



تدوین استراتژی شرکت ایران ترانسفوری به روش چارچوب جامع تحلیلی

محمد رضا دارائی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
m.daraei12@gmail.com

داود فتاحی

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران
davoodfatahi@yahoo.com

1

چکیده

امروزه مهمترین دغدغه اکثر سازمان‌ها موفقیت و بقای آن‌ها در شرایط متحول و پیچیده محیطی می‌باشد. از آنجا که استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در بلندمدت تعیین می‌نمایند، تدوین استراتژی مناسب می‌تواند مقدمه تضمین این موفقیت باشد. این تحقیق با بهره‌گیری از روش چارچوب جامع تحلیلی، به تدوین استراتژی شرکت ایران ترانسفوری برای اولین بار در طول حیات پانجاه ساله این شرکت می‌پردازد. روش تحقیق پژوهش حاضر پیمایشی بوده و دارای سه سوال می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه با خبرگان و تکمیل پرسش‌نامه بوده و برای تایید روایی پرسش‌نامه‌ها از روش تایید صاحب‌نظران و برای سنجش پایایی آن‌ها از روش آزمون در آزمون استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات، دستیابی به ترکیب بهینه استراتژی بر اساس خروجی ماتریس QSPM می‌باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی، ماتریس EFE، ماتریس IFE، ماتریس SWOT، ماتریس QSPM

مقدمه

امروزه مهمترین دغدغه اکثر سازمان‌ها تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید. استراتژی در طول زمان شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد تا شرایط متحول تحمیلی به‌وسیله دنیای واقعی را پاسخ گوید (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد که بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (مینتزبرگ، ۲۰۰۱). یکی از کارهای مهم در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین و تبیین استراتژی‌هایی است که شرکت‌ها و سازمان‌ها را با توجه به مجموعه عوامل مهم داخلی، عمده عوامل محیطی و رسالت‌هایی که برای خود متصور هستند، آن‌ها را به اهداف تعیین شده می‌رساند. این مرحله که بدون تردید مهمترین گام برنامه‌ریزی استراتژیک است، از تمامی مطالعات و هدف‌گذاری‌های قبلی استفاده کرده و بهترین راهبردها را ارائه می‌کند. یعنی آنچه که استراتژی الویت‌دار نامیده می‌شود حاصل می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲)

از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست‌ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی‌های مختلف می‌توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم‌گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها گرفته می‌شود، سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولات خاصی تولید کند، در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد، و سرانجام از منابع و فن‌آوری‌های شناخته شده‌ای استفاده کند. استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره‌های بلندمدت تعیین می‌نمایند (دیوید، ۱۳۹۰).

برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به‌طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند بنگاه را از میان دریای طوفانی هدایت کند. استراتژی‌ها ابزارهایی هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۹۰). این پژوهش در پی تدوین استراتژی با استفاده از روش چارچوب جامع تحلیلی برای شرکت ایران ترانسفو ری (ITR) بوده و با دو هدف ذیل انجام شده است:

الف: ارائه و تبیین یک الگوی مناسب برای تدوین استراتژی

ب: تعیین ترکیب بهینه استراتژی

تحقیق حاضر دارای سه سوال به شرح زیر می‌باشد:

سوال ۱: نقاط ضعف و قوت ITR برای تدوین استراتژی کدامند؟

سوال ۲: فرصت‌ها و تهدیدهای ITR برای تدوین استراتژی کدامند؟

سوال ۳: ترکیب بهینه استراتژی برای ITR چیست؟

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

واژه استراتژی یک واژه یونانی به معنای "مدیریت نظامی" است، ولی مفهوم استراتژی از اثر کلاسیک سان تزو (هنر جنگ) در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح گرفته شده و به عنوان اولین شرح در مورد استراتژی شناخته می‌شود. و اما دیدگاه مدیریت استراتژیک به شکل امروز در دهه ۱۹۸۰ با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هر چه بیشتر در اهداف و برنامه‌های سازمانی و نیز اطمینان از اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها ظهور کرد. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲)

فرد دیوید مدیریت استراتژیک را هنر و دانش تدوین اعمال و نظارت تصمیم‌های فراگیر برای حصول سازمان به اهداف مورد نظر تعریف می‌کند. از نظر دراکر که بزرگترین دانشمند معاصر علم مدیریت محسوب می‌شود، مدیریت استراتژیک به معنی اجماع مدیریت‌های بازرگانی، مالی، تولید، تحقیق، توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی برای کسب موفقیت سازمان است. مایکل پورتر تاکید می‌نماید که فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس اطلاعات کمی بیرونی و درونی سازمان، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و اجرای آن می‌باشد (جلالی نائینی و وکیلی، ۱۳۹۰).

پیشینه پژوهش

بعضی صاحب‌نظران در برخی مدل‌های کلاسیک انتخاب استراتژی مانند QSPM (والکو و پانگمان، ۲۰۱۵؛ قوسیان و همکاران، ۲۰۱۵؛ مردیت و همکاران، ۲۰۱۷؛ رضازاده و همکاران، ۲۰۱۷؛ پازوکی و همکاران، ۲۰۱۷) و SWOT (پاراگا و همکاران، ۲۰۱۴؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ هاشمی و غفاری، ۲۰۱۷؛ ملکی و همکاران، ۱۳۸۹؛ سیدی و همکاران، ۱۳۹۵)، به دنبال توسعه و بهبود بوده‌اند.

گورنر و همکاران (۲۰۱۲) در یک شرکت تولیدی از رویکرد تلفیقی AHP و SWOT برای به‌دست آوردن ترکیب بهینه استراتژی استفاده کرده‌اند.

در تحقیقی دیگر یوکسل و دگوارین (۲۰۰۷)، از فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP در تحلیل SWOT یک شرکت نساجی استفاده کرده‌اند.

چارچوب و مدل مفهومی تحقیق

می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی را در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده. ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است (دیوید، ۱۳۹۰).

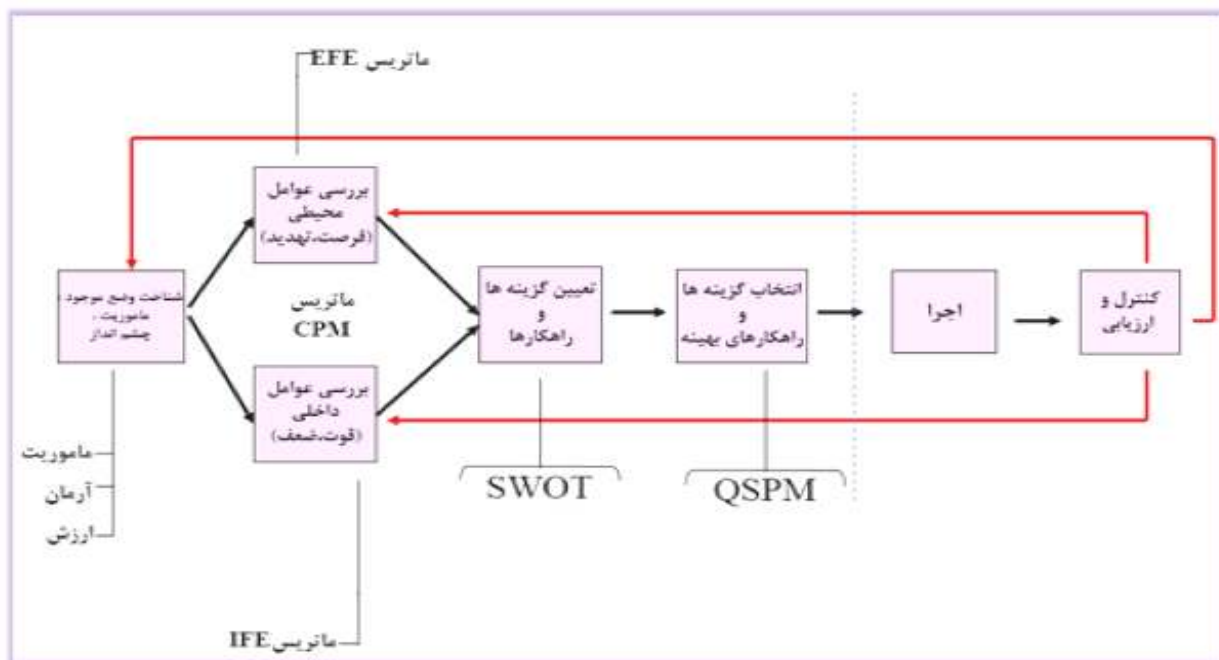
جدول ۱: چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها

مرحله اول ورودی‌ها	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس بررسی رقابت (CPM)	ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE)
مرحله دوم مقایسه	ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوت (SWOT)	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)	
مرحله سوم تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)		

مراحل کلان این فرآیند پایه‌ای و عمومی به ترتیب ذیل است، گرچه در تقدم و تاخر آن تفاوت دیدگاه وجود دارد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲).

- تدوین چشم‌انداز و ارکان جهت‌ساز (ماموریت، آرمان، چشم‌انداز محتمل، ارزش‌ها)
- جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامون و داخل سازمان (جدول ارزیابی عوامل خارجی EFE و جدول ارزیابی عوامل داخلی IFE)
- مقایسه سازمان با رقبا (جدول بررسی مقایسه‌ای رقابت CPM)
- پیشنهاد راه‌کارهای خرد و کلان (بررسی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف و تشکیل ماتریس SWOT)
- تشخیص ماهیت استراتژی اصلی و فرموله کردن آن (ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE)

- ارزیابی راهبردهای قبل از اجرا (ماتریس QSPM)



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی بوده که به صورت پیمایشی انجام شده است. برای گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌ها و ابزارهای زیر استفاده شده است.

- مصاحبه با برخی مدیران، روسا و کارشناسان در قالب پنل خبرگان و صاحب‌نظران
- تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط پنل خبرگان و صاحب‌نظران

لازم به ذکر است برای تایید روایی، ابتدا پرسشنامه‌ها بین سه نفر از خبرگان توزیع و مورد تایید ایشان واقع و به منظور اندازه‌گیری پایایی تحقیق، پرسش‌نامه نهایی قبل از توزیع مطابق روش آزمون در آزمون، در فاصله زمانی دو هفته بین ۵ نفر از صاحب‌نظران توزیع و جمع‌آوری گردیده و پاسخ‌های ارائه‌شده در مرحله اول و دوم بامیانگین همبستگی ۹۱ درصد و با ۹۵ درصد اطمینان مورد قبول واقع شده است.

پرسشنامه‌های تحقیق حاضر به دو شیوه حضوری و پست الکترونیکی ارسال و حسب نوع روش تحقیق، گردآوری اطلاعات به صورت میدانی، کتابخانه‌ای و همچنین با استفاده از اینترنت انجام شده است.

معرفی ITR

شرکت ITR، یکی از سیزده شرکت گروه صنعتی ایران ترانسفو می‌باشد که در سال‌های اخیر بنا به دلایلی از جمله انتقال و جابه‌جایی آن از شهرری به شهرک صنعتی پرند، به یکی از ضعیف‌ترین شرکت‌های گروه تبدیل تا جایی که دو سال پیاپی تا مرز زیان‌دهی پیش رفت شد. در نتیجه مدیریت ارشد گروه بر آن شد که با یک برنامه‌ریزی مدون و استراتژیک، ITR را به یک شرکت سودده و پویا تبدیل نماید.

لازم به توضیح است که سه شرکت از ۱۳ شرکت گروه صنعتی ایران ترانسفو، تولید کننده ترانسفورماتور توزیع بوده و به نوعی رقابت درون گروهی دارند و ضمناً کلیه محصولات این گروه، توسط شرکت بازرگانی ایران ترانسفو به فروش می‌رسد. بدیهی است با اوصاف فوق‌الذکر آن‌چه در بیانیه ماموریت و چشم انداز ITR و به تبع آن طی جزئیات فرآیند تدوین استراتژی، در پی خواهد آمد، ذیل استراتژی‌ها و راهبردهای کلان گروه ایران ترانسفو می‌باشد.

بیانیه ماموریت ITR

مشارکت در تامین انرژی الکتریکی پایدار با تولید انواع ترانسفورماتور روغنی توزیع و فوق توزیع مطابق با استانداردهای بین‌المللی و مشخصات فنی مورد درخواست مشتریان در عرصه‌های ملی و منطقه‌ای، با تکیه بر نیم قرن تجربه و بهره‌گیری از دانش متخصصین داخلی.

چشم‌انداز ITR

رسیدن به جایگاه بهترین شرکت گروه صنعتی ایران ترانسفو از منظر فروش و سودآوری

بررسی عوامل خارجی ITR و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فن‌آوری و اطلاعات، رقابتی را مورد ارزیابی قرار داد (دیوید، ۱۳۹۰). برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی پنج مرحله به شرح زیر طی شده است.

- پس از بررسی عوامل خارجی توسط پنل خبرگان و صاحب‌نظران، عوامل مهم و اثرگذار دسته بندی و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت.

- به هر عامل ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) و یک (بسیار مهم) اختصاص داده شده به نحوی که مجموع ضرایب عوامل برابر یک شده است. با مقایسه نمودن شرکت‌های رقیب و پس از بحث گروهی و توافق نظر پنل خبرگان و صاحب‌نظران ضریب وزنی تعیین گردید.

- به هر یک از عوامل خارجی رتبه ۱ تا ۴ داده شده است. عدد ۴ به معنی این است که واکنش نسبت به عامل مزبور بسیار عالی است، عدد ۳ نشان‌دهنده واکنش متوسط و بالاتر، عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ به معنی واکنش ضعیف است.

- ضریب وزنی هر عامل در رتبه مربوطه ضرب تا نمره عوامل به دست آید.

- مجموع نمره نهایی سازمان از مجموع نمره عوامل به دست آمده است.

اگر نمره نهایی سازمان بیشتر از ۲/۵ باشد، هر چه به ۴ نزدیک‌تر باشد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که باعث تهدید و فرصت می‌شوند، بهتر واکنش نشان می‌دهند و امتیازات کمتر از ۲/۵ هر چه به ۱ نزدیک‌تر باشد، یعنی سازمان کمتر توانسته از عواملی که فرصت و موقعیت ایجاد می‌کند استفاده نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌شود، احتراز نماید.

جدول ۲: ماتریس عوامل خارجی (EFE)

فرصت‌ها		ضریب وزنی	رتبه	نمره
O1	امکان همکاری و مشارکت با شرکت‌های پیشرو و به روزسازی دانش فنی	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
O2	نیاز کشورهای منطقه به ترانسفورماتور	۰,۰۹	۲	۰,۲۰
O3	روند افزایشی تقاضای داخل کشور طی ۱۰ سال آینده	۰,۰۹	۳	۰,۲۹
O4	توسعه همکاری ایران با برخی کشورها پس از برجام و امکان تامین مناسب‌تر مواد	۰,۰۸	۳	۰,۲۴
O5	انجام فروش توسط شرکت بازرگانی	۰,۱۰	۳	۰,۲۹
O6	افزایش تعرفه‌های وارداتی و اتخاذ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰,۱۰	۴	۰,۳۹
O7	امکان برخورداری از حمایت گروه ایران ترانسفو	۰,۱۰	۴	۰,۳۹
جمع امتیازات فرصت‌ها				۱,۹۲
تهدیدها		ضریب وزنی	رتبه	نمره
T1	ورود رقبای جدید داخلی به بازار ترانسفورماتور	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
T2	کاهش تقاضای داخل کشور به دلیل کند شدن اجرای طرح‌های توسعه	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
T3	سود بالای تسهیلات بانکی	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
T4	پیش‌بینی عدم وصول به موقع مطالبات از شرکت‌های دولتی	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
T5	عدم امکان انجام فعالیت‌های بازاریابی به دلیل این‌که فروش در اختیار شرکت نیست	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
جمع امتیازات تهدیدها				۰,۶۱
جمع امتیازات عوامل خارجی				۲,۵۳

6

ماتریس بررسی رقابت (CPM)

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت (CPM)، می‌توان رقبای اصلی و نقاط ضعف و قوت آن‌ها را نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی کرد. ضریب‌ها و جمع نمره‌های متعلق به ماتریس بررسی رقابت و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارای معنی یکسانی می‌باشند. ولی عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند و رتبه‌ها نمایانگر قوت و ضعف است. (دیوید، ۱۳۹۰). در ماتریس بررسی رقابت می‌توان رتبه‌ها و نمره‌های نهایی شرکت رقیب را با شرکت نمونه مقایسه کرد. این تجزیه و تحلیل قیاسی موجب می‌گردد گاهی اطلاعات مهم استراتژیک مربوط به درون سازمان به دست آید. اعداد تنها بیانگر توان نسبی شرکت هستند. هدف این نیست که به یک عدد منحصر به فردی برسیم، بلکه هدف دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات به گونه‌ای است که بتوان به هنگام تصمیم‌گیری از آن‌ها استفاده نمود (دیوید، ۱۳۹۰).

با توجه به چشم انداز و اطلاعات استخراج شده از شرکت‌های گروه، برای رسیدن به جایگاه بهترین شرکت از منظر فروش و سودآوری، رقبای اصلی ITR در گروه ایران ترانسفو، شرکت‌های ترانسفورماتور توزیع زنگان و ترانسفورماتورسازی کوشکن می‌باشند که ماتریس بررسی رقابت برای این سه شرکت تهیه شده است.

جدول ۳: ماتریس بررسی رقابت (CPM)

ترانسفورماتورسازی کوشکن		ترانسفورماتور توزیع زنگان		ITR		ضریب	عوامل تعیین کننده موفقیت	
نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه			
۰.۶۰	۳	۰.۸۰	۴	۰.۲۰	۱	۰.۲۰	۱	میزان فروش
۰.۷۵	۳	۰.۵۰	۲	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۲	هزینه‌های مالی
۰.۶۰	۴	۰.۴۵	۳	۰.۳۰	۲	۰.۱۵	۳	وضع مالی
۰.۳۰	۲	۰.۳۰	۲	۰.۳۰	۲	۰.۱۵	۴	کیفیت
۱	۴	۰.۵۰	۲	۰.۵۰	۲	۰.۲۵	۵	بهره‌وری
۳.۲۵		۲.۵۵		۱.۵۵		۱	جمع	

بر اساس نمرات نهایی به‌دست آمده، در مجموع شرکت ایران ترانسفو ری از دو شرکت دیگر ضعیف‌تر است زیرا نمره نهایی‌اش نسبت به آن‌ها کمتر است.

بررسی عوامل داخلی ITR و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس IFE ابزاری جهت بررسی عوامل داخل سازمان می‌باشد. در واقع نقاط ضعف و قوت واحدهای سازمان را بررسی می‌کند (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). برای تشکیل این ماتریس ابتدا نظرات واحدهای مختلف سازمان در مورد عوامل داخلی از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه جمع‌آوری و سپس عوامل مهم و اثرگذار توسط پنل خبرگان و صاحب‌نظران دسته بندی و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت و اقدامات زیر انجام شد.

- به هر عامل ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) و یک (بسیار مهم) اختصاص داده شده به نحوی که مجموع ضرایب عوامل برابر یک شده است.

- به هر یک از عوامل نمره یک تا چهار داده شده است. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ بیانگر ضعف، نمره ۳ بیانگر قوت و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت بسیار زیاد است.

- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب وزنی هر عامل را در نمره آن ضرب کرده‌ایم

- مجموع نمره نهایی سازمان از مجموع نمره نهایی عوامل به‌دست آمده است.

اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد.

جدول ۴: ماتریس عوامل داخلی (IFE)

نقاط قوت		ضریب وزنی	نمره	نمره نهایی
S1	اعتبار برند	۰,۰۷	۴	۰,۲۸
S2	برخورداری از دانش فنی و تکنولوژی مناسب	۰,۰۷	۴	۰,۲۸
S3	برخورداری از نیروی انسانی مستعد، کارشناسان و متخصصین مجرب	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
S4	توانایی تولید سفارشات ویژه و صادراتی	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
S5	ظرفیت مناسب برای تولید	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
S6	موقعیت جغرافیایی مناسب و وسعت سایت	۰,۰۴	۴	۰,۱۷
S7	امکان تولید ترانسفورماتورهای فوق توزیع	۰,۰۶	۲	۰,۱۱
S8	نوسازی برخی ماشین‌آلات و خط رنگ جدید	۰,۰۶	۳	۰,۱۷
S9	دارایی‌های قابل واگذاری مثل زمین شرکت در شهری	۰,۰۵	۴	۰,۲۳
جمع امتیازات نقاط قوت				
۱,۴۲				
نقاط ضعف (قابل بهبود)		ضریب وزنی	نمره	نمره نهایی
W1	بدهی‌های به‌جا مانده از طرح توسعه	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
W2	بالابودن هزینه‌های سربار، مالی و قیمت تمام شده	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
W3	توان مالی و نقدینگی ضعیف، جریمه‌ها و معوقات بانکی	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
W4	زمان تحویل طولانی محصولات	۰,۰۴	۳	۰,۱۳
W5	بهره‌وری پایین	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
W6	بدهی‌های مالیاتی و تامین اجتماعی	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
W7	ضعف سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های مربوطه	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
W8	ضعف آموزش و جانشین‌پروری	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
جمع امتیازات نقاط ضعف				
۰,۴۱				
جمع امتیازات عوامل داخلی				
۱,۸۳				

ماتریس فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، چهار نوع استراتژی ارائه نمایند (دیوید، ۱۳۹۰).

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در این مرحله هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها مشخص شوند، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا هستند (دیوید، ۱۳۹۰).
تجزیه و تحلیل SWOT به شدت به توانایی نیروی انسانی سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک وابسته است (امیری و همکاران، ۱۳۹۷).

روش تشکیل ماتریس SWOT

ابتدا عوامل شناسایی شده در ماتریس EFE و ماتریس IFE را در ماتریس SWOT جانمایی نموده، و سپس مراحل زیر را انجام می‌دهیم:

- ۱- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی را با هم مقایسه و راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان را در ناحیه ۱ می‌نویسیم (استراتژی‌های SO).
 - ۲- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه و راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها را در ناحیه ۲ می‌نویسیم (استراتژی‌های ST).
 - ۳- نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی را با هم مقایسه و راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است را برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان، در ناحیه ۳ می‌نویسیم (استراتژی‌های WO).
 - ۴- نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی را با هم مقایسه و راهبردهای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف را در ناحیه ۴ می‌نویسیم (استراتژی‌های WT).
- ماتریس فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) این تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۵: ماتریس SWOT

W1	اعتماد برند	S1	
W2	برخورداری از دانش فنی و تکنولوژی مناسب	S2	
W3	برخورداری از نیروی انسانی مستعد، کارشناسان و متخصصین مجرب	S3	
W4	دارای توانایی سفارشات ویژه، صادراتی	S4	
W5	ظرفیت مناسب برای تولید	S5	
W6	موقعیت جغرافیایی مناسب و وسعت سایت	S6	
W7	امکان تولید ترانسفورماتور فوق توزیع	S7	
W8	نوسازی برخی ماشین‌آلات و خط رنگ جدید	S8	
	دارایی‌های قابل واگذاری مثل زمین شرکت در شهری	S9	
(W2&O7)	ارتقاء آمادگی و ظرفیت تولید سفارشات ویژه و صادراتی(ارتقاء کیفیت، بهره‌وری و کاهش قیمت تمام شده)	(S4&O2)	O1 امکان همکاری و مشارکت با شرکتهای پیشرو و به‌روزرسانی دانش‌فنی
(W2,5 &O2,3)			O2 نیاز کشورهای منطقه به ترانسفورماتور
(W2&O1)			O3 روند افزایش تقاضای داخل کشور طی ۱۰ سال آینده
(W7&O7)			O4 توسعه همکاری ایران با برخی کشورها پس از برجام و امکان تامین مناسب‌تر مواد و تجهیزات
(W8&O7)			O5 انجام فروش توسط شرکت بازرگانی
			O6 افزایش تعرفه‌های وارداتی و اتخاذ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی
			O7 امکان برخورداری از حمایت گروه ایران ترانسفو
استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)		استراتژی‌های تهاجمی (SO)	
(W1&T3)	جایگزینی طرح‌های بهینه برای گرفتن فرصت از رقبا	(S2&T1)	T1 ورود رقبای جدید داخلی به بازار ترانسفورماتور
(W2,3,6 &T1,3)	مذاکره و چانه‌زنی با شرکت بازرگانی برای افزایش سهم بازار سفارشات ویژه و صادراتی	(S4,5,8 &T5)	T2 کاهش تقاضای داخل کشور به دلیل کند شدن اجرای طرح‌های توسعه
(W4&T1)	مذاکره و چانه‌زنی با شرکت بازرگانی برای افزایش سهم بازار سفارشات فوق توزیع	(S7&T5)	T3 سود بالای تسهیلات بانکی
(W2&T2)			T4 پیش‌بینی عدم وصول به موقع مطالبات از شرکتهای دولتی
(W3 &T3,2,4)			T5 عدم امکان فعالیت‌های بازاریابی با توجه به این‌که فروش در اختیار شرکت نیست
استراتژی‌های تدافعی (WT)		استراتژی‌های رقابتی (ST)	

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

مرحله مقایسه عوامل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک اهمیت زیادی دارد. در واقع با این ماتریس ماهیت استراتژی سازمان را تعیین می‌کنیم. این ماتریس دارای ۴ خانه است. آنها عبارتند از استراتژی‌های تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی. محورهای ماتریس نشان‌دهنده دو بعد داخلی (توان مالی؛ FS و مزیت رقابتی؛ CA) و دو بعد خارجی (ثبات محیط؛ ES و قدرت صنعتی؛ IS) می‌باشد. برای تعیین وضع کلی سازمان از نظر استراتژیک این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می‌باشند (دیوید، ۱۳۹۰). برای تهیه ماتریس مذکور باید به طریق زیر عمل کرد:

۱- انتخاب متغیرهایی که معرف دو بعد داخلی (توان مالی؛ FS و مزیت رقابتی؛ CA) و دو بعد خارجی (ثبات محیط؛ ES و قدرت صنعتی؛ IS) باشد.

۲- به این متغیرها برای دو بازوی FS و IS از ۱ (بدترین) تا ۶ (بهترین) و برای دو بازوی ES و CA برای هر یک از متغیرها از ۱ (بهترین) تا ۶ (بدترین) نمره بدهید.

۳- مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از این محورها را با هم جمع کنید و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا نمره میانگین FS، IS، CA، ES به دست آید.

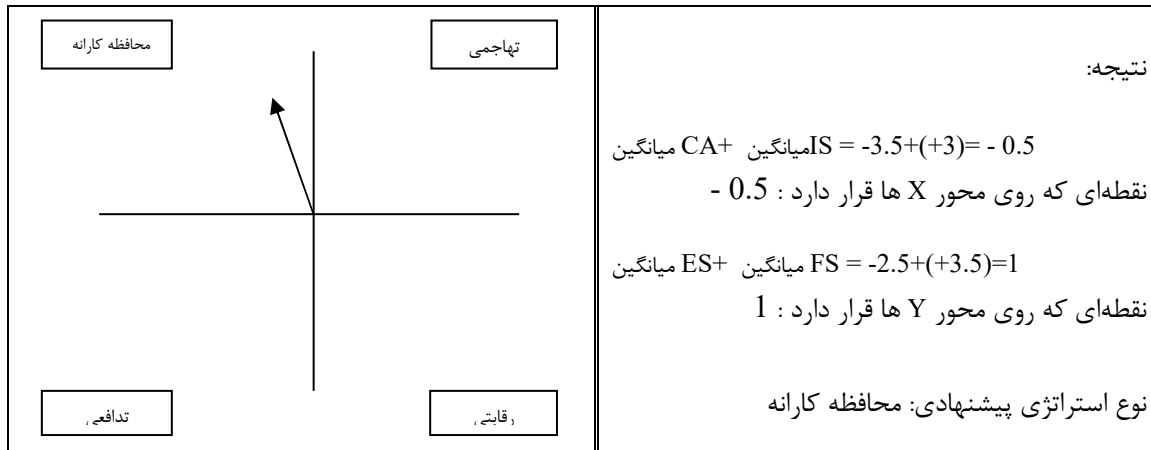
۴- بر روی محورهای ماتریس SPACE میانگین نمره‌های FS، IS، CA، ES را قرار دهید.

۵- نمره‌های موجود بر روی محور Xها را جمع کنید و نقطه متعلق محور Xها را مشخص نمایید و نمره‌های موجود بر روی محور Yها را جمع کنید و نقطه متعلق این محور را تعیین نمایید و این دو نقطه را به هم وصل کنید.

۶- از مبدا مختصات به این نقطه وصل کنید. این خط نشان‌دهنده نوع استراتژی‌ای است که برای سازمان توصیه می‌شود.

جدول ۶: ماتریس SPACE

موقعیت استراتژیک خارجی	موقعیت استراتژیک داخلی
<p>ثبات محیط (ES) نمره</p> <p>نرخ تورم -۵</p> <p>تغییرات فن آوری -۱</p> <p>قیمت محصولات شرکت‌های رقیب -۲</p> <p>فشارهای ناشی از رقابت -۲</p> <p>$-۱۰ \div ۴ = -۲/۵$</p>	<p>توان مالی (FS) نمره</p> <p>بازده سرمایه ۴</p> <p>اهرم مالی ۲</p> <p>قدرت نقدینگی ۳</p> <p>سرمایه در گردش ۵</p> <p>$۱۴ \div ۴ = ۳/۵$</p>
<p>توان صنعت (IS) نمره</p> <p>توان بالقوه رشد ۳</p> <p>توان سودآوری ۳</p> <p>مهارت لازم در فن آوری ۴</p> <p>بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع ۲</p> <p>$۱۲ \div ۴ = ۳$</p>	<p>مزیت رقابتی (CA) نمره</p> <p>سهم بازار -۳</p> <p>کیفیت محصول -۴</p> <p>وفاداری مشتری -۴</p> <p>دانش فنی -۳</p> <p>$-۱۴ \div ۴ = -۳/۵$</p>



بر اساس مقایسه عوامل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، سازمان در کسب و کاری پایدار که در مسیر رشد قرار دارد، از توان مالی نسبتاً خوبی برخوردار است و رویکرد کلی استراتژی شرکت ITR اتخاذ استراتژی‌های محافظه کارانه می‌باشد. به عبارت دیگر این شرکت می‌بایست با بهره جستن از فرصت‌ها و استفاده از نقاط قوت، نقاط ضعف سازمان را از بین ببرد و از راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان، به خوبی بهره ببرد. ضمناً ارتقاء بهره‌وری، رسوخ محدود در بازار و افزایش محدود تولید را مد نظر داشته باشد. البته، اتخاذ این رویکرد به معنی در نظر نگرفتن سایر استراتژی‌های ممکن نمی‌باشد. ولی جهت‌گیری کلی استراتژی‌ها، محافظه کارانه است.

مرحله تصمیم‌گیری

مشارکت کنندگان در این بررسی‌ها می‌توانند استراتژی‌ها را اولویت‌بندی نمایند که در نتیجه بهترین استراتژی‌هایی که دارای بالاترین الویت می‌شوند، مشخص می‌گردند. یکی از روش‌های تحلیلی که بدان وسیله می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص نمود، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌باشد. (دیوید، ۱۳۹۰).

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM

این تکنیک مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید (کتاب نگرشی جامع ص ۲۵۶). برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه‌های مرحله دوم استفاده می‌شود تا بدان وسیله به شیوه‌ای عینی استراتژی‌های قابل اجرا مشخص شوند. می‌توان هر تعداد از استراتژی‌ها را در ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی گنجانده (دیوید، ۱۳۹۰). برای ارائه یک ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی باید شش مرحله زیر را طی کرد (جلالی نائینی و وکیلی، ۱۳۹۰).

- ۱- عوامل کلیدی بیرونی یعنی فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل کلیدی درونی یعنی نقاط ضعف و قوت در سمت راست جدول فهرست می‌شوند.
- ۲- تعیین ضریب برای هر یک از عوامل درونی و بیرونی که عددی بین صفر و یک و جمع کل آنها عدد یک می‌باشد. لازم به ذکر می‌باشد که ضرایب می‌توانند همانند ضرایب در ماتریس‌های EFE و IFE باشند.



- ۳- پس از گسترش استراتژی‌های آلترناتیو در مرحله تطبیق، در این مرحله استراتژی‌های آلترناتیو هر کدام در یک ستون نوشته می‌شوند.
 - ۴- به هر یک از عوامل بیرونی و درونی کلیدی، امتیازی بین ۱ تا ۴ داده می‌شود.
 - ۵- ضرایب در امتیازات ضرب می‌شود.
 - ۶- جمع مقادیر به دست آمده در مرحله قبل و مقایسه حاصل جمع‌ها با یکدیگر و در نهایت انتخاب استراتژی یا استراتژی‌هایی که بالاترین حاصل جمع را دارا می‌باشد.
- لازم به ذکر است مراحل ۱ تا ۶ می‌تواند هر بار منجر به کنار گذاشتن تعدادی از استراتژی‌های با امتیاز کمتر، بشود تا در نهایت استراتژی بهینه یا ترکیب بهینه استراتژی‌ها انتخاب شود.
- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) این پژوهش به شرح زیر است:

دومین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته‌ای در مدیریت و مهندسی

۲۲ اسفند ۱۳۹۸ - دانشگاه تهران

2nd International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering (ICISME- 2020)

12th March 2020 - University of Tehran



جدول ۷: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM

اعتبار موزن شده	ارزانه آمادگی برای توسعه تولید سفارشات، به خصوص ویژه و صادراتی از نظر کیفیت، بهره‌وری و کاهش قیمت (تمام شده)		مذاکره و چانه زنی با شرکت بازرگانی برای افزایش فروش		برنامه ریزی برای ارتقاء بهره‌وری		بهره‌وری سازی دانش فنی در راستای کاهش قیمت تمام شده		تقویت زیرساخت‌ها و رفع ضعف‌های سیستم‌های فناوری اطلاعات	
	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت	غریب جذابیت
عوامل داخلی:										
S1	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴
S2	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴
S3	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳
S4	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴
S5	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۱	۰.۲۸	۴
S6	۰.۰۴	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S7	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۴	۰.۱۸	۴
S8	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴
S9	۰.۰۵	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W1	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۸	۴
W2	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴
W3	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۸	۴
W4	۰.۰۴	۳	۰.۱۲	۴	-	-	-	۳	۰.۱۲	۳
W5	۰.۰۴	۳	۰.۱۲	۴	-	-	-	۳	۰.۱۲	۳
W6	۰.۰۶	-	-	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۲	۳
W7	۰.۰۴	-	-	۳	۰.۰۸	۳	-	-	۳	۰.۱۲
W8	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۳	-	-	-	-	۳	۰.۱۲
عوامل خارجی:										
O1	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۱	۰.۰۶	۴
O2	۰.۰۹	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴
O3	۰.۰۹	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۳	۰.۲۷	۳	۰.۲۷	۴
O4	۰.۰۸	۳	۰.۲۴	-	-	-	-	۲	۰.۱۲	۳
O5	۰.۱۰	-	-	۴	۰.۲۰	۴	-	-	-	۳
O6	۰.۱۰	۴	۰.۲۰	۳	۰.۲۰	۳	-	-	۲	۰.۲۰
O7	۰.۱۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۳	۰.۲۰	۳	۰.۲۰	۳
T1	۰.۰۸	۴	۰.۳۲	۳	۰.۲۴	۴	۰.۲۲	۴	۰.۲۲	۴
T2	۰.۰۸	۴	۰.۳۲	۴	۰.۲۲	۴	۰.۲۲	۲	۰.۱۲	۳
T3	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	-	-	-	-	۳	۰.۱۸	۳
T4	۰.۰۸	۳	۰.۲۴	-	-	-	۳	-	-	۳
T5	۰.۰۸	۱	۰.۰۸	-	-	-	-	-	-	۳
جمع مجموع نمردهای جذابیت										
	۱	۵.۶۲	۵.۳۶	۵.۳۶	۵.۳۶	۵.۳۶	۵.۳۶	۵.۳۶	۵.۳۶	۵.۳۶

دومین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته‌ای در مدیریت و مهندسی



۲۲ اسفند ۱۳۹۸ - دانشگاه تهران

2nd International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering (ICISME- 2020)

12th March 2020 - University of Tehran

عنوان مقاله	برنامه‌ریزی مناسب برای آموزش و توسعه کیفی منابع انسانی		جایگزینی طرح‌های بهینه برای گرفتن فرصت از رقبا		مذاکره و چانه‌زنی با شرکت بازرگانی برای افزایش سهم سفارشات ویژه و صادراتی		مذاکره و چانه‌زنی با شرکت بازرگانی برای افزایش سهم سفارشات فوق توزیع		فروش املاک و ارقام مزاد	
	حداکثر	حداقل	حداکثر	حداقل	حداکثر	حداقل	حداکثر	حداقل	حداکثر	حداقل
S1	اعتبار برند	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	-
S2	برخورنداری از دانش فنی و تکنولوژی مناسب	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	-
S3	برخورنداری از نیروی انسانی مستعد کارشناسان متخصصین مغرب	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	-
S4	توانایی تولید سفارشات ویژه و صادراتی	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	-
S5	ترقیات مناسب برای تولید	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	-
S6	موقعیت جغرافیایی مناسب و وسعت سایت	۰.۰۴	-	-	-	-	-	-	-	-
S7	امکان تولید ترانسفورماتور فوق توزیع	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	-	-	-	-	۰.۲۴	-
S8	نوسازی برخی ماشین آلات و خط رنگ جدید	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۳	۰.۱۸
S9	دارایی‌های قابل واگذاری مثل زمین شرکت در شهری	۰.۰۵	-	-	-	-	-	-	-	۰.۲۰
W1	بدهی‌های به‌جا مانده از طرح توسعه	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸
W2	بالا بودن هزینه‌های سرشاخه مالی و قیمت تمام شده	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴
W3	توان مالی و نقدینگی ضعیف، جریمه‌ها و معوقات بانکی	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸
W4	زمان تحویل طولانی محصولات	۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۳	۰.۱۲	-	-	-	-
W5	بهره‌وری پایین	۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۳	۰.۱۲	-	-	-	۰.۱۲
W6	بدهی‌های مالیاتی و تامین اجتماعی	۰.۰۶	۲	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	۱	۰.۱۲	۲	۰.۲۴
W7	ضعف سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های مربوطه	۰.۰۴	-	-	-	-	-	-	-	-
W8	ضعف آموزش و جانشین بروری	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	-	-	-	-	-	-
عوامل خارجی:										
O1	امکان همکاری و مشارکت با شرکت‌های پیشرو و به روز رسانی دانش فنی	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	-
O2	نیاز کشورهای منطقه به ترانسفورماتور	۰.۰۹	۲	۰.۱۸	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	-
O3	روند افزایش تقاضای داخلی طی ۱۰ سال آینده	۰.۰۹	۳	۰.۲۷	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	-
O4	توافق هسته‌ای کاهش تحریم‌ها و امکان تامین مناسب‌تر مواد و تجهیزات	۰.۰۸	-	-	۳	۰.۲۴	۳	۰.۱۶	۳	-
O5	انجام فروش توسط شرکت بازرگانی	۰.۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-
O6	افزایش ترافیک‌های وارداتی و ایجاد سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۱۰	-	-	۳	۰.۳۰	۳	۰.۳۰	۳	-
O7	امکان برخورداری از حمایت گروه ایران ترانسفو	۰.۱۰	-	-	۴	۰.۴۰	۴	۰.۴۰	۴	-
T1	ورود رقبا داخلی جدید به بازار ترانسفورماتور	۰.۰۸	۴	۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	-
T2	کاهش تقاضای داخل کشور به دلیل کند شدن اجرای طرح‌های توسعه	۰.۰۸	-	-	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	-
T3	سود بالای تسهیلات بانکی	۰.۰۶	-	-	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	-
T4	پیش‌بینی عدم وصول به‌موقع مطالبات از شرکت‌های دولتی	۰.۰۸	-	-	۴	۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۲۴
T5	عدم امکان فعالیت‌های بازرگانی به دلیل این‌که فروش در اختیار شرکت نیست	۰.۰۸	-	-	-	-	-	-	-	۰.۲۴
جمع مجموع نمردهای جذابیت										
۳.۹۸										

دومین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته‌ای در مدیریت و مهندسی



۲۲ اسفند ۱۳۹۸ - دانشگاه تهران

2nd International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering (ICISME- 2020)

12th March 2020 - University of Tehran

ردیف	عنوان	استفاده بهینه از منابع		بهینه سازی و ارتقاء بهره‌وری تولید		جلوگیری از هزینه‌های غیر ضروری		خرید به موقع مواد با قیمت مناسب		امتیاز موزن شده
		ضریب جذابیت	ضریب	ضریب جذابیت	ضریب	ضریب جذابیت	ضریب	ضریب جذابیت	ضریب	
عوامل داخلی:										
S1	اعتبار برند	۰.۰۷	۳	۰.۱۴	۳	۰.۱۴	۳	۰.۲۱	۳	۰.۰۷
S2	برخورنداری از دانش فنی و تکنولوژی مناسب	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۳	۰.۱۴	۳	۰.۰۷
S3	برخورنداری از نیروی انسانی مستعد کارشناسان متخصصین محرب	۰.۰۶	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۸	۳	۰.۰۶
S4	تولایی تولید سفارشات ویژه و صادراتی	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۳	۰.۲۸	۳	۰.۰۷
S5	تفریت مناسب برای تولید	۰.۰۷	۳	۰.۱۴	۳	۰.۱۴	۳	۰.۲۸	۳	۰.۰۷
S6	موقعیت جغرافیایی مناسب و وسعت سایت	۰.۰۴	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۳	-	-	۰.۰۴
S7	امکان تولید ترانسفورماتور فوق توزیع	۰.۰۶	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۶
S8	نوسازی برخی ماشین‌آلات و خط رنگ جدید	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	۳	۰.۰۶
S9	دارایی‌های قابل واکناری مثل زمین شرکت در شهری	۰.۰۵	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۵
W1	بدهی‌های به‌جا مانده از طرح توسعه	۰.۰۷	۳	۰.۲۸	۳	۰.۲۸	۳	۰.۲۸	۳	۰.۰۷
W2	بالا بودن هزینه‌های سرخر، مالی و قیمت تمام شده	۰.۰۶	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۶
W3	توان مالی و نقدینگی ضعیف، جریمه‌ها و معوقات بانکی	۰.۰۷	۳	۰.۲۸	۳	۰.۲۸	۳	۰.۲۸	۳	۰.۰۷
W4	زمان تحویل طولانی محصولات	۰.۰۴	۳	۰.۱۶	۳	۰.۱۶	۳	۰.۱۶	۳	۰.۰۴
W5	بهره‌وری پایین	۰.۰۴	۳	۰.۱۶	۳	۰.۱۶	۳	۰.۱۶	۳	۰.۰۴
W6	بدهی‌های مالیاتی و تامین اجتماعی	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۰۶
W7	ضعف سیستم‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های مربوطه	۰.۰۴	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۴
W8	ضعف آموزش و جانشین بروری	۰.۰۷	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۷
عوامل خارجی:										
O1	امکان همکاری و مشارکت با شرکت‌های پیشرو و به روز رسانی دانش فنی	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۲	۳	-	-	۰.۰۶
O2	نواز کشورهایی منطقه به ترانسفورماتور	۰.۰۹	۳	۰.۲۷	۳	۰.۲۷	۳	۰.۲۷	۳	۰.۰۹
O3	روند افزایش تقاضای داخلی طی ۱۰ سال آینده	۰.۰۹	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۷	۳	۰.۲۷	۳	۰.۰۹
O4	توافق هسته‌ای، کاهش تحریم‌ها و امکان تامین مناسب‌تر مواد و تجهیزات	۰.۰۸	-	-	-	-	-	۰.۳۲	۳	۰.۰۸
O5	انجام فروش توسط شرکت بازرگانی	۰.۱۰	-	-	-	-	-	-	-	۰.۱۰
O6	افزایش تعرفه‌های وارداتی و اتخاذ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۱۰	۳	۰.۳۰	۳	۰.۳۰	۳	۰.۳۰	۳	۰.۱۰
O7	امکان برخورداری از حمایت گروه ایران ترانسفو	۰.۱۰	۳	۰.۳۰	۳	۰.۳۰	۳	۰.۳۰	۳	۰.۱۰
T1	برود رسانی داخلی جدید به بازار ترانسفورماتور	۰.۰۸	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۸
T2	کاهش تقاضای داخل کشور به دلیل کند شدن اجرای طرح‌های توسعه	۰.۰۸	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۸
T3	سود بالای تسهیلات بانکی	۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۶
T4	پیش‌بینی عدم وصول به‌موقع مطالبات از شرکت‌های دولتی	۰.۰۸	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۸
T5	عدم امکان فعالیت‌های بازرگانی به دلیل این‌که فروش در اختیار شرکت نیست	۰.۰۸	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۸
	جمع مجموع نمره‌های جذابیت	۴.۹۷		۴.۹۰		۴.۸۷		۵.۲۷		۱

یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج ماتریس QSPM، استراتژی‌های ذیل به ترتیب بیشترین امتیاز را به خود اختصاص دادند. لذا ترکیب بهینه استراتژی ITR توسط پنل خبرگان و صاحب‌نظران به شرح زیر پیشنهاد شد. البته به دلیل هم‌سنخ بودن موضوع بعضی استراتژی‌ها، آن‌ها بایکدیگر ادغام شده‌اند:

- ارتقاء آمادگی و ظرفیت تولید، با رویکرد افزایش تولید سفارشات ویژه و صادراتی
- خرید به موقع مواد با قیمت مناسب
- مذاکره و چانه‌زنی با شرکت بازرگانی با اهرم حمایت گروه ایران ترانسفو برای افزایش سهم سفارشات
- جلوگیری از هزینه‌های غیر ضروری و استفاده بهینه از منابع
- به‌روز رسانی دانش فنی و جایگزینی طرح‌های بهینه
- توسعه آموزش و ارتقاء کیفیت منابع انسانی
- فروش املاک و اقلام مازاد

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به منابع محدود سازمان‌ها و ضرورت بقای آنها، یکی از مهم‌ترین کارهای مدیران، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت سازمان‌ها را در دوره‌های بلند مدت تضمین نماید. عصاره فرآیند تدوین استراتژی، ارزیابی سازمان است برای تعیین این‌که آیا کارهای درست انجام می‌دهد یا خیر و مشخص نمودن شیوه‌ای که می‌تواند این کارها را به گونه‌ای اثربخش انجام دهد. اگر سازمانی مسیری مشخص و معین نداشته باشد و اگر استراتژی‌ها منسجم نباشند، به سرعت رو به نابودی خواهد رفت.

در این پژوهش درباره اصول، مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تحلیلی بحث کردیم و با استفاده از آن‌ها در یک چارچوب سه مرحله‌ای با ابزارهایی مانند ماتریس EFE، ماتریس CPM، ماتریس IFE، به عنوان مرحله ورودی، ماتریس‌های SWOT و SPACE به عنوان مرحله مقایسه و ماتریس QSPM به عنوان مرحله تصمیم‌گیری، ترکیب بهینه استراتژی شرکت ITR توسط پنل خبرگان و صاحب‌نظران تعیین شد.

منابع

- امیری، م.، حسینی دهشیری، س. ج. و یوسفی هنومرور، ا. تعیین ترکیب بهینه استراتژی‌های زنجیره تأمین لاج با بهره‌گیری از تحلیل SWOT، تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره و تئوری بازی. فصلنامه مدیریت صنعتی ۱۰(۲)، ۲۴۶-۲۲۱.
- جلالی نائینی، س. غ. و وکیلی، ع. (۱۳۹۰)، مباحث جاری در مدیریت، چاپ اول، تهران: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- دیوید، ف. آ. (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ بیست و یکم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سیدی، س.، امیری، م. و یوسفی، ه. ا. (۱۳۹۵). طراحی چارچوبی برای تعیین ترکیب بهینه استراتژی در تحلیل SWOT به‌وسیله ارزش خالص فعلی فازی و تئوری بازی‌ها. نشریه مدیریت صنعتی، ۸(۳)، ۴۰۵-۴۲۲.
- علی احمدی، ع.، فتح‌الله، م. و تاج‌الدین، ا. (۱۳۸۲)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ ششم، تهران: انتشارات تولید دانش.
- کاپلان، ر. ا. و نورتون، د. پ. (۱۳۸۶)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ملکی، م. ج.، محقر، ف. و کریمی، د. د. (۱۳۸۹). تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به کارگیری مدل‌های SWOT و فرآیند تحلیل شبکه‌ای. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۸(۲۱)، ۱۵۹-۱۷۶.



- Ghosiyan, A., Ebadi, M. and Shojazadeh, A. (2015). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to sport in West Azerbaijan Province. *International Journal of Sport Studies*, 5(1), 124-128.
- Gorener, A., Toker, K. & Ulucay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1525 – 1534.
- Hashemi, N. and Ghaffary, G. (2017). A proposed sustainable rural development index (SRDI): lessons from Hajij village, Iran. *Tourism Management*, 59, 130-138.
- Meredith, E. D., David, F. R. and David, F. R. (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342-352.
- Mintzberg, H. (2001), *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford University Press.
- Parraga, M. M., Gonzalez, C. N. and Soler, F. F. (2014). DELPHI-SWOT tools used in strategic planning of the port of manta. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 162, 129-138.
- Pazouki, M., Jozi, S. A. and Ziari, Y. A. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science Management*, 3(2), 207-216.
- Rezazadeh, S., Jahani, A., Makhdoum, M. and Meigooni, H. G. (2017). Evaluation of the strategic factors of the management of protected areas using SWOT analysis. *Open Journal of Ecology*, 7, 55-68.
- Walukow, M. I., and Pangemanan, S. A. (2015). Developing competitive strategic model using quantitative strategic planning matrix (QSPM) approach for handicrafts ceramic industry in Pulutan, Minahasa Regency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 688-695
- Wang, X. P., Zhang, J. and Yang, T. (2014). Hybrid SWOT approach for strategic planning and formulation in china Worldwide Express Mail Service. *Journal of Applied Research and Technology*, 12, 230-238.
- Yuksel, I. & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis –A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364-3382.