

تدوین استراتژی‌های شرکت صنایع آجر سفال گرگین

مهرداد مدهوشی* - مهدی رحیمی خواه**

چکیده

تمامی شرکت‌ها برای مقابله با اوضاع متحول صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند باید آینده‌نگر باشند. محیطی که در آن فعالند از بازیگران و نیروهای تشکیل می‌شود که توانایی مدیریت را در اداره بازار و مبادلات سودمند با مشتریان تحت تاثیر قرار می‌دهد و به جای تغییرات آهسته و قابل پیش‌بینی تحولات غافل‌گیر کننده‌ای می‌تواند داشته باشد.

شرکت موضوع پژوهش (شرکت صنایع آجر سفال گرگین) تولید کننده انواع آجرسفال مقاوم در برابر زلزله است که در پی انتقال تکنولوژی روز اروپای غربی با مشارکت شرکت بین‌المللی «سریک» فرانسه، به عنوان پایگاه پنجم این شرکت فرانسوی پیش‌رو در صنعت سرامیک و سفال جهان، فعالیت می‌کند و علاوه بر تأمین بازار داخلی کشور جمهوری اسلامی ایران به بازارهای هدف خارجی نیز می‌اندیشد.

اهداف مقاله شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت آجر سفال گرگین، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، مشخص کردن ماهیت استراتژی اصلی شرکت، اولویت‌بندی استراتژی‌های مناسب برای پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدات محیطی است و آشنایی مدیران جوان این شرکت با فرآیند سیستماتیک و پویای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و تزریق تفکر استراتژیک به کل بدنه سازمان می‌باشد.

در این مقاله الگوی جامع مدیریت استراتژیک «فرد. آر. دیوید» (شکل ۱) که عموماً مورد اتفاق نظر اندیشمندان است، مورد توجه بوده است بر اساس این الگو با ایجاد چالش گروهی «مأموریت و فلسفه وجودی» «شرکت صنایع گرگین» که مورد توافق مدیران و متخصصان این سازمان است تعیین و با مطالعه «عوامل بیرونی» که خارج از کنترل شرکت هستند «فرصت‌ها و تهدیدات» پیش روی شناسایی و به موازات

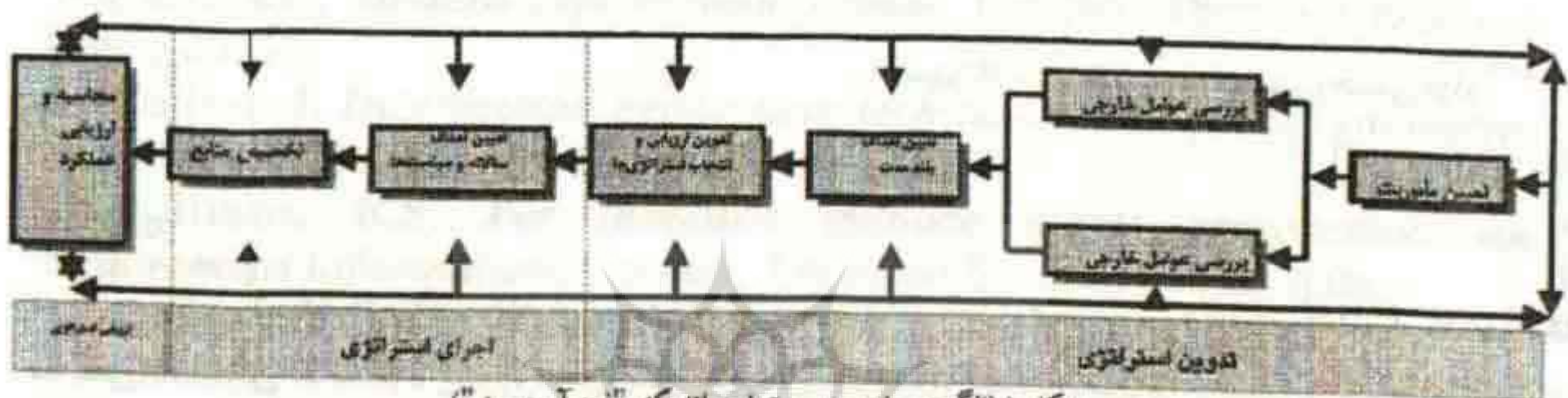
* استادیار دانشگاه مازندران، عهده‌دار مکاتبات

** کارشناس ارشد مدیریت

تاریخ وصول: ۸۵/۱/۱۴ - پذیرش نهایی: ۸۵/۹/۶

آن با تجزیه و تحلیل «عوامل درونی» شرکت، «نقاط قوت و ضعف» شرکت مشخص می‌شود هم‌چنین با «مطالعه‌ی بازار» و «پیش‌بینی تقاضای بالقوه (نیاز جامعه) و مؤثر ساختمان»، و با تکیه به «قابلیت‌ها و فرصت‌های قابل بهره‌برداری» و توجه به «ضعف‌ها و تهدیدات» «اهداف هم‌آهنگ و بلندمدت شرکت صنایع گرگین» «واقع‌گرایانه» تعیین می‌شود.

پس از تعیین اهداف بلندمدت، برای نیل به اهداف تعریف شده با توجه هم‌زمان به «قابلیت‌ها، فرصت‌ها» و «ضعف‌ها، تهدیدات» و با الهام از «ماموریت و فلسفه وجودی» شرکت، با استفاده از «ماتریس استراتژی اصلی»^۱، «ماهیت استراتژی اصلی شرکت» مشخص می‌شود.



شکل ۱ الگوی جامع مدیریت استراتژیک "فرد آر دیوید"

چون انتخاب استراتژی سازمانی نوعاً یک مسأله تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)^۲ است که ترجیحات مدیریتی در میان معیارهای عملکرد نقش کلیدی را در تصمیم نهایی ایفا می‌کند نتیجه‌گیری بر اساس مدل (AHP)^۳ با دخالت عوامل کمی و کیفی، برای اولویت‌بندی استراتژی‌های شرکت صنایع گرگین صورت گرفته است.

در پایان مقاله نشان می‌دهیم چگونه مدیران با بهره‌گیری از فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌توانند اثربخش‌ترین و سازگارترین تصمیمات را با توجه به اهداف شرکت و تغییرات پارامترهای تأثیرگذار محیطی و داخلی شرکت اتخاذ کنند که مشخص شد اتفاق نظری مبنی بر به‌کارگیری چندین استراتژی به صورت توأم میان مدیران شرکت وجود دارد و استراتژی‌های دیگر که جزئی از استراتژی ترکیبی هستند با توجه به گذر زمان، همگام با افزایش توان شرکت و افزایش فرهنگ استفاده از این محصول مدرن در ساخت و ساز، با درجه‌ی اهمیت زیر در استراتژی ترکیبی به کار گرفته خواهد شد.

استراتژی‌های توسعه‌ی بازار عراق، توسعه‌ی بازار ایران، ادغام عمودی به پایین، ادغام عمودی به بالا، توسعه‌ی بازار ارمنستان، تنوع همگون، ادغام افقی به ترتیب در دو طیف پر رنگ و کم رنگ استراتژی ترکیبی قرار دارند.

کلیدواژه: فرآیند سلسله مراتبی (AHP)، نرخ سازگاری، استراتژی، تصمیم‌گیری، تدوین استراتژی

1-GSM

2-Multiple – Criteria Decision Making

3-Analytic Hierarchy Process

مقدمه

سازمان‌ها برای تأمین هدفی خاص به وجود می‌آیند این هدف یا اهداف به وسیله‌ی هیأت‌مدیره یا مدیریت عالی سازمان تعیین می‌شود و طرح ساختار سازمان از نتایج این هدف است. در واقع مسؤولیت اصلی مدیریت عالی سازمان تعیین هدف‌ها، استراتژی و طرح سازمان است تا بدان وسیله سازمان را مناسب محیطی کند که همواره در حال تغییر است. (تئوری و طراحی سازمان/۷۹).

آقای مهندس محمود روح‌بخش مهربانی بنیان‌گذار شرکت صنایع گرگین از بدو تأسیس این شرکت در سال ۱۳۷۹ با توجه به هوش و ذکاوت اقتصادی، تجربه کاری و تخصص در رشته‌ی مدیریت صنعتی با ترکیب قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل علمی برای تحقق اهداف بلندمدت این شرکت از فرصت‌های کسب و کار بهره‌برداری می‌کند و تا به حال موفق به انتقال تکنولوژی مدرن اروپای غربی به کشور با اجرای ۴ واحد از کارخانجات زنجیره‌ای آجر سفال با اهداف کوتاه‌مدت اجرای هر پروژه در عرض یک‌سال و اهداف بلندمدت راه‌اندازی ۳۲ کارخانه با ظرفیت کل تولید ۶ میلیون تن محصول در صد است با تفکر زیر بنایی و نگرش علمی توسعه تکنولوژی با احداث مرکز تحقیقات مصالح ساختمانی نهایتاً با تحقیق و توسعه (R&D) شرکت صنایع گرگین به شرکتی پیش‌رو در صنعت سفال تبدیل شود.

بنابراین شرکت صنایع گرگین در آینده‌ی نزدیک به یک سازمان وسیع با کارخانجات زنجیره‌ای تبدیل خواهد شد که قطعاً مدیریت آن از عهده‌ی یک فرد خارج است و مدیران مجبورند در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور از کمک‌های یکدیگر بهره‌جویند همچنین تصمیمات مدیریتی به دلیل پیچیدگی، نیازمند مشارکت و استفاده از افراد متعدد با تخصص‌های متنوع و موقعیت‌های شغلی مختلف است.

برای استقبال از این واقعیت و فرهنگ‌سازی مشارکت گروهی، در اجرای کلیه‌ی فرآیند این پژوهش از مشارکت گروهی و اظهارنظرهای مدیران رده‌های مختلف این شرکت استفاده شد.

گام‌های اجرایی در پژوهش حاضر

۱- تشکیل دپارتمان برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی استراتژیک

الف - مدیریت برنامه‌ریزی کیفی

ب- مدیریت برنامه‌ریزی کمی

واحدی برای پی‌گیری امور، ایجاد ارتباط با خارج از سازمان، هماهنگی با مدیران و ارتباط مؤثر درون سازمانی ایجاد شد.

۲- تعیین رسالت شرکت صنایع آجر سفال گرگین

«بیانیه‌ی مأموریت سازمان» جمله یا عبارتی است که بدان وسیله یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده‌ی علت وجودی سازمان است، بیانیه‌ی مأموریت را اصول سازمان، چشم‌اندازهای سازمان در قالب آن‌چه می‌خواهد نیز گویند. مأموریت سازمان مبنای الویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری است. برای طرح‌ریزی مشاغل مدیریت و بالاتر از همه‌ی این‌ها، برای طرح‌ریزی ساختارهای مدیریت به عنوان یک نقطه‌ی آغاز به حساب می‌آید. (دیوید، مدیریت استراتژیک/۹-۱۶۸).

رسالت شرکت صنایع آجر سفال گرگین

ما شرکتی زنجیره‌ای در زمینه‌ی تولید انواع آجر سفال می‌باشیم و بر این باوریم که بیش از هر چیز در برابر مردم جامعه مصرفی محصولاتمان مسؤول هستیم. بر این اساس با بهره‌گیری از تکنولوژی روز اروپای غربی، محصولاتی استاندارد با کیفیت بسیار بالا و سبک تولید و بسته‌بندی مناسب عرضه می‌نماییم و پیوسته می‌کوشیم با دستیابی به یافته‌های برتر این صنعت، علاوه بر تأمین نیازهای مشتریان با کاهش ضایعات تولید و کوتاه نمودن فرآیند بازیافت، کاهش عوارض اجتماعی و تغییر الگوی مصرف، نسبت به مسائل محیط زیست فرهنگی متفاوت حاکم نماییم.

ما با تعریف جدید استاندارد مصرف سوخت و ترویج آن در تقویت بنیان‌های اقتصادی جامعه مشارکت می‌کنیم.

ما علاوه بر توجه به تأمین نیاز بازارهای داخلی، به بازارهای جهانی نیز می‌اندیشیم و می‌کوشیم با تکیه بر تکنولوژی برتر و نیروی انسانی توانا شرکتی پیش‌رو در صنعت آجر سفال باشیم.

همه‌ی فلسفه‌ی این شرکت در این جمله خلاصه می‌شود که توسعه‌ی انسان از ارزشمندترین هدف‌های تمدن است. بنابراین با شناسایی، آموزش، ایجاد انگیزه و پیمان مدیریت، با حفظ و نگهداری نیروی انسانی توانا، با اخلاق و متعهد به سازمان، و تقویت روح مشارکت، طراحی محیط کار پویا و رهبری عالی، فرصت‌های مناسب «رشد و تعالی» کارکنان را فراهم نماییم.

۳- بررسی عوامل خارجی شرکت صنایع آجر گرگین و تهیه جدول ETOP^۱

هدف از بررسی عوامل خارجی این بود که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آن‌ها احتراز کرد یک فهرست نهایی تهیه شود. (جدول ۱).

ارزیابی اطلاعات به دست آمده از محیط خارج پس از تجزیه و تحلیل و مشخص شدن اهمیت آن و اثراتی که بر انتخاب استراتژی و نیل به اهداف مؤسسه دارد در جدولی به طور سیستماتیک به نام «جدول تهدیدات و فرصت‌ها^۲ ETOP» (جدول ۲) آورده شد. (سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک/ ۶-۴۵).

تعیین محتمل‌ترین حوادث آینده با فرض بهترین حالت، محتمل‌ترین حالت و بدترین حالت مورد شناسایی قرار گرفت.

علامت ↑ به عنوان فرصت و علامت ↓ به عنوان تهدید استفاده شد.

جدول ۱- ETOP شرکت صنایع آجر سفال گرگین

| O/ T | عوامل خارجی |
|---------|--|
| | قوانین و سیاست‌های دولتی: |
| ↑ | بند ۵ ماده‌ی ۱ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه: به دولت اجازه داده می‌شود حداکثر معادل ۵۰٪ مانده‌ی موجودی حساب ذخیره ارزی برای سرمایه‌گذاری و تأمین بخشی از اعتبار مورد نیاز طرح‌های تولیدی و کارآفرینی صنعتی، معدنی، کشاورزی، حمل و نقل، خدمات (از جمله گردشگری)، فن‌آوری اطلاعات و خدمات فنی - مهندسی بخش غیر دولتی که توجیه فنی و اقتصادی آن‌ها به تأیید وزارت‌خانه‌های تخصصی ذی‌ربط رسیده است از طریق شبکه‌ی بانکی داخلی و بانک‌های ایرانی خارج از کشور به صورت تسهیلات یا تضمین کافی استفاده کند. |
| ↑ | بند ۵ ماده‌ی ۱ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه: حداقل ده درصد (۱۰٪) از منابع قابل تخصیص حساب ذخیره ارزی به بخش غیر دولتی در اختیار بانک کشاورزی قرار می‌گیرد تا به صورت ارزی، ریالی برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های موجه بخش کشاورزی و سرمایه در گردش طرح‌هایی که با هدف توسعه‌ی صادرات انجام می‌شود توسط بانک |

1-Environmental Scanning .

2-Environmental Threat & Opportunity Profile.

کشاورزی در اختیار بخش غیر دولتی قرار گیرد. اصل و سود این تسهیلات به صورت ارزی به حساب ذخیره ارزی واریز می‌شود.

ماده‌ی ۱۱ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه:

سه درصد (۳٪) از سپرده قانونی بانک‌ها نزد بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر مبنای درصد سال ۱۳۸۳ در اختیار بانک‌های کشاورزی، مسکن، صنعت و معدن (هر بانک ۱٪) قرار گیرد تا صرف اعطای تسهیلات به طرح‌های کشاورزی و دامپروری، احداث ساختمان و مسکن، تکمیل طرح‌های صنعتی و معدنی بخش غیر دولتی شود که ویژگی عمده‌ی آنان اشتغال‌زایی می‌باشد.

ماده‌ی ۲۱ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه:

دولت موظف است سند ملی توسعه بخش‌های صنعت و معدن را با توجه به مطالبات استراتژی توسعه‌ی صنعتی کشور، ظرف مدت شش‌ماه از تاریخ تصویب این قانون با محدودیت توسعه‌ی رقابت‌پذیری مبتنی بر توسعه‌ی فناوری و در جهت تحقق هدف رشد تولید صنعتی و معدنی متوسط سالانه یازده و دودهم درصد (۱۱/۲٪) و رشد متوسط سرمایه‌گذاری صنعتی و معدنی شانزده و نه دهم درصد (۱۶/۹٪) به گونه‌ای که سهم بخش صنعت و معدن و تولید ناخالص داخلی از چهارده درصد (۱۴٪) در سال ۱۳۸۳ به شانزده و دودهم (۱۶/۲٪) در سال ۱۳۸۸ و صادرات صنعتی از رشد متوسط سالانه چهارده و هشت دهم درصد (۱۴/۸٪) برخوردار شود.

ماده‌ی ۲۴ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه:

به دولت اجازه داده می‌شود برای رشد اقتصادی، ارتقای فناوری، ارتقای کیفیت تولیدات، افزایش فرصت‌های شغلی و افزایش صادرات در قلمرو فعالیت‌های تولیدی اعم از صنعتی، معدنی، کشاورزی، زیر بنایی، خدمات و فن‌آوری اطلاعات در اجرای قانون تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری خارجی مصوب ۱۳۸۰/۱۲/۱۹، به منظور جلب سرمایه‌گذاری مصوب ۱۳۸۰/۱۲/۱۹ فراهم کند.

ماده‌ی ۲۶ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه و تبصره:

در جهت منطقی کردن هزینه‌ی برق، گاز، تلفن، آب و فاضلاب و نیز متناسب کردن ترجیحی در جهت حمایت از تولید (در مقایسه با بخش‌های غیر تولیدی) کمیته‌ای متشکل از نمایندگان وزارت‌خانه‌های متولی امور تولیدی و زیر بنایی (حسب مورد) و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور همه ساله ضوابط تعیین نرخ فروش (اعم از اشتراک و نرخ نهاده‌ها) را متناسب با هدف فوق تهیه و به شورای اقتصاد پیشنهاد خواهد کرد.

هزینه‌های اشتراک زیر بناهای فوق برای واحدهای تولیدی، صنعتی، معدنی و کشاورزی به علاوه هزینه‌ی حفر چاه، قیمت زمین و پروانه ساختمان مورد استفاده واحدهای تولیدی، غیر تولیدی که طی برنامه‌ی چهارم تقاضای انشعاب می‌کنند پس از بهره‌برداری با تقسیط پنج ساله توسط

دستگاه‌های ذی ربط دریافت خواهد شد.

تبصره: دولت موظف است برای تأمین آب، برق، گاز و تلفن و راه دسترسی نا ورودی شهرک‌های صنعتی و نواحی صنعتی، با اعلام دستگاه‌های ذی ربط اقدام‌های لازم را به عمل آورد.

ماده‌ی ۲۷ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه:

به دولت اجازه داده می‌شود به منظور ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاری و اشتغال در سطح کشور، به‌ویژه در مناطق کم‌تر توسعه یافته، در قالب لوایح بودجه سنواتی و از طریق وجوه اداره شده، تسهیلات متناسب با سهم متقاضیان سرمایه‌گذاری در طرح‌های اشتغال‌زا و نیز قسمتی از سود و کارمزد تسهیلات مذکور را تأمین کند.

بند ب ماده‌ی ۳۰ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه:

دولت موظف است به منظور هویت‌بخشی به سیمای شهر و روستا، استحکام‌بخشی ساخت و سازها، دستیابی به توسعه‌ی پایدار و بهبود محیط زندگی در شهرها و روستاها، اقدام‌های ذیل را در بخش‌های عمران شهری و روستایی و مسکن به عمل آورد:

بند ب: ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها به منظور کاهش خسارت انسانی و اقتصادی ناشی از حوادث غیر مترقبه شامل:

کلیه‌ی سازندگان و سرمایه‌گذاران احداث بنا در کلیه‌ی نقاط شهری و روستایی و شهرک‌ها و نقاط خارج از حریم شهرها و روستاها ملزم به رعایت آیین‌نامه (ایران) در رابطه با طراحی ساختمان‌ها در مقابله زلزله می‌باشند.

وزارت مسکن و شهرسازی مکلف به اعمال نظارت عالیه در مراحل مختلف طراحی و ساخت ساختمان‌ها می‌باشد.

استاندارد کردن مصالح و روش‌های مؤثر در مقاوم‌سازی ساختمانی تا پایان برنامه‌ی چهارم و حمایت از تولیدکنندگان آن‌ها.

صدور بیان‌کار برای ساختمان‌های عمومی و مجتمع‌های مسکونی آپارتمانی منوط به ارائه‌ی بیمه‌نامه کیفیت ساختمان می‌باشند.

صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران و وزارت‌خانه‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی، علوم، تحقیقات و فناوری، مسکن و شهرسازی و آموزش و پرورش مکلف‌اند خطرات ناشی از سکونت در ساختمان‌های غیر مقاوم در مقابل زلزله و لزوم رعایت اصول فنی در ساخت و سازها و نیز چگونگی مقابله با خطرات ناشی از زلزله را به مردم آموزش دهند.

وزارت امور اقتصادی و دارایی مکلف است با استفاده از تجارب سایر کشورها، نظام بیمه ساختمان و ابنیه در مقابل زلزله و سایر حوادث را گسترش داده و راه‌کارهای همگانی شدن بیمه حوادث را مشخص، مقدمات قانونی اجرای آن را فراهم کند.

دولت مکلف است بازسازی و نوسازی بافت‌های قدیمی شهرها و روستاها و مقاوم‌سازی ابنیه موجود در مقابل زلزله را با استفاده از منابع داخلی و خارجی آغاز و ترتیباتی اتخاذ کند که حداکثر

ظرف ۱۰ سال عملیات اجرایی مرتبط به این امر در کل کشور خاتمه یابد.

(ج) وزارت مسکن و شهرسازی مکلف است با توجه به اثرات متقابل بخش مسکن و اقتصاد ملی و نقش تعادل بخش آن در ارتقای کیفیت زندگی و کاهش نابرابریها، طرح جامع مسکن را حداکثر تا پایان سال اول برنامه‌ی چهارم تهیه و به تصویب هیأت وزیران برساند. این طرح مشتمل بر محورهای زیر با رویکرد توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و توانمندسازی اقشار کم‌درآمد خواهد بود:

- (۱) تقویت تعاونی‌های تولید مسکن، سازمان‌های خیریه و غیر دولتی در بخش مسکن.
- (۲) مدیریت یک‌پارچه و منسجم زمین برای تأمین مسکن و توسعه‌ی شهر و روستا در چارچوب طرح‌های توسعه و عمران.
- (۳) تشکیل بازار ثانویه رهن، بر اساس ضوابط قانونی که به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد.
- (۴) افزایش سهم انبوه‌سازی در امر ساخت، به میزان سه برابر عملکرد برنامه‌ی سوم.
- (۵) گسترش بازار سرمایه‌ی مسکن و اتخاذ تدابیر لازم برای تأمین سرمایه در بخش.

ماده‌ی ۴۱ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه:

دولت موظف است در برنامه‌ی چهارم در جهت بهبود فضای کسب و کار در کشور و زمینه‌سازی توسعه‌ی اقتصادی و تعامل با جهان پیرامون، اقدام‌های ذیل را به عمل آورد:

(الف) کنترل نوسانات شدید ارز در تداوم سیاست یکسان‌سازی نرخ ارز، به صورت نرخ شناور مدیریت شده و با استفاده از ساز و کار عرضه و تقاضا، با در نظر گرفتن ملاحظات حفظ توان رقابت بنگاه‌های صادر کننده و سیاست جهش صادرات.

(ب) تنظیم تعرفه‌های واردات نهاده‌های کالایی تولید (ماشین‌آلات و مواد اولیه)، مبتنی بر حمایت منطقی و منطبق با مزیت‌های رقابتی از تولید داخلی آن‌ها و در جهت تسهیل فعالیت‌های تولیدی صادرات‌گرا.

(ج) برنامه‌ریزی و اجرای توسعه‌ی زیر بناها با هدف کاهش هزینه‌های تولید، خلق مزیت‌های رقابتی و منطبق با نیازهای توسعه اقتصادی کشور.

(د) بازنگری قانون و مقررات مربوط به نیروی کار، با سازوکار سه جانبه‌گرایی (دولت، کارگر، کارفرما)

ماده‌ی ۱۰۳ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه: (ماده‌ی ۵۰ تنفیذی از برنامه‌ی سوم)

به دولت اجازه داده می‌شود به منظور ایجاد اشتغال در مناطق کم‌تر توسعه یافته معافیت از حقوق و عوارض دولتی برای سرمایه‌گذارانی که در این مناطق اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کنند. طبق آیین‌نامه‌ای که بنا به پیشنهاد وزارت‌خانه‌های امور اقتصادی و دارایی و صنایع و کار و امور اجتماعی و سازمان برنامه و بودجه به تصویب هیأت دولت می‌رسد در طول سالیان اجرای برنامه در نظر بگیرد و قسمتی از سود تسهیلات اعطایی به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و تعاونی‌ها و تعاونی‌های خدمات.

دستورالعمل معیار مصرف سوخت در راستای اهداف تبصره بند «د» ماده‌ی ۱۲۱ قانون برنامه‌ی سوم توسعه

دستورالعمل معیار مصرف سوخت در کارخانجات آجر در راستای اهداف تبصره بند «د» ماده‌ی ۱۲۱ قانون برنامه‌ی سوم توسعه و بر اساس تصمیمات کار گروه موضوع ماده‌ی ۳۲ آیین‌نامه‌ی اجرایی و با توجه به میزان انرژی‌بری واقعی آجر تولیدی در هر یک از کارخانجات در حال بهره‌برداری، معیار مصرف سوخت کارخانجات در حال بهره‌برداری تولید آجر کشور به میزان ۸۰ لیتر معادل نفت کوره برابر ۹۸ متر مکعب معادل گاز طبیعی به ازای هر تن آجر تولیدی تعیین شده است. همچنین میزان معیار مصرف سوخت برای کارخانجات جدیداً احداث تولید آجر کشور با توجه به میزان انرژی‌بری تکنولوژی‌های نوین آجر ۵۵ لیتر معادل نفت کوره برابر ۶۷ متر مکعب معادل گاز طبیعی برای هر تن آجر تولیدی پیشنهاد می‌شود. لذا مقتضی است کارخانجات تولیدی آجر، ضمن مبادرت به انجام ممیزی انرژی مجدد میزان شدت مصرف سوخت خود را ظرف یک‌سال به حداکثر ۸۰ لیتر - تن آجر تولید برسانند تا مشمول جریمه‌های مربوط به افزایش ۲۰٪ قیمت فرآورده و گاز نشوند.

• عوامل اقتصادی

تولید ناخالص داخلی - رشد اقتصادی:

تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۷۹ با قیمت‌های ثابت ۱۳۷۶ همزمان با آغاز برنامه‌ی سوم توسعه بالغ بر ۳۲۰،۰۶۹ میلیارد ریال بود و در سال ۱۳۸۳ به حدود ۳۹۷،۳۰۴ میلیارد ریال افزایش یافته است.

هدف رشد اقتصادی در برنامه‌ی سوم توسعه ۶٪ بوده است که ۵/۴٪ تحقق پیدا کرده است. تولید سرانه در سال ۱۳۷۹ از ۵،۰۳۹ هزار ریال به ۵،۸۵۱ هزار ریال در سال ۱۳۸۳ رسیده است (متوسط تولید سرانه = ۳/۷٪) *شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

رتال جامع علوم انسانی

الگوی مصرف مسکن:

- رشد متوسط سالیانه بخش مسکن طی پنج سال برنامه‌ی سوم توسعه که میزان عملکرد این بخش را بیش از هدف برنامه نشان می‌دهد.

- زیر بنای واحدهای مسکونی شهری از ۱۲۴ مترمربع در سال ۱۳۷۸ به ۱۱۹ مترمربع در سال ۱۳۸۳ کاهش یافته است.

- تعداد واحد مسکونی در ساختمان: از ۱/۹ در سال ۱۳۷۹ به ۲/۶ در سال ۱۳۸۳ افزایش یافته است.

- رشد تعداد واحدهای مسکونی برنامه‌ی سوم توسعه در شهر تهران منفی و در شهرهای کوچک و متوسط مثبت بوده است.

- توجهی بیش‌تر به احداث واحدهای استیجاری در برنامه‌ی چهارم توسعه از سوی دولت

واردات و صادرات:

▲ - طبق شماره‌ی تعرفه ۶۹۰۵/۱۰ مقررات صادرات و واردات گمرک جمهوری اسلامی ایران واردات آجر به کشور به دلایل وجود مواد اولیه مرغوب، مشکلات حمل و نقل و عدم نیاز به دانش فنی پیچیده ممنوع اعلام شده است.

▲ - در حال حاضر با توجه به شروع بازسازی عراق و نیاز کشور فوق به مصالح ساختمانی تعدادی از کارخانجات تولید آجرسفال اقدام به صدور بخشی از محصول خود به آن کشور می‌کنند. با توجه به آمار سال ۸۲ وزارت محترم بازرگانی میزان صادرات و واردات در زمینه‌ی آجر، سفال ساختمانی و سفال بام بسیار ناچیز بوده است. (۵٪ تولیدات کارخانه نمونه گرگین (قره‌ضیاءالدین) می‌باشد)

شرایط سرمایه‌گذاری در مناطق محروم

▲ بر اساس مصوبات هیأت امنای ذخیره ارزی شرایط ویژه ترجیحی ذیل برای سرمایه‌گذاری در استان‌های کم‌تر توسعه یافته برای استفاده از تسهیلات حساب ذخیره ارزی برقرار شده است:

(الف) سهم آورده متقاضی : ۱۰٪

(ب) نرخ سود تسهیلات اعطایی: ۳٪ در سال

(ج) مدت تأمین مالی هر طرح: جمعاً ۱۰ سال

● عوامل تکنولوژیکی

▲ - تکنولوژی مورد استفاده برای بیش از ۹۰٪ از کارخانجات آجر کشور با تکنولوژی قدیمی و منسوخ با قدمت بیش از ۳۰ سال می‌باشد.

▲ دسترسی به انرژی ارزان

بازار

▲ کمبود ۲/۸ میلیون مسکن در حال حاضر معادل با ۲۴,۰۰۰,۰۰۰ تن آجر و نیازمند به احداث کارخانجات جدید با تکنولوژی پیشرفته است.

کالاهای قابل جانشین


▲ - آجر سفال یک محصول واسطه‌ای می‌باشد که در ساخت و ساز ساختمانی به کار می‌رود و آجرهای فشاری، دستی تیرچه بلوک سیمانی و دیوارهای پیش‌ساخته گچی کالاهای قابل جانشین مطرح می‌باشند

▲ - محصول آجر از لحاظ مقاومت فشاری، مقاومت در برابر آتش‌سوزی، انتقال حرارت، مقاومت در برابر عوامل طبیعی و شوره‌زنی نسبت به کالاهای جانشین اولویت دارد.

● عامل جمعیت

▲ - بالاترین گروه جمعیتی کشور را گروه ۱۵-۲۹ ساله با ۳۵٪ به خود اختصاص داده است که در مرحله‌ی ازدواج قرار دارند و نیازمند مسکن هستند. (این نسبت در سال ۱۳۷۹ (۳۲/۲٪) بوده است. ترکیب جمعیتی کشور مطابق نمودار مقابل است:

▲ - میانه سنی در سال ۱۳۷۹ از ۲۱/۳ به ۲۳/۳ در سال ۱۳۸۳ رسیده است.

| | |
|---|---|
| ↑ |  <p>- میانگین سنی در سال ۱۳۷۹ از ۲۵/۸ به ۲۷ در سال ۱۳۸۳ رسیده است.</p> |
| ↑ | - ضریب جوانی (گروه سنی ۱۴-۰ به کل جمعیت) از (۳۳/۳٪) در سال ۷۹ به (۲۸/۷٪) در سال ۸۳ کاهش یافته است. |
| ↑ | - هم‌چنین بار تکفل { (جمعیت > ۱۵) + (جمعیت < ۶۵) } به (۶۵ < جمعیت < ۱۴) از ۶۱/۲٪ به ۵۰٪ در فاصله (سالهای ۷۹-۸۲) رسیده است (موهبت جمعیتی) |
| ↑ | - ضریب شهرنشینی در فاصله برنامه‌ی سوم توسعه از ۶۳/۴٪ به ۶۶/۴٪ افزایش یافته است. |
| ↑ | - تعداد شهرها در سال ۱۳۷۵ از ۳۶۷ شهر به ۹۸۱ شهر در سال ۱۳۸۳ افزایش یافته است. |
| ↑ | <p style="text-align: center;">• عامل زیست محیطی</p> <p>امروزه میزان حمایت دولت و وفاداری مشتریان ارتباط مستقیمی با میزان مسؤلیت‌پذیری شرکت‌ها در قبال حفاظت از محیط زیست و کاهش عوارض اجتماعی دارد:</p> <p>- با توجه به تفاوت سوخت مصرفی دو تکنولوژی (قدیم و جدید صنایع گرگین) هزینه‌های اجتماعی کاهش یافته توسط کارخانجات صنایع گرگین چشم‌گیر خواهد بود.</p> |

۴- بررسی عوامل درونی شرکت صنایع آجر سفال گرگین و تهیه جدول

SAP

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه‌ی دوایر و واحدها یکسان نیستند. استراتژی‌ها به‌گونه‌ای تحلیل می‌شوند که نقاط ضعف شرکت به حداقل ممکن برسد، بتوان آن‌ها را به نقاط قوت تبدیل کرد و شاید با تلاش زیاد بتوان آن‌ها را به «شایستگی‌های ممتاز»^۱ تبدیل کرد.

اطلاعات جمع‌آوری شده از درون سازمان که مزایا و معایب استراتژیک یک شرکت را نشان می‌دهد، به‌طور سیستماتیک در جدولی به نام SAP یا جدول مزیت‌های استراتژیک^۲ آمده است. که در آن علامت ↑ نشان‌گر قوت و علامت ↓ نشان‌گر ضعف ارقام اطلاعاتی می‌باشد. (جدول ۲)

دو جدول ETOP و SAP به منظور ایجاد وضعیت بهینه (Optimal) برای تعدیل یا تغییرات استراتژی‌ها یا خط‌مشی‌ها تطبیق داده می‌شوند. (سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک/۴۸).

نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و مأموریت سازمان در مجموع می‌توانند مبنایی به دست دهند که بر آن اساس هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌ها را تعیین کرد. (دیوید، مدیریت استراتژیک/۲۸۰).

جدول ۲ - SAP شرکت صنایع گرگین

| S/W | عوامل داخلی |
|-----|---|
| ↑ | <p>• مدیریت</p> <p>- با توجه به هوش و ذکاوت مؤسس شرکت، شرکت فی‌البداهه از مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کند</p> |
| ↑ | <p>- اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت قابل اندازه‌گیری بوده و ارتباط خوبی با هم دارند.</p> |
| ↑ | <p>- انگیزه‌ی بالای مدیران به علت ساز و کار تشویق و سهام بودن مدیران در شرکت (حداقل ۱۰۰ میلیون ریال)</p> |
| ↓ | <p>- شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل دقیقاً مشخص نیست</p> |
| ↓ | <p>- در این شرکت نسبت به رشد و برنامه‌ریزی احداث کارخانجات متعدد، جذب مدیران اجرایی سیاست‌گذار صورت نگرفته و اکثراً مدیران جوان و بی‌تجربه‌اند.</p> |
| ↑ | <p>• امور مالی</p> <p>- شرکت می‌تواند سرمایه‌ی مورد نیاز کوتاه‌مدت را به سهولت فراهم سازد</p> |
| ↑ | <p>- شرکت می‌تواند سرمایه‌ی مورد نیاز در بلندمدت را از طریق استقراض یا فروش سهام تأمین کند.</p> |
| ↑ | <p>• تولید/ عملیات/ تکنولوژی</p> <p>- امکانات، تجهیزات، ماشین‌آلات و محل کار در حالت دل‌خواه قرار دارند</p> |
| ↑ | <p>- بخشی از تجهیزات خط تولید (آجرهای روواگنی) توسط کارخانه سرامیک نسوز گرگین مرند تولید و مورد استفاده قرار می‌گیرد.</p> |
| ↑ | <p>- نقطه سربه سر کارخانجات (و کارخانه نمونه قره‌ضیاءالدین) ۲۱٪ ظرفیت اسمی کارخانه است.</p>  |

- کاهش ضایعات تولید از ۱۲٪ در سیستم‌های هوفمان به ۳٪ در این تکنولوژی.

- سبک بودن محصول تولیدی و خاصیت ضد زلزله آن

- کاهش مصرف انرژی به اندازه ۵۵ کیلوگرم مازوت در هر تن محصول (به علت بازیافت در کوره و خشک‌کن)



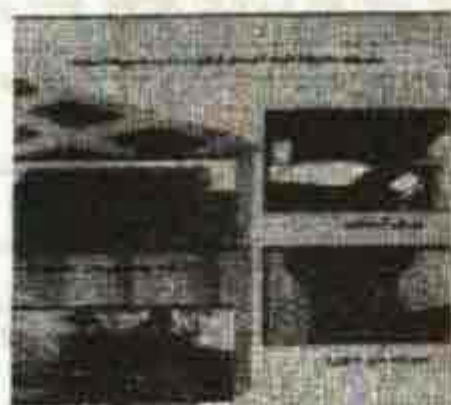
- سهولت شرایط کار در تکنولوژی موجود.

- کاهش هزینه‌های اجتماعی.

- مزیت‌های حاشیه‌ای:

(۱) سرعت اجرای ساختمان

(۲) کاهش سیمان مصرفی.



(۳) کاهش عوارض اجتماعی (جلوگیری از عوارض صوتی، جلوگیری از هدر رفتن حرارت)

- سیستم بسته‌بندی اتوماتیک

این سیستم به‌طور اتوماتیک محصول نهایی تولید شده را بر روی پالت با کشیدن لایه‌ی نایلونی بسته‌بندی کرده و در نتیجه باعث حفاظت محصول در حین حمل و نقل می‌شود. این تکنولوژی امکان تولید بلوکهای آجر سفال با ابعاد مختلف را می‌دهد.



- کیفیت و تنوع محصول

قابلیت تولید انواع مختلف محصول آجر سفال با توجه به مکان‌های مختلف و قرارگیری آن در دیوار، وجود دارد که همگام با فرهنگ‌سازی و رواج فرهنگ مصرف آن‌ها، به خط تولید اضافه خواهند شد.



- مواد اولیه

مواد اولیه این کارخانجات تنها خاک رس می‌باشد که به‌صورت وفور و ارزان در اکثر نقاط ایران یافت می‌شود.

• بازاریابی

- ↑ - شرکت سربیک فرانسه ۳۰٪ فروش و صادرات محصولات کارخانجات صنایع گرگین را به عهده گرفته است.
- ↑ - بازار ۲۰ میلیون تنی این محصول در کشور وجود دارد.
- ↑ - احداث کارخانه در اکثر نقاط ایران و افزایش کانال‌های توزیع

• شهرت و پرستیژ شرکت

- ↑ شرکت سربیک فرانسه شرکتی فراملیتی است که برای دستیابی به بازار خاورمیانه و کشورهای عربی و آسیای میانه با شرکت صنایع گرگین ایران قرار مشارکت (joint venture) دارد.
- ↑ همکاری مشترک این دو شرکت و تولید محصولات مقبول بازارهای جهانی شرکت صنایع گرگین را در دنیا مطرح خواهد کرد.



• تحقیق و توسعه

- ↑ - احداث واحد تحقیقات شرکت صنایع گرگین (در حال تشکیل)
- ↑ - تمامی کارخانجات ساخته شده در ایران از گارانتی ۱۵ ساله برخوردارند به اضافه با توجه به پویایی واحد تحقیق و توسعه شرکت بین‌المللی سربیک، مطابق قراردادی، این شرکت ارائه برنامه‌ریزی غلتان برای به روزآوری تکنولوژی طی سال‌های آتی را در کارخانجات ساخته شده در ایران تضمین نموده است.

• مسؤولیت و مقبولیت اجتماعی

- ↑ - احداث دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر مهربان
- ↑ - احداث مؤسسه خیریه مهر مریم در اکثر مناطقی که شرکت شعبه دارد.
- ↑ - مشارکت در توسعه شهرستان مهربان (برنامه‌ریزی تئوری و اجرایی توسعه شهرستان مهربان)

۵- تعیین اهداف بلندمدت ۱۰ ساله شرکت صنایع آجر سفال گرگین هدف‌گذاری^۱

آن گونه که «اسکات» (Scott) تعریفی برای اهداف بیان می‌دارد که: «اهداف، بیان‌کننده‌ی منظور برنامه‌ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. آن‌ها در چارچوب فرآیند برنامه‌ریزی تدوین شده، ایده‌های مبهم و تجربی را به منظور و نتایج مشخص تبدیل

می‌کنند. هدف‌گذاری جزء لاینفک یک برنامه‌ریزی است. اگر چه ممکن است اهداف به صورت ناگهانه تعریف شده باشند.»

اهداف سازمان مقاصدی هستند که سیستم مدیریت در سمت آنها حرکت می‌کند. «آنسوف» به اهداف به منزله‌ی ابزار تصمیم‌گیری خاصی نگاه می‌کند که مدیریت را به ارزیابی عملکرد سازمان در رسیدن به منظورهای خود سوق می‌دهد.

تعیین اهداف کمی بلندمدت با بهره‌گیری از تقاضای واقعی بازار

بر اساس گزارش عملکرد اقتصادی سال ۱۳۸۳، میزان زیر بنای ساخته شده توسط دولت در سال ۱۳۸۳، ۸۱/۹۶ میلیون متر مربع است که با اعلام وزیر وقت مسکن و شهرسازی این میزان در سال ۱۳۸۷ به ۱۲۰ میلیون متر مربع خواهد رسید. (عملکرد برنامه سوم توسعه اقتصادی/۱۷۸۷).

بنابراین زیر بنای واحدهای مسکونی برای سال‌های ۸۴، ۸۵، ۸۶، ۸۸، ۸۹، ۹۰، ۹۱ و ۹۲ با استفاده از داده‌های سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۷ به این صورت (جدول ۳) قابل محاسبه است:

$$a_n = a_0 (1 + i)^n$$

$$a_0 = 81.96, \quad i = 10\%, \quad a_n (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)$$

| (جدول ۳) | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|--------|------|------|--------|--------|---------|--------|
| سال | ۱۳۸۳ | ۱۳۸۴ | ۱۳۸۵ | ۱۳۸۶ | ۱۳۸۷ | ۱۳۸۸ | ۱۳۸۹ | ۱۳۹۰ | ۱۳۹۱ | ۱۳۹۲ |
| سطح زیر بنای تعریف شده دولت (میلیون متر مربع) | ۸۱/۹۶ | ۹۰/۱۵ | ۹۹/۱۶ | ۱۰۹/۱۰ | ۱۲۰ | ۱۳۲ | ۱۴۵/۲۰ | ۱۵۹/۷۲ | ۱۷۵/۶۹۲ | ۱۹۳/۲۶ |

اهداف کمی شرکت صنایع گرگین

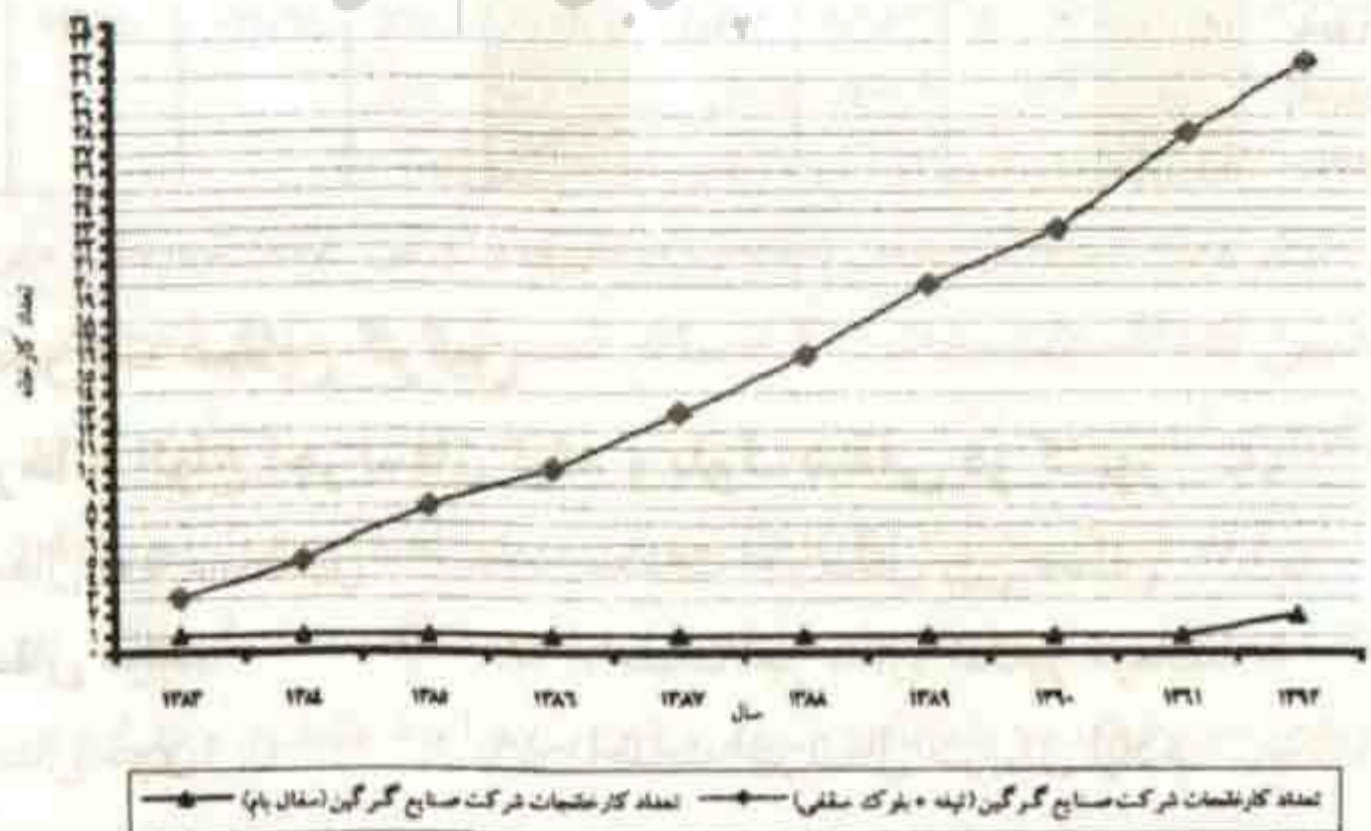
احداث ۳۲ کارخانه انواع آجر سفال تیغه و بلوک سقفی در کشور

- ۱- احداث آجر سفال قره ضیاءالدین
- ۲- احداث آجر سفال مراغه
- ۳- احداث آجر سفال خوی
- ۱۷- احداث آجر سفال رزن همدان
- ۱۸- احداث آجر سفال کنگاور کرمانشاه
- ۱۹- احداث آجر سفال سرابگل ایلام

- ۴- احداث آجر سفال شیروان
- ۵- احداث آجر سفال ماهنشان
- ۶- احداث آجر سفال میانه
- ۷- احداث آجر سفال مهربان تبریز
- ۸- احداث آجر سفال مرند
- ۹- احداث آجر سفال زرند کرمان
- ۱۰- احداث آجر سفال آبیک
- ۱۱- احداث آجر سفال تربت حیدریه
- ۱۲- احداث آجر سفال بوشهر
- ۱۳- احداث آجر سفال بندر عباس
- ۱۴- احداث آجر سفال اترک گلستان
- ۱۵- احداث آجر سفال ایذه اهواز
- ۱۶- احداث آجر سفال سیاهکل
- ۲۰- احداث آجر سفال هیر اردبیل
- ۲۱- احداث آجر سفال ازنا لرستان
- ۲۲- احداث آجر سفال گچساران کهکلوپه و بویر احمد
- ۲۳- احداث آجر سفال چابهار سیستان و بلوچستان
- ۲۴- احداث آجر سفال شهر کرد چهار مهار بختیاری
- ۲۵- احداث آجر سفال خرمشهر خوزستان
- ۲۶- احداث آجر سفال فریدن اصفهان
- ۲۷- احداث آجر سفال ممسنی فارس
- ۲۸- احداث آجر سفال نهبندان خراسان
- ۲۹- احداث آجر سفال آبادان
- ۳۰- احداث آجر سفال امیدیه
- ۳۱- احداث آجر سفال لاهیجان
- ۳۲- احداث آجر سفال کرج

احداث ۲ کارخانه‌ی سفال بام

- ۱- سفال بام خوی
- ۲- سفال بام اردبیل



شکل ۲ - تعداد کارخانجات صنایع گهرگین

تولید ۶,۰۰۰,۰۰۰ تن محصول

با راه‌اندازی ۳۲ کارخانه و تولید روزانه ۶۰۰ تن از هر کارخانه می‌توان به‌طور کلی سالانه حداقل ۶ میلیون تن انواع محصول آجر سفال تولید کرد.

دستیابی به ۶۵٪ سهم بازار ایران

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد بر اساس گزارش عملکرد اقتصادی سال ۱۳۸۳، میزان زیر بنای ساخته شده توسط دولت در سال ۱۳۸۳، ۸۱/۹۶ میلیون متر مربع است که با اعلام وزیر وقت مسکن و شهرسازی این میزان در سال ۱۳۸۷ به ۱۲۰ میلیون متر مربع خواهد رسید.

بنابراین زیر بنای مسکونی برای سال ۱۳۹۲ با استفاده از داده‌های سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۷ ($i = 10\%$) به این صورت قابل محاسبه است:

$$a_n = a_0(1+i)^n$$

$$a_{1383} = 81.96, \quad i = 10\%, \quad n = 9$$

پس:

$$a_{1392} = a_{1383}(1+i)^n = 81.96(1+10\%)^9 = 193.26$$

که زیر بنای مسکونی برای سال ۱۳۹۲، ۱۹۳/۲۶ میلیون متر مربع خواهد بود. از این زیربنای تعریف شده برای ساخت و ساز در داخل کشور، فقط ۷۰/۳۱ میلیون متر مربع به وسیله کارخانجات داخلی قابل اجرا خواهد بود. آجر مورد نیاز برای بقیه سطح بنای تعریف شده $122.95 = (193.26 - 70.31)$ بایستی توسط ۳۲ کارخانه شرکت صنایع گرگین تامین گردد که حدوداً ۶۵٪ ($0.65 \approx 0.6362 = \frac{12295}{19326}$) سهم بازار ایران است.

تعیین اهداف کیفی بلند مدت شرکت صنایع آجر سفال گرگین**دستیابی به تکنولوژی برتر صنعت آجر سفال**

مهم‌ترین هدف بلندمدت شرکت صنایع گرگین مالکیت تکنولوژی برتر صنعت آجر سفال می‌باشد که با تأسیس مرکز تحقیقات و پژوهش صنایع گرگین و تشکیل دپارتمان R&D این تفکر پایه‌ریزی شده است.

۱- تعیین استراتژی‌های ممکن، ارزیابی و انتخاب

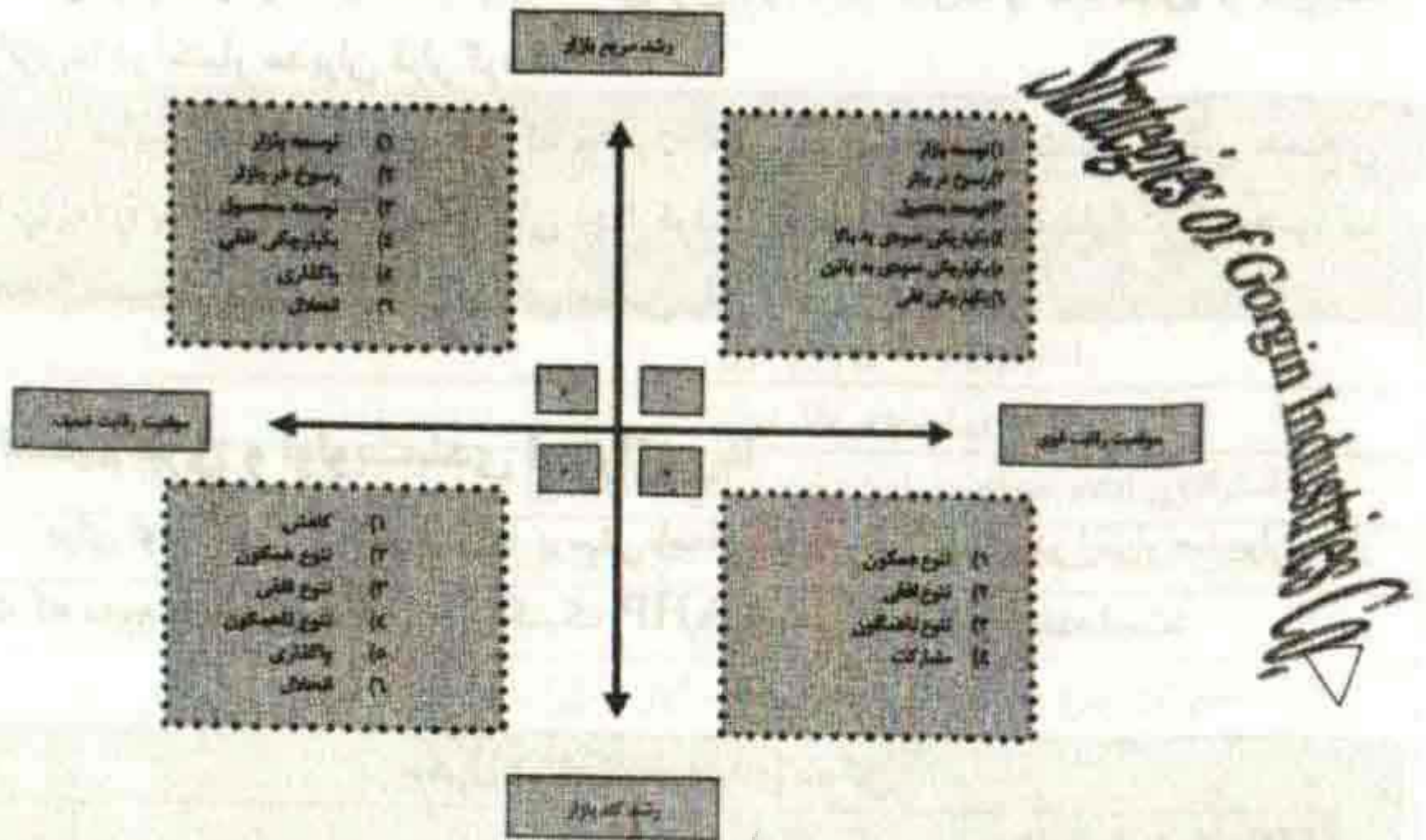
پس از تکمیل و اتمام بحث و بررسی بر روی دو جدول ETOP & SAP از مدل ماتریس پیشنهادی «فرد آر. دیوید» به نام ماتریس استراتژی اصلی (GSM) برای تعیین استراتژی استفاده شد.

بر اساس این مدل جهت انتخاب دسته‌ای از استراتژی‌ها که در نمودار مربوطه وجود دارد نیازمند تشخیص و گزینش دو بازوی آن بودیم در این ارتباط دلایل مکفی به دست آمد و مدیران شرکت با در نظر گرفتن آجر مورد نیاز کشور و روند آتی آن و تولیدات کارخانجات موجود کشور (جدول ۴)، پس از بحث و بررسی و با عنایت به «جمعیت جوان کشور و مزاد تقاضا بر عرضه فعلی بازار و توجهی دولت به بخش مسکن در برنامه‌ی سوم توسعه» و همچنین با توجه به «توان مالی، مدیریتی و فنی و تکنولوژی شرکت صنایع گرگین و همچنین با توجه به حدود ۱۶۵۵ کارخانجات در حال رقابت، عدم واردات آجر به کشور و اجباری شدن رعایت استاندارد مصرف و افزایش ظرفیت کارخانجات و لزوم بهینه‌سازی فرآیند تولید و تعطیلی اجباری کارگاه‌ها و کارخانجات بدون مجوز» که گویای «رشد سریع بازار این صنعت و موقعیت رقابتی قوی این شرکت» می‌باشد، مبادرت به انتخاب دو بازوی رشد سریع بازار - موقعیت رقابت قوی مدل GSM کردند که خانه‌ی شماره ۱ را پیشنهاد می‌کند. (شکل ۳)

(جدول ۴ نیاز جامعه به مسکن، تقاضا، ظرفیت تولید مسکن، ظرفیت خالی بازار)

| سال | کمبود یا نیاز مسکن (واحد) | d = تقاضای مسکن (واحد) | t = توان کشور (واحد مسکن) | ظرفیت خالی بازار (واحد مسکن) d-t |
|------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| ۱۳۸۴ | ۲,۹۴۶,۰۰۰ | ۹۰۱,۵۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۱,۹۹,۴۰۰ |
| ۱۳۸۵ | ۳,۹۰,۰۰۰ | ۹۹۱,۶۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۲۸۹,۵۰۰ |
| ۱۳۸۶ | ۳,۴۴۸,۶۰۰ | ۱,۰۹۱,۰۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۳۸۸,۹۰۰ |
| ۱۳۸۷ | ۳,۸۰۶,۸۰۰ | ۱,۲۰۰,۰۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۴۹۷,۹۰۰ |
| ۱۳۸۸ | ۴,۱۶۵,۲۰۰ | ۱,۳۲۰,۰۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۶۱۷,۹۰۰ |
| ۱۳۸۹ | ۴,۵۲۳,۶۰۰ | ۱,۴۲۲,۰۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۷۱۹,۹۰۰ |
| ۱۳۹۰ | ۴,۸۸۲,۰۰۰ | ۱,۵۹۷,۲۰۰ | ۷۰۲,۱۰۰ | ۸۹۵,۱۰۰ |

شکل ۳ مدل ماتریس استراتژی اصلی «فرد آر دیوید»



چون هنوز شرکت وارد بازاری نشده است استراتژی نفوذ در بازار معنی ندارد و از بین استراتژی‌ها حذف می‌شود همچنین به علت گرانتهی و برنامه‌ریزی غلتان و به روزآوری تکنولوژی (توسعه‌ی محصول) کارخانجات شرکت صنایع گرگین تا ۱۵ سال طبق قراردادی از طرف شرکت سربیک فرانس، تضمین شده است لذا استراتژی توسعه‌ی محصول نیز از بین استراتژی‌های این برنامه‌ریزی حذف می‌شود.

بنابراین استراتژی‌های شرکت همسو با استراتژی اصلی پس از اجماع و اتفاق نظر مدیران به صورت زیر می‌باشد:

- استراتژی توسعه‌ی بازار ایران
- استراتژی توسعه‌ی بازار عراق (به علت بازسازی و ساخت و ساز بازار بزرگی در زمینه‌ی مصالح ساختمانی وجود دارد)
- استراتژی توسعه‌ی بازار ارمنستان
- خرید و توسعه کارخانجات قدیمی آجر (استراتژی ادغام افقی)
- خرید معادن خاک رس (استراتژی ادغام عمودی به پائین)
- در دست گرفتن کانال‌های توزیع (استراتژی ادغام عمودی به بالا)
- تولید انواع مختلف آجر سفال هم‌گام با فرهنگ‌سازی مصرف آجر سفال مدرن (استراتژی تنوع هم‌گون)
- استراتژی ترکیبی (توسعه بازار ایران، عراق، ارمنستان و خرید و توسعه کارخانجات قدیمی، خرید معادن خاک رس، در دست گرفتن کانال‌های توزیع، تولید محصول با تنوع مختلف و همگون)

در نتیجه مدیران شرکت استراتژی‌های ممکن را دریافتند. مهم تصمیم‌گیری (تعیین اولویت آن‌ها) و تمرکز فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی بود لذا تعاریف و اطلاعاتی راجع به استراتژی‌ها در اختیار مدیران قرار گرفت.

با عنایت به محدودیت منابع که واقعیت انکارناپذیر سازمان‌هاست نمی‌توان همه‌ی استراتژی‌ها را به‌طور کامل در یک زمان اجرا کرد. بنابراین مدیران طی مشارکت گروهی با استفاده از تکنیک AHP، استراتژی‌های ممکن را اولویت‌بندی کردند.

۲- تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی استراتژی‌ها

برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها پرسش‌نامه‌ای شامل ۳۲۸ سؤال در اختیار مدیران قرار گرفت که نتایج حاصل از محاسبات تکنیک AHP گروهی در جدول ۵ آمده است:

| جدول ۵- استراتژی‌های ممکن | | |
|---------------------------|---|-------------------------|
| رتبف | استراتژی‌های ممکن | نتایج حاصل از AHP گروهی |
| ۱ | استراتژی توسعه‌ی بازار ایران | اولویت سوم |
| ۲ | استراتژی توسعه‌ی بازار ارمنستان | اولویت ششم |
| ۳ | استراتژی توسعه‌ی بازار عراق | اولویت دوم |
| ۴ | استراتژی ادغام افقی (خرید کارخانجات قدیمی آجر سفال) | اولویت هشتم |
| ۵ | استراتژی ادغام عمودی به پایین (خرید معادن خاک رس) | اولویت چهارم |
| ۶ | استراتژی ادغام عمودی به بالا (در دست‌گرفتن کانال‌های توزیع) | اولویت پنجم |
| ۷ | استراتژی تنوع همگون (تولید انواع مختلف آجر سفال) هم‌گام با افزایش فرهنگ مصرف انواع آجر سفال | اولویت هفتم |
| ۸ | استراتژی ترکیبی | اولویت اول |

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود نتایج AHP گروهی انتخاب استراتژی ترکیبی را در اولویت اول قرار داده است به‌عبارتی اتفاق نظری مبنی بر به‌کارگیری چندین استراتژی به صورت توأم میان مدیران شرکت وجود دارد و استراتژی‌های دیگر که جزئی از استراتژی ترکیبی هستند با توجه به گذر زمان، هم‌گام با افزایش توان شرکت و افزایش فرهنگ

استفاده از این محصول مدرن در ساخت و ساز، با درجه‌ی اهمیت زیر در استراتژی ترکیبی به کار گرفته خواهد شد.

جدول ۶- استراتژی ترکیبی

| درجه‌ی اهمیت در استراتژی ترکیبی | انواع استراتژی‌ها در استراتژی ترکیبی |
|---------------------------------|--|
| ۱ | استراتژی توسعه‌ی بازار عراق |
| ۲ | استراتژی توسعه‌ی بازار ایران |
| ۳ | استراتژی ادغام عمودی به پایین (خرید معادن خاک رس) |
| ۴ | استراتژی ادغام عمودی به بالا (در دست گرفتن کانال‌های توزیع) |
| ۵ | استراتژی توسعه‌ی بازار ارمنستان |
| ۶ | استراتژی تنوع همگون (تولید انواع مختلف آجر سفال) هم‌گام با افزایش فرهنگ مصرف انواع آجر سفال |
| ۷ | استراتژی ادغام افقی (خرید کارخانجات قدیمی آجر سفال) |

۳- بحث و تحلیل

شرکت می‌تواند با عنایت به اولویت‌های به دست آمده از پژوهش حاضر، فعالیت‌های خود را در راستای استراتژی انتخابی متمرکز کرده و تصمیمات و اقدامات مدیریتی لازم را سازماندهی کند. استراتژی واقعی آن است که در مرحله‌ی اجرا تمامی منابع سازمان را درگیر کند.

بنابراین شرکت صنایع آجر سفال گرگین برای اجرای استراتژی باید برنامه‌ریزی منطقی و هدف‌مندی را انجام دهد این کار ابتدا نیازمند داشتن یک طرح استراتژیک می‌باشد که شامل ترتیب و زمان‌بندی مراحل است که می‌تواند واقعاً نتایج و اهداف را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارتی استراتژی و طرح استراتژیک دو مقوله‌ی متفاوتی هستند، یک استراتژی ممکن است عالی و منطقی باشد ولی ترتیب و زمان‌بندی طرح کافی و مناسب نباشد یا طرح استراتژیک عالی باشد ولی استراتژی بی‌ارزش و بی‌اهمیت باشد. (در اولویت نباشد).

بنابراین مدیران شرکت بایستی با توجه به اهداف سازمانی با افق ۱۳۹۲ هجری شمسی که همگی در تدوین آن مشارکت داشته‌اند برای اجرای استراتژی ترکیبی (توسعه‌ی بازار عراق، توسعه‌ی بازار ایران، ادغام عمودی به پایین - خرید معادن خاک رس، توسعه‌ی بازار ارمنستان، ادغام عمودی به بالا - در دست گرفتن کانال‌های توزیع، تنوع همگون -

تولید انواع مختلف آجر سفال، ادغام افقی - خرید کارخانجات قدیمی) برنامه‌ی عملیاتی جامع و هم‌آهنگ تهیه کنند. این برنامه‌ها هم‌چنین باید در زمان مورد انتظار با بودجه تخصیص داده شده و روند پیشرفت برنامه مورد ارزیابی و کنترل عملیاتی قرار گیرند.

انتخاب استراتژی ترکیبی به عنوان استراتژی مناسب، و به‌کارگیری آن در ترکیبات مختلف (با گذر زمان، افزایش توان شرکت و جاری شدن فرهنگ مصرف انواع مختلف محصول، استراتژی‌های کم اهمیت این مجموعه به ترکیب استراتژی ترکیبی افزوده، خواهند شد) شرکت را در بهره‌برداری از فرصت‌ها و تقویت قابلیت‌ها در جهت تحقق اهداف بلندمدت، هدایت خواهد کرد.

استراتژی‌های توسعه‌ی بازار عراق، توسعه‌ی بازار ایران، ادغام عمودی به پایین، ادغام عمودی به بالا، توسعه‌ی بازار ارمنستان، تنوع همگون، ادغام افقی به ترتیب در دو طیف پر رنگ و کم رنگ استراتژی ترکیبی قرار دارند.

۱- توسعه بازار عراق: کشور عراق یکی از کشورهای همسایه کشورمان است که طول مرز مشترک آن با ایران طولانی‌تر از بقیه کشورهای همسایه می‌باشد که از مرز اشنویه واقع در استان آذربایجان غربی شروع و به مرز آبادان واقع در استان خوزستان ختم می‌شود. جمعیت این کشور ۲۴ میلیون نفر و تولید ناخالص ملی آن ۲۰ میلیارد دلار و تولید ناخالص ملی سرانه‌ی این کشور ۹۰۰ دلار است.

این کشور که بعد از جنگ آمریکا مرحله‌ی عمران و بازسازی را طی می‌کند بیش از همه کشورهای همسایه به مصالح ساختمانی نیاز دارد و در حال حاضر که «کارخانه قره‌ضیاءالدین» (اولین کارخانه‌ی شرکت صنایع گرگین) در مرحله‌ی بهره‌برداری می‌باشد کشور مذکور بازار هدف بزرگی برای صادرات محصولات این شرکت محسوب می‌شود و در مقطع زمانی حاضر در طیف پر رنگ «استراتژی ترکیبی» برنامه‌ریزی شده شرکت صنایع گرگین قرار دارد.

۲- توسعه‌ی بازار ایران: فلسفه‌ی وجودی شرکت آجر سفال صنایع گرگین بر اساس بازار موجود ایران بنیان نهاده شده است و احداث ۳۲ کارخانه آجر سفال در کشور بر این اساس برنامه‌ریزی شده است.

با توجه به سطح زیر بنای ۹۹/۱۶ میلیون متر مربع تعریف شده به وسیله‌ی دولت در سال ۱۳۸۵ که معادل با ۹۹۱۶۰۰ واحد مسکونی ۱۰۰ متر مربع است که ظرفیت موجود کشور تنها جواب‌گوی ۷۰۲،۱۰۰ واحد مسکونی (۱۰۰ متر مربع) می‌باشد مابقی (۱۸۹،۵۰۰

واحد) بایستی از طریق احداث کارخانجات جدید تأمین شود که معادل با ۸ کارخانه شرکت صنایع آجر سفال گرگین می‌باشد. که نشان از تقاضای بالفعل و بالای محصول این صنعت دارد.

با توجه به این که جمعیت گروه سنی ۳۰-۶۵ ساله در ایران ۳۱/۷ درصد است که ۲۲/۲۰ میلیون نفر از جمعیت ۷۰ میلیونی را شامل می‌شود نیازمند ۱۱/۱ میلیون واحد مسکن هستند و همچنین تعداد واحدهای مسکونی ایران (طبق پیش‌بینی) در سال ۱۳۸۵ ۱۲/۶۵۲ میلیون واحد می‌باشد نشان دهنده‌ی این است که روی هم رفته ۱/۵۵۲ میلیون واحد مسکونی بیش از نیاز گروه سنی ۳۰-۶۵ وجود دارد.

بنابراین نتیجه می‌گیریم:

۱- با توجه به مطالب بالا و واقعیت جامعه، پراکندگی واحد مسکونی بین جمعیت ۳۰-۶۵ ساله یکسان نیست.

۲- نیاز (تقاضای بالفعل) زیادی بین گروه سنی ۲۹-۲۵ ساله که در سن ازدواج قرار دارند وجود دارد. ۳۵ درصد جمعیت ایران (۲۴/۵ میلیون نفر) در گروه سنی ۲۹-۱۵ قرار دارند بنابراین یک سوم جمعیت ۲۹-۱۵ ساله در سن ازدواج (۲۹-۲۵ ساله) قرار دارند که جمعاً ۸ میلیون نفر هستند و نیازمند ۴ میلیون واحد مسکونی می‌باشند که تنها با پایین نگه داشتن قیمت تمام شده ساختمان با احداث کارخانجات مدرن با تکنولوژی پیشرفته و حمایت دولت این گروه به متقاضی واقعی تبدیل خواهند شد.

برخی از طرح‌های توسعه و نفوذ در بازار:

- با توجه به کیفیت بالای محصولات استراتژی قیمت رقابتی نسبت به رقبای توسعه بازار مؤثر خواهد بود.
- تبلیغات گسترده و استفاده از رسانه‌های جمعی به منظور افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان از مزیت‌های محصولات و وجه تمایز آن با کالاهای جانشین
- استفاده گسترده از ابزارهای پیش‌برد تجاری با هدف توزیع گسترده‌ی محصول
- گشایش دفاتر نمایندگی در سایر مناطق جغرافیایی دور از کارخانجات فعلی
- حمایت مالی از تیم‌های ورزشی و عناوین قهرمانی در سطح ملی، استانی

- ۳- ادغام عمودی به پایین (خرید معادن خاک رس): ادغام عمودی به پایین یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد در اجرای آن بر میزان مالکیت خود بیفزاید و مواد اولیه را تحت کنترل خود در آورد.
- بنابراین شرکت صنایع گرگین بایستی همگام با افزایش کارخانجات با انجام تحقیقات زمین‌شناسی معادن این صنعت را مکان‌یابی و شناسایی و برای تأمین مواد اولیه، خریداری کند.
- ۴- ادغام عمودی به بالا (در دست گرفتن کانال‌های توزیع): مقصود از اقدام عمودی به بالا این است که شرکت با خریدن شرکت‌های پخش می‌کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید. تأسیس باربری و ایجاد نمایشگاه‌ها از این دست فعالیت می‌باشند.
- ۵- توسعه‌ی بازار ارمنستان: کشور ارمنستان یکی از کشورهای همسایه شمال غربی ایران است. جمعیت این کشور ۳ میلیون نفر و تولید ناخالص ملی آن ۱/۹ میلیارد دلار و تولید ناخالص ملی سرانه این کشور ۵۲۰ دلار است.
- صادرات به این کشور یکی از اجزا «استراتژی ترکیبی» این شرکت را تشکیل می‌دهد و در مقطع زمانی حاضر در طیف نسبتاً کم رنگ آن قرار دارد.
- ۶- تنوع همگون: با استفاده از این استراتژی شرکت می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط با محصولات و خدمات خود ارائه کند.
- شرکت صنایع گرگین پیرو انتقال تکنولوژی روز اروپای غربی و همکاری مشترک با شرکت سربیک فرانسه قابلیت تولید انواع مختلف آجر سفال ساختمانی را دارد ولی به علت عدم آشنایی مصرف‌کنندگان با این محصولات فعلاً محصولاتی همانند محصولات رایج در بازار ولی با کیفیتی متفاوت و قیمتی قابل قبول در برنامه‌ی تولید دارد. هم‌سو با فرهنگ‌سازی استفاده از این محصول، انواع مختلف این محصول در ابعاد و طرح‌های قابل استفاده در مناطق جغرافیایی و بخش‌های مختلف ساختمان تولید خواهد شد.
- ۷- ادغام افقی: مقصود از ادغام افقی اجرای یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آن‌ها بیفزاید.
- هم‌گام با رشد شرکت صنایع گرگین با هدف احداث ۳۲ کارخانه آجر سفال در کشور، با شناسایی کارخانجات آجر سفال و خرید و توسعه‌ی آن‌ها بر میزان سهم بازار خود و کنترل محیطی خواهد افزود. این استراتژی بیش‌تر در صورت محدودیت استفاده از تسهیلات از سوی دولت در ساخت کارخانجات جدید، مؤثر خواهد بود.

۴- خلاصه

هدف عمده و اصلی این مقاله تعیین استراتژی مناسب با توجه به اطلاعاتی که این محقق می‌توانست در اختیار مدیران شرکت قرار دهد بود. از یک طرف، شاخص‌های انتخاب استراتژی با جلسات گروهی مدیران، در ساختار سلسله مراتبی AHP نمود یافت و از طرف دیگر برای رسیدن به استراتژی‌های ممکن از ماتریس استراتژی اصلی (GSM) استفاده شد و با مباحثات گروهی مدیران شرکت و قضاوت مدیران درباره‌ی معیارهای انتخاب استراتژی، با استفاده از AHP انجام پذیرفت. بنیان استفاده از روش AHP برای انتخاب استراتژی، فصل مشترکی بود که در هر دو موضوع وجود داشت و آن استفاده از شم و قضاوت‌های شهودی بود.

علاوه بر این به دلیل پیچیدگی تصمیمات مدیریتی از افراد متعدد و تخصص‌های گوناگون بهره‌گرفته شد و با AHP گروهی مسأله‌ی تعارض که طبیعت کنش متقابل ارتباطی در یک تصمیم‌گیری گروهی است در مباحث گروهی ساختار سلسله مراتبی با اتفاق نظر حل شد که موجب افزایش کیفیت تصمیم درباره‌ی انتخاب استراتژی مناسب نیز شد. مضافاً، مدیران با تجربه‌ی زیاد که گاه برای انطباق دادن با خود دیگران را تحت فشار قرار می‌دهند، مدیران جوان در AHP گروهی فرصت یافتند تا از مشکلات تصمیم‌گیری گروهی به شکل سنتی‌رهایی بایند.

اقدامات ضروری پس از تدوین استراتژی‌ها عبارت است از:

- کنترل استراتژیک توسط دپارتمان برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد و مفروضات تغییرات آن را که برنامه‌ریزی بر اساس آن تهیه شده به مدیران منتقل تا برای برنامه‌های جایگزین یا اصلاح آن اقدام مقتضی صورت پذیرد.

- کنترل استراتژیک شامل روزآمد کردن دو جدول SAP و ETOP نیز خواهد بود در طی برنامه‌ی عملیاتی و اجرای برنامه‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها بازنگری می‌شوند و در جلسات گروهی نسبت به ارزیابی، پیشرفت و تداوم و احیاناً تغییر آن تصمیم‌گیری می‌شود. مثلاً مدیر منابع انسانی علاوه بر کارهای روتین و معمول خود شرح فعالیت‌های مربوط به واحد منابع انسانی و زمان تقویمی آن را همراه شرح نیازمندی‌ها و بودجه‌ی درخواستی به دپارتمان برنامه‌ریزی استراتژیک کتباً ارائه می‌کند.

- دپارتمان نتایج، فعالیت‌ها و روند کار را پی‌گیری و به‌طور مستمر گزارشاتی را تهیه و با ارتباط دوسویه با مدیرکل و مدیران عامل (به عنوان استراتژیست سازمان) و مدیران واحدها، حالت استراتژیک را در سازمان حفظ خواهد کرد.

- تعامل پویا میان اهداف سازمان و قوت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدات و فرصت‌های پدید آمده، لازمه‌ی حفظ حالت استراتژیک می‌باشد که با تعبیه‌ی سیستم‌های جذب و تحلیل اطلاعات درون و برون سازمانی این امر به کمک سیستم‌های اطلاعات مدیریت انجام خواهد گرفت.

- شرکت از ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک و تفکر سیستمی نباید غافل باشد، مدیران ارشد که صلاحیت فرهنگ‌سازی را دارند باید منشأ یک انقلاب درونی و یک تحرک و پویایی جدید باشند. هم‌سویی اهداف فردی و اهداف استراتژیک شرکت، روند اجرای استراتژی را تسهیل خواهد کرد و اتخاذ استراتژی مناسب خواه ناخواه نیازمند تغییر است که هدایت و مدیریت این تغییر به درک کافی از منابع انسانی نیاز دارد. تقویت روحیه همکاری، وفاداری و رضایت‌مندی در آحاد پرسنل شرکت، نیازمند طراحی برنامه و صرف دقت و کارهای مدیریتی است که نیل به اهداف و تحقق استراتژی را با اطمینان بیش‌تری روبه‌رو خواهد کرد.

- آموزش‌های مکرر در زمینه‌های تخصصی و هم‌چنین آموزش‌های مربوط به تقویت ادراکات انسانی از جمله آموزش‌های ارتقای روابط اجتماعی و غیره و احیای دیدگاه‌های جدید به زندگی در رفتار سازمانی و ارتباط خانوادگی پرسنل با شرکت و تعمیق این روابط و آشنایی با مشکلات کار در ارتقای روحیه‌ی پرسنل مؤثر خواهند بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۵- نتیجه‌گیری

نقاط قوت

توان بالای مدیریتی مؤسس شرکت در انعقاد قراردادهای مهم تجاری، انتقال تکنولوژی و جذب سرمایه‌گذار خارجی، دو منظوره بودن شرکت (برخورداری هم‌زمان از مزایای شرکت‌های بزرگ از جمله دستیابی به منابع زیاد و صرفه‌جویی‌های اقتصادی در عین حال انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات سریع بازار، انعطاف‌پذیری سیستم‌های تولیدی هم‌چون شرکت‌های کوچک)، واقع‌گرایانه بودن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و ارتباط هم‌آهنگ آن‌ها، توانایی مالی در تأمین سرمایه، قابلیت‌های تکنولوژی و تولید از جمله کاهش ضایعات به ۳٪، سبکی و مقاومت محصولات در برابر زلزله، پایین بودن نقطه‌ی سربه‌سر (۲۱٪ ظرفیت اسمی)، تأمین بخشی از تجهیزات خط تولید (آجرهای روواگنی) کارخانجات آجر سفال توسط کارخانه سرامیک نسوز گرگین مرند، سیستم بسته‌بندی

اتوماتیک، سرعت اجرای ساختمان به علت ابعاد محصولات، کاهش عوارض اجتماعی و سیمان مصرفی، قابلیت تولید انواع مختلف محصول، وفور مواد اولیه کارخانجات، انعقاد قرارداد فروش و صادرات ۳۰٪ از محصولات با شرکت سربیک، شهرت و پرستیژ شرکت به عنوان مشارکت تجاری با شرکت مطرح و پیش‌رو سربیک فرانسه، احداث مرکز تحقیق و پژوهش، تضمین به روزآوری و گارانتی ۱۵ ساله تکنولوژی از طرف شرکت سربیک، مسؤولیت و مقبولیت اجتماعی (احداث مؤسسه‌ی خیریه مهر مریم در نقاطی که شرکت شعبه دارد، احداث دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر مهربان و مشارکت در توسعه‌ی شهرستان مهربان) از نقاط قوت این شرکت می‌باشد.

نقاط ضعف

مشخص نبودن شرح وظایف و شرایط احراز شغل و عدم جذب کارکنان و مدیران مجرب نسبت به رشد و ساخت کارخانجات جدید از نقاط ضعف شرکت است.

فرصت‌ها

بند د ماده‌ی ۱، ماده‌ی ۱۱، ماده‌ی ۲۱، ماده‌ی ۲۶، ماده‌ی ۲۷، بند ب ماده‌ی ۳۰، ماده‌ی ۴۱، ماده‌ی ۱۰۳ قانون برنامه‌ی چهارم توسعه، شرایط سرمایه‌گذاری در مناطق محروم، دستورالعمل رعایت معیار مصرف سوخت کارخانجات قدیمی، رشد ۵/۴٪ اقتصاد در برنامه‌ی سوم توسعه، توجه‌ی بیش‌تر دولت به احداث واحدهای استیجاری در برنامه‌ی چهارم توسعه، ممنوعیت عدم واردات آجر به ایران طبق تعرفه‌ی شماره‌ی ۶۹۰۵/۱۰ مقررات صادرات و واردات گمرک، دسترسی به انرژی ارزان، تفاوت تکنولوژی این شرکت با رقبا (استفاده ۹۰٪ رقبا از تکنولوژی قدیمی و منسوخ ۳۰ سال پیش)، افزایش جمعیت ۲۹-۱۵ ساله (در مرحله‌ی ازدواج) به ۳۵٪ جمعیت، افزایش ضریب شهرنشینی و تعداد شهرها، کاهش عوارض اجتماعی تکنولوژی شرکت و مقبولیت اجتماعی، بازار ۲/۸ میلیونی مسکن ایران فرصت‌های شرکت می‌باشند.

تهدیدات

محصولات قابل جانشین (آجرهای فشاری، دستی، تیرچه بلوک سیمانی و دیوارهای پیش ساخته گچی) تهدید شرکت است.

ماهیت استراتژی اصلی شرکت

با توجه به «جمعیت جوان کشور و مزاد تقاضا بر عرضه‌ی فعلی این محصول و عملکرد موفق دولت در برنامه‌ی سوم توسعه عنایت دولت به عرضه و فن‌آوری‌های بخش مسکن در برنامه‌ی چهارم توسعه و عدم واردات آجر به کشور و اجباری شدن رعایت استاندارد مصرف سوخت، لزوم بهینه‌سازی فرآیند تولید و تعطیلی کارخانجات بدون مجوز» و با توجه به «توان مالی، مدیریتی و فنی و تکنولوژی شرکت صنایع گرگین» که گویای رشد سریع بازار و موقعیت قوی مدل GSM می‌باشد حاکی از «استراتژی رشد» به عنون ماهیت استراتژی اصلی شرکت صنایع گرگین است.

اولویت‌بندی استراتژی‌ها

- استراتژی ترکیبی جذاب‌ترین استراتژی است و استراتژی‌های توسعه‌ی بازار عراق، توسعه‌ی بازار ایران، خرید معادن خاک رس در اطراف کارخانه‌ها (ادغام عمودی به پایین)، در دسترس گرفتن کانال‌های توزیع (ادغام عمودی به بالا)، توسعه‌ی بازار ارمنستان، تولید انواع مختلف محصول (تنوع همگون) و خرید کارخانجات قدیمی آجر برای اجرای طرح توسعه (ادغام افقی) به ترتیب اهمیت با توجه به گذر زمان، هم‌گام با افزایش توان شرکت و افزایش فرهنگ استفاده از این محصول مدرن در ساخت و ساز، در استراتژی ترکیبی به‌کار گرفته خواهد شد.

پیوست

جدول ۷- انواع محصول آجر در بازار کنونی ایران

| (جدول ۷) | | | | | | |
|-------------|---------------|-------------|-------|----------------------|------------------------------|----------|
| محصول | نوع | درصد کاربرد | | درصد تولیدات (بازار) | ظرفیت تولید کشور (میلیون تن) | |
| فشاری (ستی) | تیغه | %۸۰ | | %۱۰۰ | %۹۰ | ۳۶/۳۳۹۷۵ |
| | سقف | %۲۰ | | | | |
| سفال عادی | تیغه | %۸۰ | | %۱۰۰ | %۱۰ | ۳/۲۳۰۲ |
| | بلوک سقفی | %۲۰ | %۹۸/۵ | | | ۰/۸۰۷۵۵ |
| سفال پام | طبرستان | %۱/۵ | | %۱۰۰ | % | *۰/۰۴۹۵ |
| | پیشرفته گرگین | %۲۰ | %۱/۵ | | | |

| | | | | |
|---|-----------------|-------|------|------------------|
| سفال پیشرفته | بلوک سقفی گرگین | %۹۸.۵ | % | ۰ |
| | تیغه گرگین | %۸۰ | | |
| جمع | --- | --- | %۱۰۰ | ۰/۰۳۹۵ + ۴۰/۳۳۷۵ |
| * محصول تولیدی سفال بام طبرستان سالانه ۰/۰۳۹۵ میلیون تن می‌باشد که به همراه سفال تیغه در بنای ساختمان کاربرد دارد | | | | |

برآورد میزان تقاضای انواع مختلف محصولات آجر و برنامه‌ریزی برای ساخت کارخانجات جدید

مفروضات اصلی بر اساس مطالعات مهندسی

* اگر در بنای ساختمان از یک نوع آجر (چه سنتی، چه سفال معمولی، چه آجر سفال مدرن گرگین) استفاده شود، ۲۰٪ آجر مصرفی ساختمان را سقف و ۸۰٪ بقیه را تیغه‌ها تشکیل خواهد داد.

* اگر در بنای ساختمان از یک نوع آجر (چه سنتی، چه سفال معمولی، چه آجر سفال مدرن گرگین) استفاده شود:

۱- در صورت استفاده از آجر سنتی (تیغه و سقف)، هر متر مربع زیر بنا شامل ۰/۶۹ تن آجر سنتی خواهد بود.

$$W_{S(m^2)} = 3 * 0.23_{(ton)} * S_{(m^2)}$$

۲- در صورت استفاده از آجر سفال معمولی، با توجه به مقدار ۰/۲۳ تن مورد استفاده در هر متر مربع،

$$W_{S(m^2)} = 0.23_{(ton)} * S_{(m^2)}$$

۳- در صورت استفاده از آجر سفال گرگین (تیغه + بلوک گرگین)، به علت ویژه‌گی‌های منحصر به فرد محصول، یک چهارم سفال‌های عادی است.

$$W_{S(m^2)} = \frac{1}{4} * 0.23_{(ton)} * S_{(m^2)}$$

الف - استفاده از آجر سنتی (تیغه + سقف):

بنابراین زیر بنای احداثی بوسیله کل ظرفیت آجر سنتی به مساحت

$$S_{36.33975\text{Million}(ton)} = \frac{36.33975\text{MillionTon(TraditiondBrick)}}{3 * 0.23\text{Ton}} = 52.66(\text{Millionm}^2)$$

خواهد بود.

ب - استفاده از آجر سفال معمولی (تیغه + بلوک سقفی):

بنابراین زیر بنای احداثی بوسیله کل ظرفیت آجر سفال معمولی کشور، به مساحت

$$S_{4.03775\text{Million}(\text{ton})} = \frac{4.03775\text{MillionTon}}{0.23\text{Ton}} = 17.55(\text{Millionm}^2)$$

خواهد بود.

ج - شرکت سفال بام طبرستان محصولات خود را ۶ ماه جلوتر پیش فروش می کند.

بنابراین، به علت کمبود محصولات تیغه موجود در کشور بایستی میزان این کمبود برای مصرف ظرفیت کامل سفال بام طبرستان بایستی به وسیله‌ی شرکت آجر سفال مدرن گرگین تولید شود.

پس زیر بنای لازم برای محصولات تیغه آجر سفال مدرن گرگین با توجه به مشخصات محصولی زیر:

جدول ۸- مشخصات سفال بام طبرستان

| | |
|----------------------|-----------------------------|
| ظرفیت تولید | ۱۵ میلیون قطعه در سال |
| وزن تولیدات | ۳/۳ کیلوگرم |
| ابعاد محصول | ۲۵/۵ * ۲۵/۵ * ۲ (سانتی متر) |
| تعداد در یک متر مربع | ۱۴ عدد |

۱۴ عدد محصول سفال بام طبرستان = تعداد در یک متر مربع

$$S_{m^2} = \frac{\text{productionQuantity}}{\text{Quantity - In - OneSquareMeter}} = \frac{15\text{Million}}{14} = 1.0714\text{Millionm}^2$$

خواهد بود

با فرض بنای مساحت فوق با (تیغه + بلوک سقفی گرگین) مقدار مصرف تیغه گرگین به همراه سفال بام طبرستان بصورت زیر محاسبه می شود:

* با توجه به این که هر متر مربع زیر بنای ساخته شده به وسیله‌ی آجر سفال گرگین (تیغه + بلوک سقفی گرگین) به علت ویژه‌گی‌های منحصر به فرد محصول یک چهارم سفال‌های عادی است، یعنی:

$$W_{S(m^2)} = \frac{1}{4} * 0.23_{(\text{ton})} * S_{(m^2)}$$

پس آجر سفال مدرن گرگین (تیغه + بلوک گرگین) برای مساحت $1/0.714$ میلیون

متر مربع

$$W_{1.0714 \text{ Millionm}^2} = 1.0714 * \frac{1}{4} * 0.23 \text{ MillionTon} = 0.061 \text{ MillionTonGorgin}$$

خواهد بود.

چون در محاسبه ی فوق (۸۰٪ تیغه + ۲۰٪ بلوک) محصولات گرگین استفاده شده،

در حالی که سقف زیربنای $1/0.714$ میلیون متر مربع از سفال طبرستان استفاده می شود؛ پس

۸۰٪ مقدار فوق تولید تیغه گرگین خواهد بود:

مقدار تولید تیغهی مدرن گرگین

$$W_{1.0714 \text{ Millionm}^2} = \%80 * 0.061 \text{ MillionTon} = 0.048 \text{ MillionTonGorgin}$$

حال با توجه به این که سطح زیربنای تعریف شده به وسیله ی محصولات موجود (آجر سنتی، انواع سفال معمولی و سفال بام طبرستان به ترتیب $52/66$ ، $17/55$ و $1/0.7$ میلیون متر مربع) مجموعاً $71/28$ میلیون متر مربع می باشد، برای سال 1385 کمبود این محصولات برای تأمین زیربنای ($27/88 = 71/28 - 99/16$) میلیون متر مربع توسط شرکت صنایع گرگین تولید خواهد شد:

- چون مساحت $27/88$ میلیون متر مربع بایستی به وسیله ی انواع محصولات شرکت صنایع آجر سفال گرگین تأمین شود بنابراین سقف بناهای ساخته شده بلوک سقفی و سفال بام گرگین خواهد بود

- همچنین چون سطح بنای ساخته شده با کاربرد محصولات سفال بام طبرستان (سقف سفال بام) به کل مساحت ساخته شده با انواع محصولات آجر موجود در بازار (سقف

آجر سنتی + سقف سفال بام + سقف بلوک سقفی) $1.5\% = \frac{1.07 \text{ Millionm}^2}{71.28 \text{ Millionm}^2}$ است.

بنابراین مساحت $27/88$ میلیون متر مربع (سقفی با مساحت $27/88$ میلیون متر

مربع) به نسبت سقف سفال بامی ($1/5\%$) و سقف بلوکی ($98/5\%$) تسهیم می شود:

$$S_{\text{roofBrick}(m^2)} = 1.5\% * 27.88 = 0.4182 \text{ Millionm}^2$$

$$S_{\text{Block}(m^2)} = 98.5\% * 27.88 = 27.4618 \text{ Millionm}^2$$

با توجه به مشخصات سفال بام گرگین:

جدول ۹- مشخصات سفال بام گرگین

| | |
|----------------------|-------------------------|
| ظرفیت تولید | ۱۷/۵ میلیون قطعه در سال |
| وزن تولیدات | ۳ کیلوگرم |
| ابعاد محصول | ۳۴ * ۲۶ * ۳ (سانتی متر) |
| تعداد در یک متر مربع | ۱۲ عدد |

۱۲ عدد محصول سفال بام گرگین = تعداد در یک متر مربع

- وزن سفال بامی که باید تولید شود:

$$W_{\text{Rooftick (ton)}} = 0.4182 \text{ Million}_{(m^2)} * 12 * 3 = 15.0552 \text{ million Kg} = 0.0150552 \text{ million ton}$$

- وزن آجر سفال تیغه و سفال بلوک که باید تولید شود:

با فرض این که بنایی به مساحت ۲۷/۸۸ میلیون متر مربع با تیغه و بلوک گرگین

ساخته شود، وزن بنا به این صورت محاسبه می شود:

$$W_{S(m^2)} = \frac{1}{4} * 0.23_{(ton)} * S_{(m^2)}$$

$$W_{27.88 \text{ million}(m^2)} = \frac{1}{4} * 0.23_{(ton)} * 27.88 \text{ Million}_{(m^2)} = 1.6031 \text{ Million Ton}$$

با فرض این که سقف کلاً از بلوک تشکیل شده باشد:

- از این وزن ۸۰٪ مربوط به سفال تیغه گرگین است:

$$W_{\text{million}(m^2)} = 80\% * 1.6031 \text{ Million Ton} = 1.28248 \text{ Million Ton}$$

- ۲۰٪ بقیه مربوط به سقف می شود:

$$W_{\text{Block million}(m^2)} = 20\% * 1.6031 \text{ Million Ton} = 0.3206 \text{ Million Ton}$$

چون ۹۸/۵٪ سقف از بلوک گرگین تشکیل شده است وزن بلوک های تولیدی برای مصرف

در سقف برابر است با:

$$W_{\text{Block } 27.4618 \text{ million}(m^2)} = 98.5\% * 0.3206 \text{ Million Ton} = 0.315791 \text{ Million Ton}$$

نتیجه گیری

| سطح زیر بنا | تولید (میلیون تن) | تنوع محصول | | (جدول ۱۰) انواع آجر سفال مدرن برنامه ریزی شده سال ۱۳۸۵ گرگین |
|---|-------------------|------------------------------|--|--|
| | | تینه | | |
| سطح زیربنا از طریق سقف محاسبه می‌شود | ۰/۰۴۸ | به همراه سفال بام طبرستان | | |
| | ۱/۲۸۳۴۸ | به همراه بلوک سقفی گرگین | | |
| | | به همراه سفال بام گرگین | | |
| ۲۷/۴۶۱۸ | ۰/۳۱۵۷۹۱ | بلوک سقفی | | |
| ۰/۴۱۸۲ | ۰/۰۱۵۰۵۵۲ | سفال بام | | |
| ۲۷/۸۸ | ۱/۶۶۱۳۲۶۲ | جمع | | |

جدول ۱۱- میزان تولید و تنوع محصول آجر کشور برای سال ۱۳۸۵ بر اساس تقاضای موجود بازار (تعریف شده توسط دولت)

| سطح زیر بنای تولیدی (میلیون مترمربع) | میلیون تن | انواع محصول |
|---|-----------|-----------------------|
| ۵۲/۶۶ | ۳۶/۳۴ | آجر سنتی (فشاری) |
| ۱۷/۵۵ | ۴/۰۳۸ | انواع سفال معمولی |
| ۱/۰۷ | ۰/۰۴۹۵ | سفال بام طبرستان |
| ۲۷/۸۸ | ۱/۶۶ | انواع سفال مدرن گرگین |
| ۹۹/۱۶ | ۴۳/۰۸۷۵ | جمع |

بنابراین کارخانجات صنایع آجر سفال گرگین در سال ۱۳۸۵ یک کارخانه سفال بام با ظرفیت ۱۷/۵ میلیون قطعه و ۸ کارخانه آجر سفال (تینه + بلوک سقفی) هر کدام با ظرفیت ۲۱۹,۰۰۰ تن در سال خواهد بود.

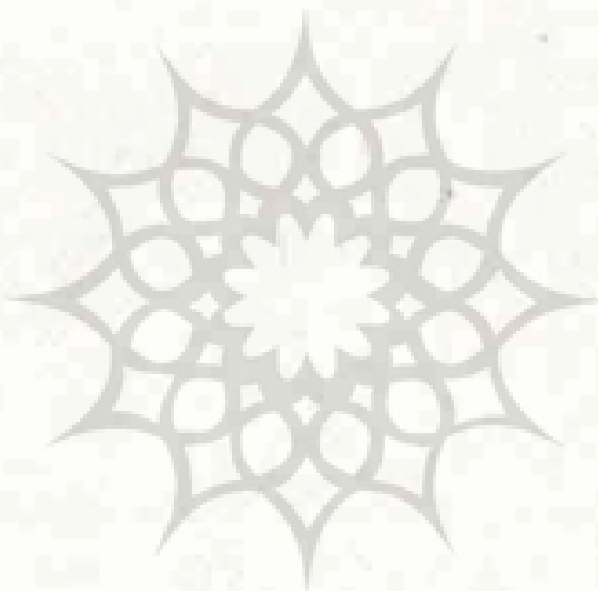
با تعمیم محاسبات فوق برای سال‌های ۹۲-۸۵ میزان تولید قابل برنامه ریزی و احداث کارخانه‌های جدید آجر بر طبق جدول ۱۲ خواهد بود:

| جدول ۱۲ برنامهریزی کمی (تعداد کارخانجات صنایع گرگین) | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------|--|
| نوع محصول | اجر مستقیم | اجر سفال معمولی | اجر سفال پام طبرستان | سفال گرگین بدون گرگین (تعریف شده) | | | سطح زیر بنای تعریف شده توسط دولت و اجر مورد نیاز |
| | | | | سفال پام | سفال بلوک سفالی | سفال لیمه | |
| 1383 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.01 | 0.12 | 0.54 | 41.09 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 0.16 | 10.52 | — | 81.96 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.11 | 3.02 | | |
| 1384 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.01 | 0.21 | 0.92 | 41.57 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 0.28 | 18.59 | — | 90.15 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.19 | 5.16 | | |
| 1385 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.02 | 0.32 | 1.33 | 42.09 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 0.42 | 27.46 | — | 99.16 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.29 | 7.52 | | |
| 1386 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.02 | 0.43 | 1.79 | 42.66 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 0.57 | 37.25 | — | 109.10 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.39 | 10.12 | | |
| 1387 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.03 | 0.55 | 2.29 | 43.30 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 0.73 | 47.99 | — | 120.00 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.50 | 12.96 | | |
| 1388 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.03 | 0.69 | 2.84 | 43.99 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 0.91 | 59.81 | — | 132.00 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.62 | 16.12 | | |
| 1389 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.04 | 0.84 | 3.45 | 44.75 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 1.11 | 72.81 | — | 145.20 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.76 | 19.57 | | |
| 1390 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.05 | 1.00 | 4.12 | 45.59 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 1.33 | 87.11 | — | 159.72 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 0.91 | 23.38 | | |
| 1391 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.06 | 1.18 | 4.85 | 46.52 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 1.57 | 102.34 | — | 175.69 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 1.07 | 27.56 | | |
| 1392 | | | | | | | |
| میلون تن | 36.34 | 4.04 | 0.05 | 0.07 | 1.38 | 5.66 | 47.53 |
| سطح زیر بنا (میلون متر مربع) | 52.66 | 17.55 | 1.07 | 1.83 | 120.15 | — | 193.26 |
| تعداد کارخانه مورد نیاز | سفال پام - یک کارخانه | | | 1.25 | 32.16 | | |

منابع

- ۱- داوری، دردانه، ساززاده، محمدحسن، مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)، دلسا، ۱۳۸۰.
- ۲- دفت، ریچارد، ال، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۰.

- ۳- دبیر، فرد، آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.
- ۴- عمکرد برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- ۵- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، انتشارات سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۸۴.
- ۶- گلوک، اف و جاش، لارنس، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی سهراب خلیلی شورینی، ۱۳۷۲.
- ۷- مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن.
- ۸- مقررات صادرات و واردات سال ۱۳۸۳، مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- ۹- نتایج سرشماری و نفوس و مسکن و طرح آمارگیری جاری جمعیت ۷۵-۱۳۳۵ مرکز آمار ایران.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی