



تدوین استراتژی مناسب برای شرکت صنعتی روستا

منصور اکبری mn.akbari51@yahoo.com، دانشجوی دکتری DBA سازمان مدیریت صنعتی و مدیر شرکت روستا
 وحید میرمحمدخانی vahid.mmkhani@yahoo.com، دانشجوی دکتری DBA سازمان مدیریت صنعتی و مدرس دانشگاه
 آقای محسن ذبیحی shfighezabihi7@gmail.com، دانشجوی دکتری DBA سازمان مدیریت صنعتی
 دکتر محمد عبدالشاه، استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

چکیده

امروزه در صنعت خودرو تغییرات و تحول بسیار سریع و متنوع می باشد و برای همگام شدن و حضور در این صنعت و برآورده کردن نیازهای مشتریان نیاز به داشتن یک مدیریت برنامه ریزی استراتژیک است. با توجه به اینکه شرکت روستا یکی از قطعه سازان شرکتهای بزرگ خودروساز در ایران بوده لذا برنامه ریزی استراتژیک می تواند نقش مهمی در موفقیت این شرکت ایفا نماید. با توجه به شرایط اقتصادی و عوامل محیط خارجی سازمان ها و بخصوص شرکتهای قطعه ساز نیاز به برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از روشهای نوین غیرقابل اجتناب می باشد. لذا طی این تحقیق سعی گردیده است با استفاده از ماتریس عوامل خارجی و داخلی، SWOT برای این شرکت برنامه ریزی استراتژیک تدوین و در انتها با استفاده از ماتریس QSPM بهترین استراتژی ها انتخاب شود تا مورد توجه دقیق مدیریت شرکت مذکور قرار گیرد. بهترین استراتژی تولید با امکان تغییرنوع تولید و محصول با توجه به تقاضای مشتریان می باشد. (سیستم تولید انعطاف پذیر).

واژگان کلیدی:

مدیریت استراتژیک، ماتریس ارزیابی محیط داخلی، ماتریس ارزیابی محیط بیرونی،
 ماتریس SWOT، QSPM



1- مقدمه

دردنیای امروز داشتن برنامه و هدف و استراتژی بلند مدت برای سازمانها بسیار مهم به نظر می رسد. از آنجایی که استراتژی و کاربرد آن را در سال 1965 آلفرد چندلر بوجود 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 می شد و بر این اساس خودروسازان بزرگ ایران استراتژی خود را بر مبنای افزایش تیراژ تولید بنا نهادند و به دنبال آن قطعه سازان نیز استراتژی خود را برای افزایش ظرفیت تولید به کار بردند ولی از سال 1385 به بعد با توجه به نیاز روزافزون مشتریان و خواسته های جدید مصرف کنندگان خودروسازان را به سمت استفاده از تکنولوژی های جدید سوق داده و به تبع آن قطعه سازان نیز می بایست با برنامه ریزی استراتژیک از تکنولوژی های جدید و به روز دنیا استفاده کنند. بنابراین طی این تحقیق سعی گردیده است که با روشهای برنامه ریزی استراتژیک با توجه به شرایط اقتصادی، رقابت رقبا و عوامل محیط خارجی و داخلی بتوان بهترین استراتژی ها را در ارتباط با این واحد صنعتی ارائه نمود. لذا با توجه به اهمیت این امر نیاز و حضور موفق شرکت صنعتی روستا در عرصه قطعه سازان نیاز به تدوینیک برنامه ریزی استراتژیک هست و هدف از این تحقیق ارائه بهترین استراتژی مناسب در این زمینه می باشد.

2- پیشینه تحقیق

واژه استراتژی¹ (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 می باشد 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 (1962) استراتژی به معنای تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفهاست. جاوچ و گلوک² معتقد بودند که استراتژی یکپارچه جامع، منسجم و هماهنگ است که مزیتهای استراتژیک سازمان را به چالشهای محیطی آن مرتبط می سازد (جاو و دیگران، 1988) به عبارتی استراتژی برنامه ایست که هدفهای بنیادی سیاستها زنجیره های اقدام های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم نظام می بخشد (رابرت، 1979)³

جهت تحقیق مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک شرکت تولیدی روستا 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 دقیق تر و صحیح تر در این زمینه همت گمارده است چرا که همانند مطالعات انجام شده در کارخانجات و شرکتهای دیگر بررسی های انجام گرفته بیانگر این مهم می باشد که استقرار راهبرد مناسب میتواند ناجی و ضامن موفقیت شرکت مزبور در شرایط اقتصادی مختلف باشد.

3- روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر روش، تحقیقی توصیفی است. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده، متغیر، شی یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر این تحقیق وضع موجود را بررسی می کند و به توصیف منظم و نظام دار وضعیت فعلی آن می پردازد و ویژگی ها و صفات آن را مطالعه می نماید. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش کتابخانه ای و میدانی به طور هم زمان استفاده گردیده است. در روش کتابخانه ای از شیوه تحلیل محتوی و بررسی آمار و اسناد و روش میدانی از پرسشنامه ها، 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 صنعتی روستا انجام شده است زیرا شرکت روستا یکی از تأمین کنندگان قطعه های مورد استفاده در شرکتهای خودروسازی بزرگ ایران از جمله ایران خودرو و سایپا می باشد و در این مسیر

¹Strategy 1- 2- jauch and glueck 3- Quinn

همگام با توسعه صنعت خودروسازی در کشور همگام با خودروسازان در توسعه تکنولوژی و مهندسی R & d سهم بسزایی دارد. این شرکت با توجه به سابقه قبلی خود در زمینه ساخت لوازم خانگی مثل آبگرمکن و اجاق گاز و سایر لوازم خانگی توان این را خواهد داشت که در زمینه های مختلف تنوع تولید را داشته باشد. در این تحقیق از ابزارهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک استفاده شده است این ابزارها عبارتست از ماتریس عوامل داخلی : ماتریسی است که با استفاده از عوامل داخلی یعنی ضعف و قدرت وضعیت شرکت را مشخص می کند.

ماتریس عوامل خارجی : ماتریسی است که با استفاده از عوامل خارجی یعنی فرصت و تهدید وضعیت شرکت را مشخص می کند.

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

ماتریس QSPM : ماتریسی است که از بین استراتژی ها بهترین استراتژی را انتخاب می کند. ماتریس عوامل داخلی و خارجی : ماتریسی است که نوع استراتژی را مشخص می کند.

4- تدوین استراتژی مناسب برای شرکت صنعتی روستا

4-1- تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت

مدیران ارشد این شرکت مأموریت آن را بصورت ذیل توصیف می کنند:

هدف شرکت روستا تبدیل شدن به تأمین کننده تراز اول در تولید قطعات پرسی و مجموعه های بدنه خودرویی برای خودروسازان داخلی می باشد.

ارزش ها و فرهنگ سازمانی در جهت اهداف بلندمدت این شرکت عبارتند از

- به وجد آوردن مشتری
- درستی و پاسخگویی
- کار تیمی
- مسئولیت پذیری و احترام به افراد
- بهبود مستمر فرآیندها

در زمینه ی نایل شدن به اهداف بلندمدت تحقیقات و منابع متعددی مطالعه و بررسی گردید که بطور خلاصه به شرح زیر بوده است.

- سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک- نصیری یار- ماهنامه تدبیر سال هفدهم- شماره 173
- تئوری سازمان ساختار و طراحی سازمانی- تهران - نشر صفار
- ارزیابی عملکرد بهبود مستمر سازمان - ماهنامه تدبیر - شماره 173

- مبانی سازمان و مدیریت- رضائیان علی (1386) انتشارات سمت
- 5-تحلیل SWOT و ارائه استراتژی کارخانه کاشی یزد- رفیع زاده محمود(1391)

4-2- تحلیل عوامل خارجی شرکت صنعتی روستا

در این گام کلیه عوامل خارجی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و ارزیابی می شود. این عوامل شامل فرصتها و تهدیدها می باشد که به شرح جدول زیر آورده شده است.

جدول شماره 1 - فرصتها و تهدیدهای شرکت

ردیف	فرصتهای شرکت O
1	نزدیکی به بازارهای مناسب کشورهای همجوار و آسیای میانه
2	حمایت دولت از صنایع خودروسازی داخلی
3	تأمین مواد اولیه از داخل کشور
4	هزینه پایین انرژی در ایران
5	بالا بودن هزینه ورود به صنعت

جدول شماره 2

ردیف	تهدیدهای شرکت T
1	در معرض تحریم بودن ایران
2	بی ثباتی نرخ ارز
3	وجود رقبای قدرتمند دولتی به نامهای IKID و IHDM و GPI
4	عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران
5	بالا بودن هزینه خروج از صنعت

4-3- 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 شماره 3 - نقاط قوت

ردیف	نقاط قوت S
1	وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی
2	دسترسی به بازارهای مناسب
3	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص
4	برخورداری از قابلیت های تحقیق و توسعه مناسب
5	کوچک بودن و چابک در مقایسه با رقبا

جدول شماره 4- نقاط ضعف

(30 و 31 فروردین 1396)

ردیف	نقاط ضعف W
1	نداشتن شبکه توزیع قوی
2	عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت
3	دسترسی نامناسب به مواد اولیه
4	پایین بودن تکنولوژی ماشین آلات تولیدی و وابسته بودن به نیروی انسانی
5	بالا بودن قیمت تمام شده محصولات تولیدی و عدم رقابت با رقبا

4-4- گام چهارم تحلیل عوامل داخلی

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

جدول شماره 5 - ماتریس عوامل داخلی شرکت روستا (IFE)

توضیحات	امتیاز موزون	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
نقاط قوت S				
تولید به میزان بیشتر و تنوع بیشتر	0/4	2	0/2	وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبا داخلی
فروش بهتر در بازارهای جدید	0/2	2	0/1	دسترسی به بازارهای مناسب
کار خود را کاملا مسلط می باشند	0/3	2	0/15	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص
تحقیق در جهت توسعه و برنامه ریزی	0/15	3	0/05	برخورداری از قابلیت های تحقیق و توسعه مناسب
امکان تغییرات سریع در تولید	0/4	4	0/1	کوچک بودن و چابک بودن در مقایسه با رقبا
نقاط ضعف W				
نداشتن ناوگان حمل و نقل مناسب	0/3	3	0/1	نداشتن شبکه توزیع قوی
خالی بودن ظرفیت تولید و سخت افزارها و در نتیجه بازده دارایی های پایین	0/05	1	0/05	عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت
ایجاد اختلال در سرعت تولید	0/3	2	0/15	دسترسی نامناسب به مواد اولیه
کم شدن کیفیت و سرعت محصولات تولیدی	0/1	2	0/05	پایین بودن تکنولوژی ماشین آلات تولیدی و وابسته بودن به نیروی انسانی
بالا رفتن قیمت محصول و عدم رقابت	0/1	2	0/05	بالا بودن قیمت تمام شده محصولات و عدم قابلیت رقابت با رقبا
	2/3		1	جمع

4-5- گام پنجم: تحلیل عوامل خارجی

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

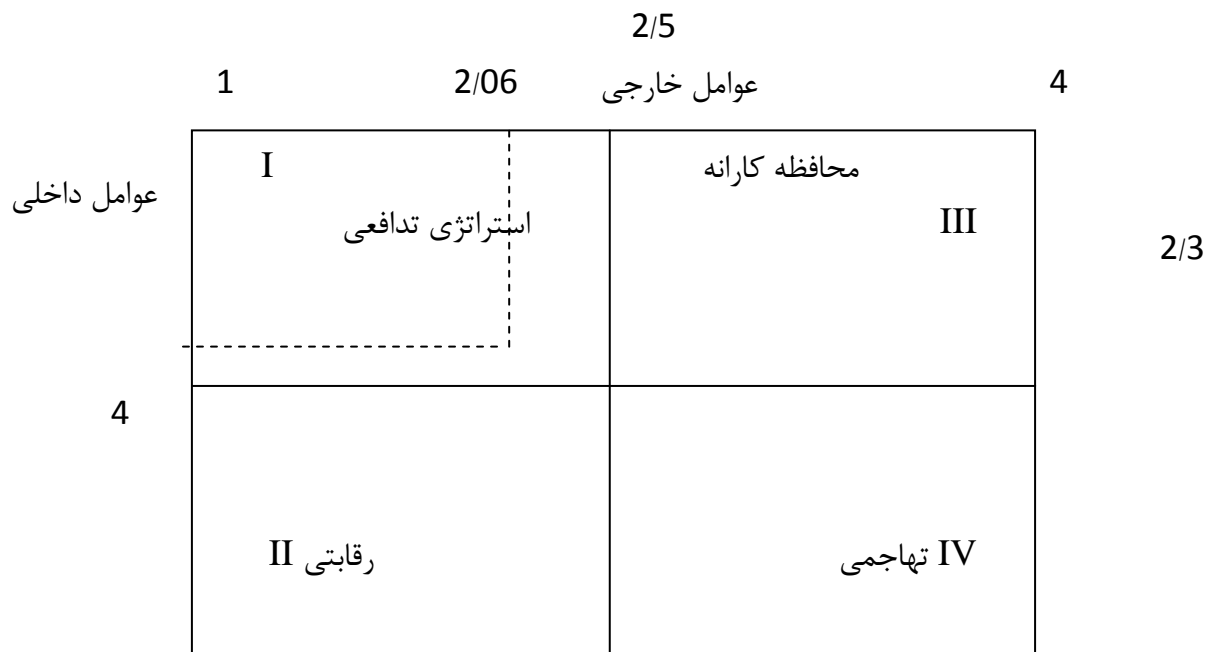
(30 و 31 فروردین 1396)

جدول شماره 6- ماتریس ارزیابی شرایط محیطی (بیرونی) شرکت روستا (EFE)

توضیحات	امتیاز موزون	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
فرصتها O				
امکان صادرات محصولات به کشورهای همجوار	0/6	2	0/3	نزدیک بودن به بازارهای کشورهای همجوار و آسیای میانه
امکان تولید بهتر با توجه به حمایت دولت	0/4	2	0/2	حمایت دولت از صنایع خودروسازی
در دسترس بودن راحت تر و ارزات تر مواد اولیه	0/3	3	0/1	تأمین مواد اولیه از داخل کشور
بهای تمام شده پایین تر نسبت به کشورهای دیگر	0/02	2	0/01	هزینه پایین انرژی در ایران
چشم پوشی شرکتهای بالقوه برای ورود به صنعت	0/02	1	0/02	بالا بودن هزینه ورود به صنعت
تهدیدها T				
ایجاد مشکل در واردات و صادرات و نقل و انتقالات پولی	0/4	2	0/2	در معرض تحریم بودن ایران
افزایش نرخ ارز و تأثیر آن روی بهای تمام شده	0/2	2	0/1	بی ثباتی نرخ ارز
رقابت تنگاتنگ و کنار زدن توسط رقبا	0/06	2	0/03	وجود رقبای قدرتمند دولتی به نام IKID و IHDM و غیره
بی ثباتی اقتصادی و تولیدات کارخانجات	0/04	2	0/02	عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران
ماندن در شرایط تولید به هر نحو ممکن	0/02	1	0/02	بالا بودن هزینه خروج از صنعت
	2/06			جمع

4-6- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله با استفاده از ابزارهای مختلف سعی می شود تا جهت گیریهای کلی استراتژی های 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 2/06 و 2/3 استفاده می شود که همانطور که در شکل زیر مشاهده می شود نقاط برخورد نمرات داخلی و خارجی در منطقه استراتژی تدافعی میباشد بنابراین جهت گیری کلی شرکت باید بیشتر بر اساس دفاع باشد.



شکل شماره 1- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

استراتژی انتخاب شده بروی کارخانه روستا تولید محصولا قطعات پرسی متنوع با امکان تغییر در خطوط تولید و برای بازارهای داخلی و کارخانجات خودروساز و حتی کارخانجان غیر خودروسازی 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 .

4-7- روش تحلیل SWOT

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

جدول شماره 7 - ماتریس سوات

تهدید	فرصت	
1- در معرض تحریم بودن ایران 2- بی ثباتی نرخ ارز 3- وجود رقبای قدرتمند دولتی به نام IKID و IHDM و غیره 4- عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران 5- بالا بودن هزینه خروج از صنعت	1- نزدیک بودن به بازارهای کشورهای همجوار و آسیای میانه 2- حمایت دولت از صنایع خودروسازی 3- تأمین مواد اولیه از داخل کشور 4- هزینه پایین انرژی در ایران 5- بالا بودن هزینه ورود به صنعت	
2- تولید محصولات پرنیاز که از مواد اولیه داخلی می توان آن را تولید نمود و از بازار تقاضای داخلی خوبی برخوردارند.	1- ساخت قطعه های پرسی جهت کارخانه جات خودروسازی و غیر خودروسازی داخلی	ضعف 1- نداشتن شبکه توزیع قوی 2- عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت 3- دسترسی نامناسب به مواد اولیه 4- پایین بودن تکنولوژی ماشین آلات تولید و وابسته بودن به نیروی انسانی 5- بالا بودن قیمت تمام شده محصولات و عدم قابلیت رقابت با رقبا
4- تولید محصولات به میزان محدود و سودآور با امکان جایگزینی و تغییر خطوط تولید برای خودروسازان داخلی و شرکتهای غیر خودروساز با توجه بیشتر به نیاز بازار	3- تولید انبوه با کیفیت محصولات متنوع برای بازارهای داخلی و دارای قابلیت رقابت جهت صادرات به بازارهای همجوار	قدرت 1- وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی 2- دسترسی به بازارهای مناسب 3- برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص 4- برخورداری از قابلیت های تحقیق و توسعه مناسب 5- کوچک بودن و چابک بودن در مقایسه با رقبا

شکل 2- ماتریس سوات

4-8- گام هشتم انتخاب استراتژی مناسب QSPM

این جدول استراتژی مناسب با توجه به نمره امتیاز مشخص می کند.

جدول شماره 8 - استراتژی مناسب QSPM

استراتژی 4		استراتژی 3		استراتژی 2		استراتژی 1		ضریب	ردیف
امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره		
فرصت ها									

0/6	2	1/2	4	0/3	1	0/3	1	0/3	نزدیک بودن به بازارهای کشورها و همجواری و آسیای میانه	1
0/8	4	0/6	3	0/4	2	0/8	4	0/2	حمایت دولت از صنایع خودروسازی	2
0/4	4	0/1	1	0/4	4	0/3	3	0/1	تأمین مواد اولیه از داخل کشور	3
0/03	3	0/01	1	0/04	4	0/02	2	0/01	هزینه پایین انرژی در ایران	4
0/04	2	0/02	1	0/08	4	0/04	2	0/02	بالا بودن هزینه ورود به صنعت	5
تهدیدها										
0/8	4	0/6	3	0/6	3	0/4	2	0/2	در معرض تحریم بودن ایران	1
0/2	2	0/1	1	0/4	4	0/3	3	0/1	بی ثباتی نرخ ارز	2
0/09	3	0/03	1	0/6	2	0/12	4	0/03	وجود رقبای قدرتمند دولتی به نام های IHDM و IKID و ...	3
0/06	3	0/02	1	0/08	4	0/08	4	0/02	عدم ثبات وضعیت سیاسی و اقتصادی ایران	4
0/02	1	0/04	2	0/04	2	0/02	1	0/02	بالا بودن هزینه خروج از صنعت	5
								1	فرصت ها و تهدیدها	جمع
نقاط قوت										
0/6	3	0/6	3	0/8	4	0/4	2	0/2	وجود ظرفیت بالا در مقایسه با رقبای داخلی	1
0/3	3	0/2	2	0/3	3	0/3	3	0/1	دسترسی به بازارهای مناسب	2
0/45	3	0/3	2	0/45	3	0/45	3	0/15	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص	3
0/1	2	0/05	1	0/15	3	0/1	2	0/05	برخورداری از قابلیت های تحقیق و توسعه مناسب کوچک بودن و چابک بودن در مقایسه با رقبا	4
0/1	1	0/1	1	0/1	1	0/1	1	0/1		5
نقاط ضعف										
0/3	3	0/3	3	0/2	2	0/3	3	0/1	نداشتن شبکه توزیع قوی	1
0/1	2	0/05	1	0/05	1	0/1	2	0/05	عدم استفاده از ظرفیت کامل شرکت	2
0/3	2	0/3	2	0/3	2	0/45	3	0/15	دسترسی نامناسب به مواد اولیه	3
0/15	3	0/15	3	0/1	2	0/15	3	0/05	پایین بودن تکنولوژی ماشین آلات تولیدی و وابسته بودن به نیروی انسانی	4

(30 و 31 فروردین 1396)

0/15	3	0/15	3	0/1	2	0/15	3	0/05	بالا بودن قیمت تمام شده محصولات تولیدی و عدم قابلیت رقابت با رقبا	5
								1	قوت ها و ضعف ها	جمع
5/59		4/62		5/49		4/88			جمع نمره جذابیت	

براساس جدول قبلی در مورد QSPM نتایج نشان می دهد استراتژی چهارم بهترین استراتژی میباشد بر این اساس کلیه استراتژیهای رتبه بندی شده به شرح جدول ذیل می باشد.

جدول شماره 9- رتبه بندی استراتژی

اولویت	استراتژی	شرح استراتژیک
1	استراتژی شماره 4	تولید با امکان تغییر و جایگزینی نوع تولید و محصول و تنوع تولید با توجه به تقاضای مشتریان نرخ ارز و قیمت مواد اولیه
2	استراتژی شماره 2	تولید محصولات پرسی پرنیاز در صنایع خودروسازی که دارای بازار داخلی پرتقاضا بود و بتوان آن را از مواد اولیه داخلی تولید کرد.
3	استراتژی شماره 1	تولید و ساخت قطعه های پرسی جهت کارخانجات خودروسازی و غیر خودروسازی داخلی با استفاده از حمایت دولتی با کیفیت مطلوب آنها
4	استراتژی شماره 3	تولید با کیفیت و قابل رقابت جهت بازارهای همجوار و در نظر گرفتن کیفیت بالاتر محصول به لحاظ رقابت با محصولا چینی و با قیمت مناسب به دلیل ارزانی نیروی کار، مواد اولیه و انرژی در ایران

5- 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 می باشد. با توجه به نمرات بدست آمده طی استراتژی های مختلف با توجه به جدول QSPM و بررسی عوامل داخلی و خارجی و نیز فرصتها و تهدیدهای شرکت این استراتژی برای این کارخانه مشخص گردید که تولید در کارخانه روستا می بایست با شرایط محافظه کارانه و با امکان تغییرات سریع محصولات خطوط تولید و به همراه تنوع محصولات انجام گیرد و روش محافظه کاری در میزان و تنوع تولید پیشنهاد میگردد به طوری که میزان تولید حداقل لازم جهت سود آوری و امکان تغییر در نوع تولید و خط تولید چابک و دارای انعطاف پذیری بالایی باشد بدیهی است سیاست حمایت دولت از قطعه سازی جهت صنایع خودروسازی می تواند توسط مدیران شرکت در نظر گرفته شود. همچنین در نظر گرفتن رکود

اقتصادی و کم شدن تولید باعث می شود این شرکت ابتدا نگاه خود را به تقاضای بازار خودرسانان 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 می تواند طی سالهای آتی دستخوش تغییرات مهمی گردد و باتوجه به آن استراتژی های جدید را تبیین نمود. در نتیجه استراتژی شماره 4 بعنوان استراتژی اول مشخص گردید که در آن آورده شده تولید میبایست با امکان تغییر و انعطاف پذیری 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 خودرو سازها به استفاده از قطعه سازان داخلی و بالا بردن کیفیت، به نظر می رسد استراتژی تولید انعطاف پذیر منطقی باشد و کارخانه صنعتی روستا باید بتواند با طراحی های مناسب چابک تر از پیش برنامه تولیدات خود را تغییر دهد تا کلیه مشتری ها از محصولات سازمان به نحو مقتضی استفاده نمایند و در نتیجه در بازار رقابتی فعلی بتواند از رقا پیشی بگیرد.

6- منابع

- سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک ، نصیریبار، ماهنامه تدبیر سال هفدهم- شماره 173
- تیوری سازمان -ساختار و طراحی سازمانی-تهران-نشر صفار
- ارزیابی عملکرد بهبود مستمر سازمان-ماهنامه تدبیر-شماره 173
- مبانی سازمان و مدیریت-رضاییان علی (1386) انتشارات سمت
- تحلیل SWOT و ارایه استراتژی کارخانه کاشییزد-رفیع زاده محمود(1391)-انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
- استراتژی تولید-گودرزی غلامرضا-شیخ زاده محمد(1385)-انتشارات سمت
- دیوید فردآر، (1386) مدیریت استراتژیک ترجمه پارسائیان علی، اعرابی سید محمد، چاپ دهم تهران دفتر تحقیق های فرهنگی
- Rockart.j.f.1979 chief executives denfine their own data needs . Harvard Business Review .Vol 57 No. 2, pp 81-93
- Jauch, Lawrence R, and William F., Glueck (1988), business policy and strategic management”, Singapore: McGrawhill book company



2th International Conference on **Industrial Management**
19 & 20 April 2017



دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی

(30 و 31 فروردین 1396)