

## بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی داخلی برای کسب مزیت رقابتی مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو

دکتر منیژه قره چه\* - ابوالفضل ابوالفضلی\*\*

### چکیده

کشورهای در حال توسعه یا توسعه نیافته، اگر نتوانند توانایی‌ها و استعدادهای ذاتی و طبیعی خود را شناسایی کنند، همواره به صورت کشوری وابسته و متکی به کشورهای صنعتی باقی خواهند ماند. بنابراین، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به‌عنوان یک عنصر کلیدی برای موفقیت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی اجتناب‌ناپذیر است. لازمه این مهم نیز شناسایی توانمندی‌ها و ظرفیت‌های رقابت‌پذیر در صنایع گوناگون و اقتصاد ملی است.

مبانی تئوریک تحقیق حاضر بر اساس دو نگرش موجود به منشأ مزیت رقابتی، یعنی "تئوری مبتنی بر منابع شرکت" و "تئوری سازمان صنعتی" تدوین شده است. از این دو نوع نگرش، تکیه اصلی پژوهش روی تئوری مبتنی بر منابع است. با توجه به این مکتب، دو نوع رویکرد در شناسایی عوامل داخلی راهبردی بررسی شده است: 1. رویکرد وظیفه‌ای 2. رویکرد زنجیره ارزش. از دو رویکرد اخیر، در پژوهش حاضر از رویکرد وظیفه‌ای استفاده شده است و در این رویکرد نیز، از تجزیه و تحلیل نسبت‌ها بهره گرفته‌ایم. تعیین تأثیر عواملی چون توانایی مدیریت، فروش و بازاریابی، مالی و حسابداری، تولید و عملیات برای کسب مزیت رقابتی در شرکت ایران خودرو از جمله هدف‌های این پژوهش است.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد، رقابت، رویکرد مبتنی بر منابع، شایستگی کلیدی، مزیت رقابتی، شرکت ایران خودرو.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: 1385/09/22، تاریخ پذیرش مقاله: 1386/09/15

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

\*\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

در دنیای پر تحول امروز، همه چیز در حال دگرگونی است و هیچ چیز ثابت نمی‌ماند. به قولی، تنها چیزی که ثابت می‌ماند خود تغییر است. این تغییرات سریع و متوالی بر "توانایی شرکت‌ها در رشد و سودآوری" تأثیر می‌گذارند. به منظور برخورد اثربخش با همه عواملی که بر این توانایی تأثیر دارند، مدیران فرایند "مدیریت راهبردی" را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که به نظرشان وضعیت بهینه مؤسسه را در محیط رقابتی‌اش تسهیل می‌کند. چنین استقراری به این لحاظ امکان‌پذیر است که فرایند راهبردی، برآورد دقیق‌تری از تغییرات محیطی فراهم می‌کند و برای واکنش نسبت به فشارهای داخلی یا رقابتی، آمادگی بیشتری پدید می‌آورد.

کشورهای در حال توسعه با چالش‌های شگرفی در زمینه رقابت روبه‌رو هستند؛ چالش‌هایی مانند "جهانی شدن" و "عضویت در سازمان تجارت جهانی" که به معنی حذف تعرفه‌های گمرکی و آزادی تجارت، رعایت حقوق معنوی محصولات و رعایت قوانین ضد دامپینگ و سایر قوانین جاری بین کشورهای عضو سازمان است. از طرف دیگر، کشورهای جهان سوم نسبت به کشورهای صنعتی، توانایی بالقوه‌ای برای رقابت در بازاری بدون حد و مرز ندارند و باید این توانایی را در خود پرورش دهند. برای شناسایی و پرورش این توانایی‌ها، شرکت‌ها باید به منابع درونی خود متکی باشند، و با توجه به توانایی‌های ذاتی و درونی خود، مزیت‌های رقابتی خود را شناسایی و پرورش دهند. برای تعیین و بهره‌گیری از توانایی‌های داخلی، باید از رویکردی سیستماتیک و منظم بهره‌گیرند تا بتوانند به کمک آن، مزیت‌های رقابتی خود را شناسایی کنند. نگرش راهبردی، به کمک رویکردهای وظیفه‌ای و تحلیل زنجیره ارزش در تجزیه و تحلیل عوامل داخلی، روشی منسجم را برای تعیین برتری‌های رقابتی منابع داخلی نشان می‌دهد. برای اینکه بتوان، مسیری را که برای رشد و توسعه باید طی شود، به خوبی ترسیم کرد، به ابزاری قوی نیاز است که

افزایش کارایی برای رشد و شکوفایی صنعت توسعه یافته را به همراه داشته باشد و این همان مفهوم تدوین راهبرد است.

در موفقیت هر راهبرد، دست کم سه مؤلفه اهمیت حیاتی دارند: نخست، راهبرد باید با شرایط موجود در محیط سازگار باشد. به ویژه باید از فرصت‌های موجود یا پیش‌بینی شده استفاده کند و اثر تهدیدات عمده را به حداقل برساند.

دوم، راهبرد باید امکانات واقعی را بر منابع و ظرفیت‌های داخلی مؤسسه استوار کند. به بیان دیگر، تعقیب فرصت‌های دیگر بازار باید براساس قوت‌های داخلی مؤسسه انجام شود و نه صرفاً با توجه به وجود این فرصت‌ها. سرانجام، راهبرد باید به دقت اجرا شود (پیرس و رایبسون، 1380).

در این مقاله به مؤلفه دوم موفقیت راهبرد، یعنی تجزیه و تحلیل واقعی توانایی‌های داخلی مؤسسه پرداخته می‌شود. صنعت خودرو عموماً، و شرکت ایران خودرو به طور خاص، به لحاظ ارتباط نزدیک با زندگی روزمره مردم، حجم بالای سرمایه، اشتغال و گردش مالی زیاد، مورد علاقه و رقابت کشورها، شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران بزرگ است.

با توجه به موارد فوق و پیدایش محیط رقابتی و مشتری‌گرایی در صنعت خودروسازی، شرکت ایران خودرو نیز ناگزیر از فعالیت در این محیط است. لازمه بقا و ادامه حیات در چنین محیطی، کسب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع داخلی و اتخاذ راهبردهای مشتری‌مدار در این راستاست. از بعد اقتصاد کلان، موضوعی که قابل تأمل است، نقش صنعت خودرو به طور عام، و شرکت ایران خودرو به طور خاص به‌عنوان بزرگ‌ترین دارنده سهم بازار خودروی ایران، نقش اشتغال‌زایی، صرفه‌جویی‌های ارزی و به تناسب آن، رشد تولید ناخالص ملی کشور است. صنعت خودروسازی، بزرگ‌ترین صنعت جهان و دومین فعالیت عمده اقتصادی پس از

بانک‌داری است. این صنعت در طول 130 سال گذشته، بیش از یک تریلیون دلار فروش داشته، سهمی بیش از 3/7 درصد از کل ارزش تولیدات جهانی را به خود اختصاص داده و بیش از 100 میلیون نفر را به کار مشغول کرده است. صرف نظر از افتخار داشتن یک خودرو ملی، عوامل دیگری از قبیل اشتغال، شاخص‌های مالی و تأثیر بر سایر شاخص‌های اقتصادی، سبب شده است که دولت‌ها توجه خاصی به این صنعت داشته باشند<sup>1</sup>.

از بعد دیگر، با توجه به ویژگی‌های خاصی که صنعت خودرو و به تبع آن شرکت ایران خودرو دارد، تحول در بخش‌های متفاوت این صنعت به ایجاد تغییر و تحول در سایر بخش‌های اقتصاد کشور، به خصوص اشتغال و سطح درآمدی جامعه منجر می‌شود. زیرا تغییر و تحول در صنعت خودرو، از جمله ایران خودرو، صنایع جانبی دیگر به خصوص فولاد، قطعه‌سازی، لاستیک‌سازی و ... را فعال می‌سازد. در این پژوهش، یک هدف اصلی و چهار هدف فرعی مورد بررسی قرار می‌گیرند. هدف اصلی، تعیین تأثیر عوامل داخلی برای کسب مزیت رقابتی در شرکت ایران خودروست. برای تعیین تأثیر عوامل داخلی، از رویکرد وظیفه‌ای استفاده می‌شود و عوامل داخلی در چهار قسمت توانایی مدیریت، بازاریابی و فروش، مالی / حسابداری، تولید / عملیات مورد بررسی قرار می‌گیرند. بر مبنای این اهداف، سؤالات اساسی تحقیق نیز طرح شده‌اند.

با توجه به اهمیتی که تحلیل عوامل راهبردی داخلی برای کسب مزیت رقابتی در شرکت‌ها دارد و با توجه به محیط‌های پر رقابت کنونی حاکم بر شرکت‌ها، تجزیه و تحلیل منابع مزیت رقابتی اهمیت فوق‌العاده دارد. هم‌چنین، به خاطر اینکه صنعت خودرو در اقتصاد کلان ایران جایگاه ویژه‌ای دارد، بررسی مزیت رقابتی داخلی

1. گزارش عملکرد هیئت مدیره شرکت ایران خودرو به مجمع عمومی صاحبان سهام از سال 1377 تا 1382.

شرکت ایران خودرو که یکی از تولیدکنندگان بزرگ خودرو در ایران محسوب می‌شود، کمک بزرگی به مدیران ایران خودرو در تدوین راهبرد می‌کند.

## روش‌های شناسایی عوامل داخلی راهبردی<sup>۱</sup> الف) رویکرد زنجیره ارزش<sup>۲</sup>

ارزیابی و شناسایی نقاط قوت و ضعف کلیدی هر شرکت، بر مبنای پذیرش دیدگاهی تجزیه‌گرایانه از فعالیت‌های آن امکان‌پذیر است، به عبارت دیگر، بررسی شرکت بر مبنای حوزه‌های تخصصی، راهی برای تجزیه شرکت به منظور تجزیه و تحلیل عوامل درون سازمانی است که به عنوان رویکرد وظیفه‌ای مطرح شد. راه دیگر برای تجزیه فعالیت‌های شرکت، استفاده از رویکرد زنجیره ارزش است که به وسیله مایکل پورتر در کتاب "مزیت رقابتی" ارائه شده است. این رویکرد راهی برای بررسی نظام‌مند (سیستماتیک) فعالیت‌های شرکت است. بنابراین، رویکرد زنجیره ارزش، به منظور فهم رفتار هزینه‌ای شرکت و منابع بالقوه یا موجود آن، به تجزیه فعالیت‌های شرکت به فعالیت‌های راهبردی دست بزنند. در این دیدگاه، شرکت‌ها مزیت رقابتی را از طریق عملکرد بهتر و ارزان‌تر فعالیت‌های راهبردی نسبت به رقبای کسب خواهند کرد (عوامل کلیدی داخلی). به عبارت دیگر، فعالیت‌های هر شرکت را می‌توان به مجموعه‌ای از فعالیت‌های ارزشی تجزیه کرد که حاصل آن‌ها، طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی محصول است؛ هم‌چنین، این فعالیت‌ها را می‌توان برای یک واحد راهبردی یا شرکت، به 9 طبقه اساسی تقسیم کرد. در این صورت، درون هر طبقه تعدادی از فعالیت‌ها قرار می‌گیرند که ممکن است هر کدام از آن‌ها نشان‌دهنده یک نقطه قوت یا ضعف

- 
1. Identification of Strategic Internal Factor
  2. Value Chain Approach

کلیدی برای شرکت باشد؛ برای مثال، فعالیت‌هایی مانند نصب، تعمیر و توزیع قطعات و مانند آن که در حوزه خدمات قرار دارند (Hax et al., 1996). نتیجه اینکه مدیران از طریق شناسایی نظام‌مند فعالیت‌های گوناگون می‌توانند، از نقاط قوت و ضعف بالقوه شرکت مطلع شوند؛ فعالیت‌هایی که می‌توان آن‌ها را به دو نوع اساسی طبقه‌بندی کرد: یکی فعالیت‌های اصلی، مانند فعالیت‌های مورد نیاز برای تولید محصول یا خدمت، بازاریابی و خدمات بعد از فروش، و دیگری فعالیت‌های پشتیبانی که فراهم‌کننده داده‌ها یا زیربناها هستند و امکان استمرار فعالیت‌های اصلی را فراهم می‌سازند.

### ب) رویکرد وظیفه‌ای<sup>1</sup>

عوامل داخلی راهبردی، مبنای توانایی‌ها، محدودیت‌ها و خصوصیات اساسی شرکت هستند. جدول 1، فهرستی از این عوامل را نشان می‌دهد که بعضی از آن‌ها در بیشتر شرکت‌ها مشترک هستند. اما مدیران احتمالاً همه عوامل مطرح شده در این فهرست را به عنوان نقاط قوت و ضعف بالقوه بررسی نمی‌کنند و ترجیح می‌دهند، برای طراحی و بازبینی راهبرد، تنها تعداد محدودی از این عوامل را ارزیابی کنند؛ عواملی که به احتمال زیاد، موفقیتشان به آن‌ها بستگی دارد. نکته مهم دیگر، تفاوت عوامل داخلی شرکت‌ها با توجه به صنعت، بازار، عمر مصرفی کالا و موقعیت جاری آن‌هاست؛ عواملی که برای موفقیت در محیط رقابت خاص هر شرکت اهمیت دارند و به عنوان عوامل راهبردی شناخته می‌شوند. برای مثال، عوامل راهبردی برای شرکت‌های صنعتی کاملاً با شرکت‌های ساختمانی متفاوت هستند. این عوامل حتی میان شرکت‌ها در درون یک صنعت مشابه هم، متفاوت‌اند. فرضاً، یک شرکت بر تمایز محصولات تکیه می‌کند، در حالی که شرکت دیگر، تولید انبوه، تبلیغات وسیع و توزیع انبوه را ممکن است مهم بداند.

بنابراین، مدیران با توجه به موقعیت شرکت به بررسی عملکرد گذشته آن به عنوان نقطه شروع برای شناسایی عوامل کلیدی می‌پردازند. این عوامل بیانگر نتایج مطلوب یا نامطلوب شرکت در گذشته‌اند و مشخص می‌کنند، در چه حوزه‌هایی عملکرد شرکت قوی یا ضعیف بوده است. به عبارت دیگر، مدیران به بررسی فعالیت‌هایی مانند بازاریابی، تولید و امور مالی می‌پردازند و روشن می‌کنند که کدام یک از عوامل داخلی تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت داشته‌اند.

برای مثال، آیا نیروهای فروش به طور اثربخشی سازمان‌دهی شده‌اند؟ آیا شبکه توزیع مناسبی وجود دارد؟ آیا منابع مالی برای پشتیبانی از راهبرد وجود داشته است؟ و بدیهی است این ارزیابی، از گذشته شروع می‌شود و با تأکید خاص بر تغییر اهمیت آن‌ها در طول زمان، برای حال و آینده هم ادامه می‌یابد.

بنابراین، تجزیه و تحلیل روندهای گذشته مانند روندهای فروش، هزینه و سودآوری، در شناسایی عوامل مزیت راهبردی بسیار حائز اهمیت هستند. این ارزیابی و شناسایی باید بر تصویر روشنی از ماهیت و طبیعت فروش‌های شرکت، هزینه‌ها و سودآوری مبتنی باشد. برای مثال، در ارزیابی روندهای گذشته فروش، باید به تفکیک، محصول، مناطق و شبکه‌های توزیع و فروش را مورد بررسی قرار داد و مصرف‌کنندگان کلیدی یا مهم را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد. این نوع بررسی را در مورد سودآوری و هزینه‌ها نیز باید انجام داد. حاصل ارزیابی‌های مذکور ممکن است مدیران را به این نتیجه برساند که 83 درصد حجم فروش، ناشی از 20 درصد محصولات شرکت است و یا اینکه 70 درصد سود به دست آمده، متعلق به 30 درصد محصولات است. در چنین صورتی، مدیریت به بعضی از عوامل راهبردی که نتایج مهمی برای شرکت داشته‌اند، توجه خاصی مبذول خواهد کرد. شناسایی عوامل راهبردی در درون سازمان‌ها، هم‌چنین به توجه و تمرکز بر محیط خارجی نیاز دارد. زیرا که مقایسه عواملی که از تجزیه و تحلیل روندهای گذشته به

دست آمده است، با روندها و استانداردهای صنعت و رقبا، دیدگاه بهتری را درباره ارزش و اهمیت آنها در اختیار مدیران قرار می‌دهد. بدیهی است در صورت تغییر شرایط صنعت و موقعیت رقبا، به ارزیابی مجدد نقاط قوت و ضعف راهبردی نیاز خواهد بود و مدیران باید مجدداً به تعیین عوامل مؤثر بر موقعیت شرکت در آن صنعت پردازند.

خلاصه اینکه عوامل درون‌سازمانی انتخاب شده باید به طور عمیق ارزیابی و تجزیه و تحلیل شوند که در این ارزیابی، بررسی دقیق صنعت موردنظر و رقبا برای کشف و شناخت عوامل مزیت راهبردی از اهمیت خاصی برخوردار است؛ به ویژه اگر شرکت درصدد توسعه محصولات جدید و بازارهای خود باشد. به‌طور خلاصه حوزه‌ها و سؤالات مهم در ارزیابی عوامل درون‌سازمانی بر مبنای رویکرد وظیفه‌ای را بیان می‌کنند.

جدول 1. عوامل کلیدی داخلی: ضعف‌ها و قوت‌های بالقوه

بازاریابی
محصولات یا خدمات مؤسسه: گسترش خط محصول
تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری
توانایی جمع‌آوری اطلاعات لازم درباره بازارها
سهم بازار یا سهم بخشی از بازار
جور بودن محصول/ خدمت و توانایی توسعه: دوره زندگی محصولات اصلی
تعادل سود/ فروش در محصول/ خدمت
کانال‌های توزیع: تعداد، پوشش و کنترل
سازمان فروش اثربخش: آگاهی از نیازهای مشتری
تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول/ خدمت
ترویج فروش و تبلیغات خلاق، کارآمد و اثربخش
راهبرد قیمت‌گذاری و انعطاف قیمت‌گذاری
روش‌های دریافت بازخورد از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید
خدمات بعد از فروش و پی‌گیری
نام نیک/ علاقه به نام تجاری



## مالی و حسابداری

توانایی تهیه سرمایه کوتاه مدت

توانایی تهیه سرمایه بلند مدت: نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام

منابع سطح بنگاه (در مؤسسات دارای چند کسب و کار)

هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبا

ملاحظات مالیاتی

ارتباطات با مالکان، سرمایه گذاران و سهام داران

موقعیت اهرمی: ظرفیت استفاده از راهبردهای مالی متفاوت، مثل اجاره یا فروش و اجاره به شرط تملیک

هزینه ورود و موانع ورود

نسبت قیمت به سود

سرمایه در گردش: انعطاف ساختار سرمایه

کنترل اثربخش هزینه: توانایی کاستن از هزینه‌ها

اندازه مالی

سیستم حسابداری اثربخش و کارآمد قیمت تمام شده، بودجه و برنامه ریزی سود

## فنی / عملیاتی / تولید

هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه، و روابط با تأمین کنندگان

نظام‌های کنترل موجودی: چرخش موجودی

محل تجهیزات، و آرایش و بهره‌برداری از تجهیزات

صرفه مقیاس

کارایی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیت

میزان ادغام عمومی: ارزش افزوده افزوده و حاشیه سرد

کارایی و هزینه و درآمد تسهیلات

دستورالعمل‌های اثربخش کنترل عملیات: طراحی، زمان بندی، خرید، کنترل کیفیت و کارایی

هزینه‌ها و توانایی‌های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا

تحقیق و توسعه / فناوری / نوآوری

حق امتیاز، نام تجاری و سایر محافظت‌های قانونی

## کارکنان

مدیران

مهارت و روحیه کارکنان

هزینه روابط کارکنان در مقایسه با صنعت و رقبا

خط‌مشی‌های کارکنان اثربخش و کارآمد

استفاده مؤثر از مشوق‌ها در ایجاد انگیزه برای عملکرد

توانایی هموارسازی اوج و حضيض استخدام

چرخش و غیبت کارکنان

مهارت‌های ویژه

تجربه

### سازمان مدیریت عمومی

ساختار سازمانی

تصویر ذهنی و پرستیژ مؤسسه

سابقه مؤسسه در رسیدن به هدف ما

سازمان نظام ارتباطات

نظام فراگیر کنترل (اثربخشی و بهره‌برداری)

جو سازمانی: فرهنگ

استفاده از دستورالعمل نظام‌مند و تکنیک‌ها در تصمیم‌گیری

مهارت توانایی‌ها و علاقه‌های مدیریت عالی

نظام برنامه‌ریزی راهبردی

هم‌افزایی درون‌سازمانی (در مؤسسات با چند کسب و کار)

جدول 2. عوامل مهم در تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان

### حوزه‌های بررسی

1. مدیریت
2. موقعیت مالی
3. ساختار سازمانی
4. کمیت و کیفیت نیروی انسانی
5. کمیت و کیفیت کارکنان عملیاتی
6. موقعیت رقابت
7. موقعیت ابزارها و تجهیزات
8. توانایی‌های بازاریابی
9. راهبردها و اهداف گذشته

### رویه

هر کدام از حوزه‌های فوق در قالب سؤالات گوناگونی ارزیابی می‌شوند که باید به صورت روشن مدون گردند.

### هدف

شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت در مقایسه با رقیب، استانداردهای صنعت و یا عملکرد گذشته.

## جدول 3. سؤالات مهم در ارزیابی عوامل درون‌سازمانی

**کیفیت و کمیت کارکنان مدیریت**

1. آیا شرکت از مفاهیم مدیریت راهبردی استفاده می‌کند؟
2. آیا اهداف به خوبی و به صورت علمی تنظیم شده‌اند؟
3. آیا اصل اختیار و مسئولیت رعایت شده است؟
4. مدیریت عالی‌رتبه را چه کسانی تشکیل می‌دهند؟
5. سبک مدیریت مدیران چیست؟ (اقتدار گرایانه یا مشارکتی)
6. هیئت مدیره چه نوع کنترلی دارد؟
7. توانایی‌های اعضای هیئت مدیره و مدیران در چه حدی است؟
8. سیستم ارزشی حاکم بر مدیران چیست؟
9. کیفیت مدیران مبانی و سرپرستان چگونه است؟
10. چه مدت انتظار دارید، مدیران در شرکت‌ها باقی بمانند؟

**موقعیت مالی**

1. آیا هنگامی که لازم است، دسترسی به سرمایه وجود دارد؟
2. سودآوری و بازده سرمایه چگونه است؟
3. نقاط قوت و ضعف مالی که به وسیله تجزیه و تحلیل نسبت‌ها نشان داده می‌شوند، چه نقاطی هستند؟
4. آیا شرکت سرمایه در گردش مناسبی دارد؟
5. آیا شرکت رابطه خوبی با بانک‌ها و اعتباردهندگان دارد؟
6. آیا مدیریت مالی از تجربه و دانش لازم برخوردار است؟

**بازاریابی**

1. شرکت از چه شبکه‌هایی برای توزیع محصولات استفاده می‌کند؟
2. سازمان بازاریابی شرکت چگونه است؟
3. سیستم فروش و خدمات بعد از فروش به چه صورت است؟
4. آیا مدیریت، بازار را تقسیم‌بندی کرده است؟
5. آیا شرکت، سیستم تحقیقات بازاریابی دارد؟ و اگر دارد، کارآمد است؟
6. آیا مدیریت بازاریابی از تجربه و دانش لازم برخوردار است؟
7. آیا راهبرد پیشبرد فروش اثربخش است؟
8. ساختار رقابت و سهم بازار از چه ویژگی برخوردار است؟

**تولید و عملیات**

1. ماهیت فرایند تولید و تسهیلات چیست؟ آیا با شرایط رقابت در صنعت سازگار است؟
2. آیا تسهیلات تولیدی سازمان از کارایی لازم برخوردارند؟
3. آیا ظرفیت مازاد وجود دارد؟

4. آیا امکان توسعه وجود دارد؟
5. آیا ابزارها و تسهیلات مدرن هستند؟
6. بهای تمام شده کالا نسبت به شرکت‌های مشابه از نظر عملیات تولید در چه وضعی است؟
7. بهای تمام شده مواد اولیه و قطعات چگونه است؟
8. واحدهای طراحی و مهندسی وجود دارند یا خیر؟ اگر بله از چه توانی برخوردارند؟
9. سیاست‌های تعمیر و نگهداری و توان مؤسسه در این بعد تا چه اندازه است؟
10. سیستم‌های کنترل موجودی و کنترل کیفیت وجود دارند یا خیر؟
11. چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی دارند؟
12. آیا مهارت‌ها برای فعالیت‌های جدید مناسب هستند؟
13. روحیه و انگیزه نیروهای عملیات بالاست یا خیر؟

### توانایی تحقیق و توسعه

1. آیا شرکت تسهیلات تحقیق و توسعه را دارد؟ و اگر داراست، مناسب هستند؟
2. آیا نیروی انسانی محقق را در ابعاد گوناگون در اختیار دارد؟
3. آیا منابع لازم به این واحد اختصاص داده می‌شود؟
4. آیا ارتباط میان این واحد اختصاص داده می‌شود؟
5. آیا از نیروهای بیرون سازمان می‌توان استفاده کرد؟

در تحقیق حاضر، با توجه به ویژگی‌های شرکت ایران خودرو و اطلاعات در دسترس و نیز نظر متخصصان و صاحب‌نظران، تعدادی از عوامل اشاره شده در جدول‌های فوق به عنوان مبنای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل مزیت رقابتی) مد نظر قرار گرفته‌اند.

### ارزیابی عوامل راهبردی داخلی

از نظر تئوری، دو مرحله شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی در درون یک سازمان از یکدیگر قابل تفکیک هستند؛ اگر چه در عمل این تفکیک امکان‌پذیر نیست. هدف از تجزیه و تحلیل داخلی، تعیین دقیق قوت‌ها و ضعف‌های راهبردی شرکت است و این هدف تنها با تهیه فهرست بلندی از توانایی‌ها و منابع شرکت به دست نمی‌آید و چنین فهرستی به تنظیم راهبرد کمک چندانی نمی‌کند. بنابراین، رویکرد

تجزیه و تحلیل داخلی باید بر شناسایی و ارزیابی تعدادی از نقاط قوت و ضعف که مرتبط با فرصت‌های مورد نظر در محیط رقابت جاری و آینده است، تأکید کند. اما نقاط قوت و ضعف بالقوه چه نقاطی هستند؟ یک عامل به عنوان نقطه قوت شناخته می‌شود، اگر مزیت رقابتی یا صلاحیتی ممتاز برای شرکت به وجود آورد. این بدان معناست که شرکت نه تنها توانایی یا شایستگی انجام آن فعالیت را دارد، بلکه در حال حاضر و یا در آینده، توانایی انجام بهتر آن را نسبت به رقبای موجود و بالقوه نیز خواهد داشت. به عبارت دیگر، یک مزیت رقابتی را در بازار برای شرکت فراهم می‌سازد. همچنین، یک عامل به عنوان نقطه ضعف شناخته می‌شود، اگر کاری را که شرکت انجام می‌دهد ضعیف باشد و یا اینکه ظرفیت و توانایی برای انجام آن را برسان رقبا نداشته باشد.

حال این سؤال مهم مطرح می‌شود که: چگونه متخصصان راهبرد (استراتژیست‌ها) باید عوامل کلیدی داخلی را ارزیابی کنند و نقاط قوت و ضعف را تشخیص دهند؟ سه دیدگاه و چشم‌انداز برای این امر وجود دارد که عبارت‌اند از: مقایسه با عملکرد گذشته شرکت، مقایسه با رقبای، مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در صنعت مورد نظر. از آنجا که مبنای ارزیابی عوامل راهبردی داخلی در این پژوهش دیدگاه (مقایسه با عملکرد گذشته شرکت) است، ابتدا آنرا توضیح می‌دهیم.

### مقایسه با توانایی‌ها و عملکرد گذشته

متخصصان راهبرد از تجربیات تاریخی شرکت به عنوان مبنایی برای ارزیابی عوامل داخلی استفاده می‌کنند. مدیران با مسائل و توانایی‌های شرکت آشنایی بیشتری دارند، چرا که در طول زمان گرفتار اداره فعالیت‌های مالی، بازاریابی، تولید و تحقیق و توسعه بوده‌اند. بنابراین نباید تعجب کنیم که در ارزیابی عوامل داخلی، مانند تسهیلات تولید، سازمان‌دهی فروش، ظرفیت مالی، سیستم‌های کنترل و نیروی انسانی، تحت تأثیر شدید تجربیات داخلی خود قرار نداشته باشند. اگر

چه این تجربیات می‌توانند چارچوب ارزش‌یابی مناسبی را برای آن‌ها فراهم کنند، اما متخصصان راهبرد باید از گرفتار شدن در نگرشی محدود اجتناب و به این امر توجه کنند که تکیه صرف بر تجربیات گذشته برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی، ممکن است به طور خطرناکی عدم دقت را افزایش دهد (پیرس و رایبسون، 1380) و (فردآر، 1380).

### مقایسه با رقبا

یک معیار و ملاک مهم در تعیین نقاط قوت و ضعف شرکت، مقایسه دارایی‌ها، توانمندی‌ها و مزیت‌های آن با رقبای موجود و بالقوه است. شرکت‌ها در صنایع و فعالیت‌های مشابه اغلب دارای تفاوت‌ها و تمایزهایی در مهارت‌های بازاریابی، منابع مالی، تسهیلات، محل تولید، دانش فنی، سطوح یکپارچگی، استعداد های مدیریتی و مانند آن هستند که در صورت انتخاب راهبرد مناسب می‌توانند، به عنوان مزیت محسوب شوند و برعکس. به عبارت دیگر، مدیران در انتخاب راهبرد باید توانایی‌ها و محدودیت‌های کلیدی درون سازمانی خود را شناسایی و با رقبا مقایسه کند تا به نقاط قوت و ضعف راهبردی خود پی ببرد. روشن است که برای اطمینان از توانایی‌ها، مقایسه شرکت با رقیب اصلی آن بسیار مفید خواهد بود. مقایسه مذکور این امکان را برای شرکت فراهم می‌سازد که از پذیرفتن تعهدات راهبردی در حوزه‌هایی که توان رقابت ندارد، اجتناب کند.

### عوامل کلیدی موفقیت در صنعت

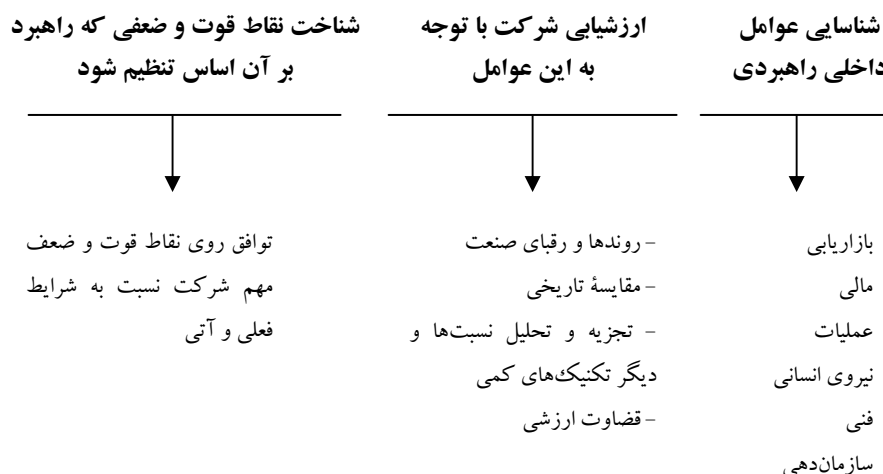
تجزیه و تحلیل صنعت، به معنای شناسایی عواملی است که برای موفقیت شرکت در آن صنعت، حایز اهمیت هستند. عوامل مذکور ممکن است به عنوان معیاری برای شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین متخصصان راهبرد، از طریق تجزیه و تحلیل عواملی مانند نیازهای مصرف‌کنندگان، ساختار

عمودی صنعت، شبکه‌های توزیع، هزینه‌ها، موانع ورود رقبای بالقوه به صنعت، در دسترس بودن کالاهای جانشین، عرضه‌کنندگان و شرکت‌های موجود می‌توانند توانایی‌ها و موقعیت خود را در صنعت مورد ارزیابی قرار دهند و نقاط قوت و ضعف خود را در صحنه‌های رقابت تعیین کنند.

### رویکردهای کمی در ارزیابی عوامل داخلی

ابزارهای کمی متعددی برای ارزش‌یابی توانایی‌های داخلی انتخاب شده موجود است، این ابزارها شامل معیار اثربخشی شرکت در برابر هر کدام از عوامل مربوط و تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای این معیار نسبت به رقبای (مستقیم از طریق متوسط صنعت) و تجربیات تاریخی شرکت است. تجزیه و تحلیل نسبت‌ها برای ارزشیابی عوامل عملیاتی، بازاریابی و مالی انتخاب شده بسیار مفید است که ترازنامه و صورت حساب‌های درآمد، منابع مهمی برای به دست آوردن این نسبت‌ها می‌باشند (پیرس و رایبسون، 1380).

به طور خلاصه می‌توان گفت، تجزیه و تحلیل نظام‌مند منابع سازمان، فرایندی است که از طریق آن، متخصصان راهبرد به بررسی ابعاد گوناگون مؤسسه، مانند بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه، فناوری و ... می‌پردازند و نه تنها چارچوب لازم را برای پاسخ به این سؤال که در درون چه کسب و کاری هستیم فراهم می‌سازند، بلکه مهارت‌های کلیدی یا مزیت‌های رقابتی شرکت را نیز نشان می‌دهند، به علاوه نه تنها باید گذشته، حال و آینده بررسی شود، بلکه هم‌چنین باید مشخص شود که کدام مهارت کلیدی امتیاز خاص شرکت بوده است. نمودار 1 این فرایند را نشان می‌دهد (هانگر و دیگران، 1381).



نمودار 1. فرایند تعیین مهارت کلیدی و مزیت رقابتی شرکت

تجربیات شرکت‌های موفق در دنیا نشان می‌دهد که بدون آگاهی از استعدادها و توانایی‌های برتر مؤسسه امکان استفاده مطلوب از فرصت‌های بیشمار محیطی وجود ندارد و مدیران قادر نیستند که با تهدیدات محیطی به طور اثربخش برخورد کنند. در حقیقت این ارزیابی به موازات تجزیه و تحلیل عوامل برون سازمانی انجام می‌شود.

### ارتباط شناسایی نقاط قوت و ضعف با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

مدیریت راهبردی فرایندی است به هم پیوسته و یکپارچه که عناصرش در ارتباطی نزدیک و وحدتی پویا و مستمر باهم قرار دارند. اما شاید مهم‌ترین رابطه، رابطه‌ای است که باید میان تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی برای تنظیم راهبردی وجود داشته باشد، به عبارت دیگر، ارزش‌یابی عوامل خارجی، به ویژه تغییرات سیاسی، رقبا، و روندهای بازاری محصول، باید مبنای شناخت و بررسی عوامل داخلی راهبردی و شناسایی نقاط قوت و ضعف مؤسسه باشد. یعنی، جور بودن و تطبیق توانایی‌ها و محدودیت‌های خاص مؤسسه با فرصت‌های محیطی، عامل



اساسی و ضروری در انتخاب و تنظیم راهبرد است. بنابراین، روشن است که شناسایی علمی منابع و تجزیه و تحلیل توانایی‌ها و محدودیت‌های مؤسسه، در انتخاب راهبرد بسیار اهمیت دارد و این امکان را فراهم می‌سازد که مدیران راهبردهایی را تنظیم و اجرا کنند که بهترین شانس را برای موفقیت داشته باشند (هانگر و دیگران، 1381).

### مزیت رقابتی<sup>۱</sup>

مزیت رقابتی به عنوان قابلیت شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می‌کند، تعریف می‌شود. همچنین و به همین نحو، شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد. به طور معمول، نرخ سود توسط بعضی از نسبت‌ها بیان می‌شود؛ مانند بازگشت فروش<sup>۲</sup> یا بازگشت دارایی‌ها. شرکتی که دارای مزیت رقابتی است، برتر از رقبای مشتریان را جذب می‌کند و در برابر نیروهای رقابتی، برای حفظ آن‌ها می‌کوشد (Miller, 1998). عواملی هستند که در مقایسه با رقبای مؤسسه توانایی‌هایی می‌دهند و بنابراین، راهبرد مؤسسه براساس آن‌ها تدوین می‌شود (پیرس و رابینسون، 1380). مزیت‌های با اهمیتی هستند که سازمان بیشتر از رقبایش دارد. چنین مزیت‌هایی به سازمان اجازه می‌دهد که ارزش‌هایی بیشتر از رقبایش در بازار مشابهی به دست آورد<sup>۳</sup>. مزیت رقابتی روش متمایزی است که یک کسب و کار یا شرکت به منظور به دست آوردن مزیتی بیشتر از رقبای، در بازار موقعیت‌یابی می‌کند. این عمل موجب می‌شود تا شرکت در حفظ سطوح پایداری در زمینه سودآوری، بالاتر از متوسط صنعت قرار گیرد (Campbell *et al.*, 1997).

1. Competitive Advantage

2. Return on Sales

3. گزارش عملکرد هیئت مدیره شرکت ایران خودرو به مجمع عمومی صاحبان سهام از سال 1377 تا 1382.

مبناهای بسیاری برای مزیت رقابتی وجود دارند، از جمله: توسعه محصولی که استاندارد صنعت شود، تولید بهترین محصول بازار، ارائه بهترین خدمات به مصرف کننده، دستیابی به هزینه‌های کمتر از سایر رقبا در صنعت، داشتن موقعیت جغرافیایی بسیار مناسب در بازار، توسعه فناوری اختصاصی و ویژگی‌ها و شیوه‌های جدید از طریق پاسخ‌گویی به تمایلات هر چه بیشتر و ادغام شده خریداران، تخصص فناوریانه بیشتر از سایر رقبا، شایستگی‌های ممتاز در تکنیک‌های مرسوم توسعه تولید انبوه، انجام شغل و وظیفه مدیریت زنجیره ارزش، ساختن نام و مارکی شناخته شده‌تر و بهتر و جلب نظر خریدارانی که ارزش بیشتری برای پول قائل هستند. در کل می‌توان چنین نتیجه گرفت که ترکیبی از کیفیت خوب، خدمات خوب و قیمت مناسب می‌تواند مبنای مزیت رقابتی باشد (Miller, 1998).

### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-تحلیلی بود. محقق با استفاده از شاخص‌ها در محورهای تولید، مالی، مدیریت و بازاریابی برای یک دوره پنج ساله، همراه با اعداد و ارقامی که از آرشیو ایران خودرو به دست آورده، تجزیه و تحلیل لازم را انجام داده است. این پژوهش از لحاظ تقسیم‌بندی تحقیقات برحسب هدف، به خاطر اینکه از اهداف این نوع تحقیقات، تعیین روابط تحلیلی میان حوادث گذشته و حال در یک محدوده زمانی و یا تعیین روابط تجربی در یک محدوده خاص می‌باشد، از نوع کاربردی است (بازرگان و دیگران، 1383).

جامعه آماری این پژوهش را ایران خودرو تشکیل می‌داد و برای ارزیابی داخلی این شرکت از شاخص‌های معینی استفاده شد. برای پاسخ به سؤالات اساسی تحقیق، شاخص‌هایی طراحی شدند که در (جدول چهار) ارائه شده‌اند. پس از محاسبه شاخص‌ها برای سال‌های 77 تا 82، میانگین، انحراف معیار، ضریب تغییرات و نرخ رشد هرکدام از شاخص‌ها نسبت به سال قبل و در نهایت، میانگین حسابی این

شاخص‌ها نیز محاسبه کردیم. در مرحله بعد، ضریب هم‌بستگی پیرسون برای هر کدام از شاخص‌ها با نسبت‌های سودآوری محاسبه شده که می‌توان قوت‌ها و ضعف‌های موجود را بر مبنای این شاخص‌ها شناسایی کرد. ماتریس رجحان، ابزار دیگری است که برای تعیین ضرایب قوت‌ها و ضعف‌های تعیین شده و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای تهیه این ماتریس از 10 نفر از کارشناسان صنعت خودروسازی برای تکمیل ماتریس رجحان استفاده کردیم. ستون فراوانی نسبی 10 ماتریس رجحان حاصل، میانگین‌گیری شده و نتیجه حاصل در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مورد استفاده قرار گرفت. اگر مجموع حاصل ضرب وزن‌ها در ضرایب از  $2/5$  بیشتر باشد، نشان دهنده تفوق قوت‌ها بر ضعف‌های شرکت ایران خودرو و وجود مزیت رقابتی در منابع داخلی این شرکت است. در جدول 4 خلاصه‌ای از نسبت‌های بررسی شده در تحقیق حاضر ارائه شده است.

جدول 4. نسبت‌های بررسی شده در تحقیق

نسبت سود خالص به کل کارکنان، نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به جمع حقوق صاحبان سهام، نسبت فروش برحسب تعداد به کل کارکنان، نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به کل هزینه	۱. نسبت‌های مدیریت
نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به کل کارکنان، نسبت سود خالص به درآمد حاصل از فروش محصولات، نسبت سود خالص به بهای تمام شده تولید، نسبت ارزش ریالی فروش داخلی به ارزش ریالی صادرات، نسبت فروش برحسب تعداد به تولید برحسب تعداد، نسبت هزینه توزیع و فروش برحسب تعداد.	۲. نسبت‌های بازاریابی و فروش
الف) نسبت‌های نقدینگی (نسبت دارایی‌های جاری به بدهی جاری، نسبت سود قبل از بهره و مالیات به هزینه بهره) ب) نسبت‌های بدهی (نسبت کل بدهی‌ها به کلی دارایی‌ها، نسبت موجودی کالا منهای دارایی‌های جاری به بدهی‌های جاری). ج) نسبت‌های فعالیت (نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به کل دارایی‌ها، نسبت بهای تمام شده از کالای به فروش رفته به موجودی کالا، نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به دارایی‌های ثابت)	۳. نسبت‌های مالی و حسابداری
نسبت بهای تمام شده کالای به فروش رفته به درآمد حاصل از فروش محصولات، نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام، نسبت سود خالص به درآمد حاصل از فروش محصولات، نسبت سود قبل از بهره و مالیات به درآمد حاصل از فروش محصولات	۴. نسبت‌های سودآوری
نسبت بهای تمام شده تولید به درآمد حاصل از فروش محصولات، نسبت هزینه مواد اولیه به بهای تمام شده تولید، نسبت هزینه دستمزد مستقیم به بهای تمام شده تولید، نسبت تولید برحسب تعداد به تعداد کارگران تولید، نسبت بهای تمام شده تولید به خودرو تولید شده، نسبت هزینه تعمیرات و نگهداری به ارزش ماشین‌آلات	۵. نسبت‌های تولید و عملیات

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

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

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

#### 1. نسبت‌های مدیریت

1-1. **نسبت سود خالص به کل کارکنان:** این نسبت نشان می‌دهد که به ازای هر کدام از کارکنان چه میزان سود خالص ایجاد شده است. هرچه این نسبت بیشتر باشد، نشان دهنده بهره‌وری بالاتر نیروی کار است. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 153 و 926 و 63 و انحراف معیار آن 174 و 045 و 19 ریال است. ضریب تغییرات 29 درصد نشان دهنده عدم تغییرات دامن‌دار و وسیع این شاخص است. متوسط نرخ رشد آن تقریباً 20 درصد و مثبت است.

1-2. **نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به جمع حقوق صاحبان سهام:** این نسبت نشان می‌دهد که هر ریال حقوق صاحبان سهام چند ریال درآمد فروش ایجاد می‌کند. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 5/65 و انحراف معیار آن 1/028 است. نرخ رشد این نسبت در سال‌های 78 و 80 منفی و متوسط نرخ رشد آن 11 درصد و مثبت بوده است. با توجه به اینکه متوسط نرخ رشد طی دوره مورد مطالعه مثبت است، لذا به طور متوسط نرخ رشد درآمد حاصل از فروش محصولات نسبت به متوسط رشد جمع حقوق صاحبان سهام بیشتر است.

1-3. **نسبت فروش برحسب تعداد واحد دستگاه خودرو به کل کارکنان:** این نسبت نشان می‌دهد که هر نفر از کارکنان، در تولید چه تعداد دستگاه فروش رفته نقش دارد. هرچه این نسبت بزرگ‌تر باشد، بیانگر نقش بیشتر کارکنان در فروش محصولات شرکت است. میانگین آن 15/460 و انحراف معیار آن 3/824 است.

**4-1. نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به کل هزینه:** این شاخص نسبت درآمد حاصل از فروش به کل هزینه‌های شرکت ایران خودرو را می‌سنجد. هرچه این نسبت بزرگ‌تر باشد، نشان دهنده آن است که درآمد حاصل از فروش محصولات بهتر توانسته است کل هزینه‌ها را پوشش دهد و مجموعه مدیریت شرکت در مدیریت ساختار هزینه‌ها کارا تر عمل می‌کند. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/921 و انحراف معیار آن 0/441 است. نرخ رشد آن بهتر بوده و به طور متوسط، 1/824 برابر و مثبت است؛ هرچند نرخ رشد آن در طی سال‌های 78-79 و 80-81 منفی بوده و در این سال‌ها، درآمد حاصل از فروش نتوانسته است کل هزینه‌ها را پوشش دهد.

## 2. نسبت‌های فروش / بازاریابی

**1-2. نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به کل کارکنان:** این نسبت نشان می‌دهد که هر کدام از کارکنان چه سهمی در ایجاد درآمد دارد. هرچه این نسبت بزرگ‌تر باشد، نشان دهنده بالاتر بودن بهره‌وری کارکنان است. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 925 و 792 و 687، انحراف معیار آن 952 و 756 و 203 ریال و ضریب تغییرات آن حدود 30 درصد است.

**2-2. نسبت سود خالص به درآمد حاصل از فروش محصولات:** این نسبت نشان می‌دهد که هر ریال از درآمد چه میزان سود ایجاد می‌کند. هرچه این نسبت بزرگ‌تر باشد، نشان دهنده آن است که شرکت، در مدیریت ساختار هزینه و کاهش هزینه‌ها تا چه اندازه موفق بوده است. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/088، انحراف معیار آن 0/024، ضریب تغییرات آن 28 درصد و متوسط نرخ رشد آن 11 درصد منفی است.

**3-2. نسبت سود خالص به بهای تمام شده تولید:** هرچه این نسبت بزرگ تر شود، نشان دهنده ارزش افزوده بالاتر تولیدات، کنترل بهتر هزینه‌ها توسط شرکت و روند درست و مناسب بازاریابی و فروش است. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/051 و انحراف معیار آن 0/035 است. و ضریب تغییرات 69 درصدی نشان دهنده نوسانات شدید این نسبت است.

**4-2. نسبت ارزش ریالی فروش داخلی به ارزش ریالی صادرات:** اگر این نسبت بزرگ تر شود، یعنی فروش داخلی نسبت به صادرات با روندی سریع تر افزایش یافته و یا صادرات کاهش و فروش داخلی افزایش داشته است. از طرف دیگر، امکان ارائه نظر در رابطه با بازار هدف شرکت را فراهم می‌آورد. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 224/781 و انحراف معیار آن 275/407 است.

**5-2. نسبت هزینه توزیع و فروش به فروش برحسب تعداد واحد دستگاه خودرو:** این نسبت نشان می‌دهد که در ازای هر یک دستگاه خودرو، چند ریال صرف هزینه توزیع و فروش می‌شود. هرچه این نسبت کوچک تر باشد، بهتر است؛ یعنی فروش خودروی بیشتر باعث سرشکن شدن هرچه بیشتر هزینه توزیع و فروش می‌شود. نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 895/66 و 813، و انحراف معیار آن 180 و 081/4 ریال و ضریب تغییرات آن 22 درصد است. متوسط نرخ رشد آن حدود 16 درصد می‌باشد که این رشد بیانگر افزایشی بودن نرخ رشد هزینه‌های توزیع و فروش نسبت به رشد فروش برحسب تعداد واحد دستگاه است.

**6-2. نسبت فروش برحسب تعداد واحد دستگاه به تولید برحسب تعداد واحد دستگاه خودرو:** این نسبت نشان می‌دهد که چه نسبتی از تولید سالانه به

فروش می‌رود. براساس نتایج ارائه شده، میانگین این شاخص  $0/999$  و متوسط نرخ رشد آن  $0/1$  درصد منفی است.

### 3. نسبت های مالی

**3-1. نسبت دارایی های جاری به بدهی های جاری (نسبت جاری):** میانگین محاسبه شده برای این نسبت  $0/932$  است. و ضریب تغییرات  $26$  درصد، نشان دهنده نوسانات آن است و میانگین نرخ رشد آن  $6/7$  درصد منفی است. علت اصلی منفی شدن متوسط رشد این نسبت طی دوره مورد مطالعه، رشد بیشتر بدهی های شرکت در مقایسه با رشد دارایی های شرکت است.

**3-2. نسبت دارایی های جاری منهای موجودی کالا به بدهی های جاری (نسبت آنی):** میانگین محاسبه شده برای این نسبت  $0/305$  است که رشد بیشتر صورت کسر از مخرج کسر را نشان می‌دهد. میانگین نرخ رشد نشان می‌دهد که علی‌رغم منفی بودن این نرخ، متوسط سالانه نهایی آن  $4$  درصد رشد داشته است. در حقیقت، افزایش این نرخ در سال های  $79-80$  و  $81-82$  باعث چنین نرخ رشد مثبتی شده است. دامنه تغییرات این نسبت  $39$  درصد است.

**3-3. نسبت کل بدهی ها به کل دارایی ها:** میانگین این نسبت  $7/46$  و انحراف معیار آن  $1/63$  محاسبه شده، درحالی که ضریب تغییرات این نسبت  $20$  درصد و میانگین نرخ رشد آن  $7$  درصد منفی است.

**3-4. نسبت بدهی جاری به ارزش ویژه:** نتایج نشان می‌دهد که میانگین این نسبت  $5/52$  و انحراف معیار آن  $0/91$  است. ضریب تغییرات پایین  $16$  درصدی، بیانگر روند باثبات این نسبت و عدم نوسانات شدید است.

**3-5. نسبت مالکانه:** میانگین این نسبت  $0/118$  و انحراف معیار آن  $0/018$  است. ضریب تغییرات آن  $15$  درصد و بیانگر باثبات بودن آن طی دوره مورد مطالعه است. متوسط رشد این نسبت  $9$  درصد در سال است.

**6-3. نسبت بهای تمام شده کالای فروش رفته به موجودی کالا**

(گردش موجودی کالا): براساس نتایج به دست آمده، میانگین این نسبت 2/48 ، انحراف معیار آن 0/76 و متوسط نرخ رشد آن تقریباً 17 درصد است.

**7-3. نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به دارایی‌های ثابت:**

براساس نتایج به دست آمده، میانگین این نسبت 8/087 است. به طور متوسط حدود 2 درصد نرخ رشد نزولی داشته که نشان دهنده اهمیت تجدید نظر در ساختار دارایی‌های ثابت است.

**8-3. نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات به کل دارایی‌ها: میانگین**

این نسبت طی دوره مورد مطالعه 0/617 و انحراف معیار آن 0/154 است که بیانگر ثبات نسبی در این شاخص می‌باشد. به علاوه نرخ رشد آن حدوداً 12 درصد مثبت است.

**4. نسبت های سودآوری****1-4. نسبت درآمد حاصل از فروش محصولات، منهای بهای تمام شده**

کالای فروش رفته به درآمد حاصل از فروش محصولات (نسبت سود عملیاتی): این نسبت توانایی پوشش هزینه تمام شده برای تولید و فروش محصول را نشان می‌دهد. هرچقدر این نسبت بزرگ‌تر باشد، نشان دهنده بالاتر بودن میزان سود است. میانگین سالانه آن 0/105 و انحراف معیار آن 0/022 است که ثبات نسبی آن را نشان می‌دهد. متوسط نرخ رشد محاسبه شده برای آن هم 1/6 درصد است.

**2-4. نسبت سود قبل از بهره و مالیات به درآمد حاصل از فروش**

محصولات (نسبت سود ناخالص): این نسبت نشان می‌دهد که هر ریال از درآمد فروش، چه میزان سود ناخالص ایجاد می‌کند. بالا بودن آن نشان دهنده توان سودآوری فعالیت‌های عملیاتی سازمان است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که



میانگین سالانه این نسبت 0/138 است و انحراف معیار پایین و حدود 0/023 دارد. متوسط نرخ رشد آن نیز 1/1 درصد است.

**3-4. نسبت سود خالص به درآمد حاصل از فروش (بازده فروش):** میانگین این نسبت 0/107 و انحراف معیار آن 0/036 و پایین است. نرخ رشد متوسط سالانه آن حدود 10 درصد منفی است که نرخ رشد مناسبی محسوب نمی‌شود. وضعیت سودآوری شرکت ایران خودرو رضایت بخش نیست.

**4-4. نسبت سود خالص به کل دارایی‌ها (نسبت بازده جمع دارایی‌ها):** نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/067، انحراف معیار آن 0/014 و متوسط نرخ رشد آن 3/3 درصد منفی است. نرخ رشد این نسبت برای سال‌های 77 تا 80 منفی و برای سال‌های 81 و 82 مثبت است. که بهبود این روند منفی را در سال‌های اخیر بیان می‌کند. بازده دارایی‌ها در حال مثبت شدن است.

**5-4. نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام (نسبت بازده حقوق صاحبان سهام):** نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/56، انحراف معیار آن 0/17 و متوسط نرخ رشد آن 6/6 درصد منفی است.

## 5. نسبت‌های تولید/ عملیات

**1-5. نسبت بهای تمام شده تولید به درآمد حاصل از فروش محصولات:** این نسبت نشان می‌دهد که هر ریال درآمد فروش، چند ریال بهای تمام شده داشته است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/71، انحراف معیار آن 0/32، و متوسط نرخ رشد آن حدوداً صد درصد است که روندی مطلوبی برای این شاخص نیست.

**2-5. نسبت هزینه مواد اولیه به بهای تمام شده تولید:** نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/895، انحراف معیار آن 0/01 و نرخ رشد

آن

0/3 درصد است.

**3-5. نسبت هزینه دستمزد مستقیم به بهای تمام شده تولید:** نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/011 و انحراف معیار آن 0/002 است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هزینه دستمزد نسبت کوچکی از بهای تمام شده تولید را شامل می‌شود. نتایج ارائه شده نرخ رشد تقریباً یک درصدی را برای این نسبت نشان می‌دهد، به طوری که میانگین نرخ رشد کارکنان طی سال‌های 77 تا 82 حدود 12 درصد است.

**4-5. نسبت هزینه تعمیرات و نگهداری به ارزش ماشین‌آلات:** نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 0/059، انحراف معیار آن 0/038 و متوسط نرخ رشد سالانه آن 17 درصد منفی است. نرخ رشد آن به جز در سال 1379، در بقیه سال‌های مورد مطالعه منفی است که رشد کمتر هزینه تعمیرات و نگهداری را در مقایسه با رشد ارزش ماشین‌آلات نشان می‌دهد.

**5-5. نسبت بهای تمام شده تولید به تولید برحسب تعداد واحد دستگاه:** نتایج ارائه شده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت 46/208/720 ریال و متوسط نرخ رشد آن 16 درصد است.

**6-5. نسبت تولید برحسب تعداد واحد دستگاه خودرو به تعداد کارگران تولید:** نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که میانگین این نسبت تقریباً 32 دستگاه خودرو و متوسط نرخ رشد آن 19 درصد است. عدد 32 بیانگر تولید متوسط هر کارگر طی شش سال 77 تا 82 است.

طریقه محاسبه وزن‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

برای محاسبه وزن‌های این ماتریس، از تکنیک ماتریس رجحان‌ها استفاده شده است. برای اینکه در دادن وزن به هر قوت یا ضعف نظر شخصی اعمال نشود، 10 ماتریس را بین کارشناسان و صاحب‌نظران صنعت خودروسازی کشور توزیع کردیم و میانگین فراوانی‌های نسبی را به عنوان وزن به فاکتورهای انتخاب شده نسبت دادیم. برای تعیین ضرایب برای هر یک از عوامل قوت و ضعف، با توجه به نحوه پاسخ‌گویی مدیریت به آن عامل، امتیازی از 4 (خیلی قوی) تا 1 (خیلی ضعیف) داده شده. بدین معنا که ضرایب را، مدیریت شرکت ایران خودرو با توجه به نحوه پاسخ‌گویی به این عوامل داده است. در این صورت به نقاط ضعف نیز، متناسب با برنامه‌ها و واکنش‌هایی که مدیریت برای آن‌ها نشان داده است، می‌توان امتیاز بالایی (3 و 4) داد.

جدول 5. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)				
کد شناسایی	قوت‌ها	وزن‌ها	ضرایب	حاصل ضرب
A	مدیریت کارکنان	0/143	4	0/572
B	مدیریت فروش / بازاریابی	0/145	4	0/58
C	مدیریت دارایی‌های جاری	0/135	3	0/405
D	حقوق صاحبان سهام	0/122	3	0/366
ضعف‌ها				
E	دارایی‌های ثابت	0/102	1	0/102
F	هزینه مواد اولیه	0/113	2	0/226
G	استفاده از تجهیزات و ماشین‌آلات	0/115	4	0/46
H	بازده فروش (حاشیه سود)	0/125	2	0/25
جمع		1		2/961

منبع: نتایج حاصل از محاسبات نسبت‌ها

جدول 6. محاسبه نرخ رشد عوامل مؤثر داخلی

رشد	رشد	رشد	رشد	رشد	میانگین
-----	-----	-----	-----	-----	---------

رشد	82-81	81-80	80-79	79-78	78-77	
0/120491739	-0/100824533	0/50184662	0/160420168	0/0429	0-/0018	کل کارکنان
0/601567791	1/319752041	0/63242547	0/321957447	0/3658	0/3679	درآمد حاصل از فروش محصولات
0/487707593	0/583389313	1/18129586	0/018405681	0/3790	0/2764	جمع حقوق صاحبان سهام
0/267290178	0/389459295	0/2994658	0/281059788	0/2089	0/1576	فروش بر حسب واحد دستگاه
0/243738838	0/385718646	0/99168173	0/30157713	0/3977	-0/8580	کل هزینه‌ها
0/489016475	0/689766742	0/6653096	0/269162718	0/3217	0/4992	بهای تمام شده تولید
0/487669222	0/736169933	0/63127557	0/337164306	0/3662	0/3675	ارزش ریالی فروش داخلی
-0/07064768	-0/381269841	1/33123645	-0/832900502	-0/8664	0/3961	ارزش ریالی صادرات
1/375855688	5/299212544	0/45187414	0/413008821	-0/0777	0/7929	هزینه توزیع و فروش
0/280754347	0/44993873	0/33186094	0/267214054	0/1578	0/1970	تولید بر حسب واحد دستگاه
0/393855361	1/21132518	0/16012562	0/129551987	0/0111	0/4572	دارایی‌های جاری
3/262736469	-0/001586938	1/00348792	-0/89228833	15/8519	0/3522	بدهی‌های جاری
0/258115748	0/372880775	0/27669577	0/163968858	0/1413	0/3357	موجودی کالا
0/31068817	0/451021355	0/15264858	0/288673162	0/1912	0/4699	کل بدهی‌ها
0/317696133	0/430034665	0/24002386	0/260264114	0/2085	0/4497	کل دارایی‌ها
0/418048591	1/184633239	0/55133247	0/030445752	0/0111	0/3736	سود قبل از بهره و مالیات
0/468257645	0/594217509	0/60672766	0/308595665	0/4110	0/4208	بهای تمام شده کالای فروش رفته
0/76499385	0/298579244	1/31046257	0/411714369	0/6932	1/1110	دارایی‌های ثابت مشهود
0/359118189	0/047002819	0/6636998	0/25596344	0/3532	0/4758	هزینه مواد اولیه
0/504944311	0/704273883	0/60214905	-0/066935254	0/6971	0/5881	هزینه دستمزد مستقیم
0/428520873	0/077131079	0/02090782	1/08226536	-0/3398	1/3021	هزینه تعمیرات و نگهداری
0/963659673	0/588383841	1/95946438	0/176353511	0/6112	1/4829	ارزش ماشین‌آلات
0/13802096	-0/151311609	0/66545729	0/238300262	-0/0421	-0/0202	تعداد کل کارگران تولید
0/336984199	0/849497168	0/48114658	-0/030445752	0/0111	0/3736	EBIT (رشد سود ناخالص) رشد
390712109	0/844325153	0/58830694	0/242963856	-0/0926	0/3705	رشد سود خالص

جدول 7. ارتباط بین نسبت‌های سودآوری با سایر نسبت‌ها

					نسبت‌های سودآوری
۴-۵	۴-۴	۴-۳	۴-۲	۱-۴	سایر نسبت‌ها
۰/۳۵۷	۰/۵۸۷	۰/۴۴۵	۰/۴۳۴	۰/۳۶۸	۱-۱
۰/۶۰۱	۰/۶۴	۰/۵۵۷	۰/۸۶	۰/۵۱۵	۱-۲
۰/۴۶۹	۰/۷۶۳	۰/۶۷۵	۰/۵۷۳	۰/۵۶۳	۱-۳
۰/۴۶۸	۰/۶۳۶	۰/۵۴۹	۰/۳۳۸	۰/۳۷۵	۱-۴
۰/۸۹۴	۰/۹۰۲	۰/۹۶	۰/۴۵۹	۰/۵۵۴	۲-۱
۰/۹۲۴	۰/۸۳۳	۰/۹۴۲	۰/۶۳۵	۰/۶۷۳	۲-۲
۰/۹۴۵	۰/۸۶	۰/۹۳۸	۰/۶۷۳	۰/۶۹۵	۲-۳
۰/۹۲۶	۰/۷۴۹	۰/۸۸۹	۰/۲۲۵	۰/۲۴۱	۲-۴
۰/۳۰۴	۰/۴۳۸	۰/۴۸۲	۰/۳۱۴	۰/۲۲۱	۲-۵
۰/۷۳۷	۰/۴۱	۰/۵۸۳	۰/۵۹۷	۰/۴۷	۲-۶
۰/۸۹	۰/۶۲۵	۰/۹۱۱	۰/۴۷۳	۰/۴۴۱	۳-۱
۰/۳۳۶	۰/۵۱۹	۰/۰۹۳	۰/۴۴۷	۰/۶۱۱	۳-۲
۰/۸۷۶	۰/۳۴۳	۰/۹۰۵	۰/۱۰۶	۰/۱۴۶	۳-۳
۰/۴۶۴	۰/۴۴۳	۰/۴۳۷	۰/۵۲۸	۰/۵۷۲	۳-۴
۰/۸۸۸	۰/۴۱۶	۰/۹۰۲	۰/۰۴۵	۰/۱۲۱	۳-۵
۰/۷۷۹	۰/۳۷۷	۰/۸۶۷	۰/۱۶۶	۰/۰۷۷	۳-۶
۰/۶۸۶	۰/۸۹۹	۰/۷۷۳	۰/۴۴۷	۰/۵۶۶	۳-۷
۰/۶۳۴	۰/۱۶۸	۰/۷۵۲	۰/۲۶۲	۰/۲۶۴	۳-۸
۰/۴۹۲	۰/۱۷۶	۰/۶۲۵	۰/۳۴۳	۰/۲۵۱	۵-۱
۰/۴۸۶	۰/۰۱۵	۰/۴۶۲	۰/۲۲۴	۰/۰۷۱	۵-۲

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

نتیجه گیری

پس از محاسبات متعدد روی عوامل داخلی نتایج زیر حاصل شد:

- در زمینه نسبت‌های مدیریتی، نتایج حاکی از روندی رو به رشد و مناسب است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شرکت ایران خودرو از مدیریتی قوی و کارآمد برخوردار است.
  - در زمینه بازاریابی و فروش، در برخی نسبت‌ها به جز پوشش هزینه و سودآوری، عملکرد خوبی وجود داشته، ولی افزایش و توسعه فروش، بیشتر در بازارهای داخلی صورت گرفته و طی دوره مورد بررسی، شرکت نتوانسته است در بازارهای بین‌المللی به خوبی نفوذ کند.
  - در زمینه مالی و حسابداری، به طور کلی روند تأمین مالی از طریق بدهی‌ها به سوی تأمین مالی از طریق حقوق صاحبان سهام سوق پیدا کرده و این به خاطر بالا رفتن هزینه تأمین مالی از طریق بدهی‌هاست. از بعد مدیریت، دارایی‌های ثابت شرکت ضعیف عمل کرده است. هم‌چنین، به طور کلی عملکرد شاخص‌های سودآوری رضایت‌بخش نیست. بنابراین شرکت ایران خودرو در حوزه شاخص‌های سودآوری با ضعف‌هایی روبه‌روست که مدیریت شرکت باید در این راستا برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشد.
  - در حوزه‌های تولید و عملیات، با توجه به شاخص‌های محاسبه شده، شرکت عملکرد رضایت‌بخشی نداشته است. لذا مدیریت باید در کنترل هزینه‌ها دقیق عمل کند.
- با عنایت به موارد فوق، مدیریت می‌باید برای ارتقای عملکرد شرکت، نسبت‌ها و شاخص‌هایی را که با شاخص‌های سودآوری رابطه مستقیم دارند (جدول 7) تقویت کند و آن‌ها را بهبود دهد. از طرف دیگر، نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی با جمع 2/961 نشان می‌دهد که شرکت ایران خودرو دارای قوت‌های بیشتر و مهم‌تری از ضعف‌های داخلی خود است. یعنی قوت‌های شرکت

ایران خودرو بر ضعف‌های آن تفوق دارند. در میان وزن‌های داده شده به فاکتورهای ضعف و قوت، می‌توان گفت که فروش بیشترین وزن و بالاترین حاصل ضرب را بدست آورده است.

در نهایت با توجه به تمامی تحلیل‌ها، سؤالات مربوط به بازاریابی و فروش، مدیریت و در بخشی از حوزه مالی و حسابداری (مدیریت نقدینگی)، بیشترین توانایی و قوت، و سؤالات مربوط به تولید و عملیات، حوزه‌های مدیریت هزینه‌ها و در بخش‌هایی از فروش، بیشترین ضعف را برای کسب مزیت رقابتی نشان می‌دهند.



## منابع

1. بازرگان و دیگران (1383)، "روش های تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: نشر آگه، صص 28-34.
2. پیرس و رابینسون (1380)، "برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک"، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، تهران: یادواره کتاب، صص 240-250.
3. حسینی، سید محمود (1372)، "برنامه ریزی استراتژیک در صنعت خودرو سازی ایران"، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، صص 21-26.
4. فردآر، دیوید (1380)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، صص 121-134.
5. هانگر، دیوید جی و ویلن، توماس ال. (1381)، "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، صص 61-67.
6. Barney, J. B. (1995), "looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 67-90 , 325-337 .
7. Campbell, A. and Luchs, K. S. (1997), "*Core Competency Based strategy*", 1<sup>st</sup> ed., UK: International Thomson Business Press, pp. 125-131 .
8. Harrison and Jone, ST. (1998), "*Foundation Strategic Management*", USA South Western, pp. 94-105 , 220-224.
9. Hax, A. C., and Majluf, S. N. (1996), "*The strategy Concept and Process*", 2nd ed., New Jersey, Prentice- Hall. pp. 253 -276 .
10. Hill, C. W. L., and Jones, G. R. (1995), "*Strategic Management Theory*", 1<sup>st</sup> ed., USA Houghton Miff Line Company, pp. 76-95 .
11. Miller, Alex (1998), "*Strategic Management*", 3<sup>rd</sup> ed., USA: Tennessee .
12. Thompson, A., and Strickland, J. (1999), "*Strategic Management: Concepts and Cases*". USA: Irwin/ Mc Graw- Hill. pp. 304-312 .
13. Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2000), "*Strategic Management*", 7<sup>th</sup> ed. , Prentice Hall International. Inc., pp. 45-47, 203-207 .



14. Zou, sand, and Covasgil, S. T. (1996), "Globule Strategy: A Review and Integrated Conceptual Framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 3, pp. 18-21 & 49-58.

