

# تجزیه و تحلیل عوامل داخلی برای کسب مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان

مهدی جمشیدیان<sup>۱</sup>

رضا سعیدی<sup>۲</sup>

## چکیده

مقاله حاضر مبتنی بر یک تحقیق توصیفی - پیمایشی از شاخه میدانی است که موضوع آن تجزیه و تحلیل عوامل داخلی برای کسب مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان می‌باشد. مقاله چندین هدف مشخص که عبارتند از: ۱- تعیین تأثیر توانایی مدیریت ۲- تعیین تأثیر توانایی بازاریابی و فروش ۳- تعیین تأثیر توانایی مالی و حسابداری ۴- تعیین تأثیر توانایی تولید و عملیات ۵- تعیین تأثیر توانایی تحقیق و توسعه و ۶- تعیین تأثیر سیستم اطلاعات کامپیوتری برای کسب مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. در راستای همین اهداف، سئوالات پژوهش تدوین گردیده است. روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است و جامعه آماری آن را مجتمع فولاد مبارکه اصفهان تشکیل می‌دهد. سئوالات ویژه تحقیق از نوع توصیفی و برگرفته از محاسبه شاخص هاست.

---

۱. عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

۲. کارشناس ارشد مدیریت

با توجه به محدودیت‌های موجود و موضوع خاص مورد بررسی که تجزیه و تحلیل عوامل داخلی است تنها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. ارتباط نتایج روی ۴۳ شاخص آزمون شده است و با نسبت‌های سودآوری مد نظر قرار گرفته و با تمامی این اطلاعات تجزیه و تحلیل داخلی صورت گرفته است. پس از آن ماتریس ارزیابی عوامل داخلی طراحی شده که نشان دهنده آن است که قوت‌های موجود بر ضعف‌های موجود تفوق دارد. برای تعیین ضرائب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی از تکنیک ماتریس رجحان‌ها استفاده گردیده و در نهایت با توجه به تحلیل‌ها سئوالات مربوط به تحقیق و توسعه دارای بیشترین ضعف و سئوالات مربوط به بازاریابی و فروش، مدیریت، مالی و حسابداری بیشترین توانایی را برای کسب مزیت رقابتی دارا بوده‌اند.

### واژه‌های کلیدی

استراتژی، رقابت، نظریه متکی بر منابع، شایستگی هسته‌ای، شایستگی متمایز، مزیت رقابتی، مجتمع فولاد مبارکه اصفهان.

### مقدمه

برای اینکه بتوان مسیر رشد و توسعه را به خوبی ترسیم کرد، نیاز به ابزار قوی است که افزایش کارایی جهت رشد و شکوفایی صنعت توسعه یافته را به همراه داشته باشد؛ که این همان مفهوم تدوین استراتژی است. در موفقیت یک استراتژی دست کم سه مؤلفه اهمیت حیاتی دارند: نخست، استراتژی باید با شرایط موجود در محیط سازگار باشد. دوم، استراتژی باید امکانات واقعی را بر منابع و ظرفیت‌های داخلی مؤسسه استوار نماید. به بیان دیگر، تعقیب فرصت‌های بازار باید براساس قوت‌های داخلی مؤسسه انتخاب شود و نه صرفاً با توجه به وجود این فرصت‌ها. سرانجام، استراتژی باید به دقت اجرا شود (پیرس، ۱۳۷۷). در این مقاله

به مؤلفه دوم موفقیت استراتژی، یعنی تجزیه و تحلیل واقعی توانایی‌های داخلی مؤسسه می‌پردازیم.

امروزه صنعت فولاد برای کشور هم از لحاظ سلامت و رفاه اقتصادی و هم از لحاظ امنیت ملی جنبه حیاتی دارد. آهن و فولاد از جمله فلزات اساسی و اصلی یک جامعه صنعتی محسوب می‌شوند. بدین لحاظ صنعت فولاد کشور ما با توجه به شرایط تولیدی کشورهای رقیب، برای حضور در بازارهای جهانی نیاز به بررسی دقیق دارد و قطعاً دستیابی به شرایط برتر در صحنه بازارهای بین‌المللی مستلزم درک صحیح از وضعیت موجود و موقعیت‌های بالقوه این صنعت زیربنایی کشور است.

صنعت فولاد به عنوان بخش مادر در اقتصاد یکی از منابع ارزی کشور محسوب می‌شود. این صنعت به عنوان یکی از محوری‌ترین ارکان اقتصاد هر جامعه از دیرباز مورد توجه خاص قرار داشته و خصوصاً از دوران انقلاب صنعتی به بعد نقش مؤثر و مهم این صنعت در اقتصاد و فرایند توسعه آشکارتر بوده است. ایران نیز با دارا بودن ذخایر بسیار غنی سنگ آهن، نیروی انسانی فراوان، منابع انرژی لازم و کافی می‌تواند از صنعت فولاد در فرایند توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه بهره لازم را ببرد. در صورتیکه تاکنون علیرغم وجود این امکانات با کشورهای صنعتی و پیشرفته فاصله زیادی دارد.

سرمایه‌گذاری نسبتاً سنگین در صنعت فولاد کشور در طول دهه گذشته که هم اکنون نیز برای توسعه آن ادامه دارد، بررسی نقاط قوت و ضعف را در کسب مزیت رقابتی با توجه به مسئله عضویت در سازمان تجارت جهانی از اهمیت چشمگیری برخوردار می‌سازد. از طرفی باید توجه داشت که 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 بدست

دهند که بر آن اساس باید هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌ها را تعیین کرد (Luffman, 1996). استراتژیست‌ها می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند یعنی آنها را تقویت کنند و نقاط ضعف را از بین ببرند. اگر نقاط قوت شرکتی به گونه‌ای باشد که شرکت‌های رقیب نتوانند به راحتی از آنها تقلید کنند، می‌گویند که شرکت مزبور دارای شایستگی‌های ممتاز است. برای اینکه شرکتی بتواند دارای مزیت رقابتی شود باید به گونه‌ای عمل کند که بتواند از شایستگی ممتاز بهره ببرد. در این تحقیق یک هدف اصلی و شش هدف فرعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف اصلی تعیین تأثیر عوامل داخلی برای کسب مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان است. برای تعیین تأثیر عوامل داخلی از رویکرد وظیفه‌ای استفاده می‌شود و عوامل داخلی در شش قسمت توانایی مدیریت، بازاریابی و فروش، مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات کامپیوتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر مبنای این اهداف سئوالات اساسی تحقیق نیز طرح شده است.

### ادبیات موضوع

استراتژی یک شرکت الگویی از مقاصد اصلی، اهداف و خط‌مشی‌های اساسی یا طرح‌هایی برای دستیابی به این اهداف است. استراتژی روشی را بیان می‌کند که کسب و کاری که شرکت در آن است یا باید در آن باشد را تعریف می‌کند (Lynch, 1997). هر سازمان موظف است که استراتژی‌ها را در سه ناحیه اصلی مورد بررسی قرار دهد: (۱) منابع داخلی سازمان (۲) محیط خارجی که سازمان در درون آن فعالیت می‌کند (۳) توانایی سازمان برای افزودن ارزش به آن چیزی که انجام می‌دهد (دیوید، ۱۳۷۹). استراتژی شرکت به عنوان فرایند ارتباطی بین مدیریت منابع داخلی سازمان و روابط خارجی سازمان با مصرف‌کنندگان محصولات سازمان، عرضه‌کنندگان، رقبا و محیط اقتصادی و اجتماعی که سازمان

در این محیط‌ها ادامه حیات می‌دهد دیده می‌شود. منابع سازمان شامل مهارت‌های منابع انسانی، سرمایه و سرمایه‌گذاری در هر بخش از سازمان می‌شود. سازمان‌ها به توسعه استراتژی‌های شرکت برای بهینه‌سازی استفاده از این منابع نیاز دارند. بخصوص، منابع برای بررسی قابلیت‌های متمایزی که به سازمان اجازه می‌دهد تا بقای خود را حفظ کند و در برابر رقبا کامیاب شود، اساسی است (Bowman, 1987).

آرنولد، سی، هاکس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۶، ابعاد مختلف استراتژی را چنین بیان نمود:

(۱) ابزاری برای ایجاد اهداف سازمانی بر حسب اهداف بلندمدت، برنامه‌های عملی و اولویت‌های تخصیص منابع. (۲) تعریفی از حیطه رقابتی شرکت (۳) پاسخی به فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و ضعف‌ها و قوت‌های داخلی؛ به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار. (۴) راهی برای تعریف وظایف مدیریتی با جنبه‌های سازمان، کسب و کار عملیاتی. (۵) الگوی پیوسته، یکی شده و ادغام شده‌ای از تصمیمات. (۶) تعریفی از سهم اقتصادی و غیر اقتصادی که شرکت قصد دارد برای سهامداران ایجاد کند. (۷) قصد و منظور استراتژیک: بسط دادن سازمان. (۸) ابزاری برای توسعه شایستگی‌های اصلی سازمان و (۹) مبنایی از سرمایه‌گذاری در منابع ملموس و غیرملموس برای توسعه قابلیت‌هایی که مزیت پایداری را تضمین می‌کند.

### تعیین و تشخیص عوامل استراتژیک داخلی

رویکرد وظیفه‌ای: عوامل داخلی هر مؤسسه توانایی‌های اصلی، محدودیت‌ها و ویژگی‌های آن است. برای تدوین و تعدیل استراتژی، مدیران ترجیح می‌دهند چند عامل را که موفقیت بیشتر به آنها بستگی دارد، معین نمایند. به همین ترتیب بسته به صنعت، بازار، چرخه زندگی محصول و وضعیت فعلی مؤسسه بر عوامل داخلی

متفاوتی اتکا می‌شود. مدیران در جستجوی چیزی هستند که چستر بارنارد<sup>۱</sup> آن را «عوامل استراتژیک» نام نهاده است. عوامل استراتژیک آن دسته از توانایی‌های داخلی مؤسسه است که برای موفقیت در یک محیط رقابتی اهمیت بیشتری دارد (پیرس، ۱۳۸۰). تشخیص عوامل استراتژیک همچنین مستلزم یک توجه خارجی است. هنگامی که استراتژیست از طریق تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و حال، عوامل کلیدی داخلی را تعیین نمود، وضعیت صنعت، روندها و مقایسه با رقبای درک عمیق‌تری ارائه می‌دهد.

رویکرد زنجیره ارزش: برای اینکه بطور سیستماتیک روش‌های در دسترس یک کسب و کار برای بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار را مورد بررسی قرار دهیم، امکان اینکه به تمام فعالیت‌های سازمان به صورت یک کل نگاه کنیم وجود ندارد. بنابراین ضروری است که به‌طور استراتژیک واحدهای کسب و کار را به مراحل معینی تفکیک کنیم تا اینکه همه وظایفی که به ارزش افزوده مربوط می‌باشد را در آن منظور کنیم. این وظایف عبارتند از: توسعه طراحی محصول، تولید، توزیع، بازاریابی، فروش، خدمات و بسیاری از اشکال حمایتی که برای عملیات روان یک کسب و کار نیاز می‌باشد. یک چهارچوب با ارزش برای اجرای این مقصود، زنجیره ارزش است که برای بدست آوردن مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Harrison & John, 1998).

### مزیت رقابتی

تعاریف بسیاری برای مزیت رقابتی ارائه شده است، برخی از آنها بدین شرح است: شرکتی که دارای مزیت رقابتی است برتر از رقبای مشتریان را جذب می‌کند و در برابر نیروهای رقابتی از آنها دفاع می‌کند (Thompson, 1999). عواملی که در مقایسه با رقبای به مؤسسه توانایی‌هایی می‌دهد، و بنابر این استراتژی مؤسسه براساس

آنها تدوین می‌شود (پیرس، ۱۳۸۰). مزیت‌های با اهمیتی که سازمان بیشتر از رقابیش دارد. چنین مزیت‌های به سازمان اجازه می‌دهد که ارزش‌های بیشتری از رقابیش را در بازار مشابهی بدست آورد (Lynch, 1997). مزیت رقابتی روش متمایزی است که یک کسب و کار یا شرکت به منظور بدست آوردن مزیتی بیشتر از رقبا در بازار موقعیت‌یابی می‌نماید. این عمل موجب می‌شود تا شرکت در حفظ سطوح پایداری در زمینه سودآوری بالاتر از متوسط صنعت قرار گیرد (Hax, 1996). مبناهای بسیاری برای مزیت رقابتی وجود دارد از جمله توسعه محصولی که استاندارد صنعت شود، تولید بهترین محصول بازار، ارائه بهترین خدمات به مصرف‌کننده، هزینه‌های کمتری از سایر رقبا در صنعت بدست آوردن، داشتن موقعیت جغرافیایی بسیار مناسب در بازار، توسعه تکنولوژی اختصاصی، ویژگی‌ها و شیوه‌های خرید، از طریق تمایلات هر چه بیشتر ادغام شده خریداران، تخصص تکنولوژیکی بیشتر از سایر رقبا، شایستگی‌های ممتاز در تکنیک‌های مرسوم تولید انبوه را توسعه دادن، انجام شغل وظیفه مدیریت زنجیره ارزش، نام و اشتها مارکی شناخته شده‌تر و بهتر را ساختن و خریدارانی که ارزش بیشتری برای پول قائل هستند را جلب کردن، در کل می‌توان چنین گفت که؛ ترکیبی از کیفیت خوب، خدمات خوب و قیمت مناسب می‌تواند مبنای مزیت رقابتی باشد (Thompson, 1999).

همچنین کالکا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰، مبناهای مزیت رقابتی را این چنین برشمرد: یک شرکت هنگامی مزیت رقابتی بدست می‌آورد که از طریق محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد، ارزش بیشتری برای مصرف‌کنندگان در مقایسه با شرکت‌های رقیب در همان صنعت ایجاد کند. به عقیده او، از تحقیقات انجام شده مشخص شده است که دو نوع مشخص از مزیت رقابتی وجود دارد؛ ۱) مزیت هزینه<sup>۲</sup>: شرکت محصول

یا خدمتی را اساساً به علت هزینه‌های تولیدی، هزینه‌های خرید مایحتاج و هزینه‌های مربوطه کمتر؛ با قیمت کمتری ارائه می‌دهد و ۲) مزیت تمایز<sup>۱</sup>: مصرف‌کننده تفاوت مستمر با اهمیتی را بین ویژگی‌های آن چیزی که شرکت ارائه می‌دهد و آن چیزهایی که شرکت‌های رقیب ارائه می‌دهند، درک می‌کند. در بحث استراتژی‌های رقابتی ژنریک پورتر، مباحث مزیت رقابتی به سه بخش مجزا تفکیک شده است: ۱) کارایی هزینه ۲) کنترل موقعیت‌های هزینه و ۳) تمایز.

### عوامل داخلی و مزیت رقابتی

نظریه شایستگی‌های اصلی<sup>۲</sup>، با نظریه‌ای که بر مبنای منابع شرکت<sup>۳</sup> نامیده می‌شود، ارتباط نزدیکی دارد، که مدلی بسیار رایج برای درک مکانیزم‌های کسب مزیت رقابتی است. این مدل یک انحراف اساسی از رویکردی استراتژیک بر مبنای ملاحظات بازارگرایی است که به موقعیت‌های صنعتی توجه می‌کند تا بتواند فرصت‌هایی برای سودآوری بیشتر را ایجاد کند. نظریه بر مبنای منابع از این رویکرد جدا می‌شود و فرض می‌نماید که منابع اصلی مزیت رقابتی فاکتور مدار هستند. یعنی، آنها به توسعه منابع و قابلیت‌های بخشی از شرکت وابسته‌اند. مدل نظریه متکی بر منابع شرکت برای کسب مزیت رقابتی چهار فرض اساسی دارد (Hax, 1996).

۱) شایستگی‌های ممتاز: منابع و قابلیت‌ها منشأ قابلیت‌های ممتاز شرکت هستند. منابع ملموسی مانند منابع مالی و داراییهای فیزیکی و غیر ملموسی مانند شهرت، مشتری‌گرایی، نوآوری محصول، برتری تکنولوژیکی و غیره می‌باشد. هنگامی که شرکت نظم و کارهای ضروری سازمان را برای استفاده مؤثر از آنها گسترش می‌دهد، منابع به قابلیت‌ها تبدیل می‌شوند. ۲) پایداری: برای اینکه یک

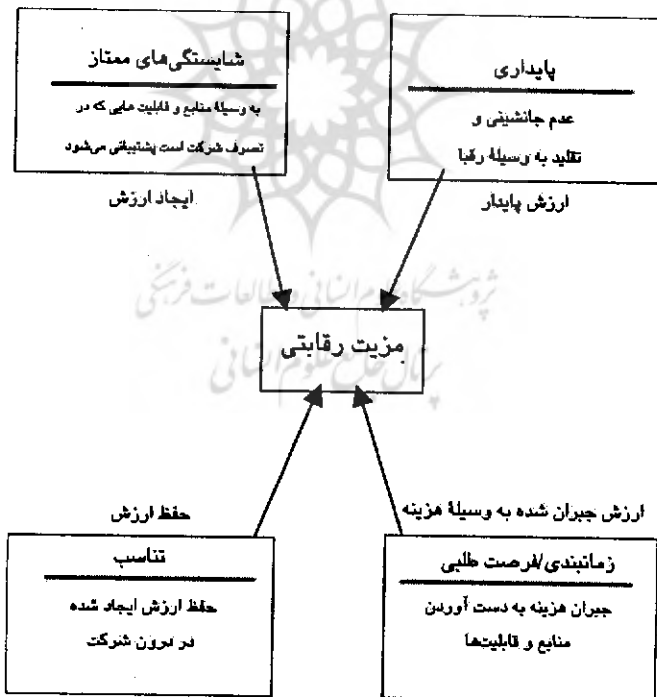
۱. Differentiation Advantage

۲. Notion of Core Competencies

۳. Resource – Based View of the Firm



مزیت رقابتی پایدار باشد، موقعیت‌های بی نظیر سازگار شده با استراتژی یک واحد کسب و کار باید حفظ شود. این یعنی اینکه هیچکدام از تهدیدات تقلید یا جانشینی نباید وجود داشته باشد. از این نقطه نظر منابع باید، با ارزش، کمیاب و برای تقلید یا جانشینی مشکل باشند. (۳) تناسب: استراتژی که هم بی نظیر و هم پایدار است، ارزش اقتصادی با اهمیتی ایجاد خواهد کرد. تناسب توجه به این موضوع است که چه کسی منافع اقتصادی به وجود آمده را تصاحب می‌کند. (۴) زمانبندی و فرصت‌طلبی: ضروری است که هزینه‌ای که در بدست آوردن منابع صرف می‌شود، از ارزش ایجاد شده بوسیله آنها کمتر باشد. شکل شماره (۱) ارتباط این چهار جزء با مزیت رقابتی را نشان می‌دهد.



شکل شماره (۱): چهار جزء مزیت رقابتی

استراتژیست‌های بسیاری معتقدند که توسعه مؤثر منابع سازمان، دلیل بسیار با اهمیتی است که بعضی از سازمان‌ها بیشتر از سازمان‌های دیگر موفق هستند (Harrison & John, 1998).

### تعیین شایستگی‌ها و قابلیت‌های شرکت

شایستگی‌های اصلی: منبع دارای ارزش شرکت: یک شایستگی اصلی فعالیت است که شرکت نسبت به فعالیت‌های داخلی دیگر خوب انجام می‌دهد. یکی از منابع بسیار با ارزشی که یک شرکت دارد، توانایی برای اجرای خیلی خوب یک فعالیت وابسته بطور رقابتی است. یک فعالیت داخلی مهم بطور رقابتی فعالیت است که شرکت بهتر از فعالیت‌های داخلی مهم دیگر بطور رقابتی انجام می‌دهد که شایستگی اصلی نامیده می‌شود. تفاوت یک شایستگی اصلی از شایستگی این است که شایستگی اصلی، هسته مرکزی رقابت و سودآوری شرکت است تا اینکه وابسته به محیط باشد.

از انواع بسیار متفاوت شایستگی‌های اصلی می‌توان به مهارت‌ها در تولید یک محصول با کیفیت بالا، شناخت چگونگی ایجاد و اداره کردن سیستمی برای انجام دادن با دقت و سریع سفارش‌های مشتری، گسترش سریع محصول جدید، توانایی در ایجاد خدمات بعد از فروش، مهارت در انتخاب موقعیت‌های خوب خرده فروشی، نوآوری در گسترش مشخصه‌های محصول مالی، مهارت در اعطای امتیاز و نمایش محصول، تخصص تکنولوژیکی، یک متدلوژی کاملاً مشخص برای بررسی نیازها و ذائقه‌های مشتری و تشخیص روندهای جدید بازار، تخصص کار با مصرف‌کنندگان بر روی کاربردها و استفاده‌های جدید از محصول و تخصص در ادغام تکنولوژی‌های متنوع برای ایجاد مجموعه‌ای آشنا از محصولات جدید اشاره کرد (Thompson & Strickland, 1999).

شایستگی متمایز: برتری منابع شرکت بطور رقابتی: شایستگی ممتاز فعالیتی است که یک شرکت نسبت به رقبا بهتر انجام می‌دهد. در مفهوم مدیریت استراتژیک شایستگی متمایز یک شرکت را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی بسازد. شایستگی اصلی مبنایی برای مزیت رقابتی می‌شود تنها هنگامی که شایستگی اصلی یک شایستگی متمایز باشد، در کل اگر سه شرط زیر برآورده شود، قابلیت‌ها و منابع تبدیل به قوت‌هایی می‌شوند که به یک مزیت رقابتی منجر می‌شوند (Harrison & John, 1988). ۱) منابع و قابلیت‌هایی که با ارزش باشند. ۲) منابع و قابلیت‌هایی که بی نظیر باشند. ۳) منابع و قابلیت‌هایی که تقلید از آنها مشکل باشد.

### مزیت نسبی ایران در تولید فولاد

ایران با وسعتی حدود ۱/۲ درصد از خشکی‌های سطح کره زمین و داشتن جمعیتی حدود ۱ درصد جمعیت کل جهان، ۲۱/۱ تریلیون متر مکعب از ذخایر گاز طبیعی دنیا را در اختیار دارد. از آنجا که نقش گاز طبیعی در صنعت فولاد انرژی‌زایی نیست بلکه احیاء کنندگی آن عامل مهمی محسوب می‌شود، بنابراین در آینده حتی با پیدایش و بهره‌برداری از انرژی‌های نو و تمیز، باز هم این صنعت متکی به عوامل احیاء‌کننده‌هایی مثل گاز طبیعی خواهد بود. در ایران ذخایر سنگ آهن در حدود ۳/۱ میلیارد تن کشف و شناسایی شده است که می‌تواند جوابگوی سالیانه بیش از ۱۷ میلیون تن تولید فولاد در کشور باشد. از عوامل مؤثر دیگر در تولید فولاد نیروی انسانی است، کشور ایران با داشتن جمعیتی بیش از ۶۵ میلیون نفر که حدود ۴۰٪ آنها زیر ۲۰ سال هستند از جمعیت جوانی برخوردار است. دانشگاه‌های کشور بیش از ۶۰ سال سابقه دارند و فارغ‌التحصیلان زیادی در طول این دوره از دانشگاه‌ها فارغ‌التحصیلان شده‌اند (روستا، ۱۳۷۵).

### مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان

سلزنیک<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۷ واژه شایستگی متمایز را برای توصیف چیزهایی که سازمان در مقایسه با رقبایش بهتر انجام می‌دهد برای اولین بار بکار می‌برد. استالک<sup>۲</sup> و همکارانش در سال ۱۹۹۲ بر این عقیده‌اند که شایستگی‌های سازمان بر مهارت‌ها و قابلیت‌های یک شرکت متمایز است. بعد از سلزنیک، هوفر<sup>۳</sup> و چندل<sup>۴</sup> در سال ۱۹۷۸، شایستگی متمایز را به عنوان الگوهای توسعه منابع و مهارت‌هایی که به شرکت در به‌دست آوردن اهداف و مقاصدش کمک می‌کند، معرفی کردند (Zhang, 2001).

مجتمع فولاد مبارکه در سال ۱۳۷۱ به بهره‌برداری رسیده است و اکنون حدود یازده سال از فعالیت آن می‌گذرد. در طی این مدت توانسته سهم خود را در ساختار اقتصادی کشور مستحکم نماید و از عهده چالش‌های بسیاری که فرا زوی این مجتمع عظیم قرار گرفته است به‌خوبی برآید. بطوری که براساس آمار و ارقام ارائه شده سهم فولاد مبارکه در طی سال‌های ۱۳۷۲-۱۳۷۸ در تأمین درآمدهای مالیاتی دولت از محل شرکت‌های دولتی بطور میانگین معادل ۴/۳۲ درصد می‌باشد. از طرفی دیگر مجتمع فولاد مبارکه باید خود را برای ورود به بازارهای جهانی آماده سازد. ولی برای نیل به این مقصود با مشکلات و تهدیدات بسیاری مواجه است که لزوم بررسی دقیق منابع و مهارت‌های فولاد مبارکه برای شناسایی دقیق منابع و مهارت‌هایی که باید توسعه داده شوند را می‌طلبد، تا با اتکا بر این مزیت‌های رقابتی بتواند در برابر رقبای بزرگ و عمده خود سهم بیشتری از بازار جهانی فولاد را به‌دست آورد.

۱. Selznick

۲. Stalk et al.

۳. Houfer

۴. Schendel

## روش تحقیق

جامعه آماری پژوهش را مجتمع فولاد مبارکه اصفهان تشکیل می‌دهد و برای ارزیابی داخلی این مجتمع از شاخص‌ها استفاده شده است. بدین منظور برای پاسخ به سئوالات اساسی تحقیق شاخص‌هایی طراحی شده است که در جدول مربوطه این شاخص‌ها ارائه شده است. پس از محاسبه شاخص‌ها برای سال‌های ۷۶ تا ۸۰، میانگین، انحراف معیار، ضریب تغییرات و نرخ رشد هر کدام از این شاخص‌ها نسبت به سال قبل و در نهایت میانگین حسابی این شاخص‌ها نیز محاسبه می‌شود. در مرحله بعد ضریب همبستگی پیرسون برای هر کدام از شاخص‌ها با نسبت‌های سودآوری محاسبه می‌شود و از این طریق می‌توان قوت‌ها و ضعف‌های موجود را بر مبنای شاخص‌ها شناسایی کرد. ماتریس رجحان ابزار دیگری است که برای تعیین ضرائب قوت‌ها و ضعف‌های تعیین شده و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای تهیه این ماتریس از ۱۰ نفر از کارشناسان صنعت فولاد برای تکمیل کردن ماتریس رجحان استفاده شده است. ستون فراوانی نسبی ۱۰ ماتریس رجحان حاصل، میانگین‌گیری شده و نتیجه حاصل در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر مجموع حاصل ضرب وزن‌ها در ضرائب از  $2/5$  بیشتر باشد، نشان دهنده تفوق قوت‌ها بر ضعف‌های مجتمع فولاد مبارکه و وجود مزیت رقابتی در منابع داخلی مجتمع فولاد مبارکه است.

جدول شماره (۱): نسبت‌ها

<p>۱-۱. سود خالص به کل پرسنل ۲-۱. درآمد فروش به جمع حقوق صاحبان سهام ۳-۱. فروش بر حسب تن به کل پرسنل ۴-۱. درآمد فروش به کل هزینه‌ها.</p>	<p>۱- نسبت‌های مدیریتی</p>
<p>۱-۲. درآمد فروش به کل پرسنل ۲-۲. سود خالص به درآمد فروش ۳-۲. سود خالص به بهای تمام شده تولید ۴-۲. ارزش ریالی فروش داخلی به ارزش ریالی صادرات ۵-۲. هزینه توزیع و فروش به فروش بر حسب تن ۶-۲. فروش بر حسب تن به تولید بر حسب تن.</p>	<p>۲- نسبت‌های بازاریابی و فروش</p>
<p>۱-۳. دارایی جاری به بدهی جاری ۲-۳. دارایی جاری منهای موجودی کالا به بدهی‌های جاری ۳-۳. کل بدهی‌ها به کل دارایی‌ها ۴-۳. توان پرداخت هزینه بهره ۵-۳. گردش موجودی ۶-۳. درآمد فروش به دارایی‌های ثابت ۷-۳. گردش دارایی‌ها ۸-۳. درآمد فروش منهای بهای تمام شده کالای به فروش رفته به درآمد فروش ۹-۳. سود قبل از بهره و مالیات به درآمد فروش ۱۰-۳. حاشیه سود ۱۱-۳ ROI. ۳-۱۲ ROE.</p>	<p>۳- نسبت‌های مالی و حسابداری</p>
<p>۴-۱. بهای تمام شده تولید به درآمد فروش ۴-۲. هزینه مواد اولیه به بهای تمام شده تولید ۴-۳. هزینه دستمزد مستقیم به بهای تمام شده تولید ۴-۴. هزینه تعمیرات و نگهداری به ارزش ماشین‌آلات ۴-۵. هزینه انرژی به بهای تمام شده تولید ۴-۶. بهای تمام شده تولید به تولید بر حسب تن ۴-۷. تولید بر حسب تن به تعداد کارگران تولید ۴-۸. نفر-ساعت تولید.</p>	<p>۴- نسبت‌های تولید و عملیات</p>
<p>۱-۵. بودجه R&amp;D به درآمد فروش ۲-۵. بودجه R&amp;D به کل پروژه‌ها (خاتمه یافته در هر سال) ۳-۵. کل پروژه‌ها به تعداد اعضای R&amp;D ۴-۵. تعداد اعضای R&amp;D به کل پرسنل ۵-۵. کل پروژه‌ها به دوره زمانی پروژه‌ها ۶-۵. بودجه R&amp;D به دوره زمانی پروژه‌ها ۷-۵. اعضای R&amp;D به دوره زمانی پروژه‌ها</p>	<p>۵- نسبت‌های تحقیق و توسعه</p>
<p>۶-۱. هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای به کل هزینه ۶-۲. تعداد کاربران به کل پرسنل ۶-۳. هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای به درآمد فروش ۶-۴. هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای به تعداد کاربران ۶-۵. نفر ساعت آموزش رایانه به نفر ساعت آموزش کل ۶-۶. تعداد ترمینال‌ها به تعداد کاربران.</p>	<p>۶- نسبت‌های سیستم اطلاعات رایانه‌ای</p>

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو بخش ارائه می‌شود: محاسبه نسبت‌ها و تشریح روند و نرخ رشد آنها و محاسبه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.

### محاسبه نسبت‌ها و تشریح روند و نرخ رشد آنها

#### ۱- نسبت‌های مدیریت

۱-۱. نسبت سود خالص به کل پرسنل: این نسبت نشان می‌دهد که هر کدام از پرسنل  $۱۰۸۳۵۳۹۰۳$  ریال سود ایجاد می‌کنند و از نرخ رشدی  $۶۶$  درصدی بطور متوسط در طی این پنج سال برخوردار بوده است.

۱-۲. درآمد فروش به جمع حقوق صاحبان سهام: نرخ رشد منفی  $۲۵$  درصدی نشان دهنده روند نه چندان مناسب این نسبت در طی این پنج سال است.

۱-۳. فروش بر حسب تن به کل پرسنل: هر نفر از پرسنل  $۳۷۹/۱۲$  تن فولاد به فروش رسانده‌اند و نرخ رشدی  $۷$  درصدی داشته است.

۱-۴. درآمد فروش به کل هزینه: نرخ رشدی  $۴$  درصد دارد و درآمد فروش بطور متوسط  $۱/۲۶$  برابر هزینه‌ها در طی این پنج سال بوده است.

#### ۲- نسبت‌های بازاریابی و فروش

۲-۱. درآمد فروش به کل پرسنل: هر نفر از پرسنل  $۵۷۷۱۶۹۹۸۶$  ریال درآمد ایجاد می‌کنند و نرخ رشد این نسبت در طی پنج سال  $۲۲$  درصد بوده است.

۲-۲. سود خالص به درآمد فروش: از هر  $۱۰۰$  ریال درآمد فروش  $۱۶$  ریال آن سود خالص می‌شود و نرخ رشدی  $۵۶$  درصدی دارد.

۲-۳. سود خالص به بهای تمام شده تولید: متوسط این نسبت در طی این پنج سال  $۰/۲۶$  ریال است و متوسط نرخ رشد آن در طی پنج سال  $۶۷$  درصد است.

- ۴-۲. ارزش ریالی فروش داخلی به ارزش ریالی صادرات: متوسط این نسبت  $6/35$  و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن  $0/22$  است.
- ۵-۲. هزینه توزیع و فروش به فروش بر حسب تن: به ازاء هر تن فروش  $5141/93$  ریال هزینه توزیع و فروش باید صرف شود.
- ۶-۲. فروش بر حسب تن به تولید بر حسب تن:  $90$  درصد فولاد تولیدی به فروش می‌رسد و نرخ رشد این روند  $1/5$  درصد است.

### ۳- نسبت‌های مالی و حسابداری

- ۱-۳. دارایی‌های جاری به بدهی‌های جاری: متوسط این نسبت در طی پنج سال  $1/374$  است و نرخ رشد آن  $13/7$  درصد است.
- ۲-۳. نسبت آبی: متوسط این نسبت  $0/596$  و متوسط نرخ رشد آن  $0/2$  است.
- ۳-۳. کل بدهی‌ها به کل دارایی‌ها: بطور متوسط  $67$  درصد دارایی‌ها از محل بدهی‌ها تأمین اعتبار شده است ولی نرخ رشد این نسبت منفی  $9$  درصد است.
- ۴-۳. توان پرداخت هزینه بهره: متوسط این نسبت  $8/045$  است و میانگین نرخ رشد پنج ساله آن  $60$  درصد است.
- ۵-۳. گردش موجودی کالا: متوسط این نسبت  $1/518$  و میانگین نرخ رشد آن  $2/5$  درصد است.
- ۶-۳. درآمد فروش به دارایی‌های ثابت: متوسط این نسبت  $2/156$  و متوسط نرخ رشد این نسبت در طی پنج سال منفی  $7$  درصد است.
- ۷-۳. گردش کل دارایی‌ها: متوسط این نسبت  $0/773$  و متوسط نرخ رشد آن  $4$  درصد است.
- ۸-۳. درآمد فروش منهای بهای تمام شده به درآمد فروش: میانگین این نسبت  $34/7$  درصد است و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن  $4/1$  درصد است.



۳-۹. سود قبل از بهره و مالیات به درآمد فروش: میانگین این نسبت ۲۲/۸ درصد است و متوسط نرخ رشد آن در طی پنج سال ۱۶ درصد است.

۳-۱۰. نسبت حاشیه سود: میانگین این نسبت ۱۶ درصد و متوسط نرخ رشد آن ۵۶ درصد است.

۳-۱۱. نرخ بازده سرمایه‌گذاری: میانگین این نسبت ۱۲/۵ درصد و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن ۵۷ درصد است.

۳-۱۲. نرخ بازده حقوق صاحبان سهام: میانگین این نسبت ۴۰/۶ درصد و متوسط نرخ رشد این نسبت طی پنج سال ۱۰/۴ درصد است.

#### ۴- نسبت‌های تولید و عملیات

۴-۱. بهای تمام شده تولید به درآمد حاصل از فروش محصولات: میانگین این نسبت ۶۶ درصد و متوسط نرخ رشد آن ۰/۵ درصد است.

۴-۲. هزینه مواد اولیه به بهای تمام شده تولید: میانگین این نسبت ۰/۳۹ درصد و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن منفی ۰/۸ درصد است.

۴-۳. هزینه دستمزد مستقیم به بهای تمام شده تولید: میانگین این نسبت ۹ درصد و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن ۱۱ درصد است.

۴-۴. هزینه تعمیرات و نگهداری به ارزش ماشین‌آلات: میانگین این نسبت ۰/۱۶ و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن ۱۷ درصد است.

۴-۵. هزینه انرژی به بهای تمام شده تولید: میانگین این نسبت ۰/۱۷ و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن ۱ درصد است.

۴-۶. بهای تمام شده تولید به فولاد تولید شده: هر تن فولاد تولید شده ۸۶۹۸۲۲/۴۸ ریال بهای تمام شده دارد و متوسط نرخ رشد آن ۱۲/۴ است.

۴-۷. تولید هر کارگر تولید: میانگین تولید هر کارگر تولید ۹۵۳/۸۵ است و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن ۷ درصد است.

۴-۸. نفر - ساعت تولید هر کارگر: میانگین این شاخص ۰/۱۱ و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن ۷ درصد است.

#### ۵- نسبت‌های تحقیق و توسعه

۵-۱. بودجه R&D به درآمد فروش: این نسبت نشان می‌دهد که ۰/۳۱ درصد از کل درآمد فروش به‌طور متوسط در طی این پنج سال صرف کارهای تحقیقاتی شده است و نرخ رشد این نسبت در طی این پنج سال ۲۱ درصد است.

۵-۲. بودجه R&D به کل پروژه‌ها: بطور متوسط در طی این پنج سال ۱۲۸۸۸۴۸۷۳۷ ریال صرف پروژه‌های خاتمه یافته شده است.

۵-۳. کل پروژه‌ها به اعضاء R&D: به ازاء هر ۳۲ پروژه خاتمه یافته ۱۰۰ نفر درگیر پروژه شده‌اند.

۵-۴. اعضاء R&D به کل پرسنل: بطور متوسط این نسبت در طی پنج سال ۴/۲ درصد است و رشدی ۲۳ درصدی دارد.

۵-۵. کل پروژه‌ها به دوره زمانی پروژه‌ها: متوسط پنج ساله این شاخص ۰/۵۱ است و نرخ رشد آن ۶۱ درصد است.

۵-۶. بودجه R&D به دوره زمانی پروژه‌ها: به ازاء هر ماه ۵۲۵۳۷۶۳۵۶ ریال بودجه صرف شده است.

۵-۷. اعضای مرتبط با R&D به دوره زمانی پروژه‌ها: در هر ماه ۱۲ نفر با پروژه‌ها درگیر بوده‌اند و این شاخص رشدی ۳۲ درصدی دارد.

#### ۶- سیستم اطلاعات رایانه‌ای

۶-۱. هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای به کل هزینه: ۰/۵۶ درصد از کل هزینه‌های مجتمع را، هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای تشکیل می‌دهد. متوسط نرخ رشد در این پنج سال ۲۲ درصد است.

۲-۶. تعداد کاربران به کل پرسنل: متوسط این نسبت  $0/48$  است و نرخ رشد آن بطور متوسط  $4/9$  درصد بوده است.

۳-۶. هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای به درآمد فروش: متوسط این نسبت  $0/45$  درصد است و متوسط نرخ رشد پنج ساله آن  $28$  درصد است.

۴-۶. هزینه سیستم اطلاعات رایانه‌ای به تعداد کاربران: به ازاء هر کاربر در بین سالهای  $1376$  تا  $1380$ ؛  $5473843$  ریال هزینه شده است.

۵-۶. نفر - ساعت آموزش رایانه به نفر - ساعت کل آموزش:  $6$  درصد کل ساعت آموزش هر فرد آموزش دیده صرف آموزش رایانه شده است و این نسبت با نرخ منفی  $5$  درصد در حال کاهش است.

۶-۶. تعداد ترمینال‌ها به تعداد کاربران: به طور متوسط به ازاء هر  $100$  نفر پرسنل  $20$  ترمینال در مجتمع وجود دارد و نرخ رشد این شاخص منفی  $3$  درصد است.

## محاسبه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

جدول شماره (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

کد شناسایی	قوت‌ها	وزن‌ها	ضرائب	حاصلضرب
A	فروش	۰/۱۳۵	۳	۰/۴۰۵
B	حاشیه سود	۰/۱۴۵	۴	۰/۵۸
C	مدیریت دارایی‌های جاری	۰/۱۴	۴	۰/۵۶
D	هزینه دستمزد مستقیم	۰/۰۸۵	۲	۰/۱۷
E	وضعیت تعمیرات و نگهداری	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	ضعف‌ها			
F	دارایی‌های ثابت	۰/۱۲۵	۳	۰/۳۷۵
G	R&D عملکرد واحد	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
H	هزینه انرژی	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵
I	حقوق صاحبان سهام	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
J	استفاده از سیستم اطلاعات رایانه‌ای	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	جمع	۱		۲/۶۳

سرچشمه: برگرفته از محاسبات نسبت‌ها.

## نتیجه‌گیری

پس از محاسبه‌های مختلف بر روی عوامل داخلی نتایج زیر حاصل می‌شود. در زمینه نسبت‌های مدیریتی نتایج حاکی از روندی رو به رشد و مناسب است. پس می‌توان نتیجه گرفت که مجتمع از مدیریتی خوب و قوی برخوردار است. در زمینه بازاریابی و فروش، علی‌رغم بحران‌های موجود بر سر راه فروش فولاد، مجتمع در فروش فولاد توانایی خوبی داشته، هر چند ارزش فروش داخلی بسیار

بیشتر از صادرات است ولی صادر کردن به بیش از ۱۴ کشور آن هم در این شرایط بسیار مفید و مؤثر است.

در زمینه مالی و حسابداری، نسبت‌ها و شاخص‌های محاسبه شده مالی و حسابداری به دو عامل اساسی اشاره می‌کند. اول اینکه دارایی‌های جاری و وضعیت نقدینگی مجتمع خوب و مثرتر است و دوم اینکه در حقوق صاحبان سهام و دارایی‌های ثابت مجتمع با مشکل روبرو است.

در زمینه تولید و عملیات، نسبت‌ها نشان دهنده عملکرد خوب و مؤثر است و نکته حائز اهمیت ارتباط مثبت نسبت‌های سودآوری با نسبت ۴-۴ است، از طرفی مسئله هزینه انرژی مجتمع قدری نگران کننده است.

در زمینه تحقیق و توسعه، نسبت‌ها نشان دهنده مشکلات و مسائل اساسی در این نسبت هستند. بطوری که افزایش نسبت ۵-۱ باعث کاهش سودآوری شده است.

در زمینه سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، نسبت‌ها از لحاظ کمی بسیار عالی هستند؛ متوسط یک ترمینال به ازاء ۵ کاربر رضایت بخش است ولی از لحاظ به‌کارگیری و کارایی این شاخص با مشکل رو به رو است بطوری که نسبت ۶-۱ با نسبت‌های سودآوری رابطه عکس دارد.

در نهایت با توجه به اهداف اصلی و فرعی مقاله حاضر، می‌توان چنین ادعا کرد که عوامل مدیریتی، مالی و حسابداری، بازاریابی و فروش و تولید و عملیات می‌توانند به عنوان منابعی برای مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرند. رشد و پرورش این فاکتورها و اصلاح مدیریت و وضعیت تحقیق و توسعه و افزودن بر آموزش و ترغیب پرسنل به استفاده عملی از سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند موجب ایجاد مزیت‌های قوی رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان شود. برای رسیدن به این هدف مجتمع فولاد مبارکه اصفهان سرمایه‌گذاری برای راهیابی به بازارهای فراتر از مرزهای ملی را باید سرلوحه خود قرار دهد. اصلاح تکنولوژی و انجام

تعمیرات به موقع برای جلوگیری از تعطیل شدن و توقف خط تولید می‌تواند تولید و سودآوری را بیفزاید. روی آوردن به فروش محصولات کم حجم ولی پرارزش سودآوری را ترقی خواهد داد و از طرفی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی با جمع ۲/۶۳ نشان می‌دهد که قوت‌های مجتمع بر ضعف‌ها تفوق دارد و می‌توان با اتکای بر قوت‌ها بر ضعف‌ها نائل آمد.

### منابع و مآخذ

- انسف، اچ، ایگورو مک دانل، ادوارد، جی. (۱۳۷۵). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زنده، تهران: نشر سمت.
- برایین کوپین، جیمز و میتزبرگ، هنری و رابرت ام، جیمز. (۱۳۷۳). مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بهکیش، محمد مهدی. (۱۳۷۵). تعدیل اقتصادی و نیازهای مدیریت. تهران: شرکت صنایع فولاد اهواز.
- پیرس و رابینسون. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- دیوید، فردآر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیکی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روستا، کامبخش. (۱۳۷۵). فولاد و ایران، تهران: شرکت مطالعاتی طرح‌های جامع فلزات.
- سعیدی، رضا. (۱۳۸۱). تجزیه و تحلیل عوامل داخلی برای کسب مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. (پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده). اصفهان، دانشگاه اصفهان: گروه مدیریت بازرگانی. دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- Bownan, Cliff and Asch, David. (1987). Strategic Management. New York: Macmillan.

- David, F, R. (1997). Strategic Management. New Jersey: Prentice– Hall.
- Hax, A, C & Majluf, S, N. (1996). The strategy concept and process (2nd ed.). New Jersey: Prentice – Hall.
- Harrison & John, St. (1998). Foundations in strategic management . USA: South – Western.
- Kaleka, Anna. (2000). Resource and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. Industrial Marketing Management, 31, 273-283.
- Lynch, Richard. (1997). Corporate strategy. London: Pitman.
- Luffman, George et al. (1996). Strategic Management: An analytical introduction. Great Britain: Blackwell.
- Thompson, John L. (1995). Strategy in action. London: Chapman and Hall.
- Thompson, A. and Strickland, JA. (1999). Strategic management: concepts and cases. USA, Irwin: McGraw-Hill.
- Zhang, Micheal J. and lado, Augustine A. (2001). Information systems and competitive advantage: a competency – based view. Technovation. 21. 147-156.