

## تدوین استراتژی شرکت صنایع جوگی

ایمان اولاد



### مقدمه

پیچیدگی روند شتاب گیرنده تغییرات و تحولات تکنولوژی و تبع آن تغییر و تحولات اقتصادی واجتماعی موجب شد که مدیران سازمانها ، مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده را در زمره مهمترین وظایف خود قرار دهند. اما اگر شرکت تحت اداره مدیریتی صحیح باشد ، در عین استفاده از فرصتهای موجود در بازار ، قادر است تهدیدها را نیز به فرصتهایی طلایی تبدیل نماید. همچنین رقابت شدید در سطح ملی ، منطقه ای و جهانی از جمله عواملی است که اهمیت نقش مدیران را در دستیابی به اهداف شرکتهای را ملموستر و حیاتی تر نموده است. این مورد بخصوص برای شرکتهایی که حوزه عملیات فرا ملی دارند حیاتی تر است ، زیرا اختلاف فاحش تواناییها و استعدادهای صنایع در کشورهای در حال توسعه با کشورهای توسعه یافته موجب گردیده است که در بازی رقابت همیشه برنده کشورهای توسعه یافته باشند و لذا به راحتی موجبات حذف شرکتهای کشورهای در حال توسعه از صحنه رقابت فراهم گردد. با توجه به شرح فوق نقش اساسی مدیریت در حیات ، رشد و توفیق شرکتهای کاملاً روشن است. لذا مدیران بایستی با استفاده از تکنیکها ، روشها و فنون کارآمد بتوانند با در نظر گرفتن تمامی عوامل به بهترین وجه ، شرکت را در جهت دستیابی به اهداف اصلی آن هدایت و اداره نمایند. یکی از روشها در حوزه علم مدیریت که در این زمینه نقش بسزایی دارد ، برنامه ریزی استراتژیک است. مدیریت شرکت با استفاده از علم برنامه ریزی استراتژیک ، ابتدا با توجه به اهداف اصولی و انتظارات ، ذی‌علاقه های استراتژیک شرکت ، رسالت و آرمان ها را تعیین نموده ، سپس جهت تعیین جایگاه و توان شرکت و بررسی وضع محیطی ، جهت درک شرایط حاکم بر محیط ، نسبت به تجزیه و تحلیل محیط درون سازمانی و برون سازمانی اقدام می نماید. پس از تحلیل شرایط و بر مبنای نتایج حاصله ، با توجه به آرمانها و رسالت ، اهداف بلند مدت شرکت تعیین شده و بر اساس نتایج ، تجزیه و تحلیل بعمل آمده بهترین راه و روش مناسب (استراتژی) جهت دستیابی به این اهداف را انتخاب و در جهت دستیابی به اهداف مذکور تلاش می نماید.

## معرفی شرکت و خدمات آن:

شرکت تولیدی صنایع جوگی بصورت آزمایشی و غیر رسمی در کارگاهی در اطراف تهران (خاوران) از سال ۱۳۶۴ شروع به کار کرد، اولین نمونه رینگ آلومینیومی چرخ اتومبیل با همکاری سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی کشور و دانشگاه تهران تولید و پس از آن، تولید نیمه انبوه و انبوه این محصول آغاز شد.

تولید این محصول بصورت کارخانه ای و رسمی با ثبت شرکت جوگی از سال ۱۳۶۹ آغاز و پس از آن با همکاری دانشگاه تهران در راه اعتلای کیفیت محصولات، پروژه هائی انجام شد (در ابتدا با پروژه لیسانس و در ادامه با پروژه فوق لیسانس) و همچنین طی سفرهای علمی با انجام بازدید از کارخانجات خارجی، ماشین آلات تولید جهت تجهیز از آلمان خریداری و با خرید امکانات از منابع داخلی خط تولید تکمیل گردید.

در سال ۱۳۷۰ کارخانه به محل فعلی (کیلومتر ۲۱ جاده ابعلی - شهرک صنعتی خرمدشت - ابتدای بلوار سیمتری) منتقل شد.

در سال ۱۳۸۱، این شرکت با همکاری موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و وزارت صنایع، موفق به تدوین استاندارد ملی رینگ اتومبیل به شماره ۲۴۰۱ در ایران گردید.

**ظرفیت سالانه تولید رینگ آلومینیومی در این واحد ۱۵۰ هزار حلقه در سال بوده که تمامی رینگهای تولید شده دارای دو سال گارانتی میباشد.**

این واحد در زمینه صادرات توفیقات قابل توجهی بدست آورده، همچنین توانائی تولید رینگ با مدل‌های جدید و ساخت دیگر قطعات پیشنهادی از آلیاژهای آلومینیومی با وزن یک الی چهل و پنج کیلوگرم با روشهای:

HIGH PRESSURE DIE CAST , TILTE GRAVITY CASTING , LOW PRESSURE DIECAST

مطابق با استانداردهای جهانی و سفارش مشتری را دارا میباشد.

شرکت جوگی با همکاری کادر متخصص خود اخیراً موفق به دریافت اکرديته آزمایشگاه خود شده که تنها مرجع تأیید شده جهت آزمون رینگهای آلومینیومی (و فولادی) در ایران میباشد.

واحدها و کارگاه های موجود در کارخانه و امکانات موجود در هر واحد و کارگاه

(۱) واحد طراحی و مهندسی:

- دارای نرم افزارهای طراحی و ساخت.

- پرسنل آموزش دیده و متخصص.

(۲) واحد آزمایشگاه:

: Ray - X (الف) تست غیرمخرب

باتوانائی بررسی فلوروسکوپي نمونه های ریخته گری .... (امکان بررسی رادیوگرافی بامانیتوربرای تعیین عیوب ریخته گری، جوش و ...)

ب) دستگاه تست اسپکترومتر Arun 2000 جهت آنالیز مواد

ج) تست ضربه (Impact Test)

د) تست دوام بار شعاعی (Radial Fatigue Test)

ه) تست چرخشی خمشی (Cornering Fatigue Test)

و) تست بالانس (Balance Test)

ز) تست نشتی (Tubeless Test)

ح) ابزار آلات اندازه گیری

۳) کارگاه قالبسازی:

- دستگاه تراش، صفحه تراش، فرز، اسپارک، پانتوگراف.

۴) کارگاه ماشینکاری:

- دستگاه تراش (۴ دستگاه)، دریل (۳ دستگاه)، ماشینهای مخصوص سوراخکاری بالزامولتی اسپیندل

(بمنظور سوراخکاری همزمان چندسوراخ) (۳ دستگاه)، ماشین تراشهای مخصوص هیدروکپی Vertical (۴)

دستگاه)؛ ماشین سری تراش NC

۵) کارگاه ریخته گری:

(۴ دستگاه) GRAVITY TILTE CASTING، دستگاه ریخته گری

(۱ دستگاه) LOW PRESSURE DIECAST، دستگاه ریخته گری

دستگاه ریخته گری فشاری (۱ دستگاه)، دستگاه ریژه ریخته گری (۲ دستگاه)،

دستگاه ریخته گری فشار بالا high pressure die cast با توان ۲۵۰ تن فشار گیره،

دستگاه ریخته گری فشار بالا high pressure die cast با توان ۴۰۰ تن فشار گیره،

دستگاه ریخته گری فشار بالا high pressure die cast با توان ۱۶۰۰ تن فشار گیره،

کوره نگهدارنده با سیستم بارریز اتوماتیک (LOAD Cell)

کمپرسور OIL FREE (۱ دستگاه)، کوره ریخته گری (۳ دستگاه)

۶) کارگاه رنگ کاری:

- کوره رنگ کاری، آبشاررنگ، وان شستشو و کرومات و چربیگیری و ...

۷) کارگاه پرداخت کاری:

دستگاه پولیش کاری (۳ دستگاه)

۸) کارگاه آلیاژسازی:

- دارای کوره ریخته گری ۳ تنی با خط قالب ریزی با توان آلیاژ سازی تا ۶ تن در روز مطابق سفارش مشتری .

توضیح اینکه این شرکت امکانات ساخت انواع آلیاژهای آلومینیومی مطابق با استانداردهای جهانی را دارا می باشد .  
با توجه به امکانات فوق این شرکت توانائی ساخت انواع قطعات علی الخصوص از جنس آلیاژهای آلومینیوم و سایر فلزات سبک با آلیاژهای خاص و ماشینکاری و ساخت ماشین های مخصوص مطابق با سفارش مشتری را دارا بوده،  
درضمن امکان عرضه سرویس آزمایشگاهی برای انواع آزمایشهای آنالیز مواد و تست X-Ray و انواع تستهای موجود در کارخانه را نیز دارد.

شرکت جوگی تاکنون باشکتهای خودروسازی داخلی نظیر شرکت پارس خودرو ، ساپکو ، نیرو محرکه ، ایژروستا ، کیش خودرو ، پاژنگ خودرو ، مگاموتور ، صنایع هواپیمائی و ... و پیمانکاران داخلی مانند شرکت سایت ، نیرو ترانس شیراز و بازار همکاری متقابل داشته است .

شرکت صنایع جوگی در سال ۱۳۸۷ و باتوجه به رشد وتوسعه صنعت خودروسازی ، ظهور توانمند رقبا ، به منظور جلب رضایت مشتریان وبرقراری فرهنگ کیفیت جامع ، موفق به کسب گواهینامه ISO 9001:2000 گردیدودر راستای ادامه فعالیتهای خویش وبافراهم آوردن زیرساختهای لازم توانست گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت ISO/ TS 16949:2002 را نیز اخذ نماید.

تعدادی ازقطعات ساخته شده توسط این شرکت عبارتند از :

- ۱) انواع رینگهای اتومبیل ازسایز ۱۳ تا ۱۸ اینچ باآفتهای مختلف جهت بازار مصرفی داخلی وخارجی
- ۲) رینگ اتومبیل پاژن ، برای شرکت مرتب
- ۳) رینگ اتومبیل سیناد ، برای شرکت کیش خودرو
- ۴) رینگ اتومبیل سپند جوانان ، برای شرکت پارس خودرو
- ۵) رینگ موتورسیکلت براوو ، برای شرکت نیرو محرکه ایران
- ۶) رینگ موتورسیکلت ایژ ، برای شرکت ایژروستا
- ۷) رینگ موتورسیکلت پاژنگ ، برای شرکت پاژنگ خودرو
- ۸) رینگ چرخ تانک ، برای سازمان صنایع دفاع
- ۹) کاسه چرخ اتومبیل رنو ، برای شرکت سایت
- ۱۰) قطعات ترانس برق ، برای شرکت نیروترانس شیراز
- ۱۱) توپی و درپوش رینگ جلو و عقب موتورسیکلت ، برای شرکت نیرو محرکه ایران

۱۲) توپی جلو و عقب رینگ موتورسیکلت هوندا ۱۲۵

۱۳) جاپائی اتوبوس مودیفای ، برای شرکت ساپکو

۱۴) ساخت آلیاژهای آلومینیوم برای شرکتهای مختلف

۱۵) ساخت پوسته چراغ در اندازه های مختلف

۱۶) ساخت قطعات آلومینیومی ریژه و دای کست برحسب سفارش

۱۷) پوسته کلاچ اتومبیل پراید برای شرکت مگاموتور

در حال حاضر محصول اصلی شرکت پوسته کلاچ پراید می باشد که ماهیانه ۱۴۰۰۰ عدد تولید و به مصرف شرکت مگاموتور (تولید کننده موتور، گیربکس و اکسل سایپا) می رسد. تمرکز اصلی این تحقیق بر روی تدوین استراتژی برای شرکت صنایع جوگی در ارتباط با همین محصول می باشد.

### بیانیه چشم انداز:

یکی از بزرگترین و موفق ترین شرکتهای ایرانی در فعالیتهای صنعتی و پشتیبانی با قابلیت صادرات در سطح کلاس جهانی در صنعت قطعات ریخته گری با ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی و تکنولوژی برتر تولید و طراحی.

### بیانیه ماموریت یا رسالت:

ایجاد سازمانی با موقعیت رهبری در صنعت ریخته گری در کشور با کیفیتی در سطح جهانی در راستای تحقق سود آوری بلند مدت در فعالیتهای پشتیبانی و صنعتی و رهبری بازار کشور در بخش قطعات ریخته گری و پشتیبانی خودرو سازان مطرح کشور.

بر اساس این بیانیه و نیز اساسنامه شرکت ،ماموریتهای محوری شرکت صنایع جوگی که مسیرهای اصلی جهت رسیدن به چشم انداز تدوین شده می باشند عبارتند از:

- ایجاد فرآیندها و قابلیتهای رقابتی به منظور تبدیل شرکت صنایع جوگی به بزرگترین و موفق ترین شرکت ایرانی در صنعت ریخته گری.
- افزایش قدرت شرکت در تولید انواع قطعات ریخته گری با کیفیت بالا و حداقل قیمت.
- توسعه و پیاده سازی روابط استراتژیک با شرکتهای داخلی و خارجی برای فروش بیشتر قطعات ریخته گری برای احتیاجات داخلی و خارجی.
- ایجاد چارچوب برای رسیدن به قابلیت های رقابتی در سطح کلاس جهانی با استفاده از فرهنگ مدیریت نوین و متمرکز.

- ایجاد فرهنگ کیفیت در محصولات ارائه شده از سوی شرکت صنایع جوگی.
- ایجاد فرهنگ مشتری مداری در سازمان.
- ایجاد ساختاری بمنظور بر خورداری از نیروی انسانی رقابتی.

## بیانیه ارزش:

ارزشهای اصلی شرکت صنایع جوگی بصورت زیر می باشد:

- ۱- شایسته سالاری: جایگاه و مسئولیتهای هر شخص در سازمان متناسب با مهارتها و تخصص های مورد نیاز آن مسئولیت و قابلیتهای وی تعیین می گردد.
- ۲- فرهنگ کار تیمی: افراد سازمان بتوانند در گروه های مختلف با اهداف مشترک و در راستای اهداف سازمان با هم همکاری نموده و از یکدیگر پشتیبانی نمایند و بدون دخالت روابط شخصی اهداف سازمان را پیش ببرند.
- ۳- فرهنگ کاهش ضایعات: استفاده بهینه کارکنان سازمان از منابعی که در اختیار دارند و مدیریت زمان.
- ۴- حداقل نمودن بروکراسی و کاهش آن: تلاش جهت کم کردن روابط عمودی در ساختار و انعطاف پذیر بودن سازمان در پاسخگویی به نیاز مشتریان داخل شرکت و خارج شرکت.
- ۵- فرهنگ مسئولیت پذیری: کارکنان سازمان مسئولیتهایشان را قبول کرده و آن ها را به بهترین نحو انجام دهند.
- ۶- فرهنگ پاسخ گویی: کارکنان سازمان خود را مسئول تمام اموری بدانند که به آنها محول شده است و وجود هر گونه خطا و اشتباه را در مواردی که مسئول آن هستند، قبول نمایند.
- ۷- داشتن تفکر استراتژیک و فرهنگ برنامه ریزی: تمام مدیران در تصمیم گیری ها، رسالت، ارزشها و اهداف بلند مدت سازمان را مدنظر قرار دهند.
- ۸- فرهنگ تولید: داشتن دید فرآیندی نسبت به کلیه فعالیتهای سازمان و اینکه همه کارکنان در بقاء و جلو بردن سازمان موثر بوده و سازمان بدون هر یک از دپارتمان ها قادر به انجام دادن وظایف و فعالیتهای خود نخواهد بود.
- ۹- مشتری گرایی: تشخیص نیاز مشتری و تعریف کلیه فرآیندها و فعالیتهای سازمان بر اساس نیاز و خواست مشتری.
- ۱۰- فرهنگ رقابتی: تلاش همه کارکنان سازمان به منظور رسیدن، نگهداری و توسعه مزیتهای رقابتی سازمان
- ۱۱- بهبود مستمر: تلاش در جهت بهبود کلیه فرآیندهای سازمان
- ۱۲- استفاده از فرصتها: تحلیل بازار، وضعیت رقبا و مشتریان توسط مدیران و استفاده از قدرتها و قابلیتها برای به دست آوردن فرصتها

- ۱۳- فرهنگ خصوصی سازی: سود آور بودن، رقابتی بودن و مشتری مداری از مهمترین اولویتهای شرکت است.
- ۱۴- فرهنگ سود آوری: جهت دادن کلیه فرآیندهای سازمان به سوی فعالیتهایی که سود آور هستند (سودهای کوتاه مدت و بلند مدت)، منافع سازمان و مشتری همسو بوده و ایده برنده-برنده مفهوم پیدا می کند.
- ۱۵- فرهنگ کیفیت: با کیفیت بودن تمام فرآیندها و فعالیتهای و نظارت بر کیفیت آنها از مهمترین اولویتهای شرکت است.
- ۱۶- فرهنگ نوآوری: تمام کارکنان سازمان خود را مسئول بدانند که در تمام فرآیندها و فعالیتهای نوآوری و خلاقیت داشته باشند.
- ۱۷- فرهنگ سازمان محوری: موفقیت سازمان بر موفقیت افراد ارجح بوده و موفقیت افراد در گرو موفقیت سازمان می باشد.
- ۱۸- فرهنگ علمی: هر فرآیند و فعالیتی که در سازمان انجام می شود باید پشتوانه علمی داشته باشد.

### ارزیابی محیط داخلی و خارجی:

بررسی محیطی شامل بررسی محیط داخلی و خارجی می شود. بررسی محیط خارجی شامل بررسی محیط اجتماعی و بررسی محیط وظیفه ای است.

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیطهای داخلی و خارجی سازمان بین کارکنان کلیدی. فاکتورهای محیطی نقش مهمی در موفقیت یا شکست یک سازمان بازی می کنند. مدیران باید خط مشی درستی را بین سازمان و محیط سازمان ایجاد کنند همه سازمان ها دارای محیط داخلی و خارجی هستند. محیط داخلی در درون سازمان وجود دارند و دو عامل نقطه قوت و ضعف اجزای آن می باشد. معمولاً در حیطه کنترل مستمر و بلند مدت مدیران ارشد می باشند شامل مالکان اصلی سازمان، هیئت مدیره سازمان، پرسنل، محیط فیزیکی و فرهنگ سازمان می باشد.

محیط خارجی خارج از سازمان وجود دارند و اجزای آن دو عامل فرصتها و تهدیدات بیرونی است و از حیطه کنترل پیوسته مدیریت ارشد سازمان خارج می باشند.

دارای لایه های محیط کاری و محیط عمومی هستند. محیط عمومی شامل عوامل غیر اختصاصی اطراف سازمان ها است که روی فعالیت های سازمان تاثیر گذار است که شامل ۵ قسمت اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی و بین المللی است. اثرات این عوامل بزرگ و تدریجی است.

سازمان ها و محیط آنها به چندین روش روی هم تاثیر گذار هستند. محیط روی سازمان می تواند باعث اثر بی ثباتی، فشار رقابتی و اختلال شود. سازمان ها در عوض از اطلاعات مدیریتی، پاسخ استراتژیک، ادغام شدن سازمان ها در هم،

تملك ساير سازمان ها، طراحي و انعطاف پذيري و تاثير مستقيم و پاسخ دهی اجتماعي برای انطباق با محيط کاری خود استفاده می کنند.

### نقاط قوت و ضعف:

این فاکتورها جز عواملی است که قابل کنترل توسط سازمان می باشد و سازمانها در صدد هستند که استراتژی هایی را انتخاب کنند که نقاط قوت آنها را تقویت کرده و ضعف های آنها را بهبود و یا برطرف سازد. نقاط قوت، عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، یا متوسط صنعت و یا نسبت به رقبا برای سازمان مزیت به حساب می آیند. ولی نقاط ضعف، عواملی هستند که سازمان در آن نقاط، توانایی لازم را ندارد در حالی که رقبای آن دارای آن توانایی ها هستند.

### نقاط قوت (Strength):

نقاط قوت برحسب تعاریف ارائه شده، عبارت است از توانمندی های محیط داخلی برای تسریع در دستیابی به اهداف و اجرای مأموریت های تعیین شده.

بنا به تعریف در بحث تدوین استراتژی شرکت صنایع جوگی نقاط قوت، مؤلفه هایی هستند که استفاده و بکارگیری آنها موجب تسهیل اجرای مأموریت های شرکت نهایتاً دستیابی به چشم انداز ترسیم شده خواهد شد.

نقاط قوت باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- نقاط قوت پتانسیل های درونی شرکت صنایع جوگی می باشند که در صورت بهره برداری از آنها موجبات ارتقاء موقعیت شرکت را فراهم خواهند آورد.
- نقاط قوت، مؤلفه هایی هستند که در صورت در اختیار داشتن آنها شرکت می تواند در حوزه رقابت با رقبای خود از آنها بیشترین بهره را جوید.
- نقاط قوت مؤلفه هایی هستند که می توان از آنها در راستای تقویت جایگاه شرکت افزایش و به دنبال آن افزایش رضایتمندی ذینفعان بهره جست.

با توجه به نکات مطرح شده نقاط قوت شرکت صنایع جوگی عبارتند از:

- (۱) ماشین آلات اتوماتیک و مناسب در خطوط تولید
- (۲) سابقه موثر و طولانی در صنعت ساخت قطعات خودرو (ریخته گری)
- (۳) سرمایه نسبتاً خوب نسبت به سایر رقبا
- (۴) ارتباطات قوی با نمایندگان مشتری
- (۵) داشتن پرسنل ماهر و چند مهارتی



۶) استقرار نظام مدیریت کیفیت در سازمان و دارنده گواهینامه های ISO 9001:2000 و ISO TS 16949:2002

۷) تعهد شرکت برای بهبود مستمر

### نقاط ضعف (Weakness):

نقاط ضعف به عوامل یا شرایط داخلی اطلاق می شود که یا وجود عدم رفع آنها در فرآیند ارتقاء جایگاه شرکت و نیز رقابت با سایر شرکت های حوزه انتقال نیرو مانع و خلل ایجاد می نماید.

این مؤلفه ها در انجام مأموریت های تعریف شده برای شرکت ایجاد اختلال نموده و دستیابی شرکت را به چشم انداز تعیین شده دشوار می نمایند. نقاط ضعف دارای ویژگی هایی هستند که ذیلاً به برخی از مهمترین آنها اشاره خواهد شد:

- نقاط ضعف از جمله مؤلفه های درونی شرکت صنایع جوگی هستند که در صورت عدم مدیریت بر آنها جهت رفع یا کم اثر نمودنشان موجبات اختلال در انجام مأموریت های شرکت را ایجاد می نمایند.
- نقاط ضعف موجبات تنزل جایگاه شرکت صنایع جوگی را در بازار به وجود می آورند.

نقاط ضعف شرکت صنایع جوگی عبارتند از:

۱) عدم تجربه کافی در طراحی محصولات جدید

۲) به کارگیری تامین کنندگان نسبتاً ضعیف در مواد اولیه

۳) عدم دسترسی به بازارهای خارجی (صادرات و واردات)

۴) مدیریت پروژه های جدید

۵) ناکافی بودن فضای کاری تولید و آزمایشگاه

### فرصتها و تهدیدها:

مقصود رویدادها و روندهای سیاسی (P)، اقتصادی (E)، اجتماعی (S)، فن آوری (T)، قانونی (L)، دولتی (G) و رقابتی (C) است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است.

هر سازمانی برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها ، باید در صدد تدوین استراتژی هایی برآید. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات خارجی می تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید.

## فرصت‌ها (Opportunity):

به طور کل فرصت، منفعت بالقوه ای است که هنوز عوامل بالفعل شدنش بوجود نیامده است. بنابراین به طور کلی فرصت‌ها، وجود زمینه‌های مطلوب در محیط خارجی است که در صورت بهره برداری از آن، دستیابی به نتایج یا اهداف را تسهیل می‌کند. فرصت‌ها در خصوص شرکت صنایع جوگی عبارتند از وجود زمینه‌ها و عوامل مطلوب در محیط خارج که بهره برداری از آن می‌تواند دستیابی به اهداف شرکت را تسهیل بخشیده و در نهایت موجبات دستیابی به چشم انداز ترسیم شده را فراهم نماید.

فرصت‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که مهمترین آنها به قرار زیر می‌باشد:

- پتانسیل نهفته ای خارج از محیط شرکت که در صورت بهره برداری از آن، موجبات تسهیل در اجرای ماموریت‌های تعریف شده شرکت را فراهم می‌آورد.

- به منظور بهبود وضعیت فعلی و ارتقاء جایگاه شرکت می‌توان از آن بهره برداری نمود.

- منفعت بالقوه ای که شرکت را در مسیر تحقق چشم انداز ترسیم شده یاری می‌دهد.

این فرصت‌ها در شرکت صنایع جوگی عبارتند از:

- ۱) بازار کشورهای همسایه
- ۲) استفاده از معافیت‌های مالیاتی
- ۳) امکان استفاده از صندوق ذخیره ارزی
- ۴) امکان همکاری با شرکتهای خارجی پیشرو (Joint venture)

## تهدیدها (Threat):

تهدیدات ضررهای بالقوه موجود در محیط خارج شرکت صنایع جوگی است که مانع رسیدن شرکت صنایع جوگی به اهداف، ماموریت‌ها، بهبود وضعیت فعلی استقرار وضعیت مطلوب می‌گردد.

بعبارت دیگر تهدید برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی بر خلاف خواسته‌ها و خارج از کنترل عمل می‌کند و از این حیث روند امور مطلوب ذینفعان و مدیران شرکت نمی‌باشد و احتمال آشفتگی، خطر بحران و انحراف از مسیر تحقق چشم انداز برای شرکت وجود دارد.

تهدیدهای موجود برای شرکت صنایع جوگی عبارتند از:

- ۱) کاهش تولید خودرو بواسطه عدم کشش بازار
- ۲) بازارهای خارجی بالاخص بازار چین
- ۳) واردات خودرو

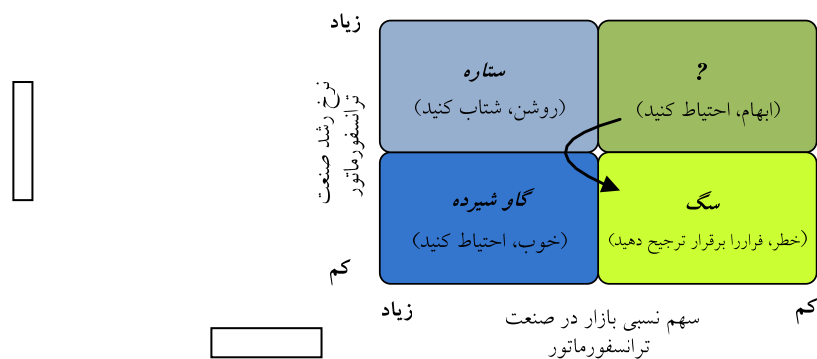
۴) وجود رقبای داخلی

۵) بحران سیاسی و در منطقه خاور میانه

بعد از استخراج نقاط تاثیر گذار داخلی و خارجی یا همان نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت تشکیل ماتریس SWOT و استخراج استراتژی ها می باشد لکن بمنظور دستیابی به نگرشی جامع تر در خصوص وضعیت شرکت و محصولات آن ابتدا به روش BCG به بررسی وضعیت و جایگاه محصولات تولیدی شرکت خواهیم پرداخت.

### بررسی وضعیت و جایگاه محصولات شرکت صنایع جوگی بوسیله ماتریس BCG

با استفاده از روش BCG، یک شرکت تمام واحدهای کسب و کار استراتژیک را بر حسب نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار طبقه بندی می نماید. بر روی محور عمودی «نرخ رشد بازار» که ارائه کننده میزان جذابیت بازار است و بر روی محور افقی «سهم نسبی بازار» که معیاری از قدرت شرکت در بازار است، رسم می شود. با تقسیم بندی که بوسیله این ماتریس انجام می شود، چهار نوع واحد کسب و کار استراتژیک شناسایی می شود.



علامت سؤال ها در بازارهای رو به رشد، این واحدها از سهم پایینی برخوردار می باشد. این واحدها برای حفظ سهم بازار خود به مقدار زیادی پول نقد نیاز دارند. مدیریت باید تلاش زیادی نماید تا این واحدها را به گونه ای در آورد که بسوی گروه ستاره ها حرکت نمایند، زیرا در غیر اینصورت محکوم به فنا خواهند بود.

ستاره ها واحدها یا محصولاتی با رشد زیاد و سهم بازار زیاد می باشند که اغلب برای تامین مالی رشد سریع خود به سرمایه گذاری سنگین نیازمند می باشند. سرانجام رشد آنها کاهش می یابد و به واحدهایی تبدیل می شوند که آن ها را «گاو شیرده» می نامند.

گاو شیرده واحدها یا محصولاتی می باشند که دارای رشد کم و سهم بازار زیاد هستند. این واحدها یا بر جا و موفق، به سرمایه گذاری زیادی نیاز ندارند و می توانند سهم بازار خود را حفظ نمایند. بنابراین در این واحدها وجوه نقد زیادی بدست می آید که شرکت می تواند برای پرداخت هزینه ها و مخارج خود و یا واحدهای دیگری که به سرمایه گذاری نیاز دارند به مصرف برساند.

سگ واحدها یا محصولاتی با رشد و سهم بازار کم می باشند. آنها ممکن است برای حفظ خود وجه نقد کافی ایجاد نمایند ولی نمی توانند منبع نقدی بزرگی به حساب آیند.

در اینجا از این ماتریس بمنظور تجزیه و تحلیل پرتفوی محصولات شرکت صنایع جوگی استفاده شده است. به کمک این ماتریس، پس از تجزیه و تحلیل پرتفوی محصولات می توان استراتژی تخصیص منابع شرکت را تعیین نمود. با توجه به ماتریس طراحی شده مربوط به سال های اخیر مشاهده می شود که «خدمات فنی»، «خدمات تست رینگ» در منطقه علامت سؤال قرار دارند. این بدان مفهوم است که این محصولات سهم بازار کمی دارند ولی در مقابل از رشد بازار بالایی برخوردارند. «پوسته کلاچ خام پراید» در منطقه ستاره قرار دارند. سهم بازار و رشد بازار آن، هر دو بالا بوده و سود در ازای هر محصول بالا می باشد.

«رینگ اسپرت آلومینیومی» در منطقه گاو شیرده قرار دارند. بیشترین سودی که نصیب شرکت می گردد از این محصول حاصل می شود. سود حاصل از این محصول را می توان صرف سرمایه گذاری بر روی محصولات جدید، تبلیغات، خرید ماشین آلات و سایر هزینه های شرکت نمود. لازم بذکر است با واردات بی رویه رینگهای چینی به بازار کشور این محصول با سرعت بیشتری به منطقه سگ وارد می شود.

در ماتریس طراحی شده مربوط به سال ۱۳۸۹ تولید «پوسته گیربکس»، «پوسته کلاچ مینیاتور» و همچنین «پوسته کلاچ تراکتور» در منطقه علامت سؤال قرار دارد.

«خدمات تست رینگ» و «خدمات فنی» که در همین بازه زمانی می باید به سود دهی رسیده باشند، بنابراین در منطقه بین ستاره و گاو شیرده قرار خواهند گرفت. «پوسته کلاچ خام پراید» نیز وارد منطقه گاو شیرده شده و به منطقه سگ نزدیک می شود. «رینگ اسپرت آلومینیومی» در حال ورود به منطقه سگ است. در منطقه گاو شیرده از آنجا که استراتژی شرکت صنایع جوگی تولید انبوه می باشد، شرکت باید بر «کیفیت ساخت»، «کیفیت فرآیندها»، «کاهش ضایعات» تمرکز نموده و از «پشتیبانی پس از فروش مؤثر» بهره مند باشد. همچنین تمرکز بر اتوماسیون نیز باید افزایش یابد. در منطقه علامت سؤال نیز هزینه R&D بالا می باشد چرا که محصولاتی که وارد منطقه ستاره خواهند شد، باید مشخص گردند.

### ماتریس SPACE:

این ماتریس در بکارگیری جهت مقایسه عوامل داخلی و خارجی شرکت از اهمیت بسزایی برخوردار است. این ماتریس نشان دهنده دو بعد داخلی توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) و دو بعد خارجی ثبات محیط (Es) و قدرت صنعتی (IS). بسته به نوع سازمان برای هر یک از ابعاد که روی محورهای ماتریس Space قرار می گیرند می توان از متغیرهای مختلفی استفاده کرد \*

استراتژیهای تهاجمی : ( در این حالت سازمان در بهترین وضع ممکن است و می تواند با استراتژیهای تمرکز ، یکپارچگی و مشارکت از فرصتها بهترین بهره برداری را بنماید.

استراتژیهای محافظه کارانه : که اغلب استراتژیهای رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون را شامل می شود.

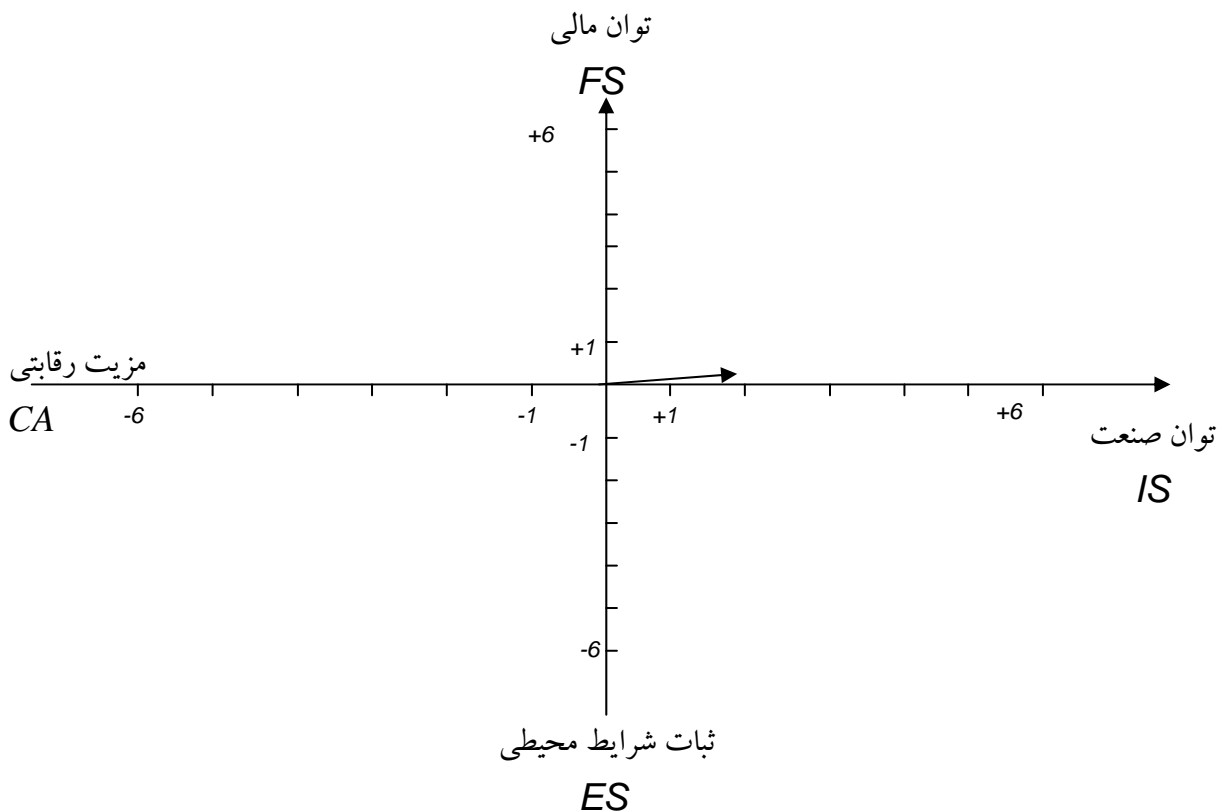
استراتژیهای تدافعی: باید با پرهیز از تهدیدات خارجی نقاط ضعف داخلی را اصلاح کرد و اغلب به واگذاری، انهدال، کاهش فعالیتها و تنوع همگون می انجامد .

استراتژیهای رقابتی : در این حالت سازمان باید استراتژیهای رقابتی را به اجرا درآورد و از استراتژیهای یکپارچگی، تمرکز و مشارکت بهره جوید

ضریب	متغیرها ماتریس SPACE
	قوت مالی ( FS )
-۵	۱. سخت گیری دولت در پرداخت وام
-۴	۲. ضعف مالی شرکت
-۴/۵	میانگین
	مزیت رقابتی ( CA )
+۶	۱. دارا بودن قیمت مناسب در مقایسه با نمونههای خارجی
+۴	۲. صادرات به کشورهای همسایه
-۵	۳. وجود عوامل تولید کننده زیرزمینی
+۱/۷	میانگین
	ثبات محیط ( ES )
-۵	۱. بی ثباتی محیط سیاسی منطقه
-۶	۲. بی ثباتی در محیط اقتصاد کلان کشور
-۵/۵	میانگین
	استحکام صنعت ( IS )
+۶	۱. وجود نیروی کار فراوان
+۳	۲. عدم وجود شکاف تکنولوژیک به کشورهای دیگر
+۳	۳. تنوع محصولات تولیدی
+۴	میانگین

$$FS+ES=1/7+4=5/7$$

$$IS+CA=-5/5-4/5=-10$$



### تدوین استراتژی ها

تصمیماتی که مشخص میکند سازمان باید چه محصولات یا خدماتی را به چه کسانی ارائه نماید در حقیقت استراتژی اصلی شرکت را تشکیل میدهد. فرایند بررسی استراتژی ها و اتخاذ مناسب ترین گزینه ها تا حد زیادی بر اساس تصمیمات ذهنی و اعمال نظر شخصی استراتژیست ها است.

به این ترتیب استراتژیست ها مجموعه ای از استراتژی های جذاب و قابل اجرا را که بتوان بر آنها مدیریت کارسازی اعمال نمود مورد توجه قرار میدهند. مدیران و کارشناسان و خبرگان حوزه مورد نظر که در تعیین ارکان جهت ساز شرکت صنایع جوگی دخیل بوده و همکاری موثر داشته اند در این مرحله نیز بطور جدی مشارکت داشته اند.

لازم به یادآوری است که مشارکت مدیران و کارکنان این فرصت را برای آنها بوجود آورده تا آنچه را که شرکت در حال اجرای آن است بخوبی درک نموده و خود را متعهد به تامین هدف های شرکت بدانند.

در این مرحله با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز تهدیدات و فرصت های محیطی که استخراج شده از پرسش نامه ها و منتخب از مرحله غربال سازی میباشند؛ اقدام به تشکیل ماتریس SWOT شده است.

این ماتریس از تداخل نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت تشکیل میشود.

در روش سوات از یک ماتریس ۴ در ۴ برای تجزیه و تحلیل عوامل موجود استفاده می شود. (نام روش سوات از نخستین حروف واژه های Strengths, Weaknesses, Opportunitites, Threats گرفته شده است.) در هر یک از خانه های ماتریس، یکی از عوامل مؤثر در سیستم، قرار داده می شود که در ارتباط با یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و در هر یک از این موارد، نقاط قوت و ضعف، فرصت های موجود برای استفاده سازمان و عوامل تهدید کننده (محدودیت ها)، از ابعاد داخلی و خارجی به صورت درون و برون سازمانی مورد بررسی قرار می گیرند. اهمیت این روش در اینست که عوامل تهدید کننده را مورد شناسایی قرار می دهد تا سازمان بتواند خود را برای برخورد مناسب با آنان آماده سازد و فرصت ها و امکانات محیطی را نیز برای فعالیت خود در حال و آینده جستجو کند.

با توجه به مکان شرکت که در قسمت تهاجمی قرار دارد لذا استراتژی های رشد و توسعه برای آن در نظر گرفته می شود. ولی چون موقعیت آن در خانه تهاجمی ضعیف است در کنار استراتژی های رشد و توسعه باید به استراتژی های حفظ، ثبات و نگهداری نیز توجه نمود.

<p>W۱- عدم تجربه کافی در طراحی محصولات جدید</p> <p>W۲- به کارگیری تامین کنندگان نسبتاً ضعیف در مواد اولیه</p> <p>W۳- عدم دسترسی بموقع به بازارهای خارجی (صادرات و واردات)</p> <p>W۴- مدیریت پروژه های جدید</p> <p>W۵- ناکافی بودن فضای کاری تولید و آزمایشگاه</p>	<p>S1- ماشین آلات اتوماتیک و مناسب در خطوط تولید</p> <p>S۲- سابقه موثر و طولانی در صنعت ساخت قطعات خودرو</p> <p>S۳- سرمایه نسبتاً خوب نسبت به سایر رقبا</p> <p>S۴- ارتباطات قوی با نمایندگان مشتری</p> <p>S۵- داشتن پرسنل ماهر و چند مهارتی</p> <p>S۶- استقرار نظام مدیریت کیفیت در سازمان و دارنده گواهینامه های ISO 9001:2000 و ISO TS 16949:2002</p>	<p><b>ماتریس سوات</b></p>
<p style="text-align: center;">(WO)</p> <p>۱- تقویت تیم طراحی با استخدام نیروهای توانمند و آموزش و تشویق کارکنان، همچنین ایجاد زیر ساختهای لازم ۲- توسعه مناسب تامین کنندگان محدود - تلاش در جهت شناسایی تامین کنندگان قویتر ۳- تقویت بازرگانی خارجی و ایجاد زیرساختهای</p>	<p style="text-align: center;">(SO)</p> <p>۱- آموزش و انتقال دانش فنی به کارکنان داخلی و دانش فنی بالای کارکنان، بالاخص مدیران ارشد - آگاهی مدیریت ارشد از تکنولوژیهای روز ۲- حفظ و توسعه این زمینه تولیدی ۳- به کارگیری سود شرکت در جهت توسعه سازمان و جلوگیری از هدرروی آن ۴- جلب رضایت مشتری و بهبود روابط دوستانه و</p>	<p style="text-align: center;"><b>فرصت ها:</b></p> <p>O۱- بازار کشورهای همسایه</p> <p>O۲- استفاده از معافیت های مالیاتی</p> <p>O۳- امکان استفاده از صندوق ذخیره ارزی</p> <p>O۴- امکان همکاری با شرکتهای خارجی پیشرو (JOINT VENTURE)</p>

<p>لازم ارتباطی ۴- راه اندازی سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه مناسب ۵- توسعه فضای کاری با انتقال یا افزایش فضاهای مفید کاری - استفاده بهینه از فضا .</p>	<p>صمیمی و ایجاد وفاداری در مشتری با درک او و همکاری در شرایط خاص ۵- کاهش هزینه های آموزش و توقفات خط تولید ناشی از خرابی ماشین آلات ، قالبها و نبود نیروی ماهر۶- حفظ نظام مدیریت و توسعه و به روزآوری آن با تقویت و آموزش کارکنان و زیرساختهای لازم .</p>	
<p>(WT)</p> <p>۱- اختصاص بخشی از تولیدات برای خدمات پس از فروش و بازار با کیفیت مطلوب برای در دست داشتن سهم مطلوبی از سود آن ۲- سعی در همکاری با شرکتهای خودروسازی پیشرو و در حال رشد ۳- بررسی فعالیت در زمینه واردات قطعات خودروهای وارداتی عمده یا اخذ نمایندگی خدمات پس از فروش آنها ۴- سعی در پیشرو بودن نسبت به رقبای داخلی با جلب رضایت مشتری در زمینه های کیفیت محصول ، تحویل به موقع و قیمت کالا ۵- حفظ بازار داخلی با افزایش بهره وری و رضایت مشتریان داخلی از محصولات در زمینه های کیفیت محصول ، تحویل به موقع و قیمت کالا .</p>	<p>(ST)</p> <p>۱- مطالعه بازار چین و امکان سنجی صادرات محصول به آن ۲- آشنایی با انواع معافیتها و بهره گیری از آنها توسط واحد مالی در جهت کاهش هزینه ها و افزایش سود ۳- آشنایی با نحوه بهره گیری از آن با هدف سرمایه گذاری برای توسعه تولیدات و کارآفرینی توسط مدیریت ارشد ۴- حفظ همکاری با رعایت الزامات و استانداردها و توسعه آن با بهبود شرایط کاری .</p>	<p>T۱- کاهش تولید خودرو به واسطه عدم کشش بازار</p> <p>T۲- بازارهای خارجی بالاخص بازارچین</p> <p>T۳- واردات خودرو</p> <p>T۴- وجود رقبای داخلی</p> <p>T۵- بحران سیاسی در ایران و در منطقه خاورمیانه</p>