

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برنامه استراتژیک سه ساله شرکت پیستون ایران



فهرست مطالب:

۳	معرفی شرکت
۵	ماموریت
۶	بررسی و تجزیه و تحلیل محیط دور
۱۵	بررسی و تجزیه و تحلیل محیط نزدیک (رقبا)
۱۷	بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل درونی
۲۲	جدول نقاط قوت ، ضعف، فرصت و تهدیدات
۲۵	تدوین استراتژی کلان با استفاده از ماتریس IEFE
۲۷	ماتریس SWOT
۲۸	استراتژی کلان با استفاده از ماتریس دوره عمر پورت فولیو
۳۰	ماتریس ADL
۳۱	برنامه‌های عملیاتی ماتریس ADL
۳۲	استراتژی‌های نهایی شده
۳۳	اهداف کلان ، خرد و برنامه‌های استراتژیک

پیوست‌ها و منابع

نقشه استراتژیک (استراتژیهای حمله - دفاع - تنوع و تغییر)

لیست برنامه‌های اجرایی

معرفی شرکت

❖ تاریخچه شرکت

با ۳۰ سال تجربه تولید انواع پیستون‌های دیزلی و گژن بین‌های مربوطه در یک نگاه:

این شرکت در سال ۱۳۵۲ با دانش فنی و سرمایه گذاری مشترک شرکت ماهله آلمان احداث گردیده و هم اکنون نیر تحت لیسانس ماهله آلمان پیستونهای مورد نیاز ساخت داخل و به روز دنیا را تولید می‌نماید.

کیفیت پیستون از مهمترین عوامل تعیین کننده کیفیت موتور و تضمین کننده تطابق کارکرد آن با استانداردهای محیط زیست می‌باشد. ساخت پیستونهای بنزینی و دیزلی، برای هر یک از موتورهای سبک و سنگین نیازمند تجربه، دانش فنی و تکنولوژی روز، تجهیزات مدرن و فرآیند تضمین کیفیت مطمئن بوده و انطباق محصولات این شرکت با استانداردهای جهانی DIN آلمان و ISO تضمین کننده تولیدات آن می‌باشد. رعایت این استانداردها موجب افزایش توان رقابت بین المللی شرکت تولیدی پیستون ایران گردیده است. از محصولات در حال تولید شرکت، می‌توان پیستون نسل جدید خودروهای دیزلی سری ۴۰۰ و پیستونهای موتورهای بنزینی پیشرفته از جمله پژو پارس، پژو ۲۰۶، سمند، سورن، S81 را اشاره کرد.

این شرکت در سال ۱۳۷۷ موفق به اخذ گواهینامه ISO9001 از شرکت DQS آلمان و در سال ۱۳۷۹ به افتخار اخذ گواهینامه ISOTS/16949 مخصوص صنایع خودروسازی نائل گردیده است.

در سال ۱۳۸۳ گواهینامه گرید A سازندگان برتر را از شرکت ساپکو و گواهینامه گرید B+ سازندگان برتر از شرکت مگاموتور و لوح سازنده نمونه از اولین همایش کار، صنعت و خودکفائی ملی از دیدگاه امام خمینی را دریافت نموده است. همچنین در راستای استقرار سیستم‌های جامع مدیریت کیفیت گواهینامه IMS که شامل سه گواهینامه 2002: ISOTS/16949 و OHSAS18001: 1999 و 1996: ISO14001 می‌باشد را از شرکت DQS آلمان اخذ نموده است. این شرکت در سال ۸۵ موفق به اخذ Grade B⁺ بر اساس مدل MFQM گردیده است.

❖ موضوع فعالیت شرکت:

تولید پیستونهای بنزینی و دیزلی و گژن پین

❖ نشانی شرکت پیستون ایران (سهامی خاص)

دفتر مرکزی:

آدرس دفتر مرکزی: تهران - شهرک قدس (غرب) - خیابان گلستان، روبروی مسجد النبی (ص)

ساختمان دانا، طبقه ۳

کارخانه: تبریز، دیزل آباد، منطقه صنعتی غرب

صندوق پستی: ۵۱۸-۱۶۳

ماموریت آرمانی شرکت پیستون ایران

شرکت پیستون ایران به عنوان معتبرترین شرکت تولیدی در زمینه تولید و عرضه انواع پیستون در ایران سعی در نگهداشت و توسعه سهم بازار داخلی OE و AM دارد.

پیستون ایران با توجه به داشتن تجارب و سوابق طولانی در صنعت خودروسازی تلاش خواهد نمود با رعایت استانداردهای جهانی حضور خود را در تامین نیازهای خودروسازان در ایران، خاورمیانه و آسیای میانه گسترش دهد.

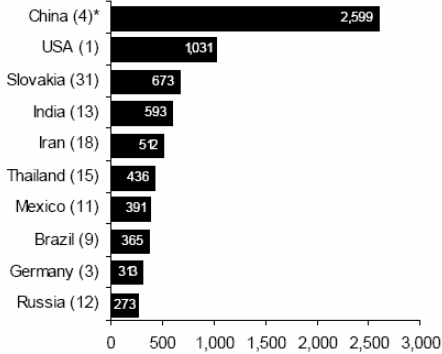
با توجه به حضور گسترده رقیبان تازه با تکنولوژی های جدید این شرکت سعی در JOINT شدن با یکی از شرکت های صاحب نام بین المللی جهت حفظ و ارتقای سهم بازار داخلی و صادرات محصولات استراتژیک دارد.

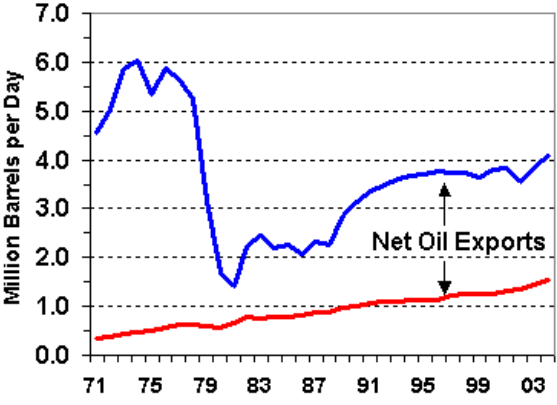
پیستون ایران سعی دارد در ۳ سال آینده منافع مشتریان، جامعه، کارکنان و سهامداران خود را با رعایت اصول و استانداردهای کیفیت و انجام موارد فوق تامین نماید.

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط دور

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل تکنولوژیکی - تامین کنندگان	
+	دسترسی وجود دارد و محدودیتی اعمال نمی‌شود	مواد اولیه جدید - تکنولوژی جدید	۱
+	در ایران انرژی ارزان می‌باشد.	در دسترس بودن منابع انرژی	۲
+	به آسانی تامین می‌شود	تامین مواد اولیه خارجی	۳
+	۱ در ۱۰۰۰ فروش می‌تواند صرف فعالیت‌های R&D شود	مخارج واحد R&D توسط دولت	۴
+	به آسانی انجام می‌شود. شرکت تحت لیسانس ماهله می‌باشد	انتقالات تکنولوژی	۵
-	در مقایسه با کشور چین هزینه حمل و نقل بالا بوده در ضمن با اجرای بحث Kanban توسط شرکت ایران خودرو هزینه‌های اضافه حمل افزایش می‌یابد.	هزینه حمل و نقل	۶
-	خیلی زیاد است	نرخ تغییرات تکنولوژی	۷
-	نسبت به شرکت‌های پیشرو عقب است. نمونه بحث روش ماهیچه نمکی در پیستون‌های دیزلی (سنگین - سواری)	سطح تکنولوژی موجود	۸
-	سرمایه کافی در اختیار نمی‌باشد	در دسترس بودن سرمایه مورد نیاز	۹
+	قیمت نیروی کار در ایران نسبتاً ارزان و مناسب است.	در دسترس بودن / قیمت نیروی کار	۱۰
-	مواد اولیه داخلی در دسترس است اما هزینه مواد اولیه بخاطر انحصاری بودن بعضاً بالا می‌باشد	در دسترس بودن / هزینه مواد اولیه	۱۱
+	با توجه به در دسترس بودن تکنولوژی جدید در خصوص تامین نیز مشکلی نمی‌باشد. اما عدم وجود برنامه مناسب می‌تواند هزینه‌ها را افزایش دهد	در دسترس بودن / هزینه قطعات یدکی	۱۲
+	از کیفیت خوبی برخوردار است. (حمل و نقل جاده ای)	کیفیت حمل و نقل	۱۳

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل سیاسی و قانونی	
-	تغییر مکرر قوانین مرتبط	قانون گذاری ویژه	۱
-	<p>خبر گذاری جمهوری اسلامی: با اجرای سیاست خود اظهاری وصول مالیات در سال ۸۴ نسبت به سال ۸۳ میزان ۲۳,۰۴ درصد رشد داشته است.</p> <p>سازمان امور مالیاتی در اجرای سیاست خود اظهاری بر مبنای ماده ۱۵۸ اظهار نامه‌هایی را که در موعد مقرر ارائه شود مبنای قراردادها و بدون رسیدگی و تنها درصدی از آنها را به طور نمونه گیری مورد بررسی قرار می‌دهد</p> <p>این در حالیست که نسبت مالیات بر درآمد با نسبت سودآوری بخش صنعت در تقابل بوده و شاخصی منفی است</p>	نظام مالیات گیری	۲
		آئین نامه بازرگانی خارجی	۳
-	دارای ثبات نمی‌باشد	دیدگاهها و سیاست‌های دولتی (داخلی و خارجی)	۴
+	در یک دوره ۴ ساله	پابرجائی دولت	۵
-	تنش سیاسی بین ارکان نظام (رتبه ایران در خصوص ریسک سرمایه گذاری در بین ۱۳۰ کشور، ۶۳ می‌باشد).	درگیری‌ها و مسائل دولت	۶
-	مخارج عمومی به صورت موثر کنترل نمی‌شود (۷۰٪ بیشتر از پیش بینی از ذخیره ارزی برداشت شده است)	مخارج عمومی	۷
-	<p>با کشورهای صنعتی دارای نوسان می‌باشد</p> <p>منبع: سخنرانی دکتر احمدی نژاد در سازمان کنفرانس اسلامی</p> <p>در خصوص اسرائیل - (عربستان - جده) و واکنش شورای امنیت و کشورهای اروپایی</p>	روابط بین الملل	۸
-	تولید خودرو در حال حاضر تقریباً تحت حمایت‌های دولت می‌باشد	انحصاری کردن تولیدات یا خدمات در دست دولت	۹
+	<p>According to French automaker Peugeot, Iran has one car for every 21 inhabitants. Turkey has one for every 12. Western European countries and Japan have nearly one car for every two people.</p> <p>That indicates tremendous market growth potential, and in part explains substantial foreign car manufacturer interest in the Iranian market)</p> <p><i>SURCE: FDI in Iran's auto industry picks up speed</i></p> <p>ایران تا سال ۲۰۰۹</p> <p>در حدود ۱,۳۰۰,۰۰۰ خودرو تولید می‌کند</p> <p>(منبع pwc)</p>	درخواست بازار OE	۱۰
		صادرات	

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل سیاسی و قانونی																							
	<p>ایران تا ۴ سال آینده ۸ میلیارد دلار خودرو صادر می‌کند منبع: بیزنس مانیتور به نقل از رادیو پیام</p> <p>Global Light Vehicle Assembly Growth 2004-2009 (000 - by Country)</p>  <table border="1"> <caption>Global Light Vehicle Assembly Growth 2004-2009 (000 - by Country)</caption> <thead> <tr> <th>Country</th> <th>Growth (000)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>China (4)*</td><td>2,599</td></tr> <tr><td>USA (1)</td><td>1,031</td></tr> <tr><td>Slovakia (31)</td><td>673</td></tr> <tr><td>India (13)</td><td>593</td></tr> <tr><td>Iran (18)</td><td>512</td></tr> <tr><td>Thailand (15)</td><td>436</td></tr> <tr><td>Mexico (11)</td><td>391</td></tr> <tr><td>Brazil (9)</td><td>365</td></tr> <tr><td>Germany (3)</td><td>318</td></tr> <tr><td>Russia (12)</td><td>273</td></tr> </tbody> </table>	Country	Growth (000)	China (4)*	2,599	USA (1)	1,031	Slovakia (31)	673	India (13)	593	Iran (18)	512	Thailand (15)	436	Mexico (11)	391	Brazil (9)	365	Germany (3)	318	Russia (12)	273		
Country	Growth (000)																								
China (4)*	2,599																								
USA (1)	1,031																								
Slovakia (31)	673																								
India (13)	593																								
Iran (18)	512																								
Thailand (15)	436																								
Mexico (11)	391																								
Brazil (9)	365																								
Germany (3)	318																								
Russia (12)	273																								
+	مکانیزم‌های تشویقی وجود دارد	حمایت از نظام صادرات	۱۱																						
+	محدودیتی ندارد	سهامیه ارزی	۱۲																						
-	کنترل مناسب وجود ندارد عدم تایید صلاحیت موسسه استاندارد ایران در مجامع ثبت (مثلا ISO17025)	کنترل موسسه‌های استاندارد داخلی بین المللی	۱۳																						
+	در شرکت شوراهای کارگری وجود ندارد	شورای کارگری	۱۴																						
+	تقریبا در حد توسعه یافتگی وجود دارد	کنترل و حفظ محیط زیست	۱۵																						
خنثی	تعامل خاصی وجود ندارد	کنترل شهرداری	۱۶																						
خنثی	این محصول تحت تعزیرات نمی‌باشد	تعزیرات حکومتی	۱۷																						

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل اقتصادی	
-	در بین ۱۷۸ کشور دنیا ایران دارای رتبه ۱۱۵ می باشد. پایین تر از سریلانکا، گرانادا و آلبانی روزنامه ایران: ۸۴/۵/۲۳	استفاده از شیوه‌های نوین در داد و ستد بازرگانی E-COMMERC E-BUSINESS	۱
+	دارای ثبات می باشد	نرخ تبدیل ارز	۲
+	برنامه‌های ۵ ساله در کشور تدوین می شود.	مراحل سیکل اقتصادی	۳
-	بر اساس سناریوی ۷۰ دلاری نرخ تورم در ایران: سال ۲۰۰۶: ۱۶,۲٪ سال ۲۰۰۷: ۲۰,۱٪ سال ۲۰۰۸: ۲۸,۳٪ منبع: بیزنس مانتیور	تورم	۴
+	<p style="text-align: center;">Iran's Oil Production and Consumption 1971-2004E</p>  <p style="text-align: center;"><i>Note: Oil includes crude production and natural gas liquids. Source: EIA</i></p> <p>بر اساس سناریوی ۷۰ دلاری نرخ تورم در ایران: سال ۲۰۰۶: ۶,۲۲٪ سال ۲۰۰۷: ۸٪ سال ۲۰۰۸: ۱۰٪ منبع: بیزنس مانتیور</p>	<p>رشد GNP - رشد اقتصادی (محصول ناخالص ملی) * ارزش پولی کل کالاها و خدمات تولیدی در یک اقتصاد و بر پایه قیمت‌های جاری بازار پیش از کسر استهلاک و دیگر مخارج مربوط به استهلاک کالاهای بادوام.</p>	۵
+	هم چنان نفت عامل اصلی در رشد GDP می باشد. GDP (PPP) 2005 estimate • Total \$560,348,000,000 (19th) • Per capita \$8,065 (77th)	رشد GDP (محصول ناخالص داخلی)	۶
+	The services sector has seen the greatest long-	رشد خدمات	۷

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل اقتصادی	
	term growth in terms of its share of GDP منبع: WIKIPEDIA سایت اینترنتی ویکی پدیا، سهم بخش خدمات را در رشد محصول ناخالص داخلی بالا دانسته است.		
خنثی	نخایر اعتباری دولت در سالهای گذشته باعث شده تا اعتبار سرمایه گذاری در کشور افزایش یابد. هر چند پیش بینی می شود این روند کند تر از گذشته شود.	نخایر اعتباری	۸
-	سرانه مصرف انرژی در سالهای ۸۰/۷۹/۸۱ به ترتیب ۱۰,۷۸/۱۰,۸۱/۲,۲ بشکله نفت خام بوده است. بر اساس این اطلاعات ملاحظه می شود که متوسط نرخ رشد سرانه مصرف نهایی انرژی در دوره ۳۴ ساله ۱۳۴۶ تا ۱۳۸۰ ه درصد در سال بوده که در مقایسه با سایر کشورها رقم بسیار بالایی است منبع: Energy.org.ir	مصرف انرژی	۹
+	مرکز آمار ایران نرخ بیکاری را در سالهای ۷۹ تا ۸۱ به ترتیب ۸,۱۲/۲,۱۴ درصد اعلام کرده است. کارشناسان پیش بینی می کنند رقمها بیش از موارد عنوان شده بوده و ایران تا ۵ سال آینده ۹/۰۰۰/۰۰۰ نفر بیکار داشته باشد (آخرین گزارشات در اواسط سال ۸۴ میزان ۵۰۰۰۰۰۰ نفر را اعلام می دارد)	نرخ بیکاری	۱۰
-	در این دوره با روی کار آمدن دولت سید محمد خاتمی و اتخاذ سیاست تنش زدایی شاهد کاهش ریسک حاصل از سرمایه گذاری در ایران هستیم اما در نهایت باز هم نتوانسته ایم موفقیت های قابل توجهی را در امر سرمایه گذاریهای خارجی به ویژه سرمایه گذاری مستقیم خارجی کسب نماییم. در حالی که مؤسسه RCR.J متوسط جذب سرمایه گذاری خارجی کشورهایی با ویژگی ایران را ۴/۵ میلیارد دلار می داند و مؤسسه پول اروپایی این رقم را ۷/۵ میلیارد دلار برآورد کرده است ایران در این سالها حتی موفق به جذب یک پنجم آن نیز نشده است. (۱۲) تنها در سال ۱۳۸۲، ۶۸۵ میلیون دلار سرمایه خارجی جذب شده است. منبع: روزنامه همشهری ۱۳۸۳/۲/۷	امنیت سرمایه گذاری	۱۱

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل اقتصادی	
-	نرخ مالیات در کشور ایران بالا می‌باشد. این در حالیست که ۲۵٪ سود حاصل، مالیات بر درآمد می‌باشد.	نرخ مالیات	۱۲
-	مدیر طرح‌های توسعه UNDP: پول‌های کلان نفت که باعث می‌شود زودتر هزینه گردند، مشکلات متعددی را به وجود می‌آورد که مانع رشد درون‌زا می‌شود. او به نرخ بهره بالای ۹۰ تا ۱۰۰ درصدی در بازار ایران اشاره کرد. منبع: دنیای اقتصاد. ۸۳/۳/۳۰	نرخ بهره	۱۳
+	جیلی معاون مدیر بخش خاور میانه صندوق بین‌المللی پول: در گذشته علاقه مندی سرمایه‌گذاران خارجی در بخش نفت بوده اما با بحث یکسان‌سازی نرخ ارز و اصلاح نظام تجاری علاقه به سرمایه‌گذاری در سایر بخش‌ها بیشتر شده است. آخرین اخبار به نقل از وزیر بازرگانی در دولت آقای احمدی نژاد: درخواست ۵ میلیارد سرمایه‌گذاری در ایران	سیاست‌های بازرگانی	۱۴

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل: فرهنگی – اجتماعی – جغرافیائی	
+	شبییه همه تمدن‌های قدیمی فرهنگ همانند قلب تمدن ایرانیان است. هنر، موزیک، معماری، شعر، و ایدئولوژی از این کشور ملتی مهم در ارتباطات جهانی ساخته است. اکثر ایرانیان بر این باورند که فرهنگ آنها اولین و تنها دلیل ماندگاری تمدن آنها در طول هزاران سال می‌باشد. منبع: wikipedia	محیط شناسی (مکتب، عقاید دینی و مذهبی)	۱
+	در سال‌های اخیر با افزایش سیستم‌های مدیریت کیفیت اصل مشتری مداری رفته رفته جایگاه خود را باز می‌یابد. اجبار شرکت‌های دولت در طرح تکریم ارباب رجوع به عنوان اولین گام در این زمینه می‌باشد.	مشتری شناسی	۲
+	در سالهای گذشته گرایش مردم به سمت مصرف باعث گردیده تا بازار خودرو در کشور از رونق خوبی برخوردار باشد.	نحوه زندگی	۳
+	در حال حاضر ۳۱ مدل پیستون در شرکت پیستون ایران تولید می‌شود با روند افزایش و تنوع موتورهای نیازهای جدید در حال شکل گیری می‌باشد. نمونه: EF7 پیستون دوگانه سوز	خواسته‌ها و نیازهای جدید	۴
-	فرهنگ جامع کارگری در کشور تنها بر اساس رفع نیازهای اولیه خود و نه بر اساس ایجاد ارزش افزوده سازمانی می‌باشد. گرایش به سمت داشتن اوقات فراغت نهادینه نشده است	نیاز به کار و فراغت	۵
+	تمایل به خرید در بازار AM بسیار خوب توصیف شده است. این در حالی است که شرکت توانایی برآورده سازی نیاز این بازار را ندارد.	تمایل به خرید – مصرف After mark	۶
-	بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد بین سال‌های ۶۴ تا ۶۸ ساختار نابرابری توزیع در مناطق شهری و روستایی تفاوت چشمگیری دارد. چه در مناطق شهری و چه در مناطق روستایی ۱۰ درصد ثروتمندترین بخش جمعیت بیش از ۳۰ درصد درآمد کل را سهم می‌برند. منبع: مرکز آمار ایران	ثروت – توزیع درآمد	۷
+	آمار سال ۱۳۷۵: در مقابل هر ۱۰۰ نفر زن ۱۰۳ نفر مرد وجود دارد. ۳۹,۵ درصد در گروه کمتر از ۱۵ سال ۵۶,۱۲ درصد در گروه سنی ۱۵-۶۴ سال	توزیع سنی جمعیت	۸

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل: فرهنگی – اجتماعی – جغرافیائی											
	۴,۳۲ درصد در گروه سنی ۶۵ ساله و بیشتر قرار دارند. توزیع سنی جمعیت، نشان دهنده جذابیت بازار خودرو را در میان گروه سنی ۱۵ تا ۶۴ سال را نشان می‌دهد.												
+	<p>برآورد جمعیت در برنامه اول توسعه</p>  <table border="1" data-bbox="459 501 1054 898"> <caption>برآورد جمعیت در برنامه اول توسعه</caption> <thead> <tr> <th>سال</th> <th>درصد جمعیت</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>۱۳۷۰</td> <td>۵۸</td> </tr> <tr> <td>۱۳۷۵</td> <td>۶۸</td> </tr> <tr> <td>۱۳۸۰</td> <td>۷۸</td> </tr> <tr> <td>۱۳۸۵</td> <td>۸۸</td> </tr> </tbody> </table>	سال	درصد جمعیت	۱۳۷۰	۵۸	۱۳۷۵	۶۸	۱۳۸۰	۷۸	۱۳۸۵	۸۸	رشد جمعیت	۹
سال	درصد جمعیت												
۱۳۷۰	۵۸												
۱۳۷۵	۶۸												
۱۳۸۰	۷۸												
۱۳۸۵	۸۸												
+	قدرت خرید اکثریت جامعه آماری کشور در حال کاهش می‌باشد. این در حالیست که سیاستهای لیزینگ و ارائه وامهای متنوع باعث گردیده در این بخش از صنعت قدرت خرید مردم کاهش نیابد	قدرت خرید مردم	۱۰										
+	انتظارات دوران زندگی در کشور داشتن حداقل یک واحد مسکونی و یک سواری شخصی می‌باشد.	انتظارات دوران زندگی	۱۱										
خنثی	گرایش نسل جوان به سمت آموزش و تحصیلات رو به رشد می‌باشد. این در حالیست که در سالهای گذشته توقع نسل جوان افزایش یافته است و یافتن نیروی ورزیده و آموزش دیده در صنعت کاهش یافته است.	آموزش و تحصیلات	۱۲										
-	با توجه به ۹۰ روز فعالیت دولت احمدی نژاد به نظر می‌رسد آهنگ رشد تغییرات بسیار سریع بوده و این دگرگونی می‌تواند در کوتاه مدت تأثیرات منفی بر جای گذارد.	تغییرات اقتصادی – اجتماعی	۱۳										
-	ایران دارای ۱۵ میلیون بیمار روانی است. چیزی در حدود ۲۵٪ (منبع روزنامه همشهری)	فشارات روحی و اخلاقی	۱۴										
+	آذربایجان شرقی: مرکز صنعتی ایران با ۵۰۰۰ واحد تولیدی و حداقل ۸۰۰ کارخانه (۶٪ از کل کشور) ارزش محصولات در این واحدها در سال ۱۹۹۷ بالغ بر ۳۷۳ میلیارد دیال بوده که ۴,۰۷٪ از کل می‌باشد منبع: wikipedia	منطقه فعالیت شرکت	۱۵										

اثر روی شرکت (مثبت یا منفی)	وضعیت	عوامل: فرهنگی - اجتماعی - جغرافیائی	
+	ایران تا ۴ سال دیگر بالغ بر ۸ میلیارد دلار صادرات خواهد داشت. بیزنس مانیتور (نقل از شبکه خبر رادیو مورخ ۸۴/۹/۱۹) وزیر صنایع دولت احمدی نژاد: ایران در صدد تولید خودروهایی ارزان قیمت است	موقعیت سودمندتر برای توسعه	۱۶

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط نزدیک (رقبا)

ردیف	عوامل رقابتی محیط رقابتی نزدیک	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	گسترده‌گی و وسعت خدمات یا تولیدات	بر حسب امکاناتی که شرکت دارا می‌باشد، خدمات مناسبی ارائه می‌شود	+
۲	تعداد نمایندگی	در اکثر شهرها نمایندگی وجود دارد. این در حالیست که طرح توسعه سیستماتیک آن نیز در جریان می‌باشد	+
۳	کانالهای توزیع پیستون	در ایران به راحتی در دسترس مصرف کنندگان قرار می‌گیرد	+
۴	تعداد نشان‌ها (استاندارد_ کیفیت_ ایمنی_...)	دارای استانداردهای IMS - گرید A ساپکو و B+ مگاموتور - تحت لیسانس MAHLE آلمان	+
۵	ورود و خروج و موانع آن	ورود پیستون از کشورهای چین، ترکیه، هند بر راحتی وارد و در بازار توزیع می‌شود	-
۶	رقبای اصلی	پیستون نائین - گلپایگان - طوس - نیروی محرکه و پیستون تبریز	-
۷	تغییرات استراتژیک رقبا	به طور شفاف مشخص نمی‌باشد.	-
۸	مسیر حرکت رقبا	شناخته شده نیست. ولی سمت و سوی آنها به سمت سودآوری و توسعه کمی و کیفی می‌باشد	-
۹	قدرت دسترسی به منابع اولیه	دسترسی به منابع اولیه مشکل خاصی ندارد - در مورد توانایی سازمان در بدست آوردن منابع اولیه از دیگر منابع خارجی حرکتی انجام نشده است	+
۱۰	تلاش‌های بازاریابی	به دلیل انحصاری بودن تولید خودرو (در بازار OE به راحتی انجام می‌پذیرد. این در حالیست که تلاش‌های بازاریابی در بازار AM نیز در حال شکل گیری می‌باشد)	+
۱۱	خدمات ثانوی	تا زمان مصرف و بعد از مصرف سازمان در قبال اثرات آن مسئول است	-
۱۲	رهبری یا رهروی تکنولوژی	استفاده از تکنولوژی روز دنیا (رهبری بازار داخلی)	+
۱۳	توانایی تحقیق و توسعه	واحد تحقیق و توسعه در جایگاه مناسبی قرار ندارد	-
۱۴	میزان سرمایه‌گذاری در کاهش هزینه	کنترل هزینه در سازمان وجود ندارد	-
۱۵	سهم بازار	سهم بازار OE معادل ۶۰٪ سهم بازار AM معادل ۳۶٪ سهم بازار OES معادل ۴٪	+ -
۱۶	کارایی و راندمان ماشین‌آلات	میزان توقفات ماشین‌آلات جدید کم است میزان توقفات ماشین‌آلات قدیمی بالا می‌باشد (ساختار واحد تعمیرات و نگهداری سازمان نیاز به بازنگری)	+ -

ردیف	عوامل رقابتی محیط رقابتی نزدیک	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
		(دارد)	
۱۷	قدرت سرمایه گذاری	سرمایه‌گذاری در سازمان بدلیل وجود سهامداران متفاوت صورت نمی‌گیرد	-
۱۸	سبب محصول، تولیدات یا خدمات	تولید حدود ۳۱ نوع پیستون باعث شده است تا سبب محصولات شرکت از تنوع خوبی برخوردار باشد. هر چند این روند باعث بروز مشکلاتی در خطوط تولیدی شده است.	+ -
۱۹	دید مشتری	با توجه به شهرت و کیفیت نسبتا خوب و شناخته شده دید مشتری نسبت به سازمان مثبت است.	+
۲۰	میزان استفاده از ظرفیت	در حال حاضر از تمامی ظرفیت سازمان استفاده نمی‌شود	-
۲۱	سیاست قیمت گذاری	بازار OES , OE از طریق خریدار تعیین می‌شود بازار AM از طریق شرکت (در زمانی که عرضه محصولات توانایی پاسخگویی به تقاضای بازار را نداشته باشد، قیمت محصولات تابع سیاست گذاری شرکت نمی‌باشد)	- +
۲۲	سطح آمادگی	این سازمان توانایی تغییر در شیوه تولید را در زمان کوتاهی دارد.	+
۲۳	ساختار مالکیت	سهامی خاص	+
۲۴	روابط با قدرت‌های نفوذی	ارتباط صاحبان سهام و مدیرعامل با مراکز قدرت خوب است	+
۲۵	اندازه سازمان	۶۰۰ نفر پرسنل	+

بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل درونی

ردیف	عوامل رقابتی الف - عوامل مدیریت تولید و خدمات	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	هزینه کل عملیات در مقایسه با رقبا	هزینه های مالی شرکت به دلیل استفاده از تسهیلات بانکی بالا می باشد - هزینه سربار تولید نیز بالا می باشد	-
۲	نظام برنامه ریزی و کنترل عملیات (تولید یا خدمات)	برنامه ریزی بر اساس نیاز مشتریان انجام میگیرد - معینا فاقد سیستم ارزیابی هزینه و انجام تعهدات در زمان مطلوب می باشد	-
۳	دانش افزایش بهره وری با توجه به طراحی ساختار عملیات (تولید یا خدمات)	موجود ولی ضعیف می باشد (اجرای سیستم های بهره وری همواره دچار مشکل بوده است)	-
۴	برنامه ریزی تعمیرات و نگهداری	با توجه به تغییرات در این بخش در ماه های اخیر در حد مطلوب نمی باشد. (شرکت فاقد سیستم TPM می باشد)	-
۵	شایستگی حل مشکلات واحدها	با توجه به حضور کارکنان دارای تجربه و دانش بالا ظرفیت حل مشکلات وجود دارد	+
۶	سیستم کنترل موجودی	موجود می باشد	+
۷	استفاده از ظرفیت	با توجه به نیاز بیشتر خودرو سازان استفاده از ظرفیت امکان رشد دارد	-

ردیف	عوامل رقابتی ب - عوامل تحقیق و توسعه	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	امکانات پژوهش در شرکت	امکانات پژوهش در داخل شرکت محدود می باشد	-
۲	طراحی محصول (تولید یا خدمات)	طراحی به روش مهندسی معکوس خوب و در مورد محصولات جدید امکان همکاری شرکت ماهله آلمان وجود دارد	+
۳	طراحی و توسعه فرایند	فرآیندهای سازمان طراحی شده اما دیدگاه فرآیندی در سازمان توسعه نیافته است	-
۴	آزمایشگاه های مجهز و پژوهشگران با تجربه	IPMC دارای آزمایشگاه های مجهز و مناسبی است و از پرسنل با کفایتی برخوردار می باشد	+
۵	محیط کار مناسب جهت نوآوری	محیط کار جهت نوآوری مناسب می باشد. هر چند فرهنگ قالب بر فضای شهر تبریز باعث شده است تا کارکنان نظرات خود را به درستی بیان نکنند.	+
۶	توانایی جذب و درک تکنولوژی	به دلیل حضور کارکنان و مدیریت با تجربه از توانایی بالایی برخوردار می باشد. نگهداری تکنولوژی در شرکت دچار مشکل می باشد.	-

ردیف	عوامل رقابتی ج - عوامل بازار	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	محیط شناسی	شناخت کافی از بازار وجود دارد	+
۲	سیستم کارآمد تحقیق بازار	در حال توسعه می باشد	-
۳	تنوع محصولات	نسبت به رقبا بالا می باشد. به دلیل فشار بر روی سیستم های برنامه ریزی و لجستیک اثر آن بر روی سازمان منفی می باشد	+ -
۴	احساس مثبت مصرف کنندگان	IPMC از شهرت قابل قبولی برخوردار می باشد	+
۵	بسته بندی مطلوب	محصولات تولیدی با بسته بندی مطلوب عرضه می شوند	+
۶	پوشش جغرافیایی و کانال های توزیع	محصولات تولیدی در محدوده ایران و از طریق نمایندگی های فروش انجام می گیرد	+
۷	اداره فروش کارآمد	اداره فروش کارآمدی لازم را دارد	+
۸	تبلیغات مؤثر	فعالیت های جدیدی از طرف واحد تحقیقات بازار انجام شده است	-
۹	رهبری در کالاهای جدید	با توجه به سابقه کاری، محصولات جدید توسط این شرکت رهبری می شوند.	+
۱۰	مشتری شناسی	نیازهای بازار و مصرف کننده شناسایی می شوند (آمار خودرو)	+
۱۱	کیفیت محصول	کیفیت محصولات در حد تولیدات شرکتهای معتبر خارجی می باشد	+

ردیف	عوامل رقابتی د - عوامل نیروی انسانی	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	ظرفیت تغییر ساختار سازمانی	با توجه به قدمت شرکت ایجاد تغییرات در ساختار نیازمند بررسی بیشتر می باشد	-
۲	دانش جابجایی پرسنل	در حد مطلوب نمی باشد	-
۳	توانایی کارگماری و ارتقا نیروی کار شایسته	سازمان دارای نظام خاصی در این خصوص می باشد. سیستم ارتقاء در سازمان ضعیف می باشد	+ -
۴	توانایی طراحی سیستم انگیزشی	سیستم نظام انگیزش وجود دارد. اجرای آن نیاز به پشتیبانی و حمایت مدیریت دارد	-
۵	توانایی برقراری جو دوستی	این توانایی وجود دارد اما وضعیت در حد مطلوب نیست	-
۶	مهارت و تخصص کارکنان	کارکنان IPMC دارای مهارت و تخصص خوبی هستند	+
۷	ساختار سیستم حقوق و دستمزد	بر اساس نظام طبقه بندی مشاغل و قانون کار می باشد	+
۸	طراحی سیستم طبقه بندی مشاغل	تدوین و در حال اجراء می باشد	+
۹	نظام آموزش مهارت های پرسنل و کارکنان	نیازهای آموزش انجام می گیرد اما به صورت منظم نمی باشد	-

ردیف	عوامل رقابتی ۵- عوامل منابع مالی	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	توانایی‌های مالی	با توجه به تعهدات ایجاد شده بانکی در وضعیت مناسبی نمی‌باشد	-
۲	برنامه‌ریزی مالی و بودجه	شرکت همه ساله بودجه مورد نظر خود را پیش بینی می‌نماید. هر چند روند سالهای گذشته انحراف از بودجه پیش بینی شده را نشان می‌دهد.	-
۳	روابط خوب با مؤسسات پولی و بانکی	رابطه خوبی وجود دارد	+
۴	ساختار اثر بخش سرمایه	صاحبان سهام از بازگشت سرمایه خود رضایت کامل را ندارند	-
۵	درجه استفاده از ظرفیت مالی	مطلوب نیست	-
۶	دانش افزایش منابع مالی	دانش افزایش منابع مالی وجود دارد اما استفاده نمی‌شود	-
۷	شایستگی قضاوت در خصوص ساختار سرمایه‌ای	از طریق هولدینگ کارشناسی لازم صورت می‌پذیرد	+

ردیف	عوامل رقابتی ۶- عوامل مدیریت	توضیحات بیشتر	اثر روی شرکت
۱	تصویر سازمانی نسبت به مسئولیت اجتماعی	با ایجاد اشتغال، حفظ محیط زیست این شرکت از وضعیت خوبی برخوردار است	+
۲	تحلیل‌های استراتژیک و کاربردهای آن	به دلیل محدودیت شاخصها و اطلاعات کلان تحلیل‌ها ضعیف می‌باشد	-
۳	ارتباطات مستمر مدیریت با لایه‌های شرکت	از آنجا که مدیریت عامل مجبور است تا روزهای کاری هفته را در دفتر تهران و کارخانه تقسیم نماید. از میزان کنترل و ارتباط مداوم کاسته شده است.	-
۴	توانایی اداره تورم	نامشخص (آیا سازمان می‌تواند با خرید بیشتر منابع اولیه تا حدودی تورم را کنترل کند)	-
۵	تهاجمی بودن در مواجهه با شرایط رقابتی	ضعیف می‌باشد	-
۶	استفاده از منحنی تجربه	استفاده از نیروهای با تجربه در سازمان وجود دارد. هر چند نیاز به کار بیشتر در این زمینه می‌باشد.	+
۷	انعطاف در ساختار سازمانی	مقاومت در تغییر ساختار سازمانی بالا می‌باشد	-
۸	توانایی سیاست گذاری در سازمان	بستر آن در حال آماده سازی می‌باشد	+
۹	توانایی کنترل سازمان	مدیریت از توانایی کنترل مناسبی برخوردار می‌باشد	+
۱۰	توانایی اشاعه و تعمیم اصول اخلاقی مناسب در داخل سازمان	به دلیل ارتباطات غیر سازمانی، لایه‌های پائین با سطوح بالادست از وجود این توانایی در شرکت کاسته شده است.	-

جدول قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها (SWOT)

تدوین SWOT

امتیاز موزون شده	رتبه	ضریب اهمیت	نقاط قوت	ردیف
۳۵	۳/۵	۱۰	تولید کننده انحصاری برخی از محصولات (پیستون)	S1
۲۸	۴	۷	دارنده گواهینامه های بین المللی و داخلی نظام های مدیریت	S2
۳۵	۳/۵	۱۰	اعتبار و خوش نامی برخی از محصولات شرکت در بین مصرف کنندگان	S3
۱۶	۲	۸	توانائی و تجربه شرکت جهت احداث و اداره واحدهای جدید	S4
۱۲	۲	۶	حضور در گروه هلدینگ عظام و امکان بهره مندی از مزایای متعدد آن	S5
۲۷	۳	۹	سوابق تولیدی و تجاری قریب به ۳۰ سال فعالیت شرکت	S6
۱۲	۲	۶	موقعیت جغرافیائی شرکت و حضور در محدوده شهری	S7
۲۰	۲	۱۰	نوسازی خطوط تولید، بهسازی شرایط تولید و امکان افزایش ظرفیت تولید	S8
۱۰	۱	۱۰	توانائی و تجربه تیم مهندسی در طراحی محصول جدید	S9
۱۸	۲	۹	بهره مندی از نیروهای متخصص و با تجربه	S10
۲۷	۳	۹	تنوع در سبد کالا " محصولات "	S11
۱۴	۲	۷	امکانات و تسهیلات ورزشی و رفاهی	S12
۱۸	۲	۹	وجود سیستم کنترل موجودی	S13
۲۱	۳	۷	وجود آزمایشگاه های مجهز و مرجع	S14
۲۷	۳	۹	دارا بودن سهم قابل توجه بازار داخلی	S15

ضریب اهمیت: بالاتر بودن امتیاز به منزله آن است که فاکتور مربوطه از درجه اهمیت بالاتری برخوردار است (این ضریب از ۱ تا ۱۰ در نوسان می باشد)

رتبه شرکت: به ازای هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در پنج سطح ضعیف، متوسط، خوب، قوی و خیلی قوی تعیین می شود.

به عنوان مثال: قوی بودن شرکت در ارتباط با یک تهدید عمده به منزله آن است که شرکت قادر است به صورت قوی با تهدید مربوطه مقابله کند. و یا ضعیف بودن در ارتباط با یک نقطه ضعف به منزله آن است که شرکت از آن نقطه ضعف بسیار آسیب پذیر است.

امتیاز موزون شده	رتبه	ضریب اهمیت	نقاط قوت	ردیف
۸	۱	۸	تغییرات در سطوح مختلف کارکنان و عدم امکان مسئولیت خواهی	W1
۱۰	۱	۱۰	عدم باور و استفاده از فن آوری اطلاع رسانی (IT) برای ارتقاء در فروش، سود آوری	W2
۱۸	۲	۹	عدم وجود سیستم‌های مکانیزه و یکپارچه در شرکت	W3
۲۰	۲	۱۰	عدم وجود سیستم مطالعات اقتصادی و فنی لازم در شرکت برای انتخاب ماشین آلات	W4
۱۰	۱	۱۰	عدم وجود سیستم مناسب و برنامه ریزی برای خرید مواد اولیه و تولید محصولات	W5
۱۰	۱	۱۰	عدم وجود برنامه مشخص و کارآمد به منظور کسب اطلاع از تقاضای بازار، رقبا، تبلیغات و....	W6
۷	۱	۷	عدم تدوین برنامه مشخص برای حفظ و ارتقاء کارکنان	W7
۹	۱	۹	طولانی بودن فرآیندهای عملیاتی شرکت	W8
۱۴	۲	۷	عدم وجود پتانسیل لازم برای صادرات محصول (بازار یابی، تبلیغات، سابقه در بازارها و...)	W9
۱۰	۱	۱۰	عدم وجود سیستم مالی کارآمد در شرکت	W10
۲۰	۲	۱۰	عدم وجود سیستم کارآمد تشویق و تنبیه " انگیزش "	W11
۱۸	۲	۹	نبودن سیستم ارزیابی مناسب برای بهره وری عملکرد	W12
۲۰	۲	۱۰	عدم استفاده از دانش بهره وری در سازمان	W13
۷	۱	۷	نبود مدیریت مالی شامل برنامه‌ریزی و بودجه	W14
۷	۱	۷	عدم شناسایی رقبا و مسیر حرکت آنها	W15
۲۰	۲	۱۰	عدم استفاده از سیستم هزینه یابی	W16

$$\text{درصد عوامل کلیدی داخلی} = \frac{۵۴۸}{۱۲۴۰} \times ۱۰۰ = ۴۴,۷۷$$

جمع امتیاز
موزون شده
تقسیم بر تعداد
سئوالات $40 \times$

تدوین SWOT

امتیاز موزون شده	رتبه	ضریب اهمیت	فرصت ها	
۲۱	۳	۷	آمادگی کشور برای توسعه بیشتر	O1
۱۸	۳	۶	امکان استفاده از تسهیلات پولی ارزان قیمت داخلی	O2
۱۶	۲	۸	اعتبار مالی مناسب	O3
۱۶	۲	۸	امکان حضور در بازارهای منطقه‌ای و جهانی و سهولت دسترسی به آنها	O4
۲۱	۳	۷	اصلاح قوانین و کاهش ریسک سرمایه گذاری در کشور و امکان انجام فعالیت‌های مشترک با شرکتهای بین المللی	O5
۱۵	۳	۵	رشد جمعیت و روند گسترش بازار داخلی خودرو	O6
۱۵	۳	۵	اصلاح قوانین لازمه رقابت جهانی (مالیات، صادرات و...)	O7
۳۲	۴	۸	ارزانی انرژی و دستمزد در مقایسه با قیمتهای جهانی	۰۸
۱۵	۳	۵	نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده	۰۹
۲۷	۳	۹	امکان عرضه محصولات با نام تجاری و تبلیغات در سراسر کشور	۰۱۰
۲۷	۳	۹	توسعه صادرات خودرو در کشور	۰۱۱
۳۶	۴	۹	رشد رو به افزایش صنعت خودرو کشور	O12
۲۸	۴	۷	شهرت سازمان در بین مشتریان داخلی	O13

امتیاز موزون شده	رتبه	ضریب اهمیت	تهدیدها	
۷	۱	۷	عدم وجود شرایط بازار رقابتی	T1
۱۴	۲	۷	توزیع سنتی محصولات شرکت و آسیب‌های مربوط به آن	T2
۱۰	۱	۱۰	نحوه قیمت گذاری و کنترل قیمت محصولات توسط سایکو و مگاموتور(کاهش اجباری بر اساس سیاست کاهش قیمت خودرو)	T3
۱۶	۲	۸	بوروکراسی دولتی و تغییرات مکرر قوانین و مقرارت (، بانکی، گمرکی)	T4
۲۰	۲	۱۰	قانون کار و ضوابط حاکم بر روابط کار فرما و کارگر	T5
۵	۱	۵	اجرای ضوابط حمایت از تولید کنندگان داخلی مواد اولیه و وضع تعرفه‌های گمرکی و افزایش مبلغ و موارد آن	T6
۱۰	۲	۵	محدودیت خدمات بانکی کشور و بوروکراسی حاکم بر عملیات بانکی(بالا بودن سود سیستم بانکی کشور)	T7
۱۴	۲	۷	ضعف فن آوری داخلی و سطح پائین R&D در کشور	T8
۱۸	۲	۹	ضعف مدیریت و بهره‌وری پایین در کشور	T9
۹	۱	۹	ورود به WTO و جهانی شدن بازارها	T10
۱۴	۲	۷	کمبود نیروهای متخصص کارآمد و مطلع از دانش روز	T11
۹	۱	۹	اثرات تورم بر هزینه‌های تولید	T12
۱۰	۱	۱۰	واردات غیر مجاز پیستون به کشور	T13

۴۴۳

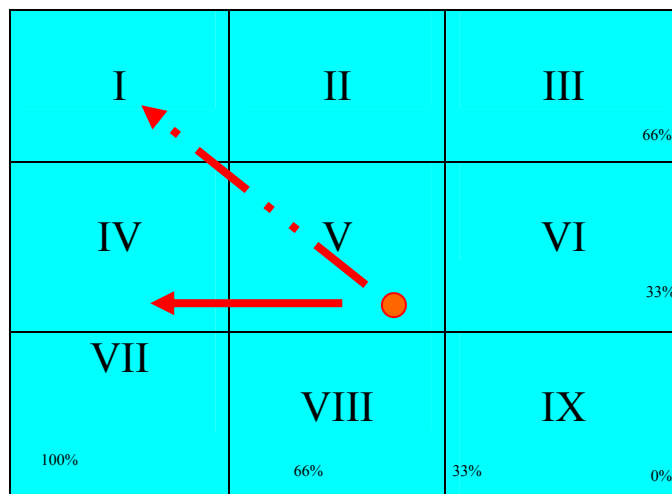
درصد عوامل کلیدی خارجی = $\frac{443}{1040} \times 100 = 42,54$

تدوین استراتژی کلان با استفاده از ماتریس IEFE

نمودار موقعیت شرکت پیستون ایران

هدف مطلوب
سازمان رفتن به
سمت خانه توسعه
طبیعی می باشد

هدف مورد
نظر حرکت به
سمت خانه
توسعه انتخابی
می باشد.



عوامل خارجی
۴۲,۵۴

عوامل داخلی

۴۶,۷۷

استراتژی حاصله:

منطقه I توسعه طبیعی، مناطق II و IV توسعه انتخابی، مناطق III و V و VII استراتژی نوع نگهداشت و مراقبت رقبا و مناطق VI و VII و IX استراتژی نوع کاهش (برداشت و یا کاهش موقعیت) را می طلبد.

از آنجا که آنالیز محیط دور و نزدیک شرکت پیستون ایران در منطقه V قرار گرفته است **استراتژی نوع نگهداشت و مراقبت** رقبا توصیه می گردد.

۸- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات، فرصت‌ها SWOT

<p style="text-align: center;">ضعف</p> <p style="text-align: center;">W</p> <p>W1 تغییرات در سطوح مختلف کارکنان و عدم امکان مسئولیت خواهی</p> <p>W2 عدم باور و استفاده از فن آوری اطلاع رسانی (IT) برای ارتقاء در فروش، سود آوری</p> <p>W3 عدم وجود سیستم‌های مکانیزه و یکپارچه در شرکت</p> <p>W4 عدم وجود سیستم مطالعات اقتصادی و فنی لازم در شرکت برای انتخاب ماشین آلات</p> <p>W5 عدم وجود سیستم مناسب و برنامه ریزی برای خرید مواد اولیه و تولید محصولات</p> <p>W6 عدم وجود برنامه مشخص و کارآمد به منظور کسب اطلاع از تقاضای بازار، رقبا، تبلیغات...</p> <p>W7 عدم تدوین برنامه مشخص برای حفظ و ارتقاء کارکنان</p> <p>W8 طولانی بودن فرآیندهای عملیاتی شرکت</p> <p>W9 عدم وجود پتانسیل لازم برای صادرات محصول (بازار یابی، تبلیغات، سابقه در بازارها و...)</p> <p>W10 عدم وجود سیستم مالی کارآمد در شرکت</p> <p>W11 عدم وجود سیستم کارآمد تشویق و تنبیه " انگیزش "</p> <p>W12 نبودن سیستم ارزیابی مناسب برای بهره وری عملکرد</p> <p>W13 عدم استفاده از دانش بهره وری در سازمان</p> <p>W14 نبود مدیریت مالی شامل برنامه‌ریزی و بودجه</p> <p>W15 عدم شناسایی رقبا و مسیر حرکت آنها</p> <p>W16 عدم استفاده از سیستم هزینه یابی</p>	<p style="text-align: center;">قوت</p> <p style="text-align: center;">S</p> <p>S1 تولید کننده انحصاری برخی از محصولات (پیستون)</p> <p>S2 دارنده گواهینامه‌های بین المللی و داخلی نظام‌های مدیریت</p> <p>S3 اعتبار و خوش نامی برخی از محصولات شرکت در بین مصرف کنندگان</p> <p>S4 توانایی و تجربه شرکت جهت احداث و اداره واحدهای جدید</p> <p>S5 حضور در گروه هلدینگ عظام و امکان بهره مندی از مزایای متعدد آن</p> <p>S6 سابق تولیدی و تجاری قریب به ۳۰ سال فعالیت شرکت</p> <p>S7 موقعیت جغرافیایی شرکت و حضور در محدوده شهری</p> <p>S8 نوسازی خطوط تولید، بهسازی شرایط تولید و امکان افزایش ظرفیت تولید</p> <p>S9 توانایی و تجربه تیم مهندسی در طراحی به روش مهندسی معکوس</p> <p>S10 بهره مندی از نیروهای متخصص و با تجربه</p> <p>S11 تنوع در سبد کالا " محصولات "</p> <p>S12 امکانات و تسهیلات ورزشی و رفاهی</p> <p>S13 وجود سیستم کنترل موجودی</p> <p>S14 وجود آزمایشگاه‌های مجهز و مرجع</p> <p>S15 دارا بودن سهم قابل توجه بازار داخلی</p>	<p style="text-align: center;">قوت و ضعف</p> <p style="text-align: center;">فرصت‌ها و تهدیدات</p>
--	---	---

<p>توسعه و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی</p> <p>مطالعه و استقرار سیستم یکپارچه منابع ERP</p> <p>بهبود فرهنگ کار</p> <p>تدوین استراتژی فروش (بازار سنجی، بازاریابی، تبلیغات، بازار هدف)</p> <p>نیل به برآورد قیمت تمام شده</p>	<p style="text-align: center;">JOINT VENTURE</p> <p style="text-align: center;">با شرکتهای معتبر</p> <p style="text-align: center;">توسعه بازار داخلی AM</p> <p style="text-align: center;">اخذ مدل‌های تعالی سازمان EFQM</p> <p style="text-align: center;">مجموعه سازی</p>	<p style="text-align: center;">فرصت‌ها</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p>O1 آمادگی کشور برای توسعه بیشتر</p> <p>O2 امکان استفاده از تسهیلات پولی ارزان قیمت داخلی</p> <p>O3 اعتبار مالی مناسب</p> <p>O4 امکان حضور در بازارهای منطقه‌ای و جهانی و سهولت دسترسی به آنها</p> <p>O5 اصلاح قوانین و کاهش ریسک سرمایه گذاری در کشور و امکان انجام فعالیت‌های مشترک با شرکتهای بین المللی</p> <p>O6 رشد جمعیت و روند گسترش بازار داخلی خودرو</p> <p>O7 اصلاح قوانین لازمه رقابت جهانی (مالیات، صادرات و...)</p> <p>O8 ارزانی انرژی و دستمزد در مقایسه با قیمتهای جهانی</p> <p>O9 نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده</p> <p>O10 امکان عرضه محصولات با نام تجاری و تبلیغات در سراسر کشور</p> <p>O11 توسعه صادرات خودرو در کشور</p> <p>O12 رشد رو به افزایش صنعت خودرو کشور</p> <p>O13 شهرت سازمان در بین مشتریان داخلی</p>
<p>کاهش هزینه‌های سربار</p> <p>نگهداشت نیروی متخصص و کارآمد</p> <p>نگهداشت مشتریان وفادار</p>	<p style="text-align: center;">تولید محصولات با آورده بیشتر</p> <p style="text-align: center;">خرید از منابع ارزان قیمت</p>	<p style="text-align: center;">تهدیدها</p> <p style="text-align: center;">T</p> <p>T1 عدم وجود شرایط بازار رقابتی</p> <p>T2 توزیع سنتی محصولات شرکت و آسیب‌های مربوط به آن</p> <p>T3 نحوه قیمت گذاری و کنترل قیمت محصولات توسط سایکو و سازه گستر(کاهش اجباری بر اساس سیاست کاهش قیمت خودرو)</p> <p>T4 بوروکراسی دولتی و تغییرات مکرر قوانین و مقرارت (، بانکی، گمرکی)</p> <p>T5 قانون کار و ضوابط حاکم بر روابط کار فرما و کارگر</p> <p>T6 اجرای ضوابط حمایت از تولید کنندگان داخلی مواد اولیه و وضع تعرفه‌های گمرکی و افزایش مبلغ و موارد آن</p> <p>T7 محدودیت خدمات بانکی کشور و بوروکراسی حاکم بر عملیات بانکی(بالا بودن سود سیستم بانکی کشور)</p> <p>T8 ضعف فن آوری داخلی و سطح پائین R&D در کشور</p> <p>T9 ضعف مدیریت و بهره وری پایین در کشور</p> <p>T10 ورود به WTO و جهانی شدن بازارها</p> <p>T11 کمبود نیروهای متخصص کارآمد و مطلع از دانش روز</p> <p>T12 اثرات تورم بر هزینه‌های تولید</p> <p>T13 واردات غیر مجاز پیستون به کشور</p>

تدوین استراتژی کلان با استفاده از ماتریس دوره عمر پورت فولیو

ماتریس دوره عمر پورت فولیو دارای دو بعد است. یکی از بعدها به دوره عمر صنعت تعلق دارد و بعد دیگر به توان رقابت شرکت و مراحل عمر صنعت و وضعیت رقابتی طبق روش ذیل دارد.

الف) دوره عمر صنعت

دوره عمر عوامل	ایجاد و طفولیت	رشد سریع و بلوغ	تکامل و ثبات	پیری
پتانسیل صنعت	تشخیص آن در این مرحله مشکل است	بیشتر از حجم صنعت موجود است ولی به توسعه‌های پیش بینی نشده بستگی دارد	به حجم اشباع نزدیک می‌شوند	حالت اشباع به وجود می‌آید
گسترده‌گی محصول (تولید خدمات)	تامین خط تولید مواد اساسی (راه اندازی سیستم ارایه خدمات بنیادی)	توسعه و تکثیر سریع خطوط تولید (تکثیر و تنوع خدماتی)	نزدیکی محصولات به هم بدون ایجاد تغییر در خط تولید (نزدیکی خدمات بدون تغییرات اساسی)	منقبض
اثبات سهم بازار	متغیر	عده‌ای از شرکتها سهم کمتری دارند و علاقه‌ای به کسب سهم عمده ندارند	شرکتهایی با سهم عمده، سنگربندی کرده و به ثبات کمک می‌کنند	کاهش می‌یابد ولی ممکن است به تولیدات محلی کوچک تقسیم شود
الگوی خرید	کم یا هیچ خریداری نمی‌شود	بعضی از خریداران، تهاجمی عمل می‌کنند	تامین کنندگان بخوبی شناسایی شده‌اند و الگوی خرید خوبی تثبیت شده است	قوی، تعداد آلترناتیوها کاهش می‌یابد
سهولت ورود	معمولا آسان	حضور رقبا بوسیله نیروی رشد زیاد جبران می‌شود	مشکل است. رقبا سنگربندی کرده و رشد، آهسته است	مشکل، محرک این کار کم است
تکنولوژی	ایده توسعه و مهندسی محصول	خطوط تولید تصحیح و گسترش می‌یابد	فرایند و مواد تصحیح می‌شوند. خط محصولات جدید برای تجدید توسعه کمک می‌کند	کمترین نقش را ایفا می‌کند

ب) تعیین وضعیت رقابتی شرکت

۱- غالب: این موقعیت معمولاً نادر است و نتیجه یک بازار نیمه انحصاری است

۲- قوی: در همه صنایع، رقبای قوی وجود ندارد. رقبای قوی، همه آنها می‌توانند استراتژی‌های انتخابی خودشان را بدون توجه به رقبای دنبال کنند

۳- مساعد: در این حالت، رقیب شاخصی وجود ندارد و رقبا می‌خواهند در موقعیت خودشان باشند

۴- قابل دفاع: این موقعیت می‌تواند از طریق تخصصی کردن در یک محدوده باریک یا در بازارهای محافظت شده نگهداری شود

۵- ضعیف: شرکتی که از نظر رقابتی در موقعیت ضعیف واقع شده باشد، نمی‌تواند مستقلاً سودمند باشد. لذا، ضروری ترین حرکت پشتیبانی برای ارابه فعالیت است

۶- غیر قابل رشد: در این موقعیت، شرکت قدرتی برای حال و آینده در خود نمی‌بیند و وجودش فقط یکی پاسخ استراتژیکی است

دوره صنعت توان رقابتی	ایجاد و طفولیت	رشد سریع و بلوغ	تکامل و ثبات	پیری
غالب	۱	۱	۱	۱
قوی	۱	۱	۱	۲
مساعد	۱	۱	۲	۳
قابل دفاع	۱	۲	۳	۳
ضعیف	۲	۳	۳	۳
ناموفق	۳	۳	۳	۴

۱- توسعه طبیعی ۲- احتیاط - توسعه انتخابی ۳- اثبات ماندگاری ۴- تعطیلی

از آنجا که توان رقابتی شرکت پیستون ایران در داخل کشور قوی می‌باشد و نیز دوره صنعت به دوران رشد سریع و بلوغ نزدیک شده است، استراتژی کلان سازمان می‌بایستی در حالت توسعه طبیعی انتخاب گردد.

از زاویه دیگری می‌توان توان رقابتی شرکت پیستون ایران را در مقایسه با رقبای خارجی در حالت قابل دفاع دانست. در این حالت استراتژی کلان سازمان می‌بایستی در حالت احتیاط و توسعه انتخابی باشد

از آنجا که در تحقیق گذشته جایگاه شرکت پیستون ایران در حالت توسعه انتخابی دیده شد. ماتریس ADL این استراتژی کلان را به برنامه‌های عملیاتی تقسیم می‌کند.

استراتژی‌های عمومی																								
توسعه طبیعی																								
استراتژی‌ها	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
شروع					✓				✓			✓												
رشد همراه با رشد صنعت	✓	✓	✓			✓	✓			✓				✓	✓					✓	✓			
جایگاه خود را به تدریج به دست آورید										✓											✓			
After mark												✓										✓		
مواضع خود را تهاجما به دست آورید		✓	✓		✓		✓					✓		✓	✓	✓					✓		✓	
از جایگاه خود دفاع کنید	✓		✓												✓							✓	✓	✓
OE																								
خرد کردن فعالیت‌ها				✓				✓					✓				✓	✓			✓		✓	

استراتژی‌های عمومی																								
توسعه انتخابی																								
استراتژی‌ها	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
اتخاذ موقعیت محافظه کارانه	✓						✓		✓			✓	✓				✓		✓					
استفاده بهینه از موقعیت		✓	✓		✓							✓		✓	✓						✓	✓		
حفظ موقعیت محافظه کارانه			✓	✓										✓			✓				✓			

استراتژی‌های کلان شرکت با توجه به استراتژی‌های عمومی فوق و در نظر گرفتن اهداف کلان سازمان:

۱- بدست آوردن تدریجی جایگاه شرکت در بازار AM

۲- دفاع از جایگاه شرکت در بازار OE

۳- استفاده بهینه از موقعیت

توصیه می‌شود.

برنامه‌های عملیاتی شرکت پیستون با توجه به قرار گرفتن در موقعیت توسعه انتخابی، استفاده بهینه از موقعیت انتخاب می‌شود. این حالت شامل برنامه‌های عملیاتی ذیل خواهد بود.

برنامه‌های عملیاتی	ردیف	برنامه‌های عملیاتی	ردیف
تعدیل در بازار	M	یکپارچگی با بالادست	A
بهبود راندمان روش‌ها و عملیات	N	توسعه فعالیت با کشورهای دیگر	B
محصولات (خدمات یا تولیدات) جدید در بازارهای جدید	O	توسعه امکانات و تجهیزات در سایر کشورها	C
محصولات (خدمات یا تولیدات) جدید در بازارهای موجود	P	تعدیل سیستم توزیع (تعدیل توزیع امکانات)	D
تعدیل تولید (خدمات)	Q	مازاد ظرفیت	E
تعدیل خط تولید (روش ارائه خدمات)	R	صادرات محصول (تولید یا خدمات)	F
فقط و فقط بقا	S	یکپارچگی با پایین دست	G
محصولات (تولیدات یا خدمات) موجود در بازارهای جدید	T	شک و تردید	H
محصولات (تولیدات یا خدمات) موجود در بازارهای موجود	U	توسعه مقدماتی بازار	I
بهبود تکنولوژی	V	اعطای لیسانس به کشورهای دیگر	J
استفاده بهینه از روش‌های تقلیل هزینه	W	تعدیل کامل و همه جانبه	K
تعطیلی واحد	X	نفوذ در بازار	L

لیست استراتژی	ردیف
<p>توسعه و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، نگهداشت نیروی متخصص و کارآمد</p> <p>مطالعه و استقرار سیستم یکپارچه منابع ERP</p> <p>بهبود فرهنگ کار</p> <p>تدوین استراتژی فروش (بازار سنجی، بازاریابی، تبلیغات، توسعه بازار هدف)</p> <p>نیل به برآورد قیمت تمام شده و نقطه سر به سر</p> <p>Joint Venture با شرکت‌های معتبر</p> <p>اخذ مدلهای تعالی سازمان EFQM</p> <p>کاهش هزینه‌های سربار</p> <p>نگهداشت مشتریان وفادار</p> <p>تولید محصولات با آورده بیشتر</p> <p>خرید از منابع ارزان قیمت</p>	

اهداف کلان

۱ ساله		
	۱ تا ۲ سال	
		۲ سال به بالا

دوره کوتاه مدت

دوره میان مدت

دوره بلند مدت

استراتژیهای کوتاه مدت (مدت پیش بینی شده: ۱ سال):

- ۱- نیل به برآورد قیمت تمام شده، نقطه سر به سر
- ۲- تولید محصولات با آورده بیشتر
- ۳- خرید از منابع ارزان قیمت
- ۴- نگهداشت مشتریان وفادار
- ۵- کاهش هزینه‌های سربار

استراتژیهای میان مدت (مدت پیش بینی شده: ۱ تا ۲ سال):

- ۱- تدوین استراتژی فروش، توسعه بازار (OE, AM, EXP, OES)
- ۲- توسعه و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، نگهداشت نیروی متخصص
- ۳- بهبود فرهنگ کار

استراتژیهای بلند مدت (مدت پیش بینی شده: ۳ سال):

- ۱- Joint Venture شدن با شرکت ماهله آلمان
- ۲- مطالعه و استقرار سیستم یکپارچه منابع ERP
- ۳- اخذ جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی تا سطح تقدیرنامه