

تدوین استراتژی صنعت ساخت قطعات خودرو (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز)

محمد تقی امینی

استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور
m_amini@pnu.ac.ir

صمد خباز باویل

کارشناس ارشد رشته MBA دانشگاه پیام نور
khabbaz_samad@yahoo.com

برای تدوین استراتژی شرکت‌های سازنده قطعات خودرو شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز از چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است. در مرحله شروع، بیانیه ماموریت انجمن قطعه‌سازان خودرو تبریز تعیین گردیده و سپس در مرحله ورودی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE شرکت‌های سازنده قطعات خودرو شهرک صنعتی رجایی تبریز، آورده شده است. با توجه به اطلاعات به‌دست آمده در مراحل قبل در مرحله تطبیق و مقایسه، ماتریس سوات SWOT و ماتریس داخلی و خارجی IE را تشکیل داده‌ایم. در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی

چارچوب جامع تدوین استراتژی / شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو / ماتریس سوات / ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی / خوشه صنعتی

چکیده

شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو نقش مهمی در شکوفایی اقتصاد ملی ایران دارند و با رشد و توسعه این صنعت در کشور، عرصه مناسبی برای افزایش تولید و اشتغال در جامعه ما فراهم خواهد شد. این شرکت‌ها باید استراتژی مناسبی را انتخاب کنند تا به بقا و رشد آن‌ها در صنعت ساخت قطعات خودرو کمک کند.

شده در مرحله تطبیق و مقایسه، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و بهترین استراتژی برای شرکت‌های سازنده قطعات خودرو شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز که عبارت است از: تشکیل خوشه صنعتی، انتخاب شده است.

مقدمه

در سال‌های اخیر قطعه‌سازان اهمیت روز افزونی در زنجیره ارزش افزوده خودروسازان یافته‌اند. [۱] فشارهای هزینه‌ای و نیاز به تولید محصولات با قیمت رقابتی شرکت‌های خودروسازی را وادار به اداره منطقی هزینه‌ها در فعالیت‌های مختلف کرده است. [۲] این شرکت‌ها قطعات مورد نیاز برای مونتاژ خودروها را برای ساخت به شرکت‌های قطعه‌سازی واگذار می‌کنند تا از این طریق هزینه‌های تولید را کاهش دهند و کیفیت محصولات خود را افزایش دهند و نشان‌دهنده این مفهوم است که برون‌منبعی شدن برای خودروسازان موثرتر می‌باشد. [۳]

قطعه‌سازان از نظر بزرگی، بسیار کوچکتر از خودروسازان هستند ولی تعداد آن‌ها بسیار بیشتر است و در مجموع می‌توان گفت که شرکت‌های قطعه‌ساز میزان اشتغال بیشتری را نسبت به شرکت‌های خودروسازی دارند. [۴] به دلیل سرمایه اندک مورد نیاز برای تاسیس یک شرکت قطعه‌سازی، سالانه چندین شرکت وارد صنعت ساخت قطعات خودرو می‌شوند که باعث رقابت فشرده در این صنعت می‌گردد. [۵]

نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که اغلب شرکت‌های کوچک فعال در زمینه قطعات خودرو به دلیل نداشتن استراتژی مشخص و مناسب، تحت تاثیر شرایط محیطی قادر به عکس‌العمل مناسب نبوده و بیشترین ضرر را متحمل شده‌اند و همچنین نبود استراتژی مناسب باعث اتلاف توانایی‌ها و پتانسیل‌های شرکت‌های قطعه‌سازی گردیده است. [۶] لذا شرکت‌های قطعه‌سازی باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود، انتخاب نمایند. استراتژی‌های مناسب به بقا و رشد این شرکت‌ها در عرصه پر رقابت صنعت قطعه‌سازی کمک می‌نماید. [۷]

۱. جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو واقع در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز می‌باشد. بنا به تعریف سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو) [۸] شرکت‌های کوچک بنگاه‌هایی با ۱۰ الی ۴۹ نفر پرسنل می‌باشد. [۹] برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در انجام این تحقیق، ما از تمامی شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو واقع در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز استفاده کرده‌ایم، که در مجموع ۳۳ شرکت کوچک فعال در زمینه قطعات خودرو می‌باشد.

ما برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده نمودیم. پرسشنامه اول، یک پرسشنامه بسته پنج وجهی بود که با استفاده از طیف لیکرت طراحی شده تا نگرش مدیران ارشد شرکت‌های جامعه آماری را نسبت به هر یک از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی شناسایی شده، مورد سنجش قرار دهد و برای تعیین ضریب اهمیت و رتبه در مرحله ورودی چارچوب جامع تدوین استراتژی، استفاده می‌شود. پرسشنامه دوم نیز با استفاده از طیف لیکرت طراحی گردید تا ضریب جذابیت هر یک از استراتژی‌های شناسایی شده را نسبت به هر یک از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، مورد سنجش قرار دهد و برای تعیین اولویت استراتژی‌های شناسایی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲. چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی [۱۰] استفاده می‌شود. این مدل یا چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. [۱۱] این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از: [۱۲]

۱. مرحله شروع: بیانیه ماموریت [۱۳] سازمان تهیه می‌شود.
۲. مرحله ورودی: عوامل مهم خارجی و داخلی موثر در سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی می‌شود. این مرحله شامل

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی [۱۴] و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی [۱۵] است.

۳. مرحله تطبیق و مقایسه: عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات (SWOT) [۱۶] و ماتریس داخلی و خارجی (IE) [۱۷]، تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای ماموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

۴. مرحله تصمیم‌گیری: با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) [۱۸] گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار گرفته و جذابیت نسبی آن‌ها تعیین می‌شود.

۱-۲. مرحله شروع

الف) تعیین بیانیه ماموریت

بیانیه ماموریت، هویت و فلسفه وجودی سازمان را در قالب کلمات بیان می‌کند و به عنوان دستورالعملی برای تدوین استراتژی قرار می‌گیرد. [۱۹] بیانیه ماموریت دلیل وجود داشتن و عمومی‌ترین اهداف سازمان را تشریح می‌کند [۲۰] و از راس هرم سازمان نشأت گرفته و به تمام سطوح آن نفوذ می‌کند. [۲۱]

بیانیه ماموریت انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز، باید روشن و شفاف بوده و در تمامی شرکت‌های جامعه آماری تحقیق، مورد قبول قرار گیرد. از آنجا که شرکت‌های مورد مطالعه ما همگی عضو انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز بوده و تحت پوشش و حمایت آن قرار دارند، بنابراین با در نظر گرفتن اهداف و ماموریت انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز، بیانیه ماموریت تعیین گردید.

ب) بیانیه ماموریت انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز [۲۲]

انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز، یک سازمان غیردولتی و غیرانتفاعی بوده و اعضای آن از شرکت‌های قطعه‌سازی در شهرستان تبریز می‌باشند.

این انجمن می‌خواهد بسترها و زمینه‌های لازم را برای رشد و تعالی شرکت‌های عضو، فراهم آورد. از این رو تلاش می‌کند تا با شناسایی چالش‌ها و محدودیت‌های شرکت‌های قطعه‌سازی عضو، راهکارهای مناسبی را در اختیار آنان قرار داده و زمینه همکاری بین اعضای انجمن را فراهم آورد. انجمن قصد دارد تا سطح دانش و مهارت مدیران و کارکنان شرکت‌های عضو را ارتقا داده و فرهنگ صنعتی مناسبی بین اعضا ایجاد نماید.

انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز قصد دارد تا اعضای خود را تبدیل به شرکت‌های خلاق و نوآور نماید تا از این طریق در افق نزدیک در بازارهای رقابتی داخل کشور، پیش‌تاز گردیده و در افق بلندتر جایگاه مناسبی را در صنعت قطعه‌سازی منطقه و دنیا به دست آورد. این انجمن به مسائل و ارزش‌های اجتماعی، اخلاقی و مذهبی جامعه و پاکیزگی محیط زیست توجه می‌کند تا ضمن کسب اعتبار و شهرت مناسب، به وظیفه و رسالت خود در قبال جامعه عمل کرده باشد.

۲،۲- مرحله ورودی

الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، می‌توانند تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی کاربرد دارد. [۲۳] در این ماتریس ضریب اهمیت و رتبه هر یک از عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه اول تحقیق محاسبه می‌گردد. ضریب اهمیت نشانگر میزان اهمیت و حساسیت هر عامل در مقایسه با سایر عوامل خارجی است و مقدار آن بین صفر الی یک و مجموع آن نیز برابر با یک می‌باشد. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه چهار یا سه به فرصت‌ها و رتبه دو یا یک به تهدیدها اختصاص پیدا می‌کند.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت‌های

قطعه‌سازی شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی (O-T)
فرصت‌ها (O)			
01	۴	٪۴/۱۲	افزایش تولید خودرو در کشورهای در حال توسعه
02	۳	٪۲/۶۰	افزایش میانگین سطح تحصیلات و دانش فنی
03	۳	٪۳/۱۴	واگذاری برخی از قطعات سفارشی به سایر شرکت‌ها
04	۳	٪۳/۵۴	واگذاری برخی از قسمت‌های فرآیند تولید به سایر شرکت‌ها
05	۳	٪۳/۱۴	افزایش حمایت‌های دولتی از کالاهای ساخت داخل
06	۴	٪۳/۹۷	وجود نمایشگاه بین‌المللی تبریز و برگزاری منظم آن
07	۴	٪۴/۱۸	نیروی انسانی متخصص و با تجربه
08	۴	٪۳/۸۳	وجود واحدهای بزرگ صنعتی مجموعه‌ساز در استان
09	۳	٪۲/۱۸	برخورداری از تسهیلات ویژه شهرک‌های صنعتی استان
تهدیدها (T)			
T1	۲	٪۳/۵۳	تعداد زیاد رقبای موجود در داخل کشور و رقابت فشرده
T2	۱	٪۴/۳۶	نرخ بالای بهره و تورم در جامعه
T3	۲	٪۲/۹۸	افزایش دستمزد نیروی کار
T4	۱	٪۴/۶۴	افزایش قیمت مواد اولیه
T5	۲	٪۲/۸۷	عدم دستیابی به تکنولوژی‌های پیشرو به دلیل تحریم‌ها
T6	۲	٪۳/۶۸	ضعف مدیریت عمومی مرتبط با صنعت قطعه‌سازی
T7	۲	٪۳/۵۱	وجود قوانین گمرکی زیاد و دست و پاگیر برای صادرات
T8	۱	٪۴/۸۰	عدم دریافت به‌موقع مطالبات مالی از سفارش‌دهندگان
T9	۲	٪۳/۸۰	ضعف قانون کار فعلی در حمایت از تولیدکنندگان
T10	۱	٪۴/۶۳	عدم تناسب و تبعیض در اخذ مالیات
T11	۲	٪۳/۶۳	اخذ عوارض متعدد
T12	۱	٪۴/۶۳	ضعف سیستم بانکی در اعطای تسهیلات
T13	۲	٪۳/۵۷	بروکراسی شدید در انجام و ثبت قراردادهای
T14	۱	٪۴/۷۳	مواد اولیه عمدتاً تحت تاثیر بازار جهانی قرار دارند، در حالی که تولیدات تحت تاثیر بازار داخلی قرار دارد
T15	۱	٪۴/۸۰	عدم دسترسی به بازارهای جهانی قطعات خودرو
T16	۱	٪۴/۴۷	سیاست تثبیت قیمت خودرو و قطعات آن توسط دولت
T17	۱	٪۴/۶۷	برخورد از موضع قدرت و ارزیابی خودروساز
جمع:		۱=۱۰۰	

برگرفته از منابع: ۱، ۲، ۴، ۵، ۲۱

ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها می‌باشد. [۲۴] ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک کاربرد دارد. [۲۵] در این ماتریس ضریب اهمیت و رتبه هر یک از عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه اول تحقیق محاسبه می‌گردد. ضریب اهمیت نشانگر میزان اهمیت و حساسیت هر عامل در مقایسه با سایر عوامل داخلی است و مقدار آن بین صفر الی یک و مجموع آن نیز برابر با یک می‌باشد. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه چهار یا سه به قوت‌ها و رتبه دو یا یک به ضعف‌ها اختصاص پیدا می‌کند.

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت‌های

قطعه‌سازی شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز

نمره	رتبه	ضریب	عوامل داخلی (S-W)
قوت‌ها (S)			
S1	۴	٪۵/۱۰	مهارت مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات
S2	۳	٪۴/۶۶	پیوند قوی شرکت با مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه
S3	۳	٪۴/۴۸	بازخور و آگاهی از خواسته‌های مشتریان و تامین آنها
S4	۳	٪۴/۷۷	کیفیت مناسب قطعات تولیدی
S5	۴	٪۵/۱۸	تحويل به موقع سفارشات به مشتریان
S6	۳	٪۴/۷۰	مهارت فنی بالای کارگران
S7	۴	٪۵/۵۴	امکان و تنوع تولید انواع قطعات خودرو
S8	۳	٪۴/۶۰	ارتباط مستقیم قطعه سازان با شرکت‌های مجموعه‌ساز
S9	۴	٪۵/۸۷	سابقه زیاد صنعت قطعه‌سازی استان آذربایجان شرقی
ضعف‌ها (W)			
W1	۱	٪۶/۰۶	کمبود سرمایه در گردش (نقدینگی پایین)
W2	۱	٪۵/۱۸	بهره‌وری پایین در صنعت قطعه‌سازی
W3	۲	٪۳/۹۶	ضعف در مدیریت شرکت‌های قطعه‌ساز
W4	۲	٪۴/۶۳	محدودیت فضای تولید

جدول ۳- ماتریس سوات شرکت‌های قطعه‌سازی

شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز

عوامل داخلی		قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
عوامل داخلی	S1	W1	W9
	S2	W2	W10
	S3	W3	W11
	S4	W4	
	S5	W5	
	S6	W6	
	S7	W7	
	S8	W8	
فرصت‌ها (O):		استراتژی‌های تهاجمی (SO)	استراتژی‌های
O1	۱- توسعه صادرات و ورود به	محافظه کارانه (WO)	
O2	بازارهای منطقه و جهان		
O3	۱- تمرکز روی		
O4	۲- توسعه تکنولوژی و		
O5	تجهیزات تولید		
O6	۳- استراتژی یکپارچگی افقی		
O7	۲- تشکیل کنسرسیوم		
O8	خدمات متقابل		
تهدیدها (T):		استراتژی‌های رقابتی (ST)	استراتژی‌های تدافعی
T9	۱- تنوع همگون تولیدات	(WT)	
T10	۲- مشارکت زنجیره ارزش	۱- تشکیل ائتلاف	
T11	۳- افزایش مشتریان و گرفتن	استراتژیک	
T12	سفارشات جدید تولید	۲- تشکیل خوشه صنعتی	
T13		۳- ادغام	
T14			
T15			
T16			
T17			
T18			

برگرفته از منابع: ۱، ۲، ۴، ۱۷، ۲۰

ب) ماتریس داخلی و خارجی (IE)

با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی‌هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برمی‌گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهار خانه‌ای داخلی و خارجی باشند. [۲۹]

عوامل داخلی (S-W)	ضریب	رتبه	نمره
W5- جابجایی زیاد افراد متخصص و با تجربه	۵/۱۰٪	۱	۵/۱۰
W6- عدم روحیه تیمی و همکاری مشترک بین افراد	۶/۰۶٪	۱	۶/۰۶
W7- تیراژ پایین قطعه‌سازان در تولید قطعات خودرو	۴/۵۵٪	۲	۹/۱
W8- عمر زیاد و تکنولوژی پایین تجهیزات تولیدی واحدها	۵/۱۸٪	۱	۵/۱۸
W9- عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی به دلیل شرایط آن‌ها	۴/۱۸٪	۲	۸/۳۶
W10- تصمیم‌گیری به صورت فردی و قائم به فرد بودن	۴/۳۳٪	۲	۸/۶۶
W11- عدم ارتباط مناسب صنعت قطعه‌سازی با دانشگاه‌ها	۵/۸۷٪	۱	۵/۸۷
جمع:	۱۰۰٪		۲,۳۳

برگرفته از منابع: ۱، ۲، ۴، ۵، ۲۱

۲-۳. مرحله تطبیق و مقایسه

الف) ماتریس سوات (SWOT)

در ماتریس سوات فرصت‌ها و تهدیدات محیطی از یک طرف و نقاط ضعف و قوت داخل سازمان از سوی دیگر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و انواع استراتژی‌های ممکن، شناسایی می‌گردد. [۲۶] ماتریس SWOT متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است، که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد. [۲۷] این استراتژی‌ها عبارتند از: [۲۸]

- ۱- استراتژی‌های تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان.
- ۲- استراتژی‌های محافظه کارانه (WO): راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان.
- ۳- استراتژی‌های رقابتی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات.
- ۴- استراتژی‌های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف. با توجه به موارد ذکر شده و نظرات مدیران شرکت‌ها، استراتژی‌هایی را برای هر یک از نواحی چهارگانه ماتریس سوات انتخاب نمودیم.

جذابیت معقول، ۴= بسیار جذاب.

برای تهیه ماتریس استراتژیک کمی، از تجزیه و تحلیل مراحل قبل چارجوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود تا به آن وسیله، استراتژی‌های قابل اجرا مشخص شوند. [۳۶] در جدول (۴)، ماتریس استراتژیک کمی برای شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک رجایی تبریز آورده شده است که در آن سه استراتژی تدافعی انتخاب شده مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۴- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک رجایی تبریز

(عوامل خارجی)

استراتژی ادغام (۳)	استراتژی تشکیل خوشه صنعتی (۲)		استراتژی ائتلاف استراتژیک (۱)		استراتژی عوامل خارجی		
	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره			
فرصت‌ها (O)							
۸,۲۴٪	۲	۱۲,۳۶٪	۳	۸,۲۴٪	۲	۴,۱۲٪	O1- افزایش تولید خودرو در کشورهای در حال توسعه
۲۶٪	۱	۵,۲٪	۲	۲,۶۰٪	۱	۲,۶۰٪	O2- افزایش میانگین تحصیلات و دانش فنی کارکنان
۹,۴۲٪	۳	۹,۴۲٪	۳	۹,۴۲٪	۳	۳,۱۴٪	O3- واگذاری برخی از قطعات سفارشی به سایر شرکت‌ها
۱۰,۶۲٪	۳	۱۰,۶۲٪	۳	۱۰,۶۲٪	۳	۳,۵۴٪	O4- واگذاری قسمتهایی از فرآیند تولید به سایر شرکت‌ها
۶,۲۸٪	۲	۹,۴۲٪	۳	۹,۴۲٪	۳	۳,۱۴٪	O5- افزایش حمایت‌های دولتی از کالاهای ساخت داخل
۳,۹۷٪	۱	۱۱,۹۱٪	۳	۷,۹۴٪	۲	۳,۹۷٪	O6- وجود نمایشگاه بین‌المللی تبریز و برگزاری منظم نمایشگاه خودرو و قطعات آن
۴,۱۸٪	۱	۸,۳۶٪	۲	۸,۳۶٪	۲	۴,۱۸٪	O7- نیروی انسانی متخصص و با تجربه
۷,۶۶٪	۲	۱۱,۴۹٪	۳	۷,۶۶٪	۲	۳,۸۳٪	O8- وجود واحدهای بزرگ صنعتی مجموعه ساز در ارتباط با خودرو و تکمیل زنجیره ساخت قطعه در استان
۲,۱۸٪	۱	۴,۳۶٪	۲	۲,۱۸٪	۱	۲,۱۸٪	O9- برخورداری از تسهیلات ویژه شهرک‌های صنعتی
تهدیدها (T)							
۱۰,۵۹٪	۳	۱۰,۵۹٪	۳	۱۴,۱۲٪	۴	۳,۵۳٪	T1- تعداد زیاد رقبای موجود در کشور و رقابت فشرده
۱۳,۰۸٪	۳	۱۳,۰۸٪	۳	۸,۷۲٪	۲	۴,۳۶٪	T2- نرخ بالای بهره و تورم در جامعه
۵,۹۶٪	۲	۵,۹۶٪	۲	۵,۹۶٪	۲	۲,۹۸٪	T3- افزایش دستمزد نیروی کار
۹,۲۸٪	۲	۱۸,۵۶٪	۴	۱۳,۹۲٪	۳	۴,۶۴٪	T4- افزایش قیمت مواد اولیه

فرصت	۲/۵	۴
«استراتژی‌های محافظه کارانه»	«استراتژی‌های تهاجمی»	«استراتژی‌های رقابتی»
ضعف	۲/۵	۱
* IFE=2/33 EFE=2/05		تهدید

برگرفته از منابع: ۱، ۲

نمودار ۱- ماتریس داخلی و خارجی شرکت‌های

قطعه‌سازی شهرک رجایی تبریز

با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی، برای شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک رجایی تبریز استراتژی‌های تدافعی انتخاب می‌شوند که عبارتند از:

۱. استراتژی تشکیل ائتلاف استراتژیک [۳۰]
۲. استراتژی تشکیل خوشه صنعتی [۳۱]
۳. استراتژی ادغام [۳۲]

۴-۲. مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را مشخص نمود. [۳۳] این ماتریس نشان می‌دهد که یک استراتژی تا چه میزانی می‌تواند عوامل داخلی و خارجی را به صورت مناسب، تحت پوشش قرار دهد. [۳۴] در این ماتریس ضریب جذابیت هر استراتژی را نسبت به هر یک از عوامل داخلی و خارجی با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه دوم تحقیق، تعیین می‌کنیم. ضریب جذابیت نشان‌دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی (بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌ها و رفع ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها) است. [۳۵] ضریب جذابیت به این شکل است: ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای

استراتژی عوامل داخلی	استراتژی (۱): ائتلاف استراتژیک	استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی		استراتژی (۳): ادغام	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	
		نمره	ضریب جذابیت						
S2- پیوند قوی با مشتریان و تامین کنندگان	۴	۳	۳	۴	۱۱۳,۶۴٪	۳	۱۳,۹۸٪	۴	۱۱۸,۶۴٪
S3- بازخور و آگاهی از خواسته‌های مشتریان	۳	۳	۳	۳	۱۱۳,۴۴٪	۳	۱۳,۴۴٪	۳	۱۱۳,۴۴٪
S4- کیفیت مناسب قطعات تولیدی	۲	۲	۲	۲	۹,۵۴٪	۲	۹,۵۴٪	۲	۹,۵۴٪
S5- تحویل به موقع سفارشات به مشتریان	۲	۲	۲	۲	۱۰,۳۶٪	۲	۱۰,۳۶٪	۲	۱۰,۳۶٪
S6- مهارت فنی بالای کارگران	۲	۲	۲	۲	۹,۴٪	۲	۹,۴٪	۲	۹,۴٪
S7- امکان و تنوع تولید انواع قطعات خودرو	۲	۳	۳	۳	۱۱,۰۸٪	۳	۱۶,۶۲٪	۳	۱۶,۶۲٪
S8- ارتباط مستقیم قطعه‌سازان با شرکت‌های مجموعه‌ساز و خودروساز داخلی	۳	۴	۴	۳	۱۳,۸٪	۴	۱۸,۴٪	۳	۱۳,۸٪
S9- سابقه زیاد صنعت قطعه‌سازی استان	۲	۴	۴	۲	۱۱,۷۴٪	۴	۲۳,۴۸٪	۱	۵,۸۷٪
ضعفها (W)									
W1- کمبود سرمایه در گردش	۴	۴	۴	۴	۲۴,۲۴٪	۴	۲۴,۲۴٪	۴	۲۴,۲۴٪
W2- بهره‌وری پایین در صنعت قطعه‌سازی	۲	۴	۴	۲	۱۰,۳۶٪	۴	۲۰,۷۲٪	۲	۱۰,۳۶٪
W3- ضعف در مدیریت شرکت‌های قطعه‌ساز	۴	۳	۳	۴	۱۵,۸۴٪	۳	۱۱,۸۸٪	۴	۱۵,۸۴٪
W4- محدودیت فضای تولید	۳	۳	۳	۳	۱۳,۸۹٪	۳	۱۳,۸۹٪	۲	۹,۲۶٪
W5- جابه‌جایی زیاد افراد متخصص و با تجربه	۲	۴	۴	۲	۱۰,۲٪	۴	۲۰,۴٪	۲	۱۰,۲٪
W6- عدم روحیه تیمی در بین کارکنان	۱	۲	۲	۱	۶,۰۶٪	۲	۱۲,۱۲٪	۱	۶,۰۶٪
W7- تیراژ پایین قطعه‌سازان در تولید و عدم استفاده از صرفه جویی هزینه در مقیاس تولید	۴	۴	۴	۴	۱۸,۲٪	۴	۱۸,۲٪	۴	۱۸,۲٪
W8- عمر زیاد و تکنولوژی پایین تجهیزات	۴	۳	۳	۴	۲۰,۷۲٪	۳	۱۵,۵۴٪	۲	۱۰,۳۶٪
W9- عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی به دلیل نداشتن ISO و سایر شرایط	۴	۳	۳	۴	۱۶,۷۲٪	۳	۱۲,۵۴٪	۴	۱۶,۷۲٪
W10- تصمیم‌گیری به صورت فردی و قائم به فرد بودن	۱	۴	۴	۱	۴,۳۳٪	۴	۱۷,۳۳٪	۲	۸,۶۶٪
W11- عدم ارتباط مناسب و هدفمند صنعت قطعه‌سازی با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی	۱	۴	۴	۱	۵,۸۷٪	۴	۲۳,۴۸٪	۱	۵,۸۷٪
جمع:	۱=۱۰۰٪	۲۶۵	۳۲۱	۲۵۴					

برگرفته از منابع: ۱، ۲، ۴، ۵، ۲۱

استراتژی عوامل خارجی	استراتژی (۱): ائتلاف استراتژیک	استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی		استراتژی (۳): ادغام	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	
		نمره	ضریب جذابیت						
T5- عدم دستیابی به تکنولوژی‌های پیشرو به دلیل مسائل سیاسی و تحریم‌های خارجی	۲	۳	۳	۴	۵,۷۴٪	۳	۸,۶۱٪	۴	۱۱,۴۸٪
T6- ضعف مدیریت عمومی مرتبط با صنعت قطعه‌سازی	۲	۳	۳	۴	۷,۳۶٪	۳	۱۱,۰۴٪	۴	۱۴,۷۲٪
T7- وجود قوانین گمرکی زیاد و دست و پاگیر برای ارتباط با کشورهای خارجی و صادرات	۲	۳	۳	۲	۷,۰۲٪	۳	۱۰,۵۳٪	۲	۷,۰۲٪
T8- عدم دریافت بوموقع مطالبات مالی از سفارش دهندگان قطعات	۴	۳	۳	۴	۱۹,۲٪	۳	۱۴,۴٪	۴	۱۹,۲٪
T9- ضعف قانون کار در حمایت از تولید کننده گان	۲	۴	۴	۲	۷,۶٪	۴	۱۵,۲٪	۲	۷,۶٪
T10- عدم تناسب و تبعیض در اخذ مالیات	۱	۴	۴	۱	۴,۶۳٪	۴	۱۸,۵۲٪	۳	۱۳,۸۹٪
T11- اخذ عوارض متعدد	۱	۳	۳	۱	۳,۶۳٪	۳	۱۰,۸۹٪	۳	۱۰,۸۹٪
T12- ضعف سیستم بانکی در اعطای تسهیلات	۲	۴	۴	۲	۹,۲۶٪	۴	۱۸,۵۲٪	۲	۹,۲۶٪
T13- بروکراسی شدید در انجام و ثبت قراردادهای	۴	۲	۲	۴	۱۴,۲۸٪	۲	۷,۱۴٪	۲	۷,۱۴٪
T14- مواد اولیه عمدتاً تحت تاثیر بازار جهانی، و تولیدات تحت تاثیر بازار داخلی قرار دارند.	۴	۳	۳	۴	۱۸,۹۲٪	۳	۱۴,۱۹٪	۱	۴,۷۳٪
T15- عدم دسترسی مناسب به بازارهای جهانی قطعات	۳	۳	۳	۴	۱۴,۴٪	۳	۱۴,۴٪	۴	۱۹,۲٪
T16- سیاست تثبیت قیمت خودرو و تاکید دولت بر عدم افزایش قیمت‌تولیدات قطعه‌سازی	۲	۳	۳	۱	۸,۹۴٪	۳	۱۳,۴۱٪	۱	۴,۴۷٪
T17- برخورد از موضع قدرت و اربابی خودرو ساز	۲	۴	۴	۲	۹,۳۴٪	۴	۱۸,۶۸٪	۲	۹,۳۴٪
جمع:	۱=۱۰۰٪	۲۴۰	۳۰۷	۲۳۳					

برگرفته از منابع: ۱، ۲، ۴، ۵، ۲۱

جدول ۵- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی شرکت‌های قطعه‌سازی شهرک رجایی تبریز (عوامل داخلی)

استراتژی عوامل داخلی	استراتژی (۱): ائتلاف استراتژیک	استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی		استراتژی (۳): ادغام	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	نمره ضریب جذابیت	
		نمره	ضریب جذابیت						
قوت‌ها (S)									
S1- مهارت مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات و ارتباط با مدیران شرکت‌ها	۴	۳	۳	۴	۲۰,۴٪	۳	۱۵,۳٪	۴	۲۰,۴٪

۳. نتیجه گیری

با جمع بندی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) جدول (۶) حاصل می شود.

جدول ۶- جذابیت استراتژی ها نسبت به عوامل

خارجی و داخلی

استراتژی ها	نمره ارزیابی عوامل داخلی	نمره ارزیابی عوامل خارجی	میانگین نمرات
استراتژی (۱): تشکیل ائتلاف استراتژیک	۲/۶۵	۲/۴۰	۲/۵۲۵
استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی	۳/۲۱	۳/۰۷	۳/۱۴
استراتژی (۳): استراتژی ادغام	۲/۵۴	۲/۳۳	۲/۴۳۵

با توجه به جمع بندی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، اولویت استراتژی ها به ترتیب زیر می باشد:

- اولویت اول: تشکیل خوشه صنعتی
- اولویت دوم: تشکیل ائتلاف استراتژیک
- اولویت سوم: ادغام

بنابراین بهترین استراتژی برای شرکت های سازنده قطعات خودرو در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز با توجه به عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، تشکیل خوشه صنعتی می باشد.

خوشه صنعتی

خوشه صنعتی به مجموعه ای از واحدهای کسب و کار اطلاق می شود که در یک منطقه جغرافیایی و یک گرایش صنعتی متمرکز شده و با همکاری و تکمیل فعالیتهای یکدیگر به تولید و عرضه تعدادی کالا و خدمات می پردازند و از چالش ها و فرصت های مشترکی برخوردارند. به عبارت دیگر خوشه صنعتی دارای چهار مشخصه تمرکز جغرافیایی، گرایش صنعتی مشترک، روابط و همکاری مشترک و فرصت ها و چالش های مشترک می باشد.

مزایای تشکیل خوشه صنعتی

با تشکیل خوشه صنعتی ساخت قطعات خودرو در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز، اعضاء این خوشه از امکانات زیر

بهره مند خواهند شد:

۱- شرکت های عضو خوشه می توانند مواد اولیه مشابه خود را به صورت هماهنگ و از یک یا چند تامین کننده خریداری کنند تا ضمن برخورداری از قدرت چانه زنی از مزایای تخفیف خرید کلان نیز بهره مند گردند.

۲- شرکت های عضو خوشه می توانند یک انبار بزرگ مشترک برای مواد اولیه و تولیدات خود تشکیل دهند و هزینه های انبارداری آن را بین تمامی شرکت های عضو خوشه، سرشکن کرده و کاهش دهند.

۳- شرکت های عضو خوشه می توانند در نمایشگاه های داخلی و خارجی بین المللی با هزینه کمتر شرکت نمایند و بازارهای جدید و مناسب را برای تولیدات خود شناسایی و فراهم نمایند.

۴- شرکت های عضو خوشه می توانند با استفاده از ظرفیت ها و امکانات و تجهیزات همدیگر، کیفیت قطعات تولیدی خود را بالا برده و سفارشات را به موقع تحویل مشتریان خود دهند.

۵- شرکت های عضو خوشه می توانند تنوع تولیدات خود را افزایش دهند و به تبع آن تعداد مشتریان خود را افزایش داده و قدرت چانه زنی خود را در مقابل مشتریان و سفارش دهندگان قطعات، افزایش دهند.

۶- شرکت های عضو خوشه می توانند در قالب یک خوشه صنعتی قطعات خودرو، با شرکت های خودروساز و مجموعه ساز داخلی، ارتباط مستقیم برقرار کنند و از این طریق شرکت ها یا اشخاص واسطه گر را حذف نمایند.

۷- شرکت های عضو خوشه می توانند با استفاده از فضاهای تولیدی همدیگر، بر محدودیت فضای تولیدی خود غلبه کنند بدون اینکه سرمایه گذاری کلان برای احداث سوله و یا خرید زمین، انجام دهند.

۸- شرکت های عضو خوشه می توانند با توجه به سابقه زیاد صنعت قطعه سازی استان آذربایجان شرقی، تجربیات مفید خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و از این تجربیات بخوبی استفاده و نگهداری کنند.

۹- شرکت های عضو خوشه می توانند با تشکیل یک صندوق پول

و یا عقد قرارداد با صندوق‌های اعتباری معتبر استان، کمبود سرمایه در گردش (نقدینگی پایین) خود را تا حدودی جبران نمایند.

۱۰- شرکت‌های عضو خوشه می‌توانند امکانات مناسبی از قبیل سرویس ایاب و ذهاب، سالن‌های ورزشی، سالن غذاخوری و ... در اختیار کارکنان خود قرار دهند و در نتیجه میزان جابه‌جایی کارکنان ماهر و با تجربه شرکت‌های قطعه‌سازی، کاهش یابد.

۱۱- شرکت‌های عضو خوشه می‌توانند دوره‌های آموزشی مناسبی را در زمینه‌های گوناگون و با هزینه‌های کمتر در سطح کارکنان و مدیران برگزار نمایند و موجبات افزایش مهارت و توانایی‌های کارکنان و مدیران شرکت‌های عضو را فراهم آورند.

۱۲- با تشکیل خوشه صنعتی این امکان برای مدیران عامل یا صاحبان شرکت‌های عضو فراهم می‌شود تا قدرت عمل بیشتری در مدیریت واحدهای تولیدی خود و ارتباط با سایر واحدهای تولیدی، داشته باشند.

۱۳- مدیران عامل یا صاحبان شرکت‌های عضو خوشه می‌توانند با عضویت در هیئت مدیره خوشه صنعتی و برگزاری جلسات آن، تصمیماتی با دید باز و آینده‌نگری بیشتر، اتخاذ نمایند. از این رو ضعف مدیریتی در شرکت‌های قطعه‌سازی که ناشی از تصمیم‌گیری فردی می‌باشد، تا حدودی برطرف خواهد شد.

۱۴- شرکت‌های عضو خوشه می‌توانند تا یک ارتباط مناسب و هدفمند با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی برقرار نمایند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

یکی از راهکارهای توسعه پایدار، جهت‌دهی شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) به سمت خوشه شدن می‌باشد. شکل‌گیری یک خوشه بر اساس اصل کارایی جمعی و مبتنی بر تمرکز جغرافیایی شرکت‌های هم تخصص و ایجاد مجموعه‌ای متعامل، با تهدیدها و فرصت‌های مشترک می‌باشد.

واقعیت آن است که توسعه فعالیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط و رسیدن به یک توان رقابتی مناسب در بازارهای داخلی

و جهانی جز با تمرکز گزائی متعامل حاصل نخواهد گردید. گسترش بخش خصوصی و تعمیق تخصص‌گرایی به منظور افزایش توان رقابتی شرکت‌ها در بازارهای داخلی و خارجی، استراتژی و راهکاری را تحت عنوان خوشه شدن صنعت پیش روی تصمیم‌گیران صنایع کشور قرار می‌دهد. بررسی دلایل پیشرفت صنعتی قطب‌های صنعتی جهان از جمله آلمان و ایتالیا صحنه بر این استراتژی می‌گذارد.

توصیه‌های سیاسی

وظیفه و مأموریت اصلی دولت و سازمانهای مربوطه در حوزه توسعه خوشه‌های صنعتی در ایران را می‌توان در دو عامل ۱- تمهید و تسهیل توسعه خوشه‌های صنعتی ۲- طراحی ساختار مورد نیاز و فرایندهای کارکردی، خلاصه کرد. به این منظور پیشنهاد می‌گردد دولت و سازمان‌های ذیربط در کشور باید اقدامات و فعالیت‌های زیر را جهت توسعه خوشه‌های صنعتی انجام دهند:

۱- اصلاح و تکمیل قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط

اصولاً چارچوب حقوقی مناسب، بستر لازم را برای جهت‌گیری مثبت صنایع در امر خوشه‌سازی فراهم می‌آورد. بنابراین با فرض مانع نبودن ضوابط موجود، حداقل انتظار آن است که رویکرد حمایتی بر ضوابط حاکم گردد.

۲- نهادسازی

یکی دیگر از پایه‌های بحث خوشه‌سازی، نهادسازی است. در صورتی که بخواهیم صنایع کوچک و خوشه‌ها امکان توسعه بیابند، لازم است خدمات مورد نیاز اعم از تکنولوژیک، بازاریابی، مالی و غیره توسط نهادهای ذیصلاح، در اختیار آن‌ها گذارده شود. به این ترتیب گسترش و توسعه و تقویت این نهادها و تعریف مکانیسم‌های مورد نیاز، از سیاست‌های مورد نیاز در توسعه خوشه‌های صنعتی در کشور می‌باشد.

۳- فرهنگ‌سازی

با توجه به اینکه توسعه خوشه‌ها در دنیا به یکی از محورهای توسعه کسب و کار و صنعت تبدیل شده، روش‌های مختلفی

- 17- Internal – External (IE) matrix.
 18- Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

۱۹- پهلوانیان ۱۳۸۵، ۳۶.

۲۰- لورنژ و همکاران ۱۳۸۵، ۴۲.

21- Green 2005, 267.

۲۲- اساسنامه و اسناد موجود در انجمن ماشین‌سازان و قطعه‌سازان خودرو تبریز ۱۳۸۷.

۲۳- علی احمدی ۱۳۸۲، ۲۳۱.

۲۴- اعرابی ۱۳۸۲، ۳۳.

۲۵- هانگر و همکاران ۱۳۸۱، ۱۰۳.

26- Markovska & Taseska 2009, 155.

27- Mikko & Mauno 2005, 45.

۲۸- علی احمدی و همکاران ۱۳۸۲، ۲۴۷؛ دیوید ۱۳۸۲، ۳۵۴.

۲۹- اعرابی ۱۳۸۵، ۵۶.

30- Strategic Alliance.

31- Industrial Cluster.

32- Merger.

33- Lewis 2008, 89.

34- Qureshi & Muffich 2004, 222.

۳۵- اعرابی ۱۳۸۵، ۶۵.

۳۶- اعرابی ۱۳۸۵، ۶۳.

منابع

اعرابی، سید محمد، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.

علی احمدی، علیرضا؛ مهدی فتح الله، ایرج، تاج‌الدین. نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار، تهران، تولید دانش، ۱۳۸۲.

پهلوانیان، حسین، تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی، یزد، نیکو روش، ۱۳۸۵.

دیوید، فرد.آر. مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.

دیوید، فرد.آر. خلاصه مدیریت استراتژیک مفاهیم و افته‌ها، قربانی‌زاده، وجه‌الله، تهران، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۵.

برای ایجاد فرهنگ مناسب و فضای مثبت در ذهن کارآفرینان این حوزه و اطلاع‌رسانی و اطلاع‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی و تجربی در دنیا، به کار گرفته می‌شود. از جمله این روش‌ها می‌توان به موارد فوق اشاره کرد: برگزاری همایش‌ها، سمینارها و کنگره‌های بین‌المللی، تالیف و ترجمه کتاب‌ها و مقالات مرتبط با خوشه‌های صنعتی، اطلاع‌رسانی مناسب از طریق رسانه‌های عمومی و ...

۴- تهیه نقشه کشوری خوشه‌های صنعتی

این نقشه در واقع هم تصویر وضع موجود و هم ابزار برنامه‌ریزی برای توسعه خوشه‌های صنعتی در آینده خواهد بود. بنابراین به منظور اجرایی شدن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه خوشه‌های صنعتی در مناطق مختلف کشور، تهیه نقشه کشوری و منطقه‌ای خوشه‌های صنعتی و مشارکت سازمان‌ها و مسئولان ذیربط ضرورت دارد.

پی‌نوشت

1- Husbands 2004, 2.

۲- اسداله و همکاران ۱۳۸۴، ۴.

3- Ramachandran & cotton 2006, 12.

۴- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی ۱۳۸۶، ۱۱۴.

۵- مسجد موسوی و همکاران ۱۳۸۷، ۱۸۶.

۶- سمیع زاده و همکاران ۱۳۸۷، ۲۷.

7- Suwannagate 2008, 17.

8- United Nation Industrial Development Organization (UNIDO).

۹- سازمان توسعه صنعتی ملل متحد ۱۳۸۶، ۱۴۲.

10- Comprehensive Framework for Strategy Formulation.

۱۱- دیوید ۱۳۸۲، ۳۵۶.

۱۲- اعرابی ۱۳۸۵، ۷.

13- Mission Statement.

14- Internal Factor Evaluation (IFE) matrix.

15- External Factor Evaluation (EFE) matrix.

16- Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) matrix.

تامین"، نشریه صنعت خودرو، شماره ۱۲۴، تهران، صفحه ۲۷، ۱۳۸۷.

فروزنده دهکردی، لطفاله. "مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک"، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۴۵، تهران، صفحات: ۹۷-۱۱۱، ۱۳۷۸.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی. بررسی امکانات و تنگناهای استان در زمینه تولید قطعات خودرو، تبریز، ۱۳۸۶.

Green, Sebastian, Strategic Project Management, University College Cork Ireland, 2005.

North Carolina Department of Transportation Productivity Management Section, SWOT Analysis, CPI toolbox, USA, 2006

Torlak, N.Gokhan; Sanal, Mehmet, David "Strategy Formulation Framework in Action: The Example of Turkish Airlines on Domestic Air Transportation", *Istanbul Ticaret University Fen Bilimleri Dergisi*, yil 6, say: 12, page: 81-114, 2007.

Markovska, N; Taseska, V; Jordanov, P, "SWOT Analyses of the National Energy Sector for Sustainable Energy Development", *Energy*, In press, Corrected proof, 2009.

Mikko, kurttila; Mauno, Pesonen; Jyrki, Kangas, "Utilizing the Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis", *Forest Policy and Economics*, volume 1, Issue1,1 pages: 41-52, 2005.

Ramachandran, Vijaya; Cotton, Linda, The Global Auto Parts Industry: Consolidation and other Trends, USA, 2006.

Suwannagate, Nitnirun, SMEs Promotion Strategy, Deputy Director General Office of SMEs Promotion, Thailand, 2008.

Barkley, David; Henry, Mark, Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters, Clemson University, Clemson, South Carolina, 2001.

Scorson, Eric, "Industrial Clusters: Enhancing Rural Economies Through Business Linkages", University of Kentucky, Kentucky, USA, 2007.

Britton, John, Network Structure of an Industrial Cluster, University of Toronto, Toronto,

هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. مبانی مدیریت استراتژیک، اعرابی، سید محمد؛ ایزدی، داود، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.

لورنژ، پیترا؛ اسکات مورتن، مایکل. اف؛ گوشل، سومانتر، کنترل استراتژیک، اعرابی، سید محمد؛ حکاک، محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.

غفاریان، وفا، غلامرضا، کیانی، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران، انتشارات فرا، ۱۳۸۶.

کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید. نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، اکبری، حسین؛ سلطانی، مسعود؛ ملکی، امیر، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۶.

سازمان توسعه صنعتی ملل متحد- یونیدو. استراتژی بخش صنایع کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی و صنعتی جمهوری اسلامی ایران، شقاقی، عبدالرضا؛ شفیعی، مسعود، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۶.

اعرابی، سید محمد، برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.

اساس نامه و اسناد و بروشورها و سایر اطلاعات موجود در انجمن قطعه‌سازان و خودروسازان تبریز، ۱۳۸۷.

حسن قلی‌پور، طهمورث هاشم‌آقازاده، "برنامه‌ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط"، پژوهشنامه بازرگانی، سال نهم، شماره ۳۵، تهران، صفحات: ۱۰۰-۶۵، تابستان ۱۳۸۴.

سمیع‌زاده، رضا و سودابه نامدار زنگنه، "جایگاه مدیریت زنجیره عرضه در صنایع خودرو ایران و ارائه مطالعه موردی"، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع، دانشگاه یزد، ۱۳۸۷.

اسداله، هوشنگ؛ احمد ماکویی و کامبیز شاهرودی، "مدل‌سازی زنجیره ارزش در صنعت خودروایران به منظور دستیابی به استراتژی رهبری هزینه"، فصلنامه دانش مدیریت، سال هیجدهم، شماره ۷۱، تهران، صفحات: ۳-۴۰، زمستان ۱۳۸۴

مسجد موسوی، میرسجاد و محمد جلیل‌زاده، "مدیریت زنجیره

Business School; San Francisco; California; USA, 2004.

lewis, Joseph.F, Strategic Management, University of Minnesota, Minnesota, USA, 2008.

<https://www.Sciencedirect.com>

<https://www.courses.maine.edu>

<https://www.strategyclub.com>

<https://www.prenhall.com>

<https://jmk.ut.ac.ir>

<https://www.iraniec.ir>

<https://www.tabriziec.ir>

Canada. 2004.

Dyer. J.H, Dedicated Assets: Japans manufacturing edge, Harvard Business Review, pages: 174-178, 2005.

Husbands, kaye, Strategic Alliances in the Mexican Auto Parts Industry, Williams College, Williamstown, 2004.

Gauvin; tony "Business Policy and Strategic Planning", Natural and Behavioral Sciences; University of Maine Fort Kent, 2008.

Qureshi; Ijaz & Muffich; John "Strategic Case Analysis: Dell Corporation" Argosy University

