



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران

1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



شناسایی و اولویت بندی راهبردهای شرکت رزین سازی سایتامر با رویکرد اقتصاد مقاومتی

محمد رضا دارائی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

m.daraei12@pnu.ac.ir

مهدی اقبالی

کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار گرایش فناوری دانشگاه پیام نور دماوند، تهران، ایران

Meh_eghbali@yahoo.com

اکبر صادق وند

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر، زنجان، ایران

Akbar.sadeghvand@gmail.com

محمد نجفی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

Mohammadnajafi33@gmail.com

چکیده

یکی از راهکارهای مقابله با فشارهای ناشی از تحریم و جلوگیری از منزوی شدن در عرصه نظام بین الملل، که طی سال های اخیر از سوی رهبر معظم انقلاب توصیه شده، تکیه بر مبانی رویکرد اقتصاد مقاومتی در عرصه کسب و کارها و فعالیت های اقتصادی مختلف در کشور است. لذا، این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی راهبردها با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرکت رزین سازی سایتامر انجام شده است. هدف پژوهش، کاربردی و روش انجام آن، اکتشافی و پیمایشی بود. نمونه مورد مطالعه شامل کلیه مدیران، کارشناسان و سرپرستان شاغل در شرکت رزین سازی سایتامر به تعداد ۱۶ نفر بود و در نمونه گیری از روش تمام شمار استفاده شد. در گردآوری داده از سه پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از تحلیل مدل SWOT و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) صورت گرفت. طبق یافته های این پژوهش، پنج استراتژی مبتنی بر رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرکت رزین سازی سایتامر به ترتیب از بیشترین تا کمترین اولویت عبارتند از: ۱) بهره گیری شرکت از دانش و امکانات پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان کشور؛ ۲) منطبق سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی؛ ۳) تمرکز شرکت بر تخصص گرایی و دانش فنی نیروی کار؛ ۴) بهره گیری از دانش فنی و تخصصی داخلی در راستای کاهش آلاینده های ناشی از تولید؛ ۵) بهره گیری شرکت از بازاریابی حرفه ای و نوین.

واژگان کلیدی: سایتامر، رزین سازی، اقتصاد مقاومتی، راهبرد، QSPM



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



مقدمه

اقتصاد و فعالیتهای اقتصادی در جوامع پیچیده امروزی، به مجموعه گستردهای از عوامل داخلی و خارجی کشورها گره خورده و تحت تأثیر عوامل متنوعی قرار دارد که رقابت در بازارهای موجود را روزبه روز برای فعالین این عرصه دشوارتر می سازد. از این روست که کسب و کارهای مختلف جهت حفظ بقا و کسب قدرت برای پیشرفت خود، به مطالعه و بررسی دقیق وضعیت درونی کسب و کار خود و محیط پیرامون آن می پردازند و می کوشند تا با تدوین راهبردهای بهینه و تنظیم عملکرد خود بر مبنای آن ها، زنجیره فعالیت اقتصادی خود از مرحله اول (تأمین مواد اولیه) تا مرحله آخر (ارتباط با مشتری) را بهبود بخشند و حیات و بقای خود در صحنه پرقابته بازار را تضمین نمایند.

با این حال، گاه شرایط فعالیت اقتصادی برای برخی کشورها نظیر جمهوری اسلامی ایران، با دشواری های عمیق تر و شدیدتری نظیر وجود تحریم های اقتصادی مواجه است. تحریم، به عنوان جزئی لاینفک از دیپلماسی حاکم بر جهان امروزی، نوعی رفتار قهری است که از سوی یک یا چند کشور یا نهاد بین المللی علیه یک یا چند کشور یا نهاد دیگر اعمال می شود. پژوهش های متعدد گویای این حقیقت است که یکی از اهداف اساسی بازیگران و قدرتهای بزرگ و کوچک منطقه ای و فرامنطقه ای از فعالیت در منطقه خاورمیانه و خلیج فارس، به خصوص ایالات متحده آمریکا، تلاش برای ایجاد بازدارندگی ادر برابر ایران است. یکی از ابزارهای بسیار پرکاربرد بازدارندگی در جهان امروز، اعمال تحریم های اقتصادی، مالی و تجاری در سطوح محدود تا بسیار گسترده است.

در مقابل، یکی از راهکارهای مقابله با فشارهای ناشی از تحریم و جلوگیری از منزوی شدن در عرصه نظام بین الملل، که طی سال های اخیر از سوی رهبر معظم انقلاب توصیه شده، تکیه بر مبنای رویکرد اقتصاد مقاومتی در عرصه کسب و کارها و فعالیتهای اقتصادی مختلف در کشور است. لذا در پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی راهبردهای مبتنی بر رویکرد اقتصاد مقاومتی به عنوان راهکاری برای برون رفت کسب و کارهای جمهوری اسلامی ایران از فشار تحریم های اقتصادی، مورد مطالعه قرار می گیرد.

شرکت ها و واحدهای تجاری متعددی بدلیل نداشتن راهبرد مناسب در خصوص نحوه فعالیت و کسب و کار خود در زمان تحریم اقتصادی و عدم برنامه ریزی مناسب جهت تحقیق و توسعه، دچار ورشکستگی و یا تعطیلی شده اند که این امر باعث از دست رفتن سرمایه، دانش و تکنولوژی و تشدید بیکاری شده است. همچنین بدلیل تعطیلی برخی از این واحدها در زنجیره تولید و صنعت کشور خلل ایجاد شده است.

رزین سازی سایتامر، به صورت سهامی خاص و یکی از سالن های تولیدی شرکت مادر تابا شیمی می باشد. که با بیش از ۴۰ سال سابقه فعالیت در زمینه تولید رنگ های خودروبی و صنعتی و همچنین رزین های پایه آب، حلالی و پودری، مشغول به کار است. در حال حاضر تولیدات رزین سازی سایتامر سالیانه در حدود ۲۰ هزار تن در سه شیفت کاری با ۴۵ نفر نیروی کار مستقیم و ۳۵۰ تا ۴۰۰ نفر غیرمستقیم می باشد.

بنابراین در خصوص چگونگی حفظ فعالیت و بقای شرکت و عدم وقفه در چرخه تولید رزین سازی سایتامر در شرایط تحریم، با توجه به نبود تامین ارز کافی در کشور برای خرید برخی از مواد اولیه حیاتی و یا عدم توانایی تولید این مواد به دلیل فقدان دانش فنی کافی در داخل کشور، با عنایت به سرمایه گذاری کلان بخش خصوصی در خصوص ساخت و نصب تجهیزات و راه اندازی خط تولید رزین سازی و با عنایت به اینکه رزین سازی سایتامر هم در صنعت رنگ سازی و هم در صنعت خودرو از

¹ Deterrence



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



سابقه حضور طولانی در بازار برخوردار است و در زنجیره تولید و صنعت کشور نیز تاثیرگذار می باشد اقدام به بررسی، شناسایی و اولویت بندی راهبردهای شرکت رزین سازی سایتامر با رویکرد اقتصاد مقاومتی دارای اهمیت به سزایی می باشد. آنچه مسلم است، شرکت رزین سازی سایتامر به منظور بقا و حفظ موقعیت و سهم بازار خود، نیازمند برنامه ریزی راهبردی است تا بتواند با راهبردهای اتخاذ شده موقعیت کنونی خود را ارتقاء دهد. در این پژوهش با بکارگیری روش تحلیل سوات، به دنبال تعیین راهبردهای شرکت رزین سازی سایتامر با رویکرد اقتصاد مقاومتی و در ادامه رتبه بندی راهبردهای تعیین شده با استفاده از ماتریس QSPM، مورد بررسی قرار می گیرد.

تحریم در لغت معادل دو واژه لاتین Embargo و Sanction بوده و به معنی امتناع نظام یافته از برقراری اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و نظامی یک دولت و یا گروه برای تنبیه یا ایجاد تغییر در رفتار تحریم شده برای رسیدن به یک رفتار قابل قبول می باشد (شریعتی فیض آبادی، ۱۳۹۸: ۲۲۶). تحریم، جزئی از دیپلماسی بین المللی حاکم بر جهان کنونی است که از سوی کشورهای تحریم کننده به عنوان ابزاری غیرنظامی برای اجبار دولت های کشورهای هدف، جهت انجام واکنش مورد نظر اعمال می شود. در واقع، تحریم سلاحی اقتصادی در میدان مبارزه های غیرنظامی است که دیپلماسی را از گفت و گو فراتر برده و وارد عمل می شود (ایلر، ۲۰۰۷، ۱). پژوهش ها حاکی از آن است که یکی از اهداف اساسی بازیگران و قدرت های بزرگ و کوچک از فعالیت در منطقه خاورمیانه و خلیج فارس، به خصوص ایالات متحده، تلاش برای ایجاد بازدارندگی آدر برابر ایران است (برزگر، ۱۳۸۸: ۱۱۶؛ حیدری، ۱۳۹۳: ۱۰۱).

اهمیت این موضوع در کشور ما طی سالیان پس از انقلاب، امری بدیهی است و نیازی به توضیح ندارد. در سال های پس از انقلاب اسلامی، تحریم های اقتصادی علیه ایران نیز شدت یافته است و با تسخیر سفارت آمریکا در ۱۳ آبان سال ۱۳۵۸، روند جدیدی در تحریم ایران شکل یافت و ایران به طور رسمی با تحریم های تجاری و اقتصادی آمریکا و متحدان اروپایی آن مواجه شد؛ البته تقریباً تمام تحریم های اعمال شده علیه ایران در سال های پس از انقلاب اسلامی، از جانب آمریکا بوده و یا به تحریک آمریکا شکل گرفته است (موهبتی، ۱۳۹۷: ۴۷).

بر اساس رویکرد نواقع گرایی تهاجمی به خوبی تحریم های اقتصادی قدرت های غربی به ویژه آمریکا علیه ایران را پوشش داده و در درک اهداف اعمال تحریم و ردیابی اثرات آن بر اقتصاد کشور، راهگشا است. تحریم را عمدتاً می توان به دو شاخه تحریم سخت و تحریم نرم دسته بندی کرد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱): تحریم سخت که در گذشته بیشتر مورد استفاده قدرت ها قرار می گرفته و با شلاق، شکنجه و کشتار همراه بوده، امروزه در اغلب نقاط دنیا منسوخ شده است. تحریم نرم، عاری از اعمال خشونت های فیزیکی مستقیم بوده و بیشتر جنبه اقتصادی دارند که خود به چهار بخش تجاری، مالی، اطلاعاتی و بانکها تقسیم می شوند.

امروزه این کشورها هدف خود از تحریم ها را دموکراتیک کردن حکومت کشورهای مورد نظر خود عنوان می کنند تا بتوانند موافقت افکار عمومی و بین المللی را برای رسیدن به اهداف شان، به دست بیاورند. این در حالی است که هدف ابرقدرت ها نه تنها تقدیم دموکراسی به کشورهای هدف (عمدتاً کشورهای در حال گذار) نیست، بلکه به دنبال در هم شکستن نظام حاکمه و بران کردن زیرساخت های اقتصادی و نظامی آن کشورها هستند (قمری فرزاد، ۱۳۹۴: ۱). از این رو، پژوهشگران اهداف واقعی از اعمال تحریم های اقتصادی را مقدمه ای بر اجرای نظرات سیاسی و نظامی کشورهای ابرقدرت می دانند (اوجلین، ۲۰۱۴: ۲۹-۲۵).

² Deterrence

³ Oechslein



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



بنابراین، تحریم‌های اقتصادی عمدتاً با اهداف سیاسی اعمال می‌شوند. اهداف سیاسی تحریم‌ها می‌تواند متنوع باشد که بازدارندگی، اطاعت، براندازی حکومت، مانور داخلی، ایجاد تغییرات ملایم در سیاست‌های کشور هدف، از بین بردن تهدیدهای احتمالی نظامی که از جانب کشور هدف ممکن است اتفاق بیفتد، تخریب کردن توان بالقوه نظامی کشور هدف و ... بخشی از این اهداف است (قمری فرزاد، ۱۳۹۴: ۱-۲). ذکر این نکته ضروری است که در فرآیند تحریم، تحریم‌کنندگان تلاش می‌کنند سطح تولید کالاهای عمومی را پایین بیاورند تا درآمد شهروندان کاهش یابد. به این ترتیب، با بالا رفتن هزینه‌های شخصی و افزایش فقر و شکاف طبقاتی، نارضایتی عمومی افزایش می‌یابد و کشور هدف با مخاطرات جدی روبه‌رو می‌شود (مارینوف، ۲۰۰۵: ۵۷۲-۵۷۰).

تحریم‌های اقتصادی را می‌توان به صورت‌های مختلفی تقسیم‌بندی کرد. یکی از این روش‌ها، تقسیم کاربردی می‌باشد. در این تقسیم‌بندی می‌توان به تحریم‌های کالایی و تجاری (مبادلاتی)، مالی و بانکی، تحریم‌های حوزه حمل‌ونقل، تحریم‌های حوزه علم و فن‌آوری و تحریم دارایی‌های سازمان‌ها و نهادهای دولتی اشاره کرد (روحانی، ۱۳۹۱: ۱۳۲).

اقتصاد مقاومتی، اقتصادی است فعال و پویا مبتنی بر دانش و سرمایه بومی، فرهنگ دینی و اسلامی که برای مصرف سیاست‌گذاری کرده و به وسیله آن می‌توان بر تحریم‌ها پیروز شد. اقتصاد مقاومتی به معنی تشخیص حوزه‌های فشار و متعاقباً تلاش برای کنترل و بی‌اثر کردن آن تاثیرها می‌باشد و در شرایط آرمانی تبدیل چنین فشارهایی به فرصت است. همچنین برای رسیدن به اقتصاد مقاومتی باید وابستگی‌های خارجی کاهش یابد و بر تولید داخلی کشور و تلاش برای خودتکایی تأکید گردد. (بختیاری، همکاران، ۱۳۹۵: ۱-۲).

نظریه اقتصاد مقاومتی بر اساس راهبرد رهبری انقلاب برای برون‌رفت از بزرگترین پیچ تاریخی است. اقتصاد مقاومتی دو پیام اساسی برای مکانیسم تولید دارد به طوری که: تولیدکنندگان داخلی به کیفیت و رضایت مشتری عنایت نمایند و مصرف‌کنندگان برای جلوگیری از خروج ارز، منابع مالی کشور، آسیب رسیدن به اقتصاد ایران، جلوگیری از بیکاری و حمایت از تولید ملی به خرید کالاهای داخلی مبادرت ورزند. اقتصاد مقاومتی پایه‌های استوار خود را بر روی دو عنصر لایتجزای اقتصادی یعنی تولید ملی و مصرف ملی بنیان نهاده است. (جعفری و آهنگری، ۱۳۹۱: ۱).

الگوی اقتصاد مقاومتی، یک الگوی اسلامی، ایرانی و علمی می‌باشد که شاخصه‌های انقلابی و اسلامی در آن دیده شده است و هدف کلی آن حرکت صحیح اقتصاد کشور می‌باشد. سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌هایی جامع و فراگیر است که برای تحقق و حصول نتیجه، در اجرا نیز نیازمند جامعیت و فراگیری می‌باشد (حسینی خامنه‌ای، ۱۳۹۲).

الگوی اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم و به علت مشکلات ناشی از آن، در یک دهه اخیر پی‌ریزی و ارائه شده، اما دید و تفکر حاکم بر این الگو، یک دید کلی است و دارای سیاست‌های بلندمدت و راهبردی بوده و فقط مربوط به دوران تحریم اقتصادی نیست. این سیاست‌ها در چارچوب مشخص شده، انعطاف‌پذیر بوده و با گذر زمان، با توجه به مسائل پیش آمده و پیشرفت‌های حاصل شده قابل توسعه می‌باشد (حسینی خامنه‌ای، ۱۳۹۲؛ بابازاده و بابازاده، ۱۳۹۷: ۳۰۳). این الگو و رویکرد اقتصادی دارای دو پایه اساسی، افزایش بهره‌وری و کاهش ریخت‌وپاش‌ها می‌باشد. (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴)

بسترها و الزامات لازم در راستای اجرایی شدن اقتصاد مقاومتی شامل عزم جدی مسئولان، مدیران و مردم، ورود در میدان عمل، تبدیل به برنامه و سیاست‌های اجرایی، هماهنگی میان بخشی، نظارت در همه سطوح، رفع موانع، گفتمان سازی و پایش و اطلاع‌رسانی می‌باشد. (بابازاده و بابازاده، ۱۳۹۷: ۳۰۶) همچنین ویژگی‌های اصلی اقتصاد مقاومتی نیز عبارتند از درونزا و



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



برونگرا، دارای رویکرد جهادی، پیشرو، پویا، فرصت‌ساز و مولد، انعطاف‌پذیر، عدالت‌بنیان و متکی بر دانش و فناوری است. (بابازاده و بابازاده، ۱۳۹۷: ۳۰۷):

از شاخص‌ها و راهکارهای اقتصاد مقاومتی که رهبر معظم انقلاب نیز بارها از آن‌ها نام برده‌اند می‌توان به موارد نظیر عزم و انسجام ملی بین مردم و مسئولان، مدیریت مصرف و پرهیز از مصرف‌گرایی، کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، پرهیز از واردات بی‌رویه، قطع وابستگی به کشورهای بیگانه و جهش در خودکفایی، مصرف کالاهای داخلی برای تقویت بنیان تولید داخلی، خصوصی‌سازی یا مردمی کردن اقتصاد با اصل ۴۴ قانونی اساسی و برنامه‌ریزی و اتخاذ سیاست‌های اقتصادی متناسب اشاره کرد.

راهبرد هنر خلق ارزش و نیز چهارچوب‌های هوشمند، مدل‌های مفهومی و اداره ایده‌ها است. استراتژی، مدیران سازمان‌ها را مجاز به شناسایی فرصت‌های کشف ارزش برای مشتریان و تحقق آن ارزش‌ها در سطح منافع می‌کند؛ از این رو راهی است که سازمان‌ها زمینه‌های فعالیت و کسب و کار خود را تعریف می‌کنند و آن را صرفاً با منابعی مرتبط می‌سازند که در اقتصاد امروز اهمیت بسیاری دارد (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۳: ۵).

راهبرد با طیفی که یک سوی آن «برنامه‌ریزی راهبردی» و در سوی دیگر آن «تفکر راهبردی» قرار دارد، شناخته می‌شود. در واقع، این دو رویکرد نماینده دو مکتب متفاوت هستند؛ برنامه‌ریزی راهبردی به مکتب «طرح‌ریزی» تعلق دارد که در آن تدوین راهبرد یک فرآیند رسمی و سیستماتیک به شمار می‌آید و رویکرد تفکر راهبردی بر مکتب «یادگیری» که در آن شکل‌گیری راهبرد یک روند تکوین در حین اجرا دانسته می‌شود، استوار است (غفاریان، ۱۳۸۴: ۱۶).

در حال حاضر، مدیران از راهبرد به عنوان یک ابزار ارشمند برای تصویرسازی و تهیه نقشه از مسیرهای آینده اعمال تغییرات و حتی آشفتگی‌ها و نابسامانی‌های محیطی استفاده می‌کنند (پویستر و استریب، ۲۰۰۹: ۳۱۰). تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه راهبردهای مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آن‌ها است. بنابراین، مدیریت راهبردی فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب راهبردها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این راهبردها و در نهایت، کنترل فعالیت‌های انجام شده را در بر می‌گیرد (احمدی، همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمدی که اعمال نفوذ نماید (نه این‌که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. (عربشاهی، ۱۳۹۰).

برنامه راهبردی، برنامه‌ای متشکل از دو فاز است؛ فاز اول فرموله کردن راهبردها و فاز دوم پیاده‌سازی آن‌ها می‌باشد (نیس و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰). سازمان‌ها باید برنامه‌های راهبردی خود را حول چهار محور؛ نحوه رشد شاخص‌های حیاتی سازمان نظیر شاخص‌های اقتصادی و زوایای آن، نحوه رشد سطوح مدیریت و تغییرات ساختار سازمان، شیوه‌های افزایش آمادگی‌های سطوح مدیریت برای رویارویی با محیط‌های متلاطم و متحول و تغییر، تحول و روند مؤلفه‌های محیط اختصاصی و عمومی طراحی کنند (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۳: ۸). تدوین برنامه در برنامه‌ریزی راهبردی از مراحل چهار گانه؛ بررسی محیطی، تدوین، اجرا و کنترل و ارزیابی راهبردی تشکیل می‌شود (قربانی و رحیمی، ۱۳۸۷: ۵). برنامه‌ریزی راهبردی، هنر تبدیل وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است (حافظنیا؛ ۱۳۹۵). در این مسیر، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی شناسایی شده و با هم ترکیب می‌شوند و سپس، برنامه‌ریزی راهبردی بر مبنای خروجی این ترکیب‌ها انجام می‌گیرد. از ترکیب نقاط

⁵ Poister & Streib



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی مجموعه مسائل و چالش‌هایی به دست می‌آید که مانع تحقق اهداف راهبردی سازمان بوده و باید راهبردها به گونه‌ای تنظیم شود که این چالش‌ها مرتفع شده یا به حداقل ممکن تقلیل یابند. همچنین، از ترکیب نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و قابلیت‌ها به دست می‌آید که می‌تواند ما را در تحقق اهداف راهبردی سازمان و رسیدن به چشم‌انداز مورد نظر یاری رساند. بنابراین، راهبردها باید به گونه‌ای تنظیم شوند که با استفاده از این قابلیت‌ها و امکانات بالقوه اهداف سازمان را محقق سازند (هابربرگ و ریپل، ۲۰۰۸: ۵۰).

پشتوانه نظری این پژوهش بر مبنای نظریه مدیریت اقتضایی استوار است؛ نظریه اقتضایی که از درون نظریه سیستمی تولید شده، به لحاظ جزئی‌نگری بیشتر نسبت به نظریه مادر (سیستمی) از کارایی و تناسب بالاتری برخوردار است. در این پژوهش، بر مبنای وجه سیستمی در نظریه اقتضایی، با اتخاذ چهارچوبی کل‌نگرانه به تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی مرتبط با فعالیت شرکت رزین سازی سایتامر، در قالب مجموعه‌ای واحد و متعامل با دیگر کسب‌وکارهای مرتبط در بخش تأمین مواد اولیه و بازارهای عرضه و فروش محصولات تولیدی، پرداخته شده است. به عبارت دیگر، با تکیه بر رویکرد سیستمی، به فضای کسب‌وکار در شرکت رزین سازی سایتامر به عنوان یک سیستم و موجود زنده نگریسته شد که اجزا و عوامل داخلی و خارجی آن با هم ارتباطات متقابل و گاه بسیار پیچیده‌ای دارند و عملکرد و بقای کسب‌وکار در گرو این ارتباطات متقابل است. همچنین، با توجه به موضوع و هدف پژوهش که در پی تدوین راهبرد مبتنی بر اقتصاد مقاومتی برای شرکت رزین سازی سایتامر است، نظریه اقتضایی با مطالعه و در نظر گرفتن شرایط درونی و بیرونی، محدودیت‌ها، امکانات بالقوه و بالفعل، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات ویژه این شرکت تولیدی در زمان حاضر، محقق را در یافتن و تدوین راهبردهای مناسب این شرایط و زمان یاری می‌نماید. برتری و امتیاز دیدگاه اقتضایی نسبت به نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و حتی دیدگاه سیستمی در مدیریت کسب‌وکار نیز همین نکته و تمرکز بر شرایط درونی و بیرونی ویژه هر محیط در مقطع زمانی مورد نظر برای مدیریت آن محیط است.

6

علاوه بر این، در تدوین راهبردهای شرکت رزین سازی سایتامر از رویکرد اقتصاد مقاومتی بهره گرفته شده است. بابازاده و بابازاده (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای با عنوان «مدل مفهومی تدوین برنامه راهبردی با رویکرد اقتصاد مقاومتی» چنین بیان کردند که انقلاب اسلامی در ایران، همواره به دنبال رسیدن به یک جامعه اسلامی واقعی، جامعه‌ای بر محور عدالت، پیشرفت و معنویت بوده است. برای رسیدن به این آرمان، برنامه‌ها و سیاست‌های کلی زیادی تدوین و به اجرا در آمده است. سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در ادامه و تکمیل سیاست‌های گذشته برای رسیدن به آرمان‌های مذکور می‌باشد. الگوی اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم و به علت مشکلات ناشی از آن در یک دهه اخیر پی‌ریزی و ارائه شده است. اما تفکر حاکم بر این الگو، یک دید جامع‌نگر و دارای سیاست‌های بلندمدت و راهبردی بوده و فقط مربوط به دوران تحریم اقتصادی نیست. با استفاده از مدل مفهومی ارائه شده نقش افراد و سازمان‌ها در تدوین برنامه راهبردی تحقق اقتصاد مقاومتی مشخص شده است.

مهدیانی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ابعاد مختلف تحریم نفت ایران و الگوهای اقتصاد مقاومتی در زمینه مقابله با تحریم‌های آتی»، با روش توصیفی-تحلیلی به مطالعه تحریم‌های نفتی ایران از سال ۲۰۱۲ به بعد، سیاست آمریکا در این خصوص، تأثیرات تحریم‌ها بر اقتصاد ایران و راهکارهای ایران در قبال تحریم‌ها پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که نفت پیش از آنکه یک عامل اقتصادی باشد، وسیله و اهرمی سیاسی است. تحریم‌های نفتی آمریکا علیه ایران در ظاهر برای کنترل و محدود کردن پیشرفت ایران در زمینه هسته‌ای بود ولی در باطن اهداف دیگری چون کاهش قیمت نفت در آینده، کاهش نفوذ ایران در منطقه و افزایش دشمنی عربستان نسبت به ایران را نیز دنبال کرده است. ایران به منظور خنثی‌سازی یا



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



کاهش تأثیرات تحریم‌های نفتی باید وابستگی خود به صادرات نفت را کاهش دهد. این وابستگی را می‌توان با کاهش واردات، افزایش صادرات، پالایش و تبدیل آن به مواد دیگر و ذخیره‌سازی آن کاهش داد.

رشیدی و روشن (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی و فروش شرکت سیمان سیستان» چنین بیان کردند که این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهبرد های بازاریابی و فروش شرکت سیمان سیستان انجام گرفته است. روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی و از حیث هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری کلیه ذینفعان حوزه فروش و صادرات شرکت می‌باشد، که به سه گروه تقسیم شدند و شامل مدیران و کارشناسان فروش، مشتریان داخلی و مشتریان خارجی‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه و پرسشنامه‌های محقق ساخته بر اساس یافته‌های مصاحبه می‌باشد. یافته‌ها نشان داد که مهمترین نقاط قوت شرکت سیمان سیستان؛ کیفیت محصولات تولیدی و توانایی مالی شرکت، مهمترین نقاط ضعف؛ بالا بودن هزینه حمل محصولات در بازار رقابتی و نداشتن آیین نامه فروش، مهمترین فرصت‌ها؛ وجود بازارهای صادراتی پرفروش و عدم وجود محصولات جایگزین و مهمترین تهدیدها؛ محدودیت‌های مرزی و مشکلات پایانه‌ها در صادرات و عدم وجود تنوع در ایران می‌باشند. سپس با استفاده از ماتریس IE، مشخص گردید موقعیت شرکت، در منطقه تهاجمی قرار دارد و راهبردهای این ناحیه نیز با ماتریس QSPM اولویت‌بندی شدند. مهمترین راهبردهای این ناحیه عبارتند از: تنوع محصولات همگن، توسعه واحد نیمروز سمنت افغانستان، افزایش صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و کشورهای شمال شرق آفریقا و رسوخ در بازارهای جدید و اختصاصی کردن بازار هدف.

7

روش تحقیق

پژوهش حاضر، ماهیت اکتشافی داشته و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. چرا که به دنبال کشف نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در مسیر بهبود شرایط فعلی کسبوکار در شرکت رزین سازی سایتامر و کمک به حل مشکلات ناشی از تحریم‌های اقتصادی در این شرکت با بهره‌گیری از رویکرد اقتصاد مقاومتی و ارائه راهکارهای عملیاتی به جامعه مورد مطالعه بوده و می‌توان نتایج آن را در سازمان‌های مورد مطالعه بکار گرفت. به لحاظ روش انجام، این پژوهش از نوع اکتشافی و پیمایشی می‌باشد. از آن جهت توصیفی است که وضعیت موجود شرکت رزین‌سازی سایتامر را به لحاظ نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد وصف قرار داده و از آن جهت پیمایشی است که در گردآوری داده‌ها از روش‌ها و ابزارهای پیمایشی استفاده نموده است.

شرکت رزین‌سازی سایتامر زیر مجموعه شرکت مادر تابا شیمی دارای یک سالن تولید به مساحت ۷۰۰ متر مربع در چهار طبقه (ارتفاع ۲۴ متر)، ۳۵۰ متر مربع گرم‌خانه و یخچال‌ها نگهداری مواد اولیه، ۶۵۰ متر مربع سالن انرژی و کارگاه‌های پشتیبانی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه مدیران، کارشناسان و سرپرستان شاغل در شرکت رزین‌سازی سایتامر به تعداد ۱۶ نفر (سه نفر مدیر، هشت نفر کارشناس فنی و پنج نفر سرپرست قسمت) می‌باشد.

روش نمونه‌گیری از نوع زوجی بوده و در تعیین حجم نمونه از روش تمام‌شماری بهره گرفته شده است. بنابراین، حجم نمونه برابر با حجم کل جامعه آماری (۱۶ نفر) می‌باشد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی بهره گرفته شده است. بدین صورت که ابتدا با مراجعه به منابع مکتوب و معتبر اعم از کتاب‌ها، مقالات و... ادبیات و مبانی نظری تحقیق گردآوری شده و پیشینه داخلی و خارجی مرتبط با آن مورد بررسی قرار گرفته است، سپس با بهره‌گیری از روش میدانی و ابزار پرسشنامه، داده‌های مربوط به نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها گردآوری شده است.

ابزار گردآوری داده در پژوهش حاضر، سه پرسشنامه محقق ساخته شامل پرسشنامه شناسایی عوامل داخلی و خارجی متشکل از ۲۸ سؤال بوده و نوع آن نیمه باز، پرسشنامه تعیین وضعیت فعلی هر یک از عوامل داخلی و خارجی متشکل از ۳۴ سؤال بوده و نوع آن بسته و پرسشنامه ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) در بر دارنده یک ماتریس با ابعاد ۲۰ در ۵ بوده و نوع آن بسته می باشد.

روایی صوری و محتوایی هر سه پرسشنامه توسط اساتید مربوطه به تأیید رسید. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه ها از آزمون آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

ضریب پایایی

پرسشنامه	تعداد سؤالات	ضریب پایایی (آلفا کرونباخ)
پرسشنامه شناسایی عوامل داخلی و خارجی	۲۸	۰,۸۴۳
پرسشنامه تعیین وضعیت فعلی هر یک از عوامل داخلی و خارجی	۳۴	۰,۸۳۸
پرسشنامه ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)	ماتریس ۲۰*۵	۰,۹۸۲

بدین ترتیب، پایایی هر سه پرسشنامه در حد قابل قبول ارزیابی گردید.

روش تجزیه و تحلیل داده ها در پژوهش حاضر تکنیک SWOT است و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) است. بدین صورت که با بهره گیری از تکنیک SWOT و تشکیل ماتریس چهار جهته موقعیت و اقدام راهبردی، عوامل داخلی و خارجی شرکت رزین سازی سائتامر به طور هم زمان وزن دهی و ارزیابی گردیده و پس از تعیین موقعیت این شرکت در ماتریس SWOT، فهرستی از راهبردهای متناسب مبتنی بر رویکرد اقتصاد مقاومتی طراحی گردیده است. سپس، با بهره گیری از ماتریس QSPM و ضرب اهمیت نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید در میزان جذابیت هر راهبرد، راهبردهای طراحی شده بر اساس میزان اولویتی که به لحاظ کارایی در رفع مشکل دارند، مرتب شدند.

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده اند مورد تحلیل قرار داده و راهبردهای متناسب با موقعیت را منعکس می سازد.

یافته ها

از مجموع ۱۶ نفر اعضای نمونه تعداد ۱۲ نفر معادل ۷۵ درصد مرد و ۴ نفر معادل ۲۵ درصد زن بودند و از مجموع ۱۶ نفر اعضای نمونه تعداد ۵ نفر معادل ۳۱,۳ درصد افراد بین ۲۵ تا ۳۴ سال و ۱۱ نفر معادل ۶۸,۸ درصد بین ۳۵ تا ۴۴ سال سن داشتند و از مجموع ۱۶ نفر اعضای نمونه تعداد ۸ نفر معادل ۵۰ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۶ نفر معادل ۳۷,۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند و از مجموع ۱۶ نفر اعضای نمونه تعداد ۴ نفر معادل ۲۴ درصد در رشته مهندسی رنگ و گرایش پلیمر، ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد در رشته مدیریت کسب و کار و گرایش فناوری، ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد در رشته برق قدرت، ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد در رشته شیمی محض و ۶ نفر معادل ۳۷,۵ درصد در رشته مهندسی شیمی تحصیل کرده بودند و از مجموع ۱۶ نفر اعضای نمونه تعداد ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد کارشناس کنترل کیفیت و آزمایشگاه، ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد کارشناس تحقیق و توسعه، ۱ نفر معادل ۶,۲ درصد مدیر تولید، ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد مسئول برق در تیم پشتیبان تولید، ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد رنگ RC و ۷ نفر معادل ۴۳,۸ درصد کارشناس تولید بودند. بیشترین فراوانی متعلق به کارشناسان تولید می باشد و همچنین از مجموع ۱۶ نفر اعضای نمونه تعداد ۳ نفر معادل ۱۸,۸ درصد کمتر از ۵ سال، ۴ نفر معادل ۲۵ درصد بین ۵ تا ۹ سال، ۲ نفر



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



معادل ۱۲,۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۴ سال، ۵ نفر معادل ۳۱,۳ درصد بین ۱۵ تا ۱۹ سال و ۲ نفر معادل ۱۲,۵ درصد بین ۲۰ تا ۲۴ سال سابقه اشتغال داشتند.

داده‌های گردآوری شده از طریق پیاده‌سازی گام‌های تکنیک سوات و ترسیم ماتریس QSPM مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. طبق اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه در پژوهش حاضر، تعداد ۸ مورد قوت، ۹ مورد ضعف، ۹ مورد فرصت و ۸ مورد تهدید اساسی برای شرکت رزین‌سازی سایتامر شناسایی شده که در جدول زیر قابل مشاهده است. به منظور محاسبه ضرایب وزنی عوامل شناسایی شده از فرمول زیر استفاده شده است:

$$x = \sum N \div N$$

در این فرمول x معادل ضریب وزنی، $\sum N$ معادل مجموع امتیازات و N معادل تعداد فاکتورها می‌باشد. بر اساس این فرمول، ضرایب وزنی مقادیری بین ۰ و ۱ خواهند بود و مجموع ضرایب وزنی برابر ۱ می‌باشد.

طبق اطلاعات جدول مربوط به قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت رزین‌سازی سایتامر، در بین نقاط قوت شناسایی شده، "خوش نام بودن شرکت مادر و مدیریت ارشد" با ضریب وزنی ۰,۱۵۶۷، بالاترین اهمیت را دارد. در بین نقاط ضعف شناسایی شده، "نداشتن وسایل آزمایشگاهی کنترل پیشرفته" و «نبود انگیزه» هر یک با ضریب وزنی ۰,۱۴۰۶، بالاترین اهمیت را دارد. در بین فرصت‌های شناسایی شده، "نزدیکی به بسیاری از انبارهای مواد شیمیایی (شهر تهران)" و «تبلیغات مناسب و کافی» هر یک با ضریب وزنی ۰,۱۳۷۳، بالاترین اهمیت را دارند. در بین تهدیدهای شناسایی شده نیز، "مدیریت قدیمی و سنتی شرکت" با ضریب وزنی ۰,۱۵۵۶، بالاترین اهمیت را دارد.

طبق اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه شناسایی عوامل داخلی و خارجی شرکت رزین‌سازی سایتامر، عوامل داخلی و خارجی شناسایی و وزن‌دهی شده در مرحله قبل، بر اساس وضع موجود خود امتیازی بین ۱ تا ۴ گرفتند؛ به این ترتیب که به ضعف‌ها و تهدیدهای ضعیف امتیاز ۱، به ضعف‌ها و تهدیدهای قوی امتیاز ۲، به قوت‌ها و فرصت‌های ضعیف امتیاز ۳ و به قوت‌ها و فرصت‌های قوی امتیاز ۴ داده شد. سپس، با استفاده از میانگین‌گیری، امتیاز وضع موجود هر عامل به دست آمد. پس از تعیین امتیاز وضع موجود عوامل داخلی و خارجی شرکت رزین‌سازی سایتامر، به تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) می‌پردازیم.

در این مرحله، جهت تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از فرمول زیر استفاده می‌شود.

$$x = \frac{a}{4} * b$$

که در آن x معادل امتیاز وزنی، a معادل ضریب وزنی و b معادل امتیاز وضع موجود عوامل داخلی و خارجی است. سپس، جمع امتیازات وزنی عوامل داخلی و خارجی در هر ماتریس محاسبه می‌گردد. مجموع نمره‌های نهایی محاسبه شده ماتریس عوامل داخلی اگر پایین‌تر از ۲/۵ باشد نشانگر این است که سیستم به لحاظ عوامل داخلی در موقعیت ضعف قرار گرفته و اگر بیشتر از مقدار ۲/۵ باشد نشانگر قرارگیری سیستم در موقعیت قوت می‌باشد. همچنین، اگر مجموعه نمره‌های نهایی محاسبه شده برای عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ باشد نشانگر قرارگیری سیستم در شرایط تهدید بوده و در صورتی که بالاتر از ۲/۵ باشد نشانگر قرارگیری سیستم در شرایط فرصت است.

جدول ماتریس عوامل راهبردی داخلی شرکت رزین سازی سایتامر (IFE)

امتیاز وزنی	امتیاز وضع موجود	نصف ضرب وزنی	فاکتورها	ردیف	نوع فاکتور
۰,۱۸۸۷	۳,۵۶	۰,۰۵۳	استفاده از رزین های سایتامر در سالن های تولید رنگ شرکت مادر	۱	قوت ها
۰,۱۸۸۷	۳,۵۶	۰,۰۵۳	دارا بودن آزمایشگاه کنترل کیفیت مجهز و R&D فعال	۲	
۰,۱۹۵۸	۳,۵۶	۰,۰۵۵	فعالیت نیروهای جوان و متخصص و فنی در سایتامر	۳	
۰,۲۷۹۷	۳,۷۸	۰,۰۷۴	دارا بودن خطوط و رآکتورهای پیلوت نیمه صنعتی جهت آزمایش	۴	
۰,۱۷۳۹	۳,۷۸	۰,۰۴۶	پشتیبانی مشاوران خارجی در زمینه فرمولاسیون و تجهیزات	۵	
۰,۳۱۲	۴	۰,۰۷۸	خوش نام بودن شرکت مادر و مدیریت ارشد	۶	
۰,۲۱۵۷	۳,۲۲	۰,۰۶۷	وجود دستگاه اواپراتور برای تبخیر پساب های حاصل از تولید رزین	۷	
۰,۲۹۶	۴	۰,۰۷۴	تعدد رآکتورهای شیمیایی با ظرفیت چند تنی	۸	ضعف ها
۰,۰۷۴۹	۱,۴۴	۰,۰۵۲	نبود آزمایشگاه کنترل کیفیت متمرکز در رزین سازی	۱	
۰,۰۷۷۸	۱,۴۴	۰,۰۵۴	عدم تمرکز ثبت اطلاعات نمونه های تستی ارسالی به مشتریان و پیگیری	۲	
۰,۰۹۰۵	۱,۵۶	۰,۰۵۸	نبود جایگزین برای نفرات کلیدی/ عدم وجود جانشین شایسته در شغل های حساس	۳	
۰,۰۸۹	۱,۷۸	۰,۰۵۰	نبود دستورالعمل و رویه مشخص برای پاداش و تنبیه پرسنل	۴	
۰,۱۲۴	۲	۰,۰۶۲	نبود بازاریاب مجرب و متمرکز در بخش فروش رزین	۵	
۰,۰۵۰۵	۱,۳۳	۰,۰۳۸	تأخیر در تکمیل پروژه های ساخت و ساز و راه اندازی رآکتورها (گسترده کاری)	۶	
۰,۰۵۳۷	۱,۲۲	۰,۰۴۴	نبود تهویه مناسب در برخی از ایستگاه های کاری (عدم وجود نقشه اولیه)	۷	
۰,۱۲۴۶	۱,۷۸	۰,۰۷۰	نداشتن وسایل آزمایشگاهی کنترل پیشرفته	۸	
۰,۱۲۴۶	۱,۷۸	۰,۰۷۰	نبود انگیزه	۹	
۲,۶۶	-	۱	مجموع		

طبق اطلاعات جدول فوق، مجموع امتیازات وزنی عوامل داخلی شرکت رزین سازی سایتامر برابر ۲,۶۶ بوده که بیانگر قرارگیری این شرکت در موقعیت قوت می باشد. جدول زیر، ماتریس عوامل راهبردی خارجی شرکت رزین سازی سایتامر را نشان می دهد.

جدول ماتریس عوامل راهبردی خارجی شرکت رزین سازی سایتامر (EFE)

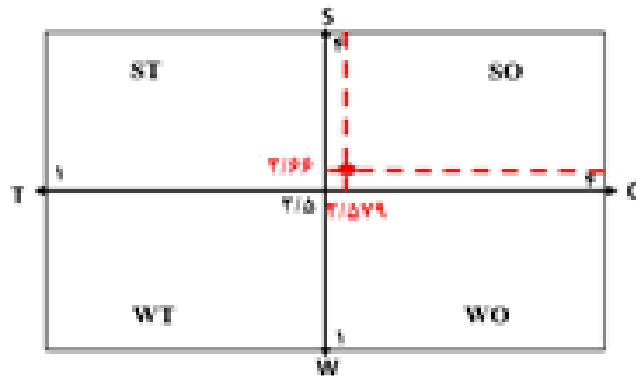
امتیاز وزنی	امتیاز وضع موجود	نصف ضرب وزنی	فاکتورها	ردیف	نوع فاکتور
۰,۱۸۵۲	۳,۷۸	۰,۰۴۹	بیرون رفتن رقبای خارجی از بازار داخلی (تحریم ها)	۱	فرصت ها
۰,۱۷۴۴	۳,۵۶	۰,۰۴۹	وجود رزین های بی کیفیت چینی در بازار	۲	
۰,۱۶۳۲	۳,۳۳	۰,۰۴۹	امکان صادرات به کشورهای همسایه	۳	
۰,۱۶۳۲	۳,۳۳	۰,۰۴۹	ارجحیت استفاده از تولیدات با تاریخ تولید بروز و داشتن شبکه ارائه خدمات/ پشتیبانی فنی نسبت به محصولات خارجی با تاریخ تولید قدیمی تر و داشتن پشتیبانی فنی مناسب	۴	
۰,۲۲۳۰	۳,۷۸	۰,۰۵۹	وجود منابع انرژی و نیروی کار ارزان قیمت	۵	
۰,۲۰۲۹	۳,۵۶	۰,۰۵۷	هزینه بالای احداث خط تولید رزین برای رقبای جدید	۶	
۰,۱۸۱۶	۳,۵۶	۰,۰۵۱	تغییر نگرش عمومی به استفاده از محصول با کیفیت ایرانی	۷	
۰,۲۴۵۶	۳,۵۶	۰,۰۶۹	نزدیکی به بسیاری از انبارهای مواد شیمیایی (شهر تهران)	۸	
۰,۲۰۷	۳	۰,۰۶۹	تبلیغات مناسب و کافی	۹	

۰,۱۴۲	۲	۰,۰۷۱	۱	بالا رفتن قیمت مواد اولیه نفتی به دلیل شرایط فعلی کشور	
۰,۱۴۲	۲	۰,۰۷۱	۲	مسدود شدن برخی از کانال‌های تأمین مواد اولیه از خارج کشور (تحریم‌ها)	
۰,۱۰۷۶	۱,۵۶	۰,۰۶۹	۳	وجود رزین‌های چینی ارزان قیمت	
۰,۰۸۲۷	۱,۵۶	۰,۰۵۳	۴	مقررات محیط زیست و آلودگی‌های زیست‌محیطی	
۰,۰۵۶۲	۱,۵۶	۰,۰۳۶	۵	نبود تأمین/ تولیدکنندگان داخلی برای از ادتیوها و افزودنی‌های حیاتی در فرمولاسیون و ساخت رنگ و رزین	تهدیدها
۰,۱۱۰۸	۱,۵۶	۰,۰۷۱	۶	در حال حاضر شرکت در نزدیکی حریم محل‌های مسکونی قرار گرفته (رشد شهر تهران)	
۰,۰۷۹۶	۱,۵۶	۰,۰۵۱	۷	یکنواخت نبودن کیفیت برخی تأمین‌کنندگان مواد اولیه داخلی	
۰,۱۱۲۳	۱,۴۴	۰,۰۷۸	۸	مدیریت قدیمی و سنتی شرکت	
۲,۵۷۹	-	۱		مجموع	

طبق اطلاعات جدول فوق، مجموع امتیازات وزنی عوامل خارجی شرکت رزین‌سازی سایتامر برابر ۲,۵۷۹ بوده که بیانگر قرارگیری این شرکت در موقعیت فرصت می‌باشد.

پس از ترسیم ماتریس‌های عوامل راهبردی داخلی و خارجی و محاسبه جمع مقادیر امتیاز وزنی عوامل داخلی و خارجی، نوبت به ترسیم ماتریس داخلی خارجی (IE) می‌رسد.

در این مرحله، ماتریس عوامل داخلی و خارجی ترسیم شده و بر اساس نمرات به دست آمده از مجموع امتیازات وزنی در جدول ۴-۹ و ۴-۱۰، نقطه تلاقی وزن عوامل راهبردی داخلی و خارجی شرکت رزین‌سازی سایتامر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس تعیین گردید. در این ماتریس، محور افقی (TO) نشان دهنده فرصت‌ها و تهدیدها و محور عمودی (SW) نشان دهنده قوت‌ها و ضعف‌ها می‌باشد.



شکل محور مختصات SWOT

طبق اطلاعات به نمایش درآمده در شکل فوق، نمرات مربوط به عوامل داخلی و خارجی شرکت رزین‌سازی سایتامر در ربع اول ماتریس با هم تلاقی کرده‌اند که نشان می‌دهد در شرکت رزین‌سازی سایتامر وزن نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی

⁶ Opportunities

⁷ Threats

⁸ Strong

⁹ Weaknesses

بیشتر از وزن نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی می باشد. بنابراین، راهبردهای بهینه بازاریابی برای این شرکت، در قالب راهبردهای تهاجمی قابل طراحی است. پس از تعیین چارچوب راهبردهای بهینه برای شرکت رزین سازی سایتامر، به تشکیل ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی (SFAS) پرداخته می شود.

در این مرحله، با ترکیب جدول تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی می توان جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی (SFAS) را استخراج کرد. با استفاده از این جدول می توان مجموعه عوامل راهبردی را خلاصه کرد. فردی که عهده دار تصمیم گیری های راهبردی است با توجه به جدول (SFAS) این فرصت را دارد که کلیه عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید را محدود به چند عامل کند. این کار با بررسی مجدد وزن های هر یک از جداول EFE و IFE انجام می گیرد. جدول ۴-۱۱، فهرستی از مهم ترین عوامل راهبردی خارجی و داخلی شرکت رزین سازی سایتامر را در قالب جدول SFAS نشان می دهد. این جدول شامل مهم ترین عوامل بوده و به عنوان مبنا و پایه تدوین راهبردها مورد استفاده قرار می گیرد. چگونگی تنظیم جدول SFAS به شرح زیر است:

- ستون اول: در این ستون مهم ترین ارقام در دو جدول تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی فهرست گردیده و هر یک متمایز (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) می گردد.
- ستون دوم: تمام وزن های مربوط به عوامل راهبردی داخلی و خارجی وارد می گردند.
- ستون سوم: این ستون مربوط به رتبه بندی عوامل می باشد که اغلب همان رتبه بندی ذکر شده در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی می باشد.
- ستون چهارم: ستون امتیاز وزن نهایی، امتیازهای وزنی به همان روش مورد استفاده در جداول قبلی (ستون دوم در سوم) محاسبه می شود.

نتایج یافته های حاصل از انجام این روند در جدول زیر آورده شده است.

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی (SFAS)

ردیف	فاکتورها	نصف ضریب وزنی	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزنی
S1	خوش نام بودن شرکت مادر و مدیریت ارشد	۰,۰۷۸	۴	۰,۳۱۲
S2	تعدد رآکتورهای شیمیایی با ظرفیت چند تنی	۰,۰۷۴	۴	۰,۲۹۶
S3	دارا بودن خطوط و رآکتورهای پابلوت نیمه صنعتی جهت آزمایش	۰,۰۷۴	۳,۷۸	۰,۲۷۹۷
S4	وجود دستگاه اواپراتور برای تبخیر پساب های حاصل از تولید رزین	۰,۰۶۷	۳,۲۲	۰,۲۱۵۷
S5	فعالیت نیروهای جوان و متخصص و فنی در سایتامر	۰,۰۵۵	۳,۵۶	۰,۱۹۵۸
W1	نداشتن وسایل آزمایشگاهی کنترل پیشرفته	۰,۰۷۰	۱,۷۸	۰,۱۲۴۶
W2	نبود انگیزه	۰,۰۷۰	۱,۷۸	۰,۱۲۴۶
W3	نبود بازاریاب مجرب و متمرکز در بخش فروش رزین	۰,۰۶۲	۲	۰,۱۲۴
W4	نبود جایگزین برای نفرات کلیدی / عدم وجود جانشین شایسته در شغل های حساس	۰,۰۵۸	۱,۵۶	۰,۰۹۰۵
W5	نبود دستورالعمل و رویه مشخص برای پاداش و تنبیه پرسنل	۰,۰۵۰	۱,۷۸	۰,۰۸۹
O1	نزدیکی به بسیاری از انبارهای مواد شیمیایی (شهر تهران)	۰,۰۶۹	۳,۵۶	۰,۲۴۵۶
O2	وجود منابع انرژی و نیروی کار ارزان قیمت	۰,۰۵۹	۳,۷۸	۰,۲۲۳۰
O3	تبلیغات مناسب و کافی	۰,۰۶۹	۳	۰,۲۰۷
O4	هزینه بالای احداث خط تولید رزین برای رقبای جدید	۰,۰۵۷	۳,۵۶	۰,۲۰۲۹
O5	بیرون رفتن رقبای خارجی از بازار داخلی (تحریم ها)	۰,۰۴۹	۳,۷۸	۰,۱۸۵۲

۰,۱۴۲	۲	۰,۰۷۱	بالا رفتن قیمت مواد اولیه نفتی به دلیل شرایط فعلی کشور	T1
۰,۱۴۲	۲	۰,۰۷۱	مسدود شدن برخی از کانال‌های تأمین مواد اولیه از خارج کشور (تحریم‌ها)	T2
۰,۱۱۲۳	۱,۴۴	۰,۰۷۸	مدیریت قدیمی و سنتی شرکت	T3
۰,۱۱۰۸	۱,۵۶	۰,۰۷۱	در حال حاضر شرکت در نزدیکی حریم محل‌های مسکونی قرار گرفته (رشد شهر تهران)	T4
۰,۱۰۷۶	۱,۵۶	۰,۰۶۹	وجود رزین‌های چینی ارزان قیمت	T5

طبق اطلاعات جدول فوق، از بین مجموع عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده برای شرکت رزین‌سازی سایتامر، مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب اولویت از بیشترین اهمیت (شماره ۱) تا کمترین اهمیت (شماره ۵) مرتب شده‌اند. در ادامه، راهبردهای متناسب برای شرکت رزین‌سازی سایتامر بر اساس این عوامل ارائه می‌گردد. بر مبنای یافته‌های حاصل از این پژوهش در تحلیل پرسشنامه تعیین وضعیت فعلی هر یک از عوامل داخلی و خارجی و به ویژه نتایج قابل مشاهده در شکل محور مختصات SWOT، شرکت رزین‌سازی سایتامر به منظور بهینه‌سازی عملکرد خود در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی کشور، نیازمند راهبردهای تهاجمی است. در این بخش، تعدادی راهبرد تهاجمی متناسب با وضعیت فعلی این شرکت در محیط داخلی و خارجی آن ارائه می‌گردد به گونه‌ای که ضمن کاهش ضعف‌ها و تهدیدها، به تقویت بیشتر قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی این شرکت بیانجامد.

جدول راهبرد اول و هسته کلیدی و اهداف راهبردی متناظر با آن

بهره‌گیری شرکت از دانش و امکانات پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان کشور	راهبرد
ارتقاء امکانات پیشرفته آزمایشگاهی، تأمین مواد اولیه و افزایش کیفیت تولیدات	هدف کلان
<ul style="list-style-type: none"> • مهیا نمودن امکانات آزمایشگاهی کنترل پیشرفته؛ • ارتقاء کیفیت تولیدات؛ • کاهش وابستگی شرکت به تأمین مواد اولیه از خارج؛ • کاهش اثرات تحریم‌ها در زمینه تأمین مواد اولیه خارجی؛ • افزایش توان رقابتی شرکت در سطح فراملی. 	اهداف راهبردی
تمرکز بر دانش و امکانات داخلی کشور	هسته کلیدی

جدول راهبرد دوم و هسته کلیدی و اهداف راهبردی متناظر با آن

تمرکز شرکت بر تخصص‌گرایی و دانش فنی نیروی کار	راهبرد
بهینه‌سازی عملکرد شرکت در سطوح خرد تا کلان	هدف کلان
<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌گیری از دانش مدیریتی نوین؛ • بهره‌گیری از نظام ارزشیابی و پاداش نوین؛ • استخدام نیروی انسانی متخصص و ماهر؛ • ارائه آموزش به نیروی انسانی متناسب با نیاز شرکت؛ • تربیت نیروی متخصص به منظور تأمین نیروی جانشین در پست‌های مورد نیاز. 	اهداف راهبردی
تخصص‌گرایی	هسته کلیدی



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



جدول راهبرد سوم و هسته کلیدی و اهداف راهبردی متناظر با آن

بهره‌گیری شرکت از بازاریابی حرفه‌ای و نوین	راهبرد
ارتقاء سطح بازاریابی داخلی و خارجی شرکت	هدف کلان
<ul style="list-style-type: none"> استخدام بازاریابان آموزش دیده، حرفه‌ای و متخصص؛ افزایش توان رقابتی شرکت به ویژه در سطح فراملی؛ افزایش میزان فروش محصولات؛ گسترش حوزه نفوذ شرکت در بازارهای داخلی و خارجی. 	اهداف راهبردی
تمرکز بر بازاریابی نوین	هسته کلیدی

جدول راهبرد چهارم و هسته کلیدی و اهداف راهبردی متناظر با آن

بهره‌گیری از دانش فنی و تخصصی داخلی در راستای کاهش آلاینده‌های ناشی از تولید	راهبرد
کاهش آلاینده‌های ناشی از تولید رزین و افزایش سازگاری شرکت با پایداری محیط زیست	هدف کلان
<ul style="list-style-type: none"> کاهش آلاینده‌های زیست‌محیطی ناشی از فعالیت تولیدی شرکت؛ جلب توجه مشتریان علاقه‌مند به مباحث توسعه پایدار؛ حفظ پایداری محیط زیست. 	اهداف راهبردی
تولید همراه با حفاظت از محیط زیست	هسته کلیدی

جدول راهبرد پنجم و هسته کلیدی و اهداف راهبردی متناظر با آن

منطبق‌سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی	راهبرد
تأمین نیاز بازار داخلی و نیز، ارزآوری از طریق صادرات	هدف کلان
<ul style="list-style-type: none"> تأمین نیاز بازار داخلی و کاهش وابستگی کشور به رزین خارجی؛ کاهش اثر تحریم‌ها؛ صادرات رزین به خارج از کشور و ارزآوری؛ 	اهداف راهبردی
نیل به خودکفایی	هسته کلیدی

در این بخش، ماتریسی متشکل از راهبردهای تدوین شده و در مرحله قبل و عوامل داخلی و خارجی شرکت رزین‌سازی سایتامر طراحی گردیده که بر اساس آن، میزان جذابیت هر یک از راهبردهای تهاجمی بر مبنای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، مشخص می‌گردد. این یافته‌ها در حقیقت، حاصل پرسشنامه مربوط به ماتریس QSPM می‌باشد. در ماتریس زیر، عدد ۱ بیانگر کمترین جذابیت و عدد ۴ بیانگر بیشترین جذابیت راهبرد در ارتباط با عوامل داخلی و خارجی متناظر در هر ردیف است. در این ماتریس، ضرایب وزنی مربوط به هر یک از عوامل داخلی و خارجی مؤثر در بازاریابی شرکت رزین‌سازی سایتامر در نمرات جذابیت مربوط به هر یک از راهبردهای تهاجمی ضرب شده که مجموع حاصل آن بیانگر اولویت راهبردهای طراحی شده می‌باشد. به این ترتیب، بالاترین نمره به دست آمده بیانگر اولویت اول و پایین‌ترین نمره به دست آمده بیانگر آخرین اولویت است.

جدول ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

راهبردها										عوامل داخلی و خارجی	
منطبق سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی		بهره گیری از دانش فنی و تخصصی داخلی در راستای کاهش آلاینده های ناشی از تولید		بهره گیری شرکت از بازاریابی حرفه ای و نوین		تمرکز شرکت بر تخصص گرایی و دانش فنی نیروی کار		بهره گیری شرکت از دانش و امکانات پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان کشور			
حاصل نمره جذابیت در ضرب وزنی	نمره جذابیت	حاصل نمره جذابیت در ضرب وزنی	نمره جذابیت	حاصل نمره جذابیت در ضرب وزنی	نمره جذابیت	حاصل نمره جذابیت در ضرب وزنی	نمره جذابیت	حاصل نمره جذابیت در ضرب وزنی	نمره جذابیت	نمره وزنی	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت راهبرد
۰,۲۵۷۴	۳,۳	۰,۱۷۹۴	۲,۳	۰,۲۱۸۴	۲,۸	۰,۱۵۶	۲	۰,۲۸۸۶	۳,۷	۰,۰۷۸	S1
۰,۳۳۳	۴,۵	۰,۲۲۲	۳	۰,۱۷۰۲	۲,۳	۰,۱۹۹۸	۲,۷	۰,۱۹۹۸	۲,۷	۰,۰۷۴	S2
۰,۲۸۱۲	۳,۸	۰,۲۲۲	۳	۰,۱۷۰۲	۲,۳	۰,۲۵۹	۳,۵	۰,۲۹۶	۴	۰,۰۷۴	S3
۰,۱۲۰۶	۱,۸	۰,۲۳۴۵	۳,۵	۰,۱۰۰۵	۱,۵	۰,۱۱۳۹	۱,۷	۰,۱۱۳۹	۱,۷	۰,۰۶۷	S4
۰,۱۸۱۵	۳,۳	۰,۱۲۶۵	۲,۳	۰,۱۴۸۵	۲,۷	۰,۲۰۳۵	۳,۷	۰,۱۶۵	۳	۰,۰۵۵	S5
۰,۱۹۶	۲,۸	۰,۱۵۴	۲,۲	۰,۱۵۴	۲,۲	۰,۲۱	۳	۰,۲۴۵	۳,۵	۰,۰۷۰	W1
۰,۱۱۹	۱,۷	۰,۱۲۶	۱,۸	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۱۹	۱,۷	۰,۰۷۰	W2
۰,۱۲۴	۲	۰,۱۲۴	۲	۰,۲۰۴۶	۳,۳	۰,۱۳۶۴	۲,۲	۰,۱۴۲۶	۲,۳	۰,۰۶۲	W3
۰,۱۵۶۶	۲,۷	۰,۱۵۶۶	۲,۷	۰,۱۱۶	۲	۰,۱۶۲۴	۲,۸	۰,۱۲۷۶	۲,۲	۰,۰۵۸	W4
۰,۱۱	۲,۲	۰,۱۱۵	۲,۳	۰,۱	۲	۰,۱۲۵	۲,۵	۰,۱۱	۲,۲	۰,۰۵۰	W5
۰,۲۲۷۷	۳,۳	۰,۱۵۱۸	۲,۲	۰,۰۸۹۷	۱,۳	۰,۱۳۸	۲	۰,۱۹۳۲	۲,۸	۰,۰۶۹	O1
۰,۱۷۷	۳	۰,۱۶۵۲	۲,۸	۰,۱۶۵۲	۲,۸	۰,۱۷۷	۳	۰,۱۷۷	۳	۰,۰۵۹	O2
۰,۱۰۳۵	۱,۵	۰,۱۰۳۵	۱,۵	۰,۲۲۷۷	۳,۳	۰,۱۵۱۸	۲,۲	۰,۱۷۲۵	۲,۵	۰,۰۶۹	O3
۰,۱۵۳۹	۲,۷	۰,۱۴۲۵	۲,۵	۰,۱۷۱	۳	۰,۱۵۹۶	۲,۸	۰,۱۵۹۶	۲,۸	۰,۰۵۷	O4
۰,۱۸۱۳	۳,۷	۰,۱۶۱۷	۳,۳	۰,۱۶۱۷	۳,۳	۰,۱۸۱۳	۳,۷	۰,۱۸۱۳	۳,۷	۰,۰۴۹	O5
۰,۱۷۷۵	۲,۵	۰,۱۵۶۲	۲,۲	۰,۱۵۶۲	۲,۲	۰,۱۹۱۷	۲,۷	۰,۱۷۷۵	۲,۵	۰,۰۷۱	T1
۰,۱۹۸۸	۲,۸	۰,۱۶۳۳	۲,۳	۰,۱۲۷۸	۱,۸	۰,۱۹۸۸	۲,۸	۰,۲۱۳	۳	۰,۰۷۱	T2
۰,۱۷۱۶	۲,۲	۰,۱۵۶	۲	۰,۲۱۸۴	۲,۸	۰,۱۹۵	۲,۵	۰,۱۹۵	۲,۵	۰,۰۷۸	T3
۰,۱۰۶۵	۱,۵	۰,۱۹۸۸	۲,۸	۰,۱۰۶۵	۱,۵	۰,۱۰۶۵	۱,۵	۰,۱۰۶۵	۱,۵	۰,۰۷۱	T4
۰,۱۹۳۲	۲,۸	۰,۱۵۸۷	۲,۳	۰,۲۲۰۸	۳,۲	۰,۲۲۷۷	۳,۳	۰,۱۹۳۲	۲,۸	۰,۰۶۹	T5
۳,۵۷۰	-	۳,۲۱۸	-	۳,۱۶۷	-	۳,۴۳۳	-	۳,۵۷۶	-	-	جمع نمرات جذابیت

15

طبق نتایج به دست آمده از محاسبات ماتریس QSPM در جدول فوق، راهبردهای تهajمی طراحی شده برای بازاریابی شرکت رزین سازی سایتامر به ترتیب از بهترین اولویت و بیشترین اهمیت تا کمترین اهمیت عبارتند از: (۱) بهره گیری شرکت از دانش و امکانات پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان کشور؛



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



۲) منطبق سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی؛

۳) تمرکز شرکت بر تخصص گرایی و دانش فنی نیروی کار؛

۴) بهره گیری از دانش فنی و تخصصی داخلی در راستای کاهش آلاینده های ناشی از تولید؛

۵) بهره گیری شرکت از بازاریابی حرفه ای و نوین.

بحث و نتیجه گیری

یکی از راهکارهای مقابله با فشارهای ناشی از تحریم و جلوگیری از منزوی شدن در عرصه نظام بین الملل، که طی سال های اخیر از سوی رهبر معظم انقلاب توصیه شده، تکیه بر مبانی رویکرد اقتصاد مقاومتی در عرصه کسب و کارها و فعالیت های اقتصادی مختلف در کشور است. در واقع، مقاومت در مقابل تحریم های دشمنان و کشورهای بیگانه مهم ترین راهبرد اقتصاد مقاومتی است. از این رو است که در پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی راهبردهای مبتنی بر رویکرد اقتصاد مقاومتی به عنوان راهکاری برای برون رفت کسب و کارهای جمهوری اسلامی ایران از فشار تحریم های اقتصادی، مورد مطالعه قرار می گیرد. آنچه مسلم است، شرکت رزین سازی سایتامر به منظور بقا و حفظ موقعیت و سهم بازار خود، نیازمند برنامه ریزی راهبردی است تا بتواند با راهبردهای اتخاذ شده موقعیت کنونی خود را ارتقاء دهد. در این پژوهش، شرایط داخلی و خارجی شرکت رزین سازی سایتامر مورد بررسی دقیق و عمیق قرار گرفته و بر اساس آن، راهبردهای بازاریابی متناسب و مبتنی بر اقتصاد مقاومتی طراحی و پیشنهاد گردیده است.

در خصوص پاسخ به سؤال اصلی اول و اینکه چه راهبردهایی را می توان با توجه به رویکرد اقتصاد مقاومتی با بکارگیری تحلیل سوات، برای شرکت رزین سازی سایتامر در نظر گرفت، باید گفت که بر اساس یافته های این پژوهش تعداد ۵ راهبرد تهاجمی مبتنی بر اقتصاد مقاومتی طراحی شده که عبارت اند از:

- بهره گیری شرکت از دانش و امکانات پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان کشور
- تمرکز شرکت بر تخصص گرایی و دانش فنی نیروی کار
- بهره گیری شرکت از بازاریابی حرفه ای و نوین
- بهره گیری از دانش فنی و تخصصی داخلی در راستای کاهش آلاینده های ناشی از تولید
- منطبق سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی

در خصوص پاسخ به سؤال اصلی دوم و رتبه بندی راهبردهای شناسایی شده با بکارگیری ماتریس QSPM باید گفت که ۵ راهبرد تهاجمی طراحی شده بر اساس اهمیت و اولویت که در بهبود بخشیدن به وضعیت فعلی شرکت رزین سازی سایتامر دارند، به ترتیب از اولویت اول تا اولویت پنجم عبارت اند از:

- ۱) بهره گیری شرکت از دانش و امکانات پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان کشور؛
- ۲) منطبق سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی؛
- ۳) تمرکز شرکت بر تخصص گرایی و دانش فنی نیروی کار؛
- ۴) بهره گیری از دانش فنی و تخصصی داخلی در راستای کاهش آلاینده های ناشی از تولید؛
- ۵) بهره گیری شرکت از بازاریابی حرفه ای و نوین.

شایان ذکر است که اولویت بندی این راهبردها نسبی بوده و اولویت پنجم به معنای کم اهمیت بودن راهبرد مربوطه نبوده بلکه این اولویت ها در مقایسه با یکدیگر به راهبردهای طراحی شده اختصاص داده شده اند. در حقیقت همه این راهبردها برای کمک



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



به بهبود بازاریابی شرکت رزین سازی سایتامر با تأکید بر رویکرد اقتصاد مقاومتی لازم و حیاتی هستند؛ با این حال، راهبردی که در اولویت اول قرار گرفته در مقایسه با راهبردی که در اولویت پنجم قرار گرفته، اهمیت، کارایی و التزام بیشتری دارد و به تقویت تعداد بیشتری از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی کمک کرده و ضعف‌ها و تهدیدهای بیشتری را رفع می‌کند. روی هم رفته از این پژوهش چنین نتیجه گرفته می‌شود که مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی لازمه حفظ حیات و عملکرد مطلوب در هر کسب و کاری است. مدیران سازمان‌ها ناگزیر به سمت برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی در حال حرکت هستند و می‌کوشند تا با حصول شناخت دقیق از وضعیت موجود کسب و کار خود به لحاظ عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر عملکرد، بهترین برنامه‌ریزی و عملکرد ممکن را داشته باشند. طراحی و تدوین راهبرد بایستی بر اساس عوامل داخلی و خارجی صورت گیرد؛ به گونه‌ای که منجر به تقویت قوت‌های داخلی و بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های خارجی شده و در عین حال، تا حد امکان ضعف‌های داخلی را رفع نموده و تهدیدهای خارجی را بی‌اثر نماید. طبیعتاً برای این منظور بایستی ارزیابی شرایط و عوامل داخلی و خارجی به صورت مستمر صورت گیرد تا به محض تغییر در این شرایط، راهبردها نیز به فراخور شرایط جدید مورد بازبینی و تجدیدنظر قرار گیرند. در چنین شرایطی سازمان قادر است بر هرگونه تغییر فائق آمده و پایداری و عملکرد بهینه خود را حفظ نماید و روز به روز به تحقق اهداف خود نزدیک‌تر شود.

17

در این زمینه، پژوهشی که به مطالعه راهبردی بازاریابی و توسعه شرکت رزین سازی سایتامر پرداخته باشد، یافت نشد. با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر با تعدادی تحقیقات گذشته تاحدودی مرتبط و همسو می‌باشد. در این بین، بابازاده و بابازاده (۱۳۹۷)، به مدل مفهومی تدوین برنامه راهبردی مبتنی بر رویکرد اقتصاد مقاومتی ارائه دادند و تأکید کردند که به منظور تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در کشور، همگی افراد، سازمان‌ها، شرکت‌ها و... موظف به حرکت در این مسیر و تکیه بر توانایی‌های داخلی کشور در راستای کاهش حداکثری اثر تحریم‌ها هستند. مهدیانی (۱۳۹۵) نیز، ابعاد مختلف تحریم‌های نفتی علیه ایران را مطالعه نموده و بر مبنای یافته‌های خود راهبردهایی در چارچوب اقتصاد مقاومتی برای مقابله با تحریم‌های آتی ارائه داده است. علاوه بر این، پژوهش‌های متعددی به طراحی و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی و فروش برای شرکت‌های مختلف، با استفاده از تکنیک سوات و ماتریس QSPM پرداخته‌اند؛ به عنوان مثال، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) در حوزه باشگاه فولاد ماهان، صالحی‌پور (۱۳۹۷) در حوزه هتل‌های زنجیره‌ای مهر، رشیدی و روشن (۱۳۹۴) در حوزه شرکت سیمان سیستان، موحدی و همکاران (۱۳۹۱) در حوزه گروه خودروسازی سایپا، شجاعی و سپاهپوش (۱۳۹۰) در حوزه شرکت تولید تجهیزات پزشکی گوهرشفا و امینی و سماواتیان (۱۳۸۹) در حوزه شرکت فرایبوند، همگی به شناسایی عوامل داخلی و خارجی شرکت‌های مورد نظر پرداخته و بر اساس داده‌های خود، به تحلیل سوات، طراحی راهبردهای مناسب و اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته‌اند.

یافته‌های این پژوهش مختص شرایط کنونی کشور و تحریم‌های فعلی می‌باشد و لذا، ممکن است با گذر زمان و تضعیف یا تشدید تحریم‌ها و در نتیجه، تغییر عوامل داخلی و خارجی شرکت، از قدرت اثر این راهبردهای پیشنهادی کاسته شود. علاوه بر این، با توجه به تدوین راهبرد بر اساس شرایط داخلی و خارجی ویژه شرکت رزین سازی سایتامر، راهبردهای تدوین شده ماهیت اختصاصی داشته و قابلیت تعمیم به سایر شرکت‌های مشابه را ندارند. از دیگر محدودیت‌ها باید به این نکته اشاره کرد که گاهی یک راهبرد در مقام طراحی و تدوین بسیار کارآمد می‌نماید اما در مقام عمل و اجرا، از کارایی مورد انتظار برخوردار نیست. لذا، یافته‌ها و پیشنهادهای نهایی این پژوهش از قطعیت کامل برخوردار نبوده و بایستی در مرحله اجرا به دقت تحت نظارت و کنترل قرار گیرد.



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



به منظور کمک به بهبود وضعیت بازاریابی و فروش شرکت رزین سازی سایتامر و حرکت این شرکت در چارچوب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی کشور، راهبردهایی پیشنهاد می‌گردد:

پیشنهاد راهبردی اول: بهره‌گیری شرکت از دانش و امکانات پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان کشور؛ در همین راستا اقدامات از قبیل مهیا نمودن امکانات آزمایشگاهی کنترل پیشرفته، ارتقاء کیفیت تولیدات، کاهش وابستگی شرکت به تأمین مواد اولیه از خارج، کاهش اثرات تحریم‌ها در زمینه تأمین مواد اولیه خارجی و افزایش توان رقابتی شرکت در سطح فراملی به شرکت رزین سازی سایتامر پیشنهاد می‌گردد.

پیشنهاد راهبردی دوم: منطبق‌سازی حجم و کیفیت تولیدات با نیازهای بازار داخلی و خارجی؛ در همین راستا اقداماتی نظیر تأمین نیاز بازار داخلی و کاهش وابستگی کشور به رزین خارجی، کاهش اثر تحریم‌ها و صادرات رزین به خارج از کشور و ارزآوری به شرکت رزین سازی سایتامر پیشنهاد می‌گردد.

پیشنهاد راهبردی سوم: تمرکز شرکت بر تخصص‌گرایی و دانش فنی نیروی کار؛ در همین راستا اقداماتی از قبیل بهره‌گیری از دانش مدیریتی نوین، بهره‌گیری از نظام ارزشیابی و پاداش نوین، استخدام نیروی انسانی متخصص و ماهر و ارائه آموزش به نیروی انسانی متناسب با نیاز شرکت و تربیت نیروی متخصص به منظور تأمین نیروی جانشین در پست‌های مورد نیاز به شرکت رزین سازی سایتامر پیشنهاد می‌گردد.

همچنین موضوعاتی از قبیل بررسی میزان اثربخشی پیاده‌سازی راهبردهای پیشنهادی پژوهش حاضر در شرکت رزین سازی سایتامر، بررسی موانع احتمالی و ارائه راهکارهای تسهیل‌گر همکاری میان شرکت‌های تولید با شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری کشور، ارائه راهکارهای عملیاتی جهت افزایش صادرات کشور در شرایط تحریم‌های حداکثری جهت انجام پژوهش‌های آتی به علاقه‌مندان و محققین این حوزه پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- ۱) امینی، محمدتقی و سماواتیان، اکرم. (۱۳۸۹). تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات؛ مطالعه موردی شرکت فرایبوند. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۳(۲): ۸۰-۶۱.
- ۲) بابازاده، یوسف و بابازاده، رضا. (۱۳۹۷). مدل مفهومی تدوین برنامه استراتژیک با رویکرد اقتصاد مقاومتی. فصلنامه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، ۳(۳): ۳۱۶-۳۰۲.
- ۳) بختیاری، همایون؛ بهاروند، بجهت و پورشفیغ، عاطفه. (۱۳۹۵). استراتژی اقتصاد مقاومتی در شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، انجمن اقتصاد و انرژی، ایران.
- ۴) برزگر، کیهان. (۱۳۸۸). «سیاست خارجی ایران از منظر رئالیسم تهاجمی و تدافعی». فصلنامه بین‌المللی روابط خارجی، ۱(۱): ۱۵۳-۱۱۳.
- ۵) جعفری، انوش و آهنگری، مریم. (۱۳۹۱). استراتژی اقتصاد مقاومتی. همایش ملی بررسی و تبیین اقتصاد مقاومتی، رشت، <https://civilica.com/doc/207710>
- ۶) حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۹۵). جزوه کلاسی جغرافیا و راهبرد ملی. منتشر نشده. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- ۷) حسینی خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۹۲). سند سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. لینک دسترسی: <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=2537>
- ۸) حمیدی‌زاده، محمدرضا. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت. چاپ هشتم. تهران: انتشارات سمت.



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



- ۹) حیدری، ناصرالدین. (۱۳۹۳). «اثرات تهدیدزای گسترش سپر دفاع موشکی بر امنیت جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه مطالعات راهبردی، (۳)۱۷: ۱۳۴-۱۰۱.
- ۱۰) رشیدی، محبوبه و روشن، سید علیقلی. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی استراتژی های بازاریابی و فروش شرکت سیمان سیستان. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، (۲۹)۸.
- ۱۱) روحانی، سید علی. (۱۳۹۱). بررسی اثرات تحریم ها در حوزه علم و فناوری و ارائه راهکارهایی به منظور مقابله با آن ها. تهران: معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری - دفتر سیاست گذاری علم و فناوری، ۵۲۰.
- ۱۲) شجاعی، محمدرضا و سیاهپوش، مصطفی. (۱۳۹۰). تدوین راهبرد برای شرکت تولید تجهیزات پزشکی گهرشفا با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM). فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، (۷۵)۲۴: ۱۲۷-۱۴۱.
- ۱۳) شریعتی فیض آبادی، مهدی. (۱۳۹۸). «مطالعه تطبیقی دیپلماسی ورزش در توسعه روابط خارجی ایران و کشورهای منتخب». فصلنامه دانش سیاسی، (۱)۱۵: ۱۴۸-۱۲۵.
- ۱۴) صالحی پور، محمدرضا. (۱۳۹۷). تدوین راهبرد کسب و کاری بنگاه های صنعت مهمان نوازی با رویکرد SWOT؛ مورد مطالعه: هتل های زنجیره ای مهر. فصلنامه جغرافیایی فضای گردشگری، (۲۶)۷: ۸۷-۱۰۴.
- ۱۵) عبداللهی، محمدحسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ اقای، نجف و خبیری، محمد. (۱۳۹۷). تدوین و اولویت بندی استراتژی های باشگاه فولاد ماهان بر اساس چارچوب جامع تدوین استراتژی. فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، (۱۶)۸: ۱-۱۴.
- ۱۶) عربشاهی، معصومه. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان ها. فصلنامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا (ع).
- ۱۷) غفاریان، وفا. (۱۳۸۴). یک روش جدید برای تدوین استراتژی. مجموعه مقالات تدبیر، ۱۵۸.
- ۱۸) قربانی، رسول و رحیمی، اکبر. (۱۳۸۷). برنامه ریزی راهبردی شهری، ابعاد و کاربردها. فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی، ۲۶.
- ۱۹) قمری فرزاد، فرهاد. (۱۳۹۴). «مدیریت تحریم های اقتصادی با تأکید بر اقتصاد مقاومتی». اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی، مؤسسه علمی - تحقیقاتی هم اندیشان مبتکر فردا، تهران.
- ۲۰) موحدی، محمدمهدی؛ ابویی مهریزی، محمدحسین و حسینی، علی محمد. (۱۳۹۱). استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا). فصلنامه پژوهشگر، (۲۸)۹: ۱-۱۰.
- ۲۱) مهدیانی، محمدرضا. (۱۳۹۵). «بررسی ابعاد مختلف تحریم نفت ایران و الگوهای اقتصاد مقاومتی در زمینه مقابله با تحریم های آتی». دهمین کنگره پیشگامان پیشرفت، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، تهران، ۲۲۳۴-۲۲۴۰.
- 22) Eyler, R. (۲۰۰۷). "Economic sanctions: International policy and political economy at work". DOI: ۹۷۸۰۲۳۰۶۱۰۰۰۲/۱۰.۱۰۵۷
- 23) Haberberg, Adrian & Rieple, Alison. (۲۰۰۸). Strategic management: Theory and application. New York: Oxford university press inc.
- 24) Marinov, N. (۲۰۰۵). "Do economic sanctions destabilize country leaders"? American Journal of Political Science, ۴۹: ۵۶۴-۵۷۶
- 25) Neis, Dyogo Felipe & Preira, Mauricio Fernandes & Maccari, Emerson Antonio. (۲۰۱۶). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similitaries. Published by: Brazilian Business Review.
- 26) Oechsln, M. (۲۰۱۴). "Targeting autocrats: Economic sanctions and regime change". European Journal of Political Economy, ۳۶: ۲۴-۴۰. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2014.07.003>



اولین کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۲ - تهران



1st International Conference on Management Studies, Culture & Art

5 May 2023 | Tehran

با امکان صدور گواهی نامه بین المللی



- 27) Poister, Theodore H & Streib, Gregory D. (۲۰۰۹). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. M. E. Sharp, Inc.