

آسیب‌شناسی توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی: بررسی عوامل درون‌سازمانی

تاریخ دریافت: ۸۶/۰۱/۱۸

دکتر سید حمید خداداد حسینی*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۰۶/۲۰

علی اکبر خادمی**

چکیده

عوامل متعدد درون‌سازمانی به عنوان ویژگی‌ها و شرایط یک شرکت برای افزایش توان استراتژیک آن برای ورود به بازارهای جهانی وجود دارد که از میان آن‌ها چهار عامل به عنوان عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر توان استراتژیک صنعت خودرو برای ورود به بازارهای جهانی که در «الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودرویی ایران» تأیید شده، اهمیت بیشتری دارد. هدف این تحقیق آن است که با مقایسه و بررسی وضع کنونی و وضع مطلوب به آسیب‌شناسی درونی شرکت و ارائه راهکارهای کاربردی در ابعاد مختلف آن از جمله «فناوری و دانش فنی»، «تجربه بین‌المللی»، «توانایی کارکنان» و «سیستم‌های اطلاعاتی» شرکت پرداخته شود. به عبارت دیگر، تحقیق حاضر سعی دارد تا عوامل درون‌سازمانی مؤثر را در ورود شرکت خودروسازی سایپا به بازارهای جهانی شناسایی کند و میزان تأثیرگذاری آن را اندازه‌گیری نماید.

واژگان کلیدی

توان استراتژیک، فناوری و دانش فنی، توانایی کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، تجربه بین‌المللی، شرکت سایپا، صادرات خودرو

khodadad@modares.ac.ir

* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

** دانشجوی دکتری مدیریت گرایش بازاریابی بین‌الملل دانشگاه تربیت مدرس khademi@modares.ac.ir

مقدمه

صنعت خودروی ایران در حال حاضر با نرخ رشدی معادل بیست درصد بالاترین سهم ارزش افزوده بخش صنعت را داراست و در دو سال اخیر، با پیشی گرفتن از صنایع غیرفلزی، صنایع غذایی و نساجی با نرخ رشدی بیش از بیست درصد به عنوان یکی از صنایع پیشرو در عرصه ملی مطرح است. همچنین، با حدود پانصد هزار شاغل و یازده هزار واحد صنعتی نقش مهمی در اقتصاد کشور ایفا می‌کند (گلستان، ۱۳۸۴، ص ۳۴). لکن این صنعت تاکنون نتوانسته است حضور شایسته‌ای در بازارهای خارجی داشته باشد. با تصویب سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و بالتبع چشم‌انداز صنعت خودروی ایران برای ورود به بازارهای جهانی به نظر می‌رسد عزمی جدی برای افزایش توان استراتژیک صنعت خودرو برای ورود به بازارهای جهانی و به‌ویژه منطقه‌ای در حال شکل‌گیری است. لذا ویژگی‌های مؤثر در سطح بنگاه (شرکت سایپا) در صنعت خودروسازی برای کسب توان استراتژیک لازم برای ورود به بازارهای رقابتی جهانی صنعت خودرو بررسی می‌گردد.

همان‌طور که می‌دانیم، عوامل متعدد درون‌سازمانی به عنوان ویژگی‌ها و شرایط یک شرکت برای افزایش توان استراتژیک آن وجود دارد. در اینجا هدف آن است تا با مقایسه و بررسی وضع کنونی و وضع مطلوب به آسیب‌شناسی درونی شرکت و ارائه راهکارهای کاربردی در ابعاد مختلف آن از جمله فناوری و دانش فنی، تجربه بین‌المللی، توانایی کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته شود.

با عنایت به وسعت و اهمیت صنعت خودروسازی و تأثیرگذاری آن بر سایر صنایع و همچنین، نظر به پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی و مواجهه با جهانی‌شدن بازار، مطالعه و بررسی چالش‌های پیشروی بنگاه‌های موجود در این صنعت برای ارتقای خود تا حد استانداردهای جهانی و کسب آمادگی برای رقابت با صنایع بزرگ خودروسازی جهان از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به کمبود دانش تولیدشده در کشور در این خصوص و تحقیقات ناکافی و لزوم توسعه یک برنامه جامع برای صادرات خودرو، تحقیقات این‌چنینی بسیار ضروری به نظر می‌رسد و نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند به عنوان مبنای تصمیمات مدیریت و سیاست‌گذاری‌های

مرتبط در رابطه با شناسایی عوامل درون‌سازمانی شرکت و همچنین، در برنامه‌ریزی برای توسعه صنعت خودروی کشور، ارتقای سطح کمی و کیفی استانداردهای خودروسازان، برنامه‌ریزی برای حفظ صنعت خودروی کشور از آسیب رقابت شدید جهانی و درمقابل، واردات خودرو و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در بازارهای منطقه‌ای و جهانی و غیره استفاده گردد. با توجه به این مطالب، سؤالات تحقیق حاضر به شرح زیر است:

- سؤال ۱. آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب عوامل درونی شرکت سایپا برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد؟
- ۱-۱. آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب توانایی کارکنان شرکت سایپا برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد؟
- ۱-۲. آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب فناوری و دانش فنی شرکت سایپا برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد؟
- ۱-۳. آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب تجربه بین‌المللی شرکت سایپا برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد؟
- ۱-۴. آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب سیستم‌های اطلاعاتی شرکت سایپا برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد؟
- سؤال ۲. اولویت تأثیرگذاری عوامل فناوری و دانش فنی، تجربه بین‌المللی، توانایی کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی چگونه است؟

۱. مبانی نظری

در اینجا توان استراتژیک و هریک از عوامل چهارگانه درون‌سازمانی موثر بر آن تعریف و تشریح می‌گردد و با معرفی عامل‌های هریک از عوامل چهارگانه، نحوه تأثیرگذاری هریک را بر توان استراتژیک بنگاه بیان می‌کنیم:

۱-۱. توان استراتژیک

در این تحقیق، مقصود از توان استراتژیک، کسب مزیت رقابتی استراتژیک برای ورود به بازارهای جهانی است. نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است» که در این راستا، از ویژگی‌های جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در بیشتر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارآیی ارتباطات و دانش و قدرت روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی شرکت‌ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی است. در چنین فضایی این سؤال اساسی مطرح است که راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در بازار فرارقابتی امروز چیست (ابراهیمی، ۱۳۸۲، ص ۲۰۱).

با نگاهی به ادبیات مربوط و بررسی نظریه‌های متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سؤال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار درمی‌یابیم؛ به این معنا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارد. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علمی مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. باین‌حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی، انواع و قلمرو علی مزیت رقابتی می‌تواند در طراحی و اجرای این مسیر، بسیار مؤثر و راه‌گشا باشد (منوریان، ۱۳۷۹، ص ۵۴).

۱-۱-۱. تعریف و مفهوم مزیت رقابتی

برای درک مناسب هر موضوعی ابتدا لازم است تعریف و مفهوم آن ارائه گردد. بدیهی است هر قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کاراتر باشد، درک مناسب‌تری از موضوع حاصل می‌گردد. در این راستا چند نمونه از تعاریف ارائه شده توسط صاحب‌نظران در رابطه با مزیت رقابتی به شرح زیر ارائه می‌شود: مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان است؛

«مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند» (مهری، ۱۳۸۲، ص ۷۶).

«مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است، به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه مشتری بالاتر است» (پورتر، ۱۹۹۰، ص ۹۴).

توجه به این تعاریف و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر و به ارزش‌های مورد نظر و انتظارات او سازگارتر و نزدیک‌تر باشد، می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است، به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد (رضایی و صانعی، ۱۳۸۳، ص ۶۵).

۱-۲. انواع مزیت رقابتی

با توجه به مبانی نظری موضوع و پویایی‌های واقعی و عینی رقابت می‌توان مزیت رقابتی را به پنج نوع کلی زیر تقسیم‌بندی کرد:

الف. مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا): مزیت‌های موقعیتی از ویژگی‌ها و موجودی‌های شرکت ایجاد می‌شود که عوامل ایجادکننده این نوع مزیت‌ها معمولاً ایستا باشد و بر اساس مالکیت منابع و دارایی‌ها و یا بر اساس دسترسی هستند. به‌طور کلی چند مثال از مزیت رقابتی موقعیتی شامل مزیت رقابتی بر اساس موهبت‌ها (شامل استعدادهای مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیع (Porter, 1980, p.90) و داشتن استاندارد فنی صنعت مانند ایبتل است.

مزیت‌های رقابتی جنبشی (پویا) اساس کارایی و اثربخشی شرکت‌ها در بازار است؛ زیرا این نوع مزایا باعث می‌شود که شرکت‌ها فعالیت‌های کسب و کار خود را کارا تر و اثربخش تر از رقبای انجام دهند که معمولاً بر مبنای دانش و قابلیت‌های سازمان استوار است.

ب. مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس: مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا می‌توانند متجانس یا غیرمتجانس باشند وقتی که شرکت و رقبایش اساساً با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می‌کنند. در این صورت، مزیت رقابتی از انجام فعالیت‌های مشابه به صورت بهتر حاصل می‌شود. به بیان دیگر، وقتی مزیت رقابتی شرکت‌ها از منابع و روش‌های مشابهی حاصل می‌شود، در این صورت، شرکت‌هایی به مزیت رقابتی بادوام دست خواهند یافت که به صورت کارا تر و اثربخش تر منابع را به کار گیرند و روش‌ها را اجرا کنند؛ زیرا در این صورت، شرکت‌ها بدون اینکه فرصت متمایز بودن در بازی مشابه را داشته باشند، مجبور به ایفای نقش هستند و لذا تنها تعیین‌کننده مزیت رقابتی بادوام، کارایی عملیاتی است. در نقطه مقابل مزیت متجانس مزیت‌های نامتجانس قرار دارد که اساساً ایفای نقش متمایز در بازی یا به‌طور کلی، ایفای نقش در بازی متفاوت است. در این نوع مزیت «متفاوت بودن» نقش تعیین‌کننده و اساسی دارد، به نحوی که به وسیله مهارت‌ها ترکیبات متفاوت منابع و یا محصولات متفاوت، خدمات بهتر و ارزش بیشتری را برای مشتری فراهم می‌سازد.

ج. مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود: مزیت رقابتی مشهود آن نوع مزیتی است که منشأ آن منابع مشهود است که به صورت داده فیزیکی مانند ماشین‌آلات، تجهیزات و... می‌توان آن را مشاهده کرد. مزایای مشهود معمولاً ناشی از تعهد شرکت به مقدار زیادی منابع در عرصه‌های خاص است که به راحتی تغییرپذیر نیست که از آن جمله می‌توان به سرمایه‌گذاری سنگین در ماشین‌آلات اشاره کرد. در مقابل، مزیت نامشهود آن نوع مزیتی است که امکان مشاهده آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست. این نوع مزیت‌ها معمولاً پشت عوامل مشخصی پنهان است. این نوع مزیت می‌تواند ناشی از

نام‌های تجاری، شهرت، یادگیری و شیوه یادگیری و دانستن کارکنان، فرهنگ سازمانی و... باشد.

د. **مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب:** مزیت رقابتی از حیث عملکرد می‌تواند به تنهایی عمل کند یا به صورت ترکیبی از مزیت‌های چندگانه به عنوان یک کلیت ادغامی و در تعامل با یکدیگر کار کند که در حالت اول، مزیت رقابتی از نوع ساده و در حالت دوم، از نوع ترکیبی یا مرکب است. بدیهی است که مزیت ترکیبی از حیث رتبه نسبت به مزیت ساده جایگاه بالاتر و تعیین‌کننده‌تری دارد.

هـ. **مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار:** مزیت رقابتی از هر نوع که باشد، می‌تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه‌مدت و انتقالی است. به عنوان مثال، سیستم رزرو رایانه‌ای هوشمند «آمریکن ایر لاینز» در زمان معرفی از حیث بهره‌برداری از ظرفیت و دسترسی سریع به مشتریان و سایر جنبه‌های عملیاتی مزیتی را برای شرکت ایجاد کرد (مهری، ۱۳۸۲، ص ۳۵).

۲-۱. عوامل مؤثر بر توان سازمان برای ورود به بازارهای جهانی

واقعیت پیش روی تمامی شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری بزرگ و کوچک، رشد سریع جهانی‌سازی و یکپارچه شدن اقتصاد جهانی است که سازمان‌های تجاری را وادار می‌کند در خصوص این وضع تصمیم‌گیری کنند که آیا می‌خواهید برای زنده ماندن تبدیل به یک رقیب جهانی شوید یا خیر. در حقیقت، چنین تصمیمی ساده نیست و هزینه‌ها و افضانات زیادی دارد که یکی از آن‌ها، ایجاد تغییرات استراتژیک برای تطابق یافتن با شرایط بازار جهانی است.

مدیرانی که می‌خواهند سازمان خود را وارد بازار جهانی کنند، با دو چالش روبه‌رو هستند: نخست، شناخت و تعیین استراتژی جهانی است و دوم، پس از اینکه دانستند چه می‌خواهند، در عرصه جهانی انجام دهند. باید سازمان خود را برای تحقق آن استراتژی‌ها سمت و سو دهند (Yip, Loewe & Yoshino, 1988, p.86).

۱-۲-۱. تدوین استراتژی جهانی

تدوین استراتژی جهانی دست کم با پنج بعد جهانی سازی درهم پیچیده است:

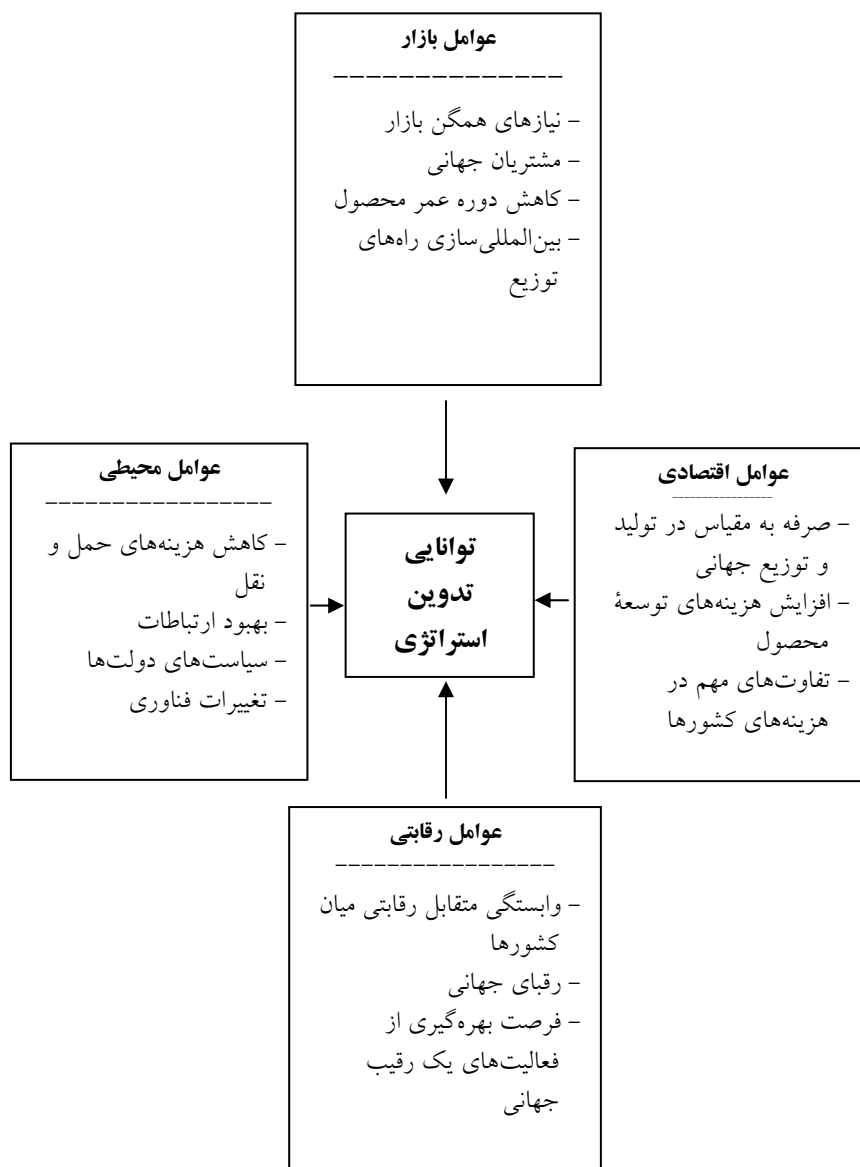
۱. حضور گسترده در بازارهای بزرگ؛
 ۲. استاندارد کردن محصول محوری؛
 ۳. متمرکز کردن فعالیت های ایجاد ارزش در چند کشور معدود؛
 ۴. مدنظر قرار دادن یک جایگزین و آمیخته بازاریابی واحد و یک شکل؛
 ۵. ادغام و یکپارچه سازی استراتژی رقابتی در کشورهای مختلف.
- حال، یک شرکت چگونه می تواند تصمیم گیری کند که آیا باید کسب و کار خود را جهانی کند یا نه، و اینکه چه نوع استراتژی جهانی را باید مدنظر خود قرار دهد؟ در اینجا دو دسته عامل وجود دارند که نوع و کیفیت استراتژی جهانی و توان شرکت را برای ورود به بازارهای جهانی تعیین می کند: نخست. عوامل بیرونی صنعت که ظرفیت صنعت مربوط را برای جهانی شدن نشان می دهد و دوم. عوامل درون سازمانی که نیل به استراتژی های جهانی را تسهیل می کند (Yip, Loewe & Yoshino, 1988, p.87).

۱-۲-۲. عوامل بیرونی صنعت

همان گونه که در شکل ۱ در خصوص تأثیرات عوامل بیرونی بر توانایی تدوین استراتژی جهانی و ورود به بازارهای جهانی مشاهده می شود، به خوبی می توان در صنعت خودرو عوامل چهارگانه موجود در این شکل را تشریح کرد، به طوری که عوامل متعددی از سوی بازار، این صنعت را به سمت جهانی شدن سوق می دهد که از جمله «روندهای مشابه تقاضا در کشورهای مختلف (مانند کیفیت، قابلیت اطمینان و بهینه سازی مصرف سوخت)»، «کاهش دوره عمر محصول (مانند عمر دوازده ساله رنو ۵، عمر هشت ساله رنو ۱۸ و عمر پنج ساله رنو ۱۱)» و «تصویرسازی جهانی» را می توان نام برد.

به طور مشابه، عوامل اقتصادی نیز صنعت خودرو را به سمت جهانی شدن سوق می دهد؛ برای مثال، صرفه جویی به مقیاس به ویژه در زمینه ساخت موتور و گیربکس

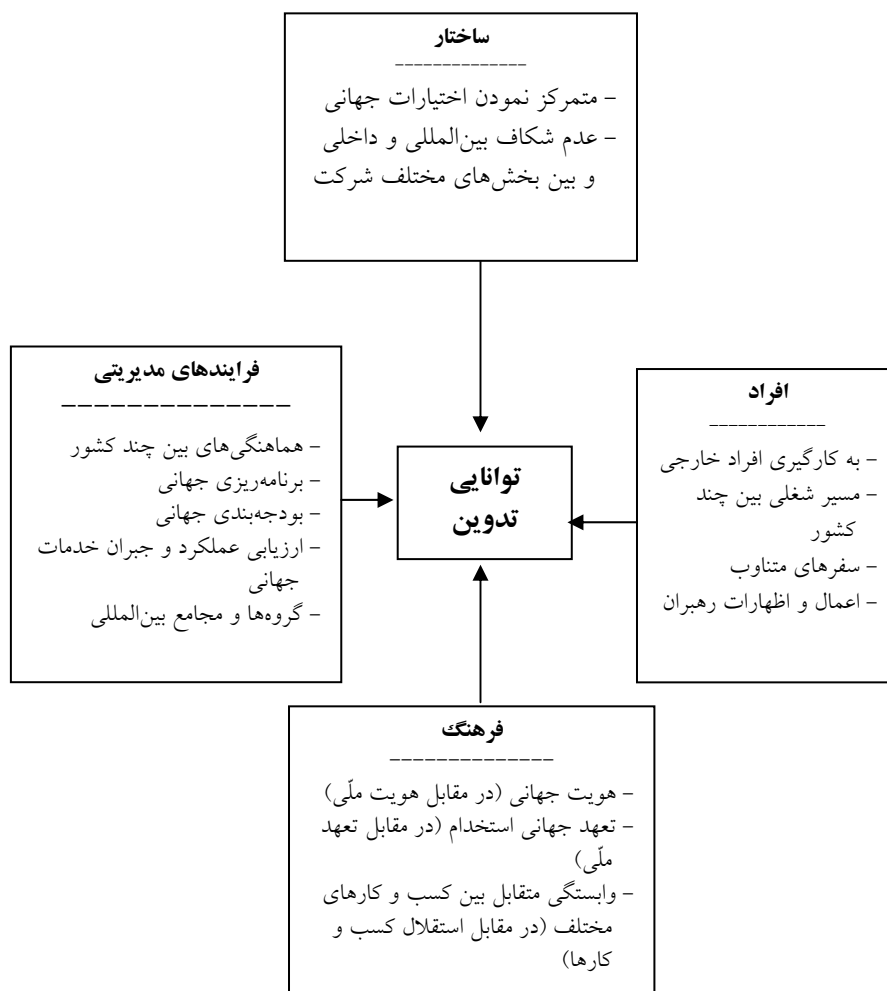
بسیار مهم است و کشورهای بسیار اندکی این صرفه‌جویی را در اختیار دارند. همچنین، بسیاری از خودروسازان به سمت تأمین منابع از سرتاسر جهان حرکت کرده‌اند. در زمینه محیطی نیز می‌توان به تغییرات سریع محیطی، نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در زمینه تحقیقات و توسعه و تجهیزات کارخانه‌ای و... اشاره کرد. در خصوص عوامل رقابتی در صنعت خودرو نیز رقابت شدید و سرمایه‌گذاری مشترک و همکاری‌های متقابل بین تویوتا - جی. ام، کرایسلر - میتسوبیshi و تویوکوگیو - فورد را می‌توان نام برد که این همکاری‌های مشترک سایر تولیدکنندگان صنعت خودرو را وادار به جهانی شدن می‌کند (Yip, Loewe & Yoshino, 1988, p.89).



شکل ۱: تأثیرات عوامل بیرونی را بر توانایی تدوین استراتژی جهانی و ورود به بازارهای جهانی (Yip, Loewe & Yoshino, 1988, p.90).

۱-۲-۳. عوامل سازمانی

نمودار زیر تأثیر عوامل درونی سازمان را بر توان استراتژیک سازمان برای تدوین استراتژی‌های جهانی و ورود به بازارهای جهانی تبیین می‌کند.



شکل ۲: تأثیر عوامل درونی سازمان بر توان استراتژیک سازمان برای تدوین استراتژی‌های جهانی و ورود به بازارهای جهانی (Zou, Shaoming, 1995, p.43)

عوامل سازمانی می‌تواند از تلاش برای جهانی شدن حمایت و پشتیبانی کند یا برعکس مانع گردد. هریک از عوامل بالا^۱ به شیوه‌ای متفاوت و با قدرت بر تدوین استراتژی‌های بنگاه تأثیر می‌گذارند، به طوری که یک اشتباه متداول در تدوین استراتژی‌های جهانی بنگاه‌ها نادیده گرفتن یک یا چند عامل درونی است؛ به ویژه عوامل نامحسوسی از قبیل فرهنگ.

۳-۱. عوامل درون‌سازمانی مورد مطالعه در این تحقیق

۱-۳-۱. تجربه شرکت در تجارت بین‌الملل

«تجربه شرکت» یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در کسب مزیت رقابتی بین‌المللی است. شرکتی که بیش از یک سال در زمینه تجارت سابقه داشته باشد، به جمع‌آوری تجربه می‌پردازد و ممکن است البته بعضی جوانب را که با شقوق مختلف با بازار سر و کار دارد، توسعه دهد، در صورتی که یک شرکت جدیدتر با این شقوق هنوز آشنایی ندارد. شرکت ممکن است افراد را که از بازارهای خارجی و بازاریابی بین‌المللی تجربه دارند، استخدام کند. با این اقدام شرکت جدید اولین استارت را در بازاریابی بین‌المللی می‌زند. هینس^۲ و کمپبل^۳ دو رقیب در بازار آمریکا هستند، ولی هینس فقط از اول قرن حاضر فعالیت داشته و کمپبل در ۱۹۵۰ با سرمایه‌گذاری در بازار اروپا وارد تجارت شده و به دلیل نداشتن تجربه سرمایه‌گذاری در بازار خارجی با مشکلاتی مواجه شد.

شرکت وستینگ هاوس^۴ برای ورود به بازارهای خارجی از طریق حق امتیاز^۵ و صادرات اقدام کرد و بعد از تغییر مدیریت، در ساختار استراتژی شرکت تغییراتی داده شد و شرکت به دو دلیل ذیل تصمیم به اضافه کردن تولید در خارج گرفت:

۱. به علت کم‌تجربگی در این کشورها بیشتر شرکت‌ها فقط در صادرات و حق امتیاز تجربه داشتند.

۲. وقتی شرکت وستینگ هاوس تصمیم گرفت طرح‌هایی را در این کشورها بخرد، دولت‌ها برای این شرکت مشکلاتی به وجود آوردند (نعیمی قهرودی، ۱۳۷۶، ص ۱۰۴).

از دیگر تجربیات شرکت‌ها، تجربیات آن‌ها در بازار داخلی است. اگر شرکتی تجربه مفید در بازار داخلی داشته باشد، در مقایسه با رقبای بی‌تجربه، از قدرت بالایی برخوردار است.

فرضاً سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه^۱ این موضوع را دلیلی برای موفقیت بسیاری از شرکت‌های آمریکایی در اروپا می‌داند. این سازمان به مطالعه عملی ابزارهای تولید توجه داشت. مزیت‌های زیر حاصل تجربیات این شرکت‌هاست:

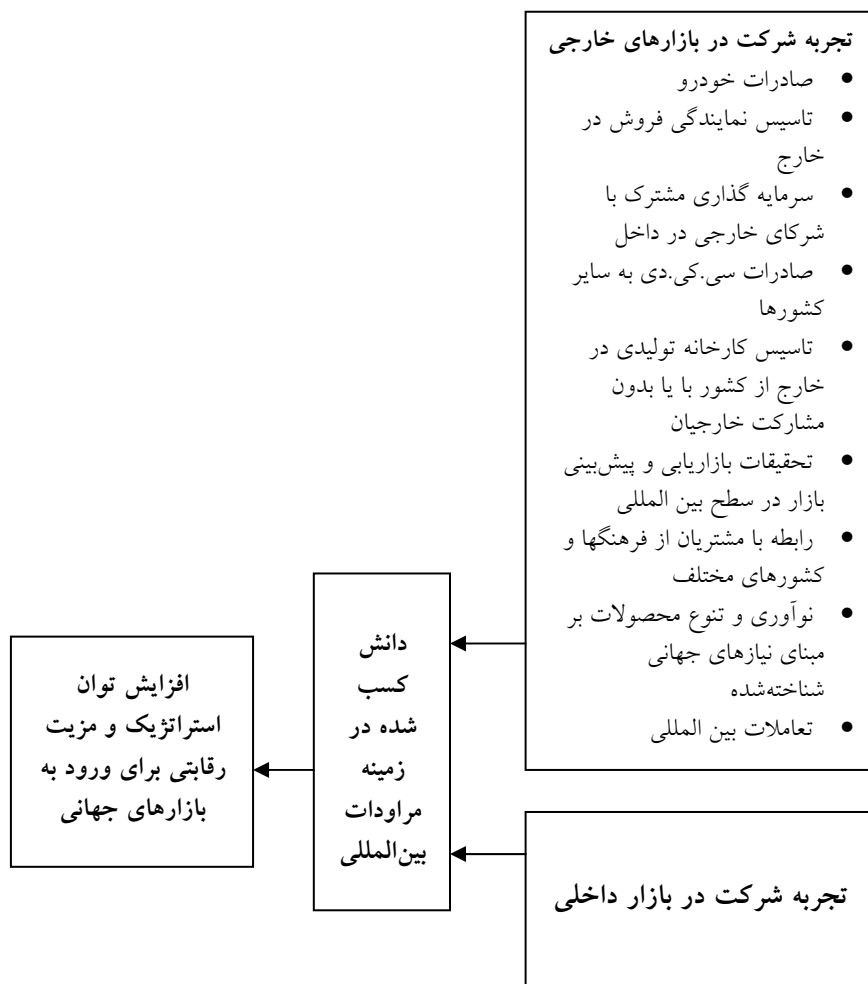
۱. اندازه بازار آمریکایی و فعالیت‌های توسعه و تحقیق اجتماعی آن به نفع شرکت‌های آمریکایی بر روی شرکت‌های اروپایی است؛
۲. شرکت‌های آمریکایی عقیده محکمی در تحقیقات بازاریابی و پیش‌بینی بازار دارند؛

۳. شرکت‌های آمریکایی به مشتریان اهمیت بیشتری می‌دهند.

۴. شرکت‌های آمریکایی در نوآوری و تنوع بخشیدن به محصولات اهمیت می‌دهند.

این مطالعه به این نتیجه می‌رسد که مزایای آمریکایی‌ها ابتدا عملاً در بازاریابی و مدیریت عمومی نبوده و رشد محکمی داشته و به عنوان عامل مزیت رقابتی در ایجاد بازارهای جهانی مطرح بوده و این تجربیات با هیچ دانش خارجی جایگزین نشده است (نعیمی قهرودی، ۱۳۷۶، ص ۱۱۰).

رابطه تجارب بین‌المللی شرکت با توان استراتژیک آن برای ورود به بازارهای جهانی بر اساس مطالعات صورت گرفته به‌طور خلاصه قابل ارائه است:



شکل ۳: رابطه تجارب بین المللی شرکت با توان استراتژیک آن برای ورود به بازارهای جهانی (مؤلفین، ۱۳۸۶)

۱-۳-۲. فناوری و دانش فنی

امروزه اهمیت فناوری به‌طور فزاینده‌ای در سطح استراتژیک مطرح می‌شود و مدیریت کارآمد فناوری شامل مباحثی فراتر از خرید و یا نصب ساده تجهیزات یا انتخاب برای توسعه، واگذاری حق امتیاز یا کسب فناوری‌های تولیدی جدید است (Burcher & Stevents, 1996, p.12). تغییرات فنی از قبیل عرضه سیستم‌های میکروالکترونیک و فناوری اطلاعات و فناوری‌های پیشرفته ساخت و تولید انعطاف‌پذیری و قابلیت تطابق فرایندهای تولیدی را افزایش داده‌اند، به‌گونه‌ای که یک واحد تولیدی می‌تواند طیف وسیعی از محصولات و خدمات را ارائه کند. یک مطلب مهم اینکه کشورهای توسعه‌یافته در فناوری‌های صنعتی دارای برتری نسبی می‌باشند. این موضوع حاصل تجارب طولانی منابع مالی و توانایی‌های انسانی فراوان است. کشورهای در حال رشد از هیچ‌یک از این عوامل در مقیاس‌های مشابه برخوردار نیستند. بنابراین، شایسته است که منابع محدود خود را در حوزه‌هایی به کار برند که دارای برتری رقابتی‌اند (باقری‌نژاد، ۱۳۷۹، ص ۸۷).

رابطه فناوری با توان استراتژیک شرکت برای ورود به بازارهای جهانی به‌طور خلاصه به این صورت قابل عنوان است که توان استراتژیک یک شرکت و مزیت رقابتی آن در بازارهای جهانی بر اساس نوع فناوری و دانش فنی آن با توجه به موارد ذیل که از پیامدهای فناوری است و با توجه به سطح فناوری قابل دسترسی می‌باشند، تعیین می‌شود. به عبارتی بر اساس مطالعات انجام‌شده، موارد ذیل که ناشی از نوع فناوری است، از مؤلفه‌های مزیت رقابتی در سطح جهان امروز است:

- حجم دلخواه تولید
- طیف وسیع و متنوع محصولات و خدمات
- کیفیت بالای تولید
- تولید ناب
- کاهش هزینه‌ها
- قیمت پایین
- سودآوری بالا

- قدرت تحرک و جابه‌جایی در بازارهای مختلف
- توان مشارکت در سطح جهانی
- انعطاف‌پذیری در تغییر یا سازگاری فناوری
- فرصت‌های تجاری ناشی از خلأ در بازار یا فناوری

۱-۳-۳. توانایی کارکنان

با وارد شدن به هزاره سوم بسیاری از شرکت‌ها به متحول‌کردن شیوه سازماندهی و اداره خود توجه کرده‌اند. رقابت بی‌حد و مرز، ادغام شرکت‌ها، استفاده از منابع خارجی برای فرآیندهای داخلی، به کارگیری و استقرار سیستم کیفیت فراگیر، پیشرفت فناوری و تغییرات سریع در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جهان از مهم‌ترین ویژگی‌های سال‌های اولیه قرن جدید است.

نکته اساسی در ارتباط با تفاوت سازمان‌های امروزی نسبت به گذشته، از بین رفتن مرزهای جغرافیایی و گسترش فعالیت آن‌ها در عرصه بین‌المللی و جهانی است، به طوری که وجود ارتباطات گسترده بین‌المللی میان سازمان‌ها یکی از محوری‌ترین و اصلی‌ترین استراتژی‌های بقاء و تداوم فعالیت تلقی می‌شود.

بر همین اساس، کسب مزیت‌های رقابتی برای ورود به بازارهای جهانی مستلزم تغییر در نگرش‌ها نسبت به توانایی افراد و مدیریت سازمان و تغییر الگوی مدیریت راهبردی سابق به سمت الگوی جدید رهبری و مدیریت است.

دو مبحث مهم در این قسمت عبارت است از: «توانایی‌ها و مهارت‌های مدیر جهانی» و «توانایی‌های افراد و کارکنان»^۷ برای کمک به سازمان برای ورود به بازارهای جهانی.

باید اذعان داشت که مهم‌ترین ویژگی مدیران و رهبران سازمان‌های پیشروی امروزی، توانایی مدیریت و رهبری در سطح جهانی است و از این‌رو، همواره یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌هایی که داعیه حضور جهانی را دارند، نداشتن مدیران و رهبران جهانی به قدر کافی است. در ذیل به پاره‌ای از ویژگی‌های لازم برای مدیران جهانی اشاره می‌شود. ویژگی‌های بارز و اولیه مدیران جهانی عبارت است از:

- فعالیت کردن به صورت مجازی، که به واسطهٔ بعد مسافت و پراکندگی‌های جغرافیایی، حوزهٔ فعالیت آن‌ها بیشتر در گروه‌های کاری و سیستم‌های مجازی تبلور پیدا می‌کند؛
 - فعالیت در شرایط بی‌نظم، متضاد و نامطمئن، که ناگزیر به برخورداری از اطلاعات زیاد نسبت به مواردی نظیر قوانین مختلف، نحوهٔ ارتباط با دولت‌ها و اتحادیه‌ها(ی کارگری) و یا مؤسسات مالی و غیره می‌باشند؛
 - نحوهٔ تعامل با افراد مختلف و شرایط فرهنگی نامأنوس؛ اختلافات فرهنگی به واسطهٔ بعد مسافت و تماس و ارتباطات کوتاه تشدید می‌شود که مدیران باید بیش از پیش به عامل فرهنگی و تعارضات میان فرهنگ‌ها توجه کنند؛
 - برگزیدن راه‌های مختلف برای انجام مأموریت‌ها و کارهای مشابه؛ در عرصهٔ بین‌المللی و جهانی مدیر باید بتواند راه‌حل‌های مختلفی را برای مسائل ارائه کند و مسائل مختلف را درست و به‌دقت تشخیص دهد؛
 - و توسعه افکار و عقاید خود برای شناسایی فرصت‌های جهانی.
- مبحث دوم، توانایی کارکنان است که از ارکان هر بنگاه و مهم‌ترین سرمایه محسوب می‌شوند؛ در اینجا به برخی از ویژگی‌های مورد نیاز کارکنان شرکت‌های جهانی اشاره می‌گردد:
- کارکنان شرکت‌های جهانی از کشورهای مختلف هستند و باید تجربه برقراری ارتباط و تعامل میان فرهنگ‌های مختلف و در عین حال، تجارب کافی در کشور خویش برای وظایف محوله را دارا باشند. در این راستا باید کارکنان تجارب، توانایی‌ها و مهارت‌های بالقوه و توانایی شناخت فرصت‌ها را داشته باشند.
 - کارکنان شرکت‌های جهانی با مسیرهای شغلی ویژه‌ای روبه‌رو هستند که از کشورهای مختلفی می‌گذرد. به دست آوردن تجارب شغلی در کشورهای مختلف، یکی از ویژگی‌های است که کارکنان شرکت‌های جهانی باید آن را تجربه کنند.
 - مأموریت‌ها و سفرهای متناوب و مکرر نیز یکی از الزامات اساسی برای کارکنان و مدیران در شرکت‌های جهانی است؛ بنابراین، باید تجارب کافی در این خصوص و

آشنایی با فرهنگ‌ها و آداب و رسوم، زبان و بسیاری نکات ضروری در مذاکرات و... داشته باشند.

• کارکنان باید با «نیت‌ها و مقاصد» جهانی شدن آشنا باشند و استراتژی‌ها و مأموریت‌های شرکت در عرصه جهانی برای آن‌ها هضم شده باشد و توانایی تحلیل و تفسیر استراتژی‌های کلان شرکت را داشته باشند.

• آشنایی با سیستم‌های اطلاعاتی برای کارکنان شرکت‌های جهانی ضروری است. تیم‌های مجازی، ارتباطات غیرحضوری و از راه دور از جمله الزاماتی است که کارکنان باید دارا باشند.

• خبرگی کارکنان در تولید و فعالیت‌های کاری مستقیم سازمان نیز از نکات مهمی است که به‌طور غیرمستقیم برای ورود شرکت به بازارهای جهانی تأثیرگذار است؛ برای مثال، درست انجام دادن و مهارت و پختگی در تحلیل فرصت‌های خارجی شرکت، یقیناً در استراتژی‌های کلان و موفقیت سازمان در تحقق آن‌ها مؤثر است. بنابراین، کارکنان در هر قسمت از سازمان باید به‌درستی و بر این اساس لیاقت و شایستگی‌های مورد نیاز آن بخش انتخاب شوند (محسن‌وند، ۱۳۸۳، ص ۷۹؛ به نقل از پیتر دراگر، جک ولش، بیل گیتس و ماکسول).

بنابراین، توانایی مدیران و کارکنان عنصر بسیار مهمی در کسب مزیت‌های رقابتی در سطوح بین‌المللی است که به‌طور خلاصه بر اساس مطالعات انجام‌شده، خصوصیتی از کارکنان در عرصه بین‌المللی و جهانی موجب کسب توانایی و مزیت استراتژیک برای سازمان خواهد شد، که ذیلاً عنوان می‌گردد:

- توان فعالیت به‌طور مجازی؛
- توان عضویت در کارگروه‌ها و سیستم‌های از راه دور؛
- توان فعالیت در شرایط بی‌نظمی، متضاد و نامطمئن؛
- توان کسب و تحلیل اطلاعات متنوع از قوانین دولت‌ها، فرهنگ‌ها، اتحادیه‌ها و...؛
- توان تعامل مؤثر با افراد مختلف با زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف؛
- توان مدیریت تعارضات فرهنگی و برقراری ارتباط میان فرهنگ‌های مختلف؛

- توان شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه خارجی؛
- توان پذیرش و مدیریت مسیرهای شغلی ویژه که از شرایط جهانی پیروی می‌کند؛
- توان تحلیل و شناخت نیت‌ها و مقاصد جهانی شدن و استراتژی‌های شرکت در عرصه جهانی؛
- توان درک و کار با سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز در تعاملات بین‌المللی.

۱-۳-۴. سیستم‌های اطلاعاتی

برای یک سازمان اطلاعات به اندازه منابع مالی، نیروی کار، مواد و سرمایه ارزشمند است و مباحثات مربوط به جهانی شدن نیز این ارزش را مداوم مورد تأکید قرار می‌دهد. البته ناگفته نماند درحالی‌که بسیاری از افراد توانمندی‌های سیستم‌های اطلاعاتی را پذیرفته‌اند، معدودی نیز دستورالعمل‌های خاصی برای تحقق این توانایی ارائه می‌دهند. یکی از دلایل عدم درک عمیق و نظام‌مند توانایی ارائه مزیت رقابتی توسط سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای، به کارگیری این سیستم در مهندسی مجدد و بازسازی با هدف اولیه کاهش هزینه‌ها توسط بسیاری از سازمان‌هاست (نیوندی، ۱۳۷۹، ص ۷۲).

موفقیت یک سازمان در آینده بستگی به توانایی یادگیری و آموزش سازمان دارد. هدف اصلی ارائه‌شده در اینجا بیشتر تأکید بر فرایند آموختن، چگونگی کسب و حفظ رقابت از طریق یک منبع کلیدی، یعنی اطلاعات است. دستاوردهای اطلاعاتی سازمان باید ارزیابی شود و از سیستم‌های اطلاعاتی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار استفاده گردد.

برای ایجاد مزیت رقابتی متناسب با تقاضاهای محیط جهانی سیستم‌های اطلاعاتی چگونه باید طراحی شود؟ در این راستا ضرورت‌های اولیه عبارت است از:

الف. حذف موانع ناشی از تفکر سنتی نسبت به سیستم‌های اطلاعاتی؛

ب. کاهش محدودیت‌های روش‌های گذشته؛

ج. بسط دیدگاهی مشخص نسبت به چگونگی ایجاد تفاوت‌ها توسط سیستم‌های اطلاعاتی (نیوندی، ۱۳۷۹، ص ۸۲).

در واقع، برای عملی کردن سیستم‌های اطلاعاتی پاسخ به این سوال ضروری است که چرا پاره‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی دارای توان ایجاد مزیت رقابتی و پاره‌ای فاقد این توانایی هستند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها باید تفکر خارج از چارچوب مدل‌های قراردادی سنتی را یاد بگیرند و عادت کنند. با آگاهی از موارد فوق، برای اینکه مزیت‌های رقابتی ارائه‌شده توسط سیستم‌های اطلاعاتی از پایداری لازم برخوردار باشند، باید منحصر به فرد و باارزش باشد و در عین حال، تقلید و جایگزینی آن‌ها مشکل باشد.

برخی از ویژگی‌های سیستم‌های اطلاعاتی برای توان استراتژیک و مزیت رقابتی سازمان برای ورود به بازارهای جهانی بر اساس مطالعات انجام‌شده عبارت است از:

- ارتباط با سیستم‌های اطلاعاتی دیگر؛
- نوآوری سریع‌تر و محصولات جدید از طریق ارائه بازخورد
- ساختارها جدید قیمت گذاری؛
- ارائه اطلاعات تأمین‌کنندگان؛
- ارائه اطلاعات از مشتریان و پیش‌بینی نیاز آن‌ها؛
- ارائه اطلاعات دست اول از بازار؛
- پیش‌بینی نیازهای آتی در زمینه تولید؛
- ایجاد شبکه‌های مختلف کاری و ارتباطاتی در سراسر دنیا؛
- ارائه اطلاعات و پیش‌بینی وضعیت رقبا؛
- یکپارچه‌سازی فعالیت‌های سازمان در زمینه‌های مختلف و در اقصی نقاط جهان.

۲. پیشینه تحقیق

با مرور مطالعات پیشین می‌توان گفت تحقیقات انجام‌شده در این زمینه بیشتر به کلیات پرداخته و کمتر به صورت تفصیلی و کاربردی به ارائه راهکار پرداخته‌اند. بنابراین، این

تحقیق در نظر دارد به تفصیلی و کاربردی در خصوص عوامل درونی شرکت که از اهمیت بالایی برخوردار هستند، مطالعه کند. در ادامه به برخی از مطالعات پیشین مرتبط با موضوع به اختصار اشاره خواهد شد:

گلستان الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودروی ایران را طراحی و ویژگی‌های بنگاه به عنوان یک متغیر اصلی تأثیرگذار بر توان استراتژیک صنعت خودرو برای ورود به بازار جهانی را مورد تأیید و تأکید قرار می‌دهد (گلستان، ۱۳۸۴، ص ۱۲۳).

چاقمی در پایان‌نامه خود، اظهار می‌کند که شرایط عوامل تولید، صنایع وابسته و پشتیبان و شدت رقابت، راهبرد و ساختار شرکت در سطح ملی موجب ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت ایران خودرو می‌شود (چاقمی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۹).

کریمی نیز در کارش به این نتیجه می‌رسد که بین توسعه منابع انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه ساختار سازمانی و توسعه ساختار مدیریتی از یک سو و توسعه فناوری از سوی دیگر، ارتباط معناداری وجود دارد (کریمی، ۱۳۸۱، ص ۱۸۸).

یزدی (۱۳۷۷)، در بخش مربوط به مطالعه عوامل محیط خارجی مؤسسه، عامل‌های پنج‌گانه اقتصادی- اجتماعی (شامل عوامل اقتصادی، دموگرافیک، جغرافیایی و اجتماعی)، فنی، تأمین‌کنندگان (شامل انرژی، مواد اولیه، سرمایه، نیروی کار و ماشین‌آلات)، رقبا (در سطح منطقه‌ای و در سطح بین‌المللی) و در نهایت، نقش دولت مورد توجه قرار داده است. در بخش مربوط به مطالعه عوامل مزیت‌های استراتژیک که با نگرش درون‌سازمانی تهیه می‌شود نیز عوامل بازاریابی و توزیع، پژوهش و گسترش مهندسی، مدیریت و تولید و عملیات، منابع و نیروی انسانی و حسابداری و مالی را مورد نظر قرار داد (یزدی، ۱۳۷۷، ص ۱۷۶).

سلطانی (۱۳۷۹)، نیروهای اثرگذار در صحنه رقابت را چنین برمی‌شمارد: یک. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان؛ دو. قدرت چانه‌زنی خریداران؛ سه. محصولات جایگزین؛ چهار. تهدید ورود تازه‌واردها؛ پنج. تصمیمات دولت؛ شش. امکانات جاده‌ای (سلطانی، ۱۳۷۹، ص ۴۳).

سالم (۱۳۷۱) نیز در تحقیق خود عوامل مهم ناکارایی صنعت خودرو را شناسایی کرده است. وی عقب‌ماندگی بافت فنی تولید را دلیل اصلی مشکلات صنعت کشور می‌داند (سالم، ۱۳۷۱، ص ۱۳۵).

کاظمی (۱۳۷۸)، با توجه به همبستگی مؤلفه نبود مدیریت صحیح و کارا با عملکرد می‌نویسد: مدیران مجموعه باید از آموزش‌های مرتبط و از تجارب کافی برخوردار باشند. سهم بافت نیروی کار در صنعت خودروسازی باید ارزیابی شود و مدیران مجموعه‌ها باید در این بافت تغییرات زیادی را به وجود آورند (کاظمی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۰).

محمدی دوگانه (۱۳۸۱)، نیز در یافته‌هایش نشان می‌دهد که انجام تحقیقات بازاریابی در رابطه با نیازهای مشتری و به‌کارگیری این نتایج در فرایند طراحی و تولید خودرو توان صادراتی گروه سایپا را بهبود می‌بخشد، با این مفهوم که نیازها و خواسته‌های مشتریان تنها از طریق این‌گونه تحقیقات و مطالعات شناختنی است و رضایت مشتری در راستای برآورده کردن این خواسته‌هاست (محمدی دوگانه، ۱۳۸۱، ص ۱۸۹).

۳. روش‌شناسی تحقیق

۳-۱. روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی؛ و از نظر روش، پیمایشی و تحلیلی است که در آن از مصاحبه‌های تخصصی با صاحب‌نظران و مذاکرات لازم با مسئولان شرکت سایپا، استفاده از پرسش‌نامه برای شناسایی وضع موجود و وضع مطلوب، اولویت عوامل و تعیین شاخص‌های ارزیابی استفاده شده است.

۳-۲. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول. تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب عوامل درونی شرکت سایپا، برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد.

- ۱!۱. تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب توانایی کارکنان شرکت، برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد.
 - ۲-۱. تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب توانایی تجربه بین‌المللی شرکت برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد.
 - ۳!۱. تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب توانایی سیستم‌های اطلاعاتی شرکت برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد.
 - ۴!۱. تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب توانایی فناوری و دانش فنی شرکت برای افزایش توان استراتژیک ورود به بازار جهانی وجود دارد.
- فرضیه دوم. اولویت تأثیرگذاری عوامل فوق بر ترتیب یک. فناوری و دانش فنی، دو. توانایی کارکنان، سه. سیستم‌ها اطلاعاتی و چهار. تجربه بین‌المللی است.

۳-۳. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق کارشناسان واحد صادرات و امور بین‌الملل و مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت سایپا و کارشناسان واحد صادرات و کلیه مدیران شرکت سایپایدک است که تعداد آن‌ها ۶۰ نفر بوده که مورد تمام‌شماری قرار گرفت.

۳-۴. روایی و پایایی

در این مطالعه، برای تعیین میزان روایی یا اعتبار ابزار اندازه‌گیری، از اعتبار صوری (محتوایی) استفاده شده است که در این روش از مشاوره و مصاحبه با اساتید و صاحب‌نظران موضوعی بهره گرفته شد. همچنین، از منابع متعددی برای اعتبار اندازه‌گیری استفاده شد. همچنین، در این مطالعه، برای تعیین میزان این قابلیت اعتماد و پایایی، و به عبارتی دقیق‌تر همسازی درونی گویه‌ها برای سنجش مفهوم و متغیر ترکیبی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. که نتایج آزمون (با آلفای ۸۲ درصد) نشان داد که سؤالات پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد یا پایایی بالایی برخوردار است.

۳-۵. ابزار جمع آوری داده‌ها

ابزار جمع آوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است که در نهایت، تعداد ۵۲ پرسش‌نامه به دست آمد و تجزیه و تحلیل گردید. در این تحقیق، اطلاعات جمع‌آوری شده وارد رایانه شد و با استفاده از نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی (SPSS) پردازش و تجزیه و تحلیل گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها و در ادامه نمایش یافته‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی آورده شده است.

در پرسش‌نامه، اولویت تأثیرگذاری هریک از عوامل چهارگانه درون‌سازمانی بر توان استراتژیک بنگاه برای ورود به بازارهای جهانی مورد پرسش قرار گرفت:

بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	عوامل درون‌سازمانی
					تجربه بین‌المللی شرکت
					سیستم‌های اطلاعاتی شرکت
					توانایی کارکنان شرکت
					فناوری و دانش فنی شرکت

همچنین، هریک از عوامل چهارگانه درون‌سازمانی (با کمک زیر فاکتورهای آنها) در وضع موجود و وضع مطلوب از دیدگاه خبرگان مورد سنجش قرار گرفتند:

وضع مطلوب	وضع موجود	عوامل درون‌سازمانی
		تجربه بین‌المللی شرکت
		سیستم‌های اطلاعاتی شرکت
		توانایی کارکنان شرکت
		فناوری و دانش فنی شرکت

۴. تحلیل و توصیف داده‌های آماری

یک. در این تحقیق بیشتر افراد، مرد و در گروه سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال با مشخصات ذیل بوده‌اند:

۴-۱. سابقه کار پاسخ‌گویان

سابقه کار	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	درصد معتبر	درصد تجمعی
کمتر از ۵ سال	۹	۱۷/۳	۱۷/۳	۱۷/۳
بین ۶ تا ۱۰ سال	۲۰	۳۸/۵	۳۸/۵	۵۵/۸
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰	۱۹/۲	۱۹/۲	۷۵
بالاتر از ۱۶ سال	۱۳	۲۵	۲۵	۱۰۰
جمع	۵۲	۱۰۰	۱۰۰	

جدول ۱: توزیع فراوانی بر حسب سابقه کار

۴-۲. وضعیت تحصیلات پاسخ‌گویان

تحصیلات	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	درصد معتبر	درصد تجمعی
دیپلم	۱	۱/۹	۱/۹	۱/۹
فوق دیپلم	۱	۱/۹	۱/۹	۳/۸
لیسانس	۱۹	۳۶/۵	۳۶/۵	۴۰/۴
فوق لیسانس	۳۰	۵۷/۷	۵۷/۷	۹۸/۱
دکتری	۱	۱/۹	۱/۹	۱۰۰
جمع	۵۲	۱۰۰	۱۰۰	

جدول ۲: توزیع فراوانی بر حسب وضعیت تحصیلات

۴-۳. سطح سازمانی پاسخ گویان

سطح سازمانی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	درصد معتبر	درصد تجمعی
معاون	۲	۳/۸	۳/۸	۳/۸
مدیر	۹	۱۷/۳	۱۷/۳	۲۱/۲
رئیس	۲۰	۳۸/۵	۳۸/۵	۵۹/۶
سرپرست	۲	۳/۸	۳/۸	۶۳/۵
کارشناس	۱۷	۳۲/۷	۳۲/۷	۹۶/۲
سایر	۲	۳/۸	۳/۸	۱۰۰
جمع	۵۲	۱۰۰	۱۰۰	

جدول ۳: توزیع فراوانی بر حسب سطح سازمانی

دو. از نتایج دیگر، نظرسنجی از پاسخ گویان در خصوص میزان اهمیت هریک از عوامل چهارگانه درون سازمانی، یعنی تجربه بین المللی، سیستم های اطلاعاتی، توانایی کارکنان و فناوری و دانش فنی در توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی است. همان طور که نتایج نیز نشان می دهد، با استفاده از ناپارامتری فریدمن این یافته به دست آمد که اختلاف معناداری بین میانگین عامل های چهارگانه درون سازمانی شرکت سایپا از نظر پاسخ گویان وجود ندارد (مطابق با مقدار آلفای ۰/۳۰). بنابراین، این نتیجه نشان می دهد که از نظر پاسخ گویان هریک از عوامل چهارگانه به یک اندازه در توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی مؤثر است و تفاوت و اولویت معناداری بین این عوامل وجود ندارد.

رتبه میانگین	جمع	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	عامل	
۲/۴۶	۵۲	۰	۸	۲۶	۱۸	فراوانی	تجربه بین‌المللی
	۱۰۰	۰	۱۵/۴	۵۰	۳۴/۶	درصد	
۲/۳۴	۵۲	۰	۸	۲۹	۱۵	فراوانی	سیستم‌های اطلاعاتی
	۱۰۰	۰	۱۵/۴	۵۵/۸	۲۸/۸	درصد	
۲/۵۲	۵۲	۰	۲	۳۴	۱۶	فراوانی	توانایی کارکنان
	۱۰۰	۰	۳/۸	۶۵/۴	۳۰/۸	درصد	
۲/۷۰	۵۲	۲	۳	۲۳	۲۴	فراوانی	فناوری و دانش فنی
	۱۰۰	۳/۸	۵/۸	۴۴/۲	۴۶/۲	درصد	
$X^2: ۳/۶۲$	Df: ۳	Sig: ۰/۳۰					

جدول ۴: توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب عوامل موثر بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی

سه. همچنین، با توجه به نتیجه به دست‌آمده (مطابق با جدول ۲)، پاسخ‌گویان غالباً بر این باور بودند که وضعیت موجود شرکت سایپا برای رسیدن به وضع مطلوب از جهت توانایی کارکنان بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی فاصله زیادی وجود دارد که این ادعا با استفاده از آزمون فرضیه تی نمونه‌های مستقل نیز مورد تأیید قرار گرفته است ($t: ۰/۰۱$). در ضمن، مقایسه میانگین‌ها نیز دال بر اختلاف میانگین بین وضعیت موجود (با میانگین ۳۶/۴۲) و وضعیت مطلوب شرکت سایپا (با میانگین ۵۸/۲۱) دارد (مطابق با جدول ۳).

وضع مطلوب					وضع موجود				
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
۰	۰	۵/۷	۴۴/۲	۵۰	توانایی علمی و تجربی کارکنان شرکت	۹/۶	۶۱/۵	۲۵	۱/۹
۰	۰	۱۵/۴	۳۸/۵	۴۶/۲	تعهد و تاکید عملی کارکنان شرکت بر جهانی شدن	۳۸/۵	۳۶/۵	۹/۶	۱/۹
۰	۰	۱۱/۵	۳۸/۵	۵۰	فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت متناسب با جهانی شدن	۳۸/۵	۳۲/۸	۱۳/۵	۱/۹
۰	۳/۸	۱۹/۲	۵۳/۸	۱۹/۲	توان فعالیت به‌طور مجاری توسط کارکنان شرکت	۲۸/۸	۴۴/۲	۱۳/۵	۱/۹
۰	۳/۸	۲۱/۲	۴۰/۴	۳۲/۷	توان عضویت کارکنان شرکت در گروه‌های کاری و سیستم‌های از راه دور	۴۰/۴	۲۸/۸	۱۱/۵	۳/۸
۳۴/۶	۴۰/۴	۱۷/۳	۱/۹	۳/۸	توان فعالیت کارکنان در شرایط بی‌نظم، متضاد و نامطمئن	۳۴/۶	۳۴/۶	۱۷/۳	۳/۸
۱/۹	۱۷/۳	۴۲/۳	۴۲/۳	۳۶/۵	توان کسب و تحلیل اطلاعات متنوع از قوانین دولت‌ها، فرهنگ‌ها و اتحادیه‌ها	۲۱/۲	۴۶/۲	۱۳/۵	۱/۹
۰	۹/۶	۱۵/۴	۲۸/۸	۴۶/۲	توان تعامل مؤثر با افراد مختلف با زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف	۳۸/۵	۳۰/۸	۱۹/۲	۱/۹
۰	۳/۸	۲۱/۲	۳۶/۵	۳۶/۵	توان مدیریت تعارضات فرهنگی و برقراری ارتباط میان فرهنگ‌های مختلف	۴۶/۲	۴۰/۴	۱/۹	۱/۹
۱/۹	۳/۸	۱/۹	۳۰/۸	۵۹/۶	توان کارکنان شرکت در شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه خارجی	۱۹/۲	۵۹/۶	۷/۷	۱/۹
۰	۱/۹	۳/۸	۴۴/۲	۴۶/۲	توان انطباق و انجام وظایف محوله در چارچوب شرایط بین‌المللی	۳۶/۵	۴۰/۴	۱۳/۵	۳/۸
۰	۱/۹	۱۱/۵	۵۱/۶	۳۴/۶	توان کارکنان شرکت در تحلیل و شناخت نیت‌ها و مقاصد جهانی شدن و استراتژی‌های شرکت در عرصه جهانی	۳۸/۵	۲۶/۹	۲۱/۲	۰
۰	۳/۸	۵/۷	۴۶/۲	۴۲/۳	توان درک و کار با سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز در تعاملات بین‌المللی توسط کارکنان	۳۶/۵	۴۰/۴	۱۵/۴	۰
۰	۱/۹	۹/۶	۴۴/۲	۴۲/۳	وجود نگرش نوین در تصمیم‌گیری‌ها و شناسایی و تحلیل عوامل اساسی مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها و مشکلات توسط کارکنان شرکت	۵۰	۳۲/۸	۷/۷	۱/۹

جدول ۵: توزیع درصدی پاسخ‌گویان بر حسب ارزیابی پاسخ‌گویان در خصوص هر یک از گویه‌های مربوط به عامل توانایی کارکنان بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی

عامل	وضعیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری (P)
توانایی کارکنان	موجود	۵۲	۳۶/۴۲	۹/۱۸	۱۲/۹۲	۱۰۲	۰/۰۱
	مطلوب	۵۲	۵۸/۲۱	۷/۹۶			

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون فرضیه تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شرکت سایپا در خصوص عامل توانایی کارکنان بر توان استراتژیک برای ورود به بازار جهانی

چهار. از نتایج دیگر تحقیق (مطابق با جدول ۴) این بود که پاسخگویان غالباً بر این باور بودند که وضعیت موجود شرکت سایپا برای رسیدن به وضع مطلوب از جهت عامل دانش فنی بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی فاصله قابل توجهی دارد. این ادعا با استفاده از آزمون فرضیه تی نمونه‌های مستقل نیز مورد تأیید قرار گرفته است ($t: ۰/۰۱$). درضمن، مقایسه میانگین‌ها نیز دال بر اختلاف میانگین بین وضعیت موجود (با میانگین ۲۵/۸۲) و وضعیت مطلوب شرکت سایپا (با میانگین ۴۴/۳۰) دارد (مطابق با جدول ۵).

پنج. از نتایج دیگر تحقیق (مطابق با جدول شماره ۶) این بود که پاسخگویان غالباً بر این باور بودند که وضعیت موجود شرکت سایپا برای رسیدن به وضع مطلوب عامل تجربه بین‌المللی بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی فاصله چشمگیری دارد که این ادعا با استفاده از آزمون فرضیه تی نمونه‌های مستقل نیز مورد تأیید قرار گرفته است ($t: ۰/۰۱$). به‌علاوه، مقایسه میانگین‌ها نیز دال بر اختلاف میانگین بین وضعیت موجود (با میانگین ۲۳/۴۶) و وضعیت مطلوب شرکت سایپا (با میانگین ۴۱/۰۹) دارد (مطابق با جدول ۷).

وضع مطلوب					وضع موجود				
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
۰	۰	۳/۸	۳۰/۸	۶۳/۵	تولید محصولات با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته و فناوری برتر	۰	۴۰/۴	۱۹/۲	۰
۰	۰	۵/۸	۳۸/۵	۵۵/۸	انعطاف‌پذیری در تغییر یا سازگاری فناوری	۱/۹	۴۲/۳	۱۵/۴	۱۳/۵
۰	۰	۷/۷	۴۴/۲	۴۸/۱	قابلیت تغذیه و توسعه فنی	۳/۸	۵۱/۹	۲۳/۱	۱۹/۲
۰	۳/۸	۳/۸	۳۶/۵	۵۵/۸	میزان انطباق دانش فنی با کلاس جهانی	۰	۵۳/۸	۷/۷	۲۸/۸
۰	۰	۳/۸	۴۰/۴	۵۵/۷	میزان بهره‌گیری از توان طراحی و مهندسی	۰	۲۶/۹	۲۳/۱	۳۸/۵
۰	۱/۹	۳/۸	۵۱/۹	۴۲/۳	میزان تعامل و تبادل دانش فنی در سطح جهانی	۰	۳۸/۵	۹/۶	۳۲/۷
۰	۰	۹/۶	۳۰/۸	۵۹/۶	طراحی و ساخت قطعات و مجموعه‌های قابل رقابت در داخل کشور	۹/۶	۳۰/۸	۳۸/۵	۱۵/۴
۰	۳/۸	۹/۶	۴۲/۳	۴۴/۲	طراحی و ساخت قطعات و مجموعه‌های قابل رقابت در خارج از کشور	۰	۲۵	۹/۶	۲۸/۸
۰	۱/۹	۷/۷	۳۰/۸	۵۹/۶	طراحی و ساخت خودرو کامل با کیفیت قابل رقابت در داخل کشور	۱۳/۵	۳۲/۷	۱۹/۲	۳۳/۱
۰	۵/۸	۷/۷	۳۴/۶	۵۱/۹	طراحی و ساخت خودرو کامل با کیفیت قابل رقابت در خارج از کشور	۰	۲۳/۱	۵/۸	۲۵

جدول ۷: توزیع درصدی پاسخ گویان بر حسب ارزیابی پاسخ گویان در خصوص هر یک از گویه‌های مربوط به عامل دانش فنی و فناوریانه بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی

سطح معناداری (p)	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	وضعیت	عامل
۰/۰۱	۱۰۲	۱۵/۶۶	۶/۸۲	۲۵/۸۲	۵۲	موجود	دانش فنی
			۵/۰۸	۴۴/۳۰	۵۲	مطلوب	

جدول ۸: نتایج حاصل از آزمون فرضیه تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شرکت سایپا در خصوص عامل دانش فنی توان استراتژیک برای ورود به بازار جهانی

وضع مطلوب		وضع موجود				
۱	۲	۳	۴	۵	۱	
۱/۹	۱/۹	۱۳/۵	۵۱/۹	۲۸/۷	۱۹/۲	
۰	۳/۸	۱۳/۵	۴۶/۲	۳۴/۶	۱۱/۵	
۰	۱/۹	۱۱/۵	۳۸/۵	۴۶/۲	۷/۷	
۰	۱/۹	۵/۸	۵۵/۷	۳۴/۶	۱۱/۵	
۰	۰	۱۱/۵	۵۱/۹	۳۴/۶	۱۱/۵	
۵/۸	۵/۸	۲۳/۱	۴۰/۴	۱۹/۲	۲۶/۹	
۰	۱/۹	۱۳/۵	۳۴/۶	۴۸/۱	۱۷/۳	
۱/۹	۳/۸	۹/۶	۳۶/۵	۴۶/۲	۱۵/۴	
۱/۹	۳/۸	۷/۷	۳۰/۸	۵۳/۸	۳۲/۷	
۰	۰	۵/۸	۳۶/۵	۵۵/۷	۹/۶	

جدول ۹: توزیع درصدی پاسخ‌گویان بر حسب ارزیابی پاسخ‌گویان در خصوص هر یک از گویه‌های مربوط به عامل تجربه بین‌المللی بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی

سطح معناداری (P)	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	وضعیت	عامل
۰/۰۱	۱۰۲	۱۱/۲۱	۷/۴۷	۲۳/۴۶	۵۲	موجود	تجربه بین‌المللی
			۸/۵۳	۴۱/۰۹	۵۲	مطلوب	

جدول ۱۰: نتایج حاصل از آزمون فرضیه تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شرکت سایپا در خصوص عامل تجربه بین‌المللی بر توان استراتژیک برای ورود به بازار جهانی

شش. و سرانجام، از نتایج تحقیق (مطابق با جدول ۸) این بود که پاسخ‌گویان غالباً بر این باور بودند که وضعیت موجود شرکت سایپا برای رسیدن به وضع مطلوب عامل سیستم‌های اطلاعاتی بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی فاصله زیادی دارد که این ادعا با استفاده از آزمون فرضیه‌ی تی نمونه‌های مستقل نیز مورد تأیید قرار گرفته است (t: ۰/۰۱). همچنین، مقایسه میانگین‌ها نیز دال بر اختلاف میانگین بین وضعیت موجود (با میانگین ۲۳/۰۹) و وضعیت مطلوب شرکت سایپا (با میانگین ۴۲/۵۷) دارد (مطابق با جدول ۹).

۵. نتایج تحقیق

یکی از شروط لازم برای ورود شرکت خودروسازی سایپا به بازار جهانی این است که فضای درونی شرکت و به تعبیری، عوامل درون‌سازمانی شرکت از شرایط مناسبی برخوردار باشد. نتایج تحقیق حاضر چنین است:

۱. سیستم اطلاعاتی شرکت سایپا برای پشتیبانی از عملیات بین‌المللی و ورود به بازار جهانی از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. بنابراین، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی شرکت سایپا برای تجهیز آن‌ها به فناوری مدرن اطلاعات در چارچوب یک استراتژی فناوری اطلاعات سازگار با هدف جهانی‌شدن شرکت از جمله محورهای قابل توجه در سیاست‌گذاری برای بهبود آمادگی شرکت محسوب می‌گردد.

تجربه بین‌المللی شرکت سایپا برای ورود به بازار جهانی کمتر از حد متوسط است. این موضوع نشانگر آن است که علی‌رغم آنکه شرکت سایپا بر اساس قراردادهای و توافقات اخذ مجوز تولید، سالیان متمادی دارای روابط بین‌المللی با شرکای خارجی بوده است، ولی علی‌رغم آن از تجربه بین‌المللی کافی برای عملیات بین‌المللی برون‌گر (صادرات، تأسیس نمایندگی در خارج، سرمایه‌گذاری در داخل و خارج و سرمایه‌گذاری مستقیم در خارج) برخوردار نیست و توسعه تجربه بین‌المللی شرکت سایپا از طریق تعمیق و گسترش روابط آن‌ها با خودروسازان بین‌المللی در چارچوب یک استراتژی به‌دقت طرح‌ریزی‌شده جای تأمل دارد. علاوه بر این، توسعه و تعمیق دانش و تجربه بین‌المللی از طریق تأسیس و توسعه دفتر تحقیقات و مطالعات بین‌المللی قابل توجه است.

وضع مطلوب					وضع موجود				
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
۰	۰	۱۱/۵	۴۰/۴	۴۶/۲	قابلیت ارتباط سیستم های اطلاعاتی شرکت سایپا با سیستم های اطلاعاتی دیگر شرکت های داخلی و بین المللی	۰	۲۸/۸	۱۷/۳	۰
۰	۰	۱۱/۵	۴۲/۳	۴۴/۲	نوآوری سریع تر و محصولات جدید از طریق ارائه بازخورد	۰	۲۱/۲	۹/۶	۰
۰	۰	۷/۷	۴۴/۲	۴۴/۲	میزان استفاده از سیستم های اطلاعاتی در ارائه شیوه های قیمت گذاری	۰	۳۲/۷	۱۱/۵	۰
۰	۱/۹	۱۱/۵	۴۴/۲	۳۸/۵	ارائه اطلاعات تامین کنندگان	۰	۳۲/۷	۱۳/۵	۰
۰	۱/۹	۷/۷	۳۶/۹	۶۱/۵	ارائه اطلاعات از مشتریان و پیش بینی نیاز آنها	۰	۳۸/۵	۷/۷	۰
۰	۰	۵/۸	۳۶/۵	۵۵/۷	ارائه اطلاعات دست اول از بازار	۱/۹	۳۸/۵	۹/۶	۰
۰	۰	۷/۷	۳۴/۶	۵۳/۷	پیش بینی نیازهای آتی در زمینه تولید	۰	۳۸/۵	۷/۷	۰
۰	۳/۸	۹/۶	۴۰/۴	۴۴/۲	ایجاد شبکه های مختلف کاری و ارتباطی در سراسر دنیا	۰	۲۵	۷/۷	۰
۰	۱/۹	۷/۷	۳۰/۷	۵۵/۷	ارائه اطلاعات و پیش بینی وضعیت رقبا	۰	۳۶/۵	۹/۶	۰
۱/۹	۳/۸	۹/۶	۳۸/۵	۴۴/۲	بکارگیری سیستم های اطلاعاتی در سازماندهی فعالیت های شرکت در اقصی نقاط جهان	۰	۲۳/۱	۳/۸	۰

جدول ۱۱: توزیع درصدی پاسخ گویان برحسب ارزیابی پاسخ گویان درخصوص هر یک از گویه های مربوط به عامل سیستم های اطلاعاتی بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی

سطح معناداری (P)	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	وضعیت		عامل سیستم های اطلاعاتی
						موجود	مطلوب	
۰/۰۱	۱۰۲	۱۲/۹۲	۶/۹۴	۳۳/۰۹	۵۲	۵۲		
			۸/۳۵	۴۲/۵۷	۵۲			

جدول ۱۲: نتایج حاصل از آزمون فرضیه تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شرکت سایپا درخصوص عامل سیستم های اطلاعاتی بر توان استراتژیک برای ورود به بازار جهانی

۳. سطح فناوری در شرکت سایپا مناسب نیست. شاید این نظریه که عامل عدم موفقیت شرکت‌های خودروسازی را ناشی از پایین بودن سطح فناوری در شرکت‌های خودروسازی می‌دانند، در مورد شرکت سایپا مصداق داشته باشد.

۴. توانمندی کارکنان و مدیران شرکت سایپا برای پشتیبانی و عملیات بین‌المللی کمتر از حد مناسب است. بنابراین، توسعه توانمندی‌های کارکنان و مدیران شرکت سایپا تحت یک استراتژی توسعه منابع انسانی در راستای ورود شرکت سایپا به بازار جهانی می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد.

۶. پیشنهادهای تحقیق

شرکت سایپا از نظر ویژگی‌های درون‌سازمانی فاصله زیادی با شرکت‌های کلاس جهانی برای فعالیت‌های بین‌المللی دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد در راستای توانمندسازی شرکت سایپا اقدامات زیر صورت گیرد:

- تجدید ساختار سازمانی با محور قرار دادن توسعه عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازار جهانی.

- انتقال فناوری و دانش مدیریتی از طریق عقد قراردادهای مدیریتی، استخدام مدیران بین‌المللی، مشارکت‌های آموزشی با مؤسسات و شرکای خارجی از طریق اعزام کارآموزان فنی و مدیریتی.

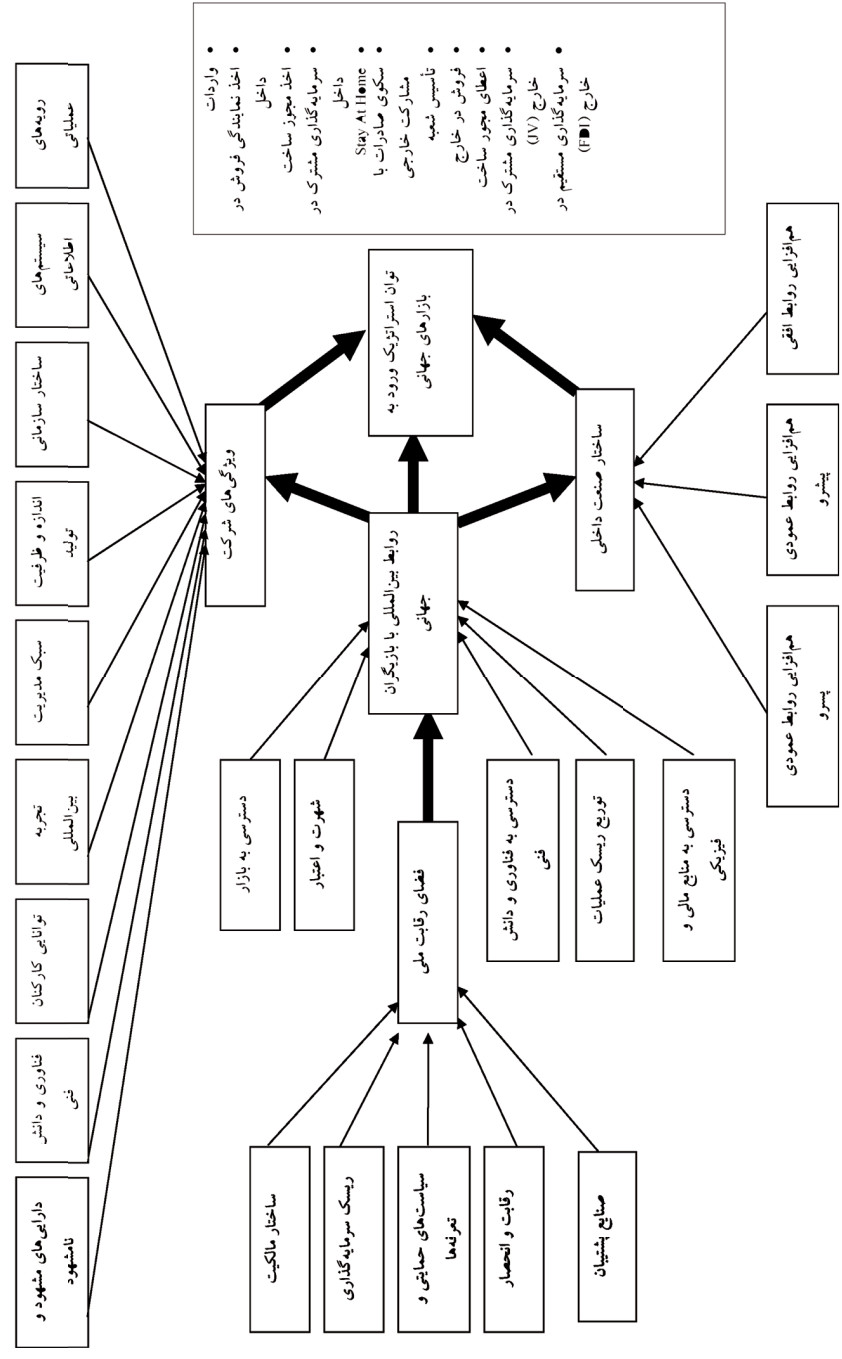
- توسعه و تعمیق دانش و تجربه بین‌المللی از طریق تأسیس و توسعه دفتر تحقیقات و مطالعات بین‌المللی.

- در حوزه توسعه منابع انسانی، گسترش توانمندی کارکنان و مدیران و فرهنگ سازمانی و تعهد مدیریت برای عملیات بین‌المللی از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان و مدیران و ارتقای تحصیلی و تجربی در حوزه نظری از طریق تأسیس دانشکده مدیریت و مهندسی خودرو با مشارکت دانشگاه‌های خارجی (با بهره‌گیری از اساتید خارجی) و در حوزه عملی از طریق عقد قراردادهای مشارکت فنی، مدیریتی و آموزشی و به کارگیری مدیران خارجی در شرکت سایپا به موازات اعزام

مدیران و کارکنان به کارخانه خودروساز خارجی و مؤسسات آموزشی خارجی قابل پیشنهاد است.

- با استناد به نتایج به دست آمده، می‌توان گفت در بهبود وضعیت موجود هر یک از عوامل چهارگانه درون‌سازمانی بر توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی نباید قائل به تفاوت بین هریک از این عوامل باشیم و به تک‌عاملی یا دوعاملی بسنده کرد و خود را فارغ از توجه همه‌جانبه و همزمان به چهار عامل درون‌سازمانی بدانیم.

مطراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودروی ایران (مکملتان، ۱۳۸۴)



یادداشت‌ها

۱. البته در تقسیم‌بندی‌های مختلف متفاوت ذکر شده است و در این تحقیق بر اساس الگوی تأییدشده برای ورود صنعت خودروی ایران به بازارهای جهانی، چهار عامل درون‌سازمانی دیگر مد نظر قرار گرفته و تأثیر آن‌ها بر توان استراتژیک صنعت خودرو بررسی می‌گردد.

2. Hinse
3. Kamp Bel
4. Westing House
5. License
6. OECD

۷. مقصود از کارکنان کلیه سطوح مدیران و کارکنان بنگاه است.

کتابنامه

- ابراهیمی، سیف‌الله (۱۳۸۰)، «روند تغییرات صنعت خودرو جهان و اهداف و استراتژی‌های گروه سایپا»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی.
- ابراهیمی، علی‌محمد (۱۳۸۲)، *استراتژی بازاریابی*، تهران: دانشکده علوم اقتصادی دانشگاه علامه طباطبائی.
- ابریشمی، سید (۱۳۸۰)، «لزوم تغییر ساختاری برای ورود به بازار جهانی»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی.
- ابوالفضل، ابوالفضل (۱۳۸۳)، «بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی برای کسب مزیت رقابتی، مطالعه موردی شرکت ایران خودرو»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- اسماعیل‌پور، حسن (۱۳۸۱)، *بازاریابی بین‌المللی*، انتشارات صفار.
- امیریان، سعید (۱۳۷۸)، «بررسی مسائل و مشکلات ساختاری در گسترش صنعت خودروسازی ایران»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی، سرمایه‌گذاری و توسعه، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- باقری‌نژاد، حمید (۱۳۷۹)، «توانایی‌های تکنولوژیکی زمینه‌ساز مزیت رقابتی»، کارآفرین، شماره ۴ و ۵.

- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (بی تا)، بررسی تحولات اقتصادی کشور بعد از انقلاب، تهران: بانک مرکزی.
- پردبار، غلامرضا (۱۳۸۰)، «منابع انسانی استراتژی در صنعت خودروسازی جهان و ایران»، خلاصه مقالات سمینار صنعت خودرو، فرصت‌ها و چالش‌ها.
- پژوهی، محمدصادق (۱۳۸۰)، «الزامات درونی صنعت خودروسازی برای جهانی شدن و ادغام در صنعت خودرو جهان»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی. پورتر، مایکل (۱۳۸۲)، «تجربه‌هایی از مزیت رقابتی در عرصه‌های بین‌المللی»، ترجمه علی اکبر خسروی نژاد، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۱.
- چاقمی، حسن (۱۳۸۴)، «بررسی تأثیر بستر ملی بر مزیت رقابتی صنعت خودروسازی ایران در شرایط آزادسازی واردات خودرو (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع)، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت. حقیقی، محمد (۱۳۸۰)، بازرگانی بین‌المللی، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت. خوارزمی، حسین (۱۳۸۰)، «الزامات جهانی فرهنگ سازمانی در صنعت خودروی ایران»، خلاصه مقالات سمینار صنعت خودرو، فرصت‌ها و چالش‌ها.
- دیانی، مهدی (۱۳۷۱)، «بررسی مشکلات تشکیلاتی و اداری غیرنفتی کشور»، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- رضاییان، علی (۱۳۷۴)، اصول مدیریت بازرگانی، انتشارات سمت.
- رضایی، حمیدرضا و صانعی، مهدی (۱۳۸۳)، «مزیت رقابتی پایدار»، تدبیر، شماره ۱۴۸. روستا، ونوس (۱۳۷۵)، مدیریت بازاریابی، انتشارات سمت.
- سالم، بهنام (۱۳۷۱)، «بررسی صنعت خودروسازی کشور و مقایسه آن با سایر کشورها»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- سلطانی‌کوپا، میثم (۱۳۷۹)، «ارائه الگوی تحلیل استراتژیک صنعت خودروی سنگین - مطالعه موردی صنعت خودروی سنگین ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی مهندسی.
- شاکری حسین‌آباد، عباس (۱۳۸۰)، «جهانی شدن و صنعت خودرو»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی.
- شریفی، پرویز (۱۳۷۱)، «بررسی اقتصادی صنعت اتومبیل‌سازی در ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).

طلایی، محسن (۱۳۸۰)، «نگاهی تطبیقی به صنعت خودروسازی جهان و تجارب کره جنوبی به عنوان موفق‌ترین نمونه در جهان تازه صنعتی شده»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی.

کاظمی، پرویز (۱۳۷۸)، «بررسی علل عدم موفقیت صنایع خودروسازی در استفاده از ظرفیت‌های تولید کشور»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت. کاهلر، روثل (۱۳۷۰)، *بازاریابی بین‌المللی*، ترجمه دکتر سعید رحیمی موقر، تهران: انتشارات جانزاده.

کریمی کاشانی، امیرحسین (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین الگوی توسعه فناوری صنعت خودرو در ایران با تاکید بر استراتژی صادرات»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

گلستان، فرشاد (۱۳۸۴)، «طراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودروی ایران»، رساله دوره دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

محسن‌وند، محمد (۱۳۸۳)، «ویژگی‌های ضروری مدیران و رهبران در عرصه رقابتی کسب و کار جهانی»، *روغن نباتی*، شماره ۲۲.

محمدی دوگانه، بهروز (۱۳۸۱)، «بررسی عوامل مرتبط با توسعه صادرات خودروهای سواری ساخت گروه خودروسازی سایپا با بازارهای جهانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

مکستون، جی (۱۳۸۰)، «صنعت خودرو جهان و ایران»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی.

منطقی، منوچهر (۱۳۷۸)، «چگونه می‌توان صنایع ساخت خودرو را به سطح فناوری موجود در دنیا رساند»، خلاصه مقالات همایش صنعت خودروسازی، ساختار مناسب و توسعه، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

منوریان، عباس (۱۳۷۹)، «شناخت منابع، مزیت رقابتی برای سازمان‌های جدید»، *تدبیر*، ش ۱۰۴.

مهری، علی (۱۳۸۲)، «مزیت رقابتی پایدار»، *تدبیر*، شماره ۱۴۰. همو (۱۳۸۳)، «طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

نعیمی قهرودی، محمد (۱۳۷۶)، «بررسی سیستم مدیریت صادرات صنعت پوشاک»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

نفر، نصرت الله (۱۳۷۸)، «عوامل موثر بر شکوفایی صنعت خودروسازی»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی، سرمایه‌گذاری و توسعه، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

نیوندی، فیروزه (۱۳۷۹)، «بیست و هفت عامل کلیدی در ایجاد مزیت‌های رقابتی به وسیله سیستم‌های اطلاعاتی»، تدبیر، شماره ۱۰۹.

ویسه، رضا (۱۳۷۸)، «جایگاه صنعت خودرو در جهان و روند توسعه آن در ایران»، مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی، سرمایه‌گذاری و توسعه، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

یزدی، فرشید (۱۳۷۷)، «تدوین برنامه استراتژیک صادرات در صنعت خودروی ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع)، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.

- Burcher, Peter Fiom & Stevents, Keith (1996), "Measuring up to World-class Manufacturing", *Control*, February.
- Edosomwan, Johnson A (1996), "Strategies for World- class Manufacturing", *The Quality Observer*.
- Harris, Rod And Harold Chee (1993), *Marketing, A Global Perspective*, London: Pitman Publishing.
- Henderson, Britt Stuart and Norma F. Guess (1993), *Marketing Managers, Hand Book*; 2nd Edition, New Delhi, India, USB Publishers Distributors, LTD.
- Margaret, Michael J. (1999), *The Global Advantage, Gulf Publishing Company*, Texas: Houston.
- Porter Michael E. (1987), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review.
- Singh. D.N.B. (1988), *Aguide to Export Business*, Second Edition, Singapore: Federal Publication, PTELD.
- Yip, George S. Loewe, Pierre M. and Yoshino, Michael Y. (1988), "How to Take Your Company to Global Market", *Columbia Journal of World Business*, Winter.
- Zou, Shaoming (1995), "Global Strategy: An Integrated Theoretical Model", *Journal of International Business Studies*, vol.26, issue4.