





## **دانشگاه پیام نور**

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

گروه مدیریت اجرایی و MBA

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته MBA

### **عنوان:**

تدوین استراتژیهای شرکت صنایع کاشی خزر

### **استاد راهنما:**

جناب آقای دکتر محمد تقی امینی

### **استاد مشاور:**

جناب آقای دکتر محمد محمودی میمند

### **نگارش:**

زهرا حسین زاده

آبان ۱۳۸۸



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



دانشگاه پیام نور  
دانشگاه پیام نور استان تهران

((تصویب نامه))

پایان نامه تحت عنوان :

"تدوین استراتژیهای شرکت صنایع کاشی خزر"

تاریخ دفاع : ۸۸/۸/۹ ساعت : ۱۲ - ۱۰ نمره : ۱۸٫۵ درجه : ۷۰  
اعضای هیات داوران :

هیات داوران

نام و نام خانوادگی

امضاء

مرتبہ علمی

توسط اساتید :

- ۱- جناب آقای دکتر امینی
- ۲- جناب آقای دکتر محمودی
- ۳- جناب آقای دکتر فرونده
- ۴- نماینده تحصیلات تکمیلی.....

استاد راهنما

استاد مشاور

استاد داور

*(Handwritten signature)*

تهران، خیابان انقلاب،  
خیابان استاد نجات اللهی،  
نیش خیابان سپند،  
پسلاک ۲۳۳  
تلفن: ۸۸۸۰۱۰۹۰  
دورنگار: ۸۸۹۰۳۱۵۸  
پست الکترونیکی:  
info@Tehran.pnu.ac.ir  
نشانی الکترونیکی:

تقدیم به آنان که تا ابد در قلب من جاودانه اند

پاس بزرگ خدایی را که میان من و قلب من است

بدین وسیله از راهبها و مساعدتهای اساتید بزرگوار

جناب آقای دکتر محمد تقی امینی

و

جناب آقای دکتر محمد محمودی

که بدون تردید انجام این پژوهش مرهون هدایت گام به گام و ارزنده ایشان بوده است قدرانی می‌کنم.

همچنین از مدیران، روسا و کارشناسان شرکت صنایع کاشی خزر که

صمیمانه مراد تکمیل این پژوهش یاری نموده اند تشکر مینمایم.

## چکیده:

این پژوهش به تدوین استراتژیهای شرکت صنایع کاشی خزر در سطح شرکت و سطوح وظیفه ای میپردازد و در پنج فصل تدوین گردیده است. فصل اول به کلیات تحقیق، شامل بیان مسأله، علت انتخاب موضوع، اهداف و سوالات تحقیق و تعاریف واژگان کلیدی تحقیق میپردازد. فصل دوم پیشینه تحقیق را مورد بررسی قرار داده و خواننده را با مبانی، مفاهیم و ادبیات موضوع آشنا و به مطالعه فصول بعدی رهنمون می سازد. فصل سوم شامل روش تحقیق و مبانی نظری آن بوده و فصل چهارم به تجزیه و تحلیل داده ها و ارائه یافته های تحقیق میپردازد. در فصل آخر نیز نتیجه گیری و ارائه پیشنهاداتی به شرکت و همچنین محققین آینده مطرح گردیده است.

در این پژوهش روش ها و مدل های متداول و معتبر در زمینه تدوین استراتژی یعنی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس داخلی و خارجی (IE)، ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) مورد استفاده قرار گرفته است. به طور کلی مدل استفاده شده در این تحقیق، چارچوب جامع تدوین استراتژی می باشد که دارای چهار مرحله شروع، ورودی، مقایسه و تصمیم گیری است.

در مرحله شروع مأموریت سازمان تعیین و بیانیه مأموریت آن تهیه شده است. در مرحله ورودی اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص شده و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) با استفاده از ماتریس های EFE و IFE مورد بررسی قرار گرفته اند. در مرحله مقایسه با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل و در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس IE و ماتریس SWOT تطبیق داده شده اند تا استراتژی هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. در مرحله آخر با استفاده از ماتریس QSPM، استراتژی های شناسایی شده در مرحله قبل به شیوه های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی استراتژی ها تعیین گردیده است. در این پژوهش پس از انجام مراحل فوق با توجه به بررسی عوامل خارجی و داخلی شرکت، نتیجتاً بر اساس ماتریس چهارخانه ای داخلی و خارجی مشخص گردید شرکت در وضعیت رقابتی قرار دارد و کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار با هدف حفظ و افزایش سهم بازار و افزایش کارایی و بهره وری در سازمان به عنوان استراتژی های اولویت دار شرکت انتخاب گردیدند. به طور کلی چه در سطح سازمان و چه در سطوح وظیفه ای استراتژی هایی به عنوان استراتژیهای اولویت دار شرکت انتخاب شده اند که بر حفظ و افزایش سهم از بازارهای داخلی، کاهش هزینه ها و افزایش حاشیه سود و همچنین ایجاد مزیت رقابتی در جهت مقابله با رقبا تأکید می نمایند.

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۲	۱-۱ مقدمه
۳	۲-۱ بیان مسئله
۴	۳-۱ ضرورت و اهمیت انجام پژوهش
۵	۴-۱ اهداف تحقیق
۶	۵-۱ روش شناسی
۶	۶-۱ تعریف واژگان کلیدی
۷	۷-۱ نحوه سازماندهی فصول
۹	فصل دوم: ادبیات تحقیق
۱۰	۱-۲ مقدمه
۱۰	۲-۲ استراتژی
۱۱	۳-۲ تعریف استراتژی
۱۱	۴-۲ اجزای استراتژی
۱۱	۱-۴-۲ قلمرو
۱۱	۲-۴-۲ اهداف کلی و اهداف عملیاتی
۱۲	۳-۴-۲ تخصیص منابع
۱۲	۴-۴-۲ شناسایی مزیت رقابتی پایدار
۱۲	۵-۴-۲ هم افزایی
۱۲	۵-۲ ابعاد استراتژی از نظر « وایت و مایر »
۱۳	۱-۵-۲ فرایند استراتژی
۱۳	۲-۵-۲ محتوای استراتژی
۱۳	۳-۵-۲ زمینه استراتژی
۱۴	۶-۲ سطوح استراتژی
۱۴	۱-۶-۲ استراتژی سطح شرکت
۱۶	۲-۶-۲ استراتژی سطح کسب و کار
۱۷	۳-۶-۲ استراتژی سطح وظیفه‌ای
۱۸	۷-۲ گونه شناسی استراتژی‌ها از نظر « میلز و اسنو »
۱۸	۱-۷-۲ استراتژیهای دفاعی
۱۸	۲-۷-۲ استراتژیهای تهاجمی

۱۹	۳-۷-۲ استراتژیهای تحلیل گرا
۱۹	۴-۷-۲ استراتژیهای واکنش گرا
۱۹	۸-۲ انواع استراتژی ها از نظر « فرد . آر . دیوید »
۱۹	۱-۸-۲ استراتژیهای یکپارچگی
۲۰	۲-۸-۲ استراتژیهای تمرکز
۲۱	۳-۸-۲ استراتژی تنوع
۲۱	۴-۸-۲ استراتژی تدافعی
۲۲	۹-۲ استراتژی رقابتی
۲۳	۱-۹-۲ استراتژی رهبری هزینه
۲۴	۲-۹-۲ استراتژی تمایز
۲۴	۳-۹-۲ استراتژی تمرکز
۲۵	۱۰-۲ مدل رقابت صنعتی پورتر
۲۶	۱-۱۰-۲ ارقابت میان رقبای موجود
۲۷	۲-۱۰-۲ تهدید رقبای بالقوه (تازه واردین)
۲۷	۳-۱۰-۲ تهدید محصولات جایگزین
۲۸	۴-۱۰-۲ قدرت چانه زنی خریداران
۲۸	۵-۱۰-۲ قدرت چانه زنی تأمین کنندگان
۲۹	۶-۱۰-۲ اشتباهات متداول در شناخت نیروهای رقابتی صنعت و تدوین استراتژی
۳۱	۱۱-۲ مدیریت استراتژیک
۳۳	۱-۱۱-۲ نگاهی نوین به استراتژی و مدیریت استراتژیک
۳۴	۱۲-۲ مراحل مدیریت استراتژیک از نظر « فرد . آر . دیوید »
۳۴	۱-۱۲-۲ تدوین استراتژی
۳۵	۲-۱۲-۲ اجرای استراتژی
۳۵	۳-۱۲-۲ ارزیابی استراتژی
۳۸	۴-۱۲-۲ موفقیت در مدیریت استراتژیک با استفاده از مدل چرخه بسته سیستم مدیریت
۴۰	۱۳-۲ ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل علمی در مدیریت استراتژیک
۴۰	۱۴-۲ تدوین استراتژی
۴۲	۱-۱۴-۲ ماموریت سازمان
۴۳	۲-۱۴-۲ بررسی عوامل خارجی
۴۶	۳-۱۴-۲ بررسی عوامل داخلی



۴۷	۴-۱۴-۲ هدفگذاری
۴۸	۵-۱۴-۲ بررسی و انتخاب استراتژی
۴۹	۱۵-۲ مدل های مختلف تدوین و انتخاب استراتژی در سازمان
۴۹	۱-۱۵-۲ ماتریس GSM
۵۲	۲-۱۵-۲ ماتریس گروه مشاورین بوستون (BCG)
۵۴	۳-۱۵-۲ مدل جنرال الکترونیک
۵۶	۴-۱۵-۲ مدل تجزیه و تحلیل هوفر
۵۷	۵-۱۵-۲ مدل منحنی دوره عمر (ADL)
۵۸	۶-۱۵-۲ ماتریس تهدیدها، فرصت ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)
۶۱	۷-۱۵-۲ ماتریس داخلی و خارجی (IE)
۶۳	۸-۱۵-۲ مدل ترکیبی فیلیپس
۶۵	۱۶-۲ چارچوب جامع تدوین استراتژی
۶۶	۱-۱۶-۲ مرحله شروع
۶۶	۲-۱۶-۲ مرحله ورودی
۶۷	۳-۱۶-۲ مرحله مقایسه
۶۸	۴-۱۶-۲ مرحله تصمیم گیری
۶۹	۱۷-۲ نکات قابل توجه در تدوین استراتژی
۷۰	۱۸-۲ نگاهی بر صنعت کاشی و سرامیک در ایران و جهان
۷۱	۱۹-۲ معرفی شرکت صنایع کاشی خزر
۷۲	<b>فصل سوم: روش تحقیق</b>
۷۳	۱-۳ مقدمه
۷۳	۲-۳ روش تحقیق
۷۵	۳-۳ قلمرو تحقیق
۷۵	۴-۳ جامعه آماری
۷۶	۵-۳ بیان مسئله تحقیق
۷۶	۶-۳ روش گردآوری اطلاعات
۷۷	۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها
۷۸	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها</b>
۷۹	۱-۴ مقدمه
۷۹	۲-۴ بیانیه مأموریت

۸۰	۱-۲-۴ بیانیه مأموریت شرکت صنایع کاشی خزر
۸۱	۳-۴ ارزیابی عوامل خارجی
۸۱	۱-۳-۴ فرصت ها
۸۱	۲-۳-۴ تهدید ها
۸۴	۴-۴ ارزیابی عوامل داخلی
۸۴	۱-۴-۴ نقاط قوت
۸۴	۲-۴-۴ نقاط ضعف
۸۷	۵-۴ ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی IE
۸۷	۶-۴ ماتریس SWOT
۹۰	۱-۶-۴ استراتژی های ST شرکت صنایع کاشی خزر
۹۰	۷-۴ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۹۲	۸-۴ تدوین استراتژی های سطوح وظیفه ای
۹۲	۱-۸-۴ حوزه تولید و عملیات
۹۳	۲-۸-۴ حوزه فروش و بازاریابی
۹۴	۳-۸-۴ حوزه مالی و حسابداری
۹۶	۴-۸-۴ حوزه منابع انسانی
۹۷	۵-۸-۴ حوزه فناوری اطلاعات
۹۹	<b>فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهاد</b>
۱۰۰	۱-۵ مقدمه
۱۰۰	۲-۵ نتیجه گیری
۱۰۲	۳-۵ پیشنهادات
۱۰۲	۱-۳-۵ پیشنهاداتی جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت
۱۰۳	۲-۳-۵ پیشنهاداتی در جهت بهره گیری بهتر از فرصت ها و مقابله با تهدیدها
۱۰۳	۳-۳-۵ پیشنهاداتی در زمینه اجرای استراتژی
۱۰۴	۴-۳-۵ پیشنهاداتی در زمینه ارزیابی استراتژی ها
۱۰۵	۵-۳-۵ پیشنهاداتی به محققین آینده
۱۰۶	<b>منابع و مأخذ</b>
۱۱۱	<b>پیوست ها</b>

۱۱۱	پیوست الف: پرسشنامه تهیه بیانیه مأموریت
۱۱۲	پیوست ب: پرسشنامه ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
۱۱۷	پیوست پ: ماتریس های IFE سطوح وظیفه ای
۱۲۲	پیوست ث: ماتریس های QSPM سطوح وظیفه ای
۱۲۷	پیوست ج: مقایسه صنعت کاشی ایران و جهان

### فهرست نمودارها

۲۵	نمودار ۱-۲: چار نوع استراتژی عمومی
۳۶	نمودار ۲-۲: فرایند مرحله ای مدیریت استراتژیک از دیدگاه پیش تدبیری
۳۷	نمودار ۲-۳: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (مدل تلفیقی پیرس و رابینسون)
۳۹	نمودار ۲-۴: مدل چرخه بسته سیستم مدیریت
۴۱	نمودار ۲-۵: الگوی جامع مدیریت استراتژیک
۵۰	نمودار ۲-۶: ماتریس GSM
۵۳	نمودار ۲-۷: ماتریس گروه مشاورین بوستون
۵۸	نمودار ۲-۸: مدل ADL
۶۰	نمودار ۲-۹: گونه های اصلی استراتژی SWOT
۶۲	نمودار ۲-۱۰: ماتریس چهارخانه ای داخلی و خارجی (IE)
۶۵	نمودار ۲-۱۱: چارچوب جامع تدوین استراتژی
۸۸	نمودار ۴-۱: ماتریس چهارخانه ای داخلی و خارجی شرکت صنایع کاشی خزر

### فهرست جداول

۵۵	جدول ۲-۱: استراتژی های اولویت دار برای مناطق مختلف ماتریس GE
۵۶	جدول ۲-۲: ماتریس تجزیه و تحلیل هوفر
۵۷	جدول ۲-۳: گزینه های استراتژیکی ماتریس هوفر
۶۴	جدول ۲-۴: اثر روندهای محیطی بر روی استراتژی های پیشنهادی
۸۳	جدول ۴-۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت صنایع کاشی خزر
۸۶	جدول ۴-۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت صنایع کاشی خزر
۸۹	جدول ۴-۳: ماتریس SWOT شرکت صنایع کاشی خزر
۹۱	جدول ۴-۴: ماتریس QSPM شرکت صنایع کاشی خزر

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه:

فرایند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفتهای جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه های بالای آنها، چالشهایی هستند که بنگاه ها و صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هستند و ادامه حیات آنها، منوط به تصمیم گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است (غفاریان-کیانی، ۱۳۸۴: ۳۷).

پیچیدگی و ظرافت تصمیم گیری در کسب و کار، مدیریت استراتژیک را ضروری می سازد. مدیریت فعالیت های متنوع و چندبعدی درونی تنها بخشی از مسوولیت های مدرن مدیران است. محیط بلافصل برونی<sup>۱</sup> موسسه مجموعه بعدی عوامل چالش انگیز را فرا می آورد. این محیط رقبا را هر وقت که سود امکان پذیر به نظر آید، تأمین کنندگان منابعی که روز به روز کمیاب تر می شوند، سازمان های دولتی که بر تبعیت از مقرراتی فزاینده نظارت می کنند و مشتریانی که خواسته های غالباً نامعقولشان باید پیش بینی شود را در بر می گیرد. محیط برونی دور<sup>۲</sup> نیز بر جو عمومی ولی با نفوذی که موسسه در آن قرار دارد تأثیر می گذارد. این محیط شرایط اقتصادی، تغییرات اجتماعی، رجحان های سیاسی و پیشرفت های فنی را در بر می گیرد که همه را باید پیش بینی، نظارت و ارزیابی کرد و در تصمیم گیری سطح بالا دخالت دارد. با این وجود این تأثیرها غالباً پایین تر از چهارمین عامل عمده در تصمیم گیری مدیریت عالی قرار می گیرند که عبارت است از هدف های متعدد و غالباً ناپایدار صاحبان منافع موسسه: سهامداران، مدیران عالی، کارکنان، اجتماعات، مشتریان و کشور. به منظور برخورد اثربخش با همه عواملی که بر توانایی شرکت در رشد سودآوری آن تأثیر دارند، مدیران فرایندهای استراتژیک را به گونه ای طراحی می کنند که به نظرشان وضعیت بهینه موسسه را در محیط رقابتی اش تسهیل می نماید. چنین استقراری به این لحاظ امکان پذیر است که فرایندهای استراتژیک برآورد دقیق تری از تغییرات محیطی فراهم می کنند و برای واکنش نسبت به فشارهای داخلی یا رقابتی آمادگی بیشتری پدید می آورند (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۱۷).

<sup>1</sup> Immediate External Environment

<sup>2</sup> Remote External Environment

## ۱-۲ بیان مسئله:

امروزه تغییر مداوم محیط از یک طرف و وابستگی به منابع و انرژی و ضرورت پاسخگویی به خواسته های محیطی از طرف دیگر سازمانها را ملزم به تغییر می کند و به همین سبب تعقیب رخدادهای محیطی برای مدیران و سازمانها اهمیت حیاتی دارد. از این رو محیط مستلزم تجزیه و تحلیل به طور مداوم و به شکل سیستماتیک و منظم است.

تجزیه و تحلیل محیط فرآیندی است که توسط آن استراتژیست ها محیط را مطالعه و بررسی کرده تا فرصتها و تهدیدات فرا راه موسسه را تشخیص داده و تعیین نمایند. هدف شناسایی متغیرهای اصلی است که سازمان باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد. سازمانها باید از طریق تدوین استراتژی ها بتوانند در برابر این متغیرها واکنش مناسب را نشان بدهند (سرمدسعیدی، ۱۳۸۶: ۱۴۷).

اهداف قابل تحقق سازمانها و توان در میان گذاشتن استراتژیهای انتخابی به تحلیل محیط بیرونی به شکل تفضیلی وابسته است اما برای رسیدن به اهداف و استراتژی مناسب، مشخص شدن منابع و ظرفیت خود موسسه و آشکار ساختن جهات قوت و ضعف آن ضرورت دارد. بدیهی است که سازمانهای مختلف دارای واحدهای وظیفه ای و داخلی گوناگون مانند بازاریابی، امور مالی، تولید و عملیات و غیره می باشند. در هیچ سازمانی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست. یعنی هر سازمانی در تعدادی از واحدها نقاط قوت و در تعدادی دارای ضعف است و باید امکاناتی را فراهم نماید تا نقاط قوت برجسته شده و نقاط ضعف یا کمرنگ تر شده یا تبدیل به نقطه قوت گردند. نقاط قوت و ضعف به کمک فرصتها و تهدیدهای خارجی و نیز مأموریت و آرمانها و ارزشهای شرکت در مجموع جهت تعیین استراتژیهای مورد نیاز به دست می دهد (سرمدسعیدی، ۱۳۸۶: ۲۰۶-۲۰۵).

با در نظر داشتن موارد فوق و همچنین اهمیت به کارگیری مفاهیم و اصول و چارچوب مدیریت استراتژیک در تصمیم گیری های مدیریتی و موفقیت سازمانها، و با توجه به این که تا کنون در شرکت صنایع کاشی خزر تدوین استراتژی و یا مفاهیم مدیریت استراتژیک به کار گرفته نشده است، در این تحقیق به تجزیه و تحلیل محیط خارجی شرکت و بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی آن به منظور تدوین استراتژی های مناسب شرکت جهت رویارویی بهتر با محیط و موفقیت بیشتر سازمان پرداخته ایم و در واقع به دنبال پاسخگویی به پرسشهای زیر هستیم:

## سوال اصلی:

۱) استراتژیهای مناسب شرکت صنایع کاشی خزر کدامند؟

## سوالات فرعی:

- ۱) نقاط ضعف و قوت اصلی شرکت صنایع کاشی خزر کدامند؟
- ۲) فرصت های کلیدی و تهدیدهای اصلی موجود در محیط خارجی شرکت صنایع کاشی خزر کدامند؟
- ۳) استراتژی های مناسب سطوح وظیفه ای شرکت صنایع کاشی خزر کدامند؟

## ۳-۱ ضرورت و اهمیت انجام پژوهش :

اصولاً سوال این است که چرا سازمان به مدیریت و برنامه ریزی نیاز دارد؟ سازمان ها همچنانکه در طی زمان پیش می روند، نیاز به مدیرانی خواهند داشت که در آغاز با شگفتیهایی روبرو شوند که تمامی سازمانها باید به ناچار آن را دریابند. مدیران از پایین ترین سطوح نظارتی تا رییس هیأت مدیره هنگامی که به کار گرفته می شوند که در موقعیت هایی که طی آن روشها، رویه ها، قوانین و مقررات، ساختارها و مواردی مانند آن تبدیل به شرایط نامناسبی می شوند، بتوانند از بینش و قضاوت فردی خود بهره گیرند. پیچدگی و ظرافت در کارهای سازمانی و تصمیم گیری در کسب و کار، مدیریت استراتژیک را ضروری میسازد. تمام موارد یاد شده این مطلب را یادآوری می کند که برای مواجه شدن با مسائل، یک مدیر باید برنامه ریزی صحیح داشته باشد و بتواند پیش بینی های لازم را جهت برخورد با موارد پیش آمده بنماید (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۳-۴).

چگونه ضرورت مدیریت استراتژیک پیدا شد؟ ایگور آنسف عقیده داشت که اشباع بازار مصرف در امریکا که بعد از جنگ جهانی دوم به وجود آمد اولین جرقه برای برنامه ریزی استراتژیک بود. در آلمان و ژاپن هم چنین اتفاقاتی به وقوع پیوست و نشانه های نیاز پیدا شد. در طول انقلاب صنعتی که تقریباً تمام قرن نوزدهم طول کشید زیربنایی صنعتی به وجود آمد که تلاطم آن نوآوری تکنولوژیک، رقابت بیشتر در جهت کسب بازارهای برخوردار از مواد اولیه ارزانتر بود.

این مسائل و مسائل تخصصی نشان داد که در سازمان حوزه مسولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت های تخصصی قرار نمی گیرد و تخصص خاصی است که مدیریت استراتژیک نام دارد (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۴-۵)

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیتهایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ کند. از طرف دیگر مدیریت استراتژیک به سازمان کمک میکند از مجرای استفاده از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر، راههای استراتژیک را انتخاب کند. می توان فواید و مزایای برنامه ریزی استراتژیک را به شرح زیر ارائه نمود:

- ۱- جهت گیری آینده را مشخص می کند.
- ۲- اولویت های آینده را مشخص می کند.
- ۳- تصمیمات امروز با توجه به پیامدهای آینده اتخاذ می شوند.
- ۴- پایه های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار می نمایند.
- ۵- حداکثر مسائل درونی و بیرونی تحت کنترل درآمده و حداکثر بصیرت در مسائل اعمال می گردد.
- ۶- مشکلات عمده سازمانی را حل و عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد.
- ۷- با شرایط در حال تغییر به روش کارساز برخورد می شود.
- ۸- بر عملکرد گروهی و تخصصی تأکید داشته و بر آن می افزاید.
- ۹- ارتباطات و مشارکتها را تسهیل می نماید.
- ۱۰- علایق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند.
- ۱۱- تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را تشویق و ترویج می نماید (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۱۷).

محیط متلاطم و پویای صنعت کاشی و رقابت شدید تولیدکنندگان با توجه به اشباع بازار داخلی از یک سو و فواید و مزایای مدیریت استراتژیک و همچنین پیچیدگی و ظرافت تصمیم گیری در کسب و کار از سوی دیگر، مدیریت استراتژیک را ضروری می سازد.

#### ۴-۱ اهداف تحقیق:

هدف اصلی: تدوین استراتژی های مناسب شرکت صنایع کاشی خزر



**اهداف فرعی:**

۱. شناخت فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط خارجی شرکت
۲. شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان
۳. تدوین استراتژی های سطوح وظیفه ای

**۱-۵ روش شناسی :**

الف: روش تحقیق: این تحقیق از لحاظ هدف تحقیق، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی می باشد.

ب: روش گردآوری داده ها: در این پژوهش داده ها به وسیله مصاحبه و پرسشنامه باز گردآوری شده است.

ج: جامعه آماری و روش نمونه گیری: جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق، شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، روسا و کارشناسان شرکت صنایع کاشی خزر (مجموعاً ۲۶ نفر) می باشد و تلاش شده است از نظرات همه آنان استفاده شود، لذا نمونه آماری منطبق بر جامعه آماری می باشد.

د: روش تجزیه و تحلیل داده ها : روش انجام تحقیق حاضر روش دلفی می باشد که در آن از تمام شماری استفاده گردیده و از نمونه گیری استفاده نشده است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل مطالب، ابزار و روش های متداول و معتبر در تدوین استراتژی یعنی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس داخلی و خارجی (IE)، ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) مورد استفاده قرار گرفته است. به طور کلی در این تحقیق از مدل چارچوب جامع تدوین استراتژی جهت تدوین استراتژی های شرکت صنایع کاشی خزر و سطوح وظیفه ای آن استفاده شده است.

**۱-۶ تعریف واژگان کلیدی:**

استراتژی: استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۷۹: ۳۸).

**مدیریت استراتژیک:** می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۷۹: ۲۴).

**بیانیه مأموریت:** بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز می کند. مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می شود (دیوید، ۱۳۷۹: ۳۴).

**فرصت ها و تهدیدات خارجی:** مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است (دیوید، ۱۳۷۹: ۳۵).

**نقاط قوت و ضعف داخلی:** نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار میگیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. آنها در سایه فعالیت های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه ای به وجود می آیند (دیوید، ۱۳۷۹: ۳۶).

**استراتژی وظیفه ای:** استراتژی های وظیفه ای نگرش مورد استفاده حوزه های کاری شرکت/سازمان برای کسب اهداف و استراتژی های کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است (پیرس و رابینسون، ۱۹۸۸: ۲۲).

## ۷-۱ نحوه سازماندهی فصول:

این پژوهش در پنج فصل به شرح ذیل سازماندهی شده است:  
در فصل اول کلیات تحقیق مطرح شده است و بخش های عمده آن عبارتند از: مقدمه، بیان و تعریف مسئله، ضرورت و اهمیت موضوع، اهداف تحقیق و تعریف واژگان کلیدی.  
فصل دوم تحقیق به ادبیات موضوع پرداخته است و مفاهیم و مبانی مربوط به استراتژی، مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژی مطرح می گردد.

در فصل سوم به توصیف روش تحقیق شامل توضیح جامعه آماری، قلمرو زمانی، مکانی و موضوعی تحقیق و سایر موارد مرتبط پرداخته شده است.

فصل چهارم مربوط به تجزیه و تحلیل داده ها و همچنین پاسخ به سوالات تحقیق می باشد. نهایتاً در فصل پنجم به بررسی نتایج حاصل از این پژوهش و بیان پیشنهاد در این زمینه پرداخته شده است.

# فصل دوم

## ادبیات تحقیق