

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده‌ی ساینسی و مدیریتی

پایان نامه‌ی دانشجویی جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی

خصوصی سازی در شرکت تولید تجهیزات سنگین (هپکو) و تاثیر آن
بر استراتژی‌های سازمان

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر محمد تقی تقوی فرد

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر حبیب‌الله طباطباییان

استاد داور:

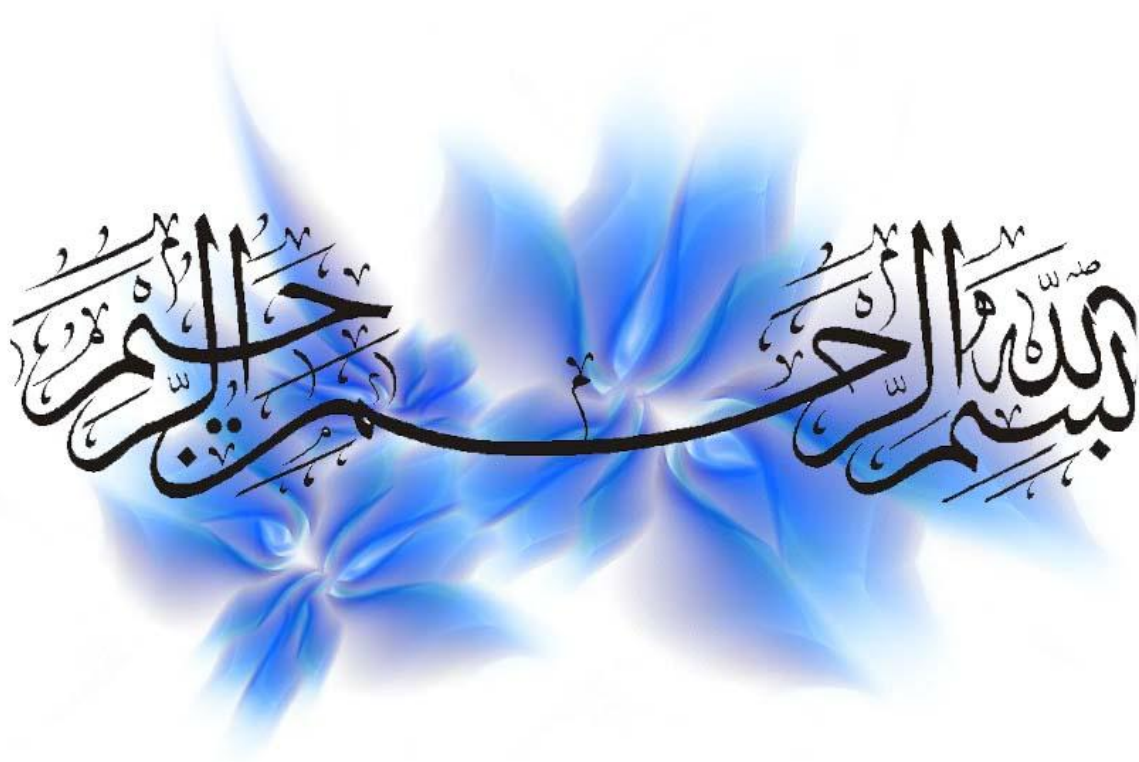
جناب آقای دکتر فتاح میکاییلی

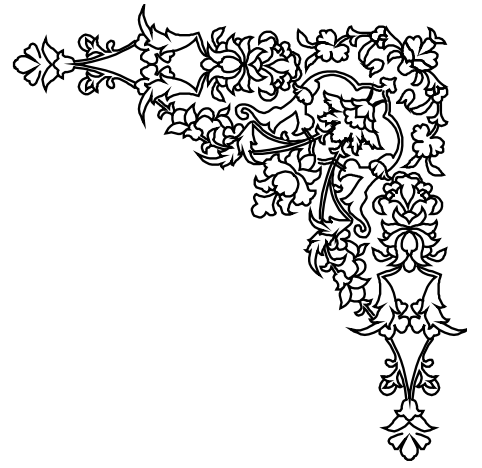
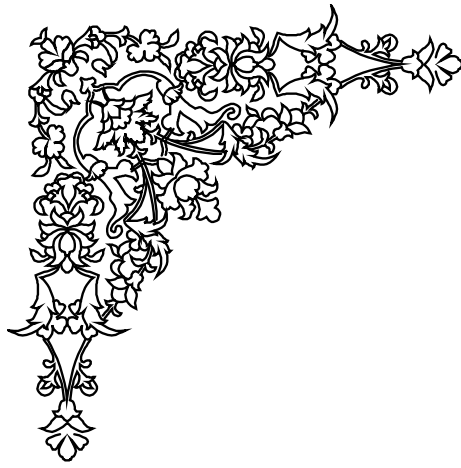
نگارش:

شادی ضیغمی

سال تحصیلی ۱۳۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



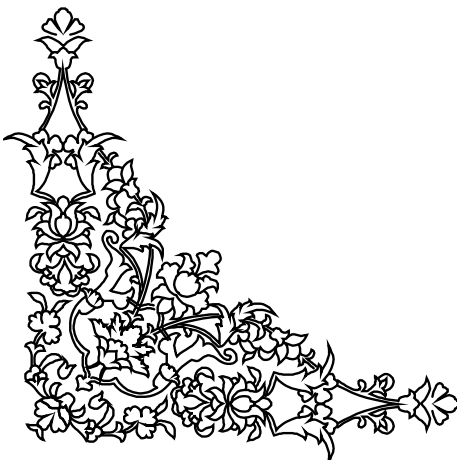


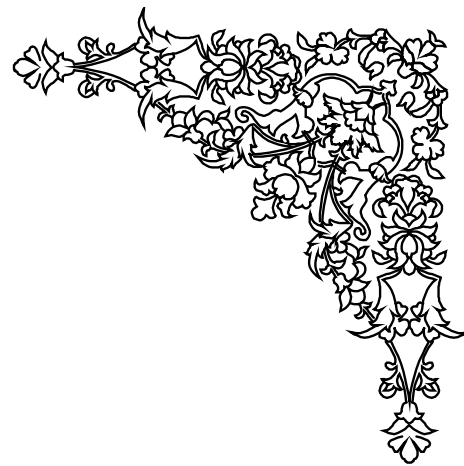
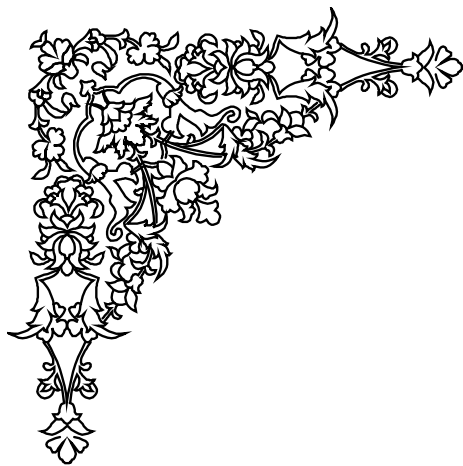
خدایا...

چه خطه‌هایی که در زندگی ترا کم کردم اما تو همیشه کنارم بودی...
چه دقیقه‌ها که حضورت را فراموش کردم اما تو فراموشم نکردی...
وقتی خسته از همه جا و همه کس ناامیدانه به تو پناه آوردم تو پناهم دادی...

خدایا!

به پاس بخشندگی و لطفت از تو سپاسگزارم...



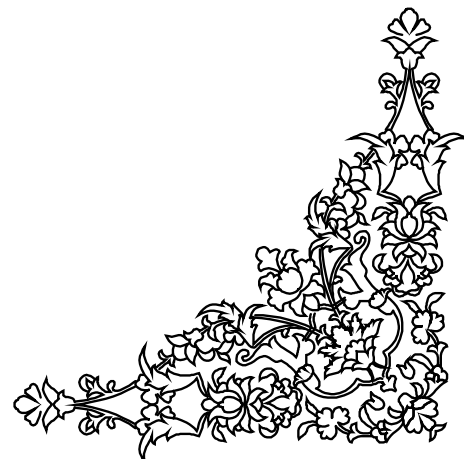
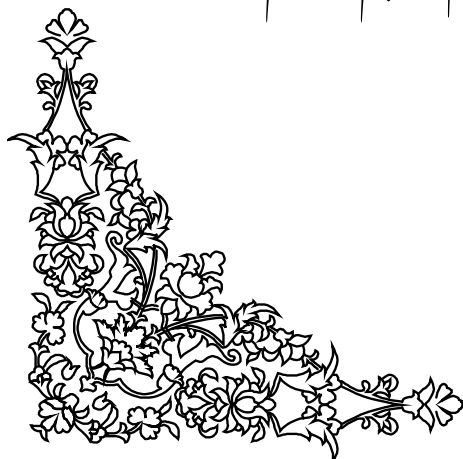


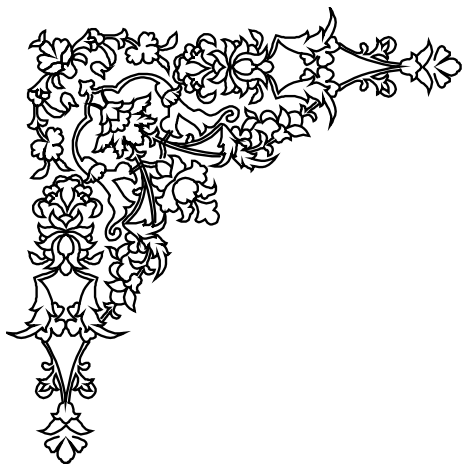
به پاس تعبیر عظیم و انسانی شان از کلمه ایثار،
به پاس عاطفه سرشار و گرمای امید بخش وجودشان،

به پاس قلب های بزرگشان

و به پاس محبت های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند

این پایان نامه را به پدر و مادر عزیزم تقدیم می کنم



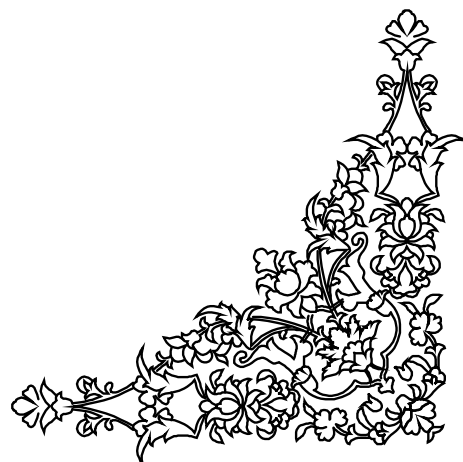
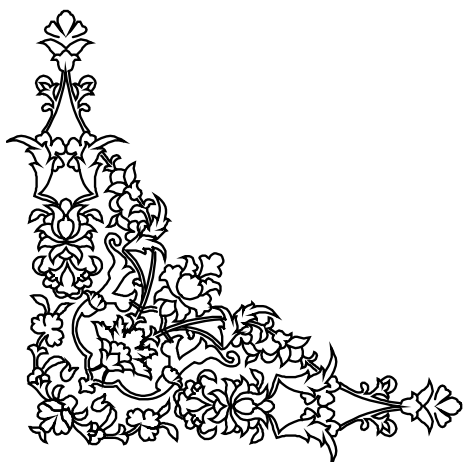


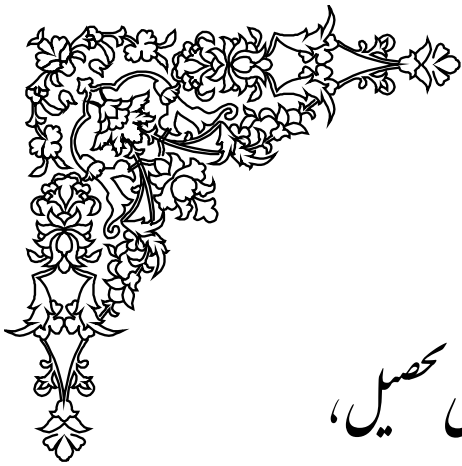
تقدیم به خواهر عزیزم مرده

که وجود پر مهرش، زیباترین هدیه خدا به من است و با صبر و پشیمانی خود،
امید موفقیت را در من زنده نگاه داشت...

و نیز تقدیم به برادر و خواهران عزیزم که در تمامی مراحل زندگی یار و مشوق من

بوده اند.





و شایسته است تقدیر و شکر از اساتید عالیقدرم که در طول سال‌های تحصیل،

شاگردی‌شان را کرده‌ام، به ویژه

جناب آقای دکتر تقوی فرد

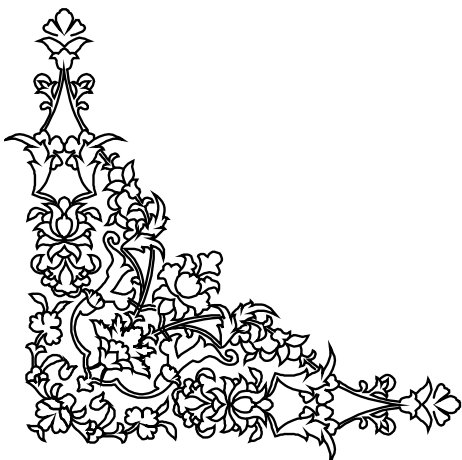
به پاس لطف بی‌سائبه و راهنمایی‌های ارزنده‌شان

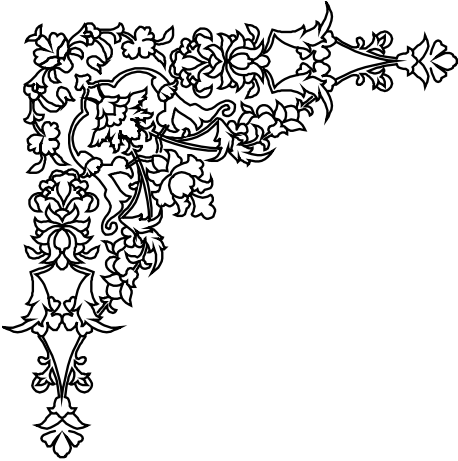
جناب آقای دکتر طباطبائی

به پاس زحمات بی‌دریغ و دلسوزی‌های پدران‌شان

و جناب آقای دکتر میکاییلی

به پاس صمیمیت و فروتنی‌شان

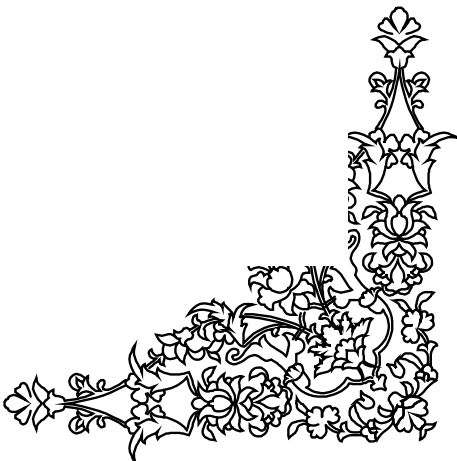
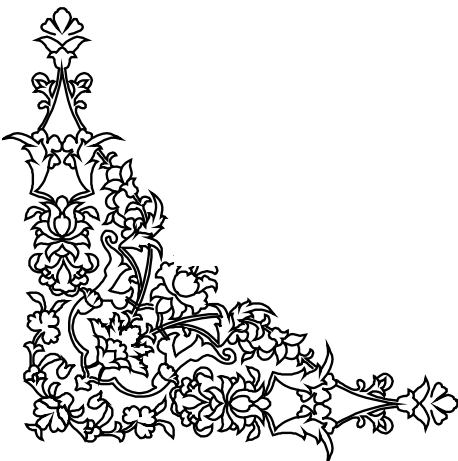




صمیمانه‌ترین سپاس‌ها را دارم از:

مدیران و کارشناسان شرکت "هپکو" که با صبر و حوصله بسیار مراد مسیر این تحقیق هدایت و یاری فرمودند به ویژه جناب آقای مهندس
تحقیقی، جناب آقای مهندس حاجی زادگان، جناب آقای مهندس شیدی، جناب آقای مهندس جلیلوئدی، جناب آقای مهندس
کودزی، جناب آقای مهندس طعیب زاده، جناب آقای مهندس بنجشی و جناب آقای مهندس محرابی که با یاری‌ها و راهنمایی‌های
بی‌چشمداشت‌شان، بسیاری از سختی‌ها را برایم آسان نمودند.

و نیز همه دوستان و همکاران عزیزم در شرکت بازرسی مهندسی ایران و اندیشه‌گاه آتی بخار که با دلگرمی‌ها و مساعدت‌های خود مراد انجام این تحقیق
یاری رساندند.



چکیده:

با توجه به اجرایی شدن اصل ۴۴ قانون اساسی و ابلاغ سیاست‌های کلی آن، خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی به یکی از مهمترین پدیده‌های سالیان اخیر در اقتصاد ایران تبدیل شده است. شرکت‌های واگذار شده به بخش خصوصی باید بتوانند بدون حمایت‌های دولت به حیات خود در شرایط رقابتی ادامه دهند. از طرف دیگر عدم توجه به استراتژی‌های کلان در سطح سازمان‌ها باعث از دست دادن فرصت‌های محیطی و تشدید نقاط ضعف داخلی می‌گردد. از این‌رو این موضوع که آیا استراتژی‌های سازمان تحت تاثیر پدیده خصوصی‌سازی قرار می‌گیرد یا نه، به عنوان مبحث اصلی این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا شرکت تولید تجهیزات سنگین (هپکو) که در سال ۱۳۸۵ و به روش مزایده در بورس به بخش خصوصی واگذار گردید، به عنوان مورد مطالعه تحقیق انتخاب شد. در ادامه با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، و نیز انواع استراتژی‌های مطرح در سطح کلان و استراتژی‌های کلان تکنولوژی، موقعیت و استراتژی‌های شرکت هپکو در سه دوره زمانی مختلف (قبل از خصوصی‌سازی، دوران خصوصی‌سازی و پس از خصوصی‌سازی)، مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که شرکت هپکو تا پیش از سال ۱۳۸۵ در موقعیت تهاجمی قرار داشته است و پس از خصوصی‌سازی در وضعیت رقابتی قرار گرفته است. همچنین بررسی استراتژی‌های کلان سازمان نشان داد که شرکت پس از خصوصی‌سازی به طور گسترده‌ای به استراتژی‌های تهاجمی و تنوع‌گرایی روی آورده است. لازم به ذکر است از آنجا که تاکنون استراتژی‌های تکنولوژی مورد توجه شرکت هپکو قرار نگرفته است، تغییر چندانی نیز در ماهیت تصمیمات کلان تکنولوژیکی آن‌ها مشاهده نشده است.

واژگان کلیدی: خصوصی‌سازی، استراتژی کلان، استراتژی کلان تکنولوژی

فهرست عناوین

عنوان	شماره صفحه
کلیات تحقیق	۲۰
۱-۱- مقدمه	۱
۲-۱- بیان مسئله	۱
۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق	۵
۴-۱- سوابق تحقیق	۶
۱-۴-۱- سوابق تحقیق در رابطه با خصوصی سازی	۶
۲-۴-۱- سوابق تحقیق در رابطه با استراتژی تکنولوژی	۹
۵-۱- سوالات تحقیق	۱۰
۶-۱- اهداف تحقیق	۱۰
۷-۱- روش شناسی	۱۰
۸-۱- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق	۱۱
۹-۱- جمع بندی	۱۲
۱۰-۱- منابع فصل اول	۱۴
ادبیات تحقیق	۱۶
۱-۲- مقدمه	۱۷
۲-۲- بخش اول: خصوصی سازی	۱۷
۱-۱-۲- مقدمه	۱۷
۲-۱-۲- مفاهیم و تعاریف خصوصی سازی	۱۸
۳-۱-۲- خصوصی سازی از جهت نظری	۲۳
۴-۱-۲- دخالت دولت در اقتصاد	۲۸

۳۳	علل طرح پدیده خصوصی سازی در کشورهای دارای اقتصاد آزاد.....	۵-۱-۲
۳۶	اهداف خصوصی سازی.....	۶-۱-۲
۳۷	روش های خصوصی سازی.....	۷-۱-۲
۴۱	تمایزات میان بخش های دولتی و خصوصی.....	۸-۱-۲
۴۳	تاثیرات خصوصی سازی بر شرکت ها.....	۹-۱-۲
۴۶	استراتژی در شرایط پس از خصوصی سازی.....	۱۰-۱-۲
۴۷	خصوصی سازی در ایران.....	۱۱-۱-۲
۵۰	نمونه (۱): تجربه یک شرکت خصوصی شده در نیجریه.....	۱۲-۱-۲
۵۲	بخش دوم: استراتژی	۲-۲
۵۲	مقدمه.....	۱-۲-۲
۵۲	مفاهیم و تعاریف استراتژی.....	۲-۲-۲
۵۸	عناصر و واژگان استراتژی.....	۳-۲-۲
۶۰	تفاوت استراتژی با برنامه ریزی بلندمدت.....	۴-۲-۲
۶۰	شکل گیری استراتژی در سازمان ها.....	۵-۲-۲
۶۲	سلسله مراتب استراتژی ها.....	۶-۲-۲
۶۳	مکتب های ده گانه استراتژی.....	۷-۲-۲
۶۵	اهمیت و فواید استراتژی برای سازمان.....	۸-۲-۲
۶۶	تصمیمات استراتژیک.....	۹-۲-۲
۶۸	تعاریف و مفاهیم مدیریت استراتژیک.....	۱۰-۲-۲
۶۹	استراتژی های داخلی و خارجی.....	۱۱-۲-۲
۷۰	انواع استراتژی ها.....	۱۲-۲-۲
۷۸	انواع مدل ها و ابزارهای تدوین استراتژی.....	۱۳-۲-۲
۸۶	بخش سوم: استراتژی تکنولوژی	۳-۲
۸۶	مقدمه.....	۱-۳-۲

۸۷.....	رابطه تکنولوژی و استراتژی.....	۲-۳-۲
۸۸.....	مفاهیم و تعاریف استراتژی تکنولوژی.....	۳-۳-۲
۹۱.....	انواع استراتژی‌های تکنولوژی.....	۴-۳-۲
۹۷.....	انواع تصمیمات عمده مربوط به استراتژی تکنولوژی.....	۵-۳-۲
۱۰۰.....	انواع روش‌های توسعه تکنولوژی.....	۶-۳-۲
۱۰۵.....	مکان و سرمایه توسعه تکنولوژی.....	۷-۳-۲
۱۰۶.....	وظایف و مسئولیت‌های استراتژی تکنولوژی.....	۸-۳-۲
۱۰۶.....	اهمیت استراتژی تکنولوژی در سطح کلان.....	۹-۳-۲
۱۱۱.....	رابطه خصوصی‌سازی و تکنولوژی.....	۱۰-۳-۲
	نمونه (۲): تاثیر مالکیت خصوصی یا دولتی بر توسعه تکنولوژیکی صنعت مخابرات	۱-۱۰-۳-۲
۱۱۱.....	چین	
۱۱۴.....	تاریخچه شرکت هیپکو	۴-۲
۱۲۶.....	جمع‌بندی فصل دوم.....	۵-۲
۱۲۷.....	منابع فصل دوم	۶-۲
۱۳۲.....	روش شناسی تحقیق	
۱۳۳.....	مقدمه	۱-۳
۱۳۳.....	روش تحقیق.....	۲-۳
۱۳۵.....	مراحل انجام تحقیق	۳-۳
۱۳۸.....	جامعه آماری.....	۴-۳
۱۳۹.....	روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات.....	۵-۳
۱۴۰.....	روایی تحقیق	۱-۵-۳
۱۴۱.....	اعتماد یا پایایی تحقیق	۲-۵-۳
۱۴۱.....	متغیرهای تحقیق.....	۶-۳
۱۴۲.....	مقیاس مورد استفاده	۱-۶-۳

۱۴۳.....	۷-۳	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۱۴۳.....	۸-۳	جمع‌بندی فصل سوم.....
۱۴۵.....	۹-۳	منابع.....
۱۴۶.....		گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۴۷.....	۱-۴	مقدمه.....
۱۴۷.....	۲-۴	فرایند خصوصی‌سازی.....
۱۵۳.....	۱-۲-۴	فرایند خصوصی‌سازی مطابق قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی... ۱۵۳
۱۵۴.....	۲-۲-۴	فرایند خصوصی‌سازی شرکت تولید تجهیزات سنگین (هپکو).....
	۳-۴	تحلیل موقعیت استراتژیک شرکت هپکو با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام
۱۵۶.....		استراتژیک.....
۱۶۰.....	۱-۳-۴	تجزیه و تحلیل نتایج مربوط به هر زیر متغیر.....
۱۸۸.....	۲-۳-۴	ترسیم ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک.....
۱۹۱.....	۳-۳-۴	تعیین میزان پایایی پرسشنامه اول.....
۱۹۳.....	۴-۴	استراتژی‌های کلان شرکت هپکو.....
۱۹۴.....	۱-۴-۴	تهیه فهرست استراتژی‌های کلان.....
۱۹۵.....	۲-۴-۴	روش تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه استراتژی‌های کلان.....
۱۹۵.....	۳-۴-۴	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه استراتژی‌های کلان.....
۲۰۷.....	۴-۴-۴	تعیین میزان پایایی پرسشنامه استراتژی‌های کلان.....
۲۰۸.....	۵-۴	استراتژی‌های کلان تکنولوژی شرکت هپکو.....
۲۰۸.....	۱-۵-۴	تهیه فهرست استراتژی‌های کلان تکنولوژی.....
۲۱۰.....	۲-۵-۴	روش تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه استراتژی‌های کلان تکنولوژی.....
۲۱۰.....	۳-۵-۴	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه استراتژی‌های کلان تکنولوژی.....
۲۲۱.....	۴-۵-۴	تعیین میزان پایایی پرسشنامه استراتژی‌های کلان تکنولوژی.....
۲۲۲.....	۶-۴	جمع‌بندی.....

۲۲۳.....	منابع -۷-۴
۲۲۴.....	نتیجه‌گیری و پیشنهادات تحقیق
۲۲۵.....	مقدمه -۱-۵
۲۲۵.....	مروری مختصر بر تحقیق -۲-۵
۲۲۵.....	پاسخ به پرسش‌های پژوهش -۳-۵
۲۲۶.....	پاسخ پرسش اول -۱-۳-۵
۲۲۶.....	پاسخ پرسش دوم -۲-۳-۵
۲۳۲.....	پاسخ پرسش سوم -۳-۳-۵
۲۳۴.....	پیشنهادات کاربردی -۴-۵
۲۳۴.....	پیشنهادات پژوهشی -۵-۵
۲۳۵.....	محدودیت‌های تحقیق -۶-۵
۲۳۵.....	جمع‌بندی -۷-۵

فهرست جدول‌ها

عنوان جدول	شماره صفحه
جدول ۱-۴-۱: لیست پایان نامه‌های انجام شده با محوریت خصوصی سازی.....	۸
جدول ۱-۲-۲: راهکارهای مختلف خصوصی سازی.....	۴۰
جدول ۲-۲-۲: تمایزات کلیشه‌ای بین بخش‌های دولتی و خصوصی.....	۴۲
جدول ۳-۲-۲: خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در رابطه با تاثیرات خصوصی سازی.....	۴۴
جدول ۱-۲-۲: خلاصه‌ای از انواع مدل‌های استراتژی.....	۵۶
جدول ۲-۲-۲: واژگان استراتژی.....	۵۹
جدول ۳-۲-۲: تفاوت استراتژی با برنامه بلندمدت.....	۶۰
جدول ۴-۲-۲: ابعاد ده مکتب مدیریت استراتژیک.....	۶۳
جدول ۵-۲-۲: رویکردهای مختلف به مدیریت استراتژیک.....	۶۴
جدول ۶-۲-۲: تفاوت‌های میان مدیریت راهبردی و مدیریت عملیاتی.....	۶۹
جدول ۷-۲-۲: استراتژی‌های داخلی و خارجی سازمان.....	۶۹
جدول ۸-۲-۲: شیوه‌های ورود به بازار: مزایا و معایب.....	۷۱
جدول ۹-۲-۲: سمت‌گیری راهبردی.....	۷۶
جدول ۱۰-۲-۲: عواملی را که می‌توان به هنگام تهیه ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک بکار برد و آن‌ها را بر روی محورهای ماتریس قرار داد.....	۸۱
جدول ۱۱-۲-۲: حالت‌های استراتژیک و استراتژی‌های مناسب پیشنهادی توسط ماتریس SPACE.....	۸۵
جدول ۱-۳-۲: مسیرهای تکنولوژیکی بنگاه‌ها با توجه به منابع تکنولوژی آن‌ها.....	۹۲
جدول ۲-۳-۲: مزیت استراتژیک از طریق توسعه تکنولوژی.....	۹۹
جدول ۳-۳-۲: توسعه یا اکتساب تکنولوژی.....	۱۰۱
جدول ۴-۳-۲: انواع روش‌های انتقال تکنولوژی.....	۱۰۲
جدول ۵-۳-۲: عوامل موثر بر سیاست شرکت گیرنده تکنولوژی.....	۱۰۴
جدول ۶-۳-۲: مکان و سرمایه مورد نیاز برای R&D.....	۱۰۵
جدول ۱-۹-۳-۲: انواع استراتژی‌های کلان تکنولوژی.....	۱۱۰
جدول ۱-۴-۲: شرکت‌های طرف قرارداد هپکو برای تامین منابع، مواد اولیه و قطعات (پیش از انقلاب).....	۱۱۴
جدول ۲-۴-۲: شرکت‌های طرف قرارداد هپکو برای انتقال تکنولوژی (پس از انقلاب).....	۱۱۵
جدول ۳-۴-۲: روند افزایش سرمایه شرکت از بدو تاسیس.....	۱۱۷

- جدول ۲-۴-۴: تغییرات در ترکیب سهامداران شرکت..... ۱۱۸
- جدول ۲-۴-۵: تغییرات در اعضای هیات مدیره شرکت هیکو..... ۱۱۸
- جدول ۲-۴-۱: گزارش عملکرد فروش سهام شرکت‌های دولتی براساس دوره واگذاری (۱۳۷۹-۱۳۷۰)..... ۱۴۹
- جدول ۲-۴-۲: عملکرد واگذاری سهام شرکت‌های دولتی و متعلق به دولت به تفکیک روش واگذاری (۸۶-۱۳۸۰)..... ۱۵۱
- جدول ۲-۴-۱: زیرمتغیرهای شناسایی شده مربوط به ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک..... ۱۵۷
- جدول ۲-۴-۲: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه اول..... ۱۵۹
- جدول ۳-۴-۱: نتایج مربوط به تعیین بردار نهایی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک..... ۱۸۸
- جدول ۴-۴-۱: انواع استراتژی‌های کلان..... ۱۹۴
- جدول ۴-۴-۱: درصد فراوانی میزان اهمیت استراتژی‌های کلان قبل از خصوصی‌سازی..... ۱۹۶
- جدول ۴-۴-۲: درصد فراوانی میزان اهمیت استراتژی‌های کلان در دوران خصوصی‌سازی..... ۱۹۷
- جدول ۴-۴-۳: درصد فراوانی میزان اهمیت استراتژی‌ها پس از خصوصی‌سازی..... ۱۹۸
- جدول ۴-۴-۳: نتیجه حاصل از نظر پاسخگویان در رابطه با اهمیت استراتژی‌های کلان قبل از خصوصی‌سازی..... ۲۰۰
- جدول ۴-۴-۵: نتیجه حاصل از نظر پاسخگویان در رابطه با اهمیت استراتژی‌های کلان دوران خصوصی‌سازی..... ۲۰۱
- جدول ۴-۴-۶: نتیجه حاصل از نظر پاسخگویان در رابطه با اهمیت استراتژی‌های کلان پس از خصوصی‌سازی..... ۲۰۲
- جدول ۴-۴-۷: اهمیت و اولویت استراتژی‌های کلان شرکت در دوره قبل از خصوصی‌سازی..... ۲۰۳
- جدول ۴-۴-۸: اهمیت و اولویت استراتژی‌های کلان شرکت در دوره خصوصی‌سازی..... ۲۰۵
- جدول ۴-۴-۹: اهمیت و اولویت استراتژی‌های کلان شرکت در دوره پس از خصوصی‌سازی..... ۲۰۶
- جدول ۴-۵-۱: درصد فراوانی میزان اهمیت استراتژی‌های کلان تکنولوژی قبل از خصوصی‌سازی..... ۲۱۱
- جدول ۴-۵-۲: درصد فراوانی میزان اهمیت استراتژی‌های کلان تکنولوژی در دوران خصوصی‌سازی..... ۲۱۲
- جدول ۴-۵-۳: درصد فراوانی میزان اهمیت استراتژی‌های کلان تکنولوژی در دوره پس از خصوصی‌سازی..... ۲۱۳
- جدول ۴-۵-۴: نتیجه حاصل از نظر پاسخگویان در رابطه با اهمیت استراتژی‌های کلان تکنولوژی در دوره قبل از خصوصی‌سازی..... ۲۱۵
- جدول ۴-۵-۵: نتیجه حاصل از نظر پاسخگویان در رابطه با اهمیت استراتژی‌های کلان تکنولوژی در دوران خصوصی‌سازی..... ۲۱۶

جدول ۴-۵-۳-۶: نتیجه حاصل از نظر پاسخگویان در رابطه با اهمیت استراتژی‌های کلان تکنولوژی در دوره پس از خصوصی‌سازی.....	۲۱۸
جدول ۴-۵-۳-۷: اهمیت و اولویت استراتژی‌های کلان تکنولوژی شرکت در دوره قبل از خصوصی‌سازی.....	۲۱۹
جدول ۴-۵-۳-۸: اهمیت و اولویت استراتژی‌های کلان تکنولوژی شرکت در دوره خصوصی‌سازی.....	۲۲۰
جدول ۴-۵-۳-۹: اهمیت و اولویت استراتژی‌های کلان تکنولوژی شرکت در دوره پس از خصوصی‌سازی.....	۲۲۱

فهرست شکل‌ها

شماره صفحه	عنوان شکل
۳	شکل ۱-۲-۱: ارزش واگذاری سهام شرکت‌های دولتی و متعلق به دولت.....
۴۹	شکل ۱-۲-۲: مقایسه میزان سود و زیان شرکت‌های دولتی بر حسب میلیارد ریال.....
۶۲	شکل ۱-۲-۲: انواع شکل‌گیری راهبرد.....
۷۳	شکل ۲-۲-۲: انواع گزینه‌های یکپارچگی برای یک تولیدکننده.....
۷۸	شکل ۳-۲-۲: الگوهای دگرگونی راهبردی.....
۸۰	شکل ۴-۲-۲: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک و راهبردهای متناسب با آن.....
۸۳	شکل ۵-۲-۲: لایه‌های محیط کسب و کار.....
۸۹	شکل ۱-۳-۲: یکپارچگی منابع در تولید یک محصول جدید.....
۹۵	شکل ۲-۳-۲: انواع استراتژی تکنولوژی.....
۹۶	شکل ۳-۳-۲: یکپارچه‌سازی استراتژی تکنولوژی و بازرگانی.....
۱۰۷	شکل ۱-۹-۳-۲: جایگاه استراتژی تکنولوژی در سلسله مراتب استراتژی‌های سازمان.....
۱۰۹	شکل ۲-۹-۳-۲: جایگاه استراتژی تکنولوژی در سلسله مراتب استراتژی سازمان.....
۱۳۵	شکل ۱-۶-۲: مراحل روش علمی و فعالیت‌های صورت گرفته توسط محقق در هر مرحله.....
۱۴۹	شکل ۱-۲-۴: مقایسه سهم روش‌های مختلف واگذاری قبل از قانون برنامه سوم توسعه.....
۱۶۱	شکل ۱-۱-۳-۴: روند تغییرات در سهم بازار محصولات شرکت هپکو.....
۱۶۳	شکل ۲-۱-۳-۴: روند تغییرات در کیفیت محصولات شرکت هپکو.....
۱۶۴	شکل ۳-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان وفاداری مشتریان شرکت هپکو.....
۱۶۵	شکل ۴-۱-۳-۴: روند تغییرات در توانایی شرکت در استفاده از ظرفیت‌های رقابتی.....
۱۶۶	شکل ۵-۱-۳-۴: روند تغییرات در سطح دانش فنی و تکنولوژیکی شرکت هپکو.....
۱۶۷	شکل ۶-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان اعمال کنترل شرکت بر تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان.....
۱۶۹	شکل ۷-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان.....
۱۷۰	شکل ۸-۱-۳-۴: روند تغییرات در نرخ بازده سرمایه شرکت هپکو.....
۱۷۱	شکل ۹-۱-۳-۴: روند تغییرات در قدرت نقدینگی شرکت هپکو.....
۱۷۲	شکل ۱۰-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان اهرم مالی شرکت هپکو.....
۱۷۳	شکل ۱۱-۱-۳-۴: روند تغییرات در نسبت سرمایه مورد نیاز به سرمایه در دسترس.....

- شکل ۱۲-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان جریانات نقدی شرکت هیپکو..... ۱۷۳
- شکل ۱۳-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان سهولت خروج از بازار..... ۱۷۴
- شکل ۱۴-۱-۳-۴: روند تغییرات در ریسک باقی ماندن شرکت هیپکو در کسب و کار..... ۱۷۵
- شکل ۱۵-۱-۳-۴: روند تغییرات در توان سودآوری و رشد بازار..... ۱۷۶
- شکل ۱۶-۱-۳-۴: روند تغییرات در سطح دانش فنی و تکنولوژیکی محصولات و فرایندها..... ۱۷۷
- شکل ۱۷-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان بهره‌برداری از منابع موجود در صنعت..... ۱۷۸
- شکل ۱۸-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان بهره‌برداری از ظرفیت موجود در صنعت..... ۱۷۸
- شکل ۱۹-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان تراکم سرمایه موجود در صنعت..... ۱۷۹
- شکل ۲۰-۱-۳-۴: روند تغییرات در قدرت خریداران موجود در صنعت..... ۱۸۰
- شکل ۲۱-۱-۳-۴: روند تغییرات در سهولت ورود به بازار صنعت..... ۱۸۱
- شکل ۲۲-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان ثبات در نرخ‌های تورم، ارز، بهره و بیکاری..... ۱۸۲
- شکل ۲۳-۱-۳-۴: روند تغییرات در ثبات قوانین و مقررات..... ۱۸۳
- شکل ۲۴-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان ثبات سیاسی..... ۱۸۴
- شکل ۲۵-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان تغییرات تکنولوژیکی..... ۱۸۵
- شکل ۲۶-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان نوسانات تقاضا..... ۱۸۶
- شکل ۲۷-۱-۳-۴: روند تغییرات در موانع ورود به بازار..... ۱۸۷
- شکل ۲۸-۱-۳-۴: روند تغییرات در میزان فشارهای رقابتی..... ۱۸۸
- شکل ۱-۲-۳-۴: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در دوره قبل از خصوصی‌سازی..... ۱۸۹
- شکل ۲-۲-۳-۴: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در دوره خصوصی‌سازی..... ۱۹۰
- شکل ۳-۲-۳-۴: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک پس از خصوصی‌سازی..... ۱۹۱
- شکل ۱-۳-۴-۴: مقایسه میانگین اهمیت استراتژی‌های کلان شرکت هیپکو قبل از خصوصی‌سازی..... ۲۰۴
- شکل ۲-۳-۴-۴: مقایسه میانگین اهمیت استراتژی‌های کلان شرکت هیپکو در دوران خصوصی‌سازی..... ۲۰۵
- شکل ۳-۳-۴-۴: مقایسه میانگین اهمیت استراتژی‌های کلان شرکت هیپکو در دوره پس از خصوصی‌سازی..... ۲۰۷
- شکل ۱-۱-۵-۴: انواع استراتژی‌های تکنولوژی در سطح کلان..... ۲۰۹
- شکل ۱-۲-۳-۵: روند تغییرات در توان رقابتی شرکت هیپکو..... ۲۲۷
- شکل ۲-۲-۳-۵: روند تغییرات در توان رقابتی شرکت هیپکو..... ۲۲۸
- شکل ۳-۲-۳-۵: روند تغییرات در قدرت صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات..... ۲۲۹
- شکل ۴-۲-۳-۵: روند تغییرات در ثبات محیط..... ۲۲۹

فصل اول:

کلیات تحقیق