

طراحی الگوی تدوین راهبرد در بنگاه‌های تولیدی

هادی زارع¹، علی رضا شهرکی²، فاطمه صفری³، مرضیه خلیل زاده سلماسی⁴

¹ کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

² استادیار دانشکده مهندسی دانشگاه سیستان و بلوچستان

³ کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

⁴ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: 90/05/06

تاریخ پذیرش مقاله: 91/08/25

چکیده

تدوین راهبرد در سازمان‌ها و بخش‌های مختلف جامعه، پاسخی است به تحولاتی که در عرصه‌های مختلف به ویژه در عرصه اقتصاد و صنعت در حال وقوع است. در این تحقیق به منظور طراحی الگویی برای تدوین راهبرد و استراتژی بنگاه‌های تولیدی، از چارچوب جامع تدوین استراتژی در قالب مطالعات آمیخته اکتشافی استفاده شده است بدین ترتیب که در مرحله کیفی از روش مطالعه موردی (شرکت شیر پاستوریزه پاک) و در مرحله کمی از روش توصیفی از نوع پیمایشی اطلاعات جمع‌آوری شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و باز با 24 نفر از خبرگان و صاحب‌نظران و بررسی منابع چندگانه و اسناد و مدارک بوده است. در مرحله اول، بیانیه ماموریت شرکت، در مرحله دوم غربال‌سازی عوامل به واسطه منطق فازی، در مرحله سوم تکمیل ماتریس سوات با توجه به اطلاعات قبلی و استخراج استراتژی‌های چهارگانه و در نهایت تصمیم‌گیری با روش‌های کمی و با استفاده از پرسشنامه به اولویت‌بندی استراتژی‌های استخراجی به کمک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی پرداخته شده است که در نتیجه بهترین راهبرد برای بنگاه مورد نظر استراتژی توسعه بازار و محصول است.

کلمات کلیدی: چارچوب جامع تدوین استراتژی، روش تحقیق آمیخته، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، منطق فازی.

مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ و دستیابی به رشد و توسعه در محیط رقابتی بایستی به محیطی که در آن قرار دارند توجه خاص داشته باشند. محیط هر سازمان متشکل از اجزاء و عواملی است که بطور مستقیم یا غیر مستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارد این تاثیرات در غالب فرصتها و تهدیدات محیطی ظهور می‌یابند و ابزار سازمان برای مواجهه با این تغییرات مدیریت راهبردی است و سازمان می‌کوشد بین توانمندی‌ها و ضعف‌های درونی خود و فرصتها و تهدیدات محیطی توازن برقرار کند. همواره برنامه ریزی راهبردی با ارزیابی شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و قابلیت‌های درونی سازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها) و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، راهبردهای مناسبی را تدوین و انتخاب می‌نماید (اعرابی، 1385). امروزه دغدغه اغلب بنگاه‌های تولیدی تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای مناسب می‌باشد که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه‌ریزی راهبردی ابزاری را در اختیار آنها قرار می‌دهد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبردی را در وجوه مختلف دنبال کنند و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند (اکاپلان و نورتون، 2007؛ Masozera, Alavalapati, 2006). از طرفی بنگاه‌های تولیدی به خصوص صنایع تولیدی لبنی متولی تهیه فرآورده‌های لبنی در کشور نقش بسیار مهمی دارند چراکه در این بنگاه‌ها از یک سو توجه به سلامتی افراد جامعه که با تغذیه متعادل و استفاده از فرآورده‌های لبنی مرتبط است درگیر می‌باشد و از سوی دیگر نقش تولیدی و توزیعی را مانند سایر بنگاه‌های تولیدی را دارند و در نتیجه تدوین راهبردی مناسب برای آنها بسیار حیاتی می‌نماید چرا که رشد این بنگاه‌ها صرفاً به رشد سازمان منجر نمی‌شود و سلامتی جامعه را نیز قطعاً بدنیال خواهد داشت.

همچنین با توجه به اینکه صنعت لبنیات به طور کلی مدام در حال تغییر و تحت تاثیر محیط داخلی و خارجی می‌باشد و تولید محصولات متنوع، بازارهای به شدت رقابتی و تنوع محصولات می‌تواند تاثیرات فراوانی بر راهبردهای مناسب اتخاذ شده در سازمان‌ها و بنگاه‌های تولیدی این حوزه داشته باشد، مطالعات گذشته در ارتباط با این بخش از محصولات غذایی نشان می‌دهد که برنامه‌های اغلب مدیران به دلیل توجه صرف به محیط داخلی و فرض ثابت بودن محیط خارجی دچار اشکال می‌شود (Lee and Lin, 2008).

هدف این تحقیق ارائه چارچوبی برای تدوین بهترین راهبردی و استفاده بهینه از منابع در بنگاه‌های تولیدی است که با توجه به اهمیت و حساسیت بنگاه‌های تولیدی لبنی یکی از بنگاه‌های لبنی به عنوان مطالعه موردی در نظر گرفته شده است.

پیشینه تحقیق

در ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردی بنگاه‌های تولیدی به دو طریق به بررسی پیشینه تحقیق پرداخته شد. در مرحله اول به بررسی مطالعات صورت گرفته در داخل و خارج کشور در زمینه تدوین راهبردی در بنگاه‌های تولیدی با تاکید بر محصولات لبنی پرداخته شد و نتایج حاصل از بررسی این مطالعات نشان می‌دهد که در کشور کمتر به بررسی تدوین راهبردی برای بنگاه‌های بخش محصولات غذایی پرداخته شده است و علی‌رغم اهمیت فراوان آنها به این مهم پرداخته نشده است از جمله تحقیقات صورت گرفته می‌توان به تحقیق جزئی و غریب نواز (1388) که به طراحی و تبیین راهبردهای بازاریابی بر اساس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی در صنعت مواد غذایی پرداخته است اشاره کرد.

در مرحله دوم به بررسی پیشینه تحقیقات در زمینه چگونگی تدوین راهبردی در بنگاه‌های تولیدی در مطالعات داخلی و خارجی پرداخته شد، که نتایج نشان می‌دهد که مطالعات داخلی از بلوغ تحقیقاتی بسیار خوبی برخوردار است. از

پیشگامان تحقیق در تدوین راهبرد یک بنگاه تولیدی می توان به تحقیق اعرابی و یعقوبی(1381) با هدف دستیابی به راهبرد های مناسب صنعت لاستیک از دیدگاه خبرگان بود. برای رسیدن به نتایج تحقیق از روش تحقیق دلفی- مصاحبه با خبرگان لاستیک و متخصصین تدوین راهبرد-بررسی متون و اسناد صنعت لاستیک به راهبردهای پیشنهادی از جمله تعطیلی بعضی خطوط بدون سود، بازنگری کلی در خطوط تولید برای کاهش مواد مصرفی و ... اشاره نمود. نتایج نشان می دهد که تدوین راهبرد ها در صنعت فوق علاوه بر استفاده از مزایای نسبی موجود، به مزیت هایی رقابتی از قبیل مشتری گرایی، انعطاف پذیری، آینده سازی، سرعت عمل در تغییرات به منظور دستیابی به اهداف بلند مدت در صنعت لاستیک، می تواند به جای حفظ وضع موجود به خلق آینده در بنگاه مذکور بپردازد(اعرابی و یعقوبی، 1381). در این تحقیق به تدوین استراتژی در صنعت لاستیک پرداخته شده است و صرفا مدل برنامه ریزی جامع راهبردی مورد استفاده برای تدوین قرار گرفته شده است.

ناظمی و همکاران(1388) به منظور استفاده از مفهوم چرخه عمر محصول، مدل لیتل را برای تدوین راهبرد برای محصولات منتخب یک شرکت تولیدی، توزیعی در بازار شهر مشهد را به کار گرفتند. و پس از تعیین جایگاه محصولات منتخب در ماتریس لیتل، به ترتیب راهبرد های کلی «بهبود»، «توسعه طبیعی»، «توسعه طبیعی»، «بهبود» و «توسعه طبیعی»، روش های عمده «تغییر جهت»، «رشد»، «کسب تدریجی موقعیت»، «تجدید» و «راه اندازی»، و راهبرد های عمومی برای پنج محصول شرکت انتخاب شد(ناظمی و همکاران). محققین با تاکید بر مدل لیتل به تدوین راهبردهای یک شرکت تولیدی و توزیعی پرداخته اند و در نتیجه راهبردهای عمومی برای توزیع پنج محصول ارائه شده است فارغ از اینکه آیا این مدل می تواند نیازهای شرکت در تدوین راهبرد را بپوشاند یا خیر.

کردناییچ و همکاران(1389) با در نظر گرفتن گمرک جمهوری اسلامی ایران یک مطالعه اساسی و همه جانبه تحت عنوان برنامه ریزی راهبردی و تدوین راهبرد های سازمانی و وظیفه ای پرداخته اند. برای اطمینان نسبت به موفقیت برنامه ریزی راهبردی در این سازمان مدل برنامه ریزی راهبردی بازرگانی را به مدل برنامه ریزی راهبردی ویژه گمرک که یک سازمان دولتی است و سازمان های دولتی ویژگی های خاصی دارند تعدیل و راهبرد سازمانی و راهبردهای وظیفه ای گمرک جمهوری اسلامی ایران را بر اساس آن تدوین نمودند(کردناییچ و همکاران، 1389). در این تحقیق بر خلاف بسیاری از تحقیقات دیگر، محققان با تاکید بر داشتن مدل خاصی برای تدوین راهبردها به این موضوع پرداخته اند.

امینی و خباز باویل(1388) برای تدوین راهبرد شرکت قطعه سازی سهند خودرو از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده نمودند و در مرحله تصمیم گیری با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبرد کمی گزینه های مختلف راهبرد شناسایی شده در مرحله تطبیق و مقایسه، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته، و بهترین راهبرد برای شرکت سهند خودرو که عبارت است از: ائتلاف راهبردی با شرکت های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی، انتخاب شده است(امینی و خباز، 1388). در این پژوهش نیز مانند پژوهش اعرابی و یعقوبی (1381) با تاکید بر مدل جامع برنامه ریزی راهبردی به تدوین استراتژی پرداخته شده است.

آذر و همکاران(1389) شاخص های موثر جهت تدوین راهبرد تحقیق و توسعه شناسایی نموده و با اختصاص دادن محورهایی به هر یک از مولفه ها، چارچوبی جهت تدوین راهبرد تحقیق و توسعه با رویکرد کشش بازار طراحی کردند. با رسم نقشه تکنولوژی بر اساس ارزیابی ابعاد خارجی و داخلی توسط تکنیک گسترش عملکرد کیفی تکنولوژی و مدل مدیریت نیازمندی های تکنولوژی، ضمن مشخص نمودن وضعیت تکنولوژیکی شرکت در هر تکنولوژی (نقاط قوت و ضعف)، تکنولوژی های کلیدی شرکت و همچنین موقعیت رقابتی هر تکنولوژی (فرصت ها و تهدیدات)، را شناسایی نمودند. و در نهایت برای اعتبار سنجی روش شناسی پیشنهاد شده، در شرکت صنایع دریایی ایران (صدرا) جهت

تدوین راهبرد تحقیق و توسعه در طراحی و ساخت بدنه کشتی آفراماکس اجرا شده است (آذر و همکاران، 1389). این تحقیق با آنچه در پژوهش حاصل صورت گرفته است همخوانی بیشتری دارد بدین صورت که با تاکید بر شاخص های مورد نظر در صنعت مورد نظر به ارائه چارچوبی جهت تدوین راهبرد پرداخته شده است.

اعرابی و شیرخانی (1388) به تدوین راهبرد های مناسب مالیاتی بر اساس مدل سوات در اداره مالیات بر کالا و خدمات پرداخته اند و در نهایت بر اساس ماتریس برنامه ریزی کمی به انتخاب راهبرد های مناسب در این اداره پرداختند (اعرابی و شیرخانی، 1388). در این تحقیق نیز مشابه تحقیقات گذشته با تاکید بر برنامه ریزی راهبردی و بر اساس ماتریس برنامه ریزی کمی به انتخاب راهبردهای مناسب پرداخته شده است ولی به موضوع مدل برنامه ریزی مناسب برای این نوع از سازمان ها پرداخته نشده است.

انتظاری و همکاران (1387) به تدوین برنامه راهبردی آموزشی رشته تخصصی پوست در ایران پرداختند برای این منظور از مطالعات کیفی و روش گروه های کانونی به مدت 12 ماه و با همکاری 6 تا 10 نفر از اساتید گروه های آموزشی پوست و سایر ذی نفعان از دانشگاه های علوم پزشکی سراسر کشور در مرکز تحقیقات پوست دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی به تحقیق در این زمینه پرداختند و با استفاده از نتایج این مطالعه، اهداف عینی سال اول برنامه مشخص گردید. اهداف راهبردی در 3 حیطه اهداف آموزشی، اهداف پژوهشی و خدماتی مشخص گردید. اهداف آموزشی برنامه شامل تربیت نیروی انسانی متخصص و متناسب با نیازهای جامعه در سطوح عمومی و ... متخصصین پوست استخراج شد. اهداف پژوهشی برنامه شامل، توسعه تبادلات علمی بین بخشی و بین المللی جهت ارتقای آموزش و پژوهش و درمان در کشور، توسعه پژوهش های کاربردی مبتنی بر نیازهای واقعی جامعه است. همچنین در حیطه اهداف خدماتی ارائه خدمات متناسب با نیازهای جامعه با روش های پیشرفته و هزینه اثربخش به عنوان هدف راهبردی می باشد (انتظاری و همکاران، 1387). در این تحقیق هدف پژوهش بررسی تدوین راهبرد ها در مطالعه موردی بوده است.

مدهوشی و تای (1386) به بررسی راهبرد های توسعه صادرات غیر نفتی استان مازندران مطالعه راههای توسعه صادرات غیر نفتی استان مازندران پرداختند بدین منظور با در نظر گرفتن کلیه شرایط داخلی و موقعیت های موجود در بازار های هدف می باشد راهبرد های تدوین شده در تحقیق در نشست کارگروه استان (رسمی و غیر رسمی) مورد بحث قرار گرفته و انتخاب شده اند با بررسی سوات برای گل و گیاه و کیوی، راهبرد توسعه بازار و برای مرکبات، راهبرد رسوخ در بازار، راهبرد های جذاب شناخته شده اند (مدهوشی و تای، 1386). در این تحقیق صرفا راهبردها تدوین و مورد پژوهش قرار گرفته اند.

افشار کاظمی و همکاران (1388) به تدوین راهبرد زنجیره تامین صنعت فولاد ایران با استفاده از تحلیل پویایی سیستم ها پرداختند. برای این منظور در چارچوب تفکر سیستمی و ابزارهای سیستم دینامیک و در نرم افزار Vensim اجرا شد. و راهبرد های پیشنهادی می توان به بررسی سقف صادرات فولاد خام، محدود کردن واردات فولاد خام به مرور زمان، تغییر در قراردادهای کارخانجات و کاهش زمان واردات برای محصولات نهایی باعث افزایش قابل توجه سود خواهد شد و ... دست یافتند (افشار و همکاران، 1388). این تحقیق از جنبه پویایی و استفاده از نرم افزارهای این حوزه قابل تاکید بوده است.

دیواندری و طبیبی (1385) مدل راهبرد الکترونیکی 3R را در فروشگاه زنجیره ای شهروند به صورت عملیاتی پیاده و وضعیت کنونی و وضعیت مطلوب راهبرد الکترونیکی را در سطح محصولات شناسایی نمودند. تحلیل فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و همچنین بررسی رابطه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب راهبرد الکترونیکی محصولات

دو هدف عمده این تحقیق را تشکیل می دهد. از جمله نتایج بدست آمده امکان رتبه بندی و اولویت بندی محصولات برای سرمایه گذاری روی فروش الکترونیکی آنهاست. در نهایت رتبه بندی و اولویت بندی محصولات برای سرمایه گذاری روی فروش الکترونیکی آنها امکانپذیر می شود (دیواندری و طیبی، 1385) در این تحقیق نیز چارچوبی ارائه نشده است و بر اساس وضعیت موجود و وضعیت مطلوب راهبردهای مورد نظر تحلیل شده است.

از جمله سایر تحقیقات صورت گرفته می توان به تحقیقات الوانی و همکاران (1389) (الوانی و همکاران، 1389)، ابطی و موسوی (1389) (ابطحیو موسوی، 1388)، دلیرپور (1386) (دلیرپور، 1386)، غفرانی و همکاران (1388) (غفرانی و همکاران، 1388)، ویسی و رضوان فر (1385) (ویسی و رضوانفر، 1385)، مجد و طباطبائیان (1387) (مجد و طباطبائیان، 1388) اشاره نمود که در آنها با استفاده از مدل های تدوین راهبرد به شناسایی، انتخاب و تدوین راهبرد پرداخته اند.

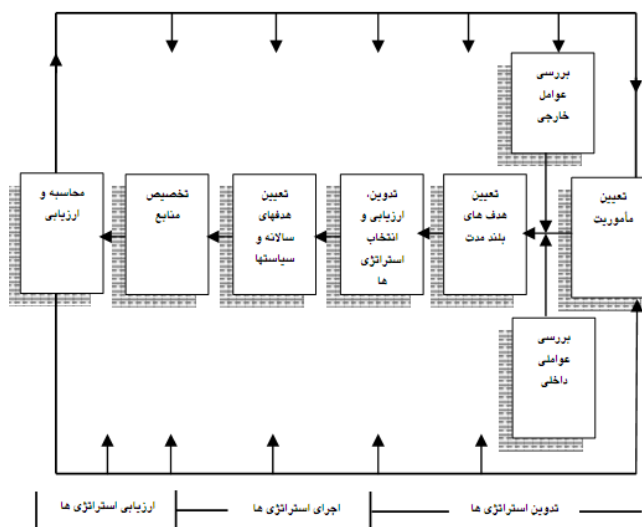
در مطالعات خارجی بیشتر بر روش ها و ابزارهای تحقیق همراه با ترکیبی از روش تجزیه و تحلیل سوات تمرکز نموده اند از جمله این مطالعات می توان به تحقیقات چانگ و هانگ (2006)، دویدی و آلاولاپاتی (2009)، هو (2008)، کاهرامن و همکاران (2007)، ماسوزرا و همکاران (2006)، شینو و همکاران (2010)، شرستا و همکاران (2004)، استورات (2002)، یکسل و دویران (2008) که به تشریح برخی از مهم ترین های آنها در جدول شماره 1 پرداخته ایم.

جدول شماره 1: مروری بر تحقیقات مهم صورت گرفته در دنیا (محقق ساخته)

ردیف	نویسنده / سال / عنوان	اهداف تحقیق	روش تحقیق (روش نمونه برداری - روش جمع آوری داده)	نتیجه گیری
1 [26]	کورتیلا، پسونا، کنگاسب و کجانسو/2007/استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در تحلیل سوات به عنوان یک متد ترکیبی و کاربرد آن در مطالعه موردی جنگل بانی	استفاده از یک روش ترکیبی برای بهبود قابلیت تجزیه و تحلیل سوات	روش مطالعه موردی در جنگل بانی	نتایج نشان می دهد که ساختار های زوجی بواسطه اینکه تصمیم گیرندگان را وادار به تفکر درباره وزن عوامل و تجزیه و تحلیل موقعیت بصورت دقیق و عمیق می کنند، بسیار مفیدند
2 [24]	هوبن، لن و ون هورف/1997/یک سیستم تجزیه و تحلیل سوات دانش محور به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی راهبردک در بنگاه های کوچک و متوسط	توسعه یک سیستم مبتنی بر دانش که مدیران کسب وکارهای کوچک و متوسط را در اجرای تجزیه و تحلیل سوات یاری می نماید	تنها بر شناسایی قوت ها و ضعف های درونی متمرکز شده اند.	عملکرد خوب یک شرکت نتیجه تعامل مدیریت کسب وکار با محیط درونی و بیرونی اش است در این مقاله یک سیستم مبتنی بر دانش با در نظر گرفتن اجزای تجزیه و تحلیل سوات ارائه شده است.
3 [27]	لی و لین/2008/ روش سوات با مقادیر فازی برای ارزیابی محیطی یک مرکز توزیع کننده بین المللی	در این مقاله یک روش تجزیه و تحلیل سوات با مقادیر فازی برای ارزیابی محیط رقابتی مکان ها برای مراکز توزیع بین المللی از نوع حمل و نقلی در منطقه آسیا و اقیانوسیه بکاربرده شده است.	پرسشنامه -200 نفر از مدیران	به کمک ابزار تحقیق قویترین مکان با مزیت رقابتی بالا و با اجتناب از تهدید های محیطی در مورد مکان کاهوسینگ مشاهده شده است و این مکان مورد انتخاب قرار گرفته است.
4 [20]	چانگ و هانگ/2006/ کاربرد روش تجزیه و تحلیل سوات با استفاده از داده های کیفی	تشریح روش تجزیه و تحلیل سوات کیفی شده که داده های کیفی و ریز برای تجزیه و تحلیل سوات فراهم می نماید.	بندرهای حمل و نقل ارائه یک روش و حل یک مثال	از تجزیه و تحلیل سوات برای ارزیابی قوت اجرایی هر بندر استفاده می شود و در نهایت یک راهبرد اجرایی قابل انطباق برای هر بندر پیشنهاد می کند.

چارچوب نظری

در این تحقیق از چارچوب جامع تدوین راهبرد به عنوان چارچوب نظری اولیه استفاده شده است. این چارچوب ابزارها و روش هایی را ارائه می کند که برای انواع سازمان ها در اندازه های گوناگون مناسب است [21].



Source : Fred R. David , " How Companies Define Their Mission " Long Range Planning 22 , no 3 (June 1988) : 40.

نمودار شماره 1: چارچوب نظری تحقیق: مدل برنامه ریزی استراتژیک

در واقع فرض بر این است که همگی موضوعات مربوط به تدوین راهبرد در مراحل این چارچوب قابل جمع هستند مراحل یاد شده مبنای طراحی سؤالات باز از خبرگان و جمع آوری داده های مورد نیاز قرار گرفتند. بنابراین سوال اصلی تحقیق به این صورت مطرح است: چارچوب تدوین راهبرد در بنگاه های تولیدی چگونه است؟

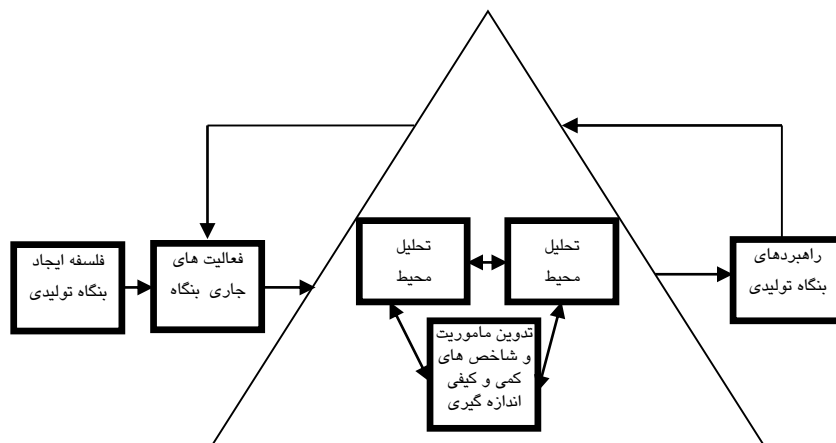
روش تحقیق

ارائه چارچوب تدوین راهبرد بنگاه های تولیدی از منظر هدف، کاربردی محسوب می شود و از نظر نحوه گردآوری داده ها (طرح تحقیق) آمیخته اکتشافی به شمار می رود. در مرحله کیفی از روش مطالعه موردی به گردآوری داده ها می پردازیم و در مرحله کمی گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان دانشگاهی در مدیریت راهبردی و صاحب نظران صنعت است. که مبنای انتخاب خبرگان دانشگاهی، تالیف های علمی مرتبط در زمینه راهبرد بوده است. و مبنای انتخاب صاحب نظران صنعت نیز مدیرانی که دارای آشنایی اولیه و تجربه در زمینه بکارگیری برنامه های راهبردی داشته و بیش از ده سال سابقه کار در صنعت را دارند مدنظر بوده اند. در مرحله کیفی به کمک روش نمونه گیری هدفمند تا مرحله اشباع نمونه گیری شد، که بعد از مصاحبه با 24 نفر از خبرگان، اطلاعات به مرحله اشباع رسید. در مرحله کمی نیز روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده است که

از روش های نمونه گیری غیر احتمالی محسوب می شود. با توجه به نامحدود بودن جامعه، نمونه آماری مرحله کمی این تحقیق طبق فرمول تخمین حجم نمونه در جامعه نامحدود بوده و برابر 150 نفر بدست آمد. پرسش نامه ها به این تعداد بین افراد انتخاب شده توزیع و از این تعداد 104 پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت 70٪). ابزار جمع آوری داده ها برای طراحی مراحل تدوین راهبرد بنگاه های تولیدی در مرحله کیفی استفاده از منابع چندگانه و مستندات آرشیوی موجود علاوه بر مصاحبه های نیمه ساختار یافته و باز بوده و در مرحله کمی ابزار جمع آوری داده ها پرسش نامه بوده است. این پرسشنامه بر اساس الگوی سلسله مراتبی، برای اتمام بر مقایسه های زوجی راهبرد های شناسایی شده، طراحی شد. در مرحله کیفی روایی چارچوب استخراجی از طریق مشورت با خبرگان که در مورد تدوین راهبردها در بنگاه های تولیدی اشراف دارند تعیین می شود همچنین برای تعیین روایی بیشتر به بررسی چارچوب پیشنهادی در مطالعه موردی پرداخته شد. در مرحله کمی روایی محتوا حاصل از پرسشنامه از طریق خبرگان در مرحله کیفی سنجیده شده است. در مطالعه موردی پایایی ابزار در فرآیند تحقیق ارزیابی و بهبود می یابد بدین ترتیب که طی جلسه ای که در زمینه مراحل پی در پی چارچوب ارائه شده تشکیل شد خبرگان به بحث و بررسی در این مورد پرداختند و نتایج آن را تایید نمودند. در مرحله کمی نیز کلیه ماتریس های مقایسه های زوجی در پرسشنامه های تکمیل شده، در حد قابل قبول و کم تر از 0.1 هستند.

یافته های تحقیق

در ابتدا همانطور که تشریح شد بر مبنای چارچوب نظری اولیه، جلساتی با خبرگان به منظور بررسی مراحل مختلف تدوین راهبرد بنگاه های تولیدی برگزار شد و مراحل چارچوب جامع تدوین راهبرد با استفاده از رویکرد فازی و تحلیل سلسله مراتبی مورد بررسی قرار گرفت با این هدف که بنگاه علاوه بر شناسایی موقعیت خود در بازار بتواند راهحلی برای بهبود عملکرد بنگاه در آن صنعت ارائه داده و به عنوان پیشرو در صنعت مربوطه باشد.



نمودار شماره 2: چارچوب تدوین راهبرد بنگاه های تولیدی

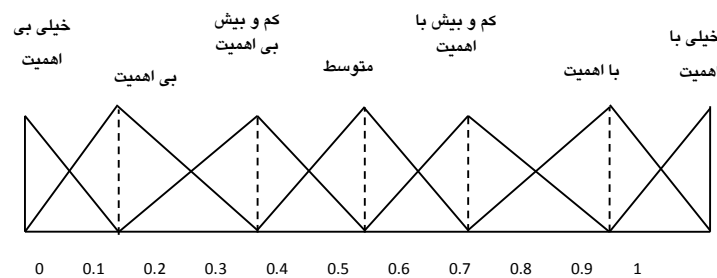
بر اساس نتایج مصاحبه ها چارچوب تدوین راهبرد در بنگاه های تولیدی در نمودار شماره 2 ارائه شده است که در ادامه به صورت مرحله ای در بنگاه تولیدی محصولات لبنی بررسی شده است:

مرحله اول: هر بنگاه تولیدی بر اساس فلسفه ای شکل گرفته است که این موضوع اساس و مبنای فعالیت های آن است برای مثال بنگاه های تولید مواد لبنی بر مبنای تولید محصولات لبنی شکل گرفته اند که این موضوع به عنوان فلسفه وجودی بنگاه در نظر گرفته می شود.

مرحله دوم: فعالیت های جاری بنگاه و بررسی و تحلیل آن است برای تدوین مناسب یک راهبرد شناخت وضعیت و فعالیت های جاری بنگاه بسیار ضروری بنظر می رسد.

مرحله سوم: مثلث تدوین بیانیه ماموریت بنگاه تولیدی که پس از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، صاحبان صنعت و مطالعه صنعت و بازار های مرتبط تدوین و مورد تایید مدیران بنگاه تولیدی قرار بگیرد. همچنین بررسی کلیه عواملی که برای بنگاه فوق به عنوان s,w,o,t شناخته می شود را بواسطه اطلاعاتی که از مرحله قبلی ایجاد شده بود شناسایی و بعد از تبدیل اعداد کیفی به کمی با استفاده از مفاهیم منطق فازی و فرمول تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی (فرمول مینکوسکی) که در نمودار شماره 3 و جدول شماره 2 ملاحظه می کنید (شوندی، 1385)، شاخص های کلی تر در جدول شماره 4 طبقه بندی می کنیم.

$$X = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$



نمودار شماره 3: نمودار مثلثی منطق فازی [7].

جدول شماره 2: تبدیل اعداد مثلثی فازی به اعداد قطعی [7].

متغیر زبانی	خیلی با اهمیت	با اهمیت	کم و بیش با اهمیت	متوسط	کم و بیش بی اهمیت	بی اهمیت	خیلی بی اهمیت
عدد مثلثی فازی	(0 و 0.1 و 1)	(0.15 و 0.15 و 0.85)	(0.15 و 0.15 و 0.65)	(0.2 و 0.2 و 0.5)	(0.15 و 0.15 و 0.35)	(0.15 و 0.15 و 0.1)	(0 و 0 و 0)
اعداد قطعی	0.975	0.85	0.65	0.5	0.35	0.15	0.025

از طریق آزمون فرض فازی مهمترین عوامل را با تعیین درجه درستی و تایید هر عامل از طریق امتیازات تخصیص داده شده توسط خبرگان شناسایی کرده و از این طریق که مجموع $\mu_1 + \mu_2 + \mu_3 + \mu_4 \geq 70\%$ باشد (میانگین موزون بین پاسخ ها و اعداد قطعی) عامل فوق به عنوان یک عامل کلیدی شناسایی می شود (شوندی، 1385) و ماتریسهای IFE و EFE را با تعیین ضرائب هر عامل و رتبه های آنها همانطور که در جدول های شماره های 4 و 5 ملاحظه می کنید تشکیل می دهیم.

در این مرحله، ماتریس SWOT تشکیل می شود و تدوین راهبردها و تعیین موقعیت بنگاه تولیدی صورت می پذیرد. ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن، انواع راهبردهای ممکن را ارائه نمایند. ماتریس سوات از یک جدول مختصات دو بعدی تشکیل شده است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته راهبرد به شرح زیر می باشد:

1. راهبرد تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان؛
2. راهبرد های محافظه کارانه (WO): راهبردهای استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصت های محیطی نهفته است؛

3. راهبردهای رقابتی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات؛

4. راهبرد های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف.
در جدول شماره 7 ماتریس سوات برای بنگاه تولیدی مطالعه موردی آمده است. سپس با توجه به اعداد ماتریس داخلی و خارجی در مراحل قبل و با مکان‌یابی این اعداد، ماتریس داخلی و خارجی¹ تدوین می‌شود که در جدول شماره 8 مشاهده می‌گردد.

مرحله چهارم: بعد از شناسایی راهبرد ها در مراحل قبلی اقدام به رتبه بندی این راهبرد ها به کمک تکنیکی به نام فرایند تحلیل سلسله مراتبی می‌نماییم. فرایند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی ابزاری موثر در ساختاردهی و مدل‌سازی مسائل چند معیاره است و به طور موفقیت آمیزی در پیاده‌سازی درخواست‌های متنوع مورد استفاده قرار گرفته است. که جدول شماره 8 نمونه ای از مقایسات زوجی انجام شده می باشد که در نهایت امتیاز هر یک از این راهبرد ها همانطور که در جدول شماره 9 مشاهده می‌کنید تعیین شده است و به کمک نرم افزار 11 Expert Choice اولویت بندی راهبردها صورت گرفته است. در ادامه چارچوب ارائه شده تدوین راهبرد در بنگاه تولید محصولات لبنی ارائه می‌شود:

مرحله اول: فلسفه وجودی بنگاه تولیدی

فلسفه وجودی یک بنگاه تولیدی در حوزه محصولات لبنی تولید و تهیه و توزیع کلیه محصولات لبنی یا دسته ای از آنها است که سرمایه گذاران اولیه با بررسی های کمی و کیفی به موضع سرمایه گذاری در این زمینه و تولید آن می پردازند به نظر خبرگان تحقیق اغلب سرمایه گذاران با توجه به شواهد و تجربیات مرتبط تصمیم به سرمایه گذاری در این زمینه می‌نمایند.

مرحله دوم: بررسی فعالیت های موجود سازمان

در این مرحله فعالیت های بنگاه مورد توجه قرار گرفت چرا که این فعالیت ها مبنایی برای تدوین راهبرد در سازمان خواهند بود.

مرحله سوم: مثلث 3 گانه

بیانیه ماموریت بنگاه تولید محصولات لبنی و در نظر گرفتن شاخص های کمی و کیفی اندازه گیری ما در تلاشیم برای صاحبان سهام خود، در دراز مدت، ضمن کسب سود منطقی همواره سهم قابل ملاحظه ای از بازارهای هدف را به خود اختصاص داده تا موفق به کسب مقام تولید کننده برتر شیر در کشور و منطقه بصورت خاص گردیم و با ارائه فرآورده‌های مرتبط با شیر با کیفیت منحصر بفرده، دنیا را در ارائه محصولات مرتبط با شیر در تحقیقات این ماده مهم غذایی پیش ببریم. ما در تلاشیم تا با استفاده از تکنولوژی های نوین و همراهی کارمندان افزایش سرانه مصرف کشور در این خصوص را افزایش دهیم. ما برای ایجاد ارزش در بنگاه، به سرمایه های پنهان و آشکار ارج می‌نهیم:

- کارکنان خلاق و آموزش دیده؛
- تبدیل نام تجاری یا برند بنگاه به بهترین و مطلوبترین برند جهانی؛
- حفظ محیط زیست؛

- بهره‌وری موثر در سیستم توزیع بگونه‌ای که هر کس در هر جای دنیا بتواند محصول ما را مصرف نماید؛
- مشتریان سالم که محصولات ما را مصرف می‌نمایند؛
- منابع فراوان که بصورت هوشمندانه باید تخصیص یابند؛
- رهبری در صنعت شیر و فرآورده‌های مرتبط.

تحلیل محیط درونی و بیرونی بنگاه

جدول شماره 3: کلیه عوامل تاثیرگذار بر بنگاه تولیدی

ضعف‌ها	قوت‌ها	
نا مناسب بودن وزن حوزه‌های پشتیبانی نسبت به حوزه‌های عملیاتی انتقال ضعیف رسالت، اهداف و راهبرد ها به مجموعه بنگاه ضعف دیدگاه مشتری مداری در بدنه بنگاه فقدان روحیه مشتری مداری در برخی مدیران عدم برنامه ریزی برای جذب مشتریان سودآور بکار گیری راهبرد یکسان در بازار	اعتقاد مدیریت بر شیوه‌ها و نظریه‌های نوین علمی توجه مدیر ارشد به رفاه کارکنان وجود ویژگی‌های مناسب در مدیریت عامل توجه مدیر عامل به موضوع برنامه ریزی مدیران ارشد با تجربه	مدیریت
عدم تناسب ساختار سازمانی با اهداف بنگاه	برخورداری مدیران از اختیارات مناسب و کافی برای انجام وظایف محوه توجه به نظام پیشنهادات و مشارکت پرسنل	ساختار سازمانی
ضعف نظام انگیزشی ضعف نظام تشویق و تنبیه پرسنل	وضعیت رفاهی مناسب پرسنل توسعه فعالیت‌های آموزشی وجود پرسنل با تجربه و با سابقه روابط مطلوب بین کارکنان	منابع انسانی
ضعف کنترل و پیگیری امور ضعف روحیه نوآوری پرسنل فقدان روحیه کار گروهی	حرکت به سمت سازمان کارشناسی و تخصصی توجه به جذب نیروهای تحصیل کرده در استخدام‌های جدید سابقه طولانی بنگاه حسن شهرت بنگاه در زمینه بستنی و لبنی رعایت مالکیت معنوی (مارک بنگاه)	فرهنگ سازمانی
بالا بودن هزینه سربار کنترل و نظارت ضعیف بر هزینه‌ها	بالا بودن سرمایه در گردش موقعیت جغرافیایی کارخانه بالا بودن حقوق نسبی و مزایا	مالی و حسابداری
عدم بخش بندی بازار	برخورداری از شبکه گسترده فروشگاه‌های مجاز ناروگان توزیع خیلی خوب	بازاریابی
قدیمی بودن ساختمان کارخانه و توسعه مشکل ساز آن که مستلزم هزینه فراوان است	کیفیت برتر در کلیه محصولات (رهبری بازار) تنوع محصول (بالای 120 قلم محصول) استفاده از نظرات مشتریان به منظور بهبود کیفیت	تولید و عملیات
نوع طراحی محصولات، نوع طراحی بسته بندی محصولات باید تغییر کند ضعف در تحقیقات صورت گرفته و اثر بخشی آنها		تحقیق و توسعه
عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت	توسعه و تقویت سیستم رایانه‌ای حمایت مدیریت مجموعه از فناوری اطلاعات وجود سایتی با طراحی کاربر نواز	فناوری اطلاعات و ارتباطات
تهدیدها	فرصتها	
سیاست کاهش تصدی گری دولت بر صنایع و توسعه خصوصی سازی وجود تحریم‌های اقتصادی و بازرگانی علیه ایران		سیاسی
نامناسب بودن وضعیت اقتصادی مردم افزایش تنوع محصولات (پیچیدگی فعالیت‌های بنگاه) روند افزایش قیمت شیر خام اختصاص دادن یارانه برای شیر مورد مصرف روزانه مردم	انحصاری بودن برخی محصولات خاص بازگشت سریع سرمایه ارزان ترین و باکیفیت ترین پروتئین حیوانی موجود در سبد خانوار استفاده از بازارهای بین المللی و بازارهای همسایه مثل عراق	اقتصادی

ضعف ها	قوت ها	
کمبود نقدینگی و عدم پرداخت به موقع یارانه ها به واحدهای صنعتی خریدار شیر تورم (افزایش میانگین قیمتها) کاهش تولید شیر خشک و افزایش قیمت آن عدم فروش شیرخام به قیمت مصوب عدم نظارت و کنترل دولت بر سیستم قیمت گذاری شیرخام دامداران رشد غیر طبیعی بهره بانکی ظرف 2 ماه از 12٪ به 18٪		
پائین بودن مصرف سرانه شیر در ایران کمبود مراکز جمع آوری شیر	روند رو به رشد ساختار جمعیت جوان کشور فرهنگ استفاده زیاد از شیر روند روبه رشد تقاضای سالهای آتی تغییر دیدگاه ها از مصرف سنتی به صنعتی	اجتماعی و فرهنگی
عدم وجود قوانین و مقررات شفاف در خصوص سرمایه گذاری خارجی و داخلی حجم زیاد تعرفه ها و عوارض مختلف برای فعالیتهای تولیدی و تجاری		قانونی
نفوذ آمریکا و ترکیه بر کشورهای حوزه آسیای میانه و خلیج فارس افزایش تعداد رقبا عرضه محصولات درجه 2 و 3 به بازار انعطاف پذیری و قدرت عکس العمل سریع رقبای هنگام کمبود خشکسالی و عوامل جوی نامطلوب ابتلاع به بیماری های واگیر دامی عدم وجود دامداری مکانیزه به میزان کافی جهت تامین شیر خام	وجود بازار بالقوه درون کشور عدم حضور رقیب خارجی استعداد بالقوه افزایش تولید شیر در روستاهای ایران	محیطی

جدول شماره 4: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

رتبه	نمره	ضریب	عوامل داخلی
قوت ها			
12.3٪	3	4.1٪	S ₁ = اعتقاد مدیریت بر شیوه ها و نظریه های نوین علمی
12.3٪	3	4.1٪	S ₂ = توجه مدیر عامل به موضوع برنامه ریزی
12٪	3	40٪	S ₃ = حرکت به سوی سازمان کارشناسی و تخصصی
12.3٪	3	4.1٪	S ₄ = توجه به جذب نیرو های تحصیل کرده در استخدام های جدید
9.9٪	3	3.3٪	S ₅ = توجه به نظام پیشنهادات و مشارکت پرسنل
10.8٪	3	3.6٪	S ₆ = توسعه و تقویت سیستم رایانه ای
20٪	4	50٪	S ₇ = سابقه طولانی بنگاه
18٪	4	4.5٪	S ₈ = وجود پرسنل با تجربه و با سابقه
20٪	4	50٪	S ₉ = حسن شهرت بنگاه در زمینه بستنی و لبنی
20٪	4	50٪	S ₁₀ = مارک پاک
11.7٪	3	3.9٪	S ₁₁ = روابط مطلوب بین کارکنان
19.2٪	4	4.8٪	S ₁₂ = موقعیت جغرافیایی کارخانه
20٪	4	50٪	S ₁₃ = کیفیت برتر در کلیه محصولات
20.4٪	4	5.1٪	S ₁₄ = ناوگان توزیع خیلی خوب
19.2٪	4	4.8٪	S ₁₅ = تنوع محصول (بالای 120 قلم محصول)
10.8٪	3	3.6٪	S ₁₆ = استفاده از نظرات مشتریان به منظور بهبود کیفیت
18.4٪	4	4.6٪	S ₁₇ = وجود سایتی با طراحی کاربر نواز
ضعف ها			
7.2٪	2	3.6٪	W ₁ = عدم تناسب ساختار سازمانی با اهداف بنگاه
4.8٪	1	4.8٪	W ₂ = بالا بودن هزینه سربار
4.4٪	1	4.4٪	W ₃ = ضعف نظام انگیزشی
4.5٪	1	4.5٪	W ₄ = قدیمی بودن ساختمان کارخانه و توسعه مشکل ساز آن (که مستلزم هزینه فراوان است)
4.7٪	1	4.7٪	W ₅ = نوع طراحی محصولات ، نوع طراحی بسته بندی محصولات باید تغییر کند
8.2٪	2	4.1٪	W ₆ = عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت
3.011		جمع = 1	

جدول شماره 5: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

رتبه	نمره	ضریب	عوامل خارجی
فرصت ها			
			O_1 = روند رو به رشد ساختار جمعیت جوان کشور
٪26	4	٪6.5	
٪28	4	٪70	O_2 = فرهنگ استفاده از شیر
٪13.2	3	٪4.4	O_3 = روند رو به رشد تقاضای سالهای آتی
٪13.2	3	٪4.4	O_4 = بازگشت سریع سرمایه
٪12	3	٪40	O_5 = ارزان ترین و با کیفیت ترین پروتئین حیوانی موجود در سبد خانوار
٪28	4	٪70	O_6 = استفاده از بازارهای بین المللی و بازارهای همسایه مثل عراق
٪29.3	4	٪7.3	O_7 = عدم حضور رقیب خارجی
تهدیدات			
٪70	1	٪70	T_1 = افزایش تعداد رقبا
٪6.6	1	٪6.6	T_2 = عرضه محصولات درجه 2 و 3 به بازار
٪8.8	2	٪4.4	T_3 = انعطاف پذیری و قدرت عکس العمل سریع رقبا در هنگام کمبود
٪6.6	1	٪6.6	T_4 = روند افزایش قیمت شیر خام
٪6.4	1	٪6.4	T_5 = اختصاص دادن یارانه برای شیر مورد مصرف روزانه مردم
٪8.8	2	٪4.4	T_6 = تورم (افزایش میانگین قیمت ها)
٪8.8	2	٪4.4	T_7 = پائین بودن مصرف سرانه شیر در ایران
٪5.9	1	٪5.9	T_8 = عدم فروش شیر خام به قیمت مصوب
٪6.2	1	٪6.2	T_9 = عدم نظارت و کنترل دولت بر سیستم قیمت گذاری شیر خام دامداران
٪7.3	1	٪7.3	T_{10} = رشد غیر طبیعی بهره بانکی ظرف مدت 2 ماه از 12٪ به 18٪
2.851		جمع=1	

مرحله چهارم

تشکیل ماتریس SWOT و ماتریس داخلی و خارجی

جدول شماره 6: ماتریس SWOT

ضعف ها $W_1 - W_2 - W_3 - W_4 - W_5 - W_6$	قوت ها $S_1 - S_2 - S_3 - S_4 - S_5 - S_6 - S_7 - S_8 - S_9 - S_{10} - S_{11} - S_{12} - S_{13} - S_{14} - S_{15} - S_{16} - S_{17}$	
<p>راهبرد محافظه کارانه (WO)</p> <p>1- راهبرد بهبود تجهیزات تولیدی</p> <p>2- راهبرد تمرکز بر محصولات و نفوذ در بازار</p> <p>3- راهبرد افزایش اختیار و مشارکت کارکنان</p>	<p>راهبرد های تهاجمی (SO)</p> <p>1- راهبرد توسعه بازار و محصول</p> <p>2- راهبرد توسعه صادرات و ورود به بازارهای منطقه و جهان</p> <p>3- راهبرد یکپارچگی داخلی - خارجی</p> <p>4- ایجاد و توسعه فرهنگ مشتری مداری</p> <p>5- تمرکز بر کاهش هزینه زاید در کلیه زمینه های فعالیتی بنگاه</p> <p>6- تقویت سیستم تحقیقات و آگاهی از بازار</p>	<p>فرصت ها:</p> <p>$O_1 - O_2 - O_3 - O_4 - O_5 - O_6 - O_7$</p>
<p>راهبرد تدافعی (WT)</p> <p>1- راهبرد ایجاد ائتلاف راهبردی با بنگاه های رقیب</p>	<p>راهبرد رقابتی (ST)</p> <p>1- راهبرد بهبود بسته بندی</p>	<p>تهدیدها:</p> <p>$T_1 - T_2 - T_3 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10}$</p>

2- راهبرد بهبود مستمر محصولات فعلی	2- راهبرد بهینه سازی تولید و کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده محصولات
3- ایجاد و توسعه زنجیره تامین کارآمد و اثر بخش با استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته	3- راهبرد افزایش مشتریان وفادار و گرفتن سفارش های جدید
	4- توانمند سازی نیروی انسانی بنگاه
	5- افزایش کارایی عملیاتی بنگاه

1	2.5	4
فرصت	استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی
تهدید	استراتژی های تدافعی	استراتژی های رقابتی

جدول شماره 7: ماتریس داخلی و خارجی

با توجه به ماتریس سوات و ماتریس عوامل داخلی و خارجی، برای بنگاه تولیدی محصولات لبنی راهبرد های تهاجمی انتخاب می شوند که عبارتند از :

- 1- راهبرد توسعه بازار و محصول
- 2- راهبرد توسعه صادرات و ورود به بازارهای منطقه و جهان
- 3- راهبرد یکپارچگی داخلی - خارجی
- 4- ایجاد و توسعه فرهنگ مشتری مداری
- 5- تمرکز بر کاهش هزینه زاید در کلیه زمینه های فعالیتی بنگاه
- 6- تقویت سیستم تحقیقات و آگاهی از بازار

رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده به کمک روش تحلیل سلسله مراتبی

جدول شماره 8: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

مطلبیت راهبرد	منابع سازمان	قابلیت اجرا	سودآوری	زمان	سهم بازار	مزیت رقابتی
منابع سازمان		3	4	1/5	8	1/4
قابلیت اجرا			5	6	3	5
سودآوری				3	8	9
زمان					5	8

سهم بازار						1
مزیت رقابتی						

جدول شماره 9: اولویت بندی راهبرد ها از طریق امتیازات

امتیاز	راهبردها
0.34	راهبرد توسعه بازار و محصول
0.18	راهبرد توسعه صادرات و ورود به بازارهای منطقه و جهان
0.17	ایجاد و توسعه فرهنگ مشتری مداری
0.14	تمرکز بر کاهش هزینه زاید در کلیه زمینه های فعالیت بنگاه
0.11	تقویت سیستم تحقیقات و آگاهی از بازار
0.07	راهبرد یکپارچگی داخلی - خارجی

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت به منظور ایجاد امکان مقایسه یافته های بررسی حاضر با تلاش های سایر محققان که پیش تر به آن ها اشاره شد می توان گفت که در این مطالعه بر خلاف مطالعات گذشته بنگاه های تولید محصولات لبنی با اینکه از جایگاه بسیار بالایی در صنعت کشور برخوردارند تا به حال کمتر مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته اند و این مطالعه این خلا را پر نموده و به عنوان مطالعه موردی به بررسی یک بنگاه تولید محصولات لبنی پرداخته است. از طرفی مطالعات گذشته داخلی و خارجی اغلب به تنهایی از روش سوات برای استخراج و انتخاب راهبرد کمک گرفته اند حال آنکه در چارچوب ارائه شده شده با ترکیب روش سوات با منطق فازی و روش تحلیل سلسله مراتبی و در نظر گرفتن زمینه فعالیت های سازمان به عنوان موضوع مهم به انتخاب راهبرد مناسب که دقت بالایی برای تصمیم گیری در زمینه انتخاب راهبرد مناسب برای بنگاه داشته باشد افزوده ایم. در نهایت با توجه به جدول شماره 9 در میان راهبردهای منتخب، راهبرد توسعه بازار و محصول برای بنگاه تولیدی دارای بالاترین اولویت است و بنگاه باید محصولات خود را در بازار توسعه دهد تا بتواند سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهد در ضمن با در نظر گرفتن این راهبرد در حال حاضر بازار پذیرش محصولات جدید را نیز دارد. اولویت دوم راهبرد توسعه صادرات و ورود به بازارهای منطقه ای و جهانی است که برای ورود موفق نیاز به طراحی یک سیستم توزیع منحصر بفرد در بنگاه دارد. اولویت سوم تمرکز بر مشتری است و بدین منظور بنگاه نیازمند است نظام نامه مبسوطی از فروشندگان و نمایندگان پخش بنگاه دریافت کرده و قبل از بستن قرارداد برای فروش محصولات بنگاه، کلاس های آموزشی با محوریت فرهنگ مشتری مداری برای فروشندگان و نمایندگان برگزار کند. اولویت چهارم تمرکز بر کاهش هزینه های زاید در کلیه زمینه های فعالیت بنگاه ارائه شده است که در این زمینه پیشنهاد می شود تیم هایی برای بررسی فرآیندهای صفی و ستادی در بنگاه با رویکرد مهندسی همزمان تشکیل گردد تا محل هزینه های زاید استخراج شود. اولویت پنجم تقویت سیستم تحقیقات و آگاهی از بازار است که این در کنار اولویت اول خود به خود حاصل می شود و تاکید بیشتر آن به عنوان اولویت اهمیت توسعه بازار را نشان می دهد. در نهایت راهبرد یکپارچگی داخلی-خارجی به عنوان آخرین اولویت مطرح شده است که طبق آن بنگاه در تمام زمینه های داخلی و خارجی باید دارای یکپارچگی باشد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود که سیاستگذاران و مدیران بنگاه های تولیدی اقدامات زیر را در جهت بهبود موقعیت بنگاه در بازار به کار گیرند:

1. استفاده از مزیت های نوآوری باز، فعالیت های سازمان های مشابه و تقویت گروه های تحقیق و توسعه در بنگاه های تولیدی در جهت تدوین بهترین ماموریت بنگاه و در نهایت تشکیل کارگروه پژوهشی توسعه محصول جدید
 2. استفاده از ابزارهای تحلیل محیط و تحقیقات بازار برای تمرکز بر بازارهای منطقه و تقویت ماموریت های مدنظر
 3. ارزیابی شاخص های بنگاه با شاخص های بازار جهت استخراج استراتژی های مناسب بنگاه
- با توجه به چارچوب ارائه شده، پیشنهادهای زیر به منظور توسعه و تعمیق این بخش از دانش ارائه شده است:
1. اولویت بندی شاخص ها با روش تحلیل شبکه ای و الگوریتم های ژنتیک
 2. اولویت بندی شاخص ها با روش تحلیل شبکه ای، فازی سلسله مراتبی و فازی دماثل
 3. اجرای نتایج حاصل از مطالعه جاری در سایر بنگاه ها و ایجاد امکان مقایسه تطبیقی
 4. انجام مطالعات تاییدی در قالب سازمان دهی پژوهش هایی با رویکرد پژوهش آمیخته

منابع و مأخذ

1. آذر، عادل. جوکار، سجاد، و زنگویی نژاد، ابوزر. (1389). «تدوین راهبرد تحقیق و توسعه با استفاده از گسترش عملکرد کیفی تکنولوژی: رویکرد کشش بازار». مدیریت صنعتی، 2(4)، ص 3-18.
2. ابطحی، سیدحسین، و موسوی، سیدمحمد. (1388). «تدوین راهبرد های منابع انسانی مطالعه موردی یکی از سازمان های معنوی کشور». پژوهش های مدیریت منابع انسانی، 1(3)، ص 1-23.
3. اعرابی، سیدمحمد. (1385). «دستنامه برنامه ریزی راهبردی». تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
4. اعرابی، سیدمحمد، و شیرخانی، فریبا. (1388). «تدوین راهبرد های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات». پژوهشگر مدیریت، 6(14)، ص 36-46.
5. اعرابی، سید محمد، و یعقوبی، گیتا. (1381). «راهبرد صنعت لاستیک از دیدگاه خبرگان». فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره 3، ص 98-123.
6. افشار کاظمی، محمد علی. ماکوئی، احمد، و درمان، زهرا. (بهار 1388). «تدوین راهبرد زنجیره تامین صنعت فولاد ایران با استفاده از تحلیل پویایی سیستم ها». فصلنامه پژوهش بازرگانی، شماره 50، ص 201-224.
7. شوندی، حسن. (1385). «نظریه مجموعه های فازی و کاربرد آن در مهندسی صنایع و مدیریت». تهران: انتشارات گسترش علوم پایه.
8. الوانی، سیدمهدی. زرندی، سعید، و عرب سرخی، ابوزر. (1389). «مؤلفه های تدوین راهبرد ملی مبارزه با فساد جمهوری اسلامی ایران». مدیریت دولتی، 2(4)، ص 3-22.
9. انتظاری، عباس. شهیدی دادرس، محمد. حلاجی، زهرا. مرتضوی، حسین، و طوسی، پرویز. (1387). «تدوین برنامه راهبردی آموزشی رشته تخصصی پوست در ایران». مجله پژوهش در پزشکی، دوره 32، شماره 4، ص 327-334.
10. امینی، محمد تقی و خباز باویل، صمد. (1388). «تدوین راهبرد به روش چارچوب جامع تدوین راهبرد مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز». نشریه مدیریت بازرگانی، دوره 1، ص 17 تا 32.
11. دلیرپور، پرویز. (1386). «تاملی نظری در موانع ساختاری تدوین راهبرد ملی توسعه در ایران». فصلنامه سیاست، 37(2)، ص 25-80.
12. دیواندری، علی و طبیبی، محمد رضا. (1385). «کاربرد مدل 3R در تدوین راهبرد الکترونیکی محصولات شهروند». فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره 4، ص 16-43.
13. غفرانی، محسن. گودرزی، محمود. سجادی، سیدنصراله. جلالی فراهانی، مجید. و مقرنسی، مهدی. (1388). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان». حرکت، شماره 39، ص: 107-131.
14. کاپلان، روبرت و نورتون، دیوید. (2007). «تدوین راهبرد: تبدیل داریی های نامشهود به پیامدهای مشهود». اکبری، حسین. سلطانی، مسعود. و ملکی، امیر. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
15. کردنائیچ، اسداله. آذر، عادل. نیاکان لاهیجی، نازیلا. (1389). «تدوین راهبرد اثربخش سازمانی در بخش دولتی: مطالعه موردی گمرک جمهوری اسلامی ایران». پژوهشهای اقتصادی، 10(2)، ص 91-114.
16. مدهوشی، مهرداد و تای، غفار. (1386). «راهبرد های توسعه صادرات غیر نفتی استان مازندران». فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره 44، ص 195-233.
17. ناظمی، شمی الدینی. مرتضوی، سعید. و ملک، عفت. «معرفی و به کارگیری مدل برنامه ریزی لیتل در تدوین راهبرد برای محصولات منتخب یک شرکت مورد مطالعه: شرکت تولیدی لوازم خانگی آلفا». پژوهش های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، 13(4)، ص 249-280.
18. ویسی، هادی. و رضوان فر، احمد. (1385). «تدوین راهبردهای مناسب برای مدیریت مشارکتی منابع طبیعی: تحلیل میدان نیروی مسایل و مشکلات منابع طبیعی». علوم محیطی، 4(13)، ص 11-13.

20. Chang, H., and Huang, W. (2006). "Application of a quantification SWOT analytical method". *Mathematical and Computer Modelling*, 43, pp: 158-169.
21. David, F. R.(1988). "How Companies define their mission". *Long Range Planning*, 22(3), pp:40.
22. Dwivedi, P. and Alavalapati, J. R.R. (2009). " Stakeholders' perceptions on forest biomass-based bioenergy development in the southern US". *Energy Policy*, 37(5), pp: 1999-2007.
23. Ho, W. (2008). " Integrated analytic hierarchy process and its applications – A literature review". *European Journal of Operational Research*, 186(1), pp: 211-228.
24. Houben, G., Lenie, K. and Vanhoof, K. (1999). "A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises". *Decision Support Systems*, 26, pp:125-135.
25. Kahraman, C., Demirel, N. I. and Demirel, T. (2007). "Prioritization of e-Government strategies using a SWOT-AHP analysis: the case of Turkey". *European Journal of Information Systems*, 16, pp: 284-298.
26. Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J ., and Kajanus, M,. (2007) ."Utilizing the analytic hierarchy process(AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification ". *Forest Policy and economics*, 1(1), pp: 41-52.
27. Lee, K. and Lin, S. (2008). "A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center". *Information Sciences*, 178(2), pp:287-306.
28. Masozera, M. K., Alavalapati, J. R. R., Jacobson, S. K. and Shrestha R. K. (2006). " Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda". *Forest Policy and Economics*, 8(2), pp: 206-216.
29. Mintzberg, H. and Lample, J .(2001). "Reflection on the Strategy Process Strategic Thinking for the Next Economy" . *Information Sciences*, 37(2).pp: 105-117.
30. Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S. and Hachiga, S.(2010). " Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry".*Journal of Engineering Design*, 17(3), pp: 251-258.
31. Shrestha, R. K., Alavalapati, J. R. R. and Kalmbacher, R. S.(2004). "Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT–AHP method". *Agricultural Systems*, 81(3), pp: 185-199.
32. Stewart, R. A., Mohamed, S. and Daet, R. (2002). " Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study ". *Automation in Construction*, 11(6), pp: 681-694.
33. Yüksel, I. and deviren, M. D.(2008). " Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm ". 177(16), pp: 3364-3382.

پیوست ها

جدول شماره 9: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

منابع سازمان	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
S ₁		3	5	2	1/7	1/8
S ₂			5	2	6	1
S ₃				1/6	1/7	1/6
S ₄					7	2
S ₅						4
S ₆						

جدول شماره 10: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

قابلیت اجرا	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
S ₁		9	8	7	6	5
S ₂			9	2	5	7
S ₃				1	5	4
S ₄					9	5
S ₅						2
S ₆						

جدول شماره 11: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

سودآوری	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
S ₁		9	8	5	2	3
S ₂			7	1/7	6	8
S ₃				1/6	1/8	7
S ₄					2	1
S ₅						1/5
S ₆						

جدول شماره 12: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

زمان	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
S ₁		5	8	4	1	2
S ₂			6	1/7	1/8	1/9
S ₃				1/5	1/7	1/6
S ₄					8	1
S ₅						6
S ₆						

جدول شماره 13: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

سهم بازار	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
S ₁		1	8	2	4	3
S ₂			5	9	2	4
S ₃				7	3	2
S ₄					1	1
S ₅						8
S ₆						

جدول شماره 14: رتبه بندی راهبرد های شناسایی شده

مزیت رقابتی	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆

S_1		9	8	6	8	5
S_2			2	5	4	7
S_3				2	8	9
S_4					4	2
S_5						3
S_6						