

# برنامه ریزی کمی راهبردی و ارائه راهکارهای بهبود جایگاه علامت تجاری با استفاده از ماتریس QSPM

---

■ امید بشردوست<sup>+</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی مؤسسه  
آموزش عالی ارشاد دماوند

■ محمدرضا شجاعی<sup>1</sup>

عضو هیأت علمی مؤسسه آموزش عالی ارشاد دماوند

■ محسن منصوری<sup>2</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی مؤسسه  
آموزش عالی ارشاد دماوند

---

## چکیده

صنعت لبنی یکی از مهمترین بازارهایی است که رشد و پیشرفت فناوری ماشین آلات، بهره‌مندی از تجربیات افراد متخصص، توسعه رشته‌های صنایع غذایی و نیز پیشرفت‌های علمی موجود در این زمینه، محیطی بسیار پر رقابت ایجاد نموده است؛ به طوری که هر شرکت برای ورود به بازار لبنی و حفظ بقای خود لازم است از یک سلسله شاخص‌هایی همچون توان مالی، بخش R&D قوی، پیگیر و پیشرو، بازاریابی علمی و تخصصی، مدیریت توزیع و فروش سامانمند و علمی، پرسنل متعهد، با تجربه و تحصیل کرده با روند ارتقای شغلی مشخص و امنیت شغلی برخوردار باشد تا بتواند به راحتی خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد. مقاله حاضر با مطالعه موردی شرکت لبنی کاله به عنوان یکی از شرکت‌های فعال در عرصه صنایع لبنی و استفاده از روش پیمایش، مطالعات میدانی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به شیوه SWOT به ارائه راهبردهای مناسب آن سازمان به عنوان نمونه‌ای از صنعت لبنی در کشور پرداخته شده است. در گام بعد، راهبردهای ارائه شده با استفاده از روش ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) اولویت‌بندی شده است. بر اساس نتایج بدست آمده وضعیت شرکت لبنی کاله در حالت رقابتی (تنوع محصولی) قرار دارد و تدوین و اجرای راهبردهای مناسب در جهت تقویت و حمایت از فرایندهای داخلی لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی، راهبردهای پورتر، مدل QSPM

---

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره نمابر: 021-66483608 و آدرس پست الکترونیکی سازمانی: [O\\_bashardost@yahoo.com](mailto:O_bashardost@yahoo.com)

۱ شماره نمابر: 021-66483608 و آدرس پست الکترونیکی سازمانی: [Shojaee@sbu.ac.ir](mailto:Shojaee@sbu.ac.ir)

۲ شماره نمابر: 021-66483608 و آدرس پست الکترونیکی سازمانی: [Mansouri\\_ershad@yahoo.com](mailto:Mansouri_ershad@yahoo.com)

## 1- مقدمه

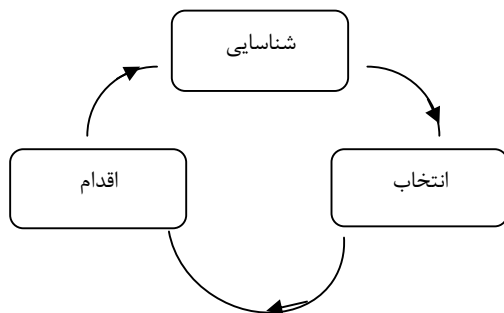
و تهدیدها بررسی و براساس آنها اهداف و راهبردها در سطوح مختلف تعیین می‌شود.

## 2- انتخاب

در این مرحله هر یک از راهبردهای شکل گرفته در مرحله قبل ارزیابی و بهترین آنها انتخاب می‌شود.

## 3- اقدام و اصلاح نتایج

اقدام، مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و منظم است و اصلاح، این برنامه‌ها را در جهت رسیدن به هدف موردنظر کنترل می‌کند. پس در این مرحله طرح‌های انتخاب شده اجرا و براساس عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی اصلاح می‌شود. باید توجه کرد که این سه مرحله یک روند را تشکیل می‌دهند و بر طبق اصول تئوری بازی، نقطه شروع می‌تواند از هر یک از مراحل 1، 2 و 3 باشد [2].



شکل 1: فرایند مدیریت راهبردی [2]

برای تدوین راهبرد باید با ماهیت رقابت سازمان در صنعت لبنیات آشنایی کامل داشت. ماهیت رقابتی در صنعت لبنیات براساس تجزیه و تحلیل پنج نیروی بازار پورتر<sup>3</sup> به عوامل ذیل بستگی دارد:

- 1- رقبای بالقوه: تهدید رقبای تازه وارد با سرمایه گذاری‌های کامل و نصب و راه اندازی خط کامل تولید محصولات لبنی؛
- 2- میزان رقابت: ماشین آلات مدرن و بروز و آموزش نیروی انسانی ماهر (مزیت‌های رقابتی)؛
- 3- محصولات جایگزین با صنعت لبنی (نوشیدنی‌های میوه‌ای، چای، قهوه و ...)
- 4- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان مواد اولیه؛

امروزه یکی از مهمترین مواردی که مدیران شرکت‌ها باید به آن توجه کنند، بحث تطابق با تغییرات محیطی به طور همزمان و یا حتی پیش بینی تغییرات محیطی (فرصت‌ها) است. در این راستا، مدیران با شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود، از فرصت‌ها و تهدیدهای بوجود آمده در اثر تغییر و تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در بازارهای رقابتی بهره می‌جویند؛ که این مهم (شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) باید به صورت کاملاً جدی، دقیق و با هدف حفظ و ارتقای جایگاه فعلی شرکت در بین مشتریان خود انجام گیرد. راهبردها، متناسب و مطابق با فرهنگ سازمانی، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های محیطی برگزیده و اجرا می‌شوند. در این بین استفاده از تجارب مدیران تحصیل کرده، با تجربه و متعهد سازمان می‌تواند بسیار مفید واقع شود؛ لذا مدیران عالی سازمان قبل از هر نوع تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی لازم است مراحل مدیریت راهبردی را از نظر گذرانده و کمی به محتوای مراحل آن توجه و تمرکز نمایند تا بتوانند از ماحصل تمرکز و توجه خود و بر پایه نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت و تهدیدهای محیطی بهترین راهبرد را که جهت رقابت در این دهکده جهانی مناسب است، اتخاذ نمایند.

## مفهوم مدیریت راهبردی [1]:

راهبرد، یک نوع بازی است که مدیران با دیگر گروه‌های سازمان خود یا دیگر سازمان‌ها انجام می‌دهند و این بازی چگونگی روند موفقیت یا شکست یک سازمان یا صنعت را تعیین می‌کند؛ زیرا که برگرفته از نوع حرکت آن دسته از بازیگرانی است که به واکنش دیگر بازیگران می‌انجامد و این فرآیند تا پیروزی یکی از طرفین و شکست دیگری ادامه می‌یابد [2].

مدیریت راهبردی، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعداد ممتاز سازمان را با محیط پیوند می‌دهد و منظور از آن، تحقق هدف‌های سازمان در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است [5].

## الگوی اصلی مدیریت راهبردی:

فرایند مدیریت راهبردی حلقه بازخوردی میان مراحل تجزیه، تحلیل و شناخت، انتخاب، اقدام و اصلاح است. بنابراین مدیریت راهبردی از سه عنصر اساسی تشکیل می‌شود:

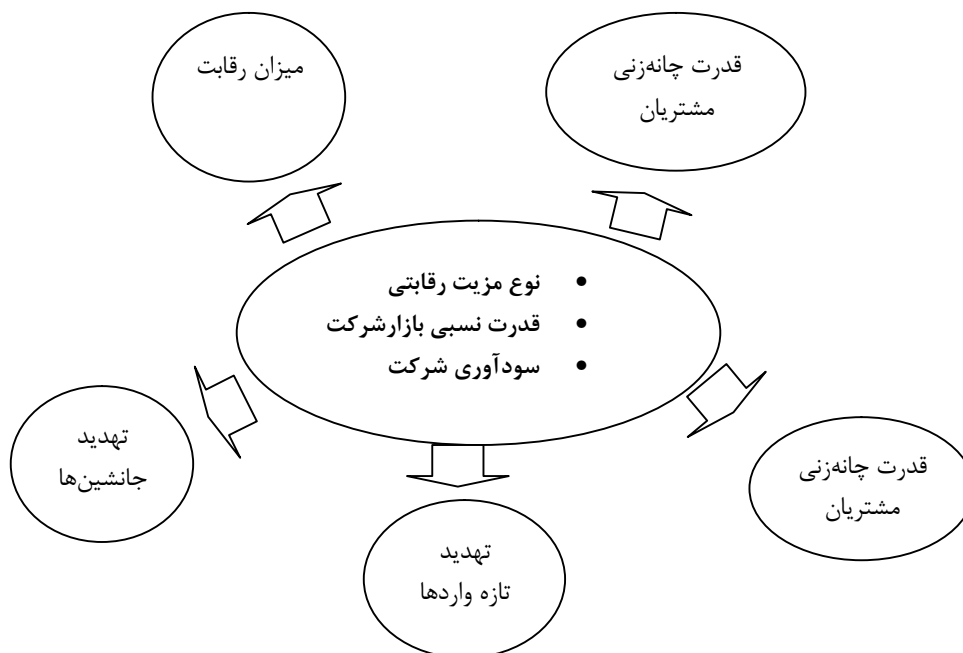
## 1- تجزیه و تحلیل و تدوین راهبرد (شناسایی):

در این مرحله مأموریت سازمان یا شرکت شناسایی می‌شود؛ عوامل داخلی و خارجی برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها

5- قدرت چانه زنی مشتریان و مصرف کنندگان محصولات عوامل گفته شده در بالا، نوع مزیت رقابتی، قدرت نسبی بازار شرکت و سود شرکت فعال در صنعت لبنی را تعیین می کند که

لبنی.

می توان آن را به صورت نمودار زیر نمایش داد [2: 383-386].



شکل 2: پنج نیروی بازار پورتر [2: 383]

1- **نقطه قوت (S)**: نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت است.

2- **نقطه ضعف (W)**: نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی است که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد.

3- **فرصت (O)**: یک فرصت، یک حالت خارجی است که می تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود بخشد.

4- **تهدید (T)**: یک تهدید، یک حالت خارجی است که می تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد.

به طور کلی 4 نوع راهبرد در این ماتریس مطرح می شود:

1- **راهبردهای SO**: در قالب این راهبردها، سازمان یا صنعت با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید و با بهره گیری از نقاط قوت، فرصت ها را به حداکثر برساند.

برنامه ریزی و مدیریت راهبردی یکی از ارکان مهم مدیریت در یک سازمان و صنعت است. بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه ریزی و مدیریت راهبردی است؛ چراکه فرآیند مدیریتی هر صنعت متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) یکی از الگوهای معروف برنامه ریزی و مدیریت راهبردی است. روش تجزیه و تحلیل SWOT [1]، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکلی نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می سازد. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک نوع راهبرد است؛ لذا با استفاده از این الگو می توان عوامل درونی و بیرونی صنعت لبنی را به خوبی شناسایی و با بهره برداری بهینه از آنها در جهت مدیریت بهتر شرکت کاله گام نهاد [6: 246-247].

در ماتریس SWOT چهار عامل کلیدی به صورت ذیل

مطرح است:

خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تنظیم گردید و از نظرات 6 نفر از مدیران باتجربه و تحصیل کرده در این زمینه بهره برده شد. برای سنجش نظرات خبرگان (مدیران با تجربه) درباره تأثیر عوامل بر روی راهبردها از پیوستار پنج گزینه‌ای ذیل استفاده گردید:

- 1- جذابیت بسیار کم (امتیاز 1)؛
- 2- تا حدودی جذاب (امتیاز 2)؛
- 3- جذاب (امتیاز 3)؛
- 4- بسیار جذاب (امتیاز 4)؛
- 5- بی تفاوت (امتیاز صفر).

سپس میانگین امتیازهای اختصاص داده شده به هر عامل محاسبه و براساس ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) به اولویت‌بندی راهبردهای حاصل اقدام گردید.

#### • نتایج تحقیق:

##### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE):

از طریق این ماتریس عوامل داخلی تأثیرگذار (نقاط قوت و ضعف) بر صنعت یا سازمان ارزیابی می‌گردند. برای تهیه این ماتریس از نظر خبرگان (مدیران با تجربه و تحصیل کرده) استفاده شده است.

- 1- Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)
- 2- Internal Factor Evaluation (IFE)

##### گام‌های تهیه ماتریس (IFE):

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در پنج مرحله زیر انجام می‌پذیرد:

- 1- پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص می‌شود (بین 10 تا 20 عامل)؛ نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نگاشته می‌شود.
- 2- در این ماتریس براساس نظر خبرگان به هر یک از عوامل بر حسب اهمیت، نمره وزنی بین 0 (بی اهمیت) تا 1 (بسیار مهم) اختصاص داده می‌شود. مجموع وزن‌های کلیه عوامل باید برابر یک گردد.
- 3- وضع موجود هر عامل با امتیازی بین 1 تا 4 مشخص می‌شود.

تذکر: نقاط ضعف فقط امتیاز 1 یا 2 را دریافت می‌نماید و نقاط قوت فقط نمرات 3 و 4 را به خود اختصاص می‌دهد؛ به این صورت که خیلی قوی= 4، قوی= 3، ضعیف= 2 و خیلی ضعیف= 1 است.

4- امتیاز وزن‌دار (موزون) هر عامل محاسبه می‌شود؛ بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی در وزن استاندارد شده آن ضرب و در یک ستون جدید درج می‌گردد.

2- **راهبردهای WO:** هدف از این راهبردها، بهبود بخشی نقاط ضعف داخلی آن سازمان یا صنعت با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل است.

3- **راهبردهای ST:** سازمان‌ها یا صنایع با اجرای این راهبردها می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده و یا آنها را از بین ببرند.

4- **راهبردهای WT:** صنایع با بکارگیری این راهبرد، حالت تدافعی به خود می‌گیرند. هدف از این راهبرد، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

برای اولویت‌بندی راهبردهای استخراج شده از ماتریس SWOT، از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) [1] استفاده می‌شود. QSPM برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان است. در صورتی که در این ارزیابی، یک راهبرد توانایی مواجهه با شرایط درون و بیرون سازمان را نداشته باشد، باید از لیست راهبردهای قابل اولویت‌بندی حذف گردد [6].

#### • روش تحقیق:

فرآیند گردآوری اطلاعات مورد نیاز در دو مرحله اساسی انجام شده است. کتب موجود در کتابخانه برخی از دانشگاه‌ها، پایان‌نامه‌های دانشجویی، تارگه‌های اینترنتی مرتبط، مقالات، نشریات و همایش‌هایی با موضوعات صنعت لبنیات و صنایع غذایی و مدیریت راهبردی به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است.

به منظور رسیدن به اهداف تحقیق، از طریق مصاحبه آزاد و پرسشنامه باز از خبرگان و مسئولان ذی‌ربط به جمع‌آوری اطلاعات و تعیین عوامل کلیدی داخلی و خارجی پرداخته شد. با تحلیل جواب‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) [2] و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) [3] تشکیل شد. سپس با کمک نتایج حاصل از این ماتریس‌ها و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به تجزیه و تحلیل وضعیت شرکت لبنی کاله پرداخته شد.

در گام بعد، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده را وارد ماتریس SWOT کرده و راهبردهای ترکیبی استخراج می‌شود. در مرحله آخر، پس از استخراج راهبردهای ترکیبی حاصل از ماتریس SWOT و برای اولویت‌بندی راهبردها، براساس اهمیت آنها از نظر خبرگان موضوعی کمک گرفته شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای جهت سنجش جذابیت هر یک از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل

5- جمع امتیازات وزن دار (موزون) محاسبه می‌شود که حداقل 1 و حداکثر 4 و دارای میانگین 2/5 است. اگر امتیاز وزنی سازمانی بزرگتر از میانگین 2/5 باشد، سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت و اگر نمره کمتر از میانگین باشد، سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف است (جدول شماره 1).

گام‌های تهیه ماتریس (EFE):  
 گام‌های تهیه این ماتریس همانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تکرار می‌شود (جدول شماره 2).

جدول 1: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت لبنی کاله

عوامل تأثیرگذار داخلی	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
<b>نقاط قوت (S):</b>			
1- کیفیت بالای محصولات	0.08	4	0.32
2- متنوع بودن محصولات	0.05	4	0.2
3- در اختیار داشتن فناوری بالا	0.05	3	0.15
4- توان مالی (سرمایه کافی)	0.07	4	0.28
5- سطح تحصیلات و تجربه افراد سازمان	0.04	4	0.16
6- داشتن تحقیقات بازار	0.04	3	0.12
7- R&D	0.03	3	0.09
8- پیشرو بودن در صنعت	0.05	4	0.2
9- حضور کارخانه در یکی از بزرگترین مناطق شیر و نزدیکی به عرضه کنندگان مواد اولیه لبنی	0.03	3	0.09
10- صادرات (به 16 کشور)	0.06	4	0.24
<b>نقاط ضعف (W):</b>			
1- قیمت بالای محصولات	0.07	1	0.07
2- تنوع بیش از حد محصولات	0.06	2	0.12
3- ارتباط ضعیف با مشتری	0.06	1	0.06
4- تبلیغات ضعیف محیطی	0.07	1	0.07
5- روابط ناکارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی و فروش)	0.02	2	0.04
6- جابه‌جایی نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد در پست‌ها	0.05	2	0.1
7- عدم انگیزه کافی در کارکنان	0.06	1	0.06
8- عدم وجود امنیت شغلی	0.04	1	0.04
9- عدم وجود روند مشخصی جهت ارتقای شغلی کارکنان	0.03	2	0.06
10- سلسله مراتب طولانی	0.04	1	0.04
<b>جمع کل</b>	<b>1</b>		<b>2.51</b>

عدد 2/51 بدست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف شرکت است.

جدول 2: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت لبنی کاله

عوامل تأثیر گذار خارجی	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
<b>فرصت‌ها (O):</b>			
1- گسترده‌گی هرم سنی جامعه	0.07	4	0.28
2- ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	0.07	2	0.14
3- افزایش ضریب نفوذ اینترنت	0.04	4	0.16
4- وجود بازارهای کشورهای هم‌جوار	0.05	3	0.15
5- امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز	0.04	2	0.08
6- وجود بازارهای وسیع داخلی	0.03	3	0.09
7- بالا رفتن مصرف سرانه	0.05	3	0.15
8- حذف یارانه‌ها	0.05	3	0.15
9- فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	0.07	3	0.21
10- شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین المللی	0.03	2	0.06
<b>تهدیدها (T):</b>			
1- ورود رقبای قوی و جدید به بازار	0.04	2	0.08
2- تحریم	0.07	1	0.07
3- نرخ تورم	0.04	2	0.08
4- نرخ ارز	0.05	1	0.05
5- هدمند کردن یارانه‌ها	0.03	3	0.09
6- عدم ثبات تعرفه‌ها	0.06	2	0.12
7- ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار	0.02	3	0.06
8- واردات مواد اولیه از خارج	0.06	1	0.06
9- تبلیغات گسترده رقبا	0.07	2	0.14
10- جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا	0.06	2	0.12
<b>جمع کل</b>	<b>1</b>		<b>2.34</b>

### تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از ماتریس‌های داخلی و خارجی:

نتایج بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیانگر آن است که وضعیت شرکت کاله در حالت رقابتی قرار دارد. این وضعیت ناشی از غلبه نقاط قوت داخلی بر نقاط ضعف داخلی است. بنابراین راهبردهای مناسب برای این صنعت باید با استفاده از نقاط قوت داخلی، تهدیدهای محیطی را کاهش دهد و یا از بین ببرد.

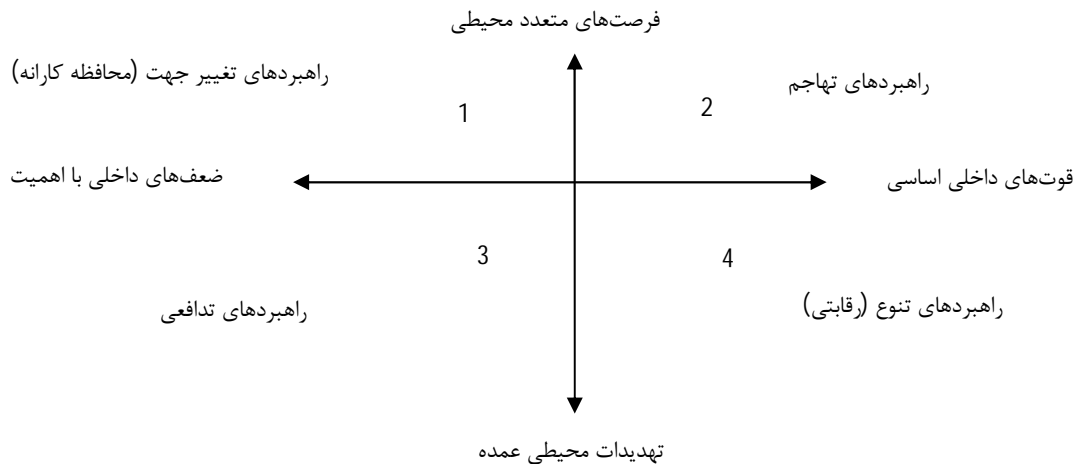
#### تدوین راهبرد به کمک SWOT:

پس از شناسایی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، آنها از ماتریس‌های EFE و IFE وارد ماتریس SWOT شده و راهبردهای ترکیبی تعیین می‌شود (جدول شماره 3).

عدد بدست آمده 2/34 از ماتریس EFE بیانگر غلبه تهدیدهای محیطی بر فرصت‌های محیطی در شرکت لبنی کاله است.

#### تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی:

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت یا سازمان بکار می‌رود؛ بنابراین برای تشکیل ماتریس و مشخص کردن جایگاه صنعت یا سازمان در بازار و تعیین راهبردهای مناسب، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در ابعاد عمودی و افقی آن قرار می‌گیرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس SWOT است و راهبردهای مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند.



نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

1    2/5    2/51    4

<b>I</b> محافظة کارانه	<b>II</b> تهاجمی	$2/5$ $2/34$
<b>III</b> تدافعی	<b>IV</b> رقابتي	$1$

نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

همانطور که از نمودار بالا پیداست، شرکت کاله باید از راهبردهای رقابتي (تنوع) استفاده نماید.

جدول 3: ماتریس SWOT شرکت لبنی کاله

<p>عوامل داخلی (IFE)</p> <p>عوامل خارجی (EFE)</p>	<p>1. قیمت بالای محصولات؛</p> <p>2. تنوع بیش از حد محصولات؛</p> <p>3. ارتباط نسبتاً ضعیف با مشتری؛</p> <p>4. تبلیغات محیطی ضعیف (ATL)؛</p> <p>5. جابه‌جایی زیاد نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد بین پست‌ها؛</p> <p>6. عدم انگیزه کافی در بین کارکنان؛</p> <p>7. روابط ناکارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی و فروش)؛</p> <p>8. عدم وجود امنیت شغلی؛</p> <p>9. عدم وجود رویه‌ای مشخص برای ارتقای شغلی کارکنان؛</p> <p>10. سلسله مراتب طولانی سازمان.</p>	<p>1. در اختیار داشتن فناوری بالا؛</p> <p>2. وضعیت مالی مطلوب؛</p> <p>3. تنوع محصولات؛</p> <p>4. کیفیت بالای محصولات؛</p> <p>5. بخش تحقیقات بازاریابی قوی؛</p> <p>6. سطح تحصیلات و تجربه پرسنل؛</p> <p>7. بخش تحقیق و توسعه قوی (R&amp;D)؛</p> <p>8. صادرات به 16 کشور دنیا؛</p> <p>9. پیشرو بودن در صنعت؛</p> <p>10. حضور کارخانه در یکی از بزرگترین و مهم‌ترین مناطق شیر و محصولات لبنی.</p>
<p>1. گستردگی هرم سنی جامعه؛</p> <p>2. فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی؛</p> <p>3. افزایش ضریب نفوذ اینترنت؛</p> <p>4. امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز؛</p> <p>5. ممنوعیت واردات محصولات لبنی از خارج کشور و حمایت دولت از صادرات؛</p> <p>6. شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی؛</p> <p>7. حذف یارانه‌ها؛</p> <p>8. وجود بازارهای داخلی وسیع؛</p> <p>9. وجود بازارهای کشورهای هم‌جوار؛</p> <p>10. نبود سیستم مدیریت بازاریابی حرفه‌ای در اکثر شرکت‌های رقیب و تولید محور بودن آنها به جای بازار محور بودن و فرصت ایجاد یک تحول جدی برای در دست گرفتن ابتکار عمل.</p>	<p>راهبردهای WO:</p> <p>1. تمرکز بر اقبال با درآمد بالا و معرفی محصولات خاص و لوکس به آنها (استفاده از ابزارهای معرفی کالای لوکس)؛</p> <p>2. استفاده از سیستم مدیریت بازاریابی حرفه‌ای، تخصصی و سامانمند جهت ایجاد روابط کارآمد بین واحدهای مختلف؛</p> <p>3. بهره جستن از سیستم IT جهت استفاده درون سازمان به منظور کاهش دیوان‌سالاری اداری؛</p> <p>4. ایجاد امکانات جهت ادامه تحصیل پرسنل و آموزش‌های تخصصی ضمن خدمت؛</p> <p>5. استفاده از گستردگی هرم سنی جامعه جهت تولید محصولات متنوع؛</p> <p>6. برگزاری نمایشگاه‌های موقت و دائمی داخلی و خارجی جهت معرفی محصولات و تبلیغات.</p>	<p>راهبردهای SO:</p> <p>1. تولید محصولات متناسب با گروه‌های سنی مختلف با تمرکز بر فناوری (ماشین آلات) و خلاقیت؛</p> <p>2. اقدام جهت جذب سهم بازار مناسب با استفاده از محصولات متنوع و بخش R&amp;D؛</p> <p>3. در دست گرفتن ابتکار عمل بازار با پیشرو بودن در صنعت و موقعیت راهبردی کارخانه؛</p> <p>4. شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی با استفاده از سرمایه و توان مالی شرکت و ثبات در کیفیت محصولات؛</p> <p>5. ایجاد سیستم مدیریتی (بازاریابی، تولید، فروش) حرفه‌ای و تخصصی و بهره بردن از پرسنل متخصص جهت ایجاد مزیت رقابتی.</p>
<p>1. ورود رقبای قوی و جدید به بازار؛</p> <p>2. تحریم؛</p> <p>3. نرخ تورم؛</p> <p>4. نوسانات نرخ ارز؛</p> <p>5. هدفمند کردن یارانه‌ها؛</p> <p>6. عدم ثبات تعرفه‌ها؛</p> <p>7. ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار؛</p> <p>8. واردات مواد اولیه از خارج؛</p> <p>9. تبلیغات گسترده رقبا؛</p> <p>10. جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا.</p>	<p>راهبردهای WT:</p> <p>1. ایجاد شرایط مناسب کاری، رفاهی برای پرسنل کوشا و باتجربه سازمان و برقراری امنیت شغلی؛</p> <p>2. تعیین و تصویب درصد مشخصی از درآمدهای بازاریابی و فروش برای بخش تبلیغات و امور مربوط به آن؛</p> <p>3. بالا بردن کیفیت محصولات و ثبات آن و بهره جستن از فناوری‌های روز بسته بندی برای رقابت با محصولات خارجی؛</p> <p>4. ایجاد و تقویت بخش CRM و تخصیص بخشی از درآمدهای شرکت به این بخش.</p>	<p>راهبردهای ST:</p> <p>1. تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت‌های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان‌های موفق در این زمینه؛</p> <p>2. معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسند و بهره بردن از فناوری ماشین آلات جهت حفظ و ارتقای جایگاه علامت تجاری؛</p> <p>3. ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلند مدت با عرضه کنندگان مواد اولیه؛</p> <p>4. تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار، مطمئن و با صلاحیت داخلی.</p>



### تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM):

با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی که باید مورد توجه قرار گیرند، راهبردهای ST (استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها) است.

حال با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)، راهبردهای موجود در خانه ST ماتریس SWOT اولویت‌بندی می‌شود. گام‌های تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:

1- فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی شرکت در ستون راست QSPM فهرست می‌شود. سپس در ستون دوم امتیازات هر یک از این عوامل بحرانی موفقیت، با توجه به ماتریس IFE و EFE وارد می‌شود.

2- با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن (مرحله تلفیق و ترکیب)، راهبردهای شدنی و قابل اجرا یا همان راهبردهای ترکیبی ST - که هدف اولویت‌بندی آنهاست - در ردیف بالای

ماتریس QSPM نوشته می‌شود. هر راهبرد شامل دو ستون، نمره جذابیت و جذابیت راهبرد است.

3- خبرگان و مسئولان براساس میزان تأثیر و جذابیت هر عامل داخلی و خارجی، نمره‌ای بین 1 تا 4 را به راهبرد مربوطه اختصاص می‌دهند که به آن نمره جذابیت گفته می‌شود. در صورتی که عامل مورد نظر تأثیری در تدوین یا انتخاب راهبرد نداشته باشد، نمره بی‌تفاوتی یا صفر به آن تعلق خواهد گرفت.

4- با ضرب وزن هر عامل در نمره جذابیت، جذابیت راهبرد محاسبه می‌شود.

5- برای بدست آمدن جذابیت کل هر راهبرد، اعداد ستون جذابیت هر راهبرد جمع می‌شود.

6- راهبردها براساس نمره بدست آمده از جذابیت کل هر راهبرد، از بیشترین نمره تا کمترین نمره اولویت‌بندی می‌شوند (جدول شماره 4).

در جدول شماره 5 راهبردهای اولویت‌بندی شده نشان داده شده است.

جدول 4: ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)

راهبرد ST4	راهبرد ST3	راهبرد ST2	راهبرد ST1	ضریب	فرصت‌ها:	
TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	
-	-	-	0.21	3	0.14	
0.21	3	0.14	2	0.07	گسترده‌گی هرم سنی جامعه	
0.08	2	0.08	2	0.04	ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	
0.1	2	0.1	2	0.05	افزایش ضریب نفوذ اینترنت	
-	-	-	0.15	3	0.1	وجود بازارهای کشورهای هم‌جوار
0.12	4	0.09	3	0.12	0.08	امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز
0.12	4	0.09	3	0.12	0.03	وجود بازارهای وسیع داخلی
0.2	4	0.15	3	0.2	0.05	بالا رفتن مصرف سرانه
0.1	2	0.15	3	0.05	0.1	حذف یارانه‌ها
0.07	1	0.07	1	0.28	0.21	فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی
0.09	3	-	-	0.12	0.12	شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
						تهدیدات:
0.16	4	0.12	3	0.16	0.16	ورود رقبای قوی و جدید به بازار
0.21	3	0.28	4	0.14	0.21	تحریم
0.08	2	0.12	3	-	-	نرخ تورم
0.05	1	0.1	2	0.1	0.15	نرخ ارز

0.06	2	0.06	2	-	-	0.06	2	0.03	هدفمند کردن یارانه‌ها
0.18	3	0.18	3	0.12	2	0.06	1	0.06	عدم ثبات تعرفه‌ها
0.04	2	0.04	2	0.08	4	0.06	3	0.02	ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار
-	-	-	-	-	-	0.12	2	0.06	واردات مواد اولیه از خارج
0.21	3	0.21	3	0.28	4	0.28	4	0.07	تبلیغات گسترده رقبا
-	-	-	-	0.12	2	0.12	2	0.06	جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا
1.96		1.89		2.51		2.41		1	جمع کل

TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	ضریب	قوت‌ها:
0.32	4	0.32	4	0.24	3	0.16	2	0.08	1. کیفیت بالای محصولات
0.15	3	0.15	3	0.20	4	0.20	4	0.05	2. متنوع بودن محصولات
-	-	0.05	1	0.20	4	0.15	3	0.05	3. در اختیار داشتن فناوری بالا
0.28	4	0.28	4	0.21	3	0.14	2	0.07	4. توان مالی (سرمایه کافی)
0.04	1	0.08	2	0.16	4	0.16	4	0.04	5. سطح تحصیلات و تجربه افراد سازمان
0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.04	6. داشتن تحقیقات بازار
0.03	1	-	-	0.09	3	0.09	3	0.03	7. R&D
0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.05	8. پیشرو بودن در صنعت
0.03	1	0.12	4	0.03	1	0.09	3	0.03	9. حضور کارخانه در یکی از بزرگترین مناطق شیر و محصولات لبنی
0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.06	10. صادرات (به 16 کشور)
									<b>ضعف‌ها:</b>
0.21	3	0.28	4	0.21	3	0.14	2	0.07	1. قیمت بالای محصولات
0.06	1	0.12	2	0.24	4	0.24	4	0.06	2. تنوع بیش از حد محصولات
-	-	-	-	0.18	3	0.24	4	0.06	3. ارتباط ضعیف با مشتری
0.14	2	0.21	3	0.28	4	0.28	4	0.07	4. تبلیغات ضعیف محیطی
0.06	3	0.08	4	-	-	-	-	0.02	5. روابط ناکارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی، فروش)
0.15	3	0.10	2	0.05	1	0.10	2	0.05	6. جابه‌جایی نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد در پست‌ها
0.06	1	0.24	4	0.06	1	0.06	1	0.06	7. عدم انگیزه کافی در کارکنان
-	-	0.16	4	0.12	3	0.08	2	0.04	8. عدم وجود امنیت شغلی
-	-	0.03	1	0.09	3	0.06	2	0.03	9. عدم وجود روند مشخصی جهت ارتقای شغلی کارکنان
-	-	-	-	-	-	-	-	0.04	10. سلسله مراتب طولانی
2.13		2.82		2.96		2.79		1	جمع کل:

نتایج ماتریس QSPM: مجموع نمره‌های جذابیت برای

راهبردهای ST شرکت کاله به ترتیب برابر است با:

ST2= 5.47

ST1=5.2

ST3= 4.71

ST4=4.09

**نمره جذابیت:**

1= قابل قبول نیست؛

2= می‌توان قبول کرد؛

3= احتمالاً قابل قبول باشد؛

4= بسیار قابل قبول.

بنابراین اولویت انتخاب راهبردها با روش QSPM به شرح

جدول ذیل است:

جدول 5: اولویت راهبردها

اولویت راهبردها	اولویت انتخاب راهبردها با روش QSPM: راهبردهای کلی	ردیف
اولویت 2	تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت‌های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان‌های موفق در این زمینه	1
اولویت 1	معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسند و بهره بردن از فناوری ماشین آلات جهت حفظ و ارتقای جایگاه علامت تجاری	2
اولویت 3	ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلندمدت با عرضه کنندگان مواد اولیه	3
اولویت 4	تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار، مطمئن و باصلاحیت داخلی	4

#### 4- نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

جایگاه رقابتی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای این شرکت در صنعت، نشان می‌دهد که این شرکت باید با تقویت بیشتر نقاط قوت بتواند از تهدیدهای محیطی جلوگیری نماید. با توجه به این جایگاه، راهبردهای ترکیبی بدست آمده از خانه ST ماتریس SWOT اولویت بندی شده است؛ زیرا همانطور که گفته شد ارزیابی عوامل داخلی و خارجی منطبق بر ماتریس SWOT است. پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد این شرکت در قالب راهبردهای مدون به صورت زیر ارائه می‌شود:

در قالب راهبردها، ابتدا به فعالیت‌های زیر پرداخته خواهد شد:

- 9- تقویت اطلاعات بازاریابی<sup>4</sup>: بررسی تخصصی حرکات رقبا به وسیله ایجاد یک واحد اختصاصی بدین منظور؛
  - 10- فعال و علمی نمودن تبلیغات محیطی به خصوص تبلیغات بیلبوردی.
- فعالیت‌هایی که در قالب راهبردهای دوم باید به آن توجه کرد:
- 1- در بخش راهبرد محصول: یکنواختی در کیفیت، بسته‌بندی (در جهت همگرایی با بازار)، متناسب شدن با ذائقه مشتری؛
  - 2- پیش قدمی در ارائه محصولاتی که به وسیله تولیدکنندگان خارجی ممکن است عرضه شوند؛
  - 3- نوآوری در محصولات جدید و ایجاد نیازهای جدید برای مشتری؛
  - 4- سرمایه‌گذاری روی کشف و پرورش محصولاتی که در آینده جایگاه عمده در مصرف مردم دارند؛
  - 5- تنوع بالای محصولات لینی کاله و توجه به تولید محصولاتی برای انواع ذائقه‌ها و سلیقه‌ها؛
  - 6- تولید محصولات سلامت؛
  - 7- بهبود ثبات کیفیت برای افزایش رقابت پذیری با محصولات خارجی (رقبای خارجی در بازار)؛
  - 8- رهبری بازار: با توجه به رشد بازار لینیات صنعتی در داخل کشور و همچنین در کشورهای همسایه، کاله باید به عنوان پیش‌تاز به این بازار حمله کند؛
  - 9- تخصصی کردن مدیریت محصول: استفاده از تخصص در تعریف فرایندهای جامع و کامل؛

- 1- لزوم تدوین برنامه بلندمدت و سالانه برای شرکت، بخصوص برای بخش بازاریابی؛
- 2- لزوم استفاده از مشاور جهت مدیران بازاریابی و استفاده از روان شناسان صنعتی؛
- 3- تعریف اقدامات اصلاحی روی شاخص‌ها (انواع طرح‌های بازاریابی در شرایط خروج شاخص‌ها از وضعیت استاندارد)
- 4- بخش بازاریابی: توجه به بسته بندی، جایگاه سازی در ذهنیت مصرف‌کننده و تدوین راهبردهای مناسب بازاریابی؛
- 5- طراحی سیستم کنترلی برای واحد بازاریابی؛
- 6- استفاده توأم از راهبرد کشش و رانش؛
- 7- ایجاد پایگاه اطلاعاتی MIS و مستندسازی؛
- 8- اهمیت دادن به مقوله مدیریت دانش؛

- 10- افزایش نفوذ در بازار از طریق تقویت شبکه توزیع: نفوذ در بازار با استفاده از شبکه توزیع قدرتمند و توان مالی بالا؛
- 11- توسعه بازار: از آنجایی که کاله در نوآوری و ارائه محصولات جدید پیشرو است، توانایی ایجاد بازارهای جدید با سلائق جدید را نیز داراست؛
- 12- تولید محصول استاندارد و بهداشتی: استاندارد بودن محصولات و تطابق آنها با استانداردهای بهداشتی، قدرت رقابتی کاله را در مقایسه با رقبای سنتی و محلی افزایش می‌دهد؛
- 13- استفاده از راهبردهای تنوع‌گرایی افقی و همگون. فعالیت‌هایی که در قالب راهبردهای دوم و سوم باید به آن توجه کرد:
- 1- ایجاد ارتباطات قوی، صمیمانه و سامانمند با عرضه‌کنندگان مواد اولیه؛
- 2- جستجو در بازار عرضه‌کنندگان به صورت دوره‌ای جهت شناسایی عرضه‌کنندگان جدید با کیفیت بهتر؛
- 3- شناسایی دقیق، علمی و ارزیابی عرضه‌کنندگان مواد اولیه و قراردادهای بلندمدت با آنها؛
- 4- در صورت توانایی مالی شرکت، کاله می‌تواند وارد زنجیره تولید شده و قسمت اعظمی از مراحل تولید، از جمله تولید مواد اولیه، خود را به عهده گرفته تا از تهدیدهای ناشی از قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان جلوگیری نماید؛
- 5- ایجاد سیستم کنترلی در شرکت‌های عرضه‌کنندگان مواد اولیه جهت بررسی مستمر کیفیت محصولات ارائه شده؛
- 6- شناسایی عرضه‌کنندگان مواد اولیه قدیمی و قدرتمند.
- تاریخ دریافت: 89/12/23 و تاریخ پذیرش: 90/12/6

## فهرست منابع

- [1] ابوالحسنی، محسن؛ چگونه مقاله علمی نوشته و آن را به چاپ برسانیم، انیستیتو پاستور ایران، تهران، 1381.
- [2] استیسی، رالف دی (شجاعی، محمدرضا)؛ مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمان، دانشکده امور اقتصادی، چاپ اول، تهران، 1381.
- [3] جعفرزاده حقیقی فرد و همکاران؛ "مدیریت استراتژیک HSE با استفاده از مدل SWOT"، دوازدهمین همایش ملی بهداشت محیط، آبان، 1388.
- [4] خلیلی شورینی، سهراب؛ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، انتشارات یادواره کتاب، 1377.
- [5] دیوید فردآر (پارسایان، علی، اعرابی، سید محمد)؛ مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم، 1384.
- [6] علی احمدی، علیرضا، تاج‌الدین، ایرج، فتح‌اله، مهدی؛ نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ دهم، 1382.
- [7] Gibb, Andre; Margulies, Robert; "Making Competitive Intelligence Relevant to The User", Planning Review 19, No.3, p. 21, May/June 1991.
- [8] Fred, David; "Computer – Assisted Strategic Planning in Small Business", Journal of Systems Management 3G, No .7, p.p. 23-24, July 1985.
- [9] Fred, David; "Strategic Planning Matrix- A Quantitative Approach", Long Rang Planning 19, No. 5, p. 102, October 1986.
- [10] Rower, H.; Mason, R; Dichel, K.; *Strategic Management and Business Policy: Methodological. Approach Reading Massachusetts*, Addition- Wesley Publishing Co.Inc., p.p. 155-156, 1982.
- [11] Porter, M.; *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.
- [12] Porter, M.; "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, p.p. 43-59, May-June 1987.
- [13] Christensen, Roland; Berg, Norman; Salter, Malcolm; *Policy Formulation and Administration Homewood III*, Richard D.Irwin, p.p. 16-18, 1976.