

تحلیل برنامه استراتژیک شرکت نگین خودرو و تعیین استراتژی های مطلوب با استفاده از مدل SWOT

عبدالرضا امیرتاش^{۱*}، فرانک فرزانه^۲، فریده اشرف گنجویی^۳

^۱استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز- تهران - ایران

^۲دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک - گروه مدیریت بازرگانی- کارشناسی ارشد- تهران - ایران

^۳دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز- تهران - ایران

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر در راستای دستیابی به استراتژیهای مطلوب با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل SWOT برای شرکت وارد کننده انحصاری رنو فرانسه " نگین خودرو " در ایران می باشد. که از روش، توصیفی، همبستگی می باشد. افراد جامعه پژوهش شامل مدیران و معاونین و کارشناسان و کارمندان شرکت (۱۷۰ نفر) که بعنوان نمونه در نظر گرفته شده اند. روایی و پایایی ابزار تحقیق محاسبه گردید. یافته ها نشان داد که شرکت رنو در شرایطی است که می تواند با کمک استراتژیهای مورد نظر، به بهره برداری از فرصتها در جهت کاهش ضعفها و تهدیدات بپردازد. و طبق یافته های آماری مشخص گردید که استراتژی WO1 با رتبه ۱ بیشترین و استراتژی WO2 با رتبه ۱۴ کمترین اهمیت را دارد.

کلیدواژه: برنامه استراتژیک، نگین خودرو، SWOT

۱. مقدمه

امروزه بر کسی پوشیده نیست که صنعت خودروسازی در جهان نقش و جایگاه ویژه‌ای دارد. صنعت خودروسازی یکی از رقابتی‌ترین صنایع جهان است که هر روز در این صنعت نوآوری در محصول و بهبود کیفیت مشاهده می‌شود (نوری، ۱۳۸۶). برای ماندن در عصر پر رقابت این صنعت باید به بهبود مستمر محصولات و خدمات مرتبط با آن در تمام ابعاد به ناچار توجه شود تا با رقبا قدرتمند خارجی بتوان رقابت کرد.

در SWOT، تجزیه و تحلیل از امکان ارزیابی جامع موقعیت تصمیم‌گیری استراتژیک بی بهره است. این نوع تجزیه و تحلیل فقط در سطح تعیین عوامل باقی میماند. به علاوه، بیان عوامل فردی، اغلب ماهیت خیلی کلی و مختصری دارد (هلن و ریچارد، ۲۰۰۴). SWOT اغلب به عنوان یک تجزیه و تحلیل کیفی است که نمیتواند به طور تحلیلی اهمیت عوامل را تعیین کند یا اینکه بخواهد گزینه‌های تصمیم‌گیری را با توجه به عوامل کلیدی ارزیابی نماید. روی هم رفته، نتیجه تجزیه و تحلیل SWOT یک بررسی ناکافی از عوامل داخلی و خارجی است. استراتژی نباید فقط از طریق تجزیه و تحلیل SWOT تعیین گردد. این تجزیه و تحلیل، دیدی از دورنمای رقابتی فعلی آماده می‌کند و برای شناسایی حوزه‌هایی که میتواند ذاتا بهبود یابد به کار برده می‌شود. همچنین برای شرکتها این امکان را فراهم می‌کند تا استراتژیها و تاکتیکها را برای کسب مزیت اولویت‌بندی نمایند.

مزایای تدوین استراتژی و پیاده‌سازی آن به کمک تحلیل SWOT عبارتند از:

- کاهش هزینه فرآیند و افزایش بهره‌وری و اثربخشی فعالیت‌ها
- کمک به تدوین برنامه و فعالیت‌های استراتژیک
- کمک به تعیین اولویت‌ها در فرآیند بهبود
- تعیین بهترین تجارب در سازمان و اشاعه آن به سازمان‌های دیگر
- کنترل فرآیندها
- تنظیم دقیق‌تر بودجه
- کاهش ریسک
- ایجاد قابلیت‌بهینه‌کاو در سازمان
- گردآوری داده‌های مربوط به هزینه‌های فرآیندها در گذشته و آموختن نحوه پیش‌بینی دقیق‌تر هزینه‌ها برای آینده

۲. تدوین استراتژی شامل:

- (۱) مأموریت شرکت تعیین شود.
 - (۲) عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید کرده یا فرصت‌هایی که بوجود می‌آورند شناسایی گردد.
 - (۳) شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان.
 - (۴) تعیین اهداف بلند مدت.
 - (۵) در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.
- پیتر دراکه: "کار اصلی مدیریت استراتژیک عبارتست از نگاه به سازمان از زاویه مأموریت شرکت." یعنی مطرح نمودن این پرسش که "کار اصلی ما چیست؟" باعث می‌شود که اهدافی تعیین گردند، استراتژی‌ها تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتایج آن فردا به دست آید. تردیدی نیست که این مهم باید توسط بخشی از سازمان انجام شود که می‌تواند با دیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند، بتواند بین اهداف و نیازهای امروز و فردا توازن و تعادل ایجاد نماید، و بتواند منابع انسانی و مالی را به گونه‌ای تخصیص دهد که به نتایج اصلی و موردنظر بیانجامد.

در دهه ۱۹۵۰ برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانها مطرح گشت و در فاصله سالهای ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۵ فراگیر و گسترده شد. در آن زمان مردم آن را پاسخی برای تمام مشکلات خود می‌دانستند، به طوریکه کلیه شرکتها و سازمانهای آمریکایی به صورتی گسترده از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کردند. پس از این دوره شکوفایی، برنامه‌ریزی استراتژیک برای یک دهه کنار گذاشته شد. در سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک فرآیند با فواید ویژه در یک وضعیت مشخص احیاء شد (بارنی و هسترلی، ۲۰۰۸).

۳. تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت

برنامه‌ریزی استراتژیک اغلب به عنوان نوعی از برنامه‌ریزی درازمدت، در نظر گرفته می‌شود. این دیدگاه چندان مورد تأیید نیست. اگرچه هر دو نوع برنامه‌ریزی با آینده سروکار دارند، اما تفاوت‌های ساختاری بین آنها وجود دارد. برنامه‌ریزی درازمدت نوعاً با این فرض آغاز می‌شود که سازمان به طور قابل مقایسه‌ای پایدار خواهد ماند و سپس می‌کوشد تا طرحها را بر پایه این فرض گسترش دهد.

در بررسی و تحلیل عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت خارج است شناسایی شود و مورد ارزیابی قرار گیرد عوامل خارجی شامل فرصتهایی می‌باشند که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند و یا تهدیداتی که سازمان باید برای تقابل با آنها راههایی پیدا نماید (سوکلی و همکاران، ۲۰۱۲).

بنابراین لازمست این عوامل (اعم از فرصتها و تهدیدها) بخوبی شناسایی شوند. این کار می‌تواند از طریق نظری خواهی از مدیران و کارکنان سازمان و با نظارت مدیریت استراتژیک صورت گیرد که در نهایت یک فهرست نهایی از فرصتها و تهدیدها تهیه می‌شود. در گزارش حاضر و در پروژه مطالعاتی حاضر، این نظر خواهی از کارکنان رده میانی سازمان، پس از شرکت در جلسه معرفی مبانی مدیریت استراتژیک به نحوی که در تشریح فضای مطالعاتی آمد اخذ گردیده است.

نیروهای اقتصادی نیز می‌توانند تأثیر عمیقی بر رفتار و عملکرد سازمان داشته باشند. رشد اقتصادی، نرخ بهره، قابلیت استفاده از اعتبار، نرخ‌های تورم، نرخ‌های مبادله خارجی مهمترین عوامل اقتصادی هستند. هر یک از موارد فوق، تأثیر فراوانی بر روی عوامل اقتصادی دارد. مثلاً رشد اقتصادی باعث افزایش تقاضای مشتریان برای محصولات و خدمات می‌شود. دولت‌ها نیز از طریق سازمان اجرایی، قوانینی را تهیه و تدوین می‌کنند که می‌توانند فرصتها یا تهدیداتی را بر سازمان‌ها ایجاد نمایند.

۴. بررسی عوامل داخلی

در این بخش در مورد شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان بحث می‌کنیم هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیست نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصتها و تهدیدات خارجی و سرانجام مأموریت سازمان در مجموع می‌توانند مبنایی به دست دهند که براساس آن استراتژی‌ها را تعیین کرد. استراتژیست‌ها به هنگام تعیین استراتژی‌های سازمان می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند.

۴-۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت‌های شهودی تکیه نمود، بر همین اساس نباید روش‌های علمی را به گونه‌ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد (ویکماسیق و تاکانو، ۲۰۱۰).

۲-۴. ماتریس تهدیدات و فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها (SWOT)

ماتریس SWOT از آن جهت انتخاب شده که عوامل فرصت و تهدید و قوت و ضعف بصورت مناسبی در تقابل با یکدیگر قرار می‌دهد. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدینوسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکلترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمان‌شان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های SO استفاده نمایند (ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. سازمانهایی که استراتژی‌های WT را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آنان کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (هف و همکاران، ۲۰۰۹):

۵. روش تحقیق

در پژوهش حاضر که از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد جمعیت جامعه آماری این پژوهش مدیران و معاونین و کارشناسان و کارکنان شرکت نگین خودرو به تعداد ۳۰۰ نفر بوده که به دلیل محدود بودن جامعه آماری نمونه بصورت تمام شمار (جرول مورگان) ۱۷۰ نفر در نظر گرفته شده است (حجم جامعه آماری از طریق مراجعه حضوری به شرکت نگین خودرو بدست آمده است).

در این پژوهش با مطالعه و بررسی کتابخانه‌ای روی تحقیقات موجود و مشخص شدن ساختار تحقیق و متغیرها و در مرحله بعد با توجه به رویکرد و ماهیت و هدف تحقیق، از پرسشنامه محقق ساخته که اعتبار آن توسط اساتید مربوطه مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن تایید گردیده است نیز برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق استفاده خواهد شد. در این پژوهش رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش صورت می‌گیرد. به صورتی که از آزمون استنباطی تی در صورت پارامتری بودن داده‌ها (در غیر این صورت از آزمون علامت) برای مهم بودن متغیرها و از آزمون ناپارامتری فریدمن برای رتبه بندی استراتژی‌ها استفاده می‌شود. همچنین از آزمون استنباطی شاپیرو-ویلک برای بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود.

۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

پس از وزن و امتیاز دهی به عوامل داخلی حاضران نسبت به اختصاص وزن و نمره برای عوامل داخلی و خارجی اقدام کردند. در ادامه به کمک این اطلاعات برای شرکت نگین خودرو ماتریس IFE به کمک میانگین گیری از نمرات حاضران، ضرب نمرات حاضران در ضریب وزنی تخصیص یافته به هر یک از حاضران نسبت به بقیه توسط واحد طرح و برنامه و نیز ضرب نمرات حاضران در ضریب وزنی تخصیص یافته به هر یک از حاضران نسبت به بقیه توسط مدیرعامل شرکت تهیه شد که همان طور که نتایج نشان می‌دهد، جواب‌ها در سه روش بسیار نزدیک به هم است. با توجه به اینکه مجموع نمرات حاصل شده از ماتریس IFE بین ۲ تا ۳ شده است، می‌توان نتیجه گرفت که شرکت نگین خودرو از نظر عوامل داخلی دارای قوت نسبی می‌باشد.

جدول ۱: ماتریس عوامل داخلی IFE

ردیف	فوتها	نمره واحد مدیریت	نمره واحد مالی	نمره واحد اداری	نمره واحد طرح و برنامه	نمره واحد بازاریابی	نمره میانگین	نمره وزن دار از نظر طرح و برنامه	نمره وزن دار از نظر مدیریت ارشد
۱	دارا بودن میزان سفارش مناسب و قابل پیش بینی	۰.۳۰	۰.۲۲	۰.۳۱	۰.۲۵	۰.۳۰	۰.۲۷	۰.۲۷	۰.۲۷
۲	تحويل به موقع سفارشات به مشتریان	۰.۱۵	۰.۲۹	۰.۳۳	۰.۲۴	۰.۲۱	۰.۲۶	۰.۲۴	۰.۲۵
۳	توانمندی سازمان در کاهش هزینه ها	۰.۳۲	۰.۲۶	۰.۳۰	۰.۳۲	۰.۱۹	۰.۲۵	۰.۲۶	۰.۲۵
۴	مهارت و توانایی مدیریت عالی در بازاریابی و فروش و ارتباط با مدیران سایر شرکت ها و سازمان ها	۰.۳۲	۰.۲۶	۰.۳۰	۰.۲۹	۰.۲۸	۰.۲۸	۰.۲۸	۰.۲۸
۵	دارا بودن استانداردهای بین المللی	۰.۱۰	۰.۱۷	۰.۲۲	۰.۱۴	۰.۱۸	۰.۱۸	۰.۱۷	۰.۱۸
۶	کیفیت بالای خودروهایی شرکت رنو فرانسه	۰.۱۷	۰.۲۹	۰.۳۳	۰.۱۶	۰.۱۸	۰.۲۴	۰.۲۳	۰.۲۴
۷	برنامه ریزی و اجرای مناسب طرحهای بهینه سازی فروش	۰.۳۰	۰.۱۹	۰.۲۳	۰.۱۹	۰.۲۷	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۲۵
۸	مشتری مداری در سالهای اخیر	۰.۲۹	۰.۱۹	۰.۲۰	۰.۲۹	۰.۲۷	۰.۲۳	۰.۲۴	۰.۲۳
۹	استفاده بهینه از منابع مالی	۰.۲۷	۰.۲۹	۰.۲۰	۰.۳۱	۰.۱۸	۰.۲۳	۰.۲۳	۰.۲۳
ردیف	ضعف ها	نمره واحد مدیریت	نمره واحد مالی	نمره واحد اداری	نمره واحد طرح و برنامه	نمره واحد بازاریابی	نمره میانگین	نمره وزن دار از نظر طرح و برنامه	نمره وزن دار از نظر مدیریت ارشد
۱	نیاز به تکامل سیستم مدیریت فروش	۰.۱۴	۰.۱۳	۰.۱۳	۰.۰۸	۰.۱۳	۰.۱۲	۰.۱۳	۰.۱۲
۲	عدم وجود ساختار مناسب سازمانی در شرکت	۰.۰۸	۰.۱۴	۰.۱۳	۰.۰۷	۰.۰۷	۰.۱۰	۰.۱۰	۰.۱۰
۳	ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان	۰.۰۸	۰.۱۴	۰.۰۵	۰.۱۱	۰.۰۷	۰.۰۹	۰.۰۹	۰.۰۹
۴	بالا بودن نسبی قیمت تمام شده محصول	۰.۱۵	۰.۱۰	۰.۰۵	۰.۱۱	۰.۱۳	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲
۵	عدم وجود دایره تحقیق و توسعه در شرکت	۰.۱۴	۰.۱۳	۰.۱۱	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۱۱	۰.۱۱	۰.۱۱
							۲.۷	۲.۷۰	۲.۹۳

۷. تهیه ماتریس تهدیدات و فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها (SWOT)

واحد طرح و برنامه، ضمن تبادل نظر با مدیریت و تیم استراتژیک شرکت نگین خودرو، ضمن نظر گرفتن این وضعیت استراتژیک شرکت به تدوین استراتژی‌ها در ماتریس SWOT پرداختند.

باید توجه داشت که در تبیین استراتژی‌ها، در هر مرحله دو عامل (قوت با فرصت، ضعف با فرصت، قوت با تهدید، ضعف با تهدید) با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد. در عین حال در ادامه با استفاده از اجماع نظرات کارشناسان شرکت هریک از استراتژی‌های تعیین شده با استفاده از روش‌های آماری از منظر میزان اهمیت برای شرکت مورد بررسی قرار گرفته و از نظر هزینه و اهمیت آن برای شرکت اولویت بندی می‌شوند.

۸. مدیریت استراتژیک شرکت نگین خودرو

برگزاری جلسات مدیریت استراتژیک شرکت نگین خودرو از تاریخ ۹۴/۰۶/۲۱ برای تهیه برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان شروع و در طی برگزاری پنج جلسه در طی چهار هفته مطابق فرمت مدیریت استراتژیک پس از تهیه، تدوین و بررسی مورد تصویب قرار گرفت.

عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) نهایی شرکت نگین خودرو

پس از تهیه فهرست خلاصه شده فرصت‌ها و تهدیدهای گردآوری شده توسط واحد طرح و برنامه، که با دیدگاه مدیران گروه A و سرپرستان گروه B بود، این فهرست در اختیار مدیران ارشد قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا مجدداً از بین این عوامل مهم‌ترین آنها را انتخاب نموده و فهرست نمایند.

در جلسه بعدی طی بحث و بررسی و تبادل نظرهایی که بین مدیران صورت گرفت، در نهایت اهم فرصت‌ها و تهدیدهای حاکم بر شرکت نگین خودرو به شرح زیر تعیین گردیدند.

فرصت‌ها:

- افزایش خرید خودرو در بین مردم ایران
- نیروی کار ارزان و جوان و درصد بیکاری بالا
- افزایش میانگین سطح تحصیلات و دانش فنی خودرو ایرانی
- کیفیت پایین خودروهای ساخت داخل
- کارکرد نامناسب خدمات پس از فروش خودروهای داخل
- بالا بودن استاندارد های بین المللی رنو فرانسه
- رعایت استاندارد های مصوب وزارت صنعت، معدن توسط شرکت رنو فرانسه
- افزایش دستمزد نیروی کار جهت تولید خودرو

تهدیدها:

- عدم ثبات در سیاست های دولت
- امکان عدم استفاده از وام های دولتی برای خرید خودروهای خارجی
- جلوگیری از حضور شرکت های تولید خودرو برای تولید در داخل کشور
- نرخ بالای بهره و تورم در جامعه
- هزینه های زیاد گمرک بر واردات خودرو
- شرایط اقتصادی کشور

۹. یافته ها:

۹-۱. بررسی موثر بودن استراتژی های حاصله

آزمون تی تک نمونه برای آزمون فرض پیرامون میانگین یک جامعه استفاده می شود. در بیشتر پژوهش هایی که با مقیاس لیکرت انجام می شوند جهت بررسی اثرگذاری و میزان اهمیت استراتژی های پژوهش مربوط به آنها از این آزمون استفاده می شود. در ادامه به دلیل نرمال بودن اجماع نظرات خبرگان برای هر استراتژی از آزمون تی برای بررسی وجود یا عدم وجود اهمیت استراتژی های پژوهش استفاده می کنیم.

H_0 : با توجه به سطح معناداری ۰.۰۵ و مقدار بدست آمده برای پی مقدار ۰.۰۰۰۰ نتیجه می گیریم که استراتژی اول SO_1 در شرکت نگین خودرو با در نظر گرفتن جوانب مختلف اهمیت اجرا شدن را دارد.

به همین ترتیب برای سایر استراتژی های تعیین شده داریم:

جدول ۲: آزمون تی استیودنت

متغیر	درجه ی آزادی	آمار تی استیودنت	P-مقدار
SO ₂	۱۶۹	10.602	۰.۰۰۰۰
SO ₃	۱۶۹	9.915	۰.۰۰۰۰
SO ₄	۱۶۹	12.309	۰.۰۰۰۰
SO ₅	۱۶۹	17.549	۰.۰۰۰۰
WO ₁	۱۶۹	16.660	۰.۰۰۰۰
WO ₂	۱۶۹	3.762	۰.۰۰۰۰
WO ₃	۱۶۹	12.811	۰.۰۰۰۰
ST ₁	۱۶۹	4.337	۰.۰۰۰۰
ST ₂	۱۶۹	4.966	۰.۰۰۰۰
ST ₃	۱۶۹	12.530	۰.۰۰۰۰
ST ₄	۱۶۹	14.165	۰.۰۰۰۰
WT ₁	۱۶۹	10.928	۰.۰۰۰۰
WT ₂	۱۶۹	9.370	۰.۰۰۰۰
WT ₃	۱۶۹	۱.۵۱۸	۰.۰۷۰

با توجه به سطح معناداری ۰.۰۵ و مقدار بدست آمده برای پی مقدار نتیجه می گیریم که دیگر استراتژی ها به غیر از استراتژی WT_3 نیز در شرکت نگین خودرو با در نظر گرفتن جوانب مختلف اهمیت اجرا شدن را دارد و اجرا شدن آنها می تواند به شرکت در راستای اهداف استراتژیک کمک شایانی کند.

۹-۲. رتبه بندی عوامل با استفاده از آزمون فریدمن

آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی متغیر ها بر اساس بیشترین تاثیر بر متغیر وابسته می باشد. آزمون فریدمن برای مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه های آنهاست و معلوم می کند که آیا این گروه ها می توانند از یک جامعه باشند یا نه؟

مقیاس در این آزمون باید حداقل رتبه ای باشد. این آزمون متناظر غیر پارامتری آزمون F است و معمولاً در مقیاس های رتبه ای به جای F به کار می رود و جانشین آن می شود (چون در F باید همگنی واریانس ها وجود داشته باشد که در مقیاسهای

رتبه ای کمتر رعایت می‌شود). همچنین آزمون فریدمن برای تجزیه واریانس دو طرفه (برای داده های غیر پارامتری) از طریق رتبه بندی به کار می‌رود و نیز برای مقایسه میانگین رتبه بندی گروه های مختلف. تعداد افراد در نمونه ها باید یکسان باشند که این از معایب این آزمون است. نمونه ها باید همگی جور شده باشند. برای محاسبه آزمون فریدمن، در هر فرد مقادیر متغیرهای وابسته را مرتب می‌کنید و سپس متوسط رتبه ها را مقایسه می‌کنید.

H_0 : میزان تاثیرگذاری عوامل تعیین شده در هدف پژوهش یکسان است.

با توجه به پرسشنامه نظرات جامعه پژوهش به نتایج زیر دست یافتیم:

جدول ۳: آماره کی دو

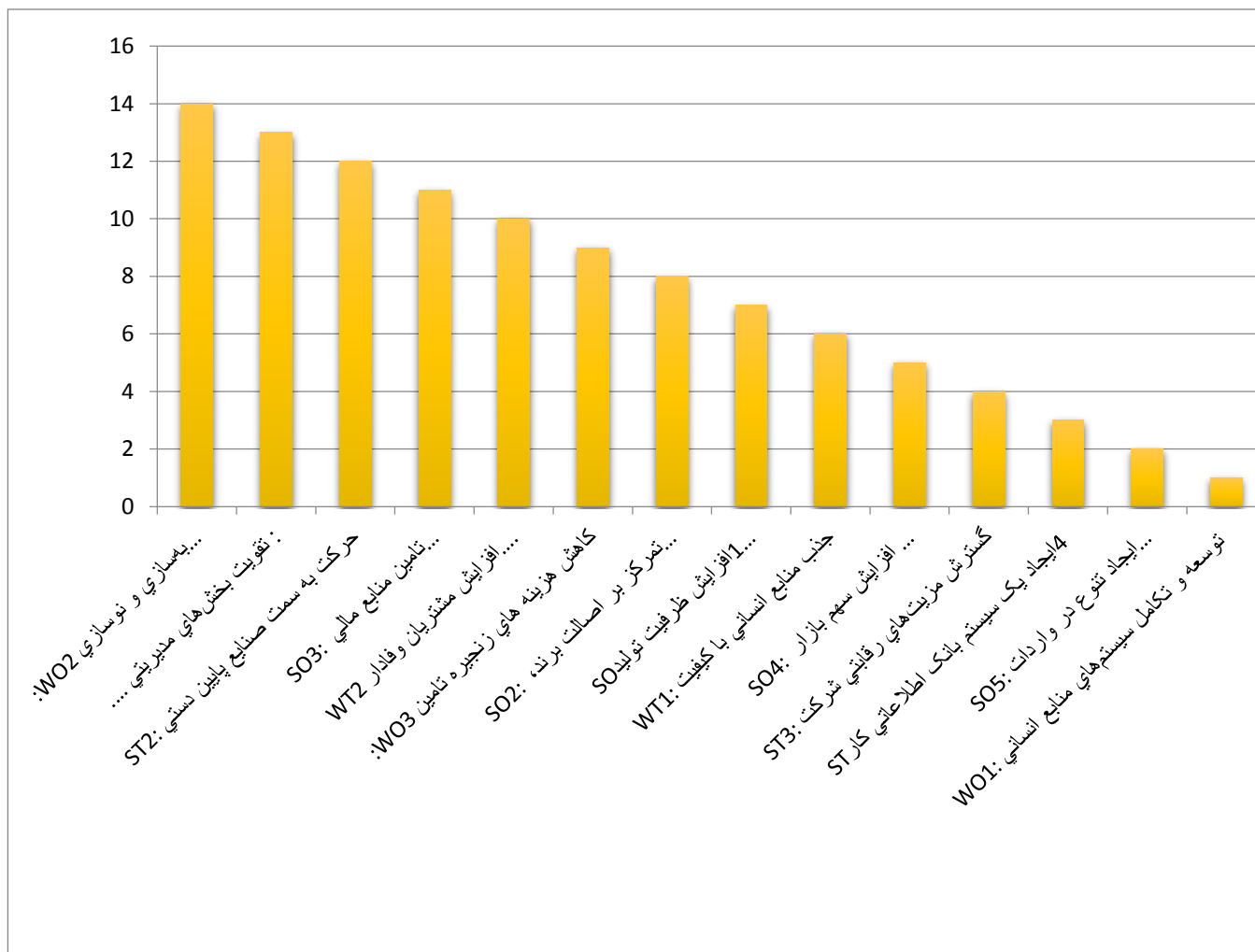
حجم نمونه	آماره کی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۷۰	۲۱۸.۱۶۹	۱۴	۰.۰۰۰

با توجه به سطح معناداری ۰.۰۰۰ بدست آمده به دلیل کمتر بودن از سطح معناداری پژوهش (۰.۰۵) مشخص می‌شود که میزان تاثیرگذاری استراتژی های تعیین شده از لحاظ مختلف (نحوه اجرا و یا میزان تاثیرگذاری در موفقیت شرکت) یکسان نیست. در ادامه میزان تاثیر هر عامل را باتوجه به رتبه آن تعیین می‌کنیم به نحوی که عاملی که رتبه کمتری دارد تاثیر بیشتر (رتبه یک بیشترین تاثیر) و بالعکس.

جدول ۴: رتبه بندی استراتژی های موثر

رتبه	میانگین رتبه	متغیر
7	8.31	SO ₁
8	8.28	SO ₂
11	7.68	SO ₃
5	8.46	SO ₄
2	10	SO ₅
1	10.22	WO ₁
14	5.94	WO ₂
9	8.22	WO ₃
13	6.19	ST ₁
12	6.52	ST ₂
4	8.91	ST ₃
3	9.06	ST ₄
6	8.45	WT ₁
10	7.85	WT ₂

با توجه به جدول مشخص می‌شود که استراتژی WO₁ بیشترین و استراتژی WO₂ کمترین اهمیت را دارد.



نمودار ۱- اولویت بندی استراتژیها

۱۰. نتیجه‌گیری

یکی از موضوعات مهمی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت استفاده از آزمون‌های آماری به جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های پیشنهادی است. مهم‌ترین مزیت این روش این است که به نوعی به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند با توجه به میزان بودجه‌ای که در دست دارند و دیگر عوامل بازدارنده، بهترین استراتژی را انتخاب کنند.

برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی تحقیق برای استراتژی‌های قابل اجرا

عنوان استراتژی: افزایش ظرفیت واردات از طریق افزایش راندمان

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرائی: نیازمند انجام یک فرآیند عارضه‌یابی نرم (سریع) برای تشخیص و تعیین عوامل عمده‌ی مخالف با افزایش راندمان به کمک آنالیز پارتو است.

عنوان استراتژی: سعی در بهبود کمی و کیفی تولید

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرائی: توسعه کارخانه‌های مونتاژ در کشورهای نزدیک ایران،
 • افزایش آپشن‌های خودرو تولید شده، افزایش امکانات و توانمندی‌های بخش تحقیق و توسعه

عنوان استراتژی: تامین منابع مالی از طریق اخذ وام یا سایر روش‌های اخذ تسهیلات دولتی و ...

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: اخذ وام به اندازه کافی، تعیین روش‌های گوناگون تأمین منابع مالی، بررسی ویژگی‌های هر یک از روش‌های تأمین مالی، و نیز تحلیل هزینه‌های اخذ وام و نرخ بازگشت سرمایه، تعیین نیازها و حدود مناسب اخذ منابع مالی و برنامه‌ریزی روال جذب نقدینگی در اجراء استراتژی‌ها.

عنوان استراتژی: افزایش سهم بازار شرکت نگین خودرو در بازار خودرو ایران

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: انجام مطالعات کامل و جامع بازار، فرآیند کامل مطالعه بازار شامل مراحل عمده شناسایی نیازهای مشتری، برنامه‌ریزی فروش، قیمت‌گذاری، روش‌های توزیع، تحقیقات بازاریابی، تجزیه و تحلیل موقعیت و تعیین مسئولیت و وظایف اجتماعی انجام خواهد شد.

عنوان استراتژی: ایجاد تنوع در واردات محصولات با قیمت رقابتی برای اقشار متوسط به پایین

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: وجه فن آوری، وجه سرمایه‌ای و میزان سرمایه گذاری مورد نیاز، وجه اقتصادی و نرخ بازگشت سرمایه، وجه حقوقی و قانونی، وجه اجتماعی و نتایج مرتب بر این طرح.

عنوان استراتژی: توسعه و تکامل سیستم‌های منابع انسانی

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: سهم کردن کارکنان در منافع شرکت، تدوین آیین نامه‌های ارتقاء شغلی پرسنل، ساماندهی نظام پرداخت پاداش (کارانه - پاداش - کای نظام پرداخت پاداش (کارانه - پاداش - کارایی)، توجه به حفظ پرسنل با تجربه و آموزش دیده، بازنگری و اصلاح نظام انگیزشی کارکنان، بازنگری و اصلاح نظام تشویق و تنبیه.

عنوان استراتژی: تقویت گروه تحقیق و توسعه جهت شناسایی نیاز خریداران و واردات خودروهای مورد نیاز.

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: بررسی تحقیقات داخلی جهت شناسایی متغیرهای مورد نیاز در علاقه مندی‌های افراد ایرانی مختلف در انتخاب خودرو، طراحی پرسشنامه و میزان رضایت‌مندی مشتریان فعلی شرکت، طبیعتاً حضور یک بخش تحقیق و توسعه توانمند، یا یک سیستم جذب نیروهای دانشگاهی و تحقیقاتی جهت همکاری در این طرح امری الزامی است.

عنوان استراتژی: کاهش هزینه‌های زنجیره تامین

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: نکته مهم در این برنامه آن است که در شرکت نگین خودرو در حدود ۸۰٪ الی ۸۵٪ هزینه‌ها ناشی از دو عامل مواد اولیه و نیروی انسانی است و بالطبع کاهش هزینه‌ها متمرکز بر این عوامل خواهد بود.

عنوان استراتژی: تقویت بخش‌های مدیریتی و نیروی کار ثابت

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: برای موفقیت در استراتژی تقویت بخش‌های مدیریتی و نیروی کار ثابت، شرکت نیازمند انجام مطالعات بر روی نیروی انسانی است که بر اساس آن فاکتورهای مهم بازدارنده نقش کلیدی نیروهای مدیریتی شناسایی شود. در مرحله بعد بایستی با تعریف پروژه‌های معین در راستای این عوامل بازدارنده، شرکت به سمت جلو هدایت شود.

عنوان استراتژی: حرکت به سمت صنایع پایین دستی

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: شامل مطالعات جامع برای یافتن گزینه‌های گوناگون امکان‌پذیر در این مسیر، تعیین نقاط ضعف و قوت، تهدید و فرصت هر یک از گزینه‌ها، تعیین معیارهای انتخاب از بین آنها که می‌تواند شامل میزان سرمایه مورد نیاز، ریسک‌پذیری، احتمال موفقیت و از همه مهمتر تناسب با شرایط و ساختار این سازمان است، باشد.

عنوان استراتژی: گسترش مزیت‌های رقابتی شرکت

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: وضعیت شرکت نگین خودرو در ماتریس عوامل داخلی و خارجی که در موقعیت حفظ و نگهداری قرار دارد بهترین معیار برای پذیرش صحت استراتژی انتخابی شرکت است؛ برای دستیابی به نتایج این استراتژی لازم است سازمان با انجام یک BenchMarking با صنایع مدرن، به صورت کامل نسبت به عارضه‌یابی سخت (کامل و جامع) برای رسیدن به اهدافش به ویژه در زمینه کیفیت و نحوه خدمات رسانی اقدام نماید.

عنوان استراتژی: ایجاد یک سیستم بانک اطلاعاتی کارا

برنامه‌های عملیاتی، چارچوب‌های مناسب اجرایی: توجه به بعد برون سازمانی بانک اطلاعاتی؛ بازنگری در برنامه اجرایی سیستم اطلاعاتی و به صورت هماهنگ، با سایر استراتژی‌های تعریف شده.

عنوان استراتژی: جذب منابع انسانی با کیفیت

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: نیازسنجی نیروی انسانی، جذب نیروی انسانی مناسب، حفظ و نگهداری نیروی انسانی، از طریق ایجاد انگیزه، آموزش مستمر و ارزیابی نتایج آن و سعی در ایجاد دلبستگی و تعلق خاطر پیش از هرگونه جذب نیروی انسانی.

عنوان استراتژی: افزایش مشتریان وفادار با استفاده از خدمت بهتر

برنامه‌های عملیاتی و چارچوب‌های مناسب اجرایی: نخست فاکتورهای رضایت آن‌ها مشخص شود و با برقراری ارتباط بلندمدت ضمن برآورده ساختن نیازهای آن‌ها، کاهش قیمت تامین خودرو و هزینه تمام شده نهایتاً منافع شرکت تامین خواهد گردید.

منابع و مآخذ:

۱. نعیمی کیوان و رضایی دولت آبادی حسین ۱۳۹۳، آینده نگاری استراتژیک در صنعت رنگ با استفاده از SWOT-DEMATEL تلفیقی. مطالعه موردی: مجموعه کارخانجات ریف، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
۲. باقرصاد محسن، ارباب شیرانی بهروز و جوادی حسن، ۱۳۹۳، ارائه الگوی تلفیقی استراتژی تکنولوژی در سازمان بر مبنای تحلیل SWOT و رویکرد مبتنی بر منابع، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
۳. نوری حسین، ۱۳۸۶، تحلیل SWOT فعالیت های تحقیق و توسعه در ایران به ویژه در بخش صنعت خودرو، ششمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران، انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.
4. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
5. FEI, Y., DENG, Y., & CHEN, J. (2013). Analysis of the Competitive Strategies of 4S Automobile Shops with the SWOT Method in China [J]. The Guide of Science & Education, 5, 102.
6. Hoff, T. (2009). On the validity of M-SWOT for innovation climate development. Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 1.(۱)
7. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic management journal, 20(2), 195-204.
8. Sevkli, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. Expert Systems with Applications, 39(1), 14-24.
9. Wickramasinghe, V., & Takano, S. E. (2010). Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A Case of Sri Lanka tourism. Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 8, 954-969.
10. Xingang, Z., Jiaoli, K., & Bei, L. (2013). Focus on the development of shale gas in China—Based on SWOT analysis. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 21, 603-613.
11. Yang. M.C, Tung. Y.C, (2006) Using path analysis to examine causal relationships among balanced scorecard performance indicators for general hospitals: The case of a public hospital system in Taiwan, Health Care Management Review, 31(4), 280-288

Analysis of Strategic Plan in Negin Khodro Company and Determining Desirable Strategies using SWOT Model

Abdolreza Amirtash^{1*}, Faranak Farzaneh², Farideh Ashraf Ganjoei³

Assistant Professor of Islamic Azad University, Tehran Central Branch, Tehran, Iran

Islamic Azad University, Electronic Faculty, Department of Business Management, MA, Tehran, Iran

Associate Professor of Islamic Azad University, Tehran Central Branch, Tehran, Iran

Abstract

The objective of this study was to achieve a desirable strategic using SWOT analysis model for Exclusive importer of Renault France “Negin Khodro” in Iran. This was a descriptive-correlational study. The population of study consisted of managers, assistants, experts and employees of company (170 subjects) as sample. Validity and reliability of the tool was calculated. According to findings, Renault company can take advantages of opportunities to reduce weaknesses and threats using intended strategies. According to statistical findings, strategy of WO1 with score 1 and strategy of WO2 with score 14 had respectively highest and lowest priority.

Keywords: Strategic Plan, Negin Khodro, SWOT
