



Value Chain-Based SWOT-QSPM Analysis for Prioritizing Automotive Supplier Strategies: A Case Study of Gostaresh Tak

Diba Abonori

Master of Business Administration, Industrial Engineering Department, Semnan University, Semnan, Iran
diba_abonori@semnan.ac.ir

Mohammad Ali Beheshtinia * 

Associate professor, Industrial Engineering Department, Semnan University, Semnan, Iran.

beheshtinia@semnan.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-06-04

Revised: 2025-07-12

Accepted: 2025-08-02

Keywords:

Strategy, Strategic Planning, Automotive Industry, SWOT Matrix, QSPM Matrix

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: The automotive industry—particularly its supply chain—is a key pillar of economic growth in many countries. This study aims to identify and develop appropriate strategies to improve the performance of auto parts suppliers in Iran's automotive industry, based on value chain elements and using the SWOT analysis approach. The company Gostaresh Tak is considered as the case study.

Materials and Methods: This is applied research conducted using a descriptive-analytical approach. The study covers the period from June 2023 to March 2025. The expert sample includes 10 professionals with expertise in the automotive industry. In the first phase, strengths, weaknesses, opportunities, and threats were identified based on value chain elements through field studies and interviews with managers and specialists. These factors were then analyzed and categorized using a SWOT matrix. In the second phase, executive strategies were formulated based on this matrix. Finally, the strategies were prioritized using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Results: The results reveal 9 strengths, 6 weaknesses, 8 opportunities, and 9 threats. A total of 23 strategies were formulated. Strategy prioritization using the QSPM matrix indicated that aggressive strategies hold the highest level of importance.

Conclusion: The findings suggest that despite significant challenges, there are considerable opportunities for the growth and development of automotive suppliers. Moreover, the integrated use of the value chain, SWOT, and QSPM approaches can support managers in making more effective strategic decisions.

* Corresponding author

Email: beheshtinia@semnan.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8062-3934>

Cite this article as:

Abonori, D. & Beheshtinia, M. A. (2025). Prioritizing Strategies for Automotive Industry Suppliers: A Value Chain-Based SWOT-QSPM Analysis. *Strategic Value Chain Management*, 2(5), 1-27.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.37968.1028>

© 2024 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Strategic Value Chain Management Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



تحلیل SWOT-QSPM مبتنی بر زنجیره ارزش برای اولویت‌بندی استراتژی‌های تأمین‌کنندگان صنعت خودرو: مطالعه موردی شرکت گسترش تک

دیا ابونوری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، عملیات و زنجیره تامین، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه سمنان

diba_abonori@semnan.ac.ir

محمدعلی بهشتی‌نیا*

دانشیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و مواد، دانشگاه سمنان

beheshtinia@semnan.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی	سابقه و هدف: صنعت خودروسازی و به‌ویژه زنجیره تأمین آن، یکی از ارکان کلیدی رشد اقتصادی در بسیاری از کشورها محسوب می‌شود. هدف این تحقیق، شناسایی و تدوین استراتژی‌های مناسب برای بهبود وضعیت تأمین‌کنندگان قطعه در صنعت خودروسازی ایران با توجه به عناصر زنجیره ارزش و با استفاده از رویکرد تحلیل SWOT است. شرکت گسترش تک به عنوان مطالعه موردی در نظر گرفته شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴-۰۳-۱۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۴-۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۵-۱۱	روش: این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-تحلیلی انجام شده است. بازه زمانی تحقیق مربوط به خرداد ۱۴۰۲ تا اسفند ۱۴۰۳ می‌باشد. نمونه خبرگان مورد استفاده شامل ۱۰ خبره مرتبط با صنعت خودرو می‌باشد. در مرحله نخست، از طریق بررسی‌های میدانی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با توجه به عناصر زنجیره ارزش شناسایی شدند و در قالب ماتریس SWOT دسته‌بندی و تحلیل شدند. در مرحله بعد، با استفاده از این ماتریس، استراتژی‌های اجرایی تدوین گردید. در نهایت، با بهره‌گیری از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، اولویت‌بندی استراتژی‌ها صورت پذیرفت.
واژه‌های کلیدی: استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، صنعت خودروسازی، ماتریس SWOT، ماتریس QSPM	یافته‌ها: نتایج نشان دهنده ۹ نقطه قوت، ۶ نقطه ضعف، ۸ فرصت و ۹ تهدید است. همچنین در مجموع ۲۳ استراتژی تدوین شد. اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس QSPM نشان داد که استراتژی‌های تهاجمی بالاترین اهمیت را دارا می‌باشند.
	نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با وجود چالش‌های جدی، فرصت‌های قابل توجهی برای رشد و توسعه تأمین‌کنندگان صنعت خودروسازی وجود دارد. همچنین استفاده از رویکرد

تلفیقی مدیریت زنجیره ارزش، SWOT و QSPM به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات استراتژیک مؤثرتری اتخاذ نمایند.	
--	--

استناد: ابونوری، دیبا و بهشتی نیا، محمد علی. (۱۴۰۴). تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های اقتصادی تامین کنندگان صنعت خودرو با روش ماتریس SWOT و تحلیل QSPM: مطالعه موردی شرکت گسترش‌تک. مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۲(۵)، ۱-۲۷.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.37968.1028>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

در جهان امروزی صنعت خودروسازی جایگاه بخصوصی بر اقتصاد کشورها داشته و در ایران صنعت خودروسازی یکی از صنایع مادر و راهبردی در هر کشوری محسوب می‌شود که تأثیر مستقیمی بر شاخص‌های کلان اقتصادی از جمله تولید ناخالص داخلی، اشتغال‌زایی، صادرات و توسعه فناوری دارد (بهشتی نیا و همکاران^۱، ۲۰۲۳؛ منا و همکاران^۲، ۲۰۲۲). در این میان، نقش تأمین‌کنندگان قطعات خودرویی، به‌عنوان بازیگران اصلی زنجیره تأمین، از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ چرا که عملکرد، کیفیت و بهره‌وری این شرکت‌ها به‌طور مستقیم بر رقابت‌پذیری خودروسازان تأثیر می‌گذارد (بهشتی نیا و نعمتی‌ابوذر^۳، ۲۰۱۷).

شرکت‌های قطعه ساز از نظر بزرگی، بسیار کوچکتر از شرکت‌های خودروسازی می‌باشند اما به طور کل تعداد آنها بسیار بیشتر بوده و در مجموع میزان اشتغال بیشتری را نسبت به شرکت‌های خودروسازی ایجاد می‌نمایند. به دلیل اندک بودن نسبی میزان سرمایه‌ی موردنیاز جهت تأسیس یک شرکت قطعه‌سازی، سالانه چندین شرکت قطعه‌سازی جدید وارد این صنعت می‌شوند و از این‌رو رقابت شدیدی را در این صنعت پدیدار می‌نماید (بهشتی نیا و همکاران، ۲۰۲۱؛ طاهری و بهشتی نیا^۴، ۲۰۱۹).

شرکت‌های قطعه‌سازی باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده‌ی خود، انتخاب نمایند تا با استراتژی‌های مناسب خود، به بقا و رشد شرکت‌ها در عرصه‌ی رقابتی صنعت قطعه‌سازی کمک نمایند (قاسمی^۵، ۲۰۱۸).

با توجه به شرایط متغیر اقتصادی، محدودیت‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی و افزایش رقابت در بازارهای داخلی و خارجی، نیاز به تدوین استراتژی‌های اثربخش برای تأمین‌کنندگان بیش از پیش احساس می‌شود (بهشتی نیا و همکاران، ۲۰۲۳).

در این راستا، شناسایی موقعیت راهبردی شرکت‌ها با استفاده از ابزارهای تحلیلی می‌تواند مسیر توسعه و بهبود عملکرد را هموار سازد. تحلیل SWOT یکی از ابزارهای شناخته‌شده برای بررسی وضعیت داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) سازمان است که می‌تواند زمینه‌ساز تدوین استراتژی‌های کارآمد باشد.

این تحقیق به تدوین استراتژی‌های مبتنی بر زنجیره ارزش با استفاده از تحلیل SWOT^۶ در تأمین‌کنندگان صنعت اتومبیل‌سازی پرداخته می‌شود. شرکت گسترش‌تک به‌عنوان یک مطالعه موردی در نظر گرفته شده است.

زنجیره ارزش شامل تمامی فعالیت‌هایی است که برای ارائه محصول مطابق با خواست و نیاز مشتری انجام می‌گیرد. در مدل زنجیره ارزش پورتر^۷ که مهم‌ترین مدل در این زمینه می‌باشد، فعالیت‌ها به دو دسته‌ی اصلی تقسیم می‌شوند (شفیعی نیکابادی، ۱۴۰۴):

^۱ Beheshtinia et al.

^۲ Mena et al.

^۳ Beheshtinia & Nemati-Abozar

^۴ Taheri & Beheshtinia

^۵ Ghasemi

^۶ Strength, Weakness, Opportunity, Threat

^۷ Porter's Value Chain

دسته اول فعالیت‌های اصلی^۱ هستند که مستقیماً با خلق ارزش برای مشتری مرتبط‌اند و عبارتند از: (۱) پشتیبانی داخلی^۲، (۲) عملیات^۳، (۳) پشتیبانی خارجی^۴، (۴) بازاریابی و فروش^۵ و (۵) خدمات پس از فروش^۶.
دسته دوم فعالیت‌های پشتیبان^۷ هستند که پشتیبانی‌کننده فعالیت‌های اصلی هستند و عبارتند از: (۱) زیرساخت شرکت^۸، (۲) مدیریت منابع انسانی^۹، (۳) توسعه فناوری^{۱۰} و (۴) تدارکات^{۱۱} (شکل ۱).



شکل ۱. عناصر زنجیره ارزش پورتر

ابتدا از طریق تحلیل درونی نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها با در نظر گرفتن فعالیت‌های اصلی و پشتیبان در زنجیره ارزش شناسایی می‌شوند. در ادامه نیز با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی‌های مرتبط تدوین می‌گردند و با استفاده از تحلیل QSPM^{۱۲} به اولویت‌بندی استراتژی‌ها پرداخته می‌شود.

با استفاده از ماتریس SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، یک سازمان مهم‌ترین عوامل محیطی را استخراج نموده که این عوامل دارای نقش‌های کلیدی در موفقیت یا شکست یک سازمان می‌باشند و نهایتاً برای پوشش و تناسب با این عوامل، استراتژی‌هایی را ایجاد می‌نماید (سائینی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۵).

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می‌نماید تا به‌طور دقیق، شایستگی‌ها و نقاط ضعف و مهم خود را شناسایی کند و در نتیجه این تحلیل‌ها و اطلاعات حاصل از آن‌ها، مدیران را توانمند می‌نماید تا در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی، سرمایه‌گذاری کرده و موانع و تهدیدها را کاسته و از اثرات سوء آن نیز کاهش بکاهند (فرخ‌نیا و

¹ Primary Activities

² Inbound Logistics

³ Operations

⁴ Outbound Logistics

⁵ Marketing & Sales

⁶ After sales Services

⁷ Support Activities

⁸ Firm Infrastructure

⁹ HR Management

¹⁰ Technology Development

¹¹ Procurement

¹² Q Operations uantitative Strategic Planning Matrix

¹³ Saini et al.

بهشتی نیا^۱، ۲۰۱۸). درضمن، شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف به سازمان این امکان را می‌دهد تا راهبردهای رویارویی با نیروهای محیطی خود را انتخاب نماید (چوپرا و همکاران^۲، ۲۰۲۵).

هر تحقیق در پی پاسخ دادن به سؤالاتی است. سوال اصلی این تحقیق عبارت است از:

استراتژی‌های مبتنی بر زنجیره ارزش شرکت گسترش تک با استفاده از تحلیل SWOT چه هستند؟

سؤالات فرعی تحقیق نیز عبارتند از:

نقاط قوت شرکت گسترش تک با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش شامل چه مواردی می‌شوند؟

نقاط ضعف شرکت گسترش تک با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش شامل چه مواردی می‌شوند؟

فرصت‌های شرکت گسترش تک با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش شامل چه مواردی می‌شوند؟

تهدیدهای شرکت گسترش تک با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش شامل چه مواردی می‌شوند؟

نوآوری این مقاله تدوین استراتژیهای سازمان با تلفیق تحلیل SWOT با دیدگاه زنجیره ارزش می باشد. بعلاوه استراتژیهای تامین کنندگان صنعت خودرو با توجه به شرایط بومی کشور تدوین و رتبه بندی شده اند. در این تحقیق شرکت گسترش تک به عنوان مطالعه موردی در نظر گرفته شده است. در واقع در تعیین نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصتها و تهدیدها عناصر مختلف زنجیره ارزش شامل فعالیتهای اصلی زنجیره ارزش (شامل پشتیبانی داخلی، عملیات، پشتیبانی خارجی، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش) و فعالیتهای پشتیبان شامل (زیرساخت شرکت، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و تأمین) در نظر گرفته شده اند.

در ادامه در بخش دوم به بررسی ادبیات موضوع پرداخته می‌شود، بخش سوم به بیان روش تحقیق اختصاص داشته و در بخش چهارم به بیان نتایج به دست آمده می‌پردازد. نهایتاً بخش پنجم نیز به بحث و نتیجه گیری اختصاص دارد.

۲. ادبیات موضوع

تحقیقات مختلف تحلیل SWOT را در حوزه های مختلفی استفاده نموده اند. در حوزه سازمان های آموزشی و دولتی، شریفی^۳ (۲۰۱۲)، به تحلیل عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از مدل SWOT برای ارائه راهبردهای استراتژیک پرداخت و به این نتیجه رسید که برای رسیدن به توسعه مطلوب، دانشگاه باید دوره های آموزشی مورد نیاز استان را فراهم کند.

در حوزه توسعه پایدار، قربانی و دیگران^۴ (۲۰۱۵)، با استفاده از استراتژی های توسعه پایدار توسط مدل SWOT و QSPM به این نتیجه رسیدند که فعالیت های اکوتوریسم موجود در تالاب خراسان جنوبی با الزامات پایداری همخوانی نداشته و این منطقه دارای وضعیت ناپایدار در رابطه با استراتژی های مدیریت فعلی خود می باشد. مالیک^۵ و دیگران (۲۰۲۰) با توسعه اکوتوریسم پایدار با استفاده از رویکرد SWOT و QSPM و با ارائه راهبردهای مدیریتی به حل مشکلات زیادی که در رابطه با سطح رضایت بازدید کنندگان در زمینه عادات غذایی منحصر به فرد، مسکن و خدمات از جمله آلودگی وجود داشت پرداختند. کامران و دیگران^۶ (۲۰۲۰)، با تحلیل SWOT به سمت توانمندسازی بخش انرژی تجدیدپذیر در

¹ Farokhnia & Beheshtinia

² Chopra et al.

³ Sharifi

⁴ Ghorbani et al.

⁵ Mallick et al.

⁶ Kamran et al.

پاکستان برای تکامل پایدار انرژی به این نتیجه رسیدند که تحلیل SWOT برای سرمایه گذاران خصوصی، توسعه دهندگان و مصرف کنندگان مفید خواهد بود تا وضعیت و موفقیت آینده هر پروژه انرژی تجدیدپذیر را مشخص کنند.

در حوزه مطالعات صنعتی، ژیکانگ^۱ (۲۰۱۷)، با بررسی استراتژی توسعه لجستیک معکوس خودرو براساس آنالیز SWOT، به ارائه استراتژی واقعی لجستیک معکوس صنعت خودرو در کشور چین پرداخت.

در مطالعه‌ای دیگر، باراک و جوانمرد^۲ (۲۰۲۰)، با مدل‌سازی برون‌سپاری با استفاده از یک ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی با ارزش محدود و تصمیم‌گیری چند معیاره به ارائه یک آنالیز حساسیت برای ارزیابی قدرت روش پیشنهادی پرداختند.

عسکری و همکاران^۳ (۲۰۲۳) از مدل‌های تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای تحلیل و اولویت‌بندی استراتژی‌های مدیریت پسماند در دو بیمارستان خصوصی در یزد استفاده کردند. نتایج نشان داد که ۲۴ نقطه قوت، ۳۰ نقطه ضعف، ۱۶ فرصت و ۲۲ تهدید شناسایی شد.

در حوزه سیستم‌های سلامت، دکاسترو آراخونتو و همکاران^۴ (۲۰۲۴) از تحلیل SWOT برای بررسی دیدگاه‌های رهبران رسمی وابسته به سازمان‌های حرفه‌ای نسبت به مفهوم خودمختاری در داروسازی استفاده کردند. در تحقیق دیگر ساینی و همکاران^۵ (۲۰۲۵) نقش کلیدی بیومارکرها در حل چالش‌های تشخیصی سرطان مغز را با تلفیق پاتینفورماتیک و تحلیل SWOT بررسی کردند. این مطالعه به ناهمگونی مولکولی بیومارکرها در سرطان مغز و پیشرفت‌های اخیر در فناوری‌های بیوسنسور پرداخت و پتانسیل آن‌ها را برای تشخیص شخصی‌سازی‌شده و زود هنگام ترسیم کرد.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌هایی نیز به استفاده از این روش‌ها در زمینه‌های نوآورانه مانند نانوداروها (ژانگ و همکاران^۶، ۲۰۲۴)، پزشکی انتقال خون (چوپرا و همکاران، ۲۰۲۵)، اقامتگاه‌های اسلامی (لادا و همکاران^۷، ۲۰۲۴)، صنعت نسل ۴.۰ (سیتیبابو و یمینی^۸، ۲۰۲۴)، بانکداری (ینیز و اورهان^۹، ۲۰۲۵) کاربرد هوش مصنوعی در کتابخانه (علی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۴) و واقعیت مجازی در آموزش پزشکی (پاردو ریوس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۵) پرداخته‌اند. ژانگ و همکاران (۲۰۲۴) با استفاده از تحلیل SWOT به بررسی نقش نانوداروها در حوزه سلامت پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در حالی که نانوداروها پتانسیل بالایی در زمینه دارورسانی و درمان دارند، با چالش‌هایی مانند ایمنی، هزینه و نگرانی‌های زیست‌محیطی مواجه‌اند. پرداختن به این مسائل و تقویت همکاری‌های میان‌رشته‌ای برای موفقیت بالینی ضروری است.

چوپرا و همکاران (۲۰۲۵) با بهره‌گیری از تحلیل SWOT و TOWS، وضعیت فعلی پزشکی انتقال خون در هند را ارزیابی کردند و به تدوین استراتژی‌هایی برای پیشرفت این حوزه پرداختند. بر اساس نظر خبرگان، عواملی نظیر ایمنی

¹ Zhikang

² Barak & javanmard

³ Askari et al.

⁴ de Castro Araújo-Neto et al.

⁵ Saini et al.

⁶ Zhang et al.

⁷ Lada et al.

⁸ Citybabu & Yamini

⁹ Yenice & Orhan

¹⁰ Ali et al.

¹¹ Pardo Ríos et al.

خون (به عنوان نقطه قوت)، نبود شناخت حرفه‌ای کافی (به عنوان نقطه ضعف)، پیشرفت‌های فناورانه (به عنوان فرصت)، و رقابت با تخصص‌های مرتبط (به عنوان تهدید) شناسایی و استراتژی‌هایی متناسب با هر یک ارائه شد.

لادا و همکاران (۲۰۲۴) با استفاده از تحلیل SWOT و TOWS به بررسی محیط داخلی و خارجی کسب‌وکارهای اقامتگاه‌های اسلامی در ایالت صباح مالزی پرداخته‌اند. داده‌های تحقیق از طریق گروه‌های متمرکز و مصاحبه با صاحبان کسب‌وکار جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. نتایج، ضمن شناسایی چالش‌هایی نظیر زیرساخت ناکافی و آگاهی محدود، فرصت‌هایی همچون رشد گردشگری حلال و همکاری‌های راهبردی را نیز برجسته کرده‌اند.

سیتیابو و یمینی (۲۰۲۴) با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات، به بررسی روند ادغام مفاهیم Lean Six Sigma (LSS) با صنعت ۴۰ (I4.0) پرداخته‌اند. آن‌ها با تحلیل ۱۵۹ مقاله از سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳، وضعیت پیاده‌سازی LSS 4.0 در صنایع تولیدی و خدماتی را ارزیابی کرده و تحلیل SWOT جامعی از آن ارائه داده‌اند. این مطالعه نخستین پژوهش اختصاصی در این زمینه است و برای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی دارای ارزش کاربردی بالا می‌باشد.

نیز و اورهان (۲۰۲۵) با رویکرد کیفی و با مشارکت بانکداران اسلامی در سطوح مختلف، به تحلیل SWOT بانکداری اسلامی در ترکیه پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که علی‌رغم فرصت‌هایی نظیر رشد بازار سرمایه و دیجیتالی‌شدن، چالش‌هایی همچون ضعف قوانین نظارتی، مشکلات حاکمیت شرکتی و کمبود تنوع محصولات وجود دارد. تحلیل چندنسلی این تحقیق دیدگاه‌های تازه‌ای در ادبیات بانکداری اسلامی ارائه می‌دهد.

علی و همکاران (۲۰۲۴)، کاربرد هوش مصنوعی در کتابخانه‌های دانشگاهی پاکستان از منظر SWOT را بررسی نموده‌اند. محققان با استفاده از مصاحبه‌های تلفنی با پنج کتابدار ارشد، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از پیاده‌سازی فناوری‌های هوش مصنوعی را استخراج کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که در کنار مزایای خدمات نوآورانه، چالش‌هایی مانند کمبود منابع مالی و نیروی انسانی ماهر وجود دارد.

پاردو ریوس و همکاران (۲۰۲۵) یک تحقیق کیفی ملی و چندرشته‌ای برای ارزیابی امکان‌سنجی، مزایا و چالش‌های ادغام واقعیت مجازی (VR) و متاورس در آموزش علوم سلامت (HSE) انجام دادند. داده‌ها از طریق گروه‌های بحث با حضور ۳۷ متخصص از ۹ دانشگاه جمع‌آوری و با استفاده از روش‌های تحلیل موضوعی و SWOT تجزیه و تحلیل شدند. برخی تحقیقات نیز روی خود ابزار SWOT تحقیقاتی انجام داده‌اند. پالازو^۱ (۲۰۲۴) به بررسی سیر تحول تحلیل SWOT پرداخته‌است و محدودیت‌های این ابزار سنتی را در تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها برجسته کرده‌است. وی نشان داد که SWOT سنتی با ارائه دیدگاهی ایستا، درک عمیق عوامل تأثیرگذار بر موقعیت سازمان را دشوار می‌سازد. در این مطالعه، ضمن مرور ابزارهای ارزیابی مدیریت کیفیت و منابع، بر لزوم توسعه مدل‌های تصمیم‌گیری پویا تأکید شده است. پوت و همکاران^۲ (۲۰۲۵) با رویکردی تاریخ‌نگارانه، روند شکل‌گیری تحلیل SWOT از چارچوب ابتدایی SOFT در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ را بررسی نموده‌اند. نویسندگان با استفاده از منابع تاریخی و تحلیل انتقادی، عوامل پنهان‌ماندن نقش بنیادین این ابزار در ادبیات علمی را بررسی کرده‌اند. آن‌ها تأکید دارند که SWOT نتیجه پیوند نظریه و عمل در مدیریت استراتژیک بوده و مطالعات کتاب‌سنجی به‌تنهایی نمی‌توانند تاریخچه واقعی آن را آشکار سازند. سوسی و همکاران^۳ (۲۰۲۴) با تکیه بر رویکرد مبتنی بر منابع، محدودیت‌های تحلیل SWOT را شناسایی کرده و مدل جدیدی

¹ Palazzo

² Puyt et al.

³³ Cusi et al.

با عنوان APPNIE^۱ ارائه داده‌اند. این مدل عناصر را بر اساس وضعیت بالفعل یا بالقوه، مثبت یا منفی، و داخلی یا خارجی بررسی می‌کند و تحلیل پویاتری از شرایط سازمان ارائه می‌دهد. پژوهش نشان می‌دهد که این ابزار می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران کاربردی‌تر از SWOT عمل کند.

مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که اگر چه تحقیقات زیادی در حوزه‌های مختلف در مورد تدوین استراتژی با استفاده از تحلیل SWOT وجود دارد، اما هیچ یک از آنها به تلفیق تحلیل SWOT با مدیریت زنجیره ارزش نپرداخته‌اند. در این تحقیق با تلفیق تحلیل SWOT با مدیریت زنجیره ارزش و تحلیل QSPM به تدوین و رتبه‌بندی استراتژیها در یک شرکت تامین کننده قطعات خودرو پرداخته می‌شود که هیچ یک از تحقیقات پیشین به آن نپرداخته‌اند. در واقع در تعیین نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصتها و تهدیدها عناصر مختلف زنجیره ارزش شامل فعالیتهای اصلی زنجیره ارزش (شامل پشتیبانی داخلی، عملیات، پشتیبانی خارجی، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش) و فعالیتهای پشتیبان شامل (زیرساخت شرکت، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و تدارکات) در نظر گرفته شده‌اند.

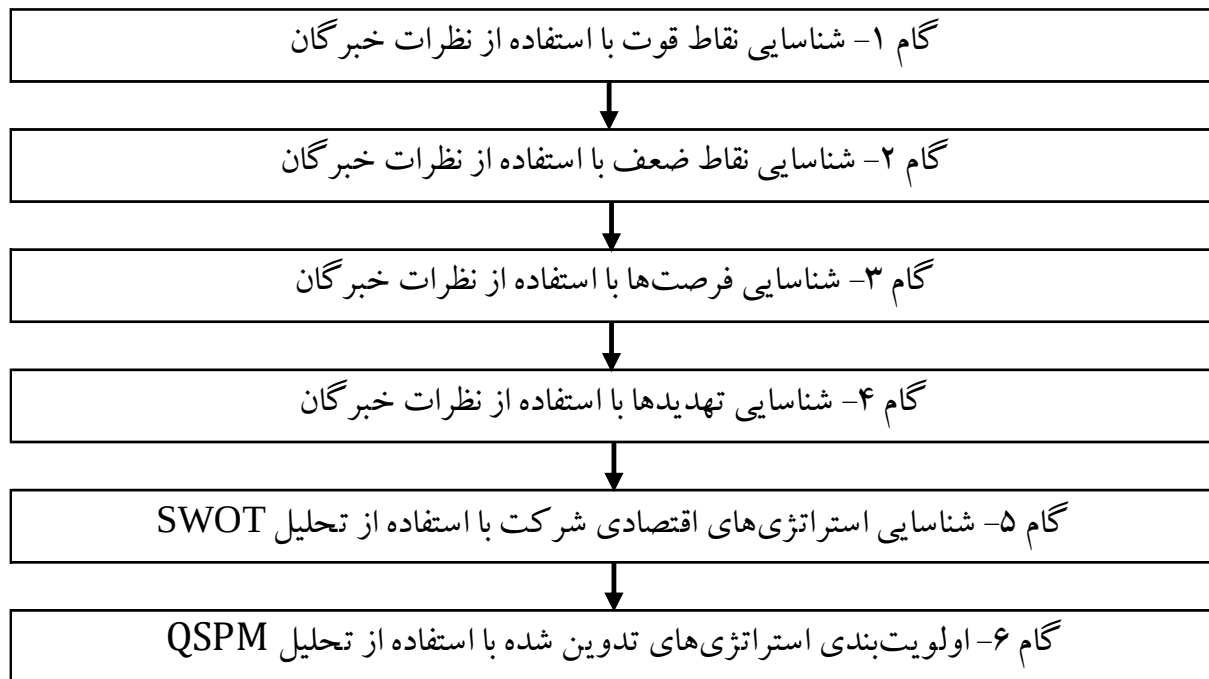
۳. روش تحقیق

۱.۳. گام‌های تحقیق

به منظور پاسخ به سوالات تحقیق گام‌های تحقیق به شرح زیر اجرا شده‌اند (شکل ۲):

- گام ۱- شناسایی نقاط قوت با استفاده از نظرات خبرگان با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش
- گام ۲- شناسایی نقاط ضعف با استفاده از نظرات خبرگان با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش
- گام ۳- شناسایی فرصتها با استفاده از نظرات خبرگان با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش
- گام ۴- شناسایی تهدیدها با استفاده از نظرات خبرگان با تکیه بر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش
- گام ۵- شناسایی استراتژی‌های مبتنی بر زنجیره ارزش شرکت با استفاده از تحلیل SWOT
- گام ۶- اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده با استفاده از تحلیل QSPM بر مبنای امتیازات اخذ شده از خبرگان توسط روش دلفی

¹ actual-potential, positive-negative, internal-external



شکل ۲. گام‌های تحقیق

۲.۳. انتخاب خبرگان

برای انتخاب خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ استفاده می‌شود. در این روش، افراد بر اساس تخصص، تجربه و آشنایی کامل با موضوع تحقیق (یعنی صنعت خودرو، زنجیره تأمین، مدیریت استراتژیک یا برنامه‌ریزی سازمانی) انتخاب می‌شوند. در این نوع تحقیق، انتخاب هدفمند یک نمونه کوچک و غنی از اطلاعات، به ویژه در نمونه‌گیری تخصصی، یک استراتژی رایج است (پاتون^۲، ۲۰۱۵). اندازه نمونه بر اساس اصل دستیابی به «کفایت اطلاعات» به جای نمایندگی آماری تعیین می‌شود (کرسول^۳، ۲۰۱۸؛ لوبورسکی و روبینشتاین^۴، ۱۹۹۵). معیارهای انتخاب خبرگان داشتن معیارهای زیر در نظر گرفته شده است:

- سابقه کاری حداقل ۵ سال در صنعت خودروسازی یا حوزه‌های مرتبط (تأمین قطعات، مدیریت تولید، مدیریت استراتژیک، مشاوره صنعتی و...)
- داشتن تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌هایی مانند مدیریت، مهندسی صنایع، مهندسی مکانیک، یا مدیریت
- آشنایی با تحلیل SWOT و روش QSPM

نخبگان شناسایی شده شامل ۱۰ نفر بودند که اطلاعات آنها در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

¹ Purposeful Sampling

² Patton

³ Creswell

⁴ Luborsky & Rubinstein

جدول ۱. اطلاعات نخبگان مورد استفاده در این تحقیق

ردیف	مدرک تحصیلی	سمت فعلی	سابقه مرتبط	حوزه تخصصی
۱	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور ارشد استراتژی	۵ سال	تحلیل استراتژیک
۲	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	مدیر برنامه ریزی	۱۵ سال	مدیریت تولید و زنجیره تأمین
۳	کارشناسی ارشد مکانیک	مدیر فنی	۱۲ سال	طراحی و تولید قطعات خودرو
۴	دکتری مدیریت صنعتی	استاد دانشگاه و مشاور صنعت	۱۲ سال	مدیریت استراتژیک و QSPM
۵	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	سرپرست تحقیق و توسعه	۱۴ سال	نوآوری و توسعه محصول
۶	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	مدیر کنترل پروژه	۱۵ سال	کنترل پروژه و بهره‌وری
۷	دکتری مهندسی صنایع	مشاور سیستم‌ها	۹ سال	بهبود فرآیند
۸	دکتری مدیریت صنعتی	مشاور استراتژی	۸ سال	تحلیل استراتژیک
۹	دکتریمدیریت بازرگانی	مشاور استراتژی	۹ سال	تحلیل استراتژیک
۱۰	دکتری مدیریت دولتی	مشاور استراتژی	۱۱ سال	تحلیل استراتژیک

قلمرو زمانی تحقیق نیز شامل اطلاعات مربوط به خرداد ۱۴۰۲ تا اسفند ۱۴۰۳ می‌باشد.

۳.۳. تحلیل SWOT

تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم مدیریت راهبردی برای تطابق نقاط ضعف و قوت درونی با فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی می‌باشد. این تجزیه و تحلیل‌ها روش تحلیلی نظام‌یافته‌ای را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق را بین آن‌ها ایجاد می‌کند، ارائه می‌نماید.

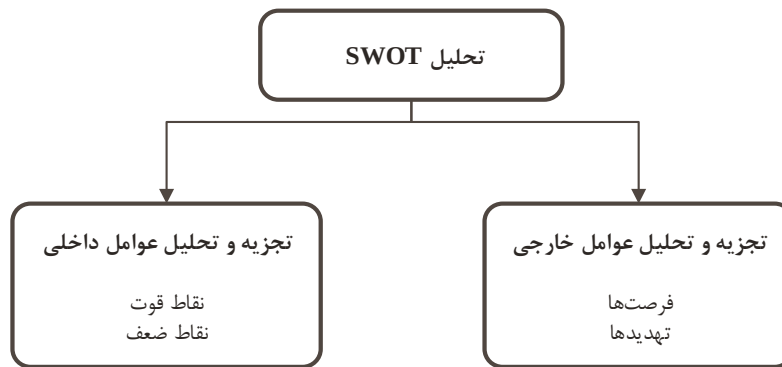
یک استراتژی مناسب از دیدگاه این مدل، قوت‌ها و فرصت‌ها را به بیشترین میزان و ضعف‌ها و تهدیدها را به کمترین اندازه ممکن خواهد رساند. به همین منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، در چهار حالت به صورت SO^1 ، WO^2 ، ST^3 ، WT^4 ، به هم پیوند داده می‌شوند و از این طریق راهبردها به وجود آمده و انتخاب می‌شوند (کامران و همکاران، ۲۰۲۰).

¹ Strength, Opportunity

² Weakness, Opportunity

³ Strength, Threat

⁴ Weakness, Threat



شکل ۳: چارچوب تجزیه و تحلیل SWOT

در تحلیل SWOT عوامل مؤثر بر شرکت یا سازمان به دو دسته عوامل بیرونی یا خارجی و عوامل درونی یا داخلی تقسیم‌بندی می‌شوند.

الف. عوامل درونی: این عوامل در اختیار شرکت بوده و جزء عوامل داخلی می‌باشند. پس در عین حال که بر فعالیت های سازمان تأثیر دارند، سازمان نیز بر آنها تأثیر دارد. این عوامل در ماهیت خود نیز به دو دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

نقاط قوت: نقاط قوت عبارت است از شایستگی ممتازی که به وسیله آن سازمان می‌تواند، نسبت به رقبا برتر باشد.
نقاط ضعف: نقاط ضعف نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان بشود.

ب. عوامل بیرونی: این عوامل خارج از سازمان بوده و بر فعالیت‌های سازمان تأثیر گذارند، اما در اختیار سازمان نبوده و سازمان هیچ گونه تأثیری بر آنها نخواهد داشت. عوامل بیرونی خود به دو گونه تقسیم‌بندی می‌شوند:

فرصت: فرصت عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده است. فرصت‌ها موقعیت‌های مهمی برای سازمان می‌باشند و از ویژگی‌های محیطی بوده که می‌توانند برای مزایای سیستم مورد استفاده قرار گیرند.

تهدید: یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی یک سازمان است و از ویژگی‌های محیطی بوده که می‌توانند به سیستم آسیب برسانند.

داده‌ها می‌توانند به طور سیستماتیک به شکل یک ماتریس نمایش داده شوند. ترکیب‌های مختلف چهار ماتریس عملیاتی می‌تواند به شناسایی استراتژی‌ها برای دستیابی به پیشرفت بلند مدت کمک کند و وقتی درست استفاده شود، SWOT می‌تواند مبنای خوبی برای تدوین یک استراتژی باشد.

در مدل تحلیل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوطه به خود از محل تلاقی هر یک از آن‌ها استراتژی‌های موردنظر حاصل می‌گردد؛ بنابراین همواره تحلیل SWOT منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می‌شود. در این تحلیل همیشه چهار استراتژی پیشنهاد می‌شود هدف از:

استراتژی‌های تهاجمی (SO): در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. گاهی به آن راهبرد حداکثر - حداکثر می‌گویند.

استراتژی‌های انطباقی یا محافظه‌کارانه (WO): هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های بدست آمده بهره‌برداری نماید. گاهی به آن راهبرد حداقل - حداکثر می‌گویند.

استراتژی‌های اقتضایی یا رقابتی (ST): شرکت‌ها با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند. گاهی به آن راهبرد حداکثر - حداقل می‌گویند.

استراتژی‌های تدافعی (WT): سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. گاهی به آن راهبرد حداقل - حداقل می‌گویند.

۴.۳. ماتریس QSPM

در این مقاله برای اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمان از روش ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک^۱ استفاده شده است که گام‌های زیر برای انجام این روش به صورت مختصر توضیح داده می‌شوند:

گام ۱: فرصت‌ها و تهدیدات و قوت‌ها و ضعف‌های شرکت را در ستون راست QSPM فهرست می‌نماییم. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE^۲ و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE^۳ یا از طریق ماتریس SWOT استخراج شوند.

گام ۲: برای هر کدام از عوامل داخلی و خارجی وزنی در نظر گرفته می‌شود که این وزن‌ها با توجه به ماتریس‌های IFE و EFE بوده و در ستون دوم در برابر عوامل قرار داده خواهند شد.

در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی درجه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها به این ترتیب می‌باشد که به هر کدام از عوامل امتیازی بین ۱ تا ۴ اختصاص داده می‌شود به نحوی که بیشترین رتبه عامل را عدد ۴ به خود اختصاص می‌دهد و کمترین رتبه در بین عامل‌ها را عدد ۱ به خود اختصاص می‌دهد. این عوامل به صورت کمی بیان شده‌اند تا از هر گونه سوء تعبیر و قضاوت‌های شهودی پرهیز گردد. سپس از حاصل ضرب وزن در درجه، امتیاز وزنی حاصل می‌گردد. در نهایت از مجموع امتیاز وزنی کل وزن مربوطه حاصل می‌شود. اگر این عدد بالاتر از میانگین ۲.۵ باشد، یعنی از مزایای آن عامل به درستی استفاده نموده‌اند و از معایب آن عامل پرهیز نموده‌اند و یا به عبارتی یعنی سازمان از نظر آن عامل خارجی یا داخلی در شرایط مطلوبی قرار دارد.

گام ۳: با استفاده از استراتژی‌های تدوین شده، استراتژی‌های شدنی و قابل اجرا در نظر گرفته و استخراج می‌شوند و آنها در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار می‌گیرند.

^۱ QSPM

^۲ External Factors Evaluation

^۳ Internal Factors Evaluation

گام ۴: امتیازهای جذابیت^۱ را برای هر عامل تعیین می‌نماییم و آنها را به صورت مقادیر عددی که نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشند، تعریف می‌نماییم.

امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم زمان عوامل خارجی و داخلی سازمان و طرح این سوال که آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد انجام می‌گیرد. در صورتی که پاسخ به این سوال مثبت باشد، آنگاه آن استراتژی با این عامل مقایسه خواهد شد. امتیازهای جذابیت به صورت جدول ۲ دسته‌بندی می‌شوند (بهشتی نیا و امید^۲، ۲۰۱۷):

جدول ۲: امتیازهای مربوط به جذابیت

گزینه	امتیاز
جذاب نمی‌باشد.	۱
تا حدودی جذاب است.	۲
در حد قابل قبول جذاب است.	۳
بسیار زیاد جذاب است.	۴

در صورتی که پاسخ به سوال قبل منفی باشد، نشان می‌دهد که آن عامل بر استراتژی اثری نخواهد داشت، لذا امتیازی برای آن استراتژی در نظر گرفته نمی‌شود.

گام ۵: در این مرحله با ضرب وزن هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف جذابیت نسبی آن استراتژی به دست می‌آید. با جمع هر ستون امتیازهای جذابیت‌ها را محاسبه کرده و در آخر هر استراتژی که امتیاز بیشتری به دست آورده باشد، نشان‌دهنده آن است که آن استراتژی از جذابیت بیشتری نزد آن سازمان برخوردار خواهد بود و اولویت بالاتری نسبت به سایر استراتژی‌ها خواهد داشت.

۴. نتایج

در این بخش نتایج پیاده‌سازی گام‌های تحقیق در شرکت گسترش تک به عنوان یک مطالعه مورد واقعی ارائه می‌گردد. شرکت گسترش تک در سال ۱۳۷۰ تاسیس شد و بطور خاص از سال ۱۳۷۶ ضمن انعقاد قرارداد با شرکت سایکو، تولید قطعات خودرو را آغاز کرد و تاکنون در زمینه تولید قطعات خودرو فعالیت می‌نماید. تولیدات شرکت عمدتاً شامل قطعاتی است که در آنها از فرآیند فورج سرد و ماشینکاری توامان استفاده شود، لذا تولیدات اصلی شرکت شامل مهره‌های مخصوص، پیچ‌های دوسررزوه، پیچ‌های کورکن، پیچ‌های درپوش، واشرهای آب‌بندی، میله‌دسته‌دنده می‌باشد که به شرکت ایران خودرو و برخی شرکت‌های تابعه آن ارسال می‌گردد. همچنین این شرکت در خودکفایی (حذف از پک) قطعات و تولید قطعات خودروهای جدید ایران خودرو همکاری می‌کند.

شرکت در تولیدات خود بیشتر از فرآیندهای فورج سرد، ماشینکاری (با استفاده از دستگاه‌های تراش اتومات و نیمه‌اتومات، سنگ مغناطیس، فلاویزکن‌های اتومات)، رزوه‌زنی، پرسکاری، لاک‌زنی، تزریق لاستیک، جوشکاری، پوشش گالوانیزه و پوشش فسفات‌ه استفاده می‌کند.

¹ Score Attractiveness

² Beheshtinia & Omid

روش جمع آوری اطلاعات برای تدوین استراتژی شرکت گسترش تک با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای در زمینه شرایط و ویژگی‌های کلی صنعت قطعه‌سازی کشور و شرکت‌های فعال در آن و همچنین تکمیل پرسشنامه و انجام مصاحبه با مدیران و کارکنان این شرکت به دست آمده است.

۱.۴. شناسایی نقاط قوت با استفاده از نظرات خبرگان

نقاط قوت شناسایی شده با توجه به فعالیتهای اصلی و پشتیبان زنجیره ارزش پورتر توسط نظرات خبرگان شامل ۹ مورد می‌باشد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: نقاط قوت شناسایی شده توسط خبرگان

نقاط قوت: (Strength)	دسته فعالیت در زنجیره ارزش پورتر
S1 سابقه همکاری پیوسته با بزرگترین شرکت خودروساز داخلی ایران (از سال ۱۳۷۶)	زیرساخت شرکت / بازاریابی و فروش
S2 بهره‌مندی از دانش تولید قطعات خودرو	توسعه فناوری
S3 ماشین‌آلات مدرن و اتومات (فورج سرد- سنگ‌زنی-رزوه‌زنی و تراشکاری)	عملیات / تدارکات
S4 توان مالی کافی	زیرساخت شرکت
S5 در اختیار داشتن بازار	بازاریابی و فروش
S6 خوش‌قولی با مشتریان درونی و بیرونی و پیمانکاران	خدمات پس از فروش / زیرساخت شرکت
S7 ظرفیت خالی ماشین‌آلات	عملیات
S8 نیروهای کارآمد و منابع انسانی باتجربه	مدیریت منابع انسانی
S9 دارای سیستم کیفیت براساس IATF	زیرساخت شرکت / عملیات

۲.۴. شناسایی نقاط ضعف با استفاده از نظرات خبرگان

نقاط ضعف شناسایی شده با توجه به فعالیتهای اصلی و پشتیبان زنجیره ارزش پورتر توسط نظرات خبرگان شامل ۶ مورد می‌باشد که در جدول ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴: نقاط ضعف شناسایی شده توسط خبرگان

نقاط ضعف: (Weakness)	دسته فعالیت در زنجیره ارزش پورتر
W1 به‌روز نبودن تکنولوژی برخی از خطوط تولید	توسعه فناوری / عملیات
W2 خرید برخی از مواد اولیه خارجی	پشتیبان داخلی
W3 عدم وجود واحد تحقیق و توسعه	توسعه فناوری
W4 بهره‌وری پایین برخی از نیروهای موجود	منابع انسانی
W5 محدودیت ظرفیت سیستم مدیریت اطلاعات داخلی	زیرساخت شرکت / توسعه فناوری
W6 دوری نسبی از مشتری	بازاریابی و فروش / خدمات

۳.۴. شناسایی فرصت‌ها با استفاده از نظرات خبرگان

فرصت‌های شناسایی شده با توجه به فعالیتهای اصلی و پشتیبان زنجیره ارزش پورتر توسط نظرات خبرگان شامل ۸ مورد می‌باشد که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: فرصت‌های شناسایی شده توسط خبرگان

فرصت‌ها: (Opportunity)	دسته فعالیت در زنجیره ارزش پورتر
O1	بالا بودن نرخ تعرفه‌های گمرکی خودرو
O2	تولید اعظم مواد اولیه مصرفی در داخل
O3	تقاضای بالای خرید مشتری
O4	روابط مثبت طولانی مدت با تامین‌کننده ماشین‌آلات و مواد اولیه خارجی
O5	توسعه فناوری در ساخت ماشین‌آلات و تجهیزات
O6	فارغ‌التحصیلان بیکار دانشگاهی و تقاضای بالای بازار کار
O7	خارج شدن بخشی از تامین‌کنندگان قطعات خودرو بدلیل عدم تحمل فشارهای اقتصادی
O8	کاهش ورود خودروهای خارجی به کشور به علت تحریم‌ها
	زیرساخت شرکت (محیط خارجی، اثرگذار بر پشتیبان داخلی)
	پشتیبان داخلی
	بازاریابی و فروش
	پشتیبان داخلی
	توسعه فناوری
	منابع انسانی
	پشتیبان داخلی
	بازاریابی و فروش

۴.۴. شناسایی تهدیدها با استفاده از نظرات خبرگان

تهدیدهای شناسایی شده با توجه به فعالیتهای اصلی و پشتیبان زنجیره ارزش پورتر توسط نظرات خبرگان شامل ۹ مورد می‌باشد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: تهدیدهای شناسایی شده توسط خبرگان

تهدیدات: (Threat)	دسته فعالیت در زنجیره ارزش پورتر
T1	عدم وجود استراتژی مشخص صنعتی و نامشخص بودن وضعیت تولید خودرو
T2	تحریم اقتصادی، عدم ثبات نرخ ارز و سیاست‌های ارزی و بالا رفتن نرخ ارز
T3	بوروکراسی سازمان‌های دولتی و ائتلاف زمان و انرژی
T4	افزایش رقبای جدید (با توجه سیاست چندسورسی کردن سازندگان)
T5	طولانی بودن پرداخت سند رسید توسط مشتری
T6	تغییرات زیاد در سفارشات و کندی جریان اطلاعات
T7	بالا بودن بهره وام بانکی
T8	همه گیر شدن بحرانهای نظیر کرونا و ناترازیهای برق و ...
T9	افزایش تمایل مشتریان به خودروهای وارداتی
	زیرساخت شرکت
	زیرساخت شرکت / تامین
	زیرساخت شرکت
	بازاریابی و فروش / تامین
	خدمات
	زیرساخت شرکت
	زیرساخت شرکت
	عملیات / زیرساخت
	بازاریابی و فروش

۵.۴. شناسایی استراتژی‌های مبتنی بر زنجیره ارزش شرکت با استفاده از تحلیل SWOT

پس از شناسایی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، آن‌ها را وارد ماتریس SWOT کرده و راهبردی ترکیبی به صورت نشان داده شده در جدول ۷ تدوین گردید.

جدول ۷: راهبردی ترکیبی استخراج شده از ماتریس SWOT

استراتژی تهاجمی (SO)	استراتژی انطباقی یا محافظه کارانه (WO)
• انعقاد قرارداد برای قطعات جدید S1.S2.S3.S5.O7.O3 • افزایش سهم محصولات تولیدی موجود از ایران خودرو S5.S7.O2.O3.O7.O8 • کسب درصد سهم بیشتری از نیاز بازار (حذف رقا) S5.S7.O2.O3.O7.O8 • سعی در بروز نمودن تکنولوژی تولید S3.S4.O3.O5	• بهبود نظام مدیریت ریسک W5.O5 • جبران بروز نبودن تکنولوژی جدید با جذب نیروی انسانی لازم و ایجاد ایستگاه کنترلی لازم W1.O6 • فعالیت واحد ساخت شرکت و ساخت تجهیزات مورد نیاز W1.W3.O5.O6 • مصرف مواد اولیه داخلی بجای مواد اولیه وارداتی W2.O2 • توسعه کار گروهی W3.W4.O6 • افزایش آگاهی و انگیزش در پرسنل و تداوم دوره های آموزشی W4.O6 • تمرکز بر روی افزایش تولید محصولات موجود W1.W3.W5.O8
استراتژی اقتصادی یا رقابتی (ST)	استراتژی تدافعی (WT)
• حتی الامکان عدم دریافت وام از بانکها که باعث عدم آسیب پذیری شرکت ناشی از بهره بالای بانکی می شود S4.T7 • کاهش زمان تولید S2.S3.S7.S8.T4 • افزایش رضایت مشتریان و ذینفعان S1.S2.T4 • بهینه سازی تولید S2.S3.S8.T4 • کاهش هزینه تولید و سربار S2.S3.T4	• بازنگری مستمر بر متد و روش تولید جهت کاهش هزینه تولید W1.W3.T4 • حداکثر بهره گیری از توان ماشین آلات و نیروی انسانی موجود W1.T1.T2.T8 • پرهیز از سرمایه گذاری های بلند مدت W1.W2.T1.T2 • حفظ وضعیت موجود و ادامه روند قبلی W6.W4.T1.T2.T6 • تاکتیک واگذاری فرایند تولید به پیمانکاران W1.W2.T3 • ذخیره سازی بموقع و مناسب محصولات و مواد اولیه W1.W4.T3.T6.T2.T8 • تمرکز بر مشتری اصلی تولید کننده خودرو (شرکت ایران خودرو) W6.T3.T4

۶.۴. روش ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک

در این بخش نتایج پیاده سازی گام های روش QSPM ارائه می شود.

۱.۶.۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

در این مرحله وزن عوامل داخلی شامل قوت ها و ضعف های سازمان با استفاده از روش دلفی توسط خبرگان تعیین می شود. در جدول ۸ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نشان داده شده است.

جدول ۸: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نقاط قوت: (Strength)		وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
S1	سابقه همکاری پیوسته با بزرگترین شرکت خودروساز داخلی ایران (از سال ۱۳۷۶)	۰.۰۹۲۶	۴	۰.۳۷۰۴
S2	بهره‌مندی از دانش تولید قطعات خودرو	۰.۰۷۴۱	۴	۰.۲۹۶۳
S3	ماشین‌آلات مدرن و اتومات (فورج سرد- سنگ‌زنی-رزوه‌زنی و تراشکاری)	۰.۰۷۴۱	۳	۰.۲۲۲۲
S4	توان مالی کافی	۰.۰۷۴۱	۳	۰.۲۲۲۲
S5	دراختیار داشتن بازار	۰.۰۹۲۶	۳	۰.۲۷۷۸
S6	خوش‌قولی با مشتریان درونی و بیرونی و پیمانکاران	۰.۰۷۴۱	۳	۰.۲۲۲۲
S7	ظرفیت خالی ماشین‌آلات	۰.۰۵۵۶	۳	۰.۱۶۶۷
S8	نیروهای کارآمد و منابع انسانی باتجربه	۰.۰۷۴۱	۳	۰.۲۲۲۲
S9	دارای سیستم کیفیت براساس IATF	۰.۰۵۵۶	۳	۰.۱۶۶۷
نقاط ضعف: (Weakness)				
W1	به‌روز نبودن تکنولوژی برخی از خطوط تولید	۰.۰۵۵۶	۲	۰.۱۱۱۱
W2	خرید برخی از مواد اولیه خارجی	۰.۰۷۴۱	۲	۰.۱۴۸۱
W3	عدم وجود واحد تحقیق و توسعه	۰.۰۳۷	۱	۰.۰۳۷
W4	بهره‌وری پایین برخی از نیروهای موجود	۰.۰۵۵۶	۱	۰.۰۵۵۶
W5	محدودیت ظرفیت سیستم مدیریت اطلاعات داخلی	۰.۰۷۴۱	۲	۰.۱۴۸۱
W6	دوری نسبی از مشتری	۰.۰۳۷	۲	۰.۰۷۴۱
جمع		۱		۲.۷۴۰۷

۲.۶.۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

در این مرحله وزن عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدات سازمان با استفاده از روش دلفی توسط خبرگان تعیین می‌شود. در جدول ۹ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نشان داده شده است.

جدول ۹: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

فرصت‌ها: (Opportunity)		وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
O1	بالا بودن نرخ تعرفه‌های گمرکی خودرو	۰.۰۸۲	۴	۰.۳۲۷۹
O2	تولید اعظم مواد اولیه مصرفی در داخل	۰.۰۴۹۲	۳	۰.۱۴۷۵
O3	تقاضای بالای خرید مشتری	۰.۰۶۵۶	۳	۰.۱۹۶۷
O4	روابط مثبت طولانی مدت با تامین‌کننده ماشین‌آلات و مواد اولیه خارجی	۰.۰۴۹۲	۴	۰.۱۹۶۷
O5	توسعه فناوری در ساخت ماشین‌آلات و تجهیزات	۰.۰۳۲۸	۲	۰.۰۶۵۶
O6	فارغ‌التحصیلان بیکار دانشگاهی و تقاضای بالای بازار کار	۰.۰۳۲۸	۲	۰.۰۶۵۶
O7	خارج شدن بخشی از تامین‌کنندگان قطعات خودرو بدلیل عدم تحمل فشارهای اقتصادی	۰.۰۴۹۲	۴	۰.۱۹۶۷
O8	کاهش ورود خودروهای خارجی به کشور به علت تحریم‌ها	۰.۰۸۲	۳	۰.۲۴۵۹
تهدیدات: (Threat)				
T1	عدم وجود استراتژی مشخص صنعتی و نامشخص بودن وضعیت تولید خودرو	۰.۰۸۲	۴	۰.۳۲۷۹
T2	تحریم اقتصادی، عدم ثبات نرخ ارز و سیاست‌های ارزی و بالا رفتن نرخ ارز	۰.۰۸۲	۴	۰.۳۲۷۹
T3	بورورکراسی سازمان‌های دولتی و اتلاف زمان و انرژی	۰.۰۶۵۶	۲	۰.۱۳۱۱
T4	افزایش رقابتی جدید (با توجه سیاست چندسورسی کردن سازندگان)	۰.۰۴۹۲	۳	۰.۱۴۷۵
T5	طولانی بودن پرداخت سند رسید توسط مشتری	۰.۰۶۵۶	۲	۰.۱۳۱۱
T6	تغییرات زیاد در سفارشات و کندی جریان اطلاعات	۰.۰۶۵۶	۲	۰.۱۳۱۱
T7	بالا بودن بهره وام بانکی	۰.۰۳۲۸	۱	۰.۰۳۲۸
T8	همه گیر شدن بحرانهایی نظیر کرونا و ناترازیهای برق و ...	۰.۰۶۵۶	۴	۰.۲۶۲۳
T9	افزایش تمایل مشتریان به خودروهای وارداتی	۰.۰۴۹۲	۲	۰.۰۹۸۴
		۱		۳.۰۳۲۸

۳.۶.۴. تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک

در این مرحله ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان تشکیل می‌شود که در ستون‌های این ماتریس استراتژی‌های استخراج شده از ماتریس SWOT که با استفاده از روش دلفی توسط خبرگان تعیین شده است قرار می‌گیرد و هر ستون خود شامل AS^۱ (نمره جذابیت) و TAS^۲ (کل نمره جذابیت) می‌باشد. کل نمره جذابیت، از حاصل ضرب وزن در امتیاز جذابیت به دست می‌آید. از هر یک از استراتژی‌های تهاجمی، انطباقی، رقابتی و تدافعی دو مورد انتخاب شده و ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان برای آنها تشکیل شده است. جدول ۱۰ استراتژی‌های استخراج شده از ماتریس SWOT را نشان می‌دهد. در جدول ۱۱ ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان نشان داده شده است.

جدول ۱۰: استراتژی‌های استخراج شده از ماتریس SWOT

استراتژی تهاجمی (SO)	
SO1	انعقاد قرارداد برای قطعات جدید S1.S2.S3.S5.O7.O3
SO2	افزایش سهم محصولات تولیدی موجود از ایران خودرو S5.S7.O2.O3.O7.O8
استراتژی انطباقی یا محافظه کارانه (WO)	
WO1	مصرف مواد اولیه داخلی بجای مواد اولیه وارداتی W2.O2
WO2	تمرکز بر روی افزایش تولید محصولات موجود W1.W3.W5.O8
استراتژی اقتضایی یا رقابتی (ST)	
ST1	کاهش زمان تولید S2.S3.S7.S8.T4
ST2	کاهش هزینه تولید و سربار S2.S3.T4
استراتژی تدافعی (WT)	
WT1	تمرکز بر مشتری اصلی تولید کننده خودرو (شرکت ایران خودرو) W6.T3.T4
WT2	حفظ وضعیت موجود و ادامه روند قبلی W6.W4.T1.T2.T6

¹ Attractiveness scores

² Total Attractiveness scores

جدول ۱۱: ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان

عوامل استراتژیک	وزن	SO1		SO2		WO1		WO2		ST1		ST2		WT1		WT2		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
نقاط قوت																		
S1	۰.۰۹	۴	۰.۳۷	۴	۰.۳۷		۰	۲	۰.۱۹		۰		۰	۴	۰.۳۷	۲	۰.۱۹	
S2	۰.۰۷	۴	۰.۳	۴	۰.۳		۰	۲	۰.۱۵	۴	۰.۳	۴	۰.۳	۴	۰.۳	۲	۰.۱۵	
S3	۰.۰۷	۴	۰.۳	۴	۰.۳		۰	۳	۰.۲۲	۴	۰.۳	۴	۰.۳	۳	۰.۲۲	۳	۰.۲۲	
S4	۰.۰۷	۳	۰.۲۲	۳	۰.۲۲		۰	۲	۰.۱۵	۳	۰.۲۲	۳	۰.۲۲		۰	۲	۰.۱۵	
S5	۰.۰۹	۳	۰.۲۸	۴	۰.۳۷		۰	۳	۰.۲۸		۰		۰	۴	۰.۳۷	۴	۰.۳۷	
S6	۰.۰۷	۴	۰.۳	۴	۰.۳	۴	۰.۳		۰	۲	۰.۱۵	۲	۰.۱۵		۰	۳	۰.۲۲	
S7	۰.۰۶	۴	۰.۲۲	۴	۰.۲۲		۰	۴	۰.۲۲	۴	۰.۲۲	۴	۰.۲۲		۰	۳	۰.۱۷	
S8	۰.۰۷	۴	۰.۳	۳	۰.۲۲		۰	۳	۰.۲۲	۴	۰.۳	۴	۰.۳		۰	۲	۰.۱۵	
S9	۰.۰۶	۳	۰.۱۷	۳	۰.۱۷		۰		۰		۰		۰	۳	۰.۱۷		۰	
نقاط ضعف																		
W1	۰.۰۶	۴	۰.۲۲	۳	۰.۱۷		۰	۱	۰.۰۶	۴	۰.۲۲	۴	۰.۲۲	۳	۰.۱۷	۴	۰.۲۲	
W2	۰.۰۷	۲	۰.۱۵	۲	۰.۱۵	۴	۰.۳	۲	۰.۱۵		۰		۰		۰	۲	۰.۱۵	
W3	۰.۰۴	۲	۰.۰۷		۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰	
W4	۰.۰۶	۲	۰.۱۱	۲	۰.۱۱		۰	۲	۰.۱۱	۲	۰.۱۱	۲	۰.۱۱		۰	۲	۰.۱۱	
W5	۰.۰۷		۰		۰		۰		۰		۰		۰	۳	۰.۲۲		۰	
W6	۰.۰۴	۲	۰.۰۷		۰		۰		۰		۰		۰	۲	۰.۰۷		۰	
فرصت‌ها																		
O1	۰.۰۸		۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰	
O2	۰.۰۵		۰	۲	۰.۱	۴	۰.۲	۲	۰.۱		۰		۰		۰		۰	
O3	۰.۰۷	۴	۰.۲۶	۴	۰.۲۶		۰	۴	۰.۲۶		۰		۰	۴	۰.۲۶	۳	۰.۲	
O4	۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۲	۰.۱	۴	۰.۲	۲	۰.۱		۰		۰		۰	۳	۰.۱۵	
O5	۰.۰۳	۳	۰.۱	۲	۰.۰۷		۰		۰	۳	۰.۱	۳	۰.۱		۰		۰	
O6	۰.۰۳		۰		۰		۰	۲	۰.۰۷	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۳		۰		۰	
O7	۰.۰۵	۴	۰.۲	۴	۰.۲		۰	۳	۰.۱۵		۰		۰	۴	۰.۲		۰	
O8	۰.۰۸	۳	۰.۲۵	۳	۰.۲۵		۰		۰		۰		۰	۳	۰.۲۵		۰	
تهدیدات																		
T1	۰.۰۸	۳	۰.۲۵	۳	۰.۲۵		۰	۳	۰.۲۵		۰		۰	۴	۰.۳۳	۳	۰.۲۵	
T2	۰.۰۸	۴	۰.۳۳	۴	۰.۳۳	۴	۰.۳۳	۴	۰.۳۳		۰		۰	۴	۰.۳۳	۳	۰.۲۵	
T3	۰.۰۷	۳	۰.۲	۲	۰.۱۳		۰		۰		۰		۰	۳	۰.۲		۰	
T4	۰.۰۵	۴	۰.۲	۴	۰.۲		۰	۳	۰.۱۵	۴	۰.۲	۴	۰.۲	۴	۰.۲	۴	۰.۲	
T5	۰.۰۷	۴	۰.۲۶	۴	۰.۲۶		۰		۰		۰		۰	۴	۰.۲۶		۰	
T6	۰.۰۷		۰		۰	۳	۰.۲		۰		۰		۰		۰		۰	
T7	۰.۰۳		۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰	
T8	۰.۰۷	۲	۰.۱۳	۲	۰.۱۳	۴	۰.۲۶	۲	۰.۱۳		۰		۰	۲	۰.۱۳	۲	۰.۱۳	
T9	۰.۰۵	۲	۰.۱		۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰	
جمع			۵.۴۸		۵.۱۵		۱.۷۷		۳.۲۷		۲.۱۴		۲.۱۴		۴.۰۴		۳.۲۶	

۵. نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد تا با توجه به ماتریس SWOT با استفاده از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان یک رویکرد نظام‌یافته برای تدوین استراتژی‌های مبتنی بر زنجیره ارزش شرکت گسترش‌تک ارائه شد. نتایج شامل شناسایی به ترتیب ۹، ۶، ۸ و ۹ نقطه قوت، ضعف، تهدید و فرصت است. همچنین تعداد ۲۳ استراتژی با استفاده از رویکرد SWOT استخراج گردید. در این مقاله از روش ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک جهت اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شده است که نتایج آن نشان می‌دهد که استراتژی انعقاد قرارداد برای قطعات جدید و استراتژی افزایش سهم محصولات تولیدی موجود از ایران خودرو دارای بالاترین رتبه در بین استراتژی‌های انتخابی می‌باشند.

۱.۵. تحلیل نتایج

در این بخش به تحلیل نتایج پرداخته می‌شود. ابتدا به تحلیل مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پرداخته می‌شود و سپس تحلیل استراتژیهای به دست آمده ارائه می‌گردد.

شرکت از چندین منظر دارای نقاط قوت و مزیت‌های رقابتی قابل توجه است. سابقه همکاری پیوسته با بزرگترین خودروساز ایران (ایران‌خودرو) از سال ۱۳۷۶ نشان‌دهنده اعتماد و اعتبار طولانی مدت در زنجیره تامین است که می‌تواند به عنوان سرمایه اجتماعی و اطمینان در قراردادها عمل کند. بهره‌مندی از دانش تولید قطعات خودرو و ماشین‌آلات مدرن، تضمین‌کننده کیفیت و قابلیت تولید به‌روز است؛ این موضوع در صنعت خودروسازی که کیفیت بسیار حیاتی است، از اهمیت بالایی برخوردار است. توان مالی کافی و ظرفیت خالی ماشین‌آلات امکان برنامه‌ریزی توسعه و انعطاف‌پذیری در پاسخ به تقاضاهای بازار را فراهم می‌کند. منابع انسانی کارآمد و باتجربه همراه با سیستم کیفیت مبتنی بر استاندارد بین‌المللی IATF، زمینه‌ی تولید مستمر و با کیفیت بالا را تضمین می‌کند.

از سوی دیگر در مقابل، مشکلات ساختاری و عملیاتی نیز وجود دارد که می‌تواند مانع بهره‌وری و رشد باشد. به‌روز نبودن برخی خطوط تولید و عدم وجود واحد تحقیق و توسعه (R&D) از مهم‌ترین معضلاتی است که می‌تواند شرکت را در رقابت با دیگران عقب‌بیندازد. خرید مواد اولیه خارجی ممکن است باعث افزایش هزینه‌ها و وابستگی به نوسانات ارزی شود. بهره‌وری پایین برخی نیروها و محدودیت در سیستم مدیریت اطلاعات داخلی می‌تواند بهره‌وری کل سازمان را کاهش دهد. دوری نسبی از مشتری موضوعی مهم در حوزه خدمات پس از فروش و ارتباط مستمر با مشتریان است که برای بهبود محصولات و وفاداری مشتری حیاتی است.

همچنین شرکت می‌تواند با استفاده از شرایط محیطی و بازار، مزیت‌های استراتژیک ایجاد کند. تعرفه‌های بالای گمرکی خودرو و تولید داخلی مواد اولیه موجب افزایش جذابیت محصولات داخلی و کاهش تهدید واردات خودرو می‌شود. تقاضای بالای بازار و تحریم‌ها فرصت مناسبی برای توسعه بازارهای داخلی است. روابط مثبت با تامین‌کنندگان خارجی و توسعه فناوری در ماشین‌آلات زمینه‌های بهبود تکنولوژی و تامین مواد را فراهم می‌آورد. فراوانی فارغ‌التحصیلان بیکار می‌تواند به افزایش نیروی کار متخصص و بهبود بخش تحقیق و توسعه کمک کند. از سوی دیگر تهدیدها نیز ترکیبی از ریسک‌های کلان اقتصادی، تکنولوژیک و بازار را منعکس می‌کنند و نشان می‌دهد که شرکت در یک اکوسیستم غیرقابل پیش‌بینی عمل می‌کند و نیاز به انعطاف‌پذیری استراتژیک بالا دارد.

استراتژی تهاجمی (SO) بر استفاده حداکثری از نقاط قوت جهت بهره‌برداری از فرصت‌های بازار تاکید دارند. انعقاد قرارداد برای قطعات جدید و افزایش سهم بازار نشان‌دهنده رویکرد توسعه محصول و بازار است. همچنین سعی در به‌روزرسانی فناوری تولید به رفع ضعف تکنولوژیکی نیز پاسخ می‌دهد. استراتژی اقتضایی (ST) به مقابله با تهدیدات محیطی از طریق تقویت نقاط قوت می‌پردازند. کاهش آسیب‌پذیری مالی با اجتناب از وام‌های پرهزینه، بهبود رضایت مشتری و کاهش هزینه‌ها نشان‌دهنده تمرکز بر پایداری مالی و عملیاتی است.

استراتژی انطباقی (WO) ضعف‌ها را با بهره‌گیری از فرصت‌ها بهبود می‌بخشد. ایجاد واحد R&D، جذب نیروی انسانی متخصص، استفاده از مواد اولیه داخلی و توسعه کار گروهی همگی در جهت رفع ضعف‌های تکنولوژیکی و عملیاتی است. استراتژی تدافعی (WT) با هدف کاهش تهدیدها و محافظت در برابر نقاط ضعف اتخاذ شده‌اند. پرهیز از سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و واگذاری فرایندهای تولید به پیمانکاران می‌تواند انعطاف‌پذیری مالی و عملیاتی را افزایش دهد. همچنین ذخیره‌سازی بموقع و تمرکز بر مشتری اصلی نیز به کاهش ریسک‌های تامین و بازار کمک می‌کند.

وجود نقاط قوت مشابهی در مطالعات قبلی صنعت خودرو و قطعه‌سازی مانند بهره‌مندی از نیروی کار متخصص، استفاده از ماشین‌آلات مدرن و اهمیت همکاری بلندمدت با خودروسازان اصلی، در تحقیقات پیشین نیز مشاهده شده است (ژائو و همکاران، ۲۰۱۰)^۱. نقاط ضعف‌های مشابهی نظیر به‌روز نبودن تکنولوژی، عدم وجود واحد تحقیق و توسعه، و وابستگی به مواد اولیه وارداتی، نیز در برخی از مطالعات پیشین تکرار شده است (پل و همکاران^۲، ۲۰۲۳؛ سیلوا و همکاران^۳، ۲۰۱۸). تاکید بر فرصت‌های ناشی از شرایط تحریم و تعرفه‌های گمرکی به عنوان فرصت برای توسعه تولید داخلی نیز در تحقیقات پیشین مشابه دیده می‌شود (شاکری و همکاران^۴، ۲۰۱۶).

تفاوت‌هایی نیز در نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین وجود دارد. برخی مطالعات پیشین بیشتر بر رقابت جهانی و لزوم نوآوری فنی تاکید داشته‌اند (مارتینز-زارزوسو و اوپرست^۵، ۲۰۲۵؛ ژانگ و دالیوال^۶، ۲۰۰۹)، در حالی که این تحقیق به دلیل تمرکز بر شرایط داخلی و تحریم‌ها، تاکید بیشتری بر مدیریت ریسک، بهینه‌سازی تولید و حفظ بازار داخلی دارد. همچنین استراتژی‌های تدافعی این تحقیق بیشتر بر پرهیز از سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و استفاده از ظرفیت‌های موجود متمرکز است، که این ممکن است ناشی از محدودیت‌های مالی و شرایط اقتصادی خاص ایران باشد، در حالی که برخی مطالعات بین‌المللی ممکن است سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت برای نوآوری را توصیه کنند (تساو و همکاران^۷، ۲۰۲۲). این تفاوت‌ها بیشتر ناشی از شرایط اقتصادی و تحریم‌های خاص کشور، ساختار مالی شرکت‌ها، و محدودیت‌های دسترسی به فناوری و سرمایه می‌باشد. همچنین تاکید بیشتر بر مدیریت ریسک و حفظ وضعیت موجود نشان‌دهنده شرایط عدم قطعیت اقتصادی و سیاسی کشور است.

¹ Zhao et al.

² Paul et al.

³ Silva et al.

⁴ Shakeri et al.

⁵ Martinez-Zarzoso & and Oberst,

⁶ Zhang & Dhaliwal

⁷ Tsao et al.

۲.۵. محدودیت‌های تحقیق و اثرگذاری آن

با توجه به اینکه شرایط داخلی (نقاط قوت و ضعف) در شرکت‌های مختلف متفاوت است، نتایج این تحقیق ممکن است در سایر شرکت‌ها نتایج متفاوتی به همراه داشته باشد. همچنین، وجود عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) خاص در کشور ایران، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش به شرکت‌های خارج از کشور را با محدودیت مواجه سازد. با این حال، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در این مطالعه می‌تواند به مدیران سایر شرکت‌ها کمک کنند تا با شناسایی موارد مشترک، از این تجربیات در جهت بهبود موقعیت شرکت خود بهره بگیرند. افزون بر این، روش ترکیبی به کار رفته در این تحقیق و رویکرد مبتنی بر زنجیره ارزش آن، می‌تواند الگویی کاربردی برای مدیران سایر شرکت‌ها باشد تا از این چارچوب در سازمان خود نیز استفاده کنند.

یکی از پیشنهادات کاربردی برای تامین کنندگان تشکیل واحد R&D درون‌سازمانی است که باعث جبران ضعف فناوری و به‌روزرسانی خطوط تولید شده و کاهش وابستگی به ماشین‌آلات وارداتی و افزایش توان پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتری را موجب می‌شود. پیشنهاد دیگر استفاده از ظرفیت خالی تولید در پروژه‌های جانبی که موجب بهره‌گیری از منابع بدون افزایش هزینه سرمایه‌گذاری و باعث ایجاد درآمد پایدار می‌شود. توسعه سیستم مدیریت اطلاعات (MIS) و ERP پیشنهاد کاربردی دیگری است که با کندی جریان اطلاعات و تغییرات سفارشات مقابله کرده و موجب افزایش دقت برنامه‌ریزی تولید، شفافیت در عملیات و تصمیم‌گیری بهتر می‌شود. پیشنهاد کاربردی دیگر به کارگیری تاکتیک‌های Lean Manufacturing و تولید ناب است که به کاهش هزینه تولید و افزایش رضایت مشتری کمک کرده و افزایش بهره‌وری و کاهش اتلاف را در پی دارد. پیشنهاد کاربردی دیگر ایجاد زنجیره تأمین موازی داخلی برای مواد اولیه است که تا حدودی وابستگی به واردات و تحریم‌ها را جبران می‌کند و باعث پایداری تأمین می‌شود. پیشنهاد کاربردی دیگر تعامل مستمر با مشتری اصلی (ایران خودرو) است که موجب وفاداری مشتری کلیدی و در نتیجه ثبات درآمد می‌شود.

۳.۵. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

استفاده از روش‌هایی مانند ANP، AHP، یا TOPSIS در کنار SWOT برای وزن‌دهی دقیق‌تر به عوامل داخلی و خارجی و تحلیل تأثیر متقابل آن‌ها می‌تواند به عنوان زمینه‌ای برای تحقیقات آتی در نظر گرفته شود. مقایسه استراتژی‌های تدوین شده در شرکت‌های ایرانی با نمونه‌های موفق جهانی جهت شناسایی شکاف‌ها و فرصت‌های یادگیری می‌تواند زمینه‌ای دیگر برای تحقیقات آتی باشد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

منابع:

شفیعی نیک‌آبادی، محسن. (۱۴۰۴). مدلی برای شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین. مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۲(۴)، ۲۵-۴۰.

- Ali, M. Y., Naeem, S. B., Bhatti, R., & Richardson, J. (2024). Artificial intelligence application in university libraries of Pakistan: SWOT analysis and implications. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 219-234. <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2021-0203>
- Askari, R., Fatemeh, P., Roghayeh, K., & Mokhtari, M. (2023). Presented and prioritizing waste management strategies using SWOT and QSPM approach in two private hospitals in Yazd in 2021. *International Journal of Environmental Health Research*, 33(12), 1465-1478. <https://doi.org/10.1080/09603123.2022.2099533>
- Barak, S., & Javanmard, S. (2020). Outsourcing modelling using a novel interval-valued fuzzy quantitative strategic planning matrix (QSPM) and multiple criteria decision-making (MCDMs). *International Journal of Production Economics*, 222, 107494. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.015>
- Beheshtinia, M., & Nemati-Abozar, V. (2017). A Novel Hybrid Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Model for Supplier Selection Problem (A Case Study in Advertising industry). *Journal of Industrial and Systems Engineering*, 9(4), 65-79. https://www.jise.ir/article_16181_3f3b24e1437ed703b42e8965916bf064.pdf
- Beheshtinia, M. A., & Omid, S. (2017). A hybrid MCDM approach for performance evaluation in the banking industry. *Kybernetes*, 46(8), 1386-1407. <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0105>
- Beheshtinia, M. A., Salmabadi, N., & Rahimi, S. (2021). A robust possibilistic programming model for production-routing problem in a three-echelon supply chain. *Journal of Modelling in Management*, 16(4), 1328-1357. <https://doi.org/10.1108/jm2-06-2020-0162>
- Beheshtinia, M. A., Sayadinia, S., & Fathi, M. (2023). Identifying and prioritizing marketing strategies for the building energy management systems using a hybrid fuzzy MCDM technique. *Energy Science & Engineering*, 11(11), 4324-4348. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ese3.1584>
- Chopra, A., Shastry, S., Mohan, G., Chenna, D., & Rajendran, V. (2025). A Comprehensive SWOT and TOWS analysis of transfusion medicine: Indian Perspective. *Transfusion and Apheresis Science*, 64(1), 104061. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.transci.2024.104061>
- Citybabu, G., & Yamini, S. (2024). Integration and implementation of LSS 4.0 practices: a perspective from manufacturing and service sectors. *The TQM Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2024-0141>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cusi, A., Ferri, A., Micozzi, A., & Palazzo, M. (2024). From SWOT, a bidimensional diagnostic tool, to a new 3D strategic model. *The TQM Journal*, 36(4), 992-1019. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0332>
- de Castro Araújo-Neto, F., Dosea, A. S., da Fonseca, F. L., Tavares, T. M., Pimentel, D. M. M., Mesquita, A. R., & Lyra-Jr, D. P. d. (2024). Formal leadership perceptions about the autonomy of Pharmacy: a SWOT analysis. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 14, 100443. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2024.100443>
- Farokhnia, M., & Beheshtinia, M. A. (2018). A three-dimensional house: extending quality function deployment in two organizations. *Management Decision*, 57(7), 1589-1608. <https://doi.org/10.1108/md-06-2017-0588>
- Ghasemi, A. (2018). A multi-objective and integrated model for supply chain scheduling optimization in a multi-site manufacturing system AU - Beheshtinia, Mohammad Ali. *Engineering Optimization*, 50(9), 1415-1433. <https://doi.org/10.1080/0305215X.2017.1400546>
- Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South

- Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290-297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.09.005>
- Kamran, M., Fazal, M. R., & Mudassar, M. (2020). Towards empowerment of the renewable energy sector in Pakistan for sustainable energy evolution: SWOT analysis. *Renewable Energy*, 146, 543-558. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.renene.2019.06.165>
- Lada, S., Chekima, B., Ansar, R., Lim, M. F., Bouteraa, M., Abdul Adis, A.-A., Abd Karim, M. R., & Yong, K. (2024). Strategic alternatives for Muslim-friendly homestay in Sabah Malaysia: a SWOT/TOWS analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 15(6), 1534-1559. <https://doi.org/10.1108/JIMA-04-2023-0133>
- Luborsky, M. R., & Rubinstein, R. L. (1995). Sampling in Qualitative Research: Rationale, Issues, and Methods. *Res Aging*, 17(1), 89-113. <https://doi.org/10.1177/0164027595171005>
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185-193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- Martinez-Zarzoso, I., & Oberst, C. (2025). Financial development, innovation and trade in emerging countries. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 34(2), 237-239. <https://doi.org/10.1080/09638199.2025.2457845>
- Mena, R. M., dos Santos, M. L., & Saidel, M. A. (2022). SWOT Matrix and Strategies for Battery Electric Vehicles Adoption in Brazil. *Journal of Control, Automation and Electrical Systems*, 33(2), 448-458. <https://doi.org/10.1007/s40313-021-00784-z>
- Palazzo, M., & Micozzi, A. (2024). The SWOT Analysis: An Evolving Decision-Making Model. In *Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities* (pp. 53-70). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-204-320241004>
- Pardo Ríos, M., López López, C. A., Castro Delgado, R., Morales Moreno, I., Guillén Martínez, D., López Guardiola, P., Melendreras Ruiz, R., Mendoza López, M., López Ayuso, M. B., Greif, R., Gijón Noguerón, G., & Nicolás Carrillo, A. (2025). Meta-health: a national swot analysis for the development of a metaverse and virtual reality in health sciences education. *Teaching and Learning in Nursing*, 20(2), e579-e586. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.teln.2025.01.009>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods, Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Paul, S. K., Karuppiah, K., Sankaranarayanan, B., & Ali, S. M. (2023). Barriers for Sustainable Supply Chain Management and Their Overcoming Strategies in Context of the Indian Automobile Industry. In N. U. Ibne Hossain (Ed.), *Data Analytics for Supply Chain Networks* (pp. 129-165). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29823-3_5
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Madsen, D. Ø. (2025). From SOFT approach to SWOT analysis, a historical reconstruction. *Journal of Management History*, 31(2), 333-373. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2023-0047>
- Saini, N., Tiwari, A. K., Leahy, R., Thorat, N., & Kulkarni, A. (2025). Transforming brain cancer biomarker research with patinformatics and SWOT analysis. *Drug Discovery Today*, 30(3), 104314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.drudis.2025.104314>
- Shakeri, E., Vizvári, B., & Nazerian, R. (2016). The Impacts of Economic Sanctions on Supply Chain Management: Empirical Analysis of Iranian Supply Chains.
- Sharifi, A. S. (2012). Islamic Azad University Function Analysis with Using the SWOT Model in Order to Provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1535-1543. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1140>

- Silva, F., Shibao, F., Barbieri, J., Librantz, A., & Santos, M. (2018). Barriers to green supply chain management in the automotive industry. *RAE eletrônica*, 58. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180204>
- Taheri, S. M. R., & Beheshtinia, M. A. (2019). A Genetic Algorithm Developed for a Supply Chain Scheduling Problem. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(2), 107-132. <https://doi.org/10.22059/ijms.2019.254633.673069>
- Tsao, K.-C., Mukherjee, A., & Ray, A. (2022). Competition and Innovation in Markets with Technology Leaders. *Games*, 13(1), 9. <https://www.mdpi.com/2073-4336/13/1/9>
- Yenice, A. C., & Orhan, Z. H. (2025). Exploring the strengths and weaknesses of Islamic banking in Türkiye: a multi-generational perspective. *Qualitative Research in Financial Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/QRFM-11-2024-0345>
- Zhang, C., & Dhaliwal, J. (2009). An investigation of resource-based and institutional theoretic factors in technology adoption for operations and supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 120, 252-269. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.023>
- Zhang, H., Suping, L., & Ma, X. (2024). Transforming Healthcare with Nanomedicine: A SWOT Analysis of Drug Delivery Innovation. *Drug Design, Development and Therapy*, 18, 3499-3521. <https://doi.org/10.2147/DDDT.S470210>
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2010). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration*. *J. Oper. Manag.*, 29(1-2), 17-32. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.04.004>
- Zhikang, L. (2017). Research on Development Strategy of Automobile Reverse Logistics Based on SWOT Analysis. *Procedia Engineering*, 174, 324-330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.147>