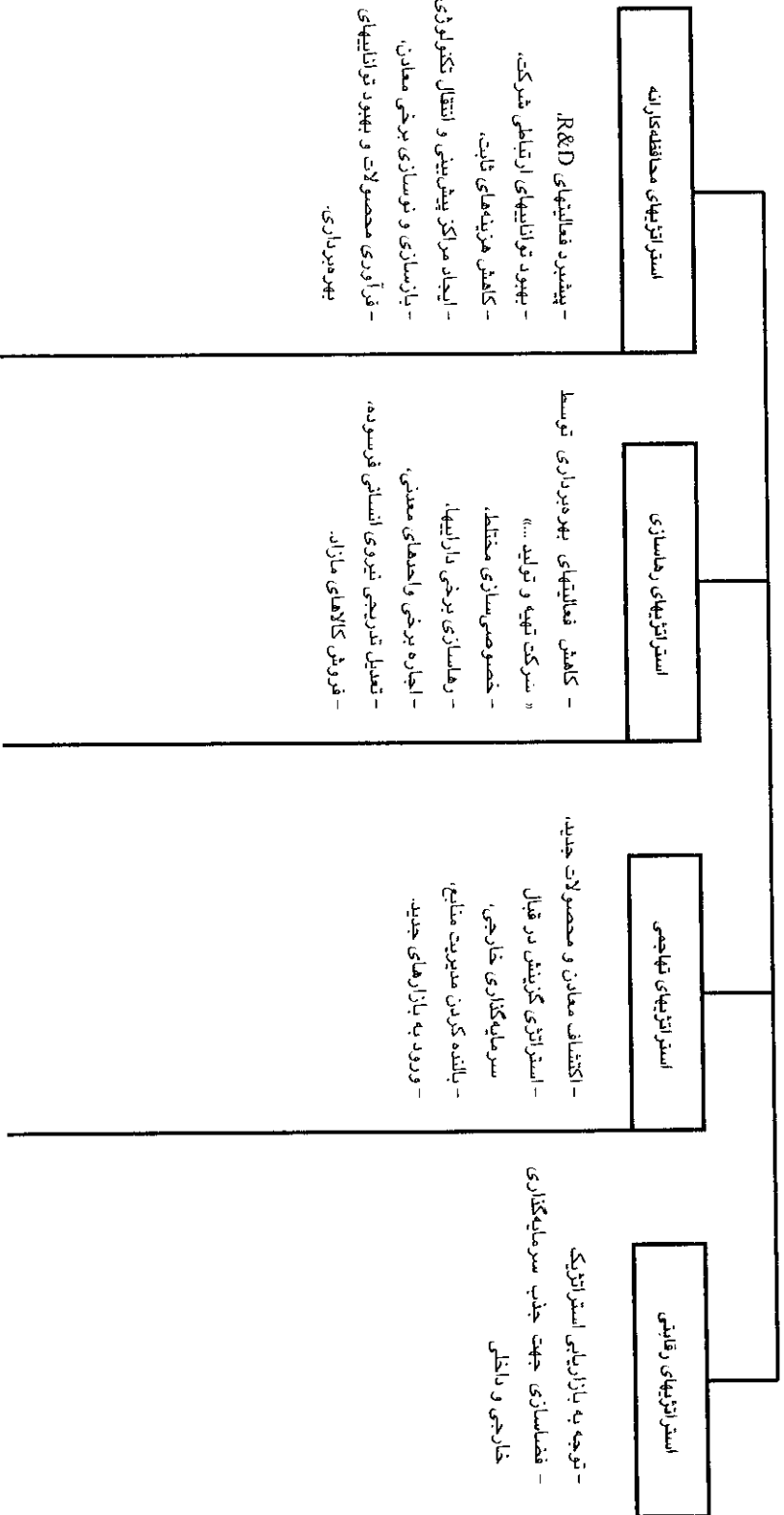


با توجه به اهداف فوق و با بهره‌گیری از تکنیک SWOT، استراتژیهای شرکت ایمپاسکو تدوین یافت.

ب- استراتژیهای پیشنهادی برای ایمپاسکو

۱- استراتژیهای تهاجمی: این استراتژیها هنگامی مورد گزینش قرار می‌گیرند که شرکت در نظر دارد محصول بیشتر و یا جدیدتری را عرضه کند و یا به بازارهای جدید وارد شود. در این راستا شرکت ایمپاسکو تلاش دارد تا راهبردهای فرعی زیر را مورد تأکید قرار دهد [V]:

- اکتشاف معادن و محصولات جدید،
 - استراتژی گزینش در قبال سرمایه‌گذاری خارجی،
 - بالنده کردن مدیریت منابع انسانی،
 - ورود به بازارهای جدید،
 - ایجاد مراکز پیش‌بینی و انتقال تکنولوژی.
- ۲- استراتژیهای محافظه‌کارانه: این استراتژیها به این شرحند:
- بازسازی و نوسازی برخی معادن،
 - پیشبرد فعالیتهای R&D.
 - بهبود تواناییهای ارتباطی شرکت،
 - کاهش هزینه‌های ثابت،
 - فرآوری محصولات و بهبود تواناییهای بهره‌برداری.
- ۳- استراتژیهای رقابتی، شامل:
- توجه به بازاریابی استراتژیک،
 - فضا سازی جهت جذب سرمایه‌گذاری خارجی و داخلی.
- ۴- استراتژیهای رهاسازی، شامل:
- کاهش فعالیتهای بهره‌برداری مستقیم توسط شرکت ایمپاسکو،
 - خصوصی‌سازی مختلط،
 - رهاسازی برخی دارایی‌ها،
 - اجاره برخی واحدهای معدنی،
 - تعدیل تدریجی نیروی انسانی غیرماهر،
 - فروش کالاهای مازاد [A].



نمونه ۵. تدوین استراتژیهای صنعتی و تجاری «شرکت تهیه و تولید مواد معنفي ایران»



۸- منابع

- [۱] شمس، عبدالحمید، مدیریت استراتژیک و استراتژیهای صنعتی و تجاری، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. ۱۳۸۲.
- [2] Francis .j. Guillard. Strategie pour une Entreprise Competitive .ed. Gestion. Paris. 1992.
- [۳] فردآر. دیوید. مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان. علی واعرابی. سید محمد- انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم ۱۳۸۰.
- [۴] گزارش شماره ۱ ایمپاسکو برای سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران، پاییز ۱۳۸۱.
- [۵] گزارش شماره ۲ ایمپاسکو برای سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران، اردیبهشت ۱۳۸۲.
- [۶] گزارش شماره ۲ ایمپاسکو برای سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران، پاییز ۱۳۸۱. اطلاعات برگرفته از پایگاه اینترنت.
- [۷] گزارش شماره ۸ ایمپاسکو برای سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران، خرداد ۱۳۸۲.
- [۸] گزارش شماره ۵ شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران (ایمپاسکو) برای سازمان توسعه معادن و صنایع معدنی ایران، خرداد ۱۳۸۲.

