



دانشکده مدیریت و حسابداری

گروه مدیریت صنعتی

عنوان:

برنامه ریزی استراتژیک شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر حجاریان

نگارنده:

رقیه نوروزی ۹۲۱۲۴۳۱۹۲۲۱

## فهرست

۳	روش جمع آوری اطلاعات.....
۳	معرفی شرکت.....
۶	چشم انداز شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما.....
۷	ارزشها.....
۸	بیانیه رسالت(ماموریت)شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما.....
۱۱	تدوین برنامه راهبردی نظارتی با استفاده از مدل QSPM.....
۱۱	ارزیابی عوامل استراتژیک درونی و بیرونی.....
۱۲	ماتریس ارزیابی عوامل درونی یا داخلی (IFE).....
۱۴	بررسی عوامل خارجی.....
۱۵	رقبوسهم بازار.....
۱۶	ماتریس سیمای رقابتی.....
۱۷	ماتریس توان رقابتی (RCPM).....
۱۹	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی(EFE).....
۲۰	مدل GE/IE.....
۲۲	مدل تحلیل رقابتی پورتر(۵عامل تاثیرگذار).....
۲۳	تحلیل وضعیت رقابتی.....
۲۵	ماتریس چکیده تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک.....
۲۷	ماتریس تهدیدات،فرصتها،نقاط ضعف ونقاط قوت SWOT.....
۳۱	نتیجه گیری.....
۳۲	منابع.....

## روش جمع آوری اطلاعات

باتوجه به اینکه تحقیق حاضرازنوع تحقیق کاربردی می باشد وباتوجه به اهداف بیان شده می بایست برای تعیین وشناسایی اطلاعات واقعی وداده های عینی ،بافرادی که این اطلاعات ودانش رادراختیاردارند،مستقیما"ارتباط برقرارنمود به همین دلیل دراین تحقیق روش نظرخواهی ازخبرگان جهت جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت.

### معرفی شرکت :

درسال ۱۳۵۴ با مشارکت و همکاری فنی کارخانجات ایتالیائی شرکت تولیدی صنعتی لیدی واش فعالیت خود را در استان تهران آغاز کرد. در آبان ماه سال ۱۳۷۶ نام شرکت به شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما تغییر یافت. پاکشوما با هدف تولید تخصصی و عرضه محصولات با کیفیت و منطبق بر استاندارد جهانی فعالیت خود را بطور حرفه ای در ابتدا بر روی انواع لباسشویی تمام اتوماتیک و دوقلو متمرکز نمود و درحال حاضر شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما به عنوان بزرگترین تولید کننده ماشین لباسشویی در ایران، به صورت سهامی خاص به فعالیت خود ادامه می دهد . همچنین تولید و تهیه محصولات دیگری را جهت تکمیل سبد لوازم خانگی مورد

نیاز مصرف کنندگان عزیز ، در دستور کار خود قرار داد تا بتواند همچنانکه در بخش تولید و توزیع ماشین لباس شویی در بهترین جایگاه از نگاه مشتریان و مصرف کنندگان قرار گرفته ، در دیگر اقلام لوازم خانگی نیز بتواند به جایگاه برترین در ایران دست یابد. همواره خشنودی مشتریان، طراحی و توسعه محصولات جدید و تلاش در شکوفایی ایران عزیز، سرلوحه فعالیت شرکت بوده است.

در حال حاضر کارخانه پاکشوما در فضایی به وسعت ۱۹،۰۰۰ متر مربع سالنهای سربوشیده واقع در کرج در زمینی به مساحت ۳۷،۰۰۰ متر مربع و با ۳ خط تولید و اشتغالزایی بیش از ۶۰۰ نفر در حال تولید برخی محصولات از قبیل لباسشویی ها و ظرفشویی می باشد، که با توجه به سیاست های کلان شرکت در جهت تکمیل سبد کالا کارخانه جدیدی به مساحت ۱۰۰،۰۰۰ متر مربع به تازگی در استان قم احداث گردیده و در حال تجهیز خطوط تکنولوژی تولید برخی محصولات دیگر سبد کالا و جذب بیش از ۱،۱۰۰ نفر نیروی متخصص و متبحر می باشد.

شرکت تولیدی صنعتی پاکشوما ، فعالیت خود را در سال ۱۳۵۴ با تولید لباسشویی های نیمه اتوماتیک آغاز نمود تا جائیکه در زمان خود در زمینه تولید لباسشویی های نیمه اتوماتیک در زمره بهترین مارکها شناخته شده قرار گرفت .در سال ۱۳۷۶ با تغییر مدیریت، سیاست کلی شرکت بر مبنای همکاری نزدیک با کمپانی های بزرگ اروپایی و آسیایی قرار گرفت و اقدامات لازم برای ورود تکنولوژی روز جهان در زمینه تولید انواع لباسشویی انجام شد. اکنون می توان ادعا کرد که شرکت پاکشوما ، اولین تولید کننده ماشین های لباسشویی هوشمند در ایران می باشد.

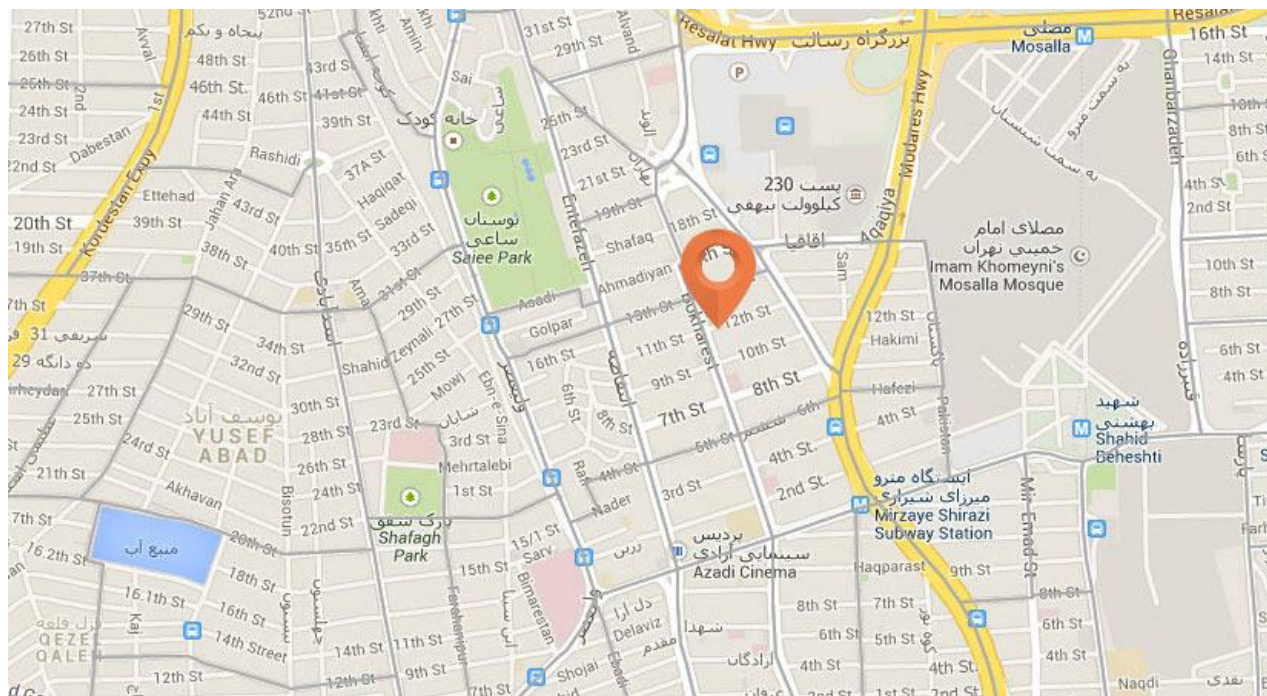
شرکت پاکشوما در سال ۲۰۰۹ بویژه در زمینه تولید ماشین لباسشویی بسیار موفق عمل نمود و با همکاری شرکت ال جی کره بیشتر از ۲۵٪ سهم بازار ماشین لباسشویی را بر اساس استراتژی سود دو جانبه بدست آورده اند . بطوریکه آقای جی نماینده شرکت ال جی در ایران، ضمن قدردانی از شرکت پاکشوما و مدیران و کارکنان آن بخاطر تلاش بی وقفه و پشتکار فراوان و همکاری در زمینه تولید ماشین لباسشویی ، تصمیم گرفته است تا

تولید یخچال ساید بای ساید را به شرکت پاکشوما محول نماید. شرکت پاکشوما توانسته است با مدیریت صحیح و سعی و تلاش متخصصین خود کالاهایی ارزنده با کیفیت و دوام بالا و همچنین قیمت های مناسب به بازار عرضه نماید و در حال حاضر که سومین همکار ال جی در بخش تولید لباسشویی در جهان شناخته می شود . به همین منظور شرکت پاکشوما با بیش از ۴۰۰ مرکز سرویس و خدمات پس از فروش بزرگترین دامنه خدمات پس از فروش را در کشور به خود اختصاص داده است .

دفتر مرکزی : +۹۸۲۱ ۸۸۷۳۱۵۰۸

کارخانه : +۹۸۲۶ ۳۴۷۰۰۵۴۴-۶

ایمیل : [info-pak@pakshoma.com](mailto:info-pak@pakshoma.com)



## چشم انداز شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما

ماتا آنجا بدنبال متحول نمودن شرکت خواهیم بود، که با توسعه کارکنان مجموعه و بهبود مستمر محصولات و خدمات و انعطاف پذیری و درک صحیح انتظارات ذینفعان اصلی سازمان، در شمار معتبرترین و مشهورترین تولیدکنندگان و عرضه کنندگان لوازم خانگی در خاورمیانه در آییم.



## ارزشها:

۱. نگهداری و حفظ سرمایه های انسانی
۲. توجه به کرامت انسانی و شایسته سالاری
۳. تقویت روحیه مشارکتی و کار تیمی در سازمان
۴. رعایت اخلاق حرفه ای
۵. تعالی حرفهای و نظم در انجام امور
۶. خلاقیت، یادگیری و نوآوری و روزآمدی سازمانی
۷. رعایت صداقت، وفاداری و جلب اعتماد و رضایت مشتریان، شرکا و جامعه
۸. چابکی و انعطاف پذیری در رقابت پذیری
۹. سودآوری با فرصت شناسی بازار و کسب شایستگی کلیدی نسبت به رقبا

## بیانیه رسالت (مأموریت) :

برای تدوین مأموریت سازمان ، با توجه به جدول زیر ، ۹ ویژگی برجسته مأموریت را در نظر می گیریم.

ردیف	اجزای مأموریت	توضیحات
۱	مشتریان	مشتریان سازمان چه کسانی هستند ؟
۲	محصولات یا خدمات	محصولات و خدمات عمده سازمان چیست ؟
۳	بازارها	از نظر جغرافیایی سازمان در کجا رقابت می کند ؟
۴	فن آوری	آیا سازمان از پیشرفته ترین فن آوری ها استفاده می کند ؟
۵	توجه به بقاء، رشد و سودآوری	آیا سازمان برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است ؟
۶	فلسفه	باورها ، ارزش ها ، آرزوها و اولویت های اخلاقی اصلی سازمان چیست ؟
۷	ویژگی ممتاز	سازمان دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است ؟
۸	توجه به کارکنان	آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند ؟

**مشتریان :** مشتریان شرکت شامل مصرف کننده مستقیم که همان ، خانواده های ایرانی، تاجران که همان

خریداران عمده می باشند و واسطه های تجاری که همان خریداران جزیی هستند ، می باشند .

این شرکت با استقرار واحد صدای مشتری، در کلیه ساعات شبانه روز، اطلاعات مورد نیاز مشتری را در اختیار آنها قرار داده و نظرات و پیشنهادات مشتریان را دریافت میکند.



**محصولات:** شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما ۸ گروه محصول باکیفیت مرغوب تولید و روانه بازارهای داخلی و خارجی مینماید. محصولات تولیدی شرکت عبارتند از: ماشینهای لباسشویی تمام اتوماتیک، ماشینهای لباسشویی دو قلو، ماشینهای ظرفشویی ایستاده و رومیزی، یخچال ساید بایساید، کولرگازی، مایکروفر، جاروبرقی در مدلها و ظرفیتهای مختلف متناسب با هر بودجه و سلیقه ای



**بازارها:** کلیه بازارهای داخلی هدف این شرکت هستند. شرکت برای ارایه خدمات به کلیه این بازارها آمادگی دارد و تلاش می کند برای هدفهای میان مدت و بلندمدت بازارهای خارجی شامل عراق، افغانستان و شمال آفریقا را نیز وارد شود.

**توجه به بقا ، رشد و سودآوری :** شرکت تولیدی و صنعتی با حداکثر کارایی و بهره وری و با استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه ضمن دستیابی به اهداف و آرمان های خود ، منافع جامعه و سهامداران خود را حفظ و به حداکثر خواهد رساند .

**فلسفه :** فلسفه این شرکت ارائه محصولات متناسب با تقاضای مشتریان است و مشتری مداری از ارکان اصلی شرکت به شمار می رود .

**ویژگی ممتاز :** شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما با توسعه شبکه خدمات پس از فروش گسترده و با بیش از ۶۰۰ مرکز مجاز در کلیه شهرهای کشور، به مدت ۱۲ سال از کلیه محصولات خود پشتیبانی کرده، و ۱۸ ماه خدمات پس از فروش رایگان محصول به مشتریان ارائه می کند.

**توجه به کارکنان :** شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما با حداکثر کارایی و بهره وری و با استفاده از نیروهای ماهر و با تجربه و مهندسان متخصص در جهت دستیابی به اهداف و آرمان های خود تلاش می کند. بنابر این توجه به نیروی انسانی و کارکنان جزو لاینفک فعالیت های شرکت است .

### **بیانیه مأموریت :**

سازمانی سرآمد در زمینه صنعت لوازم خانگی که به دنبال کسب رهبری بازرگانی و حضور در بازارهای بین المللی می باشد. این شرکت خود را متعهد به ارائه محصولات با کیفیت به مشتریان ، تحقق سودآوری، کاهش ضایعات ، توسعه منابع انسانی و رعایت حقوق جامعه میدانند. از مهمترین رسالت و اهداف این گروه می توان به فراهم نمودن آسایش، آرامش خاطر و رفاه برای شهروندان ایرانی با تولید و عرضه لوازم خانگی با کیفیت و پیشرفته، ایجاد سازمانی شایسته سالار و مبتنی بر فطرت پاک انسانی ، احیا تفکر ناب اقتصادی و اجرا و پیاده سازی موازین آن و همچنین کارآفرینی یاد کرد.

## تدوین برنامه راهبردی نظارتی با استفاده از مدل QSPM

در فرایند ارزیابی راهبردی هم عوامل محیط داخل سازمان و هم عوامل محیط خارج سازمان مورد بررسی و شناسایی قرار می‌گیرد. هر چقدر شناخت عمیق‌تر باشد فهرست عوامل، متعدد و مفصل‌تر خواهد بود و در نتیجه، عملیات تجزیه و تحلیل با دقت و صحت مطلوبی انجام خواهد گرفت. بنابراین برای تدوین استراتژیهای پایش و نظارت چهار مرحله کلیدی در پیش رو وجود دارد که عبور از هر یک از مراحل نیازمند روشهای خاص خود می‌باشد.

### ارزیابی عوامل استراتژیک درونی و بیرونی

کلیه عوامل درونی و بیرونی باید مورد ارزیابی قرار گرفته و عوامل مهم و کم اهمیت شناسایی شده و تعیین اولویت گردند. برای ارزیابی عوامل استراتژیک درونی و بیرونی از ماتریسهای IFE و EFE استفاده می‌شود.

### مراحل تهیه ماتریس

(۱) با بررسی مستندات موجود و انجام مطالعات کارشناسی، تعدادی از عوامل به عنوان عوامل داخلی و خارجی تعیین شد و با ارسال نامه ای، از کمیته راهبردی شرکت درخواست گردید نظرشان را در خصوص این عوامل اعلام نمایند و لیست مهمترین عوامل داخل و خارجی را تکمیل نمایند.

(۲) خبرگان شرکت هر کدام به صورت مستقل نظرات شان را در خصوص عوامل اعلام نمودند.

(۳) نظرات افراد مختلف تجمیع گردید، آنهایی که شبیه هم و یا موازی بودند حذف گردید و به طور کلی اطلاعات بدست آمده تحلیل شده و مورد ویرایش قرار گرفت و سپس به صورت نهایی عوامل داخلی و خارجی استخراج گردید.

۴) سپس از کمیته راهبردی خواسته شد تا به عوامل داخلی و خارجی از ۱ تا ۹ وزن دهند. طبق روال قبلی، وزن های داده شده نیز نهایتاً "در جلسه ای حضوری مورد بررسی قرار گرفته و نهایی شد.

### **ماتریس ارزیابی عوامل درونی یا داخلی (IFE)**

استراتژیست ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی می توانند عوامل مدیریتی، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه ای را مورد ارزیابی قرار دهند.

پس از شناسایی عوامل داخلی و نقاط قوت و ضعف به هر کدام از عوامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می دهند. می توان از نرمالیزه کردن برای وزن دهی استفاده نمود، در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم گیری پیرامون عوامل با اهمیت بالا یا پایین می توان از نظرات صاحب نظران و کارشناسان استفاده و سپس وزن عوامل را بین صفر تا یک نرمالیزه نمود. برای نرمالیزه نمودن می توان از تابع نرمال نیز استفاده نمود. وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به معیارهای زیر تعیین نموده که به آن « امتیاز وضع موجود » گفته می شود.

توجه به این نکته در تهیه ماتریس IFE بسیار حائز اهمیت می باشد که امتیازات بر اساس وضع موجود

فعالیت ها و محیط حاکم بر آن تعیین شده و وزن ها بر اساس درجه اهمیت هر یک از عوامل مورد بررسی قرار گرفته و تعیین می شوند.

سپس امتیاز وزن دار هر عامل را محاسبه کرده ، برای این منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درونی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نموده و در یک ستون جدید درج می نماییم و در نهایت جمع امتیازات وزن دار را محاسبه می نماییم که حداقل آن ۱ و حداکثر آن ۴ می باشد و میانگین آن ۲/۵ خواهد بود اگر نمره نهایی ماتریس IFE در راهبردهای نظارتی کمتر از ۲/۵ باشد یعنی راهبرد مورد نظر از نظر عوامل داخلی روی هم رفته دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی IFE بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که از نظر عوامل درونی مجموعاً راهبرد دارای قوت است .

ردیف	عوامل داخلی	وزن	رتبه	نمره نهایی
	<b>نقاط قوت</b>			
۱	مدیریت کارآمد	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
۲	متنوع بودن محصولات	۰/۱۱	۳	۰/۳۳
۳	نیروی انسانی ماهر	۰/۰۵	۲	۰/۱
۴	خدمات پس از فروش قوی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
۵	قیمت مناسب در بازار	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۶	دارای سیستم مکانیزه مالی ،فروش وانبار	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۷	تجربه فراوان مدیران در زمینه تخصصی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۸	خرید ماشین آلات جدید و مکانیزه کردن	۰/۰۶	۲	۰/۱۲

			<u>نقاط ضعف</u>	
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	تبلیغات ناکافی از طرف شرکت	۱
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	کمبود نیروی انسانی در واحد فروش و بازاریابی	۲
۰/۱	۲	۰/۰۵	داشتن آلودگی برای محیط زیست بعضی از قسمتهای کارخانه	۳
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار	۴
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	شرکت از لحاظ تحقیق و توسعه از ساختار مناسبی برخوردار نیست	۵
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	حجم زیاد ضایعات تولیدی	۶
۲/۸۲	-	۱		جمع

ضریب : ۰/۰ تا ۱/۰ به ترتیب معادل بی اهمیت تا بسیار مهم است.

رتبه : ۱،۲،۳،۴ به ترتیب معادل واکنش بسیار عالی ، واکنش بالاتر از متوسط ، واکنش متوسط ، واکنش ضعیف می باشد

$$IFE = ۲/۸۲$$

### **بررسی عوامل خارجی**

محیط دور : جامعه ای که سازمان در آن فعالیت می کند .

نیروهای اقتصادی : تغییر عوامل اقتصادی از قبیل اعتبارات قابل دسترسی ، نرخ تورم ، نرخ ارز ، نرخ بهره ، سطح درآمد قابل تصرف ، الگوهای مصرف ، نرخ رشد بازار پول بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است و به همین

جهت باید در استراتژی سازمان مورد ملاحظه قرار گیرد. به عنوان مثال افزایش نرخ بهره یا ارز یا تورم موجب می شود قیمت تمام شده کالا برای شرکت افزایش یابد.

**نیروهای سیاسی ، حکومتی و قانونی :** نیروهایی از قبیل مقررات دولتی یا مقررات زدایی حکومت ، تغییر قوانین مالیاتی ، تعرفه های ویژه شرایط کسب و کار را تغییر داده و فرصت ها و تهدیدات خاصی را ایجاد می کنند که باید به دقت مورد بررسی قرار گیرند.

**نیروهای اجتماعی ، فرهنگی و مردمی :** برخی از این متغیرها عبارتند از : نرخ زاد و ولد ، تعداد گروههای ذینفع ، درآمد سرانه ، نگرش نسبت به تجارت ، عادت خرید ، درست مصرف کردن انرژی

**نیروهای تکنولوژیکی :** تغییراتی که در خطوط انتقال داده، تلفن ، مخابرات و اینترنت روی داده عواملی است که می تواند محدودیت ها یا فرصت هایی را برای سازمان ایجاد کند. بکارگیری ماشین آلات متناسب با تکنولوژی روز مهمترین مسئله برای بهره وری سازمان است.

**رقبای سهم بازار :** هر سازمانی در هر کسب و کاری رقبایی پیرامون خود دارد. اثراتی که این رقبا بر روی سازمان دارند حتی می تواند سازمان را در بلند مدت از صفحه روزگار محو کند. بنابراین سازمان باید سعی کند

خصوصیاتی از قبیل نقاط قوت و ضعف ، فرصت ها و تهدیدات ، قابلیت ها ، اهداف و استراتژی های رقبای خود را بررسی کرده و بشناسد .

در حال حاضر تعداد شرکت های تولیدکننده لوازم خانگی در کشور محدود می باشد که از بین این تعداد شرکت تولیدکننده ، با توجه به مشابه بودن محصولات ، سهم بازار و یکسان بودن بازار هدف تعداد سه شرکت به شرح زیر انتخاب شده است.

۱. شرکت سپهرالکترونیک:

۲. شرکت آبسال

رقبای خارجی:

۳. شرکت اسنوا

### ماتریس سیمای رقابتی

\_\_رتبه بندی در ماتریس سیمای رقابتی به صورت زیر است:

۵=عالی	۴=خوب	۳=متوسط	۲=ضعیف	۱=خیلی ضعیف
--------	-------	---------	--------	-------------

\_\_وزن عوامل از طریق مصاحبه با مسئولین شرکت استخراج گردیده است.



شركت اسنوا		شركت آبسال		شركت سپهرالكتريك		پاكشوما		وزن عامل	عوامل حياتى موفقيت
امتياز	رتبه	امتياز	رتبه	امتياز	رتبه	امتياز	رتبه		
۱/۰۵	۳	۰/۷	۲	۰/۷	۲	۱/۴	۴	۰/۳۵	كيفيت
۰/۸	۴	۰/۲	۱	۰/۴	۲	۰/۶	۳	۰/۲	تنوع پذيرى
۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	خدمات پس از فروش
۰/۷۶	۴	۰/۳۸	۲	۰/۳۸	۲	۰/۳۸	۲	۰/۱۹	تبليغات
۰/۶۸	۴	۰/۵۱	۳	۰/۵۱	۳	۰/۶۸	۴	۰/۱۷	گسترده گى نمايندگان فروش
۳/۵۶	-	۱/۹۷	-	۲/۱۷		۳/۴۲	-	۱	جمع كل

## ماتريس توان رقابتى (RCPM)

شركت اسنوا	شركت آبسال	شركت سپهرالكتريك	شركت پاكشوما	
۰/۹۶	۱/۷۳۶	۱/۵۷۶		شركت پاكشوما
۰/۶۱	۱/۱۱		۰/۶۳۵	شركت سپهرالكتريك
۰/۵۵۳		۰/۹۰۸	۰/۵۷۶	شركت آبسال
	۱/۸۰۷	۱/۶۴۱	۱/۰۴۱	شركت اسنوا

**نقش پیش فرض ها در بررسی ها :** در زمان تدوین استراتژی به پیش بینی هایی که در زمینه کاهش یا افزایش نرخ بهره ، نرخ ارز ، نرخ تورم ، قیمت جهانی نفت ، نرخ بیکاری و غیره انجام ایم و تحلیل این پیش بینی ها توجه می کنیم . لازم به ذکر است که شرکت می تواند از انواع روش های پیش بینی کمی و کیفی و بکارگیری مدیران با تجربه برای پیش بینی های دقیق تر و صحیح تر استفاده کند .

بعد از اینکه استراتژیست ها محیط کاری و اجتماعی را بررسی و تحقیق نموده و تعدادی از عوامل خارجی محتمل را شناسایی نمودند با استفاده از ماتریس EFE نسبت به تجزیه و تحلیل آن اقدام می نمایند . ماتریس EFE یکی از روشهای مورد استفاده برای سازمان دهی عوامل خارجی در قالب فرصت و تهدید ها است و روشی است برای تجزیه و تحلیل نحوه پاسخگویی به فرصت ها و تهدیدهای خارج از راهبردهای نظارتی مورد نظر .

مراحل تهیه ماتریس EFE نیز همانند ماتریس IFE است با این تفاوت که در جدول شماره (۱) به جای عوامل استراتژیک داخلی عبارت خارجی و به جای نقاط قوت و ضعف به ترتیب فرصتها و تهدیدها را می آوریم و مراحل کار عیناً مانند ماتریس قبل عمل می شود . توجه به اینکه ضروری است که در تهدیدها چنانچه بتوانیم آن را به خوبی مدیریت کنیم امتیاز بالا دریافت می کند و اگر از فرصت ها نتوانیم به خوبی استفاده کنیم امتیاز پایینی به آن تعلق می گیرد .

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE

ردیف	عوامل خارجی	وزن	رتبه	نمره نهایی
	<b>فرصت ها</b>			
۱	تنوع و فراوانی بازار مصرف کنندگان و متقاضیان محصول تولیدی	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
۲	حمایت دولت از تولیدکنندگان داخلی	۰/۰۵	۴	۰/۲
۳	نیروی کار نسبتاً ارزان و با تجربه و متخصص	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۴	امکان صادر کردن به بازارهای همسایه مثل عراق و افغانستان	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
۵	وجود نیروی کار جوان و تحصیل کرده در بازار کار	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۶	در حال کامل کردن سبدمحصولات	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	<b>تهدیدات</b>			
۱	تحریم ها و قوانین و مقررات دولتی	۰/۱۲	۳	۰/۳۶
۲	افزایش مالیات و حقوق ثابت نیروی کار	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	کاهش نرخ ارز و یا افزایش واردات	۰/۱۳	۲	۰/۲۶
۴	بالارفتن قیمت و سهمیه بندی سوخت	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۵	وجود شرکت اسنوبه عنوان رقیب جدی برای شرکت	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۶	قانون هدفمندی یارانه ها و عدم تخصیص یارانه های بخش خصوصی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
جمع		۱	-	۲/۹۹

ضریب : ۰/۰ تا ۱/۰ به ترتیب معادل بی اهمیت تا بسیار مهم است .

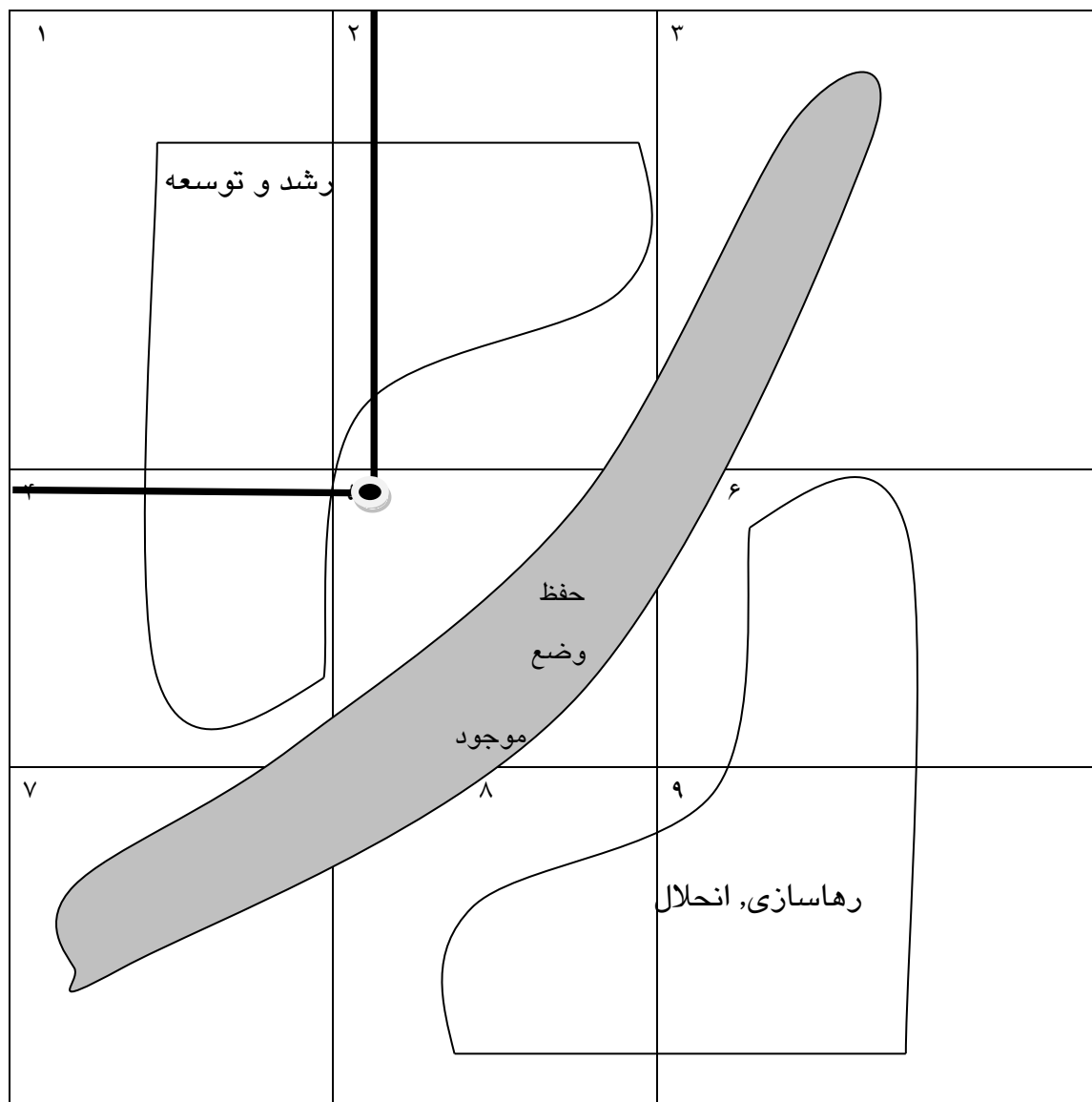
رتبه : ۱،۲،۳،۴ به ترتیب معادل واکنش بسیار عالی ، واکنش بالاتر از متوسط ، واکنش متوسط ، واکنش ضعیف می باشد . برای تعیین نمره نهایی ، وزن هر عامل در رتبه آن ضرب گردیده است .

## مدل GE/IE

این ماتریس بخش های مختلف سازمان را در ۹ خانه قرار می دهد و بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد : نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می شود و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نوشته می شود .

می توان این ماتریس را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از آنها از استراتژی های متفاوتی استفاده نمود . برای سازمان هایی که در خانه های ۴ و ۲ و ۱ قرار می گیرند می توان استراتژی هایی را که موجب " رشد وساخت " می شوند را بکار برد. در این سازمان ها باید استراتژی های تمرکز (رسوخ در بازار ، توسعه بازار ، توسعه محصول ) یا استراتژی های مبتنی بر یکپارچه سازی (عمودی به بالا ، عمودی به پایین ، افقی) را به اجرا درآورد.

(EFE)نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی



برای سازمان هایی که در خانه های ۷ و ۵ و ۳ قرار می گیرند باید استراتژی هایی را به اجرا در آورد که هدف "حفظ و نگهداری وضع موجود" باشد . در این سازمان ها استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است .

در نهایت برای سازمان هایی که در خانه های ۹ و ۸ و ۶ قرار می گیرند باید استراتژی های "برداشت محصول یا رها کردن" را به اجرا در آورد . در این سازمان ها استراتژی های رها سازی ، انحلال و واگذاری مؤثر است .

با استفاده از نمرات بدست آمده از ماتریس عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی جایگاه این شرکت در ماتریس داخلی و خارجی تعیین می شود .

$$IFE = 2/82$$

$$EFE = 2/99$$

همانطور که در شکل مشاهده می گردد با توجه به نقطه میانگین نمرات بدست آمده در هریک از بررسی ها ، شرکت قسمت اعظمی از خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی را اشغال نموده است . فرد آر دیوید در کتاب مدیریت استراتژیک خود پیشنهاد نموده است که در چنین شرایطی که جایگاه شرکت در خانه شماره ۵ قرار می گیرد بهتر است استراتژی هایی را به اجرا در آورد که هدف "حفظ و نگهداری وضع موجود" یا استراتژی های محافظه کارانه باشد . در این سازمان ها استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است .

### **مدل تحلیل رقابتی پورتر (۵عامل رقابتی تاثیر گذار در تحلیل استراتژیک):**

شدت رقابت در یک صنعت رانمی توان به تصادف یابه بدشانسی ربط داد، بلکه رقابت در یک صنعت ریشه در ساختار پایه ای اقتصاد آن دارد و فراتر از عملکرد رقبای موجود میباشد. از نظر پورتر ماهیت رقابت در یک صنعت بستگی به پنج عامل اساسی رقابتی دارد که عبارتند از: رقبای صنعت (رقابت در بین شرکتهای موجود)، رقبای بالقوه

(تهدید رقباى تازه وارد)، قدرت چانه زنى تامين کنندگان، قدرت چانه زنى خريداران و محصولات جایگزین. این نیروها به سازمان فشار وارد می کنند و برای آن تهدید محسوب می شوند. هرچه میزان این فشارها بیشتر باشد حاشیه سود سازمان کمتر می شود.

از آنجایی که ممکن است توان جمعی عوامل تا حد زیادی برای رقابت کنندگان مشکل آفرین باشد، بهترین راه برای تدوین استراتژی بررسی دقیق و عمیق منابع هر کدام از این عوامل است.

## تحليل وضعیت رقابتی

در مورد رقابت پذیری نظریات مختلفی ارائه شده است به طوری که بنا بر نظر لال (Lall, S) مفهوم رقابت پذیری اگرچه بسیار متداول است و به شکل قابل توجهی مورد استفاده محققین قرار گرفته است ولی همچنان بحث برانگیز است.

امابه طور کلی میتوان رقابت پذیری را قابلیت ها و توانمندیهایی دانست که یک کسب و کار، صنعت، منطقه، کشور دارا میباشند و میتوانند آنها را حفظ نمایند تا در عرصه ی رقابت بین المللی نرخ بازگشت بالایی را در فاکتورهای تولید ایجاد نموده و نیروی انسانی خود را در وضعیت نسبتا بالایی قرار دهند.

مایکل پورتر (Michel Porter) تاثیر مشتریان و تامين کنندگان را بر رقابت پذیری خاطر نشان کرده است و معتقد است که مزیت رقابتی یک بنگاه بایستی به عنوان بخشی از یک سیستم گسترده و در ارتباط تامين کنندگان، و همچنین مصرف کنندگان نهایی مورد بررسی قرار گیرد.

در هر صنعتی رقابتی میان تولید کنندگان موجود در آن صنعت وجود دارد. در این داخلی قیمت تمام شده محصولاتشان متعادلتر و کنترل شده باشد، به نوعی صرفه اقتصادی بیشتری داشته و موفق تر می باشند.

## تازه واردان :

تازه واردان سرمایه گذاران بالقوه ای هستند که ممکن است وارد صنعت شوند . هرچه سرمایه داران حجم پول بیشتری برای سرمایه گذاری دارا باشند و بتوانند دستگاههای جدیدتری را وارد کنند تهدید مهمتری برای سازمان محسوب می شوند . در این صنعت نیاز به دانش خاص و مجوزهای قانونی و سرمایه گذاری های زیاد می باشد. درضمن نبودن انگیزه رقابتی کافی و تنوع و فراوانی مشتریان باعث شده تهدید تازه واردان زیاد تأثیرگذار نباشد.

## تأمین کنندگان :

تأمین کنندگان مواد اولیه ، در مواقعی که دولت قوانین و مقرراتی را مبنی بر محدودیت واردات وضع می کند تأمین کنندگان داخلی قدرت چانه زنی بیشتری پیدا می کنند اما در مواقعی که مواد اولیه قابل جایگزینی وجود دارد قدرت چانه زنی کمتری دارند .

## خریداران

شامل مصرف کننده مستقیم که همان ، خانواده های ایرانی، تمامی تعاونی ها و اتحادیه های کارگری و کارمندی همان خریداران عمده می باشند و واسطه های تجاری که همان خریداران جزیی هستند ، می باشند .

این شرکت با استقرار واحد صدای مشتری، در کلیه ساعات شبانه روز، اطلاعات مورد نیاز مشتری را در اختیار آنها قرار داده و نظرات و پیشنهادات مشتریان را دریافت میکند.

## کالاهای جایگزین :



قدرت تهدید کالای جایگزین برای این شرکت زیاد است . چون، در حال حاضر محصولات سازمان متقاضیان بسیار گسترده و متنوعی را دارا می باشد و بازار های زیادی به آنها نیاز دارند.از طرفی به دلیل یکسان بودن تقریبی شرایط محیطی برای تولید کنندگان رقابت چشمگیری در این صنعت وجود ندارد . مشتریان خاص تولید کنندگان داخلی که به دنبال کیفیت مرغوب می باشند وفادار می مانند ولی آندسته از متقاضیانی که برای مردم با درآمد سرانه متوسط رو به پایین تولید محصولاتی ارزان قیمت تر را خریداری می کنند .

### ماتریس چکیده تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک

ماتریس چکیده تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS) شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما به صورت زیر میباشد

عوامل استراتژیک (مهمترین فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف ها)	ضریب	وزن	امتیاز ارزش گذاری
مدیریت کارآمد (S)	۴	۰/۰۵	۰/۲
متنوع بودن محصولات (S)	۵	۰/۰۵	۰/۲۵
نیروی انسانی ماهر (S)	۳	۰/۰۳	۰/۰۹
خدمات پس از فروش قوی (S)	۳	۰/۰۵	۰/۱۵
قیمت مناسب در بازار (S)	۴	۰/۰۶	۰/۲۴
دارای سیستم مکانیزه مالی و انبار (S)	۲	۰/۰۴	۰/۰۸
تجربه فراوان مدیران در زمینه تخصصی (S)	۳	۰/۰۴	۰/۱۲
خرید ماشین آلات جدید و مکانیزه کردن (S)	۲	۰/۰۳	۰/۰۶
تبلیغات ناکافی از طرف شرکت (W)	۴	۰/۰۵	۰/۲

۰/۰۹	۰/۰۳	۳	کمبود نیروی انسانی در واحد فروش و بازاریابی (W)
۰/۰۴	۰/۰۲	۲	داشتن آلودگی برای محیط زیست بعضی از قسمتهای کارخانه (W)
۰/۱۲	۰/۰۳	۴	ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار (W)
۰/۱۸	۰/۰۶	۳	حجم زیاد ضایعات تولیدی (W)
۰/۰۶	۰/۰۳	۲	امکان استفاده از تسهیلات مالی (دولتی) (O)
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	نیروی کار نسبتاً ارزان و با تجربه و متخصص (O)
۰/۱۲	۰/۰۴	۳	وجود نیروی کار جوان و تحصیل کرده در بازار کار (O)
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	در حال کامل کردن سبدمحصولات (O)
۰/۲۸	۰/۰۷	۴	تحریم ها و قوانین و مقررات دولتی (T)
۰/۰۶	۰/۰۳	۲	افزایش مالیات و حقوق ثابت نیروی کار (T)
۰/۱۸	۰/۰۶	۳	کاهش نرخ ارز و یا افزایش واردات (T)
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	بالارفتن قیمت و سهمیه بندی سوخت (T)
۰/۲۵	۰/۰۵	۵	وجود شرکت اسنوا به عنوان رقیب جدی برای شرکت (T)
۰/۱۲	۰/۰۳	۴	قانون هدفمندی یارانه ها و عدم تخصیص یارانه های بخش خصوصی (T)
۳/۳۴	۱	-	جمع کل

### ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT):

ضعف ها (W)	قوت ها (S)	عوامل داخلی
<p>W1 : تبلیغات ناکافی از طرف شرکت</p> <p>W2 : کمبود نیروی انسانی در واحد فروش و بازاریابی</p> <p>W3 : داشتن آلودگی برای محیط زیست بعضی از قسمتهای کارخانه</p> <p>W4 : ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار</p> <p>W5 : حجم زیاد ضایعات تولیدی</p>	<p>S1 : مدیریت کارآمد</p> <p>S2 : متنوع بودن محصولات</p> <p>S3 : نیروی انسانی ماهر</p> <p>S4 : خدمات پس از فروش قوی</p> <p>S5 : قیمت مناسب در بازار</p> <p>S6 : دارای سیستم مکانیزه مالی و انبار</p> <p>S7 : تجربه فراوان مدیران در زمینه تخصصی</p> <p>S8 : خرید ماشین آلات جدید و مکانیزه کردن</p>	عوامل خارجی
استراتژیهای محافظه کارانه (WO)	استراتژیهای تهاجمی (SO)	فرصت ها (O)
<p>۱. برگزاری دوره های آموزشی تخصصی جهت بالابردن مهارت کارکنان</p>	<p>۱. سرمایه گذاری برای ایجاد خطوط تولیدی جدید با خریداری ماشین</p>	<p>O1 : تنوع و فراوانی بازار مصرف کنندگان و متقاضیان محصول</p>

<p>۲. اختصاص بودجه به واحد تحقیق و توسعه جهت بکارگیری پیشرفت های تکنولوژیکی موجود</p> <p>۳. تغییر ساختار و همکاری بیشتر واحد بازاریابی با بخش تحقیق و توسعه در جهت شناسایی محصولات جدید به جهت تولید و عرضه در بازار (تنوع گرایی همگون</p>	<p>آلات جدید (توسعه بازار)</p> <p>۲. استراتژی توسعه محصول و خدمت</p> <p>۳. امکان سنجی و تحقیقات بازاریابی در خصوص صادرات در کشورهای همسایه برای توسعه بازار و رسوخ در</p>	<p>تولیدی</p> <p>O2 : امکان استفاده از تسهیلات مالی (دولتی)</p> <p>O3: نیروی کار نسبتاً ارزان و با تجربه و متخصص</p> <p>O4 : وجود نیروی کار جوان و تحصیل کرده در بازار کار</p> <p>O5 : در حال کامل کردن سبد محصولات</p>
<p><b>استراتژیهای تدافعی (WT)</b></p> <p>۱. حداکثر کارایی نیروی کار و ماشین آلات و صرفه جویی در مصرف انرژی</p> <p>۲. ایجاد واحد بازاریابی موثر و فعال</p> <p>۳. تقویت قسمت برنامه ریز استراتژیک شرکت جهت برنامه ریزی های بلندمدت در شرایط عدم اطمینان در راستای منافع شرکت</p>	<p><b>استراتژیهای رقابتی (ST)</b></p> <p>۱. افزایش تنوع و نوآوری در محصولات</p> <p>۲. با استفاده از تجربه مدیران می توان در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری لازم را انجام داد.</p>	<p><b>تهدیدات (T)</b></p> <p>T1 : تحریم ها و قوانین و مقررات دولتی</p> <p>T2 : افزایش مالیات و حقوق ثابت نیروی کار</p> <p>T3 : کاهش نرخ ارز و یا افزایش واردات</p> <p>T4 : بالا رفتن قیمت و سهمیه بندی</p>

		<p>سوخت</p> <p>T5 : وجود شرکت اسنوا به عنوان رقیب جدی برای شرکت</p> <p>T6 : قانون هدفمندی یارانه ها و عدم تخصیص یارانه های بخش خصوصی</p>
--	--	--

روش ماتریس SWOT روشی رایج برای تدوین استراتژیهای سازمانی است. استراتژیهایی که براساس استفاده از نقاط قوت برای بهره برداری از فرصتها و استراتژیهایی براساس از بین بردن نقاط ضعف برای بهره برداری از فرصتها پایه گذاری شده اند و می توانند با استفاده از آن ۴ نوع استراتژی ارائه کنند : استراتژیهای SO ، استراتژیهای WO ، استراتژیهای ST و استراتژیهای WT .

در اجرای استراتژی های SO سازمان می کوشد از فرصت های خارجی با استفاده از نقاط قوت بهره برداری کند.

هدف از استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد .

سازمان ها در اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود ، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن ها را از بین ببرند .

سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا درآورند ، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف آنها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارج است .

## نتیجه گیری

همانطور که در مراحل قبل نشان داده شد با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE) و ماتریس نقاط قوت و ضعف ، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) تعداد ۱۱ استراتژی مورد شناسایی قرار گرفت که با عنوان استراتژی های ST,SO,WT,WO ارائه شد . نتایج حاصل از ماتریس داخلی و خارجی (IE) جایگاه شرکت را در موقعیت محافظه کارانه نشان داد که بر این اساس شرکت باید استراتژی هایی را به اجرا در آورد که معرف حفظ شرایط موجود باشد . در بین ۴ گروه استراتژی های مربوط به ماتریس SWOT عموماً استراتژی های SO ماهیت تهاجمی دارند و همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار بگیرد که با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند.

معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO,ST,WT که ماهیتی محافظه کارانه تر دارند ، استفاده می نمایند . با توجه به قرار گرفتن شرکت در موقعیت محافظه کارانه به نظر می رسد که استراتژی های این ۳ گروه در اولویت انجام ، می بایست قرار گیرند .

منابع

سایت رسمی شرکت تولیدی و صنعتی پاکشوما

استراتژی رقابتی، مایکل ای پورتر: مترجم عباس مهرپویا، جهانگیرمجیدی

فرد آر دیوید: مدیریت استراتژیک