

## Management & Development Process

### چکیده

صنعت تجهیزات پزشکی از نظر تعداد محصولات تولیدی و بازارهای مصرفی، از گستردگی و جذابیت منحصر به فردی برخوردار است. به همین دلیل، کسب مزیت رقابتی و جایگاه مناسب در بین رقبای فعالان در این صنعت اهمیت بسیاری دارد. در پژوهش حاضر، تلاش شده است با استفاده از برخی روش‌های کمی، راهبرد رقابتی برای شرکت تولید تجهیزات پزشکی گهرشفا تدوین شود. از این رو، با استفاده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)، سوات (SWOT) و داخلی و خارجی (IE) مهمترین عوامل، شناسایی و ضمن تعیین جهت راهبردی شرکت، گزینه‌های ممکن مشخص شده است. سپس با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و از بین آنها مناسب‌ترین گزینه انتخاب شده است. طبق نتایج این پژوهش، راهبرد توسعه بازار برای شرکت گهرشفا توصیه می‌شود.

کلید واژه‌ها: راهبرد، تجهیزات پزشکی، تحلیل SWOT و QSPM

## تدوین راهبرد برای شرکت تولید تجهیزات پزشکی گهرشفا با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

محمدرضا شجاعی  
مصطفی سیاهپوش

دریافت: ۱۳۹۰/۰۱/۲۷

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۴/۲۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## تدوین راهبرد برای شرکت تولید تجهیزات پزشکی

### گوهرشفا

با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی\* (QSPM)

محمدرضا شجاعی<sup>۱</sup>

مصطفی سیاهپوش<sup>۲</sup>

#### مقدمه

با توجه به سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ و کسب جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه آسیای جنوب غربی، شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه، نقش سلامت عمومی جامعه و رشد شاخص‌های بهداشتی بسیار مهم است و یکی از ابزارهای مهم برای دستیابی به این هدف، رشد و توسعه صنعت تجهیزات پزشکی کشور است. از این رو، بازیگران فعال در این صنعت، باید بتوانند آگاهانه و با تدوین راهبردهای کارآمد، به درستی در تحقق این چشم‌انداز سهیم شوند.

صنعت تجهیزات پزشکی از لحاظ محصولات موجود در صنعت و نیز از نظر بازارهای حوزه سلامت، گستردگی منحصربه‌فردی دارد. تنوع محصولات موجود در صنعت، دو گروه محصولات مصرفی یا یکبار مصرف و محصولات سرمایه‌ای را شامل می‌شود که مؤید چشم‌انداز وسیعی برای فعالیت در این صنعت است. همچنین وجود دو بازار عمده مصرف‌کننده نهایی و بازار سازمانی برای این

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه شهید

بهشتی، ایران

m.reza\_shojaei@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته

مدیریت بازرگانی دانشگاه ارشاد

دماوند (نویسنده مسئول)

mostafasiahpush@yahoo.com

\*Quantitative Strategic Planning

Matrix

محصولات، زمینه جذب سرمایه‌گذاران و کارآفرینان علاقمند را به این حوزه فراهم کرده است. سایر ویژگی‌های این صنعت، ایجاد ارزش افزوده فراوان و تأکید بر رعایت استانداردهای ملی و بین‌المللی در تولید محصولات مذکور است. اهمیت این موضوع در مورد دو نکته اساسی دیگر دوچندان می‌شود: یکی نقش مؤثر این محصولات در افزایش کیفیت سلامت جامعه و دیگری لزوم خودکفایی کشور در تولید این نوع محصولات، با توجه به اعمال تحریم‌ها علیه ایران.

در پژوهش حاضر، تلاش شده است برای یکی از فعالان این صنعت، یعنی شرکت تولید تجهیزات پزشکی گوهرفشا، راهبرد بازرگانی تدوین شود. برای تدوین راهبرد این شرکت، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شده است. این ماتریس، ابزاری مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی و تلفیق و اولویت‌بندی عوامل مهم داخلی و خارجی است (مردیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). در این راستا، از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، خارجی (EFE)، ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شده است. پژوهش حاضر از نوع موردی است و به همین دلیل، جدید است. نتایج پژوهش حاضر، پژوهشگران مدیریت راهبردی را در بررسی روایی و پایایی این دسته از روش‌ها یاری می‌کند.

## مبانی نظری

مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های چندوظیفه‌ای<sup>۲</sup> است که سازمان را قادر به دستیابی به اهداف بلندمدت خود می‌کند (دیوید، ۲۰۰۱)، در واقع، مدیریت راهبردی، فرایندی است که با ترکیبی از رویکردهای عقلایی و شهودی، سازمان را در اتخاذ تصمیم‌های مهم خود یاری می‌کند (برین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، بروز و پیورهیت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت راهبردی در جستجوی توسعه مزیت‌های رقابتی و کمک به ساخت آینده مورد نظر با استفاده از اداره کردن همه منابع موجود است (ویلن و هانگر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). راهبرد، ابزاری مهم برای دستیابی به مزایای رقابتی است (پورتر<sup>۶</sup>، ۱۹۸۵). البته یکی از نکات بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد، نگرش افرادی که راهبردی عمل می‌کنند، درباره کمی یا کیفی بودن رویکرد آنهاست. این اختلاف‌نظر از طیف کمی/عینی<sup>۷</sup> تا کیفی/شهودی<sup>۸</sup> تغییر

1. Meredith
2. Cross-Functional
3. Breene
4. Brews & Purohit
5. Wheelen & Hunger
6. Porter
7. Quantitative/Objective
8. Qualitative/Subjective

می‌کند. مینتزرگ از جمله افرادی است که بر "هنر" تدوین راهبرد تأکید می‌کند و بیشتر به سمت نگرش کیفی / شهودی متمایل است (مینتزرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). با این حال، هدف این است که هر دو جنبه این فرایند، مورد توجه قرار گیرد و از نتایج روش‌های کمی به صورت راهنمایی مناسب در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌های شهودی استفاده شود. الگوی مورد استفاده در پژوهش حاضر، روش کمی QSPM بر مبنای تجزیه و تحلیل‌های قوت - ضعف - فرصت - تهدید است. تجزیه و تحلیل‌های این الگو به تفصیل و ترتیب زیر بیان شده است:

### الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۳</sup>

افرادی که راهبردی عمل می‌کنند، با استفاده از این ماتریس می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند (دیوید، ۲۰۰۱). در این ماتریس، پس از بررسی عوامل خارجی و مشخص کردن ۱۰ تا ۲۰ عامل عمده آنها، به عوامل فرصت و تهدید انتخاب شده، ضریب صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) داده می‌شود، به گونه‌ای که مجموع این ضرایب، عدد یک شود. سپس به هر یک از عوامل انتخابی، رتبه‌ای بین یک (واکنش ضعیف) تا چهار (واکنش بسیار عالی) داده می‌شود که بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش به عوامل مزبور است. آنگاه با ضرب کردن ضریب اهمیت در رتبه هر عامل، نمره نهایی آن عامل به دست می‌آید که با استفاده از آن، مجموع نمره‌های سازمان (عددی بین ۱ تا ۴ و میانگین ۲/۵) تعیین می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲؛ دیوید، ۲۰۰۱).

### ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۴</sup>

این ماتریس نیز درست همانند ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تهیه می‌شود و حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. البته تخصیص نمره‌ها در این ماتریس، با ماتریس EFE متفاوت است. در ماتریس IFE، نمره یک خیلی ضعیف، نمره دو ضعیف، نمره سه قوی و نمره چهار، خیلی قوی را نشان می‌دهد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲؛ دیوید، ۲۰۰۱).

1. Crafting
2. Mintzberg
3. External Factor Evaluation (EFE) Matrix
4. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

### ج) ماتریس قوت - ضعف - فرصت - تهدید (SWOT)<sup>۱</sup>

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با استفاده از آن، اطلاعات را مقایسه می‌کنند و بر اساس آن، می‌توانند چهار دسته از راهبردها را تدوین کنند:

- راهبردهای SO: حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری از قوت سازمان.

- راهبردهای ST: استفاده از قوت سازمان به منظور جلوگیری از مواجهه با تهدیدها.

- راهبردهای WO: استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران ضعف‌های سازمان.

- راهبردهای WT: به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و ضعف‌های سازمان (علی احمدی، فتح‌الله و تاج‌الدین، ۱۳۸۲؛ دیوید، ۲۰۰۱).

### د) ماتریس داخلی و خارجی (IE)

در این ماتریس نیز مانند ماتریس سوات، از نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE) استفاده می‌شود و جهت راهبردی سازمان در ماتریس سوات مشخص می‌گردد. ماتریس IE چهار ناحیه تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی دارد و با استفاده از جمع نمره‌های EFE و IFE، ناحیه مورد نظر انتخاب می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲، دیوید، ۲۰۰۱).

### ه) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)<sup>۲</sup>

با این روش تحلیلی، می‌توان جذابیت نسبی راهبردها را مشخص کرد. این ماتریس بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (EFE)، خارجی (IFE)، اصلی (IE) و سوات (SOWT) تهیه می‌شود. امتیازهای داده شده به هر یک از عوامل ماتریس QSPM (عوامل خارجی یا داخلی) همان امتیازهای ماتریس‌های EFE و IFE هستند. ضریب جذابیت هر عامل، بر اساس نقش آن در فرایند انتخاب راهبرد مورد نظر داده شده و سپس با ضرب این نمره جذابیت در امتیاز آن عامل، نمره هر عامل به دست می‌آید. در ماتریس QSPM، هیچ‌گاه به عوامل یادشده، ضریب جذابیت یکسان در یک ردیف داده نمی‌شود، بلکه این مقدار باید برای هر گزینه متفاوت از دیگری باشد (علی احمدی و همکاران،

1. The Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) Matrix
2. Quantitative Strategic Planning Matrix

۱۳۸۲، دیوید، ۲۰۰۱). همچنین باید در تخصیص ضرایب دقت کرد و آنها را به طور مستدل، منطقی و قابل دفاع تعیین کرد (مردیت و همکاران، ۲۰۰۹).

### روش پژوهش

برای کسب اطلاعات لازم در پژوهش حاضر، ابتدا با برگزاری مصاحبه‌های آزاد با خبرگان صنعت و مدیران شرکت گهرشفا و نیز انجام بررسی‌های کتابخانه‌ای درباره شرایط و ویژگی‌های صنعت، فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، با دقت شناسایی شده و سپس برای امتیاز دادن آنها در ماتریس‌های مورد نظر، از اجماع نظر مدیران شرکت و برخی خبرگان صنعت (باز با انجام مصاحبه) استفاده شده است. جامعه آماری همه خبرگان در این صنعت بوده‌اند و علاوه بر انتخاب مدیران شرکت گهرشفا، بقیه نمونه آماری، به طور تصادفی انتخاب شده‌اند. با این توصیف، نمونه آماری به ده نفر از خبرگان صنعت رسیده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل این اطلاعات، از ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، داخلی (IFE)، سوات (SWOT)، داخلی و خارجی (IE) و برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شده و نظر مدیر/ مالک شرکت در میان نمونه مورد نظر، معیار اصلی برای اعطای امتیاز مورد توجه قرار گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

اولین یافته‌ها به نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE مربوط است. در جدول شماره (۱)، این ماتریس برای جامعه مورد بررسی نشان داده شده است.

جدول (۱): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت گوهرشفا

نمره*	رتبه	امتیاز	عوامل خارجی
فرصت‌ها			
۰/۲۵	۲	۰/۱۲	O <sub>1</sub> چشم‌انداز وسیع صنعت برای تولید کالاهای جدید
۰/۲۲	۳	۰/۰۷	O <sub>2</sub> توسعه نقش فناوری اطلاعات در زندگی افراد
۰/۳۰	۳	۰/۱۰	O <sub>3</sub> تنوع محصولات کنونی صنعت
۰/۱۷	۲	۰/۰۹	O <sub>4</sub> نرخ بالای رشد جمعیت در کشورهای خاورمیانه
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	O <sub>5</sub> وجود نیروی انسانی متخصص و ارزان‌قیمت
۰/۱۵	۲	۰/۰۷	O <sub>6</sub> وجود بازار کشورهای همسایه، به ویژه کشورهای فارسی زبان مشتاق به محصولات ایرانی
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	O <sub>7</sub> وجود بازار سازمانی وسیع (بیمارستان‌ها، داروخانه‌ها و غیره) و با مخاطره کم
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	O <sub>8</sub> هدفمندی یارانه‌ها، عامل مؤثر در اصلاح هزینه‌های اضافی و افزایش توان رقابتی شرکت‌ها
تهدیدها			
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	T <sub>1</sub> تأثیر تحریم‌های سیاسی بر تأمین مواد اولیه از خارج و افزایش قیمت تمام‌شده محصولات
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	T <sub>2</sub> تأخیر در دستیابی به نقدینگی به دلیل فروش اعتباری
۰/۲۲	۳	۰/۰۷	T <sub>3</sub> نوع نگاه مشتری ایرانی به محصولات داخلی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T <sub>4</sub> دخالت دولت در تثبیت نرخ ارز و تضعیف تولیدکننده در مقابل واردکننده
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	T <sub>5</sub> تأثیر هدفمندی یارانه‌ها بر افزایش هزینه‌های تولید و افزایش قیمت تمام‌شده
۰/۰۵	۲	۰/۰۲	T <sub>6</sub> تأثیر هدفمندی یارانه‌ها بر کاهش قدرت خرید مردم
۰/۰۵	۲	۰/۰۲	T <sub>7</sub> ناکارآمد بودن نظام اداری گمرک در زمینه بازرسی و ترخیص کالاهای وارداتی
۲/۶۰		۱	جمع

\* اعداد به دست آمده تا دو رقم اعشار گرد شده‌اند و برخی اختلافات مشاهده

شده، به همین دلیل است.

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آن. (۱۳۷۹)

در بین عوامل خارجی، O1 مهمترین عامل شناخته شده است که همراه با امتیاز بالای عوامل دیگری مانند O3، دلیل جذابیت ساختار این صنعت است. عامل O1 با عامل O3 تفاوت دارد، زیرا O3 بیانگر محصولات مختلفی است که در حال حاضر در صنعت ایجاد شده‌اند، ولی O1 ظرفیت بالقوه صنعت را برای تولید کالاهای جدید نشان می‌دهد. البته با توجه به رتبه‌های داده شده، واکنش شرکت گوهرشفا به عامل O1، ضعیف‌تر از عامل O3 بوده است. بیشترین نمره‌های به دست آمده، به عوامل O5 و T1 مربوط بوده است که واکنش عالی شرکت را به این عوامل نسبتاً مهم نشان می‌دهد. همان‌طور که در سطر هشتم جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود، عامل O8 کمترین نمره را دارد که به دلیل مبهم بودن آثار هدفمندی یارانه‌ها در بلندمدت برای پاسخ‌دهندگان بوده است.

در قسمت دوم یافته‌ها، نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای سازمان مورد بررسی بیان شده است (جدول شماره ۲). نمره‌های به دست آمده برای سه عامل S1، S3 و S7، بیانگر هم‌افزایی سه عامل قوت مهم، یعنی R&D، تولید<sup>۱</sup> و فروش است.

جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت گوهرشفا

نمره	رتبه	امتیاز	عوامل داخلی
قوت‌ها			
۰/۳۵	۴	۰/۰۹	واحد پژوهش و توسعه، فعال و روزآمد
۰/۳۳	۴	۰/۰۸	نسبت‌های مالی مناسب
۰/۳۵	۴	۰/۰۹	واحد بازاریابی و فروش، قوی و مؤثر
۰/۳۱	۴	۰/۰۸	استفاده مناسب از امکانات فناوری اطلاعات
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	وجود روحیه تعهد بالا در کارکنان
۰/۲۵	۳	۰/۰۸	وفاداری اکثر مشتریان
۰/۳۵	۴	۰/۰۹	وجود مدیریت کارآفرین
۰/۳۳	۴	۰/۰۸	عدم دسترسی رقبای داخلی به فناوری ساخت محصولات شرکت

۱. شرکت مذکور تا تاریخ تألیف مقاله حاضر (آذر ماه ۱۳۸۹) موفق به اخذ گواهینامه CE نشده بود.

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹)



ادامه جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت گهرشفا

نمره	رتبه	امتیاز	عوامل داخلی
ضعفها			
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W <sub>1</sub> نقدینگی حاصل از فروش بسیار پایین (به دلیل فروش اعتباری)
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W <sub>2</sub> عدم امکان تأمین سرمایه مورد نیاز برای دوره بلندمدت
۰/۰۹	۲	۰/۰۴	W <sub>3</sub> نداشتن گواهینامه CE (Certificate European) <sup>۱</sup>
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W <sub>4</sub> فرسودگی ماشین آلات تولید
۰/۰۵	۲	۰/۰۳	W <sub>5</sub> جور نبودن سبد کالایی
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W <sub>6</sub> عدم تحویل به موقع کالا
۰/۰۳	۲	۰/۰۲	W <sub>7</sub> نداشتن کانال‌های ارتباطی مؤثر به بازارهای سازمانی و دولتی
۲/۹۷		۱	جمع

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آن. (۱۳۷۹)

S4 در بین قوت‌ها و O2 در بین فرصت‌ها، هر دو بر عامل فناوری اطلاعات تأکید می‌کنند، اما نقش این عامل در جامعه، با نقش آن برای شرکت متفاوت بوده و در نتیجه، هنگام تهیه ماتریس‌ها، این موضوع مورد توجه قرار گرفته است. قسمت سوم یافته‌ها، بیانگر نتایج ماتریس سوات برای شرکت گهرشفا است که در جدول شماره (۳) بیان شده است. راهبردهای یادشده در این ماتریس، طبق اصل شایستگی<sup>۲</sup> تدوین شده‌اند، بدین معنا که باید چارچوب‌های عملیاتی با موقعیت‌ها و وضعیت‌های به دست آمده از آنها انطباق داشته باشند (استیسی، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، باید در تدوین راهبرد، تطابق بین محیط خارجی و داخلی در نظر گرفته شود و علاوه بر عملی بودن، مقبولیت این راهبردها بین گروه‌های ذینفع مورد توجه قرار گیرد.

۱. مدیریت کارآفرین شرکت، یعنی عامل SV، مدیر مستقیم بخش تولید نیز بوده است.

2. Suitability

جدول (۳): ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT) برای شرکت گهرشفا

<p>ضعف:</p> <p>W<sub>1</sub> W<sub>2</sub> W<sub>3</sub> W<sub>4</sub> W<sub>5</sub> W<sub>6</sub> W<sub>7</sub></p>	<p>قوت:</p> <p>S<sub>1</sub> S<sub>2</sub> S<sub>3</sub> S<sub>4</sub> S<sub>5</sub> S<sub>6</sub> S<sub>7</sub> S<sub>8</sub></p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p>راهبردهای محافظه کارانه (WO)</p> <p>تنوع همگون ادغام پیشرو توسعه محصول نفوذ در بازار بهبود ماشین آلات</p>	<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>توسعه بازار توسعه محصول نفوذ در بازار ادغام پیشرو توسعه افقی</p>	<p>فرصت:</p> <p>O<sub>1</sub> O<sub>2</sub> O<sub>3</sub> O<sub>4</sub> O<sub>5</sub> O<sub>6</sub> O<sub>7</sub> O<sub>8</sub></p>
<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>بازنگری حذف محدود کاهش</p>	<p>راهبردهای رقابتی (ST)</p> <p>تنوع همگون ادغام پیشرو توسعه افقی</p>	<p>تهدید:</p> <p>T<sub>1</sub> T<sub>2</sub> T<sub>3</sub> T<sub>4</sub> T<sub>5</sub> T<sub>6</sub> T<sub>7</sub></p>

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹)

در قسمت چهارم یافته‌ها، با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE) جهت راهبردی شرکت مشخص می‌شود. برای شرکت گهرشفا با توجه به جدول شماره (۴)، ناحیه تهاجمی به دست می‌آید که از بین راهبردهای این ناحیه، راهبرد مورد نظر انتخاب می‌شود. در نتیجه، باید راهبردهای تهاجمی ماتریس سوات، یعنی توسعه بازار، توسعه محصول، نفوذ در بازار، ادغام پیشرو و توسعه افقی مورد توجه قرار گیرند.

البته همان طور که در ماتریس IE نیز مشاهده می‌شود، جهت راهبردی سازمان مورد نظر، از لحاظ عوامل محیط بیرونی فاصله نزدیکی با راهبردهای رقابتی دارد.

جدول (۴): ماتریس داخلی و خارجی (IE) برای شرکت گوهرفشا

۱	۲/۵	۴
فرصت راهبردهای محافظه کارانه		راهبردهای تهاجمی  IFE=2/97 EFE=2/60 ۲/۵
ضعف راهبردهای تدافعی  تهدید		قوت راهبردهای رقابتی  ۱

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹)

اکنون مرحله نهایی در مراحل تدوین راهبرد و یافته‌های پژوهش، یعنی انتخاب مناسب‌ترین راهبرد از بین گزینه‌های ممکن است. این قسمت، نتایج ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی را شامل می‌شود که در جداول ۵، ۶ و ۷ نشان داده شده است. همان‌طور که در این ماتریس‌ها نیز مشاهده می‌شود، فقط دو مورد از راهبردهای تهاجمی ماتریس سوات به کار برده شده که انتخاب آنها بر اساس نظر تصمیم‌گیرندگان مهم انجام شده است. بر این اساس، راهبردهای مورد نظر از بین راهبردهای تمرکز بوده و به طور مشخص، راهبردهای توسعه بازار و توسعه محصول انتخاب شده‌اند.

جدول (۵): ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) برای شرکت گوه‌رشفا

(عوامل خارجی)

راهبرد دو: توسعه محصول		راهبرد یک: توسعه بازار		امتیاز	راهبرد عوامل خارجی
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		
فرصت‌ها (O):					
۰/۵۰	۴	۰/۵۰	۴	۰/۱۲	O <sub>1</sub>
۰/۰۷	۱	۰/۲۲	۳	۰/۰۷	O <sub>2</sub>
۰/۳۰	۳	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	O <sub>3</sub>
۰/۰۹	۱	۰/۲۶	۳	۰/۰۹	O <sub>4</sub>
۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۱۰	O <sub>5</sub>
۰/۰۷	۱	۰/۲۲	۳	۰/۰۷	O <sub>6</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۴	O <sub>7</sub>
-	-	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	O <sub>8</sub>
تهدیدها (T):					
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	T <sub>1</sub>
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	T <sub>2</sub>
۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۲	۰/۰۷	T <sub>3</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۴	T <sub>4</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۴	T <sub>5</sub>
۰/۰۵	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	T <sub>6</sub>
۰/۰۵	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	T <sub>7</sub>
۲/۱۹		۲/۴۳		۱	جمع

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹)

عوامل O1 و O5 برای پاسخ‌دهندگان، در مورد هر دو راهبرد، ضریب جذابیت یکسان دارند و بالاترین نمره‌ها را کسب کرده‌اند. همچنین عامل O8 برای پاسخ‌دهندگان، نقش مهمی در موفقیت راهبرد توسعه محصول نداشته و از این رو، هیچ نمره جذائیتی به این عامل داده نشده است.

در جدول شماره (۶)، این ارزیابی برای عوامل داخلی انجام شده است. نقش مهم موارد قوت شرکت در این ماتریس نیز مشهود است.

جدول (۶): ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) برای شرکت گهرشفا (عوامل

داخلی)

راهبرد دو: توسعه محصول		راهبرد یک: توسعه بازار		امتیاز	راهبرد عوامل داخلی
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		
قوت (S):					
۰/۳۵	۴	۰/۲۶	۳	۰/۰۹	S <sub>1</sub>
۰/۲۵	۳	۰/۲۵	۳	۰/۰۸	S <sub>2</sub>
۰/۲۶	۳	۰/۳۵	۴	۰/۰۹	S <sub>3</sub>
۰/۳۱	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	S <sub>4</sub>
۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	S <sub>5</sub>
۰/۰۸	۱	۰/۲۵	۳	۰/۰۸	S <sub>6</sub>
۰/۲۶	۳	۰/۲۶	۳	۰/۰۹	S <sub>7</sub>
۰/۲۵	۳	۰/۳۳	۴	۰/۰۸	S <sub>8</sub>
ضعف‌ها (W):					
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W <sub>1</sub>
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W <sub>2</sub>
۰/۰۹	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W <sub>3</sub>
۰/۰۵	۱	۰/۱۶	۳	۰/۰۵	W <sub>4</sub>
۰/۰۸	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W <sub>5</sub>
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W <sub>6</sub>
۰/۰۳	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	W <sub>7</sub>
۲/۵۷		۲/۵۸		۱	جمع

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹)

در آخرین مرحله، با جمع‌بندی ماتریس QSPM، مناسب‌ترین راهبرد برای شرکت گهرشفا انتخاب می‌شود. با وجود سنگینی وزن عوامل قوت به نفع راهبرد توسعه محصول، در نهایت عوامل فرصت راهبرد توسعه بازار را مناسب‌تر نشان می‌دهند. از این رو، بر اساس ارزیابی انجام شده در جدول (۸) از بین راهبردهای ماتریس QSPM، راهبرد توسعه بازار انتخاب می‌شود.

جدول (۷): جذابیت راهبردها نسبت به عوامل خارجی و داخلی

راهبردها	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل داخلی	جمع نمره‌ها
راهبرد یک: توسعه بازار	۲/۴۳	۲/۵۸	۵/۰۰
راهبرد دو: توسعه محصول	۲/۱۹	۲/۵۷	۴/۷۶

منبع: برگرفته از کتاب دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، با استفاده از روش‌های کمی یا ماتریسی، برای شرکت گوهرشفا راهبرد تدوین شد. رویکرد مورد استفاده برای این پژوهش، چارچوب قوی و مناسبی را در اختیار علاقمندان به این حوزه از علوم مدیریتی می‌گذارد. در واقع، با این الگو نیز می‌توان بصیرت کافی را درباره وضعیت و موقعیت سازمان به دست آورد و از دقت روش‌های کمی در زمینه تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد بهره‌مند شد. البته شایان ذکر است که در ارزیابی‌ها باید تا حد ممکن، از قضاوت‌های نامطلوب شخصی کاسته شود تا به یافته‌های پژوهش آسیب نرسد. درباره نتایج به دست آمده و مدل‌های یادشده، برخی نکات کاربردی را می‌توان بیان کرد:

- راهبردهای QSPM باید ناسازگار و تفکیک‌پذیر باشند، اما به دلیل ویژگی‌های شرکت گوهرشفا و ظرفیت‌های بالقوه آن، راهبردهای مذکور از یک دسته انتخاب شدند.
- شرکت مذکور باید با توجه به واحد بازاریابی و فروش قوی و بهره‌مندی از بازارهای داخلی و خارجی، درباره توسعه بازار به عنوان اولویت راهبردی خود فکر کند.
- در این زمینه باید با رفع برخی ضعف‌ها، مانند وجود ماشین‌آلات فرسوده و عدم تحویل به موقع کالا، ظرفیت تولید خود را افزایش دهد.
- البته این شرکت نباید از سایر ابعاد راهبردی سازمان خود غفلت کند و با تکیه بر واحد پژوهش و توسعه فعال و تولید کارآمد، باید به دنبال توسعه محصول و حتی ایجاد تنوع در میان محصولات خود باشد.

تدوین راهبرد برای شرکت تولید تجهیزات... / محمدرضا شجاعی و مصطفی سیاهپوش

از محدودیت‌های پژوهش حاضر، اثر قضاوت‌های شهودی و مفروضات ذهنی  
تصمیم‌گیران بر نتایج آن است.

## منابع

### الف) فارسی

- استیسی، رالف. دی. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی. ترجمه محمدرضا شجاعی، تهران: دانشکده امور اقتصادی.
- اسناد و مدارک موجود در دفاتر شرکت گوهرشفاي خرم‌آباد (۱۳۸۹).
- دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- علی احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی، تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار. تهران: تولید دانش.
- کاتلر، فیلیپ، آمسترانگ، گری (۱۳۸۵). اصول بازاریابی. ترجمه بهمن فروزنده. اصفهان: نشر آموخته.

### ب) انگلیسی

- Breene, Timothy R. S., Nunes, Paul, F., & Shill, Walter, E. (2007). The Chief Strategy Officer. *Harvard Business Review*, 84 .
- Brews, Peter & Purohit, Devararat (2007). Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, 40(1), 64.
- Meredith E. David, Forest, R. David, & Fred, R. David (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 42-52.
- Mintzberg, Henry. (1987). Crafting Strategies. *Harvard Business Review*, 66-75.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1994). *Strategic Management and Business Policy*. Addison-Wesley Publishing Company. USA.