



Identifying strategic components affecting the position of small home appliance industry

Atiyeh Safardoust *, PhD student, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Mohsen Pourqasem Sostani, PhD Graduated, Tehran University, Tehran, Iran

Reza Salami, Assistant Professor, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Received Date: 25. 5.2021

Accepted Date: 26.10.2021

Abstract

Introduction: The field of small home appliances is one of the strategic areas of the country, and unfortunately, in recent years, the position of this industry has faced many challenges due to internal and external threats. Given the country's need to develop industries in this area, in line with the country's development and demographic goals and the expansion of households, it seems that applied research in this area increased. This research seeks to identify the company's position and select the most appropriate strategy for the company. Complexity and delicacy in organizational work and business decision-making necessitate strategic management. Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating multidimensional decisions with an emphasis on integrating management, marketing, finance, service production, and more. Many approaches and techniques will be use in the analysis of strategic factors in the strategic management process. SWOT matrix analysis; is one of the most famous models. Using this, we can distinguish strengths and weaknesses in the field of internal factors and threats and opportunities in the field of external factors and formulate relevant strategies. In this research, this tool used to formulate strategies in the home appliance industry. In addition, in order to decide on the most appropriate strategy, the comprehensive strategy formulation framework is used.

Methodology: The main purpose of this study is to identify the strategic components of a small home appliance company using a comprehensive strategy formulation framework. The information required for research in the thematic literature section obtained using the library method and the study of books and articles. In the second part and achieving the research objectives, a company in the field of small appliances examined. This company is one of the companies of a large holding in the field of home appliances and all kinds of small home appliances including ironing, fruit dryer, blender, vacuum cleaner, rice cooker, meat grinder, cane broom, juicer etc. It is also an international company with a foreign partner. The size of the company is medium .In the first step of this study, a list of internal and external factors obtained during meetings with experts in the field of home appliances and industry (through the Delphi technique). In the next step, the relevant questionnaire was prepared that the respondents could choose their answer based on a range of options in the two sections of determining the importance of

* Corresponding Author; (Email: atiyeh.safardoust@gmail.com)



dimensions (Likert scale) and the effectiveness of the current situation of dimensions. This questionnaire first reviewed by several experts and professors, and after applying their opinions, it distributed among the company's managers and after completion, and the necessary information collected.

Results and Discussion: In this study, after evaluating the dimensions of the subject in the literature, in order to review and present the desired strategies and analyzes, the Internal Factor Evaluation Matrix (IFE), External Factor Evaluation Matrix (EFE), Internal-External Matrix (IE), SWOT Matrix and the Quantitative Strategic Planning (QSPM) matrix is used. According to the findings, the strategic position shows that the evaluation score of internal factors is more than 2/5 (IFE = 2/53): It means that the company has a strong point in terms of internal factors. In addition, the evaluation score of external factors is less than 2/5 (EFE = 2/44): it means that the company is under threat in terms of external factors. Accordingly, the company's position is competitive. This situation is due to the dominance of internal strengths over weaknesses and environmental threats over opportunities. Therefore, appropriate strategies for this situation; Competitive and diversity-based strategies, which means how can the strengths of threats be eliminated or reduced using strengths.

Conclusion: Findings of the internal factors evaluation matrix showed that the company's strengths outweigh its weaknesses. The evaluation matrix of external factors indicates the dominance of threats over opportunities. The results obtained from the SWOT matrix and the status matrix show that the company is in a competitive position and should make the most of its strengths to reduce the impact of environmental threats. In general, in both internal and external factors, the first priority related to competitive strategies, and the company, while having acceptable strengths, tries to overcome environmental threats, while overcoming its strengths and their superiority over their weaknesses. Considering the first priority of company managers is to benefit from competitive strategies, the most important company strategies, which derived from SWOT matrix analysis, described as follows: Since the company has, a design center and specialized staff, design and development new strategic and exclusive products can be one of the most important competitive strategies of the company. The company can also use the experience and technical knowledge of experts in setting up companies producing high-consumption foreign spare parts with the aim of internalizing parts and reducing dependence on foreign companies. According to company executives, this collection has a powerful customer relationship system, which can help define product quality improvement projects tailored to customer needs. Another case is that the managers of the company can use the increase of investment in the realization and development of the company as a suitable lever to increase the development of products, which is possible due to the benefit of the specialized force in the company.

Keywords: Competitive strategy, Strategic position, Comprehensive strategy framework, Small appliance industry.



شناسایی مولفه‌های راهبردی موثر بر جایگاه صنعت لوازم خانگی کوچک

عاطیه صفردوست*، دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

محسن پورقاسم سوستانی، دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

رضا سلامی، استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۴

چکیده

در این پژوهش یکی از صنایع کاربردی کشور یعنی صنعت لوازم خانگی کوچک مورد توجه قرار گرفته است. شرکت‌های لوازم خانگی کوچک با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود باید استراتژی مناسبی را انتخاب کنند تا به بقا و رشد این شرکت‌ها در عرصه رقابتی صنعت لوازم خانگی کمک نمایند. بر این اساس با توجه به اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای پاسخگویی به محیط، هدف از این پژوهش تدوین راهبرد برای یک شرکت در حوزه لوازم خانگی کوچک می‌باشد. برای تدوین راهبرد این شرکت از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، تحلیلی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش یک شرکت بین‌المللی فعال در حوزه لوازم خانگی کوچک می‌باشد. مراحل پژوهش به این صورت بوده است که ابتدا ضمن بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، از طریق تکنیک دلفی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان ارشد شرکت، ابعاد چهارگانه ماتریس سوات شناسایی و تدوین گردید و در مرحله نهایی از طریق مصاحبه با مدیران ارشد و مشاوران مجموعه، کلیه ابعاد شناسایی شده مورد بازبینی و تایید نهایی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شرکت در جایگاه رقابتی قرار دارد و مناسب‌ترین راهبرد برای شرکت، راهبرد رقابتی است. در واقع شرکت باید سعی کند با استفاده از نقاط قوت خود تهدیدهای محیطی را به حداقل برساند و در این راستا یکی از موثرترین راهکارها استفاده از توان داخلی برای ایجاد تنوع در محصولات است.

کلیدواژه‌ها: راهبرد رقابتی، جایگاه راهبردی، چارچوب جامع تدوین راهبرد، صنعت لوازم خانگی کوچک.

۱. مقدمه

در دنیای امروز شرکت‌ها با محیطی متلاطم و ناآرام روبه‌رو هستند و همواره از عوامل داخلی و خارجی تاثیر گرفته و سعی دارند راهبردهای خود را بر اساس این عوامل طراحی و پیاده‌سازی نمایند. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای شرکت را به چالش می‌کشند و سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر نقاط قوت خود از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدات آماده کنند. اگر شرکتی قادر نباشد که اقدامات و راهبردهای رقبای خود را تشخیص دهد نباید انتظار داشته باشد که بر رقبای خود پیروز شود. به عبارت دیگر اگر شرکتی به حرکت رقبای خود توجهی نداشته باشد کورکورانه به رقابت پرداخته است [۲۲].

شرکت‌ها با توجه به منابعی که در اختیار دارند و با توجه به اطلاعاتی که از محیط پیرامون خود می‌گیرند باید اهداف و راهبردهایی را انتخاب نمایند که بقای خود را در عرصه رقابت تضمین کند. این هدف با برنامه‌ریزی راهبردی امکان‌پذیر است. در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان توانمندی و ضعف خود و شرایط محیطی را تحلیل کرده و بر اساس آن اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آنها را مشخص می‌کند. عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف سازمان و عوامل محیطی تهدید و فرصت‌های محیط هستند. این عوامل در موفقیت سازمان نقش حیاتی و کلیدی ایفا می‌کنند که عوامل راهبردی شناخته می‌شوند [۱۸].

با توجه به شرایط کشور و تهدیدات اقتصادی، تحقق اهداف و سیاست‌های اقتصادی با بهره‌گیری هرچه بیشتر از توان تولید داخلی و با حمایت از بخش‌های مختلف اقتصادی از داخلی‌سازی قطعات و محصولات امکان‌پذیر است. صنعت لوازم خانگی که یکی از صنایع کاربردی کشور با توجه به سابقه طولانی در این حوزه است به منظور تحقق اهداف توسعه‌ای کشور از اهمیت بالایی برخوردار است و شناسایی عوامل راهبردی در این حوزه در کنار حمایت‌های دولت، می‌تواند موفقیت و توسعه شرکت‌های فعال در این بخش را به دنبال داشته باشد. شرکت‌های لوازم خانگی کوچک با توجه به شرایط محیطی متغیر و ناپایدار و تهدیدهای داخلی و خارجی و تکیه بر قابلیت‌های محوری خود باید راهبرد مناسبی را انتخاب نمایند تا به بقاء و رشد این شرکت‌ها در عرصه رقابتی صنعت لوازم خانگی کمک نماید.

به طور کلی پیچیدگی و ظرافت در کارهای سازمانی و تصمیم‌گیری در کسب و کار، مدیریت راهبردی را ضروری می‌سازد. مدیریت راهبردی، هنر و علوم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی با تاکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید خدمات است [۲۰]. فرایند مدیریت راهبردی در برگیرنده سه مرحله می‌باشد: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها، و کنترل و ارزیابی راهبردها [۱۴]. مدیریت فعالیت‌های متنوع و چند بعدی داخلی، تنها بخشی از مسئولیت‌های مهم مدیران است. محیط بیرونی مجموعه عوامل چالش‌برانگیزی را فراهم می‌آورد این محیط شامل تامین‌کنندگان، سازمان‌های دولتی و نیز مشتریان و همچنین محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری می‌شود. رویکردها و فنونی مانند ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی، ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ماتریس بررسی رقابت، ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف و قوت‌ها، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، مدل گروه مشاورین بوستون، مدل پورتر یا مدل شرکت جنرال الکتریک را می‌توان در تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی به کار گرفت. در این میان بررسی و تحلیل ماتریس سوات که فرصت‌ها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف یک سازمان را ارزیابی می‌کند یکی از مشهورترین مدل‌ها می‌باشد [۱۰]. با استفاده از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف و قوت‌ها می‌توان راهبردهای مرتبط را تدوین کرد [۱۴]. در این پژوهش از این ابزار برای تدوین راهبردها در صنعت تولید لوازم خانگی استفاده می‌شود ولی طراحی این راهبردها بدین روش لزوماً قابل کاربرد نبوده بلکه باید با یکی از فنون مرتبط، مناسب‌ترین راهبرد جهت رشد

و رسیدن به اهداف سازمان انتخاب شود، لذا به این منظور از چارچوب جامع تدوین راهبرد به منظور انتخاب مناسب‌ترین راهبرد بهره گرفته می‌شود.

از آنجا که حوزه لوازم خانگی کوچک از حوزه‌های راهبردی کشور می‌باشد و در چند سال اخیر جایگاه این صنعت با توجه به تهدیدات داخلی و خارجی دچار چالش‌های بسیاری شده است به گونه‌ای که یکی از مطالبات انجمن صنفی حوزه لوازم خانگی، تدوین سند راهبردی در این حوزه است (نامه انجمن صنفی به رئیس جمهور، ۱۳۹۵). بر این اساس و با توجه به نیاز کشور به توسعه صنایع این حوزه، در راستای اهداف توسعه‌ای و جمعیتی کشور و گسترش فناوری‌ها، به نظر می‌رسد باید تحقیقات کاربردی در این حوزه افزایش یابد. این صنعت با توجه به توان و ظرفیت فناورانه کشور و تجربه چندین ساله در این بخش و همچنین به دلیل اینکه توسعه فناوری در این حوزه اغلب هزینه‌های کمتری نسبت به سایر حوزه‌ها (از جمله لوازم خانگی بزرگ) در پی دارد، اهمیت قابل توجهی دارد. در این پژوهش یکی از شرکت‌های بین‌المللی هلدینگ بزرگ لوازم خانگی کشور (با وجود چالش‌های بسیار و مشکلات در زمینه تامین و بازار) که عملکرد قابل قبولی را طی سالیان گذشته داشته است به عنوان مورد مطالعه انتخاب گردیده است و با توجه به اینکه موفقیت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی به شناسایی محیط پیرامون و تعیین جایگاه خود در محیط و انتخاب مناسب‌ترین روش‌ها و راهبردها بستگی دارد، این تحقیق به دنبال شناسایی جایگاه شرکت و انتخاب مناسب‌ترین راهبرد برای شرکت می‌باشد.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

برنامه‌ریزی راهبردی. مجموعه تصمیماتی و اقداماتی است که یک سازمان برای کسب مزیت رقابتی انجام داده تا بتواند در مقایسه با رقبای ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد نماید. [۵]. در واقع راهبرد، نوعی قاعده است که مدیران با دیگر گروه‌های سازمان خود یا دیگر سازمان‌ها انجام می‌دهند. این قاعده چگونگی روند موفقیت یا شکست یک سازمان یا صنعت را تعیین می‌کند؛ زیرا برگرفته از نوع حرکت آن دسته از بازیگرانی است که به واکنش دیگر بازیگران می‌انجامد. این فرایند تا پیروزی یکی از طرفین و شکست دیگری ادامه می‌یابد [۱۴]. مثلث راهبردی نشانه نقش راهبرد در بازار رقابتی است. در واقع هدف از اتخاذ راهبرد، ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان است. از دیدگاه فیلیپ کاتلر مزیت رقابتی نقطه قوتی است که (۱) برای مشتریان ارزشمند باشد، (۲) براحتی قابل تقلید نباشد و (۳) برای سازمان سودآور باشد [۱۳].

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، لزوم آگاهی به موقع از تحولات برای واکنش مناسب را ضروری ساخته است. بی‌اطمینانی ناشی از تغییرات محیطی و فشار برای کسب سود بیشتر برای یک بنگاه اقتصادی، برنامه‌ریزی راهبردی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. برنامه‌ریزی راهبردی را کوششی نظام یافته برای اجرای راهبردهای اصلی سازمان و به کارگیری آن برای تحقق مقاصد سازمان می‌دانند [۱۹].

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی، برنامه‌ریزی سازمانی را طراحی می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی این فرایند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در این صورت است که اعتقاد و باور به راهبرد سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرایند به آن احساس تعلق و مالکیت پیدا می‌کنند. همچنین این فرایند موجب تسهیل مرحله استقرار راهبرد سازمان می‌شود [۱۷]. به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی، مزایای بسیاری برای سازمان‌ها دارد که از جمله می‌توان به ایجاد نگرش هدفمند، توسعه ارتباطات داخلی و خارجی، ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای، تشویق تفکر آینده‌نگر، آسان‌تر شدن شناخت فرصت‌های بازار و ایجاد بستر مناسب برای دستیابی به اهداف اشاره کرد [۷].

سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند، که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آن‌ها در سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی، و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت را برای سازمان تنظیم می‌کند [۲].

از سوی دیگر بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است؛ چون فرایند مدیریتی هر صنعت متأثر از فرایند تعامل آن با محیط بیرونی است. ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از الگوهای معروف برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی به شمار می‌رود [۶]. برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های درونگرا و کوتاه‌مدت نه تنها مشکلی را از صنعت و شرکت‌های فعال در آن حل نمی‌کند، بلکه ممکن است خود مولد مشکلات عدیده‌ای در بلندمدت شود. در محیط رقابتی امروز، نه تنها هر یک از شرکت‌های فعال در صنایع مختلف نیازمند بررسی دقیق و مستمر محیط داخلی و خارجی خود و شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها هستند بلکه سیاست‌گذاران نیز نیازمند آن هستند تا بر اساس آن بتوانند جهت‌گیری آن را در آینده معین و این صنعت را در مقابل تغییر و تحولات مجهز سازند.

عوامل راهبردی و تدوین راهبردها. منظور از فرموله کردن راهبرد، تدوین و تعیین متغیرهای راهبردی و سپس مدل‌سازی موضوع مورد نظر در یک ماتریس است که به اتخاذ تصمیم و راهبرد معینی برای تعیین ماهیت راهبرد اصلی سیستم منجر می‌گردد [۱۶]. اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان‌ها باید برای بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آنها، راهبردهای مناسب تدوین نمایند. همچنین از دیگر فعالیت‌های ضروری مدیریت راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی و ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل راهبردی خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند [۸]. بر این اساس یکی از روش‌های مهم تحقق این اهداف بهره‌مندی از چارچوب جامع تدوین راهبرد و بکارگیری ابزارهای این روش می‌باشد.

چارچوب جامع تدوین راهبرد. این چارچوب، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها، با اندازه‌های گوناگون مناسب است و به کارشناسان راهبردی کمک می‌کند تا راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از [۸]:

- ۱) **مرحله شروع:** در این مرحله بیانیه مأموریت سازمان تهیه می‌شود.
- ۲) **مرحله ورودی:** در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین راهبرد، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱، و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۲ و ماتریس بررسی رقابت (CPM)^۳ است.
- ۳) **مرحله تطبیق و مقایسه:** در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهای ماتریس داخلی-خارجی (IE)^۴ و ماتریس SWOT^۵، ماتریس راهبرد اصلی (GSM)^۶ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) و ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)^۷ تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

1 Internal Factors Evaluation matrix

2 External Factors Evaluation matrix

3 Competitive Profile Matrix

4 Internal- External matrix

5 strengths, weaknesses, opportunities, and threats

6 Grand Strategy Matrix

7 Boston Consulting Group

۴) **مرحله تصمیم‌گیری:** در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۱ گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.

نگاهی به صنعت لوازم خانگی در ایران و جهان. صنعت لوازم خانگی در ایران از سابقه نسبتاً طولانی برخوردار است از سال‌های گذشته تاکنون بخش عمده نیاز کشور از محل تولید داخلی تامین گردیده است. این صنعت از صنایع مهم، حجم سرمایه‌گذاری بالا و سابقه قابل توجه و بسیار مهم از نظر اشتغال‌زایی می‌باشد. علاوه بر اشتغال‌زایی مستقیم تعداد نیز در بخش‌های خدمات، توزیع، تعمیر به صورت غیر مستقیم فعال می‌باشند. این صنعت یکی از عوامل شتاب‌دهنده توسعه صنعتی است. صنعتی متنوع با کاربردهای گوناگون که به صورت گسترده علاوه بر استفاده وسیع خانگی و تامین‌کننده نیاز ضروری و غیر قابل اجتناب خانواده‌ها در بخش اداری و تجاری کاربرد دارد و سرمایه بسیار وسیعی از بازار را به خود اختصاص داده است. صنعتی که برای صنایع فولاد، پتروشیمی، مس و غیره ارزش افزوده ایجاد می‌کند. با این وجود متأسفانه اغلب محصولات تولیدی با صنعت روز دنیا از نظر ظاهر فناوری و اشکال فاصله زیادی دارند و در این بین افزایش هزینه‌های تولید در سال‌های اخیر به دلیل اعمال سیاست‌های جدید اقتصادی در کشور و محدودیت‌های بین‌المللی، رقابت در بازارهای جهانی را دچار مشکل نموده است. شرکت‌های لوازم خانگی در اثر تغییر و تحول شرایط و عوامل اثرگذار که روز به روز شتاب بیشتری نیز خواهد گرفت در مرحله حساس و پیچیده‌ای قرار دارند.

در بررسی تحولات و تغییرات اقتصادی در کشورهای جنوب شرق آسیا مانند چین، کره، هنگ‌کنگ، مالزی، و سنگاپور کلیدهای اصلی توسعه در این کشورها حول دو محور اساسی طراحی و پایه‌ریزی شده است. مورد اول، عزم ملی و وحدت نظر در سیاستگذاری‌ها با محوریت توسعه صنعتی و مورد دوم بهره‌گیری از تجربیات موفق و ناموفق توسعه در دیگر کشورها می‌باشد. هم‌اکنون در بازارهای جهانی برترین صادرکنندگان لوازم خانگی به ترتیب عبارتند از آمریکا، آلمان، ژاپن و چین. در ایران بیشتر لوازم خانگی موجود در بازار از کشور چین وارد می‌شود. بعد از این کشور مابقی سهم لوازم خانگی به کشورهای کره، آلمان، ایتالیا و ژاپن تعلق دارد. اما محصولات این کشورها به علت بالا بودن قیمت آن‌ها در مقایسه با اجناس چینی در بازار کمتر یافت می‌شوند. همچنین باید اظهار داشت به دلیل تعرفه واردات اندک کالاهای کشورهای دیگر این اجناس در بازار کشور به وفور یافت و خریداری می‌شود [۱۱].

شرکت‌های پیشرو دنیا، با آگاهی و تسلط نسبی به بازار مورد نظر، برای موفقیت‌های مستمر برنامه‌ریزی می‌کنند. زمان‌بندی، هزینه، برنامه‌ریزی، تولید براساس اطلاعات و ویژگی‌های بازار است. با تقسیم‌بندی درست و منطقی بازار هدف محصول و شناخت کافی از هر یک از اجزای بازار هدف و تحولات آن می‌توان به آینده برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات امیدوار بود. در بین انبوه ضروریات زندگی، لوازم خانگی به لحاظ گستردگی و ضرورت استفاده از آنها در اقشار اجتماعی از اهمیت و حساسیت کانونی برخوردار بوده است و معمولاً رکود و رونق آن توأم با رکود و رونق اقتصاد کشورهاست. اهمیت صنعت لوازم خانگی از آنجا ناشی می‌شود که این صنعت با صنایع بسیار زیادی در ارتباط است. صنعت لوازم خانگی با سابقه بیش از ۵۰ سال فعالیت در ایران با کثرت و تنوع تولید در حوزه نیازها و ضروریات خانگی، مورد نیاز تمامی اقشار جامعه است. از سوی دیگر نرخ بالای جمعیت جوان کشور و آغاز زندگی مشترک آنان و به تبع آن نیاز این قشر وسیع به خرید و استفاده از لوازم خانگی مبین اهمیت بازار لوازم خانگی ایرانی در آینده نزدیک می‌باشد. در واقع، این صنعت، تامین نیاز خانوارها را برای استفاده از امکانات مدرن و مطمئن در زندگی در فهرست مسئولیت‌های خود دارد. حیات این صنعت و گسترش آن با توجه به جنبه‌های

اقتصادی گسترده آن از قبیل اشتغال و ایجاد ارزش افزوده می‌تواند برای هر کشوری از جمله مهمترین اهداف باشد. لیکن حیات و بقاء این صنعت تا حدود با وضعیت بازار داخلی و به عبارت بهتر و فنی‌تر وجود تقاضای مؤثر در کشور مرتبط می‌باشد. از این جهت بررسی تحولات آن و تلاش برای ارتقاء فناوری و گسترش بازار، یکی از داغ‌ترین صحنه‌های رقابت اقتصادی در عرصه داخلی و بین‌المللی است. باید پذیرفت که مشتریان مجبور به وفق دادن خود با محصول شرکت نیستند بلکه این شرکت و تولیدکنندگان هستند که باید با خواسته‌های بازار و در نهایت مشتریان وفق یابند. در خصوص اهمیت موضوع ذکر این نکته ضروری است که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، چشم‌انداز این صنعت، دستیابی به جایگاه دوم صنعت لوازم خانگی منطقه، رتبه پنجم آسیا و رتبه دهم در جهان از طریق رقابت‌پذیری مبتنی بر توسعه فناوری است. صنعت لوازم خانگی با کارکرد الگوی پیشرو، مولد و موفق بخش خصوصی از طریق ایجاد توانمندی‌ها و قابلیت‌های علمی و فنی می‌تواند در دستیابی به چشم‌انداز کشور ایفای نقش نماید و این امر نیازمند برنامه‌ریزی و تدوین راهبردهای کاربردی در این حوزه می‌باشد.

به طور کلی، صنعت لوازم خانگی (و سایر صنایع ایران) در حال حاضر از دو موضوع تربیت متخصص و قالب‌سازی رنج می‌برد و تحریم‌های بسیاری که بر آنها روا شده نیز مشکل را جدی‌تر نموده است. جهانی شدن و حضور در بازارهای بین‌المللی نیازمند تولید لوازم خانگی با کیفیت و قیمت قابل رقابت در مقیاس جهانی و افزایش میزان تولید فراتر از حداقل لازم جهت مصرف می‌باشد. لذا برداشتن گامی مؤثر در این راستا نیازمند تحلیل راهبردی این صنعت و تدوین راهبردها بر مبنای تحلیل و بررسی صحیح محیط داخلی و خارجی صنعت و همچنین انتخاب و به کارگیری صحیح و اصولی راهبردها می‌باشد.

پیشینه تحقیق. در چارچوب جامع تدوین راهبرد برای شناسایی راهبردهای اصلی شرکت از تحقیقات مختلف بهره گرفته شده است.

ایمینی و خباز در سال ۱۳۸۸ از روش تدوین راهبرد به روش چارچوب تدوین راهبرد در شرکت سه‌پند خوردو استفاده کردند. در این تحقیق راهبرد مناسب برای شرکت راهبرد تدافعی و ائتلاف راهبردی با شرکت‌های رقیب برای حضور موثرتر در بازار هدف بوده است.

محمودی میمند و همکاران در سال ۱۳۸۹ به تدوین راهبرد در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند با روش چارچوب جامع و ماتریس سوات پرداختند. توسعه شعب فروشگاه و گسترش تعاملات با تامین‌کنندگان از راهبردهای مهم در این صنعت می‌باشد.

زارع در سال ۱۳۹۱ به طراحی الگوی تدوین راهبرد در بنگاه‌های تولیدی پرداخت. در این تحقیق به روش تحقیق آمیخته و چارچوب جامع تدوین راهبرد و روش پیمایشی، شرکت تولیدی شیر پگاه مورد بررسی قرار گرفته است و بهترین راهبرد برای این شرکت توسعه بازار و محصول برای تحقق اهداف توسعه‌ای شرکت بوده است.

کوشان مهر (۱۳۹۶) بر اساس نتایج تحقیق، راهبرد مناسب برای شرکت برق منطقه‌ای تهران را بر اساس چارچوب تدوین راهبرد، راهبرد طراحی و مهندسی مجدد حوزه‌های راهبردی کاری شرکت در قالب راهبردهای تدافعی اعلام نمود.

علی پور و همکاران (۱۳۹۹) به تدوین راهبرد منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل راهبردی (SWOT) و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) پرداختند. راهبردهای تعیین شده بر اساس اولویت و اهمیت عبارتند از: توسعه دانش و مهارت کارکنان، توسعه شغلی کارکنان، ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان، بهبود سطح انگیزشی کارکنان، بهبود سطح حقوق و مزایا و گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی.

پرچمی افرا و بهنامیان (۱۳۹۹) به تدوین راهبرد عملیات شرکت‌های صنایع غذایی در شرایط رکود تورمی پرداختند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، راهکارهایی برای اتخاذ تصمیمات راهبردی که می‌تواند یک برنامه راهبردی را در اختیار مدیران ارشد در شرایط رکود تورمی قرار دهد، ارائه می‌شود. بر این اساس مناسب‌ترین راهکار، اتخاذ تصمیمات مرتبط با توسعه و سازماندهی است که در این راستا، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت در یک چرخه پیوسته می‌تواند منجر به بهبود وضعیت رقابتی شرکت گردد.

بر این اساس با توجه به اینکه در حوزه لوازم خانگی کوچک، تحقیق کاربردی در خصوص تدوین راهبرد مناسب برای توسعه اقدامات شرکت‌ها در این حوزه یافت نشد؛ در این تحقیق با روش چارچوب جامع تدوین راهبرد نسبت به شناسایی مولفه‌های راهبردی یک شرکت فعال در حوزه لزم خانگی کوچک اقدام شده است.

۳. روش شناسایی تحقیق

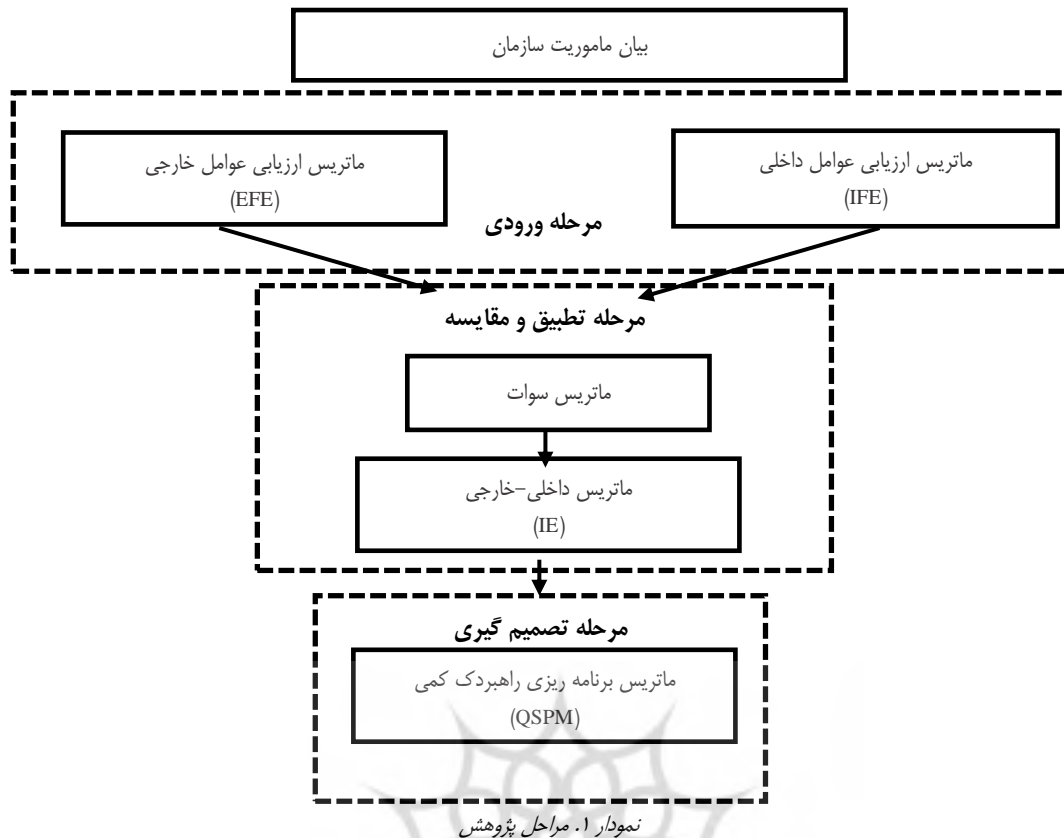
هدف از تحقیق حاضر تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های صنعت لوازم خانگی کوچک و سپس تعیین راهبردهای بهینه برای یک شرکت منتخب در این حوزه می‌باشد. بر این اساس تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی است. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی مولفه‌های راهبردی یک شرکت در حوزه لوازم خانگی کوچک با استفاده از چارچوب جامع تدوین راهبرد می‌باشد. بر این اساس اهداف فرعی در این پژوهش دنبال می‌گردد:

- شناسایی نقاط قوت و ضعف یک شرکت حوزه لوازم خانگی کوچک (عوامل داخلی)؛
- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی یک شرکت حوزه لوازم خانگی کوچک (عوامل خارجی)؛
- شناسایی جایگاه یک شرکت حوزه لوازم خانگی کوچک بر اساس بررسی عوامل داخلی و خارجی؛
- تدوین راهبرد مناسب بر اساس جایگاه شرکت حوزه لوازم خانگی کوچک؛
- انتخاب مناسب‌ترین راهبرد برای شرکت حوزه لوازم خانگی کوچک.

داده‌های مورد نیاز تحقیق در بخش پیشینه موضوعی با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه کتب و مقالات به دست آمده است. همچنین در بخش دوم و دستیابی به اهداف تحقیق، یک شرکت در حوزه لوازم خانگی کوچک مورد بررسی قرار گرفت. این شرکت یکی از شرکت‌های هلدینگ بزرگ در حوزه لوازم خانگی است و انواع لوازم خانگی کوچک اعم از اتو، میوه خشک‌کن، بلندر، جاروبرقی، پلوپز، چرخ گوشت، جاروی عصایی و آب‌میوه‌گیری را تولید می‌نماید. همچنین این شرکت با اندازه شرکت متوسط بین‌المللی بوده و شریک خارجی دارد.

در گام اول این مطالعه طی جلساتی که با صاحب‌نظران حوزه لوازم خانگی و صنعت برگزار شد، فهرستی از عوامل داخلی و خارجی بدست آمد. در گام بعدی پرسشنامه مربوط تهیه شد که پاسخ دهندگان می‌توانستند پاسخ خود را بر اساس طیفی از گزینه‌ها در دو بخش تعیین اهمیت ابعاد (طیف پنج تایی) و اثربخشی وضعیت موجود ابعاد (طیف چهار تایی) انتخاب نمایند. این پرسشنامه ابتدا از طریق چند نفر از صاحب‌نظران و اساتید مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها بین مدیران شرکت توزیع شد و پس از تکمیل، اطلاعات لازم جمع‌آوری شد.

مراحل انجام پژوهش و مدل پژوهش: در این پژوهش پس از ارزیابی ابعاد موضوع در ادبیات، به منظور بررسی و ارائه راهبردها و تحلیل‌های مطلوب، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، ماتریس داخلی-خارجی (IE)، ماتریس SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده می‌شود. بر این اساس مراحل اجرای پژوهش در نمودار ۱ تشریح می‌گردد:



- **مرحله شروع: بیان ماموریت سازمان.** ماموریت یک شرکت نشان دهنده علت و فلسفه وجودی آن شرکت می باشد. بیانیه ماموریت، هویت و فلسفه وجودی شرکت را در قالب کلمات بیان می کند و به عنوان دستورالعملی برای تدوین استراتژی قرار می گیرد. بیانیه ماموریت دلیل وجود داشتن و عمومی ترین اهداف سازمان را تشریح می کند. بیانیه ماموریت از راس هرم سازمان نشأت گرفته و به تمام سطوح سازمان نفوذ می کند و باید روشن و شفاف باشد و در تمام سطوح سازمان مورد قبول قرار گیرد [۳].
- **مرحله ورودی: ارزیابی عوامل داخلی و خارجی.** اصل اساسی در برنامه ریزی راهبردی این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های بیرونی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات بیرونی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین راهبرد برآیند [۴]. از این رو برنامه ریزی راهبردی به سازمان ها کمک می کند تا تغییرات محیطی را پیش بینی کنند و به طور موثری به آنها پاسخ دهند. کنکاش محیطی به فرایند نظارت، ارزیابی و ارائه اطلاعات محیطی به افراد کلیدی سازمان اشاره دارد. هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی را که می توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. پس از تهیه لیست عوامل خارجی نوبت به شناسایی عوامل داخلی می رسد که باید دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف باشند. در حقیقت اشخاص راهبردی برای اینکه بتوانند راهبردها را به شیوه ای اثربخش تدوین و از میان گزینه های گوناگون مناسب ترین را انتخاب نمایند، باید نقاط قوت و ضعف عوامل درونی را شناسایی و ارزیابی کنند. به طور کلی، تجزیه و تحلیل توانایی ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها عواملی را که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا موسسه اثر بگذارد شناسایی می کند. لذا الگوی توانایی ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها برای شناخت شایستگی های منحصر به فرد سازمان از عوامل اساسی موفقیت سازمان

است. هدف از تجزیه و تحلیل این عوامل ارائه راهبردهایی است که تعادل بین محیط بیرونی و وضعیت درونی را تضمین می‌کند [۲۱].

در روش چارچوب جامع تدوین راهبرد پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، این عوامل امتیازبندی می‌شوند که برای اینکار از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی استفاده می‌شود. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به اشخاص راهبردی اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، فناوریکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی قابلیت کاربرد دارد.

برای دستیابی به ماتریس و امتیاز نهایی عوامل خارجی مراحل ذیل باید انجام گیرد:

در گام اول پس از بررسی عوامل خارجی، بین ۱۰ تا ۲۰ مورد که در بر گیرنده عوامل مهم می‌باشند، لیست می‌شود. در گام دوم به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود که نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل می‌باشد. این ضریبها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار با اهمیت) می‌باشند. بدین ترتیب که به طور مثال به هر عامل در قالب طیف لیکرت امتیاز ۱ تا ۵ تعلق می‌گیرد که در نهایت با عمل نرمال کردن، مجموع ضرایب برابر با ۱ می‌شود. در گام سوم به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شوند رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود. در رتبه‌بندی عوامل خارجی، فرصت استثنایی با رتبه ۴، فرصت معمولی با رتبه ۳، تهدید معمولی با رتبه ۲ و تهدید جدی با رتبه ۱ در نظر گرفته شده است. در گام چهارم ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب کرده تا نمره نهایی را به دست آوریم. نهایتاً در گام پنجم مجموع نمره‌های متعلق به هر یک از عوامل را به دست می‌آوریم تا بتوانیم مجموع نمره‌ها را برای عوامل خارجی تعیین کنیم.

همچنین برای محاسبه ماتریس عوامل داخلی نیز می‌بایست مشابه مراحل که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیان شد انجام داد.

در رتبه بندی عوامل داخلی، قوت عالی با رتبه ۴، قوت معمولی با رتبه ۳، ضعف معمولی با رتبه ۲ و ضعف بحرانی با رتبه ۱ در نظر گرفته شده است [۴].

مرحله تطبیق و مقایسه. الف) روش ماتریس داخلی و خارجی و تعیین موقعیت راهبردی. پس از محاسبه امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس داخلی - خارجی چهار خانه مطابق با نمودار ۲ تهیه و موقعیت سازمان بر مبنای مختصات به دست آمده مشخص می‌شود. در تشکیل این ماتریس، باید امتیازات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه سازمان در خانه‌های این ماتریس مشخص شود. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بین ۱ تا ۲/۵ باشد نشان دهنده تهدید و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد بیانگر فرصت است. همچنین در صورتی که مجموع امتیاز عوامل داخلی بین ۱ تا ۲/۵ باشد بیانگر ضعف داخلی و اگر بین ۲/۵ تا ۴ باشد به مفهوم قوت است [۱].

مطابق نمودار ۲ هنگامی که سازمان در خانه تهاجمی^۱ قرار می‌گیرد در بهترین موقعیت است زیرا سازمان هم با فرصت‌ها روبرو است و هم قوت‌هایی را دارا است که استفاده از فرصت‌ها را توصیه می‌کند. بنابراین از راهبرد رشد استفاده می‌کند.

امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)			
۱	۲/۵	۴	
خانه ۲ محافظه کارانه		خانه ۱ تهاجمی	۴
			۲/۵
خانه ۴ تدافعی		خانه ۳ رقابتی	۱

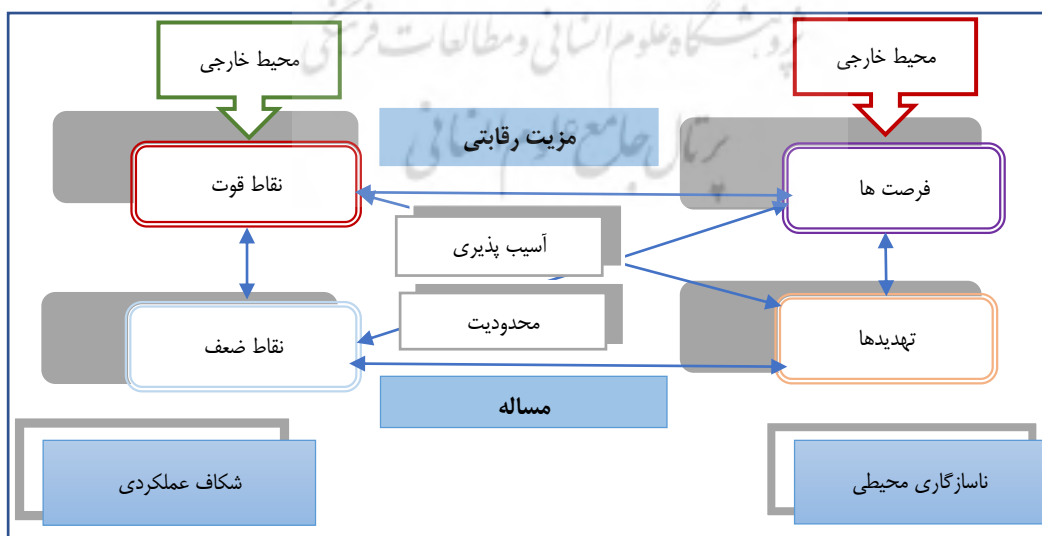
نمودار ۲. ماتریس داخلی-خارجی [۱]

هنگامی که سازمان در خانه رقابتی^۱ قرار دارد دارای نقاط قوتی می باشد که ادر محیطی نامطلوب مورد استفاده قرار گیرد. در نتیجه اشخاص راهبردی از قوت‌های موجود برای ایجاد فرصت‌های بلندمدت در بازارها یا محصولات دیگر استفاده می‌کنند و از راهبرد تنوع بهره می‌برند.

خانه محافظه‌کارانه^۲ یعنی اینکه سازمان با فرصت‌های محیطی متعددی روبرو است و در عین حال از ضعف‌هایی نیز در محیط داخل سازمان رنج می‌برد. اشخاص راهبردی با یک تحلیل تطبیقی از فرصت‌ها و ضعف‌های موجود می‌توانند فرصت جدیدی خلق کرده و سمت و سوی دیگری را برای ادامه راهبرد موجود انتخاب کنند. بنابراین مدیریت ارشد شرکت از روش راهبرد با گرایش تغییرجهت استفاده می‌کند [۱۲].

در خانه ۴، سازمان با تهدیدات عمده محیطی روبرو بوده و از طرفی نقاط ضعف داخلی سازمان نیز به عنوان موانع عمده پیش روی سازمان عمل می‌کنند. در این حالت اشخاص راهبردی مجبورند برای بقای بیشتر شرکت از راهبرد تدافعی^۳ استفاده کنند [۱۵].

ب) ماتریس سوات. یکی از ابزارهای رایج برای تدوین راهبرد، ماتریس SWOT است. این ماتریس از ابزارهای اصلی در رویکرد چارچوب جامع تدوین راهبرد نیز است، در صورت بهره‌برداری مؤثر و مناسب، اساس و معیار خوبی برای تدوین راهبرد به سازمان می‌دهد. هدف اصلی این مدل، ایجاد تناسب بین سازمان و محیط است. از ماتریس (نمودار ۱) با تشریح قوت‌ها، ضعف‌ها (عوامل داخلی سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل محیط خارجی سازمان). مقایسه عوامل داخلی و خارجی از مهمترین بخش‌های ماتریس است و به قضاوت‌های دقیقی نیاز دارد [۱].



۱ Competitive

۳ Defensive

۲ Conservative

نمودار ۳. تحلیل SWOT

ماتریس SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته راهبرد می‌باشد، این راهبردها در نمودار ۴ نشان داده شده است.

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی
		عوامل خارجی
راهبردهای (WO)	راهبردهای (SO)	فرصت‌ها (O)
راهبردهای (WT)	راهبردهای (ST)	تهدیدها (T)

نمودار ۴. ماتریس سوات [۱۷]

قواعد حاکم بر این ماتریس: (۱) چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت بیش‌ترین بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد؟ (۲) چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد؟ (۳) چگونه باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را به نقطه قوت تبدیل کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست؟ (۴) چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف، تأثیر تهدیدها را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف کرد؟

استراتژی‌های تهاجمی (SO)، راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان است. در این حالت، سازمان در بهترین وضع ممکن است و می‌تواند با راهبردهای رشد‌محور از تمرکز، یکپارچگی و مشارکت به بهترین نحو از فرصت‌ها بهره‌برداری کند. استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان نهفته است، می‌باشد و اغلب استراتژی‌های رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون را شامل می‌شود. همچنین استراتژی‌های رقابتی (ST) راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدات بوده است. در این حالت، سازمان باید استراتژی‌های رقابتی را اجرا کند و از استراتژی‌های یکپارچگی، تمرکز و مشارکت بهره‌جوید. استراتژی‌های تدافعی (WT) راهبردهایی برای به‌حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف است. در این راهبرد باید با پرهیز از تهدیدات خارجی، نقاط ضعف داخلی را اصلاح کرد که اغلب به واگذاری، انحلال، کاهش فعالیت‌ها و تنوع همگون می‌انجامد [۹].

مرحله تصمیم‌گیری: ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی، پس از تعیین ماتریس SWOT و انتخاب نوع راهبردهای بهینه با استفاده از ماتریس داخلی-خارجی و تعیین جایگاه شرکت، این راهبردها با استفاده از روش‌هایی همچون ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی رتبه‌بندی می‌شوند. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های انتخاب شده، مناسبتر می‌باشد و در واقع این راهبردها را اولویت‌بندی می‌نماید. به عبارت دیگر ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یک چارچوب تحلیلی است که برای هم‌نهادسازی راهبردهای حاصل از ماتریس SWOT به کار می‌رود [۹].

روش کار ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نیز به این صورت است که ضریب تمامی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی نسبت به کلیه استراتژی‌ها سنجیده می‌شود. مجموع این ضرایب برای عوامل داخلی و خارجی به طور جداگانه ۱ است. ضمن اینکه برای هر یک از این عوامل نیز، نمره جذابیت در نظر گرفته می‌شود که از ۱ تا ۴ متغیر است: (۱) بدون جذابیت، (۲) تا حدی جذاب، (۳) دارای جذابیت معقول و (۴) بسیار جذاب [۴]. در واقع امتیازها بر اساس پاسخ به این سوال تعیین می‌شوند: آیا این عامل در انتخاب راهبرد مذکور اثر می‌گذارد؟ در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد امتیاز جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر راهبرد به راهبرد دیگر داده شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بیانیه ماموریت شرکت. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و جلساتی که با مدیران مجموعه برگزار گردید ماموریت اصلی شرکت عبارتست از: متحول کردن شرکت با توسعه کارکنان و بهبود مستمر محصولات، خدمات، انعطاف‌پذیری و افزایش بازدهی ذی‌نفعان اصلی سازمان و قرار گرفتن در زمره معتبرترین و مشهورترین عرضه‌کننده لوازم خانگی برقی متنوع و معروف جهان. بر این اساس می‌توان اذعان داشت شرکت به دنبال توسعه فعالیت‌های خود در حوزه توسعه محصول و نفوذ و گسترش بازار می‌باشد و با توجه به سند چشم‌انداز بیست ساله کشور به دنبال دستیابی به جایگاه بالاتری در منطقه و جهان می‌باشد.

ماتریس عوامل داخلی. در این مرحله در گام اول فهرست اولیه نقاط قوت و ضعف که با توجه به نظرات متخصصین و مدیران این حوزه تعیین شده بود با مدیران مجموعه نهایی شد و در مرحله بعد به هر مورد یک ضریب و یک رتبه اختصاص داده شد.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	قوت‌ها و ضعف‌ها	ضریب	نمره	نمره کل
۱	مشهورترین برند لوازم خانگی کوچک در کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۳
۲	صاحب دانش فنی و تولید انحصاری یک محصول خاص و راهبردی در کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۳
۳	برخورداری از بیش از نیم قرن تجربه تولید در حوزه لوازم خانگی کوچک با تنوع بالای محصولات	۰/۰۵	۴	۰/۱۹
۴	برخورداری از نیروهای متخصص و بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید	۰/۰۶	۳	۰/۱۷
۵	برخورداری از مرکز طراحی مستقل و مجهز به تجهیزات مورد نیاز جهت طراحی محصول	۰/۰۵	۳	۰/۱۴
۶	برخورداری از مرکز ارتباط با مشتریان CRM	۰/۰۶	۳	۰/۱۷
۷	صاحب بیشترین مراکز خدمات پس از فروش در حوزه لوازم خانگی کوچک در کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۳
۸	التزام به مدیریت کیفیت جامع جهت بهبود مستمر محصولات و خدمات	۰/۰۳	۳	۰/۱۰
۹	یکپارچگی به عقب (درحوزه تامین قطعات) و گستردگی سطوح تعاملات با طیف وسیعی از تامین‌کنندگان داخلی	۰/۰۵	۴	۰/۱۹
۱۰	برخورداری از تجربه و سابقه طولانی تعاملات بین‌المللی در راستای تامین و توسعه محصول	۰/۰۵	۳	۰/۱۴
۱	عمر زیاد ماشین‌آلات تولید و ابزارهای کنترلی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲	عدم عملکرد موفق در حوزه طراحی محصولات جدید و به روز، علی‌رغم برخورداری از مرکز طراحی و تجهیزات مناسب	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۳	نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت در درون شرکت	۰/۰۵	۲	۰/۰۹
۴	فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی و به دنبال آن افزایش قیمت تمام شده محصولات	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۵	عدم استفاده از روش‌های نوین تولید و ماشین‌آلات با فناوری‌های پیشرفته	۰/۰۵	۲	۰/۰۹
۶	ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان و عدم وجود برنامه‌ریزی مدون جهت ارتقاء و پرورش نیروی انسانی متخصص	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۷	عدم استفاده حداکثری از دانش، ظرفیت‌ها و تجارب نیروهای متخصص موجود در سازمان و مدیریت دانش	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۸	عدم حضور مستمر در نمایشگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی با هدف آگاهی از فناوری‌های به روز و عملکرد رقبا	۰/۰۳	۲	۰/۰۷
۹	عدم تبلیغات مناسب، به خصوص در حوزه محصولات جدید	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۰	سهم کم از بازار فروش محصولات راهبردی در کشور	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	مجموع	۱		۲/۵۳

ضرایب همان‌گونه که قبل‌تر هم اشاره شد میزان اهمیت هر عامل هستند و با توجه به نظر مدیران مجموعه، از گزینه‌های ۱ تا ۵ قابل انتخاب هستند. پس از نرمالایز کردن به صورت ضرایبی از ۰ تا ۱ تعیین شدند. نمرات هم در واقع وضعیت موجود شرکت و میزان اثربخشی را نشان می‌دهند و با توجه به نظر مدیران تعیین شده‌اند. مجموع حاصل ضرب ضرایب در رتبه‌ها نشان دهنده شاخص ارزیابی عوامل داخلی است و مطابق جدول ۱ برابر با ۲/۵۳ می‌باشد.

ماتریس عوامل خارجی. در این مرحله ابتدا فهرست اولیه فرصت‌ها و تهدیدها که با توجه به نظرات متخصصین و مدیران این حوزه تعیین شده بود با مدیران مجموعه نهایی شد و در مرحله بعد به هر مورد یک ضریب و یک نمره اختصاص داده شد. مشابه مرحله قبل مجموع حاصل ضرب ضرایب در نمرات، نشان‌گر شاخص ارزیابی عوامل خارجی مطابق جدول ۲ برابر با ۲/۴۴ می‌باشد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	فرصت‌ها و تهدیدها	ضریب	نمره	نمره کل
۱	افزایش سطح تعاملات بین‌المللی، شناسایی بازارهای جهانی و امکان صادرات	۰/۰۸	۴	۰/۳۰
۲	ورود به بازار جدید از طریق تولید محصولات جدید	۰/۰۸	۴	۰/۳۰
۳	امکان تبلیغات بیشتر با توجه به حمایت دولت از کالای داخلی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۴	امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تامین‌کنندگان) و نیروهای متخصص سازمان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۵	برخورداری از طیف وسیعی از تامین‌کنندگان با دانش‌ها و فناوریهای مختلف در صنایع مختلف	۰/۰۸	۴	۰/۳۰
۶	ارتقای تامین‌کنندگان بواسطه تحریم	۰/۰۵	۳	۰/۱۴
۷	امکان افزایش پروژه‌های مهندسی معکوس با توجه به فرصت تعامل با شریک خارجی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۸	امکان انتقال فناوری از طریق افزایش سطح تعاملات بین‌المللی	۰/۰۶	۳	۰/۱۴
۱	خطر از دست دادن سهم ثابت بازار فروش در کشور	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۲	سرمایه‌گذاری وسیع و ورود شرکت‌های لوازم خانگی بزرگ به حوزه تولید محصولات لوازم خانگی کوچک و تبدیل شدن آنان به رقبای اصلی شرکت	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۳	تهدید ورود شرکت‌های بازرگانی و شرکت‌های ایرانی که با ثبت برندهای بین‌المللی، اقدام به واردات و فروش محصولات با برند خارجی می‌کنند به‌عنوان رقبای بالقوه، و خطر جدی برای شرکت	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۴	کاهش سطح تعاملات بین‌المللی بواسطه تحریم‌ها	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۵	افزایش قیمت مواد اولیه و به دنبال آن افزایش قیمت تمام شده محصولات	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۶	عدم تاب‌آوری برخی از تامین‌کنندگان قطعات داخلی بواسطه شرایط ناپایمان اقتصادی کشور و تاثیر مستقیم آن بر سطح کیفی و کمی قطعات تولیدی این گروه از تامین‌کنندگان	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۷	خطر جذب نیروهای متخصص سازمان در شرکت‌های رقیب و انتقال دانش فنی سازمان و تجربیات آنان به شرکتهای رقیب	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۸	رکود اقتصادی احتمالی کشور و کاهش قدرت خرید مشتریان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	مجموع	۱		۲/۴۴

تعیین جایگاه راهبردی شرکت از طریق تطبیق و مقایسه ماتریس داخلی و خارجی. در این مرحله با توجه به ۲ عامل ذیل نسبت به ترسیم ماتریس جایگاه راهبردی اقدام شد:

- امتیاز ارزیابی عوامل داخلی بیشتر از ۲/۵ می‌باشد ($IFE=2/53$): یعنی شرکت از نظر عوامل درونی دارای نقطه قوت است.

- امتیاز ارزیابی عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ می‌باشد ($EFE=۲/۴۴$): یعنی شرکت از لحاظ عوامل خارجی در حال تهدید است.

بر این اساس وضعیت شرکت در حالت رقابتی می‌باشد. این وضعیت ناشی از غلبه نقطه قوت داخلی بر نقاط ضعف و تهدیدهای محیطی بر فرصت‌ها می‌باشد. بنابراین راهبردهای مناسب برای این وضعیت؛ راهبردهای رقابتی و مبتنی بر تنوع هستند که به این معناست که چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد؟

امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)			امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE)
۱	۲/۵	۴	
خانه ۲ محافظه کارانه	خانه ۱ تهاجمی		۴
	خانه ۳ رقابتی		۲/۵
خانه ۴ تدافعی			۱

$IFE=۲/۵۳$
 $EFE=۲/۴۴$

نمودار ۵. ماتریس وضعیت شرکت مورد مطالعه

برای دستیابی به نمودار ۵، در ابتدا از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ضمن تعیین نقاط قوت، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها، با توجه به امتیازات این دو ماتریس، جایگاه شرکت شناسایی شد و مبتنی بر جدول فوق مشخص گردید که شرکت در موقعیت رقابتی است (دارای نقاط قوت و در شرایط تهدید محیطی).
ماتریس سوات. برای تعیین جایگاه راهبردی شرکت، ماتریس سوات برای این شرکت با در نظر گرفتن راهبردهای برای هر چهار حالت و با تاکید بیشتر بر راهبردهای رقابتی مطابق جدول ۳ تعیین شد.

جدول ۳. ماتریس سوات

نقاط قوت	نقاط ضعف
(۱) مشهورترین برند لوازم خانگی کوچک در کشور (۲) صاحب دانش فنی و تولید انحصاری یک محصول خاص و راهبردی در کشور (۳) برخورداری از بیش از نیم قرن تجربه تولید در حوزه لوازم خانگی کوچک با تنوع بالای محصولات (۴) برخورداری از نیروهای متخصص و بهرهمندی از زیرساختها و ابزارهای مناسب تولید (۵) برخورداری از مرکز طراحی مستقل و مجهز به تجهیزات مورد نیاز طراحی محصول (۶) برخورداری از مرکز ارتباط با مشتریان CRM (۷) صاحب بیشترین مراکز خدمات پس از فروش در حوزه لوازم خانگی کوچک در کشور (۸) التزام به مدیریت کیفیت جامع جهت بهبود مستمر محصولات و خدمات (۹) یکپارچگی به عقب (درحوزه تامین قطعات) و گستردگی سطوح تعاملات (۱۰) دارای شریک بین‌المللی و برخورداری از تجربه و سابقه طولانی تعاملات بین‌المللی در راستای تامین و توسعه محصول	(۱) عمر زیاد ماشین آلات تولید و ابزارهای کنترلی (۲) عدم عملکرد موفق در حوزه طراحی محصولات جدید و بروز، علی‌رغم برخورداری از مرکز طراحی و تجهیزات مناسب (۳) نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت در درون شرکت (۴) فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی و بدنبال آن افزایش قیمت تمام شده محصولات (۵) عدم استفاده از روش‌های نوین تولید و ماشین آلات با فناوری‌های پیشرفته

<p>۶) ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان و عدم وجود برنامه‌ریزی مدون جهت ارتقاء و پرورش نیروی انسانی متخصص</p> <p>۷) عدم استفاده حداکثری از دانش، ظرفیت‌ها و تجارب نیروهای متخصص موجود در سازمان و مدیریت دانش</p> <p>۸) عدم حضور مستمر در نمایشگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی با هدف آگاهی از فناوریهای بروز و عملکرد رقبا</p> <p>۹) عدم تبلیغات مناسب، بخصوص در حوزه محصولات جدید</p> <p>۱۰) سهم کم از بازار فروش محصولات راهبردی در کشور</p>		
<p>۱) افزایش سطح تعاملات بین‌المللی، شناسایی بازارهای جهانی و امکان صادرات</p> <p>۲) ورود به بازار جدید از طریق تولید محصولات جدید</p> <p>۳) امکان تبلیغات بیشتر با توجه به حمایت دولت از کالای داخلی</p> <p>۴) امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تامین‌کنندگان) و نیروهای متخصص سازمان</p> <p>۵) برخورداری از طیف وسیعی از تامین‌کنندگان با دانش‌ها و فناوری‌های مختلف در صنایع مختلف</p> <p>۶) ارتقای تامین‌کنندگان بواسطه تحریم</p>	<p>فرصت‌ها</p>	
<p>۱) خطر از دست‌دادن سهم ثابت بازار فروش داخلی</p> <p>۲) سرمایه‌گذاری وسیع و ورود شرکت‌های لوازم خانگی بزرگ به حوزه تولید محصولات لوازم خانگی کوچک و تبدیل شدن آنان به رقبای اصلی شرکت</p> <p>۳) تهدید ورود شرکت‌های بازرگانی و شرکت‌های ایرانی ای که با ثبت برندهای بین‌المللی، اقدام به واردات و فروش محصولات با برند خارجی می‌کنند بعنوان رقبای بالقوه، و خطر جدی برای شرکت</p> <p>۴) کاهش سطح تعاملات بین‌المللی بواسطه تحریم‌ها</p> <p>۵) افزایش قیمت مواد اولیه و بدنبال آن افزایش قیمت تمام شده محصولات</p> <p>۶) عدم تاب‌آوری برخی از تامین‌کنندگان قطعات داخلی بواسطه شرایط نابسامان اقتصادی کشور و تاثیر مستقیم آن بر سطح کیفی و کمی قطعات تولیدی</p> <p>۷) خطر جذب نیروهای متخصص سازمان در شرکت‌های رقیب و انتقال دانش فنی سازمان و تجربیات آنان به شرکت‌های رقیب</p> <p>۸) رکود اقتصادی احتمالی کشور و کاهش قدرت خرید مشتریان</p>	<p>تهدیدها</p>	<p>فرصت‌ها تهدیدها</p>
<p>۱) افزایش سطح تعاملات با شریک بین‌المللی با هدف ارتقاء سطح کیفی محصولات، دانش فنی سازمان، کاهش آزمون و خطا در بخش توسعه محصولات جدید و الگوبرداری از تجربیات موفق در حوزه‌های فنی و فروش</p> <p>۲) سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های بین‌المللی باهدف انتقال فناوری و OEM و صادرات محصول و ورود به بازار جدید</p> <p>۳) افزایش پروژه‌های مهندسی معکوس و مهندسی مجدد جهت دستیابی به توان طراحی محصول</p>	<p>تهاجمی (SO)</p>	
<p>۱) بازنگری در ساختار سازمان و بهبود فرایندهای تولید و ساخت متناسب با روش‌های نوین، به منظور افزایش کیفیت و کاهش قیمت تمام شده</p> <p>۲) تولید قطعات و محصولات راهبردی برای شرکت‌های داخلی به منظور ورود به بازارهای جدید</p> <p>۳) ارتقای دانش فنی سازمان با ایجاد بسترهای ارتباطی میان نیروهای متخصص سازمان با تامین‌کنندگان برتر و همچنین پیش‌بینی دوره‌های آموزشی کارکنان</p>	<p>محافظه‌کارانه (WO)</p>	<p>تهاجمی محافظه‌کارانه</p>
<p>۱) طراحی و توسعه محصولات جدید با تمرکز بر محصولات راهبردی و انحصاری با توجه به دارا بودن مرکز طراحی و نیروهای متخصص</p> <p>۲) استفاده از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی با هدف داخلی سازی قطعات و کاهش وابستگی به شرکت‌های خارجی</p> <p>۳) تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری با بهره‌گیری بیشتر از سیستم ارتباط با مشتری</p>	<p>رقابتی (ST)</p>	<p>محافظه‌کارانه رقابتی</p>
<p>۴) افزایش سرمایه‌گذاری مالی در بخش تحقیق و توسعه باهدف افزایش توسعه محصول</p> <p>۱) سرمایه‌گذاری جهت بروز رسانی تجهیزات و ماشین‌آلات به منظور افزایش راندمان دستگاه‌های تولیدی و توان مقابله با رقبای بالقوه جدید</p> <p>۲) بهره‌برداری از توان نیروهای متخصص برای جذب و آموزش نیروهای جدید</p>	<p>تدافعی (WT)</p>	<p>رقابتی تدافعی</p>

۳) گسترش دامنه تولید محصولات موجود و تنوع مدل‌های فعلی با هدف کاهش قیمت تمام شده

با توجه به جدول ۳ راهبردهای رقابتی شرکت باید در حوزه طراحی و توسعه محصولات جدید و راهبردی، استفاده از تجربه و دانش فنی متخصصین برای راهاندازی شرکت‌های تولید قطعات، تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت و افزایش سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه در راستای تحقق اهداف رقابتی شرکت باشد. تصمیم‌گیری با ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی. در مرحله آخر برای تعیین دقیقتر جایگاه راهبرد و تعیین اینکه کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسبتر می‌باشد و به منظور اولویت‌بندی راهبردها از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی بهره گرفته شد. نتایج این ماتریس در بخش عوامل داخلی و خارجی در دو جدول ۴ و ۵ به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی برای عوامل داخلی

ردیف	قوت‌ها و ضعف‌ها	ضریب	راهبرد تهاجمی راهبرد محافظه‌کارانه				راهبرد رقابتی		راهبرد تدافعی	
			جذابیت کل	جذابیت	جذابیت کل	جذابیت	جذابیت کل	جذابیت		
۱	مشهورترین برند لوازم خانگی کوچک در کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۲	صاحب دانش فنی و تولید انحصاری یک محصول خاص و راهبردی در کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶
۳	برخورداری از بیش از نیم قرن تجربه تولید در حوزه لوازم خانگی کوچک با تنوع بالای محصولات	۰/۰۵	۲	۰/۱	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱	۱	۰/۰۵
۴	برخورداری از نیروهای متخصص و بهره‌بندی از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۱	۰/۰۶
۵	برخورداری از مرکز طراحی مستقل و مجهز به تجهیزات مورد نیاز جهت طراحی محصول	۰/۰۵	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵
۶	برخورداری از مرکز ارتباط با مشتریان CRM	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲
۷	صاحب بیشترین مراکز خدمات پس از فروش در حوزه لوازم خانگی کوچک در کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۱	۰/۰۶
۸	التزام به مدیریت کیفیت جامع جهت بهبود مستمر محصولات و خدمات	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۶
۹	یکپارچگی به عقب (در حوزه تامین قطعات) و گستردگی سطوح تعاملات با طیف وسیعی از تامین‌کنندگان داخلی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۴	۰/۲	۱	۰/۰۵
۱۰	برخورداری از تجربه و سابقه طولانی تعاملات بین‌المللی در راستای تامین و توسعه محصول	۰/۰۵	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵
۱	عمر زیاد ماشین‌آلات تولید و ابزارهای کنترلی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۲	عدم عملکرد موفق در حوزه طراحی محصولات جدید و به روز، علی‌رغم	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸

ردیف	قوت‌ها و ضعف‌ها	ضریب	راهبرد تهاجمی		راهبرد محافظه کارانه		راهبرد رقابتی		راهبرد تدافعی	
			جذابیت کل	جذابیت	جذابیت کل	جذابیت	جذابیت کل	جذابیت	جذابیت کل	جذابیت
	برخورداری از مرکز طراحی و تجهیزات مناسب									
۳	نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت در درون شرکت	۰/۰۵	۲	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵
۴	فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی و بدنبال آن افزایش قیمت تمام شده محصولات	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵	۴	۰/۲
۵	عدم استفاده از روش های نوین تولید و ماشین آلات با فناوری های پیشرفته	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۴	۰/۲
۶	ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان و عدم وجود برنامه ریزی مدون جهت ارتقاء و پرورش نیروی انسانی متخصص	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴
۷	عدم استفاده حداکثری از دانش، ظرفیت‌ها و تجارب نیرو های متخصص موجود در سازمان و مدیریت دانش	۰/۰۵	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵
۸	عدم حضور مستمر در نمایشگاه های معتبر داخلی و بین‌المللی با هدف آگاهی از فناوری های به روز و عملکرد رقبا	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۹	عدم تبلیغات مناسب، بخصوص در حوزه محصولات جدید	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸
۱۰	سهم کم از بازار فروش محصولات راهبردی در کشور	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲
	مجموع	۱	۲/۵۸	۲/۶۸	۲/۶	۲/۱۹				

با توجه به جدول ۴ نمره جذابیت راهبردهای محافظه کارانه برای عوامل داخلی از بقیه راهبردها بیشتر می‌باشد. در واقع با توجه به نظر مدیران شرکت، در خصوص نقاط قوت و ضعف بهره‌مندی از راهبردهای محافظه کارانه که استفاده از فرصت‌ها برای کاهش نقاط ضعف می‌باشد از جذابیت بیشتری برخوردار است.

با توجه به جدول ۵ نمره جذابیت راهبردهای رقابتی برای عوامل خارجی از بقیه بیشتر می‌باشد. در واقع با توجه به نظر مدیران شرکت، در خصوص فرصت‌ها و تهدیدها، بهره‌مندی از راهبردهای رقابتی که استفاده از نقاط قوت برای کاهش اثر تهدیدهای محیطی می‌باشد از جذابیت بیشتری برخوردار است.

جدول ۵. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی برای عوامل خارجی

ردیف	فرصت‌ها و تهدیدها	ضریب	راهبرد تهاجمی راهبرد محافظه‌کارانه				راهبرد رقابتی	راهبرد تدافعی
			جذابیت کل	جذابیت	جذابیت کل	جذابیت		
۱	افزایش سطح تعاملات بین‌المللی، شناسایی بازارهای جهانی و امکان صادرات	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶
۲	ورود به بازار جدید از طریق تولید محصولات جدید	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸
۳	امکان تبلیغات بیشتر با توجه به حمایت دولت از کالای داخلی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۵
۴	امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تامین‌کنندگان) و نیروهای متخصص سازمان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸
۵	برخوردری از طیف وسیعی از تامین‌کنندگان با دانش‌ها و فناوریهای مختلف در صنایع مختلف	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸
۶	ارتقای تامین‌کنندگان بواسطه تحریم	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲
۷	امکان افزایش پروژه‌های مهندسی معکوس با توجه به فرصت تعامل با شریک خارجی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸
۸	امکان انتقال فناوری از طریق افزایش سطح تعاملات بین‌المللی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲	۲	۰/۱
۱	خطر از دست دادن سهم ثابت بازار فروش در کشور	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۳	۰/۴	۴	۰/۳۲
۲	سرمایه‌گذاری وسیع و ورود شرکت‌های لوازم خانگی بزرگ به حوزه تولید محصولات لوازم خانگی کوچک و تبدیل شدن آنان به رقبای اصلی شرکت	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۳	تهدید ورود شرکت‌های بازرگانی و شرکت‌های ایرانی ای که با ثبت برندهای بین‌المللی، اقدام به واردات و فروش محصولات با برند خارجی می‌کنند بعنوان رقبای بالقوه، و خطر جدی برای شرکت	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۴	کاهش سطح تعاملات بین‌المللی به واسطه تحریم‌ها	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۵	افزایش قیمت مواد اولیه و بدنبال آن افزایش قیمت تمام شده محصولات	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴
۶	عدم تاب‌آوری برخی از تامین‌کنندگان قطعات داخلی بواسطه شرایط نابسامان اقتصادی کشور و تاثیر مستقیم آن بر سطح کیفی و کمی قطعات تولیدی این گروه از تامین‌کنندگان	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶
۷	خطر جذب نیروهای متخصص سازمان در شرکت‌های رقیب و انتقال دانش فنی سازمان و تجربیات آنان به شرکت‌های رقیب	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴
۸	رکود اقتصادی احتمالی کشور و کاهش قدرت خرید مشتریان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸
	مجموع		۲/۵۹		۲/۳۹		۳/۱۷	۲/۹۶

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از تحقیق حاضر بررسی و تدوین راهبرد برای یک شرکت در حوزه لوازم خانگی کوچک می‌باشد. بر این اساس از یک چارچوب جامع برای تدوین راهبرد و از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، جهت تدوین و اولویت‌بندی راهبردها استفاده شد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نشان داد که نقاط قوت شرکت بر نقاط ضعف آن غلبه دارد. همچنین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نشان‌دهنده، غلبه تهدیدهای محیطی بر فرصت‌ها می‌باشد. نتایج بدست آمده از ماتریس سوات و ماتریس وضعیت نشان می‌دهد شرکت در وضعیت رقابتی قرار دارد و باید برای کاهش اثر تهدیدهای محیطی، از نقاط قوت خود بیشترین بهره را ببرد. با جمع بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) جدول ۵ حاصل می‌شود. مطابق جدول ۵ و ارزیابی میانگین نمرات، در بخش عوامل داخلی، اولویت اول مربوط به راهبردهای محافظه‌کارانه می‌باشد. در واقع، از نظر مدیران (با وجود اینکه شرکت از نظر عوامل داخلی دارای قوت است) بهره‌مندی از راهبردهای محافظه‌کارانه که بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی برای کاهش نقاط ضعف می‌باشد دارای جذابیت بیشتری است. یعنی در خصوص نقاط قوت و ضعف، مدیران شرکت به نوعی همچنان مایل هستند محافظه‌کارانه اقدام نمایند.

حال یک سوال چالشی در ذهن مدیران شرکت وجود دارد و آن این است که «آیا نقاط قوت ما بیشتر از نقاط ضعف ما هستند؟». همچنین در بخش عوامل خارجی، اولویت اول مربوط به راهبردهای رقابتی است و بر این اساس این اعتقاد در شرکت وجود دارد که به منظور کاهش تهدیدهای محیطی باید از نقاط قوت بهره جست و راهبردهای رقابتی برای این کار از جذابیت بیشتری برخوردار هستند.

جدول ۵. جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

اولویت	میانگین نمرات	اولویت در عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل خارجی	اولویت در عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل داخلی	راهبردها
۲	۵/۷	۳	۲/۵۹	۳	۲/۵۸	راهبردهای تهاجمی
۴	۵/۰۷	۴	۲/۳۹	۱	۲/۶۸	راهبردهای محافظه‌کارانه
۱	۵/۷۷	۱	۳/۱۷	۲	۲/۶۰	راهبردهای رقابتی
۳	۵/۱۵	۲	۲/۹۶	۴	۲/۱۹	راهبردهای تدافعی

در مجموع در دو بخش عوامل داخلی و خارجی، اولویت اول مربوط به راهبردهای رقابتی است و شرکت در حالی که نقاط قوت قابل قبولی دارد سعی می‌کند بر تهدیدهای محیطی غلبه نماید این در حالی است که نسبت به نقاط قوت خود و برتری آنها بر نقاط ضعف خود هنوز تردیدهایی وجود دارد.

با توجه به اینکه در مجموع، اولویت اول مدیران شرکت، بهره‌مندی از راهبردهای رقابتی است مهمترین راهبردهای شرکت که برگرفته از تحلیل ماتریس سوات می‌باشد را می‌توان اینگونه تشریح کرد: نظر به اینکه شرکت دارای مرکز طراحی و نیروهای متخصص است، طراحی و توسعه محصولات جدید راهبردی و انحصاری می‌تواند جزء مهمترین راهبردهای رقابتی شرکت باشد. همچنین شرکت می‌تواند با هدف داخلی‌سازی قطعات و کاهش وابستگی به شرکت‌های خارجی (که با توجه به شرایط روز کشور و مسئله تحریم‌ها بسیار حائز اهمیت است) از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی بهره بگیرد. به اذعان مدیران شرکت، این مجموعه از یک سیستم ارتباط با مشتری قدرتمند برخوردار است که همین امر می‌تواند به تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری کمک نماید. از دیگر موارد این است که

مدیران شرکت می‌توانند برای توسعه محصولات از افزایش سرمایه‌گذاری در بخش تحقق و توسعه شرکت به عنوان اهرم بهره‌گیرند که با توجه به بهره‌مندی از نیروی تخصصی موجود در شرکت امکان‌پذیر می‌باشد. با توجه به جدول مذکور راهبردهای تهاجمی (برای مجموع عوامل داخلی و خارجی) از اولویت دوم برخوردار است و به نظر می‌رسد در ذهن مدیران سازمان این راهبردها از جذابیت بالایی برخوردار هستند و شرکت می‌تواند با تکیه بر نقاط قوت به استفاده حداکثری از فرصت‌های موجود بپردازد.

در این بخش به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقاء سطح کیفی محصولات، و توسعه دانش فنی سازمان، کاهش آزمون و خطا در بخش توسعه محصولات جدید و الگوبرداری از تجربیات موفق در حوزه‌های فنی و فروش، با توجه به پتانسیل‌های موجود از ظرفیت مناسبات بین‌المللی و گسترش تعاملات با شریک تجاری خود بهره‌گیرند. از دیگر راهبردها در این حوزه می‌توان به گسترش فعالیت‌های OEM به منظور سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های بین‌المللی اشاره نمود که انتقال دانش و فناوری را به همراه خواهد داشت و منجر به توسعه صادرات و ورود به بازارهای جدید می‌گردد. و در نهایت انجام پروژه‌های مهندسی اعم از مهندسی معکوس و مهندسی مجدد به منظور دستیابی به توان طراحی و توسعه محصول، از دیگر راهبردهای تهاجمی شرکت می‌باشد.

سخن آخر اینکه باتوجه به نتایج، جایگاه راهبردی شرکت تا حدی بینابینی می‌باشد و به سه خانه دیگر در ماتریس وضعیت نزدیک است. بر این اساس در سایر حوزه‌ها نیز می‌توان راهبردهایی را تعیین و به اجرا رساند که بالطبع از اولویت کمتری برخوردار می‌باشند.



منابع

1. Abtahi, S. H., & Moosavi, S. M. (2009). The formulation of HRM strategies (case study a spiritual organization of Iran). *Journal of Human Resources Management Researche*, 3(1), 1-23. (in Persian)
2. Ahmadian, A., & Jafarina, S. (2019). Identifying and prioritizing the key factors of strategic planning success in Iran E- Businesses. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(38), 47-68.
3. Amini, M. T., & Khabaz Bavi, S. (2009). The formulation of strategies using the method of comprehensive framework for strategy formulation (case study sahand khodro Tabriz). *Journal of Business Management*. 1(2), 17- 33. (in Persian)
4. David, Fred R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*, New York: Prentice Hall
5. David, Fred R. (2012). *Strategic management*. (Dono Sunardi, Trans). Jakarta: Salemba Empat.
6. Ebrahimi Nejad, M., & Jabarzadeh Carbasi, B. (2019). The impact of participative strategic planning, Strategic Flexibility and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior on Strategy Implementation, *Strategic Management Reseach* 25(72), 73-97. (in Persian)
7. Farahani, T., & Asghari, S. (2020). The impact of social capital and customer relationships on strategic performance considering the role of technological uncertainty (Case study: Kalleh company), *Industrial Technology Development*, 18(39), 53-62. (in Persian)
8. Ghorbani, M., & Nilipor Tababaei, A. (2013). Comprehensive framework for strategic formulation in Isfahan power plant by marketing approach. *New Marketing Research Journal*, 3(3), 119-134.
9. Hastuti, L. Y., Hermawan, M., Suryadi, A., Pratama, A. C., & Lembaga, I. (2007). *Agus ghandra pratna planning an alternative strategic using QSPM*. Int Sem on Ind Eng and Man Menara, Jakarta.
10. Hill, R. W., Huelsman, T. J., Furr, R. M., Kibler, J., Vicente, B. B., & Kennedy, C. (2004). A new measure of perfectionism Inventory. *Journal of Personal Assessments*, 82(1), 80-91.
11. Hossein, P. (2010). *Succeed experience about strategic management usage*. Tehran: Niko Roshan Publisher.
12. Karppi, I., & Kokkonen, M. (2011). *SWOT-Analysis as a Basis for Regional Strategies*, Nordregio Working Paper.
13. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
14. Mehrmanesh, H., Saeedi, N., Lesani, P., & Bayrami Latran, E. (2012). Formulation and categorizing Iran behnoosh Co. strategies: a Fuzzy approach. *New Marketing Research Journal*, 2(3), 135-154.
15. Moshbeki, A. (2006). *Strategic management*, Termeh Publishing, Tehran. (in Persian)
16. Papke-Shields, K. E & Boyer-Wright, K. M (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
17. Pazouki, M., Jozi, S. A., & Ziari, Y. A. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 3(2), 207-216.
18. Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Perencanaan strategi pengembangan restoran menggunakan analisis Swot Dan metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang). *Industria: Journal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 3(2), 93-106.

19. Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
20. Seyed Javadin, S. R., Shahbazmoradi, S., & Hasangholi Pouryasouri, T. (2014). Strategic approach to human resource architecture conceptual framework study in NIOC. *Journal of Business Management*, 6(1), 89.
21. Seyed reza, H., & Ahmad, S. (2014). Utilizing comprehensive framework for strategy formulation to improve national innovation system of Iran. *Monetary & Financial Economics*, 21(8), 259-286.
22. Shahsavari-Pour, N., Kazemi, H., Hoseinzadeh, M., Maheri, D., & Heydarbeigi, S. (2019). The identification of strategic key indicators using a linear programming in state commercial company in Kerman. *Industrial Management Studies*, 17(54), 327-371.

