

## طراحی ترکیبی متدهای SWOT و QFD در تدوین استراتژی‌های کسب و کار در شرایط بحران اقتصادی (مطالعه موردی: شرکت صنایع بسته بندی ایران)\*

محمدرضا شمس

دانش آموخته دکتری مدیریت عالی کسب و کار حرفه ای (DBA) در رشته مهندسی مالی و مدیریت ریسک

محمد حامد خان محمدی

استادیار گروه حسابداری، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران (نویسنده مسئول)  
dr.khanmohammadi@yahoo.com

حمید رضا کردلویی

دانشیار گروه مدیریت مالی، واحد اسلام شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۰۷ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۰۲

### چکیده

شرایط رکود پیچیده حاکم بر کشور باعث شده است بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی با بحران مواجه شوند و هرچه مدت تداوم رکود در کشور طولانی‌تر می‌شود، تجمع مشکلات و مسائل بنگاه‌ها، خروج آن‌ها را از بحران سخت‌تر و پرهزینه‌تر خواهد کرد. هدف از پژوهش حاضر بررسی میزان کارایی مدل‌های SWOT و QFD در زمینه ارزیابی و تدوین استراتژی‌های کسب و کار در شرایط بحران اقتصادی در شرکت صنایع بسته‌بندی ایران بوده است. پژوهش حاضر برحسب هدف کاربردی و از بعد نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-تحلیلی از نوع مطالعه موردی است. در این تحقیق از مدل برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران است. منبع گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه و پرسشنامه بوده است. نتایج نشان داد سؤالات S دارای ضریب پایایی ۰/۹۵۲، سؤالات W دارای ضریب پایایی ۰/۸۷۷، سؤالات O دارای ضریب پایایی ۰/۹۸۸ و سؤالات T دارای ضریب پایایی ۰/۸۸۶ می‌باشد. در همه ابعاد میزان پایایی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد در بخش تحلیل داده‌ها روش SWOT و روش QFD مورد بررسی قرار گرفت. همچنین از بین شاخص‌های مربوط به استراتژی‌های کسب و کار بهره‌گیری از پرسنل مجرب، امکان پدید آمدن تغییرات مدیریتی و عدم ثبات مدیریت، وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت و عدم ثبات قوانین کشوری به ترتیب به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید محسوب می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های کسب و کار / بحران اقتصادی / روش SWOT / روش QFD.

\* مقاله حاضر با هدایت مستقیم و زیر نظر پروفسور فریدون رهنمای رودپشتی نگارش شده است.

## ۱- مقدمه

یکی از نخستین گام‌هایی را که در اجرای استراتژی برمی دارند شناسایی عوامل سرنوشت ساز موفقیت است که شرکت باید فعالیت‌های خود را بر آنها متمرکز نماید تا موفق شود. تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها یک روش منظم یا سیستماتیک است که بدان وسیله عواملی را که در موفقیت شرکت سرنوشت ساز هستند شناسایی می‌کند. نقاط قوت عبارت‌اند از مهارت‌ها و منابع (دارایی‌هایی) که شرکت می‌تواند بیش از سایر شرکت‌ها از آنها استفاده نماید. مهارت‌ها یا شایستگی‌هایی را که شرکت می‌تواند به شیوه‌ای عالی از آنها استفاده نماید شایستگی‌های اصلی می‌نامند. مفهوم شایستگی‌های اصلی از این نظر اهمیت دارد که شرکت به حوزه‌هایی توجه می‌نماید که دارای مزیت عمده رقابتی هستند. شایستگی‌های اصلی می‌توانند سنگ بنای استراتژی کلی شرکت را تعیین کنند. برعکس، نقاط ضعف نشان‌دهنده نبود مهارت‌های مهم یا شایستگی‌ها (درمقایسه با وجود این منابع در شرکت‌های رقیب) است. (بلوچر، استات، کاکینز، و چن، ۲۰۰۸)

مدتی است بحران مالی سراسر اقتصاد جهان را تحت تأثیر قرار داده است و تمامی کشورها را، مستقیم و غیرمستقیم، درگیر کرده است (حسن زاده و کیاوند، ۱۳۹۰). در حوزه‌ی مطالعات و مدیریت سرمایه‌گذاری، شناخت مفاهیم و متغیرهایی که سرمایه‌گذاران را در پیش‌بینی رفتار آتی قیمت سهام یاری دهد و تدوین استراتژی‌های کسب و کار بر اساس آنها، بسیار حائز اهمیت است (فابوزی، کوگین، کولین و ریتچین، ۱۹۹۵). گاه استراتژی بنگاه و به تبع آن استراتژی‌های مالی و سرمایه‌گذاری تحت تأثیر عوامل چندی قرار می‌گیرند که مدیران بنگاه‌های اقتصادی را وادار می‌دارد تا تحت سناریوهای جدیدی دست به برنامه‌ریزی بزنند (نادری، ۱۳۸۲)

بحران‌های مالی، یکی از پدیده‌های رایج در اقتصاد داخلی و جهانی به شمار می‌آیند. بروز بحران‌ها، هزینه‌های اقتصادی زیادی را برای کشورها به دنبال دارد. دولت‌ها در راستای کاهش هزینه‌های اقتصادی بحران‌های مالی، و نیز جلوگیری از سرایت بحران و مقابله با آن، با توجه به شرایط اقتصادی خود، سیاست‌هایی به کار می‌گیرند. بحران‌های مالی گذشته، تجارب ارزنده‌ای را در مقابله با بحران‌ها از طریق به‌کارگیری سیاست‌های مختلف اقتصادی، برای کشورها به دنبال داشته است. کسب آموزه‌هایی از تجارب کشورها برای مقابله با بحران، می‌تواند سهم اساسی در کاهش هزینه مقابله با بحران‌ها داشته باشد. آنچه در نظر اول و گام نخست به صورت وجود کالای «زیادی» در بازار تظاهر کرده بود در سیر تکاملی خویش

مجموعاً اقتصاد را درهم می‌ریزد و فاجعه‌ای پدید می‌آورد که به مراتب از شدیدترین سوانح طبیعی ویرانگرتر است. در بحران بزرگی که در سال‌های ۱۹۳۳-۱۹۲۹ درگرفت، حجم تولید در جهان به ۴۴٪ رسید (کمتر از نصف میزان قبل از بحران شد) و بزرگ‌ترین کشورهای سرمایه‌داری از نظر حجم تولید به سطح ۲۰ یا ۳۰ سال پیش از بحران برگشتند. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تئوری مالی در سه دهه گذشته تغییراتی بنیادینی کرده است. اکنون رشته مالی به عنوان یک رشته توصیفی مطرح نیست بلکه در آن با استفاده از ابزارهای پیچیده اقتصاد سنجی کاربردی و ریاضیات بر توسعه الگوهای رسمی تأکید می‌شود. هم‌چنین به نظر می‌رسد که تئوری مالی در پیوند با مدیریت استراتژیک، کامل و معنادار خواهد شد و نیاز به تعاملات بین رشته‌ای دارد، زیرا استراتژی به عنوان یک موضوع اصلی می‌تواند پیوند کارا و اثربخشی را بین شایستگی‌های بنگاه با فرصت‌ها و تهدیدات ایجاد شده به وسیله تغییرات محیطی فراهم کند. استراتژی بین اهداف مناسب متعدد و اهداف مطلوب پیوند ایجاد می‌کند که به وسیله بنگاه پی‌گیری می‌شود تا به اجرای گوناگون آن‌ها دسترسی پیدا کند و طرح‌ها و سیاست‌هایی را تعیین می‌کند تا راهنمایی برای عملیات روزانه بنگاه فراهم شود (اعرابی و عابدی، ۱۳۹۰). بر اساس بحث سلسله مراتب استراتژی‌ها، تاکنون دانش پژوهان رشته‌های مرتبط در کشورهای گوناگون دیدگاه‌های مختلفی درباره تعریف استراتژی مالی داشته‌اند. بررسی دیدگاه‌های دانش پژوهان نشان می‌دهد که استراتژی مالی شامل استراتژی سرمایه‌گذاری، استراتژی تأمین وجوه، استراتژی توزیع سود و استراتژی سرمایه در گردش می‌باشد و هدف آرمانی استراتژی مالی که تحت پوشش اهداف استراتژیک کلی تر قرار دارد، حفظ و افزایش سودآوری بلند مدت بنگاه اقتصادی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار است (اسلاتر و توماس، ۱۹۹۶). در این میان سرمایه‌گذاری عبارت است از تخصیص سرمایه و منابع به طرح‌ها، محصولات و واحدهای وظیفه‌ای (کارکردی) سازمان (پیرس و رابینسون، ۱۹۹۴).<sup>۴</sup> بودجه بندی سرمایه‌ای علاوه بر تصمیم تعهد به تأمین وجوه برای سرمایه‌گذاری جدید، شامل برگشت وجوه از دارایی‌هایی است که بهره‌وری کمی دارند یا سود آور نیستند (عابدی و همکاران، ۱۳۸۹). هم‌چنین تأکید می‌شود که مخارج سرمایه‌ای شامل همه مخارجی است که که انتظار می‌رود برای بنگاه منافعی را در بیش از یک سال ایجاد کنند و این مخارج شامل دارایی‌های ملموس و ناملموس هستند. مخارج بسیاری مانند مخارج تحقیق و توسعه، تبلیغات، فناوری اطلاعات یا آموزش ضمن خدمت کارکنان که دارایی‌های نامشهود ارزشمندی ایجاد

بدهی خود را در سر موعد از دست می‌دهند. بهای سهام شرکت‌ها در بازار تنزل می‌کند، و مؤسسات سرمایه‌داری یکی پس از دیگری ورشکست می‌شوند (لین، ۲۰۱۵).

پورابراهیمی و ابزری (۱۳۸۰) پژوهشی با عنوان بررسی استراتژی‌های مختلف سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار به انجام رساندند. با توجه به این که استراتژی‌های مختلف سرمایه‌گذاری در قالب دو روش مذکور، نرخ‌های بازدهی متفاوتی را ایجاد می‌نمایند، لذا بررسی راه‌های ایجاد بازدهی بیشتر برای سرمایه‌گذاران در چهارچوب ارزیابی این نوع استراتژی‌ها میسر می‌گردد. بر این اساس، در این تحقیق سه فرضیه به شرح ذیل تدوین گردیده است که عبارت‌اند از: (۱) میانگین بازدهی ماهانه روش فیلتر بیشتر از میانگین بازدهی ماهانه روش خرید و نگهداری می‌باشد (۲) ارجحیت انتخاب روش فیلتر بر روش خرید و نگهداری در صنایع مختلف در بورس اوراق بهادار تهران، یکسان نمی‌باشد (۳) کاهش یا افزایش فیلتر انتخابی با بازدهی آن رابطه معکوس دارد. نتایج قابل توجهی برای سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار تهران به دست آمده که به وضوح حاصل مقایسه بین دو نوع استراتژی فیلتر و خرید و نگهداری را هم نشان می‌دهد.

اعرابی و عابدی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای به ارائه الگوی ترکیبی برای هماهنگی بین استراتژی‌های مالی و زیر سیستم‌های آن، شامل استراتژی سرمایه‌گذاری، استراتژی تأمین مالی، استراتژی تقسیم سود و استراتژی سرمایه‌گذاری در گردش پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که عملکرد شرکت در زمانی که گونه استراتژی مالی شرکت میانه رو متمایل به خطر پذیری است، بیش تر از زمانی است که گونه استراتژی مالی میانه رو متمایل به خطر گریزی است.

محمدپور و عالم تبریزی (۲۰۱۲) در پژوهشی به تجزیه و تحلیل SWOT با استفاده از QFD - مورد فازی اصلاح شده (مطالعه موردی کارخانه پتروشیمی) پرداختند. پژوهش آنها نشان داد که استراتژی یک برنامه جامع است که رویکردهای اصلی سازمان را تعیین می‌کند و راه‌های مناسب را نشان می‌دهد. تغییر محیط، رقابت و نگرش مشتریان ایجاد می‌کند که مدیران یک برنامه استراتژیک داشته باشند. در تحلیل استراتژیک، تجزیه و تحلیل SWOT که یک روش مفید است و می‌تواند برای تحلیل نقاط قوت و ضعف درون سازمان استفاده شود. اگر چه این روش بسیار عملی است اما برخی مشکلات در استفاده از آن وجود دارد. به عنوان مثال، هیچ ابزار برای تعیین اهمیت عوامل وجود ندارد. در این مقاله وزن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مورد توجه قرار گرفته است و با استفاده از تابع کیفیت فازی محاسبه گردید. نتایج نشان داد نیازهای

می‌کنند، در تعریف سنتی در نظر گرفته نمی‌شوند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹). در همین خصوص عبدالمنافی بحاری و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی صنعت غذایی در کشور مالزی با استفاده از استراتژی SWOT، ۱۶ عامل قوت، ۹ عامل ضعف، ۸ عامل فرصت، ۹ عامل تهدید را شناسایی کردند. در این پژوهش بهره‌وری از پرسنل مجرب از فاکتورهای مربوط به نقاط قوت و بحران اقتصادی جهان به عنوان نقاط ضعف، رقابت شدید و کاهش قیمت‌های فروش و هزینه زیاد مواد خام به عنوان تهدید، رشد جمعیت جهان، بازار آنلاین و افزایش هزینه‌های تولید در ایالات متحده آمریکا و اروپا به عنوان فرصت محسوب می‌شده است.

با توجه به موارد مذکور پژوهش حاضر بر آن است تا بدون پرداختن به چرایی بحران مالی و بر اساس روش‌های علمی، به تدوین استراتژی‌های کارآمد و مؤثر در مقوله تدوین استراتژی‌های کسب و کار در زمان بحران اقتصادی بپردازد. این مهم نه تنها دغدغه شرکت مورد مطالعه یعنی شرکت صنایع بسته‌بندی ایران و یکی از اولویت‌های واحد برنامه ریزی استراتژیک شرکت مذکور بود، بلکه می‌تواند مورد استفاده تمامی بنگاه‌های اقتصادی کشور قرار گیرد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که استراتژی‌های کسب و کار برای شرکت صنایع بسته‌بندی ایران کدامند؟ به عبارتی پژوهشگر به دنبال شناسایی تهدید و فرصت‌های محیطی، نقاط ضعف و قوت داخلی شرکت صنایع بسته‌بندی ایران در زمان بحران اقتصادی می‌باشد؟ و در نهایت اولویت‌بندی این استراتژی‌ها بر مبنای وزن مطلق چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

طبق مفاهیم حسابداری مدیریت استراتژیک، دارایی‌های مشهود و نامشهود از اصلی‌ترین عوامل کلیدی موفقیت به شمار می‌روند. در تحلیل SWOT و در بعد نقاط قوت، شناسایی و حداکثر بهره‌داری از دارایی‌های ارزش آفرین رمز موفقیت می‌باشد. از طرف دیگر یکی از مسائلی که بنگاه‌های کسب‌وکار در کشورمان با آن روبرو هستند، شرایط بحران اقتصادی است بحران اقتصادی در نظر اول عبارت است از پیدا شدن اضافه‌تولید، یعنی پرشدن بازار از کالاهایی که مشتری قدرت پرداخت بهای آن‌ها را ندارد. وقتی در بازار مشتری نباشد و کالاها فروش نرود طبعاً تولید کالاها نیز کاهش یافته و متوقف می‌شود و به دنبال آن تعطیل کارخانه‌ها و بیکاری وسیع و میلیونی کارگران پیش می‌آید که به نوبه خویش فروش کالاها را بازم دشوارتر کرده و بر عمق بحران می‌افزاید. سیستم اعتباری سرمایه‌داری از کار بازمی‌ماند، بدهکاران توان پرداخت

حرکت در جهت قوانین محول شده، تحقق مأموریت و ارزش آفرینی باز دارد (متقی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۷).  
**عوامل بیرونی:** این عوامل به دو دسته نقاط فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند.

فرصت‌ها: عبارت‌اند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که سازمان می‌تواند با استفاده از آن‌ها بهتر در جهت قوانین حرکت کند، مأموریتی محول شده را بهتر محقق کند و ارزش آفرینی بیشتری بنماید.

تهدیدها: عبارت‌اند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که تأثیر منفی بر سازمان می‌گذارد و حرکت سازمان در جهت قوانین محول شده، تحقق مأموریت و ارزش را مشکل می‌نماید (صفری و کیایی، ۱۳۸۷: ۱۷).

### اجرای SWOT در شرکت صنایع بسته‌بندی ایران و تعیین استراتژی‌ها

- ✓ فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه شود.
- ✓ فهرستی از تهدیدهای عمده موجود در محیط خارجی سازمان، تهیه شود.
- ✓ فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان، تهیه شود.
- ✓ فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان، تهیه شود.
- ✓ جدولی با سه سطر و سه ستون تشکیل داده شود. در سطر اول و در ستون‌های دوم و سوم آن به ترتیب نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W) سازمان نوشته شود. در ستون اول و در سطرهای دوم و سوم، به ترتیب فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) نوشته می‌شود.
- ✓ نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه شده و نتیجه در خانه مربوط به گروه استراتژی‌های SO نوشته می‌شود.
- ✓ نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه شده و نتیجه در خانه مربوط به گروه استراتژی‌های WO نوشته می‌شود.
- ✓ نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی با هم مقایسه شده و نتیجه در خانه مربوط به گروه استراتژی‌های ST نوشته می‌شود.
- ✓ نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با هم مقایسه شده و نتیجه در خانه مربوط به گروه استراتژی‌های WT نوشته می‌شود.

مشتری برای برنامه ریزان استراتژیک در این رویکرد مهم است. روابط بین نیازهای مشتری و روابط از طریق QFD از لحاظ عددی محاسبه و دارای تأثیر بر عوامل داخلی و خارجی سازمان می‌باشد.

### ۳- سؤال‌های پژوهش

#### سؤال اصلی

- میزان کارایی مدل‌های SWOT و QFD در زمینه ارزیابی و تدوین استراتژی‌های کسب و کار در شرایط بحران اقتصادی در شرکت صنایع بسته‌بندی ایران چگونه است؟

#### سؤال‌های فرعی

- نقاط تهدید شرکت صنایع بسته‌بندی ایران در زمان بحران اقتصادی کدامند؟
- نقاط فرصت شرکت صنایع بسته‌بندی ایران در زمان بحران اقتصادی کدامند؟
- نقاط ضعف داخلی شرکت صنایع بسته‌بندی ایران در زمان بحران اقتصادی کدامند؟
- نقاط قوت داخلی شرکت صنایع بسته‌بندی ایران در زمان بحران اقتصادی کدامند؟
- اولویت‌بندی این استراتژی‌ها بر مبنای وزن مطلق چگونه است؟

### ۴- مدل پژوهش

در این تحقیق از مدل برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر<sup>۷</sup> استفاده شد که یکی از جامع‌ترین مدل‌های برنامه ریزی بوده است (مکریدی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). برای تحلیل استراتژیک، بایستی ابتدا تحلیل کاملی از محیط درونی و برونی سازمان‌ها انجام شود. تنظیم استراتژی، فرایندی برای توسعه طرح‌های بلند مدت به منظور واکنش اثر بخش به تهدیدها و فرصت‌های محیطی در پرتو قوت‌ها و ضعف‌های سازمان است (چریوشییل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

**عوامل درونی:** این عوامل به دو دسته نقاط قوت و ضعف تقسیم می‌شوند.

نقاط قوت: عبارت‌اند از منابع یا قابلیت‌هایی در درون سازمان که به آن کمک می‌نماید تا در جهت قوانین حرکت کند، مأموریت محول شده را محقق کند و ارزش آفرینی نماید. نقاط ضعف: عبارت‌اند از کمبودها و نارسایی‌هایی است که در منابع یا قابلیت‌های درونی سازمان وجود دارد و آن را از

## اجرای مدل گسترش عملکرد کیفیت

مدل گسترش عملکرد کیفیت نیز در پنج گام اصلی انجام شد.

**مرحله اول:** شناسایی استراتژی‌های عملیاتی

**مرحله دوم:** سقف خانه کیفیت

**مرحله سوم:** درجه اهمیت

**مرحله چهارم:** ماتریس اثرات

**مرحله پنجم:** وزن‌ها

پس از این مرحله استراتژی‌هایی که از وزن بیشتری برخوردار باشند به عنوان ورودی مدل گسترش عملکرد کیفیت در نظر گرفته می‌شوند و به استراتژی‌های عملیاتی کسب و کار مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق با مدیران تبدیل می‌گردند. مدل گسترش عملکرد کیفیت نیز در پنج گام اصلی انجام خواهد شد.

• **مرحله اول شناسایی استراتژی‌های عملیاتی:** در این

مرحله با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه مورد بررسی، استراتژی‌ها شناسایی می‌گردد که هر یک می‌تواند در بهبود تعدادی از استراتژی‌های کلی ورودی اثر گذار باشند. این شاخص‌ها به صورت عمودی در بالای خانه کیفیت مشخص می‌شوند. اما سؤال بعدی این است که این استراتژی‌ها بر روی همدیگر اثر منفی نیز دارند یا خیر؟

• **مرحله دوم سقف خانه کیفیت:** در این مرحله باید به

دنبال این هدف باشیم که اثر گذاری استراتژی‌های مشخص شده بر روی همدیگر به چه صورت است. در صورتی که دو یا چند شاخص بر روی هم اثر منفی دارند باید یکی از آن‌ها حذف گردد. لازم به ذکر است اثر گذاری مثبت زیاد با علامت (دایره مثبت) و اثر گذاری مثبت متوسط با علامت (مثبت) نشان داده شد.

• **مرحله سوم درجه اهمیت:** در این مرحله خبرگان به

اهمیت هر یک از شاخص‌های ورودی عددی بین ۱ یعنی خلی کم تا ۷ یعنی خیلی زیاد را اختصاص می‌دهند که میانگین آن‌ها در جدول نشان داده می‌شود. هم چنین وضعیت شرکت و رقبا با استفاده از نظر خبرگان در هر یک از شاخص‌ها، بر اساس همین طیف به دست آمده است.

• **مرحله چهارم ماتریس اثرات:** در ماتریس وسط خط

کیفیت، باید میزان تأثیر هر یک از استراتژی‌های طراحی شده بر هر یک از ورودی‌ها مشخص گردد. عدد ۹ به معنای اثر گذاری زیاد، عدد ۳ اثر گذاری متوسط و عدد ۱ اثر گذاری ضعیف است. هم چنین خانه‌های خالی نیز نشانگر بی اثر بودن می‌باشد.

• **مرحله پنجم وزن‌ها:** در قسمت زیرین خانه کیفیت باید میزان دست یابی به استراتژی‌ها، میزان هزینه آن‌ها و نیز وضعیت شرکت در تلاش‌های پیشین خود در دستیابی به این استراتژی‌ها مشخص گردد که این اعداد نیز بر اساس طیف ۷ گزینه ای مشخص می‌شوند. هم چنین وزن نسبی شاخص‌ها بر اساس زیکمای ضرب ماتریس اثرات و اهمیت ورودی‌ها، به دست آمد.

## ۵- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر برحسب هدف کاربردی است و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی- تحلیلی از نوع مطالعه موردی هست. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان ارشد شرکت بسته‌بندی ایران می‌باشد. روش نمونه گیری به صورت هدفمند می‌باشد. در این تحقیق دو منبع گردآوری اطلاعات استفاده گردید. در مرحله اول برای تحلیل استراتژیک از پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان شرکت صنایع بسته‌بندی ایران استفاده می‌شود. در مرحله دوم نیز برای تکمیل مدل گسترش عملکرد کیفیت و ارائه استراتژی‌های عملیاتی از مصاحبه عمیق با مدیران شرکت صنایع بسته‌بندی ایران استفاده می‌گردد.

ابزار اندازه گیری مورد استفاده متناسب با موضوع و شیوه پژوهش شامل دو پرسشنامه محقق ساخته که در دو مرحله توزیع شد و مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران و نهایتاً اطلاعات به دست آمده در جلسات بحث متمرکز<sup>۱۰</sup> بوده است. در پرسشنامه اول از شرکت کنندگان خواسته خواهد شد تا نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات شرکت صنایع بسته‌بندی ایران در زمان تحریم اقتصادی را مشخص نمایند و در بخش دوم این پرسشنامه استراتژی‌های کلی بر مبنای بخش قبل پیشنهاد گردید و سپس این اطلاعات دسته بندی شد. پرسشنامه دوم نیز جهت استخراج تأیید روایی و پایایی پرسشنامه اول و تشخیص اثر گذاری ابعاد استراتژیک در سازمان طراحی گردید.

با توجه به شاخص‌های نهایی، پرسشنامه‌های پژوهش تدوین و بین جامعه آماری که مدیران و کارشناسان ارشد شرکت صنایع بسته‌بندی ایران می‌باشند توزیع گردید.

جهت بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و «تحلیل عاملی» استفاده گردید و برای پایایی از آزمون آلفای کرباخ استفاده شد. نتایج نشان داد سؤالات S دارای ضریب پایایی ۰/۹۵۲، سؤالات W دارای ضریب پایایی ۰/۸۷۷، سؤالات O دارای ضریب پایایی ۰/۹۸۸ و سؤالات T دارای ضریب پایایی

۰/۸۸۶ می‌باشد. در همه ابعاد میزان پایایی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نتیجه بیانگر پایا بودن ابزار است. با استفاده از داده‌های گردآوری شده و مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک با مدل (SWOT) داده‌ها تحلیل شد. استراتژی‌هایی که وزن بیشتری دارند به‌عنوان ورودی مدل گسترش عملکرد کیفیت در نظر شد و به استراتژی‌های کسب و کار مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق با مدیران تبدیل گردید.

### ۶- نتایج پژوهش

**تحلیل وضعیت استراتژیک شرکت صنایع بسته بندی ایران**  
بعد از مصاحبه با خبرگان استراتژی مورد نیاز سازمان به صورت زیر استخراج گردید.

جدول ۱- مربوط به استخراج استراتژی مورد نیاز سازمان

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
(۱) توانایی تبدیل ایده‌های جدید به فعالیت اقتصادی (۲) وجود مدیران با انگیزه و صاحب‌نظر در هرم مدیریتی شرکت (۳) بهره‌گیری از پرسنل مجرب (۴) وجود امکان تأمین مالی برای اجرای پروژه‌های قابل توجه فنی و اقتصادی از طریق هلدینگ وابستگی به هلدینگ سرمایه‌گذاری به‌شهر (۵) استفاده بهینه از منابع مالی و غیرمالی سازمان (۶) آموزش مناسب کارکنان	(۱) امکان پدید آمدن تغییرات مدیریتی و عدم ثبات مدیریت (۲) داشتن سیستم ارتباط با مشتری مبتنی بر وب (۳) عدم وجود سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (۴) عدم وجود سیستم حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت (۵) پایین بودن میانگین سطح تحصیلات منابع انسانی (۶) ساختار سازمانی قدیمی و گسترده شرکت	(۱) وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت (۲) تأکید مقام معظم رهبری و دولت محترم بر تحقق اقتصاد مقاومتی و حمایت از تولید (۳) وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت (۴) روند بهبود روابط ایران با سایر کشورها (۵) وجود تکنولوژی‌های جدید د صنعت بسته بندی (۶) وجود مشتریان از اقشار مختلف جامعه	(۱) وجود رقبای قدرتمند در صنعت (۲) عدم ثبات قوانین در کشور (۳) وجود رکود تورمی در کشور
<b>استراتژی‌های SO</b> ✓ جذب سرمایه با روش‌های نوین ✓ افزایش توان مالی شرکت ✓ افزایش بازده سرمایه‌گذاری ✓ افزایش میزان فروش ✓ افزایش معاملات با شرکت‌های تابعه گروه ✓ جلب رضایت سهامداران	<b>استراتژی‌های WO</b> ✓ بازسازی و اصلاح ساختار مالی شرکت ✓ اصلاح ساختار بازاریابی و فروش شرکت ✓ ایجاد ساختار تحقیق و توسعه در شرکت ✓ افزایش دانش کارکنان و مدیریت دانش ✓ بازنگری در ساختار و مدیریت منابع انسانی ✓ افزایش رضایت و مشارکت کارکنان ✓ افزایش رضایتمندی مشتریان	<b>استراتژی‌های ST</b> ✓ بازنگری و اصلاح ساختار تولید ✓ بهبود وضعیت تولید ✓ حل و فصل پرونده‌های حقوقی و بدهی شرکت ✓ ایجاد ساختار حقوقی برای معاملات ✓ تدوین برنامه استراتژیک شرکت	<b>استراتژی‌های WT</b> ✓ استفاده از مکانیزم‌های کنترل هزینه و کاهش سربار شرکت

**آزمون تحلیل عاملی جهت شناسایی استراتژی (SWOT) شرکت صنایع بسته‌بندی ایران**  
برای بررسی روایی سوالات استخراج شده در جدول استراتژی مورد نیاز سازمان از تحلیل عاملی اکتشافی بهره گرفته شد. در آزمون تحلیل عاملی اکتشافی سوالاتی که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۷۰ بود حذف می‌گردد. در این پژوهش

تعداد سوالات پرسشنامه ۲۴ سؤال بوده است که در تحلیل اولیه همه ۲۲ سؤال دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۷ بودند و ۲ سؤال به دلیل اینکه بار عاملی آن‌ها پایین تر از ۰/۷ بود حذف گردید.  
نتایج آزمون تحلیل عاملی نشان می‌دهد در فاکتور اول ۷ سؤال قرار گرفت که شامل سوالات (S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7)

می‌باشد که این سؤالات مربوط به سنجش نقاط قوت است، در فاکتور دوم نیز ۶ سؤال قرار گرفت که شامل سؤالات (W1-W2-W3-W4-W5-W6) می‌باشد که این سؤالات مربوط به سنجش نقاط ضعف است. در فاکتور سوم ۶ سؤال قرار گرفت که شامل سؤالات (O1-O2-O3-O4-O5-O6) می‌باشد که این سؤالات مربوط به سنجش فرصت‌ها است. در فاکتور چهارم ۳ سؤال قرار گرفت که شامل سؤالات (T1-T2-T3) می‌باشد که این سؤالات مربوط به سنجش تهدید است.

جدول ۲- مربوط به فاکتورهای استخراج شده

سؤالات	فاکتورهای استخراج شده			
	ناحیه (S)۱	ناحیه (W)۲	ناحیه (O)۳	ناحیه (T)۴
S3	۸۸۳			
S2	۸۷۹			
S4	۸۷۲			
S7	۸۶۷			
S5	۸۱۳			
S6	۸۱۰			
S1	۸۰۳			
O1		۹۰۲		
O6		۸۹۰		
O3		۸۸۰		
O2		۸۷۶		
O5		۸۳۰		
O4		۷۵۱		
W3			۸۵۲	
W4			۸۴۰	
W5			۷۰۵	
W6			۶۷۰	
W2			۶۴۴	
W1			۵۹۶	
T2				۸۹۶
T3				۸۷۲
T1				۸۱۴

سازمان " دارای رتبه ششم و سؤال اول " توانایی تبدیل ایده‌های جدید به فعالیت اقتصادی " دارای رتبه هفتم می‌باشد. جدول ۴ مربوط به نقاط ضعف در صنایع بسته بندی مواد غذایی می‌باشد، همانطور که مشاهده می‌شود در این فاکتور سؤال اول پرسشنامه یعنی "امکان پدید آمدن تغییرات مدیریتی و عدم ثبات مدیریت" دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است، سؤال ششم یعنی "نداشتن سیستم ارتباط با مشتری مبتنی بر وب " دارای رتبه دوم و سؤال سوم "عدم وجود سیستم حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت" دارای رتبه سوم است. سؤال دوم "عدم وجود سیستم مدیریت ارتباط با مشتری" دارای رتبه پنجم، سؤال پنجم " ساختار سازمانی قدیمی و گسترده شرکت " دارای رتبه پنجم و

جدول ۳ مربوط به نقاط قوت در صنایع بسته بندی مواد غذایی می‌باشد، همانطور که مشاهده می‌شود در این فاکتور سؤال سوم پرسشنامه یعنی "بهره گیری از پرسنل مجرب" دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است، سؤال دوم یعنی "وجود مدیران با انگیزه و صاحب نظر در هرم مدیریتی شرکت" دارای رتبه دوم و سؤال چهارم " وجود امکان تأمین مالی برای اجرای پروژه‌های قابل توجیه فنی و اقتصادی از طریق هلدینگ" دارای رتبه سوم است. سؤال هفتم "آموزش مناسب کارکنان" دارای رتبه چهارم، سؤال پنجم "وابستگی به هلدینگ سرمایه گذاری بهشهر" دارای رتبه پنجم و سؤال ششم "استفاده بهینه از منابع مالی و غیرمالی

روابط ایران با سایر کشورها" دارای رتبه دوم است. سؤال پنجم "وجود تکنولوژی‌های جدید در صنعت بسته بندی" دارای رتبه سوم، سؤال ششم "وجود مشتریان از اقشار مختلف جامعه" دارای رتبه چهارم، سؤال دوم "تأکید مقام معظم رهبری و دولت محترم بر تحقق اقتصاد مقاومتی و حمایت از تولید دارای رتبه پنجم و سؤال اول "وجود فارغ التحصیلان دانشگاهی ممتاز و آماده به کار" دارای رتبه ششم می‌باشد.

سؤال چهارم "پایین بودن میانگین سطح تحصیلات منابع انسانی" دارای رتبه ششم می‌باشد. جدول ۵ مربوط به نقاط فرصت در صنایع بسته بندی مواد غذایی می‌باشد، همانطور که مشاهده می‌شود در این فاکتور سؤال سوم پرسشنامه یعنی "وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت" دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است، سؤال چهارم یعنی "وند بهبود

جدول ۳- اولویت بندی نقاط قوت

رتبه بندی	بارهای عاملی	سؤالات	
۱	۰/۸۸۳	بهره گیری از پرسنل مجرب	۳
۲	۰/۸۷۹	وجود مدیران با انگیزه و صاحب نظر در هرم مدیریتی شرکت	۲
۳	۰/۸۷۲	وجود امکان تأمین مالی برای اجرای پروژه‌های قابل توجیه فنی و اقتصادی از طریق هلدینگ	۴
۴	۰/۸۶۷	آموزش مناسب کارکنان	۷
۵	۰/۸۱۳	وابستگی به هلدینگ سرمایه گذاری به شهر	۵
۶	۰/۸۱۰	استفاده بهینه از منابع مالی و غیرمالی سازمان	۶
۷	۰/۸۰۳	توانایی تبدیل ایده‌های جدید به فعالیت اقتصادی	۱

جدول ۴- اولویت بندی نقاط ضعف

رتبه بندی	بارهای عاملی	سؤالات	
۱	۰/۹۰۲	امکان پدید آمدن تغییرات مدیریتی و عدم ثبات مدیریت	۱
۲	۰/۸۹۰	نداشتن سیستم ارتباط با مشتری مبتنی بر وب	۶
۳	۰/۸۸۰	عدم وجود سیستم حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت	۳
۴	۰/۸۷۶	عدم وجود سیستم مدیریت ارتباط با مشتری	۲
۵	۰/۸۳۰	ساختار سازمانی قدیمی و گسترده شرکت	۵
۶	۰/۷۵۱	پایین بودن میانگین سطح تحصیلات منابع انسانی	۴

جدول ۵- اولویت بندی نقاط فرصت‌ها

رتبه بندی	بارهای عاملی	سؤالات	
۱	۰/۸۵۲	وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت	۳
۲	۰/۸۴۰	روند بهبود روابط ایران با سایر کشورها	۴
۳	۰/۷۰۵	وجود تکنولوژی‌های جدید در صنعت بسته بندی	۵
۴	۰/۶۷۰	وجود مشتریان از اقشار مختلف جامعه	۶
۵	۰/۶۴۴	تأکید مقام معظم رهبری و دولت محترم بر تحقق اقتصاد مقاومتی و حمایت از تولید	۲
۶	۰/۵۹۶	وجود فارغ التحصیلان دانشگاهی ممتاز و آماده به کار	۱

جدول ۶- اولویت بندی نقاط تهدید

رتبه بندی	بارهای عاملی	سؤالات	
۱	۰/۸۹۶	عدم ثبات قوانین در کشور	۲
۲	۰/۸۷۲	وجود رکود توری در کشور	۳
۳	۰/۸۱۴	وجود رقابتی قدرتمند در صنعت	۱



مدیران خبره شرکت صنایع بسته بندی ایران و پس از حذف راهکارهای مشترک، در این مرحله، تعداد ۱۳ استراتژی بهبود مطابق با نمودار بعد استخراج گردید و اهمیت هریک از این استراتژی‌ها، میزان اثرگذاری آن‌ها بر شاخص‌های بحرانی، سختی دسترسی به هدف، هزینه دستیابی به هدف و نیز وزن مطلق هریک از شاخص‌ها استخراج گردید. در پیشینه پژوهش بیان شده است که در صورتیکه مدل QFD بهبود کیفیت یک محصول به کار گرفته شود، باید دو مرحله یا به عبارتی دو خانه کیفیت را طی نماید اما در زمان تحلیل استراتژیک با توجه به طولانی بودن تکمیل این مدل با استفاده از نظر خبرگان، تنها یک خانه کیفیت می‌تواند نتایج کافی را در اختیار محقق بگذارد (سازور، ۱۳۸۹).

جدول ۶ مربوط به نقاط تهدید در صنایع بسته بندی مواد غذایی می‌باشد، همانطور که مشاهده می‌شود در این فاکتور سؤال دوم پرسشنامه یعنی "عدم ثبات قوانین در کشور" دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است، سؤال دوم یعنی "وجود رکود تورمی در کشور" دارای رتبه دوم و سؤال سوم "وجود رقبای قدرتمند در صنعت" دارای رتبه سوم است.

### استخراج استراتژی‌های اصلی مبتنی بر مدل QFD

همانگونه که مشخص گردید، ورودی‌های مدل QFD را همان ابعاد استراتژیک تشکیل می‌دهند که دارای تأثیرگذاری معنادار در کسب و کار شرکت صنایع بسته بندی ایران در زمان بحران اقتصادی می‌باشند. با استفاده از نظر ۹ نفر از

جدول ۷- خانه کیفیت تبدیل سه حوزه اصلی استراتژیک به استراتژی‌های بهبود عملیاتی

	بازنگری در ساختار و مدیریت منابع انسانی	افزایش دانش کارکنان و مدیریت دانش	افزایش رضایت و مشارکت کارکنان	بازنگری و اصلاح ساختار مالی	افزایش بازده سرمایه گذاری	جذب سرمایه با روش‌های نوین	افزایش توان مالی شرکت	حل و فصل پرونده‌های بدهی و مطالبات	اصلاح ساختار فروش	افزایش میزان فروش	افزایش رضایتمندی مشتریان	افزایش معاملات با شرکتهای تابعه گروه	تعیین تکلیف پرونده‌های حقوقی و بدهی شرکت	درجه اهمیت	تحلیل وضعیت صنایع بسته بندی	تحلیل وضعیت سایر شرکتهای رقیب
استراتژی‌های ناحیه اول	۲	۹	۹	۳	۳	۱	۱	۳	۳	۳	۹	۳	۳	¼	۳	۴/۸
استراتژی‌های ناحیه دوم	۹	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۳	۳	۱	۱	۳	۳/۲	۴/۷	۴/۶
استراتژی‌های ناحیه سوم	۳	۹	۹	۳	۹	۹	۹	۳	۹	۱	۱	۳	۱	۴/۴	۲/۸	۴/۴
استراتژی‌های ناحیه چهارم	۹	۳	۹	۱	۹	۳	۹	۹	۹	۳	۳	۹	۳	۵/۶	۴/۳	۲/۳
Σ	۲۴	۲۴	۳۰	۱۰	۳۰	۲۲	۲۲	۱۶	۲۴	۱۰	۱۴	۱۶	۱۰	۱۷/۳		
درجه سختی رسیدن به هدف با امکانات	۱/۸	۲/۴	۲	۳/۴	۲/۹	۴/۲	۴	۳/۷	۲/۸	۴	۳/۴	۴/۴	۳/۷			
هزینه دستیابی به هدف	۵/۵	۴/۲	۲/۸	۲	۳/۲	۴/۱	۴	۲/۶	۳/۲	۳/۵	۳	۲/۵	۳/۲			
وضعیت شرکت برای پیاده سازی استراتژی	۱/۷	۲/۲	۲/۷	۱/۶	۲	۲/۳	۲/۱	۲/۲	۲/۴	۲/۵	۳	۲/۵	۲/۲			
وضعیت سایر شرکتهای پیاده سازی استراتژی	۲/۳	۲/۲	۲	۱/۷	۱/۳	۱/۶	۱/۷	۱/۶	۲/۱	۲/۳	۱/۵	۲/۲	۲			
وزن مطلق	۱۰۴	۱۰۴	۱۳۰	۴۳	۱۳۰	۹۵	۹۵	۶۹	۱۰۴	۴۳	۶۱	۶۹	۴۳	۱۰۹۰		
وزن نسبی	۹/۵۴	۹/۵۴	۱۱/۹	۳/۹۵	۱۱/۹	۸/۸۲	۸/۷۲	۶/۳۳	۹/۵۴	۳/۹۴	۵/۵۹	۶/۳۴	۳/۹۵	۱۰۰		

## ۶- نتیجه گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف تدوین استراتژی های کسب و کار در زمان بحران اقتصادی طراحی گردید. از منظر استراتژیک و در بازار رقابتی، وجود مزیت رقابتی پایدار شرط اساسی بقاء سازمان ها می باشد. جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، ابزار استراتژیک و کارآمد، تحلیل SWOT است. در این تحلیل، نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی و تبیین می گردند. از نگاه نوین حسابداری، دارایی های مشهود و نامشهود از اصلی ترین نقاط قوت سازمان به حساب می آیند. به عنوان مثال نیروی انسانی خاص و ماهر، وفاداری مشتریان، فرهنگ سازمانی و کارگروهی از جمله دارایی های نامشهود ارزش آفرین سازمان می باشند. از این رو تدوین استراتژی های کسب و کار براساس مدل SWOT مورد پژوهش قرار گرفت.

نتایج حاصل از تحلیل استراتژی عملیاتی بر طبق جدول (۷) قابل مشاهده می باشد. همانگونه که در جدول (۷) مشاهده می گردد، پیش نیاز تعیین استراتژی های عملیاتی، تعیین ورودی های خانه کیفیت می باشد که براساس مراحل قبلی، سه حوزه استراتژیک به عنوان ورودی مدل شناسایی گردید.

مرحله اول شناسایی استراتژی های عملیاتی: در این مرحله با استفاده از نظر ۹ نفر از خبرگان شرکت بسته بندی ایران، تعداد ۱۳ استراتژی عملیاتی به شرح زیر شناسایی گردید که هر یک می تواند در بهبود تعدادی از عوامل ورودی اثرگذار باشند.

- ✓ بازنگری در ساختار و مدیریت منابع انسانی
- ✓ افزایش دانش کارکنان و مدیریت دانش
- ✓ افزایش رضایت و مشارکت کارکنان
- ✓ بازنگری و اصلاح ساختار مالی
- ✓ افزایش بازده سرمایه گذاری
- ✓ جذب سرمایه با روش های نوین
- ✓ افزایش توان مالی شرکت
- ✓ حل و فصل پرونده های بیمه و مالیات
- ✓ اصلاح ساختار فروش
- ✓ افزایش میزان فروش
- ✓ افزایش رضایتمندی مشتریان
- ✓ افزایش معاملات با شرکت های تابعه گروه
- ✓ تعیین تکلیف پرونده های حقوقی و بدهی شرکت

اما سؤال بعدی این است که این استراتژی های بر روی همدیگر اثر منفی نیز دارند یا خیر؟

مرحله دوم سقف خانه کیفیت: در این مرحله باید به دنبال این هدف باشیم که اثرگذاری استراتژی های ۱۳ گانه بر

روی همدیگر به چه صورت است. در صورتیکه دو یا چند شاخص بر روی هم اثر منفی دارند باید یکی از آنها حذف گردد. با استفاده از نظر خبرگان، همانگونه که در شکل نیز مشخص است، هیچ اثر منفی دیده نمی شود. لازم به ذکر است اثرگذاری مثبت زیاد با علامت (دایره مثبت) و اثرگذاری مثبت متوسط با علامت (مثبت) نشان داده شده است.

مرحله سوم درجه اهمیت: در این مرحله خبرگان به اهمیت هر یک از عوامل ۳ گانه، عددی بین ۱ یعنی خیلی کم تا ۷ یعنی خیلی زیاد را اختصاص دادند که میانگین آنها در جدول نشان داده شده است. همچنین وضعیت شرکت صنایع بسته بندی ایران و سایر شرکت های رقیب در هر یک از شاخص ها مطابق نظر این نه نفر از خبرگان، براساس همین طیف بدست آمده است.

مرحله چهارم ماتریس اثرات: در ماتریس وسط خانه کیفیت، باید میزان تأثیر هر یک از استراتژی های ۱۳ گانه بر هر یک از عوامل ۳ گانه مشخص گردد. عدد ۹ بهم عنای اثرگذاری زیاد، عدد ۳ اثرگذاری متوسط و عدد ۱ اثرگذاری ضعیف است. همچنین خانه های خالی نیز نشانگر بی اثر بودن می باشد.

مرحله پنجم وزن ها: در قسمت زیرین خانه کیفیت باید میزان سختی دست یابی به استراتژی ها، میزان هزینه آنها و نیز وضعیت شرکت صنایع بسته بندی ایران و سایر شرکت های رقیب در تلاش های پیشین خود در دستیابی به این استراتژی ها مشخص گردد که این اعداد نیز براساس طیف ۷ گزینشی ای مشخص شده اند. همچنین وزن نسبی شاخص ها براساس زیگمای ضرب ماتریس اثرات و اهمیت ورودی ها، بدست آمده است.

**نتایج تحلیل مدل SWOT صنایع بسته بندی مواد غذایی** نشان داد در بین عوامل مربوط به نقاط قوت از دیدگاه خبرگان " بهره گیری از پرسنل مجرب " دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است " وجود مدیران با انگیزه و صاحب نظر در هرم مدیریتی شرکت " دارای رتبه دوم " وجود امکان تأمین مالی برای اجرای پروژه های قابل توجیه فنی و اقتصادی از طریق هلدینگ " دارای رتبه سوم " آموزش مناسب کارکنان " دارای رتبه چهارم " وابستگی به هلدینگ سرمایه گذاری به شهر " دارای رتبه پنجم " استفاده بهینه از منابع مالی و غیرمالی سازمان " دارای رتبه ششم و " توانایی تبدیل ایده های جدید به فعالیت اقتصادی " دارای رتبه هفتم می باشد.

در خصوص نقاط ضعف نشان داده شد " امکان پدید آمدن تغییرات مدیریتی و عدم ثبات مدیریت " دارای بالاترین بار

را گسترش دهد. همچنین از بین نقاط مطرح شده به عنوان نقاط قوت مباحث اقتصادی و مالی به عنوان مثال: استفاده بهینه از منابع مالی و غیرمالی سازمان و توانایی تبدیل ایده‌های جدید به فعالیت اقتصادی، دارای رتبه کمتری نسبت به سایر نقاط قوت بوده است. در این خصوص توصیه می‌شود مدیران و کارگزاران مالی دوره‌های آموزشی نظیر مدیریت اقتصادی در دوران بحران مالی ببینند. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود مقایسه تطبیقی استراتژی‌های کسب و کار شرکت‌های موفق جهانی و ارائه الگوی بومی برای شرکت‌های داخلی تدوین گردد.

#### فهرست منابع

- \* اعرابی، سید محمد؛ عابدی، رحیم (۱۳۹۰)، رابطه‌ی هماهنگی بین استراتژی‌های مالی، سرمایه‌گذاری، تأمین مالی، تقسیم سود و سرمایه در گردش با عملکرد سازمانی: شرکت داروسازی اسکیر، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۴.
- \* اعرابی، سیدمحمد و عابدی، رحیم (۱۳۸۹)، رابطه هماهنگی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی مالی با عملکرد سازمان، مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم، شماره ۱۹، ص ۲۳۹ تا ۲۷۷.
- \* پورابراهیمی، مهدی؛ ابزری، محمد رضا. (۱۳۸۰). استراتژی‌های مختلف سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار، مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان، دوره ۱۲، شماره ۱-۲، ص ۱-۱۸.
- \* حسن زاده، علی؛ کیانوند، مهران (۱۳۹۰) بحران مالی جهانی، بازار جهانی نفت و استراتژی اوپک، تازه‌های اقتصاد، دوره جدید، سال هفتم، شماره ۱۲۶، ص ۸۴-۹۴.
- \* خورشید، صدیقه و رنجبر، رضا (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سال پنجم، شماره ۱۲، صص ۱۹-۳۹.
- \* سازور، اعظم (۱۳۸۹). بهبود چابکی سازمان در مرسسات آموزش عالی با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور قشم.
- \* صفری، سعید و کیایی، بتول (۱۳۸۷). کاربرد الگوی تحلیل استراتژیک در بررسی وضعیت صنایع الکترونیک

عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است" نداشتن سیستم ارتباط با مشتری مبتنی بر وب" دارای رتبه دوم" عدم وجود سیستم حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت" دارای رتبه سوم" عدم وجود سیستم مدیریت ارتباط با مشتری" دارای رتبه پنجم" ساختار سازمانی قدیمی و گسترده شرکت" دارای رتبه پنجم" و پایین بودن میانگین سطح تحصیلات منابع انسانی" دارای رتبه ششم می‌باشد.

شناسایی نقاط فرصت بیانگر آن است که "وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت" دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است" روند بهبود روابط ایران با سایر کشورها" دارای رتبه دوم" است. وجود تکنولوژی‌های جدید در صنعت بسته بندی" دارای رتبه سوم"، وجود مشتریان از اقشار مختلف جامعه" دارای رتبه چهارم، "تأکید مقام معظم رهبری و دولت محترم بر تحقق اقتصاد مقاومتی و حمایت از تولید دارای رتبه پنجم" و وجود فارغ التحصیلان دانشگاهی ممتاز و آماده به کار" دارای رتبه ششم می‌باشد.

همچنین در شناسایی نقاط تهدید، "عدم ثبات قوانین در کشور" دارای بالاترین بار عاملی است که رتبه اول را به خود اختصاص داده است" وجود رکود تورمی در کشور" دارای رتبه دوم" وجود رقبای قدرتمند در صنعت" دارای رتبه سوم بوده است. از پژوهش‌های همسو با پژوهش حاضر می‌توان به پژوهشی از عبدالمنافی بحاری و همکاران (۲۰۱۷) اشاره داشت در این پژوهش وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت از عمده‌ترین فرصت‌ها در این صنعت محسوب می‌شود و بهره‌وری از پرسنل مجرب از فاکتورهای مربوط به نقاط قوت و بحران اقتصادی جهان به عنوان نقاط تهدید محسوب شده است.

نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان الگویی جهت مطالعات بعدی و بخصوص تدوین استراتژی برای توسعه بازار سرمایه در زمان بحران اقتصادی باشد. به همین منظور پیشنهادهایی مکمل و مرتبط با نتایج استخراج شده نشان می‌دهد که عدم ثبات قوانین در کشور به عنوان بزرگ‌ترین تهدید برای این شرکت محسوب می‌شود. از آنجا که تعیین قوانین کشوری در دست مدیران و کارگزاران شرکت نمی‌باشد پیشنهاد می‌شود نوع قراردادهای که در شرکت بسته می‌شود به صورت نابسسته به دولت باشد که با تغییر قوانین شرکت دچار بحران نگردد. از بین شاخص‌های مربوط به فرصت، وجود بازار بزرگ برای محصولات شرکت و روند بهبود روابط ایران با سایرکشورها اشاره کرد که می‌توان به در این خصوص توصیه می‌شود شرکت صنایع بسته بندی ایران با کشورهای همسایه روند ارتباط خود

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Blocher , Chen , Lin

<sup>2</sup> Fabozzi, F. J., Coggin, T. D., Collins, B., & Ritchie, J

<sup>3</sup> Slater. S. F., Thomas J. Z.

<sup>4</sup> Pearce and Robinson

<sup>5</sup> Abdul Manaf B, Cheng Wei H, Nurwahida F.

<sup>6</sup> Lin

<sup>7</sup> Pigerz and Rojer

<sup>8</sup> McCready

<sup>9</sup> chrusciel

<sup>10</sup> Focus Discussion Group

مصرفی در کشور. فصلنامه دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، سال پانزدهم شماره ۳۲، صص ۲۴-۱.

\* متقی، هایده؛ صفری، حسین و دهقانی، کرامت اله (۱۳۹۰)، به کارگیری QFD فازی در مدیریت استراتژیک عرضه محصول: مطالعه موردی در شرکت پارس الکترونیک، پژوهش‌های مدیریت در ایران. صص ۱۷۹-۱۵۲.

\* نادری، مرتضی (۱۳۸۲). توسعه مالی؛ بحران‌های مالی و رشد اقتصادی، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران، شماره ۱۵ ف صص: ۳۷-۶۲.

\* Abdul Manaf Bohari, Cheng Wei Hin, Nurwahida Fuad(2017). The competitiveness of halal food industry in Malaysia: A SWOT - ICT analysis. GEOGRAFIA OnlineTM Malaysia Journal of Society and Space 9 issue 1 (1 – 9), ISSN 2180-2491.

\* Chrusciel, D (2011). "Environmental scan: influence on strategic direction", Journal of Facilities Management, Vol 9. Iss: 1 pp7-15.

\* Fabozzi, F. J., Coggin, T. D., Collins, B., & Ritchie, J. (1995). Investment management (Vol. 2). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

\* Lin, H. (2015). Quality choice and market structure: A dynamic analysis of nursing home oligopolies. International Economic Review, 56(4), 1261-1290.

\* McCready, John W (2010). Improvements to Strategic Planning and Implementation through Enhanced Correlation with Decision-Making Frameworks, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Waldern University.

\* Mohammad Pura. M, Alem Tabriz. A., (2012).SWOT Analysis using of Modified Fuzzy QFD – A Case Study for Strategy Formulation in Petrokaran Film Factory. Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 322 – 333

\* Riadh Aloui, Mohamed Safouane BenAïssa, Duc Khuong Nguyen (2011). Global financial crisis, extreme interdependences, and contagion effects: The role of economic structure?, [Journal of Banking & Finance, Volume 35, Issue 1](#), January 2011, Pages 130-141.

\* Slater. S. F., Thomas J. Z.; (1996). The Structure of financial strategy: Patterns in financial decision making; Management and Decision Economics, Vol. 17, No 3

\* Blocher , Chen , Lin, (2008) , Cost Managmebt A Strategic Emphasis, Pages 51.