

سُبْحَانَكَ يَا مَنْ لَا يَلْبَسُ ثِيَابًا



دانشگاه پیام نور  
دانشکده مدیریت و حسابداری  
مرکز غرب

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت اجرایی  
گرایش استراتژیک

عنوان پژوهش

## **تدوین استراتژی رقابتی صنعت سنگ ساختمانی تهران**

**محسن اشتری**

استاد راهنما

**دکتر حبیب الله دانائی**

استاد مشاور

**دکتر اوژن کریمی**

بهمن ۱۳۹۱

اینجانب محسن اشتری دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می‌دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

نام و نام خانوادگی دانشجو

تاریخ و امضاء

اینجانب محسن اشتری دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک گواهی می‌نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و... به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو

تاریخ و امضاء

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می‌باشد.

بهمن ۱۳۹۱

## تقدیم به:

پدر و مادرگرامیم

که همواره مشوق و پشتیبان من در زندگی،

کار و تحصیل هستند.

## تشر و قدردانی

با سپاس از خداوند منان، لازم می دانم از زحمات بی شائبه اساتید گرانقدر دانشگاه که در طی دوران تحصیل، راهنمای بنده بودند، به ویژه استاد ارجمند جناب آقای دکتر حبیب الله دانائی که به عنوان استاد راهنما در انجام پایان نامه مرا یاری دادند و آقای دکتر اوژن کریمی که به عنوان استاد مشاور از راهنمایی ایشان بهره بردم، نهایت تشکر و قدردانی را به عمل آورم.

## چکیده

دنیا در سال های اخیر شاهد توسعه چشم گیر صنعت فرآوری سنگ، تجهیزات و ماشین آلات وابسته به آن بوده است. ایران کشوری معدن خیز و دارای پتانسیل مناسب در بخش معادن سنگ محسوب می شود و به همین دلیل توجه بیشتر به این بخش و رفع موانع پیش روی آن را ضروری می سازد. متأسفانه با وجود پتانسیل بالا و بالقوه این ذخایر در کشور، ایران سهم ناچیزی در بازارهای جهانی سنگ فرآوری شده دارد. این تحقیق به تدوین استراتژی رقابتی صنعت سنگ ساختمانی تهران پرداخته است در این تحقیق از آزمونهای کای دو و فریدمن استفاده شده است. بر اساس این تحقیق مشخص شده استراتژی رقابتی مناسب برای صنعت سنگ ساختمانی، استراتژی کاهش هزینه می باشد.

## واژگان کلیدی:

صنعت سنگ، استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول کلیات تحقیق
۲	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ بیان مساله
۶	۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق
۸	۴-۱ اهداف تحقیق
۹	۵-۱ سوالات تحقیق
۹	۶-۱ روش تحقیق
۱۰	۷-۱ قلمرو تحقیق
۱۱	۸-۱ روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه
۱۲	فصل دوم ادبیات تحقیق
۱۳	۱-۲ مقدمه
۱۳	۲-۲ استراتژی
۱۳	۱-۲-۲ تعاریف استراتژی
۱۶	۳-۲ تدوین استراتژی
۱۶	۱-۳-۲ فرایند تدوین استراتژی
۲۱	۲-۳-۲ برنامه ریزی استراتژیک
۲۱	۳-۳-۲ تعاریف برنامه ریزی استراتژیک
۲۵	۴-۳-۲ مدیریت استراتژیک
۲۶	۴-۲ مدل های برنامه ریزی استراتژیک
۲۶	۱-۴-۲ مدل فیلیپس
۲۷	۲-۴-۲ مدل برنامه ریزی استراتژیک پایه ای
۲۸	۳-۴-۲ مدل همسویی
۳۱	۴-۴-۲ مدل برنامه ریزی سناریو
۳۱	۵-۴-۲ مدل ارگانیک (یا خودسازمانی)
۳۲	۶-۴-۲ مدل اصلی مکتب طراحی
۳۳	۷-۴-۲ مدل پرستلی
۳۴	۸-۴-۲ مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد
۳۶	۹-۴-۲ مدل انسف

۳۷	مدل سیستم برنامه ریزی استراتژیک	۱۰-۴-۲
۳۸	مدل مارتین	۱۱-۴-۲
۴۱	مدل برایسون	۱۲-۴-۲
۴۵	مدل پورت فولیو	۱۳-۴-۲
۴۶	ماتریس رشد بازار - سهم بازار	۱۴-۴-۲
۴۶	ماتریس گروه مشاوره ای بوستون	۱۵-۴-۲
۴۸	تحلیل سئوالات بحرانی	۱۶-۴-۲
۴۹	ماتریس SWOT	۱۷-۴-۲
۵۰	ماتریس سنجش وضعیت چند عامله جنرال الکترونیک	۱۸-۴-۲
۵۳	زنجیره ارزش پورتر	۱۹-۴-۲
۵۳	منحنی تجربه	۲۰-۴-۲
۵۴	نیروی محرکه سازمان	۲۱-۴-۲
۵۵	مدل مک کنزی	۲۲-۴-۲
۵۷	ایجاد استراتژی در برابر برنامه ریزی	۵-۲
۵۷	کارت امتیازی متوازن	۱-۵-۲
۵۹	ماتریس پذیرش استراتژی در مقابل کیفیت	۲-۵-۲
۶۰	ماتریس تعیین سیاست گذاری ها	۳-۵-۲
۶۱	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۴-۵-۲
۶۱	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	۵-۵-۲
۶۱	ماتریس استراتژی های رشد(عام) انسف	۶-۵-۲
۶۲	مدل رقابتی پورتر	۶-۲
۶۴	عوامل تعیین کننده ساختار و شدت رقابت	۱-۶-۲
۶۷	تهدید تازه واردها	۲-۶-۲
۷۷	انتظار تلافی	۳-۶-۲
۷۸	قیمت مانع ورود	۴-۶-۲
۷۸	ویژگی های موانع ورود	۵-۶-۲
۷۹	تجربه و مقیاس عنوان موانع ورود	۶-۶-۲
۸۲	شدت رقابت در بین رقبای موجود	۷-۶-۲
۸۸	ایجاد تغییر در رقابت	۸-۶-۲
۸۹	موانع خروج و موانع ورود	۹-۶-۲
۹۰	فشار ناشی از محصولات جایگزین	۱۰-۶-۲
۹۲	توان چانه زنی خریداران	۱۱-۶-۲



۹۵	تعیین توان خریدار	۱۲-۶-۲
۹۶	توان چانه‌زنی تأمین کنندگان	۱۳-۶-۲
۹۹	دولت، نیرویی مؤثر در رقابت صنعت	۱۴-۶-۲
۱۰۰	تحلیل ساختاری و استراتژی رقابتی	۱۵-۶-۲
۱۰۱	تعیین موقعیت	۱۶-۶-۲
۱۰۱	تأثیر بر توازن	۱۷-۶-۲
۱۰۲	بهره برداری از تحولات	۱۸-۶-۲
۱۰۴	استراتژی تمایز	۱۹-۶-۲
۱۰۴	تحلیل ساختاری و تعریف صنعت	۲۰-۶-۲
۱۰۶	استراتژی‌های عمومی سه‌گانه	۲۱-۶-۲
۱۰۷	پیشرو بودن در هزینه	۲۲-۶-۲
۱۰۹	تمایز	۲۳-۶-۲
۱۱۰	تمرکز	۲۴-۶-۲
۱۱۱	ملزومات استراتژی‌های ژنریک	۲۵-۶-۲
۱۱۴	خطرات استراتژی‌های ژنریک	۲۶-۶-۲
۱۱۵	ریسک پیشرو بودن در هزینه	۲۷-۶-۲
۱۱۶	خطرات ناشی از تمایز	۲۸-۶-۲
۱۱۷	خطرات ناشی از تمرکز	۲۹-۶-۲
۱۱۷	استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز	۳۰-۶-۲
۱۱۹	عوامل غیر متمرکز شدن صنعت	۳۱-۶-۲
۱۲۵	غلبه بر پراکندگی	۳۲-۶-۲
۱۲۷	صنایع راکد	۳۳-۶-۲
۱۲۹	مواجهه با عدم تمرکز صنعت	۳۴-۶-۲
۱۳۴	تله‌های استراتژیک بالقوه	۳۵-۶-۲
۱۳۸	سنگ ساختمانی	۷-۲
۱۳۸	خواص عمومی و کاربری سنگ‌ها	۱-۷-۲
۱۳۹	طرز تهیه سنگ‌ها و انواع آن	۲-۷-۲
۱۴۰	انواع سنگ‌های ساختمانی ایرانی	۳-۷-۲
۱۴۳	پیشینه تحقیق	۸-۲
۱۴۶	فصل سوم روش اجرای تحقیق	
۱۴۷	مقدمه	۱-۳
۱۴۷	روش تحقیق	۲-۳

۱۴۷	نوع تحقیق	۳-۳
۱۴۸	تحقیق کاربردی	۱-۳-۳
۱۴۸	تحقیق توصیفی	۲-۳-۳
۱۴۸	تحقیق پیمایشی	۳-۳-۳
۱۴۸	جامعه آماری	۴-۳
۱۴۹	نمونه گیری	۵-۳
۱۵۰	روشهای گردآوری اطلاعات	۱-۵-۳
۱۵۳	ابزار جمع آوری اطلاعات	۶-۳
۱۵۴	معرفی پرسشنامه مورد استفاده	۱-۶-۳
۱۵۵	استانداردهای کیفی	۷-۳
۱۵۵	روایی تحقیق	۱-۷-۳
۱۵۶	پایایی پرسشنامه	۲-۷-۳
۱۵۸	روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات	۸-۳
۱۶۲	<b>فصل چهارم تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق</b>	
۱۶۳	مقدمه	۱-۴
۱۶۳	تجزیه و تحلیلهای جمعیت شناختی تحقیق به کمک آمار توصیفی	۲-۴
۱۶۵	تجزیه و تحلیلهای سوالات تحقیق به کمک آمار استنباطی	۳-۴
۱۷۲	<b>فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات</b>	
۱۷۳	مقدمه:	۱-۵
۱۷۳	بحث در نتایج توصیفی داده ها	۲-۵
۱۷۳	بحث در نتایج تحلیلی داده ها	۳-۵
۱۷۶	پیشنهادات	۴-۵
۱۷۶	پیشنهادات بر آمده از تحقیق	۱-۴-۵
۱۷۷	پیشنهاد برای تحقیقات بیشتر	۲-۴-۵
۱۷۸	محدودیتهای تحقیق	۵-۵
۱۷۹	<b>پیوستها</b>	
۱۹۰	<b>منابع</b>	

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱: آمار میزان ذخایر و معادن سنگ های ساختمانی ایران (آمار وزارت صنایع و معادن، ۱۳۸۸)-----	۴
جدول ۱-۲: اصول و اجزای مدل همسویی استراتژی -----	۳۰
جدول ۲-۲: فرایند مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد -----	۳۵
جدول ۳-۲: وضعیت هر یک از خانه های ماتریس گروه مشاوره های بوستون -----	۴۷
جدول ۴-۲: نیرو محرکه سازمان -----	۵۴
جدول ۱-۳: طیف لیکرت در بخش دوم پرسشنامه -----	۱۵۴
جدول ۲-۳: جدول ساختار پرسشنامه -----	۱۵۴
جدول ۱-۴: توزیع پاسخگویان بر حسب تحصیلات-----	۱۶۳
جدول ۲-۴: آزمون کای دو سوال اول -----	۱۶۵
جدول ۳-۴: آزمون کای دو سوال دوم -----	۱۶۶
جدول ۴-۴: آزمون کای دو سوال سوم -----	۱۶۷
جدول ۵-۴: آزمون کای دو سوال چهارم -----	۱۶۸
جدول ۶-۴: آزمون کای دو سوال پنجم -----	۱۶۹
جدول ۷-۴: آزمون کای دو سوال اصلی -----	۱۷۰
جدول ۸-۴: رتبه بندی استراتژیها -----	۱۷۱

## فهرست شکلها

صفحه	عنوان
۴	شکل ۱-۱: میزان ذخایر سنگ های ساختمانی در ایران
۵	شکل ۲-۱: تعداد معادن فعال سنگ ساختمانی در ایران
۱۸	شکل ۱-۲: فرایند طراحی و تدوین استراتژی
۲۹	شکل ۲-۲: اجزای فرایند همسویی استراتژی
۳۰	شکل ۳-۲: مدل سناریو
۳۳	شکل ۴-۲: مدل برنامه ریزی استراتژیک مکتب طراحی
۳۴	شکل ۵-۲: مدل برنامه ریزی استراتژیک پرستلی
۴۱	شکل ۶-۲: مدل برنامه ریزی استراتژیک مارتین
۴۷	شکل ۷-۲: ماتریس گروه مشاورهای بوستون
۵۱	شکل ۸-۲: ماتریس سنجش وضعیت چند عامله جنرال الکترونیک
۶۰	شکل ۹-۲: ماتریس پذیرش استراتژی در مقابل کیفیت
۶۰	شکل ۱۰-۲: ماتریس تعیین سیاست گذاری ها
۶۲	شکل ۱۱-۲: ماتریس استراتژی های رشد انسف
۱۶۴	شکل ۱-۴: توزیع پاسخگویان بر حسب تحصیلات

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱ مقدمه

این فصل به معرفی چارچوب تحقیق حاضر می پردازد. این فصل شامل بیان مسئله، اهمیت و ضرورت تحقیق، اهداف مورد نظر از این تحقیق، سوالات تحقیق، مدل مورد مطالعه، روش تحقیق، قلمرو تحقیق، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه و چارچوب نظری تحقیق می باشد.

## ۲-۱ بیان مساله

حداقل در دو دهه گذشته تمامی مسئولین و متولیان اقتصادی کشور بارها اعلام کرده اند که با توجه به شرایط اقتصادی و سیاسی دنیا، اقتصاد کشور نباید تنها متکی به درآمدهای نفتی باشد. به گفته آنان ضروری است که با سرمایه گذاری در سایر استعدادهای نهفته اقتصادی، محورهای جدید تولیدی بوجود آید و سیاست صادرات محصولات صنعتی و معدنی به بازارهای جهانی و توسعه همه جانبه و پایدار کشور مورد توجه قرار گیرد. یکی از امکانات بالقوه نیل به این هدف بسیار مهم و اساسی برخورداری از انواع ذخایر معدنی است (فرضعلی پور، ۱۳۸۲، ص ۲۴). براساس بسیاری از گزارشات علمی و فنی و همچنین نظرات کارشناسان و افراد مجرب، بخش معدن و به دنبال آن صنایع معدنی در ایران از چنان قابلیت هایی برخوردار هستند که در صورت برنامه ریزی های اصولی و تدوین استراتژی صحیح با نظارت دولت و استفاده از بخش خصوصی می توان اقتصاد کشور را به میزان زیادی شکوفا و بسیاری از مشکلات اقتصادی - اجتماعی نظیر عدم اشتغال را نیز مرتفع ساخت. اما یکی از ذخایر ارزشمند، متنوع و گسترده در کشور ما وجود انواع سنگ های ساختمانی و تزئینی است و امروزه بیشترین فعالیت بخش خصوصی نیز حول مواد معدنی متمرکز است. شناسایی و وجود ذخایر میلیاردی و متنوع به لحاظ سنگ، کیفیت بافت و سایر مواد از امتیازاتی است که در کمتر کشوری می توان آن را یافت. همچنین با یک بررسی کلی می توان به این نتیجه رسید که اگر حمایت های کافی از هر دو بخش یعنی معادن و کارخانجات فرآوری سنگ تزئینی در برنامه کار

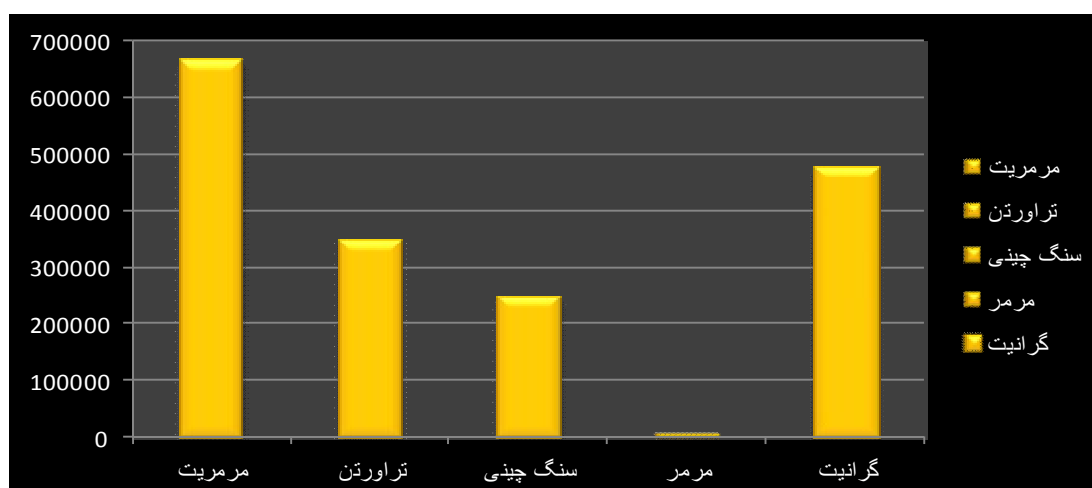
دولت محترم قرار گیرد، نتایج حاصله در زمانی نه چندان طولانی، نقشی اساسی در توسعه اقتصادی کشور ایفا خواهد کرد (فرضعلی پور، ۱۳۸۲، ص ۲۵).

دنیا در سال های اخیر شاهد توسعه چشم گیر صنعت فرآوری سنگ، تجهیزات و ماشین آلات وابسته به آن بوده است. ایران کشوری معدن خیزو دارای پتانسیل مناسب در بخش معادن سنگ محسوب می شود و به همین دلیل توجه بیشتر به این بخش و رفع موانع پیش روی آن را ضروری می سازد. مطالعات موجود نشان می دهد که ایران به لحاظ برخورداری از معادن سنگ در رتبه دوم و از حیث زیبایی و تنوع در سنگ های رنگی در رده نخست جهان ایستاده است. معادن بسیار مرغوبی در کشور وجود دارد که تا حدودی در جهان بی نظیر است (آمار و اطلاعات وزارت صنایع و معادن، ۱۳۹۰). بر اساس آمارهای موجود، سهم ایران در ذخایر قطعی سنگ های تراورتن جهان یک درصد، مرمر ۰/۴ درصد، مرمریت ۴۱/۹ درصد، چینی ۱۹/۳ درصد و گرانیت ۳۷/۳ درصد برآورد شده است که این خود گواه این مدعاست که سهم ایران در ذخایر جهانی سنگ، سهمی قابل توجه و چشمگیر است. ایران با دارا بودن حدود ۲/۳ میلیارد تن ذخیره قطعی در انواع سنگ های ساختمانی (گرانست، مرمریت، تراورتن، مرمر و چینی) در ردیف ده کشور عمده دارای ذخایر غنی سنگهای تزئینی و نما به حساب می آید، با این وجود سهم آن در تجارت جهانی سنگ، در خور توجه نیست. آمار میزان ذخایر و معادن سنگ های ساختمانی در کشور در شکل های (۱-۱) و (۱-۲) و جدول (۱-۱) نشان داده شده است (آمار و اطلاعات وزارت صنایع و معادن، ۱۳۹۰).

جدول ۱-۱: آمار میزان ذخایر و معادن سنگ های ساختمانی ایران (آمار وزارت صنایع و معادن، ۱۳۸۸)

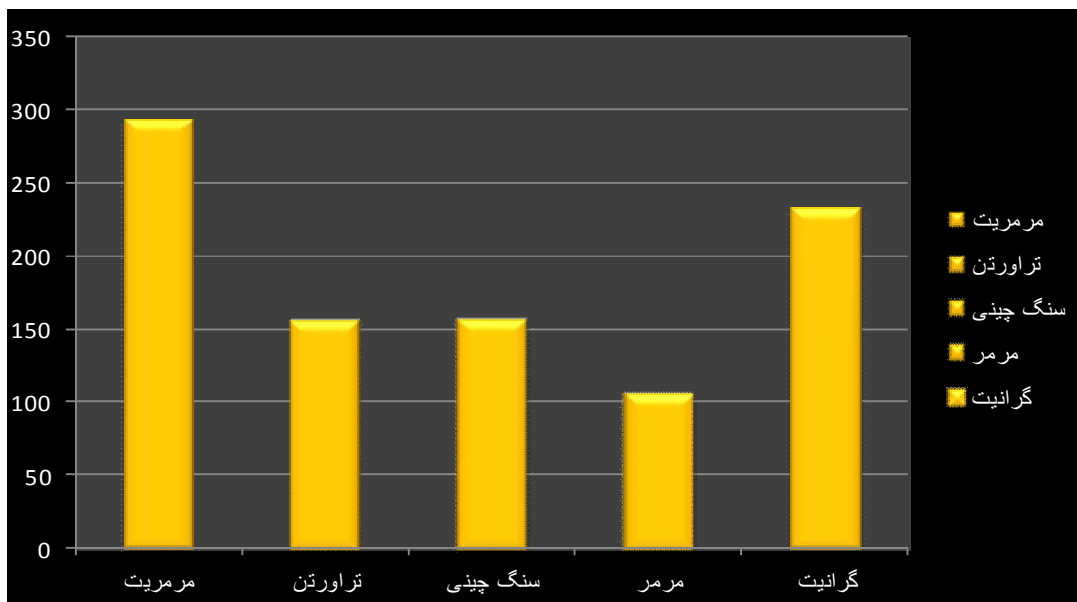
ماده معدنی	تعداد معادن فعال	تعداد معادن غیرفعال	تعداد معادن درحال تجهیز	میزان ذخیره (هزار تن)
مرمریت	۲۹۳	۱۴۸	۱۹	۶۶۵۹۴۰
تراورتن	۱۵۵	۳۶	۱۶	۳۵۰۳۰۷
سنگ چینی	۱۵۶	۲۵	۵	۲۴۹۱۴۸
مرمر	۱۰۵	۲۶	۲	۶۲۷۶
گرانیت	۲۳۲	۱۲۵	۱۸	۴۷۶۶۹۱
مجموع	۹۵۰	۳۶۰	۶	۱۷۴۸۳۶۱

شکل ۱-۱: میزان ذخایر سنگ های ساختمانی در ایران





شکل ۱-۲: تعداد معادن فعال سنگ ساختمانی در ایران



پتانسیل بالقوه ذخایر سنگ ساختمانی ایران، با توجه جدی به بخش اکتشاف، بهره برداری و فرآوری این سنگ ها، سرمایه گذاری مناسب و بهره گیری از فناوری روز دنیا و استفاده از مهارت مهندسان و نیز برنامه ریزی مدون استراتژیک به قابلیت های بالفعل تبدیل خواهد شد. فرآیند تولید سنگ در کشورهای در حال توسعه به سمت فرآوری هر چه بهتر و فنی تر به منظور صادرات هر چه بیشتر در حال تغییر است و این تغییر، تقاضا برای استفاده از تکنولوژی پیشرفته از جمله استفاده از ماشین آلات فرآوری را تا حد زیاد گسترش داده است و به این دلیل در کشورهای دارای ذخایر و معادن سنگ های طبیعی (مثل ایران) علیرغم نیاز به سرمایه گذاری ارزی زیاد، به پیشرفت این صنعت کمک کرده و در آینده موجبات رشد هر چه بیشتر آن را فراهم خواهد نمود. صادرکنندگان عمده سنگ خام کشورهایی هستند که هنوز صنعت فرآوری آنها به پیشرفت های لازم نرسیده است و از تکنولوژی پیشرفته برش و فرآوری سنگ های تزئینی گرانیتی و مرمریتی و شناخت بازارهای بین المللی محروم اند (میرزازاده منفرد، ۱۳۹۱). با توجه به حجم گسترده معادن در کشور، می توان صنعت سنگ را از

صنایع توسعه نیافته در مقایسه با دیگر کشورهای معدن خیز دنیا محسوب نمود. با توجه به این که ارزش افزوده سنگ فرآوری شده چند برابر صدور سنگ های خام می باشد، تدوین استراتژی هایی در راستای بهبود وضعیت صنعت سنگ ضروری به نظر می رسد. شایان ذکر است که سنگ های ساختمانی ایران از لحاظ میزان ذخیره، تنوع انواع سنگ، خصوصیات فیزیکی و... از ذخایر ارزشمند جهان محسوب می شوند (عطائی، ۱۳۸۷، ص ۴۹). اما متأسفانه با وجود پتانسیل بالا و بالقوه این ذخایر در کشور، ایران سهم ناچیزی در بازارهای جهانی سنگ فرآوری شده دارد. این تحقیق تلاش می کند تا استراتژی رقابتی مناسبی برای صنعت سنگ ساختمانی تعیین نماید.

### ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه ریزی بر کسی پوشیده نیست. بی اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است.

برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می کند و برای رسیدن به هدف از کوتاه ترین راه ممکن، راه حل های مناسب ارائه می دهد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم گیری درباره طرح های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. با وجود اهمیت برنامه ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمان ها تاثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده است و حتی در بعضی مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارت دیگر، مدیران از طریق برنامه ریزی استراتژیک آینده سازی می کنند. امروزه مفهوم مدیریت استراتژیک در واقع نتیجه ترکیب نظریات دو مفهوم جداگانه، موازی و مشابه است. یکی از نظریات مربوط به رشته سیاست بازرگانی است که در

مراکز علمی و دانشگاهی مطرح و ارائه شده و دیگری مفهوم برنامه ریزی بلند مدت (مفهوم ثانویه) است که هر دوی این جریانات فکری به نوبه خود از اصول و مباحث دیگری حاصل شده اند.

مفاهیم مذکور نقش خود را در کمک به مدیریت رده بالا و مدیریت بخشها و مراکز انتفاعی به طور مؤثر ایفا نموده اند. مدیریت استراتژیک جریانی است که به وسیله آن مدیریت رده بالای مؤسسه، عملکرد و جهت گیری بلند مدت سازمان را تعیین می کند. این فرآیند از طریق تدوین صحیح استراتژی، اجرای متناسب و ارزیابی مستمر استراتژی تحقق می پذیرد. بنابراین، مدیریت استراتژیک را می توان مجموعه ای از اقدامات دانست که از طریق آنها مدیریت عالی سازمان باید وظایف زیر را به انجام برساند:

تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدها یا موانعی که در محیط خارجی وجود دارد؛

تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان در محیط داخلی؛

استقرار رسالت سازمان و ایجاد اهداف آن؛

تدوین استراتژیهایی که با نقاط قوت و ضعف و نیز فرصتها و تهدیدهای محیطی منطبق

باشد؛

اجرای استراتژیها؛

ارزیابی و کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از کسب اهداف سازمان.

در واقع مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. صنعت سنگ ساختمانی از جمله صنایعی می

باشد که می تواند نقش زیادی در صادرات غیر نفتی داشته باشد از سویی رقابت در میان تولید کنندگان این بخش نیز مشهود است. از آنجا که تاکنون صورت علمی استراتژی رقابتی مناسب برای رقابت در این صنعت مشخص نشده است، این تحقیق می تواند در انتخاب استراتژی رقابتی مناسب برای این صنعت، مدیران آن را یاری نماید

## ۴-۱ اهداف تحقیق

هدف اصلی: تدوین استراتژی رقابتی صنعت سنگ ساختمانی تهران

### اهداف جزئی:

- بررسی تاثیر تهدیدهای تازه واردها بر صنعت سنگ ساختمانی
- بررسی تاثیر تهدیدهای کالاهای جایگزین بر صنعت سنگ ساختمانی
- بررسی تاثیر تهدیدهای قدرت چانه زنی خریداران بر صنعت سنگ ساختمانی
- بررسی تاثیر تهدیدهای قدرت چانه زنی عرضه کنندگان بر صنعت سنگ ساختمانی
- بررسی تاثیر تهدیدهای رقبای موجود بر صنعت سنگ ساختمانی